

Kokonaisturvallisuus työelämässä

| 13 NÄKÖKULMAA YHTEISKUNNAN KRIISINKESTÄVYYTEEN

Tommi Alanko

Työterveyslaitos

PL 40

00032 TYÖTERVEYSLAITOS

ttl.fi

© 2026 Työterveyslaitos ja Tommi Alanko

Tämän teoksen osittainenkin kopiointi on tekijänoikeuslain (404/61, siihen myöhemmin tehtyine muutoksineen) mukaisesti kielletty ilman asianmukaista lupaa

Sisällys

Esipuhe.....	4
1 Turvallisuuden muuttunut toimintaympäristö	5
2 Katselukulmat ja yhteinen suunta.....	6
3 Toimintakyky ja resilienssi arjen periaatteina.....	8
4 Tilannekuva ja priorisointi epävarmuudessa.....	9
5 Häiriöistä oppiminen ja jatkuvuus	10
6 Luottamus, yhteisöllisyys ja toimijuus	11
7 Työpaikan kantavat rakenteet kriiseissä	12
8 Haavoittuvuudet ja rikollinen toiminta arjen rakenteissa	13
9 Verkostot ja kumppanuudet – yhteistyösuhteiden turvallisuus.....	14
10 Sanoitukset ja rajapinnat – eri kieli, sama tavoite.....	16
11 Polut kohti vaikutuksia	17
12 Mittaaminen harkinnan tueksi	18
13 Pienet askeleet, kestävä vaikutus	19
Yhteenveto	21
Lähteet	22

Esipuhe

Vuonna 2026 turvallisuutta ei voi tarkastella yksittäisten ilmiöiden tai toimijoiden kautta. Häiriöiden määrä ja moninaisuus ovat muuttaneet toimintaympäristöä niin, ettei vanhoihin oletuksiin voi enää nojata. Yhteiskunnan toimintakyky rakentuu monista toisiinsa kytkeytyvistä osista, ja työelämä on yksi niistä tasoista, joissa muutokset näkyvät varhain ja konkreettisesti. Näissä kirjoituksissa kriisinkestävyys ei tarkoita valmiutta poikkeusoloihin, vaan kykyä ylläpitää toimintaa arjessa silloin, kun häiriöistä on tullut pysyvä osa toimintaympäristöä. Näiden ilmiöiden yhteyksien hahmottaminen on ollut viime vuosina yhä tärkeämpää, ja tämän kokoelman kirjoittaminen sai alkunsa tästä tarpeesta.

Oma taustani vaikuttaa siihen, miten aihetta lähestyn. Työskentelin kymmenen vuotta Työterveyslaitoksen Työturvallisuus-yksikön johtajana. Työssäni korostui se, miten arkiset käytännöt, selkeät vastuut ja toimiva yhteistyö luovat perustan, jonka varassa työpaikat pystyvät toimimaan myös yllättävissä tilanteissa. Kokemukset osoittivat, että monilla aloilla toiminta jatkuu häiriöistä huolimatta juuri siksi, että rakenteita on kehitetty pitkään ja johdonmukaisesti. Siirtyminen Kokonaisturvallisuus-yksikön vetäjäksi laajensi tätä näkymää: työelämän ilmiöiden kytkeytyminen yhteiskunnan laajempaan toimintakykyyn tuli entistä näkyvämmäksi.

Viime vuosien kriisit ovat tehneet tämän yhteyden konkreettiseksi. Koronaviruspandemian aikana työpaikkojen työsuojeluorganisaatiot ja yhteistyö työterveyshuollon kanssa kantoivat merkittävää vastuuta tilanteessa, jossa tietoa oli vähän ja ratkaisuja tarvittiin nopeasti. Niissä organisaatioissa, joissa arjen rakenteet olivat kunnossa, toiminta pysyi vakaampana. Ilmiö jäi aikanaan vähälle huomiolle, vaikka sen merkitys yhteiskunnan toimivuudelle oli suuri.

Tämän kokoelman tekstit eivät pyri kuvaamaan kokonaisturvallisuutta kattavasti tai tarjoamaan valmiita toimintamalleja. Ne kokoavat havaintoja ja ajatuksia, jotka ovat nousseet esiin työssä, keskusteluissa ja tilanteissa, joissa on tarvittu kykyä jäsentää kokonaisuutta nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Tarkastelun taustalla on ajatus, että toimintakyky ja resilienssi rakentuvat vähitellen. Ne eivät synny kriisissä, vaikka kriisit tekevät ne näkyviksi. Keskeistä on se, miten arki on järjestetty ja miten pienet valinnat kertyvät ajan myötä.

Tavoitteenani on jäsentää tätä kokonaisuutta ilman kiirettä ja ilman tarvetta yksinkertaistaa monimutkaisia ilmiöitä. Työelämän ja kokonaisturvallisuuden rajapinnassa on paljon sellaista, mikä ansaitsee rauhallista tarkastelua. Näiden tekstien tarkoitus on tehdä näkyväksi joitakin niistä yhteyksistä ja toimintatavoista, joiden varassa yhteiskunnan toimintakyky lopulta rakentuu.

1 Turvallisuuden muuttunut toimintaympäristö

Vuonna 2026 turvallisuutta ei voi selittää yhden toimijan tai yhden järjestelmän kautta. Häiriöitä on enemmän ja ne ovat erilaisia kuin aiemmin, ja siksi olennaista on se, miten yhteiskunta pitää toimintakykynsä. Kokonaisturvallisuus on tätä varten yhteinen kehys. Elintärkeitä toimintoja turvataan viranomaisten, elinkeinoelämän, järjestöjen ja kansalaisten yhteistyöllä, eikä yhtä osaa voi tarkastella irrallaan muista (Valtioneuvosto, 2025). Tavallisesti kokonaisturvallisuutta tarkastellaan poikkeusolojen, varautumisen ja kriisitilanteiden kautta. Tässä tarkastelussa katse on hieman aiemmassa vaiheessa: millä edellytyksillä työpaikkojen toiminta kantaa ja miten tilanteita on tarkasteltu ja toimintaa suunnattu osana normaalia toimintaa, ennen kuin niitä määritellään kriiseiksi.

Työelämän näkökulmasta yhteiskunnan toimintakyky riippuu siitä, miten työpaikat kestävät arjen kuormitusta ja muutoksia. Kun arki on järjestetty selkeästi, luottamusta on rakennettu ja yhteistyötä vahvistettu, myös kriittiset palvelut ja tuotantoketjut pysyvät käynnissä. Häiriöiden syntyessä vaikutukset heijastuvat nopeasti työpaikan ulkopuolelle. Tässä kirjoituksessa lähdetään siitä, että työpaikat ovat se taso, jossa yhteiskunnan toimintakyky joko pitää tai alkaa pettää.

Työpaikoilla ei tässä tarkoiteta vain yhtä organisaatiotyyppiä. Myös viranomaisten, Puolustusvoimien ja muiden turvallisuustoimijoiden tehtävät toteutuvat viime kädessä työnä arjessa, vaikka niiden rooli hahmotetaan usein järjestelmätason vastuiden ja kokonaisuuksien kautta. Yhteiskunnallisessa tarkastelussa tämä taso on välttämätön, jotta eri toimijat ja tehtävät saadaan toimimaan samaan suuntaan. Samalla se voi kuitenkin etäännyttää huomiota siitä, että toimintakyky rakentuu aina konkreettisessa työssä: siinä, miten ihmiset tekevät ratkaisuja keskeneräisellä tiedolla, kantavat vastuuta ja sovittavat oman työnsä yhteen muiden kanssa epävarmuudessa. Tässä mielessä roolit eroavat toisistaan, mutta työn tasolla ne jakavat enemmän kuin ensi silmäyksellä näyttää.

Häiriöt paljastavat usein sen, mitä arjessa ei muuten huomata. Ne tekevät näkyväksi riippuvuudet ja sen, miten pienetkin muutokset voivat heijastua laajalle. Siksi resilienssiä on vaikea kuvata yhden tason ominaisuutena. Se hahmottuu kokonaisuutena, joka rakentuu siitä, miten ihmiset, organisaatiot ja verkostot toimivat yhdessä (Hyvönen ym., 2019).

Samat toimintakykyä tukevat periaatteet toimivat monessa ympäristössä, vaikka niistä puhutaan eri tavoin. Tilannekuva, priorisointi epävarmuudessa ja kyky oppia häiriöistä eivät ole sidottuja yhteen menetelmään tai rakenteeseen. Ne ovat tapoja tehdä valintoja silloin, kun tietoa on vähän mutta suunta on silti päätettävä. Tästä syystä niitä voidaan soveltaa sekä vaativissa olosuhteissa että tavallisilla työpaikoilla, joissa häiriöt ovat pienempiä mutta toistuvia (Hyvönen ym., 2019; Heiniö ym., 2024).

Suomalaisessa työelämässä luottamusta, yhteisöllisyyttä ja toimijuuden kokemusta on pidetty keskeisinä toimintakykyä tukevin tekijöinä. Ne näkyvät siinä, miten päätöksiä tehdään, vastuuta jaetaan ja epävarmuutta kannetaan myös silloin, kun tietoa on vähän ja olosuhteet muuttuvat.

Työyhteisöjen toipumisessa ratkaisevaa on, että toiminta koetaan oikeudenmukaiseksi ja että luottamus säilyy. Tällöin uusia toimintatapoja on mahdollista rakentaa ilman, että kuormitus kasvaa kohtuuttomaksi.

Viime vuosien kriisit ovat näyttäneet, miten paljon merkitsee se, mitä on rakennettu etukäteen. Koronaviruspandemian aikana työpaikkojen työsuojeluorganisaatiot ja yhteistyö työterveyshuollon kanssa kantoivat nopeasti kasvavaa vastuuta tilanteessa, jossa tietoa oli niukasti ja ratkaisut syntyivät arjen valinnoissa. Toiminta pysyi käynnissä erityisesti siellä, missä rakenteet olivat valmiiksi kunnossa ja niitä oli kehitetty pitkäjänteisesti. Vaikutus oli suuri, vaikka se jäi monin paikoin taustalle.

Nykyinen turvallisuustilanne tekee näkyväksi sen, miten työelämä ja yhteiskunta ovat sidoksissa toisiinsa. Kyse ei ole siitä, että työpaikoista tulisi turvallisuusorganisaatioita, vaan siitä, että työn arki muodostaa perustan, jolle yhteiskunnan toimintakyky asettuu. Kun periaatteet ovat selkeitä ja niitä toteutetaan johdonmukaisesti, vaikutus ulottuu työpaikkoja laajemmalle (Hyvönen ym., 2019; Heiniö ym., 2024).

Kokonaisturvallisuus-käsite auttaa hahmottamaan tätä kokonaisuutta. Se ei tarjoa yhtä oikeaa tulkintaa, vaan mahdollistaa sen, että eri tasoilta nousevat havainnot liitetään toisiinsa. Kun näin tehdään, näkyviin tulee yhteinen rakenne. Arjen pienet ratkaisut, yhteistyö ja harkinta kannattelevat toimintakykyä tilanteissa, joissa vanhoihin oletuksiin ei voi enää nojata (Hyvönen ym., 2019). Tarkastelu kohdistuu siihen, miten toimintakyky rakentuu arjessa ennen poikkeusoloja, ei siihen miten organisaatiot toimivat valmiiksi määritellyissä kriisitilanteissa. Tämä tarkoittaa myös sitä, että moni kriisitilanteisiin liitetty näkökulma jää tässä tarkastelussa tarkoituksella pois. Painopiste ei ole valmiusjärjestelmissä tai poikkeusolojen toimintamalleissa, vaan siinä, miten arjen toimintatavat ja päätöksenteko vievät eteenpäin ennen kuin tilanteita määritellään kriiseiksi.

2 Katselukulmat ja yhteinen suunta

Työelämän ja turvallisuuden ilmiöissä näkyy usein sama piirre: eri toimijat tarkastelevat samaa asiaa eri suunnista. Se ei ole ongelma, vaan tapa hahmottaa kokonaisuus. Kun tätä kokonaisuutta tarkastellaan, lukija väistämättä peilaa sitä omaan kokemukseensa ja omaan tapaan nähdä turvallisuutta. Se on luonnollista. Tarkoituksenani ei ole asettua yhteen näistä kehyksistä, vaan tarkastella ilmiötä yhdestä niiden rinnalla kulkevasta näkökulmasta. Kun ilmiö on monimutkainen, sitä ei voi tiivistää yhteen näkemykseen ilman, että jokin osa jää väistämättä sivuun. Siksi samasta tilanteesta syntyy luontevasti useita tulkintoja sen mukaan, missä roolissa ja millaisesta arjesta käsin sitä tarkastellaan.

Näkemyksen erilaisuus ei ole merkki hajanaisesta toiminnasta, vaan siitä, että ilmiö on aidosti moniulotteinen. Organisaatioiden johtamisen, esihenkilötyön, työsuojelun, työterveyden ja työntekijöiden arjen näkökulmat eivät sulje toisiaan pois. Ne täydentävät toisiaan, vaikka niistä puhutaan eri tavoin. Jokaisella on oma tapansa kuvata samaa kokonaisuutta, ja kaikille näille tulkinnoille on oma paikkansa.

Tämä ajatus korostui minulle erityisesti Vision Zero -työssä (Alanko & Ruotsala, 2022). Vision Zero -mallia kehittäessäni huomasin, että turvallisuutta voidaan tarkastella useasta suunnasta ilman, että mikään niistä olisi toista oikeampi. Kysymys on siitä, mitä ilmiön osaa kulloinkin tarkastellaan ja mikä merkitys sillä on oman toiminnan kannalta. Sama tapahtuma näyttää erilaiselta teknisestä, inhimillisestä, organisatorisesta tai työyhteisön arjen näkökulmasta, myös silloin kun tarkastelijoina ovat eri organisaatiot. Kokonaisuus hahmottuu vasta, kun nämä tulkinnat liitetään yhteen.

Yhteiskunnan turvallisuusstrategiaa (YTS) kutsutaan strategiaksi, mutta sen luonne poikkeaa siitä, miten strategia yleensä ymmärretään organisaatioissa. Se ei ole toimeenpanosuunnitelma eikä tee yksityiskohtaisia valintoja, vaan kokoaa toimijat yhteisen viitekehyksen ja toimintamallin alle. Strategian ydinajatus on, että yhteiskunnan elintärkeistä toiminnoista huolehditaan viranomaisen, elinkeinoelämän, järjestöjen ja kansalaisten yhteistoimintana, ja että kukin tekee tätä omista lähtökohdistaan. Tässä mielessä YTS toimii ennen kaikkea yhteensovittavana kehyksenä: se mahdollistaa sen, että erilaiset kielet, roolit ja painotukset asettuvat samaan suuntaan ilman, että niiden tarvitsee muuttua yhdeksi ja samaksi malliksi (Valtioneuvosto, 2025).

Sama periaate näkyy myös kokonaisturvallisuudessa. Yhden toimijan näkökulma on usein vain osa todellisuutta. Viranomaisen tarkastelee kokonaisuutta velvoitteiden ja valmiuden kautta, yritys liiketoiminnan jatkuvuuden näkökulmasta ja työpaikan arjessa asiat näkyvät työjärjestelyinä, kuormituksena ja käytännön ratkaisuinä. Työntekijä puolestaan näkee pienet yksityiskohdat, joista kokonaisuus rakentuu joka päivä. Yksittäinen näkökulma ei riitä, koska yhteiskunnan toimintakyky nojaa kaikkien näiden tasojen yhteiseen liikkeeseen.

Kun strategia määrittyy yhteiseksi viitekehykseksi eikä toimeenpanosuunnitelmaksi, huomio siirtyy väistämättä niihin ympäristöihin, joissa turvallisuus ja kriisinkestävyys toteutuvat käytännössä. Kokonaisturvallisuuden toimeenpanokyky ei synny asiakirjoissa, vaan organisaatioiden arjessa: siinä, miten työtä johdetaan, miten vastuut jakautuvat, miten tietoa jaetaan ja miten häiriöistä opitaan. Työelämä ei tässä mielessä ole yksi kokonaisturvallisuuden osa-alue muiden joukossa, vaan se taso, jossa strategiset periaatteet joko muuttuvat toimiviksi käytännöiksi tai jäävät irrallisiksi tavoitteiksi.

Eri näkökulmat johtavat väistämättä erilaisiin sanavalintoihin ja tapoihin puhua samasta asiasta. Yhteinen suunta löytyy kuitenkin periaatteista, jotka ovat tunnistettavissa riippumatta siitä, mistä kulmasta ilmiötä tarkastellaan. Luottamus, ennakointi, toimintakyky ja kyky toimia epävarmuudessa ovat käsitteitä, joista puhutaan eri sanoilla. Toistuessaan ne kertovat samasta tavoitteesta: halusta pitää toiminta sujuvana myös silloin, kun ympäristö muuttuu.

Kun ilmiötä tarkastellaan useasta näkökulmasta, yhteinen ymmärrys ei synny hetkessä. Se rakentuu vähitellen keskustelun ja kokemusten kautta. Se ei ole heikkous, vaan merkki siitä, että asia on monimutkainen ja vaatii aikaa. Selkeä lopputulos ei synny rajaamalla pois erilaisia näkemyksiä, vaan kokoamalla ne tavalla, joka tekee kokonaisuudesta ymmärrettävän.

Tässä luvussa kuvattu periaate on yksinkertainen: samaa ilmiötä voidaan tarkastella useasta suunnasta, ja jokainen niistä voi olla oikea. Turvallisuuden ja työelämän teemoissa se on usein

välttämätöntä. Yhteinen suunta löytyy harvoin yhdestä tulkinnasta, vaan useimmiten siitä, että eri tulkinnat yhdistetään. Juuri moniäänisyydessä on se voima, joka mahdollistaa toiminnan tilanteissa, joissa varmoja vastauksia ei ole.

3 Toimintakyky ja resilienssi arjen periaatteina

Tässä luvussa tarkastellaan toimintakykyä ja resilienssiä luvussa tarkemmin arjen kautta. Ne eivät ole valmiita malleja, vaan tapoja hahmottaa ja ohjata toimintaa tilanteissa, joissa tietoa on rajallisesti ja ympäristö muuttuu. Yhteiskunnallisessa kehityksessä kyse on kyvystä ennakoida, toimia ja palautua eri tasoilla, ei yksittäisestä toimijasta tai menetelmästä (Valtioneuvosto, 2025; Hyvönen ym., 2019).

Toimintakyky ja kriisinkestävyys liittyvät toisiinsa, mutta ne eivät ole sama asia. Toimintakyky näkyy tässä hetkessä. Siinä, miten työ järjestyy, miten päätöksiä tehdään ja miten yhteistyö pysyy kasassa, kun tieto on vajavaista tai paine kasvaa. Kriisinkestävyys näkyy ajassa. Se kertoo siitä, miten toimintakyky säilyy, palautuu ja vahvistuu useiden häiriöiden yli. Kriisit eivät synnytä toimintakykyä, vaan tekevät näkyväksi sen, mitä arjessa on jo rakennettu. Siksi kriisinkestävyys ei ole erillinen järjestelmä, vaan jatkumo, jonka perusta on normaaliolojen käytännöissä ja kyvyssä oppia ja uudistua häiriöistä. Käsitteellisesti tätä on kuvattu resilienssin ja kriisinkestävyyden välisenä jatkumona (Kestilä ym., 2026; Hyvönen ym., 2019).

Toimintakyky rakentuu arjessa käytännössä muutaman toistuvan periaatteen varaan: tilannekuvan muodostaminen, priorisointi, häiriöistä oppiminen ja yhteistyön ja luottamuksen ylläpito. Näitä periaatteita tarkastellaan tarkemmin seuraavissa luvuissa, mutta tässä tiiviisti kuvattuna niiden merkitys.

Priorisointi antaa suunnan silloinkin, kun epävarmuus on suurta. Se auttaa hahmottamaan, mikä turvataan ensin, mitä voidaan siirtää ja mistä voidaan hetkellisesti luopua. Yhteinen priorisointiperiaate vähentää tarvetta yksittäisille ad hoc -ratkaisuille ja helpottaa eri tasojen yhteensovittamista niin vaativissa ympäristöissä kuin tavallisilla työpaikoilla (Duchek, 2020; Annarelli & Nonino, 2016).

Häiriöistä oppiminen paljastaa rakenteita, joita sujuvassa arjessa ei aina huomata. Oppiminen ei ole kiinni raporttien määrästä, vaan siitä, miten havainnot siirtyvät käytäntöön. Kun häiriö tulkitaan osaksi järjestelmän toimintaa eikä yksilön virheeksi, korjaavat toimet ovat nopeampia ja vähemmän kuormittavia. Samalla arjen häiriöistä tulee yhteistä tietoa, jota voidaan hyödyntää myöhemmin (Duchek, 2020; Hollnagel, 2014).

Yhteistyö ja luottamus korostuvat tilanteissa, joissa tieto on niukkaa ja aikapaine suuri. Oikeudenmukaiseksi koettu toiminta ja selkeä vastuunjako tukevat toipumista ja auttavat pitämään kokonaisuuden koossa. Tätä voidaan vahvistaa käytännöllä, joiden avulla työyhteisö käsittelee tilannetta yhdessä, tunnistaa vahvuuksia ja kohdistaa huomion olennaisiin kehittämiskohteisiin (Elovainio & Virtanen, 2018).

Periaatteet ovat skaalautuvia. Niitä voidaan soveltaa turvallisuuskriittisissä ympäristöissä ja työpaikoilla, joissa häiriöt ovat pienempiä mutta toistuvia. Tällöin tavoitteena ei ole rakentaa raskaita rakenteita, vaan tukea ajattelua ja toimintaa, joka tekee kokonaisuudesta kestävämmän (Barasa ym., 2018; Annarelli & Nonino, 2016).

Näistä periaatteista syntyy yhteinen kehys eri tasoille. Yhteiskunnallisella tasolla tämä tarkoittaa sitä, että elintärkeitä toimintoja turvataan yhdessä. Organisaatiotasolla se näkyy siinä, että tiimit ja kumppanit tekevät samansuuntaisia ratkaisuja ilman tarvetta korostetulle keskitetylle ohjaukselle. Ajattelu auttaa myös määrittämään, mikä tieto on olennaista ja missä muodossa se kannattaa jakaa, jotta kokonaisuus pysyy kasassa (Valtioneuvosto, 2025; Hyvönen ym., 2019).

Käytännön toteutus on usein helpointa aloittaa kevyillä ja toistuvilla tavoilla. Rajattu tilannekuva-keskustelu, näkyvä priorisointilista, yhteinen tapa kirjata muutoksia ja sovittu toimintatapa häiriöistä oppimiselle. Tavoitteena on pitää näkyvissä se, mikä on tärkeää, ja tehdä se tavalla, joka ei lisää kuormitusta. Vastaavanlaisia havaintoja on tehty myös tutkimuskirjallisuudessa (Duchek, 2020).

Toimintakyky ja resilienssi näkyvät näin arjen periaatteina. Kun tilannekuva, priorisointi, oppiminen ja kyky toimia yhdessä ovat kunnossa, vaikutus ulottuu työpaikkoja laajemmalle. Tämä muodostaa kokonaisturvallisuuden arjen perustan.

4 Tilannekuva ja priorisointi epävarmuudessa

Yksi tärkeimmistä arjen toimintakykyä ohjaavista periaatteista on tilannekuva. Tilannekuvaa on luontevaa tarkastella päätöksenteon tarpeen kautta. Kyse ei ole täydellisestä tiedosta, vaan riittävästä kokonais käsityksestä, joka mahdollistaa suuntaa antavat valinnat ilman kohtuutonta viivettä. Kokonaisturvallisuuden näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että tilannekuva rakentuu usean toimijan tiedosta ja sitä päivitetään niin, että elintärkeitä toimintoja turvataan yhdessä, ei irrallisina silloina (Valtioneuvosto, 2025).

Riittävyuden määritelmä elää tilanteen mukana. Joissakin ympäristöissä tarvitaan tiheää seurantaa ja tarkkoja mittareita, toisissa riittää muutaman keskeisen signaalin seuraaminen. Olennaista on yhteinen käsitys siitä, mikä on kulloinkin olennaista tietoa, mistä se hankitaan ja millä rytmillä sitä päivitetään. Kun tämä on selvä, tiedon puutteet eivät pysäytä päätöksentekoa, vaan ne osataan ottaa osaksi normaalia epävarmuutta (Weick, 1988; Maitlis & Sonenshein, 2010).

Tilannekuvan yhteensovittaminen edellyttää, että eri toimijat tunnistavat toistensa puhettavat ja näkökulmat riittävän hyvin. Kokonaisturvallisuuden yhteydessä asioita jäsenetään usein valmiuden ja toiminnan jatkuvuuden käsitteiden kautta. Työelämän arjessa huomio puolestaan kohdistuu herkemmin työn organisointiin, kuormituksen hallintaan ja yhteistyön sujuvuuteen.

Näiden näkökulmien ei tarvitse olla samanlaisia. Olennaista on, että ne kiinnittyvät yhteiseen ymmärrykseen siitä, mitä seurataan, miksi se on tärkeää ja mihin suuntaan toimintaa ollaan viemässä. Yhteensovittamisessa ratkaisevaa ei ole yhteinen sanasto, vaan se, että eri kielet tukevat samaa tulkintaa ja mahdollistavat yhteisen toiminnan (Hyvönen ym., 2019).

Priorisointi on valintaa siitä, mihin suuntaan edetään silloin, kun kaikki tarpeet eivät mahdu yhtä aikaa pöydälle. Se vastaa kolmeen kysymykseen: mitä turvataan ensin, mitä voidaan siirtää ja mistä voidaan hetkellisesti luopua ilman, että toimintakyky heikkenee olennaisesti. Yhteinen priorisointiperiaate vähentää tarvetta yksittäisille ad hoc -ratkaisuille ja auttaa sovittamaan yhteen eri tasojen tarpeita (Duchek, 2020; Annarelli & Nonino, 2016).

Epävarmuudessa tehty priorisointi ei voi nojata yksittäisiin mittareihin. Mittarit kertovat, mitä on tapahtunut tai mitä on mitattu, mutta ne eivät yksin kerro, mitä kannattaa tehdä seuraavaksi. Siksi priorisointi nojaa myös harkintaan, kokemukseen ja kykyyn yhdistää osatiedot kokonaisuudeksi. Kansallisella tasolla korostetaan poikkihallinnollista yhteistyötä ja koko yhteiskunnan osallistumista, mikä tässä yhteydessä tarkoittaa myös sitä, että työelämästä nouseva arjen tieto liitetään osaksi tilannekuvaa (Valtioneuvosto, 2025; Hyvönen ym., 2019).

Tilannekuvan ja priorisoinnin käytännön toteutus on helpointa aloittaa näkyvistä mutta kevyistä rutiineista. Säännöllinen, ajallisesti rajattu tilannekuvakeskustelu, lyhyt ja kaikille näkyvä priorisointilista sekä sovittu tapa kirjata tehdyt muutokset ja niiden perusteet auttavat pitämään suunnan vakaana. Tarkoitus ei ole lisätä raportointia, vaan tehdä päätösten perusteista ja vaikutuksista läpinäkyviä.

Kokonaisuuden kannalta olennaista on, että tilannekuva ja priorisointi eivät jää erillisiksi käytännöiksi. Ne ovat tapoja ylläpitää yhteistä toimintakykyä silloin, kun tietoa on niukasti ja olosuhteet muuttuvat. Kun valinnat tehdään näkyvästi ja jaetun ymmärryksen pohjalta, yhteistyö eri rajapinnoissa sujuu paremmin ja päätökset kantavat pidemmälle kuin yksittäisen hetken tarpeisiin (Hyvönen ym., 2019; Duchek, 2020).

5 Häiriöistä oppiminen ja jatkuvuus

Toinen tärkeä arjen toimintakykyä ohjaava periaate on häiriöistä oppiminen. Häiriöiden tarkastelu on yksi luotettavimmista tavoista ymmärtää, miten organisaatiot ja työyhteisöt toimivat tilanteissa, joissa arjen oletukset eivät enää pidä. Kun jokin ei suju odotetusti, näkyviin nousee rakenteita ja toimintatapoja, jotka muuten jäävät helposti huomaamatta. Tässä mielessä häiriö ei ole ensisijaisesti virhe, vaan signaali siitä, miten työ on järjestetty ja miten se kestää painetta (Hollnagel, 2014; Duchek, 2020).

Resilienssi ei tarkoita täydellistä palaamista entiseen. Pelkkä palautuminen voi saada toiminnan uudelleen käyntiin, mutta se ei vielä vahvista kokonaisuutta. Kestävämpi toimintakyky syntyy silloin, kun häiriön jälkeen pysähdytään tarkastelemaan, mitä tapahtui ja miksi. Kun havainnot siirtyvät osaksi arjen käytäntöjä, häiriöt lakkaavat olemasta vain poikkeamia ja alkavat ohjata tapaa toimia seuraavalla kerralla (Duchek, 2020; Annarelli & Nonino, 2016).

Oppiminen edellyttää, että häiriöitä ei käsitellä irrallisina tapahtumina, vaan osana normaalia toimintaa. Huomio siirtyy tällöin yksittäisten virheiden etsimisestä siihen, millaisessa ympäristössä työ tehdään. Usein käy ilmi, että kuormituksen kasautuminen, epäselvät rajapinnat tai tiedonkulun katkokset selittävät enemmän kuin yksittäisten ihmisten toiminta. Näiden näkyväksi tekeminen edellyttää avointa ja ei-syylisistä lähestymistapaa (Hollnagel, 2014).

Jatkuvuus rakentuu pienistä, toistuvista käytännöistä sekä luottamuksesta ja kyvystä toimia yhdessä myös vastoinkäymisten jälkeen. Kyse ei ole suurista ratkaisuksista, vaan rytmistä. Miten usein pysähdytään katsomaan, mitä on tapahtunut, mitä siitä on opittu ja miten havainnot siirtyvät arjen tekemiseen. Kevyet mutta säännölliset rakenteet ovat tässä tehokkaimpia. Lyhyt yhteinen tarkastelu, sovittu tapa kirjata havainnot tai pieni muutos arjen käytäntöihin auttavat varmistamaan, että korjausliikkeet ovat oikea-aikaisia eivätkä lisää tarpeetonta kuormitusta.

Toipuminen on osa tätä jatkuvuutta. Työyhteisöjen arjessa on havaittu, että luottamuksen säilyminen ja oikeudenmukaiseksi koettu toiminta vaikuttavat ratkaisevasti siihen, miten hyvin yhteisö suuntautuu eteenpäin häiriön jälkeen (Elovainio & Virtanen, 2018). Kun häiriöitä käsitellään tavalla, jossa huomio kohdistuu yhteiseen ymmärrykseen eikä syyllisten etsimiseen, toipuminen on tasapainoisempaa ja muutoksista tulee osa normaalia oppimista.

Häiriöistä oppiminen ei ole erillinen toimenpide, vaan osa tapaa, jolla työyhteisö toimii. Kun huomio kohdistuu yhteiseen suuntaan ja toimintaperiaatteisiin, syntyy toimintatapa, joka tukee jatkuvuutta ilman ylimääräistä kuormitusta. Organisaatio oppii huomaamaan aikaisemmin, missä työ sujuu, missä syntyy kitkaa ja missä tarvitaan muutosta.

Yhteiskunnallisella tasolla oppiminen rakentuu siitä, että työpaikoilta nouseva arjen tieto liitetään osaksi laajempaa tilannekuvaa. Kun pienet signaalit sujuvuudesta, kuormituksesta ja rajapinoista tunnistetaan ajoissa, ne tukevat yhteistä toimintakykyä myös yli organisaatorajojen (Valtioneuvosto, 2025; Hyvönen ym., 2019).

6 Luottamus, yhteisöllisyys ja toimijuus

Luottamus tekee päätöksenteosta mahdollista silloin, kun tietoa on rajallisesti ja aikaa vähän. Se ei tarkoita sinisilmäisyyttä, vaan jaettua käsitystä siitä, että toimijat pyrkivät samaan suuntaan ja että työn organisointi, vastuut ja periaatteet ovat riittävän selkeitä (Elovainio & Virtanen, 2018).

Yhteisöllisyys antaa luottamukselle käytännön muodon. Työelämässä se tarkoittaa toimivia rajapintoja, joissa tieto kulkee ja joissa suhteet ovat riittävän turvallisia. Yhteistyösuhteiden turvallisuudella tarkoitetaan sitä, että yhteistyössä on selkeä tarkoitus, yhteisesti tunnistettu tapa toimia ja kohtuulliset odotukset siitä, mitä kukin tekee ja millä aikajänteellä.

Toimijuus on näiden kahden seuraus ja edellytys yhtä aikaa. Kun ihmiset kokevat voivansa vaikuttaa, he kantavat vastuuta myös epävarmuudessa. Kun vastuu on jaettu, luottamus vahvistuu ja yhteisö pystyy pitämään kiinni suunnasta tilanteissa, joissa varmoja vastauksia ei ole (Denyer, 2017; Seville, 2016).

Luottamusta rakennetaan tavalla, joka näkyy arjessa. Selkeä rytmi vähentää oletusten ja tulkintojen varaan jääviä aukkoja ja vähentää väärinymmärrysten mahdollisuutta. Luottamus ei synny yhdestä päätöksestä tai ohjeesta, vaan toistuvista havainnoista, joissa päätökset ja niiden perustelut ovat linjassa (Virtanen & Elovainio, 2018).

Yhteisöllisyys ja toimijuus punnitaan erityisesti silloin, kun asiat eivät etene suunnitellusti. Toipuminen ei ole pelkkää paluuta entiseen, vaan kykyä siirtää opitut asiat osaksi arkea. Tämä edellyttää oikeudenmukaisia käytäntöjä, avoimuutta ja tilaa yhteiselle käsittelylle.

Yhteiskunnallisessa kehyksessä luottamus ja yhteisöllisyys muodostavat sillan järjestelmätason tavoitteiden ja työelämän arjen välille. Kun kokonaisturvallisuus ymmärretään toimintamallina, jossa elintärkeitä toimintoja turvataan yhdessä, työelämän kieli asettuu luontevasti samaan kokonaisuuteen (Valtioneuvosto, 2025; Hyvönen ym., 2019).

Luottamuksen, yhteisöllisyyden ja toimijuuden vahvistaminen ei vaadi raskaita rakenteita. Usein riittää, että päätösten perusteet sanoitetaan, rajapinnat tehdään näkyviksi ja yhteinen rytmi pidetään yllä. Näin syntyy toimintatapa, jossa yhteistyö kantaa myös epävarmuudessa ja jossa erilaisen näkökulmien kirjo vahvistaa, ei heikennä, kykyä toimia.

7 Työpaikan kantavat rakenteet kriiseissä

Kriiseissä toiminta nojaa siihen, mitä on rakennettu etukäteen. Kokonaisturvallisuuden näkökulmasta työpaikan arjen rakenteet eivät ole sivuroolissa, vaan osa kokonaisuutta, jossa elintärkeitä toimintoja turvataan yhdessä. Kun vastuut, päätöksenteon periaatteet ja yhteistyön rajapinnat ovat riittävän selviä normaalioloissa, ne kantavat myös silloin, kun tietoa on niukasti ja aikaa vähän (Valtioneuvosto, 2025). Tämä arjen rakenteisiin perustuva lähtökohta ei poista sitä, että kriisitilanteessa käyttöön tulevat myös omat rakenteensa ja toimintatapansa. Se kuitenkin määrittää pitkälti sen, kuinka pitkään toiminta pysyy hallittuna ennen kuin siirrytään näihin erillisiin toimintatapoihin.

Pandemiavuosina tämä näkyi poikkeuksellisen selvästi. Työsuojelun perusrakenteet, yhteistyö työterveyshuollon kanssa ja arjen toimintatavat loivat perustan, jonka varassa monet organisaatiot pystyivät pitämään toiminnan käynnissä nopeasti muuttuvissa tilanteissa. Kyse ei ollut yksittäisistä ratkaisuista, vaan siitä, että arki oli järjestetty tavalla, joka tuki päätöksentekoa, tiedonkulkua ja työn jatkuvuutta paineessa. Havainto on linjassa myös työpaikkojen pandemiakokemuksia tarkastelevien selvitysten kanssa, joissa arjen rakenteiden, työsuojelun ja työterveyshuollon yhteistyön merkitys on tunnistettu erityisesti epävarmuuden hallinnassa (Perttula ym., 2023).

Rakenteiden ydin on vastuissa. Työnantajan velvoitteet työn turvallisuudesta ja terveydestä, esihenkilöiden rooli työkyvyn ja työn sujumisen johtamisessa sekä työterveyshuollon asiantuntijatuken muodostavat kehyksen, joka yhdistää sääntelyn arjen johtamiseen. Kun vastuut, päätöksentekopolut ja yhteiset käytännöt on sanoitettu etukäteen, häiriötilanteen ratkaisut perustuvat tuttuun rytmiin eikä tilanteen pakottamaan improvisointiin (Hyvönen ym., 2019).

Työterveyshuollon ja työpaikan rajapinta on kriittinen myös siksi, että kaikkea tietoa ei tarvitse eikä voida jakaa. Olennaista on, että työkykyä ja työn sujumista koskeva tieto välittyy niin, että työn organisointia voidaan säätää nopeasti ja luottamuksellisesti. Kun rajapinnan käytännöt ovat selviä, häiriöihin reagoidaan tasapainoisemmin ja päätöksiin liittyvä kuormitus jakautuu oikeudenmukaisemmin (Elovainio & Virtanen, 2018).

Kantavat rakenteet eivät rajoitu velvoitteisiin ja ohjeisiin. Niihin kuuluu myös yhteinen kieli siitä, mitä pidetään tärkeänä. Kun työpaikalla on näkyvä peruskehikko siitä, miten tilannekuvaa päivitetään, miten priorisointeja tehdään ja miten opit kirjataan, yhteinen suunta säilyy myös muuttuvissa olosuhteissa. Tämä vahvistaa toimintakykyä, kun työ nähdään osana suurempaa kokonaisuutta (Duchek, 2020).

Käytännössä rakenteet ovat sitä vahvempia, mitä paremmin ne näkyvät arjessa. Lyhyet ja toistuvat käytännöt, kuten sovittu tilannekuvakeskustelun hetki, kaikille näkyvä priorisointilista ja yhteinen tapa kirjata muutokset, tekevät päätöksenteon perusteista läpinäkyviä ja vähentävät tarvetta raskaalle raportoinnille. Samalla kuormitus pysyy kohtuullisena tilanteissa, joissa valintoja tehdään tiukalla aikataululla (Denyer, 2017).

Työpaikkojen arjessa nousevien havaintojen perusteella erojen voidaan nähdä painottuvan eri tavoin. Fyysisten riskien ja perusrakenteiden hallinta onnistuu usein kohtuullisen hyvin, kun taas psykososiaalinen kuormitus, vastuiden tulkinta ja rajapintojen sujuvuus koetaan haastavammiksi. Tämä korostaa tarvetta vahvistaa juuri niitä käytäntöjä, jotka tukevat yhteistä tilannekuvaa, roolien selkeyttä ja yhteistyön toimivuutta arjessa (Elovainio & Virtanen, 2018).

Kokonaisuutta ajatellen työpaikan rakenteet muodostavat sillan järjestelmätason tavoitteiden ja arjen työn välille. Kun periaatteet ovat selviä ja niitä toteutetaan johdonmukaisesti, vaikutus ulottuu yksittäistä organisaatiota laajemmalle. Näin työpaikan arjen rakenteet muodostavat kokonaisturvallisuuden käytännöllisen perustan. Päätösten, vastuiden ja yhteistyön tavan, joka kantaa myös silloin, kun olosuhteet eivät ole vakaat (Hyvönen ym., 2019).

8 Haavoittuvuudet ja rikollinen toiminta arjen rakenteissa

Työelämä ei ole irrallaan ilmiöistä, jotka muovaavat yhteiskunnan turvallisuutta. Rikollinen toiminta, taloudellisen hyödyn tavoittelu ja digitaaliset vaikutuskeinot kytkeytyvät yhä useammin niihin rakenteisiin, joiden varassa organisaatioiden arki toimii. Tämä ei muuta työpaikkoja turvallisuusorganisaatioiksi, mutta tuo haavoittuvuudet osaksi arjen tarkastelua.

Haavoittuvuudet syntyvät usein arkisista valinnoista. Organisaatioissa kulkee tietoa, jota ei aina hahmoteta osaksi kokonaisuutta. Henkilöstön näkyvyys sosiaalisessa mediassa, kevyet digitaaliset käytännöt, huomaamaton tiedon jakaminen tai maksuttomien tekoälysovellusten käyttö voivat yhdessä ja tilanteesta riippuen muodostaa ympäristön, jota rikollinen toiminta voi hyödyntää (ENISA, 2025; National Cyber Security Centre (UK), 2024).

Rikollinen toiminta ei nojaa pelkästään teknisiin hyökkäyksiin. Usein hyödynnetään sitä, minkä ihmiset itse tekevät näkyväksi. Sosiaalisen manipuloinnin keinot, ostetut reaktiot ja koordinoitu epäaito toiminta on raporteissa tunnistettu tekijöiksi, jotka hämärtävät tiedon luotettavuutta ja avaavat tilaa vaikuttamiselle (NATO StratCom COE, 2024; Europol, 2025). Samalla huijaus- ja kiristyshyökkäykset nojaavat edelleen luottamukseen ja vakiintuneisiin toimintatapoihin, eivät niinkään tekniseen osaamiseen.

Yksilön henkilökohtainen näkyvyys verkossa muodostaa usein suuren osan siitä tiedosta, jota rikollinen toiminta hyödyntää. Työn ja vapaa-ajan rajat ovat digitaalisissa ympäristöissä huokoisia, ja arjen valinnat voivat huomaamatta avata reittejä profilointiin tai painostukseen. Tilanne ei edellytä erityistä turvallisuusosaamista, vaan kohtuullista ymmärrystä siitä, että näkyvyys ja tiedon jakaminen vaikuttavat siihen, mitä muut voivat päätellä tai hyödyntää.

Organisaatioiden väliset suhteet ovat merkittävä vahvuus, mutta myös mahdollinen haavoittuvuus. Kumppanit, alihankkijat ja asiantuntijaverkostot muodostavat kokonaisuuden, joka pitää toimintaa yllä, mutta joka samalla avaa reittejä, joita rikollinen toiminta voi hyödyntää (ENISA, 2023; Verizon, 2025). Tämä riski ei tee verkostoista ongelmaa, vaan korostaa tarvetta selkeyttää rooleja, rajapintoja ja luottamuksen periaatteita.

Haavoittuvuuksien tarkastelu ei ole erillinen turvallisuusprosessi, vaan osa tapaa, jolla organisaatiot ymmärtävät omaa toimintaansa. Kaikkea ei tarvitse hallita, mutta on olennaista tunnistaa, että rikollinen toiminta hyödyntää usein sitä tietoa, mikä on helposti saatavilla. Kun rajapinnat ovat riittävän selkeitä ja yhteistyö perustuu luottamukseen, haavoittuvuudet kaventuvat ilman, että arkeen syntyy raskaita rakenteita.

9 Verkostot ja kumppanuudet – yhteistyösuhteiden turvallisuus

Yhteistyösuhteiden turvallisuudella tarkoitetaan tässä luvussa työelämän yhteistyösuhteiden ja rajapintojen kykyä kestää epävarmuutta, häiriöitä ja myös väärinkäyttöä ilman, että yhteistyö tai toimintakyky murtuu. Kyse ei ole yksittäisten ihmisten tunnekokemuksista eikä yleisestä luottamuksesta, vaan siitä, miten roolit, vastuut, tiedonkulku ja odotukset on rakennettu tilanteissa, joissa toimitaan yhdessä. Yhteistyösuhteiden turvallisuus näkyy arjessa siinä, että yhteistyö jatkuu myös silloin, kun kaikki ei ole selvää, ja että poikkeamat eivät johda vetäytymiseen, syyttelyyn tai suhteiden katkeamiseen.

Organisaatioiden välinen yhteistyö on viime vuosina noussut yhä keskeisemmäksi osaksi kriisinkestävyyttä. Geopoliittiset jännitteet, taloudelliset häiriöt ja nopeat muutokset toimintaympäristössä lisäävät tilanteita, joissa yksittäisen organisaation oma kyky ei enää riitä. Tällöin toimintakyky rakentuu suhteissa: siinä, miten tieto kulkee, miten tukea annetaan ja miten päätöksenteko kytkeytyy toisiin toimijoihin. Yhteistyön vahvistaminen ei ole vain riskien jakamista, vaan myös oman toimintakyvyn vahvistamista.

Yhteistyöhön liittyvät haavoittuvuudet eivät useimmiten synny pahantahtoisuudesta tai tietoisista valinnoista, vaan arjen rakenteista ja oletuksista, joita ei ole tehty näkyviksi. Kun toiminta sujuu, yhteistyösuhteita harvoin pysähdytään tarkastelemaan. Haavoittuvuudet tulevat esiin tilanteissa, joissa vastuut ovat epäselviä, tiedonkulku katkeaa tai toimijoiden käsitykset tilanteesta alkavat eriytyä. Taustalla voivat olla myös erilaiset tavoitteet, odotukset ja tulkinnat siitä, mitä yhteistyöltä odotetaan. Tällöin koetukselle ei joudu vain toiminta vaan myös luottamus.

Kaikki yhteistyö ei vahvista kriisinkestävyyttä. Toimivan ja näennäisen yhteistyön välinen ero näkyy erityisesti häiriötilanteissa. Näennäinen yhteistyö perustuu usein oletukseen yhteisestä tavoitteesta, mutta ilman yhteistä ymmärrystä siitä, miten toimitaan silloin, kun asiat eivät etene suunnitellusti. Toimiva yhteistyö sen sijaan rakentuu käytännöistä, joissa odotukset on sanoitettu, rajapinnat tunnistettu ja erilaisten toimijoiden toimintalogiikat ymmärretty riittävän hyvin. Se ei edellytä samanlaista kieltä tai yhtenäisiä toimintamalleja vaan kykyä toimia yhdessä myös keskenään tiedolla.

Yhteistyö ei rajoitu virallisiin rakenteisiin ja sovittuihin yhteistyömuotoihin. Epäviralliset verkostot, henkilöiden väliset yhteydet ja arjessa syntyvät luottamussuhteet täydentävät virallisia rakenteita ja voivat häiriötilanteissa toimia niitä ketterämmin. Näissä verkostoissa tieto liikkuu usein nopeasti, ja tuki rakentuu kokemuksen ja keskinäisen tuntemuksen varaan. Epäviralliset suhteet eivät korvaa sovittuja vastuita, mutta ne voivat tukea toimintakykyä silloin, kun tilanne on keskenäinen ja päätöksiä on tehtävä nopeasti.

Kokonaisturvallisuuden näkökulmasta verkostot ovat yhtä tärkeitä kuin yksittäiset rakenteet. Yhteistyö ei synny vain sopimuksista tai organisaatiokaavioista, vaan siitä, että toimijat luottavat toisiinsa ja osaavat toimia yhdessä silloinkin, kun tietoa on vähän ja päätöksiä on tehtävä nopeasti (Valtioneuvosto, 2025).

Yhteistyösuhteiden turvallisuus on usein tärkeämpää kuin verkostojen määrä. Laaja verkosto ei auta, jos suhteet ovat hauraita tai vastuut ja odotukset jäävät epäselviksi. Vastaavasti pieni mutta toimiva kumppanijoukko voi ratkaista nopeasti sen, miten edetään ja kuka tekee mitä. Keskeistä on, että yhteistyön tarkoitus on sanoitettu ja toimintatavat ovat kaikille ymmärrettäviä.

Käytännössä yhteistyösuhteita vahvistetaan pienillä, toistuvilla teoilla. Yhteiset tapaamiset, ajantasainen tilannekuvan vaihto ja jaetut toimintaperiaatteet tekevät toiminnasta ennakoitavaa. Kun eri toimijoiden osaaminen tunnistetaan ja sitä hyödynnetään, yhteistyö tukee kokonaisuuden toimintakykyä ilman, että yksittäisten toimijoiden kuormitus kasvaa kohtuuttomaksi (Denyer, 2017).

Kun arjen rakenteet, rajapinnat ja yhteistyön periaatteet tehdään näkyviksi, syntyy vaikuttamiskieli, joka on samanaikaisesti neutraali ja käytännöllinen. Yhteistyösuhteiden turvallisuuden sanoittaminen tarjoaa tartuntapinnan, jota erilaiset valmistelu- ja päätöksentekoprosessit voivat hyödyntää ilman, että ratkaisuja sidotaan tiettyyn hallinnolliseen kehykseen. Tällöin huomio kohdistuu itse ilmiöihin, ei niiden käsittelyn muotoon.

Verkostot ja kumppanuudet ovat tässä mielessä kokonaisturvallisuuden käytännöllinen muoto. Ne mahdollistavat työntekijöiden, organisaatioiden ja verkostojen samansuuntaisen toiminnan myös silloin, kun tieto on keskenäistä eikä täydellinen yksimielisyys ole etenemisen edellytys.

10 Sanoitukset ja rajapinnat – eri kieli, sama tavoite

Kokonaisturvallisuuden ympärillä puhutaan monella kielellä. Viranomaisten, elinkeinoelämän, työelämän kehittäjien ja tutkimuksen sanastot poikkeavat toisistaan, vaikka tavoite on yhteinen: varmistaa yhteiskunnan toimintakyky myös silloin, kun olosuhteet muuttuvat. Ero sanoituksessa ei tarkoita eroa päämäärässä, mutta se vaikuttaa siihen, miten toimijat ymmärtävät toisiaan ja kykenevät toimimaan yhdessä. Yhteinen ymmärrys syntyy, kun rajapinnat tehdään näkyviksi ja kun eri toimijat kytkevät oman kielensä siihen kehykseen, jossa elintärkeitä toimintoja turvataan yhdessä (Valtioneuvosto, 2025).

Yhteiskunnallisella tasolla kehys on selkeä. Kokonaisturvallisuus jäsentyy toimintamallina, jossa elintärkeitä toiminnoista huolehditaan viranomaisten, elinkeinoelämän, järjestöjen ja kansalaisten yhteistyöllä. Tästä näkökulmasta on luontevaa nähdä, että työelämän kieli, arjen rakenteet, työn organisointi, johtaminen ja kuormituksen hallinta, asettuu samaan kokonaisuuteen, vaikka terminologia ei ole identtinen turvallisuussektorin käsitteiden kanssa (Valtioneuvosto, 2025). Työelämän sanasto tukee toimintakyvyn ylläpitoa arjessa, turvallisuussektorin sanasto taas kuvaa järjestelmätason valmiuksia. Näiden kielten yhteensopivuus on yksi edellytys sille, että yhteistyö voi kestää myös häiriöissä.

Työelämän sisällä sanoitukset vaihtelevat kohderyhmän mukaan. Turvallisuuskriittisille toimijoille puhutaan vaativista olosuhteista, toimintakyvyn turvaamisesta ja johtamisesta epävarmuudessa. Huoltovarmuuskriittisille toimijoille korostuvat jatkuvuudenhallinta, tilannekuva ja kumppanuuksien toimivuus. Koko työelämälle kieli suuntautuu arjen resilienssiin, ennakointiin ja kuormituksen hallintaan. Kyse ei ole eri tavoitteista, vaan erilaisista painotuksista saman päämäärän sisällä. Näin kielen säätö toimii sillanrakentajana: eri toimijat löytävät oman tartuntapintansa samaan kokonaisuuteen.

Kun rajapintoja lähestytään tietoisesti, yhteinen kieli ei synny pakkoyhtenäistämällä vaan kohdentamalla. Käytännössä tämä tarkoittaa sen tunnistamista, mitkä periaatteet on syytä sanoittaa yhteisesti ja missä kohdin voidaan käyttää kullekin toimijalle luontevaa kieltä. Täsmällinen sanoitus ei riko moniäänisyyttä, vaan tekee siitä ymmärrettävää.

Sanoitusten erot liittyvät myös organisaatiokulttuureihin ja hallinnonalojen perinteisiin. Yhdessä ympäristössä korostuvat normit ja velvoitteet, toisessa ketteryys ja yhteistyön laatu. Erot eivät ole ongelma, jos yhteinen kehys ja vastuiden rajapinnat tunnistetaan. Rajapintojen näkyväksi tekeminen, mitä kukin tarkoittaa tietyllä käsitteellä ja missä yhteydessä, vähentää väärinymmärryksiä ja nopeuttaa päätöksentekoa.

Yhteistyön kannalta ratkaisevaa on yhteistyösuhteiden turvallisuus: luottamus, roolien selkeys ja kyky käsitellä jännitteitä ilman, että yhteistyö katkeaa. Tätä voidaan tukea yhteisillä linjauksilla, joissa tarkoitus ja toimintatapa sanoitetaan yhdessä kumppanien kanssa. Kun yhteinen tavoite ja periaatteet ovat selviä, eri toimijat voivat puhua omalla kielellään ja silti ymmärtää toisiaan. Tämä helpottaa tiedonvaihtoa erityisesti tilanteissa, joissa aikaa on vähän ja epävarmuutta paljon.

Sanoituksilla on merkitystä myös valmistelussa ja päätöksenteossa. Kun työelämän näkökulma tuodaan esiin käsitteillä, jotka ovat käytännöllisiä ja helposti tunnistettavia, syntyy tartuntapinta, jota eri toimijat voivat hyödyntää omissa rooleissaan. Jatkuvuuden perusvalmiudet, työpaikan ja työterveyshuollon rajapinnan selkeys sekä valikoitu arjen seuranta ovat esimerkkejä sanoituksista, jotka tukevat päätöksentekoa epävarmuudessa ilman, että ne sitovat toimintaa tiettyyn hallinnolliseen ratkaisuun.

Eri kielet voivat toimia rinnakkain, kun ne kiinnittyvät samaan periaatteeseen. Tällöin kokonaisturvallisuuden järjestelmätason kieli ja työelämän arjen kieli eivät kilpaile, vaan vahvistavat toisiaan. Rajapinnoissa tehdään näkyväksi, mitä yhteisellä kielellä tavoitellaan ja millä toimintatavoilla siihen päästään. Kyse on lopulta käytännöllisestä kysymyksestä: miten puhumme niin, että toiminta on mahdollista myös silloin, kun aikaa on vähän ja epävarmuutta paljon.

11 Polut kohti vaikutuksia

Vaikuttavuus syntyy harvoin yksittäisestä toimenpiteestä tai näkyvästä ratkaisusta. Useimmiten muutos rakentuu useista samansuuntaisista poluista, jotka etenevät eri rytmeissä ja eri tavoin, mutta vahvistavat toisiaan. Sama ilmiö voi näyttäytyä toimijoille eri tavoin sen mukaan, mistä kohdasta ja millaisilla käsitteillä sitä tarkastellaan. Yhteinen suunta ei tällöin edellytä näiden tulkintojen samanlaisiksi tekemistä, vaan ymmärrystä niiden välisistä suhteista, jolloin yhteistyö on mahdollista omista sanoituksista riippumatta (Alanko & Ruotsala, 2022). Työelämän ja kokonaisturvallisuuden näkökulmasta tämä tarkoittaa, että arjen käytännöt, verkostot, yhteinen kieli ja päätöksenteon periaatteet muuttuvat vähitellen, eivätkä samalla hetkellä.

Yksi polku liittyy näkyvyyteen ja yhteiseen kieleen. Kun keskeiset periaatteet (toimintakyky, resilienssin arjen periaatteet ja yhteinen rytmi) ovat selkeästi sanoitettuja, niitä voidaan käyttää eri yhteyksissä ilman, että viesti muuttuu olennaisesti. Näkyvä sanoitus luo tartuntapinnan päätöksenteolle. Neutraalit ja käytännölliset kuvaukset arjen perusvalmiuksista on helpompi liittää osaksi laajempaa valmistelua silloin, kun ne eivät perustu yksittäiseen menetelmään tai ohjelmaan.

Toinen polku liittyy rakenteisiin ja yhteistyöhön. Kun verkostot ja kumppanuudet ovat toimivia ja yhteistyösuhteiden turvallisuus on vahva, muutos tapahtuu keskustelujen ja yhteisen tekemisen kautta. Tämä polku etenee usein hitaasti, mutta sen vaikutus on pitkäkestoinen. Verkostot voivat olla sekä virallisia että epävirallisia, eikä edellytyksenä ole aiempi yhteistyö tai valmiit menettelytavat. Epäviralliset suhteet voivat joissakin tilanteissa toimia ketterämmin kuin muodolliset kumppanuudet, koska niitä eivät sido aiemmat roolit tai vastuut.

Kolmas polku liittyy sisältöön ja käytäntöjen kypsyymiseen. Kun periaatteet näkyvät arjessa, tilanekuvassa, priorisoinnissa, yhteistyössä ja oppimisessa, niistä tulee osa tapaa toimia. Tässä vaiheessa muutos ei enää näy yksittäisinä hankkeina, vaan siinä, että päätöksenteko, johtaminen ja työn organisointi tukevat samaa suuntaa. Juuri nämä arkiset siirtymät vaikuttavat usein eniten jatkuvuuteen ja kykyyn kantaa häiriöitä (Duchek, 2020).

Polut eivät etene samassa tahdissa. Yksi voi ottaa nopean askeleen eteenpäin, toinen kypsyä taustalla. Se ei ole ongelma, jos suunta on yhteinen ja periaatteet tunnistettu. Vaikutus syntyy siinä vaiheessa, kun polut alkavat tukea toisiaan. Yhteinen kieli tekee rakenteet ymmärrettäviksi, rakenteet tukevat arjen työtä ja arjen käytännöt vahvistavat luottamusta.

Polkujen logiikka tekee näkyväksi sen, miksi kehittäminen ei ole nollasummapeliä. Yhden tason vahvistaminen tukee myös muita eikä edellytä täydellistä yhtenäistämistä. Ajatustapa sopii työelämän monimuotoisuuteen. Eri toimialat, organisaatiot ja verkostot voivat edetä omista lähtökohdistaan, kunhan suunta on yhteinen ja periaatteet ovat tunnistettuja.

Polut kohti vaikutusta muodostavat kehyksen, jossa muutos voidaan nähdä realistisena, jatkuvana ja eri tahoilla syntyvänä. Jokainen polku tuo mukanaan oman panoksensa. Yhteinen kieli helpottaa päätöksentekoa, rakenteet vahvistavat yhteistyötä ja arjen käytännöt tekevät periaatteista totta. Näiden tasojen yhteisvaikutus muodostaa perustan, jolla työelämä tukee kokonaisturvallisuutta ja jolla yhteiskunta säilyttää toimintakykynsä myös silloin, kun ympäristö muuttuu nopeasti.

12 Mittaaminen harkinnan tueksi

Kun puhutaan vaikuttavuudesta ja yhteiskunnan toimintakyvystä, huomio kääntyy helposti mittareihin. Numerot tarjoavat selkeyttä ja vertailtavuutta, ja ne voivat auttaa jäsentämään monimutkaisia kokonaisuuksia. Samalla on hyvä tunnistaa, että suuri osa mainituista näkökulmista – arjen käytännöt, päätöksenteon rytmi ja yhteistyön laatu – ei taivu yksiselitteisesti mitattaviksi ilman, että osa olennaisesta katoaa. Mittaaminen on tärkeä väline, mutta se ei yksin kerro, mihin suuntaan toimintakyky kehittyi tai miten hyvin häiriöitä kannetaan ajassa.

Mittaaminen ei siksi voi olla resilienssin päämäärä. Se toimii apuvälineenä, joka auttaa varmistamaan, että periaatteet toteutuvat arjessa: tilannekuva päivitetään riittävästi, priorisointi toimii ja oppiminen näkyy käytännöissä. Pelkät mittarit voivat kertoa määristä, tapahtumista tai suoritteista, mutta ne eivät kerro, miten organisaatio selviää tilanteissa, joihin ei ole valmista mallia tai ohjetta. Tämän vuoksi resilienssin mittaaminen edellyttää myös arviointia, keskustelua ja kokemuksen kautta syntyvää tulkintaa.

Mittareiden on oltava kevyitä ja tunnistettavia. Raskaat seuranta järjestelmät kertovat usein menneestä, mutta harvoin tukevat harkintaa tilanteissa, joissa suuntaa on vielä haettava. Yhteisen suunnan kannalta hyödyllisiä ovat sellaiset indikaattorit, jotka auttavat hahmottamaan, missä tarpeet kasvavat, missä rakenteet toimivat ja missä tarvitaan korjausliikkeitä. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi tilannekuvarutiinien säännöllisyyttä, priorisointiperiaatteiden näkyvyyttä, kumppanuuksien toimivuutta tai työn organisoinnin sujuvuutta. Tällaiset havainnot eivät muodosta valmista indeksiä, mutta ne tarjoavat perustan harkinnalle ja päätöksille.

On myös tärkeää rajata pois mittaaminen, joka ei kerro olennaisesta. Jos mittari kuvaa vain raporttien määrää tai kokousten lukumäärää, se voi antaa kuvan edistymisestä ilman, että yhteinen suunta on vahvistunut. Usein hyödyllisempää on seurata sitä, miten tieto liikkuu, miten yhteistyö toimii ja miten muutokset juurtuvat arjen käytännöiksi. Tämä edellyttää jonkinlaista

laadullista otetta, mutta ei raskasta arviointiprosessia. Pieni määrä oikeaa tietoa on usein arvokkaampaa kuin suuri määrä sellaista tietoa, joka ei auta suuntaamaan toimintaa.

Käytännössä tämä tarkoittaa, että mittarit tukevat harkintaa vain silloin, kun ne auttavat päätöksentekoa eivätkä lisää hallinnollista kuormaa. Jatkuvuuden perusvalmiudet, työpaikan ja työterveyshuollon rajapinnan selkeys sekä valikoitu arjen seuranta ovat esimerkkejä indikaattoreista, jotka ovat riittävän konkreettisia ja käyttökelpoisia, mutta eivät sido toimintaa tiettyyn mittaritöön tai malliin.

Mittaaminen harkinnan tueksi merkitsee siis sitä, että seurataan asioita, jotka kertovat muutoksen laadusta, eivätkä pelkästään toimenpiteiden määrästä. Kyse on kypsydestä. Siitä, missä määrin arjen käytännöt tukevat toimintakykyä ja miten ne muuttuvat ajan myötä. Tätä voidaan hahmottaa kysymällä, miten hyvin työpaikat pystyvät kantamaan epävarmuutta, miten yhteistyö sujuu, miten häiriöistä opitaan ja miten periaatteet näkyvät tavassa tehdä työtä.

Kun mittaaminen kytkeytyy osaksi arjen rytmiä, se auttaa pitämään suunnan vakaana. Mittarit eivät kuitenkaan saa määrittää kaikkea toimintaa. Kokonaisturvallisuudessa on olennaista, että päätökset tehdään periaatteiden, harkinnan ja jaetun ymmärryksen varassa. Mittaaminen tukee ajattelua ja päätöksentekoa, ei korvaa sitä.

13 Pienet askeleet, kestävä vaikutus

Muutos syntyy harvoin yhdestä suuresta ratkaisusta tai äkillisestä suunnanvaihdoksesta. Työelämän ja kokonaisturvallisuuden näkökulmasta vaikutus rakentuu useimmiten pienistä, toistuvista siirtymistä, jotka tapahtuvat arjen valinnoissa ja tavassa tehdä työtä. Kun tilannekuva päivittyy säännöllisesti, priorisointi on näkyvää, yhteistyö sujuu ja häiriöistä opitaan, syntyy rytmi, joka kantaa myös silloin, kun ympäristö muuttuu nopeasti ja päätöksiä joudutaan tekemään epävarmuudessa.

Pienillä askeleilla on kaksi keskeistä ominaisuutta. Ensinnäkin ne ovat toteutettavissa ilman raskaita valmisteluja. Toiseksi niiden vaikutus kertyy ajan myötä. Kun muutokset sopivat työn rytmiiin, ne eivät katkea kiireen tai kuormituksen kasvaessa, vaan jatkavat vahvistumisestaan taustalla. Tämä erottaa arkiset siirtymät kertaluonteisista ponnistuksista, jotka voivat olla tarpeen tietyissä tilanteissa mutta eivät yksin rakenna kykyä toimia epävarmuudessa.

Lyhyellä aikavälillä muutos näkyy usein rytmienä. Pieni, toistuva käytäntö, kuten sovittu tilannekuvakeskustelun hetki, yhteinen tapa kirjata oppeja tai lyhyt tiedonvaihto kumppaneiden kanssa, alkaa tuntua osalta arkea. Epävarmuuden hetkellä nämä käytännöt tarjoavat tukirakenteen, joka helpottaa päätöksentekoa ja vähentää kuormitusta. Ne eivät poista epävarmuutta mutta auttavat suuntaamaan huomiota oikeisiin asioihin.

Pidemmällä aikajänteellä muutos näkyy tavassa, jolla organisaatiot ja verkostot toimivat. Periaatteet eivät enää näyntyä yksittäisinä toimenpiteinä, vaan osana yhteistä ajattelua. Mitä pidetään olennaisena, miten priorisoidaan ja miten opitaan. Yhteinen rytmi tekee päätöksenteosta vakaampaa ja vahvistaa toimintakykyä ilman, että kuormitus kasvaa kohtuuttomaksi. Tämä näkyy

esimerkiksi siinä, miten häiriöihin reagoidaan, miten tieto liikkuu ja miten työyhteisöt toipuvat kuormittavista tilanteista.

Pienet siirtymät ovat myös vaikuttamiskieltä. Ne osoittavat, että muutos ei vaadi yhtä suurta uudistusta vaan selkeää suuntaa ja johdonmukaista toteutusta. Kun perusvalmiudet, rajapintojen selkeys ja valikoitu arjen seuranta sanoitetaan ymmärrettävästi, syntyy yhteinen tarttumapinta. Se auttaa liittämään arjen havainnot laajempaan keskusteluun ilman, että itse tekemisestä tulee raskaampaa.

Pienet askeleet eivät ole muutosvaihtoehtojen heikoin muoto, vaan usein vahvin. Ne tekevät periaatteista totta arjessa, vahvistavat toimijuutta ja rakentavat luottamusta. Samalla ne jättävät tilaa erilaisille organisaatioille ja verkostoille edetä omista lähtökohdistaan, mutta kohti samaa suuntaa. Muutos ei vaadi yhtä askelta vaan rinnakkaisia polkuja, jotka vahvistavat toisiaan.

Kun pienet askeleet juurtuvat arkeen, niiden vaikutus ulottuu yksittäistä työpaikkaa laajemmalle. Ne lisäävät yhteistä ymmärrystä, parantavat päätöksenteon ennakoitavuutta ja vahvistavat luottamusta yli rajojen. Tämä on kestävä tapa kehittää toimintakykyä, tapa, joka ei nojaa äkillisiin ratkaisuihin, vaan jatkuvaan ja tarkoituksenmukaiseen liikkeeseen arjessa.

Yhteenveto

Kirjoitusten keskeinen havainto on, että toimintakyky ei synny poikkeusoloissa. Se näkyy poikkeusoloissa, mutta rakentuu normaalioloissa. Tilannekuva, priorisointi, häiriöistä oppiminen ja yhteistyö eivät ole erillisiä prosesseja, vaan osa työn rytmiä. Kun ne ovat arjessa riittävän selkeitä, häiriöihin ei tarvitse vastata ylireagoinnilla. Korjausliikkeet jäävät pienemmiksi, ja päätöksiä pystytään tekemään silloinkin, kun tietoa on vähän.

Toinen läpikulkeva teema liittyy näkökulmiin. Sama ilmiö näyttää erilaiselta riippuen roolista ja ympäristöstä. Tämä ei ole ongelma, vaan lähtökohta. Yhteinen suunta syntyy siitä, että näkökulmat tunnustetaan ja niiden annetaan täydentää toisiaan. Ymmärrys ei vaadi yksimielisyyttä, eikä yhteistyö edellytä yhteistä sanastoa. Usein riittää, että tarkoitus ja suunta ovat yhteisiä, ja että kieltä avataan sen verran, ettei toiminta pysähdy väärinymmärryksiin.

Yhtä selvästi korostuu se, miten paljon riippuu suhteista ja rajapinnoista. Arjen toimintakyky rakentuu pitkälti sen varaan, miten ihmiset, tiimit ja organisaatiot toimivat yhdessä silloin, kun tilanne on keskeneräinen. Luottamus, roolien selkeys ja yhteinen rytmi eivät ole abstrakteja asioita. Ne näkyvät siinä, miten tieto liikkuu, miten päätösten perusteet tehdään ymmärrettäviksi ja miten vastuut jakautuvat ilman, että kuormitus kasautuu yhteen kohtaan.

Luvun 13 ajatus pienistä askelista kokoaa tämän yhteen. Muutos syntyy harvoin suurista uudistuksista. Useammin se syntyy siitä, että suunta pysyy samana ja arjen käytännöt tukevat toisiaan. Kun toimintakykyä vahvistetaan näin, vaikutus ulottuu yksittäistä työpaikkaa laajemmalle ilman, että tekeminen muuttuu raskaammaksi.

Näistä näkökulmissa kriisinkestävyys ei näyttäydy erillisenä kykynä tai valmiutena vaan seurauksena siitä, että arki toimii. Se rakentuu siitä, miten työ on järjestetty, miten päätöksiä tehdään epävarmuudessa ja miten ihmiset ja organisaatiot toimivat yhdessä silloin, kun varmuutta ei ole. Kriisit eivät tässä mielessä synnytä kriisinkestävyttä, vaan tekevät näkyväksi sen, mitä arjessa on jo rakennettu tai jätetty rakentamatta. Näistä näkökulmista toimintakyky, resilienssi ja kriisinkestävyys eivät ole erillisiä ilmiöitä, vaan samaa kokonaisuutta.

Tässä mielessä työelämä ei ole kokonaisturvallisuuden sivujuonne vaan sen käytännöllinen perusta. Työelämä on taso, jolla yhteiskunnan toimintakyky joko toteutuu tai alkaa horjua. Tätä kokonaisuutta ei voi tiivistää yhteen malliin, eikä sitä tarvitsekaan. Riittää, että se tehdään näkyväksi tavalla, joka auttaa ymmärtämään arkea hieman paremmin ja kantamaan epävarmuutta hieman rauhallisemmin.

Lähteet

Alanko, T., & Ruotsala, R. (2022).

A multiperspective framework of Vision Zero: Toward collaborative promotion of safety, health and wellbeing at work. *Safety and Health at Work*, 13(3), 372–375.

<https://doi.org/10.1016/j.shaw.2022.05.001>

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>

Barasa, E., Mbau, R., & Gilson, L. (2018).

What is resilience and how can it be nurtured? A systematic review of empirical literature on organizational resilience. *International Journal of Health Policy and Management*, 7(6), 491–503.

Denyer, D. (2017).

Organizational resilience: A summary of academic evidence, business insights and new thinking. BSI & Cranfield School of Management.

Duchek, S. (2020).

Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246.

<https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>

Elovainio, M., & Virtanen, M. (2018).

Oikeudenmukainen johtaminen työpaikalla. Teoksessa M. Häyry, J. Ahola-Launonen & T. Takala (toim.), *Oikeudenmukaisuuden ongelma* (s. 183–196). Helsinki: Gaudeamus.

European Union Agency for Cybersecurity (ENISA). (2023).

Good practices for supply chain cybersecurity. ENISA.

European Union Agency for Cybersecurity (ENISA). (2025).

ENISA threat landscape 2025.

Europol. (2025).

European Union Serious and Organised Crime Threat Assessment (EU-SOCTA) 2025: The changing DNA of serious and organised crime. Publications Office of the European Union.

Heiniö, M., Uusitalo, H., Heikkilä, T., Halinen, M., Halonen, M., Räsänen, T., Tiikkaja, M., & Toivio, P. (2024).

Kohti resilienttiä päätöksentekoa työturvallisuudessa: Resilientin organisaation päätöksenteko – tiedolla johtaminen työturvallisuudessa (ResData) hankkeen loppuraportti. Työterveyslaitos.

Hollnagel, E. (2014).

Safety-I and Safety-II: The past and future of safety management. Boca Raton, FL: CRC Press.

Hyvönen, A. E., Juntunen, T., Mikkola, H., Käpylä, J., Gustafsberg, H., Nyman, M., Rättilä, T., Virta, S., & Liljeroos, J. (2019).

Kokonaisresilienssi ja turvallisuus: Tasot, prosessit ja arviointi (Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 17/2019). Valtioneuvoston kanslia.

Kestilä, L., Tikka, M., Antikainen, V., & Niinivuori, P. (2026).

Resilienssistä henkiseen kriisinkestävyyteen: Näkökulmia käsitteiden määrittelyyn ja niiden väliseen suhteeseen. Suomen sosiaalinen tila, 1/2026. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos.

Maitlis, S., & Sonenshein, S. (2010).

Sensemaking in crisis and change: Inspiration and insights from Weick (1988). *Journal of Management Studies*, 47(3), 551–580.

<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00908.x>

National Cyber Security Centre (UK). (2024).

AI and cyber security: What you need to know.

NATO Strategic Communications Centre of Excellence. (2024).

Social Media Manipulation for Sale: Experiment on Platform Capabilities to Detect and Counter Inauthentic Social Media Engagement.

NATO Strategic Communications Centre of Excellence. (2025).

Virtual Manipulation Brief 2025: From War and Fear to Confusion and Uncertainty.

Perttula, P., Frilander, H., Laitinen, S., Lantto, E., Monni, T. M., Mäkelä, E., & Vorne, J. (2023).

Pandemia ja riskien hallinta työpaikoilla. Työterveyslaitos.

Seville, E. (2016).

Resilient organizations: How to survive, thrive and create opportunities through crisis and change. London: Kogan Page.

Valtioneuvosto. (2025).

Yhteiskunnan turvallisuusstrategia: Valtioneuvoston periaatepäätös (Valtioneuvoston julkaisu
2025:1).

Verizon. (2025).

2025 Data Breach Investigations Report.

Virtanen, M., & Elovainio, M. (2018).

Justice at the workplace: A review. *Cambridge Quarterly of Healthcare Ethics*, 27(2), 306–315.

Weick, K. E. (1988).

Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of Management Studies*, 25(4), 305–317.

<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1988.tb00039.x>

Kriiseistä puhutaan usein poikkeuksina, vaikka monille häiriöt ovat jo osa normaalia arkea.

Näissä kirjoituksissa kriisinkestävyyttä tarkastellaan tästä lähtökohdasta. Kyse ei ole valmiudesta poikkeustilanteisiin vaan kyvystä ylläpitää toimintaa epävarmuudessa. Työelämän arki, päätöksenteko, yhteistyö, luottamus ja häiriöistä oppiminen muodostavat tässä tarkastelussa keskeisen perustan yhteiskunnan toimintakyvylle. Kirjoitukset eivät tarjoa ohjeita tai ratkaisuja vaan pyrkivät sanoittamaan sitä, mitä kriisinkestävyys tarkoittaa silloin, kun mikään ei varsinaisesti ole kriisi, mutta mikään ei ole täysin ennallaan.

Työterveyslaitos
PL 40
00032 TYÖTERVEYSLAITOS
ttl.fi

ISBN 978-952-391-270-0 (PDF)

Työterveyslaitos

Arbetshälsoinstitutet
Finnish Institute of Occupational Health