

MUUTOS VÄLITTYY – VÄLITYS MUUTTUU

Viittomakielialan Osuuskunta Vian tulkkivälittäjien kokemuksia tulkkauspalvelujen siirrosta Kelaan ja Vian sisäisten tulkkivälitysten yhtenäistämisprosessista

Annika Raevaara-Marjanen
Opinnäytetyö, kevät 2011
Diakonia-ammattikorkeakoulu
Diak Länsi, Turku
Viittomakielialan tulkkitoiminnan
koulutusohjelma (YAMK)

TIIVISTELMÄ

Raevaara-Marjanen, Annika. Muutos välittyy – välitys muuttuu. Viittomakielialan Osuuskunta Vian tulkkivälittäjien kokemuksia tulkkauspalvelujen siirrosta Kelaan sekä Vian sisäisten tulkkivälitysten yhtenäistämisprosessista.

Diak Länsi, Turku, kevät 2011, 58 s., 3 liitettä.

Diakonia-ammattikorkeakoulu, Viittomakielialan tulkkitoiminnan koulutusohjelma (YAMK).

Kehittämistyöni käsittelee Viittomakielialan Osuuskunta Vian sisäisiä tulkkivälityksiä. Uusi laki vammaisten henkilöiden tulkkauspalvelusta (133/2010) siirsi tulkkauspalvelujen järjestämisvastuun kunnilta Kansaneläkelaitokselle (Kela) 1.9.2010. Kela kilpailutti tulkkauspalvelut, johon sisältyvät välitysjärjestelmä, välityskeskukset sekä tulkkauspalveluntuottajat. Via osallistui kilpailutukseen kaikilla viidellä Kelan vakuutusalueella.

Kehittämistehtäväni kartoittaa Vian sisäisten tulkkivälitysten välittäjien ennakkoodotuksia ja kokemuksia tulkkauspalvelujen siirrosta Kelaan sekä Vian sisäisten tulkkivälitysten yhtenäistämisprosessista. Ennen tulkkauspalvelun siirtoa hajautetusta keskitettyyn järjestelmään Vian sisäiset tulkkivälitykset toimivat alueellisesti hyvin eri tavalla. Tulkkauspalvelujen siirto Kelaan mahdollisti Vian sisäisten välitysten toiminnan yhtenäistämisen. Vian sisäiset tulkkivälitykset toimivat alueellisesti hyvin eri tavalla erilaisista toimintatavoista, sopimuksista ja välitysjärjestelmistä johtuen.

Kehittämistehtävä on toteutettu toimintatutkimuksena kuvaten Vian sisäisten tulkkivälitysten muutosprosessia kohti yhtenäisiä toimintatapoja. Työssä käsitellään muutosta yksilöiden näkökulmasta. Kehittämistehtävässäni pohdin kyselyiden tulosten perusteella, mitkä seikat yksilöiden näkökulmasta vaikuttavat muutosmyönteisyyteen ja/tai -vastarintaan.

Vian välittäjät suhtautuivat tulkkauspalvelujen siirtoon ja sisäisten välitysten yhtenäistämiseen positiivisesti. Muutosmyönteisyyteen vaikutti ensisijaisesti työnantajan ennakoiva toiminta. Vian välitysten yhtenäistämisprosessi on päässyt hyvään alkuun, ja yhteistyö välittäjien kesken on lisääntynyt. Vian sisäisten välitysten ja Kelan välityskeskusten keskinäinen yhteistyö on tärkeässä roolissa. Kehittämistehtävässä on kuvattu Vian sisäisten välitysten välitysprosessi Kelan välittämistä tulkkitilauksista. Ennakkopeloista poiketen myös Kelan välityskeskusten toimintaan oltiin pääasiassa tyytyväisiä.

Organisaatiot ovat jatkuvien muutosten keskellä, ja tämän kehittämistehtävän on tarkoitus olla apuna tulevissa muutosprosesseissa. Esille nousseiden tekijöiden huomioonottaminen voi edesauttaa muutosmyönteisyyttä tulevissa muutosprosesseissa. Muutosprosessin edetessä on yhteistoiminnallisesti syntynyt myös kirjattuja toiminta- ja raportointiohjeita koko Vian organisaation käyttöön.

Asiasanat: Viittomakielialan Osuuskunta Via, tulkkauspalvelu, sisäinen tulkkivälitys, Kelan välityskeskus, tulkkivälittäjä, muutosprosessi, muutos yksilön näkökulmasta

ABSTRACT

Raevaara-Marjanen, Annika. Coordination changed - changes coordinated. The experiences of the centralization and transfer of Sign Language interpreting services to Kela and the standardization of the inhouse interpreter scheduling coordination in Via Sign Language Sector Cooperative.

Diak West, Turku, spring 2011, 58 pages, 3 appendices. Diaconia University of Applied Sciences, Master's Degree Programme in Sign Language Interpreting.

The new law of the interpretation for disabled persons in Finland (133/2010) lead into a centralized service model, in which the provision of interpreter services went over from the municipalities to Kela (The Social Insurance Institution of Finland) on September 1, 2010. The whole system of service provision was tendering by Kela, e.g. the centralized interpreter scheduling system and the coordination system within the agencies along with tendering of the interpreter service providers.

The present study is a survey of the expectations and experiences of the in-house interpreting coordinators in Via concerning the transfer of the services. The inhouse interpreter scheduling coordination was carried out in very different ways in different local areas. Transferring the interpreting services to Kela enabled the standardization of the inhouse interpreter schedule coordination operations, which were varying because of the different practices, agreements and interpreting scheduling software in different agencies.

The study was implemented as an operation analysis, the purpose of which was to analyse and promote the Via's process of change towards standardized operating practices. The focus of the study is on the individual employees. The survey is based on the queries in the process of change and the adaptation to it.

The coordinators of Via developed a positive approach to the transfer of the interpreting services and standardization of the inhouse interpreting scheduling coordination. The positive attitude to change was due to the employer's proactive action. The standardization process of Via's inhouse interpreter scheduling coordination was introduced successfully, and cooperation between the coordinators has increased. The cooperation between Kela's interpreter scheduling agents and Via's inhouse interpreter scheduling coordinators is essential. The analysis of the process of the assignment scheduling coordination from the central agencies to the local coordinators showed that the system was functioning better than was presupposed.

The purpose of this developing research was to ease organisations under their future change processes by bringing up the factors which contribute to a positive attitude of the employees. By monitoring these factors and through shared participation during the change process emerge new documented guidelines for management and reporting practices.

Key words: Via Sign Language Sector Cooperative, interpreting service, in-house interpreter scheduling coordination, interpreter-scheduling agency of Kela, interpreter-scheduling coordinator, change process, change from an individual point of view

SISÄLLYS

| | |
|--|----|
| 1. JOHDANTO | 6 |
| 2. TUTKIMUKSEN KONTEKSTI | 8 |
| 2.1 Tutkimuksen teoreettinen ja metodologinen viitekehys | 8 |
| 2.2 Poliittiset linjaukset ja sopimukset | 11 |
| 2.2.1 Suomen vammaispoliittinen ohjelma VAMPO 2010–2015 | 11 |
| 2.2.2 Kielipoliittinen ohjelma | 12 |
| 2.3 Tulkkauspalvelulaki | 12 |
| 2.4 Kansaneläkelaitoksen järjestämisvelvollisuus | 13 |
| 2.5 Tulkkauspalvelujen toteuttaminen | 14 |
| 2.6 Viittomakielialan Osuuskunta Via palveluntuottajana | 17 |
| 3. SISÄINEN TULKKIVÄLITYS VIITTOMAKIELIALAN OSUUSKUNTA VIASSA | 20 |
| 3.1. Asiakkuudet | 20 |
| 4. ORGANISAATIOMUUTOS | 22 |
| 4.1 Muutosvoimat | 22 |
| 4.2 Organisaatiomuutokseen johtavat syyt | 23 |
| 4.3 Muutoksen ajoitus työorganisaatiossa | 24 |
| 4.4 Muutosprosessi | 25 |
| 4.5 Organisaatiomuutos johdettuna prosessina | 26 |
| 4.6 Organisaatiomuutos työntekijän näkökulmasta | 27 |
| 5. TULKKAUSPALVELUJEN SIIRTOON VALMISTAUTUMINEN VIAN SISÄISSÄ TULKKIVÄLITYKSISSÄ | 29 |
| 5.1 Valmisteleva Tuike-tapaaminen | 29 |
| 5.2. Vian 2010 Työntekijäpäivät | 31 |

| | |
|---|----|
| 5.3 Lähtötilannetta kartoittava kysely | 32 |
| 5.3.1 Välittäjien ennakko-odotukset ja asenne tulkkauspalvelujen siirtymisestä Kelaan | 33 |
| 5.3.2 Välittäjien ennakko-odotukset ja asenne Vian sisäisten tulkkivälitysten yhtenäistämistä | 35 |
| 5.4 Strategian korjaus | 36 |
| 6. YHTENÄISTÄMISEN ETENEMINEN VIAN SISÄISISSÄ TULKKIVÄLITYKSISSÄ | 38 |
| 6.1 Tuike-tapaamiset | 38 |
| 6.2 Kelan tulkkauksilausten prosessikuvaus | 42 |
| 6.3 Yhtenäistämisen etenemistä kartoittava kysely | 45 |
| 6.3.1 Vian tulkkivälittäjien kokemukset tulkkauspalvelujen siirtymisestä Kelaan | 45 |
| 6.3.2 Vian tulkkivälittäjien kokemukset Vian sisäisten tulkkivälitysten yhtenäistämistä | 46 |
| 7. POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET | 48 |
| LIITTEET | 53 |
| LÄHTEET | 56 |

1. JOHDANTO

Kehittämistyöni tavoitteena on tutkia ja kehittää Viittomakielialan Osuuskunta Vian sisäisiä tulkkivälityksiä. Tulkkauspalvelujen järjestämisvastuu oli aiemmin hajautettuna kuntasektorille, mutta uusi laki vammaisten henkilöiden tulkkauspalvelusta (133/2010) siirsi tulkkauspalvelujen järjestämisvastuun kunnilta Kansaneläkelaitokselle (Kela) 1.9.2010. Lain myötä kaikki tulkit toimivat aiemmasta poiketen työsuhteessa tulkkauspalveluja tuottavaan yritykseen, kuten Viaan, tai omalla toiminimellään. Kela kilpailutti tulkkauspalvelut, joihin sisältyy välitysjärjestelmä, välityskeskukset sekä tulkkauspalveluntuottajat. Via osallistui kilpailutukseen kaikilla viidellä Kelan vakuutusalueella.

Kehittämistehtäväni kartoittaa Vian sisäisten tulkkivälitysten välittäjien ennakkoodotuksia ja kokemuksia tulkkauspalvelujen siirrosta Kelaan sekä Vian sisäisten tulkkivälitysten yhtenäistämisprosessista. Vialla on 5 tulkkivälitystä, jotka toimivat ennen tulkkauspalvelun siirtoa hyvin eri tavoin. Tulkkauspalvelujen siirto Kelan keskitetyn välitysjärjestelmän alaisuuteen mahdollisti Vian sisäisten välitysten toiminnan yhtenäistämisen.

Kehittämistehtävä on toteutettu toimintatutkimuksena, jossa kuvataan Vian sisäisten tulkkivälitysten muutosprosessia ja tutkitaan sen vaikutuksia sekä kehitetään välityspalvelua kohti yhtenäisiä toimintatapoja. Työssä käsitellään muutosta yksilöiden näkökulmasta. Kehittämistehtävässä on kuvattu Vian sisäisten tulkkivälitysten välitysprosessi Kelan välittämistä tulkkilauksista. Kelan vakuutusalueilla toimivien välityskeskusten ja sivutoimipisteiden sekä sisäisten välitysten keskinäinen yhteistyö on koko tulkkauspalvelujärjestelmän kannalta tärkeää. Muutosprosessin ja tutkimus- ja kehittämistyöni edetessä on yhteistoiminnallisesti syntynyt myös kirjattuja toiminta- ja raportointiohjeita koko Vian organisaation käyttöön. Vian sisäisten tulkkivälitysten yhtenäistämisprosessi ja ohjeiden kirjaaminen on kehittämistyötä, joka jatkuu tämän tutkimusraportin jälkeenkin.

Organisaatiot ovat jatkuvien muutosten keskellä, ja tämän kehittämistehtävän on tarkoitus antaa välineitä tulevien muutosprosessien hallintaan. Kehittämistehtävässäni pohdin kyselyiden tulosten perusteella, mitkä seikat yksilöiden näkökulmasta helpottavat tai estävät muutokseen sopeutumista. Näiden ottaminen huomioon voi edesauttaa muutosmyönteisyyttä tulevissa muutosprosesseissa.

2. TUTKIMUKSEN KONTEKSTI

Organisaatiot joutuvat sopeuttamaan toimintaansa jatkuvan muutospaineen alla. Muutokset voivat olla ulkopuolisista ja/tai sisäisistä tekijöistä johtuvia. Viittomakielialalla uusi laki vammaisten henkilöiden tulkkauspalvelusta (133/2010) ja sen myötä tulkkauspalvelujen järjestämisvelvollisuuden siirtyminen kunnilta Kansaneläkelaitokselle (Kela) aiheutti koko tulkkauspalvelun rakennemuutoksen. Tästä lakimuutoksesta johtuen myös viittomakielen tulkkauspalveluita tuottavat yritykset, Viittomakielialan Osuuskunta Via (Via) mukaan lukien, joutuivat tarkistamaan toimintatapojaan.

2.1 Tutkimuksen teoreettinen ja metodologinen viitekehys

Diakonia-ammattikorkeakoulussa ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opin- näytetyön tulee olla työelämää ja ammatillista työtä tukevaa tutkimus- ja kehittämistyötä. Painotus on uusien ammatillisten toimintatapojen ja -mallien, työmenetelmien ja palvelutuotteiden kehittämisessä ja arvioinnissa. Tavoitteena on tuottaa ja käyttää uutta tietoa työelämän kehittämishankkeissa, projekteissa sekä palvelujen ja ammatillisten toimintojen suunnittelu- ja tuotteistamistyössä. Keskeinen osa oppinäytetyöskentelyä on asiantuntijatiedon jakaminen ja uuden tietämyksen siirtäminen osaksi työyhteisöjen ja ammatillisten verkostojen toimintaa. (Diakoniammattikorkeakoulu 2010, 26.)

Kehittämistyöni kohteena ovat Viittomakielialan Osuuskunta Vian sisäiset tulkkivälitykset. Tutkimuksen kohteena ovat tulkkauspalvelujen siirto Kelaan sekä Vian sisäisten tulkkivälitysten yhtenäistämisprosessi. Tutkimukseni tavoitteena on selvittää Vian sisäisissä tulkkivälityksissä toimivien välittäjien kokemuksia näistä muutosprosesseista niiden alkaessa ja edetessä yksilön näkökulmasta. Esille tulevia yksilöiden kokemuksia on tarkoitus hyödyntää tulevissa muutoksissa, joita työympäristön kehittämistarpeet tuovat jatkuvasti eteen. Yhtenä

osana työtä ovat myös yhtenäisten toimintaohjeiden kirjaaminen Vian sisäisiin tulkkivälityksiin. Kirjallisia ohjeita on kirjattu yhteistoiminnallisesti prosessin edessä. Vian sisäisten tulkkivälitysten yhtenäistäminen on riippuvainen Kelan tulkkauspalvelujen etenemisestä/kehittymisestä.

Vian sisäisten tulkkivälitysten muutostarve tiedostettiin, kun uutta vammaisten henkilöiden tulkkauspalvelulakia työstettiin. Lakimuutosta ennen sisäiset tulkkivälitykset toimivat hyvin eri tavoin alueellisista toimintatavoista riippuen. Erilaisista tulkkauspalvelun toteutustavoista johtuen sisäisten tulkkivälittäjien yhteistyö oli haastavaa. Se painottui lähinnä kuulumisten ja kokemusten vaihtoon, mutta konkreettinen kehittämistyö jäi vähemmälle. Toiminta-alueittain kehittämistyötä tehtiin tarpeiden mukaan. Vian sisäisten tulkkivälitysten toimintatapojen erilaisuus johtui erilaisista paikallisista sopimuksista, alueellisista toimintatavoista ja välitysjärjestelmistä. Viialla oli käytössä yhteensä kolme eri välitysjärjestelmää eli Purske, Loitsu ja WebTimmi. Tulkkauspalvelujen siirto Kelaan yhtenäistää sekä sopimuskäytäntöjä, alueellisia toimintatapoja että mahdollistaa kaikille alueille samojen välitysjärjestelmien käytön. Vian tulkkivälittäjiltä, joita alueellisesti on vain muutama, vaaditaan paljon erityistaitoja, joita ei tulkkikoulutuksessa saa, vaan ne opitaan pääasiassa työn kautta. Tämänkin takia tulkkivälittäjien yhteistyöstä olisi hyötyä. Yhteiset työvälineet helpottavat sekä yhtenäistämistä, että yhteistyötä.

Yhtenäistämisen eduiksi käsillä olevan työn alkuvaiheessa määriteltiin sisäisten tulkkivälitysten esimiestyön ja tulkkivälittäjien työkuvan selkeytyminen sekä Vian sisäisten tulkkivälitysten toimintatapojen kehittäminen ja kirjaaminen. Samalla hiljainen tieto, jota tulkkivälittäjät ovat työn kautta sisäistäneet, saadaan osittain kirjattua. Tulkkivälittäjien työtä on tarkemmin tutkittu Maria Åbyn valmisteilla olevassa opinnäytetyössä Tulkkivälitys osana viittomakielen tulkkauspalvelua (Tulossa keväällä 2011). Vian sisäisten tulkkivälitysten yhtenäistämisestä hyötyisivät tulkkivälittäjien lisäksi Vian tulkit, jotka saisivat tasa-arvoista palvelua ja selkeät raportointi-ohjeet sisäisiltä tulkkivälityksiltä Vian kaikissa toimipisteissä. Yhtenevät toimintatavat edesauttaisivat myös laskutuksen sujuvuutta.

Vian tulkkivälittäjät kokoontuivat ensimmäisen kerran keskustelemaan tulkkaukspalvelujen muutoksesta Tuike-tapaamisessa huhtikuussa 2010. Tuike on Vian tulkkivälittäjien foorumi, joka kokoontuu pääasiassa kaksi kertaa vuodessa. Huhtikuun Tuike-tapaamisen tavoitteena oli koota yhteen tulkkaukspalvelujen muutoksesta syntyviä uhkia ja kääntää ne sitten tavoitteiksi. Kehittämistyöni tavoitteista kerroin kaikille Vian työntekijäpäivillä 7.-8.6.2010, jolloin kaikilla oli mahdollisuus kommentoida ja kertoa siitä, millaisia toiveita he halusivat asettaa yhtenäistämislle ja muutosprosessille yleensä. Kesäkuussa 2010 Vian tulkkivälittäjät kirjoittivat pyynnöstäni vapaamuotoisen lähtötilannetta kartoittavan kirjoitelman suhtautumisestaan tulevaan muutokseen. Syyskuusta alkaen Vian tulkkivälittäjien Tuike-tapaamisia pidettiin kuukausittain etäyhteydellä. Tapaamisissa keskusteltiin muutoksen kokemuksista ja etenemisestä. Samalla kerättiin kehitystarpeita, jotta yhtenäiset toimintatavat saavutettaisiin. Tuike-tapaamisissa olen ollut mukana osallistuvana havainnoijana alusta asti. Maaliskuussa 2011 tein välittäjille toisen kyselyn, jossa pyysin heitä kirjoittamaan kokemuksiaan muutoksen etenemisestä, tavoitteiden saavuttamisesta ja odotuksista.

Kehittämistyö on toimintatutkimuksellinen ja etenee kuvaten Vian tulkkivälittäjien kokemuksia muutosprosessien eli Kelan tulkkaukspalveluihin sopeutumisen ja Vian sisäisten tulkkivälitysten yhtenäistämisen edetessä. Toimintatutkimuksissa ollaan kiinnostuneita jonkin käynnissä olevan tai käynnistyvän hankkeen sujumisesta ja siitä, miten yhteistyö eri toimijoiden välillä sujuu ja mitkä seikat tulee ottaa hankkeessa huomioon (Anttila 2006, 231). Kehittämistyössäni on fenomenologinen lähestymistapa, joka pyrkii selvittämään yksilöiden kokemuksia muutoksen aikana. Tutkimus on kvalitatiivinen: Tiedonhankintamenetelminä on käytetty kyselyjä ja osallistuvaa havainnointia ja saatu materiaali on analysoitu laatuina ja ominaisuuksina. Sisäisen tulkkivälityksen muutosprosessin vaikutusta yksilötasolla on kuvattu yhteydessä kontekstiin, tarkoitukseen ja prosessiin, jossa muutos esiintyy. (Anttila 2006, 175) Toimintatutkimuksen edetessä on yhteistoiminnallisesti kirjattu toimintaohjeita Vian sisäisiin tulkkivälityksiin ja koko organisaation käyttöön. Yksilöiden muutoskokemuksia on tarkoitus hyödyntää tulevilla organisaatiomuutoksissa.

2.2 Poliittiset linjaukset ja sopimukset

YK:n vammaisten henkilöiden oikeuksia koskeva yleissopimus astui voimaan 3. toukokuuta 2008. Yleissopimuksen tarkoituksena on antaa vammaisille samat oikeudet yhteiskunnalliseen osallistumiseen kuin kaikilla muillakin. Yleissopimus asettaa jäsenmailleen, kuten Suomelle, vaatimuksia siitä, kuinka niiden pitää edistää vammaisten henkilöiden mahdollisuuksia tulla osallisiksi muihin YK:n yleissopimukseen sisältyvistä ihmisoikeuksista. Keskeinen ajatus yleissopimuksessa on syrjinnän kieltäminen ja tasapuolinen kohtelu kaikilla elämänalueilla. (Ulkoasiainministeriö 2006.)

Euroopan Unionin julistus viittomakielistä annettiin 19. maaliskuuta 2011. Julistus tukee samaa kehitystä kuin YK:n yleissopimus. Euroopan kuurojen unioni julkaisi samalla teoksen Viittomakielen lainsäädännöstä Euroopan Unionissa. Teoksen tavoitteena on saada viittomakielille lainsäädännöllisesti tunnustettu asema EU:n tasolla ja EU-maiden kansallisilla tasoilla. (Yle. Viittomakieliset uutiset 2010.)

YK:n yleissopimuksen seurauksena on Suomessa tehty vammaispoliittinen ohjelma VAMPO 2010–2015 (Suomen vammaispoliittinen ohjelma VAMPO 2010–2015 i.a.) ja 24. syyskuuta 2010 julkaistu uusi Suomen viittomakielten kielipoliittinen ohjelma.

2.2.1 Suomen vammaispoliittinen ohjelma VAMPO 2010–2015

Suomen vammaispoliittisessa ohjelmassa linjataan lähivuosien (2010–2015) konkreettiset vammaispoliittiset toimenpiteet. Samoin ohjelmassa linjataan yhteiskunnalliset kehityskulut, joilla tavoitellaan kestävää ja vastuullista vammaispolitiikkaa. Ohjelma antaa myös työkaluja YK:n vammaisten henkilöiden oikeuksia koskevan yleissopimuksen laaja-alaiselle kansalliselle edistämiseksi ja täytäntöönpanolle. Vammaispoliittisen ohjelman tavoitteena on varmistaa vam-

maisten henkilöiden yhteiskunnallinen osallisuus ja yhdenvertaisuus. Ohjelman mukaan yhteiskuntaa tulee kehittää niin, että kaikilla on mahdollisuudet elää ja toimia yhdenvertaisesti muiden kanssa.

Suomi on YK:n, Euroopan unionin ja Euroopan neuvoston jäsenvaltiona sitoutunut edistämään kaikille avointa ja syrjimätöntä yhteiskuntaa. Myös Suomen perustuslaissa taataan vammaisten henkilöiden yhdenvertaisuus ja kielletään syrjintä. (Suomen Vammaispoliittinen ohjelma VAMPO 2010–2015 i.a.)

2.2.2 Kielipoliittinen ohjelma

Kuurojen Liitto julkaisi uuden Suomen viittomakielten kielipoliittisen ohjelman 24. syyskuuta 2010. Kielipoliittisen ohjelman tarkoitus on vahvistaa viittomakielen asemaa, selkiyttää kysymyksiä viittomakielen omistajuudesta ja herättää keskustelua kielestä ja sen merkityksestä. Kielipoliittinen ohjelma toimii työkaluna, jonka avulla voidaan parantaa viittomakielten asemaa ja vahvistaa viittomakieltä käyttävien kieli- ja kulttuuri-identiteettiä sekä kehittää viittomakieltä ja viittomakielistä kulttuuria. Näin voidaan edistää ihmisoikeuksien toteutumista ja parantaa viittomakielisten elämänlaatua ja yhdenvertaisuutta suomalaisessa yhteiskunnassa. (Kuurojen Liitto ry & Kotimaisten kielten tutkimuskeskus 2010, 7.)

2.3 Tulkkauspalvelulaki

Suomessa kuulovammaisten tulkkauspalvelut lisättiin osaksi invalidihuoltolain lääkintähuoltoa 1.7.1979 voimaan tulleella lain muutoksella (581/79) (Topo, Heiskanen, Rautavaara, Hannikainen-Ingman, Saarikalle, Tiilikainen 2000, 31). Sen jälkeen tulkkauspalvelut ovat olleet osa vammaispalvelulakia.

1.syyskuuta 2010 astui voimaan erillinen laki vammaisten henkilöiden tulkkauspalvelusta. Laissa todetaan sen tarkoituksena olevan edistää vammaisen henkilön mahdollisuuksia toimia yhteiskunnan yhdenvertaisena jäsenenä (1§). Lain mukaisesti tulkkauspalvelun kehittämisestä vastaa sosiaali- ja terveysministeriö, joka myös seuraa lain toimeenpanoa. Toimeenpanosta vastaava taho on Kansaneläkelaitos, joka myös päättää tulkkauspalvelun järjestämisestä ja siihen liittyvien kustannusten korvaamisesta. (§9.) (Laki vammaisten henkilöiden tulkkauspalvelusta 133/2010.)

2.4 Kansaneläkelaitoksen järjestämisvelvollisuus

Tulkkauspalvelun siirto 1.9.2010 Kelan hallinnoitavaksi pohjaa ajatukseen kaikkien tasa-arvoisesta osallistumisesta ja toimimisesta yhteiskunnassa. Siirrolla pyrittiin varmistamaan yhtenäinen käytäntö ja tasavertainen oikeus tulkkauspalveluun koko maassa. (HE 220/2009)

Lakitekstissä todetaan seuraavasti: ”Kansaneläkelaitos voi järjestää tulkkauspalvelun joko tuottamalla palvelun itse tai hankkimalla sen muilta palveluntuottajilta. Kansaneläkelaitoksen tulee järjestää tulkkauspalvelu kokonaistaloudellisesti edullisimmin huomioiden samalla asiakkaiden yksilölliset tarpeet.” (Laki vammaisten henkilöiden tulkkauspalvelusta 133/2010.)

Järjestämisvelvollisuuden siirtopäätöksen vahvistuttua Kela aloitti kilpailutukset ja ilmoitti niistä työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämällä HILMA-ilmoituskanavalla. Ensimmäisenä Kela julkaisi välitysjärjestelmän kilpailutuksen heinäkuussa 2009. Välitysjärjestelmä on tietokoneohjelma, johon asiakkaiden tulkkaustilaukset kirjataan. Hankintapäätöksen mukainen välitysjärjestelmän toimittaja julkaistiin lokakuussa 2009. (Kansaneläkelaitos. Kela tiedottaa 6.7.2009)

Marraskuussa 2009 Kela aloitti tiedotustilaisuudet, joissa tiedotettiin välityskeskusten ja tulkkauspalvelujen tulevista kilpailutuksista. Tarjousasiakirjat vam-

maisten henkilöiden tulkkauspalvelun järjestämisestä tulivat palveluntuottajien kommentoitavaksi joulukuussa 2009. (Kansaneläkelaitos i.a.)

Tarjouskilpailun hankintailmoitus kuulo- ja kuulonäkövammaisten henkilöiden tulkkauspalvelua koskien julkaistiin tammikuussa 2010 ja välityskeskuksista helmikuussa 2010. Hankintapäätösten mukaiset palveluntuottajat julkaistiin heinäkuussa 2010. (Kansaneläkelaitos i.a) Viittomakielialan Osuuskunta Via oli myös julkaistujen tulkkauspalveluntuottajien listalla. Tehtyään sopimuksen Kelan kanssa palvelujen tuottamisesta tulkkauspalvelujen tuottaja on Kelan sopimuskumppani, jota sitovat sopimuksen ehdot.

2.5 Tulkkauspalvelujen toteuttaminen

Tulkkauspalveluja varten Kansaneläkelaitos perusti Vammaisten tulkkauspalvelukeskuksen (Vatu) Turkuun. ”Tulkkauspalvelukeskuksen tehtäviin kuuluvat viittomakielen, viitotun puheen sekä puhetulkkauksen ynnä muiden erityisryhmien tarvitsemien tulkkauspalvelujen järjestäminen, välitystoiminnan koordinointi ja kustannusten korvaaminen.” (Kansaneläkelaitos. Kela tiedottaa 11.6.2009) Palveluiden toteuttamiseksi Kela hankkii välitysjärjestelmän, alueelliset välityskeskukset ja tulkkauspalvelujen tuottajat tai tulkit kilpailuttamalla (Kansaneläkelaitos. Kela tiedottaa 6.7.2009). Vammaisten tulkkauspalvelujen tuottaminen toteutetaan eri tahojen yhteistyöllä. Alueellisia välityskeskuksia on viisi. Nämä Kelan välityskeskukset sivupisteineen välittävät yhteensä 150 tulkkauspalveluntuottajayrityksen tulkkeja yli 4000:lle puhe-, kuulo- tai kuulonäkövammaiselle asiakkaalle. (Kansaneläkelaitos. Kela tiedottaa 10.9.2010)

Kilpailutuksessa Kelan kaikkiin viiteen vakuutusalueeseen valittiin välityskeskuspalveluntuottajaksi Ryhmittymä Evantia Oy, Sign Line Oy ja Honkalampisäätiö (Kansaneläkelaitos i.a.) Varsinaiset Kelan välityskeskukset sijaitsevat Helsingissä, Turussa, Jyväskylässä, Oulussa ja Joensuussa (kuvio 1.).



1. Etelä-Suomi

- välityskeskus: Helsinki
- sivutoimipisteet: Hämeenlinna, Lahti ja Porvoo

2. Lounais-Suomi

- välityskeskus: Turku
- sivutoimipisteet: Pori ja Tampere

3. Länsi-Suomi

- välityskeskus: Jyväskylä
- sivutoimipisteet: Seinäjoki ja Vaasa

4. Pohjois-Suomi

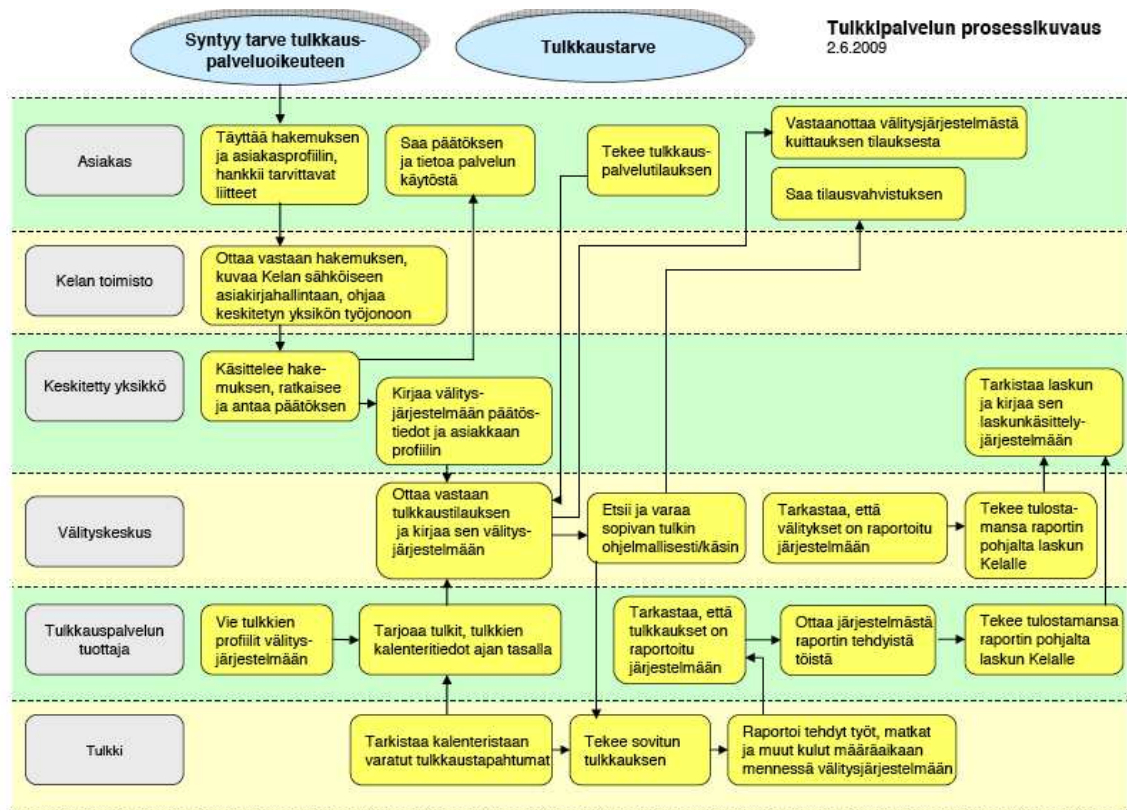
- välityskeskus: Oulu
- sivutoimipisteet: Kajaani ja Rovaniemi

5. Itä-Suomi

- välityskeskus: Joensuu
- sivutoimipisteet: Kuopio ja Mikkeli

KUVIO 1. Kelan vakuutusalueet ja välityskeskukset (Kansaneläkelaitos.)

Kela julkaisi jo kesäkuussa 2009 prosessikuvauksen tulkkauspalvelusta (kuvio 2.) Prosessikuvauksessa on pyritty kuvaamaan palveluprosessi mahdollisimman tarkkaan ja havainnollisesti.



KUVIO 2. Kelan tulkkauspalvelun prosessikuvaus (Kansaneläkelaitos.)

Välityspalvelun näkökulmasta kaaviosta näkee, kuinka palvelunkäyttäjät eli tulkkauspäätöksen saaneet tilaavat tulkin sen vakuutusalueen välityskeskuksesta, johon oma kotikunta kuuluu. Kelan välityskeskukset välittävät palvelunkäyttäjälle sopivan vapaan tulkin kilpailutetun välitysjärjestelmän avulla tulkkauspalvelun tuottajilta. (Kansaneläkelaitos. Kela tiedottaa 7.7.2010) Tulkki valitaan välitysjärjestelmän avulla, johon on avattu tulkkien tulkkiaikaa eli aikaa, jolloin he ovat käytettävissä. Apuna sopivan tulkin valinnassa asiakkaalle ovat asiakasprofiili ja tulkkiprofiilit. Asiakasprofiiliin asiakas on itse merkinnyt käyttämänsä kommunikaatiomenetelmät, yhteystiedot ja rajoitteet tulkkien suhteen. Tulkkiprofiilissa on tiedot muun muassa kommunikaatiomenetelmistä, joilla hän tarjoaa tulkkauspalvelua, erityisosaamisalueet, yhteystiedot, työssäkäyntialue ja rajoitteet. Kelan tulkkauspalvelun prosessikaavio yhdistettynä Vian sisäisen tulkkivälityksen

prosessikaavioon Kelan tulkkitulauksista, jonka esittelen kappaleessa Kelan tulkkauksista prosessikuvaus 6.3 (s.42), täydentävät toinen toisiaan.

2.6 Viittomakielialan Osuuskunta Via palveluntuottajana

Via on vuonna 1999 tulkkien perustama osuuskuntamuotoinen yritys. Via toimii valtakunnallisena viittomakielen asioimis-, opiskelu- ja erityisalojen tulkkaukspalvelua tuottavana yrityksenä. Muita Vian palveluita ovat viittomakielen ja viittomien opetus, kääntäminen sekä opetusmateriaalin valmistaminen ja tuottaminen. Lisäksi tarjontaan kuuluvat viittomakielen tulkkauksalan konsultointi ja koulutus. (Viittomakielialan Osuuskunta Via 2010, 12.)

Vian toiminta-ajatus on kiteytetty seuraavasti: ”Viittomakielialan Osuuskunta Vian toiminta-ajatus on tuottaa osaavalla ja sitoutuneella henkilöstöllä parasta mahdollista laatua. Tarkoituksena on hallita ja kehittää kentällä olevaa osaamista ja tarjota se asiakkaiden hyödyksi. Toiminta edistää asiakkaan hyvinvointia ja kehittää alalle uusia palvelumuotoja.” (Viittomakielialan Osuuskunta Via 2010, 10.)

Viittomakielialan Osuuskunta Viassa on kaksiportainen johto eli toimitusjohtaja ja esimiestiimi. Ylin päätävä on kuitenkin Osuuskunnan kokouksella, jolle hallitus tekee esitykset (Kuvio 3).



KUVIO 3. Viittomakielialan Osuuskunta Vian organisaatiokaavio (Viittomakielialan Osuuskunta Via 2010)

Esimiehet toimivat alue-esimiehinä 2–3 tulkkitiimille, joissa on 3–7 viittomakielien tulkkia ja/ tai kirjoitustulkkia. Tiimivastuiden lisäksi esimiesten kesken on jaettu muita vastuualueita joita ovat, viestintä, opetukset, opiskelutulkkaukset ja niiden laskutus, sisäinen tulkkivälitys, laatutyö, työsuojelutoimikunnan johtaminen, termipankki, koulutuskori ja harjoittelujen koordinointi.

Via määritteli vuoden 2010 yhdeksi kehittämiskohteekseen toimintaympäristön muutoksista johtuen perustoiminnan ja tuotteistuksen uudelleen tarkastelun Kelan kilpailutuksen myötä. Uutena kumppanina kunnallisten tulkkeskusten tilalle tulivat Kelan välityskeskukset. (Viittomakielialan Osuuskunta Via 2010, 14.)

Kelan kumppanina palveluntuottaja on kilpailutuksessa hyväksytyksi tullut tulkkauspalveluntuottaja, johon tulkki on työsuhteessa. Palveluntuottaja voi olla usean henkilön yritys tai yhden henkilön toiminimellä toimiva yksityinen elinkeinonharjoittaja, joka on merkitty ennakkoperintärekisteriin. (Laine 2010, 17.) Tulkkauspalvelujen kilpailuttamisesta Viialla oli ennen Kelan kilpailutusta kokemusta

jo Uudellamaalla vuodesta 2005 ja Pirkanmaalla vuodesta 2006 lähtien. Viialla oli kokemusta yhteistyöstä keskitetyn välityksen kanssa vuosilta 2005–2010 (Uusimaa) sekä keskitettynä välityksenä toimimisesta 2006–2010 (Pirkanmaa). Muilla toiminta-alueilla eli Varsinais-Suomessa, Hämeessä, Jyväskylässä, Pohjois- ja Ylä-Savossa sekä Pohjois-Pohjanmaalla Via on toiminut yhteistyössä kunnallisten tulkkikeskusten kanssa. Kuntien kanssa yhteistyö jatkuu edelleen viittomien ja viittomakielen opetusten osalta.

3. SISÄINEN TULKKIVÄLITYS VIITTOMAKIELIALAN OSUUSKUNTA VIASSA

Viittomakielialan Osuuskunta Vian sisäinen tulkki välitys tarkoittaa viittä välityskeskusta, jotka toimivat Oulussa, Jyväskylässä, Tampereella, Turussa ja Helsingissä. Tulkki välitysten tukena Viassa on tulkki välittäjien Tuike-foorumi, jossa kehitetään sisäistä tulkki välitystä ja keskustellaan välitystoiminnasta. Tulkki välittäjillä on välityssopimuksessa määritellyjä työnjohdollisia valtuutuksia. Tällaisia ovat ylityöstä sopiminen sekä tuntityöläisten tulkki kausiin liittyvistä valmistautumisajoista sopiminen. Välitys on jaettu kahden esimiehen vastuualueeksi.

Ennen tulkki palvelujen siirtoa Kelaan Vian sisäiset tulkki välitykset toimivat alueellisesti hyvin eri tavalla. Osa Vian toiminta-alueista oli kilpailutettu (Uusimaa ja Pirkanmaa), ja muualla tulkki välitykset toimivat yhteistyössä kunnallisten tulkki keskuksien kanssa. Käytössä oli useita välitysjärjestelmiä (ks.8), jotka erilaisten sopimusten kanssa määrittivät välitystoimintaa. Yhteistyö Vian sisäisten tulkki välitysten kesken oli haastavaa.

Tulkki välittäjän työnkuvaan Viassa kuuluu erilaisten palvelujen välitystyö, kuten asioimis- ja opiskelutulkki kauset sekä opetukset. Tulkki välittäjä tekee myös laskutusta valmistelevia töitä tarkastamalla tulkki en tulkki kausraportit ennen varsinaista laskutusta. Tulkki välitys toimii myös yrityksen alueellisena yhteystahona, johon puhelut ohjautuvat. (Anne Lehtosaari, henkilökohtainen tiedonanto 17.3.2011)

3.1. Asiakkuudet

Palveluorganisaatiot ovat täynnä sisäisiä palvelutoimintoja, jotka ovat yhteydessä toisiinsa. Asiakki palveluhenkilökunta ja yrityksen asiakki palvelutoiminnot tarvitsevat tukea yrityksen muilta työntekijöiltä ja toiminnoilta palvelukseen ulkoisia asiakki aita. Mikäli sisäinen palvelu ei ole hyvää, ulkoinen palvelu kärsii.

Sisäisissä palvelutoimissa olevat eivät aina ymmärrä osuuttaan ulkoisen palvelun osalta, koska he eivät välttämättä tapaa koskaan ”oikeita” asiakkaita. Apuna tähän voi olla sisäisten asiakkaiden käsitteen käyttö, joka kuvaa organisaation sisällä tapahtuvaa palvelua. Vastuu hyvän palvelun laadun tuottamisesta on koko organisaatiolla. (Grönroos 2009, 413–415.)

Vian sisäisen tulkkivälityksen ja Vian tulkkien välinen asiakkuus on hyvä esimerkki sisäisestä asiakkuudesta. Tämä asiakkuus ei aina tuota taloudellisesti suoraan. Välityksessä kuitenkin organisoidaan tulkkien resursseja, ja järkevällä resursoinnilla voidaan vaikuttaa yrityksen tuottavuuteen. Sisäinen tulkkivälitys toimii myös tulkkien linkkinä Kelan välityskeskukseen päin, jonne tulkit eivät itse ole suoraan yhteydessä, ja päinvastoin. Tulkkivälittäjä myös tarkastaa tulkkien tulkkaustraportit. Tulkkien ja tulkkivälittäjien yhteistyö on tiivistä. Käytännössä välitys huolehtii siitä, että tulkit voivat keskittyä perustehtäväänsä eli tulkkaukseen. Muita välityksen sisäisiä asiakkaita ovat esimiestiimi, jonka kanssa työjohto-oikeuskin on osittain jaettu, laskuttajat sekä toimitusjohtaja.

Kelan kilpailutuksen jälkeen ulkoisista asiakkaista tärkeimpiä asiakkaita Vian sisäisille tulkkivälityksille on oman vakuutusalueen Kelan välityskeskus. Via pyrkii tarjoamaan yhdenmukaista palvelua kaikkiin Kelan viiteen välityskeskukseen, jotta asiakkaalle syntyisi käsitys ”vialaisesta” tavasta toimia. Toki alueelliset erot huomioidaan.

Vian sisäisen tulkkivälityksen ulkoisia asiakkaita ovat myös Kelan tulkkaukspalveluita käyttävät asiakkaat ja hallinto- ja potilaslain mukaiset asiakkaat. Viimeksi mainitulle asiakaskunnalle Vian palvelu on markkinoitu omilla sopimuksilla, joten tulkkivälittäjien täytyy olla tietoisia siitä, miten heitä palvellaan, jotta palvelu ja asiakkaan odotukset kohtaavat. Tulkkivälittäjien täytyy olla tietoisia hallinto- ja potilaslain piiriin kuuluvien asiakkaiden kanssa tehtyjen yksilöllisten sopimusten olemassa- ja voimassaolosta.

4. ORGANISAATIOMUUTOS

4.1 Muutosvoimat

Tulkkauspalvelua on käytännössä ollut aina maassamme. Aiemmin tulkkauspalvelua toteutettiin viittomakielisten omaisten ja sukulaisten antaman avun turvin. Vuonna 1978 Kuurojen Liitto aloitti ensimmäiset tulkkien lyhytkurssit. Noin seitsemän opintopisteen laajuudesta lyhytkurssista viittomakielentulkin koulutus on laajentunut asteittain 240 opintopisteen laajuiseksi ammattikorkeakoulututkinnoksi. (Lappi 2000, 74–75) Tulkit ovat vuosien saatossa järjestäytyneet, ja monet tulkit toimivat jo ennen Kelan kilpailutusta tulkkiryitysten palveluksessa. Tulkkauspalvelu oli toimiva, mutta hajautettu järjestelmä, jo ennen palvelujen siirtoa Kelaan, mutta sitä haluttiin kehittää edelleen keskittämällä palvelujen järjestämisvastuu kunnilta valtiolle.

Uuteen tulkkauspalvelulakiin, kuten muutoksiin yleensä, vaikuttavat erilaiset muutosvoimat, jotka sysäävät muutoksen liikkeelle. PESTE-analyysi (STEEP-analysis) on yksi apumenetelmä, jolla selvitetään ilmiön tai organisaation poliittista, ekonomista, sosiaalista, teknistä ja ekologista tilaa ja tulevaisuutta. Edellä mainittuja muutosvoimia voidaan havaita ja luokitella tekemällä PESTE-analyysi. Poliittisiin muutosvoimiin kuuluvat esimerkiksi lainsäädännölliset rajoitukset, kansainväliset sopimukset ja EU-politiikka. PESTE ottaa myös huomioon ekonomiset tekijät, kuten talouskehityksen, julkisen rahoituksen ja tuet. Sosiaalisia muutosvoimia analysoitaessa huomioidaan esimerkiksi arvoja, verkostoja, koulutusta ja kulttuurisia muutosvoimia. Teknologisiksi muutosvoimiksi luetaan muun muassa informaatio- ja tietoliikenne sekä bio- ja nanoteknologia. Myöhemmin analyysiin on lisätty ekologiset muutosvoimat. Niitä ovat esimerkiksi kestävä kehitys, ympäristön suojelu, saastuminen ja jäteongelmat. (Laihonen 2005)

4.2 Organisaatiomuutokseen johtavat syyt

Organisaatiot ovat jatkuvasti muutostilassa ja joutuvat ponnistelemaan selviytyäkseen perustehtävästään. Organisaatiot muuttuvat, koska maailma niiden ympärillä muuttuu, samoin asiat ja ihmiset niiden sisällä. Muutos voi olla reaktio johonkin tapahtumaan organisaation sisällä tai ulkopuolella. Organisaatiomuutos voi olla suunniteltua kehitystä tai ympäristöstä johtuvaa. (Furnham 1997, 622; Haveri & Majoinen 2000, 26; Czarniawska & Joerges 1996, 14.)

Organisaation voi olla pakko sopeutua ulkoisiin olosuhteisiin, jolloin muutos voi olla reaktiivinen. Proaktiivisessa muutoksessa organisaatio ei pyri pelkästään sopeutumaan vaan myös vaikuttamaan ympäristöönsä ja luomaan itse tulevaisuutta. Muutos voi olla itse suunniteltu ja ohjattu tai ulkoapäin ohjattu. (Haveri & Majoinen 2000, 26.) Muutos voidaan kuvata myös organisaatiossa toteutettavaksi kehityshankkeeksi, jolloin muutos on organisaation tietoista kehittämistä (Juuti; 2004, 19).

Avoin organisaatio tarkoittaa, että organisaatio on kiinteässä vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Suurin osa nykyajan organisaatioista on tällaisia. Pysyäkseen hengissä tai kehittyäkseen organisaatioiden on jatkuvasti otettava vastaan ärsykeitä, jotka tulevat ulkopuolelta ja myös vastattava niihin. (Haveri & Majoinen: 2000, 26.)

Muutoksen laajuutta ja syvyyttä ei voi päätellä suoraan muutosärsykkeen voimakkuudesta. Muutoksen laukaissut ulkoinen tekijä saattaa olla vähäinen, mutta sillä saattaa olla kuitenkin laajat vaikutukset. Muutoksesta seuraa usein ketjureaktio, joka vaikuttaa moniin tekijöihin. (Nakari & Valtee 1995, 115.)

Muutospaineita voivat aiheuttaa esimerkiksi markkinoilla kasvanut kilpailu, tärkeiden sidosryhmien tai asiakkaiden muuttuneet tarpeet tai vaatimukset, lainsäädännön muutokset sekä resursseissa tapahtuvat oleelliset muutokset. Suuret muutokset voivat tarkoittaa muutoksia sekä toimintatapoihin että tavoitteisiin. (Haveri & Majoinen 2000, 26–27.)

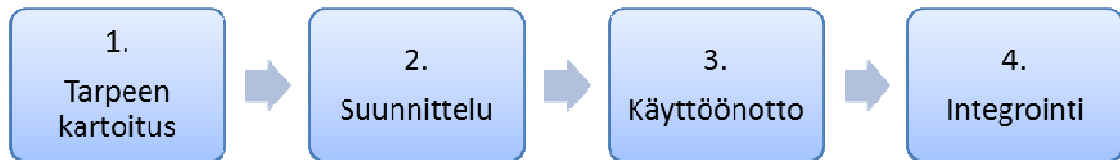
Muutoskohde tarkoittaa sitä, mitä organisaatiossa halutaan muuttaa. Sen valintaan vaikuttavat organisaation ongelmat, mutta myös muutoksen ajoitus sekä ulkopuoliset tekijät ja niiden asettamat haasteet. Kuten edellä jo todettiin, yksinkertaiseltakin tuntuvat muutokset aiheuttavat ketjureaktion, ja näin ollen muutos koskee usein koko organisaatiota. Lisäksi toivottukin muutos voi tuoda organisaatiolle ei-toivottuja seurauksia, kuten taloudelliset seuraamukset, jotka voivat pahimmillaan viivästyttää tai jopa kumoaa koko muutoksen. (Czarniawska & Joerges 1996, 13–48.)

4.3 Muutoksen ajoitus työorganisaatiossa

Muutoksen toteutuksen ajoitus voidaan karkeasti jakaa kolmeen tyyppiin: ennakkoivaan, reagoivaan ja kriisimuutokseen. Asiantuntijat ovat yksimielisesti sitä mieltä, että mitä paremmin muutostarpeita pystytään ennakoimaan ja mukautumaan muutokseen ennakkoon, sitä paremmat mahdollisuudet työyhteisöllä on säilyttää toimintakyky haastavinakin aikoina. (Nakari & Valtee 1995, 114.) Kun muutostarpeisiin pystytään vastaamaan ennakolta, on kyse ennemminkin työyhteisön kehittämisestä, jossa organisaation tila vaihtelee pysyvästä tilasta normaaliin muutoksentilaan. Ennakointi antaa mahdollisuuden välttää syvällistä muutosta, koska organisaatio reagoi ajoissa muutostarpeisiin. Tällöin voidaan puhua transaktiotason muutoksesta (evolutionaarinen muutos), joka on nykyään myös yleisempää organisaatioiden sopeutuessa jatkuviin muutoksiin. (vrt. kriisimuutos = transformaalinen muutos = revolutionaarinen muutos) (Burke 2008, 69.) Reagoivassa muutoksessa muutostarpeet ovat selvästi näkyviä, mutta ne eivät kuitenkaan ole vielä välttämättömiä, vaan työyhteisölle jää vaihtoehtoja. Reagoivalla muutoksella voidaan vielä välttää ongelmakierteet. Sen sijaan kriisimuutoksessa työyhteisö on jo tilanteessa, jossa vaihtoehtoja ei näytä olevan. Seurauksena ovat usein suuret leikkaukset, shokkireaktiot ja riskiratkaisut. (Nakari & Valtee 1995, 114.)

4.4 Muutosprosessi

Useimmissa muutosprosessimalleissa muutos jaetaan neljään lineaarisesti etenevään vaiheeseen, jotka ovat:



KUVIO 6. Muutosprosessi (Nakari & Valtee 1995, 114; Juuti, Rannikko & Saarikoski 2004, 80; Mattila 2008, 50.)

Ensimmäinen vaihe sisältää muuttuneiden olosuhteiden havaitsemisen ja muutostarpeen analysoinnin. Muutoksen tarve tulee perustella ja samalla ymmärtää nykytilan epäkohdat. Muutostarpeesta on hyvä keskustella laajasti koko organisaatiossa ja pohtia kriittisesti organisaation lähtötilannetta ja mahdollisia riskejä, jotka liittyvät muutokseen. Onnistunut perusta tukee seuraavia vaiheita ja muutoksen hallittua etenemistä. Suunnitteluvaihe tarkoittaa tavoitteiden asettamista ja niiden tunnettuuden varmistamista organisaation kaikilla tasoilla. Laaditaan suunnitelmia ja selkeytetään muutoksessa mukana olevien toimijoiden ja yksilöiden roolit. Lisäksi suunnitelmista tulee tiedottaa. Myös resurssit toteutusta varten tulee huomioida. Kolmannessa vaiheessa johdetaan ja tuetaan muutosta. Henkilöstön asenteisiin voidaan vaikuttaa prosessin ja kommunikaation kautta. Tarvittaessa järjestetään myös koulutusta ja neuvontaa. Viimeisessä vaiheessa muutos integroidaan osaksi organisaation normaalia toimintaa. (Nyholm 2008, 62.)

Nakari ja Valtee (1995, 114) toteavat, että mainituista vaiheista kaksi ensimmäistä ovat tärkeimmät, koska muutoksen toteuttamisessa ja vakiinnuttamisessa riskit epäonnistua ovat suuret, ellei työyhteisö ole ensin saavuttanut yhteisymmärrystä muutoksen tarpeellisuudesta, järkevyydestä ja perusteista.

Burke (2002, 12–14) toteaa, että käyttöönottovaihe on yleensä vaikein. Käyttöönottovaiheessa huomataan, että muutos ei etenekään lineaarisena prosessi-

na vaan muutostilanne nostaa aina esille yksilöiden erilaisia tavoitteita, toiveita ja odotuksia. Ihmiset eivät ehkä toimikaan suunnitelmien mukaisesti, vaan saattavat sabotoida prosessia, ja muutosvastarintaa voi esiintyä. Hänen mielestään muutoksen kannalta tärkeimpinä voidaan pitää vaiheita 1–3.

4.5 Organisaatiomuutos johdettuna prosessina

Keskeisenä voimavarana organisaatiomuutoksessa ovat yksittäiset työntekijät. Työntekijät tulisi motivoida toimimaan tavoitetietoisesti yhteisen edun puolesta. Organisaation toiminnassa vaaditaan usein pitkälle vietyä osaamista, tietoa ja taitoa. Tällöin johtamisessa täytyy kiinnittää entistä enemmän huomiota henkilöresurssien johtamiseen (HRM: human resource management). (Haveri & Majoinen 2000, 31–32) Juutin ym. (2004) mukaan henkilöresurssijohtaminen lähtee siitä, että johdon on kehitettävä organisaatiostaan yksilöllisyyteen ja korkeaan luottamukseen perustuva yhteisö. Yhteisön voima on tällöin yksilöissä ja heidän taidoissaan ja luovuudessaan. Ihmiset ratkaisevat myös organisaatioiden muutostilanteet. Osaaminen ja motivaatio nousevatkin avaintekijöiksi, kun halutaan johtaa ihmisiä niin, että organisaatio nousee menestykseen ja henkilöstön henkiset voimavarat kasvavat. Johtajuus eli vastuunottaminen tarkoittaa vastuullista toimintaa siten, että työyhteisö toimii perustehtävänsä suuntaisesti ja että muutostilanteissa esiin nousevat ryhmädynaamiset ilmiöt eivät estä perustehtävän suorittamista. (Haveri & Majoinen 2000, 31–32.)

Haverin ja Majoisen (2000, 37) mukaan muutosta voidaan johtaa irrationaalisesti tai rationaalisesti. Rationaalinen johtaminen on tavoitetietoista ja strategista lähestymistä. Irrationaalissa lähestymistavassa muutoksen johtamista lähestytään erilaisista ryhmädynaamisista ilmiöistä, ihmisistä ja heidän tuntemuksistaan käsin.

Irrationaalisen näkökulman huomioiminen tarkoittaa erityisesti organisaatiossa toimivien yksilöiden näkökulmien ja heidän tunteidensa huomioimista ja johtamista. Muutos kohdistuu kuitenkin myös yksilöihin eli organisaatiossa toimiviin

työntekijöihin ja heidän toimintaansa. Tässä voidaan puhua myös organisaatiokulttuurista eli ihmisten tasosta, jotka ovat organisaatiomuutoksen tunteikkaampi osatekijä. Muutosprosessiin liittyy erilaisia interventioita, joiden kautta pyritään johtamaan muutosta ja toteuttamaan muutos tavoitteineen koko organisaatiossa. (Stenvall 2007, 26–32.)

Johdetussakin muutoksessa kantavana ideana on yhteistoiminnallisuus. Yhteistoiminnallisuus perustuu siihen, että työyhteisö kokoontuu säännöllisesti tutkimaan yhdessä arjen toimintaansa ja muuttaa toimintaansa tämän tutkimisen perusteella. Tämä mahdollistaa työyhteisön mukautumiskyvyn, oppimisen ja jatkuvan kehittymisen. Tutkimisella tarkoitetaan tässä yhteydessä yhdessä käytyä pohdintaa ja keskustelua sillä kielellä, jolla he ovat itse oppineet miettimään omaa työtään ja analysoimaan eri tilanteita. (Nakari & Valtee, 1995, 54–71.)

4.6 Organisaatiomuutos työntekijän näkökulmasta

Kokonaisvaltainen muutos korostaa yksilötason muutoksen tarvetta ja yksilöiden huomioimista muutosprosessin aikana. Yksilö on useissa ajattelumalleissa nostettu organisatorisen tiedon tärkeimmäksi tuottajaksi ja organisaation sisäisen muutoksen tärkeimmäksi lähteeksi. Muutokset ovat tämän mukaan mahdollisia, jos keskitytään yksilöihin. Muutosten ja oppimisen kohteena organisaatiossa ovat yleensä toiminnan logiikka, organisaation rakenteet, toimintatavat, osaaminen ja organisaation tuotokset. Viime kädessä näistä kohteista vastuussa ovat yksilötoimijat, jotka myös toiminnallaan kehittävät ja uudistavat niitä. (Juuti ym. 2004, 10–18.)

Yksilöiden näkemyksiä organisaatiomuutoksissa on tutkittu vähän. Aikaisemmissa tutkimuksissa yksilö on ollut perinteisemmin objektina kuin subjektina. Niissä tutkimuksissa, joissa lähtökohtana on ollut yksilö, kohteena on yleensä ollut organisaation johto. Harvoin näkökulmana on ollut henkilöstö. Objektiivisessä näkökulmassa kiinnostus kohdistuu niiden asioiden ja muutosten kuvaamiseen, jotka muutostilanteessa voivat vaikuttaa yksilöön. Subjektiiivisesti lähes-

tyttäessä muutosta tarkastellaan yksilöiden kokemusten kautta. Aiempien tutkimusten perusteella muutokseen ja niiden kokemiseen vaikuttavat yksilölliset tekijät, yksilöiden henkilökohtaiset ominaisuudet ja asenteet. Muutokset voivat yksilön kokemina olla joko myönteisiä, kuten aiheuttaa työtyytyväisyyttä ja sitoutumista, tai kielteisiä, josta voi seurata muutosvastarintaa. Yksilön henkilökohtaisten ominaisuuksien rinnalla myös johtamis- ja menettelytavat, joilla muutos toteutetaan vaikuttavat kokemuksiin muutoksesta. (Nyholm 2008, 63–66.)

Muutosvastarinnasta voi olla sekä haittaa, että hyötyä. Vastarinta voi olla yksilötasolla pelkkä puolustusmekanismi, defenssi, jotain uutta kohtaan. Vastarintaa voi syntyä, koska muutos aiheuttaa epävakautta ja synnyttää siksi vaistomaisen vastustusreaktion. Yksilön voi olla vaikea luopua tutusta ja turvallisesta toimintavasta, minkä lisäksi uuden oppiminen ja omaksumien voi pelottaa. Hän voi kokea muutoksen oman asemansa tai pahimmillaan työpaikkansa uhkana. Myös epätietoisuus omista vaikutusmahdollisuuksista muutokseen voivat aiheuttaa vastarintaa. (Mattila 2007, 23–26.) Vastarinnan kautta voi tulla kuitenkin esille myös kehittämiskohteita, jotka on hyvä ottaa huomioon muutoksessa. Johdon tuleekin osata kanavoida vastarinta rakentavaan suuntaan. Erilaisten näkökulmien kunnioittaminen vahvistaa myös organisaatiossa sisäisiä suhteita ja edesauttaa täten myös tulevia muutoksia. (Mattila 2008, 54–56.)

5. TULKKAUSPALVELUJEN SIIRTOON VALMISTAUTUMINEN VIAN SISÄISSÄ TULKKIVÄLITYKSISSÄ

Kehittämistehtävän tavoitteena on saada tietoa kyselytutkimuksen avulla siitä, miten yksilöt eli Vian tulkkivälittäjät kokevat muutosprosessin, jossa tulkkaukspalvelut siirtyvät Kelan järjestettäväksi. Tutkimus pyrkii selvittämään niitä tekijöitä, jotka välittäjien mielestä vaikuttavat muutosmyönteisyyteen tai -vastarintaan. Lisäksi tutkimus pyrkii selvittämään, mitkä tekijät kyselyyn vastanneista tulkkivälittäjistä vaikuttavat tavoitteeseen yhtenäistää Vian sisäisten tulkkivälitysten toimintaa ja henkilöstön sopeutumiseen muuttuvaan toimintaympäristöön, muutoksen onnistumiseen tai epäonnistumiseen.

5.1 Valmisteleva Tuike-tapaaminen

Huhtikuussa 2010 kokoonnuimme ensimmäisen kerran valmistautumaan tulkkaukspalvelujen siirtoon Kelaan kaikkien välitysten ja esimiesten kesken. Pohdimme niitä uhkia, jotka liittyvät tulkkaukspalvelujen järjestämisvastuun siirtymiseen Kelaan. Käytimme apuna Logical Framework Approach (LFA) -prosessia, jossa tavoitteena on, että yhteistyöhankkeessa tulee huomioitua kaikki hankkeeseen liittyvät ongelmat. (Määttä 2010) Kaikista ongelmista valitsimme pääongelmaksi sen, että tulkkien kalenterit eivät täyty tulkkauksilauksista uudessa tilanteessa. Tästä seurauksena olisi tulkkaukspalvelujen toimimattomuus. Pääongelman alle keräsimme ongelmat, jotka johtavat siihen. Tästä muodostui ongelmapuu, jossa ongelmien välille muodostui syy-seuraussuhteita.

Kuten LFA-analyysiin kuuluu, käänsimme ongelmapuun tavoitepuuksi (Liite 1), jolloin päätavoitteeksi muodostui pääongelman ratkaisu, eli tulkkien kalenterit täyttyvät tulkkauksilauksista. Tästä seurauksena olisi tulkkaukspalvelujen toimivuus. Päätavoitteeseen olisi mahdollista päästä, kun osatavoitteet huomioidaan. Tästä muodostui tavoitetila, johon pyrimme. Tavoitepuuta luetaan alhaalta ylöspäin, jolloin toimenpiteet toteuttamalla päästään tuloksiin, jotka mahdollistavat

tavoitteen. Tulokset eivät ole toteuttamisjärjestyksessä, vaan ne kaikki tulee huomioida tavoitteeseen pyrkiessä.

Tarkasteltuani tavoitepuuta erottuivat selvästi asiat, jotka tavoitteiden saavuttamisen kannalta ovat Vian sisäisistä tekijöistä ja/tai ulkoisista tekijöistä johtuvia. Näihin ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin viitattiinkin jo kappaleessa 4.2 Organisaatiomuutokseen johtavat syyt (s.22).

Sisäisiin tekijöihin, jotka vaikuttavat päätavoitteeseen, kuuluu yhteistyöhön ja verkostoitumiseen panostaminen. Uusia verkostoja täytyy luoda kilpailutukseen osallistuvien yritysten sekä Kelan välityskeskusten kanssa. Erityisesti Kelan välityskeskuksiin täytyy luoda hyvät suhteet ja antaa heidän toiminnalleen kaikki mahdollinen tuki. Viialla on kokemusta keskitetystä välityksestä yhteistyötahona ja itse keskitettynä tulkkivälityksenä toimimisesta, joten tukea osataan antaa. Tuki voi olla myös paikallistuntemuksen tarjoamista keskitetyille välityksille. Sisäisesti Vian täytyy myös miettiä teknisiä ratkaisuja: Osa käytössä olevista välitysjärjestelmistä voi jäädä pois käytöstä, ja jäljelle jäävien ohjelmien yhteensopivuutta täytyy kehittää. Teknisen tuen täytyy myös olla saatavilla. Välityksissä on paljon teknisiä laitteita käytössä, jotka tehostavat työskentelyä jos niitä osataan käyttää oikein ja niihin luotetaan. Sisäisen välityksen työtä voidaan helpottaa kirjaamalla selkeät ohjeet välitysprosesseista. Välittäjillä täytyy olla aikaa perehtyä uusiin toimintatapoihin, uusiin kilpailutussopimuksiin sekä uuteen välitysjärjestelmään. Toimintaohjeet ja välityssopimus tulee päivittää uusien käytäntöjen mukaisiksi. Yhteistyöhön Kelan välityskeskusten, Vian sisäisten tulkkivälitysten sekä esimiesten välillä tulee panostaa. Yhtenä osatavoitteena on tulkkiprofiileiden huolellinen täyttäminen ja päivittäminen säännöllisesti. Näin sisäinen tulkkivälitys voi varmistaa, että tulkit tekevät taitojaan vastaavia töitä. Sisäisesti Vian tulee myös miettiä resursointia sisäisiin välityksiin ja erilaisiin tulkkauksiin. Näin voidaan huomioida myös resurssien ajalliset vaihtelut ja valvoa työssä jaksamista.

Tavoitteeseen vaikuttavia ulkoisia tekijöitä ovat: Kelan välityskeskusten ja välitysjärjestelmän toimivuus ja tulkkauksipalvelusta tiedottaminen asiakaskunnalle ja muille sidosryhmille kuten palveluntuottajille. Asiakaskunnille tiedottaminen vai-

kuttaa suoraan tulkkitilausten määrään. Jossain määrin Via voi olla vaikuttamassa ulkoisiin tekijöihin antamalla palautetta ja tiedottamalla eri tahoille erilaisista asioista, kuten Kelan välityskeskusten toimivuudesta tai välitysjärjestelmästä. Via voi olla myös tukena Kelan välityskeskuksille, kuten edellä jo todettiin, sekä jakaa Kelan välittämää tietoa eteenpäin asiakkaille. Kilpailutetun yrityksen eivät voi kilpailutuskauden aikana vaikuttaa kokonaisedullisuusjärjestyksessä sijoittumiseen, mutta Via voi omassa toiminnassaan tarvittaessa korjata strategiaansa.

Tuiketaapaamisessa muotoiltu tavoitepuun päätavoite eli tulkkien kalentereiden täyttyminen tulkkaustilauksista, on aikaisemmin esittelemäni PESTE-analyysin ekonomisen näkökulma. Välittäjät ja esimiehet ovat Tuiketaapaamisessa pohtineet tulevaisuuden visiota ekonomisesta lähtökohdasta, eli miten tulkkauspalvelujen muutos voi vaikuttaa Vian toimintaan siten, että liikevaihto on kunnossa. Tavoitepuun toimenpiteissä on otettu huomioon muutoksen vaikutus sosiaalisesta näkökulmasta Vian arvon mukaan, joka on oikean tulkin välittäminen oikeaan paikkaan. Sosiaalisesta näkökulmasta on myös tiedostettu verkostoitumisen merkitys uudelleen järjestäytyvässä toimintaympäristössä. Välitysjärjestelmien suunnittelu uuteen palvelumuotoon sopivaksi on teknologisen näkökulman huomioon ottamista. Tekniikan hyödyntäminen ja siihen luottaminen sisältää myös ekologisen näkökulman turhan tulostamisen välttämisenä. Ensisijaisena muutosvoimana koko muutosprosessin käynnistymiselle ovat olleet poliittiset voimat, joita esittelin kappaleessa 2.2 (s.10). Kaikki edellä kuvatut tekijät toimivat muutosvoimina Vian tavoitteelle kehittää sisäisiä tulkkivälityksiä.

5.2. Vian 2010 Työntekijäpäivät

Kesäkuun 2010 työntekijäpäivien teema oli kokonaisuudessaan tulkkauspalvelujen siirto Kelaan. Helsingissä toimivan Kelan terveysosaston suunnittelija kertoi senhetkisistä toimista Kelassa ja otti vastaan kysymyksiä ja toiveita tulkkauspalvelusta. Vian toimitusjohtaja esitteli kilpailutuksen tuloksia ja sen mahdollisia vaikutuksia vakuutusalueittain.

Itse esittelin työntekijäpäivillä kehittämistehtäväni suunnitelman Vian sisäisten tulkkivälitysten yhtenäistämisestä sekä välittäjien kokemusten keräämisestä muutosprosessin aikana. Vian koko henkilöstöllä oli työntekijäpäivillä mahdollisuus osallistua keskusteluun sisäisten välitysten tulevaisuudesta.

Esittelin tulkkivälitysten yhteistyön tuolloiset haasteet, joita olivat erilaiset käytännöt ja tulkkivälitysten asema toimialueellaan, useat välitysjärjestelmät, työnjaon epäselvyys ja sijaisten vaikea saatavuus. Muutoksen myötä sisäisten tulkkivälitysten mahdollisuuksiksi nousi muun muassa yhtenäisten toimintatapojen luominen, välitysjärjestelmien väheneminen, välittäjien yhteistyön ja tuen helpottuminen, sijaisten helpompi järjestäminen ja työnjaon selkeytyminen.

5.3 Lähtötilannetta kartoittava kysely

Kesäkuussa pyysin välittäjiltä vapaamuotoisia kirjoitelmia (Liite 2) heidän ennako-odotuksistaan ja asenteestaan tulkkauspalvelujen siirtymisestä Kelan järjestettäväksi. Toimitin kirjoitelmapyynnöt lähtötilanteesta Vian kaikkiin sisäisiin tulkkivälityksiin (5 välityskeskusta) kesäkuussa 2010. Pyyntöissä oli apukysymyksiä, joihin toivoin välittäjien pohtivan vastauksia kirjoitelmissaan. Sain kaikista Vian sisäisistä tulkkivälityksistä vastauksen 1–3 välittäjältä tulkkivälitysten silloisesta koosta riippuen eli Helsingistä kaksi (2), Tampereelta kolme (3), Turusta sekä Jyväskylästä ja Oulusta kustakin yhden (1). Yhteensä vastauksia oli siis kahdeksan (8). Vastausten tuli olla omista ennako-odotuksista kertovia, mutta niihin vaikutti todennäköisesti huhtikuinen välittäjien ja esimiesten päivä sekä kesäkuinen työntekijäpäivä, joissa asiaa oli jo yhdessä käsitelty. Opinnäytetyöni aihe haki kuitenkin tuolloin vielä muotoaan, enkä osannut tehdä kirjoitelmapyyntöä ennen näitä tapaamisia. Useat vastasivatkin, että asioiden pohtiminen yhdessä ja Kelan edustajan tapaaminen työntekijäpäivillä loivat uskoa tulevaan muutokseen ja osoittivat, että Kelassa on vahva tahtotila saada tulkkauspalvelut toimimaan. Ehkä tällä selittyy osittain kirjoituksissa esille tullut muutosmyönteisyys uuden tilanteen edessä.

5.3.1 Välittäjien ennako-odotukset ja asenne tulkkauspalvelujen siirtymisestä Kelaan

Kyselyssä pyysin Vian tulkkivälittäjiä kirjoittamaan vapaasti avoimeen kenttään odotuksistaan tulkkauspalvelujärjestelmän muutoksen edessä. Kirjoituksista nousi esiin sekä huolia että toiveita. Kaikki kahdeksan (8) vastaajaa kokivat positiivisena tulkkauspalvelun muuttumisen yhdenvertaiseksi valtakunnallisesti. Kaikkien vastauksissa tuli esiin myös toive Kelan välityskeskusten toimivuudesta ja siellä toimivista ammattitaitoisista tulkkivälittäjistä, joilla olisi tuntemus viittomakielialasta. Kelan välityskeskusten rooli koettiin merkittäväksi koko palvelujärjestelmän toimivuudessa. Alueella, jossa kilpailutuksesta aikaisemmin ei ollut kokemusta, toivottiin myös palveluntuottajien tasa-arvoisen kohtelun paranevan uuden järjestelmän myötä. Alueiden (Uusimaa ja Pirkanmaa), joissa tulkkauspalvelu oli aikaisemmin kilpailutettu, välittäjät toivoivat välitysjärjestelmän olevan riittävän joustava tulkkauspalvelujen välittämiseen. Tähän toiveeseen vaikuttivat varmasti kokemukset aikaisempien kilpailutusten välitysjärjestelmistä, jotka eivät kaikilta osin vastanneet ohjelmalta vaadittaviin ominaisuuksiin. Kokonaisuudessaan ne välittäjät (5), joilla oli jo kokemusta kilpailutuksesta ja keskitetystä välityksestä, eivät pitäneet muutosta erityisen haastavana, vaikkakin epäilivät, että muutos vaatii aikaa. Välittäjät (3), joille Kelan kilpailutus oli ensimmäinen, olivat hieman epäilevämpiä siitä, miten Kela selviytyisi tehtävästään.

Kaksi huolta ennako-odotuksissa nousi esille kaikkien (8) vastaajien vastauksissa. Ensimmäisenä ilmaistiin huoli asiakkaista ja siitä, saisivatko asiakkaat varmasti tulkin tarvitessaan ja voisivatko he enää vaikuttaa haluamansa tulkin valintaan. Toisena huolena oli se, kuinka Kela tulisi selviämään uudesta tehtävästä, josta heillä ei ole aikaisempaa kokemusta. Kelan tehtävän haasteellisuutta pohdittiin käytännön toteutuksen osalta Kelan välityskeskusten, asiakkaille tiedottamisen ja välitysjärjestelmän näkökulmista. Seitsemässä vastauksessa mietittiin myös, kuinka Kelan välityskeskusten paikallistuntemus riittää laajojen vakuutusalueiden tuntemiseen, ja heikentääkö mahdollinen paikallistuntemuksen puute sekä käyttäjäasiakkaiden että tulkkien asemaa.

Kokonaisuudessaan lähtötilannekirjoitelmat olivat muutosmyönteisiä. Kuudessa vastauksessa kahdeksasta koettiin Kelalla olevan tahtotila saada tulkkauspalvelut toimimaan. Tähän mielikuvaan vaikutti mahdollisesti Kelan edustajan vierailu Vian työntekijäpäivillä. Kaikki kahdeksan välittäjää kertoivat työnantajan toimien vaikuttaneen muutosvalmiuteen myönteisesti. ”Via on firmana varautunut muutokseen parhaalla mahdollisella tavalla”, kuvasi yksi välittäjä työnantajan toimia. Esimerkkeinä tästä mainittiin ajankohtainen tiedottaminen asioiden etenemisestä, perusteellinen valmistautuminen kilpailutukseen, yt-prosessin mukana olo, asiantuntijan tuki muutokseen valmistautumisessa, avoin keskustelu muutoksesta ja mahdollisuus olla itse vaikuttamassa muutokseen. Via on onnistunut ennakoimaan muutosta, mikä asiantuntijoiden mukaan edesauttaa työyhteisöä säilyttämään työkykynsä, kuten Muutoksen ajoitus työorganisaatiossa kappaleessa (s.23) kuvataan. Lisäksi Uudenmaan ja Pirkanmaan välittäjät kokivat aikaisempien kokemusten kilpailutuksista olevan apuna muutosvalmiudessa. He kuvasivat omaavansa myös henkilökohtaisia vahvuuksia kestää muutoksia. Voidaan todeta, että tämä tutkimus vahvistaa aikaisempia tutkimuksia siitä, että yksilölliset tekijät, yksilöiden henkilökohtaisen ominaisuudet ja asenteet vaikuttavat muutokseen ja niiden kokemiseen, kuten Organisaatiomuutos työntekijän näkökulmasta kappaleessa (s.27) on kerrottu.

Neljä välittäjää kertoi omien ristiriitaisten tunteiden heikentäneen muutosvalmiutta. Toisaalta he kokivat haikeutta luopua toimivasta ja hyvin opitusta työstä, mutta myös helpotusta vastuun kevenemisestä. Epävarmuus omasta työkuvas- ta muutoksen jälkeen vaivasi myös: Olisiko edessä paluu tulkkaustyöhön vai saisiko jatkaa välittäjän työtä? Myös työtovereiden yllättäviltä tuntuvat tunnereaktiot muutosta kohtaan heikensivät muutosvalmiutta. Muutosvastarintaa ei kirjoituksissa ilmennyt. Välittäjät olivat jo hyväksyneet tulevan muutoksen.

5.3.2 Välittäjien ennakko-odotukset ja asenne Vian sisäisten tulkkivälitysten yhtenäistämistä

Lähtötilanteen tuntemuksia kartoittavassa kyselyssä halusin vastaajilta mielipiteitä myös Vian sisäisten tulkkivälitysten tavoitteesta yhtenäistää toimintatapoja. Kaikki kahdeksan (8) vastaajaa kokivat sisäisten tulkkivälitysten toiminnan yhtenäistämisen positiivisena tavoitteena. Syynä tähän saattaa olla se, että kun välittäjille ei ole tarjolla erillistä koulutusta välitystyöhön, vaan työ opitaan työtä tekemällä, koetaan välittäjien keskinäisen tuen tarve tärkeäksi. Toinen toisensa tukemiseen ei ole ollut valitettavasti riittävästi mahdollisuuksia edes yrityksen sisällä seuraavista ulkoisista syistä johtuen: Alueelliset sopimukset palvelunjärjestäjien (kunnat, kuntayhtymät) kanssa ovat erilaisia, samoin käytössä olevat työkalut, kuten välitysjärjestelmät. Kaikki Vian sisäiset tulkkivälitykset ovat luoneet oman tavan toimia omassa toimintaympäristössään. Tämän takia välittäjät kokivat tulkkaukspalvelujen muutoksen mahdollisuutena yhdistää Vian sisäisten tulkkivälitysten toimintaa. Kaikki kahdeksan välittäjää toivoivat yhtenäistämistä selkeitä, yhteisiä toimintamalleja välitystyön tekemiseksi. Neljä välittäjää uskoi yhtenäistämisen kautta välittäjien Tuike-tapaamisista saatavan enemmän hyötyä ja tukea omaan työhön. Mahdollisuuksina mainittiin myös välitysjärjestelmien väheneminen ja sijaisten helpompi järjestely.

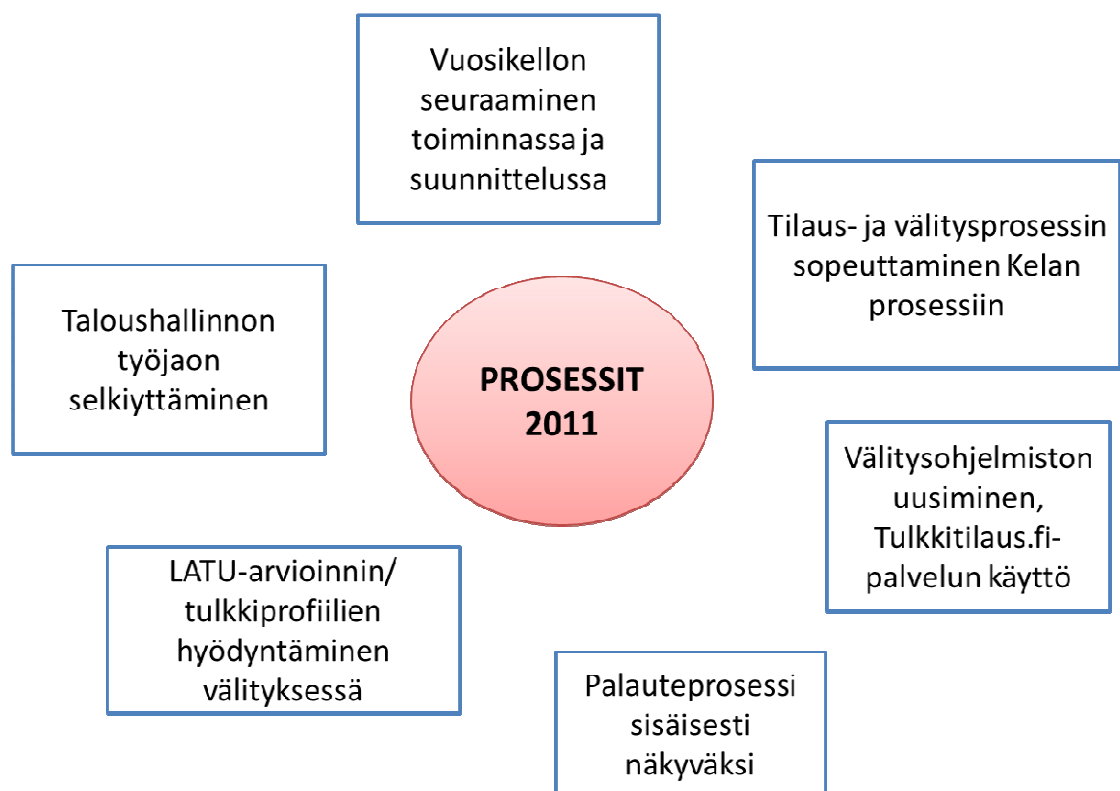
Yhtenäistämässä vierastettiin kuitenkin ajatusta siitä, että Vian tulkkivälitykset pakotetaan täysin samaan muottiin. Yhtenäistämistä huolimatta toivottiin, että alueelliset erot huomioidaan. Tähän liittyi myös pelko siitä, että pääkaupunkiseutu, jossa toiminta on laajempaa, jyräisi muut yhtenäistämispöytäkirjoissa. Esille tuli myös pelko vanhasta luopumisesta ja uuden oppimisesta.

Välittäjien Tuike-tapaamisten sen sijaan koettiin edistäneen muutosvalmiutta ja sisäisten tulkkivälitysten yhtenäistämistä. Tavoite tuli Tuike-tapaamisissa yhteiseksi, samoin tunne siitä, että saa olla mukana muutoksessa. Kela koettiin myös muutosvalmiutta edistävänä, koska se määrittelee kehyksen välitystoiminnalle. Osuuskuntamuotoisessa yrityksessä työntekijät ovat yrityksen omista-

ja sitoutuneita yrityksen tavoitteisiin, mikä myös saattaa vaikuttaa muutosmyönteisyyteen positiivisesti, vaikka sitä kukaan tulkkivälittäjä ei maininnut.

5.4 Strategian korjaus

Kelan kilpailutukseen ja toimintaympäristönmuutokseen valmistautumisen vuoksi Via tarkasti vuoden 2011 strategiassaan asiakkaiden, prosessien, henkilöstön sekä talouden näkökulmia. Strategiaan sisältyvistä prosesseista kaikki kohteet liittyvät osittain tai kokonaan Kelan tulkkaukspalveluun sopeuttamiseen (kuvio 4). Strategian korjaaminen tuli esille mahdollisena toimenpiteenä jo tavoitetta tehdessämme huhtikuussa 2010.



KUVIO 4. Vian strategian sisältämät prosessit v.2011 (Outi Huusko, henkilökohtainen tiedonanto 10.3.2011)

Kehittämistehtäväni tukee osaltaan myös Vian strategiaa. Pyrkimyksenä on sopeuttaa Vian sisäisiä tulkkivälityksiä tilaus- ja välitysprosessin osalta Kelan väli-

tysprosessiin. Välitysprosessissa tulkkiprofiilit ovat tärkeässä roolissa. Samalla kehitetään ja opetellaan käyttämään Vian sisäisten tulkki välitysten käyttöön otettavia välitysjärjestelmiä. Uutena haasteena on vielä Tulkkitalaus.fi-palvelun käyttöönotto valtakunnallisesti. Tulkkitalaus.fi-palvelun kautta voi tulkin tilata muutoin kuin Kelan palveluna. Välitysprosessi sisältää myös laskutuksen valmistelevia töitä, joka on myös mainittu yhtenä osana strategiaa.

6. YHTENÄISTÄMISEN ETENEMINEN VIAN SISÄISISSÄ TULKKIVÄLITYKSISSÄ

Vian sisäisissä tulkkivälityksissä toimivien välittäjien tueksi muutosprosessissa päätettiin Tuike-tapaamisia järjestää tiuhemmin. Tuike-tapaamisten tavoitteet ja luonne ovat muuttuneet tulkkauspalvelujen siirryttyä Kelan järjestettäväksi. Vian välitystyötä eri toimialueilla yhdistää kaikkien käyttämä yhtenäinen terminologia ja välitysjärjestelmät.

Tuike-tapaamisia pidettiin kehittämistehtävänä aikana, syyskuusta 2010 helmikuuhun 2011, yhteensä kuusi. Vian sisäiset tulkkivälitykset sijaitsevat kaukana toisistaan, ja siksi tapaamiset järjestettiin etäyhteydellä. Etäyhteystekniikka mahdollisti useiden tapaamisten toteuttamisen muutosprosessin alkuvaiheessa, jolloin tuen merkitys oli suuri. Kolme ensimmäistä tapaamista oli kahden viikon välein, ja sen jälkeen tapaamiset pidettiin kuukauden välein. Tapaamisten välilläkin tulkkivälittäjät olivat tarvittaessa yhteydessä toisiinsa sähköpostilla tai Messengerillä. Toimin tapaamisissa osallistuvana havainnoijana. Tekniikasta johtuen ei-kielellisten ilmaisujen havainnointi jäi vähäiseksi, mutta olen pyrkinyt analysoimaan tulkkivälittäjien puheenvuoroja ja tapaamisista tehtyjä muistioista.

6.1 Tuike-tapaamiset

Kolmen ensimmäisen Tuike-tapaamisen pääteemana oli Kelan välitysjärjestelmä. Ennakko-odotuksista kertovissa kirjoitelmissaan Vian tulkkivälittäjät olivat ilmaisseet pelkoonaan tulkkauspalvelujen muutosta kohtaan välitysjärjestelmän keskeneräisyyden ja toimimattomuuden. Välitysjärjestelmän käyttöönotto myöhästyi, ja ohjelmaa päästiin opettelemaan käytännössä vasta varsinaisen tulkkauspalvelutoiminnan alkaessa. Tuike-tapaamisissa tulkkivälittäjät jakoivat kokemuksia välitysjärjestelmästä ja saivat neuvoja sen käytöstä. Yllättävää alkuvaiheessa oli, että välitysjärjestelmä toimi eri tavoin eri alueilla. Välitysjärjestelmän puutteista annettiin palautetta Kelalle, ja korjauksia järjestelmään on tehty

sen jälkeen. Välittäjien kesken vaikuttaa vallitsevan avoin ilmapiiri, ja tietotaitoa jaetaan auliisti.

Kelan tiedottamiseen järjestelmään tehdyistä muutoksista toivottiin parannusta. Ohjeita kyllä saatiin, mutta ne tulivat usein viime hetkellä ja erillisinä tiedotteina. Välittäjät kaipasivat omaksi ja tulkkien tueksi koottuja yksityiskohtaisia raportointiohjeita Kelan välitysjärjestelmästä. Ohjeet koostettiin yhteistoiminnallisesti yhdessä muokaten. Selkeät ohjeet vähentävät virheitä ja päällekkäisen työn määrää, jolloin välittäjien työ helpottuu raporttien tarkastusvaiheessa. Ongelmana ohjeiden koostamisessa mielestäni oli niin tulkkivälittäjien ja esimiesten kiire kuin tiedon hajanaisuus. Heidän oli vaikea irrottautua ohjeiden kirjoittamiseen, vaikka niiden tarve tiedostettiin.

Prosessin edetessä Via teki päätöksen toisesta käyttöön jäävästä välitysjärjestelmästä Kelan järjestelmän lisäksi. Vian työajanseurantaa ja Kelan ulkopuolisia tilauksia varten käyttöön otettiin Loitsu-järjestelmä, jota kehitetään Vian tarpeita vastaavaksi. Tuike-tapaamisessa toteutettiin myös Loitsu-järjestelmän koulutusta. Kelan välitysjärjestelmän keskeneräisyyden vuoksi tapaamisissa sovittiin väliaikaisratkaisusta opiskelutulkkauksen raportoinnin osalta. Huomasin keskusteluissa väliaikaisten toimintatapojen aiheuttavan turhautumista. Ennakkopelon toteutumisesta huolimatta välittäjät suhtautuivat ammattitaitoisesti keskeneräiseen välitysjärjestelmään. Suhtautumisessa auttoi todennäköisesti asiasta keskusteleminen ennen Kelan välityspalvelun alkua sekä välittäjien ammattitaito. Välittäjät ovat tottuneet toimimaan paineen alla ja jatkuissa muutostiloissa.

Ratkaisut kuitenkin hyväksyttiin, koska tulkkauksen raportointi on yrityksen liikevaihdon kannalta tärkeä vaihe, ja tulkkivälittäjät ottavat raportoinnin tarkastukset vastuullisesti. Toiveissa on, että kaikki Kelan kilpailuttamat palvelumuodot saadaan raportoitua Kelan välitysjärjestelmän kautta ja väliaikaiset toimintatavat voidaan purkaa. Tämä helpottaisi myös vielä kokeiluvaiheessa olevaa pääkalenterin valintaa, jonka tavoitteena on, että tulkkivälittäjä näkee yhdestä kalenterista tulkin kaikki varaukset.

Ennako-odotuksissa Vian välittäjät kokivat positiivisena asiana välitysjärjestelmien vähenemisen ja sen, että kaikissa Vian toimipisteissä olisi käytössä samat järjestelmät. Sisäisissä välityksissä toimintatavat ovat tässä vaiheessa kuitenkin muokkautuneet osittain erilaisiksi aikaisemmin käytössä olleiden välitysjärjestelmien mukaan. Vian Helsingin sisäisessä tulkkivälityksessä on ennen Kelan kilpailutusta pääkalenterina käytetty Loitsua. Luontevaa on, että siellä käytetään Loitsua edelleen pääkalenterina, eivätkä välittäjät muuta toimintatapojaan ennen Kelan välitysjärjestelmän valmistumista. Muissa Vian välityksissä on luovutettu Purske- tai WebTimmi-välitysjärjestelmästä, ja tilalle on tullut Kelan järjestelmä ja Loitsu. Muissa Vian välityksissä Kelan kalenteri on otettu pääkalenteriksi, ja Loitsua käytetään Kelan ulkopuolisten tilausten raportointiin. Sisäisissä välityksissä on vaihtelevaa käytäntöä siinä, mitä tulkki ja välittäjä merkitsevät välitysjärjestelmiin. Työnjaon tavoitteena on vähentää päällekkäistä työtä, mutta sen kehittäminen on toistaiseksi riippuvainen Kelan järjestelmän toiminnoista. Yhteisesti on sovittu, että keskustellaan ja tarkastetaan työnjakoa ohjelmien kehittymisen myötä. Tässä vaiheessa koetaan turhaksi ajaa väkisin sisään tiettyä toimintamallia, koska se tulee todennäköisesti muuttumaan.

Yhtenäisiä toimintatapoja kehittäessä on kuitenkin tarkoituksenmukaista joustaa alueelliset erot huomioiden. Tämä on tullut esille välittäjiltä prosessin edetessä. Sisäiset tulkkivälitykset ovat alueellisesti erilaisia palvelutuotteiden tilaus- ja tulkkimäärien suhteen. Tästä johtuen myös työnjako ja välitysjärjestelmien käyttö voi muotoutua erilaiseksi, vaikka käytössä ovatkin samat välitysjärjestelmät. Tuike-tapaamisien merkitys on kuitenkin selkeämpi, koska kaikissa Vian sisäisissä tulkkivälityksissä on käytössä samat välitysjärjestelmät, ja käsiteltävät asiat koskevat tai ovat ainakin tuttuja kaikille.

Työnjakoa on myös mietitty esimiesten ja välittäjien kesken. Välityssopimusta ei ole vielä päivitetty, mutta siihen liittyviä asioita on palautettu mieliin. Välittäjät haluavat tietää vastuunsa ohjeistaessaan esimerkiksi tulkkeja, ja siksi työnjakoa tältä osin tulisi tarkentaa. Toisaalta välittäjillä on enemmän käytännön kokemusta Kelan välitysjärjestelmän käytöstä, joten on luontevaa, että tulkit kääntyvät ongelmatilanteissa tulkkivälittäjien puoleen.

Vian tavoitteena on olla Kelan välityskeskusten tukena, ja siihen sisäiset tulkkivälitykset ovat pyrkineet. Via toimii kaikilla Kelan vakuutusalueilla, minkä vuoksi on ollut mielenkiintoista Tuike-tapaamisissa keskustella Kelan välityskeskusten erilaisista toimintatavoista. Jossain vaiheessa Kelan välityskeskuksia kohtaan oli myös luottamuspulaa, koska ne eivät pystyneet käytännössä noudattamaan etusijajärjestystä eli välittämään tilauksia kilpailutusehtojen mukaan parhaaksi arvioidun vaihtoehdon mukaan huomioiden esimerkiksi matkakulut. Epäkohdistta on kuitenkin annettu asiallista palautetta, ja toiminta on muuttunut sopimusten mukaiseksi.

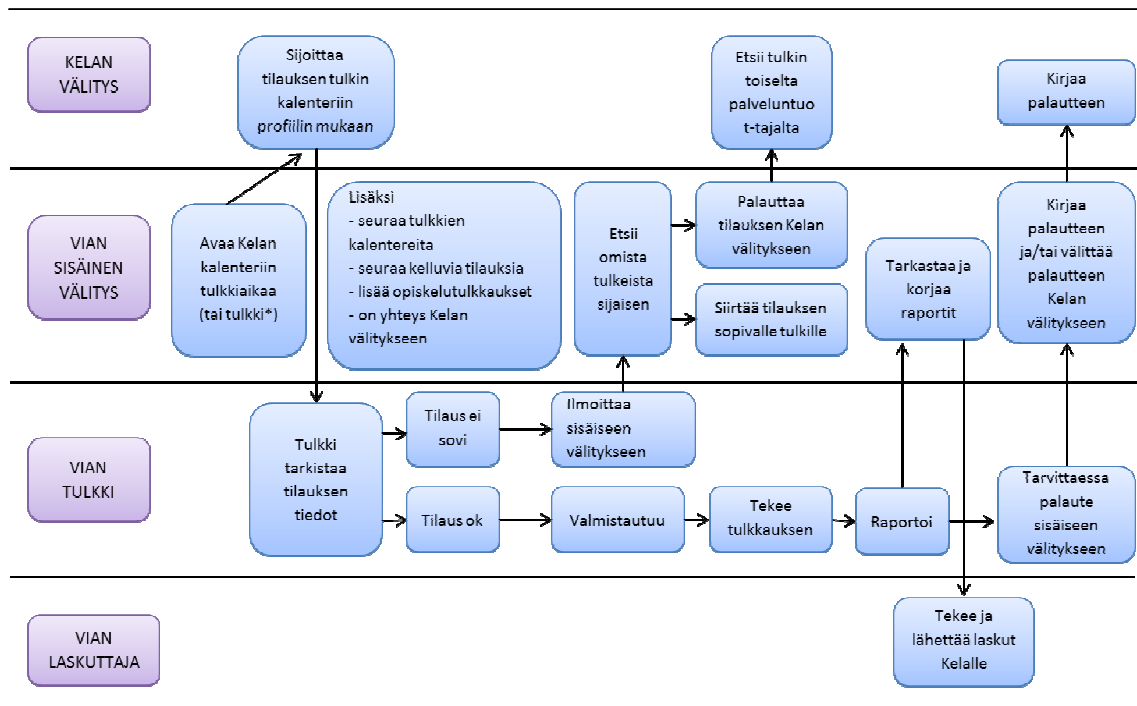
Uusi tulkkau palvelujärjestelmä oli ollut toiminnassa kaksi ja puoli kuukautta, kun Vian sisäiset tulkki välittäjät toivoivat Tuike-tapaamisilta enemmän konkreettista toimintaa kuin kuulumisten ja kokemusten vaihtoa välitysjärjestelmän ja siihen liittyvien prosessien käytöstä. Oletan, että he olivat pystyneet omaksumaan uuden palvelujärjestelmän peruseriaatteet niin hyvin, että siihen ei enää kaivattu niin tiheää tapaamisväliä. Heidän oli kuitenkin vaikea määritellä, mitä nämä konkreettiset toimet olisivat. Toiveina tuli selkeiden kirjattujen ohjeiden teko raportointiin, toimintakuvauksiin ja työnjakoon. Näitä on kehittämistehtävänä aikana jo osittain toteutettu, mutta osittain ne ovat pidossa aikaisemmin kuvauksistani ulkoisista tekijöistä johtuen. Kommentit kuitenkin antoivat ymmärtää, että perustyö on hallinnassa ja välittäjät tietävät, mitä heiltä odotetaan työssään. Uuden toimintamallin kehittyessä ja vakiintuessa edelleen välittäjiltä varmasti tulee ehdotuksia yhteisistä kehittämiskohteista.

Tuike-tapaamisista kirjoitetaan aina muistio. Muistioiden käyttöä tulisi parantaa sovittujen asioiden toteutumisen seurannassa: Ennen seuraavaa tapaamista olisi hyvä tarkastaa, että sovitut tehtävät tai selvitykset on tehty. Tai mikäli asia on vielä kesken, tulisi se lisätä seuraavaan muistioon, etteivät asiat unohdu.

6.2 Kelan tulkkauksilausten prosessikuvaus

Muutosprosessin edetessä selkiytyivät Vian sisäisten välitysten tehtävät Kelan tilausten käsittelyssä. Kelan välityskeskus sijoittaa välitysjärjestelmään asiakkaiden tulkkauksilaukset kokonaisedullisuus- eli kilpailutusjärjestyksen ja asiakas- ja tulkkiprofiilit huomioiden. Vian tulkki ja esimies täyttävät yhdessä ja tarvittaessa päivittävät tulkkiprofiilin.

Vian sisäinen tulkkivälittäjä on yhteyshenkilö vakuutusalueensa Kelan välityskeskukseen. Tulkkauksipalvelutoiminnan edelleen kehittyessä on Vian sisäisten välittäjien ja tulkkien työnjakoa Kelan tilausten välitysprosessin eri vaiheissa jaettu vakuutusalueittain eri tavoin. Kelan välityskeskukset aloittivat toiminnan syyskuussa 2010, ja osa Kelan välityskeskuksista pääsi nopeasti kiinni perustyöhön, kun toisaalla toimintatapoja haettiin kauemmin. Viialakin tapahtui henkilövaihdoksia tulkkivälityksissä. Alueelliset erot tulkkien määrässä vaikuttavat myös välitysten työnjakoon. Etelä-Suomen vakuutusalueen 33 tulkin välittäminen on paljon työläämpää kuin Itä-Suomen vakuutusalueen kolmen tulkin. Edellä mainitusta syystä ja lisäksi päällekkäisten töiden välttämiseksi tulkki itse avaa tulkkiaikaa välittäjän asemasta joissakin Vian sisäisissä tulkkivälityksissä. (Kuvio 5)(Anne Lehtosaari, henkilökohtainen tiedonanto 17.3.2011) Helsingissä esimies tarkastaa tulkkauksien raportoinnit, kun taas muissa Vian välityksissä siitä vastaa välittäjä. (Kurvinen Mervi, henkilökohtainen tiedonanto 28.3.2011).



KUVIO 5. Kelan tulkkaustilausten prosessikuvaus

Vian sisäisen tulkkivälittäjän työhön kuuluu Kelan tulkkien kalentereihin sijoittamien tilausten seuraaminen. Kelan sääntöjen mukaan vain profiilinvastaiset tilaukset ja tulkin yllättävä sairastuminen on riittävä peruste tilauksen palauttamiseen. Huomatessaan sopimattoman tilauksen tulkin kalenterissa tulkkivälittäjä voi itsenäisesti tai keskustelemalla esimiehen kanssa siirtää tilauksen toiselle tulkille tai palauttaa tilauksen Kelan välityskeskukseen jo ennen kuin tulkki ehtii tarkistaa tilauksen tietoja. Aina tieto profiilinvastaisesta tilauksesta sisäiseen tulkkivälitykseen ei siis tule tulkin kautta. (Anne Lehtosaari, henkilökohtainen tiedonanto 17.3.2011)

Kelan välityskeskus toimittaa sisäiseen tulkkivälitykseen myös tilauksiin liittyviä materiaaleja, jotka Vian tulkkivälittäjä toimittaa edelleen tulkille. Muissa tapauksissa tulkki on pääasiassa itse yhteydessä asiakkaaseen kysyäkseen lisätietoja tai -materiaalia tilaukseen liittyen. Pitkäkestoisissa tilauksissa Vatu edellyttää erillistä sopimusta tulkkaukseen liittyvistä kuluista, kuten matka- ja majoituskuiluista. Sisäinen tulkkivälittäjä on näissä tilanteissa yhteyshenkilö Vatuun. Tulkien ja tulkkivälittäjien työnjakoa tulkkiajan avaamisesta sovitellaan yhteen vielä

tässä vaiheessa, mutta tavoitteena on minimoida päällekkäiset työt. (Anne Lehtosaari, henkilökohtainen tiedonanto 17.3.2011)

Sisäisen tulkkivälittäjän työhön kuuluu myös kelluvien tulkkauksien seuraaminen. Kelluvat tilaukset ovat tilauksia, joihin ei ole löytynyt tulkkia. Kelluvista tilauksista Kelan välityskeskus ilmoittaa sähköpostitse. Mahdollisuuksien mukaan sisäinen tulkkivälittäjä järjestää Kelan sijoittamia tilauksia uudelleen niin että kelluvia tilauksia voidaan ottaa vastaan. Tulkeille voidaan esittää myös työajan muuttamista kelluvien tilausten vastaanottamiseksi.

Mikäli Kelan välityskeskus saa palautetta Vian tulkista, käsitellään palaute esimiehen ja tulkin kesken. Palautteenselvittelystä esimies raportoi myös Kelan välityskeskusta ja asiakasta. Tarvittaessa tulkin profiilia myös tarkastetaan palautteen perusteella. Kuviossa 5 kuvattu palaute tulkilta tarkoittaa sellaisen lisätiedon antamista Kelan ja Vian välityksille, mikä helpottaa seuraavan vastaavan tilauksen välittämistä.

Kelan välityskeskus ottaa vastaan myös muilta tahoilta tilauksia ja välittää ne edelleen Kelan välitysjärjestelmään. Näitä tilauksia ei kuitenkaan voi raportoida tai laskuttaa Kelan välitysjärjestelmällä. Vian sisäinen välittäjä siirtää nämä tilaukset Loitsu-välitysjärjestelmään, jossa tulkki ne raportoi ja laskuttaja tekee laskut asiakkaille. (Anne Lehtosaari, henkilökohtainen tiedonanto 17.3.2011)

Opiskelutulkkaukset, joita ei vielä raportoida Kelan välitysjärjestelmään, tulkkivälittäjä tai tulkki tekee Loitsu-välitysjärjestelmään. Opiskelija toimittaa opiskelutulkille tai sisäiselle välitykselle lukujärjestyksen, jonka mukaan välittäjä koordinoi tilaukset tulkeille. Opiskelutulkkauksipaikoissa on vastuutulkki, jonka kanssa välittäjä tekee yhteistyötä. Loitsusta lähetetään opiskelutulkkauksilasku Kelaan. (Anne Lehtosaari, henkilökohtainen tiedonanto 17.3.2011)

6.3 Yhtenäistämisen etenemistä kartoittava kysely

Maaliskuun lopulla tein Vian tulkkivälittäjille toisen kyselyn (Liite 3), jonka tarkoituksen oli kartoittaa heidän kokemuksiaan tulkkauspalvelujen siirrosta Kelaan ja Vian sisäisten tulkkivälitysten yhtenäistämisen etenemisestä. Toimitin vapaamuotoisen kirjoitelmapyyntön kokemuksista Vian kaikkiin tulkkivälityksiin (5 välityskeskusta). Pyyntöä oli apukysymyksiä, joihin toivoin tulkkivälittäjien vastaavan kirjoitelmissaan. Sain vastauksia kaikista Vian tulkkivälityksistä yhteensä 7: kaksi (2) Tampereelta ja Turusta, yhden (1) Helsingistä, Jyväskylästä, ja Oulusta.

6.3.1 Vian tulkkivälittäjien kokemukset tulkkauspalvelujen siirtymisestä Kelaan

Kyselyyn vastanneista seitsemästä (7) Vian tulkkivälittäjästä kuusi (6) koki tulkkauspalvelujen siirron Kelaan sujuneen yllättävän hyvin tulkkivälityksen näkökulmasta. Viisi (5) tulkkivälittäjää mainitsi yhteistyön Kelan ja sen välityskeskusten kanssa sujuvan hyvin. Palautetta annetaan puolin ja toisin ja siihen myös vastataan. Tästä tulee käsitys, että tulkkauspalvelua kehitetään edelleen, ja Kelalla on edelleen halua kehittämiseen. Välitysjärjestelmä on vielä keskeneräinen, mutta sitä on kehitetty siitä annetun palautteen mukaan.

Asioimistulkkauksen osalta Kelan välityskeskukset toimivat pääsääntöisesti jo hyvin. Kuuden (6) sisäisen tulkkivälittäjän mielestä työtä haittaa kuitenkin Kelan tiedotus: Kirjallisia ohjeita tulee harvoin ja usein viime hetkellä. Kysyttäessä vastaukset ovat erilaisia vakuutusalueesta tai Kelan välittäjästä riippuen. Tiedottamiseen käyttäjäasiakkaillekin toivottiin parannusta ja yhdenvertaisuutta. Käyttäjäasiakkaita ei ole välittäjien mielestä tiedotettu riittävästi esimerkiksi päivystysajoista. Välittäjistä kaksi (2) koki myös, että asiakkaita kohdellaan eriarvoisesti tulkkitoiveiden esittämisen suhteen.

Vian näkökulmasta keskeneräinen asia on vielä opiskelutulkkauksen koordinointi. Kelan välitysjärjestelmä ei vielä taivu niiden välitykseen ja raportointiin. Viisi

(5) tulkkivälittäjää koki tämän vaikeuttavan sisäisten tulkkivälitysten toimintaa. Opiskelutulkkauksen koordinoinnissa toivotaan jatkossa huomioitavan palveluntuottajan tulkkien vahvuudet, jotta tulkkien erityistaidot tulisivat hyödyksi käyttäjäasiakkaille.

6.3.2 Vian tulkkivälittäjien kokemukset Vian sisäisten tulkkivälitysten yhtenäistämistä

Vian sisäisten tulkkivälitysten yhtenäistämisen prosessin aikana tulkkivälittäjien keskinäinen tuki ja yhteydenpito ovat kuuden tulkkivälittäjän mielestä lisääntyneet. Tuike-tapaamisten lisäksi yhteyttä on pidetty Messengerillä, joka on koettu nopeaksi ja vaivattomaksi tavaksi kysyä apua Vian toisenkin vakuutusalueen tulkkivälittäjältä. Vian sisäisissä tulkkivälityksissä on pystytty tavoitteen mukaisesti vähentämään välitysjärjestelmiä ja ottamaan kaikkiin sisäisiin tulkkivälityksiin samat välitysjärjestelmät (Kelan välitysjärjestelmä ja Loitsu). Todennäköisesti tämä on myös edesauttanut yhteydenpidon lisääntymistä. Tuike-tapaamisissa keskustelu on myös lisääntynyt, koska muutoksen myötä käsiteltävät asiat koskevat kaikkia tulkkivälittäjiä.

Muutoksen edetessä kuusi seitsemästä välittäjästä kuitenkin toivoo, että muutosta ei tehdä vain muutoksen vuoksi ja kaiken ei tarvitse toimia täysin samalla tavalla. Alueelliset erot tulee ottaa huomioon käytäntöjä luotaessa. Kirjatut toiminta- ja raportointiohjeet koetaan kuitenkin hyväksi ja työtehtäviä selkeyttäväksi. Ohjeita kaivataan muistakin ohjelmista ja niiden tekoon toivottaisiin selkeää työnjakoa esimiesten ja tulkkivälittäjien kesken, jotta tiedetään kenen vastuulla niiden koostaminen on. Nyt koettiin, että ohjeet ovat tulleet vasta kun tulkkivälittäjät ovat ensin yrityksen ja erehdyksen kautta kokeilleet ohjelmien käyttöä. Kirjatuista ohjeista uskotaan olevan hyötyä niin sisäisten tulkkivälitysten yhtenäistämiseen kuin Vian tulkeillekin: sisäistä tulkkivälitystä voisi tarvittaessa tehdä kaukoviälityksenä toisella vakuutusalueella, ja tulkkien olisi helppo liikkua vakuutusalueiden välillä.

Vaikka yhtenäistäminen on osittain toteutunut, niin tulkkivälittäjät löysivät vielä kehittämiskohteita. Pääasiassa Vian sisäiseen tiedottamiseen ollaan tyytyväisiä, mutta esimerkiksi Loitsu-välitysjärjestelmän käyttöönotossa ja kehittämisessä kolme (3) tulkkivälittäjää olisi toivonut parempaa tiedotusta. Loitsu-ohjelma on ollut aikaisemmin pääasiassa käytössä vain Helsingissä, ja siitä johtuen sen käyttöönoton koettiin menevän liikaa Helsinki-vetoisesti. Kelan ja Loitsu-välitysjärjestelmän käyttötarkoitukset hakevat vielä muotoaan osaksi Kelan järjestelmän keskeneräisyydestä, mutta myös Vian alueellisista eroista johtuen. Näiden kahden välitysjärjestelmän käyttöön toivotaan selkeyttä, kunhan Kela saa ratkaistuksi opiskelutulkkauksen välityksen välitysjärjestelmässään. Neljä (4) seitsemästä koki Kelan välitysjärjestelmän keskeneräisyyden hidastavan Vian sisäisten tulkkivälitysten yhtenäistämistä. Tulkkivälittäjät kuitenkin uskovat, että Kelan välitysjärjestelmän ongelmiin löytyy ratkaisu, ja sen jälkeen voidaan uudelleen miettiä välitysjärjestelmien käyttöä. Oleelliseksi kysymykseksi yhtenäistämisen kannalta tässä koettiin se, kumpi välitysjärjestelmä valitaan pääkalenteriksi. Tavoitteena on, että pääkalenterista tulkkivälittäjä voi kerralla nähdä kaikki tulkin tilaukset ja varaukset, eikä tarvitse liikkua kahden eri kalenterin välillä.

Työnantajaa keuhuttiin työvälineisiin panostamisesta. Kahden näytön käyttö on helpottanut paljon välitystyötä. Alueellisesti on ollut ongelmia internet-yhteyden toimivuudessa, joten siihen toivotaan parannusta.

7. POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Itsekin Vian tulkkivälittäjänä olen kokenut Vian välitysten erilaisuuden. Kokoonnuimme kahdesti vuodessa ja kerroimme vuorotellen, kuinka välitystä omalla alueella tehdään toisten yrittäessä ymmärtää, mistä on kyse. Osa meistä tulkkivälittäjistä ”puhui Timmiä, toiset Loitsua ja kolmannet Pursketta.” Välitettyjen tulkkitilausten määrä vaihteli myös 10 – 900 toimeksiannon välillä eri välityksissä. Lähtökohdat muutokseen olivat siis hyvin erilaiset. Välillä joku rohkea Vian tulkki teki tulkkauksen eri alueen asiakkaalle, ja tämän tilauksen raportointia säädettiin pitkään: Mikä hinta? Miten oheiskulut? Kuinka matka-ajat? Itse toivoin, että olisi hienoa jos tulevaisuudessa voisimme oikeasti tukea toinen toisiamme ja ”puhua samaa kieltä”.

Uusi tulkkauspalvelulaki astui voimaan 1.9.2009 ja mahdollisti Vian tulkkivälitysten yhtenäistämisen. Aloitin samana syksynä ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnot, ja alusta asti oli selvää, että teen opinnäytetyön Vialle ja tulkkivälityksiin liittyen. Aluksi pyrkimyksenäni oli tehdä alustavat toimintaohjeet Vian sisäisiin välityksiin jo ennen Kelan tulkkauspalvelujen alkamista ja kehittää niitä toimintatutkimuksen mukaisesti yhteistyössä Tuike-foorumin kanssa. Kelan aikataulu kuitenkin viivästyi, eikä ennen tulkkauspalvelujen alkua ollut mahdollista saada riittävästi tietoa toimintaohjeiden tekoa varten tulevasta yhteistyöstä Kelan välityskeskusten kanssa ja välitysjärjestelmästä. Viittomakielialan tulkkitoiminnan koulutusohjelman (YAMK) opinnot aloitimme jo elokuussa 2009, mutta kehittämistyöni näkökulma selkeytyi vasta kesäkuussa 2010. Suuri muutos oli edessä, ja se jännitti kaikkia, siksi valitsin näkökulmaksi tulkkivälittäjien ennako-odotukset tulkkauspalvelujen muutoksesta. En kuitenkaan halunnut heittää kokonaan pois alkuperäistä ajatusta toimintaohjeista, ja siksi selvitin kehittämistyössäni myös Vian välittäjien ajatuksia sisäisten välitysten yhtenäistämisestä. Työ eteni toimintatutkimuksellisesti, ja kartoitin välittäjien kokemuksia tulkkauspalvelun ja yhtenäistämisprosessin edetessä. Varsinaisia toimintaohjeita ei kehittämistehtäväni aikana syntynyt, mutta yksittäisiä ohjeita saimme kirjattua.

Viittomakielialan Osuuskunta Via osoitti alusta asti halunsa tukea sisäisiä tulkki- välityksiä muutosprosessissa. Tämä kävi ilmi vuoden 2010 kehittämiskohteiden valinnassa ja vuoden 2011 strategian korjauksesta. Kehittämistehtäväni tavoitteena oli kerätä tietoa siitä, miten yksilö kokee muutosprosessin organisaatiossa sekä tulkkauspalvelujen siirron Kelaan että sisäisten välitysten yhdistämisen suhteen. Tutkin sitä, mitkä asiat vaikuttavat yksilön muutosmyönteisyyteen ja/tai muutosvastarintaan. Kehittämistehtävän avulla saatuja kokemuksia voidaan käyttää hyödyksi tulevissa muutosprosesseissa. Tarkoituksena oli kerätä kokemuksia yhteistyöstä Kelan kanssa tulkkauspalvelujen alkaessa. Kehittämistyö selvittää myös, mitkä tekijät vaikuttavat tavoitteeseen yhtenäistää sisäisten välitysten toimintaa. Alkuperäisen kehittämistehtävän tavoitteen mukaan halusin laittaa alulle myös kirjallisten toimintaohjeiden kokoamisen.

Kesäkuussa 2010 Vian tulkkivälittäjien ennako-odotuksia kartoittavasta kyselystä tulkkauspalvelujen siirrosta Kelaan päälimmäisenä nousi esiin työnantajan vaikutus muutosmyönteisyyteen. Vaikka tulkkivälittäjillä oli pelkoja tulkkauspalvelujen muutosta kohtaan, oli Via työnantajana heidän mielestä samalla pystynyt osoittamaan, ettei heidän tarvitse olla pelkojensa kanssa yksin. Via oli välittäjien mielestä valmistautunut erittäin hyvin muutokseen ja tukenut työntekijöitä muutoksessa. Oletan tämän vaikuttaneen muutosmyönteisyyteen tulkkauspalvelujen siirtoa kohtaan.

Vian sisäisten tulkkivälitysten yhtenäistäminen koettiin positiivisena tavoitteena. Muutosprosessin edetessä välitysten alueellisten erojen merkitys tuli selvemmin esille. Tuike-tapaamisissa ja välittäjien vastauksissa nousi esille myös näiden eroavuuksien hyväksyminen. Alueet ovat erilaisia tulkkien määrän ja tilausmäärien suhteen eri palvelutuotteissa. Suuri tulkkien määrä työllistää liikaa tulkkivälittäjää, jos hän esimerkiksi avaisi heille kaikille tulkkiaikaa Kelan välitysjärjestelmään. Toisaalta pienemmissä tulkkivälityksissä tulkkivälittäjä ehtii tämän tehdä. Oleellista on vielä mieltä, voidaanko päällekkäisiä töitä välttää, jos tulkit avaisivat itse tulkkiajan pienemmissäkin välityksissä.

Eroavuuksia on tulkkauspalvelulain mukaisten eli Kelan välityskeskuksilta tulevien asioimistulkkauksen ja potilas- ja hallintolain perusteella tulevien tulkkitila-

usten määrissä. Näiden kahden eri palvelutuotteen välityksessä käytetään eri välitysjärjestelmiä: Kelan järjestelmää tai Loitsu. Kelan välitysjärjestelmän keskeneräisyyden takia sitä ei voida vielä käyttää opiskelutulkkauksen raportointiin. Eri palvelutuotteet välitetään ja raportoidaan eri välitysjärjestelmillä, ja se vaikuttaa vielä tulkkivälittäjien valintaan siitä, mitä välitysjärjestelmää he käyttävät niin sanottuna pääkalenterina.

Haasteena Kelalle Vian tulkkivälittäjien vastauksista ilmeni tiedottaminen. Välittäjien mukaan Kela tiedottaa harvoin ja viime hetkellä. Tämä on tullut esiin muun muassa Kelan välitysjärjestelmään liittyvässä tiedottamisessa. Osalla välittäjistä oli myös tunne, että Kelan välityskeskuksista sai erilaisia ohjeita riippuen siitä, kenen kanssa asioi.

Ennako-odotuksissa Vian välittäjät kokivat tulkkaukspalvelujen muuttumisen positiivisena palvelujen yhtenäistymisen ja asiakkaiden yhdenvertaisuuden näkökulmasta valtakunnallisesti. Tulkkivälittäjillä oli kuitenkin ollut kokemuksia, että asiakkaita kohdellaan eri tavoin eri vakuutusalueilla. Toisella vakuutusalueella viittomakieliset asiakkaat eivät saa esittää tulkkitoiveita. Toisella alueella oltiin taas positiivisesti yllättyneitä, kuinka viittomakielisten asiakkaiden tulkkitoiveita huomioitiin. Eroja oli huomattu myös saman alueen asiakkaiden mahdollisuudessa tulkkitoiveisiin. Asiakkaiden yhdenvertaisuus oli uuden tulkkaukspalvelun yksi tavoite. Kelan välityskeskusten tulisikin tarkistaa toimintaansa tältä osin.

Kelan välityskeskukset ovat Vian välittäjien mielestä päässeet toiminnassaan hyvin käyntiin. Etukäteen välittäjiä epäilytti toiminnan käynnistyminen sekä se, löytyisikö Kelan välityskeskuksiin ammattitaitoisia tulkkivälittäjiä. Asioimistulkkauksen välitys sujuu Vian välittäjien mielestä hyvin. Kelan tulkkivälittäjät ovat myös ammattitaitoisia, ja yhteistyö heidän kanssaan on hyvää. Enemmän ongelmia on ollut Kelan välitysjärjestelmän kanssa, mikä ei vielä toimi edellytetyllä tavalla. Positiivista on kuitenkin ollut Kelan kyky ottaa vastaan palautetta. Vian välittäjien kokemuksen mukaan palautetta otetaan vastaan, ja sen mukaan korjauksia on myös tehty. Tämä vahvistaa edelleen ennakkokäsitystä siitä, että

Kela haluaa tulkkauspalvelun toimivan. Hämmennystä ilmeni kuitenkin Kelan välityskeskusten toimintaeroissa, joiden toivotaan yhtenäistyvän.

Muutosprosessin myötä Vian tulkkivälittäjät kokivat keskinäisen yhteydenpidon ja tuen lisääntyneen. Käyttöön oli otettu Messenger, joka koettiin helpoksi ja nopeaksi tavaksi kysyä neuvoa toiselta Vian välittäjältä. Tuike-tapaamisissa välittäjät keskustelivat enemmän ja kokivat välittäjäkollegan tuen määrän lisääntyneen. Tapaamisissa vaihdettiin paljon neuvoja välitysjärjestelmien käytöstä. Tuike-tapaamisien ja välittäjien yhteistyö on mielestäni edistynyt tulkkauspalvelujen siirron myötä. Syynä tähän oletan olevan yhteisten välitysjärjestelmien ja yhteistyön Kelan kanssa. Yhteistyön suunta on positiivista ja kompensoi oletettavasti tulkkivälittäjien koulutuksen puutetta. Kehittämistehtäväni aikana Tuike-tapaamiset pidettiin yhtä lukuun ottamatta etäyhteydellä. Etäyhteys on hyvä mahdollisuus saada eri puolilla Suomea toimivat tulkkivälittäjät yhteen keskustelemaan, ja tapaamisia kannattaa pitää säännöllisesti jatkossakin. Varsinaista kehittämistä oletan kuitenkin tapahtuvan enemmän, mikäli istutaan saman pöydän ääreen pidemmäksi aikaa.

Vian tulkkivälittäjien työnkuva on muuttunut uuden tulkkauspalvelulain astuttua voimaan. Työnkuva ei ole vielä kaikilta osin selkeä. Sen toivotaankin selkiytyvän niin tulkkien, tulkkivälittäjien kuin esimiesten kesken. Luulen, että välitysjärjestelmien toimiessa suunnitellulla tavalla työnjako selkiytyy. Välittäjien työ sisäisessä tulkkivälityksessä onkin mielestäni enemmän koordinointia kuin välitystä. Jäin pohtimaan sitä, kuvaisiko tulkkikoordinaattori -termi paremmin sisäisten tulkkivälittäjien työtä.

Koin kehittämistehtävän tekemisen mielenkiintoiseksi tulkkivälittäjänä ja viittomakielentulkkinä tulkkauspalvelujen muutoksen keskellä. Mahdollisuus osallistua Viittomakielialan tulkkitoiminnan koulutusohjelmaan (YAMK) oli minulle samalla keino pysyä mukana alan kehityksessä ollessani hoitovapaalla kotona. Pysin olemaan muutosprosessin edetessä mahdollisimman avoin kollegoiden ajatuksille, mutta väistämättä mielipiteeni tulevat esiin työssä omien kokemusten takia. Jälkeenpäin koen, että olisimme voineet sopia tarkemmin esimiesten, tulkkivälittäjien ja minun roolini tutkimuksen tekijänä muutosprosessin aikana.

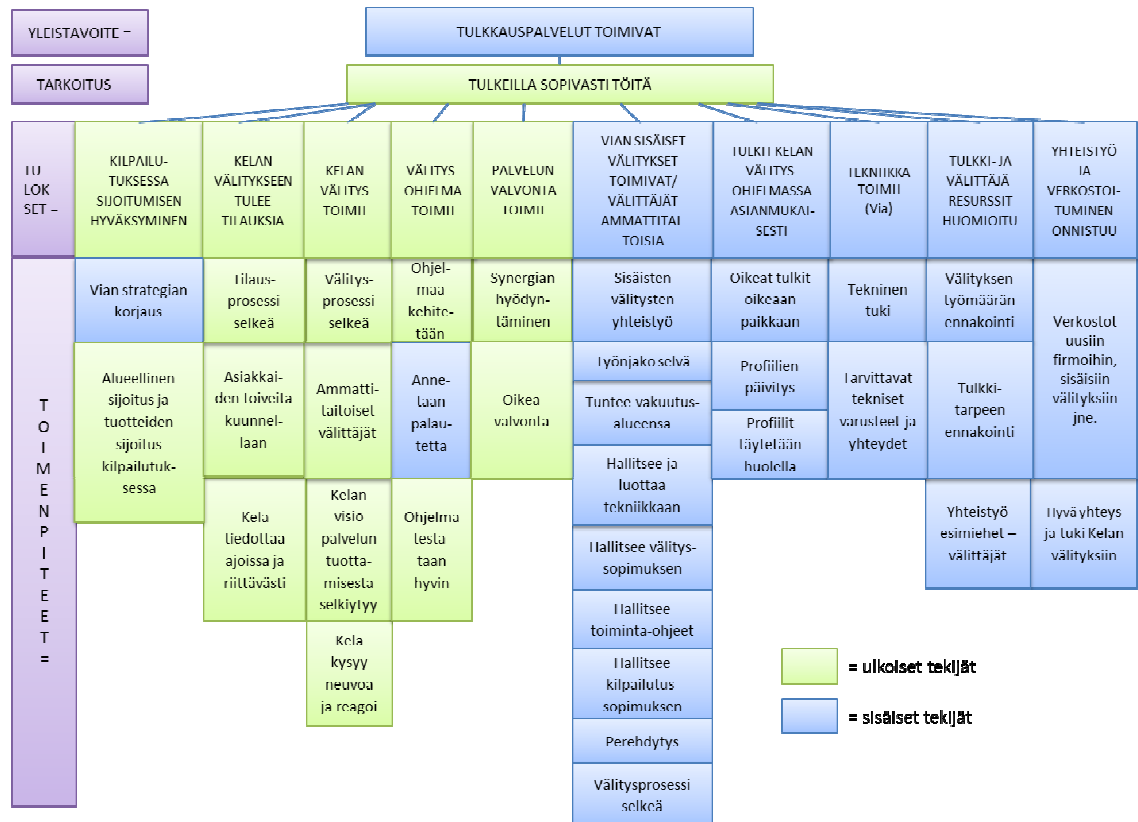
Tätä minun olisi tullut itse ajaa enemmän eteenpäin. Vian välittäjät ovat kuitenkin sitoutuneita työhönsä, ja yhteinen tavoite vei prosessia omalla painollaan eteenpäin.

Kehittämistehtäväni palvelee Vaa tulevissa muutosprosesseissa ja antaa myös palautetta Vialle työnantajana. Työ tuo esiin kehittämiskohteita sekä Viassa, että Kelassa. Jatkotutkimuskohteina näen edelleen Vian sisäisten tulkkivälitysten toimintaohjeiden kirjaamisen. Koen sen mahdollisuutena kirjata hiljaista tietoa, jota tulkkivälittäjillä on valtavasti. Mielenkiintoista olisi myös selvittää Kelan välityskeskusten kokemuksia yhteistyöstä sisäisten välitysten kanssa. Jatkotutkimusten aiheena voisi yhtä hyvin olla tulkkien tai esimiesten kokemus muutosprosessista.

Sisäisen tulkkivälityksen kehittäminen on mielestäni oleellista, koska se, miten palvelemme sisäisiä asiakkaita eli tulkkkeja, heijastuu lopulta ulkoisiin asiakkaisiin eli tulkkkauspalvelujen käyttäjiin. Vian sisäisiä tulkkivälityksiä kehittämällä voidaan tulevaisuudessa ehkä määritellä Vian tulkkivälitysten laatu.

LIITTEET

Liite 1: Tavoitepuu



Liite 2: Lähtötilannetta kartoittava kysely

Jämsässä 10.6.2010

Hei,

kuten työntekijäpäivillä kerroin, haluaisin YAMK kehittämistehtävääni varten selvittää Vian välittäjien tuntemuksia liittyen Kelan keskitettyyn välitykseen siirtymisestä eli siitä, miltä muutos Sinusta tuntuu.

Toivoisin Sinulta tässä vaiheessa ns. lähtötilanteen kuvausta vapaasti kirjoittaen omista ajatuksistasi. Apuna kirjoittamiseen voit käyttää alla olevia kysymyksiä:

1. Miltä sinusta tuntui, kun ensimmäisen kerran kuulit tulkkauspalvelujen siirtymisestä Kelaan? Mitä kysymyksiä se herätti?
2. Millainen on Sinun visiosi keskitetyn välityksen toiminnasta? Mitä odotat, toivot, pelkää?
3. Miten luulet, että Kelan keskitetty välitys tulee muuttamaan omaa työkuvaasi Viassa? Miltä ajatus työnkuvan muuttumisesta Sinusta tuntuu?
4. Miten Via on mielestäsi varautunut ja valmistautunut muutokseen?
5. Millaisena koet Vian sisäisten välitysten yhtenäistämisen? Mitä odotat, toivot, pelkää?
6. Onko muutoksen käsittelyllä Tuikessa/tiimissä/työntekijäpäivillä ollut vaikutusta siihen, miten suhtaudut tuleviin muutoksiin? Jos on, millä tavalla? Mikä/mitkä asiat ovat muuttaneet suhtautumistasi?
7. Muuta, mitä haluat tuoda esille?

Kysymys on juuri Sinun henkilökohtaisista kokemuksista ja näkemyksistä, tuntemuksista, toiveista, odotuksista ja peloista, joita muutokseen liittyy. Kirjoitus-tyyli on vapaa ja tulen käsittelemään kirjoituksia nimettöminä. Toivoisin, että palautat kirjoituksesi 18.6. mennessä sähköpostilla. Esimiehet ovat luvanneet, että voit kirjoittaa vastauksesi työajalla.

Yhteistyöstä kiittäen,

Liite 3: Muutoksen etenemistä kartoittava kysely

Jämsässä 14.3.2011

Hei,

muutosprosessi oman opinnäytetyöni puitteissa on loppumetreillä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että Vian sisäisten välitysten yhtenäistäminen ja kehittäminen päättyy. Itselläni vaan tulee aikaraja vastaan ja siksi haluan vielä saada sinulta vapaamuotoisen kirjoitelman tämän hetken mietteistäsi.

Toivon, että kirjoitat minulle omasta näkökulmastasi:

- Miten olet kokenut tulkkaukspalvelujen siirtymisen Kelalle tähän asti? Mitkä asiat ovat vaikuttaneet muutosprosessiin myönteisesti ja/tai kielteisesti?
- Mitä toiveita sinulla on vielä tulkkaukspalvelujen järjestämisestä Kelalle?
- Miten olet kokenut Vian sisäisten välitysten yhtenäistämisen prosessin tähän asti? Mitkä asiat ovat vaikuttaneet muutosprosessiin myönteisesti ja/tai kielteisesti?
- Mitä toiveita sinulla on vielä Vian sisäisten välitysten yhtenäistämiseksi?
- Muuta, mitä haluat muutosprosesseista kertoa.

Apuna voit käyttää huhtikuussa laatimaamme tavoitepuuta (Liite). Siitä näet, mihin asioihin silloin ajattelimme, että tulisi satsata jotta tulkkien kalentereissa olisi sopivasti töitä. Muista kuitenkin, että prosessi ei ole vielä valmis vaan se jatkuu. Siksi myös toiveet muutosprosessin jatkumisen kannalta ovat enemmän kuin tervetulleita.

Aika käy vähiin, joten toivoisin vastausta viimeistään tiistaina 22.3.2011 sähköpostiini annika.raevaara-marjanen@via-ok.net

Kiitos jo tässä vaiheessa –

Sinä, ja koko Tuike olette omalla aktiivisuudellanne mahdollistaneet opintojeni etenemisen!

Aurinkoisin terveisin,

LÄHTEET

- Anttila, Pirkko 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. 2. painos
Hamina: Akatiimi Oy.
- Burke, W. Warner 2008. Organization Change; Theory and practice. Second
edition. California: Sage Publications.
- Czarniawska Barbara & Joerges Bernward 1996. Trevels of Ideas. Teoksessa:
Barbara Czarniawska & Guje Sevón (toim.) Translating Organizational
Change. De Gruyter studies in organization 56: organizational theory and
research. Berlin: Walter de Gruyter & co.
- Diakonia-ammattikorkeakoulu 2010. Kohti tutkivaa ammattikäytäntöä. Opas
Diakonia-ammattikorkeakoulun opinnäytetöitä varten. Diakonia-ammatti-
korkeakoulun julkaisuja. Sarja C. Katsauksia ja aineistoja 17. Helsinki: Di-
ak.
- Furnham, Adrian 1997. The psychology of behaviour at work. The individual in
the organization. Psychology Press: Hove East Sussex.
- Grönroos, Christian 2009. Palveluiden johtaminen ja markkinointi (suom. Maarit
Tillman). Helsinki: WSOYpro
- Haveri, Arto & Majonen Kaija 2000. Muutosprosessit ja johtajuus – kuinka kun-
nat yhdistyvät? Helsinki: Suomen Kuntaliitto
- HE 220/2009. Hallituksen esitys Eduskunnalle laeiksi vammaisten henkilöiden
tulkkaukspalvelusta sekä vammaisuuden perusteella järjestettävistä palve-
luista ja tukitoimista annetun lain ja sosiaali- ja terveydenhuollon asiakas-
maksuista annetun lain 4 §:n muuttamisesta. Viitattu 17.2.2011.
<http://anna.diak.fi:2099/virallistieto/he/20090220?search=1>
- Huusko, Outi 2011. Toimitusjohtaja, Viittomakielialan Osuuskunta Via. Henkilö-
kohtainen tiedonanto 10.3.
- Juuti, Pauli, Rannikko, Heikki & Saarikoski, Ville 2004. Muutospuhe. Muutoksen
retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöllä. Helsinki: Otava
- Kansaneläkelaitos, i.a. Valitut palveluntuottajat. Viitattu 17.2.20011.
<http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/210610131237NJ?OpenDocu>
ment

- Kansaneläkelaitos. Kela tiedottaa 6.7.2009. Viitattu 27.3.2011.
<http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/060709101049SS?OpenDocument&year=2009>
- Kansaneläkelaitos, i.a. Ilmoitustaulu. Viitattu 17.2.2011.
<http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/150609144124PB?OpenDocument>
- Kansaneläkelaitos. Kela tiedottaa 11.6.2009. Viitattu 17.2.2011.
<http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/110609122919ML?OpenDocument&year=2009>
- Kansaneläkelaitos. Kela tiedottaa 6.7.2009. Viitattu 17.2.2011.
<http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/060709101049SS?OpenDocument&year=2009>
- Kansaneläkelaitos. Kela tiedottaa 7.7.2010. Viitattu 17.2.2011.
<http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/070710090420PM?OpenDocument&year=2010>
- Kansaneläkelaitos. Kela tiedottaa 10.9.2010. Viitattu 17.2.2011
<http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/100910141331ML?OpenDocument&year=2010>
- Kurvinen, Mervi 2011. Alue-esimies, Viittomakielialan Osuuskunta Via. Henkilökohtainen tiedonanto 28.3.
- Kuurojen Liitto ry & Kotimaisten kielten tutkimuskeskus 2010. Suomen viittomakielten kielipoliittinen ohjelma. Kuurojen Liitto ry:n julkaisuja 60. Kotimaisten kielten tutkimuskeskuksen julkaisuja 158. Helsinki.
- Laihonen, Harri 2005. Tampereen yliopisto. Viitattu 2.3.2011.
http://matwww.ee.tut.fi/hmopetus/hmjatkosems04/liitteet/JOS_hypermedia_Laihonen200505.pdf
- Laine, Minttu 2010. AJ 1.9. – Aika jälkeen ensimmäinen syyskuuta. Kielisilta 03/2010, 17. Suomen Viittomakielen Tulkit ry. Helsinki.
- Laki vammaisten henkilöiden tulkkauspalvelusta 2010/133. Viitattu 17.2.2011.
<http://anna.diak.fi:2099/saadokset/lainsaadanto/20100133/>
- Lappi, Päivi 2000. Viittomakielen lainsäädännöllinen asema. Teoksessa Anja Malm (toim.) Viittomakieliset Suomessa. Pieksämäki: Finn Lectura
- Lehtosaari, Anne 2011. Alue-esimies, Viittomakielialan Osuuskunta Via. Keskustelu. Henkilökohtainen tiedonanto 17.3.

- Mattila, Pekka 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistamiseen. Keuruu: Otava.
- Mattila, Pekka 2008. Otollinen tilaisuus. Miten tarttua muutokseen. Keuruu: Otava.
- Määttä, Anne 2010. T&K suunnittelija, Diakonia-ammattikorkeakoulu. Luento-
muistiinpanot 19.1.
- Nakari, Risto & Valtee, Pasi 1995. Menestyvä työyhteisö. Yhteistoiminnallisuuden näkökulmia työyhteisön kehittämiseen. Jyväskylä: Gummerus.
- Nyholm, Inga 2008. Keskijohto kuntamuutoksen näkijänä ja kokijana. Seutuyhteistyö muutosprosessina kuntien keskijohdon näkökulmasta. Helsinki: Kuntatalon paino.
- Ulkoasiainministeriö 2006. Vammaisten henkilöiden oikeuksia koskeva yleissopimus. Viitattu 16.3.2011.
<http://formin.finland.fi/Public/Print.aspx?contentid=78687&nodeid=15631&culture=fi-FI&contentlan=1>
- Stenvall, Jari 2007. ”Mees romppeines siihen.” Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusioissa. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Suomen vammaispoliittinen ohjelma. VAMPO 2010-2015 i.a. Vahva pohja osallisuudelle ja yhdenvertaisuudelle. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2010:4. Viitattu 16.3.2011.
http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=1087414&name=DLFE-12157.pdf
- Topo, Päivi; Heiskanen, Marja-Liisa; Rautavaara, Aulikki; Hannikainen-Ingman, Katri; Saarikalle, Kristiina & Tiilikainen, Reetta 2000. Kuulo- ja puhevammaisten tulkkipalvelut. Vammaispalvelulain toteutuminen. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus Stakes. Jyväskylä: Gummerus.
- Viittomakielialan Osuuskunta Via 2010. Laatukäsikirja.
- Wink, Heini 2010. Dialogi ja keskusteleva johtajuus. Teoksessa Pauli Juuti & Esa Rovio (toim.) Keskusteleva johtaminen. Helsinki: Otava.
- Yle 2010. Euroopan Unionin julistus viittomakielistä. Viitattu 16.3.2011.
http://yle.fi/uutiset/viittomakieliset_uutiset/2010/11/julistus_euroopan_unionin_viittomakielista_annettiin_brysselissa_2154911.html