



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Ville Viertola

Organisaation resilienssi Etelä-Suomen aluehallintovirastossa

Kompleksisuusajattelun näkökulma

Johtamisen akateeminen yksikkö
Sosiaali- ja terveyshallintotiede
Pro gradu -tutkielma
Hallintotieteiden maisteriohjelma

Vaasa 2021

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Ville Viertola		
Tutkielman nimi:	Organisaation resilienssi Etelä-Suomen aluehallintovirastossa : Kompleksisuusajattelun näkökulma		
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri		
Oppiaine:	Sosiaali- ja terveyshallintotiede		
Työn ohjaaja:	Harri Jalonen		
Valmistumisvuosi:	2021	Sivumäärä:	81

TIIVISTELMÄ:

Keväällä 2020 maailmaa kohtasi poikkeuksellinen tilanne. Kaikkiialla maailmassa varaututtiin uhkaan, jossa sosiaali- ja terveydenhuoltojärjestelmän kantokyky joutui koetukselle. Koronavirus covid-19:n aiheuttama pandemia levisi Kiinan Wuhanista joka puolelle maapalloa. Vaikeaa keuhkotulehdusta aiheuttama ja pahimmillaan tehohoitoon johtava covid-19 aiheutti sosiaali- ja terveydenhuollolle merkittävää kuormitusta. Suomi otti nopeasti käyttöön suosituksiin ja normaaliolojen lainsäädäntöön perustuvan, epidemian hillintään tähtäävien toimenpiteiden kokonaisuuden. Covid-19-pandemia on nostanut esiin myös yhteiskunnan kompleksisuuden keskinäisriippuvassa maailmassa, esimerkiksi byrokraattisen julkishallinnon yhteistyön aloittamisen yli virastorajojen, jotta pystytään toimimaan jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan organisaation resilienssiä kompleksisuusajattelun näkökulmasta. Keskinäisriippuvaisessa ja verkostoituneessa maailmassa covid-19:n kaltaisen pandemian vaikutukset ovat merkittäviä yhteiskunnan kyvykkyyden ja toimintakyvyn ylläpitämisessä. Tässä tutkielmassa haastatellaan aluehallintovirastossa toimivia asiantuntijoita ja johtajia heidän kokemuksistaan koronapandemiassa. Tarkoituksena on selvittää organisaation resilienssiä heidän kokemanaan poikkeukselliseen tilanteeseen valmistautumisessa, kriisin keskellä toimimisessa ja kriisistä palautumisessa. Resilienssin käsite on moniulotteinen ja useista eri näkökulmista tarkasteltava ilmiö, mutta yleisesti sillä tarkoitetaan yksilön, yhteisön tai yhteiskunnan kykyä ylläpitää toimintakykyä muuttuvissa olosuhteissa sekä valmiutta kohdata poikkeuksellisia tilanteita ja palautua niistä. Tässä pro gradu -tutkielmassa resilienssin tarkastelu rajattiin Etelä-Suomen aluehallintoviraston asiantuntijoiden ja johtajien kokemuksiin organisaation resilienssistä. Kompleksisuuslinssin läpi tarkasteltuna resilienssin ilmiön tutkiminen lisää ymmärrystä siitä, mitkä tekijät vaikuttavat organisaation resilienssiin. Kompleksisessa ympäristössä tarvitaan organisaatioita, jotka mukautuvat muuttuviin olosuhteisiin ja sopeutuvat tilanteeseen sen vaatimalla tavalla. Muutos- tai kriisitilanteessa ei voida vaikuttaa asioiden epälineaarisiin kehityskulkuihin tai ilmiöihin, jotka ilmaantuvat ilman järkevää syy-seuraussuhdetta, mutta kompleksisuuden olemassaolon hyväksyminen auttaa toimimaan tilanteessa ketterästi muuttamalla suunnitelmia joustavasti kriisitilanteen vaatimalla tavalla, mikä auttaa organisaatiota sopeutumaan tilanteeseen.

AVAINSANAT: Resilienssi, kompleksisuus, itseorganisoituminen, emergenssi, keskinäisriippuvuus

Sisällys

1 Johdanto	5
1.1 Tutkimuksen tausta	5
1.2 Tutkielman rakenne ja tarkoitus	8
2 Resilienssi	9
2.1 Resilienssin määritelmä	9
2.2 Organisaation resilienssi	13
2.3 Resilienssi prosessina	23
3 Kompleksisuusajattelu teoreettisena viitekehyksenä	27
3.1 Kompleksisuusajattelun lähtökohdat	27
3.2 Kompleksisuusajattelun käsiteperhe	35
3.3 Organisaation kompleksisuus kriisitilanteessa	41
4 Tutkimusmenetelmä ja aineisto	43
4.1 Metodologiset valinnat	43
4.2 Aineiston hankinta	46
4.3 Haastattelujen toteuttaminen	50
4.4 Tutkimusaineiston analysointi	52
5 Tutkimustulokset	54
5.1 Poikkeukselliseen tai muutostilanteen ennakoiminen	54
5.2 Poikkeuksellisessa tai muutostilanteessa selviytyminen	56
5.3 Poikkeukselliseen tai muutostilanteeseen sopeutuminen	58
5.4 Yhteenveto tutkimustuloksista	59
6 Johtopäätökset ja tutkielman eettisyyden arviointi	62
6.1 Johtopäätökset	62
6.2 Tutkielman luotettavuuden ja eettisyyden arviointi	65
6.3 Jatkotutkimusehdotukset	68
Lähteet	70
Liitteet	78
Liite 1. Saatekirje teemahaastattelua varten	78

Liite 2. Tutkimuslupa-anomus	80
------------------------------	----

Kuvat

Kuva 1. Kokonaisvaltainen resilienssi	17
Kuva 2. Organisaation resilienssi prosessina	24
Kuva 3. Systemiajattelun paradigmat ja niiden erot Ståhlen mukaan	32
Kuva 4. Laadullisen tutkimusprosessin vaiheet	44

Taulukot

Taulukko 1. Kompleksisuuden käsiteperhe	48
---	----

Kuviot

Kuvio 1. Emergenssi Etelä-Suomen aluehallintovirastossa	60
Kuvio 2. Keskinäisriippuvuus Etelä-Suomen aluehallintovirastossa	61

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta

Pro gradu -tutkielman aiheena on resilienssin ilmiön tutkiminen muutos- tai kriisitilanteessa kompleksisuusajattelun näkökulmasta. Ensimmäiset koronaviruksen aiheuttaman covid-19-infektion saaneet sairastuivat 2019 joulukuun alussa Wuhanin kaupungissa Kiinassa. Taudin tiedetään lähteneen leviämään wuhanilaiselta torilta ja aiheuttaneen maailmanlaajuisen pandemian, millä on ollut merkittävät vaikutukset myös Suomeen. (WHO 2020.) Koronapandemia on vaikuttanut ja tulee vaikuttamaan keskeisesti myös yhteiskunnan muihin osa-alueisiin kuin pelkästään sosiaali- ja terveydenhuollon sektorille. Koronaviruspandemian pitkittymisellä on merkittävät taloudelliset vaikutukset elinkeinoelämälle ja julkisen talouden tasapainolle, ottaen huomioon hallituksen tavoitteet työllisyysasteen nostosta 75 prosenttiin. Kotitalouksien heikko varautuminen näkyy mahdollisesti eri tekijöiden yhteisvaikutuksissa, kuten asuntojen hintojen mahdollisessa laskussa, lainojen korkojen kallistumisessa sekä työttömyyden ja velkaantumisen lisääntymisessä. Voidaan olettaa, että edellä mainittu kokonaisuus on seurausta useasta samanaikaisesti tapahtuvasta ja toisiinsa vaikuttavasta tekijästä, joihin eivät enää organisaatioiden vanhat ajattelumallit ja organisoitumistavat riitä hallinnonalojen kompleksisuuden lisääntyessä. Uudenlaisessa ajattelutavassa tulisi ottaa huomioon hallinnon rajat ylittävä verkostoituminen ja päätöksenteko yhteistyössä eri toimijoiden kanssa (Saari 2020, s. 119, 122).

Organisaation resilienssiä voidaan kuvata organisaation kykyä sopeuttaa ja muuttaa toimintaansa jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä sekä kykyä ennakoida muutoksia ja reagoida niihin. Organisaatiossa ilmenevä resilienssi voi olla tiedostamattomaa tai tiedostettuja muutos- ja sopeutumiskykyä lisääviä toimintoja monimutkaisen vuorovaikutuksen tuloksena. Organisaatiossa ei välttämättä tarkalleen tiedetä, miten resilienssi ilmenee, ja sitä on vaikea tunnistaa organisaation toiminnassa. Oletus on, että organisaatiossa on sietokykyä selvitä kriiseistä, mutta niihin vaikuttavien elementtien tunnistaminen on haastavaa. Jos organisaatio ei selviä kriisistä, voisi olettaa re-

silienssin puuttuvan, mutta asia ei ole niin yksinkertainen. Keskeinen asia, joka koronakriisistä voidaan resilienssin kannalta oppia, liittyy yhteiskunnan keskeisten rakenteiden merkityksellisyyteen kriisitilanteessa. Pällekkäiset varajärjestelmät ja laajalle pohjalle rakentunut asiantuntijajärjestelmä ovat takaamassa yhteiskuntien joustovaraa ja kyvyn reagoida pandemioiden kaltaisiin tilanteisiin menestyksekkäästi (Hanén 2017, s. 176; Boin & van Eeten 2013, s. 435-437; Juntunen & Hyvönen 2020, s. 87).

Kirjoittajan kiinnostus tutkia resilienssin ilmiötä lähti aikaisemmasta työstäni terveydenhuolto-organisaatiossa ja siellä varautumisesta koronapandemiaan. Luonnollista olisi ollut kerätä tutkimusaineisto terveydenhuollon organisaatiosta, mutta mahdollisimman objektiivisen näkemyksen saamiseksi tutkimusaineisto kerättiin aluehallintovirastossa työskentelevien asiantuntijoiden ja johtajien kokemuksista koronapandemias-ta. Tämä antoi uudenlaista näkemystä havaita resilienssiä hallinnon ja organisaation näkökulmasta. Mielenkiintoista oli selvittää, miten organisaatiossa on kyvykkyyttä tai keinoja selviytyä kriisitilanteista erilaisten pettymysten tai yllätyksellisten tapahtumien jälkeen, kyvykkyyttä toimia tulevaisuudessa paremmin, oppia tilanteista ja mukautua uudelleen toimintaympäristöön. Resilienssi ei tutkimusten mukaan ole normeihin sidoksissa oleva käsite, vaan tilannesidonnainen, joten koronaviruksen aiheuttama pandemia antoi hyvän alustan tarkastella resilienssin ilmiötä.

Lisääntynyt tietoisuus kompleksisuuden maailmankuvasta on auttanut johtajia ja asiantuntijoita ymmärtämään kompleksisia ilmiöitä ja käsitteitä. Kompleksisuusajattelun näkökulma antaa mahdollisuuden tarkastella useita eri ilmiöitä monista eri näkökulmista. Edellä mainittu kuulostaa monimutkaiselta, mikä haastaa kirjoittajan perehtymään kompleksisuuteen ja lisäämään ymmärrystä siitä. Kompleksisuutta pidetään vaikeasti ymmärrettävänä ilmiönä, mihin todennäköisesti vaikuttaa kompleksisuuden laaja käsitteistö, joka vaatii pitkäaikaista perehtymistä (Vartiainen & Raisio 2020, s. 10–11; Hanén 2020, s. 283). Kompleksisuustieteellinen näkökulma soveltuu jatkuvasti muutoksia vaativaan toimintakenttään. Pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan resilienssiä kompleksisuusajattelun käsitteiden avulla. Tutkielmassa pyritään hahmottamaan

sitä, miten epälineaariset kehityskulut, emergenssi tai itseorganisoituminen, ilmaantuvat kriisitilanteessa toimivassa organisaatiossa ja miten resilienssi näkyy, kun nämä kehityskulut ilmaantuvat.

Pro gradu -tutkielmassa tarkastelun kohteena ovat Etelä-Suomen aluehallintoviraston eri yksiköiden asiantuntijoiden ja johtajien kokemukset koronapandemiatilanteessa. Tutkielmassa haastatellaan Etelä-Suomen aluehallintovirastossa työskenteleviä asiantuntijoita ja johtajia, jotka osallistuivat koronapandemiaan valmistautumiseen ja työskentelyyn kriisin aikana jatkuvasti muuttuvassa tilanteessa. Tässä tutkielmassa resilienssillä tarkoitetaan organisaation kyvykkyyttä ja monimuotoisuutta, yhteisön kykyä kestää poikkeustilanteessa ja kykyä palautua siitä. Niiden lisäksi on kyse myös tilanteiden ennakkoinnista ja palautumisesta tilanteeseen ennen kriisiä tai ainakin sopeutumisesta uuteen normaalitilanteeseen.

Tutkielmassa organisaation resilienssiä käsitellään prosessikuvauksen avulla. Tutkielman teema on vuonna 2021 yhteiskunnallisesti merkittävä, ottaen huomioon koronapandemian laaja-alaiset vaikutukset pitkällä aikavälillä koko yhteiskuntaan. Kompleksisuusajattelun tuomat käsitteet ja metaforat auttavat ymmärtämään organisaatioiden toimintaa. Kompleksisuusajattelun metaforinen koulukunta edustaa kompleksisuuden pehmeämpää kuvainnollista linjaa, jossa kompleksisuusajattelun käsitteitä käytetään vertauskuvallisesti lisäämään ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Tutkielma tuo erilaisissa organisaatioissa toimiville lisäarvoa lisäämällä ymmärrystä yllättävistä tilanteista ja siitä, miten muutostilanteeseen voidaan sopeutua. Kaikkein ei voida ennalta varautua erilaisista varautumissuunnitelmista huolimatta, mutta jos hyväksyy kompleksisuuden olemassaolon kriiseihin varautumisessa, on kriiseistä selviytymisessä kyvykkyyttä toimia ketterästi tilanteen vaatimalla tavalla ja tarvittaessa kykyä muuttaa suunnitelmia vallitsevan tilanteen mukaan (Hanén 2017, s. 176; Boin & van Eeten 2013, s. 435–437).

1.2 Tutkielman rakenne ja tarkoitus

Tutkielman johdannossa esitellään lukijalle tutkielman aihepiiriä perusteluineen. Teoriaosuuden toisessa pääluvussa määritellään resilienssin käsitettä. Teoriaosuudessa hahmottuu kansainvälisten artikkelien ja lähdekirjallisuuden sekä kansallisen lähdeaineiston perusteella organisaation resilienssin prosessikuvaus. Tutkielman menetelmäosuudessa Duchekin artikkelia mukaillen resilienssi kuvataan prosessina. Prosessikuvausten mukaan organisaatiossa varautuminen nähdään poikkeuksellisen tilanteen ennakkointina, selviytymisenä kriisin keskellä ja sopeutumisenä tilanteeseen.

Kolmannessa pääluvussa käsitellään tutkielman teoreettisena viitekehyksenä toimivaa kompleksisuusajattelua. Kolmannessa luvussa määritellään kompleksisuusajatteluun liittyviä käsitteitä pyrkimyksenä löytää kompleksisuusajattelun käsitteistä nousevia teemoja resilienssin ilmiön hahmottamiseksi ja kompleksisuusajattelun ymmärtämiseksi. Seuraavissa luvuissa neljä ja viisi esitellään tutkimusmenetelmät ja aineisto. Luvussa viisi käydään läpi tutkimustulokset ja luvussa kuusi käsitellään tutkielman johtopäätökset ja käsitellään tutkielman eettisyyttä.

Kompleksisuusajattelua voidaan käyttää lähestymistapana siihen, mitä yllättävien tilanteiden olemassaolon hyväksyminen vaatii. Tässä pro gradu -tutkielmassa haetaan vastausta siihen, millä tavalla asiantuntijat ja organisaation johtoon kuuluvat henkilöt kokevat kriisiin varautumisen poikkeustilanteessa ja käsittelevät kriisiä sekä siitä palautumista resilienssin ilmiön pohjalta. Lisäksi tämän työn haasteena on yhdistää kompleksisuusajattelu ja resilienssin ilmiö. Tutkimuksen tarkoituksena on tunnistaa kompleksisen maailmankuvan kautta resilienssin ilmiötä ja antaa samalla valvovalle viranomaiselle uudenlaista näkökulmaa resilienssin ilmiön ja kompleksisuusajattelun avulla. Tutkimuskysymys on seuraava:

1. Millä tavalla resilienssi ilmaantuu organisaatiossa asiantuntijoiden näkökulmasta poikkeuksellisessa tilanteessa, kompleksisuuslinssin läpi tarkasteltuna.

2 Resilienssi

2.1 Resilienssin määritelmä

Resilienssiä määritellään monella tavalla, mutta yleisesti sillä tarkoitetaan yksilön, yhteisön tai yhteiskunnan kykyä ylläpitää toimintakykyä ja valmiutta muuttuvissa olosuhteissa. Resilienssi tarkoittaa myös valmiutta kohdata häiriöitä ja kriisejä sekä löytää keinoja palautua niistä. Resilienssille ei ole löydetty sopivaa suomenkielistä termiä. Englannin kielessä resilienssi on arkikielen sana, jolla kuvataan kykyä ponnahtaa takaisin vaikeuksista. Resilienssi kuvaa inhimillisen kestokyvyn lisäksi myös materiaalin kestävyyttä ja kimmoisuutta sekä yhteisön tai ryhmän vaikeuksien kestämisen kykyä. Resilienssi-termi on lainattu fysiikasta, jossa resilienssi tarkoittaa materiaalin kimmoisuutta ja iskunkestävyyttä. Suomalaistutkijat ovat ehdottaneet resilienssin suomenkieliseksi vastineeksi ”mukautumisvalmiutta”. Resilienssin käsite on niin monimuotoinen, että sille voi olla vaikea määrittää yksiselitteistä suomenkielistä sanaa. Resilienssi voidaan laajasti määritellä dynaamisen systeemin kyvyksi sopeutua onnistuneesti häiriöihin, jotka uhkaavat sen toimintaa, elinkykyisyyttä tai kehitystä. Organisaatioiden resilienssi liittyy erityisesti muutoksista ja kriiseistä selviytymiseen ja kykyyn sopeutua häiriöihin ja tavoittaa muuttuvasta ympäristöstä nousevat mahdollisuudet. (Cook ja muut, 2014, s. 3; Lipponen 2020, s. 9; Poijula 2018, s. 16, 17, 226, 227; Nyaupane ja muut, 2020, s. 660.)

Resilienssi viittaa Rooman aikaisessa latinan kielessä hyppäämiseen, loikkaamiseen tai takaisin kimpoamisen kaltaisiin tekoihin. Sir Francis Bacon käytti resilienssi-sanaa ensimmäisen kerran tieteellisessä asiayhteydessä vuonna 1625 kuvaillessaan kaiun palautumisen voimakkuutta. Resilienssin käsitettä kuvailtaessa huomioitavaa on käsitteen kaksoismerkitys. Resilienssi kuvataan käsitteen fyysisille rakenteille tyypillisenä mekaanisena ominaisuutena, kuten kestokykynä tai taipumisena ilman katkeamista, ja toisaalta resilienssi nähdään myös organisaatioille, yhteisöille tai yksilölle tyypillisenä ominaisuutena ja luonteenpiirteenä palautua vastoinkäymisistä (Hyvönen ja muut, 2019, s. 9). Resilienssi on yksilön ja hänen ympäristönsä välisen vuorovaikutuksen lop-

putulos, joten siihen voivat vaikuttaa yksilölliset ja ympäristön resurssit, esimerkiksi sosiaalinen tuki työyhteisössä. Resilienssi on siten muovautuva, ja sitä voidaan parantaa interventioilla, mutta ei ole täysin yksiselitteistä, minkälaisin keinoin resilienssiä voidaan kehittää. Resilienssin vaikuttavuuden arviointi on hankalaa, koska resilienssin tutkimusasetelmat ja käsitteet eivät tuota riittävän luotettavaa tietoa. Poijula toteaa kirjassaan Chmitorzin ja muiden tutkijoiden tutkimuksiin viitaten, että resilienssi on määritelty piirteeksi, vaikka se nykyisin ymmärretään prosessiksi (Hämäläinen & Vataja 2020; Lipponen 2020, s. 9; Poijula 2018, s. 16, 17, 226, 227).

Resilienssiä on määritelty useilla eri tieteenaloilla, kuten psykologiassa, sosiologiassa, organisaatioteoriassa ja valtiotieteessä. Resilienssi on kansainvälisesti tunnettu käsite, mutta Suomessa resilienssin käsitettä käytetään vielä melko vähän. Sitran Visio Suomelle -artikkelissa todetaan, että monimutkaiset keskinäisriippuvaiset yhteiskunnat ovat entistä alttiimpia yllättäville kriiseille. Ongelma muodostuu siitä, että yhteiskunnassa järjestelmät ovat niin äärimmilleen viritettyjä, jonka vuoksi ne kestävät huonosti yllättäviä muutoksia (Cook ja muut, 2014, s. 3). Resilienssi on yhteiskunnan kykyä palautua ja jopa vahvistua poikkeavista tilanteista. Entistä tärkeämpiä ominaisuuksia yhteiskunnassa ovat esimerkiksi ihmisten kyky kohdata erilaisia elämäntilanteita sekä kyky sopeuttaa inhimillinen toiminta vastaamaan maapallon kantokykyä, minkä seurauksena luonnolla on mahdollisuus ja kyky palautua ihmisen toiminnan seurauksista. Akateemisissa tutkimuksissa ei ole löydetty yksimielisyyttä siitä, mitä resilienssin käsite tarkoittaa ja mitä elementtejä se sisältää. Useimmat tutkimukset viittaavat organisaation ominaisuuksiin, resursseihin ja prosesseihin (Duchek 2020, s. 216, 220; Cook ja muut, 2014, s. 3). Samaan aikaan kun asiantuntijoiden määrä kasvaa organisaatiossa, voisi olettaa myös resilienssin paranevan. Koronapandemia on tehnyt aiempaa näkyvämmäksi keskinäisriippuvaisen maailman, jossa yllätykset ja epävarmuudet lisääntyvät (Hämäläinen & Vataja 2020; Lipponen 2020, s. 9).

Vihottula (2015, s. 35) kuvaa väitöskirjassaan resilienssin viittaavan ominaisuuteen, jossa yksilöllä on uhkaavista tilanteista tai olosuhteista huolimatta kykyä ja kapasiteet-

tia sopeutua tilanteeseen. Kehityopsykologiassa resilienssin käsitteestä on käytetty nimityksiä selviytymiskyky, joustavuus, stressinsieto ja lannistumattomuus. Resilienssiä (Randall 2015, s. 155) kuvataan kykyä selviytyä haasteista avoimuuden ja myönteisyyden avulla. Ajoittain julkisuudessa nähdään, että suomalaista sisua jossain määrin pidetään synonyyminä resilienssille, mutta suomalainen sisu eli periksiantamattomuus on pikemminkin yksi osa resilienssiä kuin sen määritelmä.

Juntunen ja Hyvönen määrittelevät resilienssin käsitteen kriisinsietokyvyn ja oppivan mukautumisen yhdistelmäksi. Viime vuosina tehdyissä tutkimusyhteistöissä on vahvistunut käsitys, että resilienssistä tulisi puhua monikossa enemmän kuin että käsitteelle pyrittäisiin etsimään yleismaailmallista määritelmää. Resilienssin määritelmää tulkittaessa tulisi ottaa huomioon, miten yhteiskunnalliset tavat, käsitykset ja kulttuuri auttavat ymmärtämään resilienssiä. Yhteiskuntien välillä saattaa olla eroja siinä, mikä ymmärretään positiiviseksi palautumiseksi tai sopeutumiseksi. Esimerkiksi koronakriisin hallinta- ja torjuntastrategiat ovat Suomessa ja Ruotsissa olleet merkittävästi erilaiset, missä on kyse myös yhteiskunnalliseen resilienssiin liittyvien arvojen ja tavoitteiden ymmärtämisestä (Juntunen & Hyvönen 2020, s. 75). Annarelli ja Nonino (2016, s. 3) viittaavat artikkelissaan resilienssiin mukautumisena kompleksiseen maailmaan ja organisaation kykyä ennakoida tulevat riskitilanteet. Resilienssi kompleksisessa mukautuvassa järjestelmässä perustuu adaptiiviseen epälineaarisen dynamiikkaan, jolloin tilanteeseen sopeudutaan spontaanisti. Adaptoitumista ja oppivaa mukautumista voidaan pitää organisaation kyvykkyyden merkittävänä osatekijänä.

Onko resilienssi millään tavalla yhteiskuntanormeihin kietoutunut asia? Todennäköisesti resilienssi on huomattavasti laajempi ja hankalammin kategorisoitava käsite, jos sitä edes voidaan kategorioihin jakaa, tai ainakin kategorisointi vaatii runsaasti uutta tutkimusnäyttöä tulevaisuudessa. Kuten Juntunen ja Hyvönen kuvaavat, että resilienssi ei tarjoa täydellistä immuniteettia kriisin vaikutuksille, mutta positiivisen sopeutumisen edellytyksenä punnitaan kyky ottaa huomioon edellisen kriisin opetuksia tulevien

kriisien ennaltaehkäisemisessä ja kriisien kohtaamisessa, jolloin voidaan puhua oppivasta mukautumisesta (Juntunen & Hyvönen 2020, s. 78).

Resilienssissä tulisi ottaa huomioon yksilön, ympäröivän yhteisön ja yhteiskunnan ominaisuuksien yhteen kietoutunut vuorovaikutussuhde, jolla selvittää vastoinkäymisistä. Jos yksilöllä on ympärillään yhteisö, josta saa apua ja tukea kriisin yllättäessä, niin tukea käytännön arkisista asioista selviämässä kuin psyykkistä ja emotionaalista tukea, voidaan resilienssin olettaa vahvistuvan. Edellä mainitun lisäksi, jos taustalla on yhteiskunta, joka tarjoaa oikeudenmukaisen lainsäädännön ja viranomaiskohtelun sekä mahdollisuuden sosiaali- ja terveydenhuoltoon, voitaneen olettaa resilienssin olevan vahvaa näillä yhteiskunnan rakenteilla ja prosesseilla (Boin & van Eeten 2013, s. 430; Lipponen 2020, s. 79).

Resilienssin käsite voidaan Boin ja van Eetenin (2013) tutkimuksessa tuodun näkemyksen mukaan määritellä kahdella erilaisella lähestymistavalla. Resilienssi voidaan siis nähdä sopeutumisenä muutoksiin ilman katastrofaalista epäonnistumista tai kyvykkyytenä sietää poikkeavia tilanteita sulavasti. Edellä mainittu näkökulma estää orastavien ongelmien pahenemisen täydelliseksi kriisiksi. Resilienssiä voidaan kutsua myös palautumiskyvykkyydeksi, kyvyksi reagoida johonkin yksittäiseen tai ainutlaatuihin tapahtumaan palautumalla siitä takaisin normaalitilaan, esimerkkinä organisaation tai kaupungin uudelleen rakentaminen laajan katastrofin jälkeen. (Boin & van Eeten 2013, s. 431, 432.)

Resilienssin käsitteestä on tullut muotisana keskusteltaessa kriiseistä selviytymisestä, mutta käsitteen merkityksen ymmärtäminen vaihtelee runsaasti tutkijoiden välillä. Normandinin ja Therrienin mukaan resilienssi jakautuu kahteen kategoriaan, jotka olisi hyvä erottaa toisistaan: systeemin olemassaolon ja vakauden ylläpitäminen sekä resilienssi systeemin muutoksen kautta. Resilienssin määritelmät korostavat edellä mainittuja vakauden ja muutoksen käsitteitä (Normandin & Therrien 2016, s. 108). Resilienssiä on luontevaa käsitellä riskien kautta, joita on vaikea ennustaa ja ymmärtää,

kun taas ennakointi voitaneen ymmärtää esimerkiksi antisipaatioajattelun kautta. Antisipaatioajattelu voidaan ymmärtää (Pernaa & Neuvonen 2020) ihmisten toiminnallisen suhteena tulevaisuuteen eli tulevaisuuden tiedostamisena valintojen ja tekojen avulla. Esimerkiksi voimakkaat uhat, kuten tällä hetkellä ajankohtaisena oleva koronapandemia ja siihen liittyvä epävarmuus, ohjaavat väistämättä sekä yksilöiden että organisaatioiden valintoja ja tekoja ja tekevät konkreettiseksi sen, että elämme yhä kompleksisemmässä ympäristössä (Pernaa & Neuvonen 2020, s. 199–200).

Antisipaatioajattelussa tarkastellaan tulevaisuutta tavoitteiden ohella myös epävarmuuden ja mahdollisuuksien näkökulmasta. Organisaatiot ja systeemit sekä niissä esille tulevat ongelmat ovat epävarmuuden asteeltaan hyvin erilaisia. Toiminnan suunnittelu on sitä vaikeampaa, mitä enemmän on epävarmuustekijöitä. Sellaisia riskejä on mahdollista käsitellä, joiden todennäköisyydet ja seuraukset on aikaisemmin dokumentoitu ja ovat ennustettavissa. Silloin on mahdollisuus ennustaa, miten riskit voidaan estää, mutta käänttöpuolena kriiseihin varautumisessa on se, että aina tapahtuu jotain, mihin ei ole osattu ennalta varautua (Pernaa & Neuvonen 2020, s. 199–200).

2.2 Organisaation resilienssi

Organisaation resilienssiä voidaan kuvata organisaation kykynä sopeuttaa ja muuttaa toimintaansa jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä sekä kykynä muutosten ennakointiin ja siihen reagoimiseen. Organisaatiossa ilmenevä resilienssi voi olla tiedostamatonta tai tiedostettua monimutkaisen vuorovaikutuksen tuloksena. Resilientti organisaatio ymmärretään organisaatioksi, jolla on kyky käsitellä sisäisiä ja ulkoisia muutoksia ja riskejä. Resilientti organisaatio kehittyy ajan myötä, jolloin myös kyvykyys mukautua ketterästi tilanteen vaatimalla tavalla kehittyy. Resilientti organisaatio edellyttää mukautumiskykyistä johtajaa, joka osaa käyttää ongelmat mahdollisuuksina rakentaa organisaatioon voimavaroja. Muutos- tai kriisitilanteessa teknisesti rationaalisia ratkaisuja etsivä johtaja päätyy tekemään organisaatiolle pikemminkin vahinkoa kuin hyvää. Ennakointi todennäköisesti rakentaa sopeutuvuutta resilientissä organisaa-

tiossa, joka ei vain selviydy vaan kukoistaa silloinkin, kun jokin yllättävä asia organisaatiossa tapahtuu. Kuitenkaan äärimmilleen tehokkaaseen toimintaan viritetty organisaatio ei välttämättä ole resilientti (Poijula 2020, s. 182, 183; Ruiz-Martin ja muut, 2018, s. 15, 21).

Hyvin usein organisaation resilienssiä käsittelevissä tutkimuksissa nousee esiin vakavista kriiseistä selviytyminen, vaikka oleellisempaa organisaation resilienssissä olisi havaita organisaation sopeutumiskyky ja kyvykkyys selviytyä isoista haasteista jokapäiväisessä arjessa. Organisaation johdon rooli on merkittävä, kun organisaatioon luodaan ilmapiiri, joka edistää organisaation kykyä jatkuvasti reagoida luovasti ja rakentavasti muutoksiin. Resilientissä organisaatiossa johtamiselta vaaditaan uudenlaista ajattelutapaa organisaation resilienssin rakentamiseksi. Oleellista on, että johto havaitsee työntekijöiden kyvykkyyden ja vastaa heidän tarpeisiinsa motivaation lisäämiseksi ja samalla organisaatiokulttuurin luomiseksi. Edellä mainittuja tapoja ei välttämättä pidetä tehokkuusnäkökulmasta parhaimpina, mutta ne rakentavat organisaation kykyä valmistautua ja sopeutua odottamattomiin tapahtumiin (Reich ja muut, 2010, s. 333, 347).

Normandin ja Therrien toteavat artikkelissaan, että resilienssi saavutetaan kahdella erilaisella tavalla. Ensinnäkin se voi tapahtua, kun organisaatio reagoi poikkeuksellisiin tapahtumiin, mistä seuraa kyky palautua takaisin tilanteeseen ennen kriisiä ja selviytyä tilanteesta sopeutumalla ja mukautumalla tilanteeseen. Myös Boin ja van Eeten ovat samoilla linjoilla tutkiessaan organisaation resilienssiä. He toteavat, että ensimmäinen huomioitava asia on ilmiöön reagoiminen ja yllättävän tilanteen havaitsemisen jälkeen tilanteessa toimiminen. Kun poikkeustilanne on tunnistettu, mitataan organisaation kyvykkyys palauttaa järjestys normaaliin tilaan ennen poikkeustilanteen syntymistä. Organisaation resilienssi nähdään useimmiten palautumisena aikaisempaan tilanteeseen ennen kriisin puhkeamista; toinen näkökulma organisaation resilienssistä on tulla vahvemmaksi kriisin jälkeen. Lähtökohtaisesti voidaan olettaa, että ennakoiva lähestymistapa parantaa organisaation kykyä käsitellä ja kykyä oppia ymmärtämään tilan-

teiden kompleksisuutta, jolloin on mahdollista vähentää riskejä (Normandin & Therrien 2016, s. 108; Boin & van Eeten 2013, s. 431, 432).

Organisaation näkökulmasta kykyä tulla vahvemaksi voidaan kuvata myös oppivana mukautumisena. Lisäksi mukana saattaa olla myös aikaulottuvuus. Voidaanko kriisiin sopeutua jo kriisin alkuvaiheessa ja tällä tavoin estää kriisin eskaloituminen pahemmaksi?

Suomi on tulevaisuusorientoitunut maa, ja eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan tehtävänä on tunnistaa Suomen tulevaisuuteen vaikuttavia ilmiöitä varhaisessa vaiheessa niin, että niihin voidaan mahdollisesti vaikuttaa vielä politiikan keinoin. Tällaisella proaktiivisella tavalla vahvistetaan turvallisuusresilienssiä ja samalla voidaan oppia tapahtuneista kriiseistä tai muutoksista. Tulevaisuustutkijat pohtivat sitä, mikä on uusi normaali koronapandemian jälkeen. Isoimpana asiana esiin nousee, että yllätykset ovat uusi normaali, johon liittyy ilmiöiden ja suhdanteiden heittelehtimistä; ympärilämme on jatkuvasti epävarmuuksia, asioiden keskinäinen kytkeytyneisyys on vahvempaa ja ilmiöiden tulkinnat eivät ole yksiselitteisiä (Normandin & Therrien 2016, s. 108; Pernaa & Neuvonen 2020, s. 199–200; Heinonen 2020, s. 22; Boin & van Eeten 2013, s. 431, 432).

Viime vuosina kriiseihin varautumisesta on tullut keskeinen aihe, joka aiheuttaa huolta ammattilaisille ja myös tutkijoille. Julkisilla ja yksityisillä organisaatioilla täytyy olla valmius varautua erilaisiin uhkiin ja monenlaisiin haittatapahtumiin. Tutkijat puolestaan yrittävät selvittää syitä uhkien toimintadynamiikan, organisaatiomallien ja organisaatioiden responsiivisuuden avulla. Responsiivisuudella viitataan vuorovaikutuksen laatuun eli siihen, miten viestit muokkaavat toisiaan sellaiseen muotoon, että saavutetaan jokin päämääränä ollut lopputulos. Kriisinhallinnassa tutkittua resilienssin käsitettä on tuotu yhä enemmän organisaatiotutkimukseen. Länsimainen resilienssiajattelu on hyvin yksilökeskeistä: ajatus siitä, että kyse on yksilön kyvyistä ja ominaisuuksista. Yksilön resilienssin alkuperäinen ymmärtäminen on edelleen pirstoutunutta ja riittä-

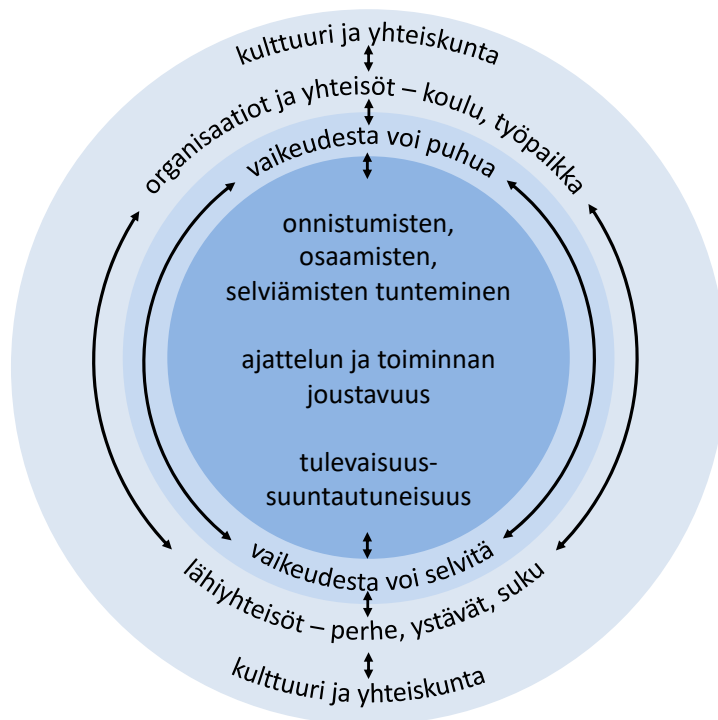
mätöntä, mutta tutkimuksissa on havaittu, että työntekijän resilienssiin merkittävästi vaikuttavia tekijöitä ovat organisaatiossa vallitseva työilmapiiri sekä työyhteisön ulkopuoliset tekijät, kuten ystävät ja perhesuhteet. Lisäksi johtaminen organisaatiossa ja oppimiskulttuuri ovat nousseet esiin työntekijän resilienssin vahvistajina. Tutkittavana ilmiönä huomiota kaipaisi työntekijän persoonallisuuden vaikutus resilienssiin. Persoonallisuuden oletetaan ennustavan luontevasti sitä, miten työntekijä reagoi erilaisiin tilanteisiin. Työntekijän proaktiivisuutta eli aktiivista ja aloitteellista sekä itseohjautuvaa toimintaa pidetään yhtenä ominaisuutena, joka kertoo työntekijän resilienssistä (Boin & van Eeten 2013, s. 430; Lipponen 2020, s. 79; Zhu & Li 2021, s. 1, 2). Kompleksisessa ympäristössä asiat ovat kytköksissä toisiinsa ja myös kehittyvät itsestään ilman ohjausta, kuten organisaatiossa toimivat ihmiset, ryhmät ja ympäristö. Ihmiset jatkuvasti tulkitsevat tilanteita, joten etukäteen on vaikea arvioida, mitä tietyt toimet organisaatiossa saavat aikaan (Cilliers 1998, s. 90–93).

Kirjallisuuden mukaan resilientti organisaatio kykenee pysymään suorituskykyisenä uhkista ja epävarmuuksista huolimatta. Resilienssiin panostava organisaatio menestyy paremmin kuin organisaatio, joka ei käytä resursseja äkillisiin tilanteisiin varautumiseen. Teoreettisesta näkökulmasta yleensä tunnistetaan ulkoiset häiriöt organisaatiossa. Organisaatioissa resilienssin ilmiö saa organisaation jollain tavalla selviytymään ongelmista ilman pysyviä vaurioita. Tämä on tutkijoille arvoitus, koska resilienssin on nähty toimivan käytännössä, mutta ei teoriassa (Boin & van Eeten 2013, s. 430).

Työntekijät eivät välttämättä tunnista, mistä resilienssi organisaatiossa muodostuu tai miten se saavutetaan (Boin & van Eeten 2013, s. 430). Resilienssin käsitettä on työelämään liittyvissä tutkimuksissa käytetty selvittämään organisaation sopeutumista taloudellisiin ja tuotannollisiin haasteisiin. Organisaation resilienssi on näissä tutkimuksissa tarkoittanut sitä, miten ketterästi organisaatio kykenee mukautumaan ja uudistumaan säilyäkseen elinkelpoisena muuttuneissa olosuhteissa. Haastavan asiasta tekee se, että varmuutta ei ole siitä, millä tavalla resilienssi paikantuu organisaatioissa, kuka

tai ketkä havaitsevat merkkejä ja osaavat ennakoivasti toimia sen perusteella ja millainen poikkeustilanne on mahdollisesti tulossa (Lipponen 2020, s. 270, 271).

Yksilön resilienssin on havaittu parantavan työntekijöiden tuloksellisuutta, työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä ja näin ollen lisänneen yksilön sitoutumista organisaatioon. Organisaation tai työyhteisön resilienssi on tieteellisesti tutkittavana käsitteenä haastava. Resilienssiä on tutkittu melko paljon yksilön resilienssin näkökulmasta. Resilienssi ei näyttäydy organisaatiossa välttämättä valoisana ja positiivisena asiana. Yksittäisen työntekijän hyvä paineensietokyky ja muutosjoustavuus ei tee koko työryhmästä resilienttiä, vaan voi vaikuttaa ryhmädynamiikkaan myös negatiivisesti. Vahvan resilienssin omaavan yksilön voi organisaatiossa olla vaikea ymmärtää, miksi muutos tai työkuorma on muille niin suuri, ja kuormittuneet työntekijät voivat kokea resilientin työntekijän olevan heitä kohtaan epälojaali. Ristiriita ryhmädynamiikassa voi entisestään hankaloittaa koko ryhmän selviämistä (Lipponen 2020, s. 270, 271).



Kuva 1. Kokonaisvaltainen resilienssi (Lipponen 2020, s. 85).

Duit kertoo artikkelissaan, että resilienssin käsite on huomioitu ja saamassa jalansijaa hallinnon kaikilla eri tasoilla: esimerkiksi Euroopan komissio on hyväksynyt toimintasuunnitelman kriisinsietokyvystä. Lisäksi taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestö (OECD) on julkaissut useita asiakirjoja, joissa käsitellään resilienssiä taloudellisten kysymysten yhteydessä, kuten kaupunkien kehittämisen ja katastrofien hallinnan. Myös Punainen Risti on julkaissut raportin siitä, miten lisätä yhteisön resilienssiä kriisitilanteissa. Monet kansalliset hallitukset ovat reformeja tehdessään ottaneet huomioon resilienssin yhtenä avaintekijänä. Yhdistyneillä kansakunnilla YK:lla on myös aloite, jossa se kannustaa kaupungeja kehittämään katastrofien hallintaan liittyviä valmiuksia. (Duit 2016, s. 365, 366.)

Duit kuvaa organisaation resilienssiä sen toimintarakenteen avulla: miten organisaatio kykenee ylläpitämään sisäistä toimintarakennettaan, kuten viestintää ja vuorovaikutusta kriisitilanteissa, ja taitoa pitää organisaatio toimintakykyisenä kriisin aikana. Duit nostaa artikkelissaan esiin yhteisön kyvykkyyden pitää kiinni kulttuuri-identiteetistään ja sosiaalisesta pääomastaan perustavanlaatuisen muutoksen edessä (Duit 2016, s. 365, 366).

Duit ottaa artikkelissaan kantaa resilienssin normatiivisiin kysymyksiin. Resilienssi ei huomioi oikeudenmukaisuutta tai eriarvoisuutta, joten voidaan todeta, että myös resilienssin ilmiö on kontekstisidonnainen ilmiö. Resilienssi jakautuu epätasaisesti, ja se ei huomioi esimerkiksi valtasuhteita. Teorian roolia resilienssin tutkimuksessa voi olla vaikea määritellä, mutta teoria toimii tulkintakehyksenä, jonka avulla tapauksia voidaan empiiristä taustaa vasten havainnollistaa tai tehdä ymmärrettäväksi. Resilienssin peruskysymykset ovat, mikä vahvistaa tai heikentää resilienssiä organisaatioissa, hallinnossa ja yhteisöissä ja minkälaisia kompromisseja joudutaan tekemään resilienssin ja muiden arvojen välillä (Duit 2016, s. 365, 366).

Organisaation sietokyvyn ja resilienssin välistä suhdetta analysoitaessa on havaittavissa kaksi ongelmaa. Organisaatiossa ei tarkalleen tiedetä, miten resilienssi ilmenee, ja sitä

on vaikea tunnistaa organisaation toiminnassa. Toinen ongelma syntyy organisaation sietokyvyn havaitsemisesta. Oletus on, että organisaatiossa on sietokykyä kriiseistä selviytymiseen, mutta kriiseihin vaikuttavien elementtien tunnistaminen on haastavaa. Jos organisaatio ei selviä kriisistä, voisi olettaa resilienssin puuttuvan. Resilienssin ilmiön ymmärtäminen korostaa toimintaympäristön dynaamisuuden ja tilannesidonnaisuuden ymmärtämistä. Useiden ja erilaisten suhteiden luominen ja ylläpitäminen antaa organisaatiolle mahdollisuuden olla resilientti ja auttaa toimimaan poikkeuksellisissa tilanteissa, joita ei voi ennalta aavistaa (Hanén 2017, s. 176; Boin & van Eeten 2013, s. 435-437).

Boinin ja van Eetenin tutkimuskohteena oli kaksi organisaatiota, jotka ovat joutuneet selviytymään isoista katastrofeista: riippumaton järjestelmäoperaattori The California Independent System Operator (CAISO), joka vastaa sähköverkon tuotanto- ja siirtokapasiteetin riittäväydestä Kaliforniassa ja onnistui tehtävässään energiakriisistä selviämisessä, ja National Aeronautics and Space Administration (NASA), joka joutui selviytymään kahdesta avaruussukkulaan liittyvästä katastrofista (Boin & van Eeten 2013, s. 435–437).

Vuonna 2000 Kaliforniassa sähkön kysynnän kasvu aiheutti hintojen kohoamisen, ja samaan aikaan kukaan ei osannut ennakoida sähkön kulutuksen nopeaa kasvua. Suuri osa institutionaalisista rakenteista hajosi sähkön myynnin vapautuessa, muun muassa keinot varmistaa luotettavasti sähkön toimitus. Riittävän sähkökapasiteetin varmistamiseksi tuli uuden organisaation CAISO:n vastuulle korkeajänniteverkon hallinta Kalifornian uudistaessa sähköntuotantojärjestelmää vuonna 1996. Ensimmäiset vuodet sujuivat ongelmitta, mutta vuonna 2000 sähkön kokonaisuormitus kasvoi ennätyslukemiin, jolloin CAISO kohtasi ongelmia useilla osa-alueilla, muun muassa verkon taajuuden ja jännitteen ylläpidossa sekä monimutkaisista sähkönsiirron aikataulutuksista selviytymisessä. Riskinä Kalifornian energiakriisissä oli pahimmillaan verkon romahtaminen, mutta CAISO onnistui jollain ihmeellisellä tavalla pitämään sähkökatkokset vähäisinä ja sähköverkon toimintakykyisenä (Boin & van Eeten 2013, s. 435–437).

Minkälaiset tekijät sitten vaikuttivat tähän sähköverkon ylläpitämiseen lähes kaotissa tilanteessa? Organisaatiossa operatiivisen johdon ydin koostui noin viidestätoista operaattorista keskusvalvomossa. Heidän avaintehtävänsä on ylläpitää sähköntuotantoa aikapaineessa ja huolehtia pullonkaulatilanteissa siitä, ettei ylikuormitusta tapahdusi. Taustaltaan näillä henkilöillä on kokemusta sähköjärjestelmistä tai samankaltaisesta valvontaympäristöstä. Laajalla sisäisellä koulutuksella oli varmistettu osaaminen käytännön reaaliaikaisessa toiminnassa. Lisäksi valvomon tukena oli useita yksiköitä, joissa oli analyttistä kompetenssia ongelmien ratkaisemiseksi. Kriisin puhjetessa CAISO kokosi yhteen useiden yksiköiden osaajat, jolloin tilannekuva oli parempi. Lisäksi myös improvisaatiolla ja itseorganisoitumisella oli merkitystä kriisin hallitsemisessa, kun he kohtasivat useita ongelmia, mutta silti heillä oli kyvykkyyttä lopulta selvitä tilanteesta. (Boin & van Eeten 2013, s. 435–437.)

National Aeronautics and Space Administration (NASA) joutui selviytymään kahdesta avaruussukkulaan liittyvästä katastrofista. Vuonna 1986 avaruussukkula Challenger tuhoutui kahden minuutin kuluttua laukaisusta, ja vuonna 2003 avaruussukkula Columbia tuhoutui Teksasin taivaan yllä palattuaan ilmakehään. Onnettomuustutkinnan mukaan NASA:n insinöörit vakuuttivat, että ongelmaan olisi ollut ratkaisu, mutta riskit koettiin niin pieniksi, että katastrofiin ei uskottu. NASA:n turvallisuuteen liittyvissä asioissa ja insinöörien luomissa sukkulalennon riskeihin liittyvissä prosesseissa oli huomioitu monet erilaiset skenaariot, mutta kun esimerkiksi avaruussukkula Columbiassa ilmeni ongelmia, ei organisaatiolla ollut kykyä tai uskallusta improvisoida. Onnettomuuteen johtaneet syyt johtuivat ainakin osittain ulkopuolelta tulevasta paineesta NASA:n organisaation onnistumiselle, ja samaan aikaan sukkulan laukaisulle oli luotu tiukat aikataulut, joista ei ollut varaa myöhästyä. Toisaalta NASA:n organisaatiossa oli jo vuosikymmenet totuttu tämänkaltaisiin paineisiin, ja toimintatapoja oli jo vuosien ajan hiottu turvallisuus silmällä pitäen (Boin & van Eeten 2013, s. 441–442).

Edellä mainitut esimerkit kertovat siitä, että isoissa organisaatioissa, joissa työskentelee maailman parhaimmiston kuuluvia insinöörejä ja joissa toimintatapoja on hiottu-

vuosien ajan, on silti mahdollista, että voi tapahtua äärimmäinen katastrofi, jossa menetetään useita ihmishenkiä. Vaikka useiden maiden käytössä on paras mahdollinen tieteellinen tieto tällä hetkellä ajankohtaisena olevan uudenlaisen uhkan taltuttamiseksi, silti koronavirustaudin kanssa ollaan tietämättömyyden tilassa. Esimerkiksi koronarokotteita ovat kehittäneet useat yritykset, ja oletuksena on se, että rokotukset tarjoavat pitkäaikaisen suojan tautia vastaan. Rokotteet eivät yksistään ratkaise pandemiasta selviämistä: olennaisia ovat kansalaisten käyttäytyminen ja hallitusten päätökset pandemian torjumiseksi. Yhteistyötä ja vahvaa kansainvälistä koordinaatiota tarvitaan, että voitaisiin palata aikaan ennen koronavirusta, mutta todennäköisempää on se, että täytyy sopeutua jatkuvaan pitkittyneeseen kriisiin (Skegg ja muut, 2021, s. 777–778).

Havaittu resilienssikyky liittyy organisaation ominaisuuksiin. Resilientissä organisaatiossa on kyky pitää virhemahdollisuus pienenä ja taito pitää organisaatio toimintakykyisenä. Lisäksi resilienssiä omaavassa organisaatiossa on luotu tietoisuuden kulttuuri, jossa tehdään jatkuvaa tilannearviota eikä tehdä hätäisiä johtopäätöksiä epävarmassa tilanteessa. Resilientti organisaatio kykenee ketterästi muuntautumaan tilanteen vaatimalla tavalla ilman organisaatioon vaikuttavia haitallisia yllätyksiä, jotka voisivat johtaa pahimmillaan uudelleenjärjestelyihin, irtisanomisiin ja lomautuksiin. Luotettavuuden osoittaminen ja poikkeuksellisessa tilanteessa toimiminen asettavat organisaatiolle hyvin erilaisia vaatimuksia. Organisaatorakenne ja prosessit tulisi suunnitella edellä mainittujen asioiden helpottamiseksi, mikä vaatii organisaatiolta kouluttautumista, valmistautumista ja yllättäviin tilanteisiin varautumista. Lisäksi vaaditaan johtajuutta ja ominaisuuksia, kuten välineistöä ja osaavaa henkilöstöä toimimaan oikeassa paikassa, oikealla tavalla (Prezelj & Doerfel 2017, s. 118; Boin & van Eeten 2013, s. 431–434, 443).

Kirjallisuus luonnehtii resilienssiä positiivisena asiana, mutta mikä on lopulta sen hinta? Resilienssiä pidetään yleisesti ottaen dynaamisena ja jatkuvana prosessina, joka vaatii jatkuvaa poikkitieteellistä tutkimusta, ja resilienssi on tullut myös päätöksenteki-

jöiden tietoisuuteen, kun sen tutkimus on lisääntynyt. Organisaatioiden tai yhteisön resilienssin havaitseminen kompleksisessa ympäristössä on merkittävä asia, joka on tunnistettavissa esimerkiksi organisaation välisessä sisäisessä viestinnässä ja siinä, miten näissä organisaatioissa toimitaan median kanssa. Resilienssin tutkimisesta on tullut oma tieteenalansa, jossa resilienssin ilmiötä voidaan lähestyä katastrofijohtamisen, riskinhallinnan, yhteisöjen ja yhteiskunnallisen varautumisen näkökulmasta (Prezelj & Doerfel 2017, s. 118; Boin & van Eeten 2013, s. 431–434, 443).

Organisaatioiden sopeutuminen vaikeisiin ja vähemmän haastaviin tilanteisiin erilaisissa olosuhteissa lisää organisaation vahvuutta myös tulevaisuudessa, koska resilienssi tuo jatkuvan kyvyn käyttää sisäisiä ja ulkoisia resursseja onnistuneesti ongelmien ratkaisemiseksi. Se, selviääkö organisaatio kriisitilanteesta ja muuttuuko organisaatio merkittävästi kriisin jälkeen, ovat siis kaksi eri asiaa, jotka on hyvä erottaa toisistaan. Isossa-Britanniassa on tehty laajoja varautumissuunnitelmia erilaisia kriisejä tai poikkeustilanteita ajatellen, mutta koronapandemian yllättäessä huomioitavaa oli, että käytännön täytäntöönpanoa ei ollut harjoiteltu tarpeeksi ja käytännön kokemus on ollut puutteellista esimerkiksi verrattuna maihin, joilla on aikaisempaa kokemusta epidemioiden hallinnasta. Yhteenvetona Isossa-Britanniassa tehdyssä tutkimuksessa oli, että pandemian kaltaisiin tilanteisiin liittyy aina yllätyksiä eikä pelkästään terveydenhuoltosektorilla, vaan myös muilla aloilla, kuten kaupan alalla tai logistiikassa. Lisäksi artikkelissa todetaan, että osittainen luopuminen tehokkuustavoitteista kriisin yllättäessä olisi asianmukaista ja resilientin järjestelmän aikaan saaminen edellyttää hallinnon rakenteiden ja prosessien selkiyttämistä (Bryce ja muut, 2020 s. 880–887).

Muutos- ja kriisitilanteissa organisaatiot kohtaavat usein odottamattomia tapahtumia. Odottamattomia tilanteita kuvaillaan hyvin eri termeillä. Kirjallisuudessa odottamattomia tilanteita kuvaillaan harvinaisina tapahtumina, tai jotkut kutsuvat niitä yllätykseksi, kriisiksi tai katastrofiksi. Kun organisaatio kohtaa odottamattoman tilanteen, vaikutukset saattavat olla organisaatiolle yllättäviä. Organisaation kyky selviytyä muutos- ja kriisitilanteista edistää myös organisaation menestystä tulevaisuudessa. Avain-

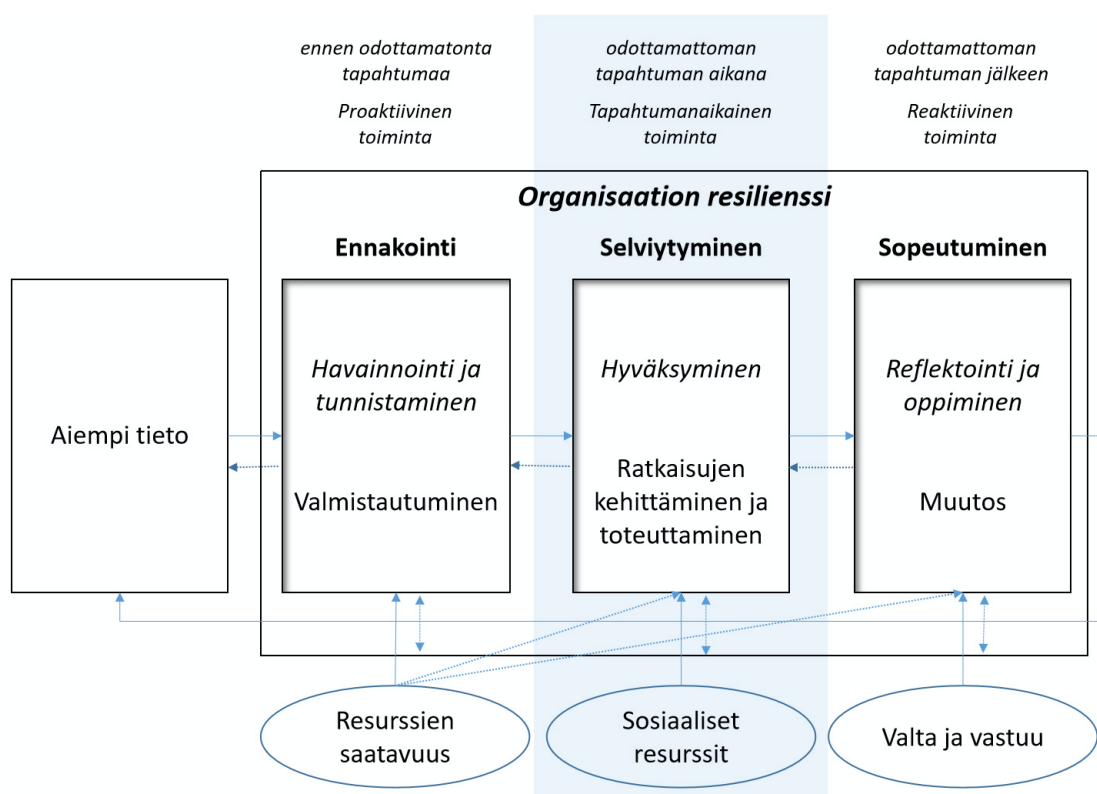
tekijä on organisaation kyky kehittää resilienssiä, jonka avulla se voi ennakoida tulevia muutos- ja kriisitilanteita ja reagoida niihin. Tärkeää on erottaa joustavuus ja ketteryys resilienssistä. Joustavuus ja ketteryys ovat osa resilienssiä, mutta resilienssiin sisältyy lisäksi kyky sopeutua poikkeavaan tilanteeseen (Duchek 2020, s. 215–216).

2.3 Resilienssi prosessina

Duchek viittaa artikkelissaan siihen, että resilienssi on organisaatiolle perustavanlaatuisen kyky, joka antaa organisaatiolle mahdollisuuden edistymiseen ja luo samaan aikaan kilpailuetua muihin organisaatioihin nähden. Resilientti organisaatio kykenee kestämään stressiä ja jatkuvilla innovaatioilla sopeutuu nopeisiin muutoksiin. Organisaation resilienssiä kuvaavissa tutkimuksissa näkökulma painottuu tuloshakuisuuteen, kun uudenlaista näkökulmaa voitaisiin hakea tarkastelemalla resilienssin taustalla olevia kehittymistä edistäviä mekanismeja (Duchek 2020, s. 238). Voidaan päätellä, että Duchekin kehittämä resilienssin käsitteellinen kehys havainnollistaa organisaation resilienssiä kuvaavan prosessin vaiheet. Voitaneen olettaa, että jos organisaatiossa on kuvassa esiin tuodut prosessin ominaisuudet, on hyvin todennäköistä, että organisaatiossa on resilienttejä ominaisuuksia. Resilienttinä pysyvän organisaation eteen täytyy tehdä jatkuvasti ennalta ehkäisevää työtä (Duchek 2020, s. 238).

Nyaupane toteaa, että julkisen sektorin organisaatiostrategioihin ja toimintaan vaikuttavat poliittiset hallintorakenteet, jotka ovat usein tiukkoja ja byrokraattisia, mikä vaikuttaa resilienssin rakentamiseen, mutta ei tee sitä kuitenkaan mahdottomaksi (Nyaupane 2021, s. 661). Valtioneuvoston covid-19-tiedepaneelin raportissa viitataan resilienssin kykyyn, kapasiteetteihin ja ominaisuuksiin, jotka estävät tai lieventävät akuutteja haittavaikutuksia, niin ettei toimintakyky lamaannu kriisitilanteen jatkuessa tai pitkittyessä. Oleellista on mukautuminen muutoksen tai kriisin jälkeiseen tilaan niin, että on mahdollista hyödyntää koetun kriisin kokemuksia toimintakyvyn kehittämiseksi (Salo 2020, s. 80).

Juntunen ja Hyvönen puolestaan arvioivat, että resilienssiä tulisi käsitellä paikallisesti määriteltynä käsitteenä, johon sisältyy resilienssin yleisiä piirteitä, kuten kulttuurista ja sosiaalista pääomaa. Resilienssi voidaan hahmottaa prosessina seuraavalla tavalla: 1. Kriisin välittömään kohtaamiseen vaadittava kyvykkyys. 2. Kriisin jatkuessa ja pitkittyessä vaadittavat resurssit toimintakyvyn ylläpitämiseksi. 3. Valmiudet mukautua kriisin jälkeiseen uuteen tilanteeseen oppimalla ja uusiutumalla. (Juntunen & Hyvönen 2020, s. 77.)



Kuva 2. Organisaation resilienssi prosessina (mukaillen Duchene 2020, s. 224).

Organisaatioiden toiminta kehittyi yhä monimutkaisemmaksi, ja samaan aikaan eri toimijoiden keskinäisriippuvuudet lisääntyivät verkostomaisen toiminnan lisääntyessä. Moniulotteisen ja vahvasti vuorovaikutuksellisen organisaation hallinta ei onnistu perinteisellä kontrolloivalla ja virheiden eliminoinnin tähtävällä tavalla. Kokonaisuus on jotain muuta kuin yksinkertainen osiensä summa. Prosessin näkökulmasta organisaatiosta tekevät resilientin organisaation kyky ennakoida häiriöitä, sietää painetta ja kestää niiden seurauksia. Käytännössä tämä tarkoittaa kykyä katsoa tilannetta pidem-

mälle kuin nykytilanteeseen tai lähitulevaisuuteen. Ennakointi antaa organisaatiolle aikaa valmistautua poikkeavaan tilanteeseen. Lisäksi resilienssin prosessin mukaan organisaatiolla on kyvykkyyttä tarkastella omaa toimintaansa ja ympäristöään niin, että organisaatio sopeutuu uudelleen tilanteeseen. Toisin sanoen organisaatio on uudistuskyyinen eikä jää vanhoihin rutiineihin ja tottumuksiin. Lisäksi organisaatiolla on kyky oppia kokemuksesta, mutta pelkkä tiedon kerääminen ei riitä. Kriisistä selviäminen vaatii aikaa ja resursseja, jotta prosessi pysyy kasassa ilman, että organisaatiossa toimiva yksilö ei joudu poikkeavassa tilanteessa ylittämään turvallisen toiminnan rajoja (Teknologian tutkimuskeskus 2009, s. 1, 4, 7).

Organisaatiot muodostuvat rinnakkain sisäisessä ja ulkoisessa vuorovaikutuksessa: yksiselitteisiä vuorovaikutusketjuja on vaikea erottaa, joten prosessien lopputulokset saattavat olla vaikeasti ennakoitavissa. Kompleksisuusajattelussa on kyse juuri siitä, että organisaatioita pyritään ymmärtämään vaikeasti hahmotettavassa ja ennakoitavassa muutoksessa. Siitä myös resilienssissä on kysymys. Kompleksisessa maailmassa useimmat asiat ovat vähintään epäsuorasti kytkeytyneinä toisiinsa ja pienetkin muutokset vuorovaikutuksessa saattavat muuttaa kokonaisuuden toimintaa merkittävästi ja ennakoimattomasti. Tätä ilmiötä kutsutaan emergenssiksi eli ilmaantumiseksi. Emergenssin käsitettä avataan myöhemmin tässä tutkielmassa (Nieminen ja muut, 2017 s. 30).

Asiantuntijaorganisaatiossa työ on erilaisten ajatusten, näkökulmien ja tarpeiden jatkuvaa vuorovaikutusta. Resilienssin syntyminen on keskinäisriippuvaisesti kietoutunut yhteen organisaatioiden tapoihin keskustella muutoksistaan, tapahtumistaan ja tulevaisuudestaan, jotka joko edistävät tai estävät resilienssin kehittymistä. Kyky keskustella ja kehittää tulkintoja yhdessä on organisaatiolle tärkeä ominaisuus, kun se kohtaa ennakoimattomia tilanteita, jotka edellyttävät uuden tiedon, ymmärtämisen ja toimintamallien rakentamista, mikä parhaimmillaan lisää organisaation muutosjoustavuutta. Kompleksisissa tilanteissa joudutaan tekemään päätöksiä, jotka sisältävät paljon epävarmuustekijöitä, ja päätöksen tekemiseen käytettävä aika on rajallinen. Tällöin on

erityisen tärkeää ymmärtää, mitä tapahtuu päätöksentekoprosessissa eli miten vuorovaikutus muokkaa päätöksentekoa. Päätöksentekoprosessiin liittyvästä vuorovaikutuksesta voi kehittyä oppimisen tapa, joka hyödyntää itseorganisoitumisen periaatteita. Itseorganisoitumista käsitellään myöhemmin kompleksisuusajattelun käsitteitä käsittelevässä luvussa (Nieminen ja muut, 2017 s. 37, 38).

3. Kompleksisuusajattelu teoreettisena viitekehysenä

3.1 Kompleksisuusajattelun lähtökohdat

Kompleksisuusajattelun teoreettinen kehittyminen on ollut nopeaa viimeisen vuosikymmenen aikana. Kompleksisuusnäkökulmaa hyödynnetään yhä enemmän myös johtamisen tutkimisessa. Kompleksisuusajattelu on monitahoinen viitekehys, jossa on vahva teoreettinen ja käsitteellinen ote, mutta kompleksisuuden empiirinen tutkimus on jäänyt vähäisemmälle kansainvälisesti, niin kuin myös Suomessa (Vartiainen & Räsio 2020, s. 9–10). Kompleksisuusajattelun ero mekanistiseen maailmankuvaan on siinä, että kompleksisuusajattelun maailmankuva ymmärtää maailman kokonaisuutena, jossa asiat ja ilmiöt ovat yhteen kietoutuneena. Kompleksisuusajattelussa kokonaisuutta ei voida ymmärtää pilkkomalla ilmiötä tai asiaa osiin ja tarkastelemalla osia yksittäisinä kappaleina. Mekanistinen maailmankuva nähdään syiden ja seurausten muodostamana ketjuna, kun kompleksisuusajattelussa maailmankuva muodostuu niin, että asioita tapahtuu ilman selkeitä ja näkyviä syitä. Toisin sanoen kokonaisuuksia ei voida purkaa osiin ja kokonaisuus ei ole osiensa summa. Kompleksisuusajattelussa on pyrkimys ymmärtää ilmiöiden ja tapahtumien yhteen kietoutumisesta johtuvaa kehitystä. (Puustinen & Jalonen 2020, s. 15–16).

Kompleksisuusajattelun hahmottamista voidaan helpottaa organisaatio- ja johtamisteorioiden avulla katsomalla kompleksisuutta hallintotieteellisestä näkökulmasta. Miten helppoa olisi, jos organisaatio käyttäytyisi koneen tavoin. Konemetaforaa on käytetty usein, kun kompleksisuusajattelua on verrattu mekanistiseen tai avoimen systeemin maailmankuvaan. Jos organisaatio käyttäytyisi koneen tavoin, olisi johtajalla helppo työ kehittää toimintatapa tai teoria, jolla hoituisi kaikki organisaation kohtaamat ongelmat. Vartiaisen ja muiden mukaan konemetaforan ideasta hankalan tekee inhimillinen ulottuvuus. Esimerkiksi koronapandemiassa hallinnon päätökset syntyvät sen tiedon – vai pitäisikö sanoa ymmärryksen – varassa, joka sillä hetkellä on saatavilla. Mekanistisen ajattelutavan mukaisesti tehdyillä päätöksillä oletetaan olevat tietynlai-

set seuraukset. Kun peliin astuu inhimillinen elementti, tulkinat muuttavat päätösten oletettua lopputulosta mahdollisesti erilaiseen suuntaan (Vartiainen ja muut, 2013, s. 54–55).

Useimpien johtamisen ja hallinnon teorioiden perusolettamuksena on mekanistinen maailmankuva organisaatiosta. Organisaatioiden ajatellaan olevan tiettyyn tarkoitukseen huolellisesti suunniteltuja monimutkaisia koneita, joissa kaikille on tarkkaan määritellyt tehtävät. Konemetaforaa voidaan näin ollen pitää myös organisaatioiden resilienssin eli muutosjoustavuuden esteenä. Mekanistinen ajattelutapa hävittää sen, että organisaatiot ovat jatkuvassa muutostilassa jo pelkästään niiden jäsenten päivittäisen kanssakäymisen ja oppimisen johdosta. Nykyorganisaatioissa vaaditaan ajattelutapaa, jossa pääsee esiin jatkuva muuttuminen ja muutostilanteessa eläminen. Toisaalta asia ei ole välttämättä mekanistiseksi kuvatussa organisaatiossa ollenkaan niin yksinkertainen kuin sen voisi weberiläiseen byrokraattiseen malliin olettaa olevan. Esimerkiksi valtion virastoissa, on koronapandemian myötä voitu havaita, että johtaminen on kehittynyt suuntaan, jossa se on madaltanut hierarkiaa. Pelkästään ajattelutavan muutos ja muutostilanteiden hyväksyminen eivät vielä riitä: Pahkin kuvaa väitöskirjatutkimuksessaan työhyvinvoinnin vaikutuksia niin, että työntekijän vahva elämönhallinnan tunne ja sosiaalinen tuki vaikuttavat merkittävästi siihen, että organisaatiomuutos koetaan myönteisenä (Vartiainen ja muut, 2013, s. 54–55; Pahkin 2015, s. 7).

Mekanistista maailmankuvaa edustavat aikansa merkittävät tutkijat, esimerkkeinä Frederick W. Taylorin tieteellinen liikkeenjohto, Henri Fayolin hallinnollinen koulukunta ja Max Weberin byrokratiateoria. Keskeistä mekanistisessa maailmankuvassa ovat universaalit lait, pysyvyys ja säännönmukaisuus (Vartiainen ja muut, 2013, s. 54–55). Mekanistisessa maailmankuvassa determinismi eli vääjäämättömyysajattelu kuvaa uskoa toiminnan ennustettavuuteen, eli kaikki, mikä tapahtuu, tapahtuu välttämättä. Voidaan ajatella, että syy-seuraussuhde määrittää kaikki tapahtumat. Esimerkiksi organisaatiossa kaikki aiemmin tehty tai tekemätön on seurausta tapahtumiin tämänhetki-

sessä tilanteessa; asioilla on alku ja loppu sekä selkeä kausaliteetti. Kompleksisuusajattelu kritisoi determinististä ajattelua vahvasti. Kompleksisuusajattelussa korostetaan, ettei ole oikeita tai väriä johtamisoppeja tai teorioita. Mekanistinen maailmankuva ei ota huomioon inhimillisiä ulottuvuuksia valinnan mahdollisuuksineen, itseorganisoitumista tai emergenssiä. Itseorganisoitumisen ja emergenssin käsitteitä käsitellään myöhemmin tässä tutkielmassa. Mekanistista maailmankuvaa kuvataan suljettujen systeemien aikakautena (Vartiainen ja muut, 2013, s. 54–55).

Systeemiteoriat kehittyivät 1900-luvulla. Yleisen systeemiteorian kehitti 1920- ja 1930-luvuilla itävaltalainen biologi Ludwig von Bertalanffy. Teoria perustui aluksi biologiaan, mutta laajeni myöhemmin systeemiteoriaksi, ja voidaan puhua myös avointen systeemien aikakaudesta. Yleisen järjestelmäteorian kehittäminen loi perustan tutkijayhteisölle myöhempää työtä varten. Von Bertalanffy kokosi yleisen järjestelmäteorian soveltamalla yleismaailmallisia periaatteita. Perusajatuksena teoriassa on, että systeemit nähdään avoimina elävinä organismeina. Keskeistä avoimen systeemin teorialle on palautteen käsite. Palautteen käsite jaetaan kahteen osaan: positiiviseen ja negatiiviseen palautteeseen. Positiivinen, vahvistava palauteprosessi vahvistaa ja tukee ennakoitua suuntaa, jota voidaan kuvailla myös lumipalloefektinä. Negatiivinen palauteprosessi tasoittaa poikkeamia, pitää homeostaasin yllä. Esimerkiksi talossa olevaa termostaattia voidaan pitää negatiivisena palauteprosessina. Lämpötila talossa pysyy koko ajan samana. (Stähle 2014, s. 1–4; Braithwaite ja muut, 2018, s. 3.)

Avoimet systeemit ovat siis keskenään kommunikoivia, jatkuvasti kehittyviä organismeja, joilla ei ole tarkkoja rajoja. Tärkeää on erottaa suljettu ja avoin systeemi toisistaan. Ongelmana avoimessa systeemissä on se, mihin rajat määrittyvät, täytyykö rajoja laajentaa koko ajan isommiksi, jotta löytäisi ratkaisun tutkittavana olevaan ilmiöön tai asiaan. Avoimen systeemin teoriassa tapahtumat ovat mahdollisia, eivät välttämättömiä. Avoimet systeemit muuttuvat hallitusti koko ajan, mutta pyrkivät silti tasapainoon. Epätasapaino murtaisi tasapainon ja johtaisi systeemin hajoamiseen. Hämäläinen ja Vataja kertovat artikkelissaan siitä, miten voimme parantaa organisaatioiden ja

yhteiskunnan ennakoivaa muutosvalmiutta sekä sopeutumiskykyä ja palautumiskykyä nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Heidän mukaansa ongelmaksi muodostuu se, että jos organisaatiossa toimivalla päätöksentekijällä on vähemmän toimintavaihtoehtoja kuin vastaan tulevia haasteita, on riskinä systeemin ajautuminen kriisiin yhä monimutkaisemmassa maailmassa. Systemi ja tilanne eivät ole enää hallinnassa, ja esimerkiksi koronapandemian leviämisessä olisi ratkaisuna heidän mukaansa systeemin yksinkertaistaminen, joka helpottaisi monimutkaisuuden hallintaa. Voitaneen olettaa, että koronapandemiassa ei ole kysymys monimutkaisesta ongelmasta, vaan koronavirus on, kuten Lindell ja Uusikylä omassa artikkelissaan ilmaisevat, mikrobiologisenä ilmiönä melko yksinkertainen ja ennustettava mutta vaikutuksiltaan systeminen ja kompleksinen. Voitaneen siis olettaa, että koronavirus on vaikutuksiltaan kompleksinen ilmiö, johon voi olla vaikea löytää yksiselitteistä ratkaisua (Stähle 2014, s. 1–4; Braithwaite ja muut, 2018, s. 3; Hämäläinen & Vataja 2020; Lindell & Uusikylä 2020).

Paul Cilliers havainnollisti kompleksisuuden ja monimutkaisuuden eroa esimerkillä: Boeing-lentokoneen moottori on monimutkainen, kun taas majoneesi on kokonaisuudeltaan kompleksinen. Moottori koostuu useista osista ja komponenteista, ja se voidaan tarvittaessa purkaa ja jälleen koota kasaan, mutta majoneesissa olevat ainesosat sulautuvat yhteen tavalla, josta muodostuu kokonaisuus, jota majoneesiksi kutsutaan. Moottorin voi siis purkaa osiin, mutta majoneesia ei voi jälkikäteen erotella osiin. Nämä esimerkit kertovat siitä, että kompleksinen kokonaisuus on monimutkainen, mutta kaikki monimutkainen ei ole kompleksista. Cilliers tuo kirjassaan esiin myös sen, että kompleksisuudessa järjestelmän osatekijöiden välinen vuorovaikutus sekä järjestelmän ja ympäristön välinen vuorovaikutus ovat luonteeltaan sellaisia, ettei niitä täysin voida ymmärtää analysoimalla niiden yksittäisiä komponentteja (Cilliers 1998, s. 3).

Cilliers kuvaa kirjassaan kompleksisuutta esimerkillä talousjärjestelmästä. Talousjärjestelmä on selkeästi avoin systemi, sen rajojen piirtäminen on lähes mahdotonta. Talousjärjestelmään vaikuttavat jatkuvasti useat tekijät, kuten poliittinen järjestelmä, maatalous, ilmasto-olosuhteet, tiede, tekniikka, kansainväliset suhteet ja yhteiskunnan

vakaus. Koska talousjärjestelmää ohjaa kysynnän ja tarjonnan laki, se ei voi olla koskaan tasapainossa. Se voi kasvaa, kutistua, kääntyä ylös tai romahtaa alaspäin, mutta se ei pysy paikallaan edes taantumassa. Koronapandemiassa keskusteluun on nostettu taloudellisen toiminnan äkillisen pysähdyksen seurauksena pohdittavaksi koronapandemian arvioiminen laajemmassa kontekstissa suhteessa muihin megatrendeihin. Yksi talousajattelun murrokseen liittyvistä asioista, jotka koronapandemia nosti näkyväksi ilmiöksi, on globaalin talouden haavoittuvuus. Edellä mainittu on kasvattanut tarvetta vahvistaa yhteiskuntien ja kansantalouksien resilienssiä. Tämä tarkoittaa selkeää muutosta aikaisempaan talousajatteluun siitä, että menestyminen entistä kompleksisemmassa maailmassa vaatii resilienssin nostamista tehokkuuden ja kasvun maksimoinnin rinnalle talouden ja yhteiskunnan päämääränä (Cilliers 1998, s. 3; Hellström & Hämäläinen 2020).

Tieteen perinteenä kompleksisuusteoria on Puustisen ja Jalosen mukaan yhteydessä systeemiajatteluun ja kaaosteoreettiseen ajatteluun. Systeemiteorioiden lähtökohtana on etsiä järjestelmien toiminnasta yleisiä periaatteita, ennustettavuutta ja tasapainoa. Kompleksisuusajattelu pyrkii ymmärtämään ennakoimattomuutta, muutosta, itseorganisointumista ja emergenssiä (Puustinen & Jalonen 2020, s. 17–18).

Selkeä ero kompleksisuuden ja kaaosteorian välillä on Puustisen ja Jalosen mukaan se, että kaaosteoriasta puuttuu säännöllisyys luonnontieteellisessä matemaattisessa mielessä, mutta jos olosuhteet tunnetaan riittävän tarkasti, voidaan hakea ennustettavuutta, kunhan vallitsevat olosuhteet tunnetaan mahdollisimman tarkkaan. Näin ollen kaaosteoriassa voidaan ennustaa ja kaaoksen voidaan ajatella olevan ennalta määrättyä. Kompleksisuudessa hyväksytään epälineaariset kehityskulut, ennakoimattomuus ja yllätysten ilmaantuminen: oleellisena kompleksisuudessa on yhteen kietoutuminen vuorovaikutuksen seurauksena. Vartiaisen ja muiden mukaan kompleksisuusajattelu ei muodosta yhtä teoriaa, vaan on tieteenrajoja ylittävä teoreettinen viitekehys, jolla on erilaisia suuntauksia. Kompleksisuustieteitä kutsutaan myös kompleksisuusteoriaksi, vaikka kyse on pikemminkin useammasta teoriasta, joilla on samankaltaisia, yhteneviä

käsitiesältöjä. Kompleksisuustieteitä on ollut kehittämässä biologeja, fyysikoita, ekonomeja, kemistejä, sosiologeja ja matemaatikkoja. Kompleksisuudessa on siis kyse monitieteisyydestä, joten yhtenäistä kompleksisuuden teoriaa ei toistaiseksi ole vielä saatettu. Kompleksisuuden tutkimus sisältää useita teorioita, joiden juuret ovat luonnontieteissä ja jotka tutkivat kompleksisia systeemejä omasta näkökulmastaan (Puustinen & Jalonen 2020, s.18; Vartiainen ja muut, 2013, s. 53; Mitleton-Kelly 2013, s. 2).

Paradigma	Alkuperä	Ominaisuus	Tutkimusintressi	Tavoite
Suljetut systeemit	Newton Taylor Fayol Weber	Staattinen Deterministinen Mekanistinen Reduktionismi	Periaatteet Säännönmukaisuudet Lainalaisuudet	Ennustus Kontrollointi
Avoimet systeemit	Von Bertalanffy	Tasapainoinen Itseohjautuva Elävä	Palauteprosessit, positiivinen ja negatiivinen palaute Muutokset Adaptoituminen	Ohjaus Ylläpito Kehitys
Dynaamiset systeemit	Lorenz Prigogine Maturana & Varela Cilliers	Epätasapaino Kompleksisuus Kaoottisuus	Itseorganisoituminen Systeemin sisäinen dynamiikka	Systeemin oman oman dynamiikan ymmärtäminen ja hyödyntäminen Innovaatio

Kuva 3. Systeemiajattelun paradigma ja niiden erot Stählen mukaan (mukaillen Stähle 2014, s. 4).

Edward Lorenz tuli tunnetuksi perhosvaikutusmetaforasta ja kaaosteorian luoja. Niin kuin jo edellä mainittiin, kaaosteoriassa hyödynnetään matemaattisia lausekkeita ja pyritään selvittämään ilmiöitä, jotka ovat luonteeltaan deterministisiä eli vääjäämättömiä. Kaaosteoriassa uskotaan, että ennalta arvaamattomiin ilmiöihin sisältyy lopulta kätkeyty järjestys. Kaaosteoria loi pohjan kompleksisuustieteille. Kaaosteorian metafora on, että perhosen siiven isku jossain päin maailmaa aiheuttaa toisella puolella maapalloa arvaamattomia seurauksia. Emeritaprofessori Sirkka Heinonen kuvaa koronapandemiaa pikemminkin maanjäristykseksi, joka ravisuttaa äkillisesti ja aiheuttaa enemmän tai vähemmän tuhoa. Mutta sen jälkijäristykset ovat vieläkin arvaamattomampia ja muuttavat maailmaa pysyvästi. (Vartiainen ja muut, 2013, s. 52–53; Heinonen 2020, s. 23.)

Kompleksisuusajattelun ympärillä oleva tutkijayhteisö voidaan jakaa kolmeen luokkaan, vaikkakin tiedeyhteisö on vasta kehitysvaiheessa. Uusreduktionistisessa koulukunnassa tavoitellaan sosioekonomisten systeemien, kuten organisaatioiden toimintaan vaikuttavien luonnonlainomaisten periaatteiden, tunnistamista ja mallintamista. Metaforinen koulukunta edustaa kompleksisuusajattelun pehmeämpää kuvainnollista linjaa, jossa kompleksisuusajattelun käsitteitä käytetään vertauskuvallisesti lisäämään ymmärrystä ja näkemään asioita tai kuvaamaan mitä tahansa ilmiötä toisenlaisin linssein. Luoman ja Lindellin näkemyksen mukaan metaforisessa koulukunnassa pyritään kompleksisuuden käsitteiden avulla oppimaan ymmärtämään paremmin vuorovaikutussuhteiden aikaansaannoksia ja tarjoamaan vastauksia kysymyksiin, miksi jotain tapahtui, vaikka tilanteen tekijöiden välisiä syy-yhteyksiä ei kyettäisi löytämään (Luoma & Lindell 2020, s. 69).

Kriittispluralistinen koulukunta sijoittuu kovan ja pehmeän kompleksisuusajattelun väliin alueelle, jossa ei olla kiinnostuneita ilmiöistä, jotka kyetään selittämään, vaan ilmiöistä, joita ei kyetä selittämään. Kriittispluralistisessa koulukunnassa huomioitavana asiana on siis ymmärryksemme vajavaisuus sekä metodiemme riittämättömyys kompleksisten systeemien hahmottamisessa. Perna siteeraa väitöskirjassaan Richardsonia ja esittää, että kompleksisuusajattelu on taito pitää yllä jännitettä ymmärtämisen teeskentelyn ja oman ymmärtämättömyytemme ymmärtämisen välillä (Puustinen & Jalonen 2020, s. 18–19; Perna 2020, s. 11–12). Tämä pro gradu -tutkielma sijoittuu pehmeään metaforiseen koulukuntaan, jossa teemahaastattelussa käytettäviä kompleksisuuden käsitteitä ja resilienssiin ilmiötä pyritään ymmärtämään esimerkkien ja metaforien avulla niin, että lopulta saataisiin käsitys resilienssin ilmiön kompleksisuudesta.

Käsitteitä kompleksisuustieteet, kompleksisuusteoria ja kompleksisuusajattelu käytetään puheessa ja kirjallisuudessakin melko vapaasti ja myös toistensa synonyymeinä. Olennaista on, että kaikkia näitä käsitteitä kuvaava yhdistävä tekijä on kompleksisuuden ilmiö. Kysymys ei siis ole yhdestä teoriasta, vaan useista teoreettisista lähestymis-

tavoista, jotka tutkivat kompleksisuuden ilmiötä. Moniulotteisesta teoriasta tai ilmiöstä on luonnollista käyttää kompleksisuusajattelu-termiä (Hanén 2017, s. 78).

Englanniksi kompleksisuutta kuvaavat sanat *complex* ja *complexity*, jotka kääntyvät lähinnä sanoiksi monitulkintainen ja monimutkainen. Suomen kielessä kompleksisuutta voidaan kuvata esimerkiksi sanoilla vaikeaselkoinen, visainen, hankala, vaikea, monimutkainen tai ongelmallinen. Tärkeää on huomioida kompleksisuuskäsitteen sisällön kuvaaminen, jolloin ei voida puhua monimutkaisuusajattelusta, sillä kompleksisuuden vastakohta on enemmän pelkistettävyys tai pelkistäminen kuin yksinkertaisuus. Kompleksisuus-sana tulee englannin kielen sanasta *complexity*, joka on lähtöisin latinan *plexus*-sanasta, joka tarkoittaa punoutunutta tai kietoutunutta. Näin ollen voimme kuvaila ilmiön tai asian toimintadynamiikkaa viitaten ilmiön tai asian perusominaisuuksiin (Vartiainen ja muut, 2013, s. 51–52).

Matemaatikko Warren Weaver oli tutkija, joka määritteli kompleksisuuden käsitettä ensimmäistä kertaa tieteellisesti. Weaver määritteli kompleksisuuden organisoiduksi ja organisoimattomaksi. Organisoitu kompleksisuus sijoittuu fysiikan hallitsemille alueille, joissa muuttujia on kohtuullisesti, ei siis vähän tai paljon. Niitä ei kyetä laskemaan ilman tilastollisuutta, mutta muuttujia on niin vähän, ettei tilastollisuus toimisi. Organisoitumaton kompleksisuus sisältää Weaverin mukaan paljon muuttujia, joita pystytään hallitsemaan todennäköisyysteorialla, tilastollista matematiikka hyödyntämällä. Organisoitussa kompleksisuudessa monet operatiiviset ongelmat ja organisaatioihin liittyvät ilmiöt ovat organisoidun kompleksisuuden alueella, joten Weaver piti organisoitunutta kompleksisuutta tärkeänä. Myös filosofi Emmanuel Kantia voidaan pitää yhtenä merkityksellisenä henkilöä, joka on tuonut kompleksisuustieteisiin olennaisia perusajatuksia. Kant pohti eläviä organismeja, joita ei voinut mekanistisella maailmankuvalla selittää. Kantin ajatus oli, että organismit tulisi käsittää itseorganisoituvina systeeminä. Tämä tarkoittaa, että tapahtumien väliset osat kehittyvät kokonaisuudessa osien välisen vuorovaikutuksen seurauksena. Näin ollen mekanistisen maailmankuvan idea ei sopinut Kantin organismien ajatukseen. Kant ei pitänyt organismiajattelua ihmisiin so-

vellettävänä ihmisten valinnanvapauden vuoksi (Hanén 2017, s. 84, 86; Katz 2016, s. 2–3).

Weaverin ja Kantin pohdintoja voidaan 2020-luvulle tultaessa ajatella esimerkiksi julkisen sektorin lisääntyvän kompleksisuuden pohjalta. Koronapandemian aikana valtionhallinnon kyvykkyyttä on mitattu tietovirtojen jatkuvan kasvun ja nopeatempoisuuden vallitessa. Toisin sanoen päätösten seurauksilla saattaa olla laajoja vaikutuksia monien eri toimijoiden toimintaan. Esimerkiksi koronaan liittyvillä alueellisilla rajoituspäätöksillä on merkittäviä vaikutuksia paikalliseen toimintaan. Voitaneen ajatella Weaverin kuvaaman organisoidun kompleksisuuden vaikuttavan niin, että tehdyt päätökset koskevat pientä tai kohtalaista määrää toimijoita, joten tehdyt päätökset eivät vaikuta kaikkiin toimijoihin eli tilastollisuus ei ole mahdollista. Päätösten seuraukset saattavat mikrotasolla olla arvaamattomat Kantin kuvaaman ihmisten valinnanvapauden ja siitä seuraavan itseorganisoitumisen vuoksi (Vartiainen ja muut, 2020, s. 64).

3.2 Kompleksisuusajattelun käsiteperhe

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan kompleksisuusajattelun käsitteitä ja sitä, miten ne ilmaantuvat osana resilienttiä organisaatiota. Syväällisemmin käsitellään emergenssin ja itseorganisoitumisen sekä keskinäisriippuvuuden käsitteet. Kompleksisuuden käsitteiden kautta muodostuvat teemat, jotka kietoutuvat myöhemmin tässä työssä yhteen resilienssin ilmiön kanssa. Haastattelurungossa esitellään lyhyesti myös kompleksisuudessa esiintyvien monimuotoisuuden, palautteen, dissipatiivisen rakenteen ja attraktorin käsitteitä.

Emergenssillä (emergence) tarkoitetaan vuorovaikutuksessa syntyvää ilmaantumista. Jalonen ja Puustinen kuvaavat emergenssiä niin, että asioita tapahtuu ilman mitään näkyvää tai selvää syytä. Tästä seuraa se, että emergentin kokonaisuuden käyttäytymistä ei voida ennakoida jakamalla kokonaisuuden käyttäytymistä osiin, eli emergentti

kokonaisuus on aina jotain muuta kuin osiensa summa (Puustinen & Jalonen 2020, s. 24).

Hanén tulkitsee väitöskirjassaan, että emergenssin yllätysvaikutus johtuu siitä, että emme tiedä etukäteen, miten asiat vaikuttavat toisiinsa eri tilanteissa, ja kykymme hahmottaa yhteisvaikutuksia on hyvin rajallinen, mikä kertoo siitä, että kaikkea ei voida ennakoita ja suunnitella etukäteen (Hanén 2017, s. 116, 147).

Vartiainen, Raisio ja Lundströmin kuvaavat emergenssiä Syväjärven ja Pietiläisen teoksessa niin, että emergentit ilmiöt tapahtuvat makrotasolla, mutta nousevat mikrotason prosesseista. Ilmiö siis syntyy tyhjästä, kun katsotaan asiaa kokonaisuuden kannalta. Emergenssi ymmärretään usein virheellisesti sattumaksi, mutta se ei ole sattumaa vaan vastakohta lineaarisuudelle ja ennustettavuudelle (Puustinen & Jalonen 2020, s. 25; Stacey 2012, s. 15; Vartiainen ja muut, 2016, s. 239, 240). Kompleksisuusajattelussa esiintyvää emergenssin ilmiötä voidaan kuvata vuorovaikutuksessa ilmaantuvana kokonaisuutena, jossa asioita tapahtuu ilman näkyvää tai selvää syytä. Emergenssi on avointa ympäristöstään energiaa imevä ilmiö, joka nousee suunnittelematta eri tekijöiden vuorovaikutuksessa. (Puustinen & Jalonen 2020, s. 24, 25; Stacey 2012, s. 15, 21, 22.)

Itseorganisoitumisella (self-organization) kompleksisuusajattelussa tarkoitetaan prosessia, jossa asiat syntyvät itsestään ilman keskitettyä ohjausta. Itseorganisoitumisen voidaan ajatella olevan systeemien sisäsyntyistä ja itseohjautuvaa liikettä. Cilliers kuvaa kirjassaan itseorganisoitumista niin, että se ei ole suoraan riippuvaista ulkoisista olosuhteista, vaan se on seurausta järjestelmän ja sen ympäristön vuorovaikutuksesta. Itseorganisoitumiseen liittyy epälineaarisia prosesseja, joita ei voida mallintaa lineaarisesti (Cilliers 1998, s. 90–93). Raisio ja muut (2020) kuvaavat itseorganisoitumista toiminnaksi, jossa ryhmä muodostuu spontaanisti toteuttamaan jotakin tehtävää, josta ryhmä itse päättää, mitä se tekee ja miten ja milloin tehtävää toteutetaan, eikä näitä edellä mainittuja asioita ohjaa kukaan ryhmän ulkopuolinen toimija. Kompleksisuudes-

sa tällainen itseohjautuminen voitaneen nähdä siinä, että organisaatiossa ongelmia ei siirretä ylöspäin hierarkiassa, vaan ongelmat pyritään ratkaisemaan omaehtoisesti sillä tasolla, missä niitä kohdataankin (Raisio ja muut, 2020, s. 114). Raision ja muiden mukaan itseorganisoituvaa ja itseohjautuvaa toimintaa edistää joustavuuden maksimointi ja virallisten rakenteiden ja sääntöjen minimointi. Itseorganisoitumisesta on kuitenkin tärkeää varmistaa, että itseorganisoituminen ja sen myötä syntyvä emergentti muutos eivät lähde hallinnasta muuttamalla liikaa organisaation alkuperäistä toiminta-ajatusta (Raisio ja muut, 2020, s. 114-115). Organisaatiossa asiat ovat kytköksissä toisiinsa ja myös kehittyvät itsestään ilman ohjausta, vaikuttavina tekijöinä esimerkiksi organisaation rakenteet, ihmiset, ryhmät ja ympäristö. Ihmiset jatkuvasti tulkitsevat tilanteita, joten etukäteen on vaikea arvioida, mitä tietyt toimet organisaatiossa aiheuttavat (Cilliers 1998, s. 90–93).

Vartiainen ja muiden mukaan itseorganisoituvan systeemin ulkopuoliset tekijät vaikuttavat meneillään olevaan prosessiin, mutta eivät ohjaa sitä. Jos ulkopuoliset tekijät ohjaisivat prosessia, ei kyse olisi enää itseorganisoitumisesta vaan siitä, että ulkopuoliset tekijät määräisivät suunnan. Voidaan todeta, että itseorganisoitumisen hienous piilee siinä, että organisaatio toimii usein paremmin, kun johto ei pyri pitämään kaikkia lankoja omissa käsissään eli ihmiset saavat tehdä ratkaisuja omaan näkemykseensä luottaen, ja tällainen toimintatapa korostuu erityisesti asiantuntijaorganisaatiossa. Tietynlaiset raamit ja oikea suunta kuitenkin tarvitaan organisaation johdolta, että itseorganisoituminen pääsee kehittymään haluttuun suuntaan. Avoimuus tiedon kulussa johtaa uusiin ja yllätyksellisiin informaatiovirtojen yhdistelmiin, joiden seurauksena organisaation kollektiivinen ymmärrys ympäröivästä todellisuudesta rikastuu, minkä seurauksena päätöksenteko ja kokonaisuuden hahmottaminen helpottuvat (Vartiainen ja muut, 2016, s. 240; Paju 2017, s. 47). Fransen ja muut toteavat, että ongelmaksi hyvää tarkoittavassa itseorganisoitumisessa muodostuu, ettei yhteistyöverkostojen rakentamiseen ole osaamista tai resursseja. Lisäksi monissa organisaatioissa suhtaudutaan epäilevästi viranomaistahoihin, mikä saattaa vaikuttaa siten, ettei tällaista itseorganisoitumista pääse syntymään (Fransen ja muut, 2021, s. 6, 21).

Mäki (2020) toteaa, että emergenssi ja itseorganisoituminen ilmenevät niin, että uudet asiat ja toimintamallit syntyvät vuorovaikutuksen seurauksena ja arjen toiminnan tuloksina. Tosin sanoen asioilla ja ihmisillä on taipumus löytää itse tehokkain toimintatapa määritettyjen raamien sisällä. Emergenssi ja itseorganisoituminen ovat asiantuntijaorganisaatiossa toimivan työyhteisön luonnollinen piirre, ja erityisesti asiantuntijaorganisaatiossa itseorganisoituminen on tärkeä resurssi, jolle johdon tulisi luoda mielekkäät raamit ja kannustimet (Mäki 2020, s. 92–93).

Puustisen ja Jalosen mukaan kompleksisuusajattelun käsite keskinäisriippuvuus (interdependence) kuvaa sitä, miten organisaatioissa asiat ovat kytköksissä toisiinsa ja myös kehittyvät itsestään ilman ohjausta. Kokonaisuus rakentuu lukemattomista toisiinsa linkittyneistä tekijöistä. Kompleksiset ilmiöt ovat herkkiä alkuarvojen muutoksille, eli syy-seuraussuhteet muuttuvat kompleksisuudessa lineaarisesta epälineaariseksi. Se, mitä alkuarvojen välisessä vuorovaikutuksessa syntyy, tapahtuu itsestään (Puustinen & Jalonen 2020, s. 25). Uhl-Bienin ja Arenan (2017) näkemyksen mukaan keskinäisriippuvuus tarkoittaa sitä, että vuorovaikutuksen seurauksena asiat muuttavat muotoaan odottamattomalla tavalla: esimerkiksi lyhytnäköisyydellä päätöksenteossa saattaa olla arvaamattomia ja kauaskantoisia vaikutuksia, joita ei voida ennalta aavistaa (Uhl-Bien & Arena 2017, s. 9–10). Myös Mäki (2020) toteaa keskinäisriippuvuuden ilmenevän organisaation eri osien, ihmisten ja toiminnan yhteytenä toisiinsa. Toiminnot ja toimijat ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, mikä aiheuttaa reaktioita, joita on suhteiden moninaisuuden takia mahdotonta ennakoida ja varmuudella jäljittää (Mäki 2020, s. 91).

Hanén kertoo väitöskirjassaan Mary Parker Follettista, jonka 1920-luvun tutkimuksissa on havaittavissa yhtymäkohtia johtamiseen ja kompleksisuusajatteluun. Follettin mukaan emme voi koskaan ymmärtää kokonaistilannetta, jos emme kykene ottamaan huomioon jatkuvasti kehittyvää ja muutoksessa olevaa yhteen kietoutunutta tilannetta. Kun tilanne muuttuu, myös tieto ja tosiasiat muuttuvat eli uusi tieto ei ole vanhan tiedon uusi variaatio, vaan siihen sisältyy uutta tietoa. Niinpä poikkeuksellisessa tilan-

teessa tai kriisitilanteen kohdatessa emme voi täysin hyödyntää edellisistä kokemuksista saatuja tietoja ja oppeja. Muutos ja tilannesidonnaisuus tekevät yleistyksistä ja ennakoinnista vaikeita (Hanén 2017, s. 127–128). Limnell kertoo artikkelissaan turvallisuuden keskinäisriippuvuudesta. Turvallisuutta ei voida globaalissa maailmassa rakentaa yksin, mutta voidaan ajatella, että myös Suomea koskevissa kriiseissä tarvitaan yhteistyötä alueellisesti sekä tulevaisuuden uhkakuvat huomioon ottaen, ja nyt parasta aikaa olevan koronapandemian vallitessa rajat ylittävä laaja-alainen kansainvälinen yhteistyö korostuu. Tulevaisuuden uhkien ennustaminen on vaikeaa, ja kriiseistä saattaa tulla pitkäaikaisia ongelmia (Hanén 2017, s. 127–128; Limnell 2012, s. 9, 12).

Yhteisevoluutiolla ymmärretään toimintaympäristön ja systeemin jatkuvaa vuorovaikutukseen perustuvaa kehitystä. Kompleksisuudessa systeemin riippuvuus on riippuvainen sen muista osista ja lukuisat vuorovaikutussuhteet siihen yhdistettyinä johtaa tilanteeseen, jossa yhdenkään systeemin kehitys ei ole riippuvainen siitä itsestään. Ekosysteemit ovat yhteisevoluutiolle otollinen kasvuympäristö. Ekosysteemissä yksittäiset toimijat eivät vain mukaudu toistensa toimintaan vaan pyrkivät kehittymään yhdessä (Puustinen & Jalonen 2020, s. 26). Esimerkkinä yhteisevoluutiosta ja ekosysteemistä koronapandemiassa ovat esimerkiksi usean eri valtionviraston, sairaanhoitopiirien ja kaupunkien tekemä tiivis yhteistyö sosiaali- ja terveysministeriön ohjauksessa ja Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen toimiminen asiantuntijatahona, kun vastaan tulee kaikille uudentlaisia ongelmia ja kun koronapandemia edelleen on joko kiihtymisvaiheessa tai leviämisvaiheessa. Kun valtion virastot valmistelevat rajoituspäätöksiä ja tartuntatautilain pykälää sairaanhoitopiirien, Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen ja muiden asiantuntijatahojen näkemykset huomioon ottaen, on jokainen riippuvainen toistensa toiminnan onnistumisesta ja kokonaisuuksien toimivuudesta. Kun päätösten seurauksista ilmenee ristiriitaisuuksia, ekosysteemi järkkyy ja tilanteen hallintaan saamisen viivästyminen voi olla ongelma, joka luo epätietoisuutta tai kohtuuttomuuden kokemuksia. Voitaneen todeta, että yhden viraston tekemällä päätöksellä systeemin kehitys ei ole riippuvainen siitä itsestään, mutta kritiikki voidaan kohdistaa siihen, vaikka lopputulos riippuu systeemin muista osista (Cooke 2012, s. 4; Valtioneuvosto 2021).

Mäen (2020) mukaan yhteisevoluutio nähdään symbioosina, joka johtaa ajan mittaan osapuolten muodostaman kokonaisuuden muuttumiseen ja samalla osapuolten suhdemyös osapuolten itsensä muuttumiseen. Pyrkimyksenä on, että toimijat sopeutuvat toisiinsa, minkä vuoksi osapuolet muovautuvat ja muuttuvat. Voitaneen olettaa, että vastavuoroiset ja toisten osaamista hyödyntävät yhteistyösuhteet voittavat lähtökohdaisesti ne suhteet, joissa toimijat kilpailevat keskenään (Mäki 2020, s. 92).

Lisäksi ekosysteemin menestyminen edellyttää kaikkien prosessissa mukana olevien toimijoiden pitkäjänteistä yhteispeliä. Cooke (2012) siteeraa Mitleton-Kellyä kirjassaan yhteisevoluution merkityksestä: Ihmiset voivat luoda uusia tapoja toimia, kommunikoida toistensa kanssa tai luoda jopa uudenlaista kulttuuria organisaatiossa. Koronapandemia toi uudenlaisena toimintatapana etätyön tai monipaikkaisen työn tekemisen työpaikoille, ja voidaan puhua isosta harppauksesta digitalisaatiossa, mikä on merkinnyt uusien työskentelytapojen opettelemista ja viestimisen tapoja. Myönteinen digikehitys vahvistaa Suomen mahdollisuuksia menestyä innovaatioiden kärkimaana (Cooke 2012, s. 4; Valtioneuvosto 2021).

Epälineaarisuus (non-linearity) ilmenee ennakoimattomuutena, selvien syyseuraussuhteiden puuttumisena. Kaikkeen toimintaan liittyy aina yllätyksen mahdollisuus. Pienikin muutos olosuhteissa voi vaikuttaa ratkaisevasti lopputulokseen. (Mäki 2020, s. 93). Mäen kirjoituksen mukaan epälineaarisuus näyttäytyy toiminnan tilanne- ja tapauskohtaisuutena: esimerkiksi yksiköillä, tiimeillä, hankkeilla ja toimijoilla on erilaisia tarpeita, mikä hankaloittaa kokonaiskuvan muodostumista. Ennakoimattomassa toimintaympäristössä korostuvat johtamisen ja johtamiskulttuurin suhde epävarmuuteen, virheisiin ja riskinottoon. Edellä mainituissa tilanteissa keskeiseen rooliin nousevat ennakkoluulottomuus, joustavuus, ketteryys toimia tilanteissa ja kokeilut mahdollistava ilmapiiri (Mäki 2020, s. 105).

3.3 Organisaation kompleksisuus kriisitilanteessa

Mäki (2020) kuvaa kompleksisuutta organisaatiossa johtamisen näkökulmasta. Asiantuntijaorganisaatioiden johtamisympäristö näyttäytyy kompleksisena, missä parasta lopputulosta harvoin saavutetaan yhden totuuden tai perspektiivin periaatteella, joten asiantuntijaorganisaation johtamisessa tulisi panostaa moniulotteiseen tilannekuvan hahmottamiseen. Asiantuntijaorganisaation tavoitteena on tuottaa uutta tai uudella tavalla hyödynnettävää tietoa asiakkaille tai yhteiskunnalle. Asiantuntijayhteisöt ja niiden toimintaympäristöt muuttuvat jatkuvasti, joten ylhäältä alas johdettu ja kaiken hallitsemiseen pyrkivä johtajuus ei ole enää perusteltua (Mäki 2020, s. 87–89).

Kompleksisuuden ymmärtämiseksi on hyväksyttävä se, että poikkeuksellisessa tilanteessa ja kriisin keskellä olevilla toimijoilla on mahdoton tehtävä hallita sen hetkessä tilanteessa olevaa kokonaisuutta. Kriisitilanteissa kompleksisuusajattelun näkökulmasta katsoen lähtökohtana on, että tilanteen etenemistä ei voida jakaa osiin ja tarkastella toimintaa osissa, vaan tilannetta täytyy kyetä tarkastelemaan kokonaisuutena tiedostaen epälineaariset kehityskulut ja hahmottaa eri ilmiöiden vuorovaikutuksessa syntyvät riippuvuussuhteet. Aikaisempien tutkimustulosten mukaan yksi yhteinen tekijä menestyville organisaatioille kriisitilanteessa näyttäisi olevan ennakointi ja toimintaympäristön ymmärtäminen sekä kyvykkyyksien tunnistaminen organisaatiossa. Koronaviruksesta sen alkuvaiheessa ei ollut tieteellistä tutkimusnäyttöä, eli ennusmalleja ei ollut mahdollista koota tai validoida nopeasti, mikä lisäsi epävarmuutta entisestään. Hyvin usein monimutkaisessa tai kompleksisessa tilanteessa pyritään mallinnettavaa ilmiötä yksinkertaistamaan. Tarve yksinkertaistamiseen voi kuitenkin johtaa mallien sisältämän epävarmuuden kasvuun, kun kyse on kompleksisesta ilmiöstä. Tutkijoiden mukaan myös yhteistyötä korostava hallinta sekä johtajuus tukevat organisaatiossa toimivien tiimien tai yksilöiden itseohjautuvuutta. (Bergström ja muut, 2016, s. 125, 126; Ulrich & Yeung 2019 s. 162, 166; Blanco Sequeiros & Hokkanen 2020, s. 408, 409.)

Kompleksisuusajattelu kuvataan useilla eri periaatteilla, jotka selittävät, miksi kompleksiset ongelmat ovat luonnostaan monitulkintaisia. Tällaisia periaatteita ovat tyypillisesti epälineaariset vuorovaikutussuhteet, itseorganisoituminen ja emergenssi. Koronapandemiaan liittyvissä päätöksissä itseorganisoitumista ja emergenssiä on todennäköisesti lisännyt se, että Suomessa asuvalle väestölle on ajoittain ollut epäselvää, millaiseen näyttöön poliitikkojen, virkamiesten ja viranomaisten päätökset tai niiden muutokset perustuvat tai mitä tutkimusnäytön käyttämisestä kommunikoitiin ja jäikö joitakin asioita huomioimatta. Epävarmuus on osaltaan johtanut epälineaarisiin kehityskulkuihin ainakin paikallisesti. Toisaalta täytyy ottaa huomioon, ettei kriisitilanteessa pystytä tuottamaan sellaista tutkimusnäyttöä, jota tilanteessa vaadittaisiin, joten on hyväksyttävää ja tärkeää se, että päätöksiä syntyy sillä hetkellä olevan tiedon varassa (Bergström ja muut, 2016 s. 125; Blanco Sequeiros & Hokkanen 2020, s. 412, 413).

Bergströmin ja muiden mukaan oleellista on tunnistaa kompleksisuus lisätäkseen ymmärrystä kompleksisesta ilmiöstä ja antaa tilaa hyväksyä muut tulkinnat. On syytä tiedostaa kompleksisuuden olemassaolo ja hyväksyä se, enemmän kuin että yrittäisi peittää tai unohtaa sitä. Ontologisesti tutkija ja toimija ei voi koskaan täysin ymmärtää kompleksista systeemiä. Katastrofeihin varautumisessa tulisi käyttää hyödyksi toisiinsa yhteydessä olevia sosiaalisia verkostoja. Koronapandemian kaltaiset kriisit tulevat yleistymään, joten epävarmuuden vallitessa on oleellista käydä keskustelua sekä tuottaa tutkimustietoa silloin, kun kriisi ei ole vielä ajankohtainen (Bergström ja muut 2016, s. 132, 134; Blanco Sequeiros & Hokkanen 2020, s. 413).

4. Tutkimusmenetelmä ja aineisto

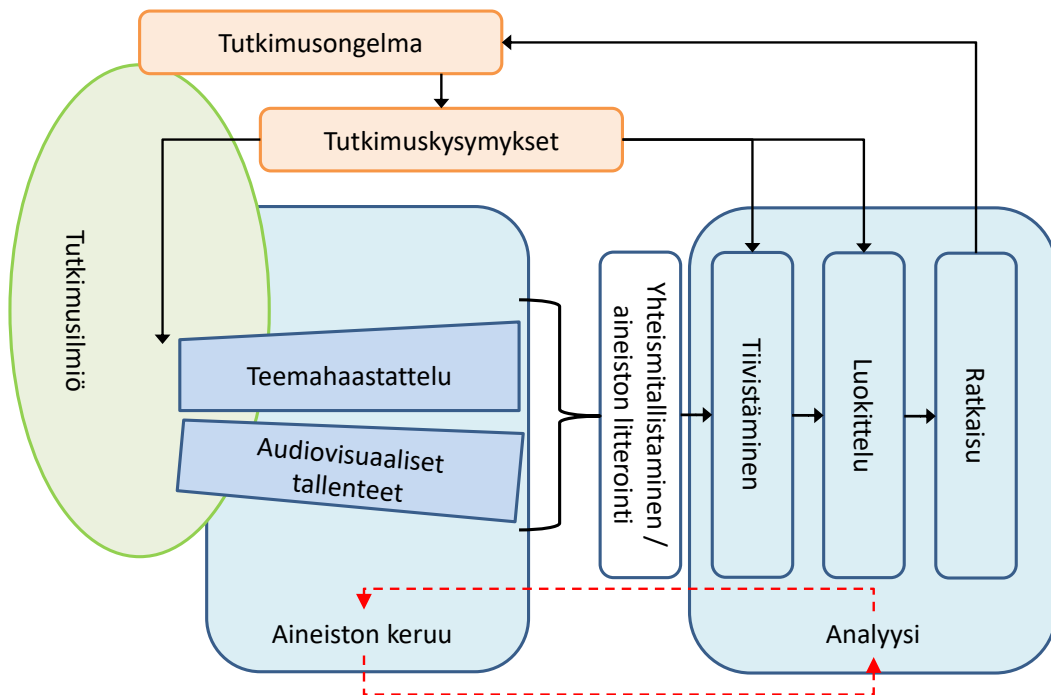
Tutkimusmenetelmänä on laadullinen tutkimus. Tutkimusaineisto koostuu aluehallintovirastossa asiantuntijatehtävissä toimivien henkilöiden ja aluehallintoviraston johdon haastatteluista. Tutkimus on rajattu asiantuntijoihin, jotka toteuttivat asiantuntijatehtäväänsä koronaviruksen leviämisen estämiseksi. Asiantuntijahaastattelu ei ole itsenäinen haastattelumenetelmä, vaikka asiantuntijat ovat tutkielman haastattelujen kohteena. Asiantuntijuuden käsitettä ei tässä tutkielmassa määritellä syvällisemmin, mutta voidaan todeta, että asiantuntijuus ei ole kyky tai pysyvä ominaisuus, vaan se määrittyy toiminnassa ja vuorovaikutuksessa eli esimerkiksi ammatillisten tehtävien tai institutionaalisen aseman pohjalta. Asiantuntijuus on siis enemmänkin sitä, mitä ihmiset tekevät, eikä yksilön pysyvä ominaisuus tai tietovaranto (Hyvärinen 2017, s. 214, 215).

Aluehallintoviraston asiantuntijoiden rooli on ollut merkittävä koronapandemian hoidossa. Tutkielmassa haastattelumuotona on teemahaastattelu, joka antaa mahdollisuuden kertoa omin sanoin kriisiin varautumisesta, suunnittelusta ja kriisistä palautumisesta. Asiantuntijahaastatteluksi sopii kirjallisuuden mukaan ryhmähaastattelu, jossa keskustelu on vireämpää ja jossa voi syntyä enemmän ajatuksia kuin yksilöhaastattelussa. Aluehallintoviraston asiantuntijoiden kiireisen työtahdin takia tässä tutkielmassa päädyttiin yksilöhaastatteluihin ja teemahaastatteluun, koska useamman asiantuntijan saaminen haastatteluun samaan aikaan ei käytännöllisistä syistä ollut mahdollista. Lisäksi etätyösuosituksen voimassa ollessa käytännöllisin muoto haastatella oli verkon välityksellä Teams-yhteydellä tehtävät yksilöhaastattelut (Hyvärinen 2017, s. 221).

4.1 Metodologiset valinnat

Tässä tutkielmassa tarkastellaan asiantuntijaorganisaation resilienssiä kompleksisuusajattelun näkökulmasta. Ilmiötä tutkitaan laadullisella tutkimusmenetelmällä, jolloin pyritään saamaan ymmärrys siitä, mistä ilmiössä on kyse. Laadullinen tutkimus tarjoaa

mahdollisuuden saada ilmiöstä syvällisen käsityksen, vaikka kvantitatiivisen tutkimuksen tilastollisin menetelmin voitaisiin selvittää hyvinkin monimutkaisia tilastollisia riippuvuussuhteita. Laadullinen tutkimus on useimmiten uusien teorioiden ja mallien pohjana, joten laadullista tutkimusta voidaan pitää kaiken tutkimuksen kivijalkana. Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään ilmiötä, selittämään ilmiön koostumusta, tekijöitä ja niiden välisiä suhteita. Laadullinen tutkimus tuottaa selityksen käytännöstä eli empiiristä, mitä kutsutaan myös induktioksi. Laadullisessa tutkimuksessa ei voida etukäteen määritellä, kuinka paljon ja mitä aineistoa kerätään, mutta aineistoa kerätään niin paljon, että tutkimusongelma ratkeaa ja tutkija ymmärtää ilmiön. Tässä tutkielmassa aineiston kerääminen ja tutkimuksen tarkka rajaaminen toi tutkielman tekemiseen uudenlaisia haasteita uskottavan ja laadultaan syvän aineiston saamiseksi (Kananen 2017, s. 32–35, 44).



Kuva 4. Laadullisen tutkimusprosessin vaiheet (mukaillen Kananen 2017, s. 131).

Metodologialla tarkoitetaan yleistä tapaa tutkia tutkimusaihetta. Metodologian tarkoitus on palvella tutkimuksen tekemistä, ja se on käytännöllinen silloin, kun se palvelee

käytännön tutkimusta. Teemahaastattelua voidaan luonnehtia niin, että se on lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua. Teemahaastattelusta puolistrukturoidun tekee haastattelun yksi osa-alue, joka on kaikille sama, eli aihepiirit. Teemahaastattelussa haastattelun teema-alueet ovat kaikille haastateltaville samat. Teemahaastattelussa puuttuu strukturoidulle lomakehaastattelulle luonteenomainen tarkka muoto ja järjestys. Teemahaastattelu-nimellä on se etu, ettei se jaa haastattelua kvalitatiiviseen tai kvantitatiiviseen eikä ota kantaa haastattelujen määrään. Teemahaastattelussa oleellisinta on se, että yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Teemahaastattelu mahdollistaa sen, että tutkittavien ääni pääsee kuuluville. Teemahaastattelu ottaa huomioon ihmisten tulkinnat asioista, ja heidän niille antamansa merkitykset ovat merkityksellisiä (Hirsjärvi & Hurme 2009, s. 48).

Teemahaastattelua käytettäessä suunnitteluvaiheen tärkeimpiä tehtäviä on haastatteluteemojen suunnittelu. Tutkittavat ilmiöt ja niitä kuvaavat peruskäsitteet muovautuvat perehdyttyä teoriaan ja tutkimustietoon. Tässä pro gradu -tutkielmassa on haastattelurunko laadittu teema-alueittain, jotka edustavat kompleksisuusajattelun teoreettisia käsitteitä ja ovat tutkijalle muistilistana ja haastattelutilanteessa keskustelua ohjaavana kiintopisteenä. Kompleksisuusajattelun käsitteiden avulla pyritään oivaltamaan resilienssin ilmiöstä sellaista, mitä ennakkokäsityksen perusteella ei olisi osannut ajatella. Haastattelutilanteessa teema-alueita tarkennetaan kysymyksillä, pyrkimyksenä antaa mahdollisimman laaja-alainen mahdollisuus tarkastella haastateltavan näkökulmasta tutkittavaa ilmiötä (Hirsjärvi & Hurme 2009, s. 66, 67; Varto 1992, s. 87).

Teemahaastattelun avulla tutkija kykenee ymmärtämään ja saamaan käsityksen tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä, jossa on aina mukana ihminen ja hänen näkemyksensä, joita tutkija pyrkii avaamaan teemojen avulla, joilla tutkija ammentaa haastateltavasta tietoa. Tällöin tutkimuskohteena on elämismailma ja tällaista voidaan nimitellä fenomenologiseksi tutkimussuunnaksi. Fenomenologiassa kokemuksellisuus ja elämyksellisyys ovat ihmisen maailmankuvan perusmuoto. Lisäksi fenomenologiseen

tutkimukseen liitetään tulkinnan tarpeen myötä hermeneuttinen ulottuvuus. Hermeneutiikalla tarkoitetaan yleisesti ymmärtämisen ja tulkinnan teoriaa, eli tässä tutkielmassa se tarkoittaa ilmiön merkityksen oivaltamista. Hermeneutiikan avainkäsitteet ovat esiymmärrys ja hermeneuttinen kehä, joka tarkoittaa ymmärtämisen etenemistä kehämäisenä liikkeenä. Hermeneuttinen kehä kuvaa tapaamme ymmärtää, eli ymmärtäminen lähtee aina tietyistä lähtökohdista ja palaa takaisin ilmiön oivaltamiseen ja ymmärtämiseen. Esiymmärrys kompleksisuusajattelusta muodostettiin perehtymällä tunnettujen kompleksisuustutkijoiden tuottamaan kirjallisuuteen ja tieteellisiin artikkeleihin. Alkusysäyksenä kompleksisuuteen perehtymisessä ja innoittajana kirjoittajalle oli kompleksisuutta käsittelevä Vaasan yliopiston ja kuntien eläkevakuutuksen yhdessä tuottama Podcast-keskustelusarja. Esiymmärrys resilienssin ilmiöstä muodostui lukeamalla resilienssin ilmiötä käsitteleviä tieteellisiä julkaisuja ja kirjallisuutta sekä keskustelemalla resilienssitutkijoiden kanssa sähköpostin välityksellä (Kananen 2017, s. 90; Tuomi & Sarajärvi 2018, s. 40; Varto 1992, s. 69).

4.2 Aineiston hankinta

Tutkielman aineiston hankinta aloitettiin loppuvuodesta 2020, jolloin kirjoittaja kävi Etelä-Suomen aluehallintovirastossa olevan esimiehensä kanssa keskustelun mahdollisesta pro gradu -tutkielman toteuttamisesta aluehallintovirastossa. Alkukevään 2021 aikana kartoitettiin mahdollisia haastateltavia teemahaastattelua varten. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija joutuu jatkuvasti pohtimaan, mikä on riittävä määrä haastatteluja, kyetäkseen esittämään tutkimustulokset uskottavasti. Sopivaa haastattelujen määrää on etsitty saturaation eli teoreettisen kyllästymispisteen avulla. Teoreettinen kyllästymispiste on liittynyt aineistolähtöisen teorian yhteyteen, josta se on myöhemmin irtautunut yleispäteväksi normiksi. Kyllästymispisteen mukaan haastatteluja ei tarvita sen jälkeen, kun ne eivät enää tuota lisää teoreettisesti tärkeitä teemoja. Ongelmalliseksi tilanteen tekee se, että tutkijan kiinnostuksen kohde tulisi rajata äärimmäisen tarkasti, niin etteivät uudet haastattelut enää tuottaisi uutta ja kiinnostavaa tietoa. Tässä tutkielmassa haastateltavien määrä päätettiin käytännöllisin perustein ottaen

huomioon resurssikysymykset, kuten asiantuntijoiden kiireinen työtahti ja siten haastatteluihin käytettävä aika. Toisaalta myös tutkimuksen hyöty organisaatiolle oli huomioon otettava asia. Lisäksi resilienssin ilmiöstä saatava tieto olisi asiantuntijoiden tuoreessa muistissa, joten haastattelut pyrittiin toteuttamaan koronapandemiatilanteen ollessa 2021 loppukeväästä ajankohtainen. Haasteena aineiston hankinnassa oli se, että jos tutkimusta olisi laajentanut haastattelujen määrän lisäämiseksi, olisi tutkimuslupa täytynyt hakea jokaisesta aluehallintovirastosta erikseen, joten oli luonnollista kerätä aineisto pelkästään Etelä-Suomen aluehallintovirastosta (Tuomi & Sarajärvi 2018, s. 99, 102).

Tuomi ja Sarajärvi kertovat kirjassaan harkinnanvaraisesta aineiston keruusta. Tutkielmassa käytettiin osana niin kutsuttua eliittiotantaa, jossa tutkittava joukko on melko pieni, mutta tutkimuksen tiedonantajiksi on valittu henkilöt, joilta oletetaan saatavan parhaiten tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Tutkittavaksi joukoksi valikoituivat aluehallintovirastossa koronapandemiaan perehtyneet asiantuntijat ja johtajat. Tällöin tutkimusaineiston homogeenisyys tukee paremmin tutkittavan ilmiön holistista näkökulmaa (Tuomi & Sarajärvi 2018, s. 99, 102).

Haastattelujen tekemisen edellytyksenä oli tutkimusluvan hakeminen aluehallintoviraston organisaatiolta. Tätä varten tehtiin lyhyt esittely tutkimuksesta ja tutkimuksen eettisistä periaatteista. Haastateltaville kerrottiin saatekirjeessä ja sähköpostitse osallistumisen vapaaehtoisuudesta ja tunnistetietojen käsittelystä ja niiden anonymisoinnista. Lisäksi tärkeänä tutkimuseettisenä periaatteena tuotiin esiin, että haastatteluihin osallistuminen on vapaaehtoista ja haastatteluita tehtäessä kerrattiin vielä tutkimuksen eettiset periaatteet, jotka on tarkoitettu turvaamaan hyvät tieteelliset käytännöt. Haastateltaville lähetettiin saatekirje sähköpostiin. Lisäksi lähetettiin muistutuskirje aktivoimaan ja motivoimaan haastateltavia tutkimusta varten (Hyvärinen ja muut. 2017, s. 34, 222, 414, 415).

Haastattelun teemat ja tutkijaa helpottavat apukysymykset käsitellään seuraavassa (taulukko 1).

Taulukko 1. Kompleksisuuden käsiteperhe (mukaillen Puustinen & Jalonen 2020, s. 24).

Käsite	Selitys	Kysymys	Resilienssi
Emergenssi	Vuorovaikutuksessa muodostuvaa ilmaantumista	Miten aluehallintovirasto valmistautui koronapandemiaan? Nousiko esiin jotain yllätyksellistä, jota ei olisi voinut suunnitella etukäteen? Riittivätkö rakenteelliset varautumissuunnitelmat vai jouduttiinko soveltamaan?	Miten asia ratkaistiin? Mitä siitä opittiin? Oppiva mukautuminen
Keskinäisriippuvuus	Ilmiöiden, tapahtumien ja toimijoiden kietoutumista yhteen, mikä saa aikaan systeemisiä vaikutuksia	Kun organisaation teki yhteistyötä useiden toimijoiden kanssa, minkälaisia vaikutuksia tästä vuorovaikutuksesta nousi esiin? Oliko yhteistyö luontevaa ja millä tavalla oman organisaation kyvykkyys nousi esiin?	Miten organisaatio käsitteli asian? Organisaation kyvykkyys , johtajan proaktiivinen toiminta
Itseorganisoituminen	Spontaani, ilman ulkoista pakkoa, käskyä tai kontrolloita tapahtuva prosessi	Oletteko tehneet huomioita koronakriisin aikana organisaatiosta käsin lähtevästä itseohjautuvasta toiminnasta, jota ei ole ennalta suunniteltu? Millä tavalla organisaation johto ohjasi tilannetta vai oliko asiantuntijoilla vapaat kädet toteuttaa tehtäväänsä, vaikka linjaorganisaatiosta onkin kysymys? Ja millä tavalla tieto tuli johdolle? Tilannetietoisuus?	Organisaation kapasiteetti sopeutua valitsemaan tilanteeseen toimimalla itsenäisesti asiantuntijuuteen luottaen

Yhteisevoluutio ekosysteemi	Ilmiön, tapahtumien ja toimijoiden välinen kohtalon yhteys, joka määrittää systeemin selviytymistä	Minkälaista kehitystä tapahtui pandemian hillitsemiseksi tehtyjen päätösten osalta eri toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa?	Mitkä tekijät saivat kehityksen aikaan? Arvojen ja tavoitteiden yhteisymmärrys, kulttuuri?
Epälineaarisuus	Alkuarvoherkkä kehitys, kehityksen suunnan ja voimakkuuden ennakointi vaikeaa	Tapahtuiko kriisin aikana jotain ennakoimatonta, minkä oli varautumisessa oletettu menevän suunnitelmien mukaan, mutta käytännössä kävi toisin? Minkälaisia seurauksia siitä oli?	Miten tällaiseen ennakoimattomaan kulkuun reagoitiin ja kyetiinkö asia ratkaisemaan? Palautuminen ennalleen
Attraktori	Dynaaminen tila, jonka avulla voidaan tietoisesti ja tiedostamattomasti ohjata organisaation kehittymistä. Bifurkaatiopiste-> polkuriippuvuus-> esim. kauaskantoisia päätöksiä tehdään nopealla aikataululla ja puutteellisin tiedoin -> avaa uusia mahdollisuuksia -> ohjaa myöhempiä valintoja	Arviotko organisaation palautuvan ennalleen koronapandemian jälkeen, jos sen toiminta edes muuttui? Tapahtuiko sellaista kehitystä, että organisaation toiminta muuttui uuteen suuntaan? Muuttuivatko käytännöt?	Käyttäytymismallien muutos. Oppiminen. Tunnetilat. Yhdistävä tekijä. Vuorovaikutus, sietokyvyn havaitseminen

Dissipatiivinen rakenne	Dissipatiivisen rakenteen vaikutuksesta syntyy kehityksen haaramakohtia, joissa organisaatioille aukeaa vaihtoehtoisia kehityssuuntia, ikään kuin totuuden hetki, jossa mahdollisuus valita useista vaihtoehdoista.	Minkälaisia käännekohtia kriisitilanteessa seurasi? Miten organisaatio pysyi toimintakykyisenä?	Auttoivatko valinnat selviämään kriisin keskellä seuraavaan vaiheeseen tai antamaan aikaa käsitellä tai valmistautua johonkin uuteen? Taito pitää organisaatio toimintakykyisenä
Palaute	Organisaation kehittymistä stimuloiva ja tasapainottava vuorovaikutus. Systemin kyky sietää erilaisten näkemysten olemassaoloa, jatkuvaa tiedonvaihtoa ja vuorovaikutusta.	Miten yhteydenpito tai viestintä/vuorovaikutus toteutui eri toimijoiden välillä ja organisaation johdon välillä? Minkälaisin keinoin asioita ratkottiin? Minkälaiset vaikutukset vuorovaikutukseen? - näkemyserojen tasapaino - systeemin kyky sietää erilaisten näkemysten olemassaoloa!	Vaikuttivatko edellä mainitut asiat tilanteesta selviämiseen paremmin? Stressinsieto
Monimuotoisuus	Monimuotoisuus, joka edistää organisaation sopeutumista toimintaympäristöönsä. Monimuotoisuutta pidetään itseorganisoinnin ja emergenssin edellytyksenä.	Miten resilienssi näkyy organisaatiossa nyt, kun tilanne on tällä hetkellä helpotamassa? Miten ketterästi organisaatio kykenee uudistumaan ja mukautumaan tilanteeseen muuttuneissa olosuhteissa? Jälkipuinti, motivaatio perustyöhön?	Innovaatiot

4.3 Haastattelujen toteuttaminen

Haastattelut toteutettiin toukokuun 2021 ja heinäkuun 2021 välisenä aikana. Haastatteluihin osallistui yhteensä seitsemän asiantuntijaa ja aluehallintovirastossa johtavassa

asemassa olevaa henkilöä. Haastattelukutsut lähetettiin kymmenelle potentiaaliselle haastateltavalle. Kaikilla haastateltavilla oli pohjakoulutuksena yliopistotutkinto. Haastatteluajankohdat sovittiin joustavasti haastateltavien aikataulujen mukaisesti. Ennen haastattelujen aloittamista haastateltavilla oli mahdollisuus kysyä tutkimukseen liittyviä, mieltä askarruttavia kysymyksiä. Haastateltavien nimiä ei julkaista tutkielmassa sen turvaamiseksi, ettei tutkielmasta erotu jonkun haastateltavan esiin tuomia henkilökohtaisia näkemyksiä. Haastattelun avulla tutkija pyrkii ymmärtämään ja saamaan käsityksen tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelu on osa palapeliä, jossa vastaukset muodostavat osan kokonaisuudesta. Analysointivaiheen kautta rakentuu holistinen eli kokonaisvaltainen kuva ja ymmärrys tutkimuskohteesta (Kananen 2017, s. 90).

Tutkimusaineisto litteroitiin sellaisella tarkkuudella, jossa määrittävänä tekijänä oli analysoida haastattelussa puhuttuja sisältöjä. Jokaisen haastattelun jälkeen aineisto litteroitiin ja anonymisoitiin niin, että haastateltavia ei ole mahdollista tunnistaa. Tutkielmassa Microsoft Teams -yhteydellä käydyt haastattelut muutettiin äänitiedostoiksi, ja sen jälkeen äänitiedostot muutettiin tekstimuotoon käyttämällä Microsoft Word -litterointiohjelmaa. Kerätty aineisto analysoitiin mahdollisimman nopeasti haastattelujen jälkeen, että tutkijan ymmärrys ilmiöstä kasvaisi tiedonkeruun myötä. Verkkohaastattelun etuina ovat kustannussäästöt ja saavutettavuus. Haastattelijan ei tarvitse matkustaa haastateltavan luo, ja toisaalta verkkohaastattelu mahdollisti myös sellaisten asiantuntijoiden haastattelun, joiden tavoittaminen muuten olisi saattanut olla mahdotonta. Nauhoitettu aineisto sisältää valtavasti informaatiota, joten litterointi auttoi jäsentämään aineistoa uudelleen ja saamaan etäisyyttä haastattelutilanteeseen. Haastattelut olivat pituudeltaan lyhimmillään 26 minuuttia ja pisimmillään 38 minuuttia. Litteroitua aineistoa tuli yhteensä 117 sivua (fontti Calibri 11), joista kirjoitettiin puhtaaksi haastateltavien osuudet (Hyvärinen ja muut, 2017, s. 427, 430, 437; Kananen 2017, s. 91, 95, 115).

Haastattelutilanne on kahden ihmisen välinen vuorovaikutustapahtuma, jossa haastattelijan taidoista on paljon kiinni se, miten hyvin haastatteliija saa tutkittavan kertomaan

omista kokemuksistaan tutkittavasta ilmiöstä. Haasteeksi muodostui tutkielman kuvauksessa oleva organisaation näkökulma. Tutkielman organisaationäkökulmalla oli vaikutusta haastattelutilanteisiin niin, että osassa haastatteluista oli vaikeuksia saada haastateltava keskustelemaan omasta kokemuksestaan organisaatiossa eikä kertomaan organisaation virallista näkökulmaa organisaation rakenteellisesta varautumisesta tai varautumiseen liittyviä suunnitelmia. Toisaalta työntekijän kannalta on tärkeää hahmottaa organisaation rakenteelliset varautumissuunnitelmat poikkeuksellisissa tilanteissa (Hyvärinen ja muut, 2017, s. 427, 430, 437; Kananen 2017, s. 91, 115).

4.4 Tutkimusaineiston analysointi

Tässä tutkimuksessa sisällön analyysi on teorialähtöinen, eli aineiston analyysin luokittelu perustuu aikaisemmin tiedossa olevaan kompleksisuusajattelun käsitejärjestelmään. Teorialähtöistä sisällön analyysiä kutsutaan myös deduktiiviseksi sisällön analyysiksi. Teoriapohjaisessa analyysissä seulotaan ilmiötä selittävän teorian käsitteiden avulla. Ennen analyysiä aineisto pelkistettiin. Aineiston pelkistäminen selkeytti ja tiivisti aineistoa ja nosti esiin uusia ulottuvuuksia ja resilienssin ilmiön havaitsemista kompleksisessa kontekstissa. Pelkistämisen ideana on karsia havaintojen määrää havaintojen yhdistämisellä, minkä jälkeen yhdistetään havainto yhdeksi tai harvemmaksi havaintojen joukoksi. Tällä tavalla tutkimuskohteena olevia yksilöitä ja heidän kokemuksiaan tarkastellaan yleisemmällä tasolla. Edellä mainittu tarkoitti haastatteluaineiston katsomista ja litteroidun aineiston lukemista useaan kertaan niin, että aineistoa tarkasteltaessa kompleksisuusajattelun teoreettisista käsitteistä nousivat selkeimmin esiin emergenssin ja itseorganisoitumisen käsitteet. Analyysirunko muodostui resilienssin prosessikuvauksen kolmeen osaan jaetuista kategorioista, ja pyrkimyksenä oli saada kokonaiskuva organisaation resilienssistä ja sen kompleksisuudesta. Laadullisen aineiston analyysi perustuu aineiston pelkistämiseen ja arvoituksen ratkaisemiseen, jotka käytännössä nivoutuvat aina toisiinsa. Arvoituksen ratkaiseminen laadullisessa tutkimuksessa merkitsee sitä, että tuotettujen johtolankojen ja käytettävissä olevien vihjei-

den perusteella tehdään merkitystulkinta tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, s. 128; Kananen 2017, s. 136, 142; Alasuutari 2014, s. 32, 35).

Aineiston analyysin luokittelu perustuu kompleksisuusajattelun käsiteperheeseen, jolloin sisällön analyysi muodostuu teorialähtöisesti. Aineistosta muodostetaan erilaisia luokituksia ja kategorioita noudattaen aineistolähtöisen sisällönanalyysin periaatteita. Aineiston analyysiä ohjaa aikaisemman tiedon perusteella muodostettu käsitejärjestelmä. Analyysiyksiköiksi muodostuivat ne kompleksisuusajattelun käsitteet, jotka nousivat aineistosta selkeimmin esille. Organisaation resilienssi kuvataan prosessina, jonka vaiheita ovat ennakointi, selviytyminen ja sopeutuminen (Tuomi & Sarajärvi 2018, s. 127, 128, 131).

5. Tutkimustulokset

Tutkielman keskeisimmät tulokset esitetään tässä luvussa. Haastatteluihin osallistuneiden vastausten perusteella esiin nousi kolme organisaation resilienssiä kuvaavaa kategoriaa, jotka esitellään seuraavissa luvuissa, ja samalla kategoriat yhdistetään niihin kompleksisuuden käsitteisiin, jotka selkeimmin nousivat aineistosta esiin. Organisaation resilienssi kuvataan prosessina, jonka vaiheita ovat poikkeukselliseen tai muutostilanteeseen valmistautuminen eli ennakointi, kriisin keskellä selviytyminen ja poikkeukselliseen tilanteeseen sopeutuminen.

5.1 Poikkeuksellisen tai muutostilanteeseen ennakoiminen

Resilienssi on luontevaa käsitellä riskien kautta, joita on vaikea ennustaa ja ymmärtää, kun taas ennakointi voitaneen ymmärtää ihmisten toiminnallisena suhteena tulevaisuuteen eli tulevaisuuden tiedostamisena valintojen ja tekojen avulla. Miten aluehallintovirasto organisaationa reagoi poikkeuksellisiin tapahtumiin, joista seurasi kyky selviytyä kriisistä sopeutumalla ja mukautumalla tilanteeseen?

Haastatteluihin osallistuneet asiantuntijat ja johtavassa asemassa olevat henkilöt kuvasivat koronapandemiaan varautumisessa aluehallintoviraston omien rakenteellisten varautumissuunnitelmien tärkeyttä ja oman valmiussuunnitelman käyttöönottoa, johon oli määritelty valmiiksi siitä vastaava henkilö. Haastateltavien kokemusten mukaan aluehallintovirastossa ovat rakenteet kunnossa, tähän liittyvä valmiusvastaava on nimetty ja jokaiselle on rooli kriisiin varautumisessa. Koronapandemiassa valmiusvastaava oli tartuntataudeista vastaava aluehallintoylilääkäri. Vaikka valmiussuunnitelma on tehty hyvin yleisellä tasolla, oli haastateltavien mukaan tärkeää, että siinä on määritelty, ketkä ovat keskeiset toimijat poikkeuksellisen tilanteen sattuessa. Lisäksi asiantuntijoiden varautumista helpottivat kokemukset aikaisemmista kriiseistä, kuten sikainfluenssasta ja lintuinfluenssasta, sekä jossain määrin myös vuoden 2015 rajapäätökset pakolaivirrasta Suomeen. Haastateltavien mukaan koronapandemian laajuus silti yllätti ja

erityisesti se, miten työtehtäviä organisoidaan uudenaikaisessa ennalta arvaamattomassa tilanteessa ja erityisesti se, mihin aluehallintoviraston terveydenhuoltoyksikön resursseja keskitetään. Alkutilanteessa haasteena oli tilannetietoisuuden puuttuminen ja selkeään kokonaiskoordinaation puuttuminen, joista esimerkkinä päällekkäiset tehtävät.

Kompleksisuusajattelun yksi perusominaisuus on keskinäisriippuvuus. Keskinäisriippuvuus ilmenee organisaation eri osien, ihmisten ja toiminnan yhteytenä toisiinsa. Organisaatiossa toiminnat ja toimijat ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa, mikä aiheuttaa reaktioita, joita on suhteiden moninaisuuden vuoksi vaikea ennakoida (Mäki 2020, s. 91). Koronapandemiassa keskinäisriippuvuuteen tuli lisäksi uusi ulottuvuus, organisaation ulkopuolisten toimijoiden näkemysten huomioon ottaminen, joka vaikutti päätöksentekoon, ja toimintaympäristö muuttui yhä kompleksisemmaksi, joten organisaation täytyy mukautua muuttuviin olosuhteisiin.

”Yllätyksellistä, että kriisi kosketti konkreettisesti useita eri aluehallintoviraston yksiköitä kuin pelkästään terveydenhuoltoa, lisäksi koronan toisen aallon tuleminen niin isossa laajuudessa oli yllättävää, minkä johdosta lainsäädännön voimaan tuleminen tiiviillä aikataululla ja siihen liittyvät päätökset tuli tehdä nopeasti” (H3).

Valmistautuminen koronapandemiaan alkoi haastateltavien vastausten perusteella tilannekuvan koostamisella, verkostoitumisella ja yhteistyön aloittamisella monen eri toimijan kanssa. Juridisen osaamisen tuki oli kriisin alusta alkaen asiantuntijoiden käytettävissä, mutta tilannetta helpotti huomattavasti juristiryhmän perustaminen ja juridisen osaamisen resursointi koronapandemiaan liittyvään päätöksentekoon. Myös aluehallintovirastojen keskinäisen yhteistyön tiivistyminen koettiin merkittäväksi asiaksi.

”Yleisesti ottaen koronaan varautuminen yllätti, koska sitä ei pystynyt ennakoimaan millainen vaikutus koronaviruksen rantautumiselle Suomeen tulisi olemaan, mutta reagointi tilanteeseen tapahtui ketterästi ja päätöksiä tehtiin nopeasti” (H6).

5.2 Poikkeuksellisessa tai muutostilanteessa selviytyminen

Haastattelujen vastauksissa koronapandemiassa selviytymiseen vaikuttavia tekijöitä tulkittiin olevan tilannetietoisuuden lisääntyminen. Tilannetietoisuus lisääntyi, kun saatiin lääketieteellistä tietoa koronaviruksesta. Verkostoitumisen johdosta aktiivisuus kaikkien toimijoiden kanssa lisäsi tilannetietoisuutta siitä, miten toimitaan ja millaisessa järjestyksessä päätöksiä tehdään huomioiden koronapandemiassa olevat riskiryhmät. Aluehallintovirasto on linjaorganisaatio, jolla on selkeä ohjaus ja toimintaohjeet. Koronapandemian aikana havaittiin hierarkian madaltumista, mikä johti siihen, että tilannetieto kulki kriisin aikana paremmin, joustavasti asiantuntijatasolta johdolle ja johdolta palautteena työntekijöille. Edellä mainittu johti päällekkäisten työtehtävien vähenemiseen, ja myös viestinnän henkilöiden vahva mukaantulo helpotti ja selkeytti asiantuntijoiden työtehtäviä.

Huomioitavaa tilanteessa koronapandemiassa selviytymisessä oli, että henkilöstöressurit otettiin huomioon, kun kokeneet asiantuntijat tekivät koronapandemiaan liittyvää työtä. Aluehallintoviraston oma sekä kuntien ja kuntayhtymien nopealla aikataululla perustamat koronainfot vähensivät yksittäisiltä virkamiehiltä viestintään liittyviä tehtäviä, joten he kykenivät keskittymään täysipainoisesti omaan asiantuntijatyöhönsä. Haastateltavat kokivat, että koronapandemian alusta asti hyvä yhteistyö eri viranomaisten kanssa, kuten rajavartiolaitoksen, sairaanhoitopiirien ja Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitoksen kanssa, helpottivat ratkaisujen kehittämistä ja niiden toteuttamista. Lisäksi aluehallintovirastojen yhteistyön tiivistyminen ja sen positiiviset seuraukset nousivat aineistosta selkeästi esiin, erityisinä esimerkkeinä aluehallintoviraston mukana oleminen sairaanhoitopiirien koolle kutsumassa koordinaatioryhmässä, alueelliset toimijat ja maakunnallinen koronakoordinaatioryhmä, joissa aluehallintoviraston rooli oli ottaa näkemyksiä huomioon. Myös juristin tuleminen koronatiimiin koettiin tuovan merkittävää asiantuntemusta päätöksentekoon lääketieteellisen asiantuntijuuden rinnalle.

”Yhteistyöverkostot tiivistyivät vielä entisestään, kun niin kutsuttu koronanyrkki ja alueelliset toimijat aloittivat toiminnan. Epävarmuutta aluksi toi se, että mitkä ovat eri toimijoiden toimivaltuudet tehdä päätöksiä” (H3).

”Ryhmiä toiminta kehittyi ja aluehallintoviraston asiantuntijat ovat saaneet sellaista taustatietoa, jota olisi ollut vaikea saada, kuten alueellisia koronavirukseen liittyviä ilmaantumislukuja ja perusteluja niihin johtavista syistä”. (H6).

Koronatilanteeseen selviytymisessä on koko ajan jouduttu tekemään käytettävissä olevan tiedon perusteella riskinarviota päätösten vaikutuksista epidemiatilanteeseen. Vaikutuksia ei voitu tietää etukäteen, mutta haastateltavien arvioiden mukaan paljon on tehty oikeanlaisia päätöksiä, jos katsotaan, minkälaisiin lopputuloksiin tehdyillä päätöksillä on tähän mennessä päästy. Selviytymistä koronatilanteesta on helpottanut myös informaation nopeutuminen ja se, että yhteistyö oli eri toimijoiden kanssa luontevaa, samoin alun jälkeen tehtävien jako ja oman roolin löytäminen asiantuntijoille. Haastatteluissa koettiin tärkeäksi voimavaraksi myös johdon luottamus ja jatkuva tuki asiantuntijoille sekä matalalla kynnyksellä oleva keskusteluyhteys johdon ja asiantuntijoiden välillä.

Aluehallintoviraston linjaorganisaatiossa oli selkeä ohjaus ja toimintaohjeet asiantuntijoille, mutta samaan aikaan joustavasti palaute ja tilannetieto kulkivat myös asiantuntijatasolta johdolle. Itseorganisoituminen vaatii tietynlaiset raamit ja oikean suunnan näyttämisen organisaation johdolta, jotta itseorganisoituminen pääsee syntymään mahdolliseen haluttuun suuntaan.

”Asiantuntijoihin on luotettu koko kriisin ajan ja asiantuntijat ovat saaneet tehdä omaan asiantuntijuuteen perustuen työtä, ja johdolta on tullut tarvittaessa tukea ja ne suuntaviivat, joiden mukaan on toimittu ja johto on ollut tiiviisti tässä mukana” (H5).

5.3 Poikkeukselliseen tai muutostilanteeseen sopeutuminen

Haastatteluissa korostuivat varautumisen ja valmiuden suunnittelun kehittäminen ja verkostojen merkityksellisyys sekä vuorovaikutuksen merkitys ja se, millä tavalla vuorovaikutus on muuttanut muotoaan: käytäntöjen uudistaminen, tiedottaminen ja toimiminen nopeammin ja ketterämmin jatkuvasti muuttuvassa tilanteessa. Isona muutoksena nousi vahvasti esiin etätöiden lisääntyminen, joka haastateltavien mukaan toi työhön tehokkuutta, mutta samaan aikaan inhimilliset kontaktit kasvatusten työtovereiden kanssa ja sosiaalisen kanssakäymisen väheneminen koettiin puutteina. Haastateltavien mukaan työtovereiden tapaaminen kasvatusten antaa energiaa työn tekemiseen, ja työyhteisön tuki nousi esiin voimavarana. Koronapandemia on kuitenkin haastateltavien mukaan vähentänyt organisaation muodollisuutta ja madaltanut hierarkiaa, mikä on luonut tehokkuutta päätöksentekoon ja lisännyt luottamusta. Haastatteluissa vertailtiin myös Suomen hyvää tilannetta muuhun Eurooppaan, ja tilanteesta voidaan päätellä tehtyjen päätösten ja Suomeen valitun strategian onnistumista.

”Kyky nopeammin reagoida täysin uudenlaiseen tilanteeseen on kehittynyt, on kehitetty toimintamalleja millä tavalla päätöksiä koronapandemiaan liittyen tehdään. Yhteistyön tiivistyminen on osoitus siitä, että viranomainen kykenee tehokkaasti tekemään nopeita ratkaisuja poikkeustilanteessa” (H7).

”Tämä on ollut yhteiskunnallisesti merkittävä asia, ja on tuonut omalle työlleen merkityksellisyyden kokemuksen. Tärkeää että on saanut olla mukana tällaisessa vaativassa tehtävässä, vaikka työ on ollut raskasta” (H2).

Koronapandemian aikana innovaatioita tai kehitystä on tapahtunut esimerkiksi lupamenettelyssä, jossa tilatarkastuksia toteutettiin virtuaalisesti, ja näin ollen on vältetty korona-altistumiset, mutta se on tuonut myös tehokkuutta ja säästänyt runsaasti aikaa. Kanteluiden käsittelyssä digitalisaation nopeutettu aikataulu ja työvälineiden muuttaminen digitaaliseen muotoon koettiin koronapandemian johdosta pakollisena

tehtävänä, mutta myös positiivisena ja työtä helpottavana. Haasteena koettiin palaverien siirtyminen kokonaan verkkoon niin, ettei taukoja kokousten välillä enää ollut, mikä saattaa vaikuttaa työntekijän vireystilaan.

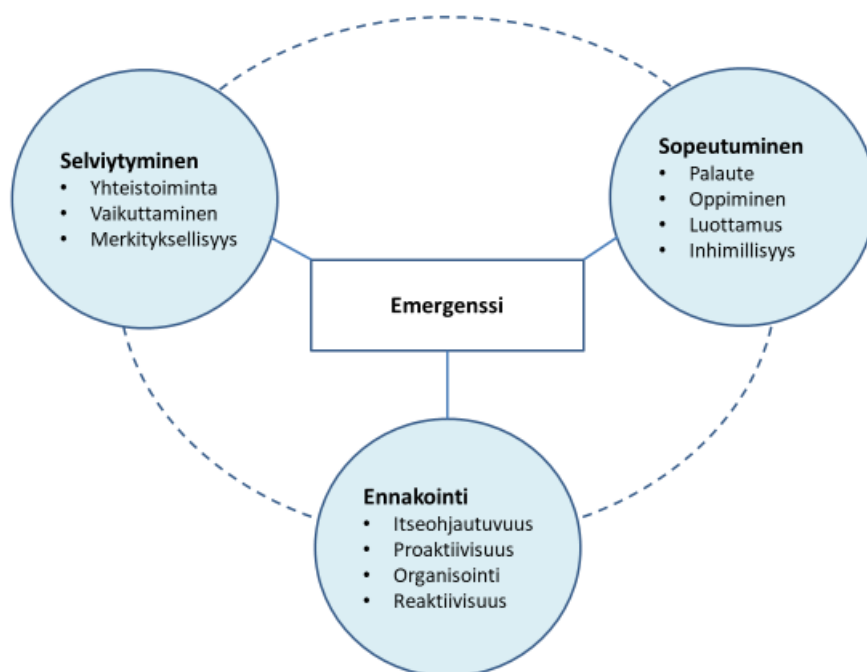
Viestinnän merkitys koettiin erityisen tärkeänä, joten koronapandemian aikana aluehallintovirasto on tiedottanut päätöksistä nopealla aikataululla niin, että ihmiset ja toimijat on kyetty pitämään ajan tasalla. Esimerkiksi aluehallintoviraston sivuille on koottu usein kysytyt kysymykset -osio, jossa juridinen teksti on pyritty sanoittamaan selkeästi ja ymmärrettävästi tiedotteisiin.

Resurssien kohdentaminen koronapandemian aikana nousi esiin merkittävimpana kehittämistä vaativana asiana. Koronapandemian aikana perustehtävien hoitaminen viivästyi, jolloin jonoja on syntynyt ja käsittelyajat ovat pidentyneet. Henkilöstön lisäresurssi ei pystynyt korvaamaan koronatyöhön menetettyä henkilöstöresurssia. Siihen ei osattu varautua, miten nopeasti rekrytoitava uusi henkilöstöresurssi on tehtäviensä tasalla ja kykenee suorittamaan perustyötä niin, ettei jonoja syntyisi ja käsittelyajat pysyisivät tavoitteessa.

5.4 Yhteenveto tutkimustuloksista

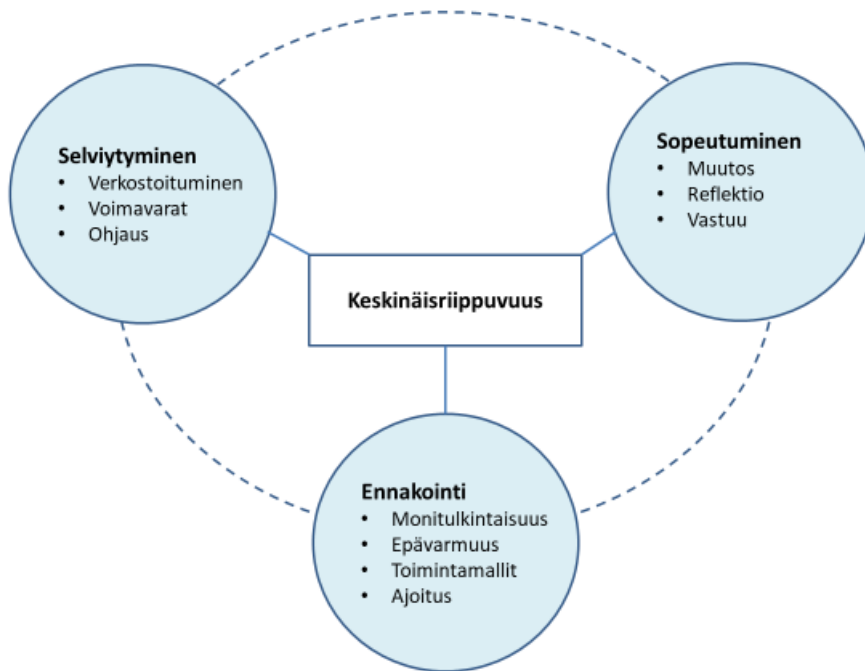
Aineistosta nousi yllättävänä tekijänä esiin koronapandemian laajuus ja erityisesti se, miten työtehtäviä organisoidaan uudenlaisessa ennalta arvaamattomassa tilanteessa ja mihin henkilöstöresursseja keskitetään. Emergenssiä kuvataan niin, että asioita tapahtuu ilman mitään näkyvää tai selvää syytä. Tästä seuraa se, että emergentin kokonaisuuden käyttäytymistä ei voida ennakoida jakamalla kokonaisuuden käyttäytymistä osiin, eli emergentti kokonaisuus on aina jotain muuta kuin osiensa summa (Jalonen & Puustinen 2020). Voidaan todeta, että varautumisesta ja valmiussuunnitelmasta huolimatta kriisit ovat erilaisia, vaikka samankaltaisuuksiakin löytyy, mutta jostakin ennalta arvaamattomasta elementeistä emergenssi nousee esiin. Se ei kuitenkaan tarkoita, ettei koronapandemian laajuiseen kriisiin kyettäisi reagoimaan menestyksekkäästi.

Koronapandemian pitkittyessä voidaan todeta, millä tavalla tuleviin kriiseihin tulisi varautua paremmin tai millaisia hyviä asioita koronapandemia on opettanut.



Kuvio 1. Emergenssi Etelä-Suomen aluehallintovirastossa.

Mäki (2020) toteaa, että emergenssi näkyy osallisuuden kokemuksina, yhteiskehittelynä ja jakamisen kautta tapahtumana oppimisena. Emergenssi näkyy myös johtajuuden luontevana siirtymisenä henkilöltä toiselle eri tilanteissa. Kriittikinä voitaneen todeta, että emergenssi kytkeytyy vapauden ja kontrollin väliseen jännitteeseen paradoksaalisesti. Ylin johto saattaa odottaa sovittujen asioiden toimeenpanoa samaan aikaan, kun muut toimijat odottavat johdon viestivän odotuksensa selkeämmin, toisin sanoen aluehallintovirastossa kyse on ministeriötason hallinnollisesta ohjauksesta ja lainsäädännön tulkinnasta. Epälineaarisuus kytkeytyy vahvasti emergenssiin, joka näyttäytyy itsestään selvien syy-seuraussuhteiden puuttumisena. Täysin samanlaista tilannetta ja olosuhteita ei ole olemassa, joten yllätyksen mahdollisuus on aina mahdollista. Epälineaarisuus vie pohjaa ennalta suunnitelluilta prosesseilta. Emergenssi ja epälineaarisuus ovat luonnollinen osa kompleksista toimintaympäristöä.



Kuvio 2. Keskinäisriippuvuus Etelä-Suomen aluehallintovirastossa.

Keskinäisriippuvuus on kompleksisuuden perusominaisuus, ja se ilmenee (Puustinen & Jalonen 2020) organisaatioissa niin, että asiat ovat kytköksissä toisiinsa ja myös kehittyvät itsestään ilman ohjausta. Kokonaisuus rakentuu lukemattomista toisiinsa linkittyneistä tekijöistä. Se, mitä alkuarvojen välisessä vuorovaikutuksessa syntyy, tapahtuu itsestään. Keskinäisriippuvuus (Uhl-Bien & Arena 2017) tarkoittaa sitä, että vuorovaikutuksen seurauksena asiat muuttavat muotoaan odottamattomalla tavalla, kuten lyhytnäköisyys päätöksenteossa saattaa merkitä arvaamattomia ja kauaskantoisia vaikutuksia, joita ei voida ennalta aavistaa. Kun asiat ovat riippuvaisia toisistaan (Mäki 2020), yhden toimijan päätökset ja teot vaikuttavat jatkuvasti muihin toimijoihin ja heidän tekoihinsa. Kompleksiset systeemit muodostuvat toimijoista ja heidän suhteistaan. Kompleksisuuden tärkeän lähtökohdan emergenssin kautta voidaan havaita resilienssin ilmiötä kompleksisessa ympäristössä. Paradoksaalista on, että organisaatioissa tulisi toimijoita kannustaa emergenttiin yhteistyöhön, kun samanaikaisesti tulostavoitteet ohjaavat usein kontrolliin ja resurssien jyvittämiseen.

6. Johtopäätökset ja tutkielman eettisyyden arviointi

Ensimmäisessä aluvussa esitetään, millä tavalla kerätystä aineistosta ilmenee kompleksisuusajattelun näkökulma tarkasteltaessa resilienssin ilmiötä. Tutkielman lähtökoh- tana oli saada tutkimuskysymykseen vastaus lähestymällä sitä resilienssin ilmiön käsitteellistämällä ja kompleksisuusajattelun teoreettisella viitekehyksellä. Toisessa alalu- vussa tarkastellaan tutkielman luotettavuutta ja eettisyyttä sekä tulosten tarkastelua suhteessa aikaisempaan tietoon.

6.1 Johtopäätökset

Tutkielman lähtökohtana oli kompleksisuusajattelun näkökulma. Tutkielman teoriaa ja aineistoa tarkasteltaessa emergenssin ilmiö nousee suunnittelematta eri tekijöiden vuorovaikutuksessa, eli esimerkiksi organisaation rakenteet, organisaation ympäristö ja organisaatiossa työtä tekevät ihmiset ovat keskinäisriippuvaisia toistensa kanssa. Emergenssin ilmiön havaitseminen organisaation resilienssissä voidaan kuvata aineis- ton perusteella seuraavalla tavalla. Aineistosta käy ilmi, että koronapandemiaan va- rauduttaessa valmiussuunnitelma ja rakenteelliset seikat olivat ennalta suunniteltuja ja tehtävään nimetyn valmiusvastaavan tehtävä oli organisoida kriisitilanteen tullessa akuutiksi ja jokaiselle oli rooli kriisiin varautumisessa.

Aineistosta kävi ilmi aluehallintoviraston organisaation proaktiivinen toiminta tilanteen ollessa emergentti, eli valmistautuminen koronapandemiaan alkoi tilannekuvan koos- tamisella, verkostoitumalla ja yhteistyön aloittamisella monen eri toimijan kanssa. Työntekijän proaktiivisuutta eli aktiivista ja aloitteellista sekä itseohjautuvaa toimintaa pidetään yhtenä ominaisuutena, joka kertoo työntekijän resilienssistä. Resilienssin pro- sessikuvauksesta käy ilmi tilanteen tunnistaminen, havainnointi ja resurssien saata- vuuden hahmottaminen tilanteen ennalta arvaamattomuudesta huolimatta. Asiantun- tijoiden aiempi tieto ja kokemus otettiin hyötykäyttöön tilanteessa.

Aineistoa tarkasteltaessa koronapandemian alkuvaiheessa haasteena oli tilannetietoisuuden ja selkeän kokonaiskoordinaation puuttuminen, joista esimerkkinä päällekkäiset tehtävät. Kompleksisuusajattelussa itseorganisoitumisella tarkoitetaan prosessia, jossa asiat syntyvät itsestään ilman keskitettyä ohjausta. Sen voidaan ajatella olevan systeemien sisäsyntyistä ja itseohjautuvaa liikettä. Itseorganisoitumista kuvataan niin, että se ei ole suoraan riippuvainen ulkoisista olosuhteista, vaan se on seurausta järjestelmän ja sen ympäristön vuorovaikutuksesta. Itseorganisoitumiseen liittyy epälineaarisia prosesseja, joita ei voida mallintaa lineaarisesti. Tilannetietoisuuden lisääntyessä ja kokonaiskoordinaation parantuessa itseorganisoituminen pääsi syntymään oikeanlaiseen suuntaan eli päällekkäiset tehtävät vähenivät (Vartiainen ja muut, 2016).

Aineiston perusteella epälineaarisuus ilmeni ennakoimattomuutena, selvien syy-seuraussuhteiden puuttumisena. Kaikkeen toimintaan liittyy aina yllätyksen mahdollisuus: pienikin muutos olosuhteissa voi vaikuttaa ratkaisevasti lopputulokseen (Mäki 2020). Epälineaarisuus näyttäytyy toiminnan tilanne- ja tapauskohtaisuutena. Ennakoimattomassa toimintaympäristössä korostuvat johtamisen ja johtamiskulttuurin suhde epävarmuuteen, virheisiin ja riskinottoon. Koronatilanteessa selviytymisessä on aineiston mukaan koko ajan jouduttu tekemään käytettävissä olevan tiedon perusteella riskinarviota päätösten vaikutuksista epidemiatilanteeseen. Päätösten vaikutuksia ei voitu tietää etukäteen, mutta aineistosta saadun tiedon mukaan paljon on tehty oikeanlaisia päätöksiä, kun katsotaan, minkälaisiin positiivisiin lopputuloksiin tehdyillä päätöksillä on tähän mennessä päästy koronapandemian suhteen.

Edellä mainittu kertoo organisaation resilienssistä ja kyvystä käsitellä ja oppia ymmärtämään tilanteiden kompleksisuutta ja näin ollen kyvykkyydestä vähentää riskejä. Emergentit ilmiöt tapahtuvat mikrotasolla, mutta eivät tule välttämättä näkyväksi makrotason päätöksenteossa, eli aluehallintovirastossa tehdyt yksittäiset päätökset pitäisi nähdä kokonaisuutena: useiden päätösten lopputuloksen mittarina voidaan pitää koronapandemian hillitsemistä ja tartuntojen vähenemistä, jolloin voidaan tehdä johtopäätös, että päätökset ovat olleet oikeita. Ongelmalliseksi päätöksenteossa saat-

taa muodostua epälineaarinen muutos ajattelutavassa, jolloin päätöksiä tehtäessä pääasiana ei enää ole terveysturvallisuus tai terveydenhuollon kantokyky vaan esimerkiksi rokotekattavuuden mahdollistama yhteiskunnan avoimena pitäminen, ja ajattelutavan muuttuminen jonkin muun ilmiön, kuten elinkeinoelämän, mukaisesti, millä on merkittäviä yhteiskunnallisia vaikutuksia.

Aineistosta saadut tulokset osoittivat, että resurssien kohdentaminen nousi esiin merkittävimpänä kehittämistä vaativana asiana. Koronapandemian aikana perustehtävien hoitaminen viivästyi, jolloin jonoja syntyi ja perustehtävään liittyvien päätösten käsittelyajat ovat pidentyneet. Henkilöstön lisäresurssi ei pystynyt korvaamaan koronatyöhön menetettyä henkilöstöresurssia. Siihen ei osattu varautua, miten nopeasti rekrytoitava uusi henkilöstöresurssi olisi tehtäviensä tasalla ja kykenisi suoriutumaan perustyöstä. Resilienssin parantaminen vaihtoehtojen ja puskurien kehittämiseksi saattaa vähentää toiminnan tehokkuutta ja viedä resursseja ennen kriisin tai muutostilanteen alkamista muilta tarpeellisilta toiminnoilta tai tulevaisuuden investoinneilta. Toisin sanoen kompleksisessä kriisitilanteessa on hyväksyttävää ja luonnollista, ettei perustyön tekeminen edisty samalla tavalla normaalitilanteeseen nähden.

Resilienssi näkyi henkilöstöresursseissa reaktiivisena toimintana, mistä voitaisiin myös oppia tulevia kriisejä ajatellen sitä, miten henkilöstöresursseihin voitaisiin varautua. Lisäksi huomioitavaa on kriisin pitkittyessä koronatyötä tekevien asiantuntijoiden huomioiminen, koska mahdollisen uupumisen riski on ilmeinen. Henkilöstöresurssien monipuolinen käyttö ja uusien asiantuntijoiden perehtyminen koronapandemiaan liittyvään päätöksentekoon helpottaisi työkuormaa ja pitäisi samaan aikaan isomman osan henkilöstöä ajan tasalla koronakriisissä. Toimintamahdollisuuksia ja vaihtoehtoja kasvattamalla on mahdollista pystyä vastaamaan aiempaa kompleksisemmän maailman haasteisiin. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi päätöksenteon hajauttamista organisaatiossa.

Kompleksisuuslinssin läpi tarkasteltuna organisaation resilienssi näyttäytyy aineistosta saatujen tulosten perusteella seuraavalla tavalla. Kompleksisessa ympäristössä toimitaessa organisaatiossa tarvitaan yhteisöllistä kykyä nähdä tulevaisuuteen uudella tavalla ja hahmottaa mahdollisuuksia ja erilaisia tapoja muuttaa työtehtäviä. Kompleksisuusajattelu korostaa sitä, että oikeaa ratkaisua organisaation muutokseen ei voida tietää ennalta, vaan tärkeämpää on tunnistaa kompleksisuuden olemassaolo, jolloin päätöksenteko ja yllättäviin tilanteisiin suhtautuminen paranee ja organisaation resilienssi kehittyy. Organisaation resilienssi koostuu ammattitaitoisista resilienteistä yksilöistä, joilla on kyvykkyyttä elää, kehittyä ja oppia jatkuvasti muuttuvassa kompleksisessa ympäristössä. Lisäksi organisaatiokulttuuri muovaa ja luo toimintatapoja niin, että organisaatiossa on sellaiset olosuhteet, joissa työskentelevillä ihmisillä on mahdollisuus kehittyä resilienteiksi.

6.2. Tutkielman luotettavuuden ja eettisyyden arviointi

Tieteen harjoittaminen edellyttää laadukasta tutkimusta sekä siihen perustuvia luotettavia tutkimustuloksia. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi kuuluu osana hyvään tutkimuskäytäntöön kaikissa tutkimuksissa. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta arvioidaan kyseisen tutkimuksen antamissa kehyksissä, sen mukaan, millaisia laadullisia menetelmiä tutkimuksessa on käytetty. Tässä tutkielmassa tutkimuskohteen valinnassa tehtiin uskottavuutta ja objektiivisuutta lisäämään valinta välttää aineiston keruussa sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden tutkimista, koska tutkijalla itsellään on subjektiivinen asiantuntemus ja kokemus alalta, joten tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi oli luonnollista kerätä aineisto tutkijalle itselleen täysin uudenlaisesta organisaatiosta (Aaltio & Puusa 2020, s. 178).

Laadullinen tutkimus ei päädy yleistettävään tietoon vaan tuottaa ymmärrystä lisäävää ja hyödyllistä tietoa tutkittavasta ilmiöstä, tutkittavan ilmiön rakenteista sekä toimijoiden välisestä dynamiikasta. Laadullisen tutkimuksen tulisi kuvastaa tutkittavien käsitksiä ja heidän kokemusmaailmaansa mahdollisimman hyvin. Tutkijan tehtävä on teh-

dä omat johtopäätökset suhteessa aiempaan tutkimukseen. Luotettavuuden tarkastelussa on olennaista metodien kuvaus ja tulkintojen jäljitettävyyden. Laadullisessa tutkimuksessa oleellista on kokonaisvaltaisuus ja tutkimustilanteen ainutlaatuisuus. Laadullisessa tutkimuksessa validiteetti ilmaisee, miten hyvin tutkimuksessa käytetty mitausmenetelmä mittaa juuri sitä ilmiön ominaisuutta, mitä on tarkoitus mitata. Laadullisessa tutkimuksessa validiteetti nähdään tutkimuksen kohteeksi määritellyn ilmiön eheytenä. Tässä tutkielmassa saadut tulokset ja käsittelytapa pitäytyvät resilienssin ilmiön luonteessa kompleksisuuslinssin läpi tarkasteltuna. Toisin sanoen luotettavuutta tässä tutkielmassa lisää resilienssin ilmiön ymmärryksen lisääminen ja sen näkyväksi tekeminen organisaation näkökulmasta. Tutkielman sisällön sisäinen validiteetti näkyy läpi tutkielman jatkumona resilienssin ilmiön monimuotoisuuden ja merkitysketjujen ymmärtämisessä. Huomioitavaa on, että kyseessä on pro gradu -tutkielma, joten tutkijan taidot eivät ole samanlaisella tasolla verrattuna kokeneempaan tutkijaan, mitä voidaan pitää tutkimuksen luotettavuutta heikentävänä tekijänä (Aaltio & Puusa 2020, s. 178, 180, 188).

Laadullisen tutkimuksen reliabiliteetti eli luotettavuuden arviointi on kontekstisidonnaista, jolloin on mahdotonta olettaa, että kahdella eri menetelmällä voitaisiin saavuttaa täysin samanlainen tulos. Tässä tutkielmassa tutkimustulosten perusteella nousi esiin aikaisempiin tutkimustuloksiin nähden hyvin samankaltaisia resilienssiin vaikuttavia tekijöitä ja haasteita hahmottaa tai kategorisoida, millainen on resilienssi organisaatio, tai toisaalta, milloin organisaatio ei ole resilienssi. Loppuuko organisaation resilienssi silloin, kun organisaation olemassaolo päättyy? Voidaan olettaa, että kyseessä on kompleksinen ilmiö, johon ei löydy yksiselitteistä vastausta. Ihmistieteellisen tutkimustavan luotettavuuden kriteerit eivät ensisijaisesti perustukaan valitun tutkimusmenetelmän ominaisuuksiin, vaan tutkimuksen uskottavuus hahmottuu ja rakentuu itse tutkimusprosessin kuvauksessa, perusteluissa ja analyysissä, eli laadullisen tutkimuksen luotettavuus on ymmärrettävä laajemmin kuin reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden kautta. Tässä pro gradu -tutkielmassa on havainnollistettu yksityiskohtaisesti ja tuotu läpinäkyvästi esiin tutkielman eri vaiheet ja päättelypolku, miten tutki-

mustuloksiin on päästy, jolloin tutkielman luotettavuus ja uskottavuus ovat paremmin arvioitavissa. Kompleksisuusajattelun hyödyntäminen empiirisen aineiston tulkinnassa oli kunnianhimoinen. Kompleksisuusajattelu on laaja ja vaikeasti ymmärrettävissä oleva tieteenala tai teoria, joten kompleksisuusajattelun hyödyntäminen resilienssin ilmiön tutkimisessa vaatii rajatumpaa tulokulmaa kokonaisuuden hahmottamiseksi. Laadullisen tutkimuksen tärkein tavoite on saavuttaa mahdollisimman rikas ja syvällinen käsitys tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä, osoitti sen, että ymmärrys kompleksisuusajattelun soveltamisesta empiirisen aineiston tulkintaan vaatii runsaasti lisää perehtymistä kompleksisuusajattelusta. Vaikka oikealla polulla ollaan, niin vasta sen alkupäässä ennen seuraavaa risteystä (Aaltio & Puusa 2020, s. 180, 195).

Laadullisessa tutkimuksessa tietty määrä aineistoa voi olla riittävä tuomaan esille teoreettisen dynamiikan, jota tutkittavasta aineistosta on mahdollista löytää. Tässä pro gradu -tutkielmassa haasteena aineiston riittävyyden kannalta oli tarpeeksi kattavan aineiston kerääminen. Heterogeenisestä aineistosta näkyi saturoituminen luotettavuuden ja aineiston riittävyyden merkiksi, mutta tutkielmaa aloitettaessa olisi ollut hyödyllistä vielä laadukkaamman aineiston aikaansaamiseksi tehdä pilottihaastatteluita tutkijan oman varmuuden lisäämiseksi ja haastattelukysymysten monipuolistamiseksi ja syvällisemmän analyysin aikaansaamiseksi (Aaltio & Puusa 2020, s. 184).

Laadullisen tutkimuksen laadun arviointiin sisältyy aina eettisyyden periaatteiden huomioon ottaminen. Tutkijaa ohjaavissa yleisissä eettisissä periaatteissa painotetaan, että ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen peruslähtökohtana tulee olla tutkittavien henkilöiden luottamus tutkijoihin ja tieteeseen. Luottamus syntyy ja säilyy vain, jos tutkijat toimivat eettisten periaatteiden mukaisesti ja tutkimukseen osallistuvien henkilöiden ihmisarvoa ja oikeuksia kunnioittavasti. Haastattelukutsussa käytiin läpi pro gradu -tutkielmaan osallistumisen vapaaehtoisuus, ja haastattelutilanteissa pyrittiin luomaan luottamuksellinen ilmapiiri, jossa kerrottiin tutkimuseettisen neuvottelukunnan laatimista eettisistä ohjeista ja tutkimustulosten anonymisoinnista sekä tutkimusaineiston asianmukaisesta hävittämisestä asiaan kuuluvalla tavalla aineiston analysoin-

nin jälkeen. Lisäksi hyvän tutkimuseettisen toiminnan mukaista on se, että tutkittavat saavat riittävästi tietoa tutkimuksesta, sen tavoitteista ja mahdollisista vaikutuksista ja käytännön toteutuksesta. (Puusa & Julkunen 2020, s. 197; Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019, s. 7.)

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Organisaation resilienssiä on tutkittu Suomessa vielä melko vähän. Resilienssin tutkimus painottuu yksilön resilienssin tutkimiseen erityisesti traumaattisen tai kriisitilanteen kohdatessa. Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkittiin resilienssin ilmenemistä kompleksisuusajattelun näkökulmasta. Organisaation resilienssin tutkimusta kompleksisuuden näkökulmasta tarvitaan lisää, koska resilienssi on niin laaja-alainen ilmiö, ettei sitä voida ymmärtää yksiselitteisesti. Yhtenä jatkotutkimusehdotuksena on, miten organisaation resilienssi näkyy organisaation arjessa. Aikaisemmista tutkimuksista käy ilmi, että resilienssin ilmiö nousee esiin kriisitilanteessa, joten organisaation resilienssin voidaan olettaa olevan organisaatiossa piilossa, mistä se tulee näkyväksi kriisitilanteessa tai isoissa organisaatiota koskevissa muutoksissa.

Jotta organisaatio menestyisi ja selviytyisi menestyäkseen päivittäisistä toiminnoista, sillä tulee olla kyvykkyyttä ratkaista monenlaisia ongelmia, joten tarvitaan ymmärrystä siihen, mistä resilienssi organisaatiossa syntyy. Kompleksisuusajattelun ja resilienssin yhdistäminen oli haastava tehtävä, joten jatkotutkimuksissa hedelmällisempää olisi lähestyä resilienssiä esimerkiksi organisaation adaptiivisuuden kautta, jossa viitekehiksenä voisi toimia kompleksisuusjohtajuusteoria. Kompleksisuusjohtajuusteoriaa olisi luonnollista käyttää teoreettisena pohjana, koska kirjallisuuden mukaan organisaation johtamisella saavutetaan henkilöstön potentiaalisempi hyötykäyttö organisaatiossa. Resilienssin ilmiötä kuvataan yleisesti positiivisena käsitteenä viljellen adjektiiveja, jotka kuvaavat, millainen jokaisen yksilön tulisi olla: kyvykäs sietämään jatkuvaa muutosta ja selviytymään kaikista tilanteista ja oppimaan niistä olemalla jälleen vahvempi. Resilienssin ilmiö tarvitsee kaiken kaikkiaan runsaasti lisätutkimusta. Herää kysymys, voi-

ko resilientti yksilö olla myös organisaation muille työntekijöille taakka, joka heikentää organisaation kokonaisresilienssiä. Itseorganisoituminen ja emergenssi eivät ole organisaation toiminnan kannalta välttämättä aina myönteinen asia. Resilienssiä voisi lähestyä myös pahan emergenssin (emergence of evil) kautta, jolloin itseorganisoiva dynamiikka johtaa ei-toivottuihin seuraamuksiin.

Lähteet

- Aaltio, I & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Puusa, Anu & Juuti, Pauli (toim.), Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.
- Alasuutari, P. (2012). Laadullinen tutkimus 2.0. Osuuskunta Vastapaino.
- Annarelli, A. & Nonino, F. (2016). Strategic and Operational Management of Organizational Resilience: Current State of Research and Future Directions. *Omega* 62, 1-18. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2015.08.004>
- Bergström, J., Uhr, C., Frykmer, T. (2016). A Complexity Framework for Studying Disaster Response Management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 24(3), 124-135. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12113>
- Blanco Sequeiros, S. & Hokkanen, L. (2020). Arvot, epävarmuus ja tieto. Titeteellinen tutkimus ja näyttöpohjainen politiikka kriisin aikana. *Tiede & Edistys*, 45(4), 407-414. <https://doi.org/10.51809/te.109681>
- Boin, A & van Eeten, M. (2013). The Resilient Organization. Critical appraisal. *Public Management Review*. 15(3), 429-445. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.769856>
- Braithwaite, J., Churruca, K., Long, J. C., Louise, A., Herkes, E., Herkes, J. (2018). When Complexity Science Meets Implementation Science: A Theoretical and Empirical Analysis of System Change. *BMC Medicine* 16(3), 1-14. DOI: 10.1186/s12916-018-1057-z
- Bryce, C., Ring, P., Ashby, S., Wardman, J.K., Resilience in the Face off Uncertainty: Early Lessons From the COVID-19 Pandemic (2020). *Journal of Risk Research*. 23(7-8). <https://doi.org/10.1080/13669877.2020.1756379>
- Cilliers, P. (1998). Complexity and Post-Modernism. *Understanding Complex Systems*. London: Routledge
- Cook, J., Hellström, E., Hämäläinen, T., Lahti, V.M. (2014). Visio Suomelle. Kohti kestävää hyvinvointia. Sitra. Noudettu 2021-01-31 osoitteesta https://media.sitra.fi/2017/02/23213056/Visio_Suomelle.pdf

- Cooke, P. (2012). *Complex Adaptive Innovation System: Relatedness and Transversality in The Evolving Region*. Taylor & Francis Group.
- Denhardt, J & Denhardt, R. (2010) *Building Organizational Resilience and Adaptive Management*. Teoksessa Reich, J.W., Zautra, A.J., Hall, J (toim.), *Handbook of Adult Resilience*. Guilford Publications.
- Duchek, Stephanie. (2020). *Organizational Resilience: A Capability-Based Conceptualization*. *Business Research* 13, 215-246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Duit, Andreas. (2016). *Resilience Thinking: Lessons for Public Administration*. *Public Administration* 94(2), 364-380. <https://doi.org/10.1111/padm.12182>
- Fransen, J., Peralta, D., Vanelli, F., Edelenbos, J., Olvera, B. (2021). *The Emergence of Urban Community Resilience Initiatives During the COVID-19 Pandemic: An International Exploratory Study*. *The European Journal of Development Research*. <https://doi.org/10.1057/s41287-020-00348-y>
- Hanén, T. (2020). *Kompleksisuus yhteisvaikutuksena- Havaintoja matkastani katastrofeista kompleksisuuteen*. Teoksessa Vartiainen, Pirkko & Raisio, Harri (toim.), *Johtaminen kompleksisessa maailmassa. Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen*. Gaudeamus.
- Hanén, T. (2017). *Yllätysten edessä. Kompleksisuusteoreettinen tulkinta yllättävien ja dynaamisten tilanteiden johtamisesta* [väitöskirja, Maanpuolustuskorkeakoulu]. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-25-2870-7>
- Heinonen, Sirkka. (2020). *Pandemia testaa suomalaisen yhteiskunnan turvallisuus resilienssiä-kurkistuksia koronapandemian lyhyen ja pitkän aikavälin hyviin ja huonoihin seurauksiin. Koronapandemian hyvät ja huonot seuraukset lyhyellä ja pitkällä aikavälin seuraukset*. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 1/2020. Noudettu 2021-04-12 osoitteesta https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_1+2020.pdf

- Hellström, E & Hämäläinen, T. (2020). Kiihdyttääkö korona talouden uudistumista? Sitran artikkeli koronan vaikutukset-kirjoitusarja. Noudettu 2021-08-12 osoitteesta <https://www.sitra.fi/artikkelit/kiihdyttaako-korona-talouden-uudistumista/>
- Hirsjärvi, Sinikka & Hurme, Helena. (2009). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus.
- Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvaori, J. (2017). Tutkimushaastattelun käsikirja. Kustannusyhtiö vastapaino.
- Hyvönen, A-E., Juntunen, T., Mikkonen, H., Käpylä, J., Gustafsberg, H., Nyman, M., Rättälä, T., Virta, S., Liljeroos, J. (2019). Kokonaisresilienssi ja turvallisuus: tasot, prosessi ja arviointi. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 17/2019. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-647-8>
- Hämäläinen, T & Vataja, K. (2020). Korona paljasti yhteiskunnan haavoittuvuuden. Sitran artikkeli koronan vaikutukset- kirjoitussarja Noudettu 2021-04-04 osoitteesta <https://www.sitra.fi/artikkelit/korona-paljasti-yhteiskunnan-haavoittuvuuden/>
- Juntunen, T & Hyvönen, A-E. (2020). Koronakriisi, informaatio ja resilienssipolitiikka. Kosmopolis. 50 (2), 72-92. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-202009175876>
- Kananen, J. (2017). Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Juvenes print.
- Katz, J-S. (2016). What Is a Complex Innovation System? PLoS One, 11 (6), 1-24. doi: 10.1371/journal.pone.0156150
- Limnell, J. (2012). Uhkakuvat ohjaavat turvallisuuspolitiikkaa. Teoksessa Näkökulmia puolustuskyvyn uskottavuuteen. Puolustusministeriö. Noudettu 2021-02-13 osoitteesta https://www.defmin.fi/files/2061/Nakokulmia_puolustuskyvyn_uskottavuuteen.pdf#page=35
- Lindell, J & Uusikylä, P (2020, 12 elokuuta). Koronan hoidossa etsitään yksinkertaisia ratkaisuja kompleksiseen ongelmaan. Elävä emergenssi- kurkistus kompleksisuustutkimukseen. Noudettu 2021-08-12 osoitteesta <https://blogs.uwasa.fi/kompleksisuus/2020/05/18/koronan-hoidossa-etsitaan-yksinkertaisia-ratkaisuja-kompleksiseen-ongelmaan/>
- Lipponen, Krisse. (2020). Resilienssi arjessa. Kustannus Oy Duodecim.

- Luoma, M & Lindell, J. (2020). Johtaminen ja kompleksisuus- Kolmijaosta kokonaisvaikutukseen. Teoksessa Vartiainen, Pirkko & Raisio, Harri (toim.), Johtaminen kompleksisessa maailmassa. Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen. Gaudeamus.
- Metsämuuronen, J. (2006). Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Gummerus.
- Mitleton-Kelly, E. (2013). Complex Systems and Evolutionary Perspectives Organizations: The Application of Complexity Theory to Organisations. Pergamon.
- Mäki, A. (2020). Jännitteitä ja yhteiskehittelyä- kompleksisuus asiantuntijayhteisöjen johtamisen arjessa. Teoksessa Vartiainen, Pirkko & Raisio, Harri (toim.), Johtaminen kompleksisessa maailmassa. Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen. Gaudeamus.
- Nieminen, M., Talja, H., Airola, M., Viitanen, K., Tuovinen, J., Heikkilä J-P. (2017). Muutosjoustavuus. Organisaation resilienssin tukeminen. Teknologian tutkimuskeskus VTT. Juvenes Print. Noudettu 2021-05-24 osoitteesta <https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/technology/2017/T318.pdf>
- Normandin, J-M & Therrien, M-C (2016). Resilience Factors Reconciled with Complexity: The Dynamics of Order and Disorder. Journal of Contingencies and Crisis Management. 24 (2). <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12107>
- Nyaupane, G., Prayak, G., Godwyll, J., White, D. (2021). Toward a Resilient Organization: analysis of employee skills and organization adaptive traits. Journal of Sustainable Tourism 29 (4). <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1080/09669582.2020.1822368>
- Pahkin, K (2015). Staying Well in an Unstable World of Work: Prospective Cohort Study of The Determinants of Employee Wellbeing. Noudettu 2021-08-12 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-515-2>
- Paju, Sami. (2017). Kompleksinen maailma vaatii ketterää organisoitumista. Teoksessa Martela, Frank & Jarenko, Karoliina (toim.), Itseohjautuvuus- Miten organisoitua tulevaisuudessa? Alma Talent Oy.

- Pernaa, H-K., Neuvonen, A. (2020). Antisipaatio- tulevaisuuden ja kompleksisuuden tuore liitto. Teoksessa Vartiainen, Pirkko & Raisio, Harri (toim.), Johtaminen kompleksisessa maailmassa. Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen. Gaudeamus.
- Prezelj, I & Doerfel, M.L (2017). Resilience in a Complex and Unpredictable World. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 25, 118-122.
<https://doi.org/10.1111/1468-5973.12177>
- Puusa, A., Julkunen, S. (2020). Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa Puusa, Anu & Juuti, Pauli (toim.), Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.
- Puustinen, A., Jalonen, H. (2020). Kompleksisuusajattelu- ymmärtämistä edistävä uusi lähestymistapa vai vanhaa viiniä uudessa pullossa? Teoksessa Vartiainen, Pirkko & Raisio, Harri (toim.), Johtaminen kompleksisessa maailmassa. Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen. Gaudeamus.
- Pernaa, H. (2020). Hyvinvoinnin toivottu tulevaisuus. Tarkastelussa kompleksisuus, antisipaatio ja osallisuus. [väitöskirja, Vaasan yliopisto]. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-910-5>
- Pojjula, S. (2018). Resilienssi: Muutosten kohtaamisen taito. Kirjapaja. Helsinki.
- Raisio, H., Puustinen, A., Vartiainen, P. (2020). Kompleksisuusjohtajuus organisaation adaptiivisuuden mahdollistajana- Tutkimuskohteena opetushallitus. Teoksessa Vartiainen, Pirkko & Raisio, Harri (toim.), Johtaminen kompleksisessa maailmassa. Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen. Gaudeamus.
- Randall, W., Baldwin, C., McKenzie-Mohr, S., McKim, E., Furlong, D. (2015). Narrative and resilience: A comparative analysis of how older adults their lives. *Journal of aging studies*, 34, 155-161. <https://doi.org/10.1016/j.jaging.2015.02.010>
- Ruiz-Martin, C., López-Paredes, A., Wainer, G. (2018). What We Know and Do Not Know About Organizational Resilience. *International Journal of Production Management and Engineering*, 6 (1), 11-28.
<https://doi.org/10.4995/ijpme.2018.7898>

- Saari, J. (2020). Hyvinvointivaltio koronan jälkeisessä yhteiskunnassa. Koronapandemian hyvät ja huonot seuraukset lyhyellä ja pitkällä aikavälillä seuraukset. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 1/2020. Noudettu 2021-08-09 osoitteesta https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_1+2020.pdf
- Salo, Ahti. (2020). Yhteiskunnan resilienssin varmistaminen. Teoksessa Covid-19-kriisin haitallisten vaikutusten ehkäiseminen kestävän kehityksen periaatteiden mukaisesti. Valtioneuvoston Covid-19-tiedepaneelin raportti. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2020101584121>
- Skegg, D., Gluckman, P., Boulton, G., Hackman, H., S Abdool Karim, S., Piot, P., Woopen, C. (2021). Future Scenarios for the COVID-19 pandemic. The Lancet. 397 (10276). [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(21\)00424-4](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(21)00424-4)
- Stacey, R. (2012). Tools and Techniques of Leadership and Management: Meeting the Challenge of Complexity. London. Routledge.
- Ståhle, P. (2014). Itseuudistumisen dynamiikka- systeemiajattelu kehitysprosessien ymmärtämisen perustana. Noudettu 2020-09-23 osoitteesta https://kaupunginosat.fi/helka/wp-content/uploads/sites/5/2009/06/www.stahle.fi_itseuudistumisen_dynamiikka.pdf
- Teknologian tutkimuskeskus. (2009). Ennakoiva ja joustava turvallisuuden johtaminen. Resilienssi Suomessa. Tutkimusraportti. Noudettu 2021-05-03 osoitteesta <https://www.vttresearch.com/sites/default/files/julkaisut/muut/2009/VTT-R-09394-09.pdf>
- Tuomi, J & Sarajarvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Tammi.

- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2019). Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. Noudettu 2021-08-03 osoitteesta https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf
- Uhl-Bien, M & Arena, M. (2017). Complexity Leadership: Enabling People and Organization for Adaptability. *Organizational dynamics*. 46(1), 9-20. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.12.001>
- Ulrich, D. & Yeung, A (2019). Agility: The new Response to Dynamic Change. *Strategic HR Review*, 18 (4), 161-167. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/SHR-04-2019-0032>
- Valtioneuvosto. (2021). Työolobarometri 2020: Koronapandemia toi etätyön tekemiseen lähes vuosikymmenen harppauksen. Noudettu 2021-06-26 osoitteesta <https://valtioneuvosto.fi/-/1410877/tyoolobarometri-2020-koronapandemia-toi-etatyon-tekemiseen-kymmenen-vuoden-harppauksen-vuodessa->
- Vartiainen, P., Raisio, H., Lundström, N., Niskanen, V-P. (2020). Katsaus valtionhallinnon ohjaustoiminnan kehitykseen: Fokuksessa governance- ja kompleksisuuskirjallisuus. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja, valtioneuvoston viestintäosasto. Valtionvarainministeriö. Noudettu 2021-08-13 osoitteesta <https://tietokayttoon.fi/documents/1927382/2158283/Katsaus+valtion+ohjaustoiminnan+kehitykseen.pdf/d82c5986-2791-a2b2-10d3-8d5593981936?t=1594189043407>
- Vartiainen, P. (2017). Lähijohtajat kompleksisuuden ytimessä. Teoksessa Laaksonen, H. Ollila, S. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa.
- Vartiainen, P., Raisio, H., Lundström, N. (2016). Kompleksisuuden johtaminen- kohti uutta ymmärrystä. Teoksessa Syväjärvi, Antti. Pietiläinen, Ville (toim.), Inhimillinen ja tehokas terveysjohtaminen. Suomen Yliopistopaino Oy.
- Varto, J. (1992). Laadullisen tutkimuksen metodologia. Kirjayhtymä Oy.

- Vihottula, H. (2015). "En suostu yksinkertaisesti häviämään ihmisten silmistä" Kertomuksia traumaattisesta kokemuksesta selviytymisestä. [väitöskirja, Tampereen yliopisto]. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9954-8>
- Cook, J., Hellström, E., Hämäläinen, T., Lahti, V.M. (2014). Visio Suomelle. Kohti kestäväää hyvinvointia. Sitra. Noudettu 2021-01-31 osoitteesta https://media.sitra.fi/2017/02/23213056/Visio_Suomelle.pdf
- WHO (World Health Organization). (2020). Coronavirus disease 2019 (Covid-19) Situation report -94. Noudettu 2020-09-27 osoitteesta <https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200423-sitrep-94-covid-19.pdf>
- Zhu, Y. & Li, W. (2021). Proactive Personality Trigger Employee Resilience: A Dual-path way model. *Social Behavior and Personality an International Journal*. 49 (2). <https://doi.org/10.2224/sbp.9632>

Liitteet

Liite 1. Saatekirje teemahaastattelua varten

Hei,

Olen Vaasan yliopiston sosiaali- ja terveyshallintotieteen maisterivaiheen opiskelija. Pro gradu -tutkielmani käsittelee resilienssiä kompleksisuusajattelun näkökulmasta. Pro gradu -tutkielman tarkoituksena on selvittää miten resilienssi ilmaantuu poikkeuksellisessa tilanteessa ja miten sitä voidaan tarkastella kompleksisuusajattelun näkökulmasta.

Resilienssin käsitettä on määritelty useilla tieteenaloilla ja monista eri näkökulmista. Resilienssi on kansainvälisesti tunnettu käsite, mutta Suomessa vielä suhteellisen uusi käsite. Resilienssiä voidaan kuvailla kykyä palautua poikkeuksellisista tilanteista ja jopa vahvistua niistä tulevia tilanteita ajatellen. Resilienssissä viitataan ominaisuuteen, jossa yksilöllä, organisaatiolla tai yhteisöllä on uhkaavista tilanteista tai olosuhteista huolimatta kykyä ja kapasiteettia sopeutua tilanteeseen. Resilienssissä on kyse myös palautumiskyvystä kriisiä ennalta olevaan tilanteeseen. Sopivaa suomenkielistä käännöstä resilienssille ei toistaiseksi vielä ole keksitty. Kehityspsykologiassa resilienssin käsitettä on käytetty nimillä selviytymiskyky, joustavuus, stressinsieto, lannistumattomuus. Resilienssi voidaan jakaa myös kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat ennakointi, selviytyminen ja sopeutuminen.

Teemahaastattelu on merkittävä osa Pro gradu -tutkielmaani, joten tiedustelen mahdollisuuttasi osallistua tutkielmani toteuttamiseen.

Tarkoituksenani on toteuttaa haastattelut 2021 maaliskuun ja huhtikuun aikana. Haastattelun on tarkoitus olla vapaamuotoinen ja keskusteleva. Haastattelun teemat liittyvät koronapandemiaan varautumiseen, selviytymiseen kriisin keskellä ja sopeutumiseen poikkeuksellisessa tilanteessa. Tavoitteena on kuulla jokaisen haastateltavan oma käsitys aiheesta. Haastatteluun on varattu aikaa yksi tunti. Tutkimusta varten annetut

tiedot säilytetään luottamuksellisina. Haastatteluun liittyvä aineisto käsitellään anonyymisti, joten valmiissa työssä ei tule esiin kenenkään haastatteluun osallistuneen tunnistettavia vastauksia. Haastattelu nauhoitetaan, joka helpottaa allekirjoittanutta käsittelemään aineistoa jälkikäteen ja haastattelutilanteessa keskittymään haastatteluun.

Ystävällisin terveisin,

Ville Viertola

Yhteystiedot: ville.viertola@student.uwasa.fi

Pro gradu -tutkielman ohjaaja: Professori Harri Jalonen

Liite 2. Tutkimuslupa-anomus

Opiskelija: Ville Viertola

Maununnevantie 7A as. 3

00430 Helsinki

ville.viertola@student.uwasa.fi

Opiskelu-ala

Hallintotiede

Vaasan yliopisto

Sosiaali- ja terveyshallintotieteen maisteriohjelma

Opinnäytetyö

Opinnäytetyön nimi: Organisaation resilienssi aluehallinnossa- Kompleksisuusajattelun näkökulma

Opinnäytetyön ohjaaja: Professori Harri Jalonen

harri.jalonen@uwasa.fi

Opinnäytetyön lyhyt kuvaus:

Tässä työssä tutkitaan resilienssin ilmiötä organisaatiossa kompleksisuusajattelun näkökulmasta. Tutkielman tavoitteena on teorian ja haastattelujen avulla selvittää organisaation resilienssiä aluehallinnossa. Resilienssillä tarkoitetaan yksilön, yhteisön tai yhteiskunnan kykyä ylläpitää toimintakykyä ja valmiutta muuttuvissa olosuhteissa, sekä valmiutta kohdata häiriöitä ja kriisejä sekä löytää keinoja palautua niistä.

Pro gradu -tutkielmassa tarkastelun kohteena on Etelä-Suomen aluehallintovirastossa työskentelevien asiantuntijoiden ja johdon kokemukset koronapandemiatilanteessa. Tutkielmassa haastatellaan Etelä-Suomen aluehallintovirastossa työskenteleviä asiantuntijoita, esimiestasolla ja johdossa olevia henkilöitä, jotka osallistuivat koronapandemiaan valmistautumiseen ja työskentelyyn kriisin aikana. Teemahaastatteluiden kautta saatu aineisto käytetään vain tämän tutkimuksen tekemiseen. Haastateltavien ei tarvitse entuudestaan tuntea kompleksisuusajattelua tai resilienssin käsitettä. Haastattelut toteutetaan toukokuun -heinäkuun 2021 aikana.

Tutkimustulokset esitellään aluehallinnon organisaatiolle niiden valmistuttua, lisäksi valmis työ lähetään organisaation käytettäväksi.

Lisäksi lupaa haetaan koskien työajankäyttöä haastattelujen tekemiseksi. Jos työaika ei ole mahdollista käyttää haastattelujen tekemiseksi, allekirjoittanut toteuttaa haastattelut vapaa-ajalla.

1. Hyväksyn haastattelujen toteuttamisen työajalla

2. En hyväksy

1. Hyväksyn tutkimuslupahankkeen toteutettavaksi

2. En hyväksy

Johtaja, Etelä-Suomen aluehallintovirasto

14.5.2021

Kristiina Poikajärvi

Päivämäärä/paikka Hyväksyjän allekirjoitus

Hyväksytty sähköisesti 14.5.2021.