

Arvaa ja korjaa IT hallintotavan muodostaminen ja sen merkitys fuusion jälkeisen IT integraation onnistumisessa

Logistiikka

Maisterin tutkinnon tutkielma

Kasper Hyppönen

2011

Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu
Tieto- ja palvelutalouden laitos
Logistiikan pro gradu -tutkielma
Kasper Hyppönen

”Arvaa ja korjaa” – IT –hallintotavan muodostaminen ja sen merkitys fuusion jälkeisen IT –integraation onnistumisessa

TIIVISTELMÄ

IT –hallintotapa on käsitteenä sekä akateemisessa keskustelussa, että IT –alan ammattilaisten keskuudessa jokseenkin määrittelemätön ja monimuotoinen käsite. Akateemisessa keskustelussa käsite on alkanut saada jollain tapaa yhteneväisen muodon vasta hiljattain, mutta siitä huolimatta mitään yhteisesti hyväksyttyä IT –hallintotavan määritelmää ei ole olemassa. Asianmukaisen ja toimivan IT –hallintotavan merkitys – toisaalta IT –toiminnan kyvyssä luoda arvoa sen organisaatiolle, ja toisaalta yleisten vastuu- ja hallintotapojen (engl. *governance*) tärkeyden noustessa esiin – on korostunut entisestään, kun organisaatioiden kilpailukyky on yhä enenevässä määrin riippuvainen erilaisista tietojärjestelmäratkaisuksista. Fuusio, sekä erityisesti fuusion jälkeinen IT –integraatio on puolestaan organisaatiolle kriittinen muutoksen ja uudistumisen prosessi, jota on akateemisessa keskustelussa käsitelty verrattain vähän. Asianmukaisen IT –hallintotavan muodostaminen on eritoten fuusioituvan organisaation IT –toiminnan tavoitteiden saavuttamisen, sekä tähän liittyvien päätöksentekorakenteiden toimivuuden kannalta kriittinen tehtävä.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on luoda ymmärrystä IT –hallintotavan muodostamisen keskeisistä tekijöistä erityisesti fuusiota seuraavassa integraatiovaiheessa. Tätä kautta pyritään vastaamaan kysymyksiin siitä, mitä tekijöitä tulisi IT –hallintotapaa suunniteltaessa ottaa huomioon ja miten IT –hallintotapa tulisi muodostaa, sekä toisaalta miten fuusion jälkeinen integraatiovaihe tulisi huomioida IT –hallintotavan muodostamisessa. Tutkimuksen päätavoite on muodostaa empiirisesti validi viitekehysmalli IT –hallintotavan muodostamisesta fuusion jälkeiseen integraatiovaiheeseen, jota olisi mahdollista soveltaa mahdollisimman laajasti erilaisista tilannetekijöistä riippumatta.

Tutkimus on osa SimLabin fuusion jälkeisen IT –integraation tutkimushanketta, ja se tehdään tapaustutkimuksena Aalto-yliopiston kolmen koulun, Helsingin kauppakorkeakoulun, Teknillisen korkeakoulun, sekä Taideteollisen korkeakoulun IT –toimintojen fuusiosta vuosien 2007-2010 aikana. Kvalitatiivinen tutkimusaineisto on kerätty haastatteleamalla tapauskohteen henkilöstöä monipuolisesti eri organisaatioista ja niiden eri tasoilta. Lisäksi aineistoa on kerätty dokumenttien muodossa eri lähteistä.

Tutkimuksen keskeinen tulos on konseptuaalinen viitekehysmalli IT –hallintotavan muodostamiseksi, sekä IT –integraatioon liittyvän fuusiokontekstin tunnistamiseksi. Mallin teoreettinen arvo perustuu sen yleistettävyyteen ja holistisuuteen, jolloin sitä voidaan käyttää IT –hallintotavan vuorovaikutus- ja päätöksentekorakenteiden analysoimiseen erilaisista tilannetekijöistä riippumatta. Tutkimuksen käytännön kontribuutio perustuu vahvasti myös kyseiseen konseptuaaliseen malliin, jonka avulla IT –hallintotapaa suunniteltaessa voidaan yksittäisten hallintomekanismien suunnittelun sijaan huomio kohdistaa hallintotavan kokonaisuuden kannalta keskeisiin rakennetyyppeihin ja niiden dynamiikkaan.

Avainsanat: IT –hallintotapa, fuusio, integraatio, tietojärjestelmä
Sivujen lukumäärä (liitteinen): 117 (123)

”Guess and rectify” – forming of an IT governance model and the meaning of such model in post-merger integration success

ABSTRACT

IT governance is both in academic discussion and in the professional field a somewhat vaguely defined and polymorphic concept. It has only recently started to acquire a more congruent form in the academic discussion. Nevertheless, no single widely accepted definition of IT governance exists. On the other hand, due to the importance of adequate and functional IT governance in enabling the IT to create value for its organization, and due to the general trend of formalizing different (corporate) governance structures and accountabilities, the meaning of IT governance has been even further emphasized recently as organizations are becoming increasingly dependent on information technology. Merger, and especially the IT integration that follows it, on the other hand, is a critical time of renewal and change for the IT function of an organization. It is also an event, which has been studied relatively little in the academic field so far. Creating an adequate and functional IT governance system is especially critical in the event of post-merger IT integration, as decision-making structures and the role of IT is completely redefined.

The purpose of this study is to create knowledge about the key factors of creating an IT governance system especially for the post-merger IT integration phase. It will seek answers to questions of how should the IT governance system be created, and how should the post-merger IT integration context be taken into consideration in such a process. The primary goal of the study is to create a conceptual framework about the forming of IT governance system in a post-merger IT –integration phase, which should be universal enough to be able to apply it to various cases regardless of specific contextual factors.

The study is part of a SimLab post-merger IT integration research project and it is done as a case study focusing on the IT merger of the three schools of Aalto University: Helsinki School of Economics, Helsinki University of Technology, and the University of Art and Design Helsinki, which occurred between 2007-2010. The qualitative research material has been collected by interviewing personnel from various organizations and levels, as well as from documents from various sources.

The central result of the study is a conceptual framework consisting of two parts: one for forming the IT governance system, and the second for assessing the merger context of IT – integration. The theoretical value of the model lies in its applicability and universality, as well as in its holistic view of the IT governance concept. The practical value is also heavily based on the conceptual model. The model helps – instead of focusing on designing specific governance mechanisms or organizational structures – to analyse the IT governance system as an entity, as well as to analyse the dynamics and causal relationships of different structural types of the IT governance system.

Keywords: IT governance, post-merger, integration

Total number of pages (incl. attachments): 117 (123)

Alkusanat

Suuri urakka on vihdoin valmis! En kuitenkaan tarkoita suurella urakalla tätä pro gradu – tutkielmaa, joka ainakin nyt näitä alkusanoja kirjoittaessa tuntuu olleen jopa yllättävän vaivaton ponnistus.

Usein tulevasta gradustaan puhuvien kasvoilla voidaan nähdä jonkinlainen toivottomuuden, stressin, tuskan ja ehkä myös pienen innostuksen sekainen ilme. Totta puhuakseni täytyy myöntää, että vuosi sitten gradun muotoileksaa tehdessäni (jonka noheva graduntekijä tekee tietysti aivan ensimmäiseksi) ja sen sisällön ammottavaa tyhjyyttä katsellessa, saattoi myös minun kasvoillani vilahtaa hetkellisesti jokin tuon tapainen ilme. Alkuun päästyäni kaikki tuntui kuitenkin etenevän paremmin kuin hyvin siihen asti, kunnes hieno suunnitelmani muutaman kuukauden graduprojektista vesittyi aurinkoisen ja työntäyteisen kesän, sekä sen jälkeisen vaihtolukukauden takia. Suomeen ja takaisin gradun ääreen palattuani urakan uudelleenkäynnistämisen helppous ja tämän jälkeinen huima etenemisvauhti yllätti minutkin.

Projektin vaivattomuuden tunteeseen on varmasti vaikuttanut myös muilta saamani apu. Haluaisinkin tässä vaiheessa kiittää Maria Alarantaa, joka tarjosi minulle loistavan mahdollisuuden tehdä tämän gradun osana Simlabin Margarita –tutkimushanketta. Tämä on ollut korvaamaton apu erityisesti aineiston hankkimisen urakan kannalta. Kiitän myös Samuli Långia, jonka kanssa osallistuimme Margarita –hankkeen Aalto-yliopiston IT –fuusiota tutkineeseen projektiin keväällä 2010. Haluan erityisesti kiittää Samulia hänen osuudestaan tämänkin tutkimuksen liitteenä olevan Aalto-yliopiston IT –fuusion kuvauskertomuksen tekemisessä, olemme yhdessä sen Samulin kanssa kirjoittaneet. Lopuksi kiitän rakasta äitiäni, joka tarjosi harjaantuneen ammattilaisen silmänsä avuksi gradun kieliasun tarkistuksessa aivan projektin loppuvaiheessa.

Mikä se suuri urakka sitten oikein olikaan, jos tämä gradu ei sellaiselta ole tuntunut? Ehkä tarkoitan sillä koko tähänastista koululaisen ja opiskelijan uraa, sekä erityisesti sen viimeisiä venähtäneitä vuosia Töölössä. Nyt voin vihdoin pitää opiskeluaikaa itselleni taakse jääneenä vaiheena ja siirtyä eteenpäin, joskaan en ole aivan vakuuttunut siitä että kaikki koulut olisivat vielä lopullisesti minun osaltani käyty. Enkä tarkoita tällä suinkaan mitään elämäkouluun liittyviä kliseitä.

Kasper Hyppönen
Helsingissä 5. toukokuuta 2011

Sisällysluettelo

Tiivistelmä
Abstract
Alkusanat
Kuvaluettelo
Taulukkoluetelo
Liiteluettelo

OSA 1: JOHDANTO.....	1
1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen tausta.....	1
1.2 Tutkimusongelma.....	3
1.3 Tutkimuksen tavoitteet.....	4
1.4 Tutkimuksen rajaus.....	5
1.5 Tutkimuksen rakenne.....	5
OSA 2: KIRJALLISUUSKATSAUS	7
2 KIRJALLISUUSHAUN SUORITTAMINEN.....	7
3 IT –HALLINTOTAPA	10
3.1 Mikä on IT –hallintotapa?.....	10
3.2 Päätöksentekovastuu.....	13
3.3 Organisatoriset rakenteet.....	20
3.4 Muutosjohtaminen ja muutosvastarinta.....	27
4 IT –HALLINTOTAPA OSANA FUUSION JÄLKEISTÄ INTEGRAATIOTA	32
4.1 Fuusio ja integraatio.....	32
4.2 Fuusion jälkeinen IT –integraatio	38
5 SYNTEESI: IT –HALLINTOTAVAN MUODOSTAMINEN FUUSIOTILANTEESSA	48
5.1 IT –hallintotavan rakentuminen	49
5.2 Fuusiokontekstin ymmärtäminen	55
OSA 3: TUTKIMUSMETODIT	58
6 TAPAUSTUTKIMUS.....	58
6.1 Tapaustutkimus tutkimusmenetelmänä.....	58
6.2 Valitun menetelmän soveltuvuus	59
7 TUTKIMUSAINEISTON KUVAUS	62
7.1 Tapaustutkimuksen kohde	62
7.2 Tutkimusprojekti.....	62
8 TIEDONHANKINTAMENETELMÄT	64
8.1 Haastattelut.....	65
8.2 Muu tiedonhankinta.....	66
9 ANALYSOINTIMENETELMÄT	67
OSA 4: EMPIIRINEN TUTKIMUS	71
10 FUUSIOKONTEKSTIN TUNNISTAMINEN.....	71
10.1 Fuusioitumisen peruste.....	71
10.2 Organisatorinen yhteensopivuus.....	73
10.3 Fuusion tavoitetaso ja –strategia	77

11	IT –HALLINTOTAPARAKENTEN MUODOSTUMINEN	80
11.1	Relaatorakenteet.....	80
11.2	Integraatorakenteet.....	86
11.3	Päätöksentekoaalueet	97
12	POHDINTAA	102
OSA 5:	LOPPUTULOKSET	107
13	TEOREETTISET TUTKIMUSTULOKSET	107
14	KÄYTÄNNÖN TUTKIMUSTULOKSET	109
15	MAHDOLLISET JATKOTUTKIMUSAIHEET	111
16	LOPPUYHTEENVETO	112

Kuvaluettelo

Kuva 1-1 Tutkimuksen rakenne	6
Kuva 3-1 Organisaation ja IT –toiminnan välinen kuilu (Peppard & Ward 1998, mukautettu)	23
Kuva 3-2 Relaatorakenteiden keskeiset sidosryhmät (Agarwal & Sambamurthy 2002).....	25
Kuva 3-3 Muutosvastarinnan ajurit ja vastustuskeinot (Kotter & Schlesinger 2008).....	29
Kuva 4-1 IT –konfiguraatiomalli (MIT’90s skeema, muokattu: Scott Morton 1991).....	43
Kuva 5-1 IT –hallintotavan rakennemalli ja fuusiokontekstin tunnistaminen	54
Kuva 9-1 Tutkimusaineiston luokittelumalli	69

Taulukkoluetelo

Taulukko 2-1 Tietojärjestelmätieteen merkittävimmät aikakausjulkaisut (Mylonopoulos & Theoharakis 2001 ja AIS Senior Scholar Forum)	7
Taulukko 2-2 ”Top 12” kirjallisuushaku, IT –hallintotapa	8
Taulukko 2-3 ”Top 12” kirjallisuushaku, fuusion jälkeinen IT –integraatio.....	9
Taulukko 3-1 IT –hallintotavan kriittiset menestystekijät (Weill 2004).....	12
Taulukko 3-2 IT –hallinnon päätöksentekoaalueet (Weill 2004 ja Weill & Ross 2005)	14
Taulukko 3-3 IT –hallintotavan arkkityypit ja niiden päätöksentekotasot (Weill 2004).....	15
Taulukko 3-4 IT:n ja liiketoimintayksiköiden väliset vastuurakenneprototyypit (Gordon & Gordon 2000)	17
Taulukko 3-5 Ylimmän johdon keskeiset IT –pätöksentekoaalueet (Ross & Weill 2002).....	19
Taulukko 4-1 Fuusion jälkeisen integraation ongelmat (Shrivastava 1986).....	37
Taulukko 4-2 IT –integraation tavoitetasot ja metodit (Wijnhoven et al. 2006).....	46
Taulukko 6-1 Tapaustutkimuksen validiteetin ja reliabiliteetin testaaminen (Yin 2003).....	60
Taulukko 10-1 Tapauskohteen osapuolten organisatorinen yhteensopivuus	74

Liiteluettelo

Liite 1: Haastatellut henkilöt organisaatioittain ja rooleittain

Liite 2: Haastattelurunko

Liite 3: Kuvaus: HSE:n, TKK:n ja TaiK:n IT –toimintojen yhdistymisprosessi ja Aalto-yliopiston fuusioituneen IT –toiminnan syntyminen

OSA 1: JOHDANTO

1 Johdanto

Tässä kappaleessa esitetään aluksi tutkimuksen taustat, sekä sen tärkeimmät motiivit. Tämän jälkeen määritellään tutkimuksen tärkeimmät tavoitteet ja tutkimuskysymykset. Lopuksi esitetään tutkimuksen aihepiirin rajaus, sekä esitetään yhteenveto tämän tutkimusraportin rakenteesta.

1.1 Tutkimuksen tausta

Tietotekniikan ja erilaisten IT –järjestelmien räjähdysmäinen kehitys viimeisen kolmen vuosikymmenen aikana on mullistanut organisaatioiden johtamisen ja hallinnon rakenteet, sekä prosessit mahdollistamalla yhä suurempien tietomäärien tehokkaan käsittelemisen ja hyödyntämisen organisaation toiminnassa. Toisaalta yritykset ja muut organisaatiot ovat samalla tulleet niin ydintoimintojensa, kuin näitä tukevien tukitoimintojenkin kannalta yhä suuremmassa määrin riippuvaiseksi erilaisista IT –järjestelmistä. Tämän kehityksen myötä organisaation IT –toiminnasta on tullut sen strategian onnistumisen kannalta yksi keskeisistä toiminnoista, ja samalla siihen liittyvän johtamisen ja päätöksenteon tehokkuuden ja toimivuuden merkitys on kasvanut.

IT –toiminnan hallinnon ja johtamisen rakenteita jäsentäväksi käsitteeksi on kirjallisuudessa muodostunut IT –hallintotapa, jonka merkitys IT –toiminnan kyvyssä toimia tehokkaasti ja luoda arvoa organisaatiolle, on korostunut hiljattain sekä akateemisessa keskustelussa, että ammattikentällä. Akateemisessa keskustelussa on pyritty mm. etsimään erilaisia ”ideaaleja” hallintotaparatkaisuja, sekä toisaalta hahmottamaan erilaisia IT –hallintotavan päätöksentekorakenteita ja strategisesti kriittisiä päätösalueita. IT –hallintotavan käsitteen suosio on edelleen heijastunut käytännön IT –ammattilaisten keskuuteen erilaisten kaupallisten ”best practice” viitekehysmallien muodossa, joiden markkinoimisesta ja toimeenpanosta on tullut monien IT –toiminnan konsultointipalveluja tarjoavien yritysten leipälaji.

IT –hallintotavan käsitteen monimuotoisuudesta huolimatta käsitys asianmukaisen ja tehokkaan IT –hallintotavan merkityksestä organisaation menestyksen kannalta näyttää olevan niin akateemisessa keskustelussa, kuin IT –ammattilaisten keskuudessaakin varsin selvä. Tämän tutkimuksen taustalla tarkoitus on toisaalta kirjallisuuden tarkastelun kautta

jäsentää tätä IT –hallintotavan käsitettä edelleen, sekä toisaalta luoda tämän tarkastelun pohjalta merkityksellinen ja riittävän yleistettävä konseptuaalinen malli IT –hallintotavan muodostamisen keskeisistä tekijöistä.

Tutkimuksen kohteena on myös toinen IT –toiminnan ilmiö; IT –toiminnan integraatio kahden tai useamman organisaation fuusioitumisen seurauksena. Tämä fuusion jälkeisen IT –integraation onnistumisen merkitys on korostunut hyvin pitkälti samoista syistä, kun edellä keskustellun IT –hallintotavankin. Fuusioituneen organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamisen kannalta on oleellista, että IT –toiminta saadaan integroitua fuusion tavoitteiden mukaisesti toisaalta aiheuttamalla mahdollisimman vähän häiriötä organisaation toiminnalle ja toisaalta niin, että integroidun IT –toiminnan johtamis- ja hallintorakenteet ovat johdonmukaisia myös fuusioituneen organisaation tavoitteiden kanssa.

Fuusion jälkeistä integraatiota erityisesti IT –toiminnan integroimisen näkökulmasta on tutkittu melko vähän aikaisemmin. Kuitenkin IT:n rooli fuusion jälkeisessä integraatiossa on korostunut merkittävästi organisaatioiden kilpailukyvyn ollessa yhä riippuvaisempi erilaisista tietojärjestelmistä ja IT –palveluista. Fuusion jälkeinen IT –integraatio on tapahtuma, jossa fuusioituneen organisaation johtamis- ja hallintorakenteet, sekä strategiset tavoitteet määritellään uudelleen. Tästä syystä IT –hallintotavan muodostamisen kannalta fuusion jälkeinen IT –integraatio on erityisen kriittinen vaihe. Lisäksi fuusioitumistilanne asettaa uuden hallintotaparakenteen muodostamisen kannalta erityisiä, fuusioituvien organisaatioiden eroavaisuuksiin liittyviä, haasteita.

Toimivan IT –hallintotavan tulisi siis muodostaa organisaation IT –toiminnan ja siihen liittyvän päätöksenteon arkkitehtuurin, joka varmistaa, että IT –toiminta on toisaalta linjassa organisaation strategian ja tavoitteiden kanssa, ja toisaalta, että siihen liittyvä päätöksenteko on tehokasta ja johdonmukaista. Fuusion jälkeinen IT –integraatioprosessi on puolestaan IT –toiminnan kannalta äärimmäisen kriittinen ja kokonaisvaltainen muutoksen ja uudistumisen vaihe. Toimivan hallintotapamallin rakentaminen voidaan nähdä erityisen tärkeänä tällaisessa fuusion jälkeisessä integraatiovaiheessa, jossa yhdistyvän organisaation tavoitteet ja päätöksentekorakenteet muodostuvat uudelleen. Tämän tutkimuksen tavoitteena onkin siis IT –hallintotavan muodostamisen keskeisten tekijöiden jäsentämisen, sekä tältä pohjalta muodostettavan viitekehysmallin rakentamisen lisäksi tarkastella erityisesti fuusion jälkeisen IT –integraation tuottamia erityisiä ilmiöitä ja haasteita, jotka ovat IT –hallintotavan muodostamisen kannalta kriittisiä.

Aiheen tutkiminen on tärkeää uuden ymmärryksen ja tiedon tuottamiseksi kyseisestä ilmiöstä. Tämä tarjoaa edelleen niin teoreettista hyötyä aiheeseen syvemmin perehtyvälle tutkijalle, kuin käytännön hyötyä fuusion jälkeisen integraatiovaiheen IT –hallintotapaa suunnittelevallekin.

1.2 Tutkimusongelma

Tämän tutkimuksen, sekä tutkimuksen yhteydessä muodostettavan konseptuaalisen mallin tulisi yhdessä kyetä vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- 1) *Mikä IT –hallintotapa?*
- 2) *Mitä tekijöitä tulisi ottaa yleisesti huomioon IT –hallintotapaa suunniteltaessa?*
- 3) *Mikä on IT –hallintotavan merkitys fuusion jälkeisessä integraatiovaiheessa?*
- 4) *Miten fuusion jälkeinen IT –integraatio tulisi huomioida IT –hallintotaparakenetta muodostaessa?*

Tutkimusongelma rakentuu keskeisesti *IT –hallintotavan* ja fuusion jälkeisen *IT –integraation* käsitteiden varaan.

IT –hallintotapa on käsitteenä niin akateemisessa keskustelussa, kuin ammatillisessakin mielessä jokseenkin epäselvä, ja sillä voidaan tarkoittaa eri yhteyksissä hieman eri asioita. Mitään vallitsevaa *IT –hallintotavan* määritelmää ei ole vielä akateemisessa keskustelussa syntynyt, joskin monissa tapauksissa määritelmien eroavaisuudet näyttäytyvät pikemminkin semantiikan tasolla, kuin merkittävänä teorian tai käytännön eroavaisuuksina (Brown & Grant 2005). Melko kuvaavana voidaan kuitenkin pitää Weillin (2004) määritelmää: ”*IT –hallintotapa ilmentää päätöksenteko-oikeudet ja vastuuvollisuudet spesifioivan viitekehyksen, joka edistää IT:n käytön kannalta toivottua käyttäytymistä*”.

Tässä tutkimuksessa *IT –hallintotavalla* viitataan erityisesti akateemisessa keskustelussa käytettävään käsitteeseen (engl. *IT governance*), josta tullaan keskustelemaan laajemmin kappaleessa 3.

IT –integraatiolla puolestaan tarkoitetaan tässä tutkimuksessa organisaation *IT –toiminnan* integraatiota kahden tai useamman osapuolen fuusioituessa. *IT –*

integraatiolla ei siis viitata minkään tiettyjen IT –järjestelmien tekniseen integraatioon, vaan tarkastelu tapahtuu kokonaisvaltaisella, erityisesti organisatorista integraatiota tarkastelevalla tasolla.

1.3 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on luoda uutta tietoa ja ymmärrystä IT –hallintotavan muodostamisesta fuusion jälkeisessä integraatiovaiheessa. Kirjallisuuden pohjalta pyritään ensinnäkin tunnistamaan IT –hallintotavan muodostamisen keskeiset käsitteet ja tekijät, sekä toisaalta fuusion jälkeiseen IT –integraatiovaiheeseen liittyviä keskeisiä haasteita ja ilmiöitä IT –hallintotavan muodostamisen näkökulmasta. Tätä kautta tavoitteena on muodostaa viitekehysmalli IT –hallintotavan muodostamisesta fuusion jälkeiseen integraatiovaiheeseen. Minkäänlaisen ”optimaalisen” IT –hallintotapamallin muodostamisen sijaan tavoitteena on siis tunnistaa (fuusiokonteksti huomioon ottaen) IT –hallintotavan keskeiset osatekijät, jotka pätevät yleisesti, ja joiden avulla voidaan erilaisissa tilanteissa muodostaa organisaatiolle toimiva IT –hallintotaparakenne. Tutkimuksen teoreettinen päätavoite on kiteytetty seuraavanlaisesti:

Tutkimuksen päätavoite:

muodostaa kirjallisuuden pohjalta kokonaisvaltainen IT –hallintotavan muodostamisen viitekehysmalli, joka kattaa kaikki hallintotavan oleelliset komponentit siten, että viitekehystä on mahdollista soveltaa mahdollisimman universaalisti erilaisista tilannetekijöistä riippumatta.

Tutkimuksen empiirisen osion tavoitteena on testata muodostettava teoreettinen viitekehys tapauskohteen integraatioprosessia tarkastelemalla, ja sitä kautta varmistaa empiirisesti validin teoriamallin muodostuminen. Koska tutkimus kohdistuu jo tapahtuneeseen prosessiin, ei tarkoituksena ole pyrkiä löytämään esimerkiksi minkäänlaisia toimintasuosituksia, tai optimaalisia hallintotaparakenteita tapauskohteen käyttöön. Sen sijaan tapauskohteen IT –hallintotaparakenteita pyritään tarkastelemaan ex-post –näkökulmasta kohteessa näyttäytyneiden ilmiöiden, sekä näiden ilmiöiden dynamiikan ja syy-seuraussuhteiden ymmärtämiseksi.

Tutkimukselle on asetettu kaksi keskeistä lähtöoletusta, joiden validiutta tullaan tarkastelemaan tutkimuksen edetessä:

1) ”Selkeän ja asianmukaisen IT –hallintorakenteen merkitys on erityisen korostunut fuusiota seuraavassa integraatiovaiheessa”

2) ”Heikosti toimiva IT –hallintotaparakenne voi johtaa vakaviin ongelmiin fuusion jälkeisessä integraatioprosessissa, ja sillä voi sitä kautta olla myös suuri vaikutus organisaation toiminnan edellytyksiin”

1.4 Tutkimuksen rajaus

Tutkimusongelma rajoitetaan niin IT –hallintotavan käsitteen, kuin fuusion jälkeisen IT –integraation suhteen. Ensinnäkin, IT –hallintotavan suhteen tarkastelu rajoitetaan akateemisessa kirjallisuudessa muodostuneeseen käsitykseen IT –hallintotavasta. Tämän lisäksi erityisesti ammattikentällä ilmenee erilaisia viitekehysmalleja, joihin tietyissä yhteyksissä viitataan myös IT –hallintotapamalleina. Tällaisten ”kaupallisten” viitekehysmallien tarkastelu jätetään tietoisesti tutkimuksen ulkopuolelle. Toisaalta tutkimus rajataan fuusion IT –integraatiovaiheeseen, jolloin fuusioitusprosessin muut vaiheet jätetään pääsääntöisesti tarkastelun ulkopuolelle. Lisäksi on syytä korostaa, että tutkimus tarkastelee IT –integraatiota pääasiassa organisatorisesta näkökulmasta, eikä siten integraation teknisiin yksityiskohtiin juurikaan syvennyttä.

Tutkimuksen empiirisen osan aineisto rajautuu yhdestä tapauskohteesta kerättyyn haastattelu- ja dokumenttiaineistoon, joiden perusteella tutkimuksessa muodostettavan konseptuaalisen viitekehysmallin validiutta arvioidaan. Lisäksi kerätty aineisto rajoittuu ajallisesti ennalta määritettyyn tarkastelujaksoon vuodesta 2007 vuoteen 2010.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimusraportti muodostuu viidestä osasta: johdannosta (1), kirjallisuuskatsauksesta (2), tutkimusmetodeista (3), empiirisestä osasta (4), sekä lopputuloksista (5).

Osassa 2 esitetään ensiksi kirjallisuuskatsauksen suorittamisen pääpiirteet (kappale 2), jonka jälkeen syvennyttään itse tutkimusongelmaan ja sitä käsittelevään akateemiseen keskusteluun. Ensiksi määritellään IT –hallintotapaa käsitteellisesti, ja tämän jälkeen muodostetaan käsitys IT –hallintotavan keskeisistä rakenteista (kappale 3). Ennen fuusio- ja integraatiokirjallisuuteen (kappale 4) siirtymistä keskustellaan vielä lyhyesti muutosjohtamisen merkityksestä IT –hallintotavan muodostamisen ja toimeenpanon suhteen.

Osa 2 huipentuu synteisiin, jossa kirjallisuuden tarkastelun pohjalta muodostetaan ja esitetään tutkimuksen teoreettinen viitekehysmalli (kappale 5).

Osassa 3 esitetään tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät. Ensiksi käsitellään tapaustutkimusta ja sen soveltuvuutta kyseiseen tutkimusongelmaan (kappale 6). Tämän jälkeen esitetään tutkimusaineisto (kappale 7), sekä keskeiset tiedonhankinta- ja analysointimenetelmät (kappaleet 8 ja 9).

Osassa 4 siirrytään tutkimuksen empiiriseen vaiheeseen, jossa osassa 2 esitetyn viitekehysmallin avulla tarkastellaan tapauskohteen IT –hallintotavan muodostumista. Ensiksi tarkastellaan fuusiokontekstin tunnistamiseen liittyviä havaintoja (kappale 10) ja tämän jälkeen IT –hallintotaparakenteen muodostumiseen liittyviä havaintoja (kappale 11). Lopuksi pohditaan tehtyjä havaintoja erityisesti kirjallisuudessa ilmenneiden havaintojen suhteen (kappale 12).

Lopuksi osassa 5 esitetään tutkimuksen teoreettiset, sekä käytännön tutkimustulokset (kappaleet 13 ja 14). Ennen loppuyhteenvetoa (kappale 16) esitetään lisäksi vielä mahdolliset jatkotutkimusaiheet (kappale 15).

OSA 1: Johdanto

OSA 2: Kirjallisuuskatsaus

OSA 3: Tutkimusmenetelmät

OSA 4: Empiirinen tutkimus

OSA 5: Lopputulokset

Kuva 1-1 Tutkimuksen rakenne

OSA 2: KIRJALLISUUSKATSAUS

2 Kirjallisuushaun suorittaminen

Tutkimusta varten tehtävän kirjallisuuskatsauksen ensimmäinen vaihe oli kartoittaa aihepiiriin, eli fuusion jälkeiseen tietojärjestelmäintegraatioon liittyvää aikaisempaa tieteellistä tutkimusta. Aluksi tarkastelu kohdistettiin tietojärjestelmätieteen alan kymmeneen merkittävimpään aikakausjulkaisuun. Näiden ”top-10” julkaisujen määrittelemiseen käytettiin Mylonopoulos & Theoharakisin (2001) tekemää tutkimusta, jossa selvitettiin eri julkaisujen suosiota tietojärjestelmätieteen alan yliopistotutkijoiden keskuudessa Euroopassa, Pohjois-Amerikassa, sekä Australaasiassa. Huippujulkaisujen listaa täydennettiin lisäksi AIS Senior Scholar Forum:n¹ suosittelemilla tietojärjestelmäalan huippujulkaisuilla, joista kaksi ei sisällynyt Mylonopoulos & Theoharkisin (2001) listaan. Nämä ovat *Information Systems Journal* ja *Journal of the Association for Information Systems*.

Edellä määritellyt 12 merkittävintä aikakausjulkaisua, joita käytettiin myöhemmin kuvatussa kirjallisuushaussa, ovat listattuna taulukossa 2-1.

Taulukko 2-1 Tietojärjestelmätieteen merkittävimmät aikakausjulkaisut (Mylonopoulos & Theoharakis 2001 ja AIS Senior Scholar Forum)

- MIS Quarterly
- Communications of the ACM (CACM)
- Information Systems Research
- Journal of Management Information Systems (JMIS)
- Management Science
- Harvard Business Review
- Decision Sciences
- Decision Support Systems
- Information & Management
- European Journal of Information Systems (EJIS)
- Information Systems Journal
- Journal of the Association for Information Systems

¹ AIS Senior Scholar Forum:n suosittelemat kuusi tietojärjestelmätieteen huippujulkaisua:
<http://home.aisnet.org/displaycommon.cfm?an=1&subarticlenbr=346>

Eri julkaisutietokantoja käytettiin monipuolisesti niin, että kaikkien kahdentoista yllä listattujen julkaisujen relevantit artikkelit tulisivat varmasti huomioiduksi.

Haun ensimmäinen vaihe tehtiin siten, että artikkeleiden otsikoista ja tiivistelmistä haettiin sanaa ”*governance*”, jonka jälkeen jokainen löydös tarkastettiin ja relevanteiksi katsotut, nimenomaisesti IT –hallintotapaa käsittelevät artikkelit poimittiin joukosta.

Yllä kuvatulla hakumenettelyllä ”top 12” –julkaisuista löytyi yhteensä 233 artikkelia, joista kymmenen voitiin katsoa olevan tämän tutkimuksen aihepiirin kannalta relevantteja. Huomattava määrä hakutuloksista viittasi artikkeleihin, jotka käsittelevät mm. yhtiön hallintotapaa (*corporate governance*), tai hallintoa muuten IT –hallinnosta selvästi erillään olevassa kontekstissa. Huippujulkaisut kattaneen kirjallisuushaun tulokset on tiivistetty alla olevaan taulukkoon.

Taulukko 2-2 ”Top 12” kirjallisuushaku, IT –hallintotapa

Aikakausijulkaisut	Yhteensä	IT –hallintoa käsittelevät
MIS Quarterly	8	Xue et al. 2008, Sambamurthy & Zmud 1999
CACM	20	Raghupathi 2007
Information Systems Research	54	Xue et al. 2010, Tiwana & Konsynski 2009, Sambamurthy & Zmud 2000, Brown 1997
JMIS	0	-
Management Science	12	-
Harvard Business Review	110	Nolan & McFarlan 2005, Ross & Weill 2002
Decision Sciences	6	-
Decision Support Systems	7	-
Information & Management	4	Bernroider 2008
European Journal of IS	8	-
Information Systems Journal	3	-
Journal of AIS	1	-
Yhteensä	233	10

Seuraavaksi tehtiin vastaavanlainen kirjallisuushaku, joka kohdistettiin fuusion jälkeistä IT –integraatiota käsittelevään kirjallisuuteen.

Koska yritysfuusiota vastaava englanninkielinen termi on *mergers and acquisitions*, näillä hakutermeillä pääteltiin löytyvän kaikki tutkimuksen kannalta oleelliset artikkelit.

”Top 12” julkaisuista löytyi lopulta yhteensä 492 artikkelia, joiden otsikossa ja/tai tiivistelmässä esiintyi joko *merger* tai *acquisition*. Kaikkien näiden hakutulosten tarkemman tarkastelun jälkeen vain kuuden artikkelin todettiin käsittelevän fuusion jälkeistä IT –integraatiota. Valtaosan haussa löytyneistä artikkeleista todettiin käsittelevän jonkin resurssin,

kuten tietämyksen, tai IT –infrastruktuurin hankkimista (*acquisition*) jossakin IT – kontekstissa.

Huippujulkaisuihin keskittyneen haun toisen vaiheen tulokset on tiivistetty taulukkoon 2-3.

Taulukko 2-3 ”Top 12” kirjallisuushaku, fuusion jälkeinen IT –integraatio

Aikakausijulkaisu	Yhteensä	Fuusion jälkeinen IT - integraatio
MIS Quarterly	17	Main & Short 1989
CACM	67	-
Information Systems Research	21	Tanriverdi & Uysal 2010
JMIS	18	-
Management Science	66	-
Harvard Business Review	241	-
Decision Sciences	26	-
Decision Support Systems	16	-
Information & Management	14	Stylianou & Jeffries 1996, Giacomazzi & Panella 1997, Robbins & Stylianou 1999, Weber & Plsikin 1996
European Journal of IS	3	-
Information Systems Journal	4	Yoo et al. 2007
Journal of AIS	1	Mehta & Hirschheim 2007
Yhteensä	492	6

Seuraavaksi haku laajennettiin myös muihin lähteisiin. Samanlaisilla hakutermeillä käytiin läpi myös muiden julkaisujen IT –hallintoon, ja –integraatioon liittyviä artikkeleita. Lisäksi relevanttia kirjallisuutta täydennettiin aktiivisesti tutkimuksen edetessä läpi käytyjen artikkelien lähdeluetteloista.

Seuraavissa kahdessa kappaleessa luodaan katsaus tässä kirjallisuushaussa löytyneeseen aikaisempaan tutkimukseen. Kappaleessa kolme tarkastellaan monipuolisesti IT – hallintotapaa akateemisessa keskustelussa. Neljännessä kappaleessa keskitytään kirjallisuuteen fuusioitumisesta, sekä erityisesti siihen liittyvään IT –integraatioon. Tutkimuksen kirjallisuuteen pohjautuva osa huipentuu kappaleessa viisi, jossa muodostetaan kirjallisuuden perusteella tutkimuksen teorettinen viitekehysmalli.

3 IT –hallintotapa

Edellisessä kappaleessa esitettiin lyhyesti tutkimuksen kirjallisuushakuprosessi IT –hallintoon ja –hallintotapaan liittyvästä aikaisemmasta tutkimuksesta. Tässä kappaleessa luodaan katsaus haussa kerättyyn kirjallisuuteen. Mukana tarkastelussa ovat ”top 12” julkaisuista löytyneiden artikkelien lisäksi myös muu haussa löytynyt aiheeseen liittyvä relevantti kirjallisuus. Termillä IT –hallintotapa viitataan tässä yhteydessä englanninkieliseen termiin *IT governance*, joka määritellään tarkemmin seuraavassa kappaleessa. Tämän jälkeen luodaan katsaus kirjallisuuteen IT –hallintotavan merkittävimmistä osa-alueista; keskeisistä päätöksentekoa-alueista ja aktiviteeteista, sekä organisatorisista arkkitehtuureista. Kappaleen lopussa tarkastellaan vielä erikseen muutosjohtamista, joka osoittautuu IT –hallintotavan toimeenpanon, sekä erityisesti fuusioitumisprosessin kannalta hyvin keskeiseksi käsitteeksi.

3.1 Mikä on IT –hallintotapa?

IT –hallintoa ja/tai –hallintotapaa (engl. *IT governance, ITG*) käytetään terminä melko laajasti niin tieteellisessä keskustelussa, kuin IT –alan ammatillisessa kielessäkin. Tieteellisessä keskustelussa erot ovat pieniä ja useissa tapauksista pääasiassa semantiikkaan liittyviä. Yhtä kaikki, tarkkaa ja yhteistä määritelmää IT –hallinnosta ei kirjallisuudessa ole (Brown & Grant 2005). Ammatikielessä IT –hallintotapa yhdistetään usein kaupallisiin (tai pääasiassa kaupallisesti tarjottaviin) viitekehysmalleihin, kuten ITIL² ja CobIT³, jotka tarjoavat organisaatiolle erilaisia valmiita prosessi-, tai ”best practice” toimintamalleja. Tässä tutkimuksessa mielenkiinnon kohteena on kuitenkin erityisesti tieteellisessä keskustelussa muodostunut – kenties hieman ”laajempi” – käsitys siitä, mitä IT –hallintotapa kokonaisuutena on. Näin pyritään varmistamaan, että kaikki IT –hallintotavan keskeiset osa-alueet ja ilmiöt tulevan otetuksi huomioon mahdollisimman kattavan kuvan muodostamiseksi, kuitenkin keskittymättä liikaa yksittäisten viitekehysmallien ominaisuuksiin ja erityispiirteisiin.

Sambamurthy & Zmud (1999) määrittelevät IT –hallinnon valtarakenteeksi, jolla hallitaan yrityksen kolmea IT –toiminnan avainaktiviteettiä, joita ovat *IT –infrastruktuuri*, *IT:n käyttö*,

² *Information Technology Infrastructure Library* (ITIL). Yhdistyneen kuningaskunnan Office of Government Commerce (OGC):n rekisteröity tavaramerkki.

³ *Control Objectives for Information and related Technology* (COBIT). Information Systems Audit and Control Association (ISACA):n rekisteröity tavaramerkki.

sekä *projektinhallinta*. Weill (2004) taas tiivistää IT –hallinnon olemuksen hieman monitahoisemmin seuraavasti:

”päätöksenteko-oikeudet ja vastuuvollisuudet spesifioiva viitekehys, joka edistää IT:n käytön kannalta toivottua käyttäytymistä”.

Edelleen Weillin mukaan toivottu käyttäytyminen tässä kontekstissa tarkoittaa yhdenmukaisuutta organisaation mission, strategian, arvojen ja normien kanssa. Kyseinen määritelmä siis osoittaa, että IT –hallintotavalla tulisi olla selkeä yhteys organisaation korkeamman tason strategiaan ja strategiseen päätöksentekoon. Tähän johtopäätökseen on päätenyt myös mm. Raghupathi (2007), jonka mukaan IT –hallintotavan määritelmällisesti tulisi luoda rakenteita, jotka tuottavat arvoa liiketoiminnalle IT:n, sen kontrollimekanismien, sekä ”väärin” IT –investointien minimoimisen avulla. IT –hallintotapaan kuuluvia mekanismeja voivat edelleen olla mm. erilaiset komiteat, roolit, tiimit, budjetointiprosessit, hyväksyntäprosessit, IT –organisaatorakenteet, takaisinveloituspoliitikat (engl. *chargeback*), hankintajärjestelyt, tai allianssit (Sambamurthy & Zmud 2000, Weill 2004).

Sambamurthy & Zmud (2000) kuvaavat IT –hallintoa myös ns. alustanäkökulmasta, jossa resursseja, rutiineja ja rakenteita pystytään strukturoimaan joustavasti ”alustaksi”, jolla voidaan vastata liiketoiminnan mahdollisuuksiin ja haasteisiin. Tämä tarkastelutapa kuvaa IT –hallintotapaa arkkitehtuurillisesta näkökulmasta, myöskin melko vahvasti strategisesta näkökulmasta.

Kuten jo yllä olevista määritelmistä käy ilmi, IT –hallintoa voidaan tarkastella hyvin erilaisista näkökulmista ja erilaisilla tasoilla. Selvä rajanveto voidaan kuitenkin tehdä IT –hallintotavan ja IT –johtamisen (engl. *management*) välille. Siinä missä IT –johtamisen voidaan katsoa olevan tiettyjen päätösten tekemistä suhteessa organisaation IT –toimintaan, hallintotapa taas määrittelee systemaattisesti kuka, tai ketkä tekevät minkäkinlaisia päätöksiä organisaatiossa, ketkä muut ovat osallisia päätöksenteossa, sekä millä tavoin nämä tahot (yksilöt/ryhmät) ovat vastuullisia rooleissaan (Weill 2004, DeHaes & Van Grembergen 2005). Niinpä IT –hallintotavassa ei olekaan kysymys päivittäisestä päätöksentekotyöstä, ja sen suunnittelu edellyttääkin perustavaa laatua olevan ”päätöksentekotyön” tunnistamista organisaatiossa, sekä päättämistä siitä, kuka minkäkinlaisia päätöksiä tekee (Weill 2004). Tällä periaatteella muodostettavilla mekanismeilla edistetään jatkuvuutta ja vakautta organisaatiossa muodostamalla kurinalaisia prosesseja, jotka asettavat päivittäisen

päätöksentekotyön oikeaan linjaan organisaation tavoitteiden mukaisesti (Weill & Ross 2005). Toimivan IT –hallintotavan tulisi siis muodostaa raamit, joiden puitteissa päivittäistä IT –toimintaa ja siihen liittyviä prosesseja voidaan johtaa tehokkaasti ja järjestelmällisesti niin, että IT –toiminta (ja sen ydinaktiviteetit) voi tuottaa lisäarvoa ”emo-organisaationsa” strategisten tavoitteiden ja mission saavuttamiseksi.

Lopuksi, Weill (2004) on tunnistanut kahdeksan onnistuneen IT –hallintotavan kriittistä menestystekijää, jotka on tiivistetty alla olevaan taulukkoon.

Taulukko 3-1 IT –hallintotavan kriittiset menestystekijät (Weill 2004)

Menestystekijä	Kuvaus
Läpinäkyvyys	Hallintomekanismien tulee olla läpinäkyviä. Mitä enemmän päätöksiä tehdään salassa, tai hallintomekanismien ulkopuolella, sitä vähemmän hallintotapaan luotetaan ja sitä noudetaan.
(Pro)aktiivinen suunnittelu	Hallintotavan tulee olla yhtenäinen ja johdonmukaisesti organisaation tavoitteiden mukaan suunniteltu. Vain silloin sillä voi olla strategista vaikuttavuutta. Epäkoordinoitu ”arvailu ja korjailu” aina esiin nousevien ongelmien mukaan rajoittaa IT:n mahdollisuutta vaikuttaa strategian onnistumiseen.
Pysyvyys	Hallintotavan suunnittelu ja implementointi on merkittävän suuri hanke. Siihen tulisi ryhtyä vain silloin, kun organisaatiossa toivottava käyttäytyminen muuttuu oleellisesti, esimerkiksi fuusion jälkeen. Pienet muutokset strategiassa, tai toimintaympäristössä eivät välttämättä vielä ole syy ryhtyä rakentamaan uutta hallintotapaa.
Koulutus	Päätöksentekijöitä täytyy kouluttaa hallintomekanismien käytössä ja niiden noudattamisessa. Muutoin päätöksentekijöiden vastuuvollisuuksia eivät välttämättä noudateta, tai muiden päätöksentekoa kyseenalaistetaan.
Yksinkertaisuus	Ollakseen tehokkaita, hallintomekanismien tulee olla yksinkertaisia ja tähdätä vain muutamien tärkeimpien suoritustavoitteiden saavuttamiseen. Liian suuri määrä asetettuja tavoitteita johtaa ristiriitaisuuksiin ja liian monimutkaiseen hallintotapaan. Vähemmän tärkeät suoritustavoitteet tulee jättää poikkeuksien hallinnan käsiteltäväksi.
Poikkeuksien hallinta	Uudet – olemassa olevien päätösten vastaiset – mahdollisuudet tulee pystyä avoimesti käsittelemään selkeästi määritetyn prosessin kautta. Muuten itsenäisiä sanktioimattomia poikkeuksia ei voida estää syntymästä.
Monitasoisuus	Hallintotapa tulee määritellä useille tasoille organisaation rakenteen mukaan. Ylätason hallintotapa on yhteydessä (liike)toimintayksiköiden, tai maantieteellisten organisaatioiden hallintotapaan.
Linjassa olevat kannustimet	Kannustinjärjestelmät tulee suunnitella hallintotavan mukaisen toivottavan käyttäytymisen kanssa johdonmukaisiksi.

Jotta IT –hallinnon keskeisiä osa-alueita, sekä niiden välisiä suhteita voitaisiin ymmärtää paremmin, on niitä syytä tarkastella aluksi erillisinä kokonaisuuksina. Yllä esitettyjen määritelmien avulla voidaan kirjallisuudesta erotella kaksi tällaista osa-aluetta, jotka ovat keskeisiä tämän tutkimuksen kannalta: IT –hallinnon päätöksentekovastuut, sekä organisatoriset rakenteet.

3.2 Päätöksentekovastuu

Päätöksentekovastuurakenteet ovat nousseet keskeiseen osaan IT –hallintoa käsittelevässä kirjallisuudessa. Aikaisemmin IT –hallintotapaa tutkiva kirjallisuus nojasi voimakkaasti ns. bi-polaariseen ajattelutapaan, jonka mukaan IT –hallinnan päätöksentekovastuu nähtiin joko keskitettynä (engl. *centralized*) tai hajautettuna (engl. *decentralized*). Tämä todettiin pian kuitenkin melko rajoittavaksi ja jopa totuudenvastaiseksi käsitykseksi, jonka jälkeen on alettu hahmottaa myös monimutkaisempia päätöksentekorakenteita (Brown & Grant 2005).

3.2.1 IT –pätöksentekoalueet ja –tyypit

Ehkä pisimmälle tässä työssä on edennyt Weill (2004), joka on kehittänyt mallin, joka ottaa huomioon paitsi päätöksenteon organisatoriset rakenteet, mutta myös erilaiset IT –toiminnan päätöksentekotyypit.

Suurilla yrityksillä voidaan tunnistaa viisi merkittävää päätöksentekoaluetta (engl. *decision domain*), jotka ovat IT –toimintaperiaatteisiin, IT –arkkitehtuuriin, IT –infrastruktuuriin, (liiketoiminnan) sovellusten tarpeisiin, tai IT –investointeihin liittyviä (Weill 2004, Weill & Ross 2005). Nämä ovat siis IT –toiminnan kannalta keskeisiä osa-alueita, joiden päätöksentekorakenteiden tulisi olla IT –hallintotavan puitteissa määriteltynä, riippuen tapauskohtaisesti mm. organisaation kokonaisrakenteesta ja sen (liike)toiminnan asettamista vaatimuksista. Kyseiset viisi keskeistä päätöksentekoaluetta on esitetty kuvauksineen, sekä niihin liittyvine avainkysymyksineen alla olevassa taulukossa 3-2.

Taulukko 3-2 IT –hallinnon päätöksentekoalueet (Weill 2004 ja Weill & Ross 2005)

Päätöksentekoalueet	Kuvaus	Avainkysymyksiä
IT –toiminta-periaatteet	Ylimmän tason periaatteet sille, miten IT:tä käytetään organisaatiossa ja sen toiminnassa.	<ul style="list-style-type: none"> • Mikä on IT:n rooli liiketoiminnassa? • Miten IT rahoitetaan? • Mikä on toivottavaa IT –toimintaa?
IT – arkkitehtuuri	Teknisiin päätöksiin liittyvät valinnat, joilla ohjataan IT –toiminta liiketoiminnan tarpeita tyydyttäväksi. Poliittikat ja säännöt, jotka ohjaavat mm. datan, teknologioiden ja sovellusten käyttöä ja valintaa.	<ul style="list-style-type: none"> • Mitkä ovat yrityksen ydinliiketoiminnan avainprosessit? • Mikä tieto ajaa näitä prosesseja, miten niissä tarvittava data tulee integroida? • Mitä teknisiä kyvykkyyksiä ja aktiviteetteja tulisi standardoida läpi organisaation?
IT – infrastruktuuri -strategiat	Keskitettyjen IT –palveluiden ja –kyvykkyyksien perustan muodostamisen strategiat. Esim. verkkoratkaisut, datan jakaminen, tukipalvelut.	<ul style="list-style-type: none"> • Mitkä infrastruktuuripalvelut ovat kriittisiä? • Minkälaisia palvelutasovaatimuksia niillä on? • Mitkä infrastruktuuripalvelut tulisi ulkoistaa? • Miten palvelut hinnoitellaan?
Liiketoiminta-sovellusten tarpeet	Liiketoiminnalliset vaatimukset ostetuille, tai itse tehdyille sovelluksille.	<ul style="list-style-type: none"> • Miten liiketoiminnan tarpeet otetaan huomioon arkkitehtuuristandardeissa? • Milloin liiketoiminnan tarve oikeuttaa poikkeukseen standardista?
IT – investoinnit ja priorisoinnit	Investointipäätöksenteko IT –toiminnassa, sekä investointien priorisoinnit	<ul style="list-style-type: none"> • Mitkä muutokset ja parannukset ovat strategisesti tärkeimpiä? • Miten IT –projektien liiketoiminnallinen arvo määritellään? • Onko ”IT –salkku” yhdenmukainen strategian kanssa?

Yllä olevasta tyyppijaottelusta voidaan tunnistaa eri ”tasoisia” päätöksentekoalueita. Selvästi ylimmän, eli strategisen tason päätöksentekoalueita ovat IT –toiminnan periaatteita, sekä IT – investointeja ja priorisointeja koskeva päätöksenteko. Esimerkiksi kysymykset siitä, minkälaista IT –toimintaa organisaatioon pyritään luomaan, tai minkälainen rooli IT:llä on organisaation ydin(liike)toiminnassa, ovat selvästi strategisia luonteeltaan. Toisaalta esimerkiksi IT –infrastruktuureihin, tai arkkitehtuureihin liittyvä päätöksenteko on teknisten ratkaisujen ja valintojen hallintotapaan liittyvää toimintaa, jolla toki voi olla myös joissakin tilanteissa vahva yhteys ylemmän tason päätöksentekoalueisiin.

Weillin (2004) mallin toinen puoli taas määrittelee päätöksenteon organisatorisia rakenteita, eli sitä, kuka/ketkä tekevät päätöksiä organisaation eri osissa ja sen eri tasoilla. Malli käsittää kuusi erilaista IT –hallintotavan arkkityyppiä (engl. *governance archtypes*), jotka on johdettu tyypillisistä poliittisista hallintomuodoista. Arkkityypit ovat niemeltään *liiketoimintamonarkia*, *IT –monarkia*, *feodaalinen*, *liittohallitus*, *IT –duopoli*, sekä *anarkia* ja ne on esitetty lyhyesti alla taulukossa 3-3.

Taulukko 3-3 IT –hallintotavan arkkityypit ja niiden päätöksentekotasot (Weill 2004)

Arkkityyppi	Kuvaus	Yrityksen johtoryhmä-taso	Yhteinen IT – yksikkö ja/tai liiketoimintayksikön IT – yksikkö	Liike-toimintayksikön johto, tai prosessin-omistajat
Liiketoimintamonarkia	Organisaation ylimmän johdon jäsen/jäsenet tekevät IT –toimintaa koskevat päätökset (esim. toimitusjohtaja, talousjohtaja)	✓		
IT –monarkia	IT –organisaation johtaja/johtajat tekevät IT –toimintaa koskevat päätökset		✓	
Feodaalinen	(Liiketoiminta)yksiköiden johtajat, prosessinomistajat, tai heidän valtuutettunsa tekevät IT –toimintaa koskevat päätökset			✓
Liittohallitus	Ylimmän johdon jäsen/jäsenet, sekä vähintään yksi (liiketoiminta)yksikön johtaja tekevät päätökset. IT –johtaja(t) voi näiden lisäksi olla osallisena.	✓ ✓	✓	✓ ✓
IT –duopoli	IT –johtaja(t) ja yksi (liiketoiminta)yksikkö ovat osapuolina IT –toiminnan päätöksenteossa	✓	✓ ✓	✓
Anarkia	Yksittäiset henkilöt, tai pienet ryhmät tekevät päätöksiä omien tarpeidensa mukaan.			

Liiketoimintamonarkiassa IT –toiminnan päätösvalta on pääosin keskittynyt organisaation ylimpään johtoon, esimerkiksi toimitusjohtajalle ja/tai talousjohtajalle. Päätösvalta on tällöin hyvin voimakkaasti keskitetty koko organisaation johdolle, jolloin esimerkiksi IT –organisaatiolla, tai yksittäisillä (liike)toimintayksiköillä ei ole mahdollisuutta itsenäisesti tehdä IT –toimintaa koskevia päätöksiä.

IT –monarkiassa päätösvalta on puolestaan voimakkaasti IT –toiminnon johtajan (CIO) käsissä, jolloin IT –yksikkö toimii päätöksentekijänä hyvin itsenäisesti sen ”emo-organisaatiosta”, tai erillisistä (liike)toimintayksiköistä riippumatta.

Feodaalinen arkkityyppi taas vertautuu keskiaikaiseen läänityslaitokseen, jossa päätösvalta hajautui kruunun alaisille prinssille ja prinsessoille. IT –kontekstissa tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että maantieteelliset alueorganisaatiot tai (liike)toimintayksiköt toimivat hajautetusti suhteellisen itsenäisinä päätöksentekijöinä toisiinsa ja keskushallintoon nähden IT –toimintaa koskevissa asioissa.

Liittohallituksessa päätöksentekovalta on jaettu keskushallinnon ja alemman tason yksiköiden, esimerkiksi (liike)toimintayksiköiden välille, mutta myös IT –toiminnan johtaja voi olla osallisena päätöksenteossa.

IT –duopolissa valta on keskittynyt kahdelle osapuolelle, joista toinen on ylemmän tason IT –toiminnasta vastaava johtaja ja toinen on esimerkiksi tietyn (liike)toimintayksikön johto.

Viimeisenä mainitaan vielä *anarkia*, jossa yksittäiset ihmiset ja/tai pienet ryhmät käyttävät päätöksentekovaltaa, usein vain omia tarpeitaan tukevasti, eikä varsinaisia päätöksentekorakenteita ole määritelty, tai niitä ei noudateta (Weill 2004).

Weill & Rossin (2005) ja Weillin (2004) lisäksi myös Gordon & Gordon (2000) ovat tarkastelleet IT –toiminnan päätöksentekoalueita ja –rakenteita hienoisesti eri näkökulmasta, pyrkien tunnistamaan erilaisia (liike)toimintayksiköiden ja IT –organisaation välisiä vastuurakenneprototyyppejä IT –toiminnan keskeisten osa-alueiden suhteen (taulukko 3-4). Heidän mallinsa on idealtaan hyvin samankaltainen, kuin Weill & Rossin, sekä Weillin (2004) IT –hallintotavan arkkityyppien mallit. Hieman yksinkertaisempaan se on tässäkin yhteydessä käsittelemisen arvoinen.

Taulukko 3-4 IT:n ja liiketoimintayksiköiden väliset vastuurakenneprototyypit (Gordon & Gordon 2000)

Vastuualueet	Tyyppi 1: IT – dominoitu	Tyyppi 2: IT – keskitetty	Tyyppi 3: Keskusjohdettu kumppanuus	Tyyppi 4: Liiketoiminta -fokusoitunut kehittämis- kumppanuus	Tyyppi 5: Liiketoiminta- dominoitu
IT – prioriteettien asettaminen	Liike- toiminta	Liiketoiminta	Liiketoiminta	Liiketoiminta	Liiketoiminta
IT – standardien asettaminen	IT	IT	IT/liiketoiminta	Liiketoiminta	IT/liiketoiminta
IT – järjestelmien kehittäminen	IT	Käyttäjä- vetoinen, tai käyttäjä–IT – kumppanuus	Liiketoiminta, tai IT/liiketoiminta	IT –vetoinen ja käyttäjät osallistava	Liiketoiminta
Operaatiot	IT	IT	IT	Liiketoiminta	Liiketoiminta

Tämän tutkimuksen kannalta on tässä vaiheessa mielenkiintoista panna merkille Gordon & Gordonin (2000) määrittelemät keskeiset IT –toiminnan vastuualueet, joita heidän mukaansa ovat *IT –prioriteettien asettaminen*, *IT –standardien asettaminen*, *IT –järjestelmien kehittäminen*, sekä *operaatiot*, eli IT –järjestelmien ”pyörittäminen”.

Kuten voidaan huomata, Gordon & Gordon ja Weill & Ross (2005) ovat määritelleet IT –toiminnan keskeiset vastuualueet hieman erilailla. Ainoastaan IT –toiminnan priorisointi löytyy sellaisenaan kummastakin mallista. Weill & Rossin infrastruktuuristrategian, arkkitehtuurien, sekä sovellusten tarpeiden määrittely vastaavat hyvin pitkälti Gordon & Gordonin IT –standardien asettamista, joskin sovellusten tarpeiden määrittelyyn voidaan katsoa oleellisesti liittyvän myös IT –järjestelmien kehittämiseen liittyvään päätöksentekoon. Standardien asettamisella Gordon & Gordon kuitenkin tarkoittavat melko laveasti erilaisten teknologiaratkaisujen valintaa ja ”rinnakkaisten” järjestelmien olemassaoloa. Mielenkiintoista on myös huomata, että Weill & Rossin IT –toimintaperiaatteiden määrittelyä ei myöskään sellaisenaan löydy Gordon & Gordonin mallista. Kysymys tällä melko korkean tason päätöksenteon osa-alueella on karkeasti siitä, minkälaista IT –toimintaa ja järjestelmiä organisaatiossa kehitetään ja kenen ehdoin. Kyse onkin osittain samasta asiasta, kuin Gordon & Gordonin IT –järjestelmien kehittämisen päätöksenteko. Tähän liittyen Gordon & Gordon esittävät kaksi yksinkertaistavaa esimerkkiä: IT –vetoisessa järjestelmäkehitystyössä korostuu kustannustehokkaiden ”massapalveluiden” kehittäminen, kun taas liiketoimintavetoisessa

järjestelmäkehitystyössä toiminnan sanelee (liike)toimintayksiköiden tarpeet ja niihin mukautuminen.

Lopuksi on mielenkiintoista panna merkille, että Gordon & Gordonin tutkimuksen kaikissa prototyypimalleissa IT –hankkeiden priorisointi oli poikkeuksetta liiketoimintavetoista, vaikka se heidän mukaan voisi teoriassa olla myös IT –vetoista päätöksentekoa. He mainitsevatkin, että liiketoimintavetoisessa priorisoinnissa ”buy-in” IT –hankkeisiin on lähes taattu. IT –organisaation ja liiketoiminnan välille ei heidän mukaansa tässä tilanteessa myöskään pääse syntymään ”me vastaan he” –tyyppistä mentaliteettia, kun kummankin osapuolen tavoitteet ja odotukset vastaavat toisiaan.

3.2.2 Strategisesti kriittiset IT –päätöksenteon alueet

Yllä on kuvattu IT –toiminnan keskeisiä päätöksentekoalueita yleisellä tasolla, sekä sitä miten nämä päätöksentekovastuut voivat jakautua organisaation eri toimijoille. Ross & Weill:n (2002) mukaan tietyn tyyppistä IT –toimintaa koskeva päätöksenteko tulisi kuitenkin pääsääntöisesti keskittää organisaation ylimpään johtoon. Yhdistävä tekijä tämän tyyppin päätöksillä on niiden potentiaalisesti suuri vaikutus organisaation strategiaan. Tällöin sen sijaan, että valtuutettaisiin IT –organisaation johto tekemään päätökset itsenäisesti, tulisi organisaation ylimmän johdon ottaa johtamisvastuu päätöksentekoprosessista (Ross & Weill 2002).

Ylimmälle johdolle kuuluvia päätöksentekoalueita on Ross & Weillin (2002) mukaan kahden tasoisia: strategisia ja IT:n toimeenpanoon liittyviä. Strategisia päätöksiä ovat IT:n rahoituksen ylätasoin suunnitteleminen, projektien/prosessien priorisoiminen, sekä organisaatiossa yhteisesti tarvittavien IT –kyvykkyyksien määrittäminen. Toimeenpanoon liittyviä ylimmän johdon päätöksentekoalueita ovat Ross & Weillin (2002) mukaan vaaditun IT –palvelutason ja hyväksyttävän tietoturvariskitason määrittäminen, sekä IT –organisaation vastuuvollisuus- ja valtuutussuhteiden asettaminen niin, että IT:ltä odotettavat hyödyt ja arvon luominen saavutettaisiin. Ylimmälle johdolle kuuluvat päätöksentekoalueet on kuvattu alla olevassa taulukossa 3-5.

Taulukko 3-5 Ylimmän johdon keskeiset IT –päätöksentekoalueet (Ross & Weill 2002)

	Päätöksentekoalue	Ylimmän johdon rooli päätöksenteossa
Strateginen taso	IT:n rahoitustason suunnitteleminen	IT:n strategisen roolin määrittäminen ja rahoituksen määrittäminen sen tukemiseksi
	Projektien/prosessien priorisointi	Selkeä päätöksenteko siitä, mitä IT –hankkeita rahoitetaan ja mitä ei rahoiteta
	Yhteisten IT –kyvykkyyksien määrittäminen	Päätöksenteko siitä, mitkä IT –kyvykkyudet tarjotaan keskitetysti ja minkä kehittäminen jätetään yksittäisille (liiketoiminta)yksiköille.
Toimeenpanon taso	Tarvittavan IT –palvelutason määrittäminen	IT –palveluilta vaadittujen ominaisuuksien (esim. luotettavuus, vasteaika) määrittäminen kustannusten ja hyötyjen perusteella.
	Hyväksyttävän tietoturvariskitason määrittäminen	Tietoturvallisuuden ja käyttömukavuuden väliseen kompromissiin liittyvän päätöksenteon johtaminen.
	Vastuuvollisuuksien ja valtuutuksien asettaminen	Vastuuvollisuuksien ja valtuutuksien asettaminen IT –organisaatiolle IT:n hyötyjen/arvonluomisen saavuttamiseksi.

Yllä olevat strategiset ja toimeenpanoon liittyvät päätösalueet kattavat varsin laajan osan koko IT –toiminnan päätöksentekokentästä, ja yleisesti voidaankin ymmärtää, että harvassa organisaatiossa ylimmällä johdolla olisi sen enempää resursseja, kuin riittävää tietotaitoaakaan ottaa itsenäisesti vastuu kaikesta yllämainittuihin osa-alueisiin liittyvästä päätöksenteosta. Ross & Weill (2002) eivät siten esitäkään, että tällaiset päätökset syntyisivät yksinomaan ylimmän johdon kabineteissa suljettujen ovien takana. Päinvastoin, ylimmän johdon tulisi henkilökohtaisella panoksellaan varmistaa, että IT –toimintaa koskeva päätöksenteko olisi linjassa organisaation strategian ja tavoitteiden kanssa kuitenkin siten, että niin IT –toiminnan johdolla, kuin (liike)toimintayksiköilläkin olisi oma osuutensa päätöksentekoprosessissa. Tällaiset päätöksentekorakenteet tulisi olla kunkin päätösalueen osalta määriteltynä organisaation IT –hallintotavassa.

Myös Nolan & McFarlan (2005) korostavat organisaation ylimmän johdon roolia osana IT –toiminnan päätöksentekoa. Riippuen siitä korostuuko organisaation toiminnassa tarve luotettavalle ja kustannustehokkaalle ”perus” IT –toiminnalle (”defensiivinen” IT), vai IT –toiminnan strategisesti keskeiselle roolille kilpailukyvyn kannalta (”offensiivinen” IT), he muodostavat jaottelun IT:n strategisen vaikuttavuuden mukaan (engl. *IT strategic impact grid*).

Näin määriteltyjen tarpeiden avulla organisaation tulisi heidän mukaansa muodostaa asianmukainen ylätason IT –komitea vastaamaan keskeisistä IT –toiminnan kysymyksistä organisaation johtokunnalle. Menemättä kovin syväälle mallin yksityiskohtiin voidaan kuitenkin todeta, että myös Nolan & McFarlan (2005) painottavat asianmukaisen mekanismin olemassaolon tärkeyttä organisaation IT –toiminnan päätöksenteossa siten, että IT –toiminta on johdonmukaista ja hyväksyttävää myös organisaation strategisten tavoitteiden kannalta.

Tähän asti kirjallisuuteen pohjautuva tarkastelu on keskittynyt IT –toiminnan ja siten myös IT –hallintotavan kannalta keskeisiin päätöksentekoaalueisiin ja päätöksentekorakenteisiin, sekä on tunnistettu tiettyjä IT –toiminnan päätöksenteon osa-alueita, jotka voivat olla kriittisiä koko organisaation strategian toteutumisen kannalta. Tämä tarkastelu on muodostanut karkeasti ensimmäisen puoliskon IT –hallintotavan keskeisistä tekijöistä. Seuraavassa kappaleessa siirrymme toiseen puoliskoon, joka käsittää IT –toiminnan kannalta keskeisiä organisaatioarkkitehtuureja, sekä niiden hahmottamista ja määrittelyä.

3.3 Organisatoriset rakenteet

IT –hallintotavan kokonaisuuden hahmottamisessa ja muodostamisessa oleellista on abstraktien päätöksentekorakenteiden lisäksi havaita ja määritellä myös se organisatorinen järjestelmä, missä IT –toimintaa ja siihen liittyvää päätöksentekoa tapahtuu. Tunnistamalla keskeisten IT –toiminnan päätöksentekoa-alueiden lisäksi IT –toimintaan sidoksissa olevat (tai organisaation tavoitetilan mukaiset) organisaatioarkkitehtuurit, voidaan muodostaa riittävän kattava viitekehysmalli asianmukaisen IT –hallintotavan muodostamiseksi. Tässä vaiheessa lienee syytä mainita, että tiukka erottelu päätöksentekorakenteiden ja organisatoristen rakenteiden välillä on ainakin osittain keinotekoinen. Luokittelun sijaan tarkoitus on pikemminkin pyrkiä tarkastelemaan osittain samoja, tai ainakin päällekkäin nivoutuvia käsitteitä eri näkökulmasta. Tässä kappaleessa pyritään kirjallisuuden kautta luomaan kuva siitä, miten erilaiset organisaatorakenteet voitaisiin ottaa huomioon IT –hallintotavan muodostamisen kannalta.

3.3.1 Keskitetty vs. hajautettu IT –toiminta

Ehkä eräs vanhimmista IT –toiminnan organisatorista luonnetta käsittelevistä diskursseista fokusoitui IT –toimintaan joko keskitettynä tiettyyn IT –organisaatioon, tai hajautettuna esimerkiksi käyttäjäorganisaatioihin. Olson & Chervany (1980) totesivat kuitenkin jo vuosikymmeniä sitten, että tällainen näkökulma on voimakkaasti todellisuutta rajoittuneempi,

ja ettei minkäänlaista yksiselitteistä jatkumoa hajautetun ja keskitetyn välillä edes todellisuudessa ole olemassa IT –toiminnasta puhuttaessa. Niinpä he käsitelivät kolmea erillistä IT –toiminnan elementtiä, jotka voitaisiin organisatorisesti hajauttaa tai keskittää toisistaan riippumatta. Näitä elementtejä ovat *järjestelmäoperaatiot* (fyysisen laitteiston käyttö), *järjestelmäkehitys* (kehitys, suunnittelu ja ylläpito) ja *järjestelmähallinta* (projektien valinta ja suunnittelu, politiikkojen asettaminen, palveluista laskuttaminen jne.)

Olson & Chervany (1980) pyrkivät tutkimuksessaan tunnistamaan riippuvuussuhteita näiden kolmen edellä mainitun elementin hajautuneisuuden/keskittyneisyyden, sekä muun organisaation ominaisuuksien välillä, mutta eivät juurikaan löytäneet sellaisia. Esimerkiksi organisaation päätöksenteon keskittyneisyydellä ei todettu olevat juurikaan yhteyttä IT –toiminnan keskittyneisyyden kanssa, eikä esimerkiksi organisaation koolla tai toimialalla havaittu yhteyttä IT –toiminnan hajautuneisuuteen/keskittyneisyyteen. Ein-Dor & Segev (1982) kyseenalaistivat hieman myöhemmin nämä päätelmät esittäen omiin löydöksiinsä nojaten, että organisaation koolla olisi sittenkin yhteys IT –toiminnan rakenteeseen, niin kuin myös koko organisaation päätöksenteon keskittyneisyydellä IT –toiminnan päätöksenteon keskittyneisyyteen. Myös muut tutkimukset ovat vahvistaneet tällaisten riippuvuussuhteiden olemassaolon (King 1983, Ahituv et al. 1989, Earl 1989).

Olson & Chervany:n (1980) ehkä mielenkiintoisin pragmaattinen päätelmä on kuitenkin se, että organisaatioissa, joissa eri alayksiköt olivat vahvasti hajautuneet, keskitetylle IT –organisaatiolle nähtiin tärkeänä hyvien yhteyshenkilöiden (engl. *user liaison*) olemassaolo viestinnän toimivuuden ja IT:n käyttäjien osallistamisen tukena.

Brown (1997) on mennyt hieman pidemmälle organisaation ja sen IT –toiminnan keskittyneisyyden välisten riippuvuuksien tutkimisessa pyrkimällä tunnistamaan tilannetekijöitä, jotka vaikuttavat hybridimuotoisten IT –hallintotaparatkaisujen syntymiseen. Hybridimuotoisella Brown tarkoittaa tilannetta, jossa järjestelmien kehitys (engl. *systems development*) on organisaation joissakin (liike)toimintayksiköissä keskitetty, mutta toisissa taas erikseen hajautettuna.

Brown (1997) esittää neljä muuttujaa, joilla hänen mukaansa on selvä yhteys siihen, että jokin yrityksen liiketoimintayksiköistä valitsee muuhun organisaation nähden erillisen hajautetun rakenteen. Näitä tekijöitä ovat *orgaaninen päätöksentekotapa* (vrt. mekaaninen keskusjohtoinen), *(liike)toimintayksikön korkea autonomisuus*, *differentioitumiseen perustuva*

kilpailustrategia, epävakaa toimialaympäristö. Lopputulos on myös intuitiivisesti helppo ymmärtää. Yksiköllä, jolla on merkittävä autonomia muuhun organisaation nähden, joka toimii epävakaaalla toimialalla ja jonka kilpailustrategia perustuu kilpailijoista erottumiseen, voi todennäköisesti olla vaativammat tavoitteet IT –toimintansa ja järjestelmiensä kehittämiseksi, kuin mitä keskitetty IT –toiminta pystyisi sille tarjoamaan.

Lopuksi Brown (1997) osoittaa myös mielenkiintoisen poikkeuksen edellä esitettyihin neljään tilannetekijään perustuvaan ennustukseen. Mikäli jokin yksikkö havaitsee merkittäviä puutteita omissa IT –kyvykkyyksissään suhteessa hajautetun rakenteen asettamiin vaatimuksiin, ja jos kyseisen yksikön kulttuuri painottaa voimakkaasti muutoksen tärkeyttä, seuraa tilanteesta Brownin yllä esitettyyn ennustukseen nähden ”poikkeava” IT –hallintotaparakenne.

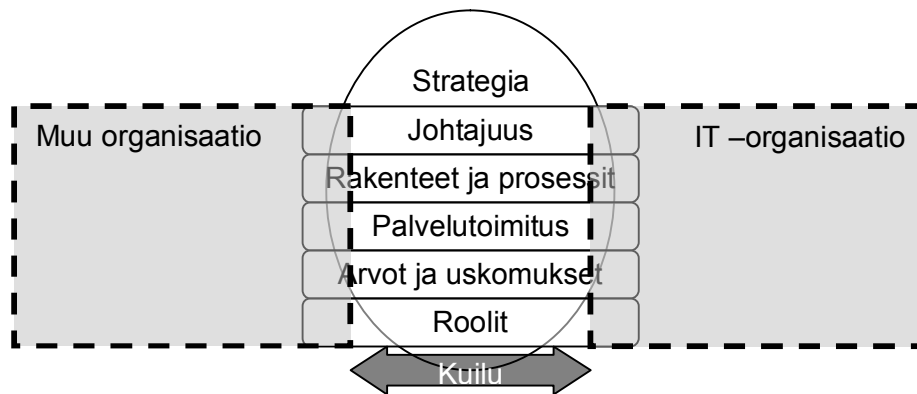
IT –toiminnan ja siihen liittyvän päätöksenteon keskittyminen IT –organisaatioon, tai niiden hajauttaminen organisaation muihin yksiköihin on yksi tapa hahmottaa IT –toiminnan organisatorisia rakenteita. Kuten yllä olevasta keskustelustakin käy ilmi, tämä tarkastelutapa on kuitenkin melko rajoittunut jopa sen hieman pidemmälle edenneiden malliensa osalta. Erityisesti, tällainen tarkastelutapa ei juurikaan kerro mitään organisaation sisäisten, sekä niiden eri osien välillä olevien rajapintojen rakenteista. Tällaiset vuorovaikutusrakenteet IT –organisaation, sekä organisaation muiden osien välillä ovat kuitenkin elimellinen osa IT –toimintaa ja siten myös IT –hallintotavan määrittelyä. Näitä rakenteita tarkastellaan seuraavaksi.

3.3.2 Vuorovaikutusrakenteet

Peppard & Ward (1998) näkevät, että yksi tyypillisimmistä murheenkryyneistä IT –toiminnan ja muun organisaation välisissä suhteissa johtuu niiden välillä olevasta kuilusta, joka voi aiheuttaa organisaation muissa osissa pettymyksiä IT:stä saataviin hyötyihin ja lisäarvoon. Lisäksi heidän mukaan tämä kuilu kuitataan liian usein vain IT –organisaation ja muiden välisenä kulttuurierona ilman sen syvällisempää yritystä sulkea tuota kuilua. Niinpä he ovatkin muodostaneet mallin, jonka avulla tuo organisaatioiden välinen kuilu voitaisiin diagnosoida ja sulkea.

Peppard & Wardin (1998) malli on IT –hallintotavan hahmottamisen kannalta mielenkiintoinen sen takia, että se ilmentää IT –organisaation ja muun organisaation välisen rajapinnan toimivuuden keskeisiä tekijöitä. Nämä tekijät ovat siten eittämättä keskeisiä myös

IT –hallintotapaan sisältyvien relaatorakenteiden määrittelemisessä. Mallin tekijöitä ovat *johtajuus, rakenteet ja prosessit, palvelutoimitus, arvot ja uskomukset, sekä roolit*.



Kuva 3-1 Organisaation ja IT –toiminnan välinen kuilu (Peppard & Ward 1998, mukautettu)

Johtajuudella ei Peppard & Wardin mukaan tarkoiteta ainoastaan IT –organisaation johtajuutta ja sen johtajan kykyä luoda arvoa, vaan myös organisaation ylimmän johdon osuutta IT –toiminnan päätöksenteossa. *Rakenteet ja prosessit* ottavat kantaa siihen, miten organisaatio on järjestänyt IT –toimintansa, esimerkiksi IT –strategian määrittelyn, palvelutoimituksen rakenteet, tai (liike)toimintayksiköiden ja IT –toiminnan yhteen tuomisen. *Palvelutoimitus* puolestaan käsittää mm. palvelun laadun määrittelyä ja sopimista, kuten palvelutasosopimuksien laadintaa (engl. *service level agreement*), sekä yleisesti palvelujohtamista IT –toiminnassa. *Arvot ja uskomukset* taas liittyvät siihen, miten esimerkiksi organisaation jäsenet näkevät IT –toiminnan, tai mitkä ovat heidän siihen liittyvät uskomuksensa. Arvoilla ja uskomuksilla on merkittävä vaikutus siihen, miten organisaation jäsenet asennoituvat ja käyttäytyvät suhteessa IT –toimintaan. Lopuksi Peppard & Ward mainitsevat vielä *roolit*, joilla he erityisesti tarkoittavat sitä, minkälaiseksi IT –organisaation tai koko organisaation johto näkee IT –toiminnan roolin osana koko organisaatiota. Esimerkkinä he vertaavat tutkimuksensa kahta tutkimuskohdetta, joista heikommin toimivan IT –organisaation johto korosti IT –toiminnan teknisiä näkökohtia, kun taas hyvin toimivan IT:n johto näki heidän roolinsa olevan proaktiivinen osallinen myös koko organisaation strategian toteuttajana suhteessa IT:hen.

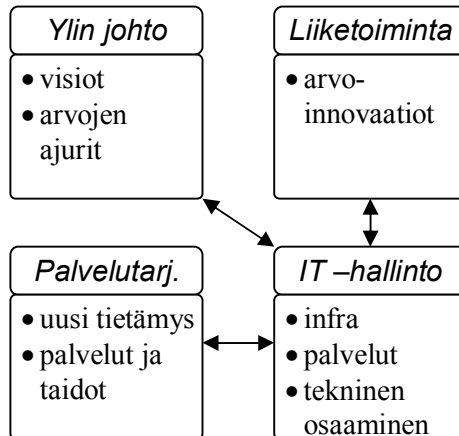
Peppard & Ward (1998) korostavat myös, että yksikään yllä mainituista osa-alueista – oli se sitten hoidettu miten hyvin tahansa – ei riitä ”kuilun” sulkemiseen yksinään. Kaikki nämä tekijät tulee siis ottaa huomioon, jos IT –toiminnan ja muun organisaation välisestä rajapinnasta halutaan toimiva ja selkeästi määritelty.

Sambamurthy & Zmud (2000) esittävät yksinkertaisten, mm. jo aiemmin käsiteltyjen keskitetty–hajautettu –pohjaisten mallien rinnalle *alustalogiikkaa* (engl. *platform logic*) IT –toimintojen organisoimisen pohjaksi. Mallin osatekijöitä ovat *kriittiset IT –avainkyvykkyudet*, *relaatioarkkitehtuurit*, sekä *integraatioarkkitehtuurit*. Kaksi jälkimmäistä osatekijää ovat tässä yhteydessä erityisen mielenkiintoisia, sillä ne käsittelevät IT –toiminnan keskeisiä vuorovaikutussuhteita. Malli on siinä mielessä myös mielenkiintoinen, että se ei niinkään keskity päätöksenteon sijaintiin (keskitetty vs. hajautettu), vaan IT –toiminnan mekanismeihin, joilla IT –kyvykkyudet saadaan ”valjastettua” (Schwarz & Hirschheim 2003).

Relaatioarkkitehtuureilla Sambamurthy & Zmud (2000) tarkoittavat organisaation sisäisiä ja organisaation ulkopuolelle ulottuvia vuorovaikutussuhteita ja –verkkoja. Tällaisia relaatioverkkoja voivat olla täysin organisaation sisäiset relaatioverkot, täysin organisaation ulkopuoliset relaatioverkot, sekä organisaatioiden väliset relaatioverkot. Lisäksi relaatioverkot voivat olla vakaita, tai dynaamisia riippuen siitä, kuinka pitkäkestoisesti ne toimivat tavoitteidensa saavuttamiseksi. Relaatioverkot ovat siis mekanismeja, joista IT –toiminta muodostuu organisaatiossa ja joilla muodostetaan organisaatiossa olevat IT –kyvykkyudet. Näitä mekanismeja voivat olla esimerkiksi asiakkuuspäälliköt IT –organisaation ja sen asiakasryhmien välillä, jonkin tietyn teknologian eksperteistä koostuvat osaamisryhmät, tai organisaation ylimmästä johdosta, (liike)toimintayksiköiden johdosta, sekä IT –johdosta muodostettu IT –neuvosto.

Agarwal & Sambamurthy (2002) nostavat myös esiin relaatioarkkitehtuurien tärkeyden. IT –toiminta tulisi heidän mukaansa olla organisoitu niin, että se edistää relaatorakenteidensa kautta visioimista, innovointia ja hankintaa. Tällaisten relaatioverkostojen voidaan heidän mukaansa katsoa IT –toiminnassa muodostuvat neljän keskeisen sidosryhmän välille.

Näitä sidosryhmiä ovat *organisaation ylin johto*, *(liike)toimintayksiköiden johto*, *IT –hallinto*, sekä *IT –palveluntarjoajat ja –konsultit*. Agarwal & Sambamurthyn mukaan relaatorakeet näiden neljän sidosryhmän välillä voidaan jakaa edelleen kolmenlaiseen verkostoon.



Kuva 3-2 Relaatiorakenteiden keskeiset sidosryhmät (Agarwal & Sambamurthy 2002)

1) *Visioimisverkostot* syntyvät ylimmän johdon ja IT –hallinnon johdon välille. Näissä verkostoissa muodostetaan ja artikuloidaan IT:n strateginen rooli ja arvo organisaatiossa, sekä tunnistetaan strategiset prioriteetit IT:n käytölle. Tyypillisesti tällainen verkosto voi olla esimerkiksi organisaation ylimmän johdon ja IT –johtajan välinen.

2) *Innovaatioverkostot* ovat vuorovaikutussuhteita (liike)toimintayksiköiden ja IT –hallinnon johdon välillä. Tällaisten verkostojen tarkoituksena on edistää yhteistyötä liiketoiminnan ja IT –toiminnan välillä järjestelmien suunnittelussa ja toimeenpanossa. Innovaatioverkoston mekanismeja voivat olla esimerkiksi asiakkuuspäälliköt, IT –neuvostot, tai (liike)toimintayksiköiden IT –toimihenkilöt.

3) *Hankintaverkostot* ovat puolestaan IT –hallinnon ja ulkopuolisten kumppanien välisiä verkostoja. Näiden kautta edistetään vuorovaikutusta sisäisten ja ulkoisten osapuolten välillä IT –toiminnan tehokkuuden, kustannustehokkuuden ja innovatiivisuuden edistämiseksi. Tällaisia verkostoja voivat olla esimerkiksi strategiset kumppanuussuhteet, tai konsultointisuhteet ulkopuolisten asiantuntijoiden kanssa.

Kuten ylempänä jo mainittiinkin relaatioarkkitehtuurien lisäksi voidaan tunnistaa myös toisenlaisia rakenteita, *integraatorakenteita*.

Integraatioarkkitehtuurit muodostavat Sambamurthy & Zmudin (2000) mukaan organisatorisen ”kalvon”, jolla edellä kuvatut relaatioarkkitehtuurit sidotaan yhteen toimivaksi ja organisoiduksi IT –toiminnaksi. Integraatioarkkitehtuureilla on siten kaksi päätavoitetta: tuottaa *koordinointia* ja *identiteettiä* (Kogut & Zander 1996). Koordinaatiolla voidaan relaatioverkostojen mahdollistamat IT –kyvykkyudet valjastaa organisaatiolle arvoa

luovaksi toiminnaksi. Identiteetillä puolestaan tarkoitetaan organisaation sisäisen rajan syntymistä, jolla IT –toiminta saa erillisen identiteetin muusta organisaatiostaan. Identiteetti määrittelee siten mm. IT –organisaation sisäistä viestintää, auktoriteettia ja raportointisuhteita. Identiteetti määrittelee myös IT –toiminnan ”luonnetta” ja henkeä, voitaneen puhua IT –organisaation kulttuurista. Sambamurthy & Zmudin (2000) mukaan integraatorakenteita voivat olla esimerkiksi valmennusprosessit, ylimmän johdon ja IT –johdon välinen kumppanuussuhde, tiimikulttuuri, tai järjestelmien suunnitteluprosessit.

Yllä on käsitelty Sambamurthy & Zmudin (2000) työstä syntyneitä IT –toiminnan alustalogiikkaa, erityisesti sen kahta keskeistä osatekijää, relaatio– ja integraatioarkkitehtuuria. Schwarz & Hirschheim (2003) ovat kehittäneet tätä mallia hieman pidemmälle ottamalla huomioon myös IT –toiminnan onnistumisen mittaamisen. Heidän mukaan IT:n yksi keskeisistä tehtävistä onkin rakentaa mekanismeja, joilla voidaan selvittää kuinka onnistunutta IT –toiminta on sen käyttäjien näkökulmasta. Käytännössä Schwarz & Hirschheim huomasivat tutkimuksessaan yritysten käyttävän mittaamiseen mm. tuloskortteja (*Balanced scorecard*), asiakastytyväisyyttä, liiketoimintayksikön taloudellista menestystä, vertailuanalyysijä (*benchmarking*), sekä ulkopuolisten asiantuntijoiden tekemiä menestystutkimuksia. Vaikka mitään kokonaisvaltaista ja yleistä mittaamismekanismia ei IT –toiminnan arvioimiseksi olekaan, mittaamista pidettiin Schwarzin & Hirschheimin mukaan tärkeänä kaikissa heidän tutkimuksensa kohdeyrityksissä. Mittaamismekanismien tulisi siis olla osa määriteltyä IT –hallintotapaa, jotta IT –toiminnan jatkuva arvioiminen olisi johdonmukaisesti mahdollista.

Tässä kappaleessa on tähän asti käsitelty IT –hallintotapaa hahmottavaa kirjallisuutta ja sen keskeisiä käsitteitä. Aluksi tunnistettiin IT –toiminnan keskeiset päätöksentekoaalueet, sekä vielä tarkemmin sellaiset, joiden on akateemisessa keskustelussa havaittu olevan strategisesti kriittisiä. Tämän jälkeen siirryttiin keskusteluun siitä, miten IT –toiminta tulisi organisoida, jotta se parhaiten kykenisi tuottamaan lisäarvoa organisaatiolleen. Pian havaittiin, että vanhemmat ja yksinkertaiset hajautettu vs. keskitetty –mallit eivät ole onnistuneet kuvaamaan käytännön IT –toimintaa, ja ovat siten sellaisenaan riittämättömiä. Vartenotettavaksi tavaksi hahmottaa ja suunnitella IT –toiminnan organisoimista onkin noussut relaatio– ja integraatioarkkitehtuureihin perustuva ajattelumalli, jonka keskeiset periaatteet esiteltiin yllä.

Kaikkia näitä osa-alueita tullaan käsittelemään myöhemmin vielä kappaleessa 5, jossa ryhdytään rakentamaan IT –hallintotavan muodostamisen kriittisten tekijöiden mallia, eli tämän tutkimuksen teoreettista viitekehystä.

Tarkastelemme tässä kappaleessa vielä ennen fuusion jälkeisen integraation saloihin siirtymistä, muutosta ja muutosjohtajuutta IT –toiminnassa. Kuten jo edellä käydystä pohdonnasta on käynyt ilmi, uuden IT –hallintotavan muodostaminen ja toimeenpaneminen on valtaisa hanke, ja ennen kaikkea muutosprosessi. Muutos ja sen johtaminen on siis oleellinen osa uuden IT –hallintotavan onnistumista ja siten keskeinen myös tämän tutkimuksen kannalta.

3.4 Muutosjohtaminen ja muutosvastarinta

IT –hallintotavan uudelleenrakentaminen on valtava hanke. Edellisessä kappaleessa esitettiin, kuinka kokonaisvaltaisen ja toimivan IT –hallintotavan eri rakenteet ulottuvat IT –organisaatiosta ylimpään johtoon ja (liike)toimintayksiköihin, sekä mahdollisiin ulkopuolisiin kumppaneihin, muodostaen näin erilaisten integraatio- ja relaatorakenteiden verkoston, joissa erilaisia IT –toimintaa koskevia päätöksiä tehdään tehokkaasti ja koordinoitusti. Lienee siis helppo ymmärtää, että tällaisiin rakenteisiin kohdistuvien merkittävien muutosten läpivienti asettaa organisaatiolle ja sen toimijoille haasteita, jotka ovat luonteeltaan hyvin erilaisia verrattuna vastaavan ”stabiiliin” organisaation toiminnan haasteisiin. Nämä haasteet liittyvät erityisesti hankkeen tuomiin muutoksiin organisaatiossa ja sen toiminnassa, ja edellyttävät siten muutoksen aktiivista ja asianmukaista johtamista.

Muutosjohtamisen merkitys ei erityisesti korostu yllä käsitellyssä IT –hallintotapaa käsittelevässä kirjallisuudessa, joskin se toki saa runsaasti mainintoja sivulauseissa. Toisaalta edellä esitetty kirjallisuus keskittyykin enemmän IT –hallintotapaan staattisena käsitteenä, eikä siten pureudu juurikaan IT –hallintotavan toimeenpanovaiheen haasteisiin, joissa muutosjohtajuuden merkityksen voidaan olettaa vahvasti korostuvan.

Yksi IT –hallintotavan kriittisistä menestystekijöistä on pysyvyys. IT –hallintotapaa tulisi ryhtyä muuttamaan vain tilanteissa, jossa IT –toiminnassa organisaation kannalta toivottava käyttäytyminen on oleellisesti muuttunut, kuten esimerkiksi kahden tai useamman organisaation fuusioituessa (Weill 2004). Tässä tutkimuksessa IT –hallintotavan muutosta tullaan tarkastelemaan erityisesti juuri fuusioitilanteessa, joka sinänsä on jo valtaisa organisaatioitansa muovaava muutosprosessi. Muutosjohtamisella on siis erityinen merkitys

tämän tutkimuksen kannalta. Yksi tämän tutkimuksen keskeinen argumentti onkin, että onnistunut muutosjohtaminen on ehdoton premissi menestyksekkäälle IT –hallintotavan rakentamiselle, erityisesti fuusioitumistilanteessa.

Kotterin (1995) mukaan onnistunut muutosprosessi tapahtuu eri vaiheista koostuvana sarjana ja vaatii kokonaisuutena yleensä huomattavasti aikaa. Vaiheiden yli kiirehtiminen ja hyppiminen synnyttää hänen mukaansa ainoastaan illuusion nopeasta etenemisestä ilman tyydyttäviä tuloksia. Lisäksi kriittiset virheet missä tahansa vaiheessa voivat aiheuttaa tuhoisia seurauksia muutoksen etenemisen ja onnistumisen kannalta.

Organisatoriset muutokset kohtaavat lähes poikkeuksetta jonkinlaista vastarintaa. Kotter & Schlesingerin (2008) mukaan kokeneetkaan asiasta tietoiset johtajat eivät systemaattisesti useinkaan perehdy sen syvemmin odotettavan muutosvastarinnan syihin ja ominaisuuksiin. Jotta muutosprosessi voisi onnistua, tulisi odotettavissa oleva vastarinta ja sen syyt tunnistaa, sekä tämän pohjalta muodostaa johdonmukainen strategia muutosvastarinnan minimoimiseksi. Kotter & Schlesingerin (2008) mukaan ihmiset tyypillisesti vastustavat muutosta neljästä syystä:

1) *Nurkkakuntaisuus/oman edun tavoittelu* ilmenee silloin, kun yksilö luulee menettävänsä muutoksen seurauksena enemmän, kuin saa siitä hyötyä. Tällöin ihmisen oman edun puolustaminen ja tavoittelu ajaa käyttäytymistä koko organisaation edun jäädessä toisarvoiseksi. Käyttäytyminen voi tällöin muuttua ”poliittiseksi”, jolloin kaksi tai useampi ryhmä saattaa alkaa kilpailemaan toisiaan vastaan. Kotterin & Schlesingerin mukaan tämä ongelma ilmenee usein kuitenkin julkisen keskustelun ”pinnan alla”. Tällaisessa tapauksessa ilmiön tunnistaminen ja siihen vastaaminen saattaa olla haasteellista.

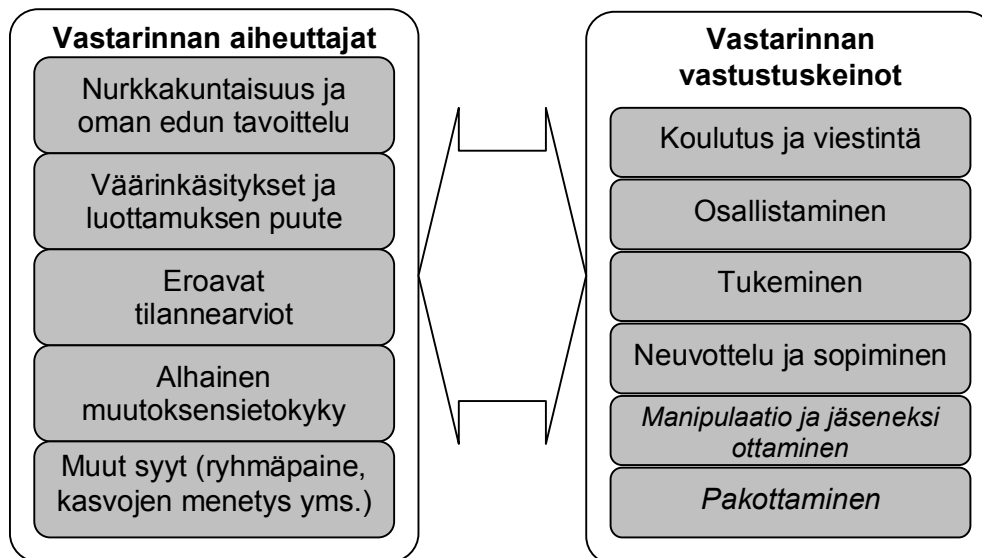
2) *Väärinkäsitykset ja luottamuksen puute* aiheuttavat vastustusta, kun yksilöt eivät ymmärrä muutoksen seuraamuksia, erityisesti silloin, kun muutoksen alullepanijan ja yksilön välinen luottamus on heikko. Jos johtajat eivät aktiivisesti nosta esiin ja korjaa väärinkäsityksiä, ne synnyttävät helposti vastustusta.

3) *Eroavat tilannearviot* aiheuttavat muutosvastarintaa, kun muutoksen alullepanijoiden tai johdon ja yksilöiden arviot muutokseen vaikuttavasta tilanteesta eroavat. Kotter & Schlesinger mainitsevatkin, että johtajat usein virheellisesti olettavat, että heillä on kaikki tarvittava informaatio muutosta edellyttävän asian

analysoimista ja suunnittelua varten, sekä että muutoksen kohteena olevat henkilöt elävät näiden samojen tietojen varassa. Joskus muutoksen kohteena olevilla yksilöillä/ryhmillä on todellisuudessa parempi käsitys kyseessä olevasta asiasta, jolloin johto saattaa – nojaten oletukseen, että kaikki muutosvastarinta on pahasta – reagoida negatiivisesti tästä syntyvään ”positiiviseen vastarintaan”.

4) *Alhainen muutoksensietokyky* aiheuttaa vastarintaa erityisesti silloin, kun yksilö epäilee omaa kykyään kehittää uusia taitoja ja käyttäytymismalleja, joita muutos heiltä vaatii. Muutoksensietokyky on henkilökohtainen ominaisuus. Kotter & Schlesingerin mukaan alhaisen muutoksensietokyvyn omaavat henkilöt saattavat jopa vastustaa muutosta, jonka he itse näkevät hyväksi. Yksilö ei myöskään välttämättä edes itse tietoisesti ymmärrä, miksi hän vastustaa muutosta.

Kotter & Schlesinger (2008) mainitsevat myös joitakin muita mahdollisia syitä muutosvastarinnalle. Kasvojen menettämisen pelko saattaa esimerkiksi olla syy vastustaa muutosta, johon myöntymisen sotisi henkilön aikaisempia päätöksiä tai uskomuksia vastaan. Myös pelkkä ryhmäpaine saattaa ajaa yksilön vastustamaan muutosta, joka sinänsä ei muuten tällaista vastarintamieltä hänessä ehkä synnyttäisi.



Kuva 3-3 Muutosvastarinnan ajurit ja vastustuskeinot (Kotter & Schlesinger 2008)

Edellä esitettyjen tyypillisten muutosvastarinnan aiheuttajien vähentämiseksi Kotter & Schlesinger (2008) esittävät kuusi yleistä vastustuskeinoa, joiden avulla muutoksen alullepanijoiden ja johdon tulisi muodostaa tilanteeseen sopiva strategia muutosvastarinnan käsittelemiseksi ja minimoimiseksi.

Koulutus ja viestintä on yksi parhaista keinoista minimoida vastarintaa silloin, kun sen voidaan erityisesti odottaa syntyvän väärinkäsityksistä, tai eroavista tilanearvioista muutoksen alullepanijoiden ja sen kohteen välillä. Koulutuksella ja aktiivisella viestinnällä autetaan muutoksen kohteena olevat yksilöt näkemään muutoksen taustalla oleva logiikka ja sen tarpeet selkeämmin. *Osallistaminen* sitoo ihmiset mukaan muutoksen suunnitteluun ja siten saattaa vähentää vastustusta. Kotter & Schlesinger ovat todenneet, että käytännössä johtajilla on usein hyvin vahva käsitys osallistamisesta joko hyvässä, tai pahassa mielessä. Heidän mukaansa osallistamisen on kuitenkin todistettu johtavan pääsääntöisesti parempaan sitoutumiseen pelkän noudattamisen sijaan. Muutoksen kohteena olevien *tukeminen* on puolestaan tärkeää silloin, kuin vastarinta näyttää syntyvän ihmisten peloista. Tukemisen keinoja voivat olla mm. uusien taitojen kouluttaminen, tai pelkkä ”pehmeämpi” kuunteleminen ja emotionaalisen tuen tarjoaminen. *Neuvottelu ja sopiminen* on käyttökelpoinen keino silloin, kun tiedetään, että jokin muutoksen kannalta vaikutusvaltainen yksilö tai ryhmä tulee vastustamaan muutosta, esimerkiksi kun on tiedossa, että menetykset heidän asemassa tai eduissa tulevat muutoksessa olemaan merkittäviä. Riskinä tällaisessa tilanteessa on kuitenkin ajautuminen kiristystilanteeseen tällaisten voimakkaiden yksilöiden tai ryhmien kanssa. *Manipulaatio ja jäseneksi ottaminen* voi olla varteenotettava keino sellaisessa tilanteessa, jossa johto tarvitsee tietyn yksilön tai ryhmän tuen muutoksen aikaansaamiseksi, mutta ei kuitenkaan halua osallistaa yksilöä tai ryhmää muutoksen suunnitteluun. Tällöin johto saattaa antaa yksilölle – tai ryhmän ollessa kyseessä jollekin sen arvostamista yksilöistä – halutun roolin muutoksen läpiviennissä saadakseen häneltä tarvittavan tuen. Kotter & Schlesinger huomauttavat tämän keinon mahdollisista riskeistä: ihmisten huomatessa tullessa huijatuksi tai epäoikeudenmukaisesti kohdelluksi, seuraamukset voivat olla hyvin negatiiviset. Lopuksi – jos mikään muu keino ei toimi – johto voi harjoittaa *suoraa tai epäsuoraa pakottamista*. Kuten manipulointi, tämäkin keino on hyvin riskialtis. On helppo ymmärtää, että pakotetuksi joutuminen johtaa herkästi katkeroitumiseen ja muihin negatiivisiin vaikutuksiin.

Kotter & Schlesingerin (2008) mukaan yleisin virhe on se, että johtajat käyttävät vain yhtä tai muutamaa yllä olevista keinoista riippumatta kyseessä olevasta tilanteesta. Onnistuneet muutosvastarinnan minimoimiset ovatkin heidän mukaan tapahtuneet tilanteissa, joissa johto on käyttänyt eri keinoja huomioiden herkästi niiden vahvuudet ja rajoittuneisuudet. Lisäksi onnistuneissa muutoksissa eri keinoja on käytetty keskenään johdonmukaisesti ja vallitseviin tilannetekijöihin nähden sopivasti.

Seuraavaksi siirrytään kirjallisuuskatsauksen, sekä teoreettisen viitekehysmallin muodostamisen kannalta tutkimuksen toiseen keskeiseen osaan: fuusion jälkeiseen integraatioon liittyvien keskeisten ilmiöiden tunnistamiseen IT –hallintotavan muodostamisen kannalta.

4 IT –hallintotapa osana fuusion jälkeistä integraatiota

Keskeinen osa tätä tutkimusta liittyy fuusion jälkeiseen IT –integraatioon IT –hallintotavan rakentamisen tilannetekijänä. Seuraavaksi siirrytäänkin tarkastelemaan fuusion jälkeistä integraatiota käsittelevää kirjallisuutta. Tavoitteena on tunnistaa integraation keskeiset ongelmat, sekä muodostaa käsitys siitä, miten fuusion jälkeinen integraatio tulee erityisesti ottaa huomioon IT –hallintotavan muodostamisen näkökulmasta.

Aluksi tarkastellaan lyhyesti fuusioitumista käsitteenä – mikä on fuusio, ja mihin sillä tyypillisesti pyritään. Tämän jälkeen luodaan katsaus yleisesti fuusion jälkeistä integraatiota, sekä sen ongelmia ja haasteita käsittelevään kirjallisuuteen (kappale 4.1). Tämän kappaleen loppupuoliskolla syvennyttään sitten itse IT –integraatiota käsittelevään kirjallisuuteen. (kappale 4.2).

4.1 Fuusio ja integraatio

Fuusioituminen on tapahtumasarja, jossa kaksi tai useampi aikaisemmin erillistä organisaatiota yhdistyvät toisiinsa, ja jonka seurauksena syntyy siten uusi organisaatioentiteetti, joka muodostuu kokonaan tai osittain sen fuusion osapuolten edeltävistä rakenteista. Fuusioitumisesta voidaan kirjallisuudessa erottaa kaksi karkeaa päätyyppiä. Sulautuminen (*merger*) viittaa asetelmaan, jossa kaksi tasavertaista, tai lähes tasavertaista organisaatiota sulautuvat yhteen. Yritysosto (*acquisition*) taas tarkoittaa asetelmaa, jossa (usein, mutta ei aina) suurempi osapuoli hankkii kohteena olevan organisaation ja fuusioi sen osaksi omaa organisaatiotaan. Edellä mainittu terminologia ei näytä olevan täysin vakiintunut kirjallisuudessa, ja usein käytetään myös termien yhdistelmää, *mergers and acquisitions (M&A)*. Tässä tutkimuksessa käytetään suomen kielen vakiintunutta termiä fuusio, jolla voidaan yleisesti viitata kahden tai useamman organisaation yhteenliittymiseen.

4.1.1 Miksi organisaatiot fuusioituvat?

Syitä fuusioitumiselle voi olla hyvinkin erilaisia, mutta lähes aina tavoitteena on saavuttaa synergistisiä hyötyjä jossakin muodossa. Keskeistä on ymmärtää, että fuusioituminen tapahtuu organisaation strategisista lähtökohdista, ja siten se voidaan IT –integraation ja –hallintotavan muodostamisen näkökulmasta useimmissa tilanteissa olettaa annettuna. Tämän tutkimuksen kannalta on kuitenkin tärkeä tarkastella fuusion taustalla olevia pyrkimyksiä,

sillä IT –toiminnalla voidaan väittää olevan keskeinen rooli koko fuusion menestymisen kannalta, kuten myöhemmin tullaan tarkemmin esittämään.

Tässä yhteydessä tarkastelu pohjautuu Haspeslagh & Jemisonin (1991) luokittelumalliin, joka erottelee fuusioitumisen syyt kolmeen päätyyppiin: *kyvykkyyksien siirtämiseen*, *yrityksen uudistumiseen*, sekä *kilpailustrategiaan* liittyviin tekijöihin, joilla fuusio pyrkii luomaan arvoa.

Kyvykkyyksien siirtämiseen perustuvat fuusioitumispyrkimykset voidaan Haspeslagh & Jemisonin mukaan jakaa neljään pääkategoriaan:

1) *Yhdistelmähyötyjen* tavoittelu ei varsinaisesti sisällä minkään muodollisen kyvykkyyden siirtämistarvetta ja hyödyn saavuttamista sitä kautta. Sen sijaan tähän kategoriaan liittyy esimerkiksi suuremman markkinaosuuden mahdollistamat hyödyt, kuten parempi voimasuhde kilpailijoihin, asiakkaisiin, tai toimitusketjuun. Muita hyötyjä voivat olla mm. parempi rahoitusasema ja –tehokkuus, parempi maine, tai vakaampi markkina-asema monialaistumisen ansiosta. Haspeslaghin ja Jemisonin mukaan tähän kategoriaan kuuluvat hyödyt – niiden joissain fuusioissa eittämättä merkittävästä roolistaan huolimatta – eivät ole aidosti strategisten fuusioiden keskeinen arvon luomisen lähde, kun taas alla esitettävät kolme muuta kategoriaa usein ovat.

2) *Resurssien jakamisessa* tarkoituksena on yhdistellä ja rationalisoida fuusioitumisosapuolten operatiivisia resursseja. Tällöin tavoitteena on saavuttaa toiminnallisia skaalaetuja (engl. *economies of scale*), tai laajuuden ekonomiaan (engl. *economies of scope*) perustuvia hyötyjä, ensimmäisen viitatessa mm. parempaan kustannustehokkuuteen yksikkökustannuksia pienentämällä, ja jälkimmäisen viitatessa yhtäläillä parempaan kustannustehokkuuteen esimerkiksi jakeluketjun tai myyntiresurssien yhteiskäytön myötä. Haasteeksi tämän tyyppin hyötyjen saavuttamiselle Haspeslagh & Jemison mainitsevat yhdisteltävien resurssien käytön tehokkuuden mahdollisen heikkenemisen, joka seuraa fuusioitumisessa välttämättömien kompromissien takia osapuolia yhdisteltäessä.

3) *Funktionaalisten taitojen siirtämisessä* osapuolelta toiselle pyritään siirtämään toiminnallisia kyvykkyyksiä niin, että kyvykkyyden ”vastaanottajan” kilpailukyky parane. Näitä hankittavia funktionaalisia taitoja voivat olla esimerkiksi

poikkeuksellinen osaaminen tutkimus- ja kehitystoiminnassa, tai tietyn teknologian syvämpi erikoisosaaminen. Tällaiset taidot ovat normaalisti ”juurtuneet” organisaation eri osiin, jolloin niiden siirtäminen uuteen kontekstiin fuusioitumisen yhteydessä on haasteellista. Toisaalta mitä vaikeampaa jonkin organisaatioon juurtuneen poikkeuksellisen kyvykkyyden imitoiminen on, sitä todennäköisemmin sitä voidaan hyödyntää kilpailuvalttina.

4) *Yleisjohdollisten taitojen siirtämistä* tapahtuu silloin, kun toisen fuusioitumisosapuolen kilpailukykyä pyritään parantamaan siirtämällä siihen johtamisosaamista toisesta osapuolesta. Siirrettävä johtamisosaaminen voi liittyä esimerkiksi paremman strategisen suunnittelukyvyyn, tai taloussuunnittelun ja johtamisen rakentamiseen kohdeorganisaatiossa.

Haspeslagh & Jemisonin (1991) luokittelumallin toinen jaottelu perustuu **yrityksen uudistumiseen** fuusion kautta suhteessa sen nykyiseen toimintakenttäänsä (engl. *domain*), joka voi heidän mukaan tapahtua kolmella eri tavalla:

1) *Toimintakenttää vahvistava* pyrkimys liittyy organisaation nykyisen toimintakentän puolustamiseen ja vahvistamiseen, esimerkiksi haukkaamalla kilpailevan yrityksen liiketoiminta (horisontaalinen integraatio).

2) *Toimintakentän laajennus* puolestaan pyrkii laajentamaan organisaation olemassa olevia kyvykkyyksiä läheisille (liike)toiminnan alueille, tai vaihtoehtoisesti tuomaan organisaatioon uutta osaamista sen nykyisen (liike)toiminnan tueksi.

3) Uuden *toimintakentän tutkiminen* liittyy uusille (liike)toiminta-alueille siirtymiseen, sekä niihin liittyvien uusien kyvykkyyksien hankkimiseen.

Lopuksi, Haspeslagh & Jemisonin mukaan **kilpailustrategiaan** perustuva fuusioitumispyrkimys voi perustua:

1) tietyn *kyvykkyyden hankkimiseen*, joka mahdollistaa tarvittavan kilpailustrategian implementoinnin.

2) *alustan hankkimiseen*, jolloin ostava organisaatio hankkii alustan (engl. *platform*), jonka päälle uutta kilpailustrategiaa voidaan merkittävillä lisäinvestoinneilla alkaa rakentaa.

3) *liiketoimintaposition hankkimiseen*, jolloin ostaja omaksuu oston kohteen liiketoiminnan kilpailustrategioineen lähestulkoon sellaisenaan.

Yllä esitetty Haspeslagh & Jemisonin (1991) luokittelumalli auttaa hahmottamaan fuusion kontekstia, joka on IT –integraation näkökulmasta myös hyvin oleellinen tekijä. IT –toiminta saattaa omata hyvinkin keskeisen roolin fuusion hyötyjen saavuttamisessa. Esimerkiksi resurssien jakamiseen perustuvassa fuusiossa IT –toiminnalta odotettavat rationalisointeihin perustuvat synergiahyödyt saattavat olla hyvinkin merkittävät. Toisaalta vaikkapa toimintakentän vahvistamiseen (kilpailijan ostamiseen) perustuvassa fuusiossa IT:llä saattaa olla merkittävä rooli koko (liike)toiminnan integroimisen onnistumisessa. Edellä esitetyn mallin tarkoitus tämän tutkimuksen kannalta ei kuitenkaan ole syvällisempi fuusion pyrkimysten ja IT –toiminnan välisen suhteen tarkastelu, vaan fuusion kontekstin ymmärtäminen, joka on oleellinen tekijä IT –integraation ja siihen liittyvän –hallintotavan suunnittelussa.

Seuraavaksi otetaan fuusioitumisprosessissa askel eteenpäin siirtymällä tarkastelemaan tutkimuksen kannalta fuusion keskeisintä vaihetta: integraatiota.

4.1.2 Integraatio – fuusion kriittisin vaihe

Fuusion jälkeinen integraatio on kenties koko fuusioitumisprosessin kriittisin vaihe. Joidenkin arvioiden mukaan jopa puolet fuusioista epäonnistuu, ja näistä epäonnistumisista joka kolmas johtuu heikosta integraatio-suorituksesta. Epäonnistuneet fuusiot johtavatkin siten yhä useammin divestointeihin epäonnistuneiden integraatiopyrkimysten jälkeen (Shrivastava 1986).

Shrivastavan (1986) mukaan fuusion jälkeisen integraation keskeiset ongelmat voidaan jakaa kolmeen kategoriaan: *koordinaatio–, kontrolli– ja konfliktien ratkaisuongelmiin*. Koordinaatioon liittyvät ongelmat viittaavat siihen, miten aktiviteetit eri yksiköissä saadaan kohdennettua sellaisiksi, että ne tähtäävät koko organisaation yhteisiin tavoitteisiin. Kontrolliongelmat ovat puolestaan sellaisia, jotka liittyvät yksittäisten yksiköiden aktiviteettien laadun ja kokonaisuutta täydentävyyden valvontaan ja hallintaan. Konfliktien ratkaisu taas viittaa yksilöiden ja ryhmien sirpaloituneisiin intresseihin ja tavoitteisiin, sekä niiden ratkaisemiseen.

Fuusion jälkeisen integraation voi edelleen jakaa kolmeen eri tasoon, joita ovat *proseduraalinen, fyysinen, sekä johtamis- ja sosiokulttuurillinen* integraatio (taulukko 4-1). Proseduraalinen integraatio tarkoittaa fuusioituvien osapuolten keskeisten toiminnallisten prosessien yhdenmukaistamista ja standardointia. Tyypillisesti tähän liittyy operatiivisten, johtamisjärjestelmien, sekä strategisen suunnittelun keskeisten prosessien yhdenmukaistaminen. Fyysinen integraatio taas viittaa osapuolten resurssien ja fyysisten varojen, kuten tuotantotilojen, tuotelinjojen, tai kiinteistöjen yhdistämiseen. Integraation haastavin vaihe on kuitenkin johtamis- ja sosiokulttuurinen integraatio (Shrivastava 1986).

Yksinkertaisimmillaan johtamisintegraatio alkaa fuusion osapuolten joidenkin avainhenkilöiden ja henkilöstön siirtämisellä uusiin tehtäviin fuusioituneessa organisaatiossa. Johtamisen sosiokulttuurista ympäristöä Shrivastava (1986) kuvaa puolestaan käyttämällä OFOR –viitekehystä (*Organizational Frames of Reference*), joka kattaa olettamuksia, informaatiota, sekä käsittekarttoja (engl. *mental map*), joiden perusteella yksilöt tekevät päätöksiä organisaatioissa. OFOR –malli kuvastaa siis organisaation kognitiivista viitekehystä, jossa päätöksiä tehdään. Se kuvaa mm. sosiokulttuurillisia yksilöiden välisiä suhteita, luottamusta, ryhmäkoheesiota, sekä viestintää ja ymmärrystä. Datta (1991) on myös korostanut samaa ilmiötä hieman eri näkökulmasta tarkasteltuna. Hän kuvaa eroavaisuuksien ”johtamistyyleissä” ilmenevän mm. riskinottohalukkuudessa, joustavuudessa, preferoiduissa hallinto- ja viestintäkanavissa ja päätöksenteon formaalisuudessa.

Koska fuusioituvat osapuolet omaavat useissa tapauksissa hyvin erilaiset – jopa ristiriitaiset – päätöksentekoa ohjaavat kognitiiviset puitteet, Shrivastavan mukaan onkin kriittistä keskittyä juuri tällaisten puitteiden yhdenmukaistamiseen. Toisaalta tällainen sosiokulttuurillinen integraatio tapahtuu hänen mukaan melko hitaasti sosialisointin ja henkisen sopeutumisen kautta, ja joissain tapauksissa sitä ei tapahdu juuri ollenkaan. Datta (1991) puolestaan korostaa riskejä fuusion toisen osapuolen johtamiskulttuurin pakonomaisessa ajamisessa uuteen organisaatioon. Seurauksena on epävarmuuden, pelkojen ja epäluottamuksen lisääntyminen ja siten mahdollinen ”fuusion seisahtuminen” (engl. *merger standstill*).

On helppo ymmärtää, että ”me vastaan ne” –tyyppisen henkisen jakautumisen jääminen pysyväksi fuusioituneeseen organisaatioon ei ainakaan edistä integraatiota, ja on siten myös hyvin haitallista fuusiolta odotettavien hyötyjen saavuttamisen kannalta.

Henkilöstön moraalien ja tuottavuuden heikkeneminen on Shrivastavan (1986) mukaan tyypillinen ilmiö fuusiotilanteessa, ja se voi johtua mm. epävarmuudesta ja identiteetin, sekä yhteenkuuluvuuden tunteen heikkenemisestä. Hänen mukaan onkin tärkeää, että henkilöstöä motivoidaan oikein fuusion tavoitteisiin nähden (mm. kannusteet, uudet kehittymismahdollisuudet). Avoimella viestinnällä ja avainhenkilöiden osallistumisella fuusion päätöksentekoon, on myös suuri merkitys sitouttamisen ja motivoinnin onnistumisessa. Myös Schweiger & Goulet (2000) ovat havainneet viestinnän merkityksen henkilöstön epävarmuuden ja pelkojen minimoimisessa.

Lopuksi, johtamiskulttuurin kannalta on oleellista, että fuusioituneessa organisaatiossa luodaan uutta strategista johtajuutta, johon koko uusi organisaatio myös sitoutuu. Shrivastavan mukaan tyypillinen integraatioon liittyvä johtajuuden epäonnistuminen seuraa juuri siitä, että valtasuhteet ja johtamiskäytännöt ovat epäselviä fuusion osapuolten kesken. Päätöksenteko voi tällöin muodostua tehottomaksi ja epäjärjestelmälliseksi, joka ymmärrettävästi heikentää integraation onnistumisen mahdollisuuksia.

Taulukko 4-1 Fuusion jälkeisen integraation ongelmat (Shrivastava 1986)

	Koordinaatio	Kontrolli	Konfliktien ratkaiseminen
Proseduraalinen integraatio	<ul style="list-style-type: none"> • Laskentajärjestelmien ja –prosessien suunnittelu 	<ul style="list-style-type: none"> • Johtamisjärjestelmien suunnittelu 	<ul style="list-style-type: none"> • Ristiriitaisten sääntöjen ja prosessien eliminoiminen
Fyysinen integraatio	<ul style="list-style-type: none"> • Resurssien jakamiseen kannustaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Resurssien tuottavuuden mittaaminen ja hallitseminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Resurssien allokointi • Varojen uudelleensijoittelu
Johtamis- ja sosio-kulttuurillinen integraatio	<ul style="list-style-type: none"> • ”Integraattori” – roolien perustaminen • Organisaatio-rakenteiden muuttaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kompensaatio- ja palkitsemisjärjestelmien suunnittelu • Auktoriteetin ja vastuun allokointi 	<ul style="list-style-type: none"> • Valtasuhteiden jakamisen tasapainottaminen

Edellä esitettyjen integraatioprosessiin liittyvien haasteiden lisäksi myös Haspeslagh & Jemison (1991) ovat tunnistaneet kolme tyypillistä integraation onnistumista heikentävää tekijää.

Ensinnäkin *determinismi* hankaloittaa integraatioprosessia, kun yksilöt pitävät itsepintaisesti kiinni fuusion alkuperäisistä olettamuksista ja oikeutuksista silloinkin kun ympärillä vallitseva tilanne on merkittävästi muuttunut. Odottamattomat tilanteet ja muutokset fuusion kontekstissa vaativat mukautumista johtajilta organisaation kaikilla tasoilla. Sekaannus ja turhautuminen lisääntyy, kun muuttunutta tilannetta ei huomioida integraatioprosessin edetessä.

Toiseksi yksilöiden kokema *arvon tuhoutuminen* etäännyttää heitä fuusion onnistumisen eteen pyrkimisestä. Yksilöt saattavat esimerkiksi muuttua passiivisiksi, kieltäytyvät uusista toimintatavoista, tai he saattavat jopa jättää koko organisaation. Yksilön kokemaa arvon tuhoutumista voi olla esimerkiksi epäluottamuksen kasvu töiden jatkumiseen, heikentyneet työedut ja etenemismahdollisuudet, tai yksilön statuksen muutos organisaatioissa.

Kolmanneksi *johtamistyhjiö* voi aiheuttaa vakavia ongelmia, kun ylin johto etäännyttää integraatioprosessista jättäen vastuun toimeenpanosta yksinomaan alemman tason johtajille. Tällöin fuusion visio ja tarkoitus hämärtyy integraatiota eteenpäin vievässä keskijohdossa, joka kuormittuu entisestään.

Kappaleessa on tähän asti käsitelty yleisesti fuusion ja sen jälkeiseen integraatioon liittyvää kirjallisuutta, sekä tunnistettu integraatioprosessin tyypillisiä haasteita. Käy ilmi, että integraation suurimmat haasteet eivät ole niinkään ”teknisiä”, vaan epävarmuuden kasvun ja sosiokulttuurillisen muutoksen tuottamia ”inhimillisiä” efektejä, jotka vaativat integraation teknisten aspektien rinnalle erityisesti tällaisia haasteita huomioivaa johtamista ja viestintää. Edellä käsitellyn muutosjohtamisen rooli integraatioissa näyttää siis olevan kiistämätön. Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan erityisesti IT –toiminnan integraatioon liittyvää kirjallisuutta. Tavoitteena on ensinnäkin ymmärtää IT:n merkitys fuusion jälkeisessä integraatioissa, sekä tunnistaa IT –hallintotavan rakentamisen näkökulmasta IT –integraatioprosessin onnistumiselle merkityksellisiä tekijöitä.

4.2 Fuusion jälkeinen IT –integraatio

Fuusion jälkeinen IT –toimintojen integraatio on eräs kriittisistä integraatioprosessin osa-alueista, ja sen ylenkatsominen voi johtaa jopa koko fuusion epäonnistumiseen (Mehta & Hirschheim 2004). IT:n ollessa yhä kriittisempi organisaatioiden toiminnan ja kilpailukyvyn kannalta, IT –integraatioon liittyvät epäonnistumiset voivat pahimmassa tapauksessa kaataa koko fuusioituvan organisaation polvilleen. Toisaalta onnistuneiden IT –integraatioiden voisi

vastavuoroisesti odottaa tuottavan yhä suurempia potentiaalisia hyötyjä uudelle emon-organisaatiolleen esimerkiksi synergioiden ja rationalisointien kautta.

Akateemisessa keskustelussa onkin viime aikoina herätty IT –toiminnan yleiseen ”poissaoloon” fuusion valmistelussa (mm. Hwang 2004, McKiernan & Merali 1995) ja suunnittelussa, vaikka onnistuneen IT –integraation merkitystä fuusioituneen organisaation toiminnan kannalta on enää hankala kiistää. Yksi tämän tutkimuksen merkittävä motivaation lähde on keskittyä IT –hallintotavan muodostamiseen juuri fuusion jälkeiseen integraatiovaiheeseen.

Tässä kappaleessa syvennytään siis fuusion jälkeistä IT –integraatiota käsittelevään kirjallisuuteen. Kuten aiemmin jo esitettiin, tämän tutkimuksen yksi keskeinen hypoteesi on, että onnistuneen IT –hallintotavan rakentamisen ja toimeenpanon merkitys korostuu fuusiota seuraavassa IT –integraatiossa, ja sillä voi olla myös merkittävä vaikutus koko integraation onnistumiselle. Jo pelkästään edellä käsitellyn fuusion jälkeistä integraatiota käsittelevän kirjallisuuden perusteella voidaan olettaa, että myös fuusion jälkeinen IT –integraatio asettaa hallintorakenteiden määrittelylle ja toimeenpanolle erityisiä haasteita, jotka on tunnistettava ja otettava huomioon. Tarkoitus ei ole pyrkiä syväluotaamaan kaikkea aiheeseen liittyvää aiempaa kirjallisuutta, vaan tunnistaa erityisesti IT –integraation keskeiset tekijät IT –hallintotavan rakentamisen näkökulmasta tilanteessa, jossa kaksi tai useampi organisaatio on fuusioitunut. Tarkoitus ei myöskään ole pyrkiä muodostamaan minkäänlaisia normatiivisia ohjesääntöjä IT –integraation suunnittelua varten, vaan tunnistaa kirjallisuudesta mahdollisimman yleispäteviä tekijöitä, jotka fuusiotilanteessa IT –hallintotapaa suunnitelevien tulee erityisesti huomioida.

Fuusion jälkeistä IT –integraatiota ei ole tutkittu kovin kattavasti, toisin kuin fuusion jälkeisen integraation muita osa-alueita, kuten strategista ja organisaationaalista yhteensopivuutta (Datta 1991). IT –toimintojen integraation merkityksestä fuusion onnistumiselle ei sen sijaan kirjallisuudessa vielä hiljattain ollut selkeää käsitystä, joskin tämän alueen tutkimuksellinen merkitys on sittemmin alkanut korostua. Merali & McKiernan (1993) ovatkin otaksuneet, että fuusion jälkeisen vaiheen yksi tärkeimmistä osa-alueista liittyy juuri IT –toimintojen integroimiseen. Heidän mukaansa useissa tapauksissa itse IT –järjestelmien integroimiseen on toisaalta sitoutunut huikeita pääomia, mutta koko organisaation integraation onnistumisen kannalta tarpeellisten IT –järjestelmien suunnittelussa ja määrittelyssä on ollut merkittäviä

puutteita. Suunnittelun puute – kuten alla tullaan esittämään – näyttääkin olevan yksi IT – integraation tyypillisimmistä ongelmista.

4.2.1 IT –integraation yleiset sudenkuopat

Fuusioituminen suunnitellaan ja päätetään pääsääntöisesti strategisista lähtökohdista. Huomio keskittyy tyypillisesti tällöin fuusion strategisiin, rahoituksellisiin, tai organisatorisiin tekijöihin IT –toiminnan jäädessä vähemmälle huomiolle (Stylianou et al. 1996, McKiernan & Merali 1995).

McKiernan & Merali (1995) nostavat esiin tyypillisen ongelman, joka syntyy, kun IT – toiminnan integroiminen otetaan huomioon vasta fuusioitumisen myöhemmissä vaiheissa, ja kun IT –toiminnalle ei siten muodosteta edes karkeita strategisia suunnitelmia integraation toimeenpanijoiden tueksi. Tuloksena voi heidän mukaan syntyä hyvin epärealistiset odotukset IT –toiminnan integraatioon vaaditusta ajasta ja budjetoinnista. IT –henkilöstöltä saatetaan odottaa tällöin suoranaisia ihmeitä häiriöttömän IT –toiminnan yhteensaattamiseksi. Stylianou et al. (1996) esittävätkin neljä tyypillistä ongelmaa, jotka tekevät IT –integraation nopean läpiviemisen hyvin haastavaksi:

- 1) Yrityssuunnittelu (ja siten fuusion suunnittelu) ei aina sisällä IT –toimintaa, eikä siihen välttämättä osallistu IT –toiminnan edustajia. Lisäksi monissa tapauksissa IT – integraation suunnittelu pääsee alkamaan vasta hyvin myöhään fuusioitumisen jo tapahduttua.
- 2) Uusi organisaatorakenne asettaa merkittäviä haasteita mm. kulttuurieroista, sekä työvoimaan liittyvistä eroavaisuuksista (palkkarakenteet, tekninen osaaminen, työkuormitus, politiikat ja käytännöt) johtuen.
- 3) Puutteellinen suunnittelu johtaa kehitettävien järjestelmien alati muuttuviin prioriteetteihin.
- 4) Eroaviin teknologiaratkaisuihin liittyvät yhteensopivuus- ja päällekkäisyysongelmat tulee ratkaista. Lisäksi heikosti yhteensopivien järjestelmien integroiminen on aikaa vievää.

Yllä mainittujen ongelmien voidaan pääosin väittää johtuvan puutteellisesta suunnittelusta, joskaan esimerkiksi kulttuurieroista johtuvia ongelmia ei voida täysin etukäteen arvioida.

Integraation onnistumiseksi Stylianou et al. (1996) kuitenkin korostavat IT –toiminnan osallistumista jo fuusion suunniteltuvaiheeseen. Laadukas – IT –toiminnan osallistava – fuusion suunnittelu myötävaikuttaa heidän mukaansa merkittävästi IT –toiminnan integraation onnistumista. Myös Robbins & Stylianou (1999) ovat pyrkineet selvittämään menestystekijöitä, joilla on positiivinen vaikutus IT –integraation onnistumiselle, ja myös he korostavat jo edellä esitettyjä tekijöitä. Ylimmän johdon tuella, fuusion suunnittelun laadulla ja siten IT –integraation suunnittelun laadulla, on heidän mukaan selvä yhteys IT – integraation onnistumiseen. Lisäksi IT –organisaation ja loppukäyttäjien välisen viestinnän laatu ja loppukäyttäjien osallistuminen IT –integraatioon (esimerkiksi käyttäjäkomiteoiden muodossa) on heidän mukaan merkittävä menestystekijä. Lopuksi he myös tunnistavat hallittavissa olevan riskin, joka liittyy potentiaaliseen IT –henkilöstön työmoraiin laskemiseen kaottisen fuusion yhteydessä.

Ylimmän johdon ja IT –integraation toimeenpanijoiden välinen heikko kommunikaatio fuusiosta näyttää siis tuottavan ongelmia IT –toiminnan integraation tavoitteiden asettamiselle. Merali & McKiernanin (1993) mukaan IT –toimintojen integraatio keskittyikin fuusion jälkeen usein hyvin voimakkaasti pelkästään lyhytnäköiseen välttämättömien – usein yhteensopimattomien ja tehottomien – järjestelmien toimivuuden takaamiseen. Huomio pidemmän tähtäimen suunnitteluun ja fuusioituneen organisaation muuttuneisiin IT – tarpeisiin voi tällöin jäädä lapsipuolen asemaan. Tehottomat ja yhteensopimattomat järjestelmät voivat tällöin jopa hankaloittaa koko integraatioprosessia ja siten koko fuusiosta saatavien hyötyjen realisoitumista. Paine kaikkein kriittisimpien järjestelmien toimivuuden takaamiselle heti fuusion jälkeen on ymmärrettävä ja todellinen. Fuusioituvien organisaatioiden omat IT –toiminnan resurssit eivät välttämättä ole riittävästi mitoitettut tällaisten pidemmän tähtäimen suunnitelmien ajamiseen, kun integraatioprosessi on vasta käynnistynyt.

Riittävän resursoinnin järjestäminen fuusiotilanteessa näyttää kriittiseltä. McKiernan & Merali (1995) esittävät, että IT –toiminnan integraation yksi merkittävä menestystekijä olisi organisaation ja sen johdon ”IT –kypsyys”. Esimerkkinä he mainitsevat pankkisektorin, joka tutkimuksissa osoittautui muita menestyksekkäämmäksi IT –toiminnan integraatiossa, ehkä juuri sen takia, että johdon käsitys IT:n kriittisestä roolista organisaation toiminnassa näyttäytyi johdon ”IT –kypsyytenä”, joka puolestaan mahdollisti asianmukaisen IT – integraatioprosessin resursoinnin ja suunnittelun. Hieman samaan tapaan Weber & Pliskin (1996) korostavat toimialan ”IT –intensiteettiä” merkittävänä tekijänä sille, kuinka suuri

vaikutus IT –toiminnan laadulla ja tehokkuudella on koko organisaation (liike)toiminnalle. Heidän mukaan korkean IT –intensiteetin organisaatioissa (esim. pankkisektorilla) ylimmän johdon odotukset IT –integraation menestykselle ja sen tuomille hyödyille ovat jo lähtökohtaisesti korkeammat kuin organisaatioissa, joissa IT –toiminnalla on vähemmän merkittävä rooli (liike)toiminnan kannalta.

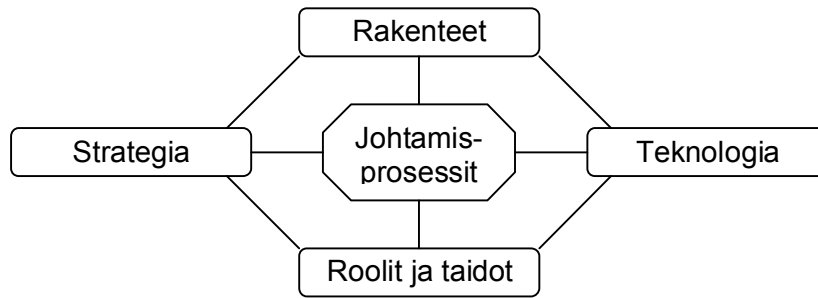
Tässä valossa näyttäisi siis siltä, että organisaation ylimmän johdon suhtautuminen IT –toimintaan – se, kuinka kriittisenä he sen integraatioprosessissa näkevät – voi ennustaa integraation onnistumista, ja on siten huomioonotettava tekijä osana IT –integraatioprosessin, sekä IT –hallintotavan suunnittelua. Tästä voidaan päätellä, että erityisesti alhaisemman IT –intensiteetin organisaatioissa tulisi kiinnittää huomiota siihen, että IT –integraation suhteen ylimmän johdon huomio olisi riittävä ja odotukset realistiset, kun taas korkeamman IT –intensiteetin organisaatioissa ylimmän johdon huomion tulisi olla jo oletusarvoisesti korkea.

Edellä käydyn pohdinnan perusteella IT –toiminnan kriittisyyden tunnistaminen ylimmässä johdossa, sekä IT:n osallistuminen fuusion suunnitteluun näyttää siis selvästi olevan hyvin merkittävä tekijä IT –integraation menestyksen kannalta ja näin olleen myös yksi hyvin yleinen selittävä tekijä epäonnistuneiden integraatioiden taustalla. Yllä esitetyt ongelmat näyttäisivät olevan varsin yleispäteviä fuusiossa kuin fuusiossa. Ne eivät kuitenkaan vielä ota kantaa siihen, miten fuusioituvien organisaatioiden IT –toimintojen eroavaisuudet tulisi ottaa huomioon IT –integraation kynnyksellä. Seuraavaksi pyritäänkin tunnistamaan tähän liittyviä tekijöitä.

4.2.2 Organisatorinen yhteensopivuus

Johnston & Yetton (1996) ovat tutkineen IT –toiminnan organisatorista ja strategista epäsojivuutta fuusioituvien organisaatioiden kesken. He korostavatkin yhdistyvien IT –organisaatioiden ns. konfiguraationaalisen analyysin merkitystä integraation onnistumisen kannalta. Tällaista fuusioituvien IT –organisaatioiden konfiguraatioiden analysointia varten he ehdottavat MIT’90s skeeman (Scott Morton 1991) mukaista IT –konfiguraatiomallia.

Mallin avulla fuusioituvien IT –toimintojen *strategiaa* (esim. kustannustehokkuus, arvonlisäysfokus), *rakenteita* (keskitetty/hajautettu), *johtamisprosesseja* (formaali, joustava, kontrolloiva/valtuuttava, organisaatiokulttuuri), *järjestelmiä* (yksi/monta alustaa, standardoinnin taso, arkkitehtuurien yksinkertaisuus/monimutkaisuus), sekä yksilöiden *rooleja ja taitoja* (senioriteetin/osaamisen korostaminen, liikkuvuus) arvioidaan toisiinsa.



Kuva 4-1 IT –konfiguraatiomalli (MIT’90s skeema, muokattu: Scott Morton 1991)

Johnston & Yetton (1996) soveltavat mallia tutkimuksessaan kahden erilaisen organisaatiotyypin fuusiotilanteeseen: mekanistisen ja divisionaalisen. Heidän keskeinen argumentti on, että mikäli fuusioituvien IT –organisaatioiden rakenne perustuu eri organisaatiotyyppisiin, ovat nämä organisaatiot tällöin ”strategisesti yhtyeensopimattomia”. Edelleen, tällaisessa yhtyeensopimattomuustilanteessa integraation ensimmäinen askel tulisi heidän mukaan olla yhdenmukaisen konfiguraation muodostaminen rationalisointien ja yhtyeensopimattomuuksien eliminointien kautta. Johnston & Yetton esittävät myös mielenkiintoisen spekulatiota. He esittävät, että fuusion tapahtuessa kahden organisaatiotyypiltään yhtyeensopimattoman IT –organisaation kesken, tehokkain ratkaisu on sulautumistyyppinen (engl. *absorption*) integraatio, jossa yhden osapuolen IT –konfiguraatio sulautetaan toiseen.

Johnston & Yettonin (1996) esittämä malli tarjoaa systemaattisen tavan arvioida IT –integraation lähtötilannetta, eli sitä minkälaisia organisaatioita ollaan ryhtymässä yhdistämään. Heidän mallinsa etenee myös hieman pidemmälle ottamalla kantaa erilaisten integraatiostrategioiden (rinnakkaiselo, ”lajinsa paras”, sulautuminen) sopivuuteen riippuen näistä fuusioituvien organisaatioiden lähtötilanteista. Tällainen normatiivinen tarkastelu ei ole tässä yhteydessä tarkoituksenmukaista. Sen sijaan tämän tutkimuksen kannalta yllä esitetty IT –konfiguraatiomalli on mielenkiintoinen juuri siksi, että sen avulla voidaan kohdistaa huomio fuusioituvien organisaatioiden keskeisiin ominaisuuksiin, jotka eittämättä vaikuttavat myös IT –hallintotavan muodostamiseen. Toisinsanoen IT –konfiguraatiomallin avulla voidaan eksplisoida fuusioituvien organisaatioiden välisistä eroavaisuuksista keskeisiä tilannetekijöitä, joiden ymmärtäminen on IT –hallintotapaa suunniteltaessa ja toimeenpantaessa tärkeää.

Mehta & Hirschheim (2004) esittävät fuusion osapuolten valtarakenteita tarkastelevaa viitekehysmallia, joka tarjoaa varsin mielenkiintoisen tarkastelunäkökulman mahdollisiin integraatiovaiheen valtataisteluihin, joiden voidaan olettaa olevan melko keskeinen asia IT –

hallintotavan suunnittelun kannalta. Tämän tutkimuksen kannalta mielenkiintoisia ovat erityisesti heidän mallinsa sisäiset valtakelijät, joita kuka tahansa organisaatiossa (aina ylimmästä johdosta rivityöntekijöihin) voi potentiaalisesti käyttää:

- 1) *Auktoriteetti*: ketkä ovat organisaation päätöksentekijät. Mikä on näiden osapuolten välinen muodollinen ja legitiimi vuorovaikutussuhde.
- 2) *Ideologia*: Minkälaisia yhteisiä merkityksiä ja uskomuksia eri osapuolten organisaatioissa ilmenee. Miten tällainen ideologia on vaikuttanut IT –toiminnan rooliin sen organisaatiossa.
- 3) *Asiantuntijuus*: Mikä fuusion osapuolista on ”edistyneempi”. Minkä osapuolen IT –toiminta on paremmalla tolalla.
- 4) *Poliittisuus*: Millä tavoin poliittista valtaa käytetään fuusion eri osapuolissa. Kuka, tai ketkä tällaista poliittista valtaa käyttävät.

Mehta & Hirschheimin mukaan *aukioriteetti* on legitiimiä ja formaalia valtaa, jolla käskyt välitetään organisaatiossa aina ylimmästä johdosta alas IT –toiminnan johtoon, keskijohtoon ja työntekijöille. Ryhmän yhteinen *ideologia* muodostuu puolestaan perinteistä ja uskomuksista ja sitoo ryhmän jäsenet osaksi yhtenäistä yhteisöään. *Asiantuntijuudella* he viittaavat taas valtaan, jota organisaatiossa korkeamman osaamisen ja asiantuntijuuden omaavat saattavat käyttää toisiinsa. *Poliittisuus* on illegitiimiä valtaa, jolla saatetaan kiertää, vastustaa, tai jopa häiritä muita valtarakenteita henkilöiden, tai ryhmien omien päämäärien saavuttamiseksi.

Mehta & Hirschheimin (2004) sisäisiä valtarakenteita tarkastelevalla mallilla voidaan kohdistaa huomio fuusioituvien osapuolten formaalien valtarakenteiden lisäksi ”pinnan alla” toimiviin rakenteisiin. Siten sillä on merkitys myös fuusioituvien IT –organisaatioiden lähtötilannetta arvioitaessa ja sillä voidaan täydentää aiemmin esitettyä IT –konfiguraatiomallia. Fuusioituneen organisaation IT –hallintotavan kannalta on puolestaan keskeistä, että formaalien hallintorakenteiden lisäksi tunnustetaan mahdolliset ideologiaan, asiantuntijuuteen, tai poliittiseen ”valtapeliin” liittyvät rakenteet, sekä niistä johtuvat potentiaaliset riskit ja ongelmat.

Aikaisemmin tässä kappaleessa käsiteltiin jo fuusion jälkeistä integraatiota, ja siihen liittyviä sosiokulttuurillisia haasteita. Fuusioituvien osapuolien organisaatiokulttuurierot ovat

merkittävimpiä haasteita fuusiotilanteessa. Weber & Pliskin (1996) esittävät, että fuusiossa, jossa pyritään syvälliseen IT –toiminnan integraatioon, todennäköisyys kulttuuritörmäykseen on erityisen merkittävä. Ajatus on toki järkeenkäypä: mitä syvällisempään yhteistyöhön fuusioituvat IT –organisaatiot ”pakotetaan”, sitä helpommin voidaan olettaa syntyvän yhteentörmäyksiä. Myös Datta (1991) on havainnut, että fuusion osapuolten merkittävästi eroavat johtamiskulttuurit johtavat tyypillisesti konflikteihin ja heikompaan fuusion menestykseen jopa tilanteissa, jossa ei edes tavoitella kovin tiivistä integraatiota. Erityisesti syvään integraatioon pyrkivien organisaatioiden tulisikin erityisesti kiinnittää huomio organisaatiokulttuurillisiin eroihin ja niiden proaktiiviseen käsittelemiseen. Schweiger & Goulet (2000) ovat todenneet, että käytännössä fuusion osapuolten organisatorisen yhteensopivuuden sijaan huomio fuusion valmistelussa keskittyy kuitenkin pääosin vain strategiseen yhteensopivuuteen. Samalla organisaatiokulttuurilliset erot jäävät helposti aliarvioituiksi.

4.2.3 Integraation tavoitetaso

Keskeinen osa IT –integraation suunnittelua liittyy sille asetettaviin tavoitteisiin, jotka riippuvat kussakin fuusiotilanteessa vallitsevista muuttujista. Kirjallisuudessa on edetty tässä myös pidemmälle ottamalla kantaa erilaisten integraatitavoitteiden ja niihin liittyvien integraatiostrategioiden välisiin suhteisiin, joihin ei tässä tutkimuksessa sen tarkemmin syvennyttä. Integraation tavoitetason käsitteleminen on kuitenkin merkityksellistä tässä yhteydessä siksi, että sen avulla asetetaan raamit sille, miten IT –toiminta fuusioituvissa organisaatioissa järjestetään. Se on siten fuusioituvien IT –organisaatioiden lähtötilanteiden arvioimista seuraava askel IT –integraation tilannetekijöiden kokonaisuuden hahmottamisessa, ja siten keskeinen osa IT –hallintotavan suunnittelua.

Kirjallisuudessa on tunnistettu kolme tyypillistä IT –integraation tavoitetasoa (Giacomazzi et al. 1997, Johnston & Yetton 1996):

- 1) *Täydellinen integraatio*: fuusioituvien osapuolten IT –toiminnot sulautuvat täysin yhteen.
- 2) *Osittainen integraatio*: kaikkein tärkeimmät toiminnot integroidaan priorisointien mukaan ensiksi, ja vähemmän kriittiset jätetään myöhempää integraatiota varten.

3) *Rinnakkaiselo*: fuusioituvat IT –toiminnot pyritään pitämään mahdollisimman erillään toisista, eikä integraatiota tapahdu. Vain välttämättömiä silauksia järjestelmien välille siellä, missä se on ehdottoman tarpeellista.

Täydellinen integraatio voi olla hyvin haastava erityisesti hyvin suurille ja hajautuneille organisaatioille. Osittaisella integraatiolla taas voidaan saavuttaa hyötyjä, kun osassa IT –toimintaa voidaan saavuttaa synergistisiä etuja, kun taas toisissa ei. Rinnakkaiselossa taas IT –toiminnot säilyvät erillään, joka voi päällekkäisyyksien ja yhteensopivuusongelmien takia pitkällä aikavälillä muodostua kalliiksi.

Edelleen näihin neljään tavoitetasoon perustuen Wijnhoven et al. (2006) ovat esittäneet neljä integraatiometodia.

Taulukko 4-2 IT –integraation tavoitetasot ja metodit (Wijnhoven et al. 2006)

	Täydellinen integraatio	Osittainen integraatio	Rinnakkaiselo
Uudistaminen	✓		
Haltuunotto	✓		
Standardointi	✓	✓	
Synkronointi			✓

Uudistaminen käsittää kokonaisvaltaisesti täysin uuden IT –toiminnan suunnittelun ja toimeenpanon. Tämä on ymmärrettävästi hyvin työläs ja aikaa vievä menetelmä, ja onkin siten Wijnhoven et al. (2006) mukaan useimmissa tapauksissa sopimaton vaihtoehto. Tilanteissa, joissa mikään fuusioituvista osapuolista ei omaa fuusioituneen organisaation kannalta riittävää IT –kyvykkyyttä, voi täydellinen uudistaminen olla kuitenkin tarpeellinen toimintatapa. *Haltuunotto* tarkoittaa tilannetta, jossa yhden osapuolen IT –toiminta ajetaan sellaisenaan myös muiden osapuolten IT –toiminnaksi. Koska varsinaisesti uusia prosesseja ja järjestelmiä ei tarvitse suunnitella, tällainen integraatiotapa saattaa olla hyvinkin nopea toimeenpanna, joskin sillä voi ymmärrettävästi olla taipumusta aiheuttaa kovaakin vastarintaa fuusion muissa osapuolissa. Toisaalta sillä voidaan saavuttaa merkittäviä synergiaetuja päällekkäisyyksiä poistamalla. Se voi myöskin olla varteenotettava vaihtoehto tilanteissa, joissa jonkin fuusion osapuolen IT –toiminta on uuden organisaation tarpeisiin nähden selvästi edistyneempää ja kyvykkäämpää, kuin muiden osapuolten. *Standardoinnissa* valitaan kullekin tarpeelle tai prosessille yksi järjestelmä, joka standardoidaan kaikkiin fuusioituviin organisaatioihin. Usein tämä tehdään poimimalla fuusion osapuolilta ”lajinsa parhaat”

käytännöt (engl. *best of breed*) koko organisaatioon toimeenpantavaksi, ja siten fuusioitua IT –toiminta muodostuu jonkinlaiseksi yhdistelmäksi sen osapuolten aikaisempaa IT –toimintaa. Lopuksi, *synkronointi* on toimintatapa, joka ei juurikaan etene IT –toimintojen integrointiin – mitään ei poisteta tai lisätä fuusion osapuolten IT –toiminnasta. Sen sijaan osapuolten välille saatetaan välttämättömissä tilanteissa rakentaa siltauksia tarvittavien toimintojen saavuttamiseksi.

Tässä kappaleessa on käsitelty fuusion jälkeiseen integraation liittyviä haasteita ja ilmiöitä, erityisesti IT –toiminnan integraation näkökulmasta. Tyypillisten akateemisessa keskustelussa tunnistettujen ongelmien lisäksi ollaan muodostettu kirjallisuuden pohjalta käsitys siitä, mitä seikkoja IT –integraation suunnittelussa tulisi erityisesti ottaa huomioon ja miten IT – integraation lähtötilannetta voidaan yleisesti analysoida. Seuraavaksi otetaan askel kohti tämän tutkimuksen teoreettista huipennusta. Edellisessä kappaleessa esiteltyyn IT – hallintotapakirjallisuuteen, sekä nyt käsiteltyyn IT –integraatiokirjallisuuteen nojautuen pyritään seuraavassa kappaleessa muodostamaan tutkimuksen varsinainen teoreettinen kontribuutio – viitekehysmalli. Tarkoituksena on siis muodostaa IT –hallintotavan suunnittelun ja toimeenpanon kannalta kokonaisvaltainen malli erityisesti fuusion jälkeiseen integraatitilanteeseen.

5 Synteesi: IT –hallintotavan muodostaminen fuusiotilanteessa

Kahdessa edellisessä kappaleessa ollaan syvennytty IT –hallintotapaa ja IT –toiminnan näkökulmasta fuusion jälkeistä integraatiota käsittelevään kirjallisuuteen. Aiemmin käydyn pohdinnan perusteella siirrytään seuraavaksi tutkimuksen teoreettisen viitekehysten muodostamisvaiheeseen.

Kuten jo tutkimuksen alussa on määritelty, tutkimuksen tärkein teoreettinen tavoite on:

Muodostaa kirjallisuuden pohjalta kokonaisvaltainen IT –hallintotavan rakentumisen viitekehysmalli, joka kattaa kaikki hallintotavan oleelliset komponentit siten, että viitekehystä on mahdollista soveltaa mahdollisimman universaalisti erilaisista tilannetekijöistä riippumatta.

Tavoitteena ei siis ole muodostaa normatiivisia päätelmiä minkäänlaisen optimaalisen IT –hallinto, tai –organisaatorakenteen muodostamiseksi. Muodostettavan mallin vahvuuden tulisi olla sen yleistettävyyden ja sovellettavuuden. Vaikka tässä tapauksessa viitekehysmalli ei pystyisikään antamaan valmiita vastauksia IT –hallintorakennetta suunniteleville, mallilla tulee kuitenkin olla myös pragmaattista hyötyä. Tässä tapauksessa hyödyn tulisi syntyä huomion kohdistamisesta IT –hallintotavan rakentamisen kannalta oikeisiin ilmiöihin, joiden ympärille varsinainen formaali hallintotapa tulisi kussakin tilanteessa vallitsevien tekijöiden mukaan rakentaa.

Yllä kuvattua IT –hallintotavan viitekehysmallia täydennetään tässä tutkimuksessa lisäksi fuusion jälkeisen IT –integraation tilannetekijällä. Tämä on merkityksellistä ainakin kolmesta syystä, jotka ovat jo käyneet ilmi edellisessä kappaleessa käydyssä pohdinnassa. Ensiksikin fuusioituminen on useissa tapauksissa tilanne, jossa uuden organisaation strategian ja tavoitteiden kannalta vaadittu IT –toiminta ja siten koko IT –hallintorakenne tulee määritellä uudelleen. Toiseksi fuusiotilanteen voidaan IT –hallintotavan muodostamisen näkökulmasta väittää olevan poikkeuksellisen haastava, verrattuna esimerkiksi yksittäisen organisaation strategian uudelleenmäärittelyyn liittyvään IT –hallintotavan muutokseen. Tämä poikkeuksellinen haastavuus liittyy fuusioituvien organisaatioiden epäsovinnaisuuteen toisiinsa nähden, sekä niiden siitä seuraavaan taipumukseen vastustaa muutosta, sekä uusien ja käännteentekevien hallintorakenteiden syntymistä. Kolmanneksi IT –toiminnan rooli koko

integraatioprosessissa, ja siten koko fuusion onnistumisessa voi olla hyvin merkittävä. Tutkimuksen keskeinen argumenttihan oli, että toimiva IT –hallintorakenne tukee fuusion jälkeisen IT –integraation onnistumista, ja sitä kautta koko fuusion menestystä.

Aluksi tässä kappaleessa muodostetaan yllä kuvattu IT –hallintotavan rakentumisen viitekehysmalli. Tämän jälkeen muodostetaan fuusioon liittyvän IT –integraation keskeisten tilannetekijöiden tunnistamista kuvaava malli. Nämä kaksi rakennetta tulee yhdessä muodostamaan tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehysmallin.

5.1 IT –hallintotavan rakentuminen

Organisaation IT –toiminnan ytimessä ovat ne keskeiset aktiviteetit, joiden kautta IT –toiminta syntyy. Aktiviteetit voidaan myös nähdä päätöksenteko– tai vastuualueina, kun ryhdytään tarkastelemaan sitä, kuka ja ketkä ovat mukana eri IT –toiminnan aktiviteetteihin liittyvässä päätöksenteossa. IT –hallintotapakirjallisuudessa ei ole vakiintunutta käsitystä IT –toiminnan keskeisistä aktiviteeteista ja päätöksentekoalueista. Esimerkiksi Sambamurthy & Zmudin (1999) varsin karkea jaottelu kuvaa IT –aktiviteettien muodostuvan kolmesta keskeisestä osa-alueesta: IT –infrastruktuurista, IT:n käytöstä ja projektinhallinnasta. Gordon & Gordon (2000) jaottelivat IT:n vastuualueet prioriteettien asettamiseen, standardien asettamiseen, järjestelmien kehittämiseen, sekä operaatioihin. Weill (2004) ja Weill & Ross (2005) ovat puolestaan jakaneet IT –toiminnan keskeiset päätöksentekoalueet viiteen osa-alueeseen, joita ovat IT –toimintaperiaatteet, IT –arkkitehtuuri, IT –infrastruktuuri, -sovellusten tarpeet, sekä IT –investoinnit ja priorisointi.

Yllä olevissa eriävissä jaotteluissa on heti helppo nähdä päällekkäisyyksiä. Sambamurthy & Zmudin IT:n käyttö esimerkiksi vastaa Gordon & Gordonin operaatioita (ylläpito, käyttäjähallinta yms.) ja Gordon & Gordonin prioriteettien asettaminen Weillin ja Weill & Rossin investointeja ja priorisointeja. Tutkimuksen kannalta oleellista on tunnistaa IT –toiminnan yleisesti keskeiset aktiviteetit riittävällä tarkkuudella, menemättä kuitenkaan liian monimutkaiseen luokitteluun. IT –hallintotapakirjallisuuden pohjalta on tässä yhteydessä päädytty viisiosaiseen luokitteluun.

1) IT –strategia. Kirjallisuudessa ei juurikaan puhuta IT –strategiasta osana IT –toiminnan päätöksentekoa, vaikka IT:n strategista roolia organisaation toiminnassa monesti jo korostetaankin. IT –toiminnan strateginen rooli saattaakin ulottua moniin eri aktiviteetteihin, esimerkiksi investointeihin ja priorisointiin liittyvään

päätöksentekoon (Nolan & McFarlan 2005, Ross & Weill 2002). Kuitenkin kirjallisuudessa korostetaan hyvin paljon IT –hallintotavan johdonmukaisuutta organisaation ylätason strategian kanssa, joten IT –toiminnan yhtenä keskeisenä päätöksentekoalueena tulisikin olla IT –strategiatyö ja siihen liittyvä seuranta ja ohjaus. Weill (2004) ja Weill & Ross (2005) identifioivat IT –toimintaperiaatteet yhtenä päätöksentekoalueena, joka kattaa mm. IT:n (liike)toiminnallisen roolin, sekä organisaatiossa toivottavan IT –toiminnan määrittelytyön. Tämä voidaan nähdä strategisen tason päätöksentekotyönä, jonka tulisi olla myös osa organisaatiolle määriteltyä IT –hallintotapaa. Weillin (2004) mukaan IT –hallintotapaa ei pääsääntöisesti tulisi muuttaa organisaation pienemmissä strategisissa suunnanmuutoksissa. IT –hallintotavassa tulisi kuitenkin olla koordinoitu tapa yhdistää IT –toiminnan päätöksenteko myös tällaisiin pienempiin suunnanmuutoksiin ja niiden tuomien uusien vaatimusten tunnistamiseen ja käsittelyyn.

2) Investoinnit ja priorisointi. IT –projektien valitseminen, sekä niiden priorisointi on kirjallisuudessa yleisesti tunnistettu keskeinen osa IT –toimintaa. Edellä esitetyistä kolmesta jaottelusta se on kahdessa (Gordon & Gordon, Weill, Weill & Ross) sellaisenaan, ja Sambamurthy & Zmudin (1999) jaottelussa sen voidaan katsoa sisältyvän projektinhallinnan aktiviteetteihin. Investoinneilla ja priorisoinneilla on myös strateginen merkitys, ja siten se nähdään kirjallisuudessa päätösalueena, johon myös organisaation ylätason tulisi osallistua tavalla tai toisella (mm. Rosss & Weill 2002). Investointi ja priorisointitoiminnan tulisikin tähdätä siihen, että ”IT –salkku” olisi linjassa organisaation strategian kanssa, sekä siihen että prioriteetit strategisesti tärkeiden ja vähemmän kiireellisten hankkeiden välillä olisivat johdonmukaisesti määritellyt.

3) Kehittäminen. Organisaation kannalta tarvittavien järjestelmien ja sovellusten kehittäminen voidaan tehdä organisaatiossa eri tavoin. Esimerkiksi Gordon & Gordon (2000) puhuvat joko keskitetystä (massapalvelut) ja liiketoimintavetoisesta (eri yksiköille räätälöivät palvelut) järjestelmäkehityksestä. Weill (2004) ja Weill & Ross (2005) puolestaan puhuvat siitä, miten liiketoimintojen tarpeet otetaan huomioon kehitystyössä. Kehittäminen kattaakin päätöksenteon siitä, kenellä on vastuu erilaisten järjestelmien kehittämisestä organisaatiossa.

4) Standardit. IT –toiminnan keskeinen päätöksentekoaalue on käytettävien teknologiaratkaisujen valitseminen siten, että IT –toiminta on toisaalta riittävän tehokasta ja toisaalta riittävän ”joustavaa” organisaation (liike)toimintatavoitteiden saavuttamiseksi. IT –arkkitehtuurin ja infrastruktuurin määrittelytyö on siten organisaation IT –standardien määrittelyä. Toisaalta organisaatiossa on oltava myös johdonmukainen tapa standardista poikkeaviin hankkeisiin liittyvään päätöksentekoon, niiden hylkäämiseen, tai hyväksymiseen.

5) Operaatiot. IT –toiminnan käyttöön, tai operaatioihin liittyvä päätöksenteko liittyy käytössä olevien järjestelmien käyttämiseen ja ylläpitoon liittyviin vastuihin. Esimerkiksi vastuu yksittäisen järjestelmän ylläpidosta, tukipalvelusta ja käyttäjähallinnasta voi olla keskitetty IT –organisaatioon, tai se voidaan asettaa sitä pääasiassa käyttävän (liike)toimintayksikön vastuulle.

Yllä kuvatut viisi IT –toiminnan keskeistä päätöksentekoaaluetta muodostavat IT –hallintotavan ytimen. Niiden perusteella voidaan kohdistaa huomio siihen, miten IT –toiminnan osa-alueita koskeva päätöksenteko tulee formalisoida IT –hallintotapaan. Näiden aktiviteettien tunnistaminen kussakin organisaatiossa luo pohjan koko IT –hallintotaparakenteen muodostamiselle.

Päätöksentekoaalueiden määrittelyn – eli sen *mistä* päätetään – jälkeen siirrytään kysymykseen siitä, *miten* päätöksenteko tapahtuu organisaation tavoitteiden kannalta mahdollisimman asianmukaisesti. Aiemmin tarkastellussa kirjallisuudessa ollaan tunnistettu erilaisia tapoja kuvata tällaisia päätöksentekorakenteita. Kirjallisuudessa puhuttiin aluksi keskitetystä ja hajautetusta päätöksenteosta, tai jostain näiden hybridiratkaisuista. Tämä tarkastelutapa on kuitenkin havaittu liian yksinkertaistavaksi ja epärealistiseksi. Myös tämän tutkimuksen kannalta tarkastelu osoittautuu liian yksinkertaiseksi, kun tavoitteena on muodostaa mahdollisimman yleistettävissä oleva IT –hallintotavan rakentumista kuvaava malli. Niinpä kirjallisuudesta onkin tunnistettu asianmukaisempi, erilaisiin vuorovaikutusrakenteisiin perustuva IT –toiminnan päätöksenteon organisointilogiikka.

Tällaiset IT –toiminnan päätöksenteon vuorovaikutusrakenteet voidaan jakaa integraatorakenteisiin, sekä relaatorakenteisiin (Sambamurthy & Zmud 2000, Argawal & Sambamurthy 2002, Schwarz & Hirschheim 2003).

Relaatorakenteet ovat vuorovaikutussuhteita ja verkostoja, joilla IT –toiminnan kyvykkyudet muodostetaan joko organisaation sisäisesti, ja/tai ulkopuolisten kumppanien avulla. Relaatiorakenteet voivat siis muodostua hyvinkin erilaisista mekanismeista sen mukaan, minkälaisia IT –kyvykkyyskäsitteitä organisaatiossa tarvitaan. Argawal & Sambamurthy (2002) tunnustivat kolmenlaisia relaatioverkostoja, joita IT –toiminnassa voidaan nähdä yleisesti olevan. Ensimmäinen visioimisverkostot ajavat IT –toiminnan strategisen roolin ja arvonluomisen määrittelyä organisaatiossa. Tällaisen tulisi syntyä esimerkiksi IT –toiminnan johdon ja koko organisaation ylimmän johdon välille, jotta IT –toiminnan suunta olisi johdonmukainen koko organisaation strategian kanssa. Toiseksi innovaatioverkostot ajavat IT –toiminnan ja (liike)toiminnan, eli IT:n sisäisten asiakkaiden välistä vuorovaikutusta ja sitä, miten IT –toiminta saadaan asianmukaisesti organisaation eri (liike)toimintayksiköiden tarpeita tukeväksi. Kolmas tyypillinen relaatorakenne on hankintaverkosto, jonka kautta IT –toiminnan tehokkuutta, kustannustehokkuutta ja innovatiivisuutta voidaan parantaa. Hankinta voi liittyä esimerkiksi jonkin uuden kriittisen kyvykkyuden tuomiseen organisaation ulkopuolisen kumppanin avustuksella, tai se voi olla jonkin IT –toiminnan osa-alueen ulkoistamista ulkopuoliselle toimijalle kustannustehokkuuden parantamiseksi. Käytännössä relaatorakenteet voivat näyttäytyä esimerkiksi erilaisina työrooleina (IT –toiminnan asiakkuuspäälliköt), prosesseina, tai ryhminä (IT –neuvostot, kumppanuusverkostot).

Edellä kappaleessa 4 käsitellyssä IT –integraatioon liittyvässä kirjallisuudessa yksi IT –integraation tyypillisimmäksi sudenkuopaksi osoittautui IT –toiminnan poissaolo fuusion suunnittelussa, sekä ylimmän johdon ja IT –toiminnan välinen heikko vuorovaikutussuhde (McKiernan & Merali 1995, Stylianou et al. 1996, Robbins & Stylianou 1999). Toimivien vuorovaikutusverkostojen merkitystä erityisesti IT –toiminnan ja organisaation ylimmän johdon välillä ei siis voine liikaa korostaa fuusiotilanteen ollessa kyseessä.

Integraatorakenteet muodostavat toisen keskeisen vuorovaikutusrakennetyypin. Tällaisten rakenteiden voidaan sanoa muodostavan organisatorisen ”liiman”, jolla yllä kuvattujen relaatorakenteiden muodostamat kyvykkyudet saadaan koordinoitua asianmukaisesti toimivaksi IT –toiminnan kokonaisuudeksi. Tällaisia integraatiomekanismeja voivat olla esimerkiksi IT –johtajan raportointivastuu ylimpään johtoon, tiimipohjainen työkuultuuri IT –toiminnassa, päätöksenteko-, viestintä- ja koulutusprosessit, tai IT –johtoryhmä. Toisaalta integraatorakenteet synnyttävät ja ilmentävät myös identiteettiä, joka ohjaa IT –toiminnan viestintää, auktoriteettiä ja ”luonnetta” – organisaatiokulttuuria.

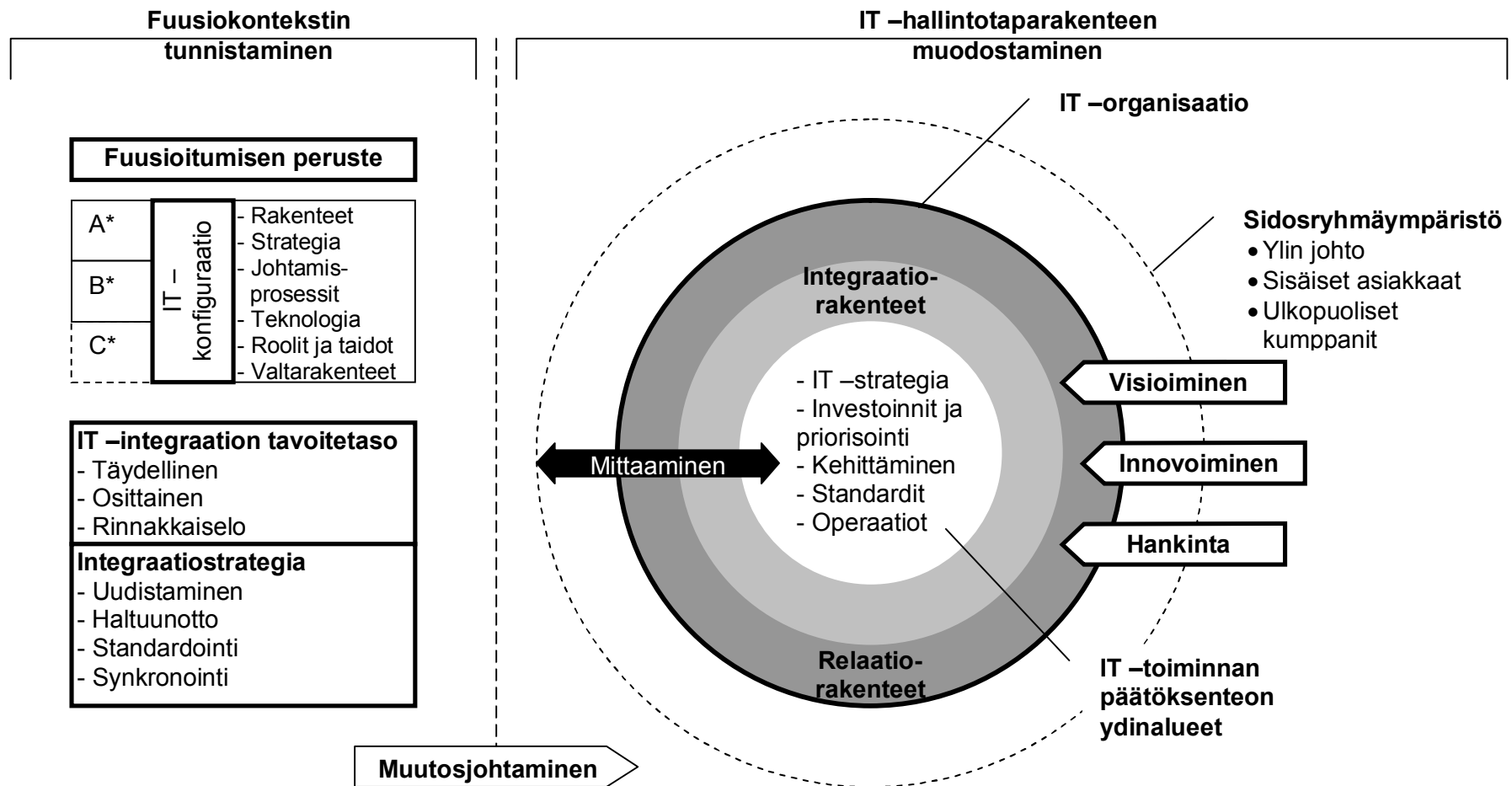
Schwarz & Hirschheim (2003) ovat perustellusti kritisoineet relaatio- ja integraatorakenteisiin pohjautuvaa mallia mittaamisen puuttumisella alkuperäisestä mallista. He ovatkin siten täydentäneet mallia IT –toiminnan onnistumisen mittaamisella, jonka voidaan ymmärtää olevan tärkeä osa formaalia IT –hallintotapaa. Mittaamisen avulla tulisi johdonmukaisesti seurata IT –toiminnan kykyä tuottaa lisäarvoa sen sisäisille asiakkaille organisaatiossa. Toisaalta mittaaminen tulee kohdistaa myös IT –toiminnan tehokkuuden ja taloudellisen suorituskyvyn seuraamiseen.

Yllä esitetyt komponentit – päätöksentekoalueet, relaatio- ja integraatorakenteet, sekä mittaaminen – muodostavat IT –hallintotavan rakentumisen viitekehysmallin, joka on esitetty seuraavalla sivulla kuvassa 5-1.

Mallin ytimessä ovat IT –toiminnan keskeiset päätöksentekoalueet, eli se mihin osa-alueisiin liittyviä päätöksentekorakenteita organisaation tulee luoda. Integraatorakenteet muodostavat IT –toiminnan sisäisesti koordinoivat mekanismit ja identiteetin, kuten työprosessit, tiimit ja kulttuurin. Relaaatorakenteet ovat puolestaan IT –toiminnan kyvykkyyksien luomisen aluetta ja ne muodostavat myös IT –toiminnan rajapinnan sen sidosryhmäympäristön (ylin johto, sisäiset asiakkaat/liiketoimintayksiköt, ulkoiset kumppanit) kanssa. Tätä kautta syntyvät niin IT –toiminnan rooli organisaatiossa, sen luoma arvo organisaation toiminnalle ja sen sisäisille asiakkaille, kuin myös erilaiset hankintasuhteet organisaatiossa ja sen ulkopuolella. Mittaamisjärjestelmät ovat puolestaan koko IT –toiminnan läpileikkaavia järjestelmiä, joskin ne riippuvat voimakkaasti yksittäisten organisaatioiden tarpeista ja tavoitteista. Mittaaminen tulisi kuitenkin suunnitella siten, että sen kautta voidaan johdonmukaisesti arvioida sekä IT –toiminnan sisäistä tehokkuutta, että sen kykyä tuottaa lisäarvoa organisaatiolleen.

Yllä muodostettu IT –hallintotavan rakentumisen viitekehysmalli tunnistaa hallintotavan kannalta keskeiset rakenteet, ja auttaa keskittämään huomion oikeanlaisten hallintorakenteiden muodostamiseen. Se ei kuitenkaan edes pyri antamaan valmiita vastauksia sille, minkälaisia näiden rakenteiden tulisi olla. Tarkoitus onkin, että mallin avulla voidaan hahmottaa ja arvioida erityyppisiä rakenteita kuhunkin organisaatioon sopivaksi.

Seuraavaksi siirrytään tämän tutkimuskokonaisuuden osalta mallia täydentävään osaan, joka pyrkii tunnistamaan IT –hallintotavan muodostamisen kannalta oleellisia tekijöitä kahden tai useamman organisaation fuusiotilanteessa.



Kuva 5-1 IT -hallintotavan rakennemalli ja fuusiokontekstin tunnistaminen

5.2 Fuusiokontekstin ymmärtäminen

Edellä kappaleessa 4 perehdyttiin fuusiota, ja sen jälkeistä IT –integraatiota käsittelevään kirjallisuuteen. Nyt tarkoitus on tunnistaa tästä kirjallisuudesta tekijöitä, jotka ovat merkityksellisiä IT –hallintotavan rakentamisen näkökulmasta fuusion jälkeisen IT –integraation onnistumisen edesauttamiseksi. Edellä kappaleen alussa todettiin jo IT –integraation merkitys fuusion onnistumisen kannalta, sekä fuusiotilanteen poikkeuksellinen haastavuus myös IT –hallintotavan muodostamisen suhteen.

Tässä vaiheessa pyrkimys on tunnistaa fuusiokontekstin kannalta merkityksellisiä tekijöitä, joiden huomioiminen on tärkeää, jotta muodostettava IT –hallintotapa olisi paitsi johdonmukainen uuden organisaation tavoitteiden kanssa, mutta myös lähtökohdiltaan realistinen ottaen huomioon fuusion lähtöasetelman – fuusioituvien organisaatioiden organisatorisen epäyhteensopivuuden ja siitä syntyvän resistanssin. Tarkoitus ei tässäkään ole tuottaa normatiivisia ohjeita optimaalisen integraatiostrategian valitsemiselle, vaan kohdistaa huomio kirjallisuudesta esiin nousseisiin tyypillisiin ongelmiin ja ilmiöihin, joiden ennakoiminen on tärkeää uutta IT –hallintotapaa suunniteltaessa. Keskeinen argumentti tässä vaiheessa onkin se, että uusi IT –hallintotapa ei fuusiotilanteessa voi onnistua sen ollessa kontekstistaan irrallaan, vaan fuusion jälkeiseen integraatioon liittyvät haasteet ja niiden käsittely tulee rakentaa sisään myös fuusion jälkeen toimeenpantavaan IT –hallintotapaan.

Fuusioitumisen peruste – se miksi fuusio tapahtuu – on lähtökohta fuusiokontekstin tunnistamiselle. Sillä on merkitystä IT –toiminnan kannalta siksi, että se voi määrittää IT:n roolin fuusioituneessa organisaatiossa uudelleen. Toisaalta se voi asettaa myös erityisiä vaatimuksia IT –toiminnan uudelleen järjestelyille, jotka on huomioitava IT –hallintotapaa rakennettaessa. Koska fuusioitumisen syitä voi olla hyvinkin erilaisia, ei fuusioitumisen perusteiden luokittelu tyhjentävästi ole järkevää, tai edes mahdollista. Tärkeintä on kuitenkin tunnistaa oikeita kysymyksiä: *mihin fuusiolla pyritään ja mikä on IT –toiminnan rooli pyrkimyksen onnistumisessa.* Haspeslagh & Jemison (1991) ovat tunnistaneet tyypillisiä fuusioitumispyrkimysten taustalla olevia syitä, jotka voidaan luokitella sen mukaan liittyvätkö ne kyvykkyyksien siirtämiseen, organisaation uudistumiseen, vai strategisiin muutoksiin pyrkimiseen. Fuusioitumisen peruste muodostaa ylätasoa suuntaviivat IT –toiminnan roolille uudessa organisaatiossa, ja siten sen tulisi välittyä myös IT –hallintotavan päätöksentekorakenteisiin.

Organisatorinen yhteensopimattomuus on yksi fuusion jälkeisen integraation haasteellisimmista ilmiöistä erityisesti tilanteissa, joissa pyritään syvempään integraatioon (Datta 1991, Weber & Pliskin 1996, Johnston & Yetton 1996). Oleellista IT –hallintotavan rakentamisen kannalta on tunnistaa fuusiossa mukana olevien osapuolten organisatorinen rakenne siten, että siihen liittyvät epäyhteensopivuudet pystytään ennakoimaan. Fuusioituvien organisaatioiden lähtötilanteen ymmärtäminen on merkittävä osa paitsi uuden IT –hallintotavan rakenteiden suunnittelua, mutta myös käänteentekevään muutosprosessin mukana aina ilmenevän vastustuksen ennakoimista ja siihen varautumista.

Johnston & Yetton (1996) ovat ehdottaneet Scott & Mortonin (1991) MIT’91 skeemaan perustuvaa IT –konfiguraatiomallia erilaisten IT –toimintojen organisatoristen eroavaisuuksien tunnistamiseksi. Mallin avulla voidaan tunnistaa fuusioituvien osapuolten IT –toiminnan strategiaan, rakenteisiin, johtamisprosesseihin, käytössä oleviin teknologioihin, sekä yksilöiden rooleihin ja taitoihin liittyviä tekijöitä. Mehta & Hirschheim (2004) ovat myös esittäneet erityisesti IT –toiminnan valtarakenteita luokittelevan mallin, jonka avulla voidaan tunnistaa auktoriteetin, ideologioiden, asiantuntijuuden, sekä poliittisuuden näyttäytymistä ja merkitystä organisaatiossa. Näiden kahden mallin pohjalta voidaan muodostaa IT –konfiguraatiomalli, jonka avulla fuusion osapuolten IT –toiminnan organisatorista yhteensopivuutta voidaan analysoida järjestelmällisesti. Merkittävät eroavaisuudet tällaisessa IT –konfiguraatiossa ennustavat yhteentörmäyksiä ja resistanssia, joten niiden ennakoiminen on IT –hallintotavan suunnitteluvaiheessa sekä sen toimeenpanon aikana tärkeää.

Fuusiokontekstin tunnistamisen kolmas tärkeä komponentti IT –hallintotavan rakentamisessa on integraation tavoitetason, sekä siihen liittyvän integraatiostrategian määrittely. IT –integraation tavoitetaso viittaa siihen, kuinka syvällisesti fuusioituvien osapuolten IT –toiminta tullaan integroimaan. Kirjallisuudessa on tunnistettu kolme tyypillistä tavoitetasoa: täydellinen ja osittainen integraatio sekä rinnakkaiselo, jossa integraatioon ei juurikaan pyritä (Giacomazzi et al. 1997, Johnston & Yetton 1996, Wijnhoven et al. 2006). Integraation tavoitetason voidaan ymmärtää useissa tapauksissa johtuvan suoraan fuusion perusteesta, josta kirjoitettiin hieman ylempänä. Tavoitetason määrittäminen on kuitenkin yksi fuusiokontekstin keskeisimmistä tekijöistä, sillä se määrää pitkälti uuden IT –toiminnan rakennetta ja siten IT –hallintotapaa.

IT –integraation tavoitetasoon on edelleen sidoksissa integraatiostrategian määrittelemineen. Wijnhoven et al. (2006) ovat esittäneet (tavoitetasosta riippuen) neljä mahdollista integraatiostrategiaa: uudistaminen, haltuunotto, standardointi, sekä synkronointi. Yhtäläillä integraation tavoitetilan määrittämisen kanssa, myös valittavalla integraatiostrategialla on ymmärrettävästi suora vaikutus fuusioituvan organisaation IT –toimintaan, sekä siten IT –hallintotavan rakentamiseen.

Fuusioitumisen perusteen, osapuolten IT –konfiguraatioiden eroavaisuuksien, sekä IT –integraation tavoitetason ja strategian tunnistaminen mahdollistaa fuusiokontekstin ymmärtämisen, joka on perusedellytys uuden IT –hallintotavan suunnitellulle fuusiotilanteessa. Viitekehysmallissa on fuusiokontekstin tunnistamisen ja IT –hallintotavan rakennusmallin lisäksi kolmaskin tekijä, muutosjohtaminen. Vaikka se on sinänsä kahdesta muusta irrallinen kokonaisuus, sen merkitys muutosprosessin kannalta – joita niin fuusioituminen, kuin uuden IT –hallintotavankin rakentaminen ovat – on merkittävä. Kotter & Schlesinger (2008) ovat tunnistaneet tyypillisiä muutosvastarinnan aiheuttajia, sekä niiden vastustuskeinoja, jotka esiteltiin aiemmin kappaleessa 3.4. Muutosvastarinnan tunnistamisen, sekä sen aktiivisen minimoimisen voidaan väittää olevan kriittinen osa uuden IT –hallintotavan onnistumista, ja siten muutosjohtaminen on elimellinen osa myös tämän tutkimuksen teoreettista viitekehysmallia.

Tutkimuksen teoreettinen osa on edennyt kirjallisuushaun kuvaamisen, sekä IT –hallintotapaa ja fuusion jälkeistä IT –integraatiota käsitelleen kirjallisuuskatsauksen myötä tutkimuksen teoreettisen viitekehysmallin muodostamiseen, joka on kuvattu aiemmin tässä kappaleessa. Tutkimuksen seuraavassa osassa siirrytään esittelemään tutkimuksen menetelmiä: tiedonhankintaa, aineistoa, sekä analysointia. Tämän jälkeen siirrytään tutkimuksen neljänteen osaan, jossa syvennytään tutkimuksen empiiriseen osioon. Edellä muodostetun viitekehysmallin sopivuutta tullaan tässä vaiheessa testaamaan pyrkimällä tunnistamaan viitekehysmallin mukaisia rakenteita käytännön integraatiotapahtumassa, sekä arvioimaan tällaisten rakenteiden olemassaolon/olemattomuuden, ja ominaisuuksien vaikutusta IT –integraation ja –toiminnan onnistumiselle.

OSA 3: TUTKIMUSMETODIT

6 Tapaustutkimus

Tässä kappaleessa esitellään tutkimukseen valittu menetelmä – tapaustutkimus. Ensiksi tarkastellaan lyhyesti mistä tapaustutkimusmenetelmässä on kyse, sekä pyritään tunnistamaan sen vahvuuksia ja heikkouksia. Tämän jälkeen arvioidaan menetelmän soveltuvuutta kyseessä olevaan tutkimukseen.

6.1 Tapaustutkimus tutkimusmenetelmänä

Tapaustutkimus (engl. *case study*) on tutkimusstrategia, joka keskittyy tietyn ympäristön tai tapahtumapaikan dynamiikan ymmärtämiseen (Eisenhardt 1989). Se on empiirinen tutkimus, joka tutkii ilmiötä nykyhetkellä sen omassa tosielämän kontekstissaan (Yin 2009).

Tapaustutkimus voi käsittää yhden tai useamman tapauksen (engl. *case*), sekä useita analyysin eri tasoja (Eisenhardt 1989). Yin (2009) on kuvannut kolme karkeaa kriteeriä, joiden toteutuessa tapaustutkimusmenetelmä on sopiva verrattuna muihin tutkimusmenetelmiin, kuten koe-, kysely-, tai historiantutkimukseen. Ensinnäkin tutkimuskysymyksen tulisi olla muotoa *miten* ja/tai *miksi* jokin ilmiö näyttääytyy. Toiseksi tutkijalla ei tulisi olla mahdollisuutta tai tarvetta vaikuttaa tutkimuskohteen käyttäytymiseen ja tapahtumiin. Kolmanneksi tutkimuksen tulisi kohdistua nykyhetkessä tapahtuvaan ilmiöön.

Tapaustutkimuksissa yhdistyvät tyypillisesti erilaiset datankeruutavat. Näitä voivat olla mm. arkistot, haastattelut, kyselyt ja havainnoinnit. Aineisto voi olla niin kvalitatiivista (esim. haastattelut), kuin kvantitatiivistäkin (esim. numeerinen data, tilastot) (Eisenhardt 1989).

Eisenhardtin mukaan tapaustutkimuksilla voidaan pyrkiä pääasiassa kolmeen tutkimukselliseen tavoitteeseen: kuvaavan kertomuksen tarjoamiseen, teorian testaamiseen, sekä teorian luomiseen. Hän on kuvannut tapaustutkimusmenetelmää erityisesti teorioiden rakentamisen (engl. *theory building*) näkökulmasta. Tästä näkökulmasta hän näkee tapaustutkimusmenetelmällä olevan kolme merkittävää vahvuutta. Ensinnäkin todennäköisyys uudenlaisen teorian tuottamiselle on hänen mukaansa suuri, sillä luovat oivallukset kumpuavat ristiriitaisista ja paradoksaalisista todistusaineistoista, joihin tapaustutkimus menetelmänä juuri perustuu. Toiseksi esiin nouseva teoria on todennäköisesti testattavissa helposti mitattavien käsitteiden sekä vääräksi todistettavien hypoteesien kanssa. Tämä johtuu

siitä, että niin käsitteet, kuin hypoteesitkin ovat läpikäyneet toistuvan todistelun iteratiivisen teorian rakentamisprosessin aikana. Kolmanneksi syntyvä teoria on todennäköisesti myös empiirisesti validi, sillä teorian rakentamisprosessi on tapausmenetelmässä hyvin intiimisti sidottu käytettävissä olevaan todistusaineistoon (empiirisiin havaintoihin). Tässä tutkimuksessa tullaan toisaalta testaamaan aiemmin kirjallisuuskatsauksen kautta rakennettu konseptuaalinen viitekehysmalli, kuin myös pyritään tutkimuksen empiirisessä vaiheessa rakentamaan validi teoria. Eisenhardtin (1989) mukaan tutkimusta edeltävien konseptuaalisten rakennelmien, sekä tutkimuskysymysten muodostaminen on hyödyllistä teorian rakentamiseen pyrkivissä tapaustutkimuksissa. Tässä tutkimuksessa keskeiset tutkimuskysymykset sekä käsitteellinen viitekehysmalli on muodostettu aiemmin kirjallisuushaun yhteydessä. Näihin tullaan seuraavassa empiirisessä tutkimuksessa syventymään tarkemmin.

Eisenhardt mainitsee myös kaksi tapaustutkimuksen merkittävää heikkoutta, joiden huomioiminen on tärkeää myös tässä tutkimuksessa. Ensinnäkin, intensiivinen empiirisen todistusaineiston käyttö saattaa johtaa teoriaan, joka on liian monimutkainen. Tällainen teoria saattaa olla hyvin detaljirikas, mutta kyvytön esittämään ilmiön kokonaiskuvaa. Toinen mahdollinen heikkous liittyy liian kapeaan ja erityislaatuiseen teoriaan, jossa riittävän yleistettävyyden kriteeri ei toteudu.

6.2 Valitun menetelmän soveltuvuus

Yinin (2003) mukaan tapaustutkimus mahdollistaa erityisen hyvin kokonaisvaltaisten ja merkityksellisten tosielämän ominaisuuksien säilyttämisen tutkimusprosessin aikana. Tapaustutkimusmenetelmä soveltuu tähän tutkimukseen hyvin ainakin kolmesta syystä. Ensinnäkin tutkimuksen kohteena on fuusioitumisprosessi, jonka tarkastelu voidaan rajoittaa tiettyyn aikajaksoon. Toiseksi tutkimus kohdistuu siihen, *miten* kohteena oleva prosessi on toteutunut ja *miksi* se on toteutunut siten kuin se on. Tavoitteena on myös muodostaa empiirisesti validi teoramalli, joka on käyttökelpoinen myös muissa vastaavanlaisissa tapauksissa.

Tapaustutkimuksen soveltuvuutta tutkimusmenetelmänä tulisin Yinin (2003) mukaan arvioida ja testata neljällä osa-alueella: *käsitteellinen validiteetti*, *sisäinen validiteetti*, *ulkoinen validiteetti*, sekä *reliabiliteetti*. Seuraavalla sivulla olevassa taulukossa on esitetty, miten ko. seikat on otettu huomioon tässä tutkimuksessa.

Taulukko 6-1 Tapaustutkimuksen validiteetin ja reliabiliteetin testaaminen (Yin 2003)

Testi	Tapaustutkimustaktiikka (<i>tutkimusvaihe</i>)	Miten huomioitu tässä tutkimuksessa
Käsitteellinen validiteetti	<ul style="list-style-type: none"> • Usean todistusainelähteen käyttäminen (<i>datan keruu</i>) • Todisteluketjun luominen (<i>datan keruu</i>) • Tutkimusraportin arvioituttaminen avaintiedonantajilla (<i>kompositio</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Haastateltavien monipuolinen valitseminen • Täydentävän dokumentaation kerääminen (suunnitelmat, pöytäkirjat, tiedotteet) • Epäjohdonmukaisuuksien ja ristiriitaisuuksien huomioiminen ja tarkastaminen • Tutkimustyön tarkistuttaminen avainhenkilöllä (tutkimuksen ohjaaja)
Sisäinen validiteetti	<ul style="list-style-type: none"> • Mallin sovittelu (<i>data-analyysi</i>) • Selityksien rakentaminen (<i>data-analyysi</i>) • Vastakkaisten selityksien esittäminen (<i>data-analyysi</i>) • Loogisten mallien käyttäminen (<i>data-analyysi</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Teoreettisen viitekehysten testaaminen empiirisesti • Selityksien rakentaminen empiirisen aineiston analyysillä
Ulkoinen validiteetti	<ul style="list-style-type: none"> • Teorian käyttö yksittäistapaustutkimuksissa (<i>tutkimuksen suunnittelu</i>) • Toistelulogiikka monitapaustutkimuksissa (<i>tutkimuksen suunnittelu</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Teoreettisen viitekehysmallin rakentaminen ja testaaminen empiirisellä aineistolla
Reliabiliteetti	<ul style="list-style-type: none"> • Tapaustutkimusprotokollan käyttö (<i>datan keruu</i>) • Tapaustutkimustietokannan kehittäminen (<i>datan keruu</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Tutkimusaineiston kerääminen ja analysointi järjestelmällisesti. • Tutkimusaineiston tietokannan järjestelmällinen rakentaminen

Validiteetin ja reliabiliteetin testaamisen kautta voidaan tunnistaa joitakin heikkouksia tämän tutkimuksen suhteen. Ensinnäkin, koska datankeruuvaiheessa haastatteluja suoritettaessa eivät tämän tutkimuksen keskeiset kysymykset olleet vielä täsmentyneet, ei käytössä ollut haastattelurunko suoranaisesti pohjautunut tutkimuksen teoreettiseen viitekehysmalliin ja sen keskeisiin käsitteisiin. Haastattelut käsittelivät pääosin kuitenkin tämän tutkimuksen kysymysten kannalta keskeisiä käsitteitä ja ilmiöitä, joskaan haastattelurunkoa ei oltu suunniteltu täysin sen mukaiseksi. Toinen potentiaalinen heikkous, joka rajoittaa tutkimuksen yleistettävyyttä on se, että tutkimus kohdistuu ainoastaan yhteen tapauskohteeseen (Aalto-yliopiston IT –fuusio). Jotta tutkimuksen ulkoinen validiteetti voitaisiin varmistaa, tulisi tutkimukseen sisällyttää useampi vastaavanlainen tapauskohde. Tutkimuksen keskeinen tarkoitus on kuitenkin teoreettisen viitekehysmallin muodostaminen ja testaaminen, johon yksittäinen tapauskohde on katsottu tässä yhteydessä riittäväksi. Toistaminen – ja siten

yleistettävyyden varmistaminen – rajautuu siten tämän tutkimuksen ulkopuolelle mahdolliseksi jatkotutkimusaiheeksi.

Toisaalta Yinin (2003) mukaan yksittäistapaustutkimuksen valitsemiselle voi olla viidenlaisia perusteluja. Ensinnäkin se voi olla *kriittinen tapaus* jonkin hyvin formuloidun teorian testaamiseksi, jossa teorian väittämät voidaan testata. Toiseksi se voi olla *äärimmäinen tai uniikki* tapaus, jolloin tapauksen harvinaisuus asettaa vaatimuksia valinnalle. Kolmanneksi tapaus voi olla myös *tyypillinen*, jolloin tapaus edustaa jotain yleistä tapausyyppiä ja voidaan siten yleistää edelleen muihin vastaaviin tapauksiin. Neljäs perustelu voi liittyä tapauksen *paljastavuuteen* tilanteissa, jossa vastaavaa tapausta ei ole syystä tai toisesta voitu aikaisemmin tutkia. Viides perustelu yksittäisen tapauksen valitsemiselle on *pitkittäinen* tutkimus samasta tapauksesta. Tällöin samaa tapauskohdetta tarkastellaan useampana eri ajankohtana, jolloin voidaan selvittää ilmiöissä tapahtuvia muutoksia ajan kuluessa.

Tässä yhteydessä syitä yksittäisen tapauksen valitsemiselle voidaan tunnistaa niin käytännön syistä, kuin yllä olevista Yinin (2003) esittämistä perusteluista. Kyseessä olevassa tapauskohteessa voidaan tunnistaa uniikin tapauksen ominaisuuksia kahdesta syystä. Ensinnäkin tapauskohde ilmenee yliopistomaalimassa tapahtuvassa fuusiossa, jonka voidaan olettaa eroavan selvästi yritysmaalimassa tapahtuvasta fuusiosta, johon aikaisempi tutkimus poikkeuksetta keskittyy. Toiseksi kyseessä olevan fuusiotapauksen yksi merkittävä ominaisuus on se, että IT –toiminnan fuusioituminen alkoi huomattavasti ennen muun organisaation fuusioitumista. Tällaisen poikkeuksellisen ominaisuuden takia vertailuun soveltuvien tapauskohteiden löytäminen olisi ollut haasteellista. Käytännössä myös tutkimuksen laajuus asettaa rajoitteita tapauskohteiden määrälle. Tämän vuoksi useamman tutkimuskohteen valitseminen olisi ollut epätarkoituksenmukaista.

7 Tutkimusaineiston kuvaus

Tämä tutkimus kohdistuu yhteen tapaukseen: Aalto-yliopiston kolmen koulun (TKK, HSE, TaiK) IT –hallintotavan muodostumiseen IT –toiminnan integraatiossa. Seuraavaksi esitellään tutkimuksen kohteena oleva tapaus hieman tarkemmin. Tämän jälkeen esitellään tutkimusprojekti, jonka pohjalta tämä tutkimus suoritettiin.

7.1 Tapaustutkimuksen kohde

Teknillisen korkeakoulun (TKK) ja Helsingin kauppakorkeakoulun (HSE) IT –toimintojen yhdistämistä alettiin suunnitella jo vuonna 2007, kun Aalto-yliopiston (silloinen innovaatioyliopisto) ideasta alettiin vasta käydä laajempaa yhteiskunnallista keskustelua. Näiden kahden koulun IT –toiminta yhdistettiin juridisesti vuoden 2008 alussa. Myös Taideteollinen korkeakoulu (TaiK) liittyi tässä vaiheessa mukaan IT –toimintojen yhdistämisen suunnitteluun. Juridisesti se liittyi mukaan yhdistettyyn IT –toimintaan syksyllä 2008, kun Aalto-yliopiston syntymisestä oltiin aiemmin samana vuonna virallisesti tehty päätös. Aalto-yliopiston IT –integraatio on siten toiminut edelläkävijänä näiden kolmen koulun toimintojen fuusioitumisessa.

Tapaustutkimuksen kohteena on siis IT –hallintotavan muodostuminen kyseessä olevassa IT –toimintojen fuusioitumisessa, jonka konkreettinen suunnittelu alkoi vuonna 2007. Tapauskohteen varsinainen fuusioituminen tapahtui vuonna 2008, jonka jälkeen itse toiminnan integraatioprosessi käynnistyi. Tutkimuksen aikaväli ulottuu vuoden 2010 kevääseen asti, jolloin Aalto-yliopisto organisaationa oli syntynyt ja aloittanut toimintansa. Kuvaus fuusioprosessin keskeisistä vaiheista loppuvuodesta 2007 alkuvuoteen 2010 on liitteessä 3.

7.2 Tutkimusprojekti

Tämä tutkimus on tehty osana Aalto-yliopiston teknillisen korkeakoulun tuotantotalouden laitoksen ohessa toimivan SimLab –tutkimusyksikön Margarita –tutkimushanketta. Margarita on vuonna 2009 käynnistetty hanke, joka tutkii fuusion jälkeisten liiketoimintaprosessien ja IT –toiminnan integraation onnistumista. Hankkeen tutkimuskohteina on Aalto-yliopiston lisäksi ollut kaksi suurta kansainvälistä teknologiayritystä. Aalto-yliopiston IT –integraatiota tutkiva projekti, jonka pohjalta tämä tutkimus on kokonaisuudessaan tehty, käynnistyi alkuvuonna 2010. Haastattelu- ja muun aineiston kerääminen tapahtui pääosin maalisi-

huhtikuussa, jonka aikana käynnistyi myös aineiston alustava analysointi. Lisäksi projektin puitteissa järjestettiin kesäkuussa 2010 kehityspäivä, jonne Aalto-yliopiston IT –toiminnan keskeistä henkilöstöä kokoontui keskustelemaan tutkimuksen kannalta keskeisistä ilmiöistä. Tutkimusta ohjasi pääasiallisesti Margarita –hankkeen johtaja 2010 keväästä kesään asti, jonka jälkeen tutkimusraportin kirjoittaminen on edennyt itsenäisesti Margarita –projektista erillään. Syksyn 2010 ajan tutkimusraportin tekeminen oli noin puolen vuoden tauolla, jonka jälkeen se on jatkunut kevään 2011 aikana.

8 Tiedonhankintamenetelmät

Tapaustutkimuksessa hyödynnetään tyypillisesti kuutta eri todistusaineiston lähdettä: dokumentaatio, arkistot, haastattelut, suora havainnointi, osallistuva havainnointi, sekä fyysiset artefaktit (Yin 2003). Kaikkien näiden lähteiden käyttö ei ole kuitenkaan aina välttämätöntä, joten tässä yhteydessä keskitytään lyhyesti kuvaamaan vain tutkimuksessa käytössä olleet todistusaineiston lähteet, sekä niiden vahvuudet ja heikkoudet (Yin 2003).

1) *Dokumentit ja arkistot* ovat keskeinen osa tiedonkeruuta useimmissa tapaustutkimuksissa. Relevanttia todistusaineistoa voivat olla esimerkiksi kirjeet, muistiot, esityslistat, toimintasuunnitelmat, tai kirjalliset raportit. Dokumenttien ja arkistojen lähteenä käyttämisen vahvuuksia voivat olla niiden stabiilius (voidaan tarkastella toistuvasti), eksaktius (sisältävät tarkkoja yksityiskohtia, kuten nimiä, päivämääriä ja viittauksia), laaja kattavuus (laaja aikaväli, useat tapaukset ja asetelmat), sekä riippumattomuus kyseessä olevasta tapaustutkimuksesta. Vastaavasti merkittäviä heikkouksia voivat olla dokumenttien kirjoittajien (tuntematon) puolueellisuus, sekä niiden puolueellinen valikoituminen, erityisesti jos käsiksi pääsyä dokumentteihin on rajoitettu tai estetty.

2) *Haastattelut* ovat tapaustutkimusten kenties tärkein todistusaineiston lähde. Useimmissa tapauksissa avoimet (engl. *open-ended*) haastattelut, joissa käsitellään niin tosiasiallisia seikkoja, kuin haastateltavien mielipiteitä ja näkemyksiäkin, ovat tapaustutkimuksissa sopivimpia. Yinin (2003) mukaan tapaustutkimuksissa haastateltavien roolin tulisi olla lähempänä tiedonantajaa (engl. *informant*), joka voi opastaa tutkijaa uusille vahvistaville tai vastakkaisille tiedonlähteille. Riippuvuuteen tämän tyyppiseen tiedonantajasuhteeseen tulee kuitenkin suhtautua kriittisesti, ja tutkijan tuleekin siten aina verrata näin keräämäänsä dataa muista lähteistä kerättyihin ja vastakkaisiin todistusaineistoihin. Haastattelujen vahvuuksia ovat kohdistettavuus (suoraan tutkimuksen aiheeseen), sekä näkemyksellisyys havaittuihin syy-seurauspäätelmiin. Heikkouksia voivat puolestaan olla puolueellisuus huonosti rakennetun kysymysasettelun tai annettujen vastauksien takia. Haastateltavien heikko ja/tai valikoiva muistaminen sekä refleksiivisyys (haastateltava kertoo mitä kysyjä haluaa kuulla) ovat myös merkittäviä heikkouksia.

Tässä tutkimuksessa kerättiin siis dataa pääasiallisesti kahdesta lähteestä. Haastattelut muodostavat tutkimuksen selvästi tärkeimmän todistusaineiston lähteen. Lisäksi aineistoa kerättiin dokumentteina mm. pöytäkirjoista, esityksistä ja sopimusluonnoksista.

8.1 Haastattelut

Tutkimusaineisto kerättiin pääasiallisesti haastattelemalla tutkimuksen kohteena olevan IT – integraation suunnittelun ja toteutuksen kannalta avainasemassa olevia/olleita henkilöitä. Haastattelut toteutettiin puoliavoimella rakenteella (engl. *semi-structured interview*), jossa haastateltavat asiat perustuvat ennalta rakennettuun haastattelurunkoon siltä osin, kuinka kyseinen haastateltava on soveltuva vastaamaan eri aihepiireihin liittyviin kysymyksiin. Käytössä olleeseen haastattelumenetelmään kuuluu myös täydentävien, varsinaiseen haastattelurunkoon kuulumattomien kysymysten esittäminen haastattelun edetessä. Haastatteluissa hyödynnettiin lisäksi ylempänä esitettyä Yinin (2003) ehdottamaa tiedonantaja –lähestymistapaa, jossa haastateltavat täydensivät myös käytössä olevaa kirjallista dokumentaatiota, sekä tarjosivat näkemyksiä muista mahdollisesti relevanteista haastateltavista henkilöistä.

Haastateltavien lista pyrittiin rakentamaan siten, että haastateltavia kertyisi suhteellisesti tasaisesti kaikista kolmesta lähtöorganisaatiosta (TKK: 9, HSE: 6 ja TaiK: 3), sekä mahdollisimman laajasti organisaation eri tasoilta aina operatiivisesta tasosta erilaisiin päätöksentekoelementteihin asti. Lisäksi haastateltavia pyrittiin keräämään suhteellisesti tasapuolisesti fuusioituneen organisaation kummastakin pääosasta, tietohallinnosta (7 haastateltavaa), sekä IT –palvelukeskuksesta (9 haastateltavaa).

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina ja ryhmähaastatteluina (2-3 haastateltavaa). Lista haastatelluista henkilöistä rooleineen, sekä organisaatioittain jaoteltuna on koottu liitteeseen 1. Käytössä ollut haastattelurunko on puolestaan esitetty liitteessä 2. Pääosa haastatteluista suoritettiin aikavälillä 16.3.-14.4.2010 ja pääasiassa siten, että haastattelijoina toimivat Margarita –tutkimushankkeen johtaja, tutkimusyksikössä kurssia suorittava Aalto-yliopiston Teknillisen korkeakoulun diplomi-insinööriopiskelija, sekä allekirjoittanut tutkimusassistentin roolissa.

Kaikki haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella ja nauhoitteet toimitettiin litteroitavaksi siihen erikoistuneeseen tutkimuspalveluyritykseen. Nauhoitettua

haastatteluaineistoa kertyi yhteensä n. 20 tuntia, josta puhtaaksikirjoitettua aineistoa muodostui yhteensä 452 liuskaa ja 188 915 sanaa.

8.2 Muu tiedonhankinta

Täydentävänä tutkimusmateriaalina käytettiin IT –integraation suunnitteluun ja toteutukseen liittyvää dokumentaatiota eri lähteistä. Näitä ovat mm. yhdistymisen suunnitteluun, valmisteluun ja päätöksentekoon liittyvät dokumentit, kuten kokouksien pöytäkirjat ja esitykset. Lisäksi tietoa haettiin yhdistymisprosessin aikaisista dokumenteista, kuten uutiskirjeistä ja kokousten pöytäkirjoista. Lisämateriaalina käytettiin myös kesäkuussa 2010 pidetyn tutkimusprojektiin kuuluneen Aalto IT –kehityspäivän (jossa läsnä oli sekä haastatteluihin osallistuneita, että ei osallistuneita henkilöitä) aikana tallennettuja muistiinpanoja.

9 Analysointimenetelmät

Tässä kappaleessa esitetään tutkimuksen keskeiset analysointimenetelmät. Koska kyseessä oleva tutkimus nojaa yksinomaan kvalitatiiviseen aineistoon, kohdistuu tarkastelu vain tämän aineistotyyppin analysointimenetelmiin.

Tutkimusaineiston analysointi on tapaustutkimuksen yksi haastavimmista vaiheista. Valtava kvalitatiivisen aineiston määrä pökerryttää helposti sen käsittelyyn varautumattoman tutkijan. Tapaustutkimuksessa datan analysoinnilla tarkoitetaan esimerkiksi tarkastelua, kategorisointia, taulukointia, testaamista, tai muita tapoja yhdistellä todistusaineistoa tutkimuksen alkuperäisten väittämien käsittelemiseksi (Yin 2003). Hypoteesien testaamisen ja todistamisen kannalta tapaustutkimuksessa on tärkeää, että datan ja teorian vertailu tapahtuu rinnakkain tutkimuksen edetessä (Eisenhardt 1989). Niinpä tässäkin tutkimuksessa teoreettisten käsiterakennelmien kehittyminen on tapahtunut tiivistä aineiston keruun ja analysointiprosessin ohessa. Teorian ja aineiston läheinen suhde onkin tärkeää teorian rakentamisen kannalta, jotta tutkimuksen tuloksena saataisiin aikaan empiirisestikin validi teoria (Eisenhardt 1989).

Kvalitatiivisen datan analyysi voidaan Miles & Hubermanin (1994) mukaan jakaa kolmeen rinnakkaisesti tapahtuvaan toimintaan, jotka jatkuvat aina tutkimusprosessin loppuun saakka: aineiston pelkistämiseen (engl. *data reduction*), aineiston näyttämiseen (engl. *data display*), sekä johtopäätösten tekemiseen ja niiden oikeaksi todistamiseen (engl. *conclusion drawing/verification*). Aineiston pelkistämällä he tarkoittavat sen valitsemiseen, tarkentamiseen, yksinkertaistamiseen ja yleistämiseen liittyvää prosessia, joka alkaa jo ennen itse aineiston keräämistä, kun tutkija tietoisesti rajaa tutkimuksen keskeisiä kysymyksiä, kohteita ja teoreettisia käsitteitä. Aineiston näyttäminen on taas erilaisten matriisien ja kaavioiden muodostamista, joiden avulla aineisto organisoidaan sellaiseen muotoon, että johtopäätösten tekeminen ja tutkimuksessa eteneminen on mahdollista ja selkeää. Kolmas analyysin osa-alue on johtopäätösten muodostaminen aineistosta ja se tapahtuu esimerkiksi säännönmukaisuuksien, kaavamaisuuksien, selityksien, syyseuraussuhteiden ja väittämien tunnistamisena. Tutkija muodostaa jo aineiston keräämisen alkuvaiheessa johtopäätöksiä, joihin Miles & Huberman (1994) varoittaa nojaamasta liian voimakkaasti ja kritiikittömästi, kunnes ne tutkimuksen edetessä eksplisoituvat ja saavat vankemman perustuksen,

muodostaen aikanaan tutkimuksen varsinaiset loppupäätelmät. Lopuksi johtopäätökset tulee vielä testata niiden validiteetin varmistamiseksi.

Oleellinen osa kvalitatiivista tutkimusta on myös asianmukaisen tutkimusmallin (engl. *research design*) muodostaminen. Miles & Hubermanin (1994) mukaan tutkimusmalli voi muodostua löyhästi ja induktiivisesti tutkimuksen edetessä, tai se voi olla melko tiukasti ja deduktiivisesti määritelty jo ennen varsinaisen tutkimustyön alkamista. He ehdottavat kuitenkin jonkinlaista strukturoitua mallia aineiston käsittelyn pohjaksi, jotta tutkija ei jo alusta alkaen hukkuisi tulvivaan aineistomäärään, ja että aineisto pystyttäisiin käsittelemään järkevässä ajassa tutkimuksen loppuunsaattamisen kannalta. Konseptuaaliset viitekehysmallit ovat keskeinen osa tällaisen tutkimusmallin muodostamista ja ne voivat Miles & Hubermanin mukaan olla hyvin alkeellisia tai seikkaperäisiä, teoriavetoisia tai maalaisjärkeen perustuvia ja deskriptiivisiä tai syysuhteita hahmottavia. Tällaisen konseptuaalisen viitekehysten tarkoitus on siis spesifioida mitä aiotaan tutkia, samalla rajaten pois tutkimuksen ulkopuolelle jäävät ilmiöt.

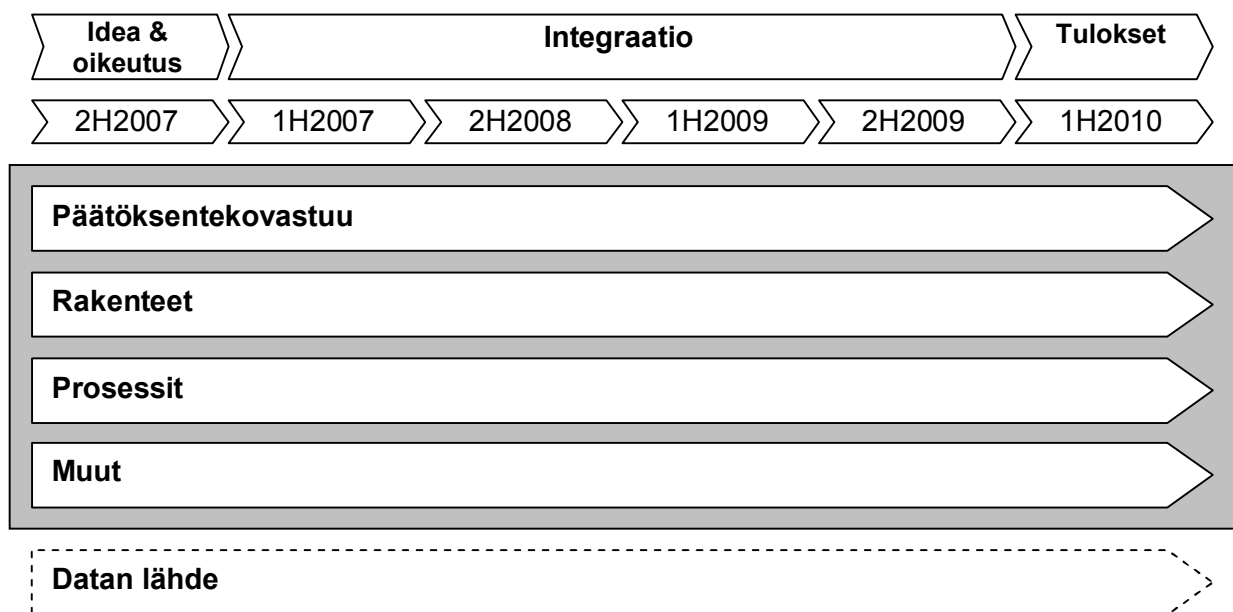
Tässä tutkimuksessa konseptuaalisen viitekehysmallin, joka on muodostettu ja esitetty kappaleessa 5, kehittäminen tapahtunut jossakin deduktiivisen ja induktiivisen lähestymistavan välimaastossa. Aineiston keräämisen alkaessa ja sen aikana ei varsinaista viitekehysmallia vielä ollut olemassa, joskin keskeiset tutkimuskysymykset olivat karkeasti jo määriteltynä. Mallin kehittäminen alkoikin aineiston keräämisen aikana ja siihen tutustuttaessa, ja varsinaisen viitekehysmallin on muodostettu aineiston analysointiprosessin aikana. Kyseessä olevan tutkimuksen viitekehysmalli on toisaalta voimakkaasti aikaisemmasta kirjallisuudesta kumpuava ja siten hyvin teoriavetoinen, mutta toisaalta se on muodostettu tiiviisti sitä tutkimusaineistoon vertaillen. Tätä kautta on pyritty saavuttamaan sekä teoreettisesti merkityksellinen, että empiirisesti validi viitekehysmalli.

Kyseessä olevan tutkimuksen aineisto on yksinomaan kvalitatiivista, pääasiassa puhtaaksikirjoitettua haastattelumateriaalia. Jotta tällaista raakamateriaalia voitaisiin hyödyntää järjestelmällisellä tavalla tutkimuksessa, se tulee luokitella, koodata (Miles & Huberman 1994). Koodaus tarkoittaa aineiston – sanojen, lauseiden tai kappaleiden – merkitsemistä ja lokeroimista jollakin tutkimuksen kannalta merkityksellisellä tavalla, jotta laajan aineiston käsittely ja jatkojalostaminen olisi mahdollista. Vastaavasti, kuten yllä kuvattu konseptuaalinen viitekehysmalli, tutkimusaineiston luokitteluun käytettävä koodisto voi syntyä induktiivisesti (tutkimuksen edetessä), tai deduktiivisesti (etukäteen määritetysti).

Miles & Huberman (1994) ehdottavat esimerkiksi konseptuaaliseen viitekehysmalliin tai tutkimuskysymyksiin pohjautuvaa, ainakin väliaikaista koodistoa jo tutkimuksen alkuvaiheessa pitkälti samantyyppisistä syistä kuin mitä edellä tutkimusmallin muodostamisesta esitettiin. Kyseessä olevassa tutkimuksessa koodisto on – kuten aiemmin kuvattu konseptuaalinen viitekehysmallikin – muodostettu deduktiivisen ja induktiivisen jatkumon välimaastossa. Koodiston suunnittelu on tapahtunut pääosin tutkimusaineiston kertyessä ja tutkimuskysymysten täsmentyessä, mutta varsinainen lopullinen koodisto on muodostettu vasta kun koko aineisto on kerätty. Koodisto on syntynyt kuitenkin yhdessä konseptuaalisen viitekehysmallin kehittelyn yhteydessä, jolloin tutkimusaineiston luokittelu on tehty kyseisen viitekehysmallin käsitteiden ja ilmiöiden käsittelemisen mahdollistamiseksi. Seuraavaksi esitetään lyhyesti itse koodausprosessi, sekä käytössä ollut koodisto.

Haastatteluaineiston koodaus suoritettiin TAMSanalyzer –nimisellä kvalitatiivisen datan analysointisovelluksella. Jokainen puhtaaksikirjoitettu haastattelu luettiin läpi, ja teksti merkittiin aina asianmukaisella koodilla alla esitettävän koodiston mukaisesti. Koodaustyö on välillä hyvin tulkinnanvaraista ja joissakin tapauksissa sama teksti jouduttiinkin koodaamaan useammalla deskriptiivisellä, eli jotain viitekehysmallin ilmiötä kuvaavalla, koodilla.

Koodausviitekehyyksen pääosat ovat aika, datan lähde, päätöksentekovastuut, rakenteet, prosessit, sekä muu relevantti data.



Kuva 9-1 Tutkimusaineiston luokittelumalli

Ensinnäkin jokainen koodattava teksti luokiteltiin sen mukaan mistä organisaatiosta kyseinen puhuja oli (tietohallinto, IT –palvelukeskus, muu hallinto), sekä mistä koulusta hän oli alunperin lähtöisin (TKK, HSE, TaiK, ulkopuolelta). Lisäksi pyrittiin kohdistamaan käsiteltävä ilmiö johonkin ennalta määritetyistä puolivuotisaikajaksoista. Tämän jälkeen teksti koodattiin sen mukaan, mitä viitekehysten ilmiötä se käsittelee. Päätöksentekovastuut jaettiin edelleen *toimintaperiaatteita, arkkitehtuureita, infrastruktuuristrategioita, sovellusten tarpeita*, sekä *investointeja ja priorisointia* koskevaan päätöksentekoon. Rakenteet puolestaan jaettiin edelleen *relaatio-* ja *integraatorakenteisiin*, sekä fyysisiä organisaatorakenteita kuvaaviin artefakteihin. Prosessit –luokalla taas pyrittiin tunnistamaan IT –toiminnassa ilmenneitä prosesseja. Lopuksi, muut –luokkaan merkittiin kaikki relevantiksi katsottu aineisto jatkokäsittelyä varten, silloin kun tekstin ei voitu katsoa kuuluvan mihinkään muuhun edellä esitettyyn luokkaan.

Tässä vaiheessa lienee syytä mainita, että edellä esitetty luokittelumalli eroaa joiltakin osin aiemmin kappaleessa 5 muodostetusta teoreettisesta viitekehysmallista. Tämä johtuu siitä, kuten jo aiemmin tässä kappaleessa käydystä pohdinnasta käy ilmi, että tutkimuksen teoreettinen viitekehysmalli muodostettiin lopulliseen muotoon aineiston analysointiprosessin aikana ja sen jälkeen. Yllä esitetyn luokittelumallin voidaan katsoa siis olevan varsinaisen teoreettisen viitekehysmallin jonkinlainen esiaste, joka on jalostunut yhdessä empiirisen aineiston analyysin kanssa sen lopulliseen muotoon, tutkimuksen varsinaiseksi teoreettiseksi viitekehyykseksi.

Tutkimus on nyt edennyt kirjallisuuskatsauksen, sekä tutkimus–, ja analysointimenetelmien esittelyn kautta vaiheeseen, jossa siirrytään itse tapauskohteen empiiriseen tutkimukseen. Seuraavassa osassa tullaan siis testaamaan tutkimuksen teoreettisen viitekehysmallin sopivuutta ja validiutta käytännössä, sekä tutkimuksen keskeisten hypoteesien paikkansapitävyyttä. Sitä seuraavassa osassa puolestaan siirrytään tutkimuksen viimeiseen vaiheeseen, tutkimuksen keskeisten päätelmien muodostamiseen ja lopputulosten tekemiseen.

OSA 4: EMPIIRINEN TUTKIMUS

10 Fuusiokontekstin tunnistaminen

Aalto –yliopiston fuusioitumisprosessi on IT –toiminnan näkökulmasta melko poikkeuksellinen erityisesti yhdestä merkittävästä syystä. Fuusioituvista osapuolista Helsingin kauppakorkeakoulu (HSE) ja Teknillinen korkeakoulu (TKK) aloittivat IT –toimintaa koskevan yhdistymisen valmistelun jo vuonna 2007 ennen varmaa tietoa Aalto –yliopiston syntymisestä. Myös fuusion kolmas osapuoli, Taideteollinen korkeakoulu (TaiK), liittyi mukaan IT –toiminnan yhdistämiseen hyvin aikaisessa vaiheessa Aalto –yliopiston syntytarinan varrella. Juridisesti HSE:n ja TKK:n IT –toiminta oli fuusioitu jo vuoden 2008 alussa ja TaiK:n edelleen alkusyksyllä 2008, vaikka itse Aalto –yliopisto virallisesti aloitti toimintansa vasta vuoden 2010 alussa. IT –toiminnan fuusio on siis ollut edelläkävijä Aalto –yliopiston kolmen koulun tuki- ja hallinnollisten toimintojen fuusioimisessa. Tämä on toisaalta tuonut IT –toiminnan fuusioitumisprosessiin ja IT:n hallintoon poikkeuksellisia haasteita, kuten tulemme myöhemmin näkemään, mutta toisaalta voidaan myös sanoa, että aikaisen ”startin” ansiosta yhdistymisen suunnittelulle ja toimeenpanolle on ollut melko runsaasti aikaa käytettävissä. Aalto –yliopiston kolmen koulun IT –toimintojen fuusioitumisprosessin päävaiheet on kuvattu liitteessä 3.

Tässä kappaleessa pyritään tunnistamaan kappaleessa 5 muodostetun viitekehysmallin ensimmäisen osan – fuusiokontekstin tunnistamisen – kannalta keskeisiä tekijöitä ja ilmiöitä Aalto –yliopiston IT –toiminnan fuusiosta. Tätä kautta pyritään löytämään mahdollisia syy-seuraussuhteita fuusiokontekstin tunnistamisen ja IT –hallintotavan muodostamisen, sekä IT –integraation onnistumisen välillä, sekä edelleen vastaamaan kysymykseen, miten mahdollinen fuusioitumiskonteksti tulisi huomioida IT –hallintotapaa suunniteltaessa.

10.1 Fuusioitumisen peruste

Kyseessä olevassa tapauksessa fuusioitumisen perustetta voidaan tarkastella kahdella tasolla. Ensinnäkin voidaan tarkastella koko Aalto –yliopiston syntymisen taustalla olevia perusteita ja niiden heijastumista IT –toiminnan fuusioon. Suomen yliopistouudistusta ja siten myös innovaatioyliopistoa (tuleva Aalto –yliopisto) valmistelleen ns. *Sailaksen työryhmän* raportti määritteli jo vuonna 2007 HSE:n, TKK:n ja TaiK:n yhdistymisen vision seuraavanlaisesti (alleviivaukset lisätty).

Visio 2020

Yliopisto on tutkimuksensa ja opetuksensa perusteella omilla erikoisaloillaan ja kokonaisuutena maailman kärkiyliopistojen joukossa. Sillä on kansainvälisesti vetovoimainen brändi. Edelläkävijyytensä ansiosta yliopisto on johtavien yliopistojen ja yritysten haluttu yhteistyökumppani ja arvostettu opiskelupaikka. Yliopistossa on oppimiseen ja uuden etsimiseen kannustava monikulttuurinen ilmapiiri, joka hyödyntää myös eri osaamisalojen rajapintoja. Yliopisto on tunnettu yhteiskunnallisesta vaikuttavuudestaan ja yhteistyökyvystään elinkeinoelämän kanssa.

Yliopiston säätiöpohjainen hallinto on joustava ja tehokas sekä kilpailukykyinen parhaiden kansainvälisten yliopistojen hallintomallien kanssa. Yliopiston säätiö on kasvanut merkittäväksi yliopiston rahoittajaksi.

Lähde: Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2007:16

Sailaksen työryhmän vision mukaan tulevan Aalto –yliopiston muodostamisella pyrittiin siis mm. eri osaamisalojen rajapintojen hyödyntämiseen, sekä tehokkaaseen ja joustavaan hallintoon. Työryhmä kiteyttää hallinnon tehostamisen merkityksen myös yhdessä sen toimenpide-ehdotuksessa seuraavanlaisesti:

”Yliopistotason hallinto muodostuisi kevyestä rehtorin esikunnasta ja korkeakoulujen yhteisistä tukitoiminnoista. Korkeakoulutason hallinto muodostuisi tutkimuksen ja opetuksen tarvitsemista palveluista. Hallinnon tehostamisella vapautettaisiin voimavaroja tutkimukseen ja opetukseen.”⁴

IT –toiminnan fuusioitumisen kannalta, sekä IT –hallintotavan muodostamisen näkökulmasta edellä olevista linjauksista voidaan siis toisaalta tunnistaa yleinen hallinnon tehostamisen tarve voimavarojen vapauttamiseksi yliopiston ydintoiminnalle (tutkimus ja opetus), ja toisaalta jaottelun yhteisiin tukitoimintoihin, sekä koulukohtaisiin opetuksen ja tutkimuksen palveluihin.

Toisaalta, kuten edelläkin kävi jo ilmi, IT –toimintojen fuusioituminen HSE:n ja TKK:n välillä ei täysin syntynyt Aalto –yliopiston muodostumisen lähtökohdista, vaan taustalla oli HSE:n ja TKK:n välinen, innovaatioyliopistohankkeesta irrallinen, pyrkimys tehostaa näiden kahden koulun IT –toimintaa, johon myös TaiK myöhemmin liittyi mukaan.

⁴ Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2007:16

Pyrkimys rationalisointeihin ja voimavarojen yhteiskäytön tuomiin hyötyihin käy ilmi niin IT –toiminnan yhdistymiseen liittyvistä dokumenteista, kuin myös haastatteluaineistosta. Marraskuun 16. päivä 2007 HSE:n hallitukselle esitetyssä IT –toiminnan valmistelua koskevassa liitteessä ilmenee toisaalta HSE:n ja TKK:n IT –toiminnassa tunnistetut kehitystarpeet ja niihin vastaaminen (HSE:llä heikko tietoturva, TKK:lla selkeän tietohallinnon puuttuminen), ja toisaalta yhteisen infrastruktuurin ja toimintaperiaatteiden tuomat hyödyt, sekä pienten IT –tiimien yhdistämisen mahdollistama erikoistuminen.

IT –toiminnan yhdistämisen suunnittelussa ja toimeenpanossa avainasemassa olleilla johtajilla (koulujen IT –toimintojen johtajat, sekä hallintojohtajat) vaikuttaa myös olleen selkeä käsitys IT –toiminnan yhdistämisessä pyrkimyksen kohteena olevista rationalisoinneista ja voimavarojen tehokkaammasta käytöstä. IT:n fuusioitumisen päätöksenteko eteni siten myös melko nopeasti ja kivuttomasti kaikissa kolmessa koulussa, mikä ilmeni myös useissa johtotason haastatteluissakin. Alemman portaan henkilöstöllä ilmeni tutkimuksessa hieman kaksijakoisempia näkökulmia. Toisaalta IT –toiminnan yhdistyminen ja sen taustalla olevat perusteet nähtiin järkevinä ja välttämättöminä erityisesti innovaatioyliopistohankkeen konkretisoituessa, mutta osalla henkilöstöstä näytti olevan myös selkeitä huolia mm. rationalisointien kautta syntyvistä mahdollisista henkilöstön vähennystarpeista ja muista työn uudelleenjärjestelyistä, mikä lienee hyvin tyypillinen ilmiö kaikissa rationalisointeihin pyrkivissä fuusioitumistilanteissa.

Kaiken kaikkiaan tapauskohteen fuusioitumisen perusteet näyttävät olleen hyvin avoimesti ja selkeästi määritellyt, jolloin niin HSE:n, TKK:n ja TaiK:n hallintotasolla, koulujen IT –toimintojen johtotasolla, sekä melko yleisesti myös IT –toiminnan henkilöstön piirissä näyttävät fuusion tavoitteet ja perusteet olleen melko hyvin selvillä, joskin vastustusta henkilöstötasolla näkyi jonkin verran jo tässä vaiheessa. Erään haastateltavan sanoin ”mitään murskaavaa” vastustusta ei kuitenkaan vielä tässä vaiheessa ilmennyt, joten fuusion perusteiden määrittelyn ja ymmärtämisen voidaan katsoa olleen selvästi fuusiota edesauttava tekijä.

10.2 Organisatorinen yhteensopivuus

Tapauskohteen kolme yhdistyvää IT –organisaatiota olivat hyvin erilaisia niin kooltaan, rakenteeltaan, kuin kulttuurillisilta näkökohdiltaan (taulukko 10.1).

Taulukko 10-1 Tapauskohteen osapuolten organisatorinen yhteensopivuus

Ominaisuudet	TKK	HSE	TaiK
Strategia/ toiminta- periaatteet	Voimakkaasti erilaisia teknisiä ratkaisuja hyödyntävä/kokeileva toiminta. Sisäisesti suunniteltujen ja rakennettujen ratkaisujen suosiminen. Toiminta voimakkaasti ”sisäisistä lähtökohdista kehittyntä”.	Ammattimainen ja melko asiakaslähtöinen toimintatapa. Melko itsenäisesti ohjautuva organisaatio.	Erittäin asiakaslähtöinen ja saavutettava, itseohjautuva palveluyksikkö.
Rakenne	Erillinen yksikkö, joka jaettu n. 10 hengen ryhmiin. Henkilöstöä yhteensä noin 75.	Erillinen tietohallinto ja IT –keskus, joita johtaa sama henkilö. Henkilöstöä yhteensä noin 25.	Pienehkö tietohallinto-organisaatio, joka vastaa kaikesta IT –toiminnasta.
Johtamis- prosessit & kulttuuri	Valta ja päätöksenteko keskittynyt organisaation johtajalle. Päätöksenteko hieman etäistä ja läpinäkymätöntä. Ei selvää yhtenäistä kulttuuria. Omia ideologioita voimakkaasti ajavia henkilöitä/ryhmiä. Tutkimuksellinen intohimo IT:tä kohtaan ja vahva itse tekemisen tahto. Palvelukulttuuri melko kehittymätöntä.	Johdolla selkeä ohjaustapa. Päätöksenteko selkeää. Ammattimainen ja melko yhtenäinen kulttuuri, ”työt tehdään työajalla ja sitten mennään kotiin”.	Pieni ja tiivis yhteisö, jossa erinomainen työilmapiiri. Voimakas palveluhenkisyys. Tehtäväkohtainen erikoistuminen vähäistä.
Järjestelmät	Laajahko skaala erilaisia (osittain päällekkäisiä) järjestelmiä ja palveluita. Sisäisesti kehitettyjen järjestelmien osuus hyvin suuri.	Standardoinnin ja valmiiden kaupallisten ratkaisujen suosiminen.	Teknisesti luovasti ja vähänlaisin resurssein toteutettuja järjestelmiä. ”Iloinen kaaos”.
Roolit/taidot	Pitkään organisaatioissa olleilla osaajilla voimakkaat roolit, teknokraattisuus. Tehtäväkohtainen erikoistuminen melko kehittyntä.	Tehtäväkohtainen erikoistuminen ei kovin syvällistä. Melko laajat ja vapaat toimenkuvat.	Tehtäväkohtainen erikoistuminen vähäistä. Henkilöstö pitkälti monipuolisia tehtäviä tekeviä yleismiehiä.
Valtarakenteet	Valta keskittynyt melko voimakkaasti johtajalle. Poliittista valtaa käyttäviä yksilöitä ja ryhmiä.	Ammattimainen ja ”yritysmäinen” valtarakenne.	Pieni ja tiivis yhteisö, jossa päätöksenteko melko osallistuvaa.

Fuusion osapuolten IT –toiminnan organisatorista yhteensopivuutta voidaan tarkastella kuudella osa-alueella: strategia, rakenne, johtamisprosessit, järjestelmät, roolit/taidot ja valtarakenteet, kuten edellä kappaleessa 5 esitettiin. Edellisellä sivulla olevaan taulukkoon onkin tunnistettu tapauskohteen osapuolten keskeisiä piirteitä aiemmin esitetyn IT –konfiguraatiomallin pohjalta. Vertailusta voidaan heti nähdä, että kaikki kolme fuusioituvaa osapuolta olivat organisatorisesti hyvin erilaisia keskenään.

Strategian ja ylätasen toimintaperiaatteiden osalta TKK on ollut selvästi erilainen kahteen muuhun verrattuna. Siinä missä toiminta on ollut asiakaslähtoisempää kahdessa muussa organisaatiossa, TKK:lla toiminta on ollut selvästi enenemän sisäisistä intresseistä ja teknologisista päämääristä kehittyntä. HSE:n IT –toimintaa ilmensi toisaalta ns. yritysmäisyys ja ammattimainen toimintatapa, kun taas TaiK:n IT –toiminta näytti haastattelujen perusteella selvästi asiakaslähtöisimmältä ja saavutettavimmalta. Rakenteellisissa eroissa organisaatioiden koko ja erikoistuminen näyttäyty selkeästi. TKK:n ATK –keskus oli joukon selvästi suurin ja erikoistunein, kun taas HSE:n ja TaiK:n organisaatiot olivat selvästi pienempiä ja vähemmän tehtäväkohtaisesti hajautuneita. TaiK:n IT –organisaatiossa erikoistuminen näytti olevan selvästi vähintä ja siten henkilöstön tehtävänkuvat erittäin monipuolisia. Johtamisprosessit ja kulttuuri näyttäytyvät myös hyvin erilaisina osapuolten välillä. Siinä missä TKK:lla ei selkeää yhtenäistä organisaatiokulttuuria ilmennyt, näytti HSE:llä ja TaiK:ssa olevan selvästi havaittavissa olevat kulttuurit, joskin nekin selvästi toisistaan erilaiset. Järjestelmien kohdalla huomattiin erityisesti, että TKK:lla järjestelmäkehityksessä korostui erilaisten teknologioiden kokeileva hyödyntäminen ja jonkinlainen itse tekemisen mentaliteetti, kun taas toisessa ääripäässä HSE:llä korostettiin standardiratkaisuja ja valmiita kaupallisia järjestelmiä. Rooleissa erityisesti tehtäväkohtainen erikoistuminen näyttäyty selvästi kolmen osapuolen välillä. TKK:lla erikoistuneita rooleja ja ryhmiä oli selkeästi eniten, kun taas TaiK:ssa erikoistuminen oli selvästi vähäisintä. TKK:lla voitiin tunnistaa myös jonkinlainen teknokraattisuus. Korkean tietotaitotason omaavilla henkilöillä oli voimakas rooli organisaatiossa, ja joissain tapauksissa se saattoi ilmetä heidän poliittisena valtapelinä omien teknillis-ideologisten pyrkimysten saavuttamiseksi. HSE:lla taas leimaavaa oli yritysmäisempi ja ammattimaisempi valtarakenne ja roolit, jossa johdon ohjaus oli selkeää ja sitä noudatettiin.

Kuten aiemmin kirjallisuuskatsauksessa jo esitettiin, Johnston & Yettonin (1996) mukaan selvästi erilasiin organisaatiotyyppeihin kuuluvat fuusio-osapuolet ovat strategisesti yhteensopimattomia. Tällöin IT –toiminnan integraation kannalta kriittistä on huomion

kohdistaminen näihin yhteensopimattomuuksiin, sekä rationalisointeihin yhteensopimattomuuksien poistamiseksi.

Kyseessä olevassa tapauksessa näyttää siltä, että fuusioituvien osapuolien IT –konfiguraatiota ja siten organisatorista epäyhteensopivuutta ei ollut otettu, ainakaan eksplisiittisesti, huomioon integraation alkuvaiheessa. Erityisesti kulttuureihin, järjestelmiin, sekä organisaatorakenteeseen liittyvät eroavaisuudet näyttävät aiheuttaneen suurehkoja ja yllättäviä ongelmia, sekä yhteentörmäyksiä integraatioprosessin käynnistyessä. Esimerkkinä voitaneen tässä vaiheessa mainita selvän ”me ja ne” –hengen syntyminen tiettyjen fyysisten toimipaikkojen ja organisaation osien välille ja siihen liittyvät kulttuuritörmäykset, tai epäselvät/määrittelemättömät järjestelmä- ja palvelurakenteet. Edellä esitettyjen eroavaisuuksien tunnistamisen ja eksplisoimisen, sekä niiden huomioimisen IT –hallintotaparakeiden suunnittelussa voidaan väittää olevat fuusiotilanteessa kriittisiä, jolloin niiden huomiotta jättäminen myötävaikuttaa ongelmien ja yhteentörmäyksien syntyyn IT –toiminnan integraatiovaiheessa, kuten kyseisessä tapauskohteessa näyttää tapahtuneet.

Tässä vaiheessa herää kysymys, miten sitten kyseessä olevat eroavaisuudet tulisi huomioida niin, että siitä olisi konkreettista hyötyä asianmukaisen IT –hallintotavan suunnittelussa. Ensinnäkin usealla organisatorisen yhteensopivuuden osa-alueella eroavaisuuksien tunnistaminen on luonnollinen ensimmäinen vaihe ennen uusien rakenteiden suunnittelua ja toimeenpanoa. Esimerkiksi eroavaisuudet asiakaslähtöisyydessä tai palveluhenkisyydessä on tunnistettava, jotta tiedetään missä sen kehittämiseen tarvitaan eniten minkäkinlaisia resursseja ja mekanismeja uudessa organisaatiossa. Toisaalta esimerkiksi järjestelmiin liittyvät eroavaisuudet dokumentoimalla ja tunnistamalla voidaan huomio kohdistaa heti integraation alussa fuusioituneen organisaation kannalta kaikkein kriittisimpiin järjestelmiin. Lopuksi monessa tapauksessa pelkästään jonkin ongelmallisen asian eksplisoiminen, analysoiminen ja avoimeen keskusteluun tuominen luo ymmärrystä, joka voi auttaa fuusion osapuolia uuden toimivan IT –hallintotaparakeiden suunnittelussa ja toimeenpanossa. Kulttuurierot ovat yksi tällainen osa-alue. Vaikka organisaatiokulttuurin suunnitelmallinen muuttaminen on hidasta ja vaikeaa, ellei mahdotonta, niin siihen liittyvien eroavaisuuksien pelkkä tunnistaminen ja ymmärtäminen voi auttaa fuusion osapuolia toimimaan yhdessä tehokkaammin integraatioprosessin aikana.

Tapauskohteessa fuusiokontekstin ymmärtämiseen liittyvä organisatorisen yhteensopivuuden tunnistaminen on näyttänyt alkavan vasta, kun fuusion osapuolet olivat jo juridisesti

yhdistetty samaan organisaatioon. Tämänkin jälkeen huomio on näyttänyt keskittyvän lähinnä teknologisiin eroavaisuuksiin liittyvään tunnistamiseen, joka sinällään on kriittinen osa-alue, mutta ei suinkaan riittävä organisatorisen yhteensopivuuden kokonaisuuden hahmottamisen kannalta. Muiden organisatoristen tekijöiden eroavaisuuksien, kuten johtamisprosessien ja kulttuurin, työroolien, tai valtarakenteiden tunnistaminen ja analyysi näyttää jääneen sivuosaan.

10.3 Fuusion tavoitetaso ja –strategia

IT –integraation tavoitetasolla määritellään se, missä määrin fuusion osapuolten IT –toimintaa on tarkoituksenmukaista integroida yhtenäiseksi. Integraation tavoitetaso on selvästi sidoksissa fuusion perusteeseen. Esimerkiksi kyseessä olevassa tapauksessa, jossa fuusiolla pyrittiin IT –toiminnan tehokkuuden parantamiseen ja voimavarojen parempaan yhteiskäyttöön, ei fuusioituvien osapuolten IT –toiminnan rinnakkaiselo (ei integraatiota) varmastikaan olisi perusteltavissa, koska resurssien käytön tehokkuuden parantamiseksi ainakin jonkinasteinen integraatio on välttämätöntä.

Tutkimuksen perusteella näyttää siltä, että kyseisessä tapauskohteessa pyrittiin osittaiseen integraatioon, joskaan sitä ei tutkimusaineiston perusteella oltu eksplisiittisesti missään vaiheessa määritelty. Kuitenkin aineistosta ilmenee, että pyrkimyksenä oli tuottaa yhteisen infrastruktuurin ja toimintaperiaatteiden avulla hyötyjä sellaisissa IT:n toiminnoissa, joissa selkeitä hyötyjä olisi saavutettavissa. Tämä viittaisi siihen, että tavoitteena oli yhdistää kaikkein keskeisimmät järjestelmät kaikkien fuusion kolmen osapuolen osalta, mutta ei pyrkiä täydelliseen integraatioon kaikkien järjestelmien osalta. Sen sijaan organisatorisesti pyrittiin lähes täydelliseen integraatioon. Yhteisen IT –toiminnan käynnistyttyä kaikkien kolmen osapuolen IT –toiminta olikin organisatorisesti täysin yhdistetty kahteen yhteiseen yksikköön: tietohallintoon ja IT –palvelukeskukseen. Poikkeuksen tähän muodosti lähinnä TKK:n joihinkin yksiköihin ja laitoksiin ajan saatossa syntyneet erilliset, esimerkiksi käyttäjätuesta vastaavat IT –yksiköt. Näidenkin osalta haastattelujen perusteella näytti siltä, että erillisiä IT –toimintoja pyrittäisiin poistamaan niin laajasti, kuin se vain olisi mahdollista.

Kaiken kaikkiaan tutkimuskohteen osalta vaikutti selvästi siltä, että uuden IT –organisaation aloittaessa ja integraation käynnistymisvaiheessa ei mitään tarkempia määrittelyjä ja suunnitelmia oltu tehty sen suhteen, mitkä järjestelmät ja palvelut olisivat alkuvaiheessa kaikkein kriittisimpiä integroitavia. Erään henkilöstöön kuuluvan sanoin saatavilla oli vain

hyvin yleismaailmallisia ohjeita, kuten ”*laitetaan kaikki yhteen*”, tai ”*täytyy saada yhteinen verkko pystyyn mahdollisimman nopeasti*”. Selkeän integraation tavoitetason määrittely alkuvaiheessa näyttääkin tuottaneen voimakasta epäselvyyttä ja suunnitelmallisuuden puutetta erityisesti siitä, mitä järjestelmiä tulisi kaikkein kiireellisimmin integroida ja rakentaa uudelle organisaatiolle, ja millä periaatteilla tätä integraatiota tulisi tehdä. Näihin ongelmiin palataan seuraavassakin kappaleessa.

Erilaisia IT –integraatiostrategioita esitettiin kirjallisuuskatsauksen pohjalta muodostetussa viitekehysmallissa neljä: uudistaminen, haltuunotto, standardointi ja synkronointi. Kyseessä olevassa tapauskohteessa näyttää siltä, että IT –integraatiossa on pyritty ainakin alkuvaiheessa standardoinnin kaltaiseen integraatiostrategiaan. Tähän viittaa mm. se seikka, että sen sijaan, että esimerkiksi alettaisiin rakentamaan täysin uusia järjestelmiä uutta organisaatiota varten, kolmen osapuolen päällekkäisistä järjestelmistä pyrittiin tunnistamaan sellaisia, jotka voitaisiin ottaa käyttöön kaikissa muissakin fuusion osapuolissa. Tätä ns. ”best of breed” lähestymistapaa näyttää kuitenkin integraatioprosessin edetessä seuranneen uudistamiseen pyrkivä uusien ”Aalto-järjestelmien” luominen, joten kyseisessä tapauskohteessa näyttäisi ilmenneen jonkinlainen standardoinnin ja uudistamisen hybridistrategia. Leimaavaa tässäkin yhteydessä tosin on ollut selkeiden määritelmien ja suunnitelmien puuttuminen, mikä ilmeni melko laajalti haastatteluissa. Ennen integraatiotyön aloittamista ei ollut selkeitä suuntaviivoja esimerkiksi sille, mitkä järjestelmät ja palvelut tulitaisiin standardoimaan ja toisaalta minkä kohdalla aloitettaisiin täysin uusien ratkaisujen luominen, vaan tällainen työ saatiin käyntiin vasta organisaatioiden fuusioitumisen jälkeen.

Tässä kappaleessa on tarkasteltu fuusion kontekstin tunnistamista tutkimuksen tapauskohteessa kappaleessa 5 esitetyn viitekehysmallin pohjalta. Tarkastelun perusteella näyttäisi siltä, että tapauskohteessa fuusiokonteksti oli toki ainakin implisiittisesti ymmärretty, mutta sen sijaan mitään selkeitä eksplisiittisiä linjauksia siitä, miten fuusion tavoitetaso ja integraatiostrategia näyttäytyisi käytännössä erilaisten järjestelmien ja palveluiden ominaisuuksissa ja priorisoinneissa, ei ollut olemassa. Lisäksi näyttää siltä, että fuusion osapuolten organisatorista yhteensopimattomuutta ei oltu ennen integraatiovaiheen alkamista juurikaan arvioitu, ja siten siihen liittyviä haasteita ja mahdollisia ongelmia ei oltu voitu tunnistaa etukäteen. Näihin liittyviä ongelmia tullaan käsittelemään seuraavassa integraatiovaiheen IT –hallintotaparakeiteita käsittelevässä kappaleessa.

Fuusiokontekstin tunnistaminen on edellytys fuusiota seuraavan integraatiovaiheen aikaisen IT –hallintotaparakenteen onnistuneelle suunnittelulle ja toimeenpanolle. Aivan kuten talonrakennuksessa maaperän tutkiminen on oleellinen osa rakennuksen pohjatyötä, niin myös fuusiokontekstin tunnistaminen on sellaista pohjatyötä, joka on välttämätöntä uusien hallintotaparakenteiden pystyessä pysymisen kannalta. On oleellista, että fuusiokontekstin asianmukainen arvioiminen on tehty jo ennen integraatiovaiheen alkamista, ennen kuin uusi organisaatio uusine rakenteineen on jo syntynyt. Tällä voidaan välttää fuusion osapuolten organisatorisista yhteensopimattomuuksista ja/tai epäselvistä integraatiotavoitteista johtuvien huterien hallintotaparakenteiden muodostumista, jotka esimerkiksi toimivat tehottomasti, ovat liian epäselviä, tai joita ei noudateta alkuunkaan. Fuusiokontekstin tunnistamisen IT –toiminnan näkökulmasta tulisikin olla osa fuusion ns. *due diligence* –selvitystä.

Seuraavassa kappaleessa siirrytään IT –hallintotaparakenteen muodostumisen tarkastelemiseen fuusiota seuraavassa integraatiovaiheessa kappaleessa 5 muodostetun viitekehysmallin avulla.

11 IT –hallintotaparakenteen muodostuminen

Tässä kappaleessa siirrytään tutkimuksen keskeisimpään osaan, jossa pyritään tunnistamaan tapauskohteen fuusion jälkeisen integraatiovaiheen IT –hallintotaparakenteita kappaleessa 5 muodostetun konseptuaalisen viitekehysmallin pohjalta. Tarkoitus on siis tunnistaa viitekehysmallin eri osa-alueiden mukaisia rakenteita ja mekanismeja tapauskohteesta, sekä tarkastella niihin liittyviä ilmiöitä ja ongelmia. Tätä kautta pyritään testaamaan IT –hallintotavan muodostamisen viitekehysmallin soveltuvuutta sekä vastaamaan kysymykseen, mitä yleisesti tulisi huomioida IT –hallintotavan rakentamisessa erityisesti fuusion jälkeistä integraatiovaihetta silmällä pitäen.

Aluksi tarkastellaan tapauskohteen organisatorisia hallintotaparakenteita: relaatio- ja integraatorakenteita. Tämän jälkeen perehdytään IT –toiminnan eri päätöksentekoa alueisiin liittyviin ilmiöihin.

11.1 Relaatorakenteet

Relaatorakenteilla tarkoitetaan organisaation sisäisten toimijoiden, sekä sisäisten ja ulkopuolisten toimijoiden välillä olevia mekanismeja ja rakenteita, joilla IT –toiminnan kyvykkyydet luodaan. Relaatorakenteet voidaan jakaa edelleen visioimisverkostoihin (IT –toiminnan ja organisaation ylimmän johdon välillä), innovointiverkostoihin (IT –toiminnan ja sen sisäisten asiakkaiden välillä), sekä hankintaverkostoihin (IT –toiminnan ja sen sisäisten ja ulkoisten palvelutarjoajien välillä).

11.1.1 Visioimisverkostot

Visioimisverkostot ovat IT –toiminnan (johdon) ja organisaation ylimmän johdon välisiä verkostoja, joissa muodostetaan ja artikuloidaan IT:n strateginen rooli ja arvo organisaatiossa, sekä tunnistetaan strategiset prioriteetit IT:n käytölle. Tapauskohteen visioimisverkostoja tarkastelemalla huomataan kyseisen tapauksen poikkeuksellinen luonne ja ehkä yksi merkittävimmistä haasteista. Poikkeuksellisuus liittyy tapauskohteen organisaation ylimmän johdon, tässä tapauksessa rehtorin ja hänen alaisuudessa toimivien vararehtorien, olemassa oloon tai paremminkin olemassa olemattomuuteen.

Kuten jo aiemmin mainittiin, kyseessä olevan tapauksen IT –toiminnan yhdistäminen alkoi alunperin Aalto –yliopistohankkeesta ainakin osittain irrallisena hankkeena jo vuonna 2007,

ja yhdistetty IT –organisaatio syntyi jo vuoden 2008 aikana. Itse Aalto –yliopiston hallinnollinen organisaatio ja sen ylin johto alkoi kuitenkin vasta muodostua vuoden 2009 aikana. Uuden yliopiston rehtori aloitti virassaan loppukeväällä 2009 ja IT:stä vastaava vararehtori astu virkaan vasta syksyllä 2009. Jo vuonna 2008 syntynyt yhdistetty IT –organisaatio oli siis käytännössä vailla sen toimintaa ohjaavaa päätösvaltaista ylintä johtoelintä yli puolitoista vuotta vaiheessa, jossa IT –toiminnan integraatiota pyrittiin käynnistämään. Visioimisverkostoja ei siis tässä vaiheessa varsinaisesti ollut olemassakaan.

Eräänlaisena visioimisverkostona voidaan nähdä Aalto –yliopiston valmistelua varten alkusyksyllä 2008 muodostettu A8 –ryhmä, joka visioi tulevan yliopiston hallintoa ja palveluita myös IT:n näkökulmasta. Haastatteluiden perusteella ei voida kuitenkaan nähdä, että valmisteluryhmän tuotokset olisivat konkreettisesti vastanneet yhdistyneen IT –toiminnan integraatioon liittyviin akuutteihin haasteisiin. Erään haastatellun sanoin ”scouppi oli siellä että mitä ollaan 20 vuoden päässä, eikä mitä halutaan 1.1.2010, kun Aalto aloittaa”.

Toimivien visioimisverkostojen puuttuminen IT –toiminnan ja organisaation ylimmän johdon välillä jo alkuvaiheessa näyttää johtaneen siihen, että yhdistetyn IT –toiminnan suunta ja prioriteetit ovat olleet pitkähkön aikaa epäselviä ja määrittelemättömiä juuri edellä kuvatun johtamistyhjiön vuoksi. Tilannetta kuvaa hyvin erään haastatellun vertaus talon rakentamiseen. Vaikka kaikki talon rakentamiseen tarvittavat tekijät, kuten IT –palvelutuottajat, projektisalkku ja tietoturvaryhmä, ovat olleet olemassa ja käytettävissä, on talon omistaja puuttunut, eikä kukaan ilman omistajaa ole pystynyt vastaamaan kysymykseen, minkälaista taloa heidän tulisi ryhtyä rakentamaan. Tämä yhdistettynä taustalla vaikuttaneisiin voimakkaisiin integraation etenemispaineisiin johti siihen, että useissa tapauksissa IT –organisaatio joutui itse omaksumaan talon omistajan roolin.

Vuoden 2009 loppupuoliskon aikana, kun johtoelimet organisaation huipulle asti ovat vihdoinkin saatu valittua ja mahdolliset visioimisverkostot alkaneen muodostua, on toimintaa puolestaan jo leimannut hirvittävä kiire vuoden 2010 alussa juridisesti syntyvän Aalto –yliopiston suhteen. Tässä vaiheessa on toisaalta ollut paine saada pakolliset säätiömuotoisen yliopiston edellyttämät palvelut, kuten taloushallinnon järjestelmät ajoissa käyttöön, mutta toisaalta samalla ylläpitää ja integroida vanhoja mutta kriittisiä järjestelmiä (esim. WebOodi), jotta ne olisivat käytettävissä Aalto –yliopiston aloittaessa. Tässä tilanteessa ns. Aalto –tason visioiden eteenpäin vieminen ei ole ollut käytössä olevilla resursseilla mahdollista.

11.1.2 Innovointiverkostot

Innovointiverkostot muodostuvat IT –toiminnan ja sen sisäisten asiakkaidensa välille. Tällaisten verkostojen tarkoituksena on yhdistää organisaation IT –palveluita käyttävät toiminnot ja IT –organisaatio niin, että järjestelmien sekä palveluiden suunnittelu ja toimeenpano vastaa organisaation tarpeita. Kyseessä olevassa tapauksessa innovointiverkostojen ovat esimerkiksi yliopiston päätoimintojen, kuten opetuksen ja tutkimuksen sekä IT –toiminnan välillä olevat vuorovaikutusrakenteet IT –palvelujen ja –järjestelmien kehittämisen suhteen.

Innovointiverkostoja tarkasteltaessa törmätään samaan johtamistyhjiöilmiöön, kuin mitä aiemmin visioimisverkostojen yhteydessä havaittiin. Esimerkiksi yliopiston viestinnän ja opetuksen IT –palvelujen kehittämisen osalta merkittävänä ongelmana nähtiin melko laajasti se, että päätösvaltaisia johtajia ei näissä asiakasorganisaatioissa ollut riittävän aikaisessa vaiheessa vielä valittuna, eikä IT –toiminnan ja sen sisäisten asiakkaiden välille näyttänyt syntyvän toimivia innovointiverkostoiksi tunnistettavia mekanismeja. Tällä puolestaan näyttää olleen kahdenlaisia seurauksia. Ensinnäkin samalla tapaa kuin visioimisverkostojen tapauksessa, tosin tässä yhteydessä jopa laajemmalla skaalalla, vaikuttaa siltä että IT –toiminta ja erityisesti siihen kuuluva IT –palvelukeskus koki joutuvansa omaksumaan asiakkaan rooliin selkeästi kuuluvaa tarpeiden määrittelytyötä joidenkin projektien kohdalla. Toinen seuraus oli kyseisiin ongelmiin törmäävien projektien seisahtumien ja viivästyminen. Eräs haastateltu kuvaili johonkin palveluun liittyvään valintatilanteeseen asiakkaalta tyypillisesti saatua vastausta: ”*no emmä oikein pysty päättää tätä asiaa kun ei mul oo niinkun oikeuksia*”. Käytännössä tämä näyttää johtaneen joissakin tapauksissa siihen, että koska innovointiverkostoja asiakkaan ja IT –toiminnan välille ei olla voitu asianmukaisesti muodostaa, on näitä puutteita korjaavia rakenteita muodostunut IT –toiminnan sisälle. Asiakkaan tarpeiden määrittely ja siihen liittyvä linjaveto on, kuten edellä mainittu, siirtynyt osittain IT –toiminnan sisäiseksi aktiviteetiksi.

Yhdistyneelle tietohallinnolle muodostettiin sisäisten asiakkaiden ja yhdistyvien korkeakoulujen hallinnon edustajia sisältävä johtoryhmäelin, joka näyttää ainakin periaatteessa toimineen innovointi– ja visiointiverkostojen mekanismina. Tässäkin kuitenkin ongelmana on ollut se, että johtoryhmät jäsenet ovat edustaneet fuusion osapuolia erillisinä organisaatioina (koska Aalto –hallinto-organisaatiota ei ole vielä ollut olemassa), eivätkä he siten ole voineet vastata ns. Aalto –tason innovointi– ja visiointityön päätöksenteosta.

Toisaalta eräs hyvin keskeinen integraatiovaiheen innovointiverkostoihin liittyvä ongelma näyttää juontuneen yhdistetyn IT –organisaation toimintamallista ja rakenteesta. HSE:n, TKK:n ja TaiK:n IT –toimintojen yhdistyessä muodostettiin kaksi yksikköä: yhteinen tietohallinto, sekä yhteinen IT –palvelukeskus (ITPK). Tietohallinnon vastuulle siirrettiin fuusion osapuolten tietoturva, IT –kehitystyö, sekä projektihallinto. ITPK:n tehtäväksi puolestaan määriteltiin yhteisen IT –palvelutuottajan rooli. Kyseessä oleva malli oli ns. tilaaja–tuottaja –malli, jossa IT –palveluiden ja järjestelmien tilaajaksi ja asiakasrajapinnaksi muodostui yhteinen tietohallinto ja järjestelmien tuottajaksi ITPK. Tilaaaja–tuottaja –malli määriteltiin alun perin väliaikaiseksi siirtymäkauden aikaiseksi organisaatiomalliksi, joka tarvittaessa määriteltäisiin myöhemmin uudelleen.

Tutkimuksessa ilmeni selvästi, että kyseisen organisaatiomallin mukainen IT –toiminnan kahtiajako on aiheuttanut integraatiovaiheessa erityyppisiä kriittisiä ongelmia IT –toiminnan sisäisen työnjaon ja organisoitumisen kannalta, kuten tullaan huomaamaan myöhemmin erityisesti integraatiovuorovaikutusrakenteita tarkasteltaessa. Relaatioverkostoihin kuuluvien innovointiverkostojen muodostumisen näkökulmasta merkittävänä ongelmana näyttää kuitenkin olleen heikohkosti toimivat rakenteet asiakkaan ja IT –toiminnan välillä järjestelmien kehitykseen liittyvässä työssä. Kuten aiemmin mainittiin, asiakkaan ja IT –toiminnan väliseksi rajapinnaksi määriteltiin tilaaja–tuottaja –mallin mukaisesti tietohallinto, jossa palvelujen ja järjestelmien määrittelytyön tuli yhdessä asiakkaan kanssa tapahtua. Tietohallinnon tehtävänä oli edelleen tämän jälkeen järjestelmien ja palveluiden tilaaminen ITPK:lta, jonka ei mallin mukaan ollut tarkoitus olla suoraan yhteydessä asiakkaaseen. Tutkimuksessa ilmeni hyvin selvästi, että kyseinen mekanismi ei käytännössä toiminut useasta syystä, joihin tullaan syventymään myöhemmin integraatorakenteiden yhteydessä. Innovointiverkostoihin tämä vuorovaikutuksen toimimattomuus näyttää vaikuttaneen kahdella tavalla. Ensinnäkin IT –palvelukeskuksen näkökulmasta tietohallinnolta saatavien tilattavien järjestelmien määrittelytyössä ilmeni ongelmia, jotka hankaloittivat IT –palvelukeskuksen toimintaa. Erään haastateltavan mukaan esimerkiksi jonkin järjestelmän määrittely saattoi tulla tietohallinnosta ”*kolmella ranskalaisella viivalla*” IT –palvelukeskukseen. Toisekseen, osittain juuri edellä mainitusta syystä, heikohko vuorovaikutus ja tiedonkulku tietohallinnon ja ITPK:n välillä näyttää johtaneen siihen, että asiakkaiden ja IT –palveluiden kehityksestä vastaavien tahojen välille on muodostunut epävirallisia ”kapinallisia” verkstorakenteita, joilla on pyritty ratkaisemaan tietohallinnon ja ITPK:n välisiä tiedonkulku– ja vuorovaikutusongelmia. Osassa tapauksista tällaiset viralliset rakenteet ohittavat

kapinallisverkostot ovat syntyneet vanhojen, jopa fuusiota edeltäneiden vuorovaikutusverkostojen mukaisesti. Samaan tapaan virallisten hallintorakenteiden rinnalle pyrki muodostumaan fyysiseen kampusjakoon perustuvia epävirallisia verkostoja. Jollakin kampuksella sijaitseva asiakas saattoi erään haastateltavan mukaan yrittää ”vetää kotiinpäin” asioimalla suoraan samalla kampuksella sijaitsevan IT –organisaatiossa ennestään tutun henkilön kanssa virallisten verkostojen käyttämisen sijaan.

Edellisen kaltaiset ongelmat osuvat suoraan IT –hallintotavan ydinajatukseseen. Ilman formaaleja ja toimivia rakenteita päätöksenteko on tehotonta tai jopa mahdotonta, joka johtaa edelleen hankkeiden viivästymisiin, seisahduksiin, tai ns. kapinalliseen – viralliset hallintorakenteet ohittavaan – toimintaan.

Aalto –yliopiston valmistelusta vastanneet A8 –ryhmät näyttävät toimineen myös eräänlaisena innovointimekanismina, joskaan varsinaisesta IT –toimintaan liittyvästä relaatioverkostosta ei voida puhua. Haastatteluissa kävi jopa ilmi, että tällaisten mm. opetuksen ja viestinnän palveluiden tarpeita kartoittaneiden ryhmien työ aiheutti välillä sekaannuksia IT –toiminnassa. Joissakin tilanteissa eri osa-alueista vastaavat valmisteluryhmät saattoivat tehdä osittain päällekkäistä valmistelutyötä, joka edelleen tuotti IT –toiminnan kannalta ristiriitaisia ratkaisuja. Mitään formaalia mekanismia valmisteluryhmien työn tuloksien muuttamiseksi IT –toiminnalle kuuluviksi projekteiksi ei näytä olleen olemassa, eikä siten valmisteluryhmien työllä näytä olleen ainakaan mitään selvää vuorovaikutusyhteyttä integraatiovaiheen IT –toimintaan.

Lopuksi, innovointiverkostojen syntymisen kannalta haasteelliseksi näyttää muodostuneen myös kiire ja resurssien vähyys siinä vaiheessa, kun sisäisten asiakkaiden kanssa tällaisten innovointiverkostojen muodostaminen olisi ollut jo mahdollista. Joidenkin kriittisten järjestelmien ja palveluiden osalta näyttää siltä, että IT –toiminta on joutunut etenemään hyvin itsenäisesti ilman asianmukaista vuorovaikutusta kaikkien sisäisten asiakkaidensa kanssa, jotta projektit ovat voineet valmistua asetetussa aikataulussa. Näin on ollut esimerkiksi taloushallinnon ja laskutuksen järjestelmien kanssa, jotka on ollut pakko saada toimintaan heti Aalto –yliopiston aloittaessa toimintansa.

11.1.3 Hankintaverkostot

Hankintaverkostot ovat rakenteita, joiden kautta hankitaan IT –palveluita, sekä edistetään vuorovaikutusta sisäisten ja ulkoisten kumppanien välillä IT –toiminnan tehokkuuden,

kustannustehokkuuden ja innovatiivisuuden edistämiseksi. Kyseessä olevassa tapauksessa ilmenneet hankintaverkostot ovat osin sisäisiä IT –palvelukeskuksen ja tietohallinnon välillä ja osin ulkopuolisia kumppaneita hyödyntäviä hankintaverkostoja.

Ulkopuolisia hankintaverkostoja on tapauskohteessa muodostunut pääosassa kahteen tarpeeseen. Ensinnäkin fuusiota edeltävää IT –toiminnan kehityskohteiden selvitystyötä, sekä fuusion jälkeistä IT:n kokonaisarkkitehtuurin suunnittelutyötä on tapauskohteessa tehty ulkopuolisia kumppaneita sisältäneissä hankintaverkostoissa. Sekä HSE, että TKK ovat ennen fuusiota käyttäneet ulkopuolista konsultaatiota IT –toimintansa kehitystarpeiden arvioimiseksi, joka osaltaan on myötävaikuttanut koko IT – fuusionhankkeen syntymiseen. Toisaalta fuusion jo tapahduttua yhdistetyn IT –toiminnan kokonaisarkkitehtuurin määrittelytyötä on tehty myös ulkopuolisen kumppanin kanssa muodostetussa hankintaverkostossa. Toinen alue, jossa ulkopuolisia kumppaneita hyödyntäviä hankintaverkostoja on muodostunut, on ollut eräiden Aalto-yliopiston hallinnon kannalta kriittisten järjestelmien hankinta ja implementaatio. Esimerkiksi uuden yliopiston laskutusjärjestelmä suunniteltiin ja hankittiin kokonaisuudessaan yhdessä ulkopuolisen kumppanin kanssa.

Muutoin organisaation ulkopuolelle ulottuvia hankintaverkostoja näyttää muodostuneen tapauskohteen integraatiovaiheen aikana varsin vähän, ja selvästi suurimman osa hankintarakenteista onkin muodostanut yhteiseksi palveluntuottajaksi perustetun IT – palvelukeskuksen sekä tietohallinnon väliset rakenteet, jotka ovat tarkalleen ottaen IT – toiminnan sisäisiä integraatorakenteita. Tosin, kuten jo edellä käyneessä innovaatioverkostoja käsittelevässä keskustelussa kävi ilmi, tietohallinnon ja ITPK:n välinen vuorovaikutus oli monilta osin varsin ongelmallista. Näihin ongelmiin tullaan palaamaan myöhemmin.

Yleisesti ottaen ulkopuolisen avun merkitys IT –toiminnassa ja sen integroimisessa näyttäytyi tutkimuksessa hieman kaksijakoisesti. Joiltakin osin haastatellut näkivät, että ulkopuolisten konsulttien käyttäminen ei akateemisessa ympäristössä voisi toimia asianmukaisesti akateemisen maailman ”poikkeuksellisten sidonnaisuuksien ja ominaisuuksien” takia. Toisaalta taas osassa tapauksista ulkopuolista apua oltaisiin nähty tarvittavan huomattavasti laajemmin. Eräs asia kuitenkin näyttää varsin selvältä: IT –toiminnan sisäiset resurssit on koettu riittämättömiksi etenkin siinä vaiheessa, kun varsinaista integraatiotyötä ollaan alettu käynnistämään. Kuten aiemmin jo mainittiin, IT –organisaatiota kuormittivat kiireisimpään aikaan niin vanhojen elintärkeiden järjestelmien ylläpito ja integroiminen Aalto –

ympäristöön, uusien säätiömuotoisen yliopistomallin takia pakollisten hallinnollisten järjestelmien suunnittelu, kuin täysin uusien Aalto –tason palveluidenkin kehittäminen. Tässä mielessä jonkinlaisen ulkopuolisia resursseja hyödyntävän hankintaverkoston olemassaolo integraatiotilanteessa voisi olla perusteltavissa jo pelkästään resurssien riittävyyden kannalta.

Tapauskohteessa oltiin integraatioprosessin aikana ottamassa käyttöön ITIL –mallin⁵ mukaisia palveluprosesseja ja rooleja, joiden avulla pyrittiin kehittämään IT –toiminnan palvelukeskeisyyttä. Haastattelujen perusteella näyttäisi siltä, että ainakin jossain määrin ITIL –mallin tuomat roolit ovat saattaneet toimia edesauttavana mekanismina tietohallinnon ja ITPK:n välisessä vuorovaikutuksessa, mutta myös ITIL –mallin implementoinnissa on ilmennyt tietohallinnon ja ITPK:n vuorovaikutuksen ongelmia manifestoivia ilmiöitä. Keskeinen ongelma liittyy palvelutasosopimukseen (engl. *service level agreement*), jotka ovat ITIL –mallin kannalta keskeinen hankintaverkoston mekanismi asiakkaan ja palvelutuottajan välillä. Tapauskohteessa näyttää käyneen niin, että palvelutasosopimuksia pyrittiin kyllä luomaan asiakkaiden ja palvelutuottajan (ITPK) välille erityisesti asiakkaiden ja tietohallinnon toimesta, mutta näkemyseroista ja selkeästi määrittelemättömistä päätösvaltasuhteista johtuen näitä ei missään vaiheessa saatu implementoitua toimivaksi hankintaverkoston mekanismiksi.

Edellä ollaan tunnistettu tapauskohteen relaatioverkostoihin liittyviä mekanismeja, sekä niiden keskeisiä ongelmia ja ilmiöitä. Visioimis- ja innovointiverkostojen osalta nähtiin, että asianmukaisia vuorovaikutusrakenteita IT –toiminnasta organisaation ylimpään johtoon, sekä sen sisäisiin asiakkaisiin ei voinut muodostua pääasiassa puutteellisesti muodostuneen Aalto –yliopiston hallintorakenteen takia, jolloin myös kaikkein keskeisimmät haasteet liittyivät tästä seuranneisiin ongelmiin. Hankintaverkostojen osalta leimaavaa on ollut toisaalta vähäinen ulkopuolisten hankintaverkostojen hyödyntäminen ja toisaalta erityisesti IT –toiminnan (tilaajan ja tuottajan) selvähkö kahtiajakautuminen ja siitä seuranneet sisäisen vuorovaikutuksen haasteet. Näitä tullaan tarkastelemaan syvemmin seuraavaksi, kun siirrytään IT –toiminnan sisäisiin vuorovaikutusrakenteisiin, eli integraatorakenteisiin.

11.2 Integraatorakenteet

Integraatorakenteet ovat IT –toiminnan yhteen liimaavia vuorovaikutusrakenteita, joiden avulla relaatorakenteiden muodostamat IT –kyvykkyydet ja aktiviteetit valjastetaan

⁵ Information Technology Infrastructure Library

toimivaksi IT –toiminnaksi. Integraatorakenteet ovat tavallaan organisatorinen kalvo, jossa IT –toiminnan koordinoinnin ja identiteetinmuodostus tapahtuu. Niiden voidaan katsoa kattavan melko laajalti erilaisia IT –toiminnan sisäisiä rakenteita, mekanismeja ja muita ilmiöitä. Seuraavaksi ryhdytään tunnistamaan tapauskohteessa ilmenneitä integraatorakenteidenluonteisia mekanismeja, sekä näiden toimivuuteen tai toimimattomuuteen vaikuttaneita tekijöitä. Tarkastelu tehdään tutkimuksessa selvimmin esiin nousseiden kokonaisuuksien ja ilmiöiden kautta.

11.2.1 IT –toiminnan sisäiseen jakautuneisuuteen liittyvät ilmiöt

Kenties kaikkein selvimmin tutkimuksessa esiin noussut integraatorakenteiden muodostumiseen vaikuttanut tekijä liittyy yhdistyneen IT –organisaation rakenteeseen, tarkemmin sanottuna sen jakautumiseen integraatiovaiheessa erilliseen tietohallintoon ja IT –palvelukeskukseen. Kuten jo aiemmin mainittiin, kyseisen tilaaja-tuottaja –mallin oli alunperin määrä olla väliaikainen ylimenovaiheen ratkaisu, joka tarvittaessa myöhemmin määriteltäisiin uudelleen. Tutkimuksen perusteella näyttää ilmeiseltä, että kyseisen mallin ominaisuudet ovat aiheuttaneet melko suuriakin ongelmia IT –toiminnan integraatioprosessin aikana, jotka ovat hankaloittaneet tai jopa estäneet asianmukaisten integraatorakenteiden syntymistä IT –toiminnan sisällä.

Keskeisin ongelma tämän tilaaja-tuottaja –mallin toimivuuden kannalta näyttää juontuneen tietohallinnon ja IT –palvelukeskuksen välisten vastuurakenteiden määrittelemättömydestä. Tutkimuksessa ilmeni hyvin laaja, kaikki IT –organisaation tasot kattava näkemys siitä, että tietohallinnon ja ITPK:n roolit ja vastuut olivat melko epäselviä ja siten näiden kahden välinen vuorovaikutus haasteellista. IT –toiminnan yhdistymisen dokumenteista ilmenee, että näiden kahden organisaation tehtävät olivat ns. otsikkotasoisesti määritelty, mutta kovin tarkkoja formaaleja vastuu– tai vuorovaikutusrakenteita ei näytä muodostuneen integraatiovaiheen aikana, jolloin kummassakin organisaatiossa on päässyt syntymään omat käsitykset siitä, minkälaiset nämä vastuunrakenteet todellisuudessa ovat. Tällä vuorovaikutus– ja vastuurakenteiden puuttumisella näyttää olleen seuraavanlaisia seurauksia IT –toiminnan sisäisten integraatorakenteiden suhteen.

Ensinnäkin IT –palvelukeskuksen näkökulmasta tietohallinnolta (tilaajalta) saatavat tilattavien järjestelmien ja palvelujen määrittelyt olivat monilta osin epämääräisiä tai puutteellisia. Tätä kautta ITPK:ssa näyttää syntyneen käsitys, ettei tietohallinnolla ole riittävää ymmärrystä siitä miten joitakin järjestelmiä ja palveluita voidaan asianmukaisesti toteuttaa. Vastavuoroisesti

tietohallinnossa näyttää syntyneen käsitys, että IT –palvelukeskus astuu määritetyn tehtäväalueensa ulkopuolelle kyseenalaistaessaan tietohallinnon vastuulle kuuluvan tilattavien palveluiden määrittelytyön. Kyseinen asetelma näyttää edelleen eskaloituneen sellaiseksi, jossa tietohallinto on kokenut joutuvansa tietoisesti kävelemään IT –palvelukeskuksen näkemyksien yli päätöksenteossa. Tätä ilmiötä kuvaa esimerkiksi keväällä 2009 IT –palvelukeskuksen johtoryhmän pöytäkirjaan tehty merkintä (alleviivaus lisätty):

”Tarkoituksenmukaista olisi sopia arkkitehtuuriasioista yhteistyössä tietohallinnon ja ITPK:n kanssa eikä vaan yksin tietohallinnossa. ITPK:n tehtävänä ovat tekniset palvelukuvaukset, ei tietohallinnon. Tietohallinnon ei sovi sanella teknologia-arkkitehtuuria. Asiasta pitää vielä keskustella niin että yhteistyö toimii” (ITPK:n johtoryhmän kokouksen pöytäkirjasta 6.2.2009).

Toinen keskeinen puutteellisista vastuu- ja vuorovaikutusrakenteista johtuva ongelma liittyy tietohallinnon ja IT –palvelukeskuksen vuorovaikutuksen koordinointiin. Määriteltyjen ja formaalien vuorovaikutusrakenteiden puuttuessa näyttää tapahtuneet niin, että näiden kahden organisaation välinen vuorovaikutus on ollut sekavaa ja epäjärjestelmällistä. Organisaatioiden välillä kulkeneet pyynnöt ja toimeksiannot eivät näytä seuranneen mitään määriteltyjä prosesseja tai mekanismeja, vaan ne ovat tulleet ”sieltä täältä”, kuten eräs haastateltava asian muotoili. Tämä ymmärrettävästi tehoton ja sekava tilanne on johtanut siihen, että tietohallinnon ja IT –palvelukeskuksen välistä vuorovaikutusta on edelleen tietoisesti ryhdytty rajoittamaan improvisoidun oloisilla hallintomekanismeilla. Tietyssä vaiheessa esimerkiksi kaikki IT –palvelukeskukseen tulevat työpyynnöt oli määrätty ohjattavaksi ITPK:n johtajan kautta kulkevan ketjun läpi, joka ITPK:n johtajan työkuormituksen ymmärtäen näyttää johtaneen jonkinlaiseen asioiden seisahtumiseen.

IT –toiminnan jakautumisesta johtuvat ongelmat näyttävät osaltaan myös voimistuneen resurssien riittämättömyyden takia kummassakin organisaatiossa. Näyttää esimerkiksi siltä, että IT –palvelukeskuksen näkökulmasta ongelmallisten puutteellisten ja epämääraisten palvelukuvausten syynä on todellisuudessa ainakin osittain ollut yksinkertaisesti se, että tietohallinto on ollut siinä määrin ylikuormitettu, ettei tilattavien palvelujen spesifikaatioiden tuottamiselle ole ollut riittävästi resursseja käytettävissä. Vastavuoroisesti tietohallinnon IT –palvelukeskukselta pyytämien, olemassa olevien palvelujen kartoittamisen kannalta tarpeellisten, palvelukuvauksien saaminen näyttää hankaloituneen samasta syystä. IT –palvelukeskuksen resurssit näyttävät olleen riittämättömät näiden spesifikaatioiden

tuottamiseksi tietohallinnon tarpeisiin. Samalla tapaa tietohallinnon ja IT –palvelukeskuksen vuorovaikutuksen sekavuudesta ja koordinoimattomuudesta johtunut kommunikaation tietoinen rajoittaminen näyttäisi syntyneen suurelta osin juuri organisaatioiden työkuormituksen hillitsemismekanismin resurssien ollessa hyvin rajalliset.

IT –toiminnan jakautumiseen liittyen integraatorakenteiden mekanismien osalta tutkimuksessa nousee esiin kaksi mielenkiintoista ilmiötä. Ensimmäinen liittyy IT –toiminnan budjetoinnin jakautumiseen tietohallinnon ja IT –palvelukeskuksen välille. IT –toiminnan budjetointimekanismit voivat potentiaalisesti olla hyvin tehokas koordinaatiota tuottava integraatiomekanismi, kun esimerkiksi tilaaja budjetillaan voi vaikuttaa palvelutuottajan toimintaan ja sen kanssa tapahtuvaan vuorovaikutukseen. Kyseissä tapauskohteessa jonkinlaiseksi ongelmaksi näyttää muodostuneen budjetoinnin jakautuminen tietohallinnon ja IT –palvelukeskuksen välille siten, ettei tällainen vaikuttaminen tilaajan puolelta ole ollut mahdollista. Kummallakin organisaatiolla näyttää olleen oma toisistaan riippumaton budjetointiprosessi, eikä organisaatioiden välillä tilaaja-tuottaja –suhteessa ole siten liikkunut ollenkaan rahaa. Palvelujen tilaajan näkökulmasta tätä ongelmaa kuvaa erään haastatellun kommentti: *”ei ole mitään millä työntää ja kiristää IT –palvelukeskusta”*. Palvelutuottajan kiristäminen sanan varsinaisessa merkityksessä ei liene ollut tavoitteena, mutta tilaajan näkökulmasta on ymmärrettävää, että kyseenomainen tilanne IT –toiminnan budjetoinnin suhteen voi olla ongelmallinen palvelutuottajan toimintaa ohjaavien kannustimien muodostumisen kannalta tilaajan tarpeita vastaaviksi.

Toinen integraatiomekanismeihin liittyvä ilmiö on tietohallinnon ja IT –palvelukeskuksen välisten vuorovaikutusongelmien ratkaisemiseksi muodostetut puitesopimukset, joiden laatimisessa näyttää olleen ongelmia. Näkemuserot organisaatioiden rooleista ja vastuista näyttää tehneen tällaisten mekanismien muodostamisesta haasteellista fuusion jo tapahduttua, ja ylemmän tason johtoelimen puuttumisen takia asian ratkaiseminen asianmukaisella tavalla ei ole ollut mahdollista. Samaa ilmiötä kuvaa jo edellä relaatiarakenteiden yhteydessä käsitellyt palvelutasosopimukset asiakkaan (tietohallinto tilaajan roolissa) ja IT –palvelukeskuksen (tuottaja) välillä. Organisaatioiden roolien ja vastuiden näkemuserojen takia tällaisia keskeisiä mekanismeja ei olla pystytty muodostamaan asianmukaisesti.

Tietohallinnon ja IT –palvelukeskuksen jakautumisesta johtuvia vuorovaikutuksen ongelmia ollaan siis pyritty aktiivisesti korjaamaan integraatioprosessin edetessä. Tämä ilmenee myös jo aiemmin mainittujen ITIL –prosessimallien toimeenpanosta tapauskohteen IT –toimintaan,

joka näyttää ainakin jossain määrin parantaneen tietohallinnon ja IT –palvelukeskuksen välistä vuorovaikutusta. Kuitenkin edellä käydystä keskustelusta on helppo nähdä liian yksikertaisten tai tulkinnanvaraisten hallintorakenteiden tuottamat ongelmat, sekä näistä edelleen syntyvät hyvin monitahoiset seuraukset. Edellä esitetyt ongelmat ovatkin juuri siitä ydinaluetta, jota IT –hallintotavalla pyritään organisoimaan.

11.2.2 IT –toiminnan fyysiseen hajautuneisuuteen liittyvät ilmiöt

Toinen tapauskohteen IT –toiminnan integraatorakenteiden muodostumiseen voimakkaasti vaikuttanut ilmiö liittyy IT –organisaation fyysiseen hajautuneisuuteen, jota voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta: tietohallinnon ja IT –palvelukeskuksen fyysisestä hajautuneisuudesta, sekä fuusion osapuolten toimipaikkojen fyysisestä hajautuneisuudesta.

Tapauskohteen IT –toiminnan jakautumista edellä kuvatuunlaisesti erilliseen tietohallintoon ja IT –palvelukeskukseen, sekä tästä seuranneita ongelmia näyttää voimistaneen näiden kahden organisaation fyysinen erillään olo. On helppo ymmärtää, että fyysinen etäisyys ja kontaktin puuttuminen hankaloittaa vuorovaikutusta osapuolten välillä. Tämä käy ilmi myös tapauskohteen osalta, kuten eräs tietohallinnon työntekijä asian ilmaisi: ”*mä kävin siellä ns. ITPK:n kahvihuoneen puolella, ihan sen takia, että se homma toimii sillä lailla paljon paremmin*”. Fyysinen erillään olo vaikuttaa toisaalta hankaloittaneen käytännön vuorovaikutusta ja kommunikaatiota tietohallinnon ja IT –palvelukeskuksen välillä, sekä myötävaikuttaneen edellä kuvatun IT –toiminnan kahtiajakautumisen kärjistymiseen. Fyysinen etäisyys ja rajoittunut kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus on siten mahdollistanut ”me ja ne” –mentaliteetin syntymisen tietohallinnon ja IT –palvelukeskuksen välille, ja sitä kautta hankaloittanut organisatorisen integraation onnistumista ja asianmukaisten integraatorakenteiden syntymistä.

Toinen IT –toiminnan fyysiseen hajautuneisuuteen vaikuttanut tekijä johtuu fuusion osapuolten toimipaikkojen sijainneista johtuvasta hajautuneisuudesta, kampusjaosta. Erityisesti tämä näytti muodostuneen ongelmaksi IT –palvelukeskuksen sisäisen toiminnan kannalta siitä syystä, että tämä selvästi isompi organisaatio oli hyvin voimakkaasti hajautunut kaikille kolmelle kampukselle. Tutkimuksen perusteella tämä näytti johtaneen eräänlaiseen ydin–periferia –jakautumisilmiöön, jossa selvästi suurimman toimipaikan katsottiin dominoivan päätöksenteon osalta kahta pienempää kampusta. Tämä ilmeni tutkimuksessa mm. siten, että näillä ns. periferiakampuksilla koettiin jääneen lapsipuolen asemaan niin päätöksenteon, kuin tähän liittyvän tiedonkulunkin suhteen. Kyseisen ilmiön tunnistivat

haastatteluissa myös ydinkampuksella toimineet henkilöt. Tämänkin ilmiön syntymistä näyttäisi selittävän jo edelläkin kuvattu kahvihuone-efekti, kuten eräs ITPK:n työntekijä asian muotoili: ”nopein tapa saada joku asia eteenpäin oli ottaa kahvikuppi käteen ja kävellä viereiseen huoneeseen”. Tällä tavalla ydintoimipisteessä syntyvät päätökset koettiin periferiassa, tai etäkampuksilla kuten monet haastatelluista muotoili, syrjintänä ja sanelupolitiikkana. Tämä puolestaan johti ”me ja ne” –hengen muodostumiseen IT – palvelukeskuksen sisälle erityisesti ydin ja periferiatoimipisteiden välillä. Tämä yhdistettynä seuraavaksi tarkasteltaviin fuusion osapuolten merkittäviin organisaatiokulttuurillisiin eroihin näyttää johtaneen edelleen siihen, että liikkuminen toimipaikkojen välillä koettiin jopa paikoin epämiellyttävänä.

Tapauskohteessa kampusjaosta johtuvaa fyysistä hajautuneisuutta pyrittiin korjaamaan pääasiassa viestintäteknologioihin perustuvilla mekanismeilla, esimerkiksi videopalavereilla. Nämä eivät kuitenkaan näytä olleen riittäviä edellä kuvatun ”me ja ne” –hengen syntymisen estämisen kannalta. Lisäksi tapauskohteessa pyrittiin myöhemmässä vaiheessa ratkaisemaan etäkampuksien tiedonkulkuongelmia ns. kampusvastaavan roolilla, mutta tämän mekanismin vaikutukset rajautuvat tutkimuskohteen tarkasteluajavälin ulkopuolelle, joskin tämä muutos näyttäytyi haastateltavien keskuudessa positiivisena.

Edellä käydyn keskustelun perusteella on helppo nähdä fyysisen hajautuneisuuden ongelmat IT –toiminnan integraation kannalta. Fyysisen hajautuneisuuden ongelma näyttää olleen hyvin tunnistettu myös tapauskohteessa. Työpisteiden siirrot osoittautuivat hankaliksi pääasiassa työlakien takia. Pakkosiirtoihin ryhtyminen olisi toki oletettavasti tuottanut muunkinlaisia ongelmia, jos sellaisiin oltaisiin ryhdytty. Joka tapauksessa yllä käyty keskustelu osoittaa fyysisen sijainnin merkityksen fuusioitumiskontekstissa ja erityisesti IT – integraation onnistumisen kannalta. Perustelut fyysisen hajautuneisuuden minimoimiselle IT –integraatiossa näyttävät siten melko vahvoilta, ja tähän tulisi vähintäänkin kiinnittää huomiota integraatiota ja hallintotaparakenteita suunniteltaessa.

11.2.3 Organisaatiokulttuurilliset ilmiöt

Kolmas merkittävä integraatorakenteisiin vaikuttanut ilmiö liittyy tapauskohteen IT – toiminnan organisaatiokulttuurillisiin eroavaisuuksiin liittyviin tekijöihin. Fuusion osapuolten väliset organisaatiokulttuurilliset erot ovat toisaalta näyttäytyneet merkittävänä tekijänä organisatorisen integraation onnistumisessa, ja toisaalta yhdistyneen IT –toiminnon strategiaan mukautumisen onnistumisessa.

Kuten fuusionkontekstin tunnistamisen yhteydessä jo huomattiin, tapauskohteen osapuolten organisaatiokulttuureissa oli merkittäviä eroja. Osapuolista kahdella (HSE ja TaiK) voitiin katsoa olevan jonkinlainen yhtenäinen organisaatio- ja työkuulttuuri, jotka keskenään lisäksi muistuttivat monilta osin toisiaan, kun taas yhdellä osapuolista (TKK) oli selvästi erilainen ja huomattavasti epäyhtenäisempi organisaatiokulttuuri. Erityisesti TKK:n selvästi kahdesta muusta osapuolesta eroava kulttuuri, yhdistettynä edellä kuvattuun fyysiseen ydin-periferia – jakautumiseen sekä TKK:n selvästi suurempaan organisaatioon, näyttää aiheuttaneen haasteita organisatorisen integraation onnistumisen kannalta. Erityisesti TKK:n IT –toimintaa kuvaava hyvin voimakas teknologiaorientoituneisuus, sekä jotkin melko voimakasta poliittista valtaa organisaatiossa käyttävät yksilöt/ryhmät näyttävät tuottaneen selkeitä haasteita osapuolten integraatiovaiheen tapahtumissa. Toisaalta erityisesti TKK:n IT –toiminnan teknologiakeskeisyys näyttää ilmenneen myös ainakin paikoittain jonkinlaisena vastustuksena yhdistyneen IT –toiminnan palvelukeskeisyyden ja toisaalta IT –toiminnan standardoinnin lisäämisen suhteen.

Tällaisilla organisaatiokulttuurillisilla eroilla on selvä merkitys hallintotaparakenteiden toimivuuteen fuusiotilanteessa. Jos formaalit hallintotaparakenteet eivät ole yhteensopivia organisatorisen kontekstin kanssa esimerkiksi juuri merkittävien organisaatiokulttuurillisten erojen takia, ei formaaleja rakenteita välttämättä noudateta, kuten eräs entinen TKK:lainen haastateltava asian muotoili: ”hyvin toimiva taktiikka jo TKK:n aikana oli, että käytetään niitä toimivia verkostopolkua niin kuin virallisten polkujen sijaan”.

Organisaatiokulttuurilliset erot fuusiotilanteessa näyttäisivät siis olevan hyvinkin merkittävässä roolissa uusien hallintotaparakenteiden omaksumisen ja siten niiden onnistumisen kannalta. Niihin tulisi kiinnittää huomiota fuusiokontekstia tunnistessa, sekä fuusion jälkeistä hallintotaparakennetta muodostaessa.

11.2.4 IT –toiminnan työnjakoon ja integraation resursseihin liittyvät ilmiöt

Toinen mielenkiintoinen IT –toiminnan henkilöstön roolien/tehtävänkuvien eroihin liittyvä ilmiö liittyy fuusion perusteena olleen toiminnan tehostamisen ja resurssien yhteiskäytön tuomaan tehtävänkuvien kapenemiseen. Tapauskohteessa näyttää siltä, että erityisesti fuusion pienemmissä osapuolissa, joissa tehtäväkuvat olivat aiemmin olleet hyvin laajoja, karsastettiin ainakin jossain määrin uuden organisaation synnyttämiä erikoistuneempia tehtäväkokonaisuuksia. Toisaalta jotkut haastatelluista pitivät erikoistumista myös positiivisena asiana. Yleisluontoisista tehtäväkokonaisuuksista siirtyvien voitiin ehkä nähdä

katsovan erikoistumista hieman negatiivisempänä, joskin suhtautumiseen varmasti vaikutti vähintään yhtä paljon henkilökohtaiset mieltymykset. Toisaalta tällainen työn ”siiloutuminen”, kuten monet haastateltavat sen näkivät, aiheutti joitakin konkreettisia ongelmia myös IT –toiminnan sisäisessä työnjaossa.

Yhdistyneessä IT –palvelukeskuksessa tehtiin merkittävä organisaation uudelleenjärjestely integraatiovaiheen ensimmäisen vuoden aikana. Käytännössä näyttää tapahtuneen niin, että entisen TKK:n ATK –keskuksen organisaatio täydennettiin fuusion kahden muun osapuolen henkilöstöllä ja samalla ryhmien päällikkötehtävät jaettiin uudelleen. Tutkimuksessa ilmeni, että tätä ryhmien uudelleenjärjestelyä ja johtamisvastuiden uudelleenmäärittelyä pidettiin jokseenkin epäselvänä prosessina ITPK:n henkilöstön keskuudessa. Usealla haastatellulla tuntui olevan epäselvä käsitys siitä millä perusteella ryhmät ja niiden johtamisvastuut jaettiin, kuten eräs haastateltava sanoi: ”*johtaja sijoitteli ihmiset niihin lokeroihin uudestaan ... ei välttämättä edes aina keskusteltu henkilöiden itsensä kanssa*”. Toisaalta mitään erittäin kriittisiä ongelmia ei näytä syntyneen tästä organisaation uudelleenjärjestelystä, joskin se näyttää myötävaikuttaneen jonkinlaisen epäselvyyden syntymiseen eri ryhmien tehtävistä ja vastuista.

IT –palvelukeskuksen ryhmäjaosta seurannut toiminnan siiloutuminen nähtiin joiltakin osin ongelmallisena. Joissakin tapauksissa ryhmien väliin nähtiin jääneen ”harmaita alueita” joiden vastuista ei ollut selvää käsitystä edes organisaation sisällä. Eräs haastateltava kuvasi ilmiötä seuraavanlaisesti: ”*...aina niit pompsahtelee et hetkonen, kenelleköhän tää homma kuuluu*”. Toinen ryhmäjaosta seurannut ilmiö näyttää olleen työkuormituksen epätasainen jakautuminen sekä ryhmien välillä, että ryhmien sisällä.

Työn siiloutuminen yhdessä ryhmien välille joiltakin osin jääneisiin harmaisiin alueisiin näyttää johtaneen siihen, että IT –palvelukeskuksen horisontaalinen integraatio on koettu jokseenkin puutteellisena. Voimakas ryhmäytyminen on johtanut siihen, että asioiden eteneminen on vaatinut työpanoksia melko suurelta joukolta ihmisiä hajautuneista ryhmistä, joiden välinen koordinaatio näyttää olleen ainakin jossain määrin puutteellista. Tämän ongelman korjaamiseksi IT –palvelukeskuksessa on integraation myöhemmässä vaiheessa muodostettu ns. SIG –ryhmiä (engl. *special interest group*), joihin eri ryhmien jäseniä on koottu erilaisten asiakokonaisuuksien käsittelemisen tehostamiseksi ns. prosessimuotoisesti. Tutkimuskohteen aikajänteen suhteen ei tässä yhteydessä voida päätellä kuinka kyseinen

mekanismi on vaikuttanut ITPK:n horisontaalisen koordinaatioon, mutta muutosta joka tapauksessa pidettiin haastattelujen perusteella positiivisena.

Eräs mielenkiintoinen integraatiomekanismi IT –palvelukeskuksessa näyttää olleen ns. henkilöstöneuvosto, jolla on pyritty fuusion osapuolten yhteensovittamiseen ns. pehmeässä mielessä. Henkilöstöneuvosto näyttää pyrkineen kulttuurillisten erojen käsittelemiseen ja ihmisten toisiinsa tutustuttamiseen teknisen integraation ajamisen rinnalla. Henkilöstöneuvosto näyttäytyykin tutkimuksissa ainoana formaalina mekanismina, jolla on pyritty sujuvoittamaan IT –toiminnan organisatorisen integraation sosiokulttuurillisia näkökohtia.

Lopuksi on syytä korostaa vielä resurssien riittävyyden merkitystä. Edellä käydyssä keskustelussa on jo useassa kohtaa sivuttu resursseihin liittyviä ongelmia sekä tietohallinnon, että IT –palvelukeskuksen osalta. Aiemmin mainittiin myös erityisesti IT –palvelukeskuksessa näyttäytyneet työkuormituksen epätasainen jakautuminen yksilöiden ja ryhmien välillä. IT –toiminnan integraatio on hyvin työläs ja yksilöitä voimakkaasti kuormittava prosessi. IT –hallintotaparakeiteita integraatiovaiheen ajalle rakentaessa tulisi varmistaa, että muodostetut vuorovaikutus- ja vastuurakenteet voivat toimia myös resurssien riittävyyden näkökulmasta. Päätösketju, jonka jokin osa on ylikuormitettu, toimii todennäköisesti parhaimmillaankin huonosti tai ei ollenkaan. Tällöin seurauksena voi olla asioiden seisahtuminen ja/tai epävirallisten kapinallisverkostojen syntyminen, kuten kyseessä olevassa tapauskohteessa on monin paikoin tapahtunut. Organisaatiossa, jossa IT –hallintotapa toimii asianmukaisesti, ei näin tulisi koskaan tapahtua.

11.2.5 Johtamisprosesseihin ja –kulttuuriin liittyvät ilmiöt

Lopuksi integraatorakenteiden osalta käsitellään tapauskohteen tutkimuksessa ilmenneitä johtamiseen liittyviä ilmiöitä, jotka ovat näytelleet merkittävää roolia integraatiovaiheen tapahtumissa.

Yksi merkittävimmistä IT –toiminnan johtamiseen liittyvistä integraatorakenteiden ilmiöistä liittyy jo aiemmin sivuttuun Aalto –organisaation päätöksentekijöiden puuttumiseen, mutta osaltaan myös laajasti pohdiskeltuun IT –toiminnan kahtiajakautumiseen. Kuten mainittu, Aalto –yliopiston hallinto-organisaatio alkoi muodostua konkreettisesti vasta vuoden 2009 aikana, jolloin IT –toiminnan integraatiovaihe oli jo melko pitkään ollut käynnissä. Yliopiston IT –toiminnasta vastaava vararehtori astui virkaan vasta syksyllä 2009. Ennen tätä ei

yhdistetyllä IT –toiminnalla ole ollut selkeää ylintä johtoelintä. Toisaalta yhdistyneen IT –toiminnan organisaatiomallin mukaisesti johtamisvastuu IT –toiminnasta oli jakautunut tietohallintojohtajan ja IT –palvelukeskuksen johtajan välille. Kyseenomainen IT –toiminnan johtamismekanismi näyttää aiheuttaneen ongelmia tietohallinnon ja IT –palvelukeskuksen toiminnan ohjaamisessa samansuuntaiseksi. Jo aiemmin esitettyjä seurauksia tästä ovat esimerkiksi olleet ongelmat organisaatioiden välisen puitesopimuksen ja palvelutasosopimusten implementoinnissa, sekä IT –toiminnan budjetointiin liittyvät haasteet.

Edellä mainittu IT –toiminnan johtajuuden jakautuminen, sekä toisaalta sen ylimmän johtoelimen puute nähtiin tutkimuksen perusteella ongelmana hyvin laajalti aina IT –toiminnan työntekijätasolta yliopiston vararehtoritasolle asti. Tutkimuksen aikajänteen loppuvaiheessa organisaatioon onkin ollut tulossa muutos, jossa IT –toiminta kokonaisuudessaan on asetettu yhden IT –johtajan vastuulle.

Toinen merkittävä johtamisen integraatiomekanismeihin lukeutuva ilmiö liittyy keskeisten johtajien vaihtumiseen kesken integraatioprosessin. Tapauskohteessa ilmeni kaksi tällaista merkittävää vaihdosta, joilla on näyttänyt olevan selvä yhteys integraation etenemiselle. Ensinnäkin yhdistetyn IT –palvelukeskuksen johtaja siirtyi eläkkeelle integraatioprosessin myöhemmässä vaiheessa, vuoden 2009 lopussa. Hänen seuraajansa oli tosin valittu jo asianmukaisesti ajoissa saman vuoden aikana organisaation sisältä. Kuitenkin tutkimuksessa ilmeni, että tietyssä vaiheessa vuotta uuden johtajan ollessa pidemmähkön aikaa virkavapaalla, ilmeni ITPK:ssa jonkinlaista päätöksenteon jähmenemistä kun väistynyt johtaja pyrki välttämään tekemästä linjauksia, jotka sitoisivat myös hänen tulevaa seuraajaansa. Sinänsä tällainen ilmiö on johtajavaihdoksissa ymmärrettävä ja todennäköisesti melko tyypillinen, joskin se näyttää aiheuttaneen jonkinlaisia ongelmia asioiden etenemisen suhteen integraationtyön ollessa kiireisimmillään. Ilmiön ongelmallisuus näyttäisikin korostuvan juuri kyseenomaisessa fuusioitumiskontekstissa, jossa jatkuva muutosprosessi erityisesti vaatii aktiivista johtamistapaa ja päätöksenteon sujuvuutta.

Toinen kriittinen johtajavaihdos tapahtui samoihin aikoihin edellisen kanssa ja oli kenties vielä ongelmallisempi. Yhdistyneen IT –toiminnan tietohallintojohtaja siirtyi syksyllä 2009 muihin tehtäviin Aalto-yliopiston sisällä. Välittömän seuraajan puuttuminen, sekä pysyvän seuraajan rekrytoinnin viivästymisen vuoksi tietohallintojohtaja jatkoi tehtävänsä hoitamista oman toimensa ohella aina vuoden 2010 kevääseen asti, jolloin uuden IT –johtajan rekrytointi

saatiin päätökseen. Samalla tapaa kuin edellä IT –palvelukeskuksen johtajan vaihdoksen yhteydessä, myös tämä on näyttänyt aiheuttavan voimakasta epätietoisuutta ja päätöksenteon jähmenemistä loppuvuoden 2009 aikana, jolloin erityisesti teknologinen integraatiotyö on ollut tapauskohteessa kiireimmillään. Syynä tietohallintojohtajan seuraajan viipymiseen näyttää olleen toisaalta IT –toiminnasta vastaavan vararehtorin astuminen virkaan vasta samoihin aikoihin syksyllä 2009, sekä toisaalta samana syksynä tunnistettu tarve IT –toiminnan kokonaisvaltaiselle uudelleenorganisoimisille, joka on kenties asettanut suuremmat vaatimukset tulevan IT –johtajan valintaa silmällä pitäen.

Edelläkuvatuunlaiset johtajavaihdokset näyttävät olevan erityisen hankalia kyseessä olevassa fuusioitumiskontekstissa. Erityisesti fuusion jälkeisessä integraatiovaiheessa voidaan väittää olevan kriittistä, että koko IT –organisaatiolla on toisaalta selkeä ja aktiivinen johtajuus sisäisesti, sekä toisaalta suhteessa organisaation ylimpään johtoon. Selkeän IT –hallintotaparakehteen yksi funktio tämänlaisessa yhteydessä tulisi olla johtamisketjun toimivuuden varmistaminen myös siinä tapauksessa, että organisaatiossa tapahtuu (yllättäviä) poistumisia. Fuusioitumiskontekstissa voidaan nähdä, että olisi suotavaa pyrkiä mahdollisimman pysyvään ja johdonmukaiseen johtajuuteen integraatioprosessin aikana, jolloin johtajavaihdoksiin liittyvä epävarmuus ja päätöksenteon häiriintyminen ei hankaloittaisi integraatioprosessia entisestään, kuten tapauskohteessa näyttää ainakin jossain määrin käyneen.

Tapauskohteessa näyttää edellä käsitellyyn IT –palvelukeskuksen johtajan vaihdokseen liittyen myös tapahtuneen mielenkiintoinen johtamiskulttuurin muutoksen ilmiö, jolla näyttää olleen erityisesti ITPK:n sisäisen toiminnan kannalta selvä vaikutus. Tutkimuksessa ilmeni, että johtamiskulttuuri ITPK:ssa oli edellisen johtajan aikana muodostunut hieman etäiseksi ja käskeväksi. Uuden johtajan myötä ITPK:ssa näytti syntyneen uudenlainen johtamiskulttuuri, joka on näyttäytynyt toisaalta hieman avoimempana ja keskustelevampana vuorovaikutuksena organisaation sisällä, ja toisaalta tehtävien delegoinnin selvänä lisääntymisenä. Kyseinen johtamiskulttuurin muutos on tapahtunut siinä määrin myöhäisessä vaiheessa tutkimuksen aikajänteen kannalta, että sen vaikutuksista ei voida vetää kovinkaan pitkälle meneviä johtopäätöksiä. Näyttäisi kuitenkin siltä, että se on toiminut positiivisena mekanismina erityisesti tiedon jakamisen ja itseohjautuvuuden lisäämiseksi organisaation sisällä.

Edellä käydyssä keskustelussa on tunnistettu tapauskohteen keskeiset integraatorakenteisiin liittyvät ilmiöt. Integraatorakenteiden muodostuminen on tapauskohteessa toisaalta näyttänyt

monin paikoin hyvin haasteelliselta, mutta toisaalta keskeisimpiin ongelmiin on pyritty vastaamaan myös uusilla rakenteilla ja mekanismeilla. Seuraavaksi siirrytään empiirisen osion viimeiseen tarkasteltavaan aihekokonaisuuteen, tapauskohteen päätöksentekoaalueisiin, sekä niissä tunnistettaviin ilmiöihin ja mekanismeihin.

11.3 Päätöksentekoaalueet

Tapauskohteen IT –toimintaa ja sen hallintotaparakeiteita tarkastellaan päätöksentekoaalueiden näkökulmasta tutkimuksen teoreettisen viitekehysmallin mukaisella jaottelulla. Ensinnäkin IT –strategian ja toimintaperiaatteiden päätöksenteko liittyy IT –toiminnan strategisen roolin ja suunnan määrittelemiseen, IT –organisaation linjaamiseen muun organisaation strategian ja mission mukaisesti. Investointeihin ja niiden priorisointiin liittyvä päätöksenteko liittyy puolestaan IT –projektien valitsemiseen ja järjestämiseen niiden tärkeyden ja kiireellisyyden mukaisesti. Kehittämiseen liittyvä päätöksenteko taas ottaa kantaa siihen, kenen ehdoin ja miten päätetään siitä miten erilaiset IT –palvelut ja järjestelmät organisaatiossa tuotetaan. Standardeihin liittyvä päätöksenteko määrittelee sen, miten erilaiset teknologiaratkaisut valitaan ja kuinka laajaan standardointiin pyritään, sekä toisaalta poikkeuksien mahdollistamisen valituista standardeista. Operaatioihin liittyvä päätöksenteko ottaa kantaa järjestelmien ylläpitoon ja käyttämiseen liittyvistä vastuista.

Kuten aiemmin tutkimuksen teoreettisessa osiossa esitettiin, yllä kuvattujen päätöksentekoaalueiden kyvykkyydet, rakenteet ja mekanismit syntyvät viitekehysmallin vuorovaikutusrakenteissa. Osittain alla tullaan siis käsittelemään jo aiemmin sivuttuja ilmiöitä, joskin hieman eri näkökulmasta.

11.3.1 IT –strategia ja toimintaperiaatteet

Tapauskohteessa näyttäisi tutkimuksen perusteella siltä, että IT –toiminnan strategiaan ja toimintaperiaatteisiin liittyvä päätöksenteko on keskittynyt lähes yksinomaan IT –organisaation sisälle tietohallintoon ja osittain IT –palvelukeskuksen johtoon. Tämäkään jako ei näytä olleen mitenkään selvästi määritelty sillä, kuten aiemmin jo useampaan otteeseen on käynyt ilmi, tietohallinnon ja IT –palvelukeskuksen välinen vastuu- ja työnjako on käytännössä integraatioprosessin aikana ollut monilta osin epäselvä. Esimerkiksi IT –toimintaperiaatteisiin liittyvän päätöksenteon epäselvyys on tiettyssä vaiheessa ilmennyt kiistanasi siitä, miten IT –toiminnan fyysiset hankinnat (työasemat, palvelimet jne.) tulisi

rahoittaa. Eroavat näkökulmat hankinnoissa ostamisen ja ns. leasingratkaisujen välillä näytti vaikeuttaneen kyseessä olevaa päätöksentekoprosessia merkittävästi.

IT –toiminnan fuusion sopimuksesta ilmenee, että tarkoituksena oli kuitenkin muodostaa yhteinen IT –strategia innovaatioyliopiston valmisteluvaiheen ajaksi sen tarkemmin määrittelemättä miten ja kenen päätösvastuulla tämän strategiatyön tulisi tapahtua. Ainoa varsinainen IT –toiminnan sidosryhmäympäristöä (sisäiset asiakkaat, ylin johto) strategian ja toimintaperiaatteiden määrittelyyn osallistava toimielin näyttää olleen tietohallinnon johtoryhmä. Sekään ei ole kuitenkaan ollut varsinaisesti päättävä elin, vaan tietohallinnon ja sen johtajan toimintaa tukeva ryhmä. Myös innovaatioyliopistohankkeen valmisteluryhmien (A8 –ryhmät) työ näyttää sivunneen IT –toiminnan strategista roolia ja toimintaperiaatteita, mutta tutkimuksen perusteella tämän valmistelutyön tulokset ollaan nähty IT –organisaatiossa epäselvinä, eivätkä ne näytä konkretisoituneen käytännön IT –toimintaan.

Tapauskohteen IT –toiminnan strategisen ja toimintaperiaatteisiin liittyvän päätöksentekotyön sisäisyyteen näyttäisi olevan ainakin kaksi merkittävää syytä. Ensimmäinen, jota ollaan melko kattavasti jo aiemmin käsitelty, liittyy Aalto-yliopiston hallinto-organisaation muodostumiseen IT –toiminnan integraatioprosessin näkökulmasta myöhäisessä vaiheessa. Yliopiston hallinnon, sekä sisäisten asiakkaiden ylempää johtoa ei olla voitu asianmukaisesti osallistaa IT –toiminnan strategiseen ja toimintaperiaatteisiin liittyvään päätöksentekoon siitä yksinkertaisesta syystä, ettei näitä tahoja ole ollut olemassa kuin vasta melko myöhäisessä vaiheessa. Toinen syy näyttäisi liittyvän IT –toiminnan tyypillisesti melko itsenäiseen rooliin yliopisto-organisaatiossa. Tutkimuksen perusteella näyttäisi siltä, että IT –toiminta oli kaikissa kolmessa fuusion osapuolella melko itseohjautuvaa ja muuhun yliopisto-organisaatioon nähden itsenäistä ennen fuusioitumista. Samantyyppinen itseohjautuvuus näyttää siis ainakin jossain määrin periytyneen myös uuteen yhdistyneeseen IT –organisaatioon.

11.3.2 Investoinnit ja priorisointi

Tapauskohteen IT –toiminnan projektihallintaan ja priorisointiin liittyvä päätöksenteko on ollut tietohallinnon ja edelleen siihen kuuluvan projektisalkkuryhmän vastuulla. IT –investointien priorisointityö näyttää myös olleen vahvasti IT –organisaation sisäistä päätöksentekotyötä, joskin tietohallinnon johtoryhmä on myös jossain määrin osallistunut päätöksentekoon. IT –projektien priorisointipäätöksentekovastuu vaikuttaa olleen joka tapauksessa melko selkeästi määritelty. Siitäkin huolimatta näyttää siltä, että IT –toiminnan

sisällä on vallinnut jonkinlainen epäselvyys projektien tärkeysjärjestyksistä ja keskinäisistä riippuvuuksista.

Tutkimuksessa ilmenee, että priorisointiin liittyvää päätöksentekotyötä on toisaalta johdonmukaisesti tehty integraatioprosessin aikana IT –toiminnan johtoelemissä, mutta toisaalta erityisesti IT –palvelukeskuksen henkilöstön keskuudessa tällaisten priorisointipäätöksien suhteen käsitys näyttää olleen vähintäänkin epäselvä. Kyseessä näyttääkin olevan yksi jo aiemmin runsaasti käsiteltyjen IT –organisaation sisäisten vuorovaikutusrakenteiden puutteista seuranneiden tiedonkulkuongelmien aiheuttama ilmiö, eikä niinkään IT –toiminnan priorisointiin liittyvien päätöksentekorakenteiden puuttumisesta seuraava ilmiö.

Tutkimuksen perusteella näyttää lisäksi siltä, että IT –toiminnan sidosryhmillä, erityisesti sisäisillä asiakkailta, ei ole ollut realistista kuvaa IT –projektien priorisoinnista: Useassa yhteydessä ilmeni, että IT –organisaation ulkopuolelta tulevat pyynnöt ja toiveet ovat olleet epärealistisia erityisesti niiden aikataulutuksen suhteen. Myös tässä yhteydessä näyttäisi siltä, että ongelman taustalla on ollut asianmukaisten vuorovaikutusrakenteiden (relaattorakenteiden) puuttuminen IT –toiminnan ja sen tärkeimpien sidosryhmien välillä, kuten aiemmin ollaan jo esitetty.

11.3.3 Kehittäminen

IT –järjestelmien ja palveluiden kehittämiseen liittyvän päätöksenteon haasteellisuuteen on voimakkaasti vaikuttanut sisäisten asiakkaiden johtoeleimien puuttuminen. Tutkimuksessa ilmenee, että tietohallinnossa pyrkimyksenä on ollut kartoittaa asiakastarpeita aktiivisesti, mutta käytännössä riittävän päätösvallan omaavien johtajien puuttuminen asiakasorganisaatioissa on tehnyt tästä työstä hankalaa. Tämä seikka yhdistettynä IT –toiminnan sisäisiin vuorovaikutusongelmiin näyttää johtaneen siihen, että ilman toimivaa päätöksentekijää asiakkaisiin päin IT –palvelukeskus, jossa palvelut ja järjestelmät tuotetaan, on joutunut omaksumaan ehkä suuremman roolin ja päätösvastuun palveluiden ja järjestelmien kehittämisessä, kuin mikä on ollut tarkoituksenmukaista. Toisaalta IT –palvelukeskuksessa näyttää olleen havaittavissa ilmiö, jossa yksittäiset henkilöt ja ryhmät ovat suhteellisen voimakkaastikin ajaneet omia näkökulmiaan ja intressejään palveluiden ja järjestelmien kehittämiseen liittyvässä päätöksenteossa.

11.3.4 Standardit

IT –toiminnan teknologisiin ratkaisuihin, sekä palveluihin ja järjestelmiin liittyvän standardoinnin päätöksenteko näyttää olleen keskittynyt selvästi tietohallintoon, jonka johdolla myös esimerkiksi työasema- ja tietoturvapoliittikat on laadittu. Tässäkin yhteydessä tietohallinnon ja IT –palvelukeskuksen vastuukysymyksiin liittyvä epäselvyys on aiheuttanut haasteita. Esimerkiksi kokonaisarkkitehtuurin määrittelytyön päätöksenteko näyttää tapahtuneet vahvasti tietohallintovetoisesti, johon IT –palvelukeskuksessa on reagoitu negatiivisesti kuten jo aiemmin on käynyt ilmi. Tutkimuksessa ilmeni, että teknologisiin ratkaisuihin liittyvän päätöksenteon johdosta on syntynyt jopa ns. ”italialaisia lakkoja”, jossa tiettyjä teknologisiin ratkaisuihin liittyviä päätöksiä on vastustettu suhtautumalla niiden toimeenpanoon passiivisesti tai jopa torjuvasti.

Eräs selvästi esiin noussut IT –järjestelmien ja palveluiden standardoinnin päätöksenteon ilmiö liittyi yliopisto-organisaation eri yksiköiden vapautteen joko liittyä keskitettyyn IT –toimintaan, tai olla siitä erillään. Tämä nähtiin ongelmallisena mm. tapauksessa, jossa tietty laitos oli ilmaissut aikomuksensa rakentaa täysin itsenäisen verkon yliopiston sisälle tutkimuksellisiin tarkoituksiin, mutta kuitenkin niin, että se olisi yhteydessä keskitetyn IT –toiminnan arkkitehtuuriin. Tämä näyttää herättäneen voimakasta huolta IT –organisaatiossa erityisesti tietoturvakysymysten, mutta myös päällekkäisten palveluiden takia. Päätöksenteko tämän kaltaisten ongelmien ratkaisemisessa näyttää kyseisessä tapauksessa olleen epäselvää toisaalta käynnissä olleiden IT –organisaation sisäisten johtajavaihdosten takia, toisaalta ylimmän johdon huomion puutteen takia.

11.3.5 Operaatiot

IT –toiminnan operaatioista ei tutkimuksessa ilmennyt erityisen merkittäviä ilmiöitä. Näyttää kuitenkin siltä, että olemassa olevien palvelujen operoiminen ja siihen liittyvä päätöksenteko on ollut vahvasti keskittynyt IT –palvelukeskukseen. IT –palvelukeskuksen rooli palveluiden omistajana nähtiin jossain määrin ehkä ongelmallisenakin. Ongelmana on näyttänyt olevan myös olemassa olevien palveluiden huima määrä kaikissa kolmessa fuusion osapuolen IT –toiminnassa, sekä niiden käyttäjien, omistajien ja yleisesti tarpeellisuuden epäselvyys. Tietohallintoon kuuluvan palvelusalkkuryhmän tehtävänä on ollut valmiiden ja olemassa olevien palveluiden hallinnointi. Palvelusalkkuryhmässä onkin pyritty kartoittamaan olemassa olevien järjestelmien ja palveluiden ylläpitoon liittyviä tekijöitä integraatioprosessin aikana.

Relaatorakenteisiin, integraatorakenteisiin, sekä IT –toiminnan päätöksentekovastuukysymyksiin liittyvän tarkastelun kautta tutkimuksen empiirinen osio on edennyt lähes päätökseensä. Seuraavassa kappaleessa pohditaan vielä edellä esiin nousseita keskeisimpiä ilmiöitä erityisesti suhteessa aiemmin akateemisessa kirjallisuudessa tunnistettuihin ilmiöihin. Tämän jälkeen siirrytään tutkimuksen viimeiseen osaan: teoreettisten ja empiiristen loppupäätelmien muodostamiseen.

12 Pohdintaa

Tutkimuksen empiirisessä osiossa ollaan tarkasteltu tapauskohteen IT –hallintotapaa ja siihen liittyviä ilmiöitä fuusion jälkeisen integraatioprosessin aikana, käyttäen tarkasteluviitekehystenä kappaleessa 5 muodostettua konseptuaalista mallia IT –hallintotavan muodostamisesta. Tässä kappaleessa palaamme vielä pohtimaan empiirisen tutkimuksen joitakin keskeisimpiä löydöksiä, sekä pohtimaan niiden merkitystä aiemmin tutkimuksessa keskustellun kirjallisuuden näkökulmasta. Aluksi tarkastellaan fuusiokontekstiin liittyviä tekijöitä, jonka jälkeen siirrytään itse IT –hallintotapamallin ilmiöihin. Lopuksi pohditaan vielä erikseen muutosjohtamisen merkitystä kyseessä olleessa tapauskohteessa.

Fuusiokontekstin tunnistaminen

Fuusioitumista ja sen jälkeistä integraatioprosessia tarkastelevassa kirjallisuudessa on tunnistettu fuusioituvien osapuolten organisatorisista eroista potentiaalisesti syntyvät merkittävät ongelmat, sekä tällaisten ongelmien käytännön taipumus tulla aliarvioituiksi fuusion suunnitteluvaiheen aikana (Shrivastava 1986, Datta 1991, Johnston & Yetton 1996, Robbins & Stylianou 1999). Lisäksi IT –toiminnan kannalta keskeistä on ymmärtää fuusion taustalla olevat pyrkimykset, sekä niistä johtuvat seuraukset ja odotukset IT –toiminnan kannalta.

Tapauskohteen osalta jälkimmäinen osa-alue näyttää olleen selkeästi ymmärretty. Kolmen fuusion osapuolen IT –toimintojen yhdistämisen idea syntyi toisaalta resurssien paremman yhteiskäytön saavuttamien etujen realisoimiseksi, sekä toisaalta pyrkimyksenä olla ajoissa liikkeellä toimintojen yhdistämisessä taustalla edenneen innovaatioyliopistohankkeen suhteen. Tapauskohteen osapuolten IT –toimintojen organisatorista epäyhteensopivuutta ei taas puolestaan ollut juurikaan arvioitu ennen integraatioprosessin käynnistämistä. Johnston & Yettonin (1996) mukaan organisatorisesti selvästi eroavien osapuolten integraatiossa törmätään väistämättä yhteensopivuusongelmiin, jolloin tällaisten yhteensopivuuksien saavuttamiseen pyrkivän rationalisoinnin tulisi olla yksi integraatioprosessin ensimmäisistä tehtävistä.

Johnston & Yettonin (1996) esittelemän IT –konfiguraatiomallin, sekä Mehta & Hirscheimin (2004) valtarakennejaottelun perusteella muodostettiin organisatorisen yhteensopivuuden arvioimisen malli, jolla empiirisessä osiossa voitiin tunnistaa keskeiset fuusion osapuolten IT

–toiminnan eroavaisuudet (taulukko 10-1). Tätä kautta huomattiin, että tapauskohteen fuusion osapuolet olivat jokaisella mallin osa-alueella hyvin erilaisia ja siten Johnston & Yettonin (1996) sanoin ”strategisesti epäyhteensopivia”. Kyseinen organisatorisen yhteensopivuuden malli osaltaan jo auttaa ennustamaan integraatioprosessissa odotettavia keskeisiä haasteita. Tapauskohteen osalta myös useat merkittävät IT –hallintotaparakenteeseen liittyvät haasteet näyttävät liittyvänkin näin tunnistettuihin eroavaisuuksiin. Hyviä esimerkkejä tästä ovat mm. johtamiskulttuuriin, yksilöiden rooleihin, sekä järjestelmien standardoinnin tasoon liittyvistä eroavaisuuksista aiheutuneet yhteentörmäykset fuusion osapuolten välillä integraatiovaiheen aikana.

Empiirisen tutkimuksen perusteella voidaan fuusiokontekstin analysoimisen ja tunnistamisen nähdä olevan ehdottoman tärkeä osa integraatiovaiheen IT –hallintotaparakenteen muodostamisen pohjatyötä. Ilman asianmukaista pohjatyötä muodostettavat hallintorakenteet eivät pysy pystyssä, vaan ne esimerkiksi korvautuvat joko vanhoihin rakenteisiin perustuvalla toiminnalla, tai niiden rinnalle muodostuu epävirallisia kapinallisvuorovaikutusverkostoja. Tällaisia ilmiöitä on selvästi tunnistettavissa myös tapauskohteessa.

IT –hallintotavan muodostaminen

Kyseessä olevassa tutkimuksessa keskeinen tavoite on ollut riittävän yleisen IT –hallintotavan muodostamisen viitekehysmallin muodostaminen. Tiettyjen organisaatorakenteiden tai päätösvastuumäärittelyjen sijaan onkin muodostettu malli, joka toisaalta tarkastelee erilaisia vuorovaikutusrakenteita – relaatio- ja integraatorakenteita – ja niiden merkitystä IT –hallintotavan muodostamisen kannalta, sekä toisaalta IT –toiminnan keskeisiin päätöksentekoaikaväleihin liittyviä rakenteita.

Empiirisessä tutkimuksessa on tunnistettu IT –hallintotavan toimivuuden kannalta selkeitä vuorovaikutusrakenteiden ongelmiin liittyviä ilmiöitä. Kirjallisuudessa käydyssä keskustelussa nähtiin, että IT –toiminnan kyvykkyyksien tulisi syntyä erilaisissa organisaation sisäisten toimijoiden, sekä sisäisten ja ulkoisten toimijoiden välisissä relaatiovuorovaikutusverkostoissa (Sambamurthy & Zmud 2000, Argawal & Sambamurthy 2002, Schwarz & Hirschheim 2003). Tapauskohteessa tällaisten IT –hallintotavan keskeisiin rakenteisiin kuuluvien relaatioverkostojen muodostuminen on merkittävästi vaikeutunut pääasiassa siitä poikkeuksellisesta syystä, että tapauskohteessa IT –toiminta on fuusiossa edennyt muun organisaation edellä, eikä fuusioitumisprosessilla ei ole ollut siten

päätösvaltaisia omistajia IT –toiminnan keskeisissä sidosryhmissä, eli sisäisissä asiakkaissa ja ylimmässä johdossa. Toisaalta huomattavia ongelmia relaatiorakenteiden muodostumiselle näyttää myös aiheuttaneen IT –toiminnan organisaatiomallin mukainen jakautuminen kahteen erilliseen organisaatioon, näiden kahden organisaation keskinäisten vastuiden ja roolien liian karkea määrittelytaso, sekä tästä edelleen seuranneet ongelmat IT –toiminnan sisäisten vuorovaikutusrakenteiden, integraatorakenteiden muodostumiselle. Integraatorakenteisiin liittyvät haasteet ovat tapauskohteessa kärjistyneet IT –toiminnan hallintorakenteiden toimivuuden, sekä koko integraatioprosessin etenemisen kannalta melko huomattaviinkin ongelmiin, joista edellisessä kappaleessa esitettiin lukuisia esimerkkejä.

Relaatio- ja integraatorakenteiden lisäksi voidaan päätöksentekovastuurakenteiden tarkastelemisen avulla tunnistaa IT –toiminnan keskeisiin päätöksentekoalueisiin liittyviä ilmiöitä, kuten sitä ketkä ja miten erilaisia IT –toimintaa koskevia päätöksiä organisaatiossa tehdään. Kirjallisuudessa on edelleen tunnistettu strategisia, tai ylimmän johdon näkökulmasta kriittisiä päätöksentekoalueita, joiden päätöksentekoprosessiin tulisi IT –toiminnan lisäksi osallistua aktiivisesti ylimmän johdon ja IT:n sisäisten asiakkaiden johtotason edustajia. Tällaisia päätöksentekoalueita ovat mm. IT –toiminnan strategisen roolin määrittämiseen, investointeihin ja priorisointeihin, sekä kautta organisaation tapahtuvaan IT –palveluiden ja järjestelmien standardointiin liittyvä päätöksenteko. (Gordon & Gordon 2000, Ross & Weill 2002, Nolan & McFarlan 2005).

Empiirisessä tutkimuksessa huomattiin, että tapauskohteen IT –toimintaa koskeva päätöksenteko on ollut, jopa näillä strategisilla/ylimmälle johdolle kuuluvilla päätösalueilla, melko sisäisesti tapahtuvaa toimintaa. Yksi merkittävä selitys näyttää olevan edellä mainittu IT –toiminnan integraation varaslähdöstä johtunut fuusion omistajuuden puuttuminen niin ylimmän johdon, kuin keskeisten sisäisten asiakkaidenkin osalta, jolloin tällaisia keskeisiä päätösvaltaisia osallistujia ei IT –toiminnan päätöksenteon tarpeisiin ole ollut saatavilla. Toisaalta tapauskohteen fuusion kaikkien osapuolten IT –toimintaa on näyttänyt leimaavan tietty itseohjautuvuus, joka on näyttänyt jatkuvan luontevasti myös fuusion jälkeisen integraatiovaiheen aikana.

Relaatio- ja integraatorakenteisiin, sekä erilaisiin päätöksentekoalueisiin perustuvan tarkastelun avulla on pystytty tunnistamaan ja analysoimaan empiirisessä tutkimuksessa esiintyneet keskeiset ilmiöt, sekä hahmottamaan erilaisten ilmiöiden ja rakenteiden välisiä riippuvuus- ja syyseuraussuhteita. Tässä valossa näyttäisi siltä, että kyseinen viitekehysmalli

on toisaalta riittävän yleinen ja validi sovellettavaksi erilaisista tilannetekijöistä riippumatta, mutta toisaalta kykenevä myös tunnistamaan käytännön kannalta relevantteja ilmiöitä ja niiden dynamiikkaa.

Muutosjohtaminen

Muutosjohtamisen merkitys, erityisesti muutosvastarinnan käsitteleminen esiteltiin aiemmin kirjallisuuskatsauksen yhteydessä. Se on sinällään tutkimuksen aiheesta erillinen kokonaisuus, eikä siihen siten olla empiirisessä osiossa tarkoituksellisestikaan syvennytty. Toisaalta sen merkitys sekä IT –toiminnan integraation, että uuden IT –hallintotaparakenteen toimeenpanossa on huomattava. Kummatkin edellä mainituista kahdesta prosessista ovat yksinäänkin jo hyvin huomattavia organisatorisia muutoksia. Näiden kummankin tapahtuessa samanaikaisesti tulisi muutosvastarinnan minimoimiseksi toimia järjestelmällisesti ja johdonmukaisesti, esimerkiksi muodostamalla tätä tukevia integraatiomekanismeja (esim. valmennus, koulutus ja tiedotusmekanismit).

Empiirisen tutkimuksen aineiston perusteella näyttää siltä, että tapauskohteessa on esiintynyt kaikkia neljää Kotter & Schelisingerin (2008) esittämää muutosvastarintaa aiheuttajaa: nurkkakuntaisuutta, väärinkäsityksiä ja luottamuksen puutetta, eroavia tilannearvioita, sekä alhaista muutoksensietokykyä. Esimerkiksi nurkkakuntaista muutosvastarintaa näyttää ilmentäneen teknologisiin ratkaisuihin liittyneet poliittiset pyrkimykset, ja toisaalta väärinkäsityksistä/luottamuksen puutteesta kumpuavaa muutosvastarintaa kuvaa fuusion osapuolten kulttuurillisista eroista ja sisäisistä koordinoitio ongelmista syntynyt formaalien hallintorakenteiden vastustus. Eroavista tilannearvioista syntyvää muutosvastarintaa on puolestaan aiheuttanut yleisesti henkilöstön keskuudessa vallinnut epäselvä käsitys IT –toiminnan suunnasta integraatioprosessin aikana. Alhainen muutoksensietokyky on puolestaan hyvin paljon henkilökohtaisista ominaisuuksista riippuva muutosvastarinnan aiheuttaja. Haastatteluissa nousi esiin tähän liittyen mielenkiintoinen näkemys. Jotkut haastateltavat olivat nimittäin tapauskohteessa kokeneet, että yksilön kompetenssi- ja koulutustasolla sekä fuusioon suhtautumisella näyttäisi olevan jonkinlainen yhteys: alhaisemman kyvykkyyden omaavat yksilöt näyttivät suhtautuvan epäilevämmiin ja negatiivisemmin fuusioon. Kyseisen ilmiön olemassa olon ovat tunnistaneet myös Kotter & Schlesinger (2008).

Erilaisten muutosvastarinnan aiheuttajien ilmenemistä voi olla vaikea ennustaa etukäteen (joskin tässäkin yhteydessä edellä esitetty organisatorisen yhteensopivuuden arviointi voi olla hyödyksi), mutta muutosvastarinnan yleiset syyt tulisi muutosprosessia suunniteltaessa tiedostaa, sekä näiden minimoimiseksi tarkoitetut mahdolliset vastustuskeinot suunnitella jo hyvissä ajoin. Esimerkiksi koulutus ja avoin viestintä voivat olla hyvin tehokkaita keinoja väärinkäsityksien ja epävarmuuden kasvusta aiheutuvan muutosvastarinnan minimoimiseksi (Kotter & Schelinger 2008). Koulutus on lisäksi kriittinen menestystekijä IT –hallintotavan toimeenpanossa (Weill 2004). Henkilöstöä tulee aktiivisesti kouluttaa uusien hallintorakenteiden käyttäjiksi, jos uusi IT –hallintotapa halutaan saada toimivaksi. Sinänsä kyseessä oleva tutkimus ei anna mahdollisuutta syventyä joitakin yksittäisiä ilmiöitä tarkemmin siihen, mitä eri muutosvastarinnan vastustuskeinoja tapauskohteessa on hyödynnetty ja kuinka järjestelmällistä ja johdonmukaista tällainen muutosjohtaminen on ollut. Näyttäisi kuitenkin siltä, että esimerkiksi avoimeen viestintään ja ihmisten osallistamiseen (delegoinnin kautta) on alettu kiinnittää esimerkiksi IT –palvelukeskuksessa enemmän huomiota vasta integraatioprosessin myöhemmässä vaiheessa. Tutkimuksessa voidaan selvästi joka tapauksessa nähdä muutosjohtajuuden merkitys kyseenomaisen integraatio- ja IT –hallintorakenneuudistuksen kaltaisessa muutosprosessissa.

Lopuksi, ennen tutkimuksen lopputuloksiin ja yhteenvedon siirtymistä on syytä mainita, että vaikka yllä käyty empiriseen tutkimukseen perustuva tarkastelu saattaa antaa jokseenkin mairittelemattoman kuvan tapauskohteen integraatioprosessin ja sen aikaisen IT –hallintotavan onnistumisesta, ei asia todellisuudessa ole kuitenkaan ollut aivan niin synkkä. Kaikista ulkoisista ja sisäisistä tekijöistä aiheutuneista haasteista ja ongelmista huolimatta yhdistetty IT –toiminta on edennyt ”via dolorosallaan” eteenpäin – joskin ehkä improvisoidun oloisesti – kohti syvempää integraatiota ja organisatorista sulautumista. Prosessin aikana organisaation yhteishenki näyttää syventyneen ja moni asia on osoittanut muutosta positiiviseen suuntaan. Aalto-yliopiston aloittaessa virallisesti toimintansa vuoden 2010 alussa kaikkein oleellimmat järjestelmät ja palvelut oltiin saatu toimintaan juuri kreivin aikaan. Tutkimuksenkohteen ajallisen tarkastelujänteen suhteen tapauskohteessa on eletty erityisen epävarmaa aikaa tarkastelun loppuvaiheella, kun IT –organisaatio on odottanut uutta johtajaansa ja sitä seuraavaa lähes täydellistä IT –toiminnan uudelleenorganisointia. Tämä niin sanottu Aalto-yliopiston IT –integraation toinen episodi ja siihen liittyvät ilmiöt jäävät tämän tutkimuksen tarkastelun ulkopuolelle.

OSA 5: LOPPUTULOKSET

13 Teoreettiset tutkimustulokset

Tutkimuksen teoreettinen kontribuutio on IT –hallintotavan muodostamisen viitekehysmalli. Mallia on tässä tutkimuksessa täydennetty lisäksi fuusioilanteeseen oleellisesti kuuluvan fuusiokontekstin tunnistamisen viitekehysellä.

IT –hallintotapakirjallisuudessa on keskusteltu melko kattavasti erilaisista IT –toiminnan päätöksentekoalueista, joiden päätöksentekorakenteiden määrittely on IT –hallintotavan kannalta keskeistä (Sambamurthy & Zmud 1999, Gordon & Gordon 2000, Weill 2004, Weill & Ross 2005). Mitään yksiselitteistä ja yhteisesti hyväksyttyä päätöksentekoalueiden luokittelua ei kuitenkaan kirjallisuudessa ilmene, joten tämän tutkimuksen kannalta oleellista oli tunnistaa ja määrittellä keskeisimmät yleiset IT –toiminnan päätöksenteon alueet. Tällä lähestymistavalla muodostettiin viiden IT –toiminnan keskeisen päätöksentekoalueen joukko, joka muodostaa IT –toiminnan, ja samalla myös tutkimuksen teoreettisen viitekehysmallin ytimen.

IT –hallintotapaa käsittelevässä kirjallisuudessa on myös käyty runsaasti keskustelua erilaisista IT –toiminnan organisaatorakenteista. Varhainen paradigma liittyi IT –toiminnan aktiviteettien ja päätöksenteon hajautuneisuuteen tai keskittyneisyyteen. Tällainen tarkastelumalli on kuitenkin jo aikoja sitten tunnistettu epärealistiseksi ja liian yksinkertaistavaksi (Olson & Chervany 1980, Brown 1997). Sen sijaan erilaisten IT –toiminnan vuorovaikutusrakenteiden merkitystä tarkastelevasta kirjallisuudesta voitiin muodostaa tämän tutkimuksen tavoitteiden kannalta asianmukainen tapa hahmottaa IT –toiminnan organisatorisia rakenteita. Tällaisia vuorovaikutusrakenteita ovat tutkineet mm. Peppard & Ward (1998), Sambamurthy & Zmud (2000) ja Agarwal & Sambamurthy (2002), joista erityisesti kahden jälkimmäisen työstä voitiin hahmottaa IT –toiminnan keskeiset organisatoriset rakenneympäristöt: relaatorakenteet ja integraatorakenteet.

Tutkimuskohteen ollessa erityisesti fuusioitumisen yhteydessä tapahtuvan integraatiovaiheen IT –hallintotavan muodostaminen, täydennettiin viitekehysmallia fuusiokontekstin tunnistamisen kannalta keskeisillä tekijöillä. Tässä yhteydessä mallin muodostamisessa käytettiin apuna fuusion perusteita, sekä fuusion jälkeisen integraation haasteita käsittelevää kirjallisuutta (Haspeslagh & Jemison 1991, Shrivastava 1986, Datta 1991), sekä erityisesti

fuusion jälkeistä IT –integraatiota käsittelevää kirjallisuutta (Johnston & Yetton 1996, Weber & Pliskin 1996, Giacomazzi et al. 1997, Wijnhoven et al. 2006). Tältä pohjalta muodostettiin fuusiokontekstin tunnistamisen malli, joka rakentuu 1) fuusion perusteiden tunnistamisesta ja tästä seuraavista odotuksista ja vaatimuksista IT –toiminnalle, 2) fuusion osapuolten organisatorisen yhteensopivuuden arvioimisesta, sekä 3) IT –integraation tavoitetason ja integraatiostrategian määrittelemisestä. Tämä fuusiokontekstin tunnistamisen malli on oleellinen osa IT –hallintotavan muodostamisen pohjatyötä fuusion jälkeisen integraatiovaiheen hallintotapaa suunniteltaessa.

Edellä esitetystä kahdesta osasta – IT –hallintotavan muodostamisesta ja fuusiokontekstin tunnistamisesta – muodostuu tämän tutkimuksen keskeisin teoreettinen kontribuutio, joka on graafisesti esitetty kuvassa 5-1 (s. 54). Mallin arvo teoreettisessa mielessä perustuu sen kokonaisvaltaisuuteen ja yleistettävyyteen. Yksittäisten optimaalisten IT –hallintorakenteiden ja mekanismien tunnistamisen ja tähän liittyvien normatiivisten ohjeiden tuottamisen sijaan malli tarjoaa systemaattisen tavan analysoida IT –hallintotavan keskeisiä rakennetyyppejä ja mekanismeja holistisesti. Tämä mahdollistaa viitekehysmallin soveltamisen tilannetekijöiltään hyvinkin erilaisissa IT –hallintotavan muodostamisen tilanteissa. Tutkimuksen empiirisessä osassa kyseistä viitekehysmallia hyödyntäen ollaan voitu tunnistaa tapauskohteen integraatioprosessin aikaisen IT –hallintotaparakenteen keskeiset ilmiöt, sekä näiden ilmiöiden syntyamiseen ja vaikutuksiin liittyvää dynamiikkaa ja syy-seuraussuhteita ex-post –näkökulmasta. Viitekehysmallin avulla tällainen ex-post –analyysi olisi mahdollista ulottaa myös useamman eri tapauskohteiden IT –hallintotapamallien komparatiiviseen tarkasteluun.

Lopuksi on syytä todeta, että teoreettisessa mielessä tutkimuksella on myös yksi keskeinen rajoite erityisesti mallin ulkoisen validiteetin varmistamisen suhteen. Jotta viitekehysmallin ulkoinen validiteetti ja yleistettävyyys voitaisiin varmistaa laajemmin, tulisi empiiristä tutkimusta jatkaa toistelulogiikan mukaisesti myös muihin tapauskohteisiin. Tämän tutkimuksen laajuuden ja tarkoituksen puitteissa tällainen toistelu ei ole ollut mahdollista, jolloin viitekehysmallin toistelu jää tässä vaiheessa mahdolliseksi jatkotutkimusaiheeksi.

14 Käytännön tutkimustulokset

Tutkimuksen käytännön anti pohjautuu sekin vahvasti tutkimuksessa muodostettuun IT – hallintotavan konseptuaaliseen viitekehysmalliin. Käytännössä mallin avulla voidaan IT – hallintotapaa suunniteltaessa kohdistaa huomio hallintotaparakenteiden kokonaisuuden kannalta merkittäviin osa-alueisiin. Tällöin sen sijaan, että IT –hallintotavan suunnittelussa korostettaisiin ainoastaan tiettyjen mekanismien, kuten roolien, toimielimien tai prosessien suunnittelua, voidaan suunnittelutyössä ottaa huomioon myös erilaisten mekanismien ja rakenteiden välinen vuorovaikutusdynamikka hyvin kokonaisvaltaisella tavalla. Malli ei siten tarkoituksellisestikaan tarjoa mitään helppoja valmiita ratkaisuja IT –hallintotapaa suunnittelevalle, vaan sen sijaan se auttaa tällaista työtä tekevää ymmärtämään mikä IT – hallintotavan muodostamisen idea oikeastaan on, ja mikä IT –hallintotavan kokonaisuuden toimivuuden kannalta on tärkeää. IT –hallintotavan muodostamisen lisäksi tutkimuksen konseptuaalinen malli tarjoaa erityisesti fuusion jälkeisen integraatiovaiheen IT – hallintotapamallin suunnittelun kannalta käytännöllisen pohjatyölistan fuusiotilanteen tuottamien potentiaalisten lisähaasteiden ja ongelmien ennakoimiseksi ja analysoimiseksi.

Teoreettisen ja empiirisen tutkimuksen hedelmistä voidaan lisäksi tunnistaa integraatioprosessin IT –hallintotavan muodostamisen kannalta yleisesti ottaen oleellisia huomioita ja ohjeita, jotka on tiivistetty alla olevaan ”työlistaan”. Listaa voidaan käyttää ohjenuorana kokonaisvaltaisen IT –hallintotavan suunnitteluprosessissa erityisesti fuusioitumiskontekstissa.

1. Osallista IT –organisaatiot jo fuusion suunnitteluvaiheeseen. Osapuolten järjestelmäarkkitehtuurin systemaattisen analysoimisen lisäksi on tärkeää myös tunnistaa esimerkiksi kulttuuriin, johtamisprosesseihin ja valtarakenteisiin liittyvät keskeiset organisatoriset eroavaisuudet ja niihin liittyvät riskit.

2. Aloita integraatioprosessin ja yhdistyneen IT –hallintotaparakenteen suunnittelu mahdollisimman ajoissa ennen integraatiovaiheen käynnistämistä. Integraation käynnistäminen ilman riittävää suunnittelua ja edellisessä kohdassa ilmenevien mahdollisten ongelmakohtien huomioimista voi johtaa konflikteihin, joilla saattaa olla integraation etenemisen ja onnistumisen kannalta huomattavia negatiivisia vaikutuksia.

3. Varmista resurssien riittävyys. IT –hallintotavan sekä IT –integraation suunnittelu ja toimeenpanotyö kuormittaa henkilöstöä poikkeuksellisella tavalla. Kriittisten järjestelmien ylläpidon ja toimivuuden varmistamisen lisäksi uuden suunnittelu vaatii runsaasti resursseja. Asianmukaisten resurssien irrottaminen IT –hallintotavan ja integraation suunnittelua varten riittävän ajoissa, sekä tarvittaessa ulkopuolisten resurssien hyödyntäminen, on edellytyksenä onnistumiselle.

4. Varmista johtajuus. Muutosprosessi vaatii muutosjohtamista, jotta päätökset syntyvät nopeasti ja johdonmukaisesti, eikä organisaatio lähde ajelehtimaan integraatioprosessin aikana. IT –toiminnan integraatio ja hallintotaparakeet vaativat myös johtajuutta ja sitoutumista fuusion omistajilta, sillä he määrittelevät sen, mitä IT –toiminnalta uudessa organisaatiossa odotetaan.

5. Varmista hallintotaparakeiden kokonaisvaltaisuus. Hallintotavan määrittely täytyy toisaalta ulottua kaikkialle IT –toiminnan keskeiseen päätöksentekoon, mutta toisaalta olla rakenteiltaan ja mekanismeiltaan riittävän yksinkertainen ja kevyt, että sitä voidaan noudattaa.

6. Kouluta, tiedota, osallista. Sekä fuusion jälkeinen integraatio, että uuden hallintotaparakeen toimeenpano ovat muutoksia, jotka tuottavat epävarmuutta, pelkoa ja vastarintaa organisaatiossa. Epävarmuuden ja pelkojen minimoimiseksi henkilöstöä tulee kouluttaa ja tiedottaa avoimesti. Vain tällöin henkilöstö voi oppia uuden hallintorakenneympäristön lainkuuliaisiksi kansalaisiksi. Henkilöstön osallistaminen suunnittelutyöhön tuottaa valtavasti motivaatiota ja sitä tulisi käyttää hyödyksi aina kun se on järkevää ja mahdollista.

15 Mahdolliset jatkotutkimusaiheet

Edellä teoreettisten tutkimustulosten yhteydessä tunnistettiin jo yksi keskeinen jatkotutkimusaihe, joka liittyy esitetyn teoreettisen viitekehysmallin ulkoisen validiteetin vahvistamiseen. Yksi mahdollinen jatkotutkimuksen kohde voisikin olla mallin toistelevä useamman tapauskohteen tarkastelussa.

Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimusmahdollisuus voisi olla ns. pitkittäisesti samasta tapauskohteesta myöhemmässä vaiheessa tehtävä tutkimus. Kuten aiemmin on mainittu, tämän tutkimuksen tarkasteluajankohdan loppuvaiheilla tapauskohteen organisaatioon oli tulossa merkittävä uudelleenjärjestely. Pitkittäisen tarkastelun avulla olisi mahdollista tarkastella millaisia vaikutuksia tällä uudelleenjärjestelyllä on ollut tapauskohteen IT – hallintotaparakeenteisiin, sekä miten se on vastannut tässä tutkimuksessakin ilmenneisiin haasteisiin ja ongelmiin.

16 Loppuyhteenveto

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ollut IT –hallintotavan muodostamisen tutkiminen erityisesti fuusion jälkeisessä integraatiovaiheessa. Tutkimuksessa on tehty yhteen tapauskohteeseen pohjautuva empiirinen tutkimus. Tutkimuksen tavoitteena on toisaalta ollut luoda ymmärrystä siitä, mitä tekijöitä tulisi IT –hallintotapaa fuusion jälkeiseen integraatiovaiheeseen muodostaessa ottaa huomioon ja toisaalta muodostaa malli, jota voitaisiin mahdollisimman yleisesti soveltaa IT –hallintotavan muodostamiseen erilaisista tilannetekijöistä riippumatta.

Tutkimuksen kannalta keskeisiä ilmiöitä on tarkasteltu ensiksi kirjallisuuskatsausosassa. Aluksi on pyritty kirjallisuuden kautta määrittelemään IT –hallintotavan käsitettä. Tämän jälkeen on siirrytty IT –hallintotavan osa-alueiden tarkastelemiseen akateemisen keskustelun pohjalta. Tästä keskustelusta on tunnistettu tutkimuksen kannalta keskeiset IT –toiminnan päätöksentekoaalueet, sekä organisatoriset vuorovaikutusrakennetyypit. Tämän jälkeen on siirrytty fuusion jälkeistä integraatiota, sekä erityisesti IT –integraatiota käsittelevään kirjallisuuteen. Tämän avulla ollaan pyritty ensiksikin selvittämään integraation onnistumisen merkitystä organisaatiolle ja integraatioprosessin tyypillisiä haasteita yleisesti, sekä erityisesti IT –integraation kannalta keskeisiä ilmiöitä IT –hallintotavan muodostamisessa.

Edellä käydyn IT –hallintotavan muodostamisen, sekä fuusion jälkeisen IT –integraation tarkastelun jälkeen ollaan siirrytty kirjallisuusosion synteesivaiheeseen. Tässä vaiheessa ollaan edellä esitetyn pohdinnan kautta luotu kaksiosainen teoreettinen viitekehysmalli, joka sisältää fuusiokontekstin tunnistamisen, sekä IT –hallintotavan muodostamisen osatekijät. Tämä malli on tutkimuksen tärkein teoreettinen kontribuutio.

Seuraavaksi ollaan esitelty tutkimuksen keskeiset tutkimusmenetelmät. Tapaus tutkimus valittiin tutkimuksen menetelmäksi tutkimuskohteen luonteen vuoksi. Tapauskohteena oli fuusioitumisprosessi, jonka alku- ja loppuhetki oli määritelty etukäteen. Tutkimuksen aineisto kerättiin pääasiassa haastatteluilla, mutta täydentävää materiaalia saatiin myös erilaisen dokumentaation muodossa. Tutkimusaineisto oli yksinomaan kvalitatiivista ja se luokiteltiin ja analysoitiin tietokoneavusteisesti edellä esitettyyn teoreettiseen viitekehysmalliin pohjautuvalla luokittelumallilla. Tutkimuksen teoreettisen annin empiirisen validiuden varmistamiseksi tutkimuksen teoreettinen formulointi ja empiirisen aineiston analysointi on pyritty tekemään rinnakkaisesti.

Tutkimusaineiston analysoinnin jälkeen ollaan siirrytty tutkimuksen empiiriseen osioon. Tässä tapauskohdetta on aineiston pohjalta tarkasteltu aiemmin muodostetun konseptuaalisen viitekehysmallin avulla. Näin ollaan tunnistettu tapauskohteessa keskeisiä IT –hallintotavan päätöksenteon ja vuorovaikutusrakenteiden ilmiöitä, sekä hahmotettu näiden ilmiöiden dynamiikkaa ja syyseuraussuhteita. Empiirisen osion avulla ollaan voitu testata tutkimuksen sisäinen validiteetti, sekä varmistaa riittävän ulkoisen validiteetin täytyminen.

Empiirisen osion jälkeen siirryttiin tutkimustuloksiin. Tutkimuksen tärkein teoreettinen anti on empiirisesti validi teoreettinen viitekehysmalli, jota voidaan käyttää erilaisten IT –hallintotaparakeiteiden systemaattiseen ja kokonaisvaltaiseen tarkasteluun. Malli on lisäksi yleistettävissä laajasti erilaisista tilannetekijöistä riippumatta. Tutkimuksen käytännön anti liittyy myös esitetyn viitekehysmallin tuottamiin hyötyihin. Mallia voidaan hyödyntää IT –hallintotavan kokonaisvaltaisessa suunnittelussa, erityisesti hallintotavan kokonaisuuden hahmottamisessa ja hallintotavan muodostamisen kannalta oleellisten asioiden ymmärtämisessä. Lisäksi tutkimuksen pohjalta on tunnistettu joitakin yleisiä ohjeita IT –hallintotavan suunnitteluprosessia varten erityisesti fuusion jälkeiseen integraatiovaiheeseen.

Lähteet

- Agarwal, R. & Sambamurthy, V. 2002. Principles and models for organizing the IT function. *MIS Quarterly Executive* 1:1. 1-16.
- Ahituv, N., Neumann, S. & Zviran, M. 1989. Factors Affecting the Policy for Distributing Computing Resources. *MIS Quarterly* 13:4. 389-401.
- Brown, A. E. & Grant, G. G. 2005. Framing the frameworks: A review of IT governance research. *Communications of the Association for Information Systems* 15:696-712.
- Brown, C. V. 1997. Examining the Emergence of Hybrid IS Governance Solutions: Evidence from a Single Case Site. *Information Systems Research* 8:1. 69-94.
- Datta, D. K. 1991. Organizational fit and acquisition performance: Effects of post-acquisition integration. *Strategic Management Journal* 12:4. 281-297.
- De Haes, S. & Van Grembergen, W. 2005. IT governance structures, processes and relational mechanisms: Achieving IT/Business alignment in a major Belgian financial group. *Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences*
- Earl, Michael J. 1989. *Management strategies for information technology*. Prentice-Hall, Upper Saddle River.
- Ein-Dor, P. & Segev, E. 1982. Organizational Context and MIS Structure: Some Empirical Evidence. *MIS Quarterly* 6:3. 55-68.
- Eisenhardt, K. M. 1989. Building theories from case study research. *Academy of management review* 14:4. 532-550.
- Giacomazzi, F. & Panella, C. 1997. Information systems integration in mergers and acquisitions: A normative model. *Information & Management* 32:6. 289.
- Gordon, J. R. & Gordon, S. R. 2000. Structuring the Interaction Between IT and Business Units. *Information Systems Management* 17:1. 7-16.
- Haspeslagh, P. C. & Jemison, D. B. 1991. *Managing Acquisitions: Creating Value Through Corporate Renewal*. Free Press, New York.

- Hwang, M. 2004. Integrating Enterprise Systems in Mergers and Acquisitions. *Proceedings of the Tenth Americas Conference on Information Systems*
- Johnston, K. D. & Yetton, P. W. 1996. Integrating information technology divisions in a bank merger Fit, compatibility and models of change. *The Journal of Strategic Information Systems* 5:3. 189-211.
- King, J. L. 1983. Centralized versus Decentralized Computing: Organizational Considerations and Management Options. *ACM Computing Surveys* 15:4. 319-349.
- Kogut, B. & Zander, U. 1996. What Firms Do? Coordination, Identity, and Learning. *Organization Science* 7:5. 502-518.
- Kotter, J. P. 1995. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard business review* 73:2. 59-67.
- Kotter, J. P. & Schlesinger, L. A. 2008. Choosing Strategies for Change. *Harvard business review* 86:7. 130-139.
- Markus, M. L. & Benjamin, R. I. 1996. Change Agency—the Next IS Frontier. *MIS Quarterly* 20:4. 385-407.
- McKiernan, P. & Merali, Y. 1995. Integrating information systems after a merger. *Long range planning* 28:4. 54-62.
- Mehta, M. & Hirschheim, R. 2004. A Framework for Assessing IT Integration Decision-Making in Mergers and Acquisitions. *Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences*
- Merali, Y. & McKiernan, P. 1993. The strategic positioning of information systems in post-acquisition management. *The Journal of Strategic Information Systems* 2:2. 105-124.
- Miles, Matthew B. & Huberman A. Michael. 1994. *Qualitative data analysis: and expanded sourcebook*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Mylonopoulos, N. A. & Theoharakis, V. 2001. Global Perceptions of IS Journals. *Communications of the ACM* 44:9. 29-33.

- Nolan, R. & McFarlan, F. W. 2005. Information Technology and the Board of Directors. *Harvard business review* 83:10. 96-106.
- Olson, M. H. & Chervany, N. L. 1980. The Relationship between Organizational Characteristics and the Structure of the Information Services Function. *MIS Quarterly* 4:2. 57-68.
- Peppard, J. & Ward, J. 1999. Mind the Gap: diagnosing the relationship between the IT organisation and the rest of the business. *The Journal of Strategic Information Systems* 8:1. 29-60.
- Raghupathi, W. 2007. Corporate Governance of It: a Framework for Development. *Communications of the ACM* 50:8. 94-99.
- Robbins, S. S. & Stylianou, A. C. 1999. Post-merger systems integration: the impact on IS capabilities. *Information & Management* 36:4. 205-212.
- Ross, J. W. & Weill, P. 2002. Six IT Decisions Your IT People Shouldn't Make. *Harvard business review* 80:11. 84-92.
- Sambamurthy, V. & Zmud, R. W. 2000. Research Commentary: The Organizing Logic for an Enterprise's IT Activities in the Digital Era--A Prognosis of Practice and a Call for Research. *Information Systems Research* 11:2. 105-114.
- Sambamurthy, V. & Zmud, R. W. 1999. Arrangement for Information Technology Governance: a Theory of Multiple Contingencies. *MIS Quarterly* 23:2. 261-290.
- Schwarz, A. & Hirschheim, R. 2003. An extended platform logic perspective of IT governance: managing perceptions and activities of IT. *The Journal of Strategic Information Systems* 12:2. 129-166.
- Schweiger, D. M. & Goulet, P. K. 2000. Integrating Mergers and Acquisitions: and International Research Review. *Advances in Mergers and Acquisitions* 1:61-91.
- Scott Morton, Michael S. (toim.) 1991. The corporation of the 1990s: information technology and organizational transformation. Oxford University Press, New York.
- Shrivastava, P. 1986. Postmerger integration. *Journal of business strategy* 7:1. 65-76.

- Stylianou, A. C., Jeffries, C. J. & Robbins, S. S. 1996. Corporate mergers and the problems of IS integration. *Information & Management* 31:4. 203-213.
- Weber, Y. & Pliskin, N. 1996. The effects of information systems integration and organizational culture on a firm's effectiveness. *Information & Management* 30:2. 81-90.
- Weill, P. 2004. Don't just lead, govern: How top-performing firms govern IT. *MIS Quarterly Executive* 3:1. 1-17.
- Weill, P. & Ross, J. 2005. A Matrixed Approach to Designing IT Governance. *MIT Sloan Management Review* 46:2. 26-34.
- Wijnhoven, F., Spil, T., Stegwee, R. & Fa, R. T. A. 2006. Post-merger IT integration strategies: An IT alignment perspective. *The Journal of Strategic Information Systems* 15:1. 5-28.
- Yin, Robert K. 2009. *Case study research: design and methods*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Yin, Robert K. 2003. *Case study research: design and methods*. Sage Publications, Thousand Oaks.

Liitteet

Liite 1. Haastatellut henkilöt organisaatioittain ja rooleittain

Organisaatio	Organisaation kuvaus ja tehtävä	Haastatellut henkilöt
Aalto-yo. IT – palvelukeskus (01/2008-)	<p>Organisaatio koostuu n. kymmenen hengen ryhmistä (yhteensä 13 ryhmää), jotka ovat erikoistuneet palvelutuotannon eri osa-alueisiin (esim. palvelinryhmä, tietoverkkoryhmä). Organisaatiolla on johtaja, jonka toimintaa valvoo erillinen johtoryhmä. Henkilöstöä on yhteensä n. 130 henkilöä.</p> <p>Organisaation tehtävänä on yhdistyneiden koulujen IT –palveluiden kehittäminen, tuotanto ja ylläpito.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Johtaja (ex-HSE)• Ex-johtaja (ex-TKK)• Vanhempi suunnittelija (ex-HSE)• Vanhempi suunnittelija (ex-TKK)• Service Level Manager (ex-TKK)• Asiakaspalvelupäällikkö (ex-TKK)• Ryhmäesimies (ex-HSE)• Ryhmäesimies (ex-TAIK)• Ryhmäesimies (ex-TKK)
Aalto-yo. tietohallinto (01/2008-)	<p>Organisaatio koostuu kolmesta ryhmästä (palvelusalkku, projektisalkku ja tietoturva). Organisaatiolla on johtaja, sekä johtoryhmä. Henkilöstöä on yhteensä n. 25 henkilöä</p> <p>Organisaation tehtävänä on toimia rajapintana IT –palveluita tilaavien ja käyttävien asiakkaiden, sekä IT – palvelukeskuksen välissä. Tehtäviin kuuluu asiakastarpeiden määrittely, toimeksiannot IT –palvelukeskukselle, IT – projektisuunnittelu ja –ohjaus, sekä palvelusalkun hallinta. Lisäksi organisaation vastuualueeseen kuuluu tietoturvaliikkeen ja sen hallinta.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Ex-johtaja (ex-HSE)• Ex-johtoryhmän pj. (ex-TKK)• Projektisalkkupäällikkö (ulkopuolelta)• Tietoturvapäällikkö (ex-TKK)• Projektipäällikkö (ex-TAIK)• Projektipäällikkö (ex-TKK)• Projektipäällikkö (ex-HSE)
Aalto-yo. hallinto	Organisaation vastuulla on yliopiston johtaminen ja hallinto, ml. IT –toiminnan ylimmän tason strateginen ohjaus.	<ul style="list-style-type: none">• Vararehtori, Infrastruktuuri & IT (ex-TKK)
TaiK tietohallinto (-09/2008)	Organisaation vastuulla on korkeakoulun IT –toiminta, ml. tietohallinto ja palvelutuotanto.	<ul style="list-style-type: none">• Ex-tietohallintopäällikkö
HSE hallinto (-12/2009)	Organisaation vastuulla on korkeakoulun johtaminen ja hallinto, ml. IT –toiminnan ylimmän tason strateginen ohjaus.	<ul style="list-style-type: none">• Ex-hallintojohtaja
TaiK hallinto (-12/2009)	Organisaation vastuulla on korkeakoulun johtaminen ja hallinto, ml. IT –toiminnan ylimmän tason strateginen ohjaus.	<ul style="list-style-type: none">• Ex-hallintopäällikkö

Liite 2. Haastattelurunko

Margarita Interview Guide/Aalto IT

1. Vastaajan tausta

Nimesi?

Missä yksikössä työskentelet ja mikä on tittelisi ja työtehtäväsi?

Miten kauan olet työskennellyt Aallossa/TKK:lla/HSE:llä/TaiK:ssa?

Miten olet ollut mukana Aallon IT –integraatiossa?

2. Aallon IT -integraatioprosessi vaihe vaiheelta (*mikäli haastateltava ei ole ollut mukana Aallon IT –integraatiossa, kysytään miten IT –integraatio on tähän mennessä näkynyt henkilölle*)

Kuka teki mitäkin? Mikä sujui hyvin? Miksi? Mitä ongelmia tuli vastaa? Miten ne ratkaistiin? Miksi?

Mikä on parantunut? Mikä on mennyt huonompaan suuntaan?

- ideointi & idean kehittäminen
- päätös integraatiosta
- integraation strateginen suunnittelu
- day 1 TKK+HSE toimeenpano
- day 1 + TAIK toimeenpano
- eri vaiheet toimeenpanossa, organisaatiot, tekniikka, tilaaja-tuottajamalli, muuta?

3. Miten määrittelisit onnistumisen tällaisessa IT –integraatiossa? Kenen kannalta tämä olisi menestys? Mitä pitäisi tehdä jotta tällainen menestys saavutettaisiin? Miksi?

4. Opitut asia: Mitä olisi pitänyt tehdä eri lailla tähän mennessä? Mitä pitäisi jatkossakin tehdä samalla tavalla?

Liite 3. Kuvaus: HSE:n, TKK:n ja TaiK:n IT –toimintojen yhdistymisprosessi ja Aalto-yliopiston fuusioituneen IT –toiminnan syntyminen

1. HSE & TKK IT:n yhdentämisen valmistelu ja esittely

ajanjakso: - 12/2007

Idea Helsingin kauppakorkeakoulun ja Teknillisen korkeakoulun IT –toimintojen yhdistämisestä oli ajatuksen tasolla syntynyt jo aiemmin 2000 –luvun aikana TKK:n ATK –keskuksen johtajan ja HSE:n tietohallintojohtajan välillä. Vuonna 2007 ko. henkilöt nostivat IT –toimintojen yhdistämisen konkreettisen keskustelun ja valmistelun tasolle.

Samana vuonna kummankin koulun IT –toimintaa oli myös arvioitu ulkopuolisten konsulttien toimesta (HSE: Deloitte, TKK: Talent Partners)⁶. TKK:lla ongelmia havaittiin ATK –keskuksessa, sekä koulun IT –johtamisessa yleensä. ATK –keskuksen palveluhenkisyys ja asiakaslähtöisyys ei katsottu olevan asianmukaista, vaan liian teknisesti orientoitunutta ja ”sisäisistä lähtökodista kehittyneitä”. Johtamisen näkökulmasta ongelmana nähtiin tietohallinnon johtajan roolin puuttuminen. HSE:llä suurimmat ongelmat liittyivät fyysiseen tietoturvaluuuteen ja siihen liittyviin välttämättömiin kehitystarpeisiin.

HSE:llä eräs yhdistymisen tärkeimmistä motiiveista oli välttämättömäksi katsotut investointitarpeet koulun IT -infrastruktuuriin. TKK:lla vastaavien järjestelmien kapasiteetin katsottiin riittävän kummankin yliopiston yhteiskäyttöön. TKK:lla nähtiin myös mahdollisuutena hyödyntää HSE:n kokemusta ja osaamista Microsoft -ympäristössä. Yleisiä motiiveja olivat yhteisten resurssien parempi kohdentaminen, päällekkäisen tekemisen poistaminen, parempien palvelujen tuottaminen, sekä henkilöstön keskittymisen mahdollistaminen omaan erikoisalaansa. Henkilöstön vähennystarve ei ollut motiivina yhdentämiselle.

Yhdistämisen suunnittelu ja valmistelu tapahtui yksinomaan TKK:n ATK –keskuksen johtajan ja HSE:n tietohallintojohtajan toimesta vuoden 2007 alkupuoliskon aikana. Saman vuoden loppupuoliskolla ko. henkilöt esittelivät asian koulujensa silloisille hallintojohtajille. Asia eteni nopeasti koulujen hallitukseen ja päätöksentekovaiheeseen. Linjaus koulujen tietohallinnon ja IT –palvelujen yhdistämisestä käsiteltiin HSE:ssä 16.11.2007⁷. Sopimus TKK:n ja HSE:n IT –toimintojen yhdentämisestä allekirjoitettiin 14.12.2007 ja sen voimaantulopäiväksi asetettiin 1.1.2008. Sopimus laadittiin siirtymäkaudeksi, jolla tarkoitettiin innovaatioyliopiston valmisteluvaihetta, tai kyseisen hankkeen mahdollista päätymistä kariutumiseen. Tarkoitus oli, että siirtymäkauden jälkeen yhteistyömallia voitaisiin määritellä uudelleen.

Vuoden 2007 aikana myös Taideteollisen korkeakoulun hallintopäällikkö oli ollut mukana keskusteluissa HSE:n tietohallintojohtajan kanssa yhteistyön ulottamisesta TAIK:iin. HSE:n hallituksen kokouksessa marraskuun 16. päivänä käsiteltyyn linjaukseenkin oli jo merkitty tarkoitus yhteistyön laajentamisesta myös TAIK:iin.

2. HSE & TKK IT -toimintojen yhdentäminen

Ajanjakso: alkuvuosi 2008

⁶ Muistio, Teknillisen korkeakoulun ja Helsingin kauppakorkeakoulun IT –toiminnan yhdistäminen, 27.8.2007

⁷ Liite 1, Helsingin kauppakorkeakoulu, Hallitus 16.11.2007 Ahonen 1

Sopimus HSE:n ja TKK:n IT –toiminnan yhdentämisestä astui voimaan 1.1.2008, jolloin yhteinen IT –organisaatio juridisesti syntyi. Uusi IT –organisaatio muodostettiin TKK:n tietohallintoa konsultoineen Talent Partners:n esittämien periaatteiden mukaisesti⁸. Organisaatiomalli perustui erillisen tietohallinnon ja IT –palvelukeskuksen muodostamiseen (tilaaja-tuottaja malli). Marraskuun 16. päivän linjauksen mukaan kyseisen järjestelyn oli tarkoitus olla voimassa siirtymäkauden (innovaatioyliopiston valmisteluvaihe) ajan, jolloin innovaatioyliopiston syntyminen, tai mahdollisen kariutumisen jälkeen yhteistyömalli voitaisiin määrittellä tarvittaessa uudestaan.

Tietohallinnon johtajan vastuulle asetettiin yhteinen IT –toiminta kokonaisuudessaan. Lisäksi tietohallinnolle muodostettiin johtoryhmä, jonka tehtäväksi annettiin strateginen ohjaus yhteisten IT –linjauksien ja hankesalkun mukaisesti. IT –palvelukeskuksen tehtäväksi määriteltiin IT –kehittäminen hankesalkun pohjalta, IT –palvelujen tuotannon järjestäminen sovitusti (omana tuotantona/ostopalveluna), palveluverkostot ja panostus IT –ydinpalvelujen kehittämisrooliin.

Yhteisen tietohallinnon johtajaksi valittiin HSE:n tietohallintojohtaja ja IT –palvelukeskuksen johtajaksi TKK:n ATK –keskuksen johtaja. Kyseiset henkilöt sopivat näiden tehtävien jaosta kahdestaan. Tietohallinnon johtoryhmän osalta sovittiin, että puheenjohtajana toimisi vuorovuosin HSE:n ja TKK:n edustaja, sekä puolet johtoryhmän jäsenistä nimittäisi kummankin koulun rehtori kolmivuotiseksi toimikaudeksi kerrallaan.

Vuoden 2008 alkupuoliskolla aloittivat lisäksi IT –teemaryhmät (suunnitteluryhmät), joissa oli edustettuina kunkin koulun henkilöstöä ja opiskelijoita. Myös TAIK oli mukana näissä ryhmissä jo vuoden 2008 alusta alkaen. Ryhmät kokoontuivat aluksi kaksi kertaa kuukaudessa, myöhemmin kerran kuukaudessa.

Kesäkuun 26. päivänä perustettiin Aalto –korkeakoulusäätiö, jolloin huippuyliopistohanke konkretisoitui ja mm. sen hallituksen muodostaminen voitiin aloittaa.

Vaikka yhteinen IT –organisaatio syntyi virallisesti 1.1.2008, varsinaista integraatiota ei millään tasolla tässä vaiheessa vielä tapahtunut.

3. TaiK:n liittyminen yhdistymissopimukseen

Loppuvuosi 2008

Jo vuodesta 2007 lähtien, kun yhteistyömallia HSE:n ja TKK:n IT –toimintojen yhdistämisestä suunniteltiin, myös TAIK oli mukana keskusteluissa. Vuonna 2007 näytti todennäköiseltä, että innovaatioyliopistohanketta tullaan viemään voimakkaasti eteenpäin. TaiK:ssa nähtiin hyvin tärkeänä, että myös heidän IT -henkilöstönsä pääsisi mukaan yhdistymisprosessiin mahdollisimman nopeasti. Riskinä nähtiin, että muutoin TaiK joutuisi istumaan "valmiiseen pöytään" TKK:n ja HSE:n ehdoilla suunniteltuun IT -organisaatioon ja roolijakoihin.

Konkreettinen keskustelu yhdistymisestä syntyi aluksi HSE:n tietohallintojohtajan ja TaiK:n hallintojohtajan välille. Nopeasti tämän jälkeen asian käsittely ja valmistelu siirtyi TaiK:n tietohallintopäällikölle. Asia eteni TaiK:n hallituksen käsittelyyn kesällä 2008 ja sopimus astui voimaan 1.9.2008. Sopimus oli samanmuotoinen kuin HSE:n ja TKK:n välille aiemmin solmittu, ja TaiK liittyi siihen tasavertaisena osapuolena.

Jo alkuvuodesta 2008 lähtien TAIK oli mukana HSE:n ja TKK:n kanssa IT –teemaryhmissä (suunnitteluryhmät) valmistelemassa ja suunnittelemassa yhteistä toimintaa.

⁸ Esitys, Teknillisen korkeakoulun ja Helsingin kauppakorkeakoulun IT –toiminnan yhdentäminen, 26.2.2008

TaiK:n tietohallintopäällikölle tarjottiin yhdentymisen jälkeisessä organisaatiossa tietohallinnon varajohtajan paikkaa. Samoihin aikoihin ko. henkilö kuitenkin irtisanoutui tehtävästään. Vuoden 2008 loppupuolella TaiK:n tietohallinnossa tapahtui laajempi henkilöstökato, kun n. 4-5 henkilöä lähti lyhyellä aikavälillä organisaatiosta.

4. IT –palvelukeskuksen organisaatiouudistus

Ajankohta: 9/2008 –

Samalla kun HSE:n, TKK:n ja TaiK:in henkilöstö yhdistettiin samaan organisaatioon, IT - palvelukeskukseen, vaihdettiin suurin osa ryhmien vetäjistä. Uuden ryhmäjoon määritteli ITPK:n johtaja pääosin itsenäisesti. Ryhmiä muodostettiin yhteensä 13, joissa jokaisessa 6-10 henkilöä. Muodostettujen ryhmien vetäjistä vain muutama tuli HSE:ltä, yksi TaiK:sta ja loput TKK:lta. Johtajan mukaan vanhojen ryhmän vetäjien piti hakea omaa paikkaa. Valittujen uusien ryhmäesimiesten mukaan johtaja oli pyytänyt heitä suoraan ryhmäesimiehen tehtäviin. Suurin osa vanhoista esimiehistä siirtyi organisaatiomuutoksen jälkeen asiantuntijoiksi, kuitenkin säilyttäen vanhan palkkansa.

Ryhmäjako tuntui osasta työntekijöistä sattumanvaraiselta. Uusi organisaatorakenne mahdollisti keskittymisen tiettyihin tehtäviin ja syvällisemmän osaamisen syntyminen. Toisaalta työn koettiin tai ainakin pelättiin yksipuolistuvan. Uudet ryhmät ja useampi kampus mahdollisti myös sen että henkilöt, jotka eivät olleet tulleet aiemmin toimeen keskenään pystyivät tekemään työtä erillään.

TKK:lla otettiin käyttöön palvelumuotoinen tapa toimia, joka perustui ITIL -malliin. Muodostettiin Help Desk ja jätettiin erillisiä palvelunumeroita pois. ”Ticketit” TKK:lla ja TaiK:ssa oltiin otettu käyttöön jo aiemmin, HSE:llä vasta yhdistymisen jälkeen.

5. Aalto-yliopiston IT:n suunnittelu

Ajankohta: alkuvuosi 2009

TaiK:ssa tapahtui tietojen siirtoa levyjärjestelmästä toiseen tehtäessä paha järjestelmän romahtaminen. Muutoksen tekijöillä ei ollut tuntemusta tai dokumentaatiota järjestelmän sen hetkisestä tilasta ja varajärjestelmät eivät olleet toiminnassa. TaiK:n tietoliikenneyhteydet kahdennettiin vastaamaan HSE:n ja TKK:n standardeja. TaiK:lle lisärahoitus, jolla palvelimet ajantasaistettiin ja nostettiin infran tasoa HSE:n ja TKK:n tasolle.

Aalto –yliopiston rehtorilta saatiin päätös että opiskelijoille ja henkilökunnalle tulee eri sähköpostitunnus, mutta myöhemmin samana vuonna hän muutti päätöksen. Lisäksi rehtori nosti puheessaan Skypen yhdeksi tärkeäksi työkaluksi Aalto –yliopistossa, vaikka sen sopivuudesta ja turvallisuudesta tietojärjestelmien näkökulmasta ei oltu vielä keskusteltu IT – organisaatiossa.

6. Syksy 2009 (Ensimmäisten järjestelmien integraatio)

Ajankohta: loppuvuosi 2009

Ensimmäisiä tietojärjestelmämuutoksia oli uuden WebOodin rakentaminen ja uusien taloushallinnon tietojärjestelmien käyttöönotto. Säätiömuotoinen Aalto-yliopisto ei saisi käyttöön enää Valtiokonttorin sovelluksia. Aalto-yliopiston integraatiossa siirryttiin vanhasta paljon haukutusta matkalaskujärjestelmästä uuteen.

Syyskuun lopussa 2009 tietohallinnon johtaja otti yllättäen vastaan professuurin kauppakorkeakoulusta. Aalto -yliopiston rehtorin määräyksellä hän kuitenkin jatkoi tietohallintojohtajan tehtäviä oman toimensa ohella vuoden 2009 loppuun saakka.

Lokakuun 1. päivänä astui virkaan IT:stä ja infrastruktuurista vastaava vararehtori.

7. Aalto-yliopisto aloittaa

Ajanjakso: 1.1.2010 –

Budjettimuutoksia tehdään IT -palvelukeskuksen toimintaan tarkoitetuilla rahoilla. Lupaus annettu, että rahaa tulee myöhemmin lisää. Uusi IT -johtaja nimitetään ja hän aloittaa maaliskuussa. Henkilöstö suhtautuu hieman varauksella uuteen johtajaan, joka tulee yksityiseltä sektorilta yrityksestä josta on viime vuosina irtisanottu paljon ihmisiä. Johtajan tehtävää pidetään haasteellisena, koska toimintaympäristön vaatimukset tulevat Aalto -yliopiston myötä kasvamaan ja palveluntuottaminen on haasteellista, kun laitokset ovat voineet jättäytyä keskitetyn IT:n ulkopuolelle.

Vuoden vaihteessa myös IT -palvelukeskuksen entinen johtaja siirtyy eläkkeelle.