

Olli Nylander

**Kohti ihmislähtöistä Sotea
- ihminen pärjäämisen
keskiössä**

KOHTI IHMISLÄHTÖISTÄ SOTEA
– IHMINEN PÄRJÄÄMISEN KESKIÖSSÄ

OLLI NYLANDER

**KOHTI IHMISLÄHTÖISTÄ SOTEA,
IHMINEN PÄRJÄÄMISEN KESKIÖSSÄ**

TUUMAILIJAN POHDINTOJA

2026

© 2026 Olli Nylander

Kustantaja: BoD · Books on Demand, Mannerheimintie 12 B, 00100 Helsinki,
bod@bod.fi

Kirjapaino: Libri Plureos GmbH, Friedensallee 273, 22763 Hampuri, Saksa
ISBN: 978-952-80-2815-4

Sisällys

TIIVISTELMÄ: KOHTI IHMISLÄHTÖISTÄ SOTEA.....	8
1. KOHTI IHMISLÄHTÖISTÄ SOTEA – RAJAUSTEN JA VÄLINEIDEN AVAUS.....	11
2. SYÖKSY IHMISEN, KANSALAISEN PÄRJÄÄMISEN KÄSITEMAAILMAAN	19
2.1. Sipulivertauksessa kaksi näkökulmaa: ihminen ja kansalainen keskiössä	20
2.2. Pärjäämisen käsitteistö	22
2.3. Pärjääminen yksilöllinen tunteiden ja kokemusten kokonaisuus	25
2.4. Pärjäämisessä mukana sosiaalinen ja yhteiskunnallinen näkökulma	27
2.5. Vallan dynamiikka.....	31
2.6. Ulkoinen puuttuminen, interventio	37
3. KOHTI IHMISLÄHTÖISIÄ PALVELUITA?.....	40
3.1. Hyvinvointiyhteiskunta ja -valtio kansalaisen pärjäämisen perusta	41
3.2. SOTEPE keskeinen osa hyvinvointivaltiota	47
3.3. Mitä hyötyä olisi katsella menneisyyteen, nykyisyyteen ja haikailla tulevaisuuteen?	53
3.4. Henkilön itsemääräämisoikeus	54
3.5. Palvelujen kysyntä, tarve ja tarjonta	57
3.6. Väestöpyramidi.....	58
3.7. Palvelupyramidi	66

3.8.	Palveluprosessimallit	67
3.9.	Säästäminen – kulujen leikkaaminen	73
3.10.	Palveluvalikoima.....	81
4.	JOHTAMISJÄRJESTELMÄ IHMISEN EHDOKILLA	84
4.1.	Johtamisjärjestelmä kaipaa uudistusta	85
4.2.	Johtamis- ja alaistaidot.....	86
4.3.	Motivaatio ja psykologinen turvallisuus.....	89
4.4.	Persoonallisuuden merkitys johtamisessa.....	90
4.5.	Strategiatyö ja ennakointidialogi	91
4.6.	Johtamisen ”ismien” hyödyntäminen.....	96
4.7.	Mitä opimme johtamistaitojen läpikäynnistä?	102
4.8.	Pärjäämisen strategia	103
4.9.	Pärjäämisen tulokortit	104
4.9.1.	Kokonaisvaikuttavuus	105
4.9.2.	Asiakkuus.....	108
4.9.3.	Voimavarat ja talous.....	111
4.9.4.	Palveluprosessit ja palvelurakenteet.....	113
4.9.5.	Uudistamiskyky	117
4.9.6.	Työkyky	118
4.10.	Tapausesimerkit: STM ja Vantaa-Kerava hyvinvointialue	119
4.10.1.	STM:n strategia: Sote 2040visio	119
4.10.2.	Tapaus Vantaa-Kerava hyvinvointialue	123

4.11.	Ongelmanratkaisumalli päätöksenteon tueksi	
	127	
4.11.1.	Ongelmanratkaisumalli	127
4.11.2.	Tapausesimerkki: tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskus	130
5.	SOTEPEN TOIMINNAN KESKEISET ONGELMAT JA TOIMENPIDE-EHDOTUKSET	134
5.1.	Kokonaisvaikuttavuus – jokerikortilla hallintaan	135
5.2.	Asiakasnäkökulma – asiakkaan ääni kuuluviin ...	138
5.3.	Palvelurakenne ja -prosessit hallintaan	139
5.4.	Voimavarat ja talous – kulukuurit hallintaan.....	141
5.5.	Uudistamiskyky ja työkyky – innovaatiot kunniaan	143
5.6.	Sopimusyhteiskunta	145
6.	PÄRJÄÄMISEN TIEDONHALLINTA.....	150
6.1.	Pärjäämisen kokonaiskuva	151
6.2.	Tietojohtamisen jäävuorimalli	156
6.3.	Mittareistako apu vuorovaikutukseen ihmisten ja organisaation välillä?	159
6.4.	Olisikohan tiedonjohtamisesta apua pärjäämisen tiedonhallintaan?	163
6.5.	Pärjäämisen alusta	169
6.6.	Startup-tapaus Teamcare	174
7.	YHTEENVETO	176
7.1.	Yhteenveto lukujen sisältötavoitteista	177

7.2. Pärjäämisen arvopohjainen realismi	187
7.3. Pärjääminen oman elämän hallintaa	189
7.4. ”Valmius ei riitä – meidän on toimittava”	192
EPILOGI.	194
LÄHDELUETTELO	195
VIITTEET	214

TIIVISTELMÄ: KOHTI IHMISLÄHTÖISTÄ SOTEA

Kohti ihmislähtöistä SOTEA on strateginen puheenvuoro ja pamlfetti, jossa kritisoidaan voimakkaasti nykyistä sote-uudistusta sen liiallisesta organisaatio- ja talouskeskeisyydestä. Kirja tarjoaa konkreettisen vaihtoehdon: sote-järjestelmän suunnanmuutoksen organisaatiolähtöisyydestä aitoon ihmislähtöisyyteen, jossa keskiössä on kansalaisen **pärjääminen**.

1. Keskeinen käsite: Pärjääminen Kirjan punainen lanka on "pärjääminen", joka tarkoittaa taitoa tulla toimeen elämässä omien voimavarojen, läheisten ja tarvittaessa ammattilaisten tuella. Pärjääminen ei ole yksin selviytymistä. Sipulimallilla havainnollistetaan, miten ihminen on ytimessä. Seuraavana ovat ja vertaisverkostot. Ulkokehällä on palvelujärjestelmä, jonka tehtävänä on tuottaa "pärjäämislisää" ja paikata "pärjäämisvajetta", kun omat voimavarat eivät riitä.

2. Nykytilan kritiikki; Kirjassa arvostellaan nykyistä hyvinvointialueratkaisua, jossa ihminen jää objektiksi hallinnon ja säästöjen puristuksessa. Uudistusta ohjataan valtiovarainministeriöstä talouden keinoin. Ohjaus perustuu laajemmin "kestävyysvajeseen", mikä johtaa mekaanisiin leikkauksiin (esim. lähipalveluiden karsiminen) ilman vaikutusarviointia ihmisten arkeen. Sosiaali- ja terveydenhuolto eivät integroidu aidosti, ja sosiaalihuolto jää usein terveydenhuollon jalkoihin. Valtion ja hyvinvointialueiden välinen johtaminen on "käskytykskulttuuria" talous edellä, kun ohjauksen ytimessä pitäisi olla keskinäiseen vuorovaikutukseen perustuen hyvinvointialueiden varsinainen toiminta.

3. Ratkaisumallina on pärjäämisen strategia ja työkalut. Kirja esittää johtamisen välineeksi uutta pärjäämisen tulokorttimallia, jonka tavoitteena on tasapaino eri osa-alueiden välillä. Mallissa talous on vain väline, ei itsetarkoitus. Tulokortin kulmakivet ovat:

1. Kokonaisvaikuttavuus (Jokerikortti): Toteutuuko visio ihmisten pärjäämisestä?
2. Asiakkuus: Palvelulupaus ja asiakaskokemuksen vaikuttavuus.
3. Talous ja voimavarat: Kestävä talous mahdollistajana.
4. Prosessit ja rakenteet: Palveluiden sujuvuus ja integraatio.
5. Uudistumiskyky: Innovaatiot ja reagointikyky.
6. Työkyky: Henkilöstön osaaminen ja jaksaminen.

Ratkaisumalli sisältää myös eri osapuolten (kansalainen, palveluntuottaja, hyvinvointialue palvelujen järjestäjänä ja valtio mahdollistajana) kannalta analyysin keskeisistä ongelmista sekä toimenpiteet.

4. Rakenteelliset muutokset ja johtaminen. Kirjassa peräänkuulutetaan kahta pyramidimallia rakenteiden korjaamiseksi:

- Väestöpyramidi. Palvelut tulee mitoittaa väestöpohjan mukaan. Lähipalvelut (kuten terveysasemat) tarvitsevat pienen väestöpohjan ja niiden tulisi olla lähellä, kun taas erikoissairaanhoidon vaatii laajan väestöpohjan. Nyt tätä logiikkaa rikotaan keskittämällä liikaa peruspalveluita.
- Käännetty palvelupyramidi perustuu Jan Carlzonin oppien mukaan ”pyramidit nurin”-palveluajatuksen. Ydinpalvelut ja asiakaskohtaaminen ovat ylhäällä/keskiössä. Hallinnon, johdon ja tukipalveluiden tehtävä on tukea tätä ydintä alhaalta käsin, ei hallita sitä ylhäältä.

5. Pärjäämisen tiedonhallinta: Tiedolla johtamisen tulee perustua jäävuorimalliin, jossa tekninen data on pinnan alla ja ihmisten välinen vuorovaikutus pinnan päällä. Tekoäly nähdään "hyvänä renkinä" rutiinien poistamisessa, mutta se ei voi korvata inhimillistä empatiaa. Mittareiden tulee siirtyä suoritteista (käyntimäärät) vaikuttavuuteen (auttoiko palvelu pärjäämään).

Yhteenvedo: Sopimussyhteiskunta. Teos päättyy ajatukseen arvopohjaisesta realismista eli pärjäämisen ilosanomaa kannattavat periaatteessa kaikki. Realismia ovat vallankäyttäjillä muut intressit. Sote-uudistus vaatii kulttuurinmuutosta siiloutuneesta byrokratiasta sopimussyhteiskuntaan, jossa julkinen, yksityinen ja kolmas sektori tekevät yhteistyötä keskinäisten sopimusten luottamuksellisessa ilmapiirissä. Johtamisen on muututtava ylhäältä johdetusta hallinnoinnista eri osapuolten väliseen luottamukseen perustuvaan sopimussyhteiskuntaan. Sote pelastetaan palauttamalla ihminen keskiöön.

Kirjan keltainen kansi symboloi lämpöä, aurinkoa, voimaa. Se rohkaisee, piristää ja parantaa stressikykyä – siis pärjäämistä. Mutta keltainen väri myös varoittaa, ennakoi ikään kuin liikennevalot. Keltainen on oikein hyvä väri tälle kirjalle.

1. KOHTI IHMISLÄHTÖISTÄ SOTEA – RAJAUSTEN JA VÄLI- NEIDEN AVAUS

Kirja on pitkän linjan sote-asiantuntijan puheenvuoro, jossa kritisoin nykyistä sosiaali- ja terveydenhuollon (SOTE/SOTEPE) uudistusta sen liiallisesta organisaatio- ja talouskeskeisyydestä. Nykymalli, jota ohjaa vahvasti valtiovarainministeriön (VM) budjettikuri, on unohtanut itse palvelun käyttäjän. Järjestelmää rakennetaan hallinto, seinät ja säätöt edellä, jolloin ihminen jää objektiksi ja toimenpiteiden kohteeksi. Tavoitteena on kääntää asetelma päälaelleen: siirtä organisaatiolähtöisestä kulttuurista aitoon ihmislähtöisyyteen, jossa keskiössä on kansalaisen pärjääminen. (Kuvassa konkarit Kauko, Olli ja Mikko).



Kaikki alkoi siitä, kun päätimme Kauko Koivuniemen kanssa tehdä 10-osaisen blogisarjan pärjäämisestä. ⁱ Seuraavassa vaiheessa tutustutin Kaukon Mikko Nenoseen. Istuimme aterialla Ravintola Kosmoksessa ja päätimme kirjoittaa aiheesta kirjan. Se toteutui ja oheinen kuva on otettu kirjaston Oodissa 2024. ⁱⁱ Kirja ilmestyi vuoden 2025 alussa ja pärjäämisen ilosanomaa on sen jälkeen levitetty erilaisissa tilaisuuksissa, tiedotusvälineissä ja mm. blogissani <https://ollintuumailut.blogspot.com>.

Oman kirjan tekeminen samasta pärjäämisen teemasta sai pontta, kun tutustuin vielä omaan kirjalliseen materiaaliini sekä meneillään olevaan jatkuvasti vellovaan keskusteluun SOTEsta tai pelastustoimi mukaan lukien SOTEPEsta. Voin vakuuttaa kaikille lukijoille, että on minullakin ollut vaikeuksia ”pysyä asiassa” ja levittää tuota ilosanomaa organisaatioiden ylivallan alla. Kirjani on yhteensopiva jatke tuolle kolmen konkarin kirjalle. Pyrin avaamaan vielä lisää syvemmälle pärjäämisen käsitemaailmaa, SOTE-palvelujen tarvetta, johtamisjärjestelmää. Tavoilleni uskollisena en tyydy vain kritisoidaan nykytilannetta, vaan teen ehdotuksia uudistuksiksi pitkin kirjaa päätyen lopulta pärjäämisen tietotalustan rakennuspuiden tekemiseen.

Tavoitteeni on tarjota nykyiselle sote-mallille vaihtoehto, että kaikessa sosiaali- ja terveydenhuoltoon liittyvässä toiminnassa lähtökohtana olisi kansalainen, ihminen, asiakas, potilas. Jatkuvasti ammattihenkilöt, ammattiorganisaatiot ja media nostavat esille eri organisaatioiden ja koko sote-järjestelmän ongelmia ja tavoitteita. Leimallista on myös puhua sotesta pelkästään terveydenhuoltona, vaikka esimerkiksi kustannuksista 45 % on sosiaalihoitoa. Vallitseva uudistamiskulttuuri ja keskustelukulttuuri

ovat voimakkaasti organisaatiolähtöisiä, ei asiakaslähtöisiä / kansalais- tai ihmislähtöisiä.

Kirjani otsikko on: ”Kohti ihmislähtöistä SOTEa, ihminen pärjäämisen keskiössä”. Näkökulmani on ihminen, kansalainen, asiakas, potilas. Ihmislähtöisyydessä rajaukseni yhteiskunnan palveluiden osalta on ennen muuta sosiaali- ja terveydenhuolto. Laskeen siihen mukaan ensihoidon, joka lainsäädännöllisesti ja organisatorisesti kuuluu osaksi pelastustointia. Tiivistämme kolmen konkarin kirjassa pelastustoimen roolin seuraavasti:ⁱⁱⁱ

”Pelastustoimen uudistuksen keskeisenä ideana on varmistaa, että pelastuspalvelut ja ensihoito integroituvat saumattomasti muihin hyvinvointipalveluihin ja että resursseja käytetään mahdollisimman tehokkaasti.”

Tähän asti palvelukokonaisuuden nimilyhenne on ollut SOTE, niin jatkossa on mitä ilmeisimmin opetettava uusi lyhenne SOTEPE. Ja toisin päin ihmislähtöisyyden ytimessä ovat myös kunnille jääneet ja tulleet tehtävät. Niistä ydintehtävä SOTEPE:n kannalta on hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen. Koulutus- ja sivistystehtävät ovat tärkeitä ihmisen jatkuvassa oppimisprosessissa. Niiden syvintä sisältöä en käsittele. Samoin valtiolta kunnille siirtyneitä työvoima- ja elinkeinopalveluita en käsittele niiden syvimmän sisällön osalta. Ihmislähtöisyyden kannalta työllisyys ja työttömyys ovat tärkeitä linkkejä SOTEPEan.

Pärjäämiskäsité on ytimessä. Sen määrittelen seuraavassa luvussa 2. Sosiaali- ja terveydenhuolto käsittelee sosiaalihuollon, perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon. Mutta mukaan olen ottanut myös pelastustoimesta ensihoidon. Näin käytän joko lyhennettä SOTE tai SOTEPE.

Tutkimusotteeni on etnografinen^{iv} tarkoittaen kansan kuvausta. Siinä tutkimusperinteen mukaisesti tehdään kenttätöitä, osallistuvaa havainnointia ja osallisuutta tietyissä sosiaaliryhmissä ja yhteisöissä. Pitkä toiminnan suunnittelun ja johtamisen taustani sekä tutkimus- ja kehittämistyöni ovat perusta havainnoinnille. Hyödynsin tällaista ajattelua laajimmin omaelämäkerrassani ”Lauttasaaresta sotemaailmaan” vuonna 2022. Käytän tämän vuoksi pääsääntöisesti MINÄ-muotoa argumentoinnissani. Myös teen jatkuvasti arvioita, joista käytän sanaa ARVIONI. Voidaan sanoa, että kirja on luonteeltaan pamfletti eli kantaaottava, kärjistävä. Mutta se ei ole pelkkä mielipidekirjoitus, koska uskollisesti perustan analyysin julkisiin lähteisiin.

Tiedonkäsitkseni on keskeinen osa tutkimusotettani. Varsinainen tiedonkäsitkseni on muotoutunut analysoidessani vuosikymmeniä jatkunutta työtäni, kehittämistehtäviäni sekä johtamistehtäviäni. Ajatustavan mukaan on aina suhteuduttava kriittisesti vallitsevaan faktakäsitkseen tai ennakkokäsitkseen. Siitä seuraa monia hyötyjä. Ensinnäkin kriittisyys pakottaa miettimään, voisiko asia olla toisin. Voisiko jokin toinen näkökulma avata tietä uudelle ongelmaratkaisulle. Toiseksi kriittisyys pakottaa ajattelemaan, että ei ole vain yksi näkökulma tai yksi totuus. Ei ole vain yksi ”välttämätön” päätös tai tie jatsoon. Voidaan itse asiassa piirtää jana, jonka toisessa päässä on välttämättömäksi ymmärretty totuus ja toisessa päässä toinen totuus ja siinä välissä vaihtoehtoisia totuuksia. Asia ei ole siis ”on” tai ”off”. Myös tieteessä voidaan ajatella, että vallitseva totuus tai tutkimustulos on tällä hetkellä parhaaksi koettu näkökulma todellisuuteen. Taustana ovat filosofi Karl Popperin 1970-luvun alun filosofinen tiedonkäsitys,^v joka muistuttaa paljon Antti Hautamäen

Kohti ihmislähtöistä SOTEA on strateginen puheenvuoro ja pamfletti, jossa kritisoidaan voimakkaasti nykyistä soteuudistustasen liiallisesta organisaatio- ja talouskeskeisyydestä. Kirja tarjoaa konkreettisen vaihtoehdon: sote-järjestelmän suunnanmuutoksen organisaatiolähtöisyydestä aitoon ihmislähtöisyyteen, jossa keskiössä on kansalaisen pärjääminen. Sote-uudistus vaatii kulttuurinmuutosta siiloutuneesta byrokratiasta sopimusyhteiskuntaan, jossa julkinen, yksityinen ja kolmas sektori tekevät yhteistyötä luottamuksen varassa. Johtamisen on muututtava hallinnoinnista eri osapuolten väliseen luottamukseen perustuvaan sopimusyhteiskuntaan. Sote pelastetaan palauttamalla ihminen keskiöön.

VTM, blogisti Olli Nylander on pitkän kokemuksen sote-ammattilainen: toiminnan suunnittelusta, toimintojen johtamiseen, kehittämiseen ja tutkimiseen sekä tiedonhallinnan ja tietojohdamisen ammattilaiseksi. Olli on pitänyt vuodesta 2012 blogia osoitteessa <http://ollintuumailut.blogspot.com>

