



Olli Nylander

Hyvinvointi- ja terveyshyöty

ajopuusta aktiiviksi

Olli Nylander
Hyvinvointi- ja terveyshyöty
-ajopuusta aktiiviksi



Kannen kuva: Totte Mannes "Optimisti" 2021

© 2021, Olli Nylander

Kustantaja: BoD - Books on Demand, Helsinki, Suomi

Valmistaja: BoD - Books on Demand, Norderstedt, Saksa

ISBN: 9789528019756

Esipuhe

Olen pitkän linjan soteasiantuntija ja yhteiskuntatieteilijä. Yli 40 vuotta kestänyt työurani on kulkenut kentän toimijasta valtakunnan tasolle. Tehtävät ovat liittyneet toiminnan suunnitteluun, kehittämiseen, tutkimiseen ja johtamiseen. Viimeisin työni on ollut toimia konsultin ja kehittäjän roolissa yksityisessä yrityksessä. Aktiivisen blogistin ura alkoi 2012 ja jatkuu yhä: <http://ollintuumailut.blogspot.fi>. Blogikirjoitukset ja niihin liittyneet somekeskustelut ovat pitäneet minua ajan tasalla niin teoreettisesti kuin soten todellisuudessaakin. Ne ovat myös olleet pontimena kahdelle edelliselle kirjalle: Sote-uudistus- pirullinen ongelma (2016), Tietojohdaminen ja tapaus SOTE (2017). Myös hyvinvointi- ja terveyshyöty on ollut esillä blogikirjoituksissa.

Hyvinvointi- ja terveyshyöty on yhtenäisenä käsitteenä uusi, mutta se sisältää paljon tunnettuja haasteita, ongelmia ja kehittämiskohteita. Pureudun hyvinvointiin ja terveyteen ennen muuta hyötynäkökulmasta. Keskeisen hyötyjän pitää olla kansalainen, asiakas siis myös vaikkapa minä itse. Sen vuoksi kirjan alaotsikkona on ajopuusta aktiiviksi. Hyödyllä on sisarkäsitteitä arvo, vaikutus, vaikuttavuus, jotka kaikki tuovat esille hyödyn moninaiset näkökulmat. Vuosikymmeniä on nostettu esille asiakasnäkökulma, mutta usein se on jäänyt organisaatio- tai valtakeseisten intressien varjoon. Tämän kirjan tarkoituksena ja tarinana on avata aihe monin tavoin testaamalla ja hyödyntämällä kehittämäni ongelmanratkaisumallia. Olen saanut arvokkaita vinkkejä ja kommentteja aiheeseen perehtyneiltä viisailta ihmisiltä. Kiitos kaikille, keskustelut ovat olleet antoisia.

Kannen kuva on taiteilija Totte Manneksen 2021 maalaama taulu nimeltä ”optimisti”. Sen muotokieli sopii hyvinvointi- ja terveyshyödyn teemaan. Alaotsikko ajopuusta aktiiviksi on optimistinen näkymä kansalaisen, asiakkaan, potilaan ja ympäröivän maailman välisiin suhteisiin. Totte Manneksella on pitkä kuvataiteilijan ura takana ja on edelleen aktiivinen taidemaalari. Tämän maalauksen taidemaalari teki täyttäessään 88 vuotta. Totte Mannes viestitti minulle seuraavat sanat: *”Italialainen surrealisti Giorgio De Chirico sanoi, että mitä vanhemmaksi hän tulee, sitä tarkempaa työtä hän tekee. Ilmeisesti hän runsailla yksityiskohdilla koetti pysäyttää aikaa. Nuoruuden rai-vokas kiire on kadonnut.”* Kuva on todella täynnä yksityiskohtia. Se on tehty vanhalla espanjalaisella maalaustekniikalla, joka on monivaiheinen ja työläs tyyli. Toteutus-tapa todella vaatii tarkkaa työtä ja malttia. <https://kuvataiteilijamatrikkeli.fi/taiteilija/totte-mannes>.

Espoon Ruukinrannassa

17.4.2021 Olli Nylander

Kuvien laatua korjattu 2. painoksessa ja osa kuvista on suurennettu kirjan lopussa olevassa liitteessä. 28.6.2021 / Olli Nylander

SISÄLLYSLUETTELO

JOHDANTO: mistä tarina sai alkunsa?	10
TARINAN ETENEMISPOLKU: ongelmanratkaisumalli	13
1. Tiedonkäsitys	13
2. Pirullinen ongelma	14
3. Ongelmanratkaisu prosessina	16
3.1. Monenlaiset ongelmat	16
3.2. Ongelmasta ilmiö	18
3.3. Ilmiöstä tilannehuoneeseen	19
3.4. Tilannehuoneesta päätöksiin ja vaikuttavuuteen	19
4. Ongelmanratkaisuprosessin testaus	21
TARINA ALKAA HYÖDYN MÄÄRITTELYSTÄ	24
1. Hyöty	24
1.1. Utilitarismi	25
1.2. Rationalismi	27
1.3. Irrationalismi – häiriötilat	36
2. Arvo	38
2.1. Arvo ja palvelu	38
2.2. Arvon tuottaminen asiakkaalle	39
2.3. Palvelumuotoilu ja arvo/palvelulupaus	41

3. Vaikuttavuus	44
3.1. Kausaliteetti	44
3.2. Vaikutusketju	46
3.3. Prosessin tehokkuus ja tuottavuus osa vaikuttavuutta	50
3.3.1. Lean-ajattelu avuksi arvon tuottamiseen	50
3.3.2. Prosessien kehittäminen	54
4. Riskit ja haitat	58
4.1. Riskien hallintaprosessi	58
4.2. Haitta hyödyn vastakohtana	62
5. Hyvinvointi ja terveys	63
5.1. Terveys	64
5.2. Hyvinvointi ja onnellisuus	64
5.3. Pärjääminen	67
6. Tarinan alku: hyöty on ongelmallinen käsite	69
TARINAN JATKO: HYÖTY ILMIÖNÄ	72
1. Hyvinvointi- ja terveysilmiö	72
2. Hyöty ja arvo hyvinvoinnin ekosysteemissä	75
2.1. Hyöty ja arvo	75
2.2. Hyvinvointi- ja terveyshyötyjen mittaamisen haaste	76
3. Hyvinvointi- ja terveyshyödyn lyhyt Suomen historia	80
4. Hyöty sosiaalihuollossa	87
4.1. Sosiaalihuollon monipuoliset tehtävät	87
4.2. Hyöty sosiaalihuollossa ammattihenkilön näkökulmasta	93
5. Ilmiön eri näkökulmat	98

5.1. Palveluohjaus	99
5.1.1. Palvelujen valtakunnallinen ohjausjärjestelmä	100
5.1.2. Palvelujen johtaminen	106
5.2. Palveluprosessi	115
5.2.1. Yleinen palveluprosessi: asiakasosallisuus	115
5.2.2. Moniongelmaisten henkilöiden auttaminen	122
5.2.3. Pärjääminen ja hyödyn mittaaminen	125

TILANNEHUONEESSA KESKITYTÄÄN ASIAKKAASEEN **129**

1. Asiakkuuksien segmentointi	129
1.1. Palvelumuotoilu ja Lean segmentoinnin avuksi	129
1.2. Asiakaspolku ja hyödyn mittaaminen	132
1.3. Asiakkuussegmentit – vertaileva peruskuvaus	135
1.4. Hätäapu	140
1.4.1. Mitä on hätä?	140
1.4.2. Hätäavun tarjonta	140
1.4.3. Hätäavun prosessi	143
1.5. Satunnainen apu	146
1.5.1. Satunnainen avun tarve: avopalvelut	146
1.5.2. Avopalveluiden prosessin hyödyt	148
1.5.3. Erikoissairaanhoito	160
1.5.4. Sosiaalihuolto	162
1.6. Jatkuva palvelu	169
1.6.1. Mitä on jatkuva palvelu?	169
1.6.2. Jatkuvan palvelun asiakkuussegmentit	172
1.6.3. Jatkuvan palvelun, hyöty, vaikuttavuus ja arvo	177
1.7. Avun ennalta ehkäisy: mahdolliset käyttäjät	179
1.7.1. Kuolleisuus, kuolinsyyt, sairastavuus	179
1.7.2. Terveys ja terveyden edistäminen	182
1.7.3. Lasten sairaudet, terveys ja pärjääminen	183
1.7.4. Työikäisten sairaudet, terveys ja pärjääminen	184
1.7.5. Ikääntyneiden sairaudet, terveys ja pärjääminen	190
1.7.6. Riskien hallinnan toimet ja välineet	193

1.7.7. Riskien tunnistaminen	195
1.7.8. Moniongelmaiset asiakkaat	201
1.7.9. Esimerkkejä tunnistamismenetelmistä	203
2. Tarinan keskikohta ja ongelmanratkaisumalli	210
2.1. Hyvinvointi- ja terveyshyöty ilmiönä	211
2.2. Tilanteen kartoitus tilannehuoneessa	213
HYÖTY, VAIKUTTAVUUS, ARVO	217
1. Hyödyn aikaansaaminen	217
2. Hyödyn mahdollistamisen elementit	219
2.1. Mittaamisen haasteet ja mahdollisuudet	219
2.2. Pärjääminen mittariston ytimeksi?	223
3. Hyvinvoinnin ja terveyden haitat ja riskit	225
4. Pärjääjät ja pärjäämisvarannon vajeet	229
5. Tunnistamisen menetelmien realisointi	231
RATKESIKO ASETTAMANI ONGELMA?	232
1. Hyöty on ongelmallinen käsite	233
1.1. Mikä, kenen, miksi ongelma?	233
1.2. Käsitteet hyvinvointi, terveys, pärjääminen	235
1.3. Arvioni ongelman ja hyödyn välisestä suhteesta	236
2. Hyöty on ilmiö	237
2.1. Hyötyajattelun tulo Suomeen	237
2.2. Hyvinvointi- ja terveysilmiön näkökulmat	238
2.3. Arvioni hyödystä ilmiönä	241

3. Tilannehuone	242
3.1. Hätäapu	242
3.2. Satunnainen apu	242
3.3. Jatkuva apu	244
3.4. Avun ennaltaehkäisy	245
3.5. Arvioni tilannehuoneen roolista hyödyn analysoinnissa	248
4. Päätöksenteko ja vaikuttavuus	249
4.1. Mittaamisen haasteet ja mahdollisuudet	249
4.2. Pärjääminen mittariston ytimeksi	249
4.3. Arvioni päätöksenteon ja vaikuttavuuden mahdollisuuksista	251
4.3.1. Päätöksenteon edellytykset	251
4.3.2. Päätöksenteon välineet	252
5. Ratkesiko ongelma?	252
TARVITAANKO JATKOTARINA?	252
Lähdeviitteet	254
Liite: Kirjan kuvien suurennoksia	299

JOHDANTO: mistä tarina sai alkunsa?

Tämä on tarina¹ hyödyistä ja sen olomuodoista hyvinvoinnin ja terveyden maailmassa. Tarina on muotisana erityisesti, kun halutaan käyttää sen sijasta sanaa narratiivi. Narratiivilla on alku, keskikohta ja loppu. Se on suullinen tai kirjallinen. No voi se olla molempia. Sen pitää olla juonellisesti eheä, kronologinen ja ymmärrettävä. Narratiivin kohdetta eritellään kerronnan ja kertomuksen teorioihin liittyvien käsitteiden avulla. Tarinassa on yleensä ydinkertomus, joka avaa yleistä ajattelua ja toimintatapoja. Tarinan avulla yritetään saada ihminen ymmärtämään uusia asioita, mutta myös muuttamaan vanhoja käsityksiä.

Tarinani hyödyistä alkoi kesällä 2020, kun aloin ihmetellä, miksi yksinkertainen käsite hyöty ei oikein nouse keskiöön hyvinvoinnin ja terveyden edistämässä. Samoin aloin ihmetellä, miksi erilaisissa kehittämishankkeissa, jopa soteuudistuksen eri tuotantokausissa aina muodollisesti pidetään asiakkaan, kansalaisen, potilaan puolta. Me kansalaisethan olemme kaikkien uudistusten keskiössä. Kuulin myös, että hyöty on nostettu arvoonsa Suomessakin jo vuosikymmen sitten. Kun keskustelin alan ihmisten kanssa, jotkut sanoivat hyödyn olleen jo keskiössä vuosikymmeniä sitten. Päätin siis aloittaa hyödyn tarinan rakentamisen. Aluksi tein kesän ja syksyn 2020 aikana yli kymmenen pientä alkutarinaa joko pohtimalla itse tuota hyödyn ihmeellistä maailmaa tai haastatteleamalla alan viisaita. Tarinat ovat luettavissa blogissani otsikolla ”hyvinvointi- ja terveyshyötymalli- kesäsarja”.² Tarinan alku koukutti mielteni ja askarrutti myös monelta näkökulmalta. Jo nuo 10 kertomusta saivat minut miettimään aihetta monelta kannalta ja sain niellä monet ennakkokäsitykseni.

Kuten tarinan tai narratiivin määritelmässäkin todetaan, sen alku on ollut sekä suullinen että kirjallinen. Tarinan alkuvaihe jatkui vuodenvaihteeseen 2021. Tein uudenvuoden lupauksen, että aloitan aidosti narratiivin kirjoittamistyön vuoden 2021 alussa. Kun kerroin tutuille, että aion kirjoittaa aiheesta kirjan, eräs tuttuni tokaisi: *”Tuo ”kaiken” vaikeaksi tekevä osiosi on HYÖTY. Ei kattavaa, ajantasaista, ei luotettavaa. Niinpä. Vaan et näköjään lannistu. Hyvä niin.”* En ole ainakaan vielä lannistunut. Kysyin joiltain tutuilta, minkä nimen tälle tarinalle voisin antaa. Työnimi on tylsä: ”hyvinvointi- ja terveyshyöty”. Pitäisi ainakin laittaa mukaan ”asiakas” eli hyötyjä. Joku tuttu sanoi, että laita nyt vähän vetävämpi nimi kuten ”asiakas heittopussista ja ajopuusta aktiiviseksi

toimijaksi, hyödyn tavoittelijaksi ja saajaksi”. Alaotsikoksi tuli ajopuusta aktiiviksi.

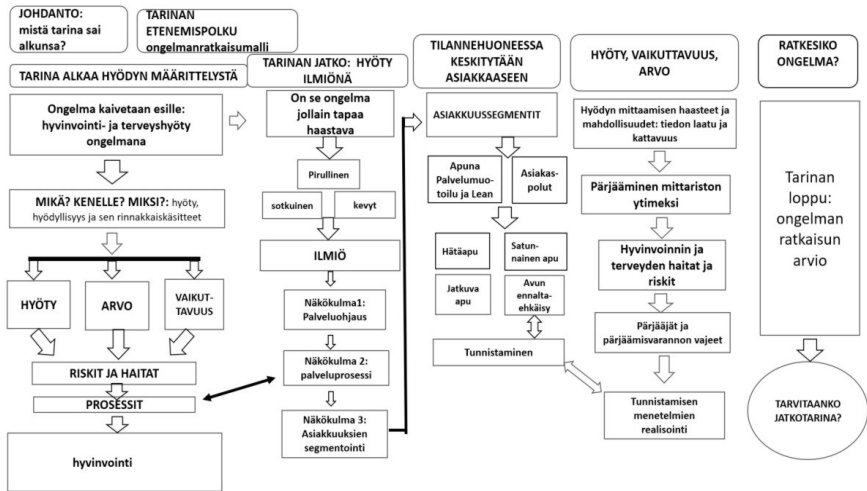
Alkuun pitää määritellä, mistä tässä hyödyssä on kyse. Ja mitä muita käsitteitä on, jotka tarkoittavat jokseenkin samaa kuin hyöty. Mitä teorioita hyödyn taustalla on? Ja miten sitä hyötyä pitäisi saada aikaan? Miten se pitäisi todentaa asiakkaan itsensä kannalta ja ehkä muidenkin osapuolten kannalta? Alkuun mahtuu myös hyödyn ja sen sisäkäsitteiden sekä teorioiden kohdistaminen hyvinvoinnin ja terveyden maailmaan.

Keskikohta on alkua pidempi ja siinä sallitaan myös sivutarinoita, kunhan ne muodostavat juonellisesti eheän kokonaisuuden ja liittyvät kiinteästi tarinan ydinkertomukseen. Keskikohdassa kuvataan ensin hyvinvointi- ja terveys-hyötyä laajemmin ilmiönä. Samalla pohjustan ilmiötä tilannehuoneen käsitelyä varten

Paikannan hyödyn eri tavoin ja erilaisista näkökulmista. Päädyn systematisoimaan kansalaisen tarvitsemaa lisähyötyä, kun omat pärjäämisen voimavarat ehtyvät tavalla tai toisella. Asiakkuussegmentit ovat keskivaiheen analyysin vaikea osuus. On heti todettava, että jokainen meistä asiakkaana ja palvelujen tarvitsijana on ainutlaatuinen. Haluanko kuulua johonkin segmenttiin, no tuskin ainakaan kaikkiin tarjolla oleviin. Segmenttejäkin olen ollut pohtimassa laajemman viisasten kerhon kanssa. Segmenttijakoa en siis ole päisisäni keksinyt. Tilannehuoneessa avaan segmentit ja niiden alasegmentit.

Edetessäni kohden loppua arvioin vielä aikaansaannosteni realistisuutta. Miten voidaan todentaa hyöty? Onko tarjolla riittävästi hyödyn mittaamisen välineitä ja tietopohjaa? Ja lopuksi teen yhteenvedon eri vaiheiden tuloksista sekä arvioin samalla, ratkesiko ongelma.

On kuitenkin tarpeen avata koko tarina yhdellä kuvalla. Sitä on jo toivottu ja päätin sen toteuttaa tässä aluksi. Kuten kaikki tarinan kertojat ja myös tutkijat tietävät, ei se narratiivi käytännössä etene työprosessina alusta loppuun. Todellisuudessa se sahaa välillä paikallaan, palaa taaksepäin ja taas sitten jatkaa eteenpäin. Kuva on jo ainakin toinen versio. Tämän kuvan avulla jouduin vielä kehittämään tarinaani eteenpäin.

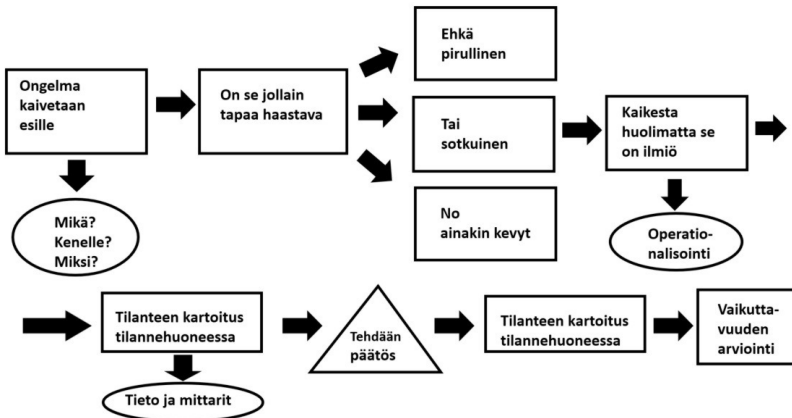


Kuva 1: Nylander 2021: Hyvinvointi- ja terveysshyöty: kirjan tarinan kulku (ks. liitteessä kuvan suurennos)

Käyn vielä lyhyesti kuvan annin läpi. Vaaleat siniset laatikot kuvaavat tarinan ydinjuonta. Koska se nojaa vahvasti kehittämäni ongelmanratkaisumalliin, käyn tuon mallin teoreettisen taustan läpi luvussa ”tarinan etenemispolku”. Luvussa ”tarina alkaa hyödyn määrittelystä” käyn läpi käsitteistöä ja taustateorioita ja ilmennän niitä samalla joillakin esimerkeillä. Luvussa ”hyöty ilmiönä” pureudun ilmiön eri näkökulmiin ja teen alustavan vertailun asiakkuussegmenttien välillä. Luvussa ”tilannehuone” avaan asiakkuussegmentit. Huone on tässä tapauksessa minun kirjallisesti ilmaistu monen toimijan, monen näkökulman huone. Samalla siinä kehittyä eteenpäin edellisten lukujen ajatukset, kuten pärjäämisen käsite ja sen operationalisointi tai asiakkuussegmentit ja niiden operationalisointi. Luvussa ”hyöty, vaikuttavuus, arvo” pyrin tekemään yhteenvetoa ja muodostamaan etenemisteilleni vaikuttavuutta eli missä se hyöty oikein on tai pitäisi olla. Tarinan lopussa luvussa ”ratkesiko ongelma” arvioin uudelleen tämänkin kuvan relevanssia.

TARINAN ETENEMISPOLKU: ongelmanratkaisumalli

Viime vuosien aikana olen kehittänyt vähin erin ongelmanratkaisumalliani, jonka etäpisteenä on vaikuttavuus. Ensi askeleet tälle kehitystyölle loin, kun tein 2017 kirjan ”Tietojohdaminen ja tapaus SOTE”.³ Kehittäminen jatkui pitäessäni vuosina 2018 ja 2019 Professio oy:n puitteissa kahden päivän mittaisia tietojohdamisen kursseja. Lisäksi olen osallistunut muutamaan Sitran työpajaan, joissa on kehitetty julkiseen päätöksentekoon liittyviä uusia menettelytapoja. Alla oleva ongelmanratkaisumallin kuva on kehitystyöni lopputulos. Testaan tässä kirjassa samalla mallin toimivuutta.



Kuva 2: Nylander 2019: ongelmanratkaisumalli

1. Tiedonkäsitys

Tiedonkäsitys on ongelmanratkaisumallin keskeisenä taustana. Tiedonkäsityksen suhteellisuus on keskeinen lähtökohta tiedonkäsityksen mallissani, jonka keitin kirjassani ”Tietojohdaminen ja tapaus Sote”. Kyse on jatkuvasti kriittisestä tiedon kasvuprosessista, jossa ylitetään epäilyt ja ennakkokäsitykset. Tiedonkäsitys voidaan nähdä myös kahdella toisistaan poikkeavalla tavalla. Ns. faktakäsitys edustaa usein vallitsevaa koulukuntaa. Tästä hyvä esimerkki on HS:n koko sivun ilmoitus 4.2020: *”Faktoille on nyt suurempi tarve*

kuin koskaan". Filosofii Antti Hautamäki tutkimuksessaan "Näkökulmarelativismi"⁴ kumoaa tiedosta pelkkänä faktakäsityksenä seuraavilla teeseillään (s.243):

- *"Ei ole näkökulmariippumatonta tapaa tarkastella maailmaa.*
- *Näkökulmat ovat suhteellisia, mutta ne voidaan objektivoida.*
- *Samoja asioita voidaan tarkastella useasta näkökulmasta.*
- *Ei ole absoluuttista, etuoikeutettua tai universaalial näkökulmaa.*
- *Näkökulmia voidaan kehittää, muuttaa ja vaihtaa.*
- *Näkökulmia voidaan vertailla erilaisilla kriteereillä."*

2. Pirullinen ongelma

"Pirullinen ongelma" on käsitteenä tuotu Suomeen joitakin vuosia sitten yliopistomaailmaan. Professori Pirkko Vartiainen kumppaneineen on käsitteen suomalainen äiti mitä ilmeisimmin. Vartiainen ja kumppanit kehittelevät käsitettä ja testaavatkin sitä kirjassaan "Johtajana kaaoksen reunalla". Kirjan perusideana on nostaa esille "pirulliset ongelmat", jotka poikkeavat "kesyistä ongelmista tai monimutkaisista ongelmista". Kesy ongelma on helppo tulkita, siihen on olemassa ratkaisuja valmiina. Näitä ratkaisuja teemme rutiinista jatkuvasti tai ne voidaan rakentaa systemaattiseksi etenemispoluksi: informaation keruusta analysointi, ratkaisun muokkaamiseen ja ratkaisun toteuttaminen. (esim. kakun leipominen). Monimutkainen ongelma vaatii systemaattista ohjeistusta ja ohjeiden noudattamista. (esim. talon rakentaminen). Pirulliset ongelmat ovat puolestaan monimuotoisia (kompleksisia) kuten esim. kuntarakenteen muuttaminen. Ongelma on vaikeasti määriteltävissä. Sen ratkaisut eivät ole lopullisia, ei oikeita tai väärä. Pirulliset ongelmat ovat myös ainutlaatuisia ja uusia. Myös ratkaisuihin liittyvät toimintatavat ovat ainutkertaisia. Ratkaisuja voi olla useita ja usein löydetään tilanteeseen paras mahdollinen tai vähiten huono ratkaisu.⁵

Kompleksisuus⁶ käsitteenä on itse asiassa varsin vanha. Herbert A. Simon kehitti käsitteen jo 1960-luvun alussa. Hänen käsitteensä nojaa systeemiteoriaan. Monimutkaisen toiminnan saattaminen hallintaan vaatii kokonaisuuden kuvausta. Tätä ajattelua ovat käyttäneet hyväksi Hannu Ritvanen ja Jaana Sinipuro mallintaessaan sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen kokonaisuutta. *"Jotta olisi mahdollista luoda yhteinen visio koko toimialan tavoitteista ja*

prioriteeteista, koemme, että ensi on kuvattava sosiaali- ja terveydenhuollon kokonaisuus. Kokonaisuus on kuvattava korkealla tasolla, pysyvien käsitteiden ja niiden välisten suhteiden kautta. Näin ymmärrämme, mistä toimialan toiminnassa on kyse ja mihin päämäärään toimialan toiminta tähtää.” Kirjoittajat päätyvät vannomaan kokonaisarkkitehtuurin nimeen.

Cynefin-malli.⁷ *Kyse on myös maailmalla levinneestä ns. Cynefin-mallista, josta kerrotaan Wikipedian englanninkielisessä versiossa seuraavaa: complex = monimutkainen; complicated = sekava; chaotic = sekasortoinen, kaoottinen; simple = yksinkertainen. disorder = epäjärjestys.* ”Simple” on yksinkertainen ongelma. Syy-seuraussuhde on selkeä: tunne – määrittele – ratkaise. ”Complicated” on sekava ongelma. Syy-seuraussuhde vaatii analyysiä tai jotain muuta tapaa tai tietämystä ratkaista ongelma: tunne – määrittele – ratkaise pätee, kunhan löydetään uudenlainen tapa ratkaista ongelma. ”Complex” on monimutkainen ongelma. Ongelman ratkaisu voidaan määrittellä vain jälkikäteen, kun siihen on jokin ratkaisu löydetty. Ratkaisun etenemispolku on: tunnustele, tutki, kokeile – tunne – ratkaise. ”Chaotic” on sekasortoinen, kaoottinen ongelma, jota ei ole mahdollista ratkaista systemaattisella syys-seuraussuhteella, vaan se tapahtuu etenemispolulla toimi – tunne – ratkaise. Ratkaisukin on ennennäkemätön. ”Disorder” eli epäjärjestys on yhdistelmä selkeästä kaaoksesta, jossa syys-seuraussuhteet ovat kadoksissa. Tällaisella ongelmatilanteella on katastrofin ainekset, jossa tyytyväisyys johtaa epäonnistumiseen.

”Viheliäinen ongelma”⁸ Pirulliselle ongelmalle on myös löydetty toinen nimitys ”viheliäinen ongelma” (Wicked Problem). Wikipedian englantilainen versio tunnistaa käsitteen: *”Viheliäinen ongelma on vaikea tai mahdotonta ratkaista, koska tällainen ongelma on epätäydellinen, ristiriitainen ja muutוסvaatimukset ovat yleensä vaikeasti tunnistettavissa.”* Ryan Hubbard määrittelee kymmenen ominaisuutta viheliäiselle ongelmalle:

1. sillä ei ole määriteltyä muotoa,
2. ongelmat sekoittuvat toisiinsa,
3. ratkaisut voivat olla vain hyviä tai huonoja mutta eivät oikeita tai vääriä,
4. ei ole olemassa yhtä oikeata tapaa ratkaista viheliäinen ongelma,
5. on aina useita selityksiä ongelmalle,
6. jokainen ongelma on merkki jostain toisesta ongelmasta,
7. ei ole olemassa selkeyttävää strategiaa ongelman ratkaisulle, koska
8. tällaista inhimillistä ongelmaa ei voida ratkaista tieteellisin menetelmin,
9. jokainen viheliäinen ongelma on ainutlaatuinen,
10. jokainen vastaa itse ongelman ratkaisusta.

Aiheen kimpussa ovat olleet myös mm. Timo Hämäläinen ja Göte Nyman kirjoituksessaan ”Tiede 2.0. haastaa perinteisen tutkimuksen.” Heidän mielestään talous ja elämä ympärillämme ovat monimutkaistuneet, jolloin perinteinen erikoistunut tiedon hankinta ja ongelmien ratkointa ei enää riitä. Toinen muutos liittyy tiedon ja asiantuntijuuden kapea-alaisuuteen. Monimutkaisia ilmiöitä analysoidaan kapea-alaisesta näkökulmasta, jolloin suljetaan pois monia vaikuttavia tekijöitä ja vuorovaikutussuhteita. Kyse on siis kompleksisuusongelmasta tai viheliäisestä, pirullisesta ongelmasta. Sitä voidaan Hämäläisen ja Nymanin mukaan kuroa umpeen kahdella tapaa: 1. pyritään vähentämään järjestelmän/ilmiön monimutkaisuutta (kuten ”normitalkoot”), puretaan systeemin sisäisiä ja ulkoisia riippuvuussuhteita selkeyttämällä työnjakoa, tavoitteita, karsimalla rönsyjä, standardoimalla yritysten välisiä rajapintoja; 2. lisätään päättäjien strategisia vaihtoehtoja (kuten tulevaisuuden ennakointi, erilaiset kokeilutoiminnot, verkostoyhteistyön lisääminen jne.).

”Disruptio” (sekasorto, häiriö, hajaannus) käsitteenä on nostettu esille uudelleen puhuttaessa digitalisaatiosta.⁹ Kyse on tavoitteesta tuottaa uusia innovaatioita epäjärjestyksen kautta. Vanhaan ei pidä takertua. On sallittava epävarmuus uutena suuntana. Todellinen disruptio tulee entisten rakenteiden ulkopuolelta eli esimerkiksi sote-sektorin ulkopuolelta. Kyse onkin itse asiassa siitä, että pirullisten, viheliäisten ongelmien esiin nousua voidaan pitää haastavana uuden innovaation alkuna. Disruption isänä pidetään Clayton Christenseniä.¹⁰ Mallista ja sen pätevyydestä on kyllä kiistelty maailmalla, joka omalta osaltaan iskee itseensä eli se on sinänsä pirullinen juttu.

3. Ongelmanratkaisu prosessina

3.1. Monenlaiset ongelmat

Ongelman esiin kaivaminen ei sinänsä suomalaisille ole vaikea asia. Itse asiassa varsin yleistä on kertoa ongelmista, mutta ei niiden ratkaisemisesta. Yleistä on myös yksinkertaistaa ongelma ja antaa sille vastaavasti patenttiratkaisu. Ongelma voi olla yksilön ongelma. Tyypillisesti kyse on jostain haitasta, häiriöstä, sairaudesta, joka koskee minua itseäni. Ongelma voi kuitenkin olla luonteeltaan sellainen, että en ole siinä yksin. Kuulun johonkin yhteisöön, ryhmään, jossa tuota ongelmaa esiintyy. Ongelma voi olla luonteeltaan laaja-alainen, yhteiskunnallinen, jossa yksilö on vain yksi osapuoli. On-

Hyvinvointi- ja terveyshyöty on yhtenäisenä näkökulmana tuore, mutta se sisältää paljon tunnettuja haasteita, ongelmia ja kehittämiskohteita. Pureudun hyvinvointiin ja terveyteen ennen muuta hyötynäkökulmasta. Keskeisen hyötyjän pitää olla kansalainen, asiakas. Sen vuoksi kirjan alaotsikkona on ajopuusta aktiiviksi. Vuonna 2016 kirjoitin BoD-kirjan Soteuudistus - pirullinen ongelma alaotsikolla ajopuu tai projekti. Vuonna 2017 jatkoin osittain soteteemaa aiheella Tietojohtaminen ja tapaus Sote.



Olen pitkän linjan soteasiantuntija ja yhteiskuntatieteilijä. Yli 40 vuoden työurani on ollut toiminnan kehittämistä ja johtamista. Sotemaailma on tullut tutuksi toiminnassa kentällä sekä valtakunnallisissa organisaatioissa. Kymmenen vuotta kestänyt blogistin ura (Ollin tuumailut) jatkuu ja pitää minut ajantasalla ja aktiivina.



BoDTM
BOOKS on DEMAND

www.bod.fi