

Hanna Helaste

MUUTOSJOHTAMISELLA ASIAKASLÄHTÖISYYTEEN
CASE KAINUUN MAAKUNNAN KEHITYSVAMMAPALVELUT

Pro Gradu-tutkielma

Hallintotiede

Syksy 2011

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Muutosjohtamisella asiakaslähtöisyyteen – case Kainuun Maakunnan kehitysvammapalvelut

Tekijä: Hanna Helaste

Koulutusohjelma/oppiaine: hallintotiede

Työn laji: Pro gradu -työ_x Sivulaudaturtyö__ Lisensiaatintyö__

Sivumäärä: 101+3

Vuosi: 2011

Tiivistelmä:

Tutkimuksessa tarkastellaan asiakaslähtöisyyttä ilmiönä organisaatiomuutoksen kontekstissa sekä asiakaslähtöisyyttä edistävää muutosjohtamista. Tutkimuskohteeksi valikoitui Kainuun Maakunnan kehitysvammapalvelut, joissa on Kainuun hallintokokeilun aikana tapahtunut merkittäviä rakenteellisia ja toiminnallisia muutoksia.

Asiakaslähtöisyys nähdään välttämättömänä kehityssuuntana julkisissa palveluissa niin lainsäädännön kuin yhteiskunnan muutosten vuoksi. Asiakaslähtöisyyden ulottuvuudet on tutkimuksessa ryhmitelty hyvän ja toimivan palvelun, vuorovaikutuksen, kuluttajuuden ja osallistumisen alueisiin. Asiakaslähtöisyyden toteuttaminen vaatii organisaatioissa muutoksia monella tasolla. Asiakkaiden tarpeiden mukainen palvelutuotanto edellyttää vuorovaikutusta palveluiden sidosryhmien kanssa, soveltuvien palveluiden järjestämistä sekä monipuolisia osallistumis- ja vaikutuskanavia asiakkaalle. Muutosjohtamisen tehtäväksi muodostuukin niin rakenteellisten kuin prosesseihin liittyvien fasiliteettien ja toimintatapojen luominen asiakasymmärryksen pohjalta.

Tutkimus toteutettiin keväällä 2011 teemahaastatteluin Kainuun Maakunta-kuntayhtymän kehitysvammapalveluissa. Tutkimusaineisto koostui yhteensä 11 (n=11) haastattelusta, joista neljä oli kuntayhtymän virkamiehiä ja seitsemän kehitysvammapalvelujen asiakkaita tai asiakkaiden huoltajia. Lähes kaikki vastaajat olivat olleet sidoksissa Maakunnan kehitysvammapalveluihin koko hallintokokeilun ajan. Kerätty aineisto analysoitiin laadullisesti teoriaohjaavaa sisällönanalyysia käyttäen.

Tutkimustulosten mukaan asiakaslähtöisyys ilmeni eri tavoin asiakkaille ja virkamiehille. Virkamiehet korostivat palvelujen järjestämisen näkökulmaa kun asiakkaiden näkökulma pysyi kokemuksena huolenpidosta ja laadukkaasta palvelusta. Organisatorisella muutoksella ei huomattu olleen merkittäviä vaikutuksia palveluiden sisältöön. Muutoksia havaittiin sen sijaan hallinnollisissa prosesseissa, joiden koettiin hidastuneen niin korkean hierarkian kuin yhteydenpidon vaikeuksien vuoksi. Asiakaslähtöisen muutoksen johtamisen keinoista nousivat tärkeimmiksi viestintä, työntekijöiden valtuuttaminen ja molemminpuolinen luottamus sekä asiakasymmärrys toimintaa ohjaavana tietona.

Saadut tulokset osoittivat, että asiakaslähtöisyyden parantamiseksi organisaatioiden on ensisijaisesti pyrittävä parantamaan palvelukulttuuriaan. Ohjatut, aidot kohtaamiset asiakkaan kanssa edesauttavat soveltuvien ja siten kustannustehokkaiden palveluiden tuottamista. Osallistumismahdollisuuksia luomalla on mahdollista saada asiakas resurssiksi palvelutuotantoon.

Avainsanat: Asiakaslähtöisyys, Muutosjohtaminen, Julkiset palvelut, Kainuu

Muita tietoja:

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi__

Suostun tutkielman luovuttamiseen Lapin maakuntakirjastossa käytettäväksi__

(vain Lappia koskevat)

Sisällysluettelo

1. JOHDANTO	1
1.1. Tutkimuksen taustaa	3
1.2. Tutkimuksen tarkoitus ja tehtävät.....	4
1.3. Kohdeorganisaation kuvaus	5
2. ASIAKASLÄHTÖISYYDEN PERUSTA	8
2.1. Kohti palveluyhteiskuntaa	9
2.2. Kansalaisen oikeudet	12
2.3 Tiedon ja teknologian valtaa.....	14
2.4. Asiakkuus julkisissa palveluissa	15
3. ASIAKASLÄHTÖISYYS	19
3.1. Asiakaslähtöisyys hyvänä ja toimivana palveluna.....	19
3.1.1. Toimiva palvelu.....	20
3.1.2. Laatu kokemuksena.....	22
3.2. Asiakaslähtöisyys vuorovaikutuksena	24
3.2.1. Vuorovaikutus palvelutilanteessa.....	24
3.2.2. Oppiva asiakassuhde	26
3.3. Asiakaslähtöisyys kuluttajuutena.....	28
3.4 Asiakaslähtöisyys osallistumisena	31
4. ORGANISAATIOMUUTOS	35
4.1. Muutoksen johtaminen	37
4.1.1. Onnistunut muutos	38
4.1.2. Reflektio, luottamus ja tieto muutoksessa	42
4.2. Muutoksen johtaminen asiakaslähtöisyyden näkökulmasta	45
5. YHTEENVETO TEOREETTISISTA HAVAINNOISTA JA TUTKIMUSASETELMA	51
6. TUTKIMUSAINEISTO JA METODOLOGIA	54
6.1. Aineiston keruu	55
6.2. Aineiston analyysi	57
6.1. Käsitteet asiakaslähtöisyydestä.....	59
6.2. Kokemukset organisaation muutoksesta	72
6.3. Muutoksen johtamisen keinot asiakaslähtöisyyteen.....	76

7. POHDINTA	83
7.1. Tulosten tarkastelu	83
7.2. Tulosten luotettavuus	89
7.3 Kehitysehdotukset ja jatkotutkimusaiheet	90
8. LÄHTEET	92
9. LIITTEET	102
LIITE 1.	102
LIITE 2.	103
LIITE 3.	104

Kuvio 1. Asiakslähtöisyyden näkyminen organisaatioissa. (muk. Tekes 2006-2008)

Kuvio 2. Muutoksen tekijät (Valpola 2004; Valpola 2007)

Kuvio 3. Asiakkuuksien johtaminen prosessina. (Virtanen ym. 2011, 51)

1. JOHDANTO

Asiakaslähtöisyydestä on Suomessa puhuttu jo kolme vuosikymmentä ja se on asetettu laajasti julkisten palvelujen toiminnan tavoitteeksi. Asiakaslähtöisyyden idea julkisten palvelun paremmasta vastaavuudesta palvelujen käyttäjien tarpeisiin ja odotuksiin on jäänyt monelta osin vain periaatteen tasolle (Flynn 2007, 151). Usein julkisissa organisaatioissa on edelleen epäselvää mitä sillä tarkoitetaan ja miten sen käytännössä tulisi ilmetä. Asiakaslähtöisyyden voidaankin sanoa jo käsitetasolla sotkeutuneen sanasotkuun, joka irrottaa sen tavallisen kansalaisen arjesta (Kuitunen 2009, 17). Asiakaslähtöisyydestä tehdyt tutkimukset keskittyvät Suomessa pääasiassa sosiaali- ja terveydenhuollon kontekstissa toiminnan eettisiin ja ammatillisiin perusteisiin, joissa käsitellään mikrotason prosesseja, asiakkaan kohtaamista, kuulemista ja mahdollisuuksia vaikuttaa omiin palveluihinsa. Tutkimuksia, joissa asiakaslähtöisyyttä tarkasteltaisiin palvelujen järjestämisen näkökulmasta, keinona luoda uudenlainen julkisten palvelujen tuottamisen malli, ei Suomessa juurikaan ole julkaistu.

Asiakaslähtöisyydellä pyritään vastaamaan vahvaan kritiikkiin, jota on esitetty julkisten palveluiden tehottomuutta, soveltumattomuutta ja valtavaksi paisunutta hyvinvointikoneistoa kohtaan. Byrokraattisten toimintamallien sijaan ja rinnalle tuotiin yksityisen sektorin mallit markkinaohjautuvine toiminnanohjausjärjestelmineen. Kiinnostuksen kohteeksi nousivat ensisijassa palvelujen vaikutukset. Julkisille organisaatiolle tämä on tarkoittanut päätösvallan hajauttamista, hierarkioiden purkua ja kustannustietoisia ohjausmalleja. Palvelutuottajien joukko on laajentunut markkinaohjautuvuuden myötä ja asiakaslähtöinen laatuajattelu on vahvistunut (Stenvall & Virtanen 2007,28).

Julkinen hallinto ja sen tuottamat palvelut ovat toteuttaneet laajoja uudistuksia, joiden loppu ei vielä ole näkyvissä. 1990-luvun laman aiheuttaneen taloudellisen kriisin myötä julkisen sektorin rakenteeseen ja toimintaan liittyvät ongelmat käynnistivät hallinnon merkittävän uudistamisen. Taloudellisen laman keskellä hallinnon radikaalille uudistamiselle ja suoraviivaistumiselle oli helpompaa saada yleinen hyväksyntä. Hallinnon uudistamisen onkin oltava tavoitteellista toimintaa, konkreettisia hyötyjä kuten palvelujen paranemista, toiminnan tehostumista tai kustannusten alenemista tavoittelevaa (Harrisalo, Aarrevaara, Stenvall, Virtanen 2007, 106).

Suomalaisessa julkisessa hallinnossa uudistuksia on viety eteenpäin monin keinoin. Erityisesti taloudellisuuteen ja tehokkuuteen tähtäävät mallit ovat saaneet siirtyä käytäntöihin. Sopivimmiksi malleiksi on katsottu päätöksenteon hajauttaminen ja itseohjautuvuus, markkinaperusteista asiakasohjautuvuutta korostavat mallit, sääntelyn purkaminen ja johtamisen edellytysten parantaminen (Haveri 2000, 40). Tehokkuuden paraneminen näkyy kolmella eri tavalla. Ensimmäiseksi se parantaa hallinnon sisäistä toimintakykyä, tehokkuutta ja palveluallttiutta, toiseksi vaikutus näkyy hallinnon ulkoisen tehokkuuden, eli vaikuttavuuden paranemisessa ja kolmanneksi kehittyvä hallinto kykenee paremmin tunnistamaan oikeat ongelmat ja ratkaisemaan niitä. (Haveri 2000, 40; Harisalo, Aarrevaara, Stenvall, Virtanen 2007, 106.)

Asiakaslähtöisyyden laaja toteuttaminen vaatii hallinnon uudistusten jatkumista. Edelleen on kehitettävä kansalaisten suoria osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia, markkinatutkimuksia kansalaisten tahdosta ja julkisten palvelujen tarjonnan kokonaisvaltaista suunnittelua (Flynn 2007, 152; Virtanen ym. 2011). On virhe pitää asiakaslähtöisyyttä vain teknisenä uudistuksena, koska tosiasiallisesti kysymyksessä on syvä toiminnallinen ja kulttuurinen muutos (Ruotsalainen 2000, 17). On myös huomattava, että asiakaslähtöisyys ei voi ilmetä samanlaisena kaikissa julkisissa palveluissa, koska palvelujen luonne vaihtelee sektorin sisällä laajasti.

Asiakaslähtöisyyden taustalla on ajatus tuottaa kansalaisten kanssa yhteistyössä soveltuvia ja kustannustehokkaita julkisia palveluita. Asiakaslähtöisyydessä voidaankin nähdä paljon yhtymäkohtia Britannian Big Society – laaja yhteiskunta-ajatteluun, jonka tavoitteena on löytää uusia palvelujen tuottamistapoja yhdessä kansalaisten, yksityisen ja kolmannen sektorin kanssa. Yhteiskunnan mahdollisuudet lisätä hyvinvointia palveluiden avulla ovat jo olennaisesti heikentyneet. Sen sijaan vaikutusvallan ja kuuluvuuden tunteen, joita osallisuus palveluiden tuotantoon tuottaa, katsotaan lisäävän yksilöiden hyvinvointia. (Holder 2011.) Asiakaslähtöisyydestä voikin muodostua tie uuteen sosioekonomiseen systeemiin, jossa yhteiskunta rakentuu alhaalta ylöspäin ja yksilön vastuuta itsestään ja lähiympäristöstään korostetaan.

1.1. Tutkimuksen taustaa

Kehitysvamma palvelut ovat taajaan esillä julkisessa keskustelussa. Palveluntuottajia on syytetty milloin mielivallasta, milloin epäinhimillisyydestä ja milloin velvollisuuksien laiminlyönneistä. Kaikki on jotakuinkin tavanomaista, kun keskustellaan julkisista palveluista. Kuitenkin, kehitysvammaisten osalta asia on erityisen arka – pääsääntöisesti tämä ryhmä ei itse kykene puolustautumaan tai ajamaan asioitaan palvelujärjestelmissä. Yleisesti on ollut esillä, että heidän puolestaan puhutaan paljon ja asiakkaan oma mielipide jää selvittämättä. Yksilöinä he ovat kuitenkin hyvin riippuvaisia julkisista palveluista voidakseen elää ihmisarvoista elämää. Tällaisissa yhtälöissä asiakaslähtöisyys palvelujen järjestämisen näkökulmasta haastetaan tavalla, joka pakottaa löytämään uudenlaisia tapoja vaikuttaa ja osallistua.

Kainuun Maakunnan hallintomallikokeilussa on viimeisen reilun kuuden vuoden aikana toteutettu mittava ja ainutlaatuinen organisaatiouudistus. Uudistuksella on luotu Kainuuseen 11:sta eri organisaatiosta fuusioitu uusi maakunnallinen toimija, jonka vastuulla on järjestää muun muassa maakunnan sosiaali- ja terveyspalvelut. Maakunnan visiossa Kainuun Maakunta-kuntayhtymän halutaan olevan toimija, joka järjestää vastuullaan olevat palvelut asiakaslähtöisesti, tehokkaasti ja vaikuttavasti. Sosiaali- ja terveyspalvelut ovat kokeneet laajan rakenteellisen uudistuksen, kun palveluiden kunta- ja sektorirajat on purettu ja palvelut on koottu yhteen osittaisen elinkaarimallin mukaisesti. Tutkimuksen kohteeksi valikoitui kehitysvamma palvelut, koska erityisryhmiä koskevissa palveluissa ryhmän ominaisuudet vaikuttavat niin asiakkuuden kuin asiakaslähtöisyyden määritelmiin.

Oma mielenkiintoni aiheeseen syntyy kainuulaisista juurista ja erityisestä mielenkiinnosta uusien toiminnanohjausmallien vaikutuksesta julkisiin palveluihin. Markkinamekanismeja korostavissa julkisissa palveluissa on helppo kuvitella, että erityisryhmien äänet voivat jäädä kuulumattomiin. Toisaalta uudet hallintamallit voivat tuoda erilaiset edunvalvontajärjestöt ja kolmannen sektorin toimijat kumppaneiksi julkiselle sektorille ja siten parantaa erityisryhmien asemaa. Kokonaisuus on hyvin monimuotoinen ja sellaisenaan se tuo ajankohtaiseen keskusteluun uuden näkökulman asiakaslähtöisistä palveluista niiden järjestämisen näkökulmasta.

1.2. Tutkimuksen tarkoitus ja tehtävät

Tutkimuksen tarkoituksena on selventää käsityksiä kehitysvammapalveluiden asiakaslähtöisyydestä niin asiakkaiden kuin virkamiesten näkökulmista sekä etsiä uutta tietoa asiakaslähtöisten palveluiden kehittamisestä ja johtamisesta. Asiakaslähtöisyyttä on käsitelty tieteellisessä kirjallisuudessa runsaasti lähinnä toiminnan mikroprosesseja tarkastelemalla, kun taas laajempi, palveluiden järjestämiseen liittyvä näkökulma aiheeseen on jäänyt sivummalle. Asiakaslähtöisyys ilmenee eri tavoin julkisen palvelun luonteesta riippuen ja kehitysvammaisten näkökulma aiheeseen on tuore. Asiakaslähtöisyyden toteuttaminen edellyttää organisaatioissa usein niin rakenteellisia kuin toiminnallisia muutoksia. Kainuussa tapahtunut suuri rakenteellinen muutos on antanut mahdollisuuden merkittävästi parantaa palvelujen asiakaslähtöisyyttä. Muutosprosessin laajuus ja nopeus ovat asettaneet muutosjohtajien kyvyt koetukselle. Johtamisen yhdistäminen asiakaslähtöisyyteen onkin tämän tutkimuksen ydin.

Tutkimusongelmiksi ovat tässä tutkimuksessa muotoutuneet:

1. Miten asiakaslähtöisyys ymmärretään Kainuun Maakunnan kehitysvammapalveluissa?

2. Miten organisaatiomuutos näkyy asiakkaalle?

3. Mitkä muutosjohtamisen keinot edesauttavat asiakaslähtöisten palveluiden rakentamista?

Tutkimuskysymysten avulla tutkimuksen tavoitteena on luoda kokonaiskuva siitä, miten asiakaslähtöisyys ilmenee ja kehittyy organisaatioiden muutoksissa. Ensiksi tutkimus hakee tietoa siitä, miten asiakaslähtöisyys Kainuun Maakunnan kehitysvammapalveluissa ilmenee ja miten laaja organisaatiomuutos on siihen vaikuttanut. Toiseksi tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa niitä muutosjohtamisen keinoja, joilla asiakaslähtöisyyden toteutumista voidaan parantaa.

Tutkimuksen tavoitteena on synnyttää ajankohtaiseen keskusteluun aiempaa tutkimusta laajempi näkemys asiakaslähtöisyydestä. Asiakaslähtöisyys pyritään tutkimuksessa perustelemaan välttämättömänä julkisten palvelujen kehityssuuntana niin lainsäädännön kuin julkisen taloudenkin perusteella. Tutkimus poikkeaa aiemmasta tutkimuskirjallisuudesta keskittyessään esittämään asiakaslähtöisyyden kustannustehokkaana palvelujen tuottamisen muotona, jossa palveluiden tuottama hyvinvointi syntyy asiakkaan omasta osallisuudesta ja omasta vaikutusmahdollisuudestaan palvelutuotantoon eikä niinkään palveluiden vastaanottamisesta. Näkökulman ollessa vahvasti asiakkaiden kokemuksissa, on mahdollista keskittyä asiakaslähtöisyydessä sen ytimeen, asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin.

Palvelujen järjestämisen näkökulmasta asiakaslähtöisyys haastaa myös johtamisen uudella tavalla. Asiakaslähtöisyyden laaja toteuttaminen edellyttää muutoksen aikaan saamista niin palveluja tuottavassa organisaatiossa kuin sen asiakaskunnassa. Tämän tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa niitä muutosjohtamisen keinoja, joilla laaja-alainen asiakaslähtöisyyden kehittäminen voi onnistua. Tutkimus laajentaa aiempaa tutkimuskirjallisuutta, jossa pääsääntöisesti on keskitytty palveluja tuottavan organisaation henkilöstön mahdollisuuksiin ja haasteisiin asiakkaan kohtaamistilanteissa. Tämä tutkimus pyrkii luomaan kokonaisvaltaiset asiakaslähtöisyyden päämäärät ja keinot, joilla ne voidaan saavuttaa.

1.3. Kohdeorganisaation kuvaus

Kainuun Maakunta-kuntayhtymän alkutahdit kuultiin syksyllä 2001, kun Paavo Lipponen Kainuun vierailullaan Pohjois-Suomen strategiaseminaarissa maalaili sinisiä ajatuksia Kainuun alueen tulevaisuudesta. Ajatuksesta virisi mahdollisuus kokeiluun, jolla Kainuuseen rakennettaisiin uudentyypinen hallinto, jolla pienen väestön mahdollisuuksia vaikuttaa oman maakuntansa tulevaisuuteen vahvistettaisiin. Kantavana ajatuksena oli antaa valta ja vastuu kainuulaisille itselleen järjestää tulevaisuuden toiminnot niin, että Kainuu säilyttää mahdollisuutensa pysyä vireänä ja kehittyvänä maakuntana. Kainuussa tilanne oli jo niin ongelmallinen, että kehityksen jatkuessa samankaltaisena,

oli syntymässä tilanne, jossa mahdollisuudet tuottaa määrällisesti ja laadullisesti riittäviä peruspalveluja kävivät kyseenalaisiksi.

Kokeilun tarkoituksiksi määriteltiin kokemusten saaminen maakunnallisen itsehallinnon vahvistamisen vaikutuksista. Vaikutuksia peilataan useaan suuntaan; maakunnan kehittämiseen, peruspalveluiden järjestämiseen, kansalaisten osallistumiseen, maakunnan ja valtion keskushallinnon suhteeseen sekä kuntien ja valtion aluehallinnon toimintaan. Maakunnallinen päätöksenteko koottiin Kainuussa yhteen kansalaisten suoralla maakuntavaalilla valitsemaan päätöksentekoelimeen, minkä tavoitteena on mahdollistaa nykyistä paremmin Kainuun sosiaalisten ja yhteiskunnallisten ongelmien ratkaiseminen. Kunnallisia peruspalveluja koskevan päätöksenteon ja rahoituksen kokoamisella maakuntavaltuustolle pyritään turvaamaan palvelujen laatu ja saatavuus koko Kainuussa, väestöennusteiden toteutumisesta huolimatta. Laki Kainuun hallintokokeilusta asetettiin vuonna 2003. Sen mukaisesti maakunta huolehtii pääosin ennen kuntien vastuulla olleista sosiaali- ja terveydenhuollon sekä toisen asteen koulutuksen tehtävistä. Maakunta vastaa myös maakunnan yleisestä elinkeinopolitiikasta sekä maakunnan suunnittelusta ja Kainuun alueen kehittämisestä. (Laki Kainuun hallintokokeilusta 343/2003; Airaksinen ja Nyholm 2009, 242.)

Muutos koko Kainuun alueella on ollut valtavan suuri, mutta samalla se on antanut mahdollisuuden järjestää palvelut uudella tavalla. Kuntarajojen kaaduttua sosiaali- ja terveystoimiala koottiin yli kymmenestä organisaatiosta. Sen lisäksi palvelut järjestettiin uudestaan osittaisen elämäntapaajattelun mukaisesti, jolloin eri tulosalueilla voi olla osia sekä sosiaalihuollosta, terveydenhuollosta että erikoissairaanhoidosta. (Airaksinen ym. 2008; Jäntti ym. 2009; 33.) Kehitysvammopalvelut tuotetaan perhepalveluiden tulosalueella, jossa on vammaispalvelujen vastuualue. Perhepalvelut on jakaantunut kuntayhtymän organisaatiossa kolmeksi seuduksi. Seudut jakaantuvat siten, että seutu I:een kuuluvat Kajaani, Paltamo ja Ristijärvi, seutu II:een kuuluvat Sotkamo ja Kuhmo ja seutu III:een kuuluvat Hyrynsalmi, Puolanka ja Suomussalmi. Vuonna 2009 Maakuntakuntayhtymän kehitysvammopalvelujen piirissä oli 544 kehitysvammadiagnoosin saanutta henkilöä. Henkilökuntaa kehitysvammopalveluissa on yhteensä noin 250. (Kainuun maakunnan vuosikertomus 2009; www.kainuu.fi.)

Kehitysvammaisten palveluita säätelevät useat eri lait. Yleislaeista sovellettaviksi tule-

vat muun muassa sosiaalihuollon asiakaslaki, sosiaalihuoltolaki, päivähoitolaki sekä perusopetuslaki. Yleislain mukaiset palvelut ovat lähtökohtaisesti ensisijaisia suhteessa erityislain nojalla myönnettäviin palveluihin. Oikeus erityislain mukaisiin palveluihin syntyy, mikäli henkilö ei saa tarvitsemiaan palveluita yleislain perusteella. Erityislakeja ovat mm. kehitysvammalaki sekä vammaispalvelulaki.

Vammaispalvelulain ja asetuksen mukaisten vammaispalvelujen ja tukitoimien tarkoituksena on edistää vammaisen henkilön edellytyksiä elää ja toimia muiden kanssa yhdenvertaisena yhteiskunnan jäsenenä sekä ehkäistä ja poistaa vammaisuuden aiheuttamia haittoja ja esteitä. Palvelujen ja tukitoimien tulee edesauttaa vammaisen henkilön omatoimista suoriutumista. Vammaispalvelulain mukaisia palveluja järjestetään silloin, kun vammaisen henkilö ei saa riittäviä ja hänelle sopivia palveluja tai etuuksia muun lain nojalla. Vammaispalvelua voi saada henkilö, jolla on vamman tai sairauden johdosta pitkäaikaisesti erityisiä vaikeuksia suoriutua tavanomaisista elämän toiminnoista. Vammaispalvelun sosiaalityöntekijä yhdessä muiden sosiaali- ja terveydenhuollon asiantuntijoiden kanssa arvioi henkilön palvelutarpeen. Arviointia tehtäessä otetaan huomioon vamman aiheuttama haitta päivittäisissä toiminnoissa suoriutumiseksi, yksilölliset tarpeet ja elämäntilanne elinympäristöineen. Suurin osa kehitysvammaisten henkilöiden tarvitsemista palveluista ja tukitoimista myönnetään joko vammaispalvelulain tai kehitysvammalain perusteella. (www.verneri.net; www.stm.fi)

Kainuun hallintomallikokeilu on luonut Kainuun julkisille palveluille merkittäviä mahdollisuuksia uudistaa palvelujen tuottamiseen liittyviä rakenteita. Muiden julkisten palveluiden ohella myös kehitysvammapalveluissa on toteutettu laaja organisaation muutos, jolla on pyritty parantamaan palveluiden asiakaslähtöisyyttä, vaikuttavuutta ja kustannustehokkuutta. Tutkimustehtävän kannalta on mielenkiintoista nähdä laajan organisatorisen muutoksen vaikutukset palveluihin ja niiden käyttäjiin sekä arvioida asiakaslähtöisyyden parantamiseksi toteutettuja uudistuksia.

2. ASIAKASLÄHTÖISYYDEN PERUSTA

Asiakaslähtöisyydestä puhuttaessa toistellaan usein tavoitetta julkisten palvelujen paremmasta soveltuvuudesta ja vaikuttavuudesta. Näkökulma supistuu usein käsittelemään vain asiakkaan kuulemista, kohtaamista ja palvelujen laatua, ja sen vuoksi ei olekaan yllättävää, että asiakaslähtöisyyden esteeksi useimmiten koetaan riittämättömät resurssit (Kiikkala ym. 2000; Kokkola ym. 2002). Tässä tutkimuksessa asiakaslähtöisyyttä tarkastellaan kuitenkin laajemmassa yhteiskunnan muutoksen kontekstissa, mikä avaa asiakaslähtöisyyden huomattavasti hallinnollista ja teknistä uudistusta syvemmäksi toiminnallisiin ja palvelukulttuurin uudistuksiin johtavaksi tekijäksi. (Ruotsalainen 2000, 19) Tässä laajuudessa asiakaslähtöisyys näyttäytyykin eri valossa kuin esimerkiksi sosiaali- ja terveydenhuoltohenkilöstön ja asiakkaiden näkökulmasta. Asiakaslähtöisyys palvelujen järjestämisen näkökulmasta ilmenee mahdollisuutena luoda uudenlainen yhteisöllinen palvelujen tuottamistapa, jossa korostetaan yksilön omaa aktiivisuutta ja vastuuta hyvinvoinnistaan sekä palvelujen parempaa kustannustehokkuutta. Yhteiskunnan rooli kapenee toiminnan mahdollistajaksi ja osarahoittajaksi.

Kirjallisuuden pohjalta olen luokitellut kolme merkittävää kokonaisuutta, joilla on oma vaikutuksensa asiakaslähtöisten palvelujen tavoitteluun. (vrt. Flynn 2007) Ensimmäinen ja useimmiten ainoaksi mainittu on julkisen hallinnon uudistukset ja markkinaohjautuvat toiminnanohjausjärjestelmät. Läntisissä hyvinvointivaltioissa kriittiset äänenpainot alkoivat nousta hallitseviksi 1980-luvulla, kun valtion massiiviseksi paisuneen koneiston ei uskottu enää kykenevän tuottamaan palveluita taloudellisesti ja tehokkaasti, saati kansalaisten yksilöllisyyden huomioon ottaen. New Public Managementin mukana Suomeen tulikin tulosjohtamisen ja markkinaohjautuvuuden mallit, joilla esitettyyn kritiikkiin pyrittiin vastaamaan.

Toinen esille noussut asiakaslähtöisyyden perusta on kansalaisten oikeuksien entistä vahvempi ja tarkempi sääntely. Kansalaisten oikeuksien perusta on kirjoitettu kansainvälisiin ihmisoikeussopimuksiin, jotka ovat kansalais- ja poliittisia oikeuksia sekä taloudellisia, sosiaalisia ja sivistyksellisiä oikeuksia koskevat yleissopimukset sekä eurooppalaisella tasolla muun muassa Euroopan sosiaalinen peruskirja. Ihmisoikeudet ovat oikeuksia, jotka tulisi huomioida kaikessa yhteiskunnallisessa toiminnassa. (Pohjola & Laitinen 2010, 68.) Nämä oikeudet ovat kansallisessa lainsäädännössä sisällytetty

Suomen perustuslakiin vuonna 1999. Kaiken muun lainsäädännön tulee olla sopusoinnussa perustuslain kanssa ja mikäli ristiriitaisuuksia ilmenee, on perustuslakia alemman tasoiselle lainsäädännölle annettava perustuslakimyönteinen tulkinta. Asiakaslähtöisyys vastaa monelta osin myös oikeudellisen sääntelyn vaatimuksiin (Sutela 2003).

Kolmas merkittävä syy on asiakaslähtöisyydelle on tiedon ja teknologian valtava kasvu. Voidakseen perustellusti päättää itseään ja yhteiskuntaa koskevista asioista on kansalaisen saatava riittävästi asianmukaista tietoa itsestään, yhteiskunnasta, erilaisista yhteisöistä ja joskus myös muista kansalaisista. Yhteiskunnasta puhuttaessa puhutaan yhä enemmän läpinäkyvyyden vaateesta. Asioita ja informaatiota ei ole lupa käsitellä salassa ilman eri syytä. Sen vuoksi viranomaisen toiminnan julkisuudesta annetun lain lähtökohtana on viranomaisen toiminnan ja heidän hallussaan olevan informaation julkisuus (Saarenpää 2010, 98). Uuden teknologian myötä tieto on helposti saatavilla ja sen välittäminen on huomattavasti nopeutunut. Näin kansalaiselle on syntynyt mahdollisuus haastaa perinteinen profession edustajan tieto. Tämä tuottaa uudenlaista vuorovaikutusta kansalaisen ja palveluntarjoajan välille. (Clarke ym. 2007.)

2.1. Kohti palveluyhteiskuntaa

Valtavaksi painunut hyvinvointipalveluja tuottava julkinen sektori kohtasi rajansa 1980-luvun lopulla kun kritiikki palvelujen tuottamistapaa ja hyvinvointivaltion passivoivaa vaikutusta kasvoi riittävän vahvaksi. Veronmaksajat vaativat heidän valtiokoneistolle antamiensa resurssien tehokkaampaa käyttämistä (Lehtinen 2004, 12). Hallinnonuudistusten yhteydessä asiakaskeskeinen näkökulma alkoi voimakkaasti vallata alaa ja syrjäyttää byrokraattista tuotantokeskeisyyttä: kansalaisista haluttiin asiakkaita ja asiakkaiden valinnanvapaus puolestaan nähtiin keinoksi uudistaa julkisen vallan toimintatapoja (Eriksson 2010). 1990-luvun syvä taloudellinen lama pakotti julkisen talouden sopeutumaan niukkojen resurssien jakoon ja toiminnan uudelleenlaiseen tarkasteluun. Hyvinvointipalveluiden kuluttivat jo silloin noin puolet kansantulosta eikä tulevaisuus väestön ikääntymisineen ja alhaisine syntyvyyksineen luvannut parempaa.

Julkiseen hallintoon kohdistuneet vaatimukset tiivistyvät uusliberalistisiin näkemyksiin perustuvaan uuteen julkisjohtamiseen, New Public Managementiin. Doktriinin taustoisista löytyy paljon lainauksia julkisen valinnan teoriasta. Ajatukset lähtevät siitä, että pieni valtiokoneisto on tehokkaampi kuin suuri ja yksilö on yksilö byrokratiankin keskellä. Kuluttajamainen asiakkuus ja yksilön oma valinnanvapaus ovat keskeisenä oikeuttamassa uusliberalistista ajattelua. Yksilöllä on myös oikeus tietää, mihin verovarot käytetään. (Salminen 2008, 78; Valkama 2009, 32.)

New Public Management on ilmennyt eri tavoin eri puolilla maailmaa. (ks. Pollit ja Bouckaert 2004) Se, missä määrin NPM:n ideologiat ovat implementoitu julkiseen hallintoon erottaa Suomen monista vahvasti markkinamekanismeja suosittavista valtioista. Suomi lasketaan mukaan ns. uusweberiläisiin valtioihin, joille tyypillistä on ollut valtion roolin ja edustuksellisen demokratian vahvistaminen sekä siirtyminen byrokratiasta kansalaislähtöiseen toimintaan kehittämällä kansalaisten suoria osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia. (Koskiahho 2008, 169-172.)

Kokonaisuudessaan New Public Managementiin liittyvillä uudistuksilla on pyritty parantamaan julkisen toiminnan tehokkuutta ja tuloksellisuutta. Yksityiseltä sektorilta tuoduilla johtamiskäytännöillä ja tuotantoa kilpailuttamalla voidaan tuottaa asiakkaan kannalta laadukkaampia palveluita. NPM on siis pyrkinyt tehostamaan julkista johtamista ja saamaan julkisen hallinnon toimimaan yritysmäisesti (Nyholm 2008, 40). NPM on painottanut julkisen organisaation johtamiselta monialaista osaamista, tuloksellisuutta, strategista osaamista sekä muutosjohtamisen taitoja (Virtanen & Stenvall 2010). New Public Managementia on myös kritisoitu voimakkaasti. Sen on sanottu ylikorostaneen mekaanisia johtamistekniikoita ja johtamisen työkaluja huomioimatta johtamisen kokonaisvaltaisuutta. Myös julkisen hallinnon erityisluonteen on sanottu kehittämisen kontekstissa jääneen huomiotta. (Nyholm 2008, 40.)

Yleisellä tasolla tarkasteltuna kuntien ja muiden tahojen välinen yhteistyön tarve on lisääntynyt merkittävästi viime aikoina. Kumppanuuksien rakentaminen ja lisääntyvä yhteistyö on asettanut uusia haasteita myös julkishallinnon johtajuudelle. Keskeisiä kysymyksiä ovat muun muassa se, miten hallitaan kumppanuuksia sekä se, miten toiminta nidotaan yhteiskunnalliseen päätöksentekoon (Hämäläinen ym. 2009, 22). Perinteisen ylhäältä alaspäin suuntautuneen hallinnon (government) rinnalle onkin tullut alhaalta

ylöspäin suuntautuva hallinta (governance). Hallinta pitää sisällään vallan hallussapitoa, käyttöä sekä johtamista. (Virtanen 2004). Kunnallisessa toimintaympäristössä governance-ajattelulla on tarkoitettu uutta hallintatapaa, jolla kyetään ohjaamaan ja johtamaan yhä runsaslukuisemmaksi käyvää toimijoiden verkkoa. Erilaisten hallinnollisten, rakenteellisten ja palvelutuotannon muutosten myötä, hallintasuhteet järjestelmän eri toimijoiden ja palveluntuottajien välillä lisääntyvät ja muotoutuvat uudelleen. Erilaiset riippuvuussuhteet ovat tiivistyneet hallinnan kentällä toimivien organisaatioiden välillä yltäen myös julkisen sektorin ulkopuolelle. (Airaksinen 2009; Nyholm 2008.)

NPM on Suomessa merkinnyt hyvinvointivaltion tehtävien purkua hyvinvointiyhteiskunnalle. Julkisen sektorin roolia palvelujen tuottajana supistettiin ja rinnalle palveluntuotantoon tulivat niin yritykset kuin kolmannen sektorin toimijatkin. Valtionosuusjärjestelmää ja kuntalakia muutettiin sellaiseen muotoon, että markkinaohjautuvuus pystyi rantautumaan julkisen sektorin arkeen. Tavoitteena oli saada aikaa paremmin soveltuvia palveluita kansalaisen omalla kuluttajan roolilla, jossa hän rationaalisena käyttäytyjänä valitsee itselleen sopivimmat vaihtoehdot, jotka myös hyödyttävät häntä eniten. (Valkama 2009, 32; Clarke ym. 2007, 9). Vapaan valinnan ja markkinaohjauksen käänntöpuolena on kuitenkin kansalaisten lisääntyvä vastuullistaminen heidän toimintansa mahdollisista seurauksista. Ihmisten, perheiden ja organisaatioiden odotetaan kantavan nykyään suuremman vastuun omasta hyvinvoinnistaan valtion vetäytyessä yhä enemmän mahdollistajaksi ja koordinaattoriksi. Myös yksilön omia edellytyksiä tuottaa hyvinvointiaan on pyritty lisäämään. Tämä voidaan nähdä myös siirtymisenä markkinaohjautuneen yhteiskunnan arvomaailmaan, jossa yksilöllä on vastuu omasta hyvinvoinnistaan (Koskiahho 2008, 14; Eriksson 2010).

Useat hallinnon uudistukset ovat rantautuneet Suomeen Englannista jo vuosikymmenien ajan. Brittien aiemmin alkaneessa hallinnon reformissa on jälkeinpäin katsottuna paljon samoja piirteitä kuin meilläkin. Siellä New Public Managementin mukainen yksilöllisyyden ja palvelumallin aika alkaa olla ohitse ja jo vuosikymmenen ajan on korostettu yksilön vapauden asemasta yksilön vastuuta itsestään ja lähimmäisistään. Yhteisöllisyys nostettiin uudelleen tavoitteeksi ja painotettiin, että jokaisen on kannettava kortensa kekoon. Kansalaisten tuli osoittaa aktiivisuutta eikä jäädä passiivisesti ottamaan vastaan se mitä annetaan. Myös julkiselta sektorilta edellytetään uudenlaista aktiivisuutta uudessa roolissaan koordinaattorina kun itse palvelutuotanto on siirretty yksityisille toimijoil-

le. Julkiselle sektorille kuuluu myös valvojan ja osarahoittajan roolit (Koskiaho 2008, 67-68.)

Kun asiakaslähtöisyyttä tarkastelee hallinnon uudistuslinjojen yhteydessä, voidaan havaita siirtymä kohti sellaista poliittista järjestelmää, jossa ihmisten edellytetään oppivan yhä enemmän palvelemaan itseään ilman yhteiskunnan väliintuloa. Onkin mahdollista ajatella yksilölliseen vastuuseen, omatoimiseen kuluttajuuteen ja informaatiotekniikan yleistymiseen perustuvaa demokraattista järjestelmää eräänlaisena itsepalveludemokratiana. Itsepalveludemokratiaksi sitä voi kutsua siksi, että siinä itsepalvelu välittää yksilöllisen valinnanvapauden ja itsenäisen kuluttajuuden keskinäistä liittoa, johon julkinen valta yhä enemmän toiminnassaan nojautuu. (Eriksson 2010, 84.)

2.2. Kansalaisen oikeudet

Asiakaslähtöisyyden nousu perustuu osin suomalaisen yhteiskunnan tilaan demokraattisena oikeusvaltiona. Kaiken yhteiskunnallisen toiminnan keskiössä on yksilö oikeuksineen. Asiakaslähtöisyyden arvopohja on luettavissa Euroopan unionin perusoikeuskirjan johdannossa, jossa todetaan:

Unioni on tietoinen henkisestä ja eettisestä perinnöstään, ja unionin perustana ovat ihmisarvon, vapauden, yhdenvertaisuuden ja yhteisvastuullisuuden jakamattomat ja yleismaailmalliset arvot. Se rakentuu kansanvaltan ja oikeusvaltion periaatteille. Se asettaa ihmisen toimintansa keskipisteeksi ottamalla käyttöön unionin kansalaisuuden ja luomalla vapauteen, turvallisuuteen ja oikeuteen perustuvan alueen.

Perusoikeuskirjan lisäksi kansainväliset ihmisoikeussopimukset määrittävät kansallista lainsäädäntöämme. Perustuslakimme nojaa kansainvälisiin sopimuksiin ja siten kansalaisten oikeudet tulevat julkisten palveluiden käyttäjien arkeen saakka lakeina, asetuksina ja ohjeina. Kansalaisten oikeuksien vahventuessa myös hallinnolle ja virkamiehille asetetut vaatimukset uudistuvat. Tämä tarkoittaa entistä tarkempaa ja laajempaa kansalaisten oikeuksien sääntelyä ja suojelua lainsäädännöllä sekä yhä yksityiskohtaisempia ohjeita palveluja tuottaville virkamiehille. (Saarenpää 2010, 79-81.)

Asiakkaan oikeudet ovat yhteiskunnassamme nousseet näyttävästi esille 1990-luvulla. Vielä 80-luvulla esimerkiksi terveydenhuollon asiakkaan oikeuksissa oli runsaasti puutteita, vaikka oikeuksia erilaisissa suosituksissa korostettiin. (Kiikkala ym. 2000, 115) Asiakkaan asemaa vahvistettiin huomattavasti, kun potilasvahinkolain rinnalle säädettiin laki potilaan asemasta ja oikeuksista, laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista sekä laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä. (Potilasvahinkolaki L585/1986 (muutos L87/99), laki potilaan asemasta ja oikeuksista (L785/1992 , muutos L653/2000), laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista (L812/2000), laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä (L559/1994))

Lakien tarkoituksena on turvata asiakkaan asema täsmentämällä ja yhtenäistämällä hoitoa ja kohtelua koskevien periaatteiden soveltamista sekä edistämällä potilasturvallisuutta ja terveydenhuollon palvelujen laatua. Oikeusvaltion kansalaiset eivät kuitenkaan ole pelkästään kansalaisia tai pelkästään asiakkaita. Sana asiakas antaakin tässä yhteydessä liian suppean kuvan oikeuksistamme kansalaisina, koska se synnyttää mielleyhtymän vapaisiin markkinoihin, jossa asiakkaan oikeudet ovat hyvin erilaisia. (Saarenpää 2010, 83; Flynn 2007.)

Puitteet asiakaslähtöisyydelle ovat siis säännelty laissa. Asiakaslähtöisyyden keskeiset elementit ovat luettavissa perustuslaissa. Kansalaisina meillä on oikeus osallistua ja vaikuttaa yhteiskunnan toimintaan – se on demokraattisen yhteiskunnan kulmakivi. Meillä on myös oikeus sosiaaliseen turvallisuuteen. (PerL 19§) Julkisen vallan on turvattava kansalaisilleen välttämätön toimeentulo ja riittävät palvelut voidaksemme elää ihmisarvoista elämää. Kansalaisen keskeisenä oikeutena on itsemääräämisoikeus, joka on aina yksiselitteinen lähtökohta ihmisten oikeuksista puhuttaessa. Itsemääräämisoikeus sisältää hyvin laajan vapauksien kirjon mikä antaa yksilölle oikeuden päättää omista asioistaan. Itsemääräämisoikeus sisältää oikeuden riittävään ja asianmukaiseen tiedon saantiin, jonka on oltava esteetön yksilön omassa asiassa. Se pitää sisällään myös kansalaisen kuulemisen ja osallisuuden omassa palveluissaan, joista säädellään lain alemmilla tasoilla.

Lainsäädännön täsmentymisen kanssa yhtä aikaa on huomattava, että yleinen ajattelutapa lakisääteisistä palveluista on muuttunut. Aiemmin yksityisten saamat palvelut olivat

lähinnä refleksiivaikutusta hallinnon lainmukaisesta ja sekä tarkoituksenmukaisesta ja järkevästä toiminnasta. Yksityisten oikeuksien ei katsottu vastaavan hallintoviranomais-
ten velvollisuuksiin. Nykyisin jäsenämme yksilön asemaa hänen oikeuksiensa kautta.
(Suviranta 2006, 1254.)

2.3 Tiedon ja teknologian valtaa

Uusi tietoteknologia ja kansalaisten arkeen saakka ulottuva globalisoituminen on tuonut
valtavan määrän uutta tietoa kansalaisten saataville. Jo peruskoulutuksessa etsitään tie-
toa eri lähteistä ulkoa opetteluun sijaan. Uuden teknologian myötä tieto leviää ja uudistuu
nopeasti. Se on myös kansalaisten saatavilla huomattavasti aiempaa laajemmin. Tiedos-
ta on nopeasti muodostunut uusi merkittävä vallan lähde, joka tuottaa kilpailuetua sen
omaavalle (Stähle & Grönroos 1999).

Uuden tiedon myötä yksilöt, kansalaiset, määrittävät uudelleen omaa identiteettiään ja
yhteisönsä identiteettiä. Uusi tieto muovaa vanhoja käsityksiä ja avaa uusia näkökulmia.
Yksilö tekee tietoisia valintoja jokapäiväisessä arjessaan enemmän kuin koskaan aikai-
semmin. Lisääntyneen tiedon käyttö muuttaa suhteita asiantuntijoihin, koska asiakkaan
on mahdollista haastaa professionalisuus. Samalla moni perinteinen auktoriteettiin pe-
rustuva valta-asema heikkenee tai murtuu. (Clarke ym. 2006, 10.)

Lainsäädännössä julkisen sektorin avoimuutta on lisätty huomattavasti. Asioita ja in-
formaatiota ei ole lupa käsitellä salassa ilman eri syytä. Sen vuoksi viranomaisen toi-
minnan julkisuudesta annetun lain lähtökohtana on viranomaisen toiminnan ja heidän
hallussaan olevan informaation julkisuus (Saarenpää 2010, 98). Näin ollen julkisten
palvelujen asiakkailta on lainsäädännöllä luotu oikeus esteettömään tiedonsaantiin
omassa asiassaan.

Esteettömällä tiedonsaannilla ja nykyisellä teknologialla kansalaisille luodaan entistä
enemmän mahdollisuuksia osallistua palvelutuotantoon ja vaikuttaa palveluiden kehit-
tämiseen. Teknologian avulla monien palveluiden saatavuutta kyetään parantamaan,
jotta palvelut olisivat asiakkaan saatavilla hänelle sopivina aikoina ja sopivalla tavalla.
Teknologia nousee tärkeään osaan tiedon jakamisen kanavana. Sen avulla asiakkaille

voidaan jakaa riittävä määrä oikea-aikaista informaatiota päätöksenteon tueksi. Tietoinen asiakas, jolla on intressi vaikuttaa palveluihin itselleen tärkeässä asiassa, on merkittävä uuden oppimisen lähde ja mahdollinen tuotantoresurssi palveluja tuottavalle organisaatiolle (Lehtinen 2004).

2.4. Asiakkuus julkisissa palveluissa

Asiakaslähtöinen toiminta on organisaation strateginen päätös toiminnan rakentumisesta asiakkaan lähtökohdista. Ensisijaisena tavoitteena on vastata asiakkaan tarpeisiin kysyntälähtöisesti. Siksi onkin ensiarvoisen tärkeää tietää kuka tai ketkä ovat organisaation asiakkaita ja miten asiakkuus määritellään. Kansalainen, jota varten julkiset palvelut ovat, määritellään lainsäädännössä muun muassa asiakkaaksi, potilaaksi, palvelujen käyttäjäksi ja joissakin tapauksissa palvelujen maksajaksi (Jung 2010; Valkama 2009, 27). Kaikki organisaation asiakkaat eivät kuitenkaan ole palveluiden käyttäjiä. Käyttäjien ryhmään kuuluvat tämänhetkisten asiakkaiden lisäksi heidän läheisensä sekä mahdolliset tulevat käyttäjät. Sisäisten asiakkaiden ryhmään kuuluvat kollegat ja yhteistyökumppanit samassa palveluverkossa kun taas ulkoisten asiakkaiden ryhmään voidaan lukea esimerkiksi palvelujen rahoittajat (valtio, kunta, Kela, vakuutusyhtiö tms.) sekä poliittiset päättäjät palveluiden tilaajan roolissa (Holma 1999, 30).

Julkisella sektorilla asiakkaan määritelmä ei ole helppo. Keskustelua syntyy jo siitä, mikä on julkista. Sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden voidaan katsoa olevan myös yksityisiä hyödykkeitä, joiden järjestäminen on kuitenkin yhteiskunnan yleisissä intresseissä (Powell ym. 2010, 325). Julkisin varoin turvattujen palvelujen asiakkuus on joka tapauksessa hyvin monimuotoista, koska julkinen sektori eroaa yksityisestä monessa perustavassa asiassa (Valkama 2009, 27). Erityisesti sisäisen ja ulkoisen asiakkaan olemassaolo tuntuu aiheuttavan sekavuutta asiakkuuden ymmärtämisessä. Myös poliittinen edustuksellinen demokratia ja poliittinen järjestelmä voivat luoda asiakaskäsitteelle kunnallisessa toiminnassa omat erityispiirteensä. Perusongelmana on, että asiakas, jota palvellaan, ei välttämättä tuo rahaa organisaatioon, vaan rahalliset resurssit allokoidaan yksiköille poliittisin päätöksin. (Powell ym. 2010; Heinonen 1999.) Asiakkuutta ei ole määritelty selkeästi myöskään poliittisissa päätöksissä. Resurssien allokoinnista vastaavien poliittisten päättäjien keskuudessa kansalaisen, kuluttajan, asiakkaan ja potilaan

käsitteet menevät sekaisin. Asiakkaan määritelmällä on kuitenkin paljon merkitystä palvelusuhteessa, koska se suurelta osin määrittelee hänen oikeuksiaan ja velvollisuuksiaan (Callaghan & Wistow 2006, 595).

Sanana asiakas synnyttää yleensä ensimmäisen mielleyhtymän yksityisten markkinoiden asiakkaasta. Sillä tarkoitetaan vapaaehtoiseen vaihdantaan perustuvaa suhdetta, jossa asiakas haluaa jonkun hyödyn itselleen. Asiakas valitsee markkinoilta itselleen sopivimman vaihtoehdon ja parhaan arvon tuottajan. Palvelutoiminnassa asiakas saa haluamansa palvelun ja mikäli ei ole siihen tyytyväinen, voi hän vaatia hyvitystä ja valita ensi kerralla toisen palvelutuottajan. Suhde perustuu sopimukseen, jonka molemmat osapuolet voivat purkaa. (Grönroos 1998, 187-188; Airaksinen & Stenvall 2009, 74.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon asiakkaaseen liitetään useimmiten käsitys potilaasta, eli henkilöstä, jolla on terveydentilaansa liittyvä ongelma tai palvelujen käyttäjästä, joka elämäntilanteestaan johtuen tarvitsee sosiaalista tukea (Pohjola 2010, 21). Vaikka asiakas sanana on tuotu vahvasti myös sosiaali- ja terveydenhuollon konseptiin, sen synnyttämät mielleyhtymät ovat omiaan kategorisoimaan yksilöitä. Sosiaalihuollon asiakas synnyttää erilaisen mielikuvan kuin uimahallin asiakas. Yksilö voidaankin mielleyhtymistä johtuen nähdä kielteisesti värittyneenä ongelmankantajana tai hallinnollisena tapauksena, jossa ihminen objektivoituu toiminnan kohteeksi ja irtoaa omista yhteyksistään. Samalla myös käsitys hänen oikeuksistaan saattaa hämärtyä ja ihmisestä voi tulla vain läsnä oleva kohde. (Pohjola & Laitinen 2010, 311.)

Toiminnan kohteena oleva asiakas on valitettavan tavallista sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmässä. Perinteinen professionaalisuus on edelleen voimissaan ja asiakkaan kykyyn määritellä omaa terveydentilaansa tai tarpeitaan ei uskota, kun asiakas katsotaan tiedollisesti ja taidollisesti asiantuntijasta riippuvaiseksi (Vartiainen 2010, 180). Kohteena olevan asiakkuuden suurin pelko onkin siinä, että palvelujen tuottajat ovat mukana muodostamassa näkemystä, jossa palvelujen kohteella olevalla yksilöllä ei ole vastuuta oman tilansa edistämisestä. Kohteena olevan asiakkaan on vaikea sitoutua tavoitteisiin, jotka on luotu hänelle hänen puolestaan. Asiakaslähtöisessä yhteistyössä asiakas tulisikin nähdä oman elämänsä asiantuntijana ja ainutkertaisena yksilönä. Asiakkaan tulisi olla yhdenvertainen niin suhteessa toisiin asiakkaisiin kuin ammattihenkilöihin. (Kiikkala 2000, 117.) Ideologisesti asiakas osallistuvana, aktiivisena ja valinnan mah-

dollisuuden omaavana palvelujen käyttäjänä on ollut sosiaali- ja terveydenhuollon toiminnan kehittämisen tavoitteena jo vuosia (Kaste-ohjelma).

Risto Eräsaari (Ks. Pohjola 2010) on otsikoinut asiakkuutta koskevan artikkelinsa jo vuonna 1985 nimellä ”asiakas vai klientti”? Sanojen kautta syntyvillä mielikuvilla on merkittäviä eroja. Englanninkielinen sanan ’client’ pitää sisällään myös merkityksen holhokista tai suojatista, sanan alkuperäisen merkityksen tarkoittaessa ’henkilöä, joka nojaa toisiin’ (Pohjola 2010, 20-21). Suomen kielen sanaa asiakas käytetään myös kaupankäynnin ja markkinoinnin kohteena olevasta henkilöstä. Englannin kielen ’customer’, eroaa ’client’ termistä siinä, että customer määritellään kuluttajamaisiin valintoihin kykeneväksi (Valkama 2009, 28). Kuluttaja taas pitää sisällään tulkinnan kuluttamisesta myös sen tuhlavassa merkityksessään. Terveyspalveluiden kuluttamisella on kuitenkin ongelmansa, kuluttaja ei esimerkiksi voi ennakoida palvelun tarvetta, muotoa ja sisältöä. Kuluttajan asemaa on tässä laajasti normeihin suojattu, koska kuluttajien tiedoissa ja taidoissa on merkittäviä eroja. Kuluttajuuden tuominen esimerkiksi sosiaali- ja terveyspalveluihin onkin vaikeaa, koska esimerkiksi terveys ei ole kulutushyödyke (Kokkola ym. 2002, 16-17). Kuluttajuuden yhdistämisen julkisiin palveluihin onkin kritisoitu synnyttävän tarpeetonta kysyntää ja lisäämään merkityksetöntä kuluttamista.

Kehitysvammaisten itsenäisen asumisen hankkeessa on asiakkaasta käytetty termiä päämies. Päämies-sanalla on haluttu korostaa asiakkaan asiantuntijuutta ja päätösvaltaa omassa elämässään. Asiantuntijan ja asiakkaan välinen hierarkkinen suhde on onnistuttu purkamaan ja kääntämään yhteistyösuhteeksi. Päämiehiltä kerätään palautetta ja heitä myös koulutetaan päämiehen rooliin. Päämies-käytäntöä on pyritty laajentamaan myös muihin palveluihin, koska se sisältää vahvan asiakasta voimaannuttavan elementin. (www.kehitysvammaliitto.fi.)

Asiakkuuksiin vaikuttavat myös julkisen sektorin erityiset piirteet. Asiakkuuden määritelmällä on vaikutusta siihen minkälaiseksi asiakkaan oikeudet ja velvollisuudet palvelusuhteessa muodostuvat. Kansalaisten oikeudet julkisiin palveluihin syntyvät pääsääntöisesti lainsäädännön nojalla. Osana yhteiskuntapolitiikkaa niihin ohjattavat resurssit allokoidaan valtakunnallisesti, mutta palvelujen tuotanto on pääasiassa kuntien vastuulla, joten toteuttamismuodot, laatu ja saatavuus vaihtelevat eri puolilla maata. Yhdenvertaisuuden parantamiseksi terveydenhuoltoon on luotu hoitotakuu-järjestelmä, jotta koh-

tuullinen palveluiden saavutettavuus säilyisi koko maassa. Järjestelmän heikkous on kuitenkin siinä, että hoitotakuun aikarajojen ylityksestä tai kohtuuttomasta hoidon odotamisesta ei ole luotu sanktioita. Oikeuskäytännössä aikarajojen ylityksestä on enimmäkseen korvattu asiakkaan julkisen sektorin ulkopuolelta hankkiman hoidon kustannukset. (Suviranta 2006, 1258.)

Julkisen sektorin palveluissa on monia piirteitä, jotka erottavat ne yksityisen sektorin palveluista. Niillä on vaikutuksensa myös sektorin asiakkuuksiin. Julkiset palvelut ovat useimmiten tuotettu ainakin osittain verovaroilla ja niistä perittävä hinta ei vastaa niiden todellisia kustannuksia (Jung 2010; Grönroos 1987). Alle todellisten hintojen jaettaville palveluille yhteistä on se, että kysyntä on aina tarjontaa suurempaa. Palveluiden käyttöä voidaan rajoittaa säätämällä niille erilaisia asiakasmaksuja tai omavastuuosuuksia. Osa julkisen sektorin palveluista on laissa säädetty kuuluviksi vain tietyille erityisryhmille tai vain tiettyjen edellytysten täytyessä. Toisaalta myöskään palvelun tarjoajat eivät voi harjoittaa asiakasvalintaa. Palvelut on tarjottava kaikille lainsäädännön mukaan oikeutetuille henkilöille huolimatta esimerkiksi heidän maksukyvyystään tai halukkuudestaan palveluiden vastaanottoon. Julkisen sektorin asiakkuus voi perustua myös paktoon. Monet julkisista palveluista sisältävät julkisen vallan käyttöä jonka kohteeksi yksilö joutuu pakonomaisesti (Vakkuri 2009, 27). Pakkoasiakkuudet voivat kestää vuosia, jopa vuosikymmeniä, ilman asiakkaan mahdollisuutta päättää palvelusuhdetta. Näissäkin palveluissa on kuitenkin mahdollista noudattaa asiakaslähtöisiä periaatteita niissä osa-alueissa, jotka eivät sinällään ole pakkoasiakkuuden osia (Flynn 2007).

3. ASIAKASLÄHTÖISYYS

Asiakaslähtöisyyden määritelmä on kokonaisuutena edelleen hahmottomaton ja siitä käydään laajaa keskustelua. Kolmen vuosikymmenen keskustelun jälkeen asiakaslähtöisyys on sotkeutunut erilaisiin sananselityksiin eikä konkreettista mallinnusta siitä mitä se on, ole kovin monessa organisaatiossa tehty (Kuitunen 2011). Asiakaslähtöisyyden toteutumisessa olisikin ensimmäiseksi tehtävä selväksi se, mitä se kussakin organisaatiossa tarkoittaa ja miten se käytännössä ilmenee. Muutoin on olemassa vaara, että asiakaslähtöisyys käsitteenä jää tyhjäksi ja sitä käytetään vain mantrana, joka kuvastaa organisaation omaa erinomaisuutta. Tässä tilanteessa asiakaslähtöisyys kääntyy itseään vastaan kun asiakkaan tarpeet eivät ohjaa toimintaa. (Pohjola 2010, 46-47.)

Tässä tutkimuksessa asiakaslähtöisyyden piirteitä määritellään neljän eri ulottuvuuden kautta, jotka ovat voimakkaasti yhteydessä toisiinsa. Olen valinnut ulottuvuudet julkisten palveluiden järjestämisen näkökulmasta hyödyntäen kirjallisuudesta kokemuksia myös yksityisen sektorin toiminnasta. Ulottuvuudet olen jakanut hyvän ja toimivan palvelun, vuorovaikutuksen, kuluttajuuden ja osallistumisen näkökulmiin (vrt. Flynn 2007; Airaksinen & Stenvall 2009). Koska tutkimuksen empiria on sosiaalipalveluiden alalta, keskitytään tässäkin ensisijaisesti sosiaali- ja terveystalouden ympärille.

3.1. Asiakaslähtöisyys hyvänä ja toimivana palveluna

Palvelujen kirjo on julkisella sektorilla laajentunut massiivisiin mittoihin. Palvelujen luonne ja tuottamistapa vaihtelevat merkittävästi, mutta silti palveluilla on silti muutamia perusominaisuuksia, jotka vaikuttavat siihen, miten asiakas kokee palvelun ja miten sitä on mahdollista kehittää, jos palvelut halutaan tuottaa asiakaslähtöisesti. Christian Grönroosin (1987, 29) mukaan palveluiden neljä perusominaisuutta ovat palveluiden aineettomuus, prosessimaisuus, palveluiden yhtäaikainen tuottaminen ja kuluttaminen sekä asiakkaan osallisuus palvelutapahtumaan.

Julkisen sektorin palvelutuotanto ei koskaan voi olla vain järjestelmästä lähtevää, koska valtaosa julkisen sektorin palveluista edellyttää asiakkaan aktiivisuutta palveluprosessin

käynnistämiseksi. Asiakkaan läsnäolo on hyvin luonteenomaista niin palvelujen järjestämisen kuin tuotannonkin prosesseissa (Vakkuri 2009, 27). Palveluiden hyvyys ja toimivuus määräytyvät sen mukaan, miten ne vastaavat asiakkaan odotuksiin. Odotukset ovat kuitenkin monitulkintaisia, koska jokainen yksilö kokoaa omat odotuksensa useiden eri tietolähteiden perusteella. Sen lisäksi odotukset ovat erilaisia kohdistuessaan eri paikkoihin. Esimerkiksi terveydenhuollossa asiakkaat odottavat korkeatasoisia palveluita, mutta eivät kykene yksilöimään mitä sillä tarkoittavat. Tämä voi johtua terveydenhuoltopalvelujen professionaalista luonteesta. (Vartiainen 2010, 172.)

3.1.1. Toimiva palvelu

Toimivan palvelun lähtökohtana voidaan pitää palvelujen saatavuutta. Yhteydenoton tulisi olla asiakkaalle mahdollisimman helppo, jotta palveluprosessi voi käynnistyä. Asiakkaan kohtelun tulee olla yksilöä kunnioittavaa palveluprosessin joka vaiheessa, eikä asiakkaita saa perusteetta asettaa eriarvoisiin asemiin. Toimivan palvelun peruslähtökohtana on sen vastaavuus asiakkaan tarpeisiin ja sen vuoksi asiakkaiden todellisten tarpeiden selvittäminen on tärkeää. Asiakkaalle on jo lainsäädännössä luotu oikeus tulla kuulluksi. Hyvän palvelukokemuksen saamiseksi asiakkaan tulee tuntee, että hänestä pidetään huolta ja hänen tarpeeseen pyritään vastaamaan. Työntekijöiden palveluulttisuus ja suhtautuminen asiakkaaseen ovat keskeisessä asemassa (Ylikoski 1999; Grönroos 1987). Palveluprosessin tulee edetä johdonmukaisesti ja asiakasta on tiedotettava siihen kuuluvista seikoista hänen ymmärtämällään kielellä. Mikäli kaikki ei kuitenkaan suju toivotusti, on asiakkaalle ensiarvoisen tärkeää, että joku kantaa vastuun ja tekee kaikkensa tilanteen normalisoimiseksi. Asiakkaan itsemääräämisoikeutta itseensä, elämäänsä ja omiin tietoihinsa ei saa unohtaa (Ruotsalainen 2000, 20-23).

Asiakkaan tarpeisiin vastaaminen edellyttää kattavaa kartoitusta asiakkaan tilanteesta. Tämä nivoutuu yhteen asiakkaan aidon kohtaamisen kanssa, sillä pinnalla näkyvän tarpeen alla voi olla merkittäviä muita tarpeita, jotka täytyy kyetä ratkaisemaan ennen kuin ensisijaiseen tarpeeseen voidaan vastata. Palvelutarpeesta puhuttaessa käytetään usein sanaa ratkaisu. Sillä halutaan korostaa sitä, että asiakkaan tilanne otetaan kokonaisuudessaan huomioon ja palvelut räätälöidään ratkaisemaan juuri kyseinen tilanne. Asiakkaan tarpeet ovat usein hyvin kompleksisia, joten vaatimuksia kohdistetaan eri ammat-

tiryhmien väliseen yhteistyöhön ja erityisesti niiden saumakohtiin (Ruotsalainen 2000, 13). Palvelukokonaisuuden toimiessa asiakaslähtöisesti ei asiakas ole koskaan vastuussa siitä, että palvelu jatkuu toisen organisaation tuottamana. Tavoitellessa saumatonta palveluketjua on jokaisen palvelutuotannossa työskentelevän kyettävä ymmärtämään oma laajempi vastuunsa kokonaisuudesta ja rakentamaan asiakkaalle tarvittavat sillat muihin palvelutuottajiin. Kieli, jota palvelutuottajien välillä käytetään, tulee olla yhdessä sovitua, jotta käsitteet saavat saman merkityksen eri professioiden keskuudessa. Saumaton palvelukokonaisuus näyttää asiakkaan suuntaan ehjältä ja se edellyttää eri palveluntuottajien laadukasta yhteistyötä (Seiskari & Töyrylä 2000).

Asiakkaan tarpeista puhuttaessa on kuitenkin muistettava, että tarpeita voidaan tyydyttää vain siinä määrin kuin se organisaation toiminnan kannalta on perusteltua. Organisaatioilla on omat strategiset tehtävänsä, joita varten se on olemassa. Etenkin julkisella sektorilla, jossa asiakas ei maksa organisaatiolle suoraan ostamansa palvelujen tuotantokustannusten hintaa, on perusteltua kysyä mihin saakka tarpeita tulee täyttää ja onko toiveiden huomioiminen tarpeetonta vai voidaanko niitäkin täyttää tiettyyn rajaan saakka. Pohjola (2010, 32) muistuttaa, että asiakkaan tarpeiden mukainen toiminta voi muuttua myös vahingolliseksi. Jos ajatellaan, että ainoastaan asiakkaalla on tarvittava tieto tilanteen ratkaisemiseksi, asiakas pyhitetään turhaan. Esimerkiksi sosiaalityössä asiakkaan pyhittäminen voi tarkoittaa tietyllä tasolla hänen ongelmiansa kieltämistä, mikä ei edesauta asiakkaan tilannetta. Vaarana on palvelujen reunaehtojen ja realiteettien unohtaminen. Jos asiakkaalla itsellään on kaikki asiantuntemus tilanteen muuttamiseksi, hänen tuskin tarvitsee palveluja hakeakaan.

Palvelujen toimivuutta on mahdollista määritellä eri tavoin. Yksi Suomessakin yleistynyt keino on luoda palvelusitoumuksia. Esikuvana voitaneen tässäkin pitää brittiläistä Citizen's Charteria, eräänlaista palvelulupausta, jossa määritellään palvelutaso. Palvelusitoumuksissa palveluja tuottava organisaatio lupautuu toimimaan luomiensa standardien, käytännön ja hyvien tapojen mukaisesti. Näin organisaation tavoittelema laatutaso tulee mallinnetuksi ja asiakkaille syntyy käsitys siitä, miten organisaatio käytännössä toimii. Nämä sitoumukset ovat yleistyneet viime vuosina myös julkisen sektorin organisaatioissa (Sutela 2003).

3.1.2. Laatu kokemuksena

Palvelujen laatuun on alettu keskittämään huomiota enemmän 1980-luvun aikana. Julkisella sektorilla palvelujen laatua on perusteltu hallinnon olemisella kansalaista varten ja sillä, että myös oikeusturva paranee, kun asiakkaat saavat palvelunsa viivytyksettä ja siten, että heihin suhtaudutaan ystävällisesti. (Grönroos 1987, 10) Hyvän palvelun edellytyksiin kuuluu palvelukulttuuri, joka on meillä kehittynyt varsin hitaasti. Leo Nyquist (2001) kysyykin väitöskirjassaan, että puuttuuko meiltä palvelukulttuuri kokonaan, kun niin paljon koetaan hyväntahtoista välinpitämättömyyttä, epäluottamusta ja mitätöintiä. Asiakkaiden vastaanottomallista pitäisi päästä asiakkaiden aitoon kohtaamiseen. (ks. Pohjola 2010.) Perinteinen järjestelmäkeskeinen toimintamalli perustuu hallinnollisrationaaliin säädöksiin, vallinneisiin käytäntöihin ja työntekijän asiantuntijuuteen.

Monen tutkimukset kertovat, että asiakkaat arvostavat hyvää ja laadukasta palvelua. Kuitenkaan sen konkretisoiminen ei ole helppoa - asiakkaat eivät välttämättä osaa sanoa, mitä he sillä tarkoittavat. Sanalla laatu ei ole itsenäistä sisältöä, mutta sillä tarkoitetaan jotain hyvää ja tavoiteltavaa, joka arvostetaan positiivisesti (Holma 1999, 23). Laatu onkin kokemuksellinen asia ja on sanottu, että laatu on kaikkea sitä, mitä asiakkaat sanovat sen olevan (Grönroos 2001,99). Palvelun laatua voidaan käsitellä eri ulottuvuuksilla. Ensimmäiseksi voidaan puhua laadun teknisestä ulottuvuudesta. Tekniseen laatuun luetaan se, mitä asiakas saa palvelua käyttäessään. Siihen kuuluu palvelun määrä, laitteiden taso ja henkilökunnan ammattitaito. Terveyspalveluissa oikean diagnoosin saaminen vastaa palvelun hyvää teknistä laatua (Grönroos 1987, 11). Palvelut ovat kuitenkin yleensä monimutkaisia kokemuksia ja tekninen laatu ei yksin riitä siihen, että asiakas saa tarpeensa tyydytettyä ja voi todeta palvelun laadun olleen hyvä.

Asiakkaan näkökulmasta palvelujen toiminnallinen laatu on merkittävä, jopa ratkaiseva. Toiminnalliseen laatuun kuuluu se, miten asiakas palvelun saa. Siihen kuuluu siis muun muassa palvelujen saatavuus ja joustavuus, asiakkaan kohtelu, tiedon saanti ja henkilökunnan palvelualltius. Palvelujen toiminnalliseen laatuun luetaan kuuluvaksi myös se, miten asiakkaan koko palvelutarve tulee hoidetuksi. Etenkin julkiset palvelut vastaavat usein monimutkaisiin kokonaisuuksiin, jolloin asiakas tarvitsee useiden eri alojen ammattilaisten palveluita. Toiminnallisesti hyvälaatuinen palvelu pyrkii minimoimaan asiakkaan tarpeettomat käynnit eri virastoissa tai laitoksissa ja pyrkii kokoamaan palvelut

mahdollisimman yhtenäiseksi kokonaisuudeksi, jossa palvelun eri osa-alueiden toteutuminen ei jää asiakkaan vastuulle (Grönroos 1987, 32; Ruotsalainen 2000, 17).

Laatu on kaikkiaan kokemuksellinen asia ja onkin sanottu, että laatu on kaikkea sitä, mitä asiakkaat sanovat sen olevan. (Grönroos 2001,99) Edes loistava toiminnallinen laatu ei riitä varmistamaan asiakkaan tyytyväisyyttä, kun koettu laatu suhteutuu aina asiakkaan odotuksiin palveluista. Odotukset puolestaan syntyvät siitä, minkälainen ennakkokäsitys asiakkaalla on palveluntuottajasta. Käsitykseen vaikuttavat niin asiakkaalle suoraan tuotettu tai mainonnan kautta saatu tieto palveluista, kuulopuheiden tai toisen käden kokemuksen kautta saatu tieto ja palveluntuottajan imago. Odotukset ovat monimutkaisia, koska ne muuttuvat ajassa ja ovat erilaisia kohdistuessaan eri paikkoihin (Vakkuri 2010, 27). Asiakkaan kokemus palvelun laadusta syntyy siis siitä, miten organisaatio pystyy vastaamaan asiakkaan odotuksiin (Flynn 2007, 158; Grönroos 1987; 2001). Tyytyväisyys julkisten palveluiden laatuun voi myös tutkimusten mukaan vahvistaa luottamusta julkiseen hallintoon (Salminen & Ikola-Norrbacka 2010).

Julkisen sektorin palveluista puhuttaessa on kuitenkin muistettava se, ettei laatua pidä ylikorostaa. Siinä missä yksityisen sektorin palveluja voidaan räätälöidä ja parantaa niin pitkälle kuin asiakas on valmis maksamaan, on julkisella sektorilla muistettava varojen tehokas käyttö. Kun rajalliset resurssit kohtaavat suuremman kysynnän, on perustellumpaa tarjota useille keskinkertaista laatua kuin huippulaatua harvoille.(Flynn 2007, 166.) Palveluja tuottavalla organisaatiolla onkin mahdollisuus parantaa laatuaan perehtymällä asiakkaan odotuksiin. Odotukset voivat olla hiljaisia, jolloin asiakas kokee ne niin itseltään selvinä, ettei niitä ole syytä lausua julki. Ne voivat olla myös hyvin sumeita, jolloin asiakkaalla itselläänkään ei ole selvää näkemystä siitä, mitä hän palveluilta odottaa. Asiakas ei välttämättä voi tietää, mitä mahdollisuuksia uusi teknologia ja palveluiden kehittäjien luovuus voivat heille tuottaa. (Grönroos 2001; Normann 2002, 132.) Toisaalta myöskään palvelujen laadun paranemista ei välttämättä tunnisteta, koska odotukset palvelusta muuttuvat. Tätä kutsutaan palveluparadoksiksi.(Vakkuri 2010, 27.)

3.2. Asiakslähtöisyys vuorovaikutuksena

Asiakslähtöisyyttä voidaan käsitellä myös vuorovaikutussuhteena palveluntuottajan ja asiakkaan välillä. Vuorovaikutussuhteella kuvataan palvelutapahtuvan olevan jonkinlaista yhteistoimintaa tuottajan ja asiakkaan välillä. Grönroos (1987) kuvaakin vuorovaikutusta suhteena, joka muodostuu palveluntuottajan ja asiakkaan välille. Vuorovaikutukselle on olennaista molempien osapuolien halu päästä yhteisymmärrykseen vaikeita asioita väistelemättä (Valpola ym. 2010, 16). Asiakslähtöisyys vuorovaikutuksen näkökulmasta nostaa siis keskeiseksi kyvyn rakentaa luottamusta ja yhteistyötä. Sitä taas ei synny ilman molemminpuolista kunnioitusta. Siksi jokainen asiakas tulee kohdata omana yksilönään ja omassa kontekstissaan. Silloin on mahdollista kohdata ihminen aidosti ja antaa asiakkaalle toimijan rooli. (Pohjola 2010, 52.)

Vuorovaikutusta palveluntuottajien ja asiakkaiden välillä vaatii myös lainsäädäntö. Hallituksen esityksessä (HE 137/1999) korostetaan, että oikeus osallistua itseään koskevien asioiden suunnitteluun ja saada tietoja on keskeinen yksilöiden perusoikeus. Osallistumismahdollisuuksien ja tietojensaannin lisääminen edistää osaltaan yhteiskunnan yleistä kehittämistä avoimen vuorovaikutuksen suuntaan ja se voi parantaa erilaisten päätösten laatua. Asiakkaan itsemääräämisoikeuden toteuttaminen edellyttää yhteistyötä ja vuorovaikutusta asiakkaan ja palveluja järjestävän tahon kanssa. Tilanteissa, joissa asiakas ei itse kykene päättämään ja ilmaisemaan omaa tahtoaan hoidon tai huollon järjestelyistä, asiakkaan laillinen edustaja, omainen tai läheinen voisivat ilmaista asiakkaan arvioitun tahdon ja mielipiteen (Sutela 2001, 432).

3.2.1. Vuorovaikutus palvelutilanteessa

Suurin osa palveluista on tulosta sosiaalisesta vuorovaikutuksesta palvelun käyttäjän ja organisaation edustajan välillä. Richard Normann (2000, 21) kutsuu näitä hetkiä, joissa palvelutapahtumaan osallistuvat henkilöt ovat omillaan, totuuden hetkiksi. Organisaatio ei kykene suoraan vaikuttamaan siihen mitä totuuden hetkellä tapahtuu, vaan lopputulos syntyy palvelun tuottajan edustajan taidoista, motivaatiosta ja vaihtoehtoisten toimintatapojen repertuaarista sekä asiakkaan odotuksista ja käyttäytymisestä. Arvostava ja kunnioittava asenne asiakkaaseen edesauttaa molemminpuolisen luottamuksen ja kun-

nioituksen syntymistä. Asiakslähtöisessä vuorovaikutuksessa neuvotellaan ja pyritään yhteiseen ymmärrykseen asiakkaan tarpeista. Palveluntarjoajan tehtävänä on tulla asiakkaan tasolle, ymmärtää tarve osana asiakkaan omaa kontekstia ja antaa siinä tilanteessa oma asiantuntemus asiakkaan käyttöön. Vuorovaikutuksen seurauksena on mahdollista synnyttää jotain sellaista, jota kumpikaan ei yksin olisi tullut miettineeksi. Työntekijä suhtautuu tulevaisuuteen toiveikkaasti, ja ratkaisukeskeisesti (Kokkola ym. 2002). Yhteinen ymmärrys sitouttaa molempia osapuolia yhteiseen tavoitteeseen ja luo yhteisiä arvoja. Lehtinen (2004, 193) kiinnittää huomiota kontaktin tasoon. Asiakkaan puhutteleminen omalla etunimellä, kättely ja silmiin katsominen voivat olla erittäin keskeisessä osassa tuomassa laatua asiakkaan palvelukokemuksessa.

Totuuden hetkellä organisaation tulee osoittaa, mitä se on valmis tekemään asiakkaan hyväksi. Sen jälkeen, kun asiakas on tilanteesta poistunut, on mahdotonta enää vaikuttaa asiakkaan kokemukseen (Grönroos 1987, 41). Asiakslähtöisen organisaation haaste onkin varmistaa, että jokainen organisaation edustaja kykenee aidosti kohtaamaan asiakkaan ja omalla toiminnallaan varmistamaan parhaan mahdollisen toiminnallisen laadun. Asiakslähtöisessä organisaatiossa jokainen kohtaaminen on ohjattu, henkilökunnan osaaminen ja asenne palveluun on kunnossa ja ongelmatilanteet hoidetaan nopeasti ja huolellisesti. Tämä edellyttää koko organisaation sitoutumista palvelukulttuurin ja käytäntöihin. Ohjeiden tulee olla vallitsevia ja niiden on toimittava myös organisaation sisäisissä yhteydenotoissa jokaisella tasolla. Kaikkien on kyettävä auttamaan toisia täyttämään tehtävänsä, jotta viesti asiakkaalle on yksinkertaisen selkeä: näin me huolehdimme sinusta. Tällöin toiminnan laatu on jatkuvasti korkeatasoista. (Normann 2001, 69.)

Asiakslähtöiset palvelut muodostetaan asiakkaan omista tarpeista ja toiveista, jotka palveluntuottajan on syytä selvittää mahdollisimman tarkasti. Selvittämisessä on syytä muistaa, että asiakkaat eivät tyypillisesti halua puhua tavanomaisuudesta, vaan puhekielessä korostuu erilaisuus ja erityinen yksilöllisyys. Puhuttu kieli voi ohjata organisaatioita liian yksilöllisiin ja monimutkaisiin ratkaisuihin. Kuitenkin asiakkaat valinnoissaan pääsääntöisesti valitsevat tavanomaisen ja tutun ja siten turvallisen vaihtoehdon. (Korkman & Arantola 2009). Tämän vuoksi asiakkaan aiemmin tekemät valinnat on hyvä olla palveluntuottajalla tiedossaan. Palveluntuotannossa on kuitenkin muistettava, että organisaatioilla on myös omat päämääränsä, joita varten se on olemassa ja se aset-

taa reunaehdoja toiminnalle. Asiakkaan tarpeiden tyydyttämisen lisäksi organisaation on täytettävä oma strateginen tehtävänsä. Sen vuoksi vuorovaikutus osapuolien välillä on erittäin tärkeää. Vuorovaikutuksella palveluista voidaan tehdä entistä soveltuvampia. Aikaisessa vaiheessa kattavasti kartoitetut tarpeet voivat auttaa jo palveluiden suunnitteluvaiheessa keskittymään olennaisiin osiin tai toteuttamaan palvelu asiakkaalle sopivammalla tavalla. Palvelua, josta asiakas ei koe saavansa arvoa, on turha tuottaa (Virtanen ym. 2011). Saadessaan asiakkaat mukaan vuorovaikutukseen on mahdollisuus oppia asiakassuhteista ja jatkossa hyödyntää asiakastietoa toiminnan tehostamiseen. Olemassa olevalla asiakastiedolla, sen analysoinnilla ja oikealla hyödyntämisellä voidaan karsia tarpeettomia työvaiheita ja tehostaa palveluiden taloudellisuutta.

Vuorovaikutuksen puuttumisella on vakavia seurauksia. Mikäli asiakasta ei kuulla, voi hänelle tuotettavat palvelut olla soveltumattomia ja siten turhia. Asiakas ei välttämättä myöskään sitoudu saamaansa palveluun jos kokee, ettei ole tullut kuulluksi. Pahimmillaan palvelun vaikutus on asiakkaalle negatiivinen jos hän joutuu kohtaamaan alemmuudentuntoa ja välinpitämättömyyttä itselleen tärkeässä asiassa (Pohjola 2010). Tämä tuottaa jälleen saman toteamuksen asiakaslähtöisyyden perusteista kuin niissä on esitetty: palveluja jakamalla yhteiskunnan ei ole enää mahdollista lisätä kansalaisten hyvinvointia. Hyvinvointi sen sijaan lisääntyy asiakkaan osallisuutta ja vaikutusvaltaa parantamalla.

3.2.2. Oppiva asiakassuhde

Oppiva asiakassuhde on asiakkaan ja palveluja tuottavan organisaation yhteinen prosessi, jossa asiakas valinnoillaan sekä tarpeistaan ja toiveistaan kertomalla pyrkii opettamaan organisaatiolle miten se parhaiten kykenee luomaan arvoa asiakassuhteeseen (Kivelä ym. 2008, 8). Oppivan asiakassuhteen perustana on siis tuottajan ja asiakkaan välinen vuorovaikutus ja siitä syntyvä hyöty, kun tuottaja tulee tietoiseksi tekijöistä, jotka asiakkaalle ovat tärkeimpiä. Näin tuottaja pystyy tarjoamaan asiakkaalle sellaista hyötyä, jota asiakas ei muualta voi saada, koska kilpailevilla palveluntuottajille ei ole samaa tietoa (Oksanen 2010, 22). Arvon luomiseksi asiakassuhteeseen on yhä tärkeämmäksi noussut organisaation henkilöstö ja palvelu, sisäinen markkinointi sekä suhteista huolehtiminen (Kivelä ym. 2008, 27).

Oppiva asiakassuhde on hyödyllinen molemmille osapuolille. Oppivalla asiakassuhteella kyetään parantamaan palvelun tasoa, syventämään asiakassuhteita ja vastaamaan asiakkaiden todellisiin tarpeisiin. Asiakkaan myötä organisaatio voi saada sellaista tietoa, joka tuottaa sille kilpailuetua. Uusi tieto mahdollistaa palvelun yksilöllistämisen entistä tehokkaammin ja kasvattaa suhteen arvoa (Grönroos 2001, 315). Asiakas voi olla myös mukana kehittämässä organisaation palvelua, ja vieläpä yleensä ilman eri korvausta. Samoin laadunvalvonta tapahtuu asiakkaan toimesta reaaliajassa. (Selin & Selin 2005, 88-90; Lehtinen 2004, 141.)

Organisaation tulisi järjestää toimintansa siten, että yhteydenpito asiakkaan ja organisaation välillä on helppoa ja jokainen mahdollisuus kerätä uutta tietoa käytetään hyödyksi. Asiakaspalvelutilanteen lisäksi jokainen kontakti, joka tapahtuu asiakkaan ja yrityksen välillä myös välillisesti on mahdollisuus tiedon keruuseen. Helpon tiedonvaihdon edellytyksinä ovat aktiivinen henkilökunta, monipuoliset palautteenantokanavat sekä asiakkaan informointi yrityksen eri kanavissa (Kivelä ym. 2008, 31).

Oppivassa asiakassuhteessa sekä organisaatio että asiakas ovat valmiita muuttamaan toimintatapojaan (Lehtinen 2004, 59). Toimintatapojen muutokseen liittyy organisaation strateginen johtaminen, jolla toimintaa ohjataan asiakkailta tulevan tiedon perusteella (Moiij ym. 2004). Asiakkailta saadun tiedon perusteella on mahdollista karsia organisaation toiminnoista pois sellaisia osa-alueita, joita asiakkaat eivät koe tarvitsevansa, koska ne eivät tuota asiakkaalle arvoa. Myös organisaation ja asiakkaan välistä työnjakoa voidaan kehittää. Erityisen tärkeää tänä päivänä on teknologian hyödyntäminen organisaation oppimisen ja toiminnan tehostamisen välineenä. (Lehtinen 2004, 50-51.)

Teknologian avulla organisaation on mahdollista hallita suurta määrää asiakastietoa. Pelkkä teknologinen valmius ei kuitenkaan riitä, vaan sen lisäksi organisaatioilta edellytetään kykyä käyttää ja analysoida kerättyä asiakastietoa (Lehtinen 2004, 124). Ideaalitapauksessa kaikki asiakkaisiin liittyvä tieto löytyy organisaation tietojärjestelmistä, ja se on hyvin organisoitua, laadukasta ja tietosuojasäännösten hengen mukaista. Kuitenkin on hyvin tavallista, että merkittävä osa asiakastiedosta on hajautuneena asiakkaiden kanssa asioivien henkilöiden muistiin sekä irrallisiin dokumentteihin. (Oksanen 2010, 149.) Asiakastiedon paras hyödynnettävyys syntyy silloin, kun riittävä määrä informaati-

tiota tulkitaan ja siitä tehdään dokumentoituja johtopäätöksiä. Tällöin se on mahdollista käyttää koko organisaation oppimisen välineenä. Useimmiten kuitenkin tieto jää hiljaiseksi, kun kukin käyttäjä tulkitsee tarvitsemaansa informaatiota kulloiseenkin käyttötilanteeseen ja tiedon tulkinta jää dokumentoimatta. (Oksanen 2010, 154.)

Parhaimmillaan oppiva asiakassuhde kehittää myös organisaation oppimista. Tuolloin asiakassuhteiden kautta saatu tieto jaetaan nopeasti ja tehokkaasti organisaation yhteiseksi tiedoksi, joka sisäistetään käytännön toimissa organisaation kulttuurin osaksi. Oppiminen edellyttää refleksiivistä suhtautumista omaan työhön ja toimintaan. Organisaation tulisi tunnistaa ne osa-alueet, joissa toiminta ei kohtaa puhuttua kieltä. Mikkelissä kaupungin organisaation oppimista on pyritty parantamaan mallinnuksella. Siellä on kerätty sellaisia palvelutarinoita, jotka ovat asiakkaan mielestä onnistuneet erityisen hyvin. Nämä palveluprosessit on kuvattu mahdollisimman tarkasti, jotta onnistumisen edellytykset tulevat näkyviksi. Näiden mallinnusten kautta on mahdollista luoda hyviä käytäntöjä, jotka levitetään organisaatioon laajemmin. (www.minunmikkelini.fi.)

3.3. Asiakslähtöisyys kuluttajuutena

Yksi ulottuvuus asiakslähtöisyyteen on kuluttajuus. Kuluttajana pidetään henkilöä, joka on rationaalinen toimija ja valitsee itselleen oman etunsa mukaisesti parhaiten soveltuvat palvelut ja palvelujen tuottajat markkinoilta. Kuluttajaa kuvataan tietoisia ratkaisuja tekevänä aktiivisena toimijana. Kuluttajuutta kuvaa siis vapaaehtoisuus ja asiakkaan oikeus valintaan.

Kuluttajuuden yhdistäminen kansalaisuuteen tuli keskeiseksi julkisen valinnan teorian yhteydessä (Clarke 2006, 30). Julkisen valinnan teorian mukaan tavoitteena tulisi olla minimalistinen valtio, jonka tehtäviin ei kuulu hyödykkeiden jakelu. Hyödykkeiden jakelun katsottiin parhaiten toteutuvan vapaille markkinoilla, joita säätelee kysynnän ja tarjonnan väliset suhteet.

Kuluttajuuden nousulla on yhteys perinteisten auktoriteettien arvovallan murenemiseen. Kansalaiset toimivat kuten kuluttajat julkisia palveluita kohdatessaan. Kansalaiset katsovat omaa asemaansa oikeuksiensa kautta ja oman tietämyksensä nojalla kykenevät

usein haastamaan profession edustajan. Valinnan mahdollisuus on rohkaissut kansalaisia käyttämään sananvaltaansa tai jopa hallitsemaan palvelusuhdetta (Powell ym. 2010, 324). Asiakkaiden käyttäytyminen ei siten ole enää erityisen ennalta arvattavaa, koska perinteisen auktoriteetin ja paternalistisen vallan kunnioituksen sijaan on noussut itsevarmuus. Kuluttajakansalaiset ovat muuttuneet palvelujen kohteesta aktiivisiksi kansalaisiksi. (Clarke 2006, 13, 20.)

Ilkka Halava ja Mika Panzar (2010) kuvaavat kuluttajakansalaista seuraavasti:

1)Valinnat perustuvat ensisijaisesti yksilöiden omiin intresseihin. Kuluttajakansalainen kokee oikeudekseen (ja nykyään melkein velvollisuudekseen) tehdä valintoja markkinoilla ensisijaisesti omien tarpeidensa mukaisesti.

2)Valinnat perustuvat tiedon johdonmukaiseen käyttöön. Kuluttajakansalainen tuntee taloudellisen käyttäytymisen hyveet, johon kuuluvat mm. hinta- ja laatutietoisuus ja yleisemmin itsekuri monien mahdollisuuksien edessä. Käytännössä markkinaosapuolena toimimiseen kuuluvat myös virheet ja virheistä oppiminen.

3)Valinnoilta ei voi välttyä. Samaan aikaan kun valinnan vapaus markkinoilla on kasvanut, valinnan vapautemme osallistua kulutusyhteiskuntaan on vähentynyt. Nyky-Suomessa kuluttajakansalaiseksi synnyttään ja kulutusyhteiskuntaan kuulutaan lähes väistämättä.

Suomessa on pyritty monin tavoin tuomaan kuluttajuuden mahdollistavia piirteitä julkisen sektorin toimintaan. Laajimmalle on toistaiseksi levinnyt palveluseteli, jolla palveluntuottajan valinta ohjataan asiakkaan tehtäväksi. Palvelusetelillä tarkoitetaan kunnan antamaa etuutta jonkin tietyn palvelun hankkimiseksi kunnan ennakkoon hyväksymältä palveluntuottajalta. Asiakkaalle palvelun hinta on samansuuruinen kuin julkiselta sektorilta hankittaessa. Asiakkaan maksaman osuuden ja kustannusten välisen eron palvelusetelin vastaanottaja laskuttaa kunnalta. (Sutela 2003.)

Uusimpia tulokkaita vahvaan kuluttajuuteen ohjaavana mallina on Suomessa henkilökohtainen budjetointi. Sen malli on tuotu meille Britanniasta, jossa siitä on käytössä ainakin kaksi erilaista versiota (Koskiahho 2008, 102). Suomessa henkilökohtaisen budjetoinnin eri osa-alueet ja toteutusmuodot hakevat vielä muotoaan ja erilaisia mallinuksia tehdään parhaillaan ympäri maata. Yksi kokeilu on käynnissä Kainuun Maakunnan vanhusten asumispalveluissa. Henkilökohtaisen budjetoinnin idea on siinä, että asiakkaan kaikki tiettyyn palvelukokonaisuuteen kuuluvat etuudet myönnetään palvelun sijaan rahallisena budjettina. Tämä antaa asiakkaalle oikeuden valita palveluntuottajat ja palvelun sisältö siinä laajuudessa kuin hän kokee tarvitsevansa ja budjetti antaa myöten. Kokemuksia mallista ei Suomessa vielä juurikaan ole saatu. Kansainväliset kokemukset sen sijaan osoittavat, että malli on valinnanmahdollisuuksien tarjoamisen rinnalla myös kustannustehokas – ollessaan itse kirstunvartijana myös asiakas käyttäytyy taloudellisesti rationaalisesti.

Kuluttajuus julkisissa palveluissa on ongelmallinen käsite. Kuluttajuuden toteuttamiseen tarvitaan markkinoille riittävästi palveluiden tuottajia. Tämä edellyttää julkisilta palveluilta laajoja yksityistämisiä ja julkisen palvelutuotannon purkamista. Kuitenkin useissa viimeaikaisissa tutkimuksissa ja keskusteluissa on laajasti tuotu esiin, että yksityistämisen on vain harvoin onnistuttu saavuttamaan sille asetetut tavoitteet. Palveluiden saatavuuden ja laadun on koettu heikentyneen eikä taloudellisiakaan hyötyjä ole tavoitettu odotusten mukaisesti. Samoin valinnan mahdollisuuksia ja tarpeellisuutta on kritisoitu varsin runsaasti. Kuluttajan vaatiminen valintojen tekemiseen voi aiheuttaa hämmennystä, epävarmuutta ja stressiä julkisten palvelujen käyttäjälle (Barnes & Brior 1995, 53; Virtanen 2011). Kansalaisen ei ole aina mahdollista toimia kuluttajan roolissa. Tietoa ei ehkä ole tarpeeksi, jotta yksilö kykenisi joka tilanteessa toimimaan rationaalisesti. Yksilön tulisi julkisten palveluiden osalta kyetä hahmottamaan myös kokonaisuus, mihin verovarot menevät ja mihin lopputulokseen hänen käyttäytymisensä johtaa kollektiivisessa järjestelmässä. Julkisen sektorin monimutkaisissa järjestelmissä yksilön tiedonsaanti vaikeutuu, mikä edelleen vaikeuttaa tietoisia päätöksiä. (Salminen 2008, 68-70.) Sosiaali- ja terveydenhuollossa kuluttajuus on häiritsevää, koska se antaa asiakkaalle oikeuden määritellä omat tarpeensa. Tällöin ammattilaisen asema ja kontrolli jää kyseenalaiseksi. (Clarke 2007, 68.)

Kaikki yhteiskunnan erityisryhmät eivät ole kykeneviä tai halukkaita päätöstentekoon. Joissain tilanteissa on yhteiskunnan edun mukaista puuttua kansalaisen elämään, vaikka tämä ei tiedostaisi yksilöllistä tai kollektiivista tarvetta puuttumiselle. Kriisitilanteissa päätöksentekoa ei voida myöskään odottaa, jotta mahdollinen vahinko saadaan pidettyä mahdollisimman pienenä (Barnes & Prior 1995, 55). Niiden asiakkaiden osalta, joilla on kyky toimia kuluttajina, voi kuluttajuutta estää järjestelmän tai sen henkilökunnan kykenemättömyys vastata näihin palveluodotuksiin ja vaatimuksiin riittävän responsiivisesti (Valokivi 2008, 64). Toisaalta kuluttajuutta estää monet käytännön rajoitukset. Monet julkiset palvelut toimivat monopoleina: alueella voi olla vain yksi sairaala tai matka toiseksi lähimpään kouluun on liian pitkä päivittäin kuljettavaksi. Valinnan mahdollisuutta ei ole käytännön asettamien rajoitusten vuoksi. (Flynn 2007, 153.) Kuluttajuutta olisikin parempi julkisten palveluiden yhteydessä kehittää ensisijaisesti kansalaisten joustavana vaikutusmahdollisuutena olemassa olevien palvelujen muodosta ja sisälöstä (Barnes & Prior 1995, 53; Virtanen 2011).

3.4 Asiakaslähtöisyys osallistumisena

Yksi asiakaslähtöisyyden ulottuvuuksista on asiakkaan aktiivinen osallistuminen palvelutuotantoon. Tässä osallistumisella tarkoitetaan toimintaa, jossa asiakas konkreettisesti tekee jotain sellaista, minkä voisi oikeutetusti odottaa palveluntuottajan toteutettavaksi. Pankkisektori on osallistumisesta erinomainen esimerkki, kun lukuisat aiemmin pankin tekemät tehtävät on onnistuneesti siirretty asiakkaiden itsensä toteutettaviksi. On huomattavissa, että etenkin julkisella sektorilla on vaikeaa käsittää asiakas resurssina, joka voi osallistua palvelutuotantoon. Asiakas voi olla ratkaiseva avain toiminnan onnistumiseen. (Lehtinen 2004, 131.)

Kansalaisten osallistumista säädetään lailla. Kuntalain (365/1995) 27§:ssä todetaan, että ”valtuuston on pidettävä huolta siitä, että kunnan asukkailla ja palvelujen käyttäjillä on edellytykset osallistua ja vaikuttaa kunnan toimintaan”. Kuntalaisen ja asiakkaan osallistuminen häntä itseään koskevien asioiden suunnitteluun ja toteutukseen on myös tehokas keino sitouttaa hänet yhteisiin tavoitteisiin (Holma 1999, 27).

Kansalaisten osallistumisen taso julkisissa palveluissa vaihtelee niin asiakkaan kuin tilanteen mukaan. Kohtaamiset palvelujärjestelmän kanssa parhaimmillaan tukevat kansalaisten arkea ja pahimmillaan ne muodostavat esteitä kansalaisen oikeuksien toteutumiselle. Asiakkaan asemassa olevan kansalaisen osallisuus muodostaa jatkumon, jonka toisessa päässä on vaativa ja hyvin aktiivinen kansalaisuus ja toisessa päässä ulkopuolelle ajautunut ja palvelujärjestelmistä irtisanoutunut kansalaisuus (Valokivi 2008).

Kansalaisosallistumisen lisäämistä vauhdittaa myös tarve löytää edustuksellisen demokratian ohella muita poliittisia vaikutuskanavia äänestysaktiivisuuden hiipussa ja mielenkiinnon vähentyessä puolue toimintaa kohtaan. Nykyään vallitseekin jo verraten laaja yksimielisyys tarpeesta lisätä asiakkaan osallistumista tukevia elementtejä julkiseen palvelujärjestelmään. Palvelun tarjoajan ja sen kuluttajan välinen erottelu – samoin kuin asiantuntijan ja asiakkaan välinen – on siten menettänyt ehdottomuutensa kun ollaan siirtymässä kohti erilaisten julkisten palvelujen osallistuvaa tuotantoa. Vaikka käytäntöjä vasta kehitelläänkin, nyt kansalaisia halutaan ottaa mukaan palvelutapahtumaan ja omien tarpeidensa määrittelyyn, esimerkiksi suunnittelemaan terveydenhuoltoon liittyviä hoitoja ja pohtimaan vaihtoehtoja yhdessä terveydenhuollon asiantuntijoiden kanssa (Eriksson 2010). Lainsäädännöstä tulisikin purkaa sellaiset esteet jotka hankaloittavat yli organisaatorajojen menevää palvelujen suunnittelua (Lehtinen 2004).

Yrity maailmasta tutut asiakaspaneelit ja raadit ovat sovellettavissa asiakkaan osallistumisen välineenä julkisen sektorin palveluihin kyselyiden ja muiden asiakasmittareiden rinnalle. Britanniassa ja Espanjassa on yleisesti käytössä kansalaisraadit, joiden tarkoituksena on kaventaa poliittisen päätöksenteon ja kansalaisten välistä kuilua, parantaa demokratian toteutumista, kartoittaa kansalaisten tarpeita ja käsityksiä julkisista palveluista sekä vahvistaa luottamusta yhteiskuntapolitiikkaan. Kansalaisraateihin pyritään kokoamaan sattumanvaraisesti mahdollisimman laaja edustus yhteiskunnasta, jonka tehtäväksi tulee tuoda asiakkaan ja kansalaisen näkökulmaa päätöksentekoon. Raadeille annetaan tarvittaessa asiantuntija-apua erityistä osaamista vaativien asioiden käsittelyssä. Laajoilla raadeilla saadaan niin kansalaisten laajaa mielipidettä kuin yksilöiden kohtaamia ainutkertaisia ongelmia esiin. (Vartiainen 2010, 182.)

Kehittäjäasiakkuus on yksi osallistuvan asiakkuuden muoto. Kehittäjäasiakas reflektoi ja tutkii julkisia palveluita oman kokemuksensa kautta. Kehittäjäasiakkaat voidaan ottaa

mukaan organisaation suunnittelu- ja kehityshankkeisiin, samoin on mahdollista koota kehittäjäasiakkaiden oma tiimi. (Toikko 2006, 18; Pohjola 2010, 60.) Kehittäjäasiakkaat valvovat jatkuvasti laatua ja osallistuvat itse suunnittelutyöhön. Näin asiakas tulee resurssiksi tekemään tuottavaa työtä organisaatioon (Lehtinen 2004, 67). Asiakkaiden ja työntekijöiden yhdessä toimimisen myötä asiakkaan mielipiteet eivät jää pimentoon, jolloin organisaatio kykenee korjaamaan virheelliset tai heikot toimintatapansa.

Osallistumisella ja vaikutusvallalla on myös hyvinvointia lisäävä vaikutus. Asiakkaiden aktivointi on keskeisellä sijalla ratkottaessa syrjäytymisen ongelmaa. (Toikko 2006, 13.) Osallistuminen tuottaa yhteisöllisyyttä etenkin paikallisesti ja kasvattaa sosiaalista pääomaa. Oman kokemuksen myötä syntyvä asiantuntijuus ja oman työn vaikutusten näkeminen palveluiden toteutuksessa voimaannuttaa yksilöitä yhteiskunnan jäseninä (Pohjola 2010, 60). Tässä mielessä kansalaisten osallistuminen palvelujen suunnitteluun ja tuotantoon laajentaa kansalaisten toimintaa alueille, joissa se aiemmin oli miltei olematonta. Samalla se rakentaa yhteisöllisiä valmiuksia paikallisten hankkeiden ja aloitteiden kautta, mutta luo myös pohjaa kunnianhimoisemmille tavoitteille valtionhallinnon toimintatapojen muuttamiseksi hajautetummaksi ja käyttäjälähtöisemmäksi järjestelmäksi (Eriksson 2010)

Kehitysvamma palvelujen piirissä on hieno kokemus kehittäjäasiakkaiden toiminnasta. Vuosituhannen alussa projektin kautta syntyneessä Alli-verkostossa luotiin asumispalveluiden laadunarvioinnin malli, jossa kehitysvammaisia koulutettiin toimimaan tasaveroisena jäsenenä laatutiimissä. Projektin aikana huomattiin, että kehitysvammaiset asukkaat antoivat palautetta huomattavan spontaanisti ja vapautuneesti kun sitä saivat kertoa sitä vertaisilleen. Samalla kokemus vahvisti kehitysvammaisten omaa identiteettiä ja osaamisen tunnetta. (www.kehitysvammaliitto.fi)

Uuden tietoteknologian myötä uusia kanavia suoraan vaikuttamiseen on hyödynnettävissä. Verkkoportaalit ja -yhteisöt voivat olla erittäin hedelmällisiä kehittämismuotoja julkisille palveluille. Myös kansalaisjärjestöjen osallistumisen mahdollisuuksia palvelujen suunnitteluvaiheessa tulisi lisätä, koska niiden kautta on mahdollista saada tietoa niistä tarpeista joita on heikoimmassa asemassa olevilla kansalaisilla, joiden omat kyvyt tai taidot eivät riitä osallistumiseen. Toisaalta on muistettava, että kaikilla kansalaisilla ei ole myöskään halua osallistua, kun taas jotkin intressiryhmät voivat olla hyvinkin

aktiivisia. Tämä taas voi vääristää käsitystä, jonka palveluntuottaja saa palvelunsa kehitystyöhön. Näin asiakaslähtöisyys voi kääntyä vain tietyn aktiivisen ryhmän etujen edistämiseksi. (Jung 2010, 9.)

Osallistumiseen löytyy usein sekä yksilöllisiä että kulttuurisia syitä. Yksilölliset motiivit voivat nousta oman lähipiirin tarpeista, kulttuuriset taas jonkin ryhmän tarpeista. (Var-tianen 2010, 181.) Osallistumiseen vaaditaan kuitenkin motiivi. Yleensä se on jokin itselle tärkeäksi koettu asia tai toiminto, jonka toteutuksessa asiakas näkee puutteita. Intoa osallistumiseen ei kuitenkaan välttämättä löydy jos siihen ei ole kytketty aitoa vaikuttamismahdollisuutta. Organisaation suhtautuminen on tässäkin keskeisellä sijalla. Jos kriittisiä äänenpainoja palveluista käyttävä henkilö leimataan ”hankalaksi tapaukseksi”, hänellä tuskin on intressejä suurempaan yhteistyöhön organisaation kanssa. Jos taas organisaatio katsoo positiivisesti ongelmakohtiin, aidosti kuuntelee osallistuvaa asiakasta ja uskoo tämän asiantuntijuuteen omassa asiassaan, on hedelmällisen yhteistyön maaperä valmis.

4. ORGANISAATIOMUUTOS

Kiinnostus julkisen sektorin organisaatioiden muutokseen on tuskin koskaan ollut suurempi kuin nyt. Valtavan laaja-alaiset sosio-ekonomiset, kulttuuriset ja poliittiset muutokset ovat muovanneet julkisen sektorin organisaatiota jo useamman vuosikymmenen ajan. Julkisten palvelujen tuottamiseen ja rahoittamiseen kohdistuva paine ei kuitenkaan ole helpottamassa, sillä demografiset tekijät yhdistettynä julkisen talouden haasteisiin vaativat yhä uusia ratkaisumalleja. (Stenvall & Virtanen 2007, 17; By & McLeod 2009, 3.)

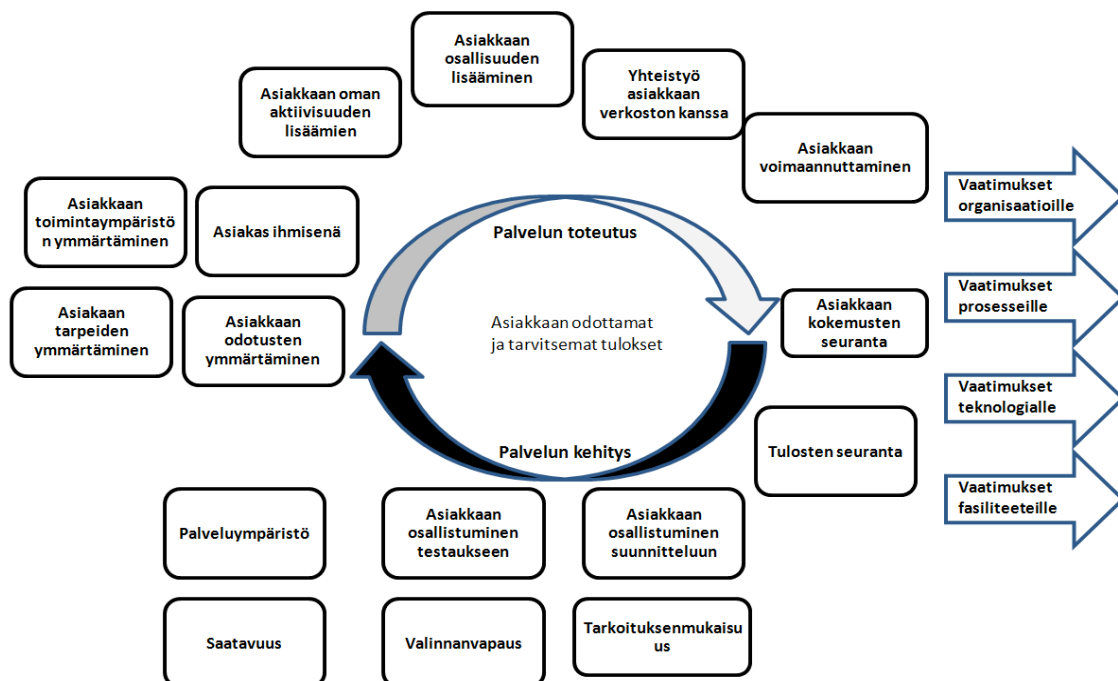
Muutos ilmiönä on moniselitteinen ja niin ovat sen syytkin. Organisaatiot muuttuvat, kun maailma niiden ympärillä sekä ihmiset ja asiat niiden sisällä muuttuvat. (Haveri ym. 2000, 26.) Syytä voidaan luokitella eri tavoin, yleisin tapa on jakaa muutokseen johtavat tekijät ulkoisiin ja sisäisiin syihin (Haveri & Majoinen 2000, 26). Erityisesti julkisen sektorin hallintoon kohdistuvia muospaineita on esitetty PEST- mallin kautta. Siinä muutosten takaa löytyvät syyt on jaettu poliittisiin, taloudellisiin, sosiaalisiin ja teknologisiin syihin. (Osborne & Brown 2005, 13-20; Stenvall ym. 2007, 24.) Asiakaslähtöisyyteen liitettynä muospaine voi syntyä myös asiakasymmärryksestä (Virtanen ym. 2011, 51-52). Muutos haastaakin johtajuuden siirtymään tähän aikaan, jossa organisaatioiden toiminnat ovat yhä enemmän arvoketjuissa, arvoverkoissa ja ekosysteemeissä (Hamel & Green 2007, 26).

Organisaatiomuutos määritellään usein prosessiksi, jossa organisaatio muuttaa toimintaansa siirtyäkseen haluttuun tulevaisuuden tilaansa. Muutos alkaa luopumisella vanhoista ajattelu- ja toimintatavoista, jotta tilaa uudelle idealle ja toimintamallille syntyy. Uuden mallin omaksuminen edellyttää organisaation jäseniltä refleksiivisyyttä, vuorovaikutusta ja oppimista. Muutos itsessään voi olla luonteeltaan hyvin monentasoinen, mikä määrittää myös sen johtamista. Organisaatiomuutoksen luonne, laajuus ja merkitys vaihtelevat huomattavasti. (Stenvall & Virtanen 2007, 27; Lämsä & Hautala 2004, 184.)

Muutos organisaatiossa edellyttää ensisijaisesti tietoa siitä, miten muospaineet kohdistuvat organisaation nykytilaan sekä selkeää visiota siitä, mihin tilaan organisaatio tähtää. Nykytilan ja vision välille on kyettävä luomaan strategia, polku, jolla haluttu tila saavutetaan. (Stähle & Grönroos 1999, 29.) Nykytilan tunnistamiseen organisaation

tulisikin kyetä lukemaan toimintaympäristöään heikkoine signaaleineen. Tällöin organisaation on mahdollista ennakoida muutostarpeita ja kulkemaan muutospakon edellä. Ennen ulkoista pakkoa toteutetuilla muutoksilla organisaatio siirtyy tulipalojen sammuttelusta niiden ennaltaehkäisyyn. (Stenvall & Virtanen 2007, 55-56; Virtanen 2011, 51.) Muutosta kuvataan usein vaiheittain etenevänä projektina, mutta tutkimuskirjallisuudessa toteutuneita muutoksia pidetään ensisijaisesti prosesseina, jotka koostuvat limittäisistä toimintasarjoista. Niiden logiikkaa on ulkopuolisen vaikea ymmärtää. Muutos etenee harvoin suunnitellun lineaarisesti vaan sen yhteydessä esiintyy laajasti myös kaotisuutta, joka puolestaan ruokkii luovuutta ja innovaatioita. (Stenvall & Virtanen 2007, 20, 28.)

Asiakslähtöisyyden toteuttaminen organisaatioissa merkitsee usein muutosta. Asiakasymmärryksen tuominen organisaation toimintaa ohjaavaksi tekijäksi aiheuttaa muutoksia useilla tasoilla. Laaja-alaisena toiminnallisena muutoksena asiakslähtöisyyden vaikutukset näkyvät organisaatioissa kaikkialla niin rakenteissa kuin prosesseissakin. Alla olevassa kaaviossa on esitetty, miten asiakslähtöisyyden vaatimukset näkyvät organisaatioissa.



Kuvio 1. Asiakslähtöisyyden näkyminen organisaatioissa. (muk. Tekes 2006-2008)

4.1. Muutoksen johtaminen

Viime vuosina muutoksen johtaminen on noussut johtamisen keskeiseksi kysymykseksi. Organisaatioiden muutospaineessa johtajien ja esimiesten taitoa käsitellä asioita ja ihmisiä koetellaan. Muutosta ei saada aikaan, jos ei olla valmiita tekemään yhteistyötä erilaisten ihmisten ja ryhmien kanssa (Vartiainen 2009, 181). Muutosjohtamisesta on runsaasti teorioita jo 1970-luvulta alkaen. Tunnetuimmat teoriat ovat Kurt Lewinin voimakkaitteoria (1975) ja Kotterin (1996) lineaarinen muutosjohtamisteoria. Teoriat tarjoavat osaltaan malleja siitä, miten muutosta tulisi johtaa eteenpäin. Kokonaisuudessaan muutosjohtamisen tutkimuskirjallisuus on hajanaista ja teorioiden keskinäiset ristiriidat ovat huomattavia. Käytännössä organisaatioiden muutoksia harvoin toteutetaan yhden teorian mukaisesti. (Stenvall ym. 2007, 26.) Yksityiselle sektorille suunnitellut muutosjohtamisen keinot eivät myöskään välttämättä ole suoraan siirrettävissä julkisiin organisaatioihin ilman asianmukaista modifiointia. Muutoksen johtaminen julkisissa organisaatioissa eroaa yksityisestä sektorista ainakin neljässä olennaisessa kohdassa; markkinoiden kannustimet puuttuvat, on olemassa usein ristiriitaisia tavoitteita eri sidosryhmien kesken, on huomioitava kansalaisten oikeusturva sääntöineen, ohjeineen ja rajoituksineen sekä usein monimutkainen poliittinen tilanne. (Chen ym. 2006.)

Muutos on aina sidoksissa organisaatioon, jossa se toteutetaan. Mikään teorianmalli ei voi kattaa sitä uudistumista, mikä tapahtuu organisaation omissa toiminnassa. Jokaisen organisaation on prosessoitava itse oman uudistumisen tavat, hyvät käytännöt ja toimintamallit. Syvä muutos muuttaa aina myös ainutkertaista organisaatiokulttuuria, jota ei voi kopioida muualta. (Virtanen & Wennberg 2005, 50-51.) Tämän vuoksi muutoksen tarkka suunnitelmallisuus ei aina ole eduksi, koska se ei jätä tilaa luovuudelle ja innovatiivisuudelle. Organisaatioiden jäsenten yhdessä tekeminen voi synnyttää luovia ratkaisuja, ja on vuorovaikutuksen ja oppimisen kannalta erittäin tärkeää. (Stenvall & Virtanen 2007, 84.) Muutoksen suunnittelussa olisikin keskityttävä sen suunnan, perustarkoituksen ja ajoituksen määrittelyyn ja jättää riittävästi tilaa toimia muutoksen toteutuksesta vastaaville henkilöille.

Muutoksen johtamisessa on usein esillä jaottelu asioiden ja ihmisten johtamiseen. Kotterin (1996, 22) mukaan asioiden johtamiseen muutoksen läpiviennissä kuuluvat suun-

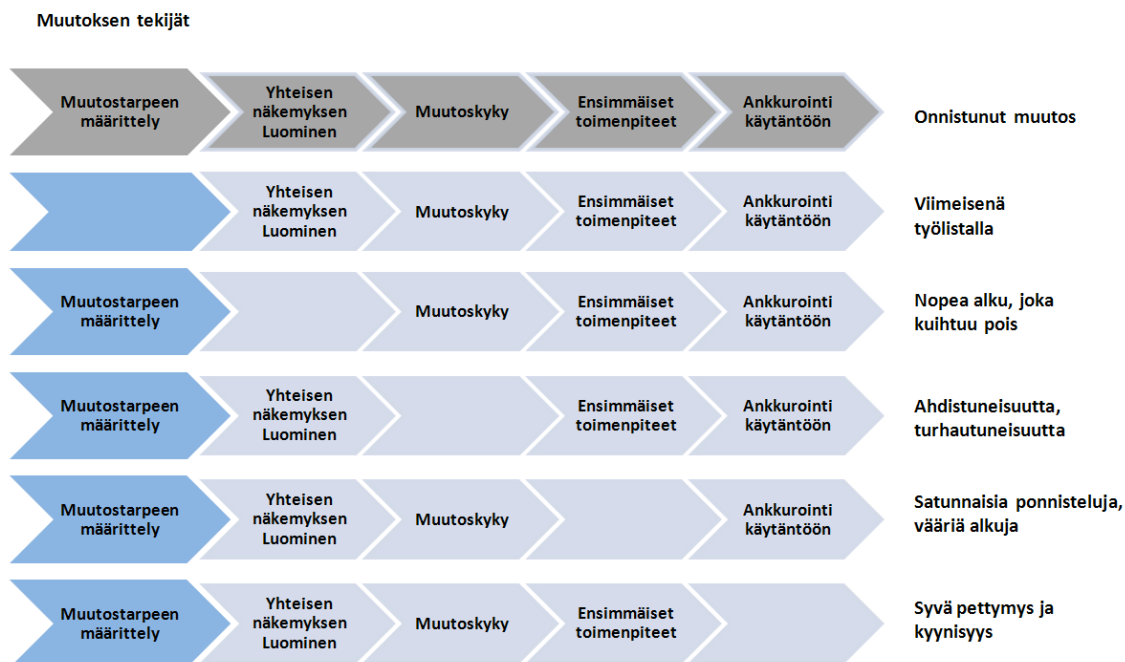
nittelu ja budjetointi, organisointi ja miehitys sekä valvonta ja ongelmanratkaisu. Ihmisten johtamiseen kuuluu suunnan näyttäminen, ihmisten koordinointi, kannustaminen ja inspirointi. Asioiden johtamista muutoksessa ei tule vähätellä, mutta ihmisten johtaminen muodostuu usein suuremmaksi haasteeksi. Ihmisten johtamisella pyritään vähentämään muutosvastarintaa ja saamaan ihmiset motivoituneiksi muuttamaan toimintatapaan. Muutoksen johtaminen koskettaa usein monia organisaation osa-alueita yhtäaikaista, joten jako asioiden ja ihmisten johtamiseen voi olla tarpeeton.

Kaikissa terveissä työyhteisöissä esiintyy luonnollista muutosvastarintaa. Syitä muutoksen vastustamiselle on paljon – muutos luo aina epävarmuutta tulevasta. Muutosvastarinta voi kuitenkin olla avain muutoksen onnistumiseen. Se pakottaa muutosjohtajat pohtimaan argumenttien paikkansapitävyyttä, muutoksen retoriikkaa ja poisoppimista vauhdittavia tekijöitä (Stenvall & Virtanen 2007, 57). Muutosvastarintaa voi ilmetä myös asiakkaiden ja muiden sidosryhmien taholta. Erityisesti kuntia koskevissa muutoksissa on huomattava, että kuntalaisilla on kunnan asukkaina erityislaatuinen suhde omaan kuntaansa niin asiakkaan kuin veronmaksajankin roolissa. Tämän vuoksi kuntien muutoksissa asukkaiden vastarinta voi olla sidosryhmistä jopa henkilöstöäkin voimakkaampaa. (Haveri & Majoinen 2000, 29.) Tämä on selvästi näkyvissä myös Kainuun hallintomallikokeiluun osallistuneissa kunnissa, joissa vastarinta useiden sidosryhmien osalta on ollut voimakasta (Airaksinen ym. 2008).

4.1.1. Onnistunut muutos

Muutosjohtamisen onnistumiselle on kaikkein tärkeintä määritellä muutos, joka halutaan (Valpola 2004, 27). Ilman perustarkoituksen selkeää kirkastamista on toteuttamisvaiheessa odotettavissa merkittäviä vaikeuksia (Stenvall ym. 2007, 29). Muutoksen mielekkyys on osattava perustella niin, että ihmiset haluavat sitoutua muutokseen ja ponnistella sen eteen. Asiakaslähtöisyyttä tavoittelevassa muutoksessa johtajan on kyettävä perustelemaan asiakkaan aseman parantaminen sen positiivisilla vaikutuksilla niin asiakkaisiin kuin organisaatioonkin. Hyvä muutosjohtaja kykenee luomaan ihanteita, visioimaan kehityksen suunnan, rohkaisemaan ihmisiä ja antamaan välineitä muutoksen toteuttamiseen (Viitala 2004, 89). Valpola (2004) määrittelee onnistuneeseen muutosjohtamiseen viisi tekijää, jotka yhdessä saavat aikaan halutun muutoksen. Muutoksen

johtaminen on sitä haasteellisempaa mitä useampi näistä tekijöistä vaatii toimenpiteitä. Yhdenkin osan puuttuessa ei muutosprosessi saa haluttua lopputulosta.



Kuvio 2. Muutoksen tekijät (Valpola 2004; Valpola 2007)

Muutosprosessia voi kuvata oheisten viiden tekijän avulla. Jokaista niistä tarvitaan, jotta muutoksella saadaan haluttuja tuloksia aikaan. Kun muutosprosessin ja viestinnän avulla pidetään eri tekijöistä huolta, saadaan muutoksen toteutukselle hyvä tuki.

Muutostarpeen hyväksyminen on perusta koko muutokselle. Jokaisen organisaation sidosryhmän on tarpeen tietää miksi muutos tarvitaan ja mitä sen avulla saadaan aikaan. Kun muutostarve saadaan kirkastettua, ovat ihmiset valmiimpia työskentelemään sen eteen. Etenkin organisaatioita yhdistettäessä on oleellista saada kaikki ymmärtämään faktat samalla tavalla, jotta organisaatioiden väliset erot tulosten kuvaamisessa eivät sumenna muutostarvetta. Jos muutostarvetta ei saada selvästi esille tai muutokseen johtajiin ei luoteta, muutokselta putoaa pohja pois. (Valpola 2004, 26–35; Valpola 2007.)

Yhteisellä näkemyksellä tarkoitetaan sitä millaisilla ratkaisulla haluttuun lopputulokseen halutaan päästä. Yhteisellä näkemyksellä saadaan perustiedot ratkaisukokonaisuudesta, siitä saadaan kartta ja kompassi muutoksen yksityiskohtaisempaan suunnitteluun. Näkemys mallintaa ja auttaa päätöksenteossa. Ehdotuksia uusista toimenpiteistä voidaan

verrata yhteiseen näkemykseen miten ne auttavan tavoitteen saavuttamisessa. Yhteinen näkemys kannattaa kirjoittaa huolellisesti; jokaisella valitulla sanalla on merkitystä. Yhteisellä näkemyksellä kiteytetään se, mitä organisaatiossa halutaan tavoitella. (Valpola 2004, 26–35; Valpola 2007.)

Muutosvoimaa tarvitaan muutoksen toteuttamiseen. Muutoksesta tulee lisätyötä ja se vaatii uuden oppimista sekä vanhan, jo osatun, soveltamista uusissa tilanteissa. Muutosvoimaa organisaatiossa ja sen ihmisillä voi olla sekä historiansa että organisaatiokulttuurin tukemana. Organisaatiokulttuuri on merkittävässä asemassa muutokseen luomiseksi. Avoimen kommunikation ja luottamuksen ilmapiirissä on luontevaa tuoda esille uusia ajatuksia, testata uusia käytäntöjä sekä luoda ja jakaa uutta tietoa. Oppimiseen luottava organisaatio ei pelkää epäonnistumista. Sen sijaan organisaatiokulttuuri, jossa on pitkään eletty kuin pysähtyneessä ajassa, voi kokea kaikki muutokset uhkaavina. Kehittämällä organisaation kykyä kriittiseen reflektioon ja oppimiseen, voidaan myös muutokseen merkittävästi parantaa. (Valpola 2004, 26–35; Valpola 2007)

Ensimmäiset toimenpiteet näyttävät heti konkreettisesti, mistä muutoksesta on kysymys. Vaikka muutos tulisi voimaan vasta myöhemmin, niin ensimmäiset toimenpiteet ovat niitä, jotka ovat välittömästi näkyvissä. Niistä tulkitaan johdon sitoutuminen, muutoksen tavoitetaso ja vauhti, jolla tullaan menemään eteenpäin. Johdon innostava läsnäolo ja halu keskustella viestivät, että muutoksille on nyt johdon tuki. Sen myötä luottamus johdon päätöksentekokykyyn ja -haluun herää. Sata päivää, eli noin kolme kuukautta on yleinen ohjeaika, mikä isoissa muutoksissa on aikaa saada muutokset käyntiin. On tarpeellista pohtia tarkkaan toimenpiteet, joilla muutos aloitetaan. Jotta henkilöstö innostuisi tekemään työtä muutoksen eteen, on tärkeää saada aikaa joltain konkreettista. Jos ensimmäiset toimenpiteet kattavat koko paketin, ei muutosta saada liikkeelle. (Valpola 2004, 26–35; Valpola 2007.)

Ankkurointi käytäntöön on pitkä, monivaiheinen tie. Syvässä organisaation perusoletuksia koskevissa uudistuksissa tarvitaan useita vuosia määrätietoiseen muutosten toteuttamiseen. Jokainen organisaatiokerros vaatii reilun vuoden eli toimintasuunnitelmien toteuttamisen verran. Vasta toteutuneet suunnitelmat antavat asianomaisille tiedon siitä, miten tavoitteet vaikuttavat: mitä saavutetaan, mikä osoittautuu vaikeaksi ja vaatii lisää valmennusta tai toteutusaikaa. Jos organisaatiossa on 4–5 organisaatiokerrosta, tarvitaan

laajan muutoksen toteutukseen 4–6 vuotta. Hienosäätöä tehdään pitkin matkaa, mutta visio ja ratkaisumallin päälinjat tarvitaan pysyvinä. Kriisi voi nopeuttaa muutoksen toteutusta vuosista kuukausiin, mutta jatkuvaa kriisillä uhkailua ei enää uskota eikä se vauhdita toteutusta. (Valpola 2004, 26–35; Valpola 2007.)

Kun muutosjohtamisen kohteena on ihmisistä muodostuva organisaatio, on systeemiteoreettisen tulkinnan mukaan keskeistä organisaatiossa toimivat ihmiset ja heidän oppimisen ja vuorovaikutuksensa (Juuti 2001, 258, 271). Mitä monimutkaisemmasta muutostilanteesta on kysymys, sitä korostuneempi on ihmisten merkitys muutokselle. Johtamiselta vaaditaan empaattisten ja ihmisten kunnioitusta herättävien lähestymistapojen kehittämistä ja ylläpitämistä (Syväjärvi ym. 2007, 1). Kuntasektorin toteutuneissa muutoshankkeissa epäonnistumisen on usein katsottu johtuvan siitä, ettei henkilökunnan kokemuksille ole juurikaan annettu painoarvoa (Stenvall & Virtanen 2007, 21).

Stenvall ja Virtanen (2007,99) sekä Syväjärvi ym. (2007, 9) nostavat vahvasti esille yksilöllisen muutosdynamiikan tunnistamisen ja merkityksen muutosten toteuttamisessa. Viimeksi mainittu teos nimittää ihmisen, muutoksen ja psykologisen johtamisen kokonaisuuden ymmärtämiseen pyrkivää johtamista dynaamiseksi psykosituationaaliseksi muutosjohtamisen malliksi, jossa ihminen on muutosjohtamisen keskiössä. Tällä tulkinnalla tarkoitetaan toimintaympäristön muutoksella ihmisen oman elämäntilanteen muutosta. Muutosjohtamiselle se asettaa erityisen haasteen johtaa erilaisia ja erilaisessa elämäntilanteessa olevia ihmisiä asettamatta heitä liian hankalaan asemaan organisaation muutosvaatimusten ja elämäntilanteiden ristiriitatilanteessa. Syväjärvi ym. (2007, 10) sanovat johtajan pääasiallisen tehtävän olevan tulevaisuuden luomisen alaisilleen olemalla luotettava, rehellinen, avoin, varma ja helposti lähestyttävä. Johtajan on kyettävä ymmärtämään alaistensa arkea muutoksessa vaikka on luonnollista, että johtaja elää muutosprosessin vaiheet eri aikaan kuin henkilöstö (Juuti ym. 2004, 34, 247). Esi- miestyö onkin muuttunut palvelemaan suuntaan. Johtaja tarvitsee tunneälyä, nöyryyttä ja vahvuutta samaan aikaan. Johtamistyössä kehittyminen edellyttää jatkuvaa kasvamista ihmisenä, ymmärryksen lisäämistä ihmisten ja ryhmien käyttäytymisestä ja jatkuvaa näkemysten laajentamista esimiesroolista, organisaation toiminnasta ja toimintaympäristön muutoksista (Viitala 2004).

4.1.2. Reflektio, luottamus ja tieto muutoksessa

Stenvall ja Virtanen (2007, 12-18), ovat todenneet, että muutoksen onnistumiseen organisaatiossa tarvitaan kolme tekijää: kriittinen reflektio, luottamus ja tieto. Kriittinen reflektio mahdollistaa ideoiden ja toimintatapojen kriittisen tarkastelun ja luo edellytyksiä organisaation oppimiselle. Organisaation oppimisella tarkoitetaan erilaisten oppimisten summaa, jossa yksittäiset ihmiset oppivat, tiimit oppivat ja viime kädessä koko organisaatio kaikkine alayksiköineen oppii. Oppimista voi tapahtua niin pienten yksityiskohtien kautta käytännön työssä, mutta muutoksessa on oleellista myös hahmottaa kokonaiskuva. Tutkimustieto osoittaa, että muutostilanteiden onnistumisessa kokonaiskuvan hahmottaminen on yksi kriittisimmistä tekijöistä. (Stenvall & Virtanen 2007; Virtanen & Wennberg 2005.)

Osallistavalla johtamisella voidaan edistää organisaation oppimista. Muutosprosessiin sitoutuminen paranee kun henkilöstö otetaan prosessiin mukaan. Sosiaalisten vuorovaikutustilanteiden luominen, kannustaminen ja motivointi ovat keskeisiä työkaluja muutostohtajalle (Stenvall & Virtanen 2007, 41). Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön lisää työn mielekkyyttä, joka puolestaan on erittäin merkittävä kannustin ympäristössä jossa rahalliset kannustimet ovat vähäisiä (Heinonen 1999). Muutosjohtaja kykenee haastamaan itsensä ja toiset kyseenalaistamaan omia ajattelutapoja ja käyttäytymistä sekä pohtimaan seikkoja, jotka niihin vaikuttavat. Palautteen avulla tiimien jäsenet oppivat itse johtamaan itseään, seuraamaan mittareita ja tuloksia. (Kvist 2010, 132.)

Muutostilanteissa korostuu organisaation kyky kommunikoida muutokseen sisältyvistä hankalistakin käsitteistä ja tunnetiloista. Organisaatiomuutosten tavoitteet kommunikoidaan kielen ja käsitteiden avulla. Muutosviestinnässä on usein tarpeen luoda uusia käsitteitä, koska niiden avulla asioiden hahmottaminen ja ymmärtäminen on uudessa tilanteessa helpompaa. (Normann 2002; Virtanen & Stenvall 2009, 31.) Viestintä onkin muutosjohtamisen keskeinen menestystekijä (Stenvall & Virtanen 2007, 62-65). Ymmärrettävällä, oikea-aikaisella ja monipuolisella viestinnällä päästään dialogiin, joka edesauttaa koko organisaation oppimista.

Muutosviestinnän tulee olla monensuuntaista ja monipuolista. Mitä suurempaa moninaisuus on ja mitä enemmän viestinnässä käydään vuoropuhelua, sitä paremmat ovat mah-

dollisuudet yltää luovaan kehittämiseen ja yhdentymiseen. Perustan viestinnälle suolahiesimiehen ja alaisten välinen säännöllinen viestintä. Se voi olla pääasialliselta luonteeltaan epämuodollista ja onkin todettu, että erityisen muutoskykyisissä organisaatioissa on runsaasti epävirallista vuorovaikutusta. (Virtanen & Stenvall 2009, 30; Stenvall & Virtanen 2007, 68-69.) Tärkeitä viestinnän kanavia ovat myöskin kehityskeskustelut ja erilaiset säännölliset vuorovaikutukseen tähtäävät tapahtumat. Olennaista on, että viestinnässä luodaan tilaa vuorovaikutukselle ja muutoksen moniäänisyydelle, koska vastakkaiset väittämät pakottavat osapuolet kriittisyyteen, mikä edelleen voi nostaa esiin aivan uusia näkökulmia (Airaksinen & Nyholm 2009, 247-248). Muutoksen onnistumiseen tähtäävässä viestinnässä asiat esitetään selkeästi, informatiivisesti ja totuudenmukaisesti. Taitavilla johtajilla on kyky retoriikkaan, ilmaantumassa olevien asioiden kekseliääseen havaitsemiseen ja niiden muokkaamiseen vangitseviksi kielikuviksi ja artefakteiksi sekä viestinnän oikeaan ajoitukseen (Normann 2002, 320-322). Parhaimmillaan kielikuvat luovat muutosta, vievät ajattelua eteenpäin ja auttavat näkemään asioita ”uusien silmin” (Virtanen 2009, 298).

Onnistunut muutos vaatii luottamusta. Luottamus mahdollistaa oppimisen, epävarmuuden sietämisen ja toisten mielipiteiden huomioimisen. Muutoksessa eletään tavallisimmin epävarmuudessa, koska visioista ja strategiasta huolimatta varmuutta lopullisesta muutoksesta ei ole. (Stenvall & Virtanen 2007, 77; Virtanen & Stenvall 2009, 30.) Organisaatiossa luottamus perustuu keskinäisiin sopimuksiin, joiden luonne voi olla juridinen tai psykologinen. Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan niitä sopimuksia joita organisaatiossa toimivilla henkilöillä on toisiaan kohtaan joko suullisesti tai ääneen lausumattomina ns. hiljaisina sopimuksina. Mäkipeska ja Niemelä (2005, 33-35) näkevät luottamuksen koostuvan osatekijöistä ja niiden keskinäisestä dynamiikasta. Osatekijöiksi nimitetään vastavuoroisuus, rehellisyys, avoimuus, sitoutuminen, keskinäinen kunnioitus, ennustettavuus ja turvallisuus. Mitä tahansa osatekijää vahvistamalla on mahdollista saada aikaan luottamusta vahvistava positiivinen kierre.

Luottamus on muutosjohtajan työkalu. Luottamus heijastuu käyttäytymiseen ja toimintaan muutostilanteissa. Jos muutosjohtajaan luotetaan, hänen johtamiseensa uskotaan ja muutosprosessi voi edistyä. Jos luottamusta ei ole, ihmiset ovat varovaisia tekemisissään ja muutosprosessi hidastuu. Luottamus onkin yksi suurimmista riskitekijöistä muutoksen epäonnistumiselle tai hitaalle etenemiselle. (Stenvall & Virtanen 2007, 78-

79; Virtanen & Stenvall 2009, 34.) Luottamuksella voidaan parantaa koko organisaation muutoskykyä ja ongelmienratkaisukykyä. Luottamuksen ilmapiirissä uskalletaan tuoda esille puolivalmiitakin ajatuksia ja luoda edelleen vuorovaikusta.

Luottamuksen rakentuminen kiteytyy kokemuksiin, esimerkkeihin, ammattitaitoon sekä johdonmukaisuuteen. Kokemukset onnistuneista ja epäonnistuneista muutoshankkeista vaikuttavat luottamuksen rakentumiseen. Muutosjohtajan tehtäviin kuuluu huolehtia toteutuksesta siten, että organisaation on mahdollista matkalla saada pikavoittoa. Alkutaipaleella hankittu luottamus vahvistaa merkittävästi muutoksen onnistumismahdollisuuksia kun taas alun luottamuksen puutetta on erittäin hankala korjata myöhemmin. (Virtanen & Stenvall 2009, 30; Stenvall & Virtanen 2007, 87-88; Haveri & Majoinen 2000) Muutosjohtajan esimerkki on luottamusta vahvistava tekijä. Muutosta vähättelevä asenne tai epävarmuus muutoksen tarkoituksenmukaisuudesta peilautuvat välittömästi työyhteisöstä. Sen sijaan omista eduista luopuminen ja pyyteetön toiminta muutoksen eteen vahvistavat luottamusta. Henkilökunnan ja sidosryhmien usko muutosjohtajan osaamiseen ja ammattitaitoon vaikuttaa hänen edellytyksiinsä vielä prosessia eteenpäin. Johdonmukaisuus, oikeudenmukaisuus ja avoimuus korostuvat muutostilanteissa. Luottamukselle tärkeää on myös johtajan läsnäolo ja kyky ymmärtää muutosta yksilön näkökulmasta katsoen. (Stenvall & Virtanen 2007.)

Muutosprosessissa tieto on keskeisellä sijalla. Muutosjohtamisteorioissa puhutaan usein tiedon aiheuttamasta epätasapainosta muutoksen käynnistäjänä (ks. Virtanen & Stenvall 2009, 31; Stenvall & Virtanen 2007, 112) Tieto vaikuttaa muutosten eteenpäinvientiin, koska inhimilliseen toimintaan kuuluu pyrkimys hakea ratkaisuja havaittuihin ongelmiin. Tämän vuoksi muutostilanteissa on usein tarkoituksenmukaista luoda tietoisesti epätasapainoa esimerkiksi palaute- ja arviointijärjestelmiä rakentamalla sekä asioita kärjistämällä. Järjestelmien avulla organisaatio pystyy saamaan käyttöönsä tietoa, joka auttaa sitä valitsemaan kehittämisen suunnan. Kovien faktojen valossa toteutettu muutosprosessi voi olla rationaalinen, mutta käytännössä varmaa tietoa ei välttämättä ole olemassa ja siksi prosessissa joudutaan usein toimimaan puutteellisen tiedon varassa. Usein tällainen tieto on luonteeltaan intuitiivista, joka perustuu muutosta toteuttavien kokemukseen tai aikaisemmin oppimaan. (Stenvall & Virtanen 2007, 112-120.)

Muutosajattelun näkökulmasta tarkasteltuna on selvittävää millaista tietoa organisaatio muutoksessa käyttää, hyödyntää ja oppii. Muutos edellyttää tiedon luomista, varastointia, käyttöä ja jakamista. Organisaatio tuottaa tietoa arvioinnin kautta ja tietoa luovan organisaation arvioinnin motiivina on kehittyminen (Virtanen & Stenvall 2009). Tätä kautta arviointi liittyy kiinteästi yksilöiden, tiimien ja koko organisaation tasolla tapahtuvaan oppimiseen. Onnistunut muutosprosessi saa aikaan uutta luotettavaa ja uskottavaa tietoa.

Oppivassa organisaatiossa arviointi palvelee kolmea tärkeää tavoitetta. Ensimmäisessä on kyse organisaation toiminnanohjauksesta eli organisaation johtamisesta tiedon avulla. Toinen liittyy organisaation toimintatapojen ja tulosten kontrolliin eli siihen, onko toiminnalle asetetut toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet saavutettu. Kolmas tavoite liittyy organisaation kehittämiseen kyseenalaistamalla olemassa olevia toimintatapoja. Tietoa luovan organisaation arviointimallin osat ovat arvioinnin kohdentaminen, toteuttaminen ja oppimisen mahdollistaminen. (Stenvall & Virtanen 2007, Virtanen & Stenvall 2009, 31)

Arvioinnin tulee olla jatkuvaa ja johtaa kriittiseen reflektioon, joka puolestaan mahdollistaa organisatorisen oppimisen. Organisaation oppimisessa keskeistä on vuorovaikutus, joka edellyttää tiedon avoimuutta ja jakamista organisaation sisällä (Stenvall & Virtanen 2007, 126). Organisaatioissa tietoa on jokaisella organisaation tasolla eri luonteisena. Erilaisen tiedon saaminen organisaation yhteiseen käyttöön mahdollistaa luovia ja monipuolisia ratkaisuja, joita ei yksipuolisella tiedolla ole mahdollista synnyttää. (Mäkipeska ja Niemelä 2005, 37.)

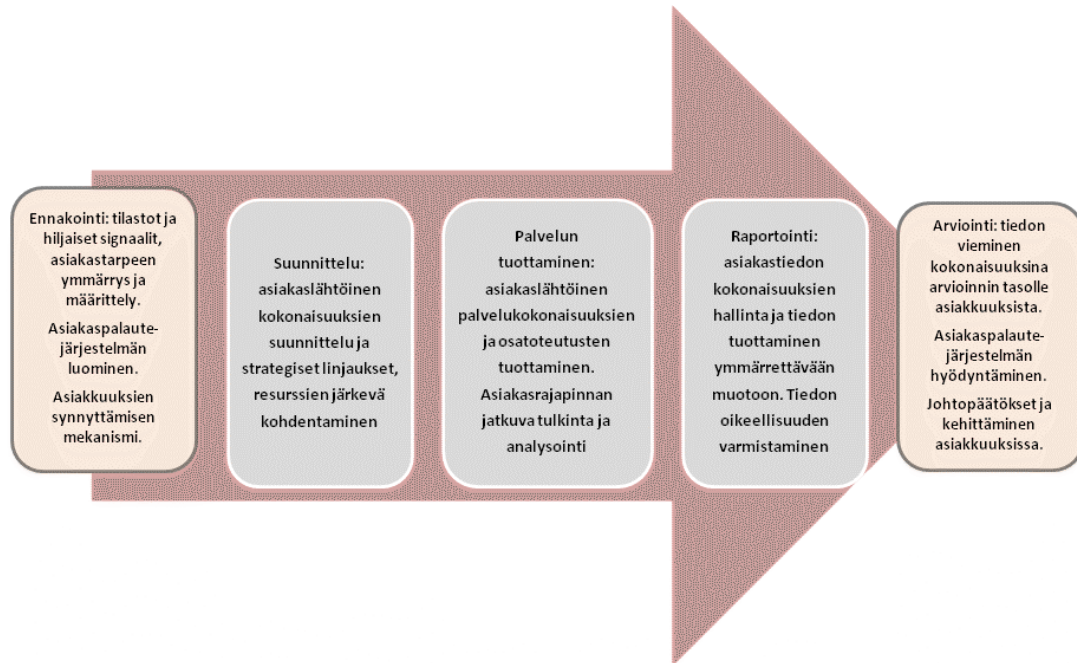
4.2. Muutoksen johtaminen asiakaslähtöisyyden näkökulmasta

Asiakaslähtöisyyden kehittäminen muutoksen perusteena asettaa organisaation muutosjohtamiselle erityisiä haasteita. Muutosjohtamisen kenttä laajenee laajalle organisaation ympärille. Johtamisen haaste onkin saada muutos toteutettua niin organisaation sisällä kuin sen asiakaskunnassakin. Asiakaslähtöisyys voi toteutua vain jos sekä organisaation jäsenet että sen asiakkaat ovat tietoisia rooleistaan ja kykeneviä muuttamaan toimintatapojaan. (Virtanen ym. 2011.)

Asiakaslähtöisessä tavoittelevassa muutoksessa tieto asiakkaiden tarpeista nousee muutosjohtamisen keskiöön. Tutkimukset asiakkaiden tarpeista ja tyytyväisyydestä ovat tulleet julkisella sektorilla tavanomaisiksi. Tämän tiedon tulisi olla olennaista organisaation muutoksen suunnittelussa. Kuitenkin on huomattava, että asiakaslähtöisyyden ensimmäinen askel ja muutosprosessin käynnistäjäksi tarvittava tieto, asiakkaiden tunnistaminen, on vielä puutteellista. Hankaluudet asiakkaiden tunnistamisessa muodostuvat kriittisiksi kysymyksiksi, joka voi johtaa julkisen organisaation heikkoon ymmärrykseen asiakkaiden tarpeista. Julkisen organisaation on tyydytettävä lukuisten erilaisten asiakkuuksien tarpeet ja ilman niiden luonteiden tunnistamista on vaikeaa muodostaa pohjaa, johon asiakkaiden tarpeiden tutkimus voisi nojata. (Chen ym. 2006.) Asiakkuuksien luonteiden tunnistaminen on julkisella sektorilla ensiarvoisen tärkeää, koska kaikilla asiakkuuksilla ei ole yhteyttä palveluiden käyttämiseen. Asiakkuus voi muodostua organisaatioon vain asuinpaikan tai kansalaisuuden perusteella ilman palvelujen käyttötarvetta, joten onkin selvää, että näiden asiakkaiden tyytyväisyyttä ja tarvetta on arvioitava erilaisilla kriteereillä kuin palvelujen aktiivikäyttäjiltä. Tutkimuksissa on huomattu, että kansalaiset ovat ilmaisseet tyytymättömyyttä sellaisiin palveluihin, joita eivät itse ole käyttäneet. Tällöin käsityksiin vaikuttaa enemmän julkinen keskustelu kuin varsinainen palvelun käyttö. (Vakkuri 2010, 5; Airaksinen ym. 2008)

Johtaminen on keskeisessä roolissa asiakasymmärryksen kehittämisessä. Asiakkaita koskeva tieto jää helposti vain heitä lähellä työskentelevien pariin, jolloin valtava määrä kehityspotentiaalia jää huomioimatta. Asiakasymmärrys kun ei synny ainoastaan olemassa olevista asiakkuuksista, vaan asiakasymmärrys kokonaisuudessaan vaatii laajojen, erityyppisten tietolähteiden yhteensovittamista ja tulkittamista. Asiakasymmärryksen hyödyntäminen mahdollistuu tekemällä selkeä yhteys strategisten ja toiminnallisten tavoitteiden välille. (Chen ym. 2006; Virtanen 2011.) Johdon tehtäviin kuuluu mahdollistaa toiminnan avaintunnuslukujen seuranta, arviointi ja johtopäätökset, auttaa ennakkoimaan tulevaa analysoimalla heikkoja signaaleja, määrittellä selkeät roolit ja vastuut eri hierarkiatasojille sekä luoda tehokkaat kommunikaatiokanavat oikea-aikaisen tiedon jakamiselle ja vastaanottamiselle (Virtanen ym. 2011, 52). Johtamisen tehtävän onkin hahmottaa prosessia kokonaisuudessaan, ennakoinnista arviointiin. Valitettavan usein asiakasymmärrystä pyritään kehittämään vain palvelun tämän hetkisen toteutumisen perusteella, mikä jättää etukäteisen tarpeisiin varautumisen ja jälkikäteisen arvioinnin

liian pienelle huomiolle. Tällöin palvelutuotannossa on käynnissä jatkuva tulipalojen sammuttelu eikä laajempaa näkemystä, jossa palvelutuotanto kykenisi ennalta varautumaan tuleviin tilanteisiin, saada aikaiseksi. (Virtanen ym. 2011, 51.)



Kuvio 3. Asiakkuuksien johtaminen prosessina. (Virtanen ym. 2011, 51)

Muutoksen johtamisen käytännön keinot asiakaslähtöisen toiminnan rakentamiseksi noudattelevat monelta osin jo edellä mainittua, kuitenkin sillä lisäyksellä, että muutosjohtamisen on ulotuttava asiakkaisiin saakka. Jokaisen organisaation jäsenen on omalta osaltaan kannettava vastuuta niin muutoksen johtamisesta kuin toteuttamisestakin, jotta myös asiakkaat saadaan muutokseen mukaan. Ensiarvoisen tärkeää jokaisessa organisaatiossa on alkuun määritellä, mitä asiakaslähtöisyys heidän omassa kontekstissaan tarkoittaa ja miten se näkyy käytännön toiminnassa. Jo suunnitteluvaiheessa on hyvä ottaa asiakkaita mukaan, jotta asiakaslähtöisyys todella toteutuisi asiakkaan näkökulmasta eikä ainoastaan organisaation omasta käsityksestä siitä mitä pidetään asiakaslähtöisenä.

Asiakaslähtöisen organisaation on kyettävä rakentamaan vahvaa palvelukulttuuria, jossa avoin vuorovaikutus organisaation sisällä ja asiakkaiden kanssa on keskeisellä sijalla.

Lähimpänä asiakasta olevat esimiehet ovat ratkaisevassa asemassa asiakaslähtöiseen kulttuurin muodostamisessa ja henkilöstön asenteissa. Heiltä edellytetään positiivista suhtautumista ihmisiin ja heidän työhönsä sekä kykyä luottaa henkilöstön omaan vastuunkantoon. (Kvist 2010, 136; Valpola 2004) Muutosjohtajan kannustus ja motivointi vuorovaikutukseen tuo organisaatioon selkeän viestin, että asiakkaita halutaan kuulla ja heidät halutaan osallisiksi palvelutuotantoon. Päivittäinen työskentely yksikössä ei sinänsä ole ratkaisevaa, vaan se, että johtajalla on resursseja tukea ja kannustaa työntekijöitä sekä ohjata organisaatiota haluttuun suuntaan. Johdon tuen ja sitoutumisen on näytävä päivittäisessä työssä. (Heinonen 1999.)

Johdon oma esimerkki on työyhteisön sitoutumisen kannalta äärimmäisen tärkeää. Pyyteetön työ muutoksen toteuttamiseksi herättää luottamusta ja näyttää suuntaa myös muulle organisaatiolle. Muutosjohtajan on oltava organisaatiossaan läsnä ja toimia oikeudenmukaisesti ja avoimesti. Avoimuuden tulee koskea niin organisaation sisäistä toimintaa kuin sen asiakassuhteita. Toimivien vuorovaikutus- ja palautekanavien olemassaolo ja aktiivinen käyttäminen edesauttaa luottamuksen rakentumista ja lisää organisaation avoimuutta. Muutosjohtajan on säännöllisesti seurattava organisaation saamaa palautetta ja antaa sitä rakentavasti organisaation sisällä. Organisaation toimintaa arvioimalla voidaan prosesseja edelleen kehittää. Saadun palautteen reflektointi omaan työhön ja toimintatapoihin on avain myös johtajan omalle kehittymiselle.

Asiakkaan kannalta merkittävin kokemus palvelusuhteesta syntyy kohtelusta, jonka hän saa (Virtanen ym. 2011; Grönroos 1987). Asiakkaan asemaa voidaan merkittävästi parantaa jo sillä, että organisaation jäsenet ovat koulutettuja kohtaamaan asiakkaan aidosti, kuuntelemaan ja huomioimaan asiakkaan yksilönä. Kohtaamiset tulee olla ohjattuja niin, että asiakkaat saavat kaikkialla ja joka tilanteessa informaation omista oikeuksistaan ja asemastaan palvelusuhteessa. Tietoisuuden lisäämisellä asiakkaat on mahdollista saada toimijoiksi pelkän palvelun vastaanottamisen sijaan. Muutosjohtajan tulee luoda organisaatioon puitteet, joissa asiakkaita lähinnä olevilla henkilöillä on riittävät valtuudet asiakaslähtöisten toimintatapojen käyttöönottamiseen (Virtanen ym. 2011).

Muutosviestinnän roolia voi tuskin koskaan ylikorostaa. Asiakaslähtöisissä palveluissa monipuolinen ja luotettava viestintä ylittää asiakkaisiin saakka. Viestinnällä voidaan merkittävästi vaikuttaa siihen, miten asiakkaat muutoksen kokevat ja kuinka halukkaita

he ovat siihen osallistumaan. Asiakkaille on kyettävä näyttämään muutoksen edut, sillä ilman motiivia ollaan harvoin valmiita muuttamaan toimintatapoja. Taitava muutosjohtaja kykenee esittämään asioita niin, että vaikuttaminen ja osallistuminen koetaan houkutteleviksi. Työyhteisön sisällä muutosviestinnän tulee olla jatkuvaa ja laaja-alaista. Säännöllisesti järjestettyjen viestintäkanavien lisäksi johtajan tulee huolehtia siitä, että organisaatiolla on riittävästi mahdollisuuksia epäviralliseen viestintään. Kokemusten jakaminen asiakkaiden kohtaamisista ja osallistumisesta edesauttaa organisaatiota kehittämään asiakaslähtöisiä tapoja ja oppimaan pois vanhoista järjestelmäkeskeisistä menettelmistä.

Sosiaali- ja terveystalvissa toiminnan kehittäminen on harvemmin mahdollista asi-
antuntijuuden sisällön kautta koska ne ovat sidottuja kansainvälisesti ja kansallisesti
standardeihin, lakeihin ja tutkimustietoon. Kehittämisen onkin tapahduttava yhteistoi-
mintaan, työprosesseihin ja toimintatapoihin. (Virtanen ym. 2011, 51.) Johdon tehtävänä
on luoda mahdollisuuksia moniammatilliselle vuorovaikutukselle, joissa eri ammatti-
ryhmien äänet pääsevät esille ja synnyttävät vuorovaikutusta, joka parhaimmillaan joh-
taa kokonaisten palveluprosessien kehittymiseen. Mitä ylemmäksi hierarkiassa men-
nään, sitä tärkeämmäksi johtamisessa nousee erilaisten rajapintojen johtaminen. Sosiaali-
ja terveydenhuoltopalveluissa asiakkaan tarpeet vaativat usein moniammatillista
osaamista, jolloin raja-aitojen mahdollisimman sulava ylittäminen ja verkostoituminen
muodostuvat johdon tehtäväksi. (Virtanen 2011, 53.)

Huomiota tulee kiinnittää myös siihen, millaiset organisaatiomuodot parhaiten vastaavat
asiakaslähtöisyyden tarpeisiin. Hierarkian sijaan matalat, verkostomaiset rakenteet aut-
tavat vastuun siirtymistä sivusuunnassa mikäli asiakasta lähinnä olevalla henkilöllä on
riittävästi valtaa työssään (Lehtinen 2004). Näin organisaation asiakasrajapinnat pysyvät
joustavina eikä turhaa kahnasta palvelujen saumakohdissa synny. Myös päätöksenteko
pysyy lähellä asiakasta, jolloin tarpeettomat viivästykset palveluissa saadaan karsittua.
Tämä edellyttää organisaatiolta työntekijöiden valtuuttamista asiakasrajapinnoissa ja
työntekijöiltä oman tehtävänsä laajempaa ymmärrystä ja kokonaisvaltaista vastuunkan-
toa (Seiskari & Töyrylä 2000).

Tutkimukset ovat osoittaneet, että asiakaslähtöinen näkökulma voi helpottaa muutosjoh-
tamista vähentämällä muutosvastarintaa. Tarve asiakaslähtöisyyteen on suhteellisen

helposti todettavissa eikä palvelun parantamisen vastustaminen ole kovin tavallista (Chen ym. 2006). Keskeistä on, miten muutoksen vaikutuspiirissä olevat asennoituvat ja ovat valmiita uudistamaan käyttäytymistään. Muutoksen tekeminen edellyttää perusteellista ja pohdittua harkintaa sekä tiedon hyödyntämistä. (Syväjärvi ym. 2007, 5.)

5. YHTEENVETO TEOREETTISISTA HAVAINNOISTA JA TUTKIMUSASETELMA

Asiakaslähtöisyyden vahvistuminen julkisten palvelujen keskeiseksi toimintatavaksi voidaan nähdä perustuvan laajaan yhteiskunnan muutokseen, jossa julkisille palveluille on löydettävä uusia tuotantotapoja. Sen lisäksi, että taloudelliset reunaehdot pakottavat muuttamaan nykyisiä järjestelmäkeskeisiä toimintamalleja, tähtäimessä on myös palvelujen vaikuttavuuden parantaminen tuottamalla entistä soveltuvampia palveluita.

Yhteiskunnan muutokset monelta suunnalta edistävät asiakaslähtöisyyttä. Viimeiset vuosikymmenet julkishallintoa on uudistettu voimakkaasti, jotta hallinto vastaisi kansalaisten ja demografisten muutosten sille asettamiin haasteisiin. Byrokraattista tuotanto-keskeisyyttä on purettu ja julkinen hallinto on muuttunut sisäänpäin kääntyneestä instituutiosta ulospäin suuntautuneeksi, jossa kansalainen pyritään saattamaan toiminnan keskiöön. Edelleen julkisella sektorilla on suuria haasteita kyetäkseen vastaamaan yhä paremmin koulutettujen ja tiedostavien kansalaisten vaateisiin sekä nopeisiin sosiaalisen ympäristön muutoksiin.

Kansalaisten lisääntyneet oikeudet ovat myös merkittävä muutospaine julkisten palvelujen tuottamiselle. Kansainväliset ihmisoikeussopimukset ja julistukset näkyvät kansallisessa lainsäädännössä, joka merkitsee yhä tarkempaa kansalaisten oikeuksien sääntelyä ja suojelua. Sosiaali- ja terveydenhuollon kontekstissa kansalaisten oikeudet näkyvät asiakaslakien hyvinkin yksityiskohtaisina määräyksinä ja ohjeina palveluja tuottaville virkamiehille (Saarenpää 2010, 79-81). Yksilön asemaa on ryhdytty yhä enemmän määrittämään hänen oikeuksiensa kautta (Suviranta 2006, 1254).

Tiedon ja teknologian murrosta ei voi ohittaa puhuttaessa asiakaslähtöisyydestä. Lainsäädännössä julkisen sektorin avoimuutta on lisätty ja kansalaisen oikeuksiin kuuluu oikeus esteettömään tiedonsaantiin omassa asiassaan. Uuden teknologian avulla nopea ja helposti saatavilla oleva tieto on lisännyt kansalaisten mahdollisuuksia synnyttää uudenlaista vuorovaikutusta julkisten palvelujen tuottamisessa.

Julkisten palvelujen järjestämisen näkökulmasta asiakaslähtöisyys voidaan jakaa neljään osa-alueeseen. Ne ovat hyvä ja toimiva palvelu, vuorovaikutus, kuluttajuus sekä osallistuminen. (vrt. Flynn 2007; Stenvall & Airaksinen 2009) Kokonaisuudessaan asiakas-

lähtöisellä toiminnalla on mahdollista parantaa palveluiden kustannustehokkuutta ja soveltuvuutta ottamalla asiakas mukaan palvelujen suunnitteluun, kehittämiseen ja tuottamiseen. Asiakaslähtöisyys ilmenee eri tavoin niin organisaation asiakkuuden kuin palvelujen luonteenkin mukaan. Laaja asiakaslähtöisyyden toteuttaminen vaatii muu- toksia niin organisaatorakenteissa kuin toimintaprosesseissa ja sen kehittyminen vaatii aikaa. Alkuun on kuitenkin mahdollista päästä jo kohtuullisen pienillä muutoksilla or- ganisaation toiminnassa.

Asiakaslähtöisyys useimmiten edellyttää muutosta organisaation toiminnassa. Muutos on aina sidoksissa siihen organisaatioon, jossa se toteutetaan. Yksittäisen teorian avulla hyvin harvoin päästään tilanteeseen, että sen avulla voitaisiin toteuttaa organisaation koko uudistuminen. Syvä toiminnallinen muutos koskettaa aina myös ainutlaatuista or- ganisaatiokulttuuria, jota ei voi kopioida muiden kokemuksista.

Muutosjohtaja on keskeisessä asemassa asiakaslähtöisyyden tavoittelussa. Muutosjoh- tajan on kyettävä saamaan ihmiset ymmärtämään muutoksen tavoite ja tärkeys, jotta ihmiset sitoutuisivat työskentelemään sen eteen. Kriittisen reflektion avulla organisaati- on on mahdollista havaita toiminnassaan niin yksilö-, tiimi- kuin organisaatiotasolla tarvittavia muutoksia. Luottamus edesauttaa luomaan ilmapiiriä, jossa kriittinen suhtau- tuminen nykytilaan ja uusien toimintamallien esittäminen on turvallista. Avoin, niin säännölliseen kuin epäviralliseenkin vuorovaikutukseen mahdollistava toimintaympäris- tö synnyttää uusia näkökulmia ja voi olla avain muutoksen onnistumiseen. Organisaatiomuutoksessa ei voi liikaa korostaa tiedon merkitystä. Asiakaslähtöisyyden tavoitte- lussa asiakastiedon analysointi ja tulkinta on muutoksen keskeinen voima. Sen huolelli- nen kokoaminen erilaisten asiakkuuksien tarpeista ja reunaehdoista synnyttää kokonai- suuden, johon muutosjohtaja voi työssään nojata.

Tämän tutkimuksen kohteena on Kainuun Maakunta-kuntayhtymän kehitysvammapal- velut. Vuonna 2005 alkanut hallintomallikokeilu Kainuussa muutti radikaalisti organi- saatorakenteita uuden maakunnallisen toimijan myötä. Palvelut koottiin elinkaarimallin mukaisiksi kokonaisuuksiksi kuntarajat ylittäen. Kehitysvammapalvelut ovat osa sosiaa- li- ja terveystoimialan perhepalveluita. Kehitysvammapalveluissa on luonteensa vuoksi erityistä herkkyyttä asiakkaiden tarpeille. Kuitenkin asiakkaiden fyysiset ja psyykkiset rajoitteet asettava oman haasteensa vuorovaikutukselle ja osallistumiselle. Tämän vuok-

si olenkin erityisen kiinnostunut siitä, mitä asiakaslähtöisyys on kehitysvamma palveluissa ja miten organisaatiomuutos näkyy asiakkaalle. Tutkimuksessa kartoitetaan myös niitä muutosjohtamisen keinoja, joilla asiakaslähtöisyyttä parannetaan kehitysvamma palvelujen piirissä.

6. TUTKIMUSAINEISTO JA METODOLOGIA

Tässä tutkimuksessa käytetään kvalitatiivisia eli laadullisia menetelmiä. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on yksilön kokemustodellisuuden kuvaaminen, jossa todellisuutta kuvataan aina yksilön omasta tilanteesta katsoen. Tällöin tutkittava ilmiö muodostuu vastaajien kokemusten, uskomusten ja tunteiden perusteella. Kvalitatiivinen tutkimus tuo esille tutkittavien havainnot tilanteista ja antaa mahdollisuuden heidän menneisyyteensä ja kehitykseensä liittyvien tekijöiden huomioimiseen. Kvalitatiivisella tutkimuksella päästään lähemmäksi niitä merkityksiä, joita ihmiset antavat ilmiöille ja tapahtumille. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 27-28.) Laadullisessa tutkimuksessa on tavoitteena kerätä mahdollisimman kattava aineisto tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Laadullisessa tutkimuksessa osallistujia on yleensä vähän, koska tutkimus kohdentuu tutkittavan ilmiön laatuun eikä määrään. (Eskola & Suoranta 1998, 61-62.)

Aineisto päätettiin kerätä haastattelumenetelmällä, koska siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa ja se antaa mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa itse tilanteessa. (Hirsjärvi & Hurme 2001,35; Hirsjärvi ym. 2002, 199) On luonnollista kysyä ihmisiltä heidän mielipidettään kun tutkimuksen kohteena on ihmisen oma toiminta, mielipiteet tai kokemukset. Haastattelu ottaa huomioon ihmisten tulkinnat ja heidän eri asioille antamansa merkitykset. Se myös vapauttaa haastattelun tutkijan näkökulmasta ja tuo tutkittavien äänet kuuluviin. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48.) Strukturoidut aineistonkeruumuodot sulkeutuivat pois sen tosiasian edessä, että tässä tutkimuksessa tavoiteltiin myös sellaisia henkilöitä, joiden kommunikoinnissa on rajoitteita. Lomakekyselyihin vastaaminen olisi voinut olla osalle haastateltavista ylivoimainen tehtävä. Haastattelun valintaa tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi puolustaa myös se, että tutkijalla on mahdollista toistaa kysymys, oikaista väärinkäsitys ja selvittää ilmausten sanamuotoa. Varmistaakseni mahdollisimman paljon tietoa tutkimuskysymyksiäni koskevasta asiasta, haastattelun teemat annettiin haastateltaville muutamia päiviä ennen haastattelua joko kirjallisesti tai suullisesti haastattelun sopimisen yhteydessä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.)

Haastattelun lajiksi valitsin teemahaastattelun. Teemahaastatteluun kykenin saamaan tutkimukseen mukaan useamman haastateltavan kuin valitsemalla syvähaastattelumetodin. Uskoakseni tämä parantaa tutkimuksen luotettavuutta, koska tutkimuskohteena ole-

viin asiakkuuksiin liittyy runsaasti erityisiä tapauksia. Näin yksittäiset tapaukset eivät nouse aineistossa vallitseviksi. Teemahaastattelu lähtee oletuksesta, että kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan tutkia tällä menetelmällä. Kantavana ideana on löytää haastateltaviksi henkilöitä, jotka kaikki ovat olleet osallisina jossain tietyssä ilmiössä tai tilanteessa. Teemahaastattelussa korostetaan haastateltavien elämysmaailmaa ja heidän määritelmiään tilanteesta. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47-48.) Nimensä mukaisesti teemahaastattelussa ei käytetä yksityiskohtaisia kysymyksiä vaan haastattelu etenee keskeisten teemojen varassa, joiden järjestys voi vaihdella. Toisaalta teemahaastattelun strukturoinnin asteelle ei ole asetettu erityisiä rajoituksia. Näin ollen liitin haastatteluun myös tarkentavia kysymyksiä, jotka haastattelutilanteissa erityisesti kehitysvammaisten vastaajien kanssa osoittautuivat tarpeellisiksi.

Teemahaastattelurunko muodostui aiheesta kirjallisuudesta saadun esiyymmärryksen pohjalta. Teemat muotoutuivat neljään eri osaan piirteidensä mukaan. Tarkentavat kysymykset olivat erilaisia virkamiehille kuin asiakkaille, koska tutkimuksen kohteena oleva ilmiö näyttäytyi jo aiemman tutkimuksen pohjalta erilaisena eri sidosryhmille. Teemat sen sijaan haastattelurungoissa olivat samat molemmille ryhmille, mutta asiakkaiden haastatteluihin jätettiin enemmän tilaa asiakkaan omalle määrittelylle. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 77) Kansantajuisella kielellä ja asioiden osittamisella oletin pääseväni asiakkaiden haastatteluissa syvemmälle aiheeseen.

6.1. Aineiston keruu

Aineiston keruun suunnittelu aloitettiin kartoittamalla lähteet joista tutkimuskysymykset voisivat löytää vastauksensa. Aluksi tarkoitus oli haastatella ainoastaan asiakkaita, mutta riskinä oli se, ettei muutokseen liittyvään tutkimuskysymykseen saada vastauksia ja tutkimusaineisto jäisi puutteelliseksi. Tämän vuoksi aineiston keruuta laajennettiin koskemaan myös Kainuun Maakunnan virkamiehiä, tässä tutkimuksessa palvelupäälliköitä. Näin parannettiin tutkimusaineiston kattavuutta ja toisaalta parannettiin sen luotettavuutta käyttämällä erilaisia tietolähteitä. Tutkimusluvan myönsi Kainuun Maakunnan perhepalveluiden johtaja, joka myös ensimmäisenä tiedotti tutkimuksesta vammaispalvelupäälliköille. Haastatteluprosessi alkoi yhteisellä palaverilla, jossa olivat tutkijan lisäksi läsnä vammaispalvelupäälliköt. Tilaisuudessa esittelin tutkimukseni pääpiirteit-

täin sekä aineiston keruun menetelmät ja tavoitteet. Tilaisuudessa virkamiehillä oli mahdollisuus kysyä ja kommentoida tutkimukseen liittyviä asioita. Tutkimukseen suhtauduttiin erittäin positiivisesti eikä haastatteluista kieltäytymisiä tapahtunut.

Haastateltavien valinnassa noudatettiin lumipallo-otantaa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 86; Hirsjärvi & Hurme 2001). Tässä tutkimuksessa se tarkoittaa sitä, että ensimmäisenä haastateltaviksi valittiin vammaispalvelupäälliköt, joilla on laaja käsitys ja ymmärrys tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Heitä on haastattelun jälkeen pyydetty nimeämään henkilöitä, jotka palvelujen käyttäjinä voisivat laajentaa näkemystä aiheesta. Palvelujen käyttäjät puolestaan nimesivät toisia palvelujen käyttäjiä. Nimeämistä helpotti se, että kehitysvammaisten ja heidän omaisten osallistuminen järjestötoimintaan on verrattain aktiivista ja pienellä alueella palvelujen käyttäjät ovat laajasti verkostoituneita. Vammaispalvelupäällikköjen kautta haastateltaviksi tuli 3 asiakasta ja taas heidän nimeämisenä 4 asiakasta. Lumipallo-otannan eduksi voidaan tässä tutkimuksessa lukea se, ettei virkamiehillä ole mahdollisuutta valita kaikkia tutkimukseen osallistuvia asiakkaita. Tällä varmistettiin, että tutkimukseen osallistuvia asiakkaita ei valittu heidän mielipiteidensä tai muutoin tutkimuksen kannalta epäedullisin perustein. Haastattelut sovittiin osallistujien kanssa puhelimen ja sähköpostin välityksellä.

Haastattelut suoritettiin helmikuun 2011 aikana haastateltavien työpaikoilla tai kotona heidän valintansa mukaan. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina tai siten, että haastattelussa oli asiakkaan lisäksi läsnä hänen huoltajansa. Haastatteluihin osallistuminen oli vapaaehtoista ja haastateltaville kerrottiin vielä haastattelun alkaessa luottamuksellisuudesta, aineiston käyttötarkoituksesta ja säilyttämisestä (Ruusuvuori ym. 2010, 450). Erityisen tärkeänä koin, että kehitysvammaiset asiakkaat voivat luottaa siihen, että tutkimustarkoitukseen kerätty materiaali ei missään vaiheessa voi päätyä heitä koskevan päätöksenteon tueksi. Haastateltaville tähdennettiin eettisten tutkimusperiaatteiden mukaisesti sitä, että tutkimustulokset pyritään esittämään siten, ettei heidän henkilöllisyytensä tule missään vaiheessa tutkimusta julki. Samoin kerroin mahdollisuudesta vielä haastattelun jälkeen kieltää aineiston käyttö tutkimuksessa. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 17.)

Haastattelurungot osoittautuivat käyttökelpoisiksi vaikka ensimmäisen asiakashaastattelun jälkeen muokkasinkin heille suunnattuja tarkentavia kysymyksiä. Siinä missä ammattihenkilöille termit ja käsitteet olivat tuttuja ja arkipäiväisiä, ne kuitenkin olivat asi-

akkaalle arjessaan vieraita. Esimerkkinä termeistä mainittakoon itsemääräämisoikeus ja voimavarat. Muokkasin siis haastattelussa esitettäviä tarkentavia kysymyksiä niin, että ne tulivat pilkottuiksi ja käännetyiksi sille kielelle, mitä asiakkaat arjessaan käyttävät. Kaikista rajoitteista huolimatta tärkeintä oli antaa haastateltaville aikaa ja keskittyä kuuntelemiseen. (Ruusu vuori & Tiittula 2005, 185).

Haastattelutilanteet tallennettiin digitaalisella nauhurilla, jonka käyttöön pyysin luvan haastattelun alkaessa. Nauhoitukset onnistuivat hyvin, vaikka kahdessa haastattelussa nauhoitus jouduttiin hetkeksi keskeyttämään tilanteen ulkopuolisten syiden vuoksi. Katkosten aikana haastattelu ei kuitenkaan edennyt. Tutkijana toimin aktiivisessa roolissa motivoidessani haastateltavia kertomaan lisää ja mainitsemaan esimerkkejä kokemuksistaan. Haastattelutilanteet pysyivät avoimina ja miellyttävinä ja tutkijana koin saavutaneeni haastateltavien luottamuksen. Tähän liittyy myös se, että neljä haastatelluista otti minuun yhteyttä haastattelun jälkeen ja tarkensivat tai täsmensivät jotain sanomaansa.

6.2. Aineiston analyysi

Haastatteluaineisto koostuu 11 haastattelusta, joista neljässä vastaajina on Maakuntakuntayhtymän virkamies ja seitsemässä asiakas joko palvelujen käyttäjän ominaisuudessa tai omaisena. Haastattelut kestivät lyhimmillään 38 minuuttia ja pisimmillään 1h 40 minuuttia. Nauhoitusten kesto kokonaisuudessaan oli noin 12 tuntia. Aukikirjoitettua aineistoa kertyi kaikkiaan 139 sivua, josta karsin pois sellaiset kohdat jotka olivat selkeästi aiheeseen liittymättömiä. Analyysivaiheeseen aineistosta tuli 123 sivua.

Haastatteluaineiston käsittely alkoi litteroimalla nauhoitukset samanaiseksi tekstiksi. Luin aineiston useaan kertaan saadakseni aineistosta kattavan kokonaiskuvan. Totesin aineiston antavan suhteellisen kattavan kuvan tutkimusongelman ilmiöistä eivätkä viimeiset haastattelut tuoneet enää merkittävästi uusia asioita esille. En huomannut, että aineistosta olisi varsinaisesti puuttunut tietoja, mutta joidenkin teemojen kohdalla harmittelin, etten kysynyt enemmän tarkentavia kysymyksiä. En kuitenkaan kokenut tarpeelliseksi lähteä täydentämään aineistoa (Ks. Hirsjärvi ym. 2002, 207-208)

Analyysimenetelmäksi valitsin teoriaohjaavan sisällönanalyysin. Teoriaohjaavassa analyysissä analyysiyksiköt valitaan siten, että aiempi tieto aiheesta ohjaa analyysiä. Analyysi aloitetaan aineistolähtöisesti luokittelemalla, mutta analyysin loppuvaiheessa tuotiin aiempi ymmärrys asiakaslähtöisyydestä ohjaavaksi ajatukseksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96-97.) Teoriaohjaavan sisällönanalyysin mukaisesti abstrahoinnissa empiirinen aineisto liitetään jo valmiiksi tiedettyihin teoreettisiin käsitteisiin. Mikäli on tarpeellista, muodostetaan vielä luokka ”muut”, johon kerätään sellaiset ilmaukset, jotka eivät sovi ilmiöstä aiemmin tiedettyyn. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 117-120.) Tässä tutkimuksessa hylkäsin teorialähtöisen sisällönanalyysin siksi, että tutkimuksessa on asiakaslähtöisyydestä muodostettu uudentyyppinen kokonaiskäsitelmä, joka ei suoraan vastaa aiheesta aiemmin tutkittuun tietoon. Toisaalta aineistolähtöisellä analyysillä olisin joutunut luokittelemaan uudestaan niin asiakaslähtöisyyden kuin muutosjohtamisenkin luokat enkä tutkijana pitänyt sitä mielekkäänä.

Ensimmäisenä vaiheena teoriaohjaavassa aineiston analyysissä oli pelkistää teksti ja karsia kaikki tutkimukselle epäoleellinen pois. Tässä vaiheessa aineisto hajotettiin ja pilkottiin osiin tutkimustehtävän ohjaamalla tavalla. Aukikirjoitetusta aineistosta etsittiin tutkimustehtävää kuvaavat ilmaisut, jotka listattiin. Analyysiyksikkönä oli ajatuskokonaisuus, josta pelkistetyt ilmaukset muodostettiin. Listauksen jälkeen aloitettiin aineiston klusterointi. Pelkistetyistä ilmauksista etsittiin samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Samaa asiaa käsittelevät ilmaukset ryhmiteltiin ja yhdisteltiin luokiksi. Ryhmittelin erikseen virkamiesten ja asiakkaiden käsitykset, koska niiden väliset eroavaisuudet on mielenkiintoista nähdä. Luokittelun johdosta aineisto tiivistyi, koska ilmaukset kerättiin yleisempien käsitteiden alle. Ryhmittelyllä luodaan pohja kohteena olevan tutkimuksen perusrakenteelle ja tutkittavan ilmiön alustavalle kuvaukselle. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109-110.) Esimerkki analyysin suoritustavasta on liitteessä kolme.

6. HAASTATTELUJEN TULOKSET

Tutkimuksen empiirisessä osassa työn tavoitteena on löytää vastaukset tutkimuskysymyksiin. Tarkastelen siten tässä osassa haastattelujen tuloksia tutkimuskysymysten mukaisesti jaoteltuina. Asiakslähtöisyyden ilmenemistä peilataan sekä virkamiesten että asiakkaiden näkökulmasta, organisaatiomuutosta ensisijaisesti asiakkaiden kokemuksista ja muutoksen johtamisen kysymystä luonnollisesti virkamiesten osalta. Tavoitteena on synnyttää kattava käsitys siitä, miten asiakslähtöisyyttä on kehitetty organisaation radikaalissa muutostilanteessa Kainuun Maakunta-kuntayhtymän kehitysvammopalveluissa.

6.1. Käsitteet asiakslähtöisyydestä

Ensimmäisenä tutkimustuloksista käsitteelen asiakslähtöisyyden ilmenemistä, jossa aineiston mukaan virkamiesten ja asiakkaiden käsitykset poikkeavat toisistaan. Asiakkaana käsitteelen tässä palvelujen käyttäjän ja hänen läheisensä sanoman, koska kehitysvammaisten kommunikointivajeiden osalta hänen läheisensä useimmiten edustaa oletettua mielipidettä. Virkamiesten käsityksissä näkyy oman organisaation käytännön toiminta sekä yhteiset tavoitteet toiminnan kehittämiseksi. Tärkein osa-alue asiakslähtöisyydessä oli virkamiehille selkeästi asiakkaan tarpeiden ja toiveiden mukainen palvelu. Palvelujen rakentamisen kokonaisvaltaisuutta asiakkaan elämässä korostettiin, koska asiakkaan oma ymmärrys ei välttämättä riitä sen hahmottamiseen.

”mä nään että me tehdään hirveän räätälöityjä palveluita” (virkamies)

”mä kokisin sen niin, et mä saisin tähän framille silmieni eteen sen elämän niiltä osin ku mun on se tarpeen tietää ja ne hänen tarpeensa ja elämäntilanteensa ja lähiyhteisönsä missä hän niinku elää, niin mitä tarpeita se niinku nostaa ja sit meillä asiantuntijoilla on se pohtimisen paikka että ketä tämän ihmisen elämään tarvitaan ja mitä tarvitaan ja miksi tarvitaan ja miten tarvitaan ja missä ajassa tarvitaan” (virkamies)

Vuorovaikutus niin palvelujen suunnittelussa kuin toteutuksessa nousi korostuneesti esille. Jokainen virkamiehistä koki, että kaikkia tarpeita ei pystytä täyttämään eikä kaikki toiveiden huomioon ottaminen ole mahdollista. Usein syynä olivat asiakkaan epärealistiset käsitykset omista kyvyistään tai kokonaisvaltaisesta tilanteestaan, toisaalta myös palvelujen käyttäjän läheisten mielipiteet kehitysvammaisen asiakkaan tasosta ja hänen tarvitsemasta hoivasta. Vuorovaikutuksella pyrittiin löytämään yhteinen ymmärrys todellisista tarpeista, nojaten kuitenkin ensisijaisesti omaan osaamiseen ja ymmärrykseen kehitysvammaisten elämästä.

”kaikki ei oo niinku realistisia, ei kehitysvammanen aina osaa niin tarkasti ajatella, että monesti sitä sanoo, että haluais tehdä sitä ja tuota mutta kun ne taidot ei sitten riitä”

”...että omaisten kohalla sitten usein olettavat että se heidän lapsi on tasoltaan kuitenkin paljon paljon parempi ku mitä se on”

”ne näkemykset siitä tarpeesta on joskus hirveen kaukana toisistaan---se turhauttaa, kun on kuitenkin tää kolmenkymmenen vuoden näkemys tähän, eikä se tarkoita että aina on oikeessa mutta jotakinhan sitä ymmärtää näistä asioista”

Oma merkityksensä on asiakkaan asenteella, jonka vuoksi tarpeiden selvittäminen ja täyttäminen voi olla haasteellista. Asiakkaalla on myös monenlaisia rooleja, ja heidän tunnistetaan käyttäytyvän eri tavoin eri paikoissa. Sen vuoksi tärkeänä pidettiin sitä, että asiakkaiden kanssa työskentelevä henkilökunta tuntee asiakkaat ja heidän elämäntilanteensa. Kuitenkin tilanteissa, joissa asiakas ei ole suostu edes harkitsemaan mitään tavanomaisista palveluista, ovat virkamiehet erityisen vaikeassa tilanteessa. Tilannetta, jossa kaikki asiakkaat ovat tyytyväisiä palveluun, ei aineiston mukaan katsottu voivan saavuttaa. Kuten tutkimuskirjallisuudessakin on huomattu, muuttuvat asiakkaan odotukset eri ajassa ja paikassa, jolloin palvelun paranemistakaan ei välttämättä tunnisteta.

”sitten on huomattu että asiakas on ihan erilainen kotona ku päivätoimintayksikössä” (virkamies)

”on jo tavallaan sellanen asenne, ettei missään nimessä haluta sellaseen suojayöpaikkaan, ku se on niin huonosti palkattua vaikka kyse olis täysin autettavasta ihmisestä” (virkamies)

”Mitä haastavampi meidän asiakas on, sitä tärkeempää meidän itte asiassa on pysähtyä ja jäädä kuuntelemaan ja tehdä vaikka se pieni askel asiakkaan suuntaan” (virkamies)

”sittenhän se tarkoittaa sitä, että se on monesti pois kaikista meidän palveluista ja sitä on hirveen vaikea lähteä kääntämään, siinä sitä ollaan sitten suossa” (virkamies)

Hyvää ja toimivaa palvelua virkamiehet kuvailivat asiakkaan oikea-aikaisilla palveluilla ja asiakasta kunnioittavalla kohtelulla. Henkilökunnan rooli ja asenne työntekoon tunnustettiin merkittäväksi tekijäksi. Yksilöllisyyttä pyrittiin ottamaan huomioon niissä rajoissa, kun se arjen toiminnassa on mahdollista. Yksilöllisyydellä ei sinänsä tarkoitettu erityisen yksilöllisiä palveluita, vaan pieniä arjen valintoja asiakkaan elämässä.

”heitä kohdellaan asiakkaina ja tasavertaisina ihmisinä, ollaan rehellisiä ja inhimillisiä” (virkamies)

”ei heitä saa käsitellä kuin lapsia he on kuitenkin aikuisia ihmisiä mutta heillä on älyllistä kehitysvammaa eri tasoisesti” (virkamies)

Yksilöllisyyden lisääntyminen nähtiin monilta osin seurauksena laitosasumisen purkamisesta ja pyrkimyksestä saattaa kehitysvammaiset mahdollisimman hyvin normaaliin yhteiskuntaan integroiduiksi. Tämä tarkoittaa sitä, että niin asuminen kuin työtoiminta ja vapaa-ajan aktiviteetit pyritään järjestämään tavanomaisten yhteiskunnan normeilla. Palveluja ei kuitenkaan olla vielä saatu kokonaan modifioitua tämän päivän vaatimuksiin ja joidenkin muutosten tarpeellisuutta kyseenalaistettiin jonkin verran. Kehitystä pidettiin pääasiallisesti hyvänä, mutta samalla tiedostettiin, että asiakkaiden joukossa on vielä vastakkaisia mielipiteitä. Erityisesti vaikeavammaisten iäkkäämpien vanhempien

joukossa on vielä laitosasumisen puolestapuhujia, jotka kokevat, että laitos on kaikissa rutiineissaan turvallisin vaihtoehto.

”sitä vanhempien yhteydenpitoa voi olla tosi vähän, että ne on niinku tyystin luovuttanu lapsensa laitokseen. Nyt näitten nuorempien kohdalla se alkaa muuttua, että ne halutaan sitten mukaan kaikkeen mahdolliseen.”
(virkamies)

Tärkeänä niin itselleen kuin asiakkaille virkamiehet pitivät asiakkaiden yhdenvertaisuutta. Yhdenvertaisuus lisää oikeudenmukaisuutta ja sen koettiin tuottavan asiakkaille laatua. Kuitenkin käytännön tilanteissa osa asiakkaista vaatii palveluja huomattavasti muita enemmän, jos niitä jonkin kehitysvamma palveluja säätelevän lain mukaan on mahdollista saada. Yhdenvertaisuudesta siis käytännössä jonkin verran poiketaan ylempien virkamiesten suostumuksella, koska asiakkaiden vaatimukseen vastaaminen koettiin helpommaksi kuin mahdollinen riitely asiakkaan oikeusturvaväylissä.

” tää maakunnallinen ratkasu on tuonut yhdenvertaisuutta asiakkaille”
(virkamies)

”on niitä asiakkaista, jotka ei mielellään pyy mittään ja sitten on niitä, jotka pyytää kaiken mahdollisen mikä vaan jollain lain tulkinnalla olis mahdollista saada” (virkamies)

”Yhdenvertaisuushan on niinku tavotetilana, mutta ei se aina toteudu että on vanhempia jotka vie vaikka eduskuntaan asti ja sitte vähemmällä vavalla pääsee ku siinä taivutaan tuolla ylempillä tahollakin sitte” (virkamies)

Kuluttajuuden kehitysvamma palveluissa virkamiehet kokivat aika vieraaksi. Markkinoilla tuotettuja palveluita ei Kainuussa juurikaan ole tarjolla, joten valinnanvapaus on hyvin rajoittunutta. Asumispalveluissa käytetään ostopalveluita, mutta niidenkin osalta valinnanmahdollisuus on suppea –teoreettisia vaihtoehtoja voi olla, mutta käytännössä vain yksi on soveltuva. Tämä näkyy myös tutkimuskirjallisuudessa: monet julkiset palvelut ovat monopoleja käytännön asettamien esteiden vuoksi (Flynn 2007). Valinnan-

mahdollisuuden yhteydessä virkamiehet puhuivat paljon myös asiakkaan itsemääräämisoikeudesta, joka rajoittui lähinnä asiakkaan oikeuteen päättää käyttääkö hän jotain palvelua vai ei. Kuluttajuutta on myös estämässä rationaalisen toimijan puute, erityisesti kehitysvammaisen voi olla vaikea toimia oman etunsa mukaisesti älyllisen vammansa vuoksi. Toisaalta kehitysvammaisten läheiset ovat usein aktiivisia etsimään vaihtoehtoja ja miettimään parhaita ratkaisuja. Virkamiehet toivoivatkin henkilökohtaista budjetointia käyttöön, jotta asiakkaat voisivat itse vaikuttaa enemmän käyttämiinsä palveluihin.

”Kyllähän ne asiakkaat varmaan mielellään käyttäisivät sitä itsemääräämisoikeuttaan, mutta ku ei niitä oo niitä vaihtoehtoja.”

(virkamies)

”ois se hieno, jos meidänkin johto hyväksyis ja antais mahdollisuuden tähän henkilökohtaseen budjetointiin, elikkä lähtis just ihan aidosti sieltä asiakkaan tarpeista” (virkamies)

Asiakkaan valinnanmahdollisuus edellyttää tietoa käytettävissä olevista palveluista ja asiakkaan oikeuksista. Tutkimuksessa tuli selvästi esille, että asiakkaiden tiedoissa oli merkittäviä eroja. Palveluntuottajan tehtävänä on kertoa asiakkaalle eri vaihtoehtoista palvelujen käytössä mutta myös asiakkaan oikeuksista. Käytännössä tämä ei kuitenkaan aina toteudu. Erityisesti ongelmia aiheuttaa henkilökohtaiseen apuun liittyvät kysymykset, osittain myös siksi, että lainsäädäntöä voidaan tulkita eri tavoin ja käytäntö on vasta muotoutumassa.

”No palveluohjaajat meillä kertoo asiakkaalle näistä meidän eri palveluista, tai ainakin niiden pitäisi, että kyllä mä toivon että ne kertoo” (virkamies)

”Eihän ne kaikki tiedä, ja varsinkin tää henkilökohtainen apu, niin siitä ollaan varmaan aika hiljaa, ku se on vähän niinku ylempää tullut ohje” (virkamies)

”kyllähän me näiden kanssa pärjätään kun itse tunnetaan lait ja säädökset ja seurataan erilaisia asioita. Mutta entäs ne, jotka ei itse ymmärrä tai osaa ottaa selvää. Ei ne saa sitä tietoo mistään” (asiakas)

Osallistuminen on kehitysvamma palveluissa monentasoisista. Osa kehitysvamma palvelujen ammatillista osaamista on kuntouttava työote, jolla aktivoidaan asiakasta toimimaan itse. Asiakkaita osallistetaan normaaleihin askareihin heidän voimavarojensa mukaan. Asiakkaita pyritään voimaannuttamaan myös yrittämisen ja onnistumisen kautta, jotta he kykenisivät enemmän luottamaan itseensä ja omaan osaamiseensa. Asiakkaita ottaa mukaan toiminnan suunnitteluun on yleistymässä. Tavanomaisia aiheita, joissa asukkaat osallistuvat toiminnan suunnitteluun ovat vapaa-ajan ohjelmat asumisyksiköissä tai työ/päivätoiminnan sisällöt. Kokemuksia osallistumisesta on viime aikoina saatu myös uuden ryhmäkodin suunnittelussa, tilojen saamiseksi tarpeita vastaavaksi.

että sitten kun annetaan tulla sen kokemuksen, ettei oo mitään puhdasta päälle laittaa, niin viimeistään silloin se asiakas tajuaa, että hänen se on pyykki pestävä”(virkamies)

”me on patikoitu semmosten asiakkaiden kanssa, jotka kävelee huonosti. Pyllystä työnnetty mäkiä ylös ja laskettu hiekkamäkeä alas.---muutamat itkut siellä metässä itketty että päästäänkö pois. Ja sitten ku kottiin tullaan, niin ne sanoo, että ihana, kiitos ku käytiin.” (virkamies)

”nykyään ku me näitä suunnitellaan niin siinä otetaan asiakkaat mukaan”(virkamies)

”Nythän meillä on tulossa tämä uusi ryhmäkoti, niin siinä on asiakkaitten kanssa katottu rakennuspiirustuksiakin jo ussempaan kertaan, että ihan sieltä asti on mukana”

Toinen erittäin merkittävä osallistumisen muoto on kolmannen sektorin kanssa tehtävä yhteistyö. Kehitysvammaisten omaisten järjestäytymisaste on varsin korkea ja he ovat usein aktiivisia palvelujen kehittäjiä. Kainuuseen onkin perustettu yhteistyöryhmä, jossa on mukana niin Kehitysvammaisten Kainuun tukipiirin lisäksi Maakunnan virkamiehet. Kolmannen sektorin kanssa säännöllisesti järjestetyissä tapaamisissa virkamiehet saavat tärkeää tietoa niin yleisistä mielipiteistä kuin yksilötason toiminnoista, onnistumisista ja ongelmista. Yhteistyötä kolmannen sektorin kanssa on myös valtakunnallisten kehityshankkeiden kautta, joiden koetaan tuottavan merkittävää tietoa strategioiden pohjaksi.

Yhteistyöhön ollaan hyvin tyytyväisiä ja ryhmässä esille nostetut asiat ovat palvelujen järjestämisen prioriteettilistalla korkealla.

”Näistä tulee meille sitä tietoa ja palautetta, että nyt nämä meidän asuminenasiat on heidän mielestään retuperällä. Siitä tehdään nyt semmonen asumiskartotus sitten, että saahan siihen se asikkaijenki näkökulma mukaan” (virkamies)

”sieltä tulee sitä asiakkaitenki asiaa, enimmäkseen läheisten suulla, mutta tulee kuitenkin ja siihen meidän tulee sitten tarttua” (virkamies)

Asiakkaille asiakaslähtöisyys tarkoitti virkamiehiä vastaavalla tavalla tarpeiden mukaisia palveluita, mutta omat kokemukset palvelujen laadusta nousivat kuitenkin hallitseviksi. Käsitteenä asiakaslähtöisyys ei avautunut palvelujen järjestämisen näkökulmasta vaan osa-alueet olivat toisistaan irrallisia ja kokonaisuutena käsite vaikutti hankalalle.

” Kyllä mä sen niin nään, et siinä tän asiakkaan tarpeet ja toiveet ja sitte perheen tilanne otetaan huomioon, että ne palvelut niinku vastais sitä senhetkistä tilannetta” (asiakas)

Asiakkaille asiakaslähtöisyys tarkoitti ensisijaisesti palvelujen laatua ja asiakkaan asianmukaista kohtelua. Tärkeimmäksi asiakaslähtöisyyden tavoittelussa nousi asiakkaan näkökulmasta palvelujen saatavuus ja yhteydenpidon sujuvuus palvelujen tuottajaan. Asiakkaiden vastaukset ovat hyvin linjassa aiemmin tutkitun kanssa, että asiakkaalle merkittävä osa asiakaslähtöisyyttä on tunne siitä, että hänestä pidetään huolta (Virtanen ym. 2011). Vastauksissa korostui asiakkaan oma aktiivisuus, jota koettiin vaadittavan jo siihen, että löytää asioista vastaavan henkilön. Henkilöiden vaihtuvuutta pidettiin myös nopeana ja laadun koettiin sen vuoksi kärsivän. Yhteydenpidon hankaluuksista mainitsi jokainen haastateltu asiakas, lukuun ottamatta asumispalveluyksiköissä asuvia, joten kysymyksessä voidaan olettaa olevan todellinen ongelma.

”yhteydenotot pitää lähteä perheistä. Et näin mä oon sen kokenu, etten muista kovinkaan monta tapausta et oltais tuolta hallinnosta oltu yhteydessä” (asiakas)

”kun en tiedä kellekämpä sitä soittaisi” (asiakas)

”Palveluohjaajan vaihtuvuus on ollut tosi kovaa, et ei tiiä kuka niitä asioita hoitaa” (asiakas)

Asiakkaiden mielipiteisiin vaikutti selvästi myös aiemmat kokemukset palvelujen saannista sekä aiheesta käyty julkinen keskustelu. Palvelujen saatavuutta saatettiin pitää huonona vaikka itse ei ollut niitä hakenutkaan. Toisaalta osa asiakkaista piti pärjäämistä ilman palveluja tavoiteltavana, eivätkä sen vuoksi olleet kiinnostuneet saatavuudesta. Taustalla näkyi syitä aiemmista kokemuksista, jolloin palvelut ovat olleet tilanteeseen asiakkaan mielestä sopimattomia. Asiakkailta ei myöskään ollut tietoa niistä palveluista, joihin voisi olla lakien ja asetusten mukaan oikeutettu.

”vaan minäpä kun en oo, ku ihan suoraan sanon, ollukkaan sieltä mittään isompia vailla, ku minä tiiän, että ei niitä tipu kuitenkaan” (asiakas)

”vaan eipä sitä ossaa olla vaatimassa ku ei tiiä” (asiakas)

”ei oo lähetty sitä edes hakemaan ku se kuulostaa niin vaikeelle eikä aina jaksata taistella tuulimyllyjä vastaan” (asiakas)

Toteutuneisiin palveluihin oltiin kuitenkin pääasiassa tyytyväisiä ja asiakkaat kokivat, että olivat tulleet niissä kuulluiksi ja huomioituiksi. Yleissävy asiakkaiden vastauksissa oli varovaisen positiivinen, vaikka useimmissa vastauksissa positiivisen vastapainoksi mainittiin myös muualta kuultuja, toisten negatiivisia kokemuksia. Palveluiden tekninen laatu koettiin hyväksi, mutta asiakkaiden kokemat ongelmat toiminnallisessa laadussa varjostivat tyytyväisyyttä palveluihin.

”tähän elämäntilanteeseen oikeestaan sopivia palveluita, on tää palvelu mitä tällä hetkellä saa” (asiakas)

”ihan oon tuota tyytyväinen tähän asti ollu” (asiakas)

”kyllä mejän toiveet on otettu huomioon” (asiakas)

Toisaalta palveluissa oli huomattu myös niiden tarjontalähtöisyys. Palveluita voi olla saatavilla, mutta ne eivät sellaisenaan sovellu asiakkaille. Asiakkaiden pettymys siihen, että tarjottava palvelu ei ole odotusten mukainen, vaikuttaa vahvasti myös yleiseen käsitykseen palveluista. Aineisto vastaa aiempia tutkimustuloksia siitä, että hyvän kokonaislaadun saavuttamiseksi palvelun tulee vastata asiakkaan odotuksiin.

”Kyllä siitä sellanen maku jäi, että ei meitä haluttu ymmärtää. Mutta ei hän me millään voitu sellaista hyväksyä” (asiakas)

”Kai niiden piti sellasta tarjota, kun kerta oltiin palvelua haettu, että kai ne hyvää tarkoitti, mutta ei siitä mitään hyvää olis seurannu” (asiakas)

Aineiston perusteella vuorovaikutus asiakkaiden ja omaisten sekä virkamiesten välillä on arjen palvelutilanteissa pääasiassa mutkatonta ja toimivaa. Asiakkaiden erilaiset rajoitteet on otettu hyvin huomioon vuorovaikutuksessa. Tärkeäksi koettiin omaisten taholta etenkin se, että asiakkaat tunnetaan ja heitä kyetään tulkitsemaan myös muutoin kuin sanallisesti kommunikoiden. Erityisesti asiakkaat ja omaiset iloitsivat yksilöllisten tarpeiden huomioonottamisesta ja asiakkaiden omasta päätösvallasta arjen asioissa.

”kun hän ei itse sillä lailla puhu, niin joka päivä on sitte reissuvihkoon kirjoitettu, että on tehty sitä ja tätä” (asiakas)

”nää on silleen erityisiä, että kyllä jokainen rissaus pittää tietää. Ja hyvin se on toiminut” (asiakas)

”vaikka ei puhumaan pysty niin saapi silti valita laittaako sen punaisen vai keltaisen paidan tänään päälle” (asiakas)

Vuorovaikutuksen parantamiseksi asiakkaat kaipasivat helppokäyttöisiä palautekanavia. Tällä hetkellä palaute kulkee pääasiassa palveluohjaajien välityksellä sekä työ- ja päivätoiminnan henkilökunnan kautta. Näitä henkilöitä kuitenkin asiakkaan lähipiiri tapaa

harvoin. Myös tiedolle siitä, mihin palaute johtaa, olisi kysyntää. Nyt asiakkaalle ei ole tietoa siitä miten palautetta käsitellään ja mihin se päättyy. Aidot vaikutusmahdollisuudet kuitenkin lisäävät halukkuutta palautteen antamiseen ja vuorovaikutukseen organisaation kanssa.

” me on annettu palautetta, mutta ei meitä siitä sitten oo tiedotettu, onko siinä asiassa edetty. Joskus huomaa, että joku muuttuu, mutta olisihan se hyvä jos siihen palutteeeseen saisi vastauksen. (asiakas)

Kriittisimmät äänenpainot kaikista palvelun osa-alueista tuli asiakkailta, jotka olivat omalla kohdallaan kokeneet asiakkaan kohtelun olleen epäasiallista tai huonoa. Merkittävää on, että kriittisyyttä ilmeni siitä huolimatta, että itse palveluun oltiin tyytyväisiä. Pääasiallisesti palveluasennetta asumisyksiköissä sekä päivä- ja työtoiminnassa pidettiin hyvänä ja asiakasta kohdeltiin hyvin.

”kyllä ne on mukavia, minä tykkään ihan hirveesti, aina ne on apuna” (asiakas)

”Kyllä siellä hienosti tuetaan aina kun on tarvis ja otetaan kaikki erityispiirteet huomioon” (asiakas)

”se pitäis muistaa, että vaikka meidän lapsi on kehitysvammanen niin ei se tee meistä vanhemmista kehitysvammaisia” (asiakas)

Aineistosta käy ilmi, että kehitysvammaisten osalta pidettiin tärkeänä sitä, että heidän kanssaan työtä tekevät tuntevat asiakkaan ja hänen tilanteensa. Muutostilanteet ovat erityisen vaikeita monille kehitysvammaisille, koska ymmärtämiseen liittyvät kyvyt ovat rajalliset. Sopeutuminen uusiin olosuhteisiin voi viedä pitkään. Tässä yhteydessä haastateltavat toivat esille myös palvelujen kilpailuttamisen, jossa ei heidän mielestään painotettu riittävästi laatua. Laadulla he tarkoittivat tällöin nimenomaan pysyvyyttä toimintamalleissa ja henkilökunnassa. Vastaukset korostavat hyvin samanlaisia asioita kuin viimeaikaisissa julkisissa keskusteluissa on noussut esille yksityistämisen ja kilpailuttamisen negatiivisista seurauksista.

”siellä ei pysynyt nämä työntekijät ja aina kun tuli uus työntekijä niin ei perehdytetty kunnolla, mä väsyin siihen että puolen vuoden välein nää ihmiset vaihtuupi” (asiakas)

”tuntuu ihan todella että nämä on nykyajan huutolaisia sitten, että mun lapseeni laitetaan hintalappu, että kuka sen halvimmalla hoitaa” (asiakas)

Kuluttajuuteen liitettyjä piirteitä asiakkaat eivät juurikaan tunnista. Valinnanvapautta ei voinut toteuttaa, koska vaihtoehtoja ei juurikaan ole. Toisaalta huomiota herätti myös se, että asiakkaat eivät niitä juurikaan kaivanneet vaan liiallisten valintojen tekeminen koettiin jopa rasitteeksi. Ensisijaisesti aineistossa korostettiin pieniä räätälöintejä olemassa olevissa palveluissa. Palveluiden muotoutuminen asiakkaiden omia voimavaroja tukevaksi koettiin asiakkaiden elämänlaatua parantavaksi tekijäksi.

”että joko ottaa vastaan sen mitä tarjotaan tai sitten kieltäytyy. ---että ei se niin mee, että lehestä katotaan, että mihinkäs minä tästä nyt menen” (asiakas)

”siis ajattele, minun ne piti ne kaikki kuvastosta etsiä ja valita. Ei se olis muuten mennyt mitenkään” (asiakas)

”kyllä minä siitä tykkään kovasti, kun nyt minä täällä pääsen tekemään näitä keittiöhommia, kun ne on minusta niin mukavia. Ennen en päässyt ku ei ollu keittiötä” (asiakas)

”kyllä ne siellä antaa mahdollisuuksia kokeilla erilaisia asioita. Ja sitten ku löytyy se oma juttu, niin se on niin monella tavalla hyväksi” (asiakas)

Kehitysvammaisten asiakkaiden osallistuminen palvelutuotantoon on aineiston mukaan hyvin tavanomaista. Kuntouttava työote näkyy asiakkaan arjessa ja omatoimista suoriutumista tuetaan. Osallistuminen kaikkiin tavallisen elämän asioiden toteuttamiseen pyrittiin toteuttamaan asiakkaan voimavarojen mukaan. Asioiden tekemistä asiakkaiden

puolesta vältetään ja vastuuta arjen askareista siirretään asiakkaalle mahdollisuuksien mukaan. Osallistumisen vaikutukset näkyvät asiakkaiden elämässä monin tavoin.

”täällä on niin hyvä, ku saa kaikkea ite tehä, että minulla on paljon parempi olo” (asiakas)

”kyllä minä aina oon apuna siellä, laittelemassa iltapallaa ja laittelemassa aamupallaa ja se on mukava ku voi olla avuksi” (asiakas)

”hänestä on tullut sellanen omatoiminen, että tahtoo sitten tehä ite kaiken minkä osaa niin täällä kotonakin” (asiakas)

Toisaalta taas asiakkaat ja omaiset eivät välttämättä osallistumista ja itse suoriutumista erityisen tavoiteltavana vaihtoehtona, vaan korostivat turvallisuuden tunnetta ja kaikkien riskien välttämistä. Monet ovat sitä mieltä, että vaikeavammaiselle ympärivuorokautinen laitoshoido on paras ja turvallisin ratkaisu. Holhoavaa asennetta on edelleen etenkin vanhempien asiakkaiden keskuudessa.

”kyllähän sitä hällä olis tahtoa tehä, mutta siinä jos tulee vahinko niin se on pahasta. Että minnoon ajatellu että parempi ku ei yritä.” (asiakas)

”sitten ku se päivä tulee, että minä en enää jaksa, niin sitten saa mennä semmoseen laitokseen, jossa on ympärivuorokautinen hoito, että tokko ne siellä huolehtii sitten” (asiakas)

Aineiston pohjalta eniten kiiteltä osallistumisen muoto ja aidon vaikutusmahdollisuuden väylä on kuntayhtymän ja kehitysvammaisten tukipiirin yhteistyö. Kanavaa pidettiin vuorovaikutuksen kannalta erinomaisena; se nostaa esiin palvelutuotannon epäkohtia ja antaa virkamiehille tietoa asiakkaiden todellisista tarpeista. Tätä kautta asiakkaat ovat kokeneet saaneensa äänensä kuuluviin ja näkevät toiminnan vaikutukset palveluissa.

”että tätä kautta on paljon mennyt huomioita ja asioita eteenpäin, ku niitä on voinu nimettömänäkin esittää. Että tämä on tosi hyvä kanava.”(asiakas)

”siellä on kuulemma käyty tosi vaikeitakin asioita läpi. Että se on semmoinen kanava, joka on nyt tullu ja se on koettu hyväksi et tavallaan on koettu et nyt on se keskusteluyhteys että tullaan kuulluksi.” (asiakas)

Vaikka käsitykset asiakaslähtöisyydestä jonkin verran vaihtelivat asiakkaiden ja viranhaltijoiden välillä, niin huoli taloudellisista seikoista oli yhteinen.

”kyllä mekin puhutaan rahasta ja oon hyvin tietoinen siitä, mistä tämä kustannustehokkuus tulee” (virkamies)

”ja sit ku sen pystyy osoittamaan, että mihin tähän kustannustehokkuudessa johtaa kolmen, viiden vuoden päästä, niin kyllä ne asiat sitten menee läpi ylemmissä viranomaisissakin.”(virkamies)

”kyllähän se on tietenkä tää raha, tiukallahän se on. Ja ymmärrän senkin, että ne ihmiset, jotka tekkee sitä työtä, nehän on puun ja kuoren välissä. Rahaa on tän verran (näyttää sormillaan) ja tarpeita on näin paljon (levittää kätensä)” (asiakas)

”kyllä tällänen malli on asiakkaalle inhimillisempi ja onhan se paljon halvempaa” (asiakas)

Suurilta osin talous ja ennen kaikkea pienet resurssit tulivat julki siinä näkökulmassa, että palvelujen saatavuus ja laatu eivät täyttäneet kaikkia odotuksia. Kuitenkin on huomattava, että asiakaslähtöisyyttä sinänsä ei nähty kustannuksia lisäävänä tekijänä vaan vastauksissa korostui kokonaisvaltaisempi edullisuus, kun asiakkaille tuotettiin soveltuvia palveluita, joissa otettiin huomioon asiakkaan yksilölliset tarpeet ja elinpiiri.

6.2. Kokemukset organisaation muutoksesta

Vaikka Kainuussa tapahtunut muutos on ollut erittäin suuri ja joiltain osin jopa radikaali, ei sen voi sanoa näkyneen toiminnan mikroprosesseissa. Asumis- ja päivätoimintapalvelut ovat pysyneet pääosin asiakkaalle entisellään ja työskentelevän henkilökunnan kohdalla suuria muutoksia ei ole tapahtunut. Aineiston perusteella voidaan sanoa, että palvelujen hallinnollinen muutos ei merkittävästi vaikuta asiakkaan arkeen.

”No sinälläänhän kaikki on ennallaan, että täällä asutaan ja tehdään työtä niinku ennenkin” (asiakas)

”Ei se muutos tässä arjessa näy, että hallintohan se meni niinku kauemmas, mutta arki pyörii samalla tavalla” (asiakas)

Asumispalveluyksiköissä asuvat ovat huomanneet muutosta arjessaan ainoastaan siinä, että heidän tulee entistä enemmän kertoa tekemistään ja kulkemisistaan henkilökunnalle. Itsenäisesti liikkuvien tulee kertoa mihin ja milloin menevät ja palaavat. Samoin rahankäyttöä seurataan ja kaikista ostoksista näytetään kuitti. Organisaation muutoksen myötä erilaisten asioiden kirjaamiskäytännöt ovat jonkin verran muuttuneet ja se näkyy asiakkaalle vahvempana kontrollina.

”no kaikki kuitit minä näytän ohjaajille, että mitä sitä on tullut ostettua” (asiakas)

”aina pittää kertoa minne mennee ja millon tulee. Ja puhelin pittää olla mukana.” (asiakas)

Näkyvimmiiksi muutoksiksi on aineiston perusteella tullut Maakunnan etäännyntynyt hallinto ja kuljetuspalveluissa tapahtuneet muutokset, jotka ovat tuntuneet asiakkaista hyvin hankalille. Aikaisemmin asiakkaat saivat nk. taksiseteleitä, joilla he voivat vapaasti tilata kuljetuksen ja usein asiakkailta olikin tuttu vakiotaksi, jonka palveluja he käyttivät. Kuljetuspalvelut koottiin Maakunta-kuntayhtymän alussa yhteen pisteeseen, josta kaikki kuljetukset välitetään. Kuljetuspalvelut ovat kuitenkin asiakkaiden mielestä jo parantuneet alun vaikeuksien jälkeen.

”kun tuli tämä kuntayhtymä, niin se muuttu sellaseksi, että pittää yhestä paikasta tilata.---ni alkuun, sanon ihan suoraan, että tutkittiin ku rikollista että missä kaupassa sinä käyt ja kuinka kauan siellä mennee. No enhän minä osannu sanna minkä aikaa me siellä viivytään. Mutta nykyään eivät enää, että se toimii jo paremmin” (asiakas)

Kehitysvammaisten asumispalvelut ovat jo vuosia puhuttaneet paljon ympäri maata, eikä Kainuu tee siinä poikkeusta. Joidenkin asiakkaiden käsitys on, että asumispalveluiden saatavuus on hallintomallikokeilun vuoksi heikentynyt, koska yksittäiset kunnat jäädyttivät kaikki hankkeensa jo pari vuotta ennen kuntayhtymän toiminnan alkamista, jotta vastuu hankkeista tulisi maakunnalle. Asumispalveluita on maakunnan aikaan ollut kohtuullisen hyvin saatavissa, mutta niiden tarjonta ei ole kaikilta osin vastannut kysyntään. Nuorille, koulunsa käyneille kehitysvammaisille halutaan asuntoja, jotka vastaavat normaalin elämän tarpeisiin. Asumisasioiden edistäminen on aineiston mukaan ollut merkittävästi kolmannen sektorin aikaansaannosta. Nyt tilanne on jo parantumassa, kun Kehitysvammaisten tukipiirin aloitteesta Kajaaniin on rakenteilla uusi ryhmäkoti. Asumisen strategiat ovat myöskin työn alla, jotta asumispalveluissakin päästään ennakoimaan tulevaisuuden tarpeita.

”No sillä tavalla tämä hallintokokeilu on heikentäny palveluita, ku kaikki vaan ootti, että Maakunta sitten rakentaa asuntoja. Ja kukaan ei aloittanut yhtään projektia.” (asiakas)

Muutoin organisaatiomuutos näkyy asiakkaiden omaiselle erilaisina palvelujen hakuprosesseina, yksittäisten palvelujen kuntarajat ylittävällä palvelutarjonnalla sekä ennen kaikkea maakunnan kehitysvammaisten yhdenvertaisuudella.

”no ne on ne kaikki lomakkeet ja sellaset muuttunu millä näitä palveluja haetaan” (asiakas)

”Sitä yhdenvertasuuttahan se on tuonu ku kaikissa kunnissa toimitaan samalla tavalla” (asiakas)

Toisaalta organisaatiomuutos on tuonut myös lisää hallinnollista byrokratiaa ja sen vuoksi asioiden käsittely voi olla hidasta. Asiakkailta ei myöskään ole edelleenkään selvää käsitystä siitä, miten vastuu on virkamiesten kesken maakunnassa jaettu ja sen vuoksi asiakkaat kokivat että yhteydenpito on hankalaa.

”se asioitten käsittely voi kestää tolkkottoman kauan. Ku niinkin on käyny että ihan yksinkertasen asian hoitaminen voi viedä kuukausia” (asiakas)

”puhelimella ei välttämättä saa yhteyttä kahteen viikkoon. Ja sitten ku asian saa vireille niin sitä vuoden päästäkin miettii, että koskahan se toteutuu. Ei kukaan terve ihminen suostuis tämmöseen” (asiakas)

” se ettei tiä kuka hoitaa mitäkin asioita. Kun vammaispalveluissa tapahtui se organisaatiomuutos, se on niinku vähän semmonen ettei tiä mikä kenellekin kuuluu.” (asiakas)

Virkamiesten ymmärrys muutoksen näkymisestä asiakkaille on hyvin samansuuntainen. Korostetuimman aseman virkamiesten käsityksissä saivat asiakkaiden yhdenvertaisuus ja palvelutarjooman laajeneminen. Toisaalta myöskin nostettiin esille asiakkaiden oikeuksia parantavana tekijänä maakunnallinen palvelujen järjestämisvastuu, jolloin ei olla ainoastaan pienen kunnan resurssien varassa. Yhdenvertaisuus näkyy myös ostopalvelujen yhdenmukaistumisena.

”Onhan meidän palvelutarjooma kasvanu hurjasti” (virkamies)

” ”joku varakkaampi kunta on tehny hyvinkin kalliita asumisen ratkasuja vaikka jonneki etelä-suomeen aikanaan ja pieni kunta on yrittäny kituuttaa sillain omilla pienillä eväillään päivästä toiseen. Mutta nyt esimerkiksi ostopalvelusopimukset on samansisältöisiä kaikille kainuulaisille.” (virkamies)

Virkamiehet kiinnittivät huomiota myös byrokratiaan, joka vaikeuttaa heidän toimintaansa ja estää välillä toimimasta asiakkaan suuntaan parhaalla mahdollisella tavalla. Virkamiehet kokivat, että valta ja vastuu ei kaikissa asioissa ole oikeassa suhteessa.

Myös kuntayhtymän sisällä on aineiston perusteella puutetta yhteisestä ymmärryksestä, joka näkyy esimerkiksi tarvittavien sijaisten palkkaamisessa. Toimintaa vaikeuttaa myös nopeasti uudistuvien ohjelmistojen keskeneräisyys ja liian kaukana arjesta oleva päätöksenteko.

”jos joku täppä puuttuu jostakin, se voi palautua koko kierroksen taaksepäin ja sitte asia menee kuukaudella eteenpäin kun se asiakas on kuitenkin tässä ja se juttu pitäis hoitaa nyt.” (virkamies)

”ja sitten kun minä taas soitan tuonne sijaispalveluun niin sieltä sanotaan että etkö sinä ymmärrä, ettei teille voi antaa sen enempää kuin muillekaan. No eihän se meillä onnistu, että otetaan hoitajat päiväksi pois jos ei saada sijaisia.” (virkamies)

”että päätöksenteko on viety niinku liian kauas arjesta, ne päätökset viipyvät nyt”

Kokonaisuudessaan kuitenkin asiakkaat arvioivat muutoksen vieneen asioita parempaan suuntaan ja toimineen Kainuussa kohtuullisen hyvin. Vielä vahvemmin asian ilmaisivat virkamiehet, joiden työhön maakuntakokeilu on tuonut uudenlaista mielekkyyttä. Vastauksista voi huomata, että muutosvastarinnasta on päästy suurelta osin yli ja nyt muutos nähdään mahdollisuutena parempaan.

”kyllä se kaikinensa on parempaan suuntaan mennyt, ei se niin hääppöistä ollut silloin ennenkään” (asiakas)

”Kyllä Kainuussa kehitysvammasten asiat on aika hyvin, että vois ne olla paljon huonomminkin” (asiakas)

6.3. Muutoksen johtamisen keinot asiakaslähtöisyyteen

Muutoksen johtamisessa oli aineiston perusteella havaittavissa hyvin erilaisia johtamistyylejä. Osa johtajista painotti huomattavasti enemmän asioiden johtamista kun taas osalla ihmisten osallistava ja valmentava johtaminen oli vahvempaa. Johtamistyyliin vaikuttaa johtajan oma ihmiskäsitys ja kokemukset eri organisaatioiden muutoksista. Johtamistapojen erot tulivat ilmi useissa vastauksissa – toisissa korostettiin järjestelmän ehtoja, toisissa ihmisten mahdollisuuksia.

Muutoksen alkuvaihe muistuu aineiston perusteella mieleen jokseenkin kaoottisena aikana, jolloin vammaispalvelujen yksiköt toimivat hyvin omaehtoisesti. Osansa oli myös alkuvaiheen organisaatorakenteella, jolloin kehitysvammaiset palvelut olivat osa perhepalvelua ilman omaa erillistä vastuualuetta. Tällöin kehitysvammaiset palvelut tulivat rinnasteisiksi muun muassa neuvolapalveluihin, ja virkamiehet kokivat, että kehitysvammaisten palveluiden erityisyys hukkuu kokonaisuuteen. Myöhemmin vammaispalveluista muodostettiin oma vastuualueensa, jonka jälkeen muutos- ja kehitystyö sai uudenlaista vauhtia.

”meidän päällikkö oli aika kaukana, eikä hän siellä yksikössä käynyt, hyvin vähän oli yhteydenottoja, että kyllä me niinku saatiin ihan omin päin toimia siellä,--- ku mistään mittään tietty ku ei se tieto kulukenu. (virkamies)

”aikasemmin tuo meidän organisaatiomalli oli pötkö. ---- Siitä tuli ihan älytön yhtälö ja se meni siihen, että tuli uus projekti sotepuolelle ja nyt meil on yhteinen esimies koko kehitysvammaisjärjestelmällä.” (virkamies)

Muutoksen suunnittelu on ollut monille virkamiehistä epäselvää eikä siihen olla kunnolla päästy sisälle. Muutoksen alkuvaiheessa oli vaikea saada toiminnasta kiinni, koska valta ja vastuusuhteet olivat epäselviä. Selkeä ero entiseen on kuitenkin syntynyt.

”ennen vaan yritettiin niissä pienissä piireissä selevitä päivästä toiseen. Nyt me saadaan olla mukana suunnittelemassa ja kehittämässä koko ajan jottain” (virkamies)

Ensisijaisesti tärkeimmäksi johtamisen keinoksi muutoksessa ja asiakaslähtöisyyden tukemisessa virkamiehet nostivat henkilöresursseista huolehtimisen. Palvelupäälliköt pyrkivät varmistamaan, että henkilöstöä on riittävästi, se on koulutettua ja soveltuvaa kehitysvamma-työhön. Henkilökunnan hyvinvointi nähtiin ensisijaisena keinona tuottaa hyvää laatua.

”Mun tärkein tehtävä on selkeesti se työntekijäresurssista huolehtiminen, tukemassa sitä niiden arjen jaksamista”

”mä yritän sillä tavalla, että meillä on päteviä ohjaajia yksiköissä ja osaavat hommansa ja pyytävät apua ku sitä tarviivat.

”mä yritän huolehtia siitä, että henkilöstöä on riittävästi ja koulutettuja ja sopivia tähän työhön. Että ne tykkää tehdä tätä työtä.”

Henkilökunnan asenteen merkitys on kehitysvamma- palveluissa tunnustettu tekijä. Asenteen katsotaan liittyvän palvelu- alttiuteen ja yhteistyöhaluun niin asiakkaita kuin muita organisaatiossa toimivia kohtaan. Kulttuurin ja johtajan oman esimerkin voima palveluasenteen parantamisessa koettiin useissa vastauksissa erittäin tärkeäksi.

”toisilla se on luonnostaan, joillekin se kehittyy mutta aina on niitäkin, joilla se asenne on sellanen että tullaan töihin ja lähetään töistä. Että sitten kun päästään siihen, että töissä viihytään ja tehhään se mitä voijaan niin hyvin ku voijaan, niin ollaan oikealla tiellä”

Suuri rooli aineiston mukaan on yhteisellä ymmärryksellä toiminnan tarkoituksesta ja tavoitteista. Muutokset saadaan toteutettua kun kaikilla on selkeä näkemys siitä minkä vuoksi töitä tehdään. Vastaajat korostivat kehitysvammaisten palveluja erityistä lämpöä ja välittämistä vaativina palveluina ja siten luottamuksellisten ja avointen suhteiden ylläpito henkilöstön ja asiakkaiden keskuudessa koettiin tärkeäksi.

”aina sitä saadaan pysähtyä miettimään mitä ja ketä varten me täällä ollaan”

”siitä se lähtee, että tunnustetaan, tehdään oikeita asioita. Ja sit ku ne asiat dokumentoidaan oikeella tavalla, että saadaan siitä oikeesta työstä näkyvää”

”et kehityskeskusteluissakin mä ihan jokaiselle annoin käteen sen kokonaissuunnitelman, et mitä me ollaan täällä tekemässä ja mitä varten me ollaan olemassa ja tämä on se meidän juttu tässä”

Henkilökunnan hyvinvointia ja sitoutumista työhön pyritään parantamaan säännöllisellä tiedottamisella, kannustamisella ja motivoinnilla. Työilmapiiristä halutaan pitää huolta, jotta vuorovaikutus olisi mahdollisimman avointa. Johtajan läsnäolo ja lähestyttävyyden nousivat aineiston perusteella tärkeiksi.

”meillä on foorumi, missä voijaan pähkäillä, puhua, ihmetellä, mutista, kirotta, nauraa ja itkeä. Kaikkee sitä on tehty.”

”minä käyn joka viikko yleensä tossa iltapäiväkahvin aikaan aina jossain et mä en oo niin iso johtaja, joka istuu jossain kamarissa”

”kyllä minä pyrin tiedottamaan henkilökunnalle kaikista asioista mitä tulee ja sitten kierrän tuolla yksiköissä että näkkee ja kuulee mikä siellä on tilanne.”

Työntekijöiden osallisuus toiminnan kehittämisessä on tärkeää. Yksi johtamisen kanava on kehityskeskustelut, joiden avulla jokaisen ääni pyritään saamaan kuuluviin. Säännöllisellä vuorovaikutuksella sekä työhyvinvointia ja toimintaa seuraamalla voidaan parantaa myös työntekijöiden sitoutumista omaan työhönsä.

”meillä on nää mittarit ilmapiiristä ja sairauspoissaoloista ja niitä seurataan. Ja toiminnasta on sitten palvelusäätiön kanssa tehty yhteistyössä sellasta toiminnan tutkimusta ja mitattu niitä asioita”

”kyllä sillä, että säännöllisesti näitä yhdessä käydään läpi, on iso merkitys sille, että henkilökunta sitoutuu. Ja meille se on älyttömän tärkeä ku meidän pitää saada vielä asiakkaatkin sitoutumaan”

”näitä tuloskorttien tavoitteita ja kriittisiä tekijöitä seurataan tässä arjessa jatkuvasti.”

Hallintomallikokeilun aikana tiimityö on saanut uutta voimaa. Tiimit saivat vastuulliset vetäjät ja erillisen korvauksen vetovastuusta. Tiimien esimiehille järjestetään säännöllisesti koulutusta esimiestyöhön. Koko henkilöstön koulutukseen on Maakunnan aikana panostettu aivan toisella tavalla kuin aikaisemmin.

”Tiimithän meillä oli jo ennen hallintokokeiluakin, mutta sitä kehiteltiin ja pyöriteltiin niin, että saatiin tiimivalmennus hankittua. Nyt sitten saatiin näille vetäjille nää palkkauksetkin.”

”näitä koulutuksia on nyt kaikille joka vuosi ku ennehän oli hyvä jos joku yksiköstä pääsi kerran viidessä vuodessa.”

Tiimien myötä vastuuta toiminnan toteutuksesta on jätetty tekijöille itselleen. Sillä pyritään myös parantamaan työn mielekkyyttä ja työntekijöiden sitoutumista työhönsä. Tavoitteet ja aikataulut sovitaan yhteisesti, mutta keinoissa on väljyyttä ja tilaa luovuudelle. Sitoutuminen nähdään toiminnan laadun kannalta olennaisena ja sitä korostettiin myös suhteessa asiakkaisiin. Uusia pilottihankkeita toteutetaan eri yksiköissä ja parhaita käytäntöjä levitetään koko maakunnan alueelle.

”Kyllähän se työ on eri mielekästä ku annetaan vaan tavoite tehtäväksi ja sovitaan sit vaan aikataulusta tai jostakin etapeista.”

”Että sitä mä koitan välttää että ihmiset turhautus, jos niille poletaan jalan jälet, että tuu perässä. Tai annetaan ohjeet, että tee sen mukaan. Ei kukaan oikeasti tykkää siitä”

”me jollain seudulla pilotoidaan jotain ja siitä sitten noukitaan ne hyvät puolet ja lähetään viemään eteenpäin.”

Monissa toiminnoissa yhtenäiset toimintaohjeet ja käytännöt on kuitenkin hyväksi havaittu keino jalkauttaa strategiaa käytäntöön. Työohjeilla voidaan mallintaa erilaisia palvelutapahtumia ja luoda siten palveluille tasaisempaa laatua, ennustettavuutta ja samanlaisia käytäntöjä eri yksiköissä. Työohjeilla on pyritty myös selkiyttämään eri toimijoiden vastuut tehtävistä, jotta kokonaisuus sujuisi joustavasti.

”tiimivastaavien kanssa me tehhään tämmöset tuloskortit ja yhdessä rakennetaan strategiaa, ja sitten näillä työohjeilla viiän se sinne arkeen.

”siinä on niinku tähti syttynyt, että ensin tehhään työohje ja sitten vasta muut.”

”näillä yhtenäisillä työohjeilla me saadaan koko maakunnassa samankaltaisia palveluita”

”samaten meillä on näkyvissä kokoajan mitä kukin tekee, että ne hommat on sovittu, ettei niissä tule isoja epäselvyyksiä”

Tiedon keräämiseen ja hyödyntämiseen on ryhdytty paneutumaan enemmän viime vuosien aikana. Arvokkaaksi tietolähteeksi on noussut kolmannen sektorin hankkeissa kerätty tutkimustieto, joka täydentää maakunnan omia toimintatilastoja ja virkamiesten näkökulmaa. Parhaillaan kuntayhtymässä on käynnissä asumisen strategian työstäminen, johon pyritään kattavasti kokoamaan asiakkailta kerätty tieto. Asumispalveluissa olisi tällöin mahdollista ennakoida riittävän pitkälle asumisen tulevia tarpeita.

”Kun asiakasta oikeesti kuunnellaan, niin se on kuitenkin se helpoin tie vaikkei se aina ole se selkein reitti. Se on kuitenkin turvallinen, ku sillon tietää, että kun panostaa, niin panostaa niihin oikeisiin asioihin eikä vaan niihin mitä luulee tärkeiksi”

”nämä tilastot ja tehdyt tutkimukset on arvossa arvaamattomassa”

Johtamisessa pyrittiin hyödyntämään tutkittua tietoa niin palveluiden tuottamisesta kuin organisaation johtamisestakin. Eri teorioita hyödyntämällä osa johtajista oli kyennyt laajentamaan omaa johtamisosaamistaan ja tuomaan sitä organisaatioon. Tutkittu tieto nähtiin ennen kaikkea johtajan työtä helpottavana sekä selustan turvaajana.

”ku näitä asioita itekseen mieltii jä pähkäilee ja sitten huomaakin, että ah, tällehän on olemassa teoria. Kyllä se sitten niinku helpottaa ja sitä asiaa on taas helpompi käsitellä.”

Aineisto perusteella käy ilmi, että yksi johtamista vaikeuttava tekijä on moniammatillisen yhteistyön puute. Toimijoilla olisi halua kehittää maakunnallisia sosiaali- ja terveyspalveluita kokonaisuudessaan ilman raja-aitoja toimialojen välillä. Kunnallisten raja-aitojen sijaan näyttääkin nousseet uudet erilaiset rajat. Toisaalta keskustelua käydään myös kuntien ja yhteisen kuntayhtymän rajojen välillä.

”no onhan tässä tätä vääntöä, et kun mielenterveyspuolella huomataan, että hei, tällä kaverilla on kehitysvammadiagnoosi, niin heti soitto meille, että tää kuuluu teille.”

Näitä erilaisia harrastusmahollisuuksiahan asiakkaat monesti kyselee, että olisiko näille nuorille mahdollista saaha joku liikuntakerho. Niin kyllä se siihen sitte heti menee, että kuuluuko se nyt maakunnalle vai kaupungille”

Kehitysvammatyön asiakaslähtöisyyden parantamiseksi olisi toiveissa tehdä entistä enemmän yhteistyötä muun muassa perusterveydenhuollon kanssa. Asiakaslähtöisyyttä parantavana nähtäisiin tilanne, jossa tavanomaiset julkiset palvelut hoituisivat normaalisti omilla terveysasemilla ja muissa julkisissa palveluissa. Kehitysvammapalvelujen rooli nähtäisiin mielellään näitä palveluja tukevana siten, että vain erityisosaamista vaativat palvelut tuotettaisiin siellä.

”Että me voitais keskittyä siihen mikä on oikeesti sitä meidän ydintä ja karsia se kaikki muu pois, mikä voidaan tehdä siellä lähiympäristössä.”

”olishan se keveempää asiakkaallekin, että nämä ihan tavalliset jutut, neuvolakäynnit ja semmoset hoitus siellä vaikka kouluterveydenhoitajalla”

Muutosjohtamisen keinot asiakaslähtöisyyteen Kainuun Maakunnassa keskittyvät suurelta osin ihmisten johtamiseen, vaikka vastaajien eri johtamistyylin välillä oli havaittavissa eroja. Tärkeimmiksi muutosjohtamisen keinoiksi nousivat avoin vuorovaikutus organisaatiossa ja työntekijöiden osallistava johtaminen. Merkittäviksi koettiin myös työhjeet, joilla toimintaa voidaan ohjata arjessa. Tiedon merkitys muutosjohtamisessa ei noussut esille niin voimakkaasti kuin tutkimuskirjallisuuden perusteella olisi voinut olettaa, vaan asiakasymmärryksen kehittäminen on vielä kesken. Palvelutarpeiden ennakointi on parhaillaan kehittelyssä. Säännöllisiä ja helppokäyttöisiä palaute- ja vuorovaikutuskanavia ei organisaatiossa tunnistettu yhteistyöryhmän lisäksi. Tämä vaikeuttaa merkittävästi asiakasymmärryksen muodostumista.

7. POHDINTA

7.1. Tulosten tarkastelu

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selventää käsityksiä asiakaslähtöisyydestä ja organisaatiomuutoksen johtamisesta Kainuun Maakunta-kuntayhtymän kehitysvammopalveluissa. Empiirinen aineisto koottiin helmikuussa 2011 haastattelemalla neljä virkamiestä sekä seitsemän asiakasta. Haastattelussa pyrittiin löytämään vastaus tutkimusongelmiin, joita olivat asiakaslähtöisyyden ilmeneminen, organisaatiomuutos ja muutoksen johtamisen keinot asiakaslähtöisyyden parantamiseksi.

Tutkimuksen tulosten mukaan käsitykset asiakaslähtöisyydestä poikkesivat toisistaan jokin verran. Virkamiesten käsitykset olivat huomattavasti laajempia ja niissä kuvastui asiakaslähtöisyyden asema palvelujen tuottamista ohjaavana toimintatapana. Vastaukset annettiin kuitenkin usein konditionaali-muodossa, minkä voi varovasti tulkita tarkoittavan epävarmuutta sen toteutumisesta käytännössä. Virkamiesten käsityksiä asiakaslähtöisyydestä olivat tarpeiden mukaiset palvelut, yksilöllisyys, itsemääräämisoikeus, vuorovaikutus ja osallistuminen.

Tarvepohjaisessa palveluntuotannossa on asiakaslähtöisyyden ydin. Asiakkaan tarpeet tulee selvittää yhdessä asiakkaan kanssa, sillä jo lainsäädännössä on asiakkaalle luotu oikeus tulla kuulluksi. Asiakaslähtöisen organisaation on edistettävä asiakkaan tietoisuutta asemastaan ja oikeuksistaan (Clarke ym. 2007; Virtanen ym. 2011). Aineiston mukaan näin ei kuitenkaan aina tapahdu, vaikka organisaation velvollisuus tiedonjakoon tunnistettiin ja sitä myös pidettiin tärkeänä. Organisaatioilla on omat reunaehdotonsa, strategiansa ja taloudelliset resurssit joiden varassa se voi palveluja tuottaa. Ilman asiakkaan omaa tietoisuuden lisäämistä hänen ei ole mahdollista toimia palvelusuhteessa tasavertaisena osapuolena ja toimijana. Palvelutarpeen kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen tarvitaan siis professionaalisen puolen edustajan lisäksi asiakkaan oma kokemus tilanteestaan. Yhdistämällä asiakkaan rooli oman elämänsä asiantuntijana ja profession tuottama osaaminen, on mahdollista synnyttää uutta tietämystä, joka johtaa yhteiseen ymmärrykseen (Kokkola ym. 2002). Kehitysvammopalveluissa erityisen haasteen tarpeiden määrittelylle asettaa alueen sekava lainsäädäntö. Valtiontalouden tarkastusvirasto huomautti keväällä 2011 vammaispalvelulain ja kehitysvammalain keskinäisistä

eriävyyksistä, jotka vaikeuttavat palvelujen järjestämistä. Eroja on muun muassa palvelujen saatavuuden ja maksuperusteiden rajauksissa. (www.vtv.fi)

Jatkuvasta yhteistyösuhteesta on mahdollista kehittää oppiva, molempia osapuolia hyödyttävä suhde (Oksanen 2010, Ylikoski 1999). Keräämällä systemaattisesti tietoa asiakkaan tarpeista ja toimintatavoista on mahdollista tuottaa palvelusuhteeseen erityistä lisäarvoa. Kehitysvammatyössä tämä todentuu pitkälle jo sillä, että henkilökunta tuntee asiakkaan yksilönä ja taustoineen, jolloin palvelutarpeita ja toiveita on mahdollista ennakoida. Asiakaslähtöisyyttä voi olla myös palvelujen tuottaminen vastoin asiakkaan tahtoa, mikäli se selkeästi on kuitenkin asiakkaan edun mukaista (Pohjola 2010; Kokkola ym. 2002).

Palvelujen toiminnallisen laadun merkitystä ei voi ylikorostaa, se voi olla ratkaisevin tekijä palvelukokemuksen onnistumisessa (Grönroos 1987). Toiminnallisella laadulla tarkoitetaan sitä, miten asiakas palvelunsa saa. Asiakaslähtöisyys muodostuu asiakkaan näkökulmasta asioista, jotka liittyvät asiakkaan kohtaamisen ja vuorovaikutuksen laatuun ja määrään, palveluntarjoajan asenteisiin sekä mielikuviin ja odotuksiin, mitä asiakkaalla palvelusta on (Virtanen ym. 2011). Keskeistä asiakaslähtöisten palvelujen tuottamisessa on asiakkaan aito kohtaaminen omana itsenään, välittäminen ja huolenpito asiakkaan asiasta. Koko organisaatiota koskeva palvelukulttuuri heijastuu suoraan asiakkaan kokemukseen – helppo yhteydenpito ja jokaisen henkilökuntaan kuuluvan palvelualtis asenne asiakasta kohtaan tuottaa asiakkaalle laatua. Aineiston mukaan Maakunnan byrokraattinen rakenne hankaloittaa yhteydenpitoa ja asioiden sujuvaa hoitamista. Kehitysvammapalveluissa on hyvin luonteenomaista erityinen huolenpito sekä välittäminen asiakkaista, mutta sen ei tulisi päättyä niihin henkilöihin, jotka ovat lähimmässä kontaktissa asiakkaan kanssa. Erityisesti huomiota tulisi kiinnittää vuorovaikutuksen ja palautekanavien kehittämiseen. Hierarkkisessakin organisaatiorakenteessa on asiakkaiden saatava sujuva yhteys tasolle, jossa hänen asioitaan käsitellään. Toimivilla palautekanavilla asiakastieto saataisiin riittävän laajalle organisaatioon, jolloin sitä olisi mahdollista käyttää jo palvelujen ennakointi- ja suunnitteluvaiheessa. Palvelusuhteeseen kumppaniksi otettu asiakas voi olla merkittävä resurssi organisaatiolle ja asiakkaan osallisuus palvelutuotannossa lisää sitoutuneisuutta yhteiseen tavoitteeseen (Lehtinen 2002; Lehtinen 2004; Toikko 2006).

Asiakkaan itsemääräämisoikeuden voi katsoa tässä yhteydessä liitännäiseksi niin asiakkaan oikeuksiin kuin kuluttajuuden yhdistämiseen kehitysvammapalveluissa. Kuluttajuus sen perinteisessä muodossa ei kehitysvammapalveluissa juurikaan esiinny, koska vaihtoehtoja ei ole, eikä niitä tosin erityisesti kaivatakaan. Kuluttajuus tarkoittaakin kehitysvammapalveluissa asiakkaan oikeutta kieltäytyä palvelujen käyttämisestä sekä enene kaikkia palvelujen sisällön pienestä räätälöinnistä asiakkaan yksilöllisten toiveiden mukaisesti. Kuluttajuuden vaatima valintojen tekeminen ei sovellu kaikille yhteiskunnan erityisryhmille. Markkinoita ei välttämättä ole, eikä kuluttajan tiedot tai ymmärrys aina riitä valitsemaan omiin tarpeisiinsa sopivia palveluita. Kaikissa tilanteissa asiakas ei tiedosta palvelujen tarvetta tai jopa vastustaa niitä, mutta palveluiden tuottaminen on yleisen edun mukaista. Parempi vaihtoehto kuluttajan valinnanmahdollisuuksien lisäämisen sijaan onkin järjestää palvelujen käyttäjälle enemmän vaikutusvaltaa olemassa olevien palvelujen sisällöstä ja muodosta (Barnes & Prior 1995; Virtanen ym. 2011).

Asiakkaan osallistuminen palvelujen tuotantoon voi tapahtua niin palvelujen suunnittelu-, kehitys- ja tuottamisvaiheessa. Asiakkaan tarpeiden pohjalta suunnitellut palvelut tuottavat arvoa ja toisaalta lisäarvoa tuottamattomat tekijät voidaan karsia pois. Tämä lisää palvelujen kustannustehokkuutta sen lisäksi, että osallistuva asiakas tulee organisaation resurssiksi (Lehtinen 2004). Asiakkaan osallistumisen palvelutuotantoon on todettu lisäävän asiakkaiden hyvinvointia (Toikko 2006).

Asiakkaiden näkökulmasta asiakaslähtöisyys tarkoitti tarpeenmukaisia palveluita, palveluiden toiminnallista laatua, itsemääräämisoikeutta ja voimavarat huomioivaa osallistumista. Erityisiä mahdollisuuksia valita palveluitaan ei kukaan asiakkaista kaivannut. Kilpailuttaminen ja markkinatoimijoiden lisäämisen koetaan kehitysvammapalveluissa heikentävän laatua ja aiheuttavan tarpeettomia muutoksia asiakkaiden arkeen.

Virtanen ym. (2011) toteaa, että asiakkaille asiakaslähtöisyys näyttäytyy ensisijaisesti tunteena siitä, että asiakkaasta pidetään huolta. Merkittävä vaikutus on sillä, millaiset kokemukset asiakkaalla palveluista on, mitä hän niiltä odottaa ja minkälainen rooli asiakkaalle on palveluntuotannossa varattu. Parhaiten asiakaslähtöisyyden koetaan onnistuvan silloin, kun asiakkaalla on aktiivinen rooli ja mahdollisuus olla mukana tuotannossa esimerkiksi suorittamalla jokin osa-alue itsenäisesti. Tällöin asiakas kokee olevansa suhteessa tasavertainen kumppani. Tasavertaisuus edellyttää kuitenkin asiakkai-

den tiedollisen osaamisen lisäämistä heidän oikeuksistaan ja asemastaan, mutta aineiston mukaan tässä on merkittäviä puutteita. Asiakkaat eivät yhdistäneet asiakaslähtöisyyttä palvelujen tuottamistapaan, vaan siellä korostui ennen kaikkea asiakaspalvelun toteutuneet kokemukset. Asiakkaiden näkemyksissä korostuivat tarpeen mukaisten palvelujen saatavuus ja laatu sekä osallistuminen. Asiakaslähtöisyyttä voidaan parantaa merkittävästi jo sillä, että jokainen organisaation jäsen on kykenevä kuuntelemaan ja pysähtymään asiakkaan tilanteeseen. Asiakkaan ymmärtäminen hänen tilanteessaan tuottaa yleensä vastavuoroisen reaktion – jos tarvetta ei juuri nyt voidakaan ratkaista, kykenee myös asiakas ymmärtämään ja hyväksymään asian. Asiakas, joka kokee olevansa huomioitu, sitoutuu palvelusuhteeseen ja voi antaa anteeksi suuriakin puutteita palveluketjuissa.

Organisaatiomuutos ei Kainuun hallintomallikokeilussa ole sanottavasti ole näkynyt kehitysvammapalvelujen asiakkaille. Palvelut ovat kokonaisuudessaan pysyneet ennallaan niissä tilanteissa, joissa asiakkaan kohtaaminen järjestelmän kanssa on jatkuvaa tai ainakin tiheää. Se sijaan harvemmin tapahtuvissa palvelu osa-alueissa, joita kehitysvammaosastolla ovat muun muassa palvelusuunnitelmien teko ja apuvälineiden hankinta, on organisaatiomuutos aiheuttanut asiakkaille päänvaivaa. Tiedotus palveluista asiakkaalle on voinut olla riittämätöntä tai heikkoa, koska yhteydenotot koettiin erityisen vaikeiksi. Myös byrokratian lisääntyminen hiertää asiakkaita, sillä omien asioiden käsittely voi viedä kohtuuttomalta tuntuvan ajan. Hankaluuksista huolimatta, tapahtunut organisaatiomuutos koettiin nyt suhteellisen hyväksi. Eniten sitä kiiteltiin siitä, että palvelut koko alueella ovat yhdenvertaistuneet ja palveluja voidaan käyttää ilman kuntarajoja.

Organisaatiomuutokset ovat olleet jo vuosikymmeniä julkisella sektorilla arkipäivää. Laaja-alaiset yhteiskunnan muutokset, taloudellisten resurssien kiristyminen ja demografiset tekijät ovat pakottaneet julkisia organisaatioita arvioimaan toimintaansa uudelleen vastatakseen ympäristön vaatimuksiin. Kainuussa hallintokokeilun taustalla oli alueen laajat yhteiskunnalliset ja sosiaaliset ongelmat, joista merkittävimpiä olivat väestön nopea ikääntyminen, muuttoliike ja korkea työttömyys. Heikko taloustilanne aiheutti jo useille alueen kunnille vaikeuksia selvittää lakisääteisistä tehtävistään. (HE 198/2002, Airaksinen ym. 2005)

Selvitäkseen laajoista ongelmistaan on julkisen hallinnon löydettävä toiminnalleen uudenlaisia ratkaisumalleja. (By & McLeod 2009; Stenvall & Virtanen 2007) Kainuussa se on tarkoittanut uuden maakunnallisen toimijan syntyä siirtämällä sille niin valtiolle kuin kunnillekin kuulunutta valtaa. (L 343/2003) Maakunnallinen palveluntuottaja järjesti palvelut rakenteellisesti uudelleen kunta- ja sektorirajat poistamalla. Palvelut koottiin osittaisen elinkaarimallin mukaisiksi kokonaisuuksiksi ja perusterveydenhuolto ja erikoissairaanhoido samaan organisaatioon. Hallinnon uudistamisella tavoiteltiin konkreettisia hyötyjä kuten toiminnan tehostumista ja kustannusten alenemista (Harisalo, Aarrevaara, Stenvall, Virtanen 2007, 106).

Muutoksilla voi kuitenkin olla myös vaikutuksia, jotka eivät ole olleet sen tarkoituksena. Kickert ym. (2007) listaakin lukuisan joukon kyseenalaisia ja jopa haitallisia ilmiöitä, joihin hallinnon uudistaminen voi johtaa. (Airaksinen 2009.) Uudistuksiin liittyy siis paljon epävarmuustekijöitä. Uudistus aina jollain tasolla heikentää organisaatiota ulkoiselle vaikutukselle ja tämän vuoksi uudistushankkeisiin pääsee vaikuttamaan myös ne tekijät joiden tavoitteena ei ole edistää hankkeen tavoitteen toteutumista. Näihin voidaan varmaankin lukea kuuluvaksi myös organisaatiomuutoksen mukanaan tuomat ongelmat, kuten byrokratiaan kuluva aika ja palvelun heikentyminen siltä osin. Suuremmissa organisaatioissa myös vastuualueet ovat suuremmat, mikä voi vielä päättäjiä aiempaa etäämmälle palveluiden käyttäjien arjesta.

Kainuun hallintomallikokeilusta Tampereen yliopistossa tehdyt arvioinnit kertovat, että vielä vuonna 2008 oli näkyvissä selvää vastarintaa muutosta kohtaan. Syyksi epäiltiin ensisijassa sitä, ettei muutoksen tarpeellisuudesta viestitty riittävästi ja kuntien ahdinkoa ei saatu riittävän näkyväksi. (Airaksinen ym. 2008) Tässä tutkimuksessa saatujen tulosten valossa voitaneenkin sanoa, että kehitysvammapalvelujen osalta viimeisten vuosien aikana organisaatiomuutoksessa on edetty ja muutokseen on sopeuduttu. Vastarinnan sijaan on tullut usko tulevaisuuden mahdollisuuksiin.

Muutoksen johtamisessa ratkaisevaa on ihmisten saaminen mukaan muutoksen toteutukseen. Asiakslähtöisyyden parantamiseksi muutoksen johtamisen keinoista nousevat tärkeimmiksi monensuuntainen viestintä, työntekijöiden valtuuttaminen ja molemminpuolinen luottamus sekä asiakasymmärrys toimintaa ohjaavana tietona.

Monensuuntainen viestintä pitää sisällään niin strukturoitua kuin epävirallistakin vuorovaikutusta. Muutosviestinnän roolia ei voikaan ylikorostaa. (Stenvall & Virtanen 2007.) Ensisijaista on saada muutoksen perustarkoitus kirkastettua, jotta kaikki toimijat ymmärtäisivät muutoksen tarpeellisuuden. (Valpola 2004; Stenvall & Virtanen 2007; Virtanen & Stenvall 2009) Perustan viestinnälle luo lähiesimiehen ja alaisen säännöllinen ja epävirallinen vuorovaikutus, mutta sen lisäksi on myös järjestetty viikkopalavereita, kehityspäiviä ja vuosittaiset kehityskeskustelut. Esimiehet korostivat vastauksissaan sitä, että jokaisen ääni tulee kuuluviin. Tällöin voidaan vaikuttaa kaikkiin niihin asioihin jotka joko vahvistavat tai heikentävät muutoksen toteutumista. Esimies on toimija, jolla on paras mahdollisuus vaikuttaa muutosten kokemiseen, omaan hyvinvointiin ja muutostasenteisiin. (Syväjärvi & Vakkala 2010, 331) Johtajan asemassa olevat korostivat omaa rooliaan henkilönä, joka on riittävän lähellä, avoin ja helppo lähestyä. Tämä on myös Syväjärven ym. (2005) mukaan johtajan tärkeimpiä tehtäviä muutoksessa. Onkin todettu, että muutoskyvykkäissä organisaatioissa on erityisen paljon epävirallista vuorovaikutusta. (Stenvall & Virtanen 2007)

Yhteiseen näkemykseen pääsemiseksi voi olla tarpeellista luoda yhteistä kieltä. Asiakaslähtöisyys sanana on hyvin monitulkintainen ja sen vuoksi onkin tärkeää, että organisaatio keskustelee sanan auki, kääntää sen omaan arkeensa niin, että jokaisella toimijalla on sama ymmärrys sen sisällöstä ja merkityksestä omassa työssään (Kuitunen 2009). Yhteisen näkemyksen pohjalta on selkeämpää mallintaa jokaisessa toiminnossa näkyvät piirteet asiakaslähtöisyydestä. Työohjeilla ja pilottihankkeiden kautta uudet käytännöt saadaan ankkuroitua käytäntöön.

Työntekijöiden valtuuttaminen muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen vaatii molemminpuolista luottamusta. Työntekijöiden luottamus johtajaa kohtaan on välttämätöntä, jotta he voivat sitoutua muutoksen toteutukseen (Stenvall & Virtanen 2007). Asiakaslähtöisyys kuitenkin edellyttää myös sitä, että työntekijöillä lähimpänä asiakasta on riittävät valtuudet toimia. Luottamusta tarvitaan siten myös johtajalta, että työntekijä kykenee ymmärtämään toimenkuvansa laajemmassa kontekstissa ja kantamaan vastuunsa. (Seiskari & Töyrylä 2000) Sama koskee myös asiakkaita, sillä asiakaslähtöisessä toiminnassa myös asiakkaiden on oltava valmiita muuttamaan toimintatapojaan ja sitouduttava muutokseen.

Koulutuksella ja kehityspäivillä on oma merkittävä roolinsa prosessien kehittämisessä. Huomattavaa on, että myös esimiehet tarvitsevat perehdytystä, eikä sitä, että heidän tulee ottaa kaikesta itse selvää. (Syväjärvi & Vakkala 2010, 332) Kehitysvammapalveluissa organisaatiomuutoksen myötä esimiehet ovat saaneet runsaasti uusia mahdollisuuksia kouluttautumiseen, jotka he kokivat valtavan tärkeiksi oman työn vahvistamiseksi. Tutkittuun tietoon on helppo nojata organisaatiota johdettaessa.

7.2. Tulosten luotettavuus

Tieteellisen tutkimuksen keskeisin vaatimus on sen luotettavuus. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan laadullisen tutkimuksen arviointikriteerien, uskottavuuden, siirrettävyyden, seuraamuksellisuuden ja todeksi vahvistettavuuden perusteella. (Lincoln & Guba 1985, Tuomi ym. 2002, 133-138.) Laadullisen tutkimuksen laatua voidaan arvioida aineiston aitoudella, tulkintojen paikkansapitävyydellä ja tutkimuksen raportoinnilla (Ahonen 1995, 129-131). Hirsjärven ym. (2001, 184) mukaan tutkija vaikuttaa saatavaan tietoon jo tiedon keruun vaiheessa.

Tutkimusten uskottavuudella tarkoitetaan tulosten paikkansapitävyyttä. Lincolnin ja Guban (1985, 301) mukaan siihen vaikuttaa tutkija sitoutuminen ja tutkijan saavuttama tutkittavien luottamus. Haastatteluissa oli hyvin avoin ilmapiiri ja haastateltavat kertoivat aiheesta hyvin runsaasti ja laajalti. Luottamuksesta kertoo myös se, että useat haastateltavat ottivat yhteyttä tutkijaan vielä haastattelujen jälkeen ja lisäsivät ja täsmensivät aiemmin sanomaansa. Tässä tutkimuksessa uskottavuutta on pyritty parantamaan tutkijan aiemmalla perehtymisellä tutkittavaan ilmiöön ja tutkijan ymmärryksellä vallitsevasta kulttuurista empiirisen tutkimuksen alueella.

Tutkimuksen uskottavuutta on pyritty parantamaan aineiston triangulaatiolla. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 143) Haastatteluaineistoa on kerätty niin virkamiehiltä palveluntuottajan edustajina kuin asiakkailta ja heidän omaisiltaan palvelujen käyttäjinä. Lisäksi tulosten uskottavuutta on pyritty parantamaan vertaamalla nyt saatuja tuloksia aiempiin Kainuun hallintomallikokeilusta Tampereen yliopiston tutkijaryhmän saamiin tutkimustuloksiin.

Tulosten uskottavuuteen vaikuttaa myös haastateltavien valinta. Harkinnanvaraiseen otantaan sisältyy riski harhaisuudesta. Tässä tutkimuksessa tutkija ei voi olla varma sii-

tä, että harkinnanvaraisesti valitut asiakkaat ovat edustava otos kokonaisuudesta. Toisaalta haastattelun tarkoituksena on kirvoittaa kertomuksia ja siksi haastateltavien kykyä tähän voidaan pitää merkittävämpänä kuin heidän edustavuuttaan (Hirsjärvi & Hurme 2001, 60).

Tutkimusten siirrettävyydellä ei laadullisen tutkimuksen yhteydessä tarkoiteta tutkimusten yleistettävyyttä vaan sitä miten tulokset ovat siirrettävissä samankaltaisiin yhteyksiin kuin missä tutkimus on toteutettu (Lincoln & Guba 1985, 298). Tutkimusprosessi on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti, jotta jokainen lukija voisi itse arvioida tulosten siirrettävyyden. Siirrettävyyttä arvioitaessa on kuitenkin muistettava, että tutkimus toteutettiin kehitysvammapalvelujen kontekstissa, jolloin haastateltavien kyky ymmärtää ja kommunikoida on aina ainutkertaista.

Seuraamuksellisuudella Lincoln ja Guba (1985) viittaavat siihen, että laadullisessa tutkimuksessa on aina mukana ilmiöön ja tutkimusasetelmaan liittyvät muutokset. Tämän tutkimuksen tarkka toistettavuus on mahdotonta, koska tulosten muotoutumiseen ovat vaikuttaneet tutkijaan, tutkimushenkilöihin ja haastattelujen ajankohtaan liittyvät seikat. Tältä osin tulosten luotettavuutta on pyritty parantamaan havainnollistamalla tuloksia aineiston alkuperäisilmauksilla.

Vahvistettavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkijan tekemät päätökset tutkimukseen liittyvistä valinnoista kuvataan niin tarkasti, että tutkimuksen lukija kykenee seuraamaan ja arvioimaan päättelyä. Tutkimusten tulokset perustuvat todelliseen aineistoon vaikka laadullisessa tutkimuksessa on aina hyväksyttävä se, että tutkijan oma subjektiivisuus, aiempi tietämys aiheesta ja odotukset tutkimukselle vaikuttavat tutkimuksen toteuttamiseen. Aineiston analysointi on mahdollisimman tarkasti kuvattu ja alkuperäislainaukset aineistosta vahvistavat tulosten luotettavuutta.

7.3 Kehitysehdotukset ja jatkotutkimusaiheet

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan Kainuun Maakunta-kuntayhtymän kehitysvammapalveluille esittää muutamia kehitysehdotuksia toiminnan asiakaslähtöisyyden ja sen johtamisen parantamiseksi. Ehdottomasti merkittävimmät kehitettävät kohdat palvelutuotannossa ovat yhteydenpidon hankaluudet sekä vuorovaikutuksen vähyys.

Asiakkailla tulisi aina olla selkeästi tiedossaan mihin hän asioissaan voi ottaa yhteyttä. Vastuualueiden ja –henkilöiden määrittelyt tulee tehdä asiakkaalle näkyviksi ja yhteydenottojen tulee toimia viivytyksettä. Asiakasta lähinnä olevan henkilöstön muutoksista tulee asiakasta informoida aktiivisesti.

Toinen kehitysehdotus liittyy palautekanaviin. Asiakkaille tulisi luoda helppokäyttöisiä palautekanavia, joita pitkin tieto toiminnan onnistumisista ja ongelmista tulisi riittävän laajalle organisaatioon. Palautekanavien kautta tullutta informaatiota tulee arvioida säännöllisesti. Asiakkaiden on hyvä tietää miten palaute käsitellään ja mihin se johtaa. Säännöllisellä tiedottamisella voidaan tätäkin osa-aluetta kehittää.

Aineiston mukaan myös palvelukulttuuria on syytä kehittää. Palveluasennetta tulisi löytä organisaaation jokaiselta tasolta ja tasojen välisiä valta- ja vastuusuhteita tulisi pohtia sen mukaan, miten ne parhaiten palvelevat toiminnan kokonaisuutta. Lähimpänä asiakasta olevilla henkilöillä tulisi olla riittävät valtuudet toimia, jotta asiakkaiden palveluihin ei tulisi tarpeettomia viivästyksiä. Palvelukulttuuriin liittyy myös asiakkaiden tietoisuuden lisääminen hänen oikeuksistaan ja asemastaan. Informaation tulisi olla asiakkaila oikeansisältöisenä ja oikea-aikaisena. Liikaa ei myöskään voi korostaa asiakkaan asianmukaista kohtelua. Asiakkaan aidolla kuuntelemisella ja pysähtymisellä asiakkaan tilanteeseen saavutetaan sitoutuneita asiakkaita, jotka puolestaan ovat omalta osaltaan valmiita toimimaan palvelusuhteen eduksi.

Tämän tutkimuksen pohjalta olisi mielenkiintoista tutkia, millaiset organisaatorakenteet ja toiminnanohjausmallit olisivat asiakaslähtöisyyden kannalta tarkoituksenmukaisimpia ja minkälaisia osallistumisasteita niillä voitaisiin saavuttaa. Toisaalta olisi myös mielenkiintoista tutkia muualla Euroopassa toteutettuja uudistuksia ja niiden tuloksia sekä peilata niitä Suomen tilanteeseen. Tällöin olisi mahdollista löytää muualla tehtyjä, virheiksi havaittuja, ratkaisuja, joiden toistamista kannattaisi vältellä.

8. LÄHTEET

Airaksinen, Jenni (2009). Hankala hallintouudistus. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.

Airaksinen, J., Jäntti, A., Haveri, A. (2005). Siniset ajatukset – sanoista tekoihin. Kainuun hallintokokeilun arviointi. Ensimmäinen väliraportti. Helsinki: Sisäasiainministeriö. Sisäasiainministeriön julkaisuja 37.

Airaksinen Jenni, Haveri Arto, Pyykkönen Heidi, Väisänen Piia (2008). Sinisistä ajatuksista moniin totuuksiin. Kainuun hallintokokeilun arviointi. Toinen väliraportti. Helsinki: Valtiovarainministeriö. Valtiovarainministeriön julkaisuja 41/2008

Airaksinen Jenni ja Nyholm Inga (2009). Muutoksen monet ulottuvuudet – miten tutkia muutosta kuntakonteksissa? Kunnallistieteellinen aikakauskirja 3/09, sivut 236–254. Kunnallistieteen yhdistys.

Barnes Marion ja Prior, David (1995). Spoilt for Choice? How Consumerism Can Disempower Public Service Users. *Public Money & Management*. Vol.15, Issue 3, pages 53-58.

Burke W. Warner (2002). *Organization change: theory and practice*. Sage Publications, California.

By Rune Todnem ja Macleod Calum (2009). *Managing organizational change in public services: international issues, challenges and cases*. Routledge. Lontoo.

Callaghan, G. & Wistow, G. (2006). Public. Patients Citizens, Consumers? Power and decision making in primary health care. *Public Administration* vol 84, 3/2006, s. 583-601.

Chen Chi-Kuang, Chang-His Yu, Hsiu-Chen Chang (2006). ERA Model: A Customer-Orientated Organizational Change Model for the Public Service. *Total quality management & Business Excellence*. Joulukuu 2006, Vol 17, Issue 10, s. 1301-1322.

Clarke John, Newman Janet, Smith Nick, Widler Elisabeth (2007). Creating citizen-consumers. Changing Publics & Changing Public Services. Sage.

De Mooij Marike, Lautamäki Satu, Lammi Miia, Kortesmäki Terhi ; Sinkkonen Irmeli, Pekkala Janne (2005). Kompassina asiakas. Näkemyksiä ja kokemuksia käyttäjälähtöisyydestä. Teknologiateollisuuden julkaisuja. Teknologainfo teknova Oy.

Eriksson Kai (2010). Yhteistuotanto poliittisena muotona. Poliitikka: Valtiotieteellisen yhdistyksen julkaisu 52/2010, 2, sivut 83-92. Helsinki.

Eskola Jari ja Suoranta Juha (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere.

Flynn, Norman (2007). Public Sector Management. 5th Edition. London. Sage.

Grönroos, Christian (2001). Palveluiden johtaminen ja markkinointi. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Grönroos, Christian (1987). Hyvään palveluun. Palvelun kehittäminen julkishallinnossa. Valtionhallinnon kehittämiskeskus. Helsinki.

Halava Ilkka & Panzar Mika (2010). Kuluttajakansalaiset tulevat! Miksi työn johtaminen muuttuu? EVA, Helsinki. Saatavilla www.eva.fi, viitattu 2.5.2011

Hamel Gary & Green Bill (2007). Johtamisen tulevaisuus. Käännös Jorma Alanen. Talentum. Helsinki.

Harisalo Risto, Aarrevaara Timo, Stenvall Jari ja Virtanen Petri (2007). Julkinen toiminta-julkinen politiikka. Tampereen yliopistopaino Oy. Tampere.

Haveri, Arto (2000). Kunnallishallinnon uudistukset ja niiden arviointi. Helsinki: Suomen Kuntaliitto

Haveri Arto & Majoinen Kaija (2000). Muutosprosessit ja johtajuus – kuinka kunnat yhdistyvät. Suomen Kuntaliitto, Helsinki

Heinonen, Jarna (1999). Kohti asiakaslähtöisyyttä ja kilpailukykyä: sisäinen yrittäjäyys kunnallisen yksikön muutoksessa. Turun kauppakorkeakoulu. Turku.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2001). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko ja Sajavaara, Paula (2002). Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.

Holder Andy (2011). Lisää vastuuta ihmisille itselleen. Laaja yhteiskunta- pienemmät menot. Kuntalehti 2/2011, s. 14-18.

Holma Tupu toim. (1999). Asiakaslähtöiset palveluprosessit. Perusta laadulle vanhusten kotihoidossa ja asumispalveluissa sekä lastensuojelutyössä. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

Hämäläinen, K., Prättälä, K. & Ryytänen, A. (2009) Kunnan johtaminen – demokratia, työn- jako ja vastuu, Kuntajohtamisen kehittämishankkeen loppuraportti, Valtiovarainministeriön julkaisuja 20/2009.

Jung, Tobias (2010). Citizens, Co-producers, Customers, Clients, Captives? A critical review of consumerism and public services. Public Management Review, Vol.12, Issue 3, pages 439-446

Juuti, P. 2001. Johtamispuhe. Aavaranta-sarja. Juva: PS-kustannus.

Juuti, P & Rannikko, H. & Saarikoski, V. 2004. Muutospuhe. Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöillä. Aavaranta-sarja. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Jäntti Anni, Airaksinen Jenni, Haveri Arto, (2010). Siniset ajatukset –vapaasta pudotuksesta hallittuun sopeuttamiseen. Kainuun hallintokokeilun vaikutukset. Helsinki: Valtiovarainministeriö. Valtiovarainministeriön julkaisuja 20/2010.

Kiikkala, Irma (2000). Asiakaslähtöisyys toiminnan periaatteena sosiaali- ja terveydenhuollossa. Teoksessa Hyvinvointivaltion palveluketjut, toim. Nouko-Juvonen, Ruotsalainen & Kiikkala. S. 112-121. Tammi. Tampere.

Kivelä Susanna, Koponen Irmeli ja Vahvaselkä Irma (2008). Opimmeko asiakassuhteista: oppivan asiakassuhteen mahdollisuudet ja rajoitukset hyvinvointialan palveluita kilpailutettaessa. Laurea-ammattikorkeakoulu. Vantaa.

Kokkola Anita, Kiikkala Irma, Immonen Tuula ja Sorsa Minna (2002). Mitä sinä elämältäsi haluat? Asiakaslähtöinen mielenterveyttä edistävä toimintamalli. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

Korkman, Oskar & Arantola, Heli (2009). Arki, eväitä uuteen asiakaslähtöisyyteen. WS Bookwell Oy. Juva.

Koskiaho, Briitta (2008). Hyvinvointipalvelujen tavaratalossa: palvelutalous ja sosiaalipolitiikka Englannissa, Ruotsissa ja Suomessa. Vastapaino. Tampere

Kotter John (1996). Muutos vaatii johtajuutta. Rastor Oy, Helsinki.

Kuitunen, Soile (2009). Voiko kunta olla edelläkävijä käyttäjälähtöisessä kehittämisessä. Hallinnon tutkimus 4/2009. Tampere. Hallinnon tutkimuksen seura.

Kvist, Hans-Henry (2010). Valmentava johtaminen kasvattaa vastuunkantajia. Teoksessa Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset. Anneli Valpola, Hasse Kvist, Jussi Heimonen, Kenny Niutanen, Lea Lillkåll, Leena Masalin ja Riitta Kalin. S. 129-148. Espoo.

Lehtinen Jarmo (2004). Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Edita. Helsinki.

- Lehtinen Jarmo (2002). Asiakkuuslähtöinen johtaminen. Edita. Helsinki.
- Lincoln & Guba EG (1985). Naturalistic inquiry. Sage. California.
- Lämsä Anna-Maija & Hautala Taru (2004). Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Mäkipeska Marja ja Niemelä Terttu (2005). Haasteena luottamus. Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Normann, Richard (2000). Service Management. Strategy and Leadership in Service Business. Third Edition. John Wiley & Sons, Inc.
- Normann, Richard (2002). Normannin liiketoimintateesit. WS Bookwell Oy. Porvoo.
- Nyholm Inga (2008). Keskijohto kuntamuutoksen näkijänä ja kokijana: seutuyhteistyö muutosprosessina kuntien keskijohdon näkökulmasta. Suomen Kuntaliitto, Tampereen Yliopisto. Helsinki.
- Oksanen, Tommi (2010). CRM ja muutoksen tuska: asiakkuudet haltuun. Talentum. Helsinki.
- Osborne, Stephen ja Brown Kelly (2005). Managing change and innovation in public service organizations. Routledge. Lontoo
- Perttunen, Juhani (2002) Sininen Kainuu – ajatuksesta toiminnaksi. Selvitysmies Juhani Perttusen ehdotukset Kainuun hallintokokeilun toteuttamiseksi. Sisäasiainministeriön julkaisusarja 8/2002.
- Pohjola Anneli ja Laitinen Merja (2010). Asiakkuus sosiaalityössä. Gaudeamus. Helsinki.
- Pollit C., Boukaert, G (2000). Public Management Reform – A comparative Analysis. New York: Oxford University Press.

Powell Martin, Greener Ian, Szmigin Isabelle, Shane Doheny, Nick Mills (2010). Broadening the focus of Public Service Consumerism. *Public Management Review*, vol 12, 3, 324-339.

Ruotsalainen Pekka (2000). Asiakaslähtöinen palveluketju ja tietoteknologia. Teoksessa *Hyvinvointivaltion palveluketjut*, toim. Nouko-Juvonen, Ruotsalainen & Kiikkala. S. 7-32. Tammi. Tampere.

Ruusuvuori, Johanna ja Tiittula, Liisa toim. (2005). *Haastattelu. Tutkimus, tilanne ja vuorovaikutus*. Vastapaino. Tampere.

Ruusuvuori, Johanna, Nikander, Pirjo ja Hyvärinen, Matti (2010). *Haastattelun analyysi*. Vastapaino. Tampere.

Saarenpää Ahti (2010). Kansalainen, yksilö oikeudellisesti kaiken keskipisteenä. Teoksessa *asiakkuus sosiaalityössä*, toim. Anneli Pohjola & Merja Laitinen. Gaudeamus. Helsinki.

Salminen Ari (2008). *Julkisen toiminnan johtaminen: hallintotieteen perusteet*. Edita. Helsinki.

Salminen, Ari & Ikola-Norrbacka Rinna (2010). Trust, good governance and unethical actions in Finnish Public Administration. *International Journal of Public Sector Management*, no 7, 2010. S.647-668

Seiskari Ritva ja Töyrylä Pia (2000). Sosiaali- ja terveystoimen palvelut osana palveluketjua. Teoksessa *Hyvinvointivaltion palveluketjut*, toim. Nouko-Juvonen, Ruotsalainen & Kiikkala. S. 49-66. Tammi. Tampere.

Selin & Selin (2005) *Kaikki on kiinni asiakkaasta: avaimia asiakasrajapintojen hallintaan*. Tietosanoma. Helsinki.

Stenvall Jari ja Airaksinen Jenni (2009): Manse mallillaan – Tampereen mallin arviointi ja palveluinnovaatiot. Acta nro 211. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

Stenvall Jari, Majoinen Kaija, Syväjärvi Antti, Vakkala Hanna ja Selin Antti (2007). ”Mees romppeines siihen”. Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusiossa. Suomen Kuntaliitto, Helsinki

Stenvall Jari, Syväjärvi Antti ja Vakkala Hanna (2008). ”Kun romppeet ovat paikoillaan”. Onnistunut kuntafuusio –pehmeä vai kovahenkilöstövoimavarojen johtaminen? Suomen Kuntaliitto, Helsinki.

Stenvall Jari & Virtanen Petri (2007). Muutosta johtamassa. Edita Prima Oy, Helsinki.
Stähle Pirjo ja Grönroos Mauri (1999). Knowledge management: tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Wsoy. Juva.

Sutela Marja (2003). Sosiaali- ja terveystalouden ulkoistaminen. Oikeudelliset reunaehdot. Edita Prima Oy, Helsinki.

Suviranta, Outi (2006). Hoitotakuu ja viivästys terveystalouden järjestämisessä. Lakimies 2006, vol 7-8, s. 1252-1264

Syväjärvi Antti, Perttula Juha, Stenvall Jari, Majoinen Kaija, Vakkala Hanna (2007). Psykologisen johtamisen haaste kompleksisessa muutostilanteessa ja ihmisten muutosdynamikassa. Hallinnon tutkimus 3, vol. 26, pp 3-17. Hallinnon tutkimuksen seura.

Syväjärvi, Antti ja Vakkala, Hanna (2009). Henkilöstön perehdyttäminen ja psykologinen johtamisorientaatio kuntien muutostilanteissa. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 3/2009, s.315-335.

Toikko Timo (2006). Asiakkaiden osallistuminen palveluiden kehittämiseen. Työpoliittinen aikakauskirja 3/2006, s. 13-22.

Tuomi, Jouni ja Sarajärvi, Anneli (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Tammi. Helsinki.

Valkama Katja (2009). Muuttuneen asiakkuuden haaste sosiaali- ja terveydenhuollossa. Hallinnon tutkimus 2/2009.

Valokivi, Heli (2008). Kansalainen asiakkaana. Tutkimus vanhusten ja lainrikkojien osallisuudesta, oikeuksista ja velvollisuuksista. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Valpola Anneli 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. WSOY, Juva.

Valpola Anneli 2007. Kuntajohto muutoksen osaajana. Kuntatyö kunnossa. Kuntien eläkevakuutusyhtiön julkaisuja. Saatavissa osoitteessa www.kuntatyokunnossa.fi. Tarkistettu 24.4.2011.

Valpola Anneli, Kvist Hasse, Heimonen Jussi, Niutanen Kenny, Lillkåll Lea, Masalin Leena ja Kalin Riitta 2010. Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset. Redfina Oy. Espoo.

Vakkuri, Jarmo toim. (2009). Paras mahdollinen julkishallinto? Gaudeamus.Tallinna Raamatutrukikoda.

Vakkuri, Jarmo (2010). Tyytyväisyyden mahdollisuusteoreemasta julkisissa palveluissa. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 1/2010, s.5-7. Kunnallistieteen yhdistys.

Vartiainen Pirkko (2010). Kansalaiset terveydenhuollon uudistajina. Teoksessa paras mahdollinen julkishallinto?: tehokkuuden monet tulkinnat. toim. Vakkuri Jarmo. Gaudeamus. Helsinki.

Viitala Riitta 2004. Henkilöstöjohtaminen. Edita. Helsinki.

Virtanen Petri (2009). Organisaatiomuutos kielikuvina. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 1/2009, s. 296-314

Virtanen Petri, Suoheimo Maria, Lamminmäki Sara, Ahonen Päivi ja Suokas Markku (2011). Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveyspalvelujen kehittämiseen. Tekes. Helsinki.

Virtanen Petri & Stenvall Jari. (2010) Julkinen johtaminen. Tietosanoma, Helsinki.

Virtanen Petri ja Stenvall Jari (2009). Reflektio, luottamus ja tieto muutosprosessissa. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 1/2009, s. 27-37

Virtanen P ja Wennberg M. (2005). Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Edita.

Virtanen, T. (2004) Mitä on governance? Verkkojulkaisu. Valtiotieteellinen tiedekunta, Helsingin yliopisto. Internet-osoitteessa: <http://www.valt.helsinki.fi/vol/laitos/intersektioportaali/governance/esittely.htm>

Ylikoski: Unohtuiko asiakas? Toinen uudistettu painos. 1999. KY-palvelu Oy. Keuruu.

Virallislähteet:

Hallintovaliokunnan mietintö (2/2004) Hallituksen esitys Eduskunnalle laiksi Kainuun hallintokokeilusta annetun lain muuttamisesta.

Hallituksen esitys laiksi Kainuun hallintokokeilusta. HE 198/2002

HE 137/1999

Kainuun hallintokokeilusta annettu laki (343/2003)

Kuntalaki (L365/1995)

Laki potilaan asemasta ja oikeuksista (785/1992)

Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista (812/2000)

Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä (L559/1994)

Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista (L272/2005)

Perustuslaki (731/1999)

Potilasvahinkolaki (L585/1986)

Internetlähteet:

Kainuun Maakunta-kuntayhtymän internet-sivut, www.kainuu.fi

Kehitysvammaliiton internet-sivut, www.kehitysvammaliitto.fi

Mikkelin kaupungin käyttäjälähtöisyyden internet-sivut, www.minunmikkelini.fi

Sosiaali- ja terveysministeriön internet-sivut, www.stm.fi

www.verneri.net

9. LIITTEET

LIITE 1.

Teemahaastattelu / virkamiehet

TAUSTAT

ikä

ammatti

koulutus

työkokemus ___ vuotta, josta Kainuun Maakunnalla ___ vuotta

ASIAKASLÄHTÖISYYS

Mitä se on?

Mitä se ei ole?

Minkälaisia arvoja liittyy asiakaslähtöisyyteen?

Miksi asiakaslähtöisyys on tärkeää/ ei ole tärkeää?

Mikä asiakaslähtöisyydessä on helppoa / vaikeaa?

ASIAKASLÄHTÖISYYDEN TOTEUTUMINEN

Miten asiakaslähtöisyyteen vaikuttaa

työntekijä? (asenne, käytös, toimintatavat)

asiakas? (odotukset, tarpeet, toiveet)

esimiehet? (toimintatapa, päätökset, kannustus)

Kainuun Maakunta? (strategiat, arvot, toimintatavat)

KAINUUN HALLINTOKOKEILU

Kainuun hallintomallikokeilun aika

- minkälainen muutos omaan työhösi tuli kokeilun alkaessa?
- miten edettiin?
- miten asiakaslähtöisyys palveluissa on kehittynyt?
- miten kehitystä seurataan?
- Miten muutosta on johdettu?
- Minkälaisia vaikutuksia muutoksella on saatu? Miten ne näkyvät?

ASIAKASLÄHTÖISYYDEN ULOTTUVUUDET

Miten Kainuun Maakunnassa toteutuu

-asiakkaan valinnanvapaus?

(Itsemääräämisoikeus, suostumus)

-vuorovaikutus asiakkaan ja palvelutuottajan välillä?

(tiedon välittäminen, yhteistyösuhde)

-asiakkaan osallistuminen?

(asiakkaan voimavarat, osallistuminen päätöksentekoon, osallistuminen palvelujen kehittämiseen)

Onko sinulla jotain muuta sanottavaa asiakaslähtöisyydestä?

LIITE 2.

Teemahaastattelu
Palvelujen käyttäjät / omaiset

TAUSTATIEDOT

Ikä
Kotikunta
Kainuun Maakunnan palvelut (käytettävät palvelut)
Maakunnan asiakkaana vuodesta

ASIAKASLÄHTÖISYYS

Mitä asiakaslähtöisyys on?
Mitä asiakaslähtöisyys ei ole?
Mitä asiakaslähtöisyys merkitsee sinulle?
Miten asiakaslähtöisyys näkyy käyttämässäsi palveluissa?
Mikä palveluissa on hyvää? Mikä huonoa? Miksi?

Onko palveluissa tapahtunut merkittäviä muutoksia viime vuosina? Jos, niin mitä?
Miten muutokset on toteutettu? (ilmoitus, kysely jne.)
Miten koet tapahtuneet muutokset?

ASIAKASLÄHTÖISYYDEN TOTEUTUMINEN

Miten asiakaslähtöisyys näkyy työntekijässä?	käytös, asenne, toimintatavat
Miten sinä asiakkaana vaikutat?	odotukset, tarpeet, toiveet
Miten asiakaslähtöisyys näkyy Kainuun Maakunnan toiminnassa?	päätökset, käytännöt, toiminta- taperi- aatteet

ASIAKKAAN ROOLIT

- Mikä sinulle asiakkaana on tärkeää maakunnan tuottamissa palveluissa? Mikä on vähemmän tärkeää?
(saatavuus, soveltuvuus, helppous, suhteet työntekijöihin...)
- Voitko itse vaikuttaa käyttämiisi palveluihin?
- Voitko itse vaikuttaa palvelutuottajan valintaan?
- Miten toimii kommunikaatio palvelutuottajien kanssa? (yhteydenottojen sujuvuus, tiedon liikuminen, reagointi muutoksiin)
- Voitko osallistua käyttämiesi palveluiden suunnitteluun?
- Kykenisitkö tai haluaisitko osallistua enemmän vai vähemmän?

LIITE 3.

ESIMERKKI ANALYYSISTA

Miten asiakaslähtöisyys ilmenee Kainuun Maakunnan kehitysvammapalveluissa?

alkuperäisilmaisut	Pelkistetty ilmaus	alaluokka	yläluokka
<p>”mä sain tähän framille ja silmieni eteen sen asiakkaan koko elämän niiltä osin ku minun tarvii se tietää ja ne hänen tarpeensa ja elämäntilanteensa niin minkälaisia palveluja ne vaatii. ---”</p> <p>”se tämä asiakaslähtöisyys, se on minun mielestä sitä niin, että asiakas sais niitä palveluja mitä ne niinku tarvitsevat”</p> <p>”Niihän se sitten palveluijen pittää olla, että heille järjestetään sillain, että tarpeen mukaan saa niitä sitten”</p> <p>”no se varmasti tulee niinku näiltä asiakkailta iteltään, ketkä pystyy kommunikoidaan, että osaaavat sanna mitä haluaisivat tehdä päivätöinnassa ja tämmösissä”</p> <p>”Ja kyllä me mietittään ihan tosissaan mitä voidaan keksiä, että onko meillä mahdollisuuksia että se elämä menis parempaan jammaan. Kyllä me siinä asiakasta ajatellaan vaikka se asiakas ei vielä myöntäiskään että sellasta tarvii”</p>	<p>Sain eteeni asiakkaan koko elämän</p> <p>Sain tietää elämäntilanteensa</p> <p>Sain tietää mitä palveluja vaatii</p> <p>Sain tietää mitä mun tarvii tietää</p> <p>Palveluja järjestetään tarpeen mukaan</p> <p>Sais palveluja mitä tarvitsee</p> <p>Saa palveluja tarpeen mukaan</p> <p>Se tulee asiakkailta itseltään</p> <p>Asiakkaat sanovat mitä haluavat tehdä</p> <p>Asiakkaan haluamat palvelut</p> <p>Asiakkaan tarve, jota ei itse ymmärrä</p> <p>Yhdessä mietitään mahdollisuuksia</p> <p>Keksiä uusia mahdollisuuksia</p>	<p>Asiakkaan tarvitsemat palvelut</p> <p>Asiakkaan toiveet</p> <p>Uusien toimintojen löytäminen</p>	<p>Tarvelähtöinen palvelutuotanto</p>
<p>”Että ei me tehä asioita asiakkaan puolesta”</p> <p>”kulkemista ja kaupassakäyntiä, sellasia arkisia asioita sitä harjotellaan yhdessä ja sitten ku sujuu, niin mennään ite”</p> <p>”kyllä me siihen pyritään, että meillä kaikilla ois se kuntouttava työote että ei tehä asiakkaan puolesta näitä asioita”</p> <p>”jos joku on tosi reipas kulkemaan esimerkiksi sitä työmatkaansa niin voidaan laittaa joku toinen, joka ei vielä yksin pärjäisi, sen matkaan”</p>	<p>Ei tehdä puolesta</p> <p>Harjoitellaan selviytymään itse</p> <p>Tehdään itse kun opitaan</p> <p>Kuntouttava työote</p> <p>Ei tehdä asiakkaan puolesta</p> <p>Laiittaa toinen matkaan</p>	<p>Harjaantuminen</p> <p>Asiakkaan voimavarat</p>	<p>Osallistuminen</p>