



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Joustava organisoituminen

Case: Säteilyturvakeskus

Koponen, Pekka

2016 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Joustava organisoituminen
Case: Säteilyturvakeskus

Pekka Koponen
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaami-
sen koulutusohjelma (YAMK)
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2016

Pekka Koponen

Joustava organisoituminen Case: Säteilyturvakeskus

Vuosi 2016 Sivumäärä 69

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää joustavan organisoitumisen tapoja kolmen eri teeman avulla. Nämä teemat ovat osastojen välinen yhteistyö, muutosjohtaminen sekä osastojen rajapintojen madaltaminen. Lisäksi on vapaamuotoisesti selvitetty muita joustavan organisoitumisen tapoja. Tutkimus toteutettiin Säteilyturvakeskukselle. Opinnäytetyö pohjautuu aikaisempaan vuonna 2014 Säteilyturvakeskukseen tehtyyn esiselvitykseen joustavan organisoitumisen tavoista.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu tutkittaviin teemoihin ja niihin liittyviin asioihin. Teorian pohjalta on rakennettu ymmärrys, kuinka eri toimintatavoilla voidaan vaikuttaa organisaation toimintoihin.

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina Säteilyturvakeskuksen johtavassa asemassa olevien henkilöiden kanssa. Haastattelut keskittyivät valittuihin teemoihin, ja niiden avulla selvitettiin, mitkä tekijät edistävät ja haittaavat joustavaa organisoitumista ja mihin pitäisi jatkossa panostaa entistä enemmän. Lisäksi selvitettiin muita joustavaan organisoitumiseen edistäviä asioita.

Tutkimustuloksista käy ilmi, että organisaatiossa tulee olla yhdenmukaiset tavoitteet ja suunta. Toisten työn tunteminen ja yhteisten tavoitteiden hahmottaminen ovat perusedellytys yhteistyölle. Muuttuvassa organisaatiossa muutoksen johtaminen on tärkein yksittäinen asia. Muutosjohtaminen on ihmisjohtamista, joten oikeiden ihmisten löytäminen oikeille paikoille on avainasemassa. Tutkimustuloksista käy ilmi myös se, että toiminnan onnistunut organisointi edellyttää suunnitelmallisuutta ja hyviä perusteluja tehdyille päätöksille.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että yhteistyön ja joustavan organisoitumisen lähtökohtana on vahva strateginen perusta ja näkemys siitä, mihin toimintaa halutaan viedä. Siiloutunutta organisaatiota on vaikea ohjata, jos organisaation kaikki tahot eivät ole täysin sitoutuneita yhteisiin tavoitteisiin. STUKin vuosisuunnitteluun olisi jatkossa panostettava entistä enemmän. Tutkimuksen johtopäätöksissä on esitetty muita Säteilyturvakeskuksen toimintaan sopivia kehitysehdotuksia. Yhteistyön merkitys korostuu huonossa taloudellisessa tilanteessa.

Pekka Koponen

Flexible organization Case: Radiation and Nuclear Safety Authority

Year	2016	Pages	69
------	------	-------	----

This thesis examined the actions for a flexible organization using three themes. These themes are co-operation between different departments, management of change and how to lower the interfaces between different departments in an organization. In addition, other actions for flexible organization are defined informally. The thesis was made for Radiation and Nuclear Safety Authority. The thesis is based on an earlier report made for Radiation and Nuclear Safety Authority in 2014.

The theoretical framework is based on the themes and different matters that are related to the themes. Understanding how different actions affect an organization's functions are built using the theoretical framework.

The interviews were conducted using theme interviews. The people selected are leading experts that work in STUK. The interview questions are based on the themes and they clarify, which actions support and hinder flexible organization and what are the areas that need further investments. Other improving actions concerning a flexible organization are also examined.

The research results indicate, that a successful organization needs to have shared visions and goals. The knowledge of different departments in the organization and identification of common goals are vital for co-operation. In a changing organization the management of change is the single action that stands out. Managing the change is basically managing people, so it is very important to find the right person for the right assignment. Research results also indicate that a flexible organization is hard to carry out without proper planning or reasoning.

A strong strategic foundation is needed as well as a vision of where the organization needs to go. That is the platform for co-operation and flexible organization. It is difficult to lead an organization that is scattered and which does not have mutual goals. As a development suggestion, yearly plan needs more attention in the future. Other development suggestions for Radiation and Nuclear Safety Authority are presented in the final chapter of the thesis. The significance of co-operation is very important in this bad economical time.

Keywords: Co-operation, management of change, organization, communication, strategy

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Tutkimuksen tavoitteet	7
1.2	Opinnäytetyön rakenne	8
1.3	Säteilyturvakeskus	9
2	Luova ja innovatiivinen organisaatio	10
2.1	Mitä on luovuus ja innovatiivisuus?.....	10
2.2	Suotuisa toimintaympäristö	11
3	Joustavan organisoitumisen keinot	13
3.1	Toimintayksiköiden välinen yhteistyö	14
3.1.1	Organisaatiosta huipputiimiksi.....	14
3.1.2	Osaamisen monipuolinen hyödyntäminen.....	15
3.2	Muutosjohtaminen	17
3.2.1	Strateginen johtaminen muutoksen ytimessä	17
3.2.2	Strategiaviestinnästä vuosisuunnitteluun	20
3.2.3	Digitalisaatio toimintaa ohjaavana tekijänä.....	21
3.2.4	Mitä hyvältä johtajalta vaaditaan?.....	23
3.2.5	Asiantuntija muutostohtamisen tukena	25
3.2.6	Ikärakenteen muutokset organisaatiossa.....	27
3.3	Osastojen välisten rajapintojen madaltaminen.....	28
3.3.1	Organisaation rakenteet ja siiloutuminen	29
3.3.2	Hankkeiden hallinta yhteistyönä	31
3.3.3	Toimitilojen merkitys yhteistyön lisäämiseksi	32
4	Tutkimuksen toteuttaminen	34
4.1	Tutkimusmenetelmät.....	34
4.2	Joustavaa organisoitumista koskeva esitutkimus	36
4.2.1	Tärkeimmät joustavan organisoitumisen keinot	37
4.2.2	Muita joustavan organisoitumisen tapoja	38
4.2.3	Yhteenvedo esitutkimuksesta	39
4.3	Haastattelut.....	40
4.3.1	Osastojen välinen yhteistyö	41
4.3.2	Muutosjohtaminen	45
4.3.3	Osastojen välisten rajapintojen madaltaminen.....	49
4.3.4	Muita tapoja kehittää joustavaa organisaatiota	52
4.4	Tulosten analysointi	54
4.4.1	Yhteistyön kehittäminen osastojen välillä	55
4.4.2	Muutoksen johtaminen	56
4.4.3	Toimintayksiköiden välisten rajapintojen madaltaminen	58

4.4.4	Muita joustavaan organisoitumiseen vaikuttavia tekijöitä.....	59
5	Johtopäätökset	60
	Lähteet	64
	Liitteet.....	67

1 Johdanto

Menestyvän organisaation yksi perusedellytys on, että se osaa hyödyntää monipuolisesti ja tehokkaasti koko organisaation asiantuntemusta. Tämä puolestaan edellyttää organisaatiolta joustavuutta toimia asetettujen tavoitteiden mukaisesti mahdollisimman tehokkaalla tavalla. Tässä eri yksiköiden yhteistoiminta on tärkeää: rajapinnoilla syntyy innovaatioita helpoiten.

Nykypäivän yhteiskunnassa toimintaympäristö muuttuu valtavaa vauhtia. Yritysten ja organisaatioiden on sopeutettava toimintaansa ja tehtävä nopeita toimintaa ohjaavia strategisia ratkaisuja. Resurssien ja toimintojen kohdistaminen oikein muuttuvassa ympäristössä on ratkaisevaa onnistumisen kannalta. Opinnäytetyö tarkastelee julkishallinnon organisaatiota muuttuvaa toimintaympäristössä.

Opinnäytetyön taustalla on aikaisempi tutkimus, joka toteutettiin Laureassa yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelman kurssilla. Esitutkimuksessa käsiteltiin erilaisia tapoja toteuttaa joustavaa organisoitumista Säteilyturvakeskuksessa (STUK). Siinä haastateltiin asiantuntijoita kaikilta STUKin osastoilta. Haastatteluiden avulla saatiin selville, mitkä ovat tärkeimpiä keinoja joustavuuden ja luovuuden lisäämiseksi. Tutkimus oli kuitenkin vain pinta-kartoitus, ja aiheen syvällisempi analysointi on laadun ja luotettavuuden kannalta tärkeää.

Opinnäytetyö rakentuu esitutkimuksen tulosten pohjalta. Siinä valittiin kolme tärkeintä osa-aluetta, jotka nousivat esiin esitutkimuksessa. Tutkimuksessa tarkastellaan näitä osa-alueita tarkemmin sekä teorian että asiantuntijoiden mielipiteiden avulla. Lisäksi asiantuntijat tuovat esille muita näkemyksiä organisaation joustavalle rakentamiselle.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on joustavaan organisoitumiseen vaikuttavien tekijöiden selvittäminen. Tutkimuksen avulla pyritään vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

1. Mitkä ovat joustavaan organisoitumiseen vaikuttavat merkittävimmät tekijät osastojen välisessä yhteistyössä?
2. Mitkä ovat joustavaan organisoitumiseen vaikuttavat merkittävimmät tekijät muutosjohtamisessa?
3. Mitkä ovat joustavaan organisoitumiseen vaikuttavat merkittävimmät tekijät osastojen välisten rajapintojen madaltamisessa?

Tutkimus rajattiin seuraaviin teemoihin: osastojen välinen yhteistyö, muutosjohtaminen ja osastojen välisten rajapintojen madaltaminen. Nämä teemat ovat esitutkimuksessa haastattelujen asiantuntijoiden mielestä tärkeimmässä roolissa joustavan organisoitumisen kehittämisessä.

Opinnäytetyössä kerätään yhteen tärkeimmät ratkaisumallit kirjallisuuden ja haastatteluiden avulla ja analysoidaan saatua tietoa ratkaisukeskeisesti. Opinnäytetyön avulla selvitetään, mihin jatkossa tulisi panostaa entistä enemmän ja mitä asioita tulisi ottaa huomioon muutoksen keskellä. Tutkimus antaa erilaisia vaihtoehtoja ja tuo esille asioita, jotka ehkä ovat jääneet vähemmälle huomiolle. Tutkimuksen tulokset tukevat STUKin päätöksentekoa organisoitumisen edelleen kehittämiseksi.

Opinnäytetyö tuottaa monipuolista tietoa kustannustehokkaasta tavasta hyödyntää koko organisaation asiantuntemusta. Erityistä huomiota kiinnitetään yksiköiden välisen yhteistyön kehittämiseen ja muutosjohtajuuden eri osa-alueisiin. Myös osastojen välisiä rajapintoja tarkastellaan, koska niillä on suuri merkitys joustavuudelle ja yhteistoiminnalle.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Tutkimusraportin alussa luvussa 1.3 esitellään STUK organisaationa. Tutkimusraportin luvut 2 ja 3 sisältävät teoriaa organisaatioista muuttuvassa ympäristössä sekä sitä, miten strategia ja valinnat ohjaavat toimintaa. Lisäksi teorian avulla pohditaan, mitkä asiat valituilla teema-alueilla vaikuttavat organisaatioiden toimintaan ja mikä merkitys niillä on toiminnan kehittämisessä.

Tutkimusraportissa pohditaan opinnäytetyön menetelmätapoja luvussa 4 ja perustellaan, miksi valitut tavat sopivat hyvin tähän tutkimukseen. Tutkimuksen haastattelut purettiin tarkasti tutkimuksen laadun varmistamiseksi, ja tuloksia esitetään kokonaisuuksina. Vertailua tehtiin teorian ja tutkimuksen tulosten välillä.

Haastatteluissa käytetyt kysymykset jaettiin kolmeen teemaan. Ensimmäinen teema on osastojen välinen yhteistyö. Tässä kysyttiin, mitkä ovat tärkeimmät keinot osastojen väliselle yhteistyölle ja mitkä vaikeuttavat yhteistyötä. Lisäksi selvitettiin, mitä toimenpiteitä tulisi tehdä yhteistyön lisäämiseksi. Toinen teema on muutosjohtaminen. Siinä selvitettiin muutosjohtamisen tärkeimpiä osa-alueita, haasteita ja toimenpiteitä muutosjohtamisen parantamiseksi. Kolmas teema on osastojen välisten rajapintojen madaltaminen. Tässä kysyttiin keinoja rajapintojen madaltamiselle, rajapintojen madaltamista vaikeuttavia tekijöitä ja toimenpiteitä

rajapintojen madaltamiseksi. Lopuksi haastatelluilta asiantuntijoilta kysyttiin, miten muuten voidaan joustavaa organisaatiota rakentaa.

Tutkimusraportin luvussa 5 esitetään tutkimustulosten perusteella johtopäätökset ja kehitysehdotukset. Asiantuntijoiden ja teorian perusteella esitetään johtopäätöksiä siitä, miten STUKin tulisi hyödyntää tutkimuksen tuloksia, ja myös suoria kehitysehdotuksia esitetään. Lisäksi pohditaan jatkotutkimuksen mahdollisuuksia tämän opinnäytetyön jatkoksi. Lähdeluettelo ja haastattelulomakkeet ovat lisätty raportin loppuun.

1.3 Säteilyturvakeskus

Tutkimuksen kohteena oleva organisaatio on Säteilyturvakeskus (STUK). Se on asiantuntijaorganisaatio, jonka päätoimipaikka on pääkaupunkiseudulla Helsingin Roihupellossa. Laitoksen henkilöstön määrä on noin 330, joista vajaa 200 toimii ydinenergian osa-alueella. Noin 70 prosentilla STUKin henkilöstöstä on korkeakoulutasoinen tutkinto. Toiminnan kustannukset vuonna 2015 olivat noin 39 miljoonaa euroa (STUKin tilinpäätös ja toimintakertomus 2015, 17-20).

STUK on viranomainen, joka valvoo ydin- ja säteilyturvallisuutta. Suurimpina ja vaativimpina valvontakohteina ovat ydinvoimalaitokset. Onnettomuustilanteissa STUK toimii asiantuntijaorganisaationa. STUK tuottaa myös maksullisia asiantuntijapalveluita. Lisäksi sillä on toimintaa tukevaa tutkimus- ja kehitystoimintaa, ja toiminnalle luonteenomaista on kansainvälisyys. Valtion budjetista saatavat määrärahat kattoivat vuonna 2015 toiminnan kuluista noin kolmasosan, ja 2/3 laitos hankki itse maksullisella toiminnalla.

STUKin ydintoiminta eli ydinenergian ja säteilyn käytön valvonta on lakisääteistä, joten kilpailua ei ole. Työtä tehdään kuitenkin omakustanteisesti, ja omakustannuseriaatteen toteuttaminen varmistetaan tarkan sisäisen laskennan avulla.

STUK on muiden sosiaali- ja terveysministeriön alaisten virastojen tavoin joutunut sopeuttamaan toimintaansa määrärahalleikkausten johdosta. Tutkimuksen osa-alueita on jouduttu karsimaan ja joitain toimintoja lopettamaan. Sisäisillä järjestelyillä on kuitenkin pystytty minimoimaan henkilöstön irtisanomiset. Tähän on auttanut erityisesti STUKin kasvava kansainvälinen palvelutoiminta ja sen kautta saadut tulot. (STUKin tilinpäätös ja toimintakertomus 2015, 17).

Organisaatorakenne koostuu neljästä ydintoimintoja toteuttavasta osastosta ja niitä tukevista hallinnosta. Organisaatiota on muutettu viime vuosina paljon ja toimintoja on keskitetty. Toimintaa pyritään edelleen virtaviivaistamaan. Valtiovallan puolelta on viime vuosina tullut

kasvavassa määrin toimintaa ohjaavaa säännöstöä ja ohjeistusta, mikä osittain vaikeuttaa organisaation omaa kykyä muuntautua. Toiminnan arviointi on olennainen osa STUKin kehittämistä, mutta iso työ määrä ja kiire tekevät tästä haasteellista.

STUKin osastot ovat huomattavan itsenäisiä ja niiden tehtäväalueet on selkeästi määriteltyjä. Näin myös osastojen toimintatavoissa on paljon merkittäviä eroja. Osastojen yhteistyön lisääminen on ollut esillä hyvin pitkään, ja laitoksen koko asiantuntemuksen hyödyntäminen on tärkeää. Koska yhteistyöhön osallistuu paljon asiantuntijoita eri osastoilta, on yhtenäisillä toimintatavoilla suuri merkitys.

Olen itse toiminut STUKin talousyksikössä 10 vuotta. Asiantuntijuuden ja kokemuksen kehittyessä on organisaatiota pystynyt tarkastelemaan kriittisemmin ja oivaltamaan mahdollisia ongelmakohtia. Opinnäytetyön aiheen valinta STUKin toiminnan tarkastelulle oli helppo suuren organisaatiossa vallitsevan muutosvaiheen johdosta.

2 Luova ja innovatiivinen organisaatio

Luovuus ja innovatiivisuus kumpuavat pääasiallisesti vapauden antamisesta ja rajoittavien tekijöiden karsimisesta. Organisoitumisella on keskeinen merkitys toiminnan joustavuuteen. Jotta organisaatio voi muuntautua joustavasti, sen tulee olla luova ja muuntautumiskykyinen. Tässä luvussa tarkastellaan luovuutta ja innovatiivisuutta organisaatiossa ja sitä, kuinka niitä saadaan aikaiseksi ja mikä merkitys niillä on.

2.1 Mitä on luovuus ja innovatiivisuus?

Luovuuden määritelmiä on paljon. Rehn (2010, 45) näkee luovuuden prosessina, jonka kautta pystytään kehittämään uudenmallisia ideoita ja joka samanaikaisesti sotii aikaisempaa ymmärrystä vastaan. Juutin (2008, 59) mukaan luovuus on keino, jonka avulla sopeudutaan muuttuvaan maailmaan.

Myös innovaatiolla on monia määritelmiä. Ruckenstein, Suikkanen ja Tamminen (2011, 14) määrittelevät innovaation olevan uudenlaista arvon tuottamista ihmisryhmille, organisaatiolle tai koko yhteiskunnalle. Oikein johdettu ja toteutettu innovointi tuottaa lisäarvoa samanaikaisesti monelle taholle. Hautamäki (2008, 17) puolestaan esittää, että innovaatiota tarkastellaan usein elinkeinoelämän nopeasti muuttuvan ja kiristyvän kilpailutilanteen yhteydessä. Innovaatio on uusi ase päättymättömässä kilpailutilanteessa. Innovaatio on uusi silloin, kun se

edistää yhteistä hyvää samanaikaisesti kun se tukee organisaation tai yrityksen omaa menestystä.

Innovatiivisuus ja luovuus ovat kaikkien yksinoikeutta. Siihen ei vaikuta yksilön ikä, toimenkuva tai titteli. Tarvitaan kuitenkin kokonaisvaltainen prosessi innovoinnille, koska suuriosa oivalluksista jää vain idean tasolle (Antola & Pohjola 2006, 11).

Luovuutta voidaan kehittää erilaisilla toimintatavoilla. Merkittävä vaikutus on osaamisella, työympäristöllä ja toimintakulttuurilla. Rehnin (2010, 39) mukaan ihminen ei kehity luovemmaksi altistamalla itsensä samankaltaisiin tilanteisiin, vaan asioita on pyrittävä tekemään aikaisemmasta poiketen. Ihminen muuttuu luovemmaksi silloin, kun astutaan tutusta ja turvallista epämukavuusalueelle. Huuhkan (2010, 9-22) mukaan luovaa osaamista on vaikea saada aikaiseksi, jos keinoina on määrääminen tai pakottaminen. Paras tulos rakentuu usein, jos osajilla on päätösvaltaa. Tämä vaatii taitavaa johtamista. Luovan johtamisen avainkysymys on siinä, miten organisaatiossa saadaan aikaiseksi kehittävää yhteistyötä ja vankkaa sitoutumista. Suunnittelun vapaus ja päätöksentekovalta on tärkeässä roolissa ihmisiä johdettaessa.

Rehnin (2010, 137) mukaan paineistuksella on merkittävä rooli ihmisen luovuuden mielentilassa. Esimerkiksi kiireen tunne voi laukaista jotain aivan uutta lähestymistapaa asialle ja aiheuttaa selvää kehitystä. Päinvastoin liiallinen kiireentunne voi aiheuttaa myös sulkeutumista.

Luova toiminta vaatii pohjaksi asiantuntijuutta. Asiantuntijuutta muodostavat taas tietynlaiset toimintatavat. Asiantuntijat tekevät usein oikeita päätöksiä oikea-aikaisesti ja tehokkaasti. Se perustuu pitkän kokemuksen ja rutiineihin. Tieto on osa koko prosessia, ja ilman sitä rutiineilla ei ole merkitystä (Collin, Paloniemi, Rasku-Puttonen & Tynjälä 2011, 45, 49).

Jokainen uusi idea on aina vanhan haastamista. Rehnin (2010, 100) mukaan jokainen uusi luova innovaatio haastaa jonkun vanhan jo voimassa olleen. Tämä aiheuttaa vastarintaa, koska usein se myös tekee jostain toimintatavasta vanhanaikaisen tai horjuttaa valtasuhteita.

Nykypäivän yhteiskunnassa luovuutta rajoittaa vahvasti epäonnistumisen pelko ja seuraukset siitä. Rehnin (2010, 116) tärkeää on oikeiden raamien asettaminen organisaatiossa. Kun jätetään varaa myös epäonnistumisen mahdollisuuksille, seuraa siitä luovuutta.

2.2 Suotuisa toimintaympäristö

Organisaatioita johdetaan visioiden avulla. Niiden avulla hahmotetaan, miltä tulevaisuus näyttää ja mikä on realistista kehitystä ja uskottavaa myös ulospäin. Se, mitä yrityksen tai

organisaation tulisi olla, voi laukaista luovuutta ja motivaatiota, joten oikean vision luominen on ratkaisevaa (Huuhka 2010, 59).

Juutin (2008,106) mukaan organisaatio ja ympäristö ovat toisistaan erillisiä. Tämä tarkoittaa, että kun ympäristö muuttuu, vaatii se myös toimia organisaatiossa. Tästä syystä organisaatioiden olisi panostettava ja tarkkailtava ympäristöä, kilpailijoita, asiakkaita ja esimerkiksi ali-hankkijoita uusien näkökulmien syntymisen valossa.

Organisaatiota tulisi kehittää rationaalisen ajattelun perusteella. Ympäristöstä on pyrittävä keräämään mahdollisimman paljon relevanttia tietoa ja näitä on analysoitava erilaisten analyysimenetelmien avulla. Hyvän suunnittelun kautta kasvaa onnistumisen mahdollisuus (Juuti 2008, 106).

On selvää, että organisaatiot pyrkivät mukautumaan pitkälti sen näköisiksi, kuin ympäristö vaatii. Hatch (1997, 14) määrittää organisaation teknologian, sosiaalisen rakenteen, kulttuurin ja fyysisen rakenteen yhteistuotokseksi, jota ohjaa toimintaympäristö.

Organisaatio voidaan nähdä eräänlaisen verkoston keskipisteenä. Kun toimintaa muutetaan ulkopuolelta, on organisaation sopeuduttava muutoksiin. Organisaation toimintaympäristöllä tarkoitetaan esimerkiksi ulkopuolisia toimijoita, kuten erilaisia järjestöjä, asiakkaita, yhteistyökumppaneita, kilpailijoita ja toimittajia. Kaikilla näillä on keskeinen rooli siinä, millaiseksi omaa organisaatiota muokataan (Hatch 1997, 66).

Toimintaympäristö suuremmassa mittakaavassa on mahdollista erotella Hatchin (1997, 68) mukaan useampaan muuttujaan. Ympäristössä tapahtuvat muutokset saattavat liittyä esimerkiksi lakeihin, talouteen, teknologiaan, sosiaaliseen tai poliittiseen päätökseen tai maalle ominaiseen kulttuuriin.

Kun toimintaympäristöä analysoidaan, on tärkeää määritellä ensin yritys tai organisaatio. Kun organisaation rajat ja toiminta-alueet saadaan selville, on helpompi ruveta pohtimaan, mikä vaikutus ympäristöllä on niihin (Hatch 1997, 96).

Karlöf & Lövingsson (2006, 9) näkevät organisaation johtamisen alueena, jota halutaan säännöllisesti muokata. Organisaatiomuutokset ovat pääsääntöisesti vallankäytön väline.

Sisäisen organisoinnin suunnittelussa tulisi ottaa huomioon useita seikkoja. Tulisi miettiä lähtökohtia, esimerkiksi liikeidea tai toiminta-ajatus, visio tai strategiset tavoitteet. Nämä seikat huomioiden tulee miettiä myös organisaation sisäistä rakennetta. Nopeat organisaatiomuutok-

set eivät välttämättä ole oikeita. Niiden tekeminen edellyttää aina sitä, että suunnitellaan, kuinka muutos vaikuttaa positiivisesti tietyllä aikavälillä (Karlöf & Lövingsson 2006, 71-72).

Lisäksi tulee selvittää, mistä syistä ollaan muutoksia tekemässä ja perustella nämä riittävällä tarkkuudella. Liian usein muutoksia tehdään vallankäytön välineenä. Kun muutostyö kuitenkin koetaan tarpeelliseksi, on syytä koordinoita organisaation sisäiset työt. Tämä onnistuu parhaiten esimerkiksi projektiryhmien, työnjohdon, sääntöjen, suunnitelmien, budjettien ja prosessimäärittelyiden avulla (Karlöf & Lövingsson 2006, 83- 87).

Organisaatiota kehitettäessä on tärkeää miettiä toimintoja kokonaisuuksina. Toiminnan kannalta kannattaa miettiä esimerkiksi, mitä toimintoja on viisasta hoitaa keskitetysti ja mitä hajautetusti. Näihin päätöksiin vaikuttaa myös ratkaisevasti esimerkiksi julkisella puolella taloudelliset rajoitukset. Lisäksi kannattaa miettiä, missä menee organisaation rajat eli mitä toimintoja on järkevä tuottaa organisaation sisällä ja mitä on edullisempaa ostaa ulkoa käsin. Organisaation tulee löytää tasapaino uudistumisen ja tehokkaan toiminnan välille. (Karlöf & Lövingsson 2006, 89- 97).

Kun ympäristö muuttuu, muuttuvat myös organisaatiot sen mukana. Perinteisten hierarkioiden katoaminen saattaa vaikeuttaa ihmisten ymmärrystä yrityksen toiminnasta tai toimintatavoista. On tärkeää, että ihmiset ovat tietoisia, miten osa-alueet kytkeytyvät toisiinsa, miten prosesseja koordinoidaan ja miten viestintä ja ideavirratt kulkevat läpi organisaation (Karlöf & Lövingsson 2006, 122).

Joustava organisaatio ymmärtää Ionescun, Cornescun & Druicán (2012, 277) mukaan muutoksen tuntomerkit ja muutoksen olemuksen. Organisaatiot tarvitsevat sopeutuakseen muutoksiin johtajia, joilla on strategisia visioita. Tämän lisäksi henkilöstön on oltava osaava. Joustava organisaatiohierarkia johtajineen sekä virtaviivainen talouden ylläpito takaavat hyvät lähtökohdat.

3 Joustavan organisoitumisen keinot

Tässä luvussa tarkastellaan kirjallisuuden avulla luvussa 1.2 esitettyjä teemoja. Teemat eivät ole missään tietyssä tärkeysjärjestyksessä. Toimintayksiköiden välinen yhteistyö on olennainen seikka pohdittaessa organisoitumista. Toimintayksiköiden välisillä rajapinnoilla on puolestaan suuri merkitys koko organisaation tieto-aidon hyödyntämiselle. Uusien toimintatapojen ja muutosten johtaminen vaatii pitkäjänteisyyttä ja suunnitelmallisuutta.

3.1 Toimintayksiköiden välinen yhteistyö

Toimintayksiköiden yhteistyöhön vaikuttaa moni seikka. Seuraavissa luvuissa käsitellään yhteistyöhön vaikuttavia seikkoja. Nykyaajan trendinä ovat huipputiimit ja osaajat. Näiden tiimin ja osaamisen hyödyntäminen on ensiarvoisen tärkeää.

3.1.1 Organisaatiosta huipputiimiksi

Toimintayksiköiden välinen yhteistyö tarkoittaa sitä, että toimintaa pystytään tehostamaan hyödyntämällä eri asiantuntijoita useasta eri yksiköstä tai osastosta. Tämä vaatii oikeanlaiset puitteet ja hyvän johtamisen.

Huipputiimit ovat yksiköitä, joissa asiantuntijoiden osaamiset täydentävät toisiaan. Hyvälle tiimille on ominaista sitoutuneisuus yhteiseen päämäärään, tavoitteisiin ja toimintamalliin. Myös ryhmäosaamisen ja henkilökohtaisen osaamisen kasvu ovat merkittävässä roolissa. Huipputiimissä on erilaisia yksilöitä, ja se ei ole haavoittuvainen jonkun poissa ollessa (Sydänmaalakka (2009, 194).

Billington (2005, 29) näkee myös onnistuneelle työryhmälle kolme ominaispiirrettä, työryhmän sitoutuminen, osaaminen ja yhteinen tavoite. Organisaatiot rakentavat työryhmiä synnyttääkseen korkeampaa tuottavuutta ja luovuutta.

Huipputiimien osaamisen hyödyntäminen on paljon kiinni johtajuudesta. Liian usein asioita käydään kokouksissa tai suunnittelupajoissa läpi, mutta vuoden kuluttua huomataan, että asialle ei juuri mitään ole tapahtunut. Suunnitelmallinen läpikäynti, tasainen seuranta, ideoiden konkretisointi ja vastuun jakaminen ovat tärkeitä seikkoja.

Sydänmaalakan (2009, 195) mukaan huipputiimille ominaista on johtamisvastuun jakaminen. Huipputiimi on myös äärimmäisen luova ja innovatiivinen. Se pyrkii uudistumaan jatkuvasti ja kyseenalaistaa omaa toimintaansa. Organisaation johtoryhmän tulisi antaa esimerkkiä ja toimia huippuryhmän edellyttämällä tavalla. Billingtonin (2005, 40) mukaan oikeanlaisen tasapainon löytäminen kunkin työryhmän työskentelytapoihin on avainasemassa. Toiset johtajat eivät puutu liiaksi työryhmän toimintatapoihin ja toiset taas perustavat vanhaan johtamismalliin, jossa työryhmälle kerrotaan, mitä tehdään ja miten.

Billingtonin (2005, 69-70) mukaan tärkeässä roolissa on myös mielipiteiden jakaminen. Ryhmään on saatava dynamiikka ja yhteisvastuullisuus. Jos asioista ei puhuta, muodostuu epätie-

toisuutta. Oikeanlaisen ilmapiirin luominen on johtajan vastuulla. Hiljaisuuden kierteen välttämiseksi on ohjattava toimintaa organisaation näkökulmasta, jotta avoimuus säilyy.

3.1.2 Osaamisen monipuolinen hyödyntäminen

Luvussa 2 tarkastellaan luovuutta ja organisaatioiden muuntautumiskykyä hektisessä ja alati vaihtuvassa toimintaympäristössä. Yksi tämän taidon pääpiirteistä on jatkuvasti oppiva organisaatio, toisin sanoen henkilöstön osaamisen jatkuva kehittäminen. Organisaation tärkein kilpailuetu on sen osaava henkilöstö, jota hyödynnetään monipuolisesti.

Organisaation oppimisella tarkoitetaan organisaation kykyä uusiutua arvoja muuttamalla. Lisäksi toimintatavat ja prosessit kuuluvat organisaation oppimisen alueeseen. Uusiutuminen tarkoittaa käytännössä osaamisen kehittämistä ja sen hyödyntämistä nopeasti (Sydänmaalakka 2009, 44).

Organisaation oppimiskykyyn liittyy uusien merkitysten rakentamista niin yksilö- kuin organisaatiotasolla. Se on jatkuva ja johdonmukainen prosessi, jossa tietoa hankitaan, prosessoidaan ja tulkitaan. Oppiminen edellyttää organisaation rakenteiden joustavuutta sekä mahdollisuutta tehdä päätöksiä itsenäisesti (Kirjavainen, Laakso-Manninen, Manka & Troberg 2003, 6).

Kirjavaisen ym. (2003, 10) mukaan yhteisten visioiden tiedostaminen ja oppimisen kytkeytyminen organisaation strategiaan tavoitteisiin edistävät oppimista. Joustava organisaati rakenne mahdollistaa ihmisten pääsyn oikeille tiedon lähteille ja lisää ihmisten keskinäistä arvostusta. Tällä on puolestaan suora vaikutus ihmisten luovuuteen.

Organisaatiot tarvitsevat aina hyvää johtamista. Ihmisten johtamisessa tärkeää on taata osaaminen ja sen kehittyminen suunnitelmallisella työllä. Johtamisen vastuulla on myös ihmisten innostaminen ja yhteisten tavoitteiden saavuttaminen. Muutoksen keskellä muutosjohtaminen ja innovatiivisen toiminnan säilyttäminen ovat tärkeässä roolissa (Lämsä & Hautala 2004, 207).

Organisaation ydinkyvykkyyksien johtaminen korostuu nykypäivänä. Se on tullut lisänä perinteiseen yrityksen strategiseen johtamiseen. Huomio kohdistetaan ydinkykyihin lopputuotosten sijaan. Ydinkyvykkyyksien tunnistaminen onkin johtamisen kannalta tärkeää (Kirjavainen ym. 2003, 30).

Organisaatioiden ydinkyvykkyudet pitävät taustallaan paljon kertynyttä hiljaista tietoa. Organisaation vision toteuttaminen rakentuu ydinkyvykkyyksille, ja niitä pyritään kehittämään henkilöstön kehittämällä ja johtamisella (Kirjavainen ym. 2003, 35).

Johtaminen on Kauppinen (2006, 58) mukaan ympäristömuutosten paineistuksen alla muuttanut henkilöjohtamisesta tiimi-, prosessi- ja verkostojohtamiseksi. Päätökset eivät ainoastaan koske vähäistä määrää ihmisiä vaan laajempia kokonaisuuksia. Toisaalta näissä kaikissa kokonaisuuksissa ihmiset ovat tärkeässä roolissa.

Osaamisen johtamisessa on pitkälti kysymys ihmisten johtamisesta. Johtaminen ja esimiestyö ovat kehittämiskohteita, joita organisaatiot painottavat. Näiden molempien taustalla on ihmisten tunteminen. Ihmisyyden syvä tuntemus on perusedellytys sille, että pystymme kehittämään ihmisten johtamista (Kirjavainen ym. 2003 52).

Kauppinen (2006, 32) puhuu puolestaan kokonaisvaltaisesta johtamisesta. Tämä käsittää tehokkaan asioiden ja ihmisten johtamisen niin strategisesti kuin operatiivisesti. Kokonaisvaltaisen johtaminen on toisistaan riippuvien asioiden kokonaisuus, joka vaatii suunnitelmallisuutta.

Johtaminen on ketju, joka tulee olla huolellisesti suunniteltu. Ylimmän johdon tavoitteena tulee olla se, miten saadaan muiden johtajien, päälliköiden ja esimiesten johtajuutta kehitettyä. Hyvällä johtamisella pystytään lisäämään kilpailukykyä ja tehostamaan toimintaa (Kauppinen 2006, 243).

Organisaation oppiminen vaatii jokaiselta taholta aktiivisuutta. Usein puhutaan kouluttautumisen mahdollisuudesta, mutta asia unohtuu seuraavaksi vuodeksi ennen kuin palaa taas tappelille seuraavassa kehityskeskustelussa. Johdonmukainen halu kehittyä näkyy arkipäiväisessä tekemisessä ja uteliaisuutena.

Nopeasti muuttuvassa ympäristössä haasteena on suurien tietomäärien käsittely. Perinteisestä tiedon hallinnasta ja keräämisestä on siirrytty tietovirtojen havainnointiin ja tiedon poimintaan, muokkaamiseen ja hyödyntämiseen käytännössä (Sydänmaalakka 2009, 41).

Tämän käsittelemiseksi vaaditaan lujaa osaamista ja halua oppia. Oppiminen on prosessi, jolla hankitaan tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja. Nämä ohjaavat osaamista muutosta vastaavaksi (Sydänmaalakka 2009, 44).

Ihmisten syvempi ymmärrys voi vaikuttaa moneen seikkaan. Kun ihmiset ja heidän potentiaalinsa tunnetaan paremmin, pystytään organisaation toimintatapoja ja rakenteita kehittämään

strategian mukaiseksi. Näiden avulla puolestaan pystytään kehittämään erilaisia menetelmiä ja prosesseja esimerkiksi ihmisten motivoinnin parantamiseksi (Kirjavainen ym. 2003, 54).

3.2 Muutosjohtaminen

Muutosjohtamisen osa-alue on hyvin laaja. Organisaation toiminnassa se saattaa tarkoittaa organisaatiomuutoksia tai toimintatapojen muutoksia, resurssoinnin uudelleen organisointia, uusia hankkeita ja myös yhteistoiminta-neuvotteluita. Seuraavissa luvuissa käsitellään tämän tutkimuksen näkökulmasta tärkeitä osa-alueita.

Strateginen johtaminen on kokonaisvaltaista johtamista, joka vaatii rinnalleen hyvää viestintää. Digitalisaation tuomat muutokset ovat myös merkittävässä asemassa, ja niitä pohditaan yleisluontoisesti. Koska muutoksessa kyse on aina ihmisistä, esimiesten ja alaisten roolia tarkastellaan tarkemmin ja pohditaan ikääntyvän sukupolven ja uuden sukupolven tuomia haasteita ja mahdollisuuksia.

3.2.1 Strateginen johtaminen muutoksen ytimessä

Strateginen johtaminen merkitsee toimialan tulevaisuuden tarkastelua ja toiminnan suuntaamista sen mukaisesti. On hahmotettava, mikä tilanne on nyt ja mitä arvostetaan esimerkiksi 10 vuoden päästä. Ovatko samat toimintatavat käytössä, millä välineillä niitä tehdään, miten organisaation osaamista kehitetään ja kuinka organisaatio pysyy mukana muutoksessa.

Organisaatioita johdetaan visioiden avulla. Sen avulla hahmotetaan, miltä tulevaisuus näyttää ja mikä on realistista kehitystä ja uskottavaa myös ulospäin. Se, mitä yrityksen tai organisaation tulisi olla, voi laukaista luovuutta ja motivaatiota, joten oikean vision luominen on ratkaisevaa (Huuhka 2010, 59).

Juutin (2008, 113) mukaan onnistunut johtaminen on parhaimmillaan strategista johtamista. Tässä vision viestiminen henkilöstölle on tärkeää. Tämä onnistuu, jos johdon mielikuva tulevaisuudesta on kirkas ja selkeä. Johtajiston tulee Strohin ja Caligiurin (2002, 3) mukaan rakentaa organisaatiokulttuuri, joka tukee yksilöitä ja vaatii joustavuutta ihmisiltä, jotka kuitenkin suunnittelevat ja toteuttavat organisaation toimintaa niin kansallisesti kuin kansainvälisesti.

Virtanen ja Stenvall (2010, 127) näkevät strategiaprosessin johtamisen eri vaiheina. Ensimmäinen vaihe on toimintaympäristön analysointi. Toisena vaiheena selvitetään erilaisia strategisia vaihtoehtoja. Näiden vaihtoehtojen perusteella tehdään varsinaiset strategiset valinnat.

Hatch (1997, 101) määrittää organisaatiostrategian suunnitelmaksi, miten kilpaillaan markkinoilla. Suunnitellut toimet tuotetaan käytännön toteutuksilla ja toimintaa sopeuttamalla ympäristöön ja kilpailuun. Strategia voidaan nähdä myös ylimmän johdon suunnitelmallisena toimintana hallita organisaatiosuhteita ja sopeuttaa ne ympäristöön.

Hakanen, Heinonen & Sipilä (2007, 80) näkevät, että strategiaa ei luoda vain strategian tarpeesta vaan kilpailukyvyyn parantamiseksi. Tähän liittyy myös vahvasti oppiminen, osaamisen kehittäminen ja sitä kautta tulevaisuuden varmistaminen.

Strategiatyö tulisi aloittaa ympäristön analyysillä ja organisaation määrittelyllä. Strategiassa on tärkeää pyrkiä hahmottamaan mahdollisuudet ja uhat, jotka kyseessä olevaa organisaatiota jollain tavalla koskettavat (Hatch 197, 105).

Yritys tai organisaatio tarvitsee näkemyksen tulevaisuudesta ja toimialan kehityksestä. Tämän pohjalta sen on rakennettava suunnitelma, miten tulevaisuuteen siirrytään ja miten siellä toimitaan (Hamel & Prahalad 2006, 338).

Strategian pohjalle voidaan Hamelin ja Prahaladin (2006, 47) mukaan tehdä selvitystä, miten toiminta tänä päivänä poikkeaa toiminnasta 5 tai 10 vuoden päässä. Keitä ovat asiakkaat? Onko uusia kilpailijoita? Mikä on organisaation ydinosaaminen? Organisaatioiden tai yritysten kilpailuedut eivät ole loputtomia, vaan johtoasema tulee keksiä aina uudelleen kerta toisensa jälkeen.

Strateginen suunnittelu on toiminnallista ja taktista. Tärkeää on ottaa kaikki tahot huomioon organisaation sisäisistä toimista ulkoisiin asiakkaisiin (Hamel & Prahalad 2006, 339).

Strategisessa suunnittelussa tulisi ottaa huomioon myös verkostoituminen. Se on yksi tärkeimmistä onnistumisen paloista. Organisaatiot ovat verkostosuhteessa, ja jos eri tahot eivät tiedä, mitä tavoittelet kumppanuuksilta tai liiketoimintaverkostoilta, mahdollisuudet hyvään yhteistyöhön ovat pienet (Hakanen ym. 2007, 5).

Verkostostrategiassa tulee käsitellä myös kumppanuuksien hoitamista. Organisaation ulkoisten suhteiden järjestäminen, kehittäminen ja hoito ovat tärkeässä roolissa kehityksen kannalta. Ne luovat uusia mahdollisuuksia oman toiminnan kehittämiseksi. Verkostostrategian ydin koos-

tuu organisaation päämääristä, pidemmän aikavälin tavoitteista ja keinoista, miten verkostoitumalla toimintaa voidaan viedä eteenpäin (Hakanen ym. 2007, 103-148).

Uusien toimialarakenteiden työntäessä vanhoja malleja syrjään, on toimintaa sopeutettava uudelleen ympäristöön. Yksi suurimmista asioista on digitalisaation murrosvaihe. Sen ansiosta ihmisten mahdollisuudet ja yhteydet tietomaailmaan ovat hyvin nopeita. Sama pätee työelämässä, jossa esimerkiksi ihmisten aikaa on mahdollista säästää huomattavasti. Digitalisaation tuomia mahdollisuuksia on rajaton määrä, siksi se on tarkoin otettava huomioon. Muuttuvassa ympäristössä on suunnaton määrä potentiaalia, ja siksi organisaatiot panostavat siihen paljon (Hamel & Prahalad 2006, 57-58).

Ennakoiva näkemys toiminnasta ja toimialasta tulevaisuudessa tuottaa paljon tietoa organisaation johdolle. Suunnittelun perusteella johto pystyy ohjaamaan organisaatiota eteenpäin oikeiden kanavien kautta. Vastaukset kysymyksiin, kuten mitä voidaan tarjota asiakkaille lähivuosina, mitä osaamista tulee kehittää ja hankkia tai mitä toiminnassa pitää muuttaa, on tärkeä selvittää. Organisaation on mahdoton kehittyä ilman jäseneltyä näkemystä mahdollisuuksista ja haasteista (Hamel & Prahalad 2006, 110-111).

Organisaatiot ovat täynnä osaajia. Liian usein kaikkia näkemyksiä ei kuitenkaan oteta huomioon tai niitä unohdetaan kysyä. Tämä on suurien organisaatioiden ongelma. Vastuuttaminen tuo järjestelmällisyyttä toimintatapoihin.

Vaikka toimintaa pyritään sopeuttamaan uuteen muuttuvaan toimintamalliin, ei organisaation ydinosaamista tule unohtaa. Hamelin ja Prahaladin (2006, 275-276) mielestä organisaatio rakentuu sen osaamisalueista, ja näitä on kehitettävä jatkuvasti. Mahdollisuuksien tarkastelu ja huomaaminen vaatii tueksi resurssien käytön, jotta osaamista voidaan kehittää. Osaamisen pirstoutuminen nopeasti muuttuvassa ympäristössä on vaara, joka on tunnistettava.

Kovan kansainvälisen kilpailun johdosta henkilöstöasiat ovat saaneet suurempaa roolia organisaation sisäisissä toimintatavoissa. Rooli esimerkiksi rekrytoinneissa ja niiden suunnitelmallisuudessa kasvaa ja laatuvaatimukseen ja joustavaan toimintatapaan on kiinnitettävä huomioita (Stroh & Caligiuri 2002, 7).

Ihmisten kokevat yksilöllisesti muutokset. Joillekin pieni toimintatavan muutos voi olla huomattavasti suurempi asia kuin esimerkiksi organisaatorakenteisiin liittyvä muutos. Organisaatiomuutokset ovat nykypäivää, ja niihin on pystyttävä sopeutumaan (Ponteva 2010, 9).

Luovan johtamisen avainkysymys on siinä, miten organisaatiossa saadaan aikaiseksi kehittävää yhteistyötä ja vankkaa sitoutumista. Suunnittelun vapaus ja päätöksentekovalta on tärkeässä roolissa ihmisiä johdettaessa (Huuhka 2010, 22).

Organisaatiomuutos onnistuu, jos tehdään älykkäitä päätöksiä ja noudatetaan johdon ohjeita tarkasti. Johto toimii aktiivisena toimijana, joka pyrkii saattamaan organisaation sellaiseen tilaan, että se pystyy toimimaan muuttuneessa ympäristössä (Juuti 2008, 107).

Organisaatiomuutoksilla ei aina ole kaikkien kannalta suotuisia piirteitä. Ydintoimintoihin keskittymällä organisaatio pyrkii parantamaan toimintaansa, kustannustehokkuuttaan, kilpailukykyään ja kannattavuuttaan kiristyvässä kilpailussa ja tiukentuvassa rahatilanteessa (Järvinen, Kyytsönen & Olkkola 2011, 61).

Aaltosen, Luoman & Virtasen (2014, 25) mukaan muutosvastarinta kumpuaa siitä, että omat kapasiteetti polkee paikallaan tai jopa taantuu. Organisaatiomuutoksiin kuuluu useasti ulkoistamisia ja YT-neuvotteluita toiminnan parantamiseksi. Järvisen ym. (2011, 61) mukaan henkilöstön kannalta on usein kysymys muutoksista, jossa toimintatavat, työnantaja ja muut käytännöt voivat muuttua. YT-neuvottelut ovat suurempi kokonaisuus, joka vaatii huolellista suunnitelmallisuutta ja perustelua taustalle.

3.2.2 Strategiaviestinnästä vuosisuunnitteluun

Useissa organisaatioissa strategiatyötä yhdistetään toiminnan suunnitteluun. Tähän kokonaisuuteen tulisi Härmäläisen & Maulan (2006, 74) mukaan kytkeä myös strategiaviestintä. Vaikka asioita tapahtuu hyvin nopeasti, vuosittainen viestinnän suunnittelu auttaa jakamaan resursseja. Vuosisuunnittelua tehdään pitkällä tähtäimellä ja sitä täydennetään tilannekohtaisilla toimenpiteillä.

Hyvälläkin strategialla ei ole merkitystä, jos siitä ei viestitä. Strategiaviestintä on yksi strategiaprosessin laiminlyödyin osa. Strategia on turha dokumentti, jos työntekijä ei tiedä eikä ymmärrä, mitä se merkitsee hänelle ja hänen arkiselle työlleen. Hyvä strategia vastaa työntekijälle, miksi hän tekee juuri niitä asioita, jotka ovat hänen vastuullaan ja mihin hän aikansa käyttää (Pentikäinen 2014, 187).

Viestinnän suunnittelua voidaan jakaa Härmäläisen & Maulan (2006, 76-79) mielestä eri osaluokkiin. Projektiluontoisen viestinnän tarkoituksena on viestiä strategiasta kertaluontoisesti. Tiukat resurssit tai organisaatiossa tapahtuvat nopeat muutokset saattavat vaikeuttaa viestintää. Kohderyhmäviestintä on puolestaan suurien organisaatioiden käyttämä tapa, jossa on

suuri määrä sisäisiä kohderyhmiä. Eri kohderyhmien tavat omaksua strategiaa saattavat poiketa esimerkiksi kielimuurin takia, joten viestintää on huolellisesti suunniteltava.

Kolmas osa-alue on kanavalähtöinen viestintä. Sen avulla on tarkoitus taata se, että strategiaviestinnässä on käytössä parhaat välineet ja ne kaikki on hyödynnetty. Tarkoitus on jakaa viesti koko henkilöstölle. Viimeisenä on sisältölähtöinen viestintä. Sen avulla voidaan esimerkiksi viestiä yhdestä strategisesta päämäärästä tehostetusti tietyllä aikavälillä. Viestinnän suunnittelussa strateginen teema määrittää kanavien ja kohderyhmien valinnan sekä aikataulliset kysymykset (Hämäläinen & Maula 2006, 81- 83).

Yhteisöviestinnällä tarkoitetaan erilaisten yhteisöjen - yritysten, julkisyhteisöjen ja järjestöjen - johdettua, ammattimaista viestintää, jonka tavoitteet lähtevät koko organisaation tavoitteista. Organisaatioviestintä puolestaan sisältää kaiken organisaatiossa tapahtuvan virallisen ja vapaamuotoisen viestinnän (Juholin 2009, 22).

Tyypillinen yhteisöviestinnän tehtävä on luoda ja lujittaa sitoutumista työhön ja (työ)yhteisöön. Sitoutuminen mahdollistuu, kun tuntee työyhteisönsä perustehtävän, tavoitteet, taloudellisen tilanteen ja on perillä tulevaisuuden suunnitelmista ja näkymistä (Juholin 2009, 45).

Strategisten perusviestien lisäksi tarvitaan muuta aihekohtaista viestintää. Erityisesti tämä koskee muutoksia strategiassa, organisaatiossa ja toimintatavoissa sekä muissa merkittävässä ajankohtaisissa asioissa. Tärkeitä asioita viestinnän kannalta ovat Juholinin (2009, 146-147) mukaan mitkä tahansa merkittävät kysymykset, joilla on vaikutusta koko organisaation ja yksittäisen ihmisen elämään, esimerkiksi työn jatkuvuuteen, sisältöön tai muutoksiin tai toimintaympäristön muutoksiin. Muutos voi olla joko miellyttävä tai ahdistava kokemus. Juholinin (2009, 270) mukaan muutosviestinnässä erilaiset palautekanavat ja ohjatut keskusteluryhmät voivat olla ratkaisevan tärkeitä.

Luottamuksen rakentamisessa viestinnän rooli on keskeinen. Mitä isommasta yhteisöstä on kyse, sitä olennaisempaa on ammattitaitoinen viestintä. Tärkeää on myös viestinnän johdonmukaisuus. Viestintää tarvitaan erityisesti muutoksissa (Pentikäinen 2014, 214-216).

3.2.3 Digitalisaatio toimintaa ohjaavana tekijänä

Digitalisaatio on kokonaisvaltainen käsite, joka pitää sisällään monipuolisia toimintaan liittyviä asioita. Toiminnan digitalisoiminen sisältää opinnäytetyössä pohdintaa siitä, miten se tu-

lee muuttamaan yksittäisiä toimintoja ja miten esimerkiksi IT-hallinnon ratkaisulla pystytään tukemaan organisaation ydintoimintoja muuttuvassa kilpailutilanteessa.

Ilmarisen ja Koskelan (2015, 22) mukaan digitalisaatiolle ei ole yhtä kattavaa määritystä. Digitalisaatiota voidaan tarkastella yhteiskuntatasolla tai pienien asioiden kautta. Prosessien ansiosta tieto tulee liikkumaan hyvin nopeasti. Esimerkiksi paperilomakkeiden käyttö ja käsittely poistuu. Toisaalta voidaan pohtia, miten digitalisaatio muuttaa strategioita, palveluita, toimintamalleja ja osaamista.

Digitalisaatio tulee muuttamaan organisaatiokulttuuria. Se vaikuttaa kaikenkokoisiin organisaatioihin, ja siihen on reagoitava. Se tuo mukanaan mahdollisuuksia ja kilpailuetua. Toisaalta sillä voi olla hidastavia tekijöitä omaan toimintaan, jos se jätetään vähemmälle arvolle. Menestyvä yritys on pakollisen muutoksen edessä (Ilmarinen & Koskela 2015, 9).

Digitalisoitumisen ja sosiaalisen median ansiosta informaatio liikkuu valtavan nopeasti ja ihmisillä on mahdollisuus luoda ja omistaa omaa mediaa. Organisaatiot eivät ole suljettuja yhteisöjä. Digitalisoitumisen myötä myös johtajuuden mallia ja käytäntöjä tulee muokata, ja hyvä ihmistuntemus on tärkeää (Aaltonen ym. 2014, 25).

Ihmiset ovat yhä useammin verkossa mobiilisti, jolloin kaupankäynti ja palvelut siirtyvät myös sinne. Tutkimusten mukaan selvästi yli puolet suomalaisista käyttää internetiä matkapuhelimella muualla kuin kotona tai työpaikalla, ja lähes 70 prosentilla suomalaisista on älypuhelin (Ilmarinen & Koskela 2015, 36-37).

Organisaatioiden kannalta tämä tarkoittaa palveluiden siirtämistä verkkokauppoihin ja sähköisiin alustoihin. Markkinointi muuttuu myös perinteisestä mallista pois (Ilmarinen & Koskela 43-44).

Tietojärjestelmien tuottama arvo vaihtelee yrityksen tukipalvelujen toimittamisesta olennaiseen liiketoiminnan arvon tuottamiseen. Suurimmalle osalle yrityksistä tietojärjestelmät ovat nykyään osa liiketoiminnan ydintä ja merkittäviä kilpailukyvyyn lähteitä (Lumijärvi, 2007, 172).

Digitalisaatio muuttaa Ilmarisen ja Koskelan (2015, 136) mukaan liiketoimintamalleja. Kustannusrakenteet muuttuvat, koska henkilötyövoimaa ei tarvita niin paljoa. Digitalisaation avulla päästään suoraan globaaleille markkinoille, ja tiedonkeruu on myös mahdollista toteuttaa huomattavasti aikaisempaa helpommin.

Uusien johtamismallien jalkauttaminen digitalisaation vaatimiin kehyksiin on onnistumisen edellytys. Sinänsä johtamisen perusasiat eivät muutu, mutta huomioita tulee entistä enem-

män kiinnittää esimerkiksi oikeisiin strategiaan valintoihin, tavoitteiden asettamiseen ja systemaattiseen seurantaan. Digitalisaatio muokkaa myös ihmissuhteita, ja tietohallinnon johtaja on ratkaisevassa asemassa koko organisaation kannalta. Joustavan it-hallinnon kehittäminen mahdollistaa organisaation ajantasaisen kehittymisen. (Ilmarinen & Koskela 2015, 230).

Selkeä roolitus ja aktiivinen vuorovaikutus liiketoiminnan ja tietohallinnon välillä strategia-prosessissa tarjoaa ratkaisun eri näkökulmien yhteensovittamiseen. Parhaimmillaan tietohallinto osallistuu liiketoimintastrategian tekemiseen analysoimalla liiketoiminnan kehitysaihioiden IT-vaikutuksia ja tuomalla esiin uusia IT-lähtöisiä liiketoimintamahdollisuuksia (Lumijärvi 2007, 177).

Valtion virastoissa on vanhoja toimintamalleja, ja vasta viime vuosina esimerkiksi sähköistäminen on saanut suurempaa jalansijaa. Vanhat toimintatavat saattavat olla auttamatta kankeita ja hitaita, mutta niiden käytettävyys on helppoa. Uusia toimintatapoja kehitettäessä on pohdittava käyttäjäystävällisyyttä ja liian monimutkaisia salasanojen takana olevia ratkaisuja on vältettävä.

3.2.4 Mitä hyvältä johtajalta vaaditaan?

Muutoksen läpivienti tarvitsee oikeanlaista johtamista ja molemminpuolista vuorovaikutusta esimiesten ja alaisten välillä. Seuraavassa tarkastellaan johtajan ominaisuuksien kautta muutosjohtajuutta. Positiivisten yhteistyökokemusten taustalla on usein tietyn tyylisiä henkilökeinoita ja yksilöitä.

Menestyvän johtajan työmäärä on kasvanut. Hagqvistin, Nevalaisen ja Purasen (2014, 14-15) mukaan tilanne ei muutu tulevaisuudessa. Jokaisen henkilökohtaisissa tavoitteissa tulisi olla oman tehtäväkuvan sekä vapaa-ajan kehittäminen, jotka mahdollistavat tuloksekkaan johtamisen. Huippujohtajan tulee jatkuvasti kehittää itseään, jotta hän pysyy ajankuvan, toimialojen ja yhteiskunnan muutosten kehitysvauhdissa.

Johtajan työkenttä on laaja. Toisaalta hänen täytyy etsiä tavat, jolla tavoitteisiin päästään ja toisaalta yhteistyön, motivoinnin ja luovuuden esille tuominen hankkeissa ja työtavoissa. Organisaation tarpeet edellä on ajattelumalli, jonka löytäminen ja hyödyntäminen luovat hyvän perustan johtajuudelle (Aaltonen ym. 2004, 21).

Jotta johtaja pystyy toimiaan suurella alustalla oikein, on hänen oltava itse valmis niin fyysisesti kuin henkisesti. Eettinen lähestymistapa ja sosiaaliset taidot lisäävät onnistumisen mahdollisuutta. Johtajan tulee olla psyykkisesti vahva. Psyykkisyyteen voidaan vaikuttaa esimer-

kiksi fyysisillä avuilla ja hyvinvointiin liittyvillä asioilla. Aaltosen ym. (2014, 26-27) mukaan yksi tai useampi johtajan kapasiteetin osa-alueen alentuminen saattaa johtaa ratkaisujen tekemiseen, jotka eivät ole omaa arvomaailmaa tukevia tai organisaation kannalta järkeviä.

Jaben ja Häkkisen (2010, 268-269) mukaan hyvä johtaja saa erilaiset yksilöt, yksiköt ja yhteisöt vuorovaikutukseen ja toimimaan yhdessä. Johtaja toimii näiden ryhmien puolueettomana tilannejohtajana, fasilitaattorina. Hän pitää samalla huolen, että kaikki ryhmät kykenevät esittämään oman näkökulmansa käsiteltävään asiaan ennen päätöksentekoa

Hyvä johtaja hallitsee suurta kokonaisuutta, esimerkiksi henkilöstöjohtamisen käytännöissä. Hänellä on kyky nähdä tarpeet ja täyttää aukkokohdat joko talon sisäisellä avulla tai ulkopuolisella työllä. Hän pystyy näkemään ihmisten erilaisuuden, koska kullakin yksilöllä on tietty tapa, jolla häntä halutaan johdettavan. Koulutus ja palkitseminen kuuluvat myös tärkeänä osana johtajuuden työnkuvaan (Aaltonen ym. 2004, 66).

Aaltosen ym. (2004, 235) mukaan vastuullisuuden taustalla on aina aito tarve siihen. Mitä suurempia muutoksia tai toimenpiteitä tehdään, sen suurempaa vastuuta se tarvitsee. Ympäristön tarkastelu ja seuranta parantavat johtajan kykyä reagoida asioihin oikea-aikaisesti.

Ympäristön seurannassa ja tarkastelussa auttaa johtajan verkostoituminen. Sen tärkeyttä ei voida olla korostamatta liikaa. On tärkeää rakentaa itselle tukiverkosto, jossa mielipiteitä ja näkemyksiä on mahdollista vaihtaa ja sparrata ajatuksia. Tämä saa aikaiseksi ajatuksia ja uusien toimintatapojen mahdollisuuksia, joita johtaja pystyy jalkauttamaan oman organisaation toimintaan (Hagqvist, Nevalainen & Puranen 2014, 167).

Johtamisessa tulisi Hiltusen (2015, 20) mukaan huomioida säännöllinen asiakkaan tarpeiden miettiminen. Valtaosa organisaatioiden ajasta kuluu siihen, miten nykyistä tilannetta voitaisiin saada kannattavammaksi tai myydä jotain tuotetta enemmän. Asiakkaan prosessin arviointi tulisi kytkeä osaksi organisaation vuosikiertoa ja kulttuuria. Se lähtee yleensä ylimmän johdon kiinnostuksesta asiakkaan ongelmia kohtaan.

Asiakasprosesseja voidaan tutkia esittämällä kysymyksiä, miksi jokin asia ei suju niin kuin pitäisi, tai kyseenalaistaa tiettyjä tapoja tehdä asioita. Toisaalta asiakas ei ole tietoinen esimerkiksi viime hetkisistä tekniikkaan liittyvistä mahdollisuuksista, joten uusien toimintamallien esille tuominen asiakkaalle voi johtaa sujuvampaan toimintatapaan (Hiltunen 2015, 23-26).

Asiakasprosesseja on mahdollista kehittää Löytänen & Kortesuon (2011, 11) mukaan asiakaskokemusten keräämisen kautta. Asiakaskokemukset ovat asiakkaiden mielipiteiden ja tuntei-

den summa, jonka he organisaatiosta ovat kehittäneet. Asiakaskokemuksen avulla saadaan kuva siitä, miten toimintaa tulisi ohjata.

Jotta asiakaskokemusta voidaan kerätä, tarvitaan oikeanalaista johtamista. Sen avulla voidaan maksimoida yrityksen asiakkaille tuottama arvo. Johtamisen avulla voidaan vahvistaa sitoutuneisuutta, lisätä asiakastyytyväisyyttä ja pidentää asiakkuuksien elinkaaria. Tämä myös vähentää poistumaa ja vahvistaa suositteluhalukkuutta. Kaikella tällä on merkitys oman henkilöstön sitoutuneisuuteen (Löytänä & Kortesus 2011, 13).

Johtaminen vaatii oikeiden henkilöiden lisäksi tarkkaa seuranta ja raportointia. Asiakaskokemuksen hyödyt on helppo esittää numeraalisesti, esimerkiksi tarkastella säästöjä tai tuottoja (Löytänä & Kortesus 2011, 158).

3.2.5 Asiantuntija muutosjohtamisen tukena

Esimestä kuvataan edellä henkilönä, joka pitää langat käsissään ja oivaltaa asiat kaikkiin kysymyksiin. Tästä ajattelumallista on liikuttu pois ja vastuu on entistä enemmän alaisilla. Esimies ohjaa toimintaa, mutta toimintaympäristön muuttuessa jatkuvasti on mahdotonta hallita kaikkia työtehtäviä. Esimiehen tehtävänä on entistä enemmän tuoda ja välittää viestiä ja tulkita organisaation johdon näkemyksiä toiminnan suunnasta (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 7).

Organisaation toiminnan tarkoituksen kirkastaminen vaatii pitkäjänteistä viestintää henkilöstön kanssa. Kun työyhteisössä on selkeä kuva ja ymmärrys tekemisestä, yksittäisen työntekijän on helpompi mieltää oma toimintansa tärkeäksi palaseksi kokonaisuutta. Arvostuksen osoittamisella esimies luo alaiselle arvokkaan valttikortin, itsensä arvostuksen. Alaisella on puolestaan vastuu siitä, että hän tietää ja ymmärtää työpaikkansa toiminnan tarkoituksen. Mikäli se ei ole selkeä, hänen kannattaa olla aloitteellinen ja utelias (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 10).

Vision ymmärtäminen ja siihen liittyvien aikajanojen ja suuntien tarkempi tietämys ohjaavat työntekijää oikeaan suuntaan. Perusarvojen noudattaminen rakentaa organisaatioiden sisällä yhteisöllisyyttä, ja se muodostaa työpaikkakulttuuria. Tämä vastuu on koko henkilökunnalla (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 13).

Strategian, prosessien ja järjestelmien säätäminen kohti huippusuoritusta ei onnistu, ellei yritys kykene sitouttamaan henkilöstöään siihen. Yksi tärkeimmistä huippusuorituskykyisen

yrittäjien ominaisuuksista on kyky saada avainhenkilöt sisäistämään huippusuoritukseen vaadittavat menestystekijät ja toimimaan niiden mukaisesti (Lumijärvi 2007, 260).

Johdon laatiessa strategioita on henkilöstön vastuulla kyseenalaistaa ja vaatia perusteluja. Jotta toimintaa voidaan ohjata ja parantaa, on palaute erittäin tärkeää. Asenteet ja henkilökemiat vaikuttavat myös paljon siihen, miten henkilöstö näkee toimintaympäristön muutokset (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 17-18).

Silvennoinen & Kauppinen (2006, 36-37) mukaan alaisten vastuulla on olla avoin uudelle tavalle toimia. Asioiden tuomitseminen ennen selvää kuvaa johtuu usein asenteista, joista tulisi päästä eroon. Hyvä tapa negatiivisten pelkojen välttämiseen voi olla niinkin yksinkertainen kuin asioiden kirjoittaminen paperille. Se usein selkeyttää ajattelua ja auttaa ihmistä havaitsemaan asioiden syy- ja seuraussuhteita.

Työhön liittyviä taitoja ja ihmissuhteita on mahdollista kehittää. Ihmisten tulee olla aktiivisia ja havaita kehittymisen mahdollisuudet. Henkilöllä tulee olla aito valmius tehdä yhteistyötä. Tehokas johdettava hallitsee työnsä siten, että kriittisissä vaiheissa hänen osaamisensa on erinomaisella tasolla (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 82, 47).

Henkilön tehokkuuteen organisaatioissa on kaksi avainta. Ensimmäinen on se, että hän ymmärtää selkeästi, mitkä hänen tehtävänsä ovat, eikä yritä revetä kaikkiin suuntiin. Toinen on se, että hän itse miettii, mitä hän tarvitsee pystyäkseen tekemään työn (Drucker 2008, 152).

Yleishyödyllisen instituution on oltava tietopohjainen. Sen täytyy rakentua tiedon ympärille, ja tiedon pitää kulkea työtä tekeviltä ihmisiltä ylös huipulla oleville – niille, jotka ovat viime kädessä vastuullisia – ja sen pitää rakentua myös ylhäältä alas kulkevan tiedon ympärille (Drucker 2008, 176).

Druckerin (2008, 181, 209) käsityksen mukaan itsensä kehittämiseen vaikuttaa vahvasti organisaation tehtävä ja se, että sitoudutaan asiaan ja uskotaan tehtävällä työllä olevan merkitystä. Tehokkaan itsensä kehittämisen on edettävä kahta rinnakkaista virtaa pitkin. Toinen niistä on kehitys - on tehtävä paremmin se, joka jo nyt tehdään kohtuullisen hyvin. Toinen on muutos - jonkin uuden tekeminen.

Pentikäisen (2014, 51) näkemyksen mukaan itseluottamus on uskoa omiin mahdollisuuksiin. Se saa ottamaan riskejä, yrittämään enemmän ja etsimään uusia, entistä vaikeampia haasteita. Jaben ja Häkkisen (2010, 298) mukaan Ihmisen pahin kasvun este on omien vikojen ja pelkojen heijastaminen toisiin ihmisiin. Kun tilanne käy ahdistavaksi, aloitamme tavallisesti joko hyökkäyksen tai torjunnan.

Itsetunto on ihmisen oma arvio itsestään. Itsetunto ilmenee ulkoisessa olemuksessa, omassa toiminnassa ja ihmissuhdetaidoissa. Ihminen, jolla on vahva itsetunto, luottaa itseensä, on itseohjautuva, tekee päätöksiä, innostuu ideoista, antaa ja vastaanottaa rakkautta, sietää epävarmuutta ja on halukas ottamaan kohtuullisia riskejä (Jabe & Häkkinen 2010, 307).

Organisaation toiminnalle palkitseminen on erittäin tärkeässä roolissa. Ihmiset arvostavat asioiden esilletuontia ja kiitosta. Hyvän olon saavuttaminen on edellytys motivoituneelle ja organisaatiokeskeiselle toimintatavalle.

Arvostuksen tulee olla molemminpuolista. Lähtökohtana alaisen antamalle arvostukselle tulee olla se, että hän hyväksyy esimiehen roolin ja osaa jäsentää esimieheen kohdistuvia odotuksia. Keskusteluyhteyden pitäminen ja tiedonjakaminen ovat parhaita keinoja ymmärtää kokonaisuutta. Tässä vastuu on myös alaisella ottaa asioita puheeksi ja kehittää samalla omaa osaamistaan (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 84).

Korkean luottamuksen työyhteisöissä tunnetaan mielihyvää. Ihmisillä on hyvä olla ja he tekevät töitä yhteisen asian hyväksi. Korkea luottamus luo kiintymystä, joka on tärkeä tunne myös yritykselle (Pentikäinen 2014, 146).

Alaisten rooli on muuttunut, ja myös termi alainen kuuluu menneisyyden alistavaan johtamiskulttuuriin. Se pitäisi korvata sellaisilla termeillä kuin asiantuntija, työntekijä, tuloksetekijä ja partneri. Passiivisista alaisista on tullut aktiivisia asiantuntijoita, joilla on usein asiantuntemusta paljon enemmän kuin esimiehellään (Sydänmaanlakka 2009, 157).

3.2.6 Ikärakenteen muutokset organisaatiossa

Sukupolven vaihdoksella on suuri merkitys muutosjohtamisessa. Tietyn tyyliset ihmiset vaativat tietynlaista johtamista. Henkilöstön ikääntyessä johdon päätöksenteon tukena tulee olla suunnitelma organisaation henkilörakenteesta ja siitä, miten esimerkiksi avoimia paikkoja täytetään. Rutiinien ja vanhojen toimintatapojen muuttuminen henkilöstön vaihtuvuuden myötä tulee nähdä mahdollisuutena, joka hyödynnetään toiminnan tehostumisena.

Organisaatioissa tapahtuu paljon sukupolven vaihdoksia suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle. Henkilöstörakenteen muuttuminen vaatii paljon suunnitelmallisuutta. Vaihdokseen liittyy myös paljon tunteita, asenteita ja ennakkoluuloja. Osapuolten välinen luottamus on tärkeää, ja onnistunut vaihdos vaatii kaikkien asioiden yhteensovittamista (Immonen & Lindgren 2006, 5).

Suunniteltu sukupolven vaihdos käynnistyy usein hyvin aikaisin. Käytännön esimerkit ovat osoittaneet, että onnistunut sukupolvenvaihdos on syytä aloittaa useita kuukausia aikaisemmin. Sukupolvenvaihdosta voidaan toteuttaa prosessinomaisesti tarkasti suunniteltuna. Se vaatii pitkäjänteisyyttä ja suunnitelmallisuutta (Immonen & Lindgren 2006, 15-16).

Prosessi, jolla varmistetaan, että yrityksellä on tulevaisuudessa käytössään hyvät johtajaresurssit, on tärkeä osa kykyjen johtamista. Tulevaisuuden johtajien identifiointi, arviointi sekä urapolun ja kehittämisen suuntaaminen saa paljon huomiota ylimmältä johdolta monessa kansainvälisesti toimivassa suomalaisyrityksessä (Lumijärvi 2007, 234).

Näkökulma on useimmiten siinä, kenet voitaisiin seuraavaksi asettaa kuhunkin tehtävään, jotta tehtävä hoituisi mahdollisimman hyvin. Eräs Nokian johtaja on todennut, että tarkastelun kohteena pitää olla, mitä tehtävää tietty avainhenkilö tarvitsee kasvaakseen ja kehittyäkseen (Lumijärvi 2007, 234).

Sukupolvenvaihdoksessa vaaditaan eri osien hallitsemista samanaikaisesti. Siihen liittyy henkisiä jännitteitä. Kysymys voi olla elämäntyön luovuttamisesta, josta toisten on helpompaa luopua kuin toisten. Liian äkillinen vetovastuun ottaminen voi olla haitaksi, yhtäläillä kuin liian hidas. Toiminta-alueen kokonaisuuksien huolellinen suunnittelu ja kyseenalaistaminen tuottavat tärkeää tietoa tulevasta (Immonen & Lindgren 2006, 18-19).

Toiminnan kehittämiseen liittyvät paineet murroksen keskellä ovat haasteellisia. Sukupolvenvaihdoksella pyritään myös uudistamaan tapaa tehdä työtä. Toiminnan uudelleen arviointi ja kriittinen tarkastelu ovat tervetulleita aloille, joilla on pitkään tehty työtä samoilla rutiineilla. Helppoa tapaa sukupolvenvaihdokseen ei ole, mutta suunnitelmallisuus johtamisen tukena antaa hyvät lähtöpilarit muutokselle (Immonen & Lindgren 2006, 296).

Vanhoille ikäluokille ongelmallista saattaa olla uusien asioiden omaksuminen tai hyväksyminen. Jotta muutostyö on helpompaa, muutokset on perusteltava selkeästi. Esimerkiksi valtiotukien hallinnossa uuden talous- ja henkilöstöjärjestelmän tuomat muutokset aiheuttavat suurta päänvaivaa, ja toiminta saatetaan kokea entistä byrokraattisemmaksi. Pakon sanelemana organisaation on kuitenkin sopeutettava toimintansa niihin mahdollisimman hyvin.

3.3 Osastojen välisten rajapintojen madaltaminen

Organisaation siiloutuneisuus voi olla potentiaalisen yhteistyön este. Seuraavissa luvuissa tarkastellaan organisaation rakenteita ja mahdollisuuksia ehkäistä yksikkökohtaisuutta. Lisäksi

käsitellään yhteisten hankkeiden vaikutusta yhteistyölle ja pohditaan, mikä merkitys organisaation toimitiloilla on joustavassa organisoitumisessa.

3.3.1 Organisaation rakenteet ja siiloutuminen

Organisaatioiden rakentuminen erillisiksi osastoiksi ja yksiköiksi saattaa aiheuttaa ongelmia yhteistyön kannalta. Rakenteet tulisi organisoida mahdollisimman järkevällä tavalla yhteistyön saavuttamisen kannalta.

Organisaatiota kuvataan Lämsän ja Hautalan (2004, 9) mukaan ihmisten muodostamaksi yhteistoiminnaksi, jonka pyrkimyksenä on saavuttaa yhteiset tavoitteet. Tavoitteet voivat olla kokonaistavoitteellisia tai pienempiä osa-alueita, kuten tuotanto, tiimin toiminta, talous tai myynti. Yhteisten tavoitteiden lisäksi ihmisillä on henkilökohtaisia tavoitteita tai ambitioita, joita he pyrkivät saavuttamaan liittymällä organisaation jäseniksi.

Organisaatiot rakentuvat usein ongelmien tai tehtävien ympärille, joita on liian vaikea hallita yksin tai pienessä ryhmässä. Eri asiantuntemusten saattaminen yhteen edesauttaa saavuttamaan muuten mahdottomia ratkaisumalleja. Tästä syystä rakenteet on saatava mahdollisimman hyvin organisoitua. Tuottavan ja suorittavan tason on hyvin vaikea tehdä ensisijaisten tehtävien lisäksi samanaikaisesti muita tehtäviä (Hatch 1997, 162).

Organisaatiohierarkiaa ja rakennetta muokkaavia tekijöitä voi helpottaa tarkastelemalla organisaation henkilömäärää eli kokoa ja sitä, kuinka paljon ihmisistä tekee hallinnollisia tehtäviä. Esimiesten alaisuudessa olevien työntekijöiden määrän osuus hahmottaa myös selvästi rakennetta, kuten myös esimerkiksi toistuvien ja säännöllisten toimintojen lukumäärä. Dokumentaatio kaikesta auttaa johtavaa tasoa suunnittelemaan ja hahmottamaan rakenteellista tasoa (Hatch 1997, 166).

Vaikka ihmiset ovat yksilöitä, ryhmillä on tärkeä merkitys ihmisten elämässä. Ihmiset kuuluvat usein työryhmiin, urheiluseuroihin tai erilaisiin kerhoihin. Organisaatiot rakentuvat myös ryhmistä, joista johdon palkitsemisella ja hyvillä ihmissuhteilla luodaan tehokkaita. Ryhmät koostuvat vähintään kahdesta henkilöstä, joilla on keskinäinen vuorovaikutus ja identiteetti. Lisäksi sille on ominaista yhteinen tavoite. (Lämsä & Hautala 2004, 102-104).

Pienten organisaatioiden rakenne on joustava, mutta se saattaa olla hyvin haavoittuvainen esimerkiksi osaamiseen tai resursseihin liittyvissä seikoissa. Organisaatioiden kasvaessa on puolestaan rakenteeseen kiinnitettävä huomioita, esimerkiksi työnjakoon, tiimien organisointiin ja niiden johtamiseen. Tärkeää on säilyttää organisaation joustavuus ja reagoitokyky.

Suurien organisaatioiden ongelmana on myös luovan toiminnan esille tuominen. Kasvumahdollisuudet peittyvät usein suuren massan alle (Lämsä & Hautala 2004, 151).

Organisaatorakenteen tehtävänä on mahdollistaa taloudellinen ja tehokas toiminta. Rakenne tulee myös olla suotuisa valvonnan kannalta ja vastuunjako oltava organisaatiossa tarkasti määritelty. Toiminnan koordinointi eri tehtävien ja organisaation välillä mahdollistaa joustavan toimintatavan, joka puolestaan vaikuttaa ihmisten tyytyväisyyteen organisaation sisällä (Lämsä & Hautala 2004, 152).

Organisaation fyysisellä rakenteella voi olla myös vaikutusta toimintaan yhtä lailla kuten esimerkiksi sosiaalisilla suhteilla. Sijainti, sisutus, teknologia, ihmisten sijoittaminen tai esimerkiksi toimintojen lähekkäin asettaminen saattavat vaikuttaa toiminnan tehokkuuteen (Hatch 1997, 243).

Juutin (2008, 122) mukaan uutta luovan organisaation ilmapiiri on avoin ja kannustava. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että työntekijät uskaltavat tuoda esille omia ajatuksiaan ja heiltä myös sitä odotetaan.

Suurissa organisaatioissa on paljon eri toimintoja. Näiden välisessä yhteistyössä piilee valtavia potentiaaleja. Ongelmana on se, että jos toiminta on organisoitu toimialoittain ja kannustinjärjestelmät tukevat vielä tietyn vastuualueen maksimointia, on vaikea saada koko organisaatio tavoittelemaan samoja päämääriä (Hiltunen 2015, 108).

Organisoitumista pohdittaessa on Hiltusen (2015, 108) mukaan pohdittava, onko organisaation eri osien yhteistoiminnalla ylipäänsä mahdollista edistää yhteistä hyvää. Negatiivinen synergia voi olla haitaksi, jos yhteistoimintaan ryhtymällä joudutaan tinkimään oman toiminta-alueen tuloksesta. Tällöin siilojen tulisi antaa olla.

Organisaatioissa, joissa eri yksiköillä on omat budjettinsa ja tulostavoitteensa, on haasteellista aikaansaada yhteistyötä. On pohdittava, mitä etuja ja haittoja yksikkökohtaiseen budjetointiin liittyy. Edistäisivätkö laajemman alueen budjetit yhteistyötä?

Jotta eri toimialueet pyrkisivät entistä hanakammin samaan päämäärään yhteistyön avulla, heidän tulee hahmottaa kokonaisuus. Tämä tarkoittaa yrityskokonaisuuden ymmärtämistä. Tähän vaaditaan tietynlainen organisaatiokulttuurin uudistaminen ja rakentaminen. Sen peruspilareita ovat avoin viestintä, yhteistyöfoorumien käyttö yhteisten asioiden miettimisille sekä uudenlainen palkitsemisjärjestelmä. Palkitsemisjärjestelmä ottaa huomioon tiedon jakamisen ja yhteistyön. Organisaatio tarvitsee konkreettisia yhteistyöhön kannustavia elementtejä (Hiltunen 2015, 111-112).

Siiloutuneisuutta vapauttaa myös organisaatiokulttuuri, jossa on vapaa ilmapiiri. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että omia mielipiteitä ei tarvitse pelätä ja niillä ei ole vaikutusta omaan asemaan (Hiltunen 2015, 113).

Ilmarisen ja Koskelan (2015, 236) mukaan organisaatiosiloista tulisi päästä eroon digitalisaation ottaessa vahvasti roolia nykyisessä organisaatioiden toiminnassa. Läpinäkyvyyden kasvaessa asiakas kohtaa organisaation yhä enemmän kokonaisuutena. Tässä ei pelkästään riitä organisaation sisäisten yhteisten tavoitteiden asettaminen. On syytä myös saada avainasiakkaat mukaan osaksi työyhteisöä. On esimerkiksi nopeampaa kehittää ja kokeilla ratkaisuja yhdessä kuin vaihtaa sähköposteja monen päivän ajan.

3.3.2 Hankkeiden hallinta yhteistyönä

Muutoshankkeita voi Lumijärven (2007, 245) mukaan tarkastella kolmesta näkökulmasta. Ensimmäinen ja rajallisin on toimintoon tai projektiin liittyvä vaikkapa järjestelmän laajennus tai uusi järjestelmä. Toinen muutoksen taso keskittyy jonkin toiminnon, kuten myynnin, yksikön painopisteen tai toimintatavan muutokseen. Kolmas muutoksen taso on haastavin ja koskettaa tavalla tai toisella kaikkia yrityksessä työskenteleviä.

Hankkeesta riippuen ne toteutetaan yleensä projektien, ohjelmien tai muiden vastaavien suunnitelmien avulla. Tärkeää on hankkeen suunnittelu, resurssointi ja sitouttaminen sekä johtaminen, toteutus ja viestintä. Yhteistyöhankkeilla voi organisaation kannalta olla positiivisia vaikutuksia. Positiivisten kokemusten ja ideoiden jalkauttaminen muualle organisaatioon voi edistää merkittävästi yhteistyötä.

Dozin ja Kososen (2008, 145-148) mukaan ohjelmat ja projektit ovat hyviä keinoja pitää resurssien omistajuus ja liiketoiminnan tuloksenteko erillään. Kun hankkeet suunnitellaan, luodaan ja toteutetaan tiettyä tarkoitusta varten perustettuina ohjelmina tai hankkeina, yritys vapauttaa resursseja yhtymänlaajuiseen käyttöön. Eri ohjelmien tarvitsemien resurssien joustava kohdentaminen edellyttää sitä, että niiden muodostama kokonaisuus on hyvin tiedossa. Ongelmana voi olla, että perinteiset suunnitteluprosessit voivat olla resurssien liikkuvuuden este. Ne saattavat kahlita resursseja, sillä niiden yhteydessä ei yleensä kyseenalaisteta siihenastisen ydinliiketoiminnan ensisijaisuutta. Yritysjohto voi kuitenkin aktiivisesti jakaa tehtäviä ja vastuita yksiköiden välillä. Resursseja voi siis kohdentaa myös laajentamalla tai supistamalla tiettyjen yksiköiden toimintaa

Projektin on Ruuskan (2012, 22) mukaan tehtäväkokonaisuus, jolla on selkeä alkamis- ja päätymisajankohta. Projektilla on elinkaarenvaiheita, jotka poikkeavat toisistaan esimerkiksi työskentelytavoilta tai ominaisuuksiltaan. Kuhunkin vaiheeseen sisältyy haasteita ja toimintamalleja. Projektit soveltuvat hyvin usean eri yksikön yhteistyökohteeksi. Projektista riippuen niissä tarvitaan johtamista, eri alojen asiantuntemusta sekä tukitoimintoja.

Projekteille on ominaista, että ne kuluttavat organisaation varoja, mutta tuottavat tietyllä aikavälillä tuottoa takaisin. Ne edustavat tiettyä riskiä, jonka organisaatio ottaa lähtiessään hankkeeseen. Näistä syistä hankkeiden ohjaamiseen ja valvontaan on kiinnitettävä tarpeeksi huomiota, jotta investoinnista tulee kannattava. Työprosessit ovat erilaisia, joten ohjaukselle ja johtamiselle asetetaan erityisvaatimuksia hankkeesta riippuen. Hankkeiden hallinta on käytännössä suunnittelua, päätöksentekoa, ohjausta ja toimeenpanoa. Tähän liittyy myös hankkeen koordinoimista ja valvontaa, ja hankkeet ovat hyvin pitkälti ihmisten johtamista (Ruuska 2012, 29-30).

Ruuskan (2012, 34) mukaan projekti on viisasta pilkkoa palasiin. Eri vaiheissa tehdään erilaisia toimenpiteitä. Projektin käynnistysvaiheessa tehdään esiselvitystä ja suunnitellaan hankkeen päämäärät. Rakentamisvaihe sisältää määrittelyä, testausta ja toteutusta. Käyttöönotto kuuluu myös rakennusvaiheeseen. Päätämismuutosten vaiheessa tehdään projektin lopullinen hyväksyntä, sovitaan ylläpidosta, raportoidaan ja projekti päätetään.

Projektin johtamistyyliä on erilaisia. Se voi olla tulosjohtamista, tilannejohtamista, laatujohtamista tai resurssihoitoa. Vaiheesta riippuen on tärkeää panostaa siihen, mikä kulloinkin on tärkeässä roolissa. Hyvä johtaja pystyy hallitsemaan kokonaisuuden ja keskittymään kulloinkin olennaiseen asiaan (Ruuska 2012, 133-145).

Ruuskan (2012, 214, 236) mukaan projektin aikana on tärkeää viestiä oikea-aikaisesti oikealle taholle. Tämä on otettava huomioon suunnitteluvaiheessa. Viestintä tulee olla ymmärrettävää ja yksiselitteistä. Jotta projektin laatua voidaan arvioida, tulee asetettuja tavoitteita verrata saatuun tulokseen. Tähän auttaa raportointi ja dokumentointi.

3.3.3 Toimitilojen merkitys yhteistyön lisäämiseksi

Perinteisen omissa työhuoneissa työskentelyn sijaan alkoivat tulla avokonttorit 1960-luvulta lähtien. Avokonttoreihin liittyi kuitenkin monia ongelmia, ja niiden sijaan kehitettiin Ruotsissa monitoimitilan (multitoimisto) idea. Niissä työskennellään lähellä työvereita, jolloin vuoroaikutus toimii ja tiedonkulku sekä päätöksenteko nopeutuvat. Koska organisaatiot elävät, väliseinien täytyy olla muunneltavissa (Aalto, Peltomäki & Westermarck 2007, 23). Monitoimi-

tilojen suosio on ollut selvässä kasvussa 2000-luvulla. Niihin sijoitetaan myös äänieristettyjä tiloja ja erillisiä huoneita tarpeen mukaan.

Toimitilan suunnittelulla vaikutetaan suoraan siihen, miten yksilöt tai ryhmät kommunikoivat ja tekevät yhteistyötä. Nykypäivän suuntauksena ovat suuremmat yhtenäisemmät tilat, jossa vuorovaikutus ihmisten kesken korostuu. Tilasuunnittelulla voidaan vaikuttaa onnistuneeseen lopputulokseen, kun mietitään esimerkiksi toimintaketjujen sujuvuutta tai viestintää (Hatch 1997, 248).

Toimitiloilla on suuri merkitys organisaation toimintaan. Mikäli niitä ollaan vaihtamassa tai uudistamassa, on suunniteluun varattava runsaasti aikaa. Leväsen (2013, 191, 192) mukaan suunnittelukustannukset ovat kymmenesosa rakennuskustannuksista ja käytönaikaiset ylläpitokustannukset puolestaan kymmenkertaiset rakentamiseen nähden. Rakentamisen jälkeisiin kustannuksiin pystytään vaikuttamaan paljon suunnittelutyöllä.

Riskien hallinta tulee kehittää organisaation luonteen ja toimintakulttuurin mukaiseksi. Riskien kartoitus voi tapahtua ulkoisten riskien, sisäisten riskien, yritys strategian tai toimintakulttuurin tarkastelulla. Levänen (2013, 193) listaa yrityksen ulkoisiksi ja sisäisiksi riskeiksi toimitilojen kannalta esimerkiksi rikollisuuden ja laadun pettämisen. Organisaation toiminta ei saa heiketä toimitilojen vaihtamisella tai uudelleen organisoimisella. Haavoittuvaisuus ympäristölle tulee myös tarkoin pohtia, varsinkin jos organisaatio toimii yhteiskunnan kannalta tärkeällä sektorilla.

Uuden toimitilan kannalta kannattaa Leväsen (2013, 169) mukaan tarkastella seuraavia asioita:

- sijainti
- kulkuyhteydet
- koko ja muoto
- fyysiset ulottuvuudet
- kunnallistekniikka ja palvelut
- julkiset säännökset
- hinta tai arvo.

Yllämainituilla seikoilla on suuri merkitys organisaation toiminnan kannalta. Päätösten tulee tukea tasapuolisesti kaikkia. Erittäin tärkeää on, että tilat suunnitellaan toiminnallisten vaatimusten pohjalta.

Organisaation tuottavuuteen vaikuttavat organisaatio, yhteisö, ympäristö ja työntekijät. Kaikki ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa. Työympäristö koostuu tiloista ja työpiste-ergonomiasta. Työympäristöä haittaavia tai edistäviä tekijöitä ovat ääni-, näkö- ja virtuaaliympäristöt. Si-

säilman laatu on myös tärkeä ottaa huomioon. Työntekijään vaikuttavia yksilöllisiä tekijöitä on vaikea mitata, mutta myönteiset ympäristötekijät vähentävät tyytymättömyyttä ja poissaoloja lisäten tuottavuutta (Levänen 2013, 107).

4 Tutkimuksen toteuttaminen

Tässä luvussa tarkastellaan opinnäytetyössä käytettyjä tutkimusmenetelmiä. Sen jälkeen esitetään joustavaa organisoitumista koskevassa esitutkimuksessa saadut tulokset sekä yhteenveto esitutkimuksesta. Luvun lopussa (kohdat 4.3 ja 4.4) esitetään opinnäytetutkimuksen haastattelutulokset haastattelukohtaisesti ja analysoidaan tulokset.

4.1 Tutkimusmenetelmät

Laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan joukkoa erilaisia tulkinnallisia tutkimuskäytäntöjä. Sitä on vaikea määritellä tarkoin, koska sillä ei ole teoriaa, joka olisi vain sen omaa. Sillä ei myöskään ole täysin omia metodeja (Denzin & Lincoln 2000, 3).

Ericksonin (2012, 1) mukaan laadullista tutkimusta on hyvä käyttää jos halutaan tarkoin määriteltyä tietoa toteutuksesta, kun halutaan ymmärtää paremmin eri osallistujien mielipiteitä ja kun halutaan tarkastella ja tunnistaa muutosta tietyllä ajanjaksolla.

Tuomi ja Sarajärvi (2006, 17, 22) pohtivat kirjassaan laadullisen tutkimuksen suhdetta teoriaan ja teoreettiseen käsitteistöön. Pohdittaessa laadullista tutkimusta nousee esiin se, että teoria on välttämätön sen tueksi. Se luo pohjan sille, että pystytään hahmottamaan eri metodeja, tutkimus etiikkaa ja luotettavuutta. Laadullinen tutkimus ei voi siis omaksua itselleen teoriaa yksistään, mutta toisaalta sitä ei pystytä tekemään ilman jonkin näköistä teoreettista viitekehystä johon nojautua.

Laadullisen tutkimuksen yleisimpiä tiedonkeruumenetelmiä ovat haastattelut, kyselyt ja havainnoinnit sekä haut eri dokumenteista. Näitä on mahdollista hyödyntää eri keinoin, esimerkiksi rinnakkain tai yhdistämällä (Tuomi & Sarajärvi 2006, 73).

Opinnäytetyön menetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus, koska se antaa pienellä määrällä haastateltavia syvällistä tietoa opinnäytetyön tutkimusongelman selvittämiseksi. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirre on Hirsjärven, Remeksen & Sajavaaran (2015, 160) mukaan todelli-

sen elämän kuvaaminen, jossa kohdetta pyritään tutkimaan kokonaisvaltaisesti. Tämä määritelmä toteutuu opinnäytetyössä.

Opinnäytetyön tiedonkeruumenetelmäksi valittiin haastattelu, ja siinä käytettiin myös paljon havainnointia ja kirjallisuuteen perustuvaa tietoa. Haastateltavia ohjattiin kysymysten avulla vastaamaan tutkittavaan ongelmaan. Haastateltavien valinta oli perusteltua, koska heidän määränsä oli pieni ja tutkimuksen kannalta heidän asemallaan ja tehtävillään oli iso merkitys.

Haastatteluiden ja kyselyiden idea on hyvin yksinkertainen: siinä pyritään selvittämään, mitä ihminen ajattelee ja miksi hänen toimintatapansa on tietynlainen (Tuomi & Sarajärvi 2006, 74).

Hirsjärven ym. (2015, 204-206) mukaan suurimpana etuna haastattelussa pidetään tilanteen joustavuutta. Aineiston keruu tapahtuu suorassa ja vapaassa vuorovaikutustilanteessa tutkitavan henkilön kanssa. Etuna on myös se, että vastaajiksi suunnitellut saadaan helpommin mukaan osallistumaan tutkimukseen.

Haastatteluiden avulla on myös mahdollista löytää muita asioita, joita ei välttämättä ole aikaisemmin otettu huomioon. Tämä syntyy syvän keskustelutilanteen johdosta. Haastattelu koettiin lisäksi parhaaksi tavaksi kattaa laaja muutoskenttä, joka STUKissa on meneillään. Koska haastateltavat olivat tuttuja henkilöitä, heiltä oli helppo saada tarvittavaa tietoa ja rento ilmapiiri näkyi vastausten laajuudessa.

Teemahaastattelu on lähellä yleistä keskustelua. Sitä on hyvä käyttää, jos tiedetään jo etukäteen, että haastateltavien kokemukset vaihtelevat paljon. Toinen tekijä valita tämä tapa on se, että haastateltavien määrä on suhteellisen vähäinen (Metsämuuronen 2006, 115).

Teemahaastattelun pääpiirteinä on, että se usein palaa pääaiheeseen kysymyksen vaihtuessa. Tämä poikkeaa esimerkiksi syvähaastattelusta, jossa aiheeseen poraudutaan syvemmin. Teemahaastattelussa kaikki kysymykset johdetaan pääkysymyksestä (Heinonen, 2014).

Opinnäytetyössä on pääsääntöisesti teemahaastattelun merkkejä. Haastattelurungossa (Liite 1) on kolme teemaa, jotka liittyvät pääongelmaan. Jokaisen kysymyksen osalta pohdinta on ongelman ratkaisua. Teemahaastatteluiden avulla haastateltavia pystyttiin myötäilemään ja järjestystä tai runkoa oli helppo muokata tilanteen vaatimalla tavalla.

Alasuutarin (2011, 151) mukaan ihmiset pyrkivät jo ennen kysymyksiin vastaamista ja itse haastatteluiden aikana pääsemään jonkinlaiseen käsitykseen tilanteen luonteesta. Vapaamuotoiseen haastattelutilanteeseen ihmiset soveltavat usein tietynlaista kehystä.

Hirsjärven ym. (2015, 229) mukaan tulosten tulkintaan ja johtopäätöksiin on panostettava. Tuloksia ei pidä jättää lukijalle pääteltäviksi vaan niitä on tulkittava. On esimerkiksi pohdittava, mitä erityyyliset kielelliset ilmaukset merkitsevät.

Analysoinnin helppous on siinä, että haastateltavat ovat monivuotisia kollegoita. Heidän tapansa toimia tai artikulaationsa ovat hyvin ymmärrettävissä.

4.2 Joustavaa organisoitumista koskeva esitutkimus

Luovaa ja joustavaa organisaatiota voidaan kehittää monella tavalla. Aihetta koskeva esitutkimus valmistui tammikuussa 2014. Yhdessä STUKin johtavan asiantuntijan kanssa oli laadittu listaus aihealueista, jotka liittyvät keskeisesti joustavaan organisoitumiseen organisaatiossa. Aihealueet olivat seuraavat:

- 1 osastojen välisen yhteistyön lisääminen
- 2 osastojen välisten rajapintojen madaltaminen
- 3 henkilökierto
- 4 sisäiset projektit
- 5 yhteisrahoitteiset/yhteistoiminnan hankkeet
- 6 palveluprojektit
- 7 muutoksen johtaminen
- 8 resurssoinnin ohjaaminen
- 9 viestintä
- 10 tilat
- 11 työilmapiiri.

Esitutkimuksessa haastateltiin yhteensä seitsemää asiantuntijaa STUKin eri osastoilta. Esitutkimuksessa haastatelluilta kysyttiin esitetyn listan pohjalta näkemyksiä joustavan organisoitumisen keinoista.

Kysymyksissä selvitettiin tärkeimpiä ja vähiten tärkeitä keinoja joustavaan organisoitumiseen, johtamiseen ja viestinnän merkitystä organisaation kehittämisessä sekä muita aihealueeseen liittyviä asioita (Liite 2).

Tutkimuskysymyksiin saatiin kattava otos vastauksia. Vastaukset saatiin suoraan haastattele-malla ja sähköpostilla. Tulosten analysointi tehtiin aineistolähtöisellä analyysillä, koska kirjallisuuteen perustuvaa viitekehystä ei tässä esitutkimuksessa tehty.

4.2.1 Tärkeimmät joustavan organisoitumisen keinot

Tässä luvussa on esitetty tärkeimmät tulokset esitutkimuksen haastatteluiden perusteella. Autenttisia lainauksia ja kehitysehdotuksia on lisätty tekstin joukkoon.

Vastausten perusteella kolme tärkeintä keinoa joustavan organisaation kehittämiseksi ovat osastojen välinen yhteistyö, muutoksen johtaminen ja osastojen välisten rajapintojen madaltaminen.

Organisaatorajojen ylittäminen auttaa luovaa toimintaa; innovaatioita syntyy helpommin yksiköiden välisillä rajapinnoilla. Yhteistyötä edistää se, että tunnetaan hyvin muiden yksiköiden työ ja henkilöstön osaaminen. Siitä seuraa muiden työn arvostaminen, mikä on edellytys hyvälle yhteistyölle.

Yhteistyön puuttuminen vaikeuttaa todellisen asiantuntijuuskapasiteetin hyödyntämistä STU-Kissa. On tärkeää hyödyntää organisaation sisältä löytyvää osaamista ennen kuin apua lähdetään hakemaan organisaation ulkopuolelta.

”Voitaisiin perustaa hakemisto, josta ilmenee henkilöstön osaaminen”

Johtajien ja esimiesten on osoitettava, että yhteistyötä halutaan aidosti. Yhteistyön tulisi lähteä myös osastojen omista tarpeista eikä niinkään kehotuksesta yhteistyöhön. Johdon tahotilla on välttämätön edellytys muutoksen onnistumiselle.

”Luodaan avoin ja motivoiva ilmapiiri asioiden muuttamiseksi ja eteenpäin viemiseksi”

Toimiva organisaatio on aina jonkinlaisessa muutostilassa. Jotta henkilöstö saadaan motivoitua laajentamaan tehtäväkenttäänsä ja siirtymään pois omalta mukavuusalueelta, on muutosten johtaminen ensiarvoisen tärkeää.

Onnistumisista viestittäminen lisää myönteistä ilmapiiriä, ja tämä on johdon vastuulla. Viestintä on merkittävä osa muutoksen johtamista. Vuosisuunnitteluprosessi on eräs tärkeimmistä vaiheista, jolloin yhteistyötä on pohdittava.

Osastoilla tehdään työtä laitoksen toiminta-ajatukseen sisältyvän tavoitteen saavuttamiseksi (ihmisten, yhteiskunnan, ympäristön ja tulevien sukupolvien suojele säteilyn haitallisilta vai-

kutuksilta). Osastot kuitenkin toimivat liiankin itsenäisesti ja tehtävät on rajattu tiukasti osastojen osaamisalueille. Samoin tulosbudjetoinnin myötä kehitetyt tulosalueet tukevat osastorajoja vahvasti.

*”Organisaation työajan joustava kirjaaminen projekteille ilman organisaatio-
rajoja tukee yhteistyön mahdollisuutta”*

4.2.2 Muita joustavan organisoitumisen tapoja

Vastausten perusteella yhtenäiset säännöt ja tavat tehdä työtä ovat perusedellytys joustavaan organisoitumiseen, samoin kuin tasapuolinen kohtelu. Yli 350 henkilön organisaatiossa on aina väistämättä henkilöitä, jotka vaikeuttavat tietoisesti tai tiedostamattaan joustavaa organisoitumista. Sisäinen ohjeistus tulisi miettiä tarkoin kaikkia osapuolia tukevaksi.

Yhteisrahoitteiset hankkeet edistävät yhteistyötä, jos asia otetaan suunnittelussa huomioon. Jotta näihin projekteihin voisi osallistua, pitäisi joustavan organisaation (laajemman osaamisen) käytännöt olla olemassa.

*”Tulevaisuudessa voisi olla mahdollista toimia hankkeissa, joissa laitos itse voi
määrittellä hankkeen sisällön ja tavoitteet”*

Haastatteluista kävi ilmi, että organisaatiossa tulisi olla mahdollisuus kouluttautua ja kehittyä. Tähän usein vaikuttaa kuitenkin resurssien riittävyys. Verkostoituminen auttaa myös joustavassa organisoitumisessa.

*”Saman asian ympärille voisi koota ryhmiä, jotka säännöllisesti vaihtavat aja-
tuksiaan ja kokemuksiaan”*

Vastausten perusteella luovaa ja uutta kehittävää toimintaa edistää avoin työilmapiiri, jossa arvostetaan erialojen asiantuntijoita ja rohkaistaan ideoiden esittämiseen. Innostavat ja kannustavat esimiehet, jotka itse suhtautuvat positiivisesti joustavaan organisaatioon, luovat pohjaa hyvälle työilmapiirille. Valmentava ja ratkaisukeskeinen ote on pidettävä mielessä esimiestyössä.

*”Itsearviointit, jatkuvan kehittämisen periaate ja suunnitelmallisuus ovat tär-
keitä osia uutta kehittävässä ja innostavassa johtamisessa”*

Haastatteluiden perusteella viestintä ja kommunikointi ovat tärkeitä keinoja joustavan organisaation kehittämisessä. Uusia työtapoja olisi hyvä kehittää yhteistyössä henkilöstön kanssa. Koska kyseessä on koko organisaatiota koskeva muutos, esimerkiksi yleiset infotilaisuudet tai seminaarit olisi hyvä tapa kehittää toimintaa. Viestinnän on oltava monipuolista, oikea-aikaista, ja myös ylimmän johdon on siihen osallistuttava.

Tilaratkaisuilla on merkitystä, etenkin huonolla tilaratkaisulla voidaan selvästi huonontaa henkilöstön tehokkuutta ja motivaatiota. Vastausten perusteella erällä osastoilla ei olla tyytyväisiä avokonttoreihin, vaan toivottaisiin omia työhuoneita. Omia työhuoneita arvostetaan enemmistönä avokonttoreiden sijaan. Ne mahdollistavat paremmin keskittymisen asiantuntijatyöhön.

Vastausten perusteella työyhteisössä tulisi suhtautua positiivisesti toisten ehdotuksiin eikä tyrmätä niitä heti. Työilmapiirillä voi vaikuttaa hyvin paljon yhteistyöhön suhtautumiseen. Ilmapiirin tulisi olla avointa, motivoivaa ja toisten työtä arvostavaa. Työn tiukka rajaaminen ei ole luovuudelle hyväksi. Samoin työn omiminen itselle on este. Luovan ilmapiirin syntyyn vaikuttaa se, miten osoitetaan arvostusta.

”Tarvitaan työyhteisö, jossa uskalletaan olla väärässä ja tehdä virheitä”

Teoriassa joustava organisoituminen on helppo toteuttaa, mutta käytäntöön vienti vaatii aikaa ja järjestelmällisyyttä ja ennen kaikkea asenteiden muokkausta. Matriisiorganisaatio mahdollistaa joustavan organisoitumisen.

Joustavaa organisoitumista tavoiteltaessa pitäisi muistaa, että muutos tapahtuu hitaasti. Johtajien pitäisi näyttää esimerkkiä ja suuntaa. Muutoksesta pitäisi syntyä jokaiselle jotain välitöntä hyötyä, jonka avulla esimerkiksi helpotetaan työtekoa. Organisaatiotasaisen hyödyn syntyminen ei välttämättä ole riittävä kannustin.

4.2.3 Yhteenveto esitutkimuksesta

Esitutkimukseen liittyvän laadullisen sisältöanalyysin perusteella saatiin selvä kuva siitä, mitä asioita STUKissa pidetään tärkeänä joustavan organisoitumisen kannalta: joustavan organisoitumisen peruspilareita ovat osastojen yhteistyö ja yhteistyön edistäminen osastojen välisiä rajapintoja madaltamalla sekä muutosjohtaminen.

Viestinnän ja kommunikaation merkitystä ei voida tutkimuksen perusteella väheksyä. Vapaan ja mielipiteitä kuuntelevan organisaation rakentaminen vaatii johtajuutta ja esimerkkiä. Ideoita on paljon, mutta niiden esille tuominen on vaikeampaa.

Esitutkimuksen perusteella muodostui hyvä kuva siitä, mitä opinnäytetyön sisältöön olisi hyvä sisällyttää. Esitutkimuksen perusteella opinnäytetyön teemoiksi valittiinkin osastojen välinen yhteistyö, muutosjohtaminen ja osastojen välisten rajapintojen madaltaminen.

4.3 Haastattelut

Joustavan organisoitumisen tapoja selvitettiin haastatteluiden avulla. Haastattelut toteutettiin Helsingissä STUKin tiloissa Roihupellossa. Haastattelut ajoittuvat tammikuulle 2016.

Haastateltaviksi valittiin yhteensä kuusi asiantuntijaa siten, että haastateltavia oli STUKin kaikilta osastoilta. Syy tähän on se, että eri osastoilla toiminta on erilaista. Oli tärkeää saada näkökantoja kaikilta päätoiminnolta. Haastateltavat toimivat osastojen ja yksiköiden johdossa. Heidän kokemuksensa tämän tutkimuksen tuloksissa on erittäin merkittävää.

Tutkimuksessa käytettiin tiedonkeruumenetelmänä laadullisen tutkimuksen teemahaastattelua. Sen avulla selvitettiin asiantuntijoiden näkemyksiä, kuinka toteutetaan joustava organisoituminen. Teemahaastattelu valittiin, koska sen avulla voitiin saada merkittävää tietoa toiminnan kehittämiseen.

Haastatteluissa käytetyt kysymykset jaettiin kolmeen teemaan, jotka valittiin luvussa 4.2 esitetyn esitutkimuksen perusteella. Ensimmäinen teema on osastojen välinen yhteistyö. Tässä kysyttiin, mitkä ovat tärkeimmät keinot osastojen väliselle yhteistyölle ja mitkä vaikeuttavat yhteistyötä. Lisäksi selvitettiin, mitä toimenpiteitä tulisi tehdä yhteistyön lisäämiseksi. Toinen teema on muutosjohtaminen. Siinä selvitettiin muutosjohtamisen tärkeimpiä osa-alueita, haasteita ja toimenpiteitä muutosjohtamisen parantamiseksi. Kolmas teema on osastojen välisten rajapintojen madaltaminen. Tässä kysyttiin keinoja rajapintojen madaltamiselle, rajapintojen madaltamista vaikeuttavia tekijöitä ja toimenpiteitä rajapintojen madaltamiseksi. Lopuksi haastatelluilta asiantuntijoilta kysyttiin, miten muuten voidaan joustavaa organisaatiota rakentaa.

Haastattelurunko (Liite 1) lähetettiin haastateltaville etukäteen. Tämä tehtiin siksi, että vastaaminen helpottuu huomattavasti, kun aiheeseen pääsee tutustumaan etukäteen. Tämä näkyy myös vastausten pituudessa ja laajuudessa, joka lisää tutkimuksen luotettavuutta. Haastatteluiden kesto vaihteli 45 minuutista tuntiin.

Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Haastattelut purettiin auki omiksi kokonaisuuksiksi teemojen mukaan, jotta vastaukset voitiin esittää tarkasti. Haastateltavat ovat eri osastoilta, joten mielipiteet eri asioihin saattavat vaihdella. Oli tärkeää saada esille kunkin osaston näkemyksiä valittuihin teemoihin. Haastatteluiden purku omiksi kokonaisuuksiksi on valinta, joka osoittaa vastausten samankaltaisuuden ja yksiselitteisesti sen, että STUKin kuuden kokeneen asiantuntijan haastattelu antaa luotettavat ja riittävän kattavat tulokset. Lisäksi yksittäisten ideoiden esittäminen saattaa jatkossa palvella paremmin päättäjiä, jotka hyödyntävät työtä päätöksenteon tukena.

Seuraavassa esitetään yhteenvedot haastateltavien näkemyksistä teemoittain. Joukkoon on lisätty myös haastateltavien esittämiä mielipiteitä.

4.3.1 Osastojen välinen yhteistyö

Haastattelu 1

Haastateltavan mukaan yhteistyön tulisi olla aitoa ja mielekästä. Pakolla tehtävä tai määrätty yhteistyö näkyy yleensä tuloksessa. Kokonaisuuden kannalta on olennaista tunnistaa tärkeimmät yhteistyöalueet ja luotava yhteiset menettelytavat näiden hoitamiseen.

Yhteistyötä olisi valvottava tarkasti, että se toimii ja on hyödyllistä kaikille. Johdon on pysyttävä valvomaan yhteistyöhön liittyviä menettelytapoja ja tunnistamaan ongelmakohtat. Yhteistyön on oltava motivoiva ja mielekäs molemmille osapuolille. On pyrittävä näkemään edut ja toimimaan tavalla, joka on parhaaksi STUKille eikä vain jollekin taholle. Vastuun määrittely tulee olla selkeä, ja yhteiset rajapinnat on tunnistettava ennen yhteistyötä.

”Yhteistyömahdollisuudet tulee tunnistaa ja yhteinen tavoite ohjaa tekemistä oikeaan suuntaan”

Mikäli yhteistyötä rajataan liikaa ja ihmisten vastuita rajoitetaan, muodostuu ongelmaksi motivaatio ja aito kiinnostus asiaa kohtaan. Johdon olisi viestittävä selkeästi yhteistyön tärkeydestä. STUKin eri osastoilla on tietynlainen kilpailuasetelma, joka joissakin tapauksissa vaikeuttaa informaation kulkua. Kilpailuasetelmien purku on tärkeää yhteistyön kannalta.

”Vastuunrajoittamisella tukahdutetaan kiinnostusta ja motivaatiota”

Johtamisen tulisi olla joustavaa, kaikki tahot huomioon ottavaa ja keskustelevaa. Yhteistyöprojektit usein lähentävät osastoja, ja niiden lisääminen on tärkeää. Assistenttityö on asia, jonka uudelleen miettiminen organisaation sisällä voi olla hyödyllistä. Hyvät käytännöt tarttuvat, ja niitä on mahdollista hyödyntää yli osastorajojen. Assistenttirinki on nykypäivää, ja heidän tulisi olla kaikkien käytettävissä. Hyvä tiedonkulku ja selkeä viestintä ovat välttämättömät asioiden hoitamiseksi.

Haastattelu 2

Haastateltavan mukaan osastojen väliselle yhteistyölle on oltava selkeä tarve. Pakonomaisella määräämisellä tai lokeroajattelumallilla yhteistyö ei toimi. Olisi mietittävä STUKin tarpeet ja sen jälkeen pohdittava, millä keinoin nämä tarpeet saadaan toteutettua parhaalla mahdollisella tavalla. Aloite on tultava johdolta. Johto määrittää strategian, jonka tulisi olla mahdollisimman selkeä. Sitä kautta on helpompi pohtia, miten tulostavoitteisiin päästään. Vaikka STUKissa on eri osastoja, niin ihmiset ovat kuitenkin ratkaisevassa roolissa. Heidän tekemisensä ja tekemiselle konkretisoidut päämäärät auttavat pääsemään haluttuun tulokseen.

STUKissa osastojen itsepäinen asenne vaikeuttaa yhteistyötä. Tähän vaikuttaa suuresti myös kilpailullinen asetelma osastojen välillä. Tavoitteiden ymmärtäminen ei ole selkeää, ja osastoilla on hyvin erilaisia toimintatapoja. Tietojärjestelmät vaikeuttavat myös yhteistyön kehittämistä. Ne eivät keskustelu keskenään ja tiedonkatkoksia synty.

”Tietojärjestelmien osastokohtaisuuksilla on selkeä vaikutus yhteistyön puutteellisuuteen”

Esimiehillä pitää olla kykyä myydä yhteistyöhankkeita eri osastoille. Vastarinnan esiintyminen on arkipäivää. Selkeä suunnitelma ja ennakoiminen auttavat tässä. Kehityspäivissä voitaisiin esimerkiksi tutustua osastojen toimintoihin ja yhteistyöhankkeisiin. Yleinen tietämys erityisesti osapuolten välillä auttaa hahmottamaan yhteistyön todellisen tarpeen.

Haastattelu 3

Haastateltavan mukaan yhteistyön lisäämiseksi voitaisiin muodostaa työryhmä, joka pohtisi, mitä eri osastot voisivat antaa toisilleen ja mistä yhteistyöstä kaikki hyötyisivät. STUKin kaltaisessa suuressa organisaatiossa on tärkeää, että osastot ja yksiköt kommunikoivat keskenään. Osastojen välistä yhteistyötä tukee omalta osaltaan johdon esimerkki. Heidän tulee olla kiinnostuneita ihmisistä ja tekemisistä. Ihmisten motivoiminen ja innostaminen ovat johdon arkipäivää. Viestinnän merkitys korostuu osastojen välisessä yhteistyössä.

Johtajilla on usein eriäviä mielipiteitä asioista. Tämä voi johtua myös siitä, että keskusteluyhteys eri osastojen välillä puuttuu tai on puutteellista. Osastoilla on omat näkemyksensä siitä, miten toimintaa tulisi viedä eteenpäin ja kehittää. Toisten yksiköiden tekemisen tunteminen on huteralla pohjalla, ja kiireessä sen selvittäminen usein jää. Jos on ymmärrystä ja näkemystä asioihin, on myös todennäköisesti arvostusta.

Osastojen ja yksiköiden väliset infotilaisuudet ja yhteiset seminaarit lisäävät tietoisuutta. Ajankohtaisten pienien asioiden jakaminen talotasolla yli yksikkörajojen on tärkeää. Ideat tulevat usein kentältä, ei johdolta. On tärkeää, että eri osastot ja yksiköt ymmärtävät toisiinsa ja arvostavat toistensa työtä.

Vuosisuunniteluun olisi hyvä koota suurempi joukko ja yhteinen tilaisuus. Esimiehet kävisivät ajankohtaisia asioita läpi. Koska STUKissa on paljon uusia esimiehiä, tämä voisi auttaa heitä hahmottamaan kokonaisuutta entistä paremmin. Esimerkiksi tulossuunnitelmasta olisi hyvä laatia selkeä esitys, jotta kaikki olisivat tietoisia tästä.

”Yhteiset tilaisuudet lisäävät STUKin henkilöstön tietoisuutta asioista ja ulkopuolelle välittyä yhdenmukaista sanomaa ja näkemyksiä”

Asiakkaalle välittyvä informaatio saattaa poiketa riippuen siitä, mistä viesti lähtee. Viesti olisi hyvä saada yhdenmukaiseksi riippumatta sen antajasta. Yhteisiä tilaisuuksia viestinnän sisällöstä olisi hyvä järjestää. STUK osallistuu laajasti kansainvälisiin hankkeisiin, jossa keskustellaan turvallisuudesta. Olisi luotava yhteiset säännöt ja toimintatavat näihin, ja näkemysten on oltava yhdenmukaisia.

Haastattelu 4

Haastateltavan mukaan osastojen välistä yhteistyötä voidaan lisätä tutkimuksen alalla. Tutkimus on STUKissa ydinalueiden päätöksenteon tukena. Projektivalvontaa, koordinointia ja tietojen vaihtoa tulisi lisätä. Kiinnostavien asioiden esille tuominen esimerkiksi seminaarityyppisessä tilaisuudessa luo tietoisuutta ja yhteishenkeä. Yhteistyötä voidaan myös lisätä arvojen kautta, ja arvoja voidaan käyttää keinoina pohdittaessa, minkä tyyppinen toiminta on kehittävä. Osaston johdon esimerkin avulla on mahdollista kehittää yhteistyötä, koska se heijastuu suoraan alaisiin.

”Yhteistyö lähtee johdon esimerkistä”

Yhteistyöhän liittyvät ongelmat ovat usein ihmisten henkilökohtaisia ongelmia. Kun keskitytään liiaksi vain omaan toimintaan, jää yhteistyön mahdollisuudet kartoittamatta. Jos osastojen välinen arvostus puuttuu, yhteistyötä on hyvin vaikea kehittää.

Tiedottaminen on yksi parhaista keinoista yhteistyön lisäämiseksi. Kun on tietoisuutta, nähdään nopeammin liitoskohdat ja osataan kartoittaa yhteistyön mahdollisuus. Viestintäyksikön jalkauttaminen eri osastoille voisi lisätä talon tietoisuutta siitä, mitä osastoilla on parhaillaan menossa. Yhteisten kahvihetkien ym. lisääminen ja fyysinen läsnäolo eri osastojen kokouksissa lisäävät tietoisuutta. Yleinen suunnitelmallisuus esimerkiksi henkilöiden resursoinnissa on tärkeää miettiä.

Haastattelu 5

Haastateltavan näkemyksen mukaan osastojen välisen yhteistyön kannalta on tärkeää, että tiedetään, mitä muut tekevät. Jotta ollaan tietoisia muilla osastoilla meneillään olevista hankkeista, täytyy järjestää tiedottamista ja tilaisuuksia, jossa näitä avataan muille. Tiedottamisessa kuitenkin tarkoin mietittävä, milloin asioista ilmoitetaan ja kenelle. STUKin resurssien tunnistaminen on tärkeää, koska talossa on hyvin paljon erilaista osaamista. Resursseja tulisi osata hyödyntää yli osastorajojen eikä ensisijaisesti hankkia tukea talon ulkopuolelta.

”Resurssien tarkempi suunnittelu vuosisuunnittelussa auttaisi hahmottamaan yhteistyön mahdollisuuksia”

Vaikeuttava tekijä on yksiköiden hyvin itsenäinen toiminta. Ei haluta luopua resursseista ja kaikkea tietoa ei välttämättä jaeta. Sähköpostitulva on myös arkipäivää, ja siitä tulisi pyrkiä eroon. Ihmiset eivät ehdi lukemaan kaikkia posteja, ja usein ne hukkuvat massaansa.

Jotta yhteistyötä saadaan lisättyä, tulisi yhteisiä läpikäyntejä lisätä ja yksikköjen välisiä tilaisuuksia entisestään aktivoida.

Haastattelu 6

Haastateltavan mukaan viestinnän rooli osastojen välisen yhteistyön kehittämiseksi on suuri. Yhteistyötä on mahdollista kehittää esimerkiksi henkilöhaastatteluiden avulla. On tiedostettava, mitä yhteisiä tarpeita ja tavoitteita osastoilla on. Koska talo on suuri, ei olla tietoisia toisten tekemisestä vaikka istutaankin lähekkäin. Omaehtoisten kohtaamispaikkojen luominen tuo lisää vuorovaikutusta ihmisten välille. Yhteisiä tapaamisia tulisi tukea ja kannustaa johdon toimesta.

Ihmiset ovat tottuneita tiettyihin rutiineihin, koska useat ovat olleet talossa hyvin kauan. Uusien muutosten hyväksyminen voi tuntua haasteelliselta, koska vanhat fakkiutuneet tavat ovat voimakkaina mielissä. Tämä voi olla yhteistyön kannalta vaikeuttava tekijä.

Jotta yhteistyötä voidaan lisätä osastojen välillä, tulisi turha byrokratia saada karsittua pois. Joitakin asioita tehdään vaikeimman kautta, joten toiminnan virtaviivaistamista tulisi miettiä. Muiden osastojen hyvien käytäntöjen selvitys voisi parantaa omaa toimintaa ja tuoda oppia hyvistä tavoista tehdä töitä. Vapaamuotoisten foorumien käyttäminen keskustelukanavana toisi lisää näkökulmia asioihin.

”Jotta yhteistyö voi onnistua, ylimääräinen vanhoillinen byrokratia tulee karsia pois”

4.3.2 Muutosjohtaminen

Haastattelu 1

Haastateltavan mukaan muutosjohtaminen on tärkeässä roolissa, kun asioita kehitetään ja toimintaa muutetaan. STUKin strategia laaditaan tietyllä ajanjaksolle. Sitä olisi hyvä päivittää sen mukaan, kun toimintaa muutetaan. Toinen muutosjohtamisen tärkeä osa-alue on organisaatiomuutosten suunnittelu.

Muutosjohtamiseen liittyvän strategiakerroksen suunnitelmallisuus puuttuu STUKissa. Aikajanojen asettaminen asioille tai ihmisten kuuleminen ovat minimissä. Tapana on lähettää kokouskutsu, jossa esitellään toimenpiteitä ja tästä seuraava askel on valmiin strategian esittely. Samaa ongelmaa on huomattu erilaisten projektien tai hankkeiden tiimoilta. Kaikkia osapuolia ei kuulla, ja päätökset toteutetaan rajoitteisella tietomäärällä.

”STUKin strategian suunnittelu on liian suppean joukon laatima, työhön tulisi sisällyttää asiantuntijoita kentältä asti”

Hankkeiden väliraportointia olisi myös lisättävä, jotta ihmiset tietävät, missä mennään. Tietoisuuden lisääminen edesauttaa ihmisiä sopeutumaan vallitsevaan tilanteeseen. Motivaation lisääminen on myös tärkeää. Jos tarjotaan vain yhtä vaihtoehtoa mallilla ”ota tai jätä”, on vaikea saada kannustettua ihmisiä tekemään näin. Organisaatiomuutoksista on viestittävä paljon ja usein. Johtajille asiat ovat tuttuja, mutta henkilöstö edellyttää perusteluja päätöksille. Hyvin perusteltu on hyväksyttävissä ja ymmärrettävissä helpommin.

Muutosjohtamisen osa-alueista eniten huomiota tarvitsevat ihmisten motivoiminen ja muutoksen onnistunut toteuttaminen työn kautta. Muutosvastarintaa esiintyy jokaisessa muutoksessa. Uudet nuoret sukupolvet eivät hyväksy sanelupolitiikkaa, joten selkeät perustelut ja vastuualueiden jako helpottavat hankkeiden läpivientiä ja muutoksen hyväksymistä. Hyvänä esimerkkinä on valtion yhteinen talous- ja henkilöstöhallinnon hanke KIEKU, jossa muutosvastarinta oli alussa voimakas, mutta suuren projektin toteuttaminen sujui onnistuneesti siltä osin, kun STUK pystyi siihen vaikuttamaan.

Haastattelu 2

Haastateltavan mukaan muutosjohtamisen osa-alueita on monia. Määrärahojen supistuminen ja tietyn toiminnan lakkauttaminen vaatii johtajuutta ja määrätietoista otetta muutoksen tekemiseen. Valtiolla on lisäksi paljon yhteisiä hankkeita, joihin virastot sopeuttavat toimintaansa. Näiden sisäänajo ei ole helppoa ja vaatii suunnitelmallisuutta ja järkevää toteuttamista. Digitalisaatio on päivänpolttava puheenaihe, ja se onkin valtion yhteisten kärkihankkeiden listalla. Sen merkitystä vanhaan toimintatapaan on pohdittava, koska se tulee muuttamaan niitä. Kaikilla valtionhallinnon osa-alueilla on yhteisiä tarpeita. Digitalisaation seuranta tulisi järjestää organisaatiotasolla.

Viestinnän jatkuva kehittäminen ja sisäisen tiedon kulun parantaminen ovat ratkaisevassa asemassa. Organisaatiot ovat jatkuvassa muutostilassa. Johtajilla ei välttämättä ole kykyä viedä asiaa oikealla tavalla eteenpäin. Mikäli viesti ei ole oikeanlaista ja oikea-aikaista, tulee usein spekulatiota ja huhut lähtevät liikkeelle. Ihmisten tasapuolinen kohtelu on myös tärkeää. Asioiden perustelu auttaa ymmärtämään, miksi jokin asia tulee tehdä, vaikka ei olisikaan se mieluisin. Tehtävän tarpeellisuus usein kyseenalaistetaan, jos sitä ei ole perusteltu oikealla tavalla.

”Viestinnän jatkuva kehittäminen ja suunnittelu korostuvat muutoksessa”

Toiminnan supistaminen koskee eniten ihmisiä. Voidaan miettiä, että panostetaan tiettyyn tapaan toimia. Tämä vaatii hyvät perustelut, ja ihmisiä on kuultava. Organisaation kasvutavoitteet olisi asetettava hallitusti ja realistisesti. Esimerkiksi rekrytointien tarpeet tulisi arvioida huolellisesti etukäteen eikä vasta prosessin aikana.

Haastattelu 3

Haastateltavan mukaan organisaatiomuutokset koskettavat usein suurta joukkoa, joten niiden virtaviivaiseen läpivientiin olisi panostettava entistä enemmän. Uusia järjestelmiä tulee myös jatkuvasti, koska toimintaa kehitetään. Talouden näkökulmasta rahankäyttöä ja määrärahoja

supistetaan, joten oikeaan toimintaan panostaminen korostuu. Esimiehet vaihtuvat, joten on hyvä varmistaa, että kaikilla on ajantasainen tieto. Henkilöstön on ymmärrettävä muutoksen tarpeellisuus ja tarkoituksenmukaisuus. Mitä paremmin viestitään ja perustellaan, sen vähemmän on vastarintaa. Esimiestyö muuttuu hallinnollisemmaksi uusien järjestelmien ja muutosten johdosta, ja tämän johtaminen on erittäin tärkeää. Seuranta tulisi olla myös työtyytyväisyydestä ja henkilöstön hyvinvoinnista. Kun työtehtäviä muutetaan, on tärkeää kertoa, mikä paranee ja miksi muutosta viedään eteenpäin.

Valtion laitokset ovat erilaisia ja niiden tarpeet poikkeavat toisistaan. On pystyttävä rakentamaan järjestelmä, joka palvelee useaa tahoja samanaikaisesti. Tämä on suuri haaste. Johtajat tulisi saada sitoutumaan muutokseen. Johtajan tulisi motivoida muita ja kannustaa uuteen. Jos asenne ei ole kohdillaan, voi henkilöstö herkästi mennä mukaan tällaiseen.

Koska muutosta tapahtuu paljon, sen hallintaan tulisi panostaa. Seurannan tarve on tärkeä, jotta pystytään saamaan tietoa esimerkiksi lisäkoulutuksen tarpeesta. Kysymällä saadaan selville, onko asiat ymmärretty ja voidaanko siirtyä eteenpäin. Projekteissa vetovastuu perustuu usein vapaaehtoisuuteen. Olisi tärkeää saada koko ryhmä tukemaan toisiaan ja erityisesti vastuunkantajaa.

Haastattelu 4

Haastateltavan mukaan organisaatiomuutokset ovat muutosjohtamisen tärkein osa-alue. Ihmisten johtaminen ja heitä koskevat muutokset vaativat aina huolellista suunnittelua ja koordinaatiota. Suurta lainsäädäntöä koskevat muutokset vaativat myös paljon valmistelua ja ohjeistuksen tekemistä. Digitalisaatio on merkittävä muutos nykyorganisaatioissa. Muutoksissa olisi hyvä ottaa asiakaspinta mukaan hankkeiden valmisteluun. Eläköitymisen tuomat muutokset osastoilla ovat myös tarkkaan mietittävä ja pohdittava, miten hoidetaan uudet rekrytoinnit ja perehdyttäminen.

”Digitalisaatio on merkittävä muutos joka mahdollistaa toiminnan virtaviivaistamista”

Suurin haaste muutosjohtamisessa on uusien esimiesten asiantuntemuksen varmistaminen ja asiaankuuluva perehdyttäminen. Tieto muutoksesta on hyvä paikka miettiä, mennäänkö vielä vanhalla sapluunalla vai toimitaanko uudella tavalla. Kiireen tunne ja töiden paljous vaikeuttavat muutosjohtamista. On haasteellista pysyä muutoksessa mukana, kun asioihin perehtymiselle ei jää riittävästi aikaa.

”Muutosjohtamisessa on varmistettava henkilöstön ydinosaaminen, joka on organisaation tärkein voimavara”

Viestinnän tulisi olla oikea-aikaista ja kaikille tasapuolista. Erilaisten keskustelufoorumien käyttöä tulisi lisätä ja niistä olisi hyvä saada sellaiset, että kaikilla on uskallus ilmaista mieltä. Toisaalta keskusteluun tarvitaan myös ohjaaja, joka pitää asian oikeissa uomissa. Uusien ja vanhojen sukupolvien näkemysten sovittaminen asiakokonaisuuksiin ja kanaviin on haasteellista. Se on kuitenkin tärkeä seikka, kun toimintaa pyritään kehittämään. Taloudellinen tilanne ei ole hyvä, joten jatkuvaan muutokseen varautuminen on arkipäivää.

Haastattelu 5

Haastateltavan mukaan muutosjohtamisen tärkeimpiä osa-alueita ovat YT-neuvottelut ja organisaatiomuutokset. Näihin kuuluu myös hallinnon keskittäminen. Kaikkien läpivienti vaatii tarkkaa suunnitelmaa ja vankkaa päätöksen tekoa. Turhan paljon on vatvottu edes takaisin ilman selkeää suuntaa mihin ollaan menossa. Tulisi etsiä voimakkaasti kasvun mahdollisuuksia ja kartoittaa ja ennakoita tulevaisuuden mahdollisuuksia.

Kun toimintatapoja muutetaan, se aiheuttaa vastustusta ja keskustelua. Hyvän perustelun rakentaminen päätösten pohjalle edesauttaa henkilöstöä ymmärtämään muutosten tarpeellisuuden ja hyväksymään tehdyt päätökset.

Viestinnän oikea-aikaisuuteen tarvitaan panostusta. Vaikka asiat muuttuvat nopeasti, tulisi viestintää suunnitella tarkoin ja pohtia kohderyhmää kriittisesti. Johtamiseen ja esimieskoulutukseen tulee keskittää huomiota, koska uusien esimiesten mukana tulee paljon uusia näkemyksiä ja kokemuksia vanhoihin rutiineihin. Tavoitteiden tulisi olla kirkkaina kaikkien mielissä. Jotta tavoitteisiin päästään, organisoinnin ja toimintaohjeistuksen tulisi olla tarkoin suunniteltu ja kaikille tasapuolinen. Osastojen sisäiseen kiertoon tulisi panostaa. Kierron tulisi olla hallittua ja mahdollisuuksien mukaan määräaikaista.

”Viestinnän tulee olla oikea-aikaista”

Haastattelu 6

Haastateltavan mukaan muutoksen tulisi olla koko ajan meneillään. Muutoksen tulisi olla ratkaisukeskeistä eikä toimintaa estävää. Esimerkiksi toimitiloja koskevia kysymyksiä on tarkoin harkittava: mikä on taloudellisesti järkevää ja kannattavaa ja onko sillä positiivisia vaikutuksia toimintaan. Muutosjohtaminen on vahvasti henkilöriippuvaista. Hyvä johtaminen näkyy onnistuneena muutoksen läpiviennissä.

Koska ihmiset ovat hyvin erilaisia, kaikille muutokset eivät ole mahdollisuus vaan pikemminkin uhka. Muutosvastarinnan heikentäminen edellyttää hyvin perusteltua päätöksentekoa.

Muutosjohtamisen osa-alueista viestintään tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Viestinnän avoimuus, kohdistus ja ajoitus ovat tärkeitä. Ihmisiä tulisi sparrata ja työntekijöille tulisi saada tuntemus, että heihin luotetaan ylimmältä taholta asti. Esimerkiksi hankintoihin voisi tehdä ylärajoja, jotta jokaista pientä nippeliä ei tarvitsisi hyväksyttää esimiehellä.

4.3.3 Osastojen välisten rajapintojen madaltaminen

Haastattelu 1

Haastateltavan mukaan osastojen välisiä rajapintoja saadaan madallettua tehtäväkokonaisuuksia pilkkomalla eri osastoille. Vuorovaikutuksen tulisi olla tasapuolinen molempiin suuntiin, ja toimintoja ei tulisi keskittää määrätulle osastolle. Viestinnän rooli rajapintojen madaltamisessa on suuri, joten sen pitää olla sama kaikille.

Johdon esimerkillä on suuri vaikutus rajapintojen madaltamisessa. Jos johtajalla ei ole kiinnostusta yhteistyön toteuttamiseen eikä häneltä saa kannustusta, yhteistyö ei toimi. On siis tärkeää, että johtajalla on hyvät ominaisuudet yhteistyön tuottamiseen. Oikeiden ihmisten valitseminen oikeille paikoille korostuu. STUKin osastoilla on eri näkemyksiä yhteistyön toteuttamisesta. Kokouksissa omia näkemyksiä ei välttämättä uskalleta tuoda esiin. Tämän helpottaminen tuo uusia näkökulmia asioihin.

”Oikeiden, yhteistyökykyisten ihmisten avulla yhteistyön mahdollisuus on suurempi”

STUKissa osastoilla on erilaisia toimintatapoja. Hyvistä tavoista oppiminen ja sen sulauttaminen omaan toimintaan on hyödyllistä. Kokemusten ja havaintojen jakaminen omassa yksikössä kehittää yksiköitä yhdenmukaiseen toimintaan. Yhteisten järjestelmien kautta lisätään myös yhteistyötä. Yhteistyön lisääminen edellyttää katkeamatonta viestintää läpi talon.

Haastattelu 2

Haastateltavan mukaan toisten ihmisten ja kollegoiden tunteminen on tärkeää. Lisäksi tulisi olla tietoinen heidän tekemisestään, jotta rajapintoja on mahdollista löytää. Usein turvautaan ulkopuoliseen apuun, vaikka tieto ja taito löytyisivät talon sisältä.

Mikäli ei olla kiinnostuneita ja liian paljon tuijotetaan vain omaa tekemistä, saattaa yhteistyön mahdollisuus jäädä huomaamatta. Osastojen yhdistämisen matriisi vaatii työntekijältä sekä esimieheltä erittäin paljon.

Tietämyksen ja tuntemuksen lisääminen laskee osastojen välillä olevia raja-aitoja. Tavoitteellisuus, suunnitelmallisuus ja seuranta on hyvä hahmotella esimerkiksi työryhmissä ja sitä kautta lähestyä muita tarvittavia tahoja.

Haastattelu 3

Haastateltavan toteaa, että STUKin kaikki osastot ovat samassa rakennuksessa. On selvitettävä kunkin osaston rooli toiseen ja etsittävä mahdollisia rajapintoja. Yhteistyökohteiden löytäminen vaatii perusteellista selvitystä kunkin osaston toiminnasta. Johtajia on useita, joten heidän vastuullaan on kartoittaa yhteistyömahdollisuuksia ja pohtia, millä tavoin oma toimintaa voitaisiin kehittää yhteistyötä tekemällä.

Osastot ovat hyvin itsenäisiä, ja se vaikeuttaa rajapintojen madaltamista. Ei ole selkeää kuvaa, mitä toisella osastolla tehdään. Siksi yhteistyö jää usein heikoksi. Säännöllisten ja toistuvien tilaisuuksien pitäminen lisää tietoisuutta. Jotta kaikilla on laaja-alainen tieto siitä, mitä missäkin tehdään, on kokoonnuttava käsittelemään asioita yhdessä. Asiakkaiden suuntaan olisi hyvä olla kaikkien nähtävillä kattava informaatio keskeisistä hankkeista tai asioista, joista viestitään ulospäin. Tämä takaisi yhtenäisen informaation antamisen ulospäin.

Haastattelu 4

Haastateltavan mukaan osastojen rajapintoja pystytään madaltamaan henkilökierron avulla. Henkilökiertoon lähtevältä edellytetään aktiivisuutta ja halua hakeutua uuteen paikkaan. Johdon esimerkki on tärkeässä roolissa, kun henkilökiertoa toteutetaan.

Osastojen välistä rajapintaa vaikeuttaa koodistojen määrä. Osastot vahtivat omia koodejaan, ja tämä on esteenä yli osastorajojen tehtävän yhteistyön toteuttamiseksi. Toisten tekemistä ei arvosteta ja ollaan epävarmoja eri toimintojen tarpeellisuudesta. Kaikki on pitkälti ihmisistä kiinni, ja väärät ratkaisut voivat olla rajapintoja nostava tekijä. Osastot ovat rakenteellisesti eri toimialueilla eivätkä välttämättä organisatorisesti sovellu yhdistettäväksi.

Yhteisten kokouksien ja seminaarien lisääminen ja toisten työn tunteminen on keskeisessä asemassa. Esittelykierrosten toteuttaminen osastokohtaisesti muiden toimiessa kuulijoina voisi tuoda lisäarvoa omalle työlle.

Haastattelu 5

Haastateltavan mukaan yhteisten suunnittelupäivien lisääminen vaikuttaa varmasti osastojen välisiin rajapintoihin positiivisella tavalla. Toisen toiminnan tuntemus ja oppiminen auttaa näkemään ongelmakohdat ja yhteistyön mahdollisuudet. Toiminnot tulisi jakaa järkevästi ja priorisoida tehtävien osalta.

Rajapinnoissa ovat usein esteenä ihmiset ja henkilökemioiden toimimattomuus. Mikäli onnistutaan saamaan yhteiset päämäärät ihmisten mieliin, yhteistyön mahdollisuus on parempi. Yleinen kiireen tunne aiheuttaa sen, että ei ehditä miettiä ja keskustella asioista ja palavereihin mennään tekemään päätös tai toteamaan asia. Ajankäytön hallintaan olisi panostettava jatkossa, ja tämä ratkeaa hyvällä suunnittelulla.

Yhteiset suunnittelupalaverit ja tilaisuudet ovat tilaisuus tutustua toisten toimintaan. Voisi olla hyödyllistä järjestää seminaareja, jossa ei olla niin osastositonnaisia. Jaetaan ihmisiä ryhmiin ja tutustutaan toisten töihin. Tämä voisi antaa perusteluja sille, miksi jotain asiaa tehdään, vaikka se ei aina olisi kovin mieluisaa.

Haastattelu 6

Haastateltavan mukaan osastojen rajapintoja voidaan madaltaa yhteisillä kohtaamishetkillä. Esimerkiksi seminaarit, infotilaisuudet ja kahvihetket palvelevat hyvin tätä.

Jotta rajapintoja saadaan madallettua, on ihmisten tuntemus oltava riittävä. Voisi myös miettiä esimerkiksi erilaisten hankerahapoolien käyttöä, jolloin asioista tulisi keskusteluja ja vuorovaikutusta automaattisesti.

Ihmisten tuntemukseen ja lähestyttävyyteen tulisi panostaa, jotta todellinen yhteistyö on mahdollista. Ihmisistä riippuu paljon, toimiiko yhteistyö vai jääkö se vain teorian asteelle.

Henkilökierron merkitys on positiivinen. Sen avulla saadaan uutta virtaa tekemiseen ja kehitetään samalla itse. Toisen työhön perehtyminen ja työtapojen seuraaminen voi tuoda uutta intoa ja ideoita omaan tekemiseen. Yhteiset infotilaisuudet takaavat laajan tiedon koko talon toiminnasta. Etätöiden mahdollisuutta on korostettu, mutta myös fyysinen läsnäolo on tärkeää. Kirjoittamistyö, jota etänä joudutaan tekemään, on aikaa vievää ja sanoma saatetaan ymmärtää väärin.

4.3.4 Muita tapoja kehittää joustavaa organisaatiota

Haastattelu 1

Haastateltavan mukaan henkilökierto on keskeinen asia, jota STUKissa on viime vuodet toteuttu kasvavassa määrin. Tämä koko ketju olisi mietittävä aina lähdöstä paluuseen. Onko palkkakehitys katkennut, jos henkilö on 2-3 vuotta pois omalta paikaltaan ja palaa takaisin? Tuleeko tehdä uudelleen arviointi?

Esimiestehtävien määräaikaisuus on hyvä asia. Tässä tulisi samalla mietittyä ihmisten jaksamista ja itse substanssitehtävien hoitamista. STUKin uusilla tilaratkaisuilla on myös merkittävä rooli yhteistyössä.

Yhteisten keskustelufoorumien käyttöä tulisi lisätä. Esimiesten läsnäolo saattaa estää aidon keskustelun synnyn. Ihmiset eivät välttämättä uskalla tuoda mielipiteitään esille riittävän selvästi, ja toisaalta esimiehet saattavat ottaa moitteet liian henkilökohtaisina. Yhteistyön tekeminen aidossa hengessä molempia osapuolia tukien on hyvä lähtökohta ja tavoite.

Haastattelu 2

Haastateltavan mukaan tilaratkaisuilla on merkitystä joustavaan organisoitumiseen. Toiminnan on parempi olla samassa paikassa kuin hajallaan. Yhteistilojen merkitystä ja vaikutusta olisi arvioitava kullakin osastolla. Esimerkiksi tietyt ihmiset eivät välttämättä sopeudu yhteistilaan, joten myös omia huoneita tarvitaan. Miten saadaan järkevällä tavalla ratkaistua STUKin toimintaan tarvittavat tilat?

”Osa STUKin henkilöstöstä tarvitsee omia tiloja, osalle soveltuvat myös avokonttorimaiset vaihtoehdot”

Yhtenäinen tietohallinto lisää asioiden suunnitelmallisuutta ja tukee toimintaa omalta osaltaan. Henkilökierrolla on positiivisia vaikutuksia sekä organisaation että henkilön kannalta. Toisaalta vanhasta luopuminen on ikävää, mutta uusien ajatusten ja ideoiden ja kokemusten vaihtaminen on kehittävää. Hyvää viestintää ei voi olla korostamatta, kun rakennetaan joustavaa organisaatiota.

Haastattelu 3

Haastateltavan mukaan henkilökierron avulla saadaan hyviä tapoja jaettua, mutta kaikki eivät uskalla henkilökiertoon lähteä. Varsinaisen toimen menettämisen pelko on suurin tekijä. Useasti henkilökierto on vain henkilösiirto.

”Henkilökierot on hyvä asia, jos tarve siihen on oikeasti olemassa”

Määräaikaissuosiin hakemista pelätään ja kuvitellaan töiden olevan liian hektistä. Omalta mukavuusalueelta olisi tärkeää astua pois, joten henkilökierron kokonaisuutta tulisi kehittää.

Hyvien ja toimivien tilojen merkitys on tärkeää. Avokonttoreiden yleistyminen kertoo niiden positiivisista kokemuksista. Hankkeen turvallisuusnäkökulmat on otettava tarkasti huomioon, esimerkiksi kulunvalvonnan osalta.

STUKin toimintojen perusosaaminen tulisi olla kaikilla. Viestinnän avulla saadaan tätä kehitettyä, mutta erilaisten tilaisuuksien lisääminen kehittää myös tietoisuutta. Kaikkien ei tarvitse olla säteilyasiantuntijoita, mutta yleinen tietämys on tärkeää.

Haastattelu 4

Haastateltavan mukaan toimitilojen merkitys joustavalle organisoitumiselle on suuri. Asiakaspalvelussa toimivat henkilöt tarvitsevat omat tilat, mutta avotilojen ongelma voidaan ratkaista akustiikalla. Tällä hetkellä huoneita on paljon tyhjänä, kun ihmiset matkustavat paljon. Kiinteistökulut ovat suuret. Yleinen huolenaihe on myös riittävä rahoitus ja kassavirta ulkomaisten tutkimusprojektien osalta. Kun projekti etenee, lisätään usein henkilöitä, mutta kun kassavirta loppuu, ihmisille ei olekaan enää töitä. On vain luotettava projektin alkaessa, että tulovirta pysyy tasaisena.

Haastattelu 5

Haastateltavan mukaan kaikkien STUKlaisten tulisi olla saman katon alla. Millaista säästöä saadaan aikaiseksi toimitilan vaihdolla? On tunnistettava kustannukset, jotka koituvat muuttotyöstä, kunnostuksesta tai tekniikan vaihdosta. Kaikille työntekijöille ei sovi avokonttori, vaikka se nykypäivää onkin.

”Toimitilojen ratkaisun kannalta on välttämätöntä selvittää säästömahdollisuudet ja lisäkustannusten määrä”

Etätyön mahdollisuutta tulee lisätä, mutta on tiedostettava, että useampi etätyöpäivä ei toimi. Fyysinen keskusteluyhteys on säilytettävä. Matkahallinnon keskittäminen ja matkojen tilaus toimii hyvin. Assistenttitoimintojen keskittäminen ei kuitenkaan ole hyvä asia. Organisaatiomuutosten perusteluja ja keskustelua kaivataan tehdyille päätöksille.

Haastattelu 6

Haastattelussa ei tullut esiin muita keinoja rakentaa joustavaa organisaatiota.

4.4 Tulosten analysointi

Tässä luvussa esitetään, kuinka kerätty aineisto käsiteltiin ja summattiin. Analyysi tuotti vastaukset tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin, jotka on esitetty luvussa 1.1. Analyysin tulokset on järjestetty teemoittain seurattavuuden helpottamiseksi.

Tutkimuksen aineistoa voidaan analysoida eri asioita painottamalla. Aineistolähtöisessä analyysissä pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus aineistosta ilman, että aikaisemmillä havainnoilla, tiedoilla tai analyysillä on suurta merkitystä. Teoriasidonnaisessa analyysissä teoria voi puolestaan toimia apuna analyysin etenemisessä. Analyysistä on tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus. Teorialähtöinen analyysimalli on perinteisempi malli, joka nojaa vahvasti tiettyyn teoriaan tai ajatteluun (Tuomi & Sarajärvi 2006, 97-98).

Tuomen & Sarajärven (2004, 116) mukaan aineistolähtöisessä analyysissä teoreettinen viitekehys luodaan aineiston pohjalta ja teorialähtöinen analyysi rakentuu teoriassa esitetyille valmiille pohjalle.

Esitutkimus antoi selkeät teemat, jotka ohjasivat analyysiä. Tutkittava ilmiö ja aineiston hankintamethodi oli selkeästi määritelty.

Tutkimuksen teoriarungosta pääosa hahmoteltiin ennen haastatteluita ja analyysiä. Näin ollen se oli myös omalta osaltaan ohjaava tekijä opinnäytetyön sisältöanalyysissä. Opinnäytetyössä hyödynnettiin kuitenkin erityisesti aineistolähtöistä analyysiä, ja teoriakehystä täydennettiin myös tulosten analysoinnin yhteydessä.

Niskasen (1997, 78) mukaan tutkimuksen etiikan kannalta tutkijan on myönnettävä tosiasiat tosiksi ja vastaavasti jätettävä esittämättä tosiksi epätodet. Tutkijan tulee työssään pyrkiä varauksenmattomaan rehellisyyteen. On myös tärkeää osoittaa todellisuuden tuoma tieto rikkaammaksi kuin teorian, jos tulokset yksiselitteisesti sen osoittavat.

Analysointi toteutettiin sisältöanalyysinä arvioimalla kaikkien haastattelujen tulokset. Yhdenmukaisista vastauksista koottiin kokonaisvaltainen mielipide siitä, mitä mieltä haastateltavat olivat kustakin asiasta. Yksittäiset mielipiteet otettiin myös huomioon tietoa analysoidessa silloin, kun niillä arvioitiin olevan erityistä merkitystä joustavalle organisoitumiselle. Prosentuaalisia jakaumia ei ole esitetty vastausten samankaltaisuuden ja haastateltavien pienen määrän vuoksi.

4.4.1 Yhteistyön kehittäminen osastojen välillä

Uudelleen organisoituminen ja toiminnan muuttaminen on todellinen haaste. Toimintaympäristön muutoksiin sopeutuminen ja kehityksen mukana pysyminen vaatii aikaa vievää suunnitelmallisuutta ja oikea-aikaista reagoitua. Teorian perusteella toimintaympäristön analyysi on hyvin merkittävä organisaatioiden menestymiselle.

STUK on murrosvaiheessa, jossa vanhoja tapoja kyseenalaistetaan ja toimintaa kehitetään organisaation rakenteellisilla muutoksilla ja yhteistyöllä. Päätöksen tekoon tarvitaan paljon ihmisiä, jotta kaikki näkökulmat tulevat esille.

STUKissa on paljon osastoja, joiden toiminta poikkeaa monelta osin toisistaan. Joustava organisoituminen merkitsee aktiivisempaa yhteistyötä yli osastorajojen. Jotta yhteistyötä on mahdollisuus toteuttaa, on haastatteluiden perusteella ensiarvoista oppia tuntemaan toisten yksiköiden ja ihmisten toiminta. Itsenäiset osastot tuijottavat liikaa omaa tekemistään, ja muiden tekeminen jää vähälle huomiolle. Toisen työn tuntemus ja arvostus ovat avainasemassa, kun mietitään, miten STUKin toimintaa kehitetään ja laajoja hankkeita toteutetaan.

Osastojen tarpeiden ja yhteisten päämäärien kartoittaminen ei tapahdu ilman sille järjestettävää aikaa. Infotilaisuuksien, seminaarien ja yhteisten läpikäyntien määrää tulisi kasvattaa, vaikka kiireen tunne onkin väistämätöntä nyky-yhteiskunnassa. Yhteistyölle on varattava aikaa, koska vain siten saadaan todelliset organisaation yhteiset päämäärät selville ja niiden ratkaisemiseksi parhaat mahdolliset toimintatavat. Jotta yhteistyölle pystytään varaamaan aikaa, tulee olla suunnitelmallisuutta. Lähtökohtana ovat vuosisuunnittelut, joissa toimintaa arvioidaan ja suunnitellaan seuraavalle vuodelle.

Johdon esimerkki osastojen väliselle yhteistyölle on haastatteluiden perusteella tärkeää. Haastateltavat pitävät johdolta lähtevää esimerkkiä suunnanantajana. Jotta yhteistyö on kehittävä ja kaikki sitoutuvat siihen, on se perusteltava uskottavalla tavalla ja sen tuoma lisä-

arvo on osoitettava. Jos ei ole perusteluja, on vaikea saada henkilökunta innostumaan asiasta.

Haastatteluista tuli esille, että osastojen välinen yhteistyö on voimakkaasti ihmisriippuvaista. Mikäli päättävässä roolissa olevat henkilöt eivät ole kiinnostuneita kehittämään toimintaa, on hyvin vaikea rakentaa yhteistyötä. Tämä tulisi ottaa jo rekrytointivaiheessa huomioon.

Byrokralialla on haastatteluiden perusteella vaikutus siihen, miten yhteistyötä pystytään kehittämään. Suunnitteluvaiheessa tulisi miettiä, miten järjestelmät tai hankkeet palvelevat kutakin tahoja ja mikä ratkaisumalli on paras. Osastoilla on paljon omaa koodistoa, jotka voivat rajoittaa toimintaa muiden kanssa. Hyväksymismallit, jossa esimies hyväksyy hyvin paljon pieniä asioita, tulisi arvioida ja virtaviivaistaa. STUK saa ylemmiltä tahoilta paljon määräyksiä ja ohjeita, jotka hankaloittavat toimintaa. Tästä huolimatta tulisi löytää tapoja virtaviivaistaa toimintaa. Esimerkiksi yhteinen raha tiettyihin toimiin toisi nopeutusta tilausten ja hankkeiden läpivientiin. Tämä jakaisi myös vastuuta, mikä on tärkeää, koska ihmisiin tulisi voida luottaa ja antaa heille enemmän vapauksia.

Yhteistyön tehostamiseksi vuosisuunnittelua voitaisiin kehittää siten, että suunnittelun käynnistämisen yhteydessä järjestettäisiin koko esimieskuntaa koskeva tilaisuus. Vuosisuunnittelu-prosessin läpikäynnin lisäksi tilaisuudessa voitaisiin käsitellä esimerkiksi STUKin tavoitteita, yhteisiä asioita, tulevan vuoden haasteita sekä yhteistyötä. Yhteistyön konkretisoimiseksi tulisi pohtia erityisen yhteistyöryhmän muodostamista. Näin voitaisiin saada lisää suunnitelmallisuutta ja uusia näkökulmia toimintaan.

4.4.2 Muutoksen johtaminen

Muutosjohtaminen on kokonaisvaltainen käsite, johon sisältyy hyvin monta osa-aluetta. Sen tulee olla strategialähtöistä ja sen perusteella organisaation tulee toimia. Mikäli organisaatiota suunnitellaan merkittävästi muutettavaksi, on muutoksen näyttävä myös strategiassa.

Haastatteluista kävi ilmi, että strategiakerroksen suunnitelmallisuudessa erityisesti muutosten osalla on puutteita. Aikarajojen asettaminen on vaillinaista ja ihmisiä kuullaan liian vähän. Päätöksenteko on liian pienen ryhmän vastuulla ja sitä tulisi jakaa. Valmiiden päätösten viestinnän lisäksi keskustelua olisi lisättävä valmisteluvaiheessa.

STUKin organisaatiota on muutettu lähivuosina paljon. Organisaatiomuutokset ovat haastatteluiden perusteella tärkeimpiä muutosjohtamisen osa-alueita. Muutoksiin nivoutuu monia pienempiä osa-alueita, kuten ihmisten johtaminen, viestintä ja esimiestyö.

Kun organisaatiota muutetaan, se koskee aina ihmisiä. Järkevän suunnittelun ja viestinnän avulla muutosta on helpompi viedä läpi, ja aiheutuva vastarinta on huomattavasti vähäisempää. Viestinnän suunnitteluun tulisi käyttää paljon aikaa, ja sen pitää olla oikea-aikaista. Oikea-aikainen ja oikealle kohderyhmälle suunnattu viestintä on tärkeää. Viestinnän tulee myös olla tasapuolista. STUKissa toteutetun YT-menettelyn yhteyteen liittyi myös merkittäviä organisaatiomuutoksia. Haastatteluiden perusteella ne vietiin läpi asiantuntevalla tavalla. Jatkos-
sa tulisi kuitenkin panostaa entistä enemmän viestintään mahdollisten epäselvyyksien minimoimiseksi.

Esimiesten vaihtuvuus ollut melko suurta STUKissa viime vuosina. Uudet esimiesnimitykset ovat olleet määräaikaista. Esimiestyö on kuitenkin muutoksissa ensiarvoisen tärkeää. Esimiehet vievät muutosta eteenpäin, joten ajantasainen tieto ja koulutus ovat välttämättömiä edellytyksiä onnistumiselle. Ihmisten johtaminen vaatii hyvää yhteistyökykyä. Suuri haaste haastatteluiden perusteella on valita oikeantyyliä johtajia ja esimiehiä, jotka pystyvät omalla toiminnallaan ja esimerkillään edistämään STUKia toimintaa. Jotta tämä on mahdollista, on heidän asiantuntemuksensa ja esimiestäitonsa oltava asiaankuuluvalla tasolla.

Valtionhallinnon yksi kärkihanke on digitalisaatio. Tähän on myös STUKin reagoitava, ja se tuo mukaan paljon uutta suunnittelua ja toiminnan muuttamista, joten siihen on panostettava. Asiakasrajapinnan mukaan ottaminen hankkeiden läpivientiin on tärkeää, jotta muodostettava kokonaisuus on mahdollisimman hyvin molempia osapuolia palveleva.

Digitalisaatio tulee muuttamaan vanhoja tapoja toimia. Tästä seuraa, että vanhoja malleja on kyseenalaistettava ja muutoksia on perusteltava. STUKissa on paljon pitkäaikaisia työntekijöitä, jotka ovat tottuneet tekemään töitä tietyllä tavalla. Toimintatapojen muuttaminen vaatii resursseja ja aikaa. Suunnitelmallisuus ja läpivienti ovat avainasemassa muutosten onnistumiseksi.

Haastatteluista selvisi, että ikärakenteellinen muutos STUKissa on suuri haaste muutosjohtamisen saralla. Nuoremmat sukupolvet työskentelevät eri tavalla kuin vanhat, joten yhteensovittaminen on haasteellista. Tähän on panostettava jatkossa, koska erityylisten ja ikäisten ihmisten johtaminen vaatii erilaista johtajuutta.

Muutosten tulisi olla suunnitelmallista, ratkaisukeskeistä ja eteenpäin vievää. Osa-alueita on paljon, ja ne nivoutuvat yhteen pienistä palasista. Kokonaisvaltainen muutosjohtaminen on ihmisriippuvaista. Rakenteellisten muutosten läpivienti vaatii erityistä panostusta ja kaikkien osapuolten kuulemista. Päätöksenteko on oltava perusteltua ja johdonmukaista. Muutosten

toteutuksen jälkeen tehtävät analyysit ovat tärkeitä toiminnan edelleen kehittämisen kannalta.

4.4.3 Toimintayksiköiden välisten rajapintojen madaltaminen

STUKin osastot ja yksiköt ovat hyvin itsenäisiä, mikä voi omalta osaltaan vaikeuttaa yhteistyötä. Osastojen välisiä rajapintoja on mahdollista madaltaa miettimällä uudelleen toimintojen kohdistamista. Tulisi pohtia, onko toimintojen keskittäminen yhden osaston vastuulle aina hyvä vaihtoehto.

Muiden osastojen hyvien tapojen kerääminen ja omaan toimintaan vieminen edesauttaa STUKia yhdenmukaiseen toimintatapaan. Mikäli toimintatavat ovat samanlaisia, on helpompi toteuttaa yhteistyötä.

Kirjallisuuden perusteella ihmisten ja toimintatapojen tunteminen eivät välttämättä takaa yhteistyötä. Haastatteluiden yksiselitteinen sanoma oli taas, että toisten tunteminen on edellytys yhteistyölle erityisesti, koska ihmiset ovat rajapinnoilla. Hyvä johtaja kykenee omalla osaamisellaan ja asiantuntemuksellaan järjestämään yhteistyötä. Yhteiset tietojärjestelmät madaltavat haastatteluiden perusteella rajapintoja. Tähän liittyy vahvasti viestinnän merkitys. Oikeanlainen viestintä edesauttaa ja laskee kynnystä yhteistyöhön.

STUKissa osallistutaan hankkeisiin, jotka vaativat laaja-alaista osaamista. Jotta talon kaikki tehot saadaan irti, on välttämätöntä tietää eri osastoissa ja yksiköissä oleva asiantuntemus. Liian usein haetaan ulkopuolista apua, vaikka tieto ja taito löytyvät talon sisältä. Mikäli kiinnostusta ei ole, on hyvin vaikea tunnistaa yhteistyökohteita.

Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että rajapintoja voidaan madaltaa henkilökierron avulla. Henkilökiertoa on STUKissa ryhdytty harjoittamaan viime vuosina entistä aktiivisemmin, ja se on saanut hyvää palautetta. Ihmisten tulisi olla aktiivisia ja itse hakeutua pelkäämättä uusiin tehtäviin. Johdon tehtävä on puolestaan luoda kuva mahdollisuudesta, eikä tätä saisi pelätä.

STUKissa ei juurikaan järjestetä eri toiminta-alueita koskevia yhteisiä suunnittelupäiviä. Näiden merkitys rajapintojen madaltamisessa on tärkeä, ja näiden avulla voidaan hahmottaa laajemmin mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseen. Yhteisten kokousten ja seminaarien lisääminen toisi uutta tietoisuutta laajamittaisesti koko STUKiin. Osastojen toiminnan esittelykiroksia tulisi järjestää suunnitelmallisesti.

4.4.4 Muita joustavaan organisoitumiseen vaikuttavia tekijöitä

STUKin toimitilojen osalta joudutaan tekemään suuria päätöksiä lähiaikoina. Onko parempi muuttaa vai onko mahdollista jäädä omiin vanhoihin tiloihin niitä remontoimalla? Todennäköisempään on toiminnan muuttaminen uuteen osoitteeseen, ja tämän suunnittelu on erityisen tärkeää. Osastot ovat hyvin erilaisia, ja tilat tulisi suunnitella yhteistyötä tukevaksi. Nykyajan trendinä ovat suuret avonaiset tilaratkaisut, mutta nämä ei yksiselitteisesti tue kaikkia STUKin toimintaa. Kustannukset ovat myös mittavat, joten on pohdittava, miten saadaan tilakysymykset ratkaistua kustannustehokkaasti.

Tietohallinnon muutokset ja digitalisaatio lisäävät osastojen ja yksiköiden yhteistyötä. Tätä voitaisiin suunnitellustikin hyödyntää yhteistyön kehittämiseen. Prosessien läpikäynti ja mahdollisten aikaa vievien ongelmakohtien selvittäminen on tärkeää. Jotta uusia ratkaisumalleja pystytään löytämään, on selvitettävä perusteellisesti onko jokin asia tehtävissä nopeammin tai virtaviivaisemmin.

STUKin perusosaamista tulisi kehittää koko talossa. Perusosaaminen edesauttaa kykyä viestiä ulospäin yhtenäisemmin. STUK osallistuu mittaviin kansainvälisiin hankkeisiin. Viestinnän tulisi olla niissä yksiselitteistä ja yhdenmukaista riippumatta siitä, kuka viestii. Haastattelujen perusteella informaation yhdenmukaisuus tuo asiantuntevampaa kuvaa organisaatiosta ja sen toiminnasta.

Projektitoiminnan avulla voidaan myös kehittää yhteistyötä. Haastattelujen perusteella yhteisrahoitteiset projektit ovat usein liian kassavirtakeskeistä, jossa toiminta saattaa muuttua rahoituksen vähentyessä. Tulisi tarkemmin harkita, mihin kannattaa osallistua, ja päätöksenteon tueksi ottaa suurempi määrä asiantuntijoita mukaan pohdintaan.

Etätyö on mahdollisuus, jota STUKissa suositaan nykypäivänä. Siihen liittyy kuitenkin toiminnasta aiheutuvia rajoituksia. Fyysinen keskusteluyhteys tulisi säilyä tietyissä asioissa riittävä, joten useamman päivän etätyöt saattavat vaikeuttaa muiden tekemistä.

Assistenttitoimintojen organisointi STUKissa on kesken. Haastatteluiden perusteella tästä oli tiini montaa mieltä. Tämän asian perusteellinen selvittäminen olisi tärkeää, ja päätöksenteon perusteeksi tarvitaan laajamittaista pohdintaa kaikilta STUKin osa-alueilta.

Joustavaan organisoitumiseen auttaa myös muiden osastojen ja yksiköiden henkilöstön hyvä tuntemus. Olisi pohdittava, kuinka tätä voidaan edistää suunnitellusti ja tutustuttaa ihmisiä toisiinsa.

5 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli joustavaan organisoitumiseen vaikuttavien tekijöiden selvittäminen, ja tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Aikaisempi organisoitumiseen ja innovatiivisuuteen pohjautuva esitutkimus antoi hyvät lähtökohdat tutkimukselle. Tutkimusongelman avulla rakennettiin teemahaastatteluita tukeva teorianrunko, jota täydennettiin vielä analyysivaiheen yhteydessä tarvittavilla esiin tulleilla seikoilla.

Teemahaastatteluiden (luku 4) ja kirjallisuuden (luvut 2 ja 3) perusteella joustavaan organisoitumiseen vaikuttavat

1) merkittävimmät tekijät osastojen välisessä yhteistyössä ovat

- organisoituminen ja toiminnan muuttaminen toimintaympäristön analyysin perusteella
- osastojen ja yksiköiden toiminnan ja henkilöstön tehtävien tuntemus
- osastojen tarpeiden ja yhteisteisten tavoitteiden tuntemus
- johdon esimerkki ja koko henkilöstön sitoutuminen yhteistyöhön
- yhteistyöstä saatava lisäarvo, yhteistyön järjestämisen muodollisuudet ja budjetointi
- organisaation yhteiset päämäärät, oppiminen ja oppimiskyky (Kirjavainen ym. 2003)
- luovuuden esille tuominen (Juuti 2008)

2) merkittävimmät tekijät muutosjohtamisessa ovat

- strategialähtöinen muutosjohtaminen
- perusteellinen suunnittelu ja tehokas viestintä
- esimiestyö ja johtajien asiantuntemus ja osaaminen
- digitalisaation tuomat muutokset
- sukupolven vaihtuminen
- asiantuntijoiden vastuu muutosjohtamisen onnistumisessa (Silvennoinen & Kauppinen 2006)

3) merkittävimmät tekijät osastojen välisten rajapintojen madaltamisessa ovat

- toimintojen keskittämisen suunnittelu

- yhtenäiset toimintatavat
- osastojen työn tuntemus ja asiantuntijuuden löytäminen
- johtajien asiantuntemus
- yhtenäiset tietojärjestelmät
- aktiivinen henkilökierto
- yhteiset ei-osastosidonnaiset suunnittelupäivät
- luova ja avoin ilmapiiri (Juuti 2008)
- tilojen merkitys tuottavuuteen (Levänen 2013)

Kirjallisuuden ja haastattelujen tulokset ovat yhteensopivia eikä mitään merkittäviä eroja niissä tullut esille. Haastattelujen tulokset liittyvät kuitenkin monelta osin suoraan STUKin toimintaan ja ovat siten huomattavasti konkreettisempia STUKia koskevia asioita.

Edellä esitettyihin tekijöihin on merkitty kirjallisuusviite niissä tapauksissa, joissa kyseessä oleva asia ei tullut merkittävästi esille haastatteluissa. Osastojen välisen yhteistyön osalta haastateltavat korostivat yhteisten tavoitteiden ja organisaation sisäisten järjestelyiden merkittävyyttä. Kirjallisuus puolestaan korostaa yleistä luovuuden esille tuomista ja sitä kautta organisaation oppimiskykyä. Innovatiivisuutta syntyy erityisesti yksiköiden välisillä rajapinnoilla. Organisaation oppimisen kautta yhteistyölle on paremmat edellytykset, kun ihmisten osaaminen ulottuu myös muiden yksiköiden alueelle.

Muutosjohtamisen osa-alueella haastattelut korostivat strategialähtöistä suunnitelmallisuutta, jossa esimiesroolilla on merkittävä osuus. Kirjallisuus tuo mukaan mielenkiintoisen lähestymiskulman, jossa asiantuntijoiden toimintatavoilla ja asenteilla on suuri merkitys johtamiseen. Tätä huomiota on syytä pohtia ja miettiä, miten se tukee johtajuutta ja miten siihen voidaan vaikuttaa.

Osastojen välisten rajapintojen madaltamisessa korostuu myös haastatteluiden perusteella johtajuuden näkökulma ja toiminnan yhtenäistäminen ja tunteminen. Vaikka tilankäytön kysymyksiä on pohdittu haastatteluissa, tilankäytön merkitystä on syytä korostaa. Kuten kirjallisuus tuo esille, tilaratkaisuilla voi olla hyvin merkittävät vaikutukset esimerkiksi yhteistyön kehittymiselle. Kartoitus toimitiloista on STUKissa käynnistetty toimitilavaatimusten määrittelyllä.

Opinnäytetyön tulokset selvittävät tutkimusongelmaa hyvin monipuolisesti. Tulokset perustuvat tehtyihin haastatteluihin ja kirjallisuuteen. Luotettavuuden kannalta tutkimus on edustava, sillä eri osastoilta saadut vastaukset ovat hyvin samankaltaisia. Tutkimuskysymykset vastaavat suoraan tutkittavaan ongelmaan. Tutkimuksen tavoite toteutuu opinnäytetyössä hyvin.

Tehty haastatteluosuus ja kirjallisuus antavat selkeän kuvan, millä tavoilla toimintaa tulisi kehittää.

Tutkimusta voidaan arvioida validiteetin ja reliabiliteetin perusteella. Ne kuvaavat sitä, missä määrin on onnistuttu mittaamaan tutkittavaa ongelmaa ja onko tutkimus mahdollista toistaa saaden samankaltaiset vastaukset. Laadullisen tutkimuksen teemahaastatteluiden osalta voidaan arvioida, miten hyvin kysymysten avulla on saatu vastauksia ja ratkaisuja tutkittavaan ongelmaan (Heikkilä 2004, 186).

Teemahaastattelut olivat oikea valinta tutkimusongelman selvittämisessä. Niiden avulla saatiin laajaa pohdintaa organisoitumiseen liittyvistä asioista ja selkeä kuva siitä, mitä osastojen välinen yhteistyö vaatii, miten organisaation muutosjohtamista tulisi toteuttaa ja miten osastojen välisiä rajapintoja saadaan madallettua.

Roolini organisaatiossa asiantuntijana 10 vuoden kokemuksella auttoi ymmärtämään haastattavien näkemyksiä hyvin. Samoja asioita kokeneena tiedostaa, mitkä seikat vaikuttavat mihinkin. Tämä lisää työn luotettavuutta, koska vastausten analysointi on näin helpompaa.

Yhteistyön tehostamiseksi STUKin vuosisuunnittelua voitaisiin kehittää siten, että suunnittelun käynnistämisen yhteydessä järjestettäisiin koko esimieskuntaa koskeva tilaisuus. Vuosisuunnitteluprosessin läpikäynnin lisäksi tilaisuudessa voitaisiin käsitellä esimerkiksi STUKin tavoitteita, yhteisiä asioita, tulevan vuoden haasteita sekä yhteistyötä ja strategian uudistamista. Yhteistyön konkretisoimiseksi tulisi pohtia erityisen yhteistyöryhmän muodostamista. Näin voitaisiin saada lisää suunnitelmallisuutta ja uusia näkökulmia toimintaan.

Tutkimuksen tuloksissa tuli esille lukuisia yhteistyön tiivistämistä, muutosjohtamista ja rajapintojen madaltamista edesauttavia keinoja. Yhteistyön edistäminen voisi olla yhtenä osana palkitsemisjärjestelmässä. Kannustinjärjestelmät pitäisi saada tukemaan kaikkia vastuualueita (Hiltunen 2015).

STUKin strategiakausi päättyy vuoteen 2017, joten uuden strategian valmistelu on syytä aloittaa hyvissä ajoin. Sekä teoria luvuissa 2 ja 3.2 että haastattelut osoittavat, että strategiatyöhön on otettava kiinteästi mukaan suuri joukko STUKin asiantuntijoita. Virtanen & Stenvall näkevät luvussa 3.2.1 strategiaprosessin johtamisen toimintaympäristön analysoinnin ja erilaisten strategisten vaihtoehtojen kartoittamisena. Strategiaa tulisi päivittää, jos organisaatiossa tehdään suuria muutoksia.

STUKissa on käytössä ns. Lean - ajattelumalli. Sen avulla pyritään etsimään oman toiminnan pullonkauloja ja toimintaa hidastavia tekijöitä. Sisäisiä asiakastytyväisyyskyselyitä olisi syytä

toteuttaa enemmän, esimerkiksi hallinnon osa-alueella. Toisaalta ajatusmallia voisi laajentaa myös asiakkaisiin. Asiakasprosessien ja niihin mahdollisesti liittyvien ongelmien tarkka selvittäminen olisi tärkeää. Selvityksen avulla saataisiin tietoa yhteistyöstä ja pystyttäisiin virtaviivaistamaan toimintaketjuja sekä kyseenalaistamaan nykyisiä toimintatapoja.

Julkisella sektorilla on meneillään organisaatiomuutoksia useissa virastoissa. Hyvien toimintatapojen jalkauttaminen omaan toimintaan on tärkeää. Tulosten avulla STUK saa lisämateriaalia pohdittavaksi, ja niiden avulla saattaa avautua uusia toimintatapoja kustannustehokkaiseen tapaan tehdä työtä. Mikäli hyviä ja tehokkaita tapoja löydetään, niiden jakaminen muille samankaltaisessa tilanteessa oleville organisaatioille on helposti toteutettavissa.

Tutkimuksen tuloksia on mahdollisuus hyödyntää monipuolisesti STUKin toiminnan kehittämisessä. Yhteistyön mahdollisuus on voimavara, jota ei voi jättää käyttämättä. Muutosjohtaminen on avainasemassa ja monipuolinen osaaminen tarjoaa siihen paljon tukea. Kirjallisuuden perusteella siiloutunutta organisaatiota on mahdollista avata yhteistyölle yhteisen päämäärän hahmottelemisella ja osaamisen kehittämällä.

Hyviä aiheita jatkotutkimukselle ovat seuraavat:

- henkilöresurssien liikkuvuus toimintaympäristön muuttuessa
- STUKin asiakasprosessit
- sisäinen viestintä koskien säteily- ja ydinturvallisuustyötä

STUKissa on harjoitettu henkilökiertoa viime vuosina enenevässä määrin. Näiden mahdollisuuksien perusteellinen kartoitus toisi esille uusia yhteistyön mahdollisuuksia. STUKin asiakasprosessien selvittäminen ja kehittäminen edistäisi ja nopeuttaisi yhteistyötä sidosryhmien kanssa. Sisäisen viestinnän kehittäminen ydintoimintoja koskevissa asioissa toisi myös paremmat valmiudet henkilöstön kehittymiselle ja sitä kautta ulospäin suuntautuvalla viestinnällä.

Lähteet

Kirjat

- Aalto, L., Peltomäki, S. & Westermarck, I. Tehokkaasti toimistossa. Helsinki. WSOY.
- Aaltonen, T., Luoma, M. & Rautiainen, R. 2004. Vastuullinen johtaminen. Helsinki. WSOY.
- Antola, T, Pohjola J. 2006. Innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki. Edita Publishing.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere. Vastapaino.
- Collin, K., Paloniemi, S., Rasku-Puttonen, H. & Tynjälä, P. 2011. Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus. Helsinki: WSOY.
- Denzin, N. & Lincoln, Y. 2000. Handbook of qualitative research. London. Sage Publication.
- Doz, Y. & Kosonen, M. 2008. Nopea strategia - Miten strateginen ketteryys auttaa pysymään kilpailun kärjessä. Helsinki. Talentum.
- Drucker, P. 2008. Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen. Helsinki. Talentum.
- Hagqvist, A., Nevalainen, M. & Puranen, J. 2014. Kapasiteetti - johtajan menestystekijä. Lah-ti. Fitra.
- Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat. Helsinki. Edita.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. 2006. Kilpajuoksu tulevasta. Helsinki. Talentum.
- Hatch, M J. 1997. Organization Theory. Oxford. Oxford University press.
- Hautamäki A. 2008. Kestävä innovointi. Helsinki. Edita Prima.
- Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. Helsinki. Edita.
- Hiltunen, A. 2015. Johtamisesta. Helsinki. Talentum.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita. Helsinki. Tammi.
- Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Helsinki. Talentum.
- Hämäläinen, V. & Maula, H. 2006. Strategiaviestintä. Helsinki. Infor.
- Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio - Yritysjohdon käsikirja. Helsinki. Talentum.
- Immonen, R. & Lindgren, J. 2006. Onnistunut sukupolvenvaihdos. Helsinki. Talentum.
- Jabe, M & Häkkinen, H. 2010. Uljas uusi johtaminen - Arvoja, innostusta, hyvinvointia. Hel-sinki. Talentum.
- Juholin, E. 2009. Viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki. Infor.
- Juuti, P. 2008. Menestyksen tiet - Vaellatko valtavyylää vai kuljetko omia polkuja. Tampere. JTO-palvelut.
- Järvinen, T., Kyytsönen, M. & Olkkola, J. 2011. Ulkoistaminen ja yhteistoiminta. Helsinki. Talentum.

- Karlöf, B. & Lövingsson, F.H. 2006. Organisaation olemus. Helsinki. Edita.
- Kauppinen, T.J. 2006. Johtamisen johtaminen. Helsinki. Talentum.
- Kirjavainen, P., Laakso-Manninen, R., Manka, M-L., Troberg, E. 2003. Helsinki. Edita.
- Levänen, K. 2013. Kiinteistö- ja toimitilajohtaminen. Helsinki. Otatieto.
- Lumijärvi, O-P. 2007. Huipulla - Miten yrityksen menestysyhtälö ratkaistaan. Helsinki. WSOY.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Helsinki. Edita.
- Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus - Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki. Talentum.
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki. International Methelp.
- Niskanen, V.A. 1997. Tieteellisten menetelmien perusteita ihmistieteissä. Helsinki. Yliopistopaino.
- Pentikäinen, M. 2014. Luottamus. Helsinki. Otava.
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki. WSOY.
- RDM - Billington. 2005. Toimiva tiimi. Helsinki. Perhemediat.
- Ruckenstein, M, Suikkanen J, Tamminen S. 2001. Unohda innovointi - keskity arvonluontiin. Helsinki. Edita Publishing.
- Ruuska K. 2012. Pidä projekti hallinnassa. Helsinki. Talentum.
- Silvennoinen, M. Kauppinen, R. 2006. Onnistu alaisena - näin johdan esimiestäni ja itseäni. Helsinki. Tammi.
- Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen - Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki. Talentum.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2006. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Helsinki. Tammi.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. 2010. Julkinen johtaminen. Helsinki. Tietosanoma.

Artikkelit

- Erickson F. 2012. Qualitative research methods for science education; Chapter 93. Michigan State University.
- Ionescu, V-L., Cornescu V. & Druică E. 2012. Flexible organization. Global Business and management research. Bucharest. Romania.
- Stroh, L.K. & Caligiuri, P.M. 2002. Increasing global competitiveness through effective people management. Chicago.

Muut Lähteet

- Heinonen, J. 2014. Luento. Laurea-ammattikorkeakoulu. Lohja.
- Koponen, P. 2014. Tutkimus. F7011 Luovan ongelmaratkaisun työtavat ja poisoppimisen taito. Laurea-ammattikorkeakoulu. Lohja.

STUKin tilinpäätös ja toimintakertomus. 2015. Tampere. Suomen yliopistopaino Oy.

STUKin asiantuntijoiden haastattelut. Tammikuu 2016. Helsinki.

Liitteet

Liite 1: Haastattelulomake	68
Liite 2: Esiselvityksessä käytetyt haastattelukysymykset.....	69

Liite 1: Haastattelulomake

Säteilyturvakeskuksen joustavaa organisoitumista on selvitetty aiemmassa tutkimuksessa, joka on tehty tammikuussa 2014. Tässä tutkimuksessa kartoitettiin joustavan organisoitumisen eri tapoja seuraavien kokonaisuuksien avulla:

- osastojen välisen yhteistyön lisääminen
- osastojen välisten rajapintojen madaltaminen
- henkilökierto
- sisäiset projektit
- yhteisrahoitteiset/yhteistoiminnan hankkeet
- palveluprojektit
- muutoksen johtaminen
- resurssoinnin ohjaaminen
- viestintä
- tilat
- työilmapiiri.

Edellä mainitusta listasta nousi haastatteluiden perusteella tärkeimmiksi osastojen välisen yhteistyön lisääminen, osastojen välisten rajapintojen madaltaminen sekä muutoksen johtaminen. Tämän opinnäytetyön tarkoitus on selvittää, kuinka näillä keinoilla rakennetaan joustavaa organisaatiota.

Kerro omien esimerkkien tai kokemusten perusteella, miten seuraavat osa-alueet mielestäsi palvelevat joustavaa organisoitumista.

Teema 1 Osastojen välinen yhteistyö

- 1) Mitkä ovat tärkeimmät keinot osastojen välisen yhteistyön lisäämiseksi STUKissa?
- 2) Mitkä seikat vaikeuttavat osastojen välisen yhteistyön lisäämistä STUKissa?
- 3) Mitä suosittelet toimenpiteiksi osastojen välisen yhteistyön lisäämiseksi?

Teema 2 Muutosjohtaminen

- 1) Mitkä ovat tärkeimmät muutosjohtamisen osa-alueet STUKissa?
- 2) Mitkä ovat muutosjohtamisen suurimmat haasteet STUKissa?
- 3) Mihin muutosjohtamisen osa-alueeseen suosittelet panostusta?

Teema 3 Osastojen rajapintojen madaltaminen

- 1) Mitä keinoja on olemassa osastojen välisten rajapintojen madaltamiseksi STUKissa?
- 2) Mitkä tekijät vaikeuttavat osastojen välisten rajapintojen madaltamista STUKissa?
- 3) Mitä toimenpiteitä suosittelet osastojen välisten rajapintojen madaltamiseksi?

Muita näkemyksiä sujuvaan joustavaan organisoitumiseen?

Liite 2: Esiselvityksessä käytetyt haastattelukysymykset

- Mitkä ovat mielestäsi edellä esitetyistä kolme tärkeintä keinoa joustavan organisaation kehittämiseksi? Perustele valintasi (miksi)?
- Mitkä edellä esitetyistä keinoista ovat vähiten tehokkaita joustavan organisaation kehittämiseksi? Perustele valintasi (miksi)?
- Mitä muita keinoja mielestäsi joustavan organisaation kehittämiseksi on olemassa?
- Miten johtaminen ja esimiestyö edistävät mielestäsi parhaiten luovaa ja uutta kehitettävää toimintaa (rutiinit, itsearviointit, jatkuvan kehittämisen periaate, suunnitelmallisuus-reaktiivisuus)?
- Mikä merkitys viestinnällä ja kommunikaatiolla on joustavan organisaation kehittämisessä? Perustele kantasi? Mitä viestinnän keinoja tulisi ensisijaisesti hyödyntää?
- Miten tilankäyttö (avokonttori, monitoimitila, erilliset työhuoneet, organisaation ulkopuoliset tilat) tulisi järjestää joustavan organisaation kehittämisessä?
- Mitä seikkoja tulisi painottaa työilmapiirin kehittämisessä luovaksi? Miten henkilökohtaisella toiminnalla voidaan edistää/tukahduttaa luovuutta?

Muita kommentteja aiheeseen liittyen?