

# Systemisen muutoksen johtaminen – vähemmän kuin hallintaa, enemmän kuin sattumaa

Harri Jalonen

[www.harrijalonen.fi](http://www.harrijalonen.fi)



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Eläkejohtajien mukaan järjestelmän rahoitus on tasapainossa ja tulokset muutoinkin hyviä: eläkkeelle siirrytään koko ajan myöhemmin, työkyky on parantunut, ja näkymät ovat muutoinkin valoisat. Eläkeleikkauksia ei tarvita.

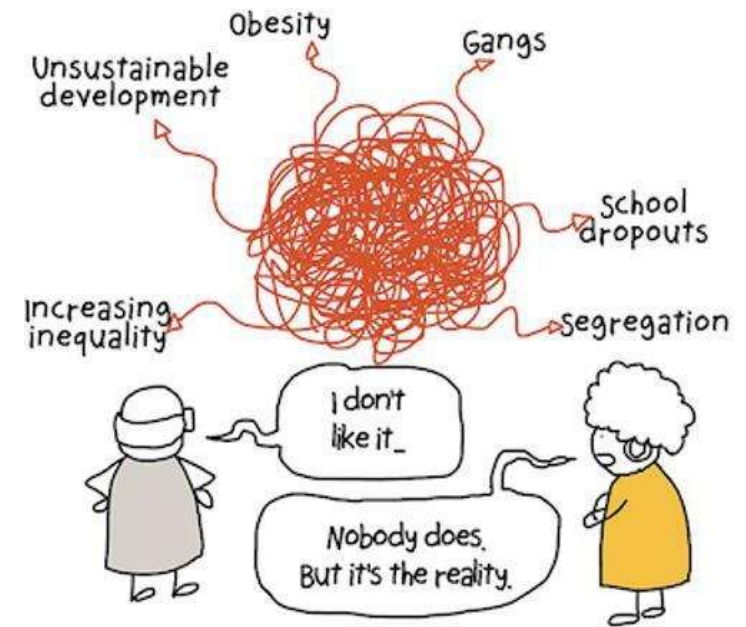
**NÄKÖKULMA** on kapea. Eläkeyhtiöiden asiakkaita ovat samat ihmiset, joita sote-palveluiden kurjistuminen ja yksityisten hoiva- ja hoitomenojen kasvu uhkaavat.

Heikki Hiilamo, HS 15.3.2026

Lastensuojelua ei pidä syyttää kielteisestä kehityksestä, vaan kyseessä on järjestelmätason ongelma. Lastensuojelu paikkaa liian usein sosiaaliturvan aukkoja, mielenterveyspalvelujen puutetta ja olemattomia päihdepalveluja. Se on pakon edessä kallistunut raskaisiin palveluihin. Korjausliike edellyttää palvelurakenteen muutosta.

Elina Pekkarinen, HS 30.3.2026

Unlike simple problems,  
wicked problems don't have  
one **root cause**.



Virpi Oinonen

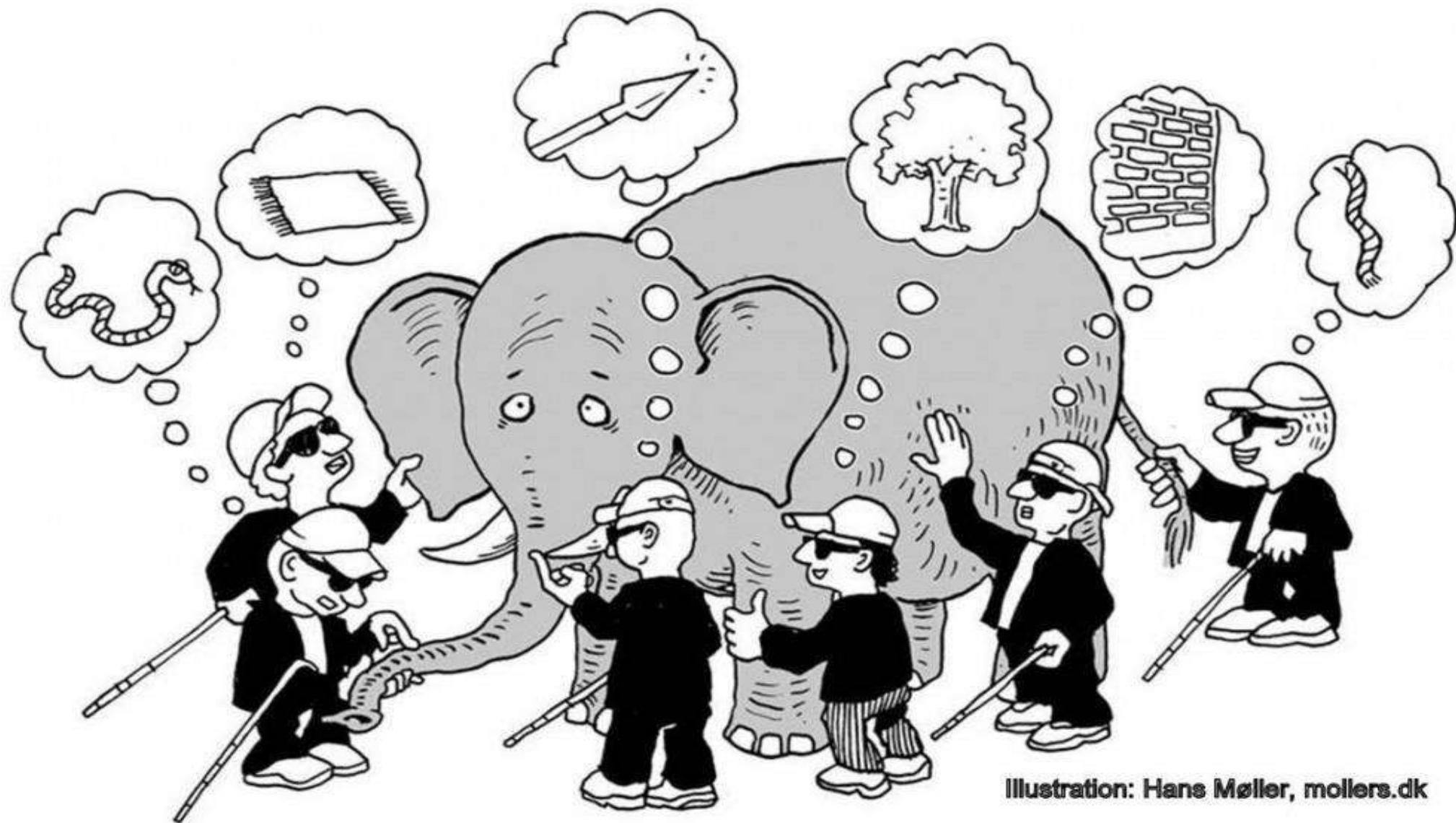
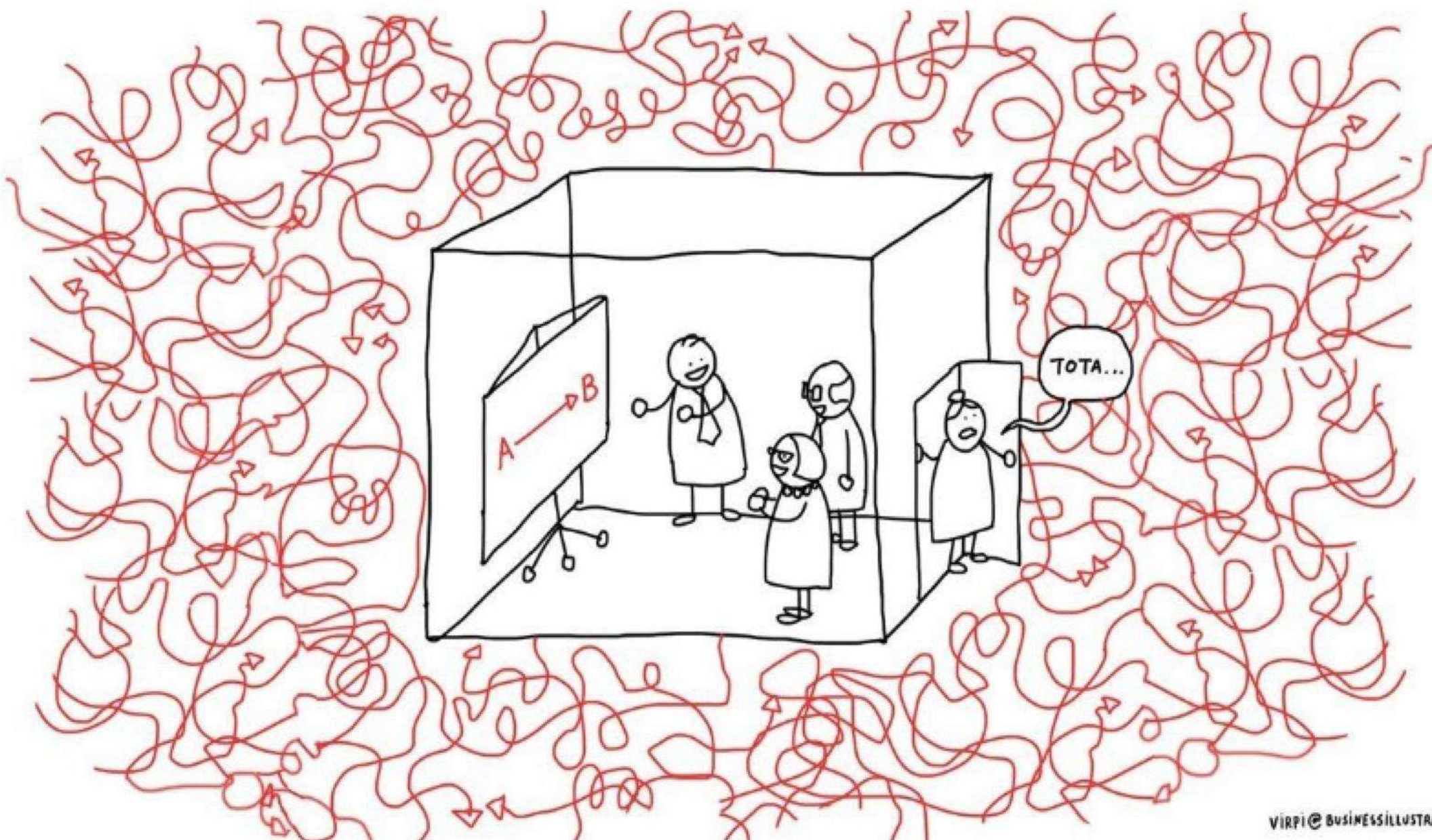


Illustration: Hans Møller, mollers.dk



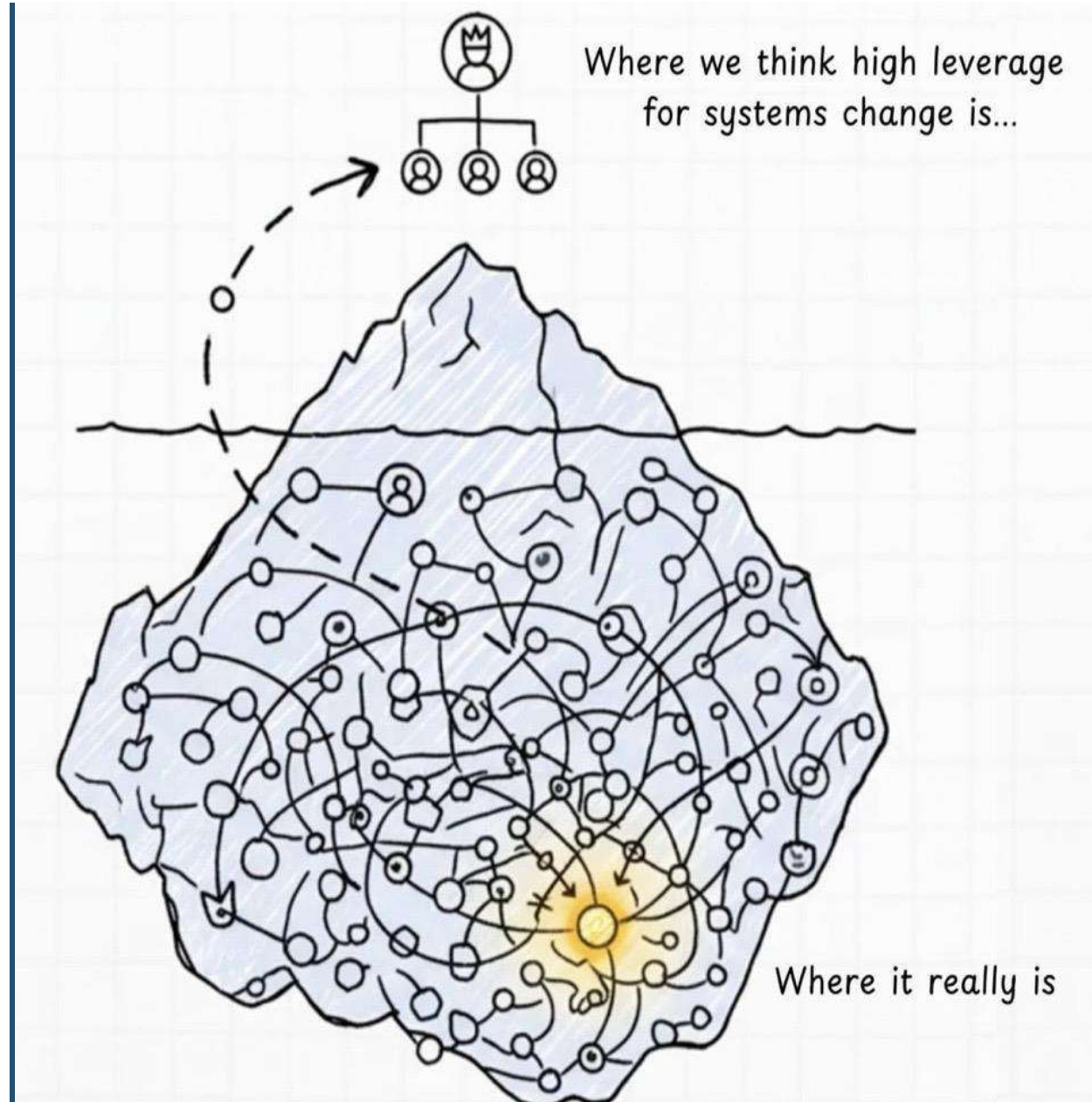
### Hallinnan harha

- oletus: oikeilla rakenteilla ja ohjauksella saadaan haluttu lopputulos
- ongelma: aliarvioi vuorovaikutuksen ja tulkintojen roolin

### Sattuman harha

- oletus: muutos on ennakoimaton, eikä sitä voi ohjata
- ongelma: johtaa passiivisuuteen

→ molemmat hukkaavat mekanismit



# Koronapandemian hallinta ja saadut opit Suomessa

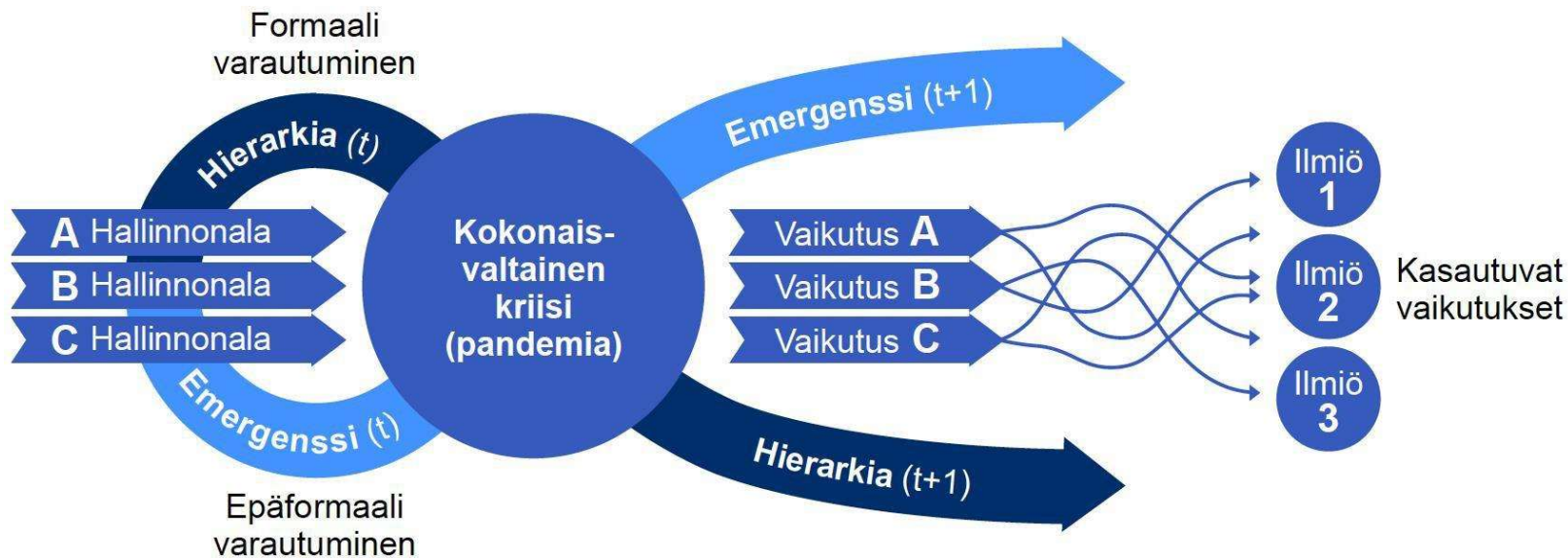
Koronapandemian opetukset -tutkimushankkeen loppuraportti

Henri Vogt, Lotta-Maria Oksanen, Jenni Pettersson, Tarja Sironen, Tuomas Aivelo, Viktor Zöldi, Harri Jalonen, Petri Uusikylä, Ville-Pekka Niskanen, Aino Rantamäki, Matti T. J. Heino, Pertti Ahonen, Pekka Pohjankoski, Tuukka Brunila, Tuulia Hakola-Uusitalo, Juha Tuomala, Walteri Immonen, Mikko Värttö, Leena Vastapuu, Mikael Hekkala, Emmi Mäkelä, Satu Helske, Elna Hakoniemi, Kari Jalonen, Lari Hokkanen, Johanna Rainio-Niemi, Mari Taskinen, Janne Salminen, Mikko Rajavuori

Henri Vogt (toim.)

VALTIONEUVOSTON SELVITYS- JA  
TUTKIMUSTOIMINNAN JULKAISUSARJA 2026:2

tietokayttoon.fi



# Koronapandemian hallinta ja saadut opit Suomessa

Koronapandemian opetukset -tutkimushankkeen loppuraportti

Henri Vogt, Lotta-Maria Oksanen, Jenni Pettersson, Tarja Sironen, Tuomas Aivelo, Viktor Zöldi, Harri Jalonen, Petri Uusikylä, Ville-Pekka Niskanen, Aino Rantamäki, Matti T. J. Heino, Pertti Ahonen, Pekka Pohjankoski, Tuukka Brunila, Tuulia Hakola-Uusitalo, Juha Tuomala, Walteri Immonen, Mikko Värttö, Leena Vastapuu, Mikael Hekkala, Emmi Mäkelä, Satu Helske, Elna Hakoniemi, Kari Jalonen, Lari Hokkanen, Johanna Rainio-Niemi, Mari Taskinen, Janne Salminen, Mikko Rajavuori

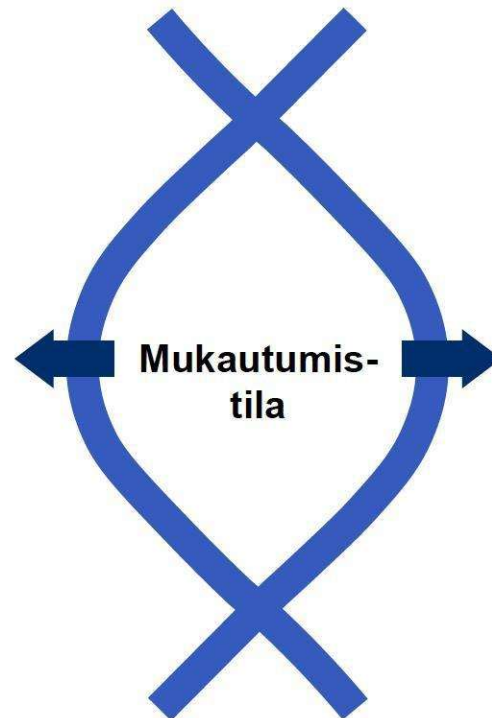
Henri Vogt (toim.)

VALTIONEUVOSTON SELVITYS- JA  
TUTKIMUSTOIMINNAN JULKAISUSARJA 2026:2

tietokayttoon.fi


## Instituutiolähtöinen kriisijohtaminen

- Laissa tarkkaan määritellyt tehtävät
- Toimivaltaisen viranomaisen vastuu
- Yleiset valmiussuunnitelmat ja -ohjeet
- Geneerinen kriisipainotus
- Resursointi vastuiden mukaisesti



## Systeminen kriisijohtaminen

- Laissa määritellään vain karkeat raamit
- Yhteistoiminnallinen ongelmanratkaisu
- Varaudutaan varautumiseen
- Emergentti kriisitietoisuus
- Resursointi tarpeiden mukaisesti



**Systemeemisen  
muutoksen  
johtaminen**

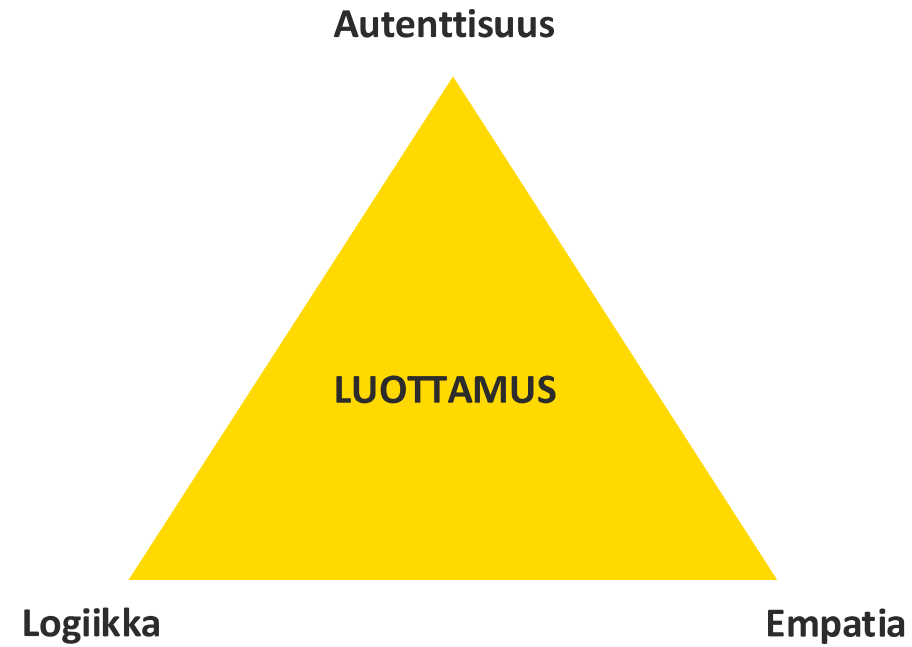
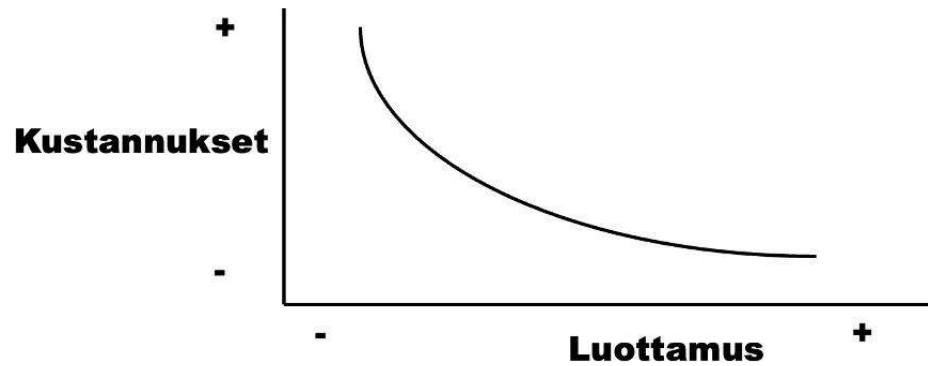
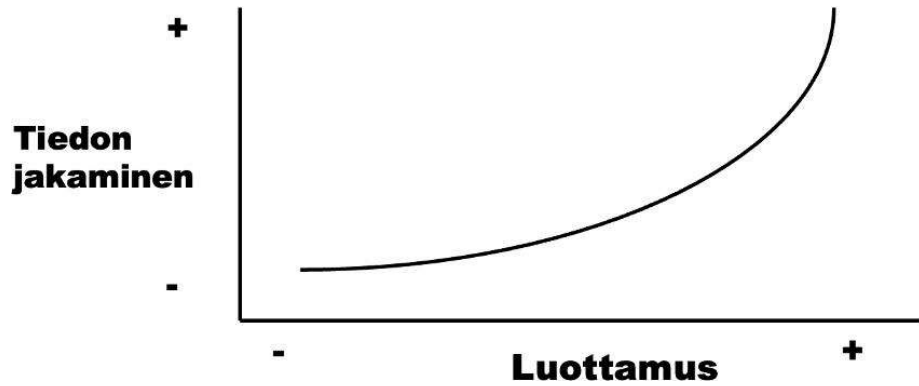
A large flock of birds, likely starlings, is captured in mid-flight, forming a dense, circular pattern against a soft, pinkish-orange sunset sky. The birds are silhouetted against the light, creating a textured, almost cloud-like appearance. Below the flock, a dark silhouette of trees and a distant horizon line are visible against a lighter sky. The foreground shows a field of dry, golden-brown grass.

# Itseorganisoituminen



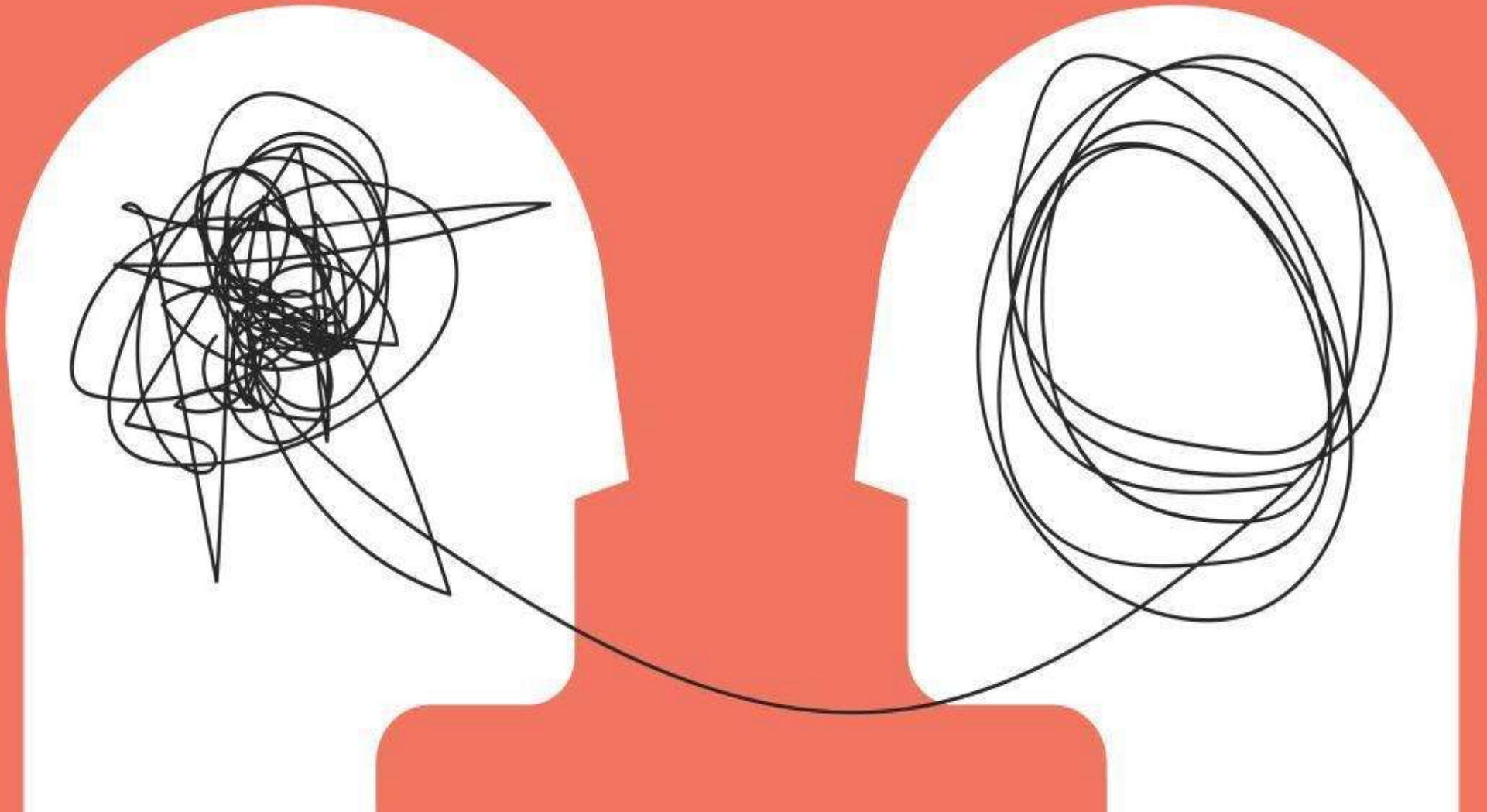
**Monimuotoisuus**

# Luottamus

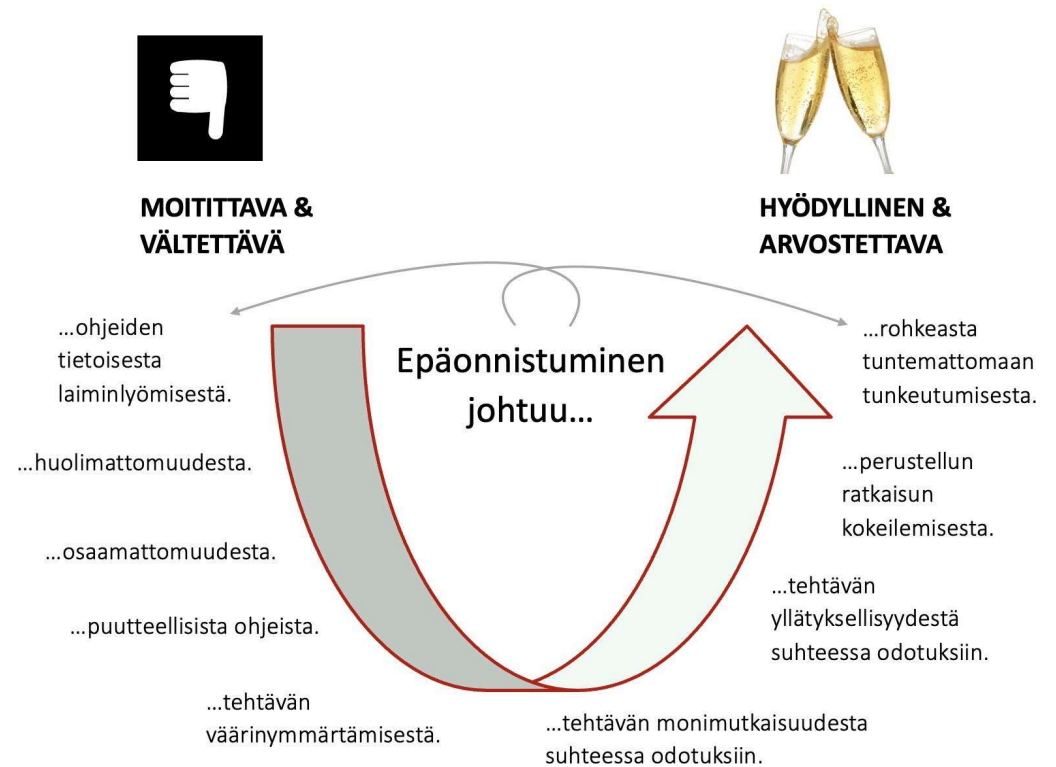
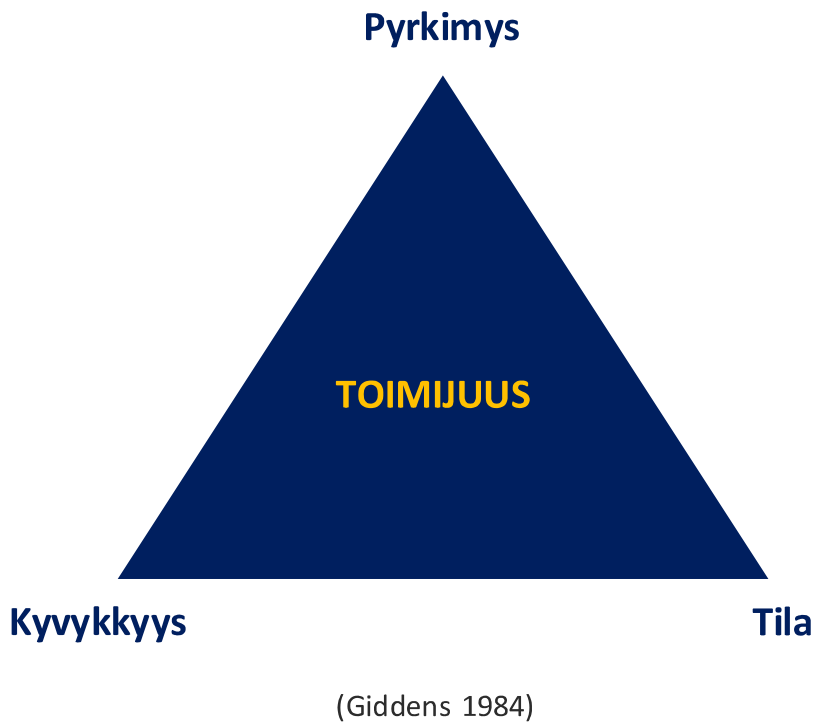


(Frei & Morriss 2000)

# Vuorovaikutus

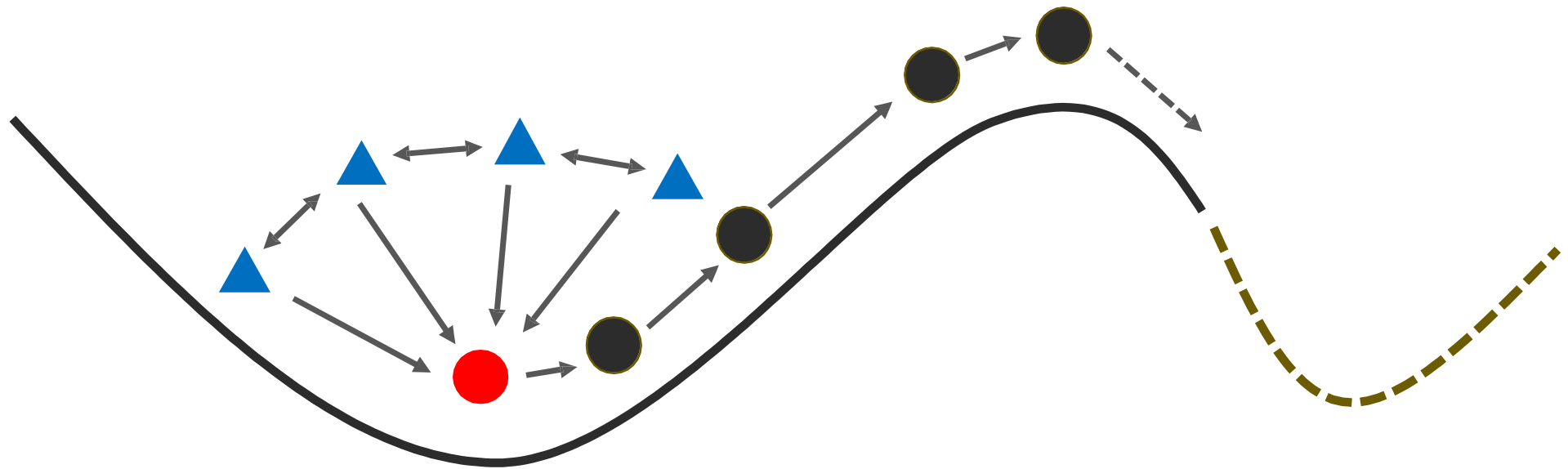


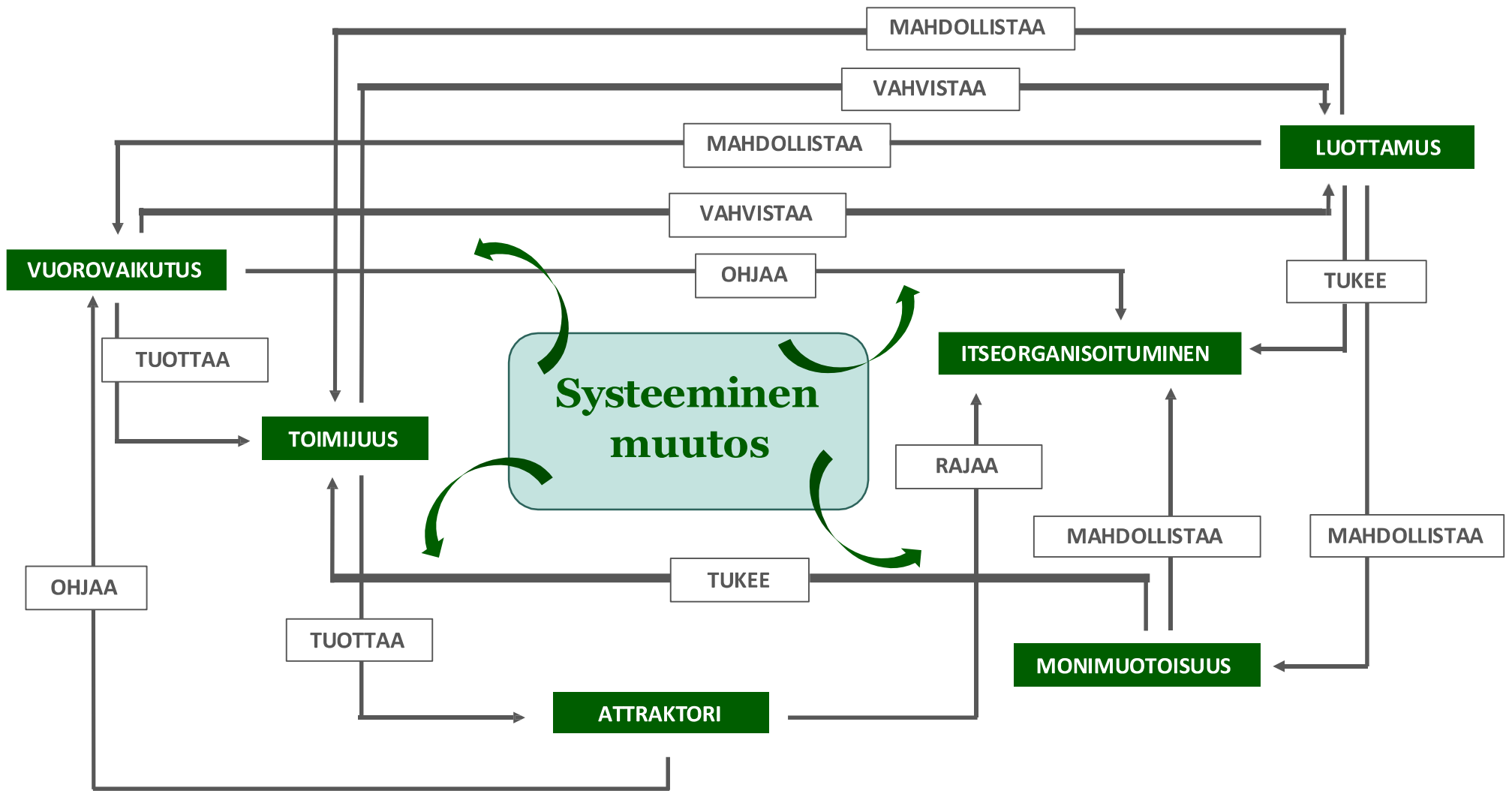
# Toimijuus



(mukaiillen Edmondson 2011)

# Attraktori







# Kiitos!

[www.harrijalonen.fi](http://www.harrijalonen.fi)



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA