



Liiketoimintayhteistyömallin käyttöönoton tilanne ja jatkokehitystarpeet Organisaatiossa X

Leena Eiskonen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Johtajuus ja henkilöstövoimavarat

Opinnäytetyö

2024

Tiivistelmä

Tekijä(t) Leena Eiskonen
Tutkinto Tradenomi (YAMK)
Raportin/Opinnäytetyön nimi Liiketoimintayhteistyömallin käyttöönoton tilanne ja jatkokehitystarpeet Organisaatiossa X
Sivu- ja liitesivumäärä 57+7
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millä tasolla liiketoimintayhteistyömalli on käytössä Organisaatio X:ssä, mitä hyötyjä sen käyttöönotolla on saavutettu ja mitä haasteita käyttöönottoon on liittynyt. Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona Organisaatio X:lle. Liiketoiminnan ja IT:n välinen yhteistyö on yksi digitalisaatiossa onnistumisen edellytys, joten on perusteltua tutkia, miten Organisaatio X on onnistunut liiketoimintayhteistyömallin käyttöönotossa. Aihe on muutenkin hyvin ajankohtainen digitalisaation aikakautena.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys perustuu ammattikirjallisuuteen ja artikkeleihin. Lähdemateriaali on pääosin englanninkielistä. Teoriaosuudessa käsitellään liiketoimintayhteistyötä, muutosjohtamista ja muutosviestintää.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena tutkimuksena hyödyntäen sekä laadullista että määrällistä tutkimusmenetelmää. Tutkimusaineisto kerättiin selvittämällä operatiivisen tason foorumit ja niiden osallistujia ja tämän jälkeen lähettämällä kysely kaikille operatiivisen ja taktisen tason yhteistyöryhmissä toimiville henkilöille sekä haastatteleamalla tuotekokonaisuuksien tuoteomistajat.</p> <p>Analysoidun aineiston perusteella voidaan todeta, että liiketoimintayhteistyömalli on vaihtelevasti käytössä Organisaatio X:ssä. Joissain tuotekokonaisuuksissa malli on kattavammin käytössä kuin toisissa. CAB-tasolla malli on käytössä koko organisaation laajuudella. Mallin koettiin antavan yhtenäisen rungon tekemiselle, jolloin laitostasolla toiminta yhdenmukaistuu. Joidenkin mielestä yhteistyö tuotannon kanssa on parantunut mallin käyttöönoton jälkeen. Aineiston perusteella voidaan kuitenkin todeta, että liiketoimintayhteistyömallin tavoitteita ei ole ymmärretty kovin hyvin. Liiketoimintayhteistyömallin käyttöönotossa haasteita on ollut erityisesti mallin jalkauttamiseen liittyen. Haasteeksi koettiin myös se, miten raskaalta mallin mukainen toiminta käytännössä tuntuu sekä riittämätön viestintä mallin suunnittelun ja käyttöönoton yhteydessä.</p>
Asiasanat Liiketoimintayhteistyö, yhteistyömalli, muutos, muutosjohtaminen, muutosviestintä

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen toimeksiantaja ja tutkimuksen tavoite	1
1.2	Tutkimuksen rakenne	2
1.3	Keskeiset käsitteet	2
2	Liiketoimintayhteistyö ja muutosjohtaminen	4
2.1	Liiketoimintayhteistyön hyödyt	4
2.2	Askelmerkit onnistuneeseen muutokseen	6
2.3	Muutoksen johtamisen mallit	8
2.4	Muutosviestintä	14
2.5	Yhteenveto	15
3	Tutkimuksen toteutus	16
3.1	Tutkimusmenetelmä	16
3.2	Aineiston keräämisen prosessin vaiheet	19
3.3	Kysely	22
3.4	Haastattelut	23
4	Tutkimusaineiston analysointi ja tulokset	25
4.1	Organisaatio X:n liiketoimintayhteistyömalli	25
4.2	Kyselyn tulokset	26
4.2.1	Liiketoimintayhteistyön tarkoitus ja liiketoimintayhteistyömallin käytön laajuus	27
4.2.2	Liiketoimintayhteistyöllä saavutetut hyödyt	33
4.2.3	Liiketoimintayhteistyömallin käyttöönottoon liittyvät haasteet	36
4.2.4	Kehitysehdotukset	40
4.3	Haastatteluiden tulokset	41
4.3.1	Liiketoimintayhteistyömallin käytön laajuus Organisaatiossa X	41
4.3.2	Liiketoimintayhteistyöllä saavutetut hyödyt	44
4.3.3	Liiketoimintayhteistyömallin käyttöönottoon liittyvät haasteet	45
5	Johtopäätökset ja pohdinta	49
5.1	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	49
5.2	Johtopäätökset	49
5.3	Reliabiliteetti ja validiteetti	52
5.4	Pohdinta ja oma oppiminen	53
	Lähteet	55
	Liitteet	58
	Liite 1. Kyselylomake	58
	Liite 2. Saateviesti 2.6.2023	61

Liite 3. Muistutusviesti 12.6.2023.....	62
Liite 4. Haastattelupyyntö tuoteomistajille 22.8.2023	63
Liite 5. Haastattelukysymykset	64

1 Johdanto

Menestymisen ja kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi ja parantamiseksi tulee organisaatioilla olla valmiudet muutokset tekemiseen. Menestyvät organisaatiot pystyvät käsittelemään muutoksia ja osaavat johtaa muutosta. Innovatiivisessa organisaatiossa henkilöstö on tottunut muutoksiin ja toimii aktiivisesti toteuttaakseen ne. Muutoksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että informaatiota jaetaan runsaasti ja johto osallistuu aktiivisesti muutosprosessiin ja innostaa esimerkillään muita mukaan. (Jabe 2018, 196.)

Muutoksen johtamisen kyky on elintärkeää mille tahansa organisaatiolle, mikäli se tavoittelee menestymistä ja selviytymistä alati muuttuvassa maailmassa. Erityisesti IT-alalla muutokset tapahtuvat nopealla syklillä ja kontrolloidulle muutosjohtamisprosessille on tilausta. (Sarayreh, Khudair & Barakat 2013, 626.)

Organisaatio X:n tietohallinnossa tehtiin organisaatiouudistus vuosien 2021-2022 aikana. Organisaatiouudistuksen myötä otettiin käyttöön tuoteryhmälähtöinen organisaatiomalli, uusi digitalisaatiomalli ja siihen liittyvä muutoksenhallintamalli. Muutoksenhallintamalliin liittyi liiketoimintayhteistyömalli, jonka myötä tietohallinnon ja liiketoiminnan välille otettiin käyttöön määrämuotoinen yhteistyöryhmätyöskentelyn malli.

1.1 Tutkimuksen toimeksiantaja ja tutkimuksen tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten tietohallinnossa tuoteryhmien sisällä toimivat tuotekokonaisuudet ovat onnistuneet käynnistämään yhteistyön liiketoiminnan kanssa ja miten yhteistyö operatiivisella tasolla on koettu. Toinen tutkittava kohde on Organisaatio X:n tuoteryhmien ja liiketoiminnan välinen taktisen tason toiminta. Tavoitteena on selvittää, toimivatko taktisen tason CAB-yhteistyöryhmät suunnitellulla tavalla ja onko uudella toimintamallilla pystytty tuottamaan lisäarvoa.

Tuotekokonaisuudet ovat lähtötilanteessa olleet eri tasoilla liiketoimintayhteistyön suhteen. Joillekin tuotekokonaisuuksille liiketoiminnan kanssa tehty säännöllinen yhteistyö on ollut jo pidempään normaali tapa toimia, mutta osalle tuotekokonaisuuksista tämä on ollut täysin uutta. Tuotekokonaisuuksien yhteistyöfoorumit otettiin virallisesti käyttöön elokuussa 2022, mutta niiden toiminnan valmistelu aloitettiin jo alkuvuodesta 2022. Tuoteryhmien välinen CAB-tasoinen toiminta on kaikille tietohallinnon toimijoilla uutta. Taktisen tason yhteistyöfoorumit on perustettu vasta loppuvuodesta 2022.

Tutkimus tehtiin toimeksiantona Organisaatiolle X, joka on pitkät perinteet omaava valtion laitos. Organisaatio X:ssä työskentelee noin 1800 henkilöä usealla eri paikkakunnalla.

Opinnäytetyöni tutkimuskysymyksenä on:

Kuinka kattavasti liiketoimintayhteistyömalli on käytössä Organisaatiossa X ja mitä hyötyjä sen käyttöönotolla on saavutettu?

Olen valinnut seuraavat alakysymykset tukemaan varsinaista tutkimuskysymystä:

Millä tasolla liiketoimintayhteistyömallin tavoitteet on ymmärretty?

Millaisia haasteita mallin käyttöönottoon on liittynyt?

Tutkimuksesta on rajattu pois Organisaatio X:n tulosityksiköiden välinen strategisen tason liiketoimintayhteistyö. Strategisen tason yhteistyöryhmien työskentely ei ole vielä käynnistynyt täysimittaisesti tätä opinnäytetyötä kirjoitettaessa.

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus jakautuu teoreettiseen ja empiiriseen osaan. Teoreettinen viitekehys on jaettu kahden osaan. Ensimmäinen osa käsittelee liiketoimintayhteistyötä ja sen vaikutusta organisaation menestymiseen. Toisessa osassa käsittelen muutosjohtamista ja sen vaikutusta muutoksen onnistumiseen.

Teoriaosiossa käytän kattavasti suomenkielistä ja englanninkielistä ammattikirjallisuutta ja artikkeleita. Olen pyrkinyt valitsemaan mahdollisimman tuoreita lähteitä, mutta mukana on myös tiettyjä vanhempia teoksia, koska monet uudemmat aineistot pohjautuvat tai viittaavat niihin.

Teoriaosuuden jälkeen luvuissa 3 ja 4 käsittelen tutkimusmetodin, empiriaosuuden ja tutkimustulokset. Tutkimuksen empiriaosuus koostuu kohdeorganisaation henkilöstölle tehdystä kyselystä ja haastatteluista sekä niiden perusteella tehdyistä analyyseistä. Luvussa 5 on johtopäätökset ja pohdinta sekä jatkotutkimusehdotus, tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti sekä yhteenveto omasta oppimisestani. Kyselylomake ja kyselyn saateteksti löytyvät liitteistä 1,2 ja 3. Haastattelupyynnötviesti tuoteomistajille on liitteessä 4 ja haastattelukysymykset löytyvät liitteessä 5.

1.3 Keskeiset käsitteet

Liiketoimintayhteistyö tarkoittaa IT:n ja liiketoiminnan välistä yhteistyötä, jolla pyritään tuottamaan liiketoiminta-arvoa hyödyntämällä IT:n tarjoamia mahdollisuuksia (bpminstitute 2023).

CAB tulee englanninkielisistä sanoista Change Advisory Board. Organisaatio X:ssä CAB-taso tuottaa tietoa ja tukee tuoteryhmien työskentelyä liiketoimintapalveluita mahdollistavien IT-palveluiden suunnittelussa ja toteutuksessa. (Organisaatio X:n intra 2023.)

Arvovirta muodostuu niistä toimenpiteistä, joita tarvitaan tuotteen tai palvelun toimittamiseksi asiakkaalle (LeanThinking 2023).

Tuoteomistaja (product owner) on vastuussa tuotteen arvon maksimoinnista ja kehitystiimin työstä (Scrum 2023).

2 Liiketoimintayhteistyö ja muutosjohtaminen

Tässä luvussa käsittelen tutkimukseen liittyvää teoriaa. Kerron ensin liiketoimintayhteistyöstä ja muutosjohtamisesta yleisesti. Seuraavaksi esittelen erilaisia muutosjohtamisen malleja. Lopuksi käsittelen muutosviestinnän tärkeyttä muutosprosessin onnistumisen kannalta.

Liiketoimintayhteistyömallin käyttöönotto on aiheuttanut Organisaatio X:ssä muutostarpeita. Jotta muutosprosessissa on mahdollista onnistua, se tarvitsee tuekseen muutosjohtamista (Kotter 2012, 17). Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten hyvin muutos on viety läpi ja miten kattavasti muutosprosessin seurauksena uusi liiketoimintayhteistyömalli on saatu käyttöön ja mitä hyötyjä sillä on saavutettu.

Organisaatiotasoinen muutosprosessi ei ole koskaan suoraviivainen vaan kompleksinen ja iteratiivinen ja se johtaa sekä haluttuihin ja suunniteltuihin lopputuloksiin että sellaisiin tuloksiin, joita ei oltu suunniteltu. Muutosprosessin kompleksisuudesta ja monikerroksisuudesta huolimatta se on kuitenkin ennakoitavissa oleva ja siihen liittyviä tekijöitä on mahdollista kartoittaa. (Whelan-Berry & Somerville 2010, 176, 188.)

2.1 Liiketoimintayhteistyön hyödyt

De Vriesin (2010, 17) mukaan IT:n ja liiketoiminnan välisellä yhteistyöllä on selkeä linkki yrityksen menestymiseen. De Vries (2010) käsittelee tutkimuksessaan erilaisia IT-johtamisen standardeja fokuoituen niihin asioihin, joiden avulla liiketoiminnan ja tietohallinnon yhteistyötä on mahdollista kehittää. Yhteistyön kannalta oleellimmat osa-alueet ovat organisaation selkeys ja johtaminen sekä kehityshankkeiden ohjaaminen. Eriyisen tärkeää on huomioida, että IT:n toimintamallit ja IT:n käyttö on pystyttävä perustelemaan liiketoimintastrategian antamilla vaatimuksilla. (de Vries 2010, 17.)

Liiketoimintayhteistyöllä pyritään aina tuottamaan arvoa. Liiketoimintayhteistyötä on kuvailtu muun muassa liiketoiminnan ja IT:n väliseksi harmoniaksi tai eri komponenttien väliseksi vuoropuheluksi. Tärkeintä on varmistaa aktiivinen kanssakäyminen IT:n ja liiketoiminnan välillä luomalla toimivat yhteistyökäytännöt. (de Vries 2010, 18, 20.)

Myös Luftman ja Brierin (1999, 118) mukaan onnistuneen liiketoimintayhteistyön perustana on avoin kommunikointi liiketoiminnan ja IT:n välillä. Yhteistyön tulee olla tiivistä jokaisella organisaation tasolla. Vain tällä tavalla pystytään tuottamaan arvoa kummankin osapuolen näkökulmasta. Yhteistyön tulee olla myös jatkuvaa ja siihen vaikuttavat tekijät tulee tunnistaa, jotta esteet pystytään tarvittaessa raivaamaan pois tieltä. On myös tärkeää huomioida, että liiketoimintayhteistyön

käynnistäminen vaatii aikaa ja sen ylläpito ponnisteluja kaikilta siihen osallistuvilta tahoilta. (Luftman & Brier 1999, 120-121.)

Organisaatioiden on erityisen tärkeää ymmärtää tietotekniikan merkitys liiketoiminnalle ja ottaa se huomioon osana organisaation toimintamallia. Tietotekniikan tarjoamia mahdollisuuksia ei voida hyödyntää kokonaisvaltaisesti, mikäli IT-strategia perustuu valmiiseen liiketoimintastrategiaan. Jos näin toimitaan, tietotekniikan osaksi jää vain toteuttaa strategiaa. Tietojärjestelmät pitää pystyä suunnittelemaan vastaamaan liiketoiminnan tarvetta ja tässä liiketoimintayhteistyö on avainasemassa. (Tiirikainen 2008, 22, 23, 189.)

Nykypäivänä teknologia on avainasemassa lähes minkä tahansa organisaation menestystekijänä. Mikäli liiketoiminnan ja IT:n välille ei saada aikaiseksi yhteistyötä, ei saada kattavaa kuvaa teknologian mahdollistamista eduista, kuten ei myöskään teknologiaan liittyvistä mahdollisista riskeistä. Ei myöskään voida olla varmoja, että tehdyt investoinnit ovat oikeita ja että teknologiaan tehdyt investoinnit todella tuottavat sen lisäarvon, jota siltä odotetaan. On lisäksi erityisen tärkeää, että yhteistyötä liiketoiminnan ja IT:n välillä tapahtuu eri tasoilla. Ei riitä, että johtotasolla eri osastojen välillä on yhteistyötä vaan sitä vaaditaan myös alemmilla tasoilla ja sen tulee olla aktiivista ja jatkuvaa. (Lockett 2023.)

Nykyisessä liiketoimintamaailmassa informaatioteknologia kiinnittyy organisaatioihin yhä useammasta suunnasta. Trendi tuntuu kiihtyvän entisestään, ja perinteinen tietohallintoyksikkö ei voi enää toimia organisaatioiden bisnesteknologioiden ainoana hallinnoijana. Monissa organisaatioissa yhteistyö liiketoiminnan ja IT:n välillä ei ole niin toimivaa kuin se voisi olla, vaikka on tiedossa, että hyvä yhteistyö voisi tuottaa enemmän liiketoimintahyötyjä. Liiketoimintajohtajien tulisikin varmistaa, että yhteistyötä tukeva kulttuuri ja työtavat ovat osa organisaation toimintaa, jotta teknologiajohtamisen taitoja voidaan hyödyntää monipuolisesti kaikissa liiketoimintayksiköissä. (Business Technology Standard 2023.)

Jatkuvasti muuttuva liiketoimintaympäristö edellyttää liiketoiminnan organisoitumista sellaisella tavalla, joka mahdollistaa liiketoimintamahdollisuuksiin tarttumisen, kehittämisen ja muutoksen jatkuvan johtamisen sekä nopean reagoinnin teknologian hyödyntämiseen. Muuttuminen perinteisistä liiketoiminnan ja tietohallinnon yksiköistä bisnesteknologiatoiminnoksi antaa hyvän mahdollisuuden hyödyntää bisnesteknologiajohtamisen käytäntöjä suoraan bisnestiimeissä, missä niillä voi olla suurin vaikutus. Bisnesteknologia varmistaa, että liiketoiminnot pystyvät saamaan aidosti arvoa teknologiasta ja lopulta palvelemaan asiakkaitaan paremmin. (Business Technology Standard 2023.)

2.2 Askelmerkit onnistuneeseen muutokseen

Paras lähtökohta onnistuneelle muutoksella on lähtötilanteen realistinen ja tarkka arvio (Mattila 2007, 15). Kaikki muutokset eivät etene suoraviivaisesti alkutuskasta kohti vääjäämätöntä voittoa. Organisaation työntekijät tekevät uuden kynnyksellä jokainen oman tietoisien tai tiedostamattoman arvionsa muutoksen panos-tuotossuhteesta ja toimivat sen perusteella. Jos muutos vaatii vain vähäistä ponnistelua, mutta tuottaa suuren hyödyn, saa se nopeasti kannatusta. Jos menetykset tuntuvat suurilta hyötyyn nähden, suhtaudutaan muutokseen torjuvasti. Muutos, johon liittyy suuria vaatimuksia ja hyötyjä, saattaa aiheuttaa konfliktitilanteen organisaatiossa. Jos muutoksen taas liittyy sekä vähäisiä vaatimuksia että lupauksia, ei se onnistu herättämään organisaation mielenkiintoa. (Mattila 2007, 19.)

Kotterin (2008, 6) mukaan tärkeintä on luoda todellinen ja aito muutostahto. Tässä on kysymys yhdistelmästä ajatuksia, tunteita ja toimia. Muutostahto on keskittymistä kriittisiin kysymyksiin ja aitoa muutostahtoa ajaa syvä päättäväisyys onnistua, ei epäonnistumisen pelko. Kun asenteena on aito muutostahto, pyrkivät yksilöt automaattisesti tekemään joka päivä jotain tärkeää muutoksen eteen. Asioita ei kuitenkaan saa tehdä liian nopeasti, eikä yrittää tehdä mahdottomuuksia. (Kotter 2008, 6-7.)

Muutos pitää ensin nähdä ja sisäistää, jotta sen suhteen osaa toimia. Jos muutoksen tärkeyttä ei hahmota ja pakottavuuden tunne on laimea, ihmiset eivät yleensä tutustu asioihin tarpeeksi syvästi, eivätkä siis järjestä itselleen aikaa, joka vaadittaisiin muutostarpeen sisäistämiseen. (Kotter 2008, 12.) Muutostarpeen sisäistäminen olisi ensiarvoisen tärkeää ja siihen tulisi kannustaa ja varata aikaa, koska yksilön muutosvalmiuteen vaikuttaa voimakkaasti kyseessä olevan muutoksen merkitys yksilölle itselleen. Ihmiset pohtivat, mitä muutos tarkoittaa juuri heille, ja tähän peilaten he muodostavat mielipiteensä muutokseen. Näiden pohdintojen pohjalta yksilö tekee päätöksen, onko muutos kannattamisen arvoinen. (Jabri 2012, 121.)

Onnistunut muutos edellyttää johdon ja riittävän monen avainhenkilön vahvaa sitoutumista. Koko organisaatio pitäisi saada osallistumaan avoimeen vuoropuheluun, jotta uudistumisen tarpeesta, tavoitteista ja keinoista pystytään keskustelemaan. Jos ydinryhmä ei ole sitoutunut uudistuksen tavoitteisiin ja uuteen toimintamalliin, uudistuminen ei etene. Ydinjoukon sitoutuminen muutokseen vaatii paljon keskustelua ja yhteisen ymmärryksen muodostumista siitä, mikä on todellinen lähtötilanne ja miksi ja miten olisi tarve uudistua. Ydinjoukko tulisi ottaa mukaan muutoksen suunnitteluun mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, jotta sitoutuminen varmistetaan ja kaikkien näkökulmat uudistumiseen liittyen saadaan heti mukaan. (Korhonen & Bergman 2019, 40.)

Muutostilanteissa on tärkeä keskittyä muutokset tuomiin positiivisiin vaikutuksiin ja toimia proaktiivisesti esimerkiksi tiedottamisen suhteen, jotta muutoksen aiheuttamat mahdolliset negatiiviset vaikutukset jäävät pienemmiksi. (Jabri 2012, 4.) Muutokseen liittyvien positiivisten vaikutusten tunnistaminen ja jakaminen auttaa ihmisiä olemaan tehokkaampia työssään ja hyväksymään muutoksen helpommin (Boonstra 2023, 15).

Jos muutos nähdään poikkeuksena eli lyhytkestoisena kappaleena organisaation elinkaarella, ali-arvioidaan muutoksen todellinen luonne. Muutos nykymaailmassa on ennemminkin pysyväisluontoinen jatkumo kuin hetkellinen erillinen tapahtuma organisaation toiminnassa. (Jabri 2012, 11; Kotter 2008, 11.) Muutos kannattaa lisäksi pyrkiä näkemään positiivisena asiana kenties hieman kaoottiseen toimintaympäristöön (Boonstra 2023, 17).

Henkilöstön muutosvalmiuden tunnistaminen ja luominen on oleellinen osa muutosprosessia. Muutosvalmius kertoo yksilön tai ryhmän halusta ja kyvystä hyväksyä muutos ja myötävaikuttaa sen onnistumiseen. Muutosvalmiuteen pystytään vaikuttamaan mm. osallistamalla henkilöstöä muutosprosessiin jo suunnitteluvaiheessa ja luomalla avoin ja psykologisesti turvallinen maaperä myös eriäville mielipiteille ja riskien esiin nostamiselle. (Jabri 2012, 120.)

Yksilön muutosvalmiuteen vaikuttaa voimakkaasti kyseessä olevan muutoksen merkitys yksilölle itselleen (Jabri 2012, 121; Jabe 2018, 202). Ihmiset pohtivat, mitä muutos tarkoittaa juuri heille, ja muodostavat mielipiteensä muutokseen tähän peilaten. Tämän pohjalta yksilö tekee päätöksen, onko muutos kannattamisen arvoinen. (Jabri 2012, 121.)

Muutos testaa johdon ja esihenkilöiden paineensietokykyä ja taitoa viedä prosessi onnistuneesti läpi. Muutosvastarinta henkilöstön keskuudessa voi alkaa jo ennen kuin mitään on virallisesti tiedotettu. Ihmiset pohtivat omin päin, mitä on tulossa ja miten muutos vaikuttaa juuri heihin. Vähäinen informaatio tai epäselvä tilanne saattaa aiheuttaa henkilöstössä pelkoa ja pelko näyttäytyy joko avoimena muutosvastarintana tai salakavalampana hiljaisena vastarintana. Oleellista muutoksen johtamisessa onkin pelkojen lievittämiseen keskittyminen. Yksi parhaista keinoista on tarjota paljon faktatietoa muutokseen liittyen. Pelkkä faktojen kertominen ei kuitenkaan tarkoita sitä, että muutos otetaan välttämättä ilolla vastaan. Johdon on hyvä ymmärtää, mistä henkilöstön reaktiot ja puolustusmekanismit kumpuavat ja pyrittävä kumoamaan väärää informaatiota ja luomaan uskoa tulevaisuuteen eli muutoksen jälkeiseen aikaan. (Jabe 2018, 202.)

Välitavoitteet helpottavat muutosten toteuttamista. Niiden avulla voidaan tuottaa hetkellistä tyytyväisyyden tunnetta, joka antaa voimaa siirtyä seuraavaan vaiheeseen. Ihmisillä on tapana janota jonkinlaisia päätäpisteitä ja onnistumisen kokemuksia ja tällaiseen ajattelumalliin välitavoitteet sopivat erinomaisesti. (Jabe 2018, 2014.)

Kun organisaatio haluaa, että jokin oikeasti muuttuu tai että koko organisaatio lähtee uudistumaan, on ambitiotaso asetettava tarpeeksi korkealle tasolle. Uudistumishalun on synnyttävä johdon tasolla, mistä halu ja tarve jalkautetaan alaspäin. Jotta aito motivaatio uudistumiselle löytyy, on oltava vahva näkemys siitä, että nykyisellä polulla ei voida jatkaa vaan uudistuminen on tarpeen. Jos tavoite on liian lähellä nykytilaa, antaa se houkuttelevan mahdollisuuden jäädä paikalleen. Muutoksen olisi hyvä olla niin merkittävä, että kun tavoitteeseen päästään, se tuntuu oikeasti saavutukselta. (Korhonen & Bergman 2019, 46.)

Muutoksen johtaminen on tärkeää, koska ilman asioiden johtamista organisaatiotasolla muutosprosessi tuskin tulee onnistumaan. On kuitenkin hyvä tiedostaa, että useille organisaatioille muutoksen johtamista suurempi haaste on johtajuus muutoksessa. Vain johtajuuden avulla pystytään motivoimaan eri toimijat toimimaan halutulla tavalla. Oikeanlainen muutosjohtajuus myös mahdollistaa muutoksen ankkuroinnin organisaation kulttuuriin muutosprosessin päättyessä. (Kotter 2012, 33.)

Muutosprosessissa tärkeässä osassa ovat muutosagentit, jotka omalla toiminnallaan vievät organisaatiota kohti muutosprosessissa luotua visiota. Muutosagenttien on tärkeää olla motivoituneita, innostavia ja tulevaisuuteen suuntaavia, jotta uuden vision saavuttaminen on mahdollista. (Lorenzi & Riley 2000, 118.) Muutosagenttien harjoittamalla muutosviestinnällä voi olla iso merkitys siihen, miten hyvin henkilöstö sisäistää muutoksen syyt ja täten ymmärtää muutoksen tarpeellisuuden. (Enjerat, Klonek, Müller-Frommeyer & Kauffeld 2021, 595.)

2.3 Muutoksen johtamisen mallit

Kurt Lewinin kehittämä 3-vaiheinen muutoksen johtamisen malli toimii pohjana monille muille myöhemmin kehitetyille malleille. Lewinin kenttäteorian mukaan muutos voidaan saada aikaan vain, jos muutosta eteenpäin ajavia voimia saadaan vahvistettua tai sitä vastustavia voimia onnistutaan heikentämään. (Jabri 2013, 12.)

3-vaiheisen muutoksen johtamisen mallin mukaan onnistunut muutos tarvitsee kolme vaihetta, jotka ovat sulattaminen, muuttaminen ja jäädyttäminen. Sulattaminen tarkoittaa muutokseen valmistautumista. Sulattaminen on muutoksen tärkein vaihe: muutoksen tarve analysoidaan ja muutoksesta viestitään organisaatiolle. Henkilöstölle on tärkeää kertoa muutoksen tarpeellisuudesta ja sen vaikutuksista organisaatioon. Henkilöstön sitouttaminen on erityisen tärkeää, koska ryhmä, joka on tietoinen muutoksen tarpeesta, hyväksyy muutoksen todennäköisesti helpommin kuin ryhmä, joka otetaan muutosprosessiin mukaan vasta toimeenpanovaiheessa. Henkilöstö pitää ottaa muutosprosessissa mukaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa eli jo siinä kohtaa, kun muutosta vasta suunnitellaan. (Jabri 2012, 101; Erskine 2013, 35.)

Mallin toinen vaihe on muuttaminen. Tässä vaiheessa muutosprosessi määritellään tarkasti ja muutokset otetaan käyttöön. Muutosta edistäviä voimia vahvistetaan ja muutosta jarruttavia voimia pyritään heikentämään. (Jabri 2012, 101.) Toisessa vaiheessa henkilöstöä sitoutetaan lisää ja muutosviestintää on aktiivista. Henkilöstölle on tärkeää viestiä, että virheitä saa tehdä ja täyttä tuotavuutta vielä odoteta. Muutosprosessin edistymistä on tärkeää seurata ja raportoida. (Erskine 2013, 38.)

Mallin viimeinen vaihe on jäädyttäminen. Tässä vaiheessa tehdään tarvittavat toimenpiteet, jotta muutoksen pysyvyys saadaan varmistettua. Näin varmistetaan, että askeleita ei ainakaan oteta taaksepäin vaan edellisessä vaiheessa käyttöönotetut muutokset jäävät osaksi organisaation normaalia toimintaa. Jos viimeinen vaihe tehdään huonosti, on vaarana, että toiminnassa taannutaan nopeasti takaisin lähtötilanteeseen. (Jabri 2012, 102; Erskine 2013, 39.)

Lewinin malliin on kohdistunut myös kritiikkiä. Mallin on sanottu olevan liian yksinkertainen. Se ei tarjoa tarpeeksi yksityiskohtia eri vaiheisiin liittyen. Malli tarjoaa pohjan muutoksen läpiviemiselle, mutta ei kerro, miten muutos käytännössä saadaan tehtyä. Malli ei myöskään jätä tilaa kompromisien tekemiselle eli mallin muuttaminen omiin tarpeisiin sopivaksi on hankalaa. Lewinin malli ei ota huomioon muutoksen kohteena olevia ihmisiä vaan keskittyy itse muutokseen. (StudySmarter 2024.)

Mattila (2007) on Lewinin mallin kanssa samoilla linjoilla muutoksen johtamisen suhteen. Prosessi lähtee käyntiin perustan luomisesta, jonka aikana luodaan kokonaiskuva aiotusta muutoksesta ja sen vaikutuksista. Tässä vaiheessa pohditaan riskejä, tiivistetään muutoksen visio ja perusteet sekä konkretisoidaan tavoitteet, jotka muutokselle on asetettu. Muutostarpeen täsmentäminen on oleellinen osa perustan luomisessa. (Mattila 2007, 135.)

Perustan huolellisen luomisen jälkeen päästään muutoshankkeen käynnistystoimiin. Käynnistystoimien tehtävänä on luoda innostusta ja sitoutumista ja täten varmistaa sujuva liikkeellelähtö ja vaimentaa muutosvastarinta heti alkuvaiheessa. Käynnistysvaihe kiteytyy yleensä muutosaloitteen julkistamiseen kohderyhmälle tai koko organisaatiolle. Käynnistyksessä on oleellista tarjota informaatiota muutoksesta ja lisätä innostusta henkilöstön parissa. Johdon läsnäolo on liikkeellelähdön ja jalkautuksen näkökulmasta olennaista. (Mattila 2007, 153, 161.)

Käynnistystoimia seuraa hallittu eteneminen. Tämä kattaa käytännössä suurimman osan muutosjohtamisen tehtävistä ja arkipäivästä. Tälle vaiheelle on tyypillistä, että uudet ja päättyvät vaiheet limittyvät ja osasta saadaan jo tuloksia. Lisäksi tehdään korjaavia toimenpiteitä, jotta muutosprosessi saadaan halutulla tavalla maaliin. Hallitun etenemisen vaiheessa muutoshanke laajennetaan täyteen mittaan, jos aluksi on esim. tehty vain pilotti tai kohdistettu muutokset pienemmälle

porukalle. Laajenemisvaiheessa muutos on tärkeä pyrkiä tuomaan osaksi mahdollisimman monen arkipäivää. Jakamalla tietoa avoimesti sekä huolehtimalla riittävästä perehdytyksestä voidaan helpottaa uusien mallien käyttöönottoa ja nopeuttaa niiden vakiintumista. Tällainen muutosjohtamisen keino auttaa laimentamaan vastarintaa. (Mattila 2007, 164-165, 171.)

Viimeinen vaihe on vakiinnuttaminen, jossa muutoshankkeen hyödyt vasta realisoituvat ja lopputulos kirkastuu. Henkilöstön palautteelle ja kehitysideoille olisi hyvä säilyttää kanava muutosvaiheen päättyessäkin. Muutoksen pysyvistä vaikutuksista työyhteisölle olisi hyvä kerätä tietoa erilaisilla kyselyillä. Muutoksen onnistumisen arviointia on syytä tehdä huolella ja on tärkeä huomioida, että onnistumisen mittarina tulisi käyttää henkilöstön kokemusta muutokselle asetettuihin tavoitteisiin verrattuna. (Mattila 2007, 192, 194.)

Hieman yksityiskohtaisemmalle tasolle muutoksenjohtamisen mallin vie John Kotter, jonka mukaan onnistunut muutos saadaan aikaan 8-vaiheisella mallilla. Mallin eri vaiheet ovat: kriittisyyden tunteen luominen, vaikutusvaltaisen ja ohjaavan tiimin luominen, muutosvision ja -strategian luominen, muutosvisiosta viestiminen, toiminnan voimaannuttaminen, lyhyen aikavälin voittojen luominen, muutoksen vakiinnuttaminen ja lisämuutoksen luominen ja viimeisenä muutoksen juurruttaminen organisaation kulttuuriin. (Kotter 2012, 23.)

Mallin neljä ensimmäistä vaihetta auttavat vallitsevan nykytilan purkamisessa. Jos muutoksen läpivieminen olisi helppoa, näin perusteellista pohjatyötä ei tarvittaisi, mutta onnistunut muutos vaatii vaivaa. Mallin ensimmäinen vaihe on kaiken perusta ja siksi tärkein vaihe. (Kotter 2012, 22, 51.)

Ensimmäisessä vaiheessa luodaan tunne muutoksen kiireellisyydestä ja välttämättömyydestä. Jotta muutosprosessi pystytään toteuttamaan, pitää merkittävä osa henkilöstöstä saada uskomaan muutoksen tärkeyteen ja työskentelemään yhteistyössä halutun muutoksen saavuttamiseksi. Jos muutoksen tärkeyttä ei painoteta tarpeeksi, saattaa muutosprosessi hiipua hyvin nopeasti aloituksen jälkeen. Jos muutoksen tärkeyttä ei onnistuta viestimään henkilöstölle, tyytyy se hyvin todennäköisesti vallitsevaan tilanteeseen, eikä muutoksella näin ollen ole onnistumisedellytyksiä. (Kotter 2012, 37-38.)

Kotterin mallin toisessa vaiheessa perustetaan muutosprosessia ohjaava tiimi, koska kukaan yksittäinen henkilö ei pysty viemään muutosta yksinään läpi. Vahva ohjaava tiimi, jonka jäsenet ovat kyvykkäitä ja joiden välillä vallitsee keskinäinen luottamus, pystyy johtamaan muutosta tehokkaalla tavalla. Luottamuksen lisäksi erittäin tärkeä edellytys muutosprosessin onnistumiselle on tiimin yhteinen tavoite, johon pyritään. Ohjaavaa tiimiä kasattaessa on hyvä huomioida, että tiimin jäsenillä tulee olla osaamista sekä johtamisesta että johtajuudesta. Johtamisella pidetään prosessi kontrolloidusti kasassa ja johtajuudella edistetään muutosta. (Kotter 2012, 53, 60, 67.)

Seuraavassa vaiheessa laaditaan visio ja strategia. Visio on kuva tulevaisuuden tavoitetilasta ja strategialla tarkoitetaan niitä toimia, joiden avulla visio voidaan saavuttaa. Vision ja sitä tukevan strategian luominen on tärkeää, koska näiden avulla henkilöstölle voidaan terävöittää muutoksen tärkeyttä ja välttämättömyyttä. Hyvän vision luominen on haastavaa ja se vaatii aikaa. Tähän on kuitenkin syytä paneutua kunnolla, koska vision avulla henkilöstöä pystytään sitouttamaan muutokseen. (Kotter 2012, 71, 82.)

Mallin neljännessä vaiheessa keskiössä on muutosvisio ja sen viestiminen organisaatiossa muutoksen kohteena olevalle henkilöstölle. On erityisen tärkeää, että kaikki ne henkilöt, joita muutos koskee, ymmärtävät vision eli sen, mihin muutoksella tähdätään. Halutun lopputuloksen ymmärtäminen auttaa motivoimaan henkilöstöä sellaiseen toimintaan, joka mahdollistaa muutoksen. Muutosviestintä on tärkeässä roolissa muutoksen onnistumisen kannalta. Alikommunikointi on organisaatioissa yleistä ja tämä voi johtaa muutoksen viivästymiseen tai epäonnistumiseen. (Kotter 2012, 87.)

Seuraavassa vaiheessa puututaan muutosta estäviin asioihin, jotka voivat olla joko asenteita tai konkreettisia asioita. Tällaisia asioita ovat esim. organisaatorakenne, kyvykkyydet ja muutosvisioon sitoutumattomat esihenkilöt. Jotta muutosvision täytäntöönpano on mahdollista, tulee esim. selkeän ja yhdessä sovitun muutostarpeen kyseenalaistavat esihenkilöt kohdata muutoksen alkuvaiheessa ja käydä tarvittavat keskustelut, jotta voidaan varmistua kaikkien seisovan yhtenäisenä rintamana muutoksen takana. (Kotter 2012, 106, 119.)

Muutosprosessiin on tärkeää sijoittaa lyhyen aikavälin tavoitteita ja voittoja, koska niiden avulla on mahdollista näyttää toteen, että muutos kannattaa ja muutoksessa mukana olevat saavat todisteita siitä, että heidän työnsä tuottaa tulosta. Kotterin mallin kuudennessa vaiheessa keskitytään siihen, että kaikkia tavoitteita ei sijoiteta ajallisesti liian pitkälle vaan matkan varrella mahdollistetaan voittoja. Näiden voittojen myötä henkilöstö pysyy motivoituneena ja johdolle on mahdollista viestittää, että muutosprosessissa ollaan matkalla oikeaan suuntaan. (Kotter 2012, 127.)

Seuraavassa vaiheessa vakiinnutetaan jo tehdyt muutokset ja tehdään lisää muutoksia. Tässä kohtaa on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että liian aikaisessa vaiheessa ei oleteta kokonaisuuden onnistuneen ja tavoitteiden tulleen saavutetuksi. Jos muutoksen onnistumista juhlii ennen kuin uudet toimintatavat on varsinaisesti juurtuneet osaksi työskulttuuria, saattaa se pysäyttää muutoksen etenemisen ja aiheuttaa sen, että varsinkin muutoksen vastustajat palavat vanhoihin toimintamalleihin. Tästä syytä onkin tärkeää, että edellä mainittuja lyhyen aikavälin voittoja tulee tasaisesti, mutta pitää ymmärtää, että niitä juhlistettaessa on kyse välitavoitteen saavuttamisesta ja jos tekeminen jatkuu samalla tavalla, kokonaisuuden muutos on mahdollista saavuttaa. (Kotter 2012, 137-139.)

Mallin viimeisessä vaiheessa muutokset kytetään osaksi organisaation kulttuuria. On tärkeää tuoda esiin muutoksen vaikutukset menestykseen. Kun henkilöstö toimii uusia toimintatapoja noudattaen ja pääsee tavoitteisiin, tapahtuu organisaatiokulttuurin tasolla haluttu muutos, koska pystytään näyttämään toteen, että uudet toimintatavat ovat paremman kuin aiemmin käytössä olleet. Asenteissa ja toimintatavoissa tapahtuu muutoksia koko muutosprosessin aikana, mutta vasta prosessin loppuvaiheessa ne ankkuroidaan osaksi kulttuuria. (Kotter 2012, 165-166.)

Kotterin kehittämä 8-vaiheinen malli on yksi tunnetuimmista muutoksen johtamisen malleista. Malli on saanut huomattavaa suosiota osakseen, mutta myös kritiikkiä. Malli kertoo, mitä pitäisi tehdä, mutta ei sitä, miten asiat pitäisi tehdä. Malli on saanut osakseen kritiikkiä myös siitä syystä, että se ei ole tarpeeksi yksityiskohtainen, jotta sen perusteella pystyisi viemään läpi muutosprosessin. Toisaalta mallin on sanottu olevan liian suunnitelmallinen, eikä se täten vastaa sitä todellisuutta, mikä organisaatioissa vallitsee. Mallia on kritisoitu myös siksi, että sen ei ole katsottu olevan tarpeeksi yleismaailmallinen, jotta se sopisi kaikkiin muutostilanteisiin. On kuitenkin todettava, että sellainen malli, joka sopisi kaikille organisaatioille kaikissa muutostilanteissa, on mahdotonta kehittää. (Pollack & Pollack 2015, 53.)

Jeffrey M. Hiattin kehittämä ADKAR-muutosmalli on tunnettu ja laajasti käytetty työväline, joka auttaa muutoksen analysoimisessa ja ymmärtämisessä eli toimii kattavana muutosjohtamisen työkaluna. ADKAR muodostuu englanninkielisten sanojen awareness, desire, knowledge, ability ja reinforcement ensimmäisistä kirjaimista. (Cutler White 2022, 179.) Malli tarjoaa viitekehyksen muutoksen johtamiseen ja se on suunniteltu ottamaan huomioon ihmiset muutosten keskellä ja kohteena. (Hiatt 2006, 3; Cutler White 2022, 179.) Tässä opinnäytetyössä englanninkieliset sanat, joihin mallin nimi perustuu, on käännetty muotoon tietoisuus, halu, osaaminen, kyky ja vahvistaminen.

Hiattin (2006, 3) mukaan muutoksen omaksumiseen voi syntyä aito halu vasta siinä vaiheessa, kun ihminen on tullut tietoiseksi häntä koskevasta muutoksesta. Tietoisuus muutoksen tarpeellisuudesta herättää yksilössä joko halun hyväksyä tai vastustaa muutosta. Ei siis ole sattumaa, että mallin ensimmäinen kohta on tietoisuus. ADKAR-malli käyttää tietoisuutta samalla tavalla muutoksen onnistumisen perustana kuin Kotterin mallissa ensimmäisessä vaiheessa luotu tunne muutoksen kiireellisyydestä ja välttämättömyydestä. Tietoisuuden lisäämisen tarkoituksena on saada ihmiset ymmärtämään tulevan muutoksen tärkeydestä, jotta muutoksen läpivienti on mahdollista. (Cutler White 2022, 179.)

Mallin toinen vaihe on halu. Kaikilta muutoksessa mukana olevilta henkilöiltä odotetaan ja myös edellytetään halua olla tekemässä muutosta ja sitoutumista mahdollisesti pitkääkin muutosmatkaan ja tavoiteltavaan lopputulokseen. (Hiatt 2006, 2.) Muutoshalun ja motivoitumisen voidaan tyypillisesti nähdä olevan sisäsyntyistä, aktiivista osallistumista ja sitoutumista voidaan myös johdon

toimesta kasvattaa ja tukea. Organisaation johdon tulee rakentaa muutosta tukevat johtamis- ja palkitsemiskäytännöt ja täten varmistaa, että myös esihenkilöt pystyvät toimimaan sekä muutoksen edistäjinä että arjen toiminnan varmistajina. (Hiatt 2006, 128.)

On tärkeää huomioida, että vaikka ihmisillä olisi ymmärrys muutoksen tärkeydestä ja halu olla mukana muutoksessa, he eivät silti välttämättä ymmärrä, mikä on muuttumassa (Cutler White 2022, 180). ADKAR-mallin kolmas osa-alue rakentuu osaamisen ympärille. Henkilöstölle on annettava mahdollisuudet hyödyntää tietoa organisaation prosesseista, tietojärjestelmistä ja muista työvälineistä sekä työntekemisen eri rooleista. Näiden perustietojen varaan on mahdollista rakentaa myös muutososaamista. (Hiatt 2006, 2.) On tärkeää, että muutoksessa mukana oleville kerrotaan, mikä muuttuu, mitä muutoksen aikana tapahtuu ja mitä uusia tapoja ja taitoja muutoksen mahdollistaminen vaatii (Cutler White 2022, 180).

Mallin seuraavassa vaiheessa keskiössä on kyky viedä muutos suunnitelmasta ja sanoista konkreettisiin tekoihin yksilötasolla. Jos yksilöllä ei ole kykyä toimia uudella tavalla, on tämä este, jonka pois raivaamiseksi tulee nähdä vaivaa. Jos ihmisten kykyä suoriutua tehtävistään uudella tavalla ei saada kaivettua esiin, tulee muutosprosessi todennäköisesti epäonnistumaan. Henkilöstölle tulee järjestää mahdollisuus kehittyä ja oppia uusia taitoja, joita muutos edellyttää. (Cutler White 2022, 180). Muutoskyky edellyttää usein organisaation uskomusten ja psykologisten lukkojen tietoista purkamista sekä ajattelukapasiteetin lisäämistä (Cutler White 2022, 180; Hiatt 2006, 45).

ADKAR-mallin viimeinen vaihe on muutoksen tärkeyden vahvistaminen ja muutoksen juurruttaminen organisaatioon. Muutosten kiinnittämien organisaation arkiseksi toiminnaksi edellyttää onnistumisten huomioimista. Yhteisiä onnistumisia on tärkeä juhlistaa säännöllisesti. Lisäksi yksilötasolla selkeästi kehittyneestä työotteesta ja positiivisesta asenteesta kannattaa myös palkita. Pitkäkestoinen muutos kiinnittyy ihmisiin, ei organisaation rakenteisiin, joten yksilöiden ja tiimien onnistumiset kannattaa huomioida. (Hiatt 2006, 3.) On kuitenkin tärkeä huomioida, että liian aikainen voitonjuhlinta on virhe, kuten Kotterinkin mallissa mainitaan (Cutler White 2022, 181).

Myös ADKAR-malli on saanut osakseen kritiikkiä. Se on suunniteltu ensisijaisesti yksilötason muutosten tukemiseen ja sen muokkaaminen laajemman ja monimuotoisen muutosprosessin tarpeisiin on työlästä. Jos malli ei sellaisenaan sovellu organisaation käyttöön, voi olla hyödyllisempää käyttää jotain toista mallia kuin yrittää muokata ADKAR-mallia omiin tarpeisiin sopivaksi. Malli on määriteltä hyvin tarkalle tasolle ja sen jatkotyöstäminen organisaation omiin tarpeisiin nähden voi olla saavutettuun hyötyyn nähden liian raskasta (WalkMe 5.8.2021).

2.4 Muutosviestintä

Muutosviestinnän suhteen organisaatioiden tulisi olla proaktiivisia. Ihmiset tarvitsevat muutokset eri vaiheissa erilaista tietoa. Muutoksen alkuvaiheessa on tärkeä viestiä muutoksen tavoitteesta ja kertoa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, mitä se tarkoittaa henkilöstölle. Muutoksen edetessä viestinnän tulee olla oikea-aikaista ja relevanttia. Henkilöstö on pyrittävä sitouttamaan muutokseen, jotta jokainen pystyy antamaan oman panoksensa ja täten mahdollistamaan muutoksen onnistumisen. (Brower 17.1.2021.)

Muutosviestinnän osalta on hyvä ymmärtää, että tärkeintä on avoin keskustelu, jossa myös henkilöstölle annetaan mahdollisuus kertoa, miten he muutoksen kokevat. Ihmisten erilaisten näkemysten avoin jakaminen vähentää muutosvastarintaa. Avoimella keskustelulla kasvatetaan luottamuspääomaa ja kun sitä on riittävästi, voidaan keskusteluun ottaa käsiteltäväksi myös vaikeita asioita. Näissä keskusteluissa kuunnellaan osapuolten mielipiteet ja luodaan yhteinen tavoite tuleville tapahtumille. (Jabe 2018, 208.)

Viestintä on oleellisessa osassa jokaista muutosta. On yleisesti tunnustettu tosiasia, että onnistunut muutos vaatii paljon viestintää. Huonosti hallittu ja johdettu muutosviestintä johtaa helposti juurihin ja aiheuttaa osaltaan muutosvastarintaa. Se myös lisää henkilöstön parissa negatiivisia ajatuksia muutokseen liittyen. Koska organisaatioissa tapahtuvat muutokset vaikuttavat väistämättä siellä työskenteleviin henkilöihin tavalla tai toisella, on erityisen tärkeä viestiä muutoksesta kaikille osallisille. Onkin tärkeää, että muutosviestintä nähdään muutosstrategiaan oleellisesti kuuluvana osana. (Elvin 2005, 130).

Muutosvision viestiminen henkilöstölle on erittäin haastava tehtävä. Yleisimmät syyt epäonnistuneeseen muutosviestintään ovat liian vähäinen viestiminen tai epäjohdonmukainen viestiminen. Muutosviestintä jää monesti hierarkian ylemmille tasoille, eikä valu sieltä eteenpäin halutulla tavalla. Informaatiotulva on nykyisin niin valtava, että sieltä oleellisimman poimiminen vaatii ponnisteluja. Jos muutoksesta viestimisen yhteydessä tulee paljon muutakin tärkeää tietoa, ei viesti tavoita kaikkia tai ei ainakaan jää henkilöstölle kirkkaana mieleen. On myös tärkeää, että muutoksesta viestitään johdonmukaisesti, eikä niin, että viestijästä riippuen sanoman sisältö muuttuu. (Kotter 2012, 87-88.)

Muutosviestintä epäonnistuu myös sellaisessa tapauksessa, että muutoksesta kyllä viestitään, mutta viestintä on huonoa ja epäselvää. Muutoksesta viestiminen vaatii aikaa, panostusta ja selkeän kuvan siitä, mihin muutoksella tähdätään. Eli minkä ”ongelman” tekeillä oleva muutos tulee ratkaisemaan. (Kotter 2012, 88-89.) Kun muutosviestintä keskittyy kertomaan tarpeeksi tarkalla tasolla muutoksesta, sen tarpeellisuudesta ja sen vaikutuksista, hälvenee epävarmuus henkilöstön

keskuudessa. Lisäksi hyvällä muutosviestinnällä pystytään lisäämään henkilöstön valmiutta vastaanottaa muutos. Muutosviestinnällä katsotaan olevan merkittävä rooli muutosvalmiuden lisäämisessä. (Elvin 2015, 133.)

Vaikka muutosviestintä on erittäin tärkeä osa onnistunutta muutosprosessia, se ei kuitenkaan ole ainoa tekijä. Tärkeitä ja huomioonotettavia asioita ovat kaikki muutoksen johtamisen malleissa käsitellyt teemat. Lisäksi on huomioitava, että jos organisaatiomuutos johtaa jollain tavalla pienentämiseen ja mahdollisiin työpaikanmenetyksiin, näiden aiheuttamalla epävarmuudella on iso merkitys henkilöstön muutosvalmiuteen, eikä muutosviestinnän keinoin välttämättä pystytä lisäämään valmiutta tai muutoshalukkuutta. (Elvin 2015, 134-135.)

2.5 Yhteenveto

Teoriaosuudessa läpikäytyt asiat kuvaavat muutokseen vaikuttavia tekijöitä, muutosprosessin läpiviemistä sekä liiketoimintayhteistyön tärkeyttä organisaation menestymisen taustalla. Muutoksen johtamisen malleista kaikki mainitut ovat mielestäni edelleen ajankohtaisia ja käyttökelpoisia. Kaikkiin esiteltyihin malleihin liittyy myös kritiikkiä ja olen tarkastellut malleja myös tästä näkökulmasta. Kaikki kritiikkiin liittyvä lähdemateriaali ei yllä tieteellisesti merkittävälle tasolle. Koen kuitenkin tärkeäksi, että tuon ilmi ymmärrykseni malleihin kohdistuvan kritiikin olemassaolosta.

Tässä opinnäytetyössä tulosten analysoinnissa käytetään Kotterin kehittämää muutosjohtamisen mallia. Kaikki esitellyt mallit ovat tietyllä tavalla ylätason viitekehyyksiä ja niiden hyödyntäminen tutkimustulosten tarkastelun yhteydessä olisi ollut mahdollista. Kotterin malli näyttäisi toimivan parhaiten tämän opinnäytetyön yhteydessä sen yksityiskohtaisen ja tarkan kuvaustason vuoksi. Kotterin mallin kohtaamasta kritiikistä huolimatta, on perusteltua luottaa malliin muun muassa sen saavuttaman laajan suosion vuoksi.

Teoriaosuudessa läpikäytyt asiat liiketoimintayhteistyöhön ja muutoksen läpiviemiseen liittyen toimivat pohjana luvuissa 3 ja 4 esiteltävälle tutkimuksen empiiriselle osalle. Tutkimuksessani ei karoteta organisaatiossa tapahtuneen muutoksen alkutilannetta vaan painopiste on siinä, miten hyvin uusi liiketoimintayhteistyömalli on saatu jalkautettua käyttöön ja mitä mahdollista parannettavaa malliin liittyen löytyy.

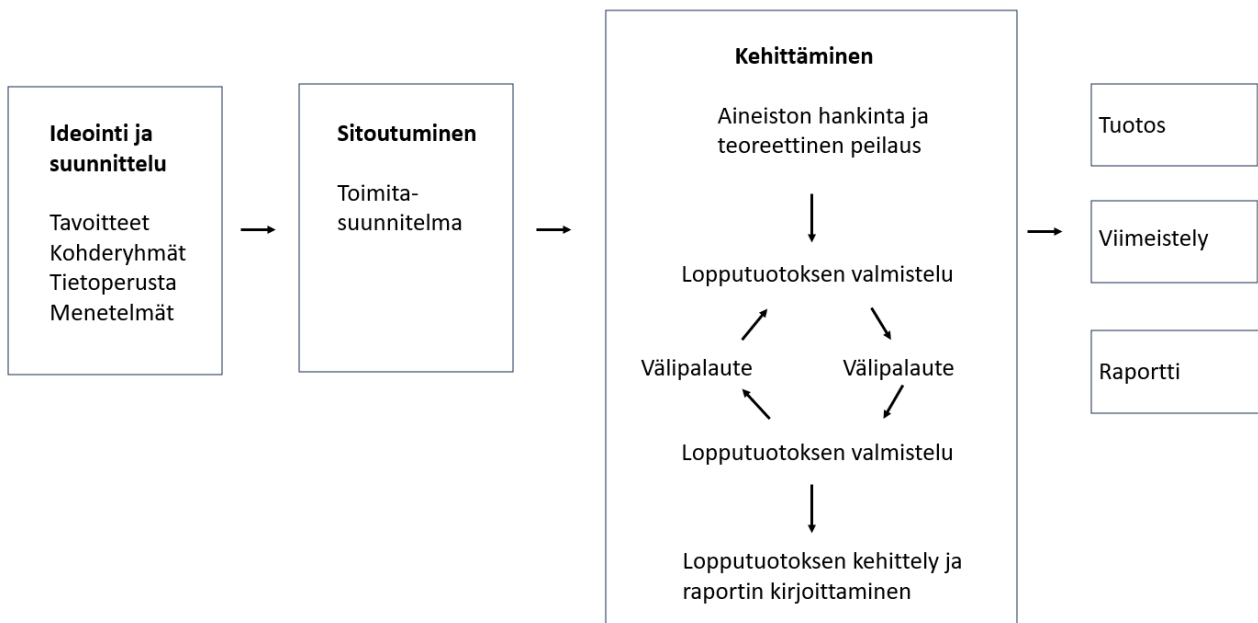
3 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa käsittelen opinnäytetyöni empiiristä osaa. Tarkastelen ensin toiminnallisen opinnäytetyön periaatteita. Seuraavaksi käsittelen sekä määrällisen että laadullisen tutkimuksen teoriaa. Sen jälkeen esittelen aineiston keräämisen keinot ja vaiheet. Lopuksi kerron kyselyn ja haastatteluiden toteutuksesta.

3.1 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyöni on toiminnallinen. Toiminnallinen opinnäytetyö on yksi tutkimuksellisen kehittämisen tapa. Toiminnallinen opinnäytetyö on kehittämistyötä, jossa tutkimus ei määrittele kehittämistä, mutta tutkimuksen ajattelutapa sekä sen menetelmälliset käytännöt palvelevat ammatillista kehittämistä. Toiminnallisessa opinnäytetyössä asiantuntijaksi kehittymisessä ei riitä pelkästään kehittämistyö tuotoksena. Sen ohessa tekijä kirjoittaa itsensä asiantuntijaksi akateemisen viestinnän keinoin kohteenaan kehittämistyönä tekemänsä tuotos ja sen koko toteuttamisprosessi. Perustelut tuotoksen ratkaisuihin kootaan ammatillisesta lähdekirjallisuudesta ja vahva argumentaatioarvo on myös aineistolla, joka on koottu kyseistä opinnäytetyötä varten. (Kostamo, Airaksinen & Vilkkä 2022, 11-12.)

Kuvassa 1 on kuvattu toiminnallisen opinnäytetyön prosessi. Toiminnallinen opinnäytetyöni toteutettiin tutkimuksellisella ja kehittäväällä otteella kehittämisprosessin periaatteiden mukaisesti. Toiminnallisessa opinnäytetyössä aluksi määritellään tavoitteet, suunnitellaan toteutus, valitaan kehittämistyön menetelmät ja aikataulutetaan työskentelyä vaiheittain. Seuraavaksi haarukoidaan tietoperustan lähteitä. Varsinainen kehittämistyö tehdään yhdessä kohdeorganisaation kanssa tiettyyn tarpeeseen ja ympäristöön, jossa on havaittu kehittämistarvetta. Kehittäminen tehdään reflektoiden ja välipalaute huomioiden. (Kostamo, Airaksinen & Vilkkä 2022, 15-16.) Tarkistus- tai välipalauttevaiheessa toimijat arvioivat yhdessä syntynyttä tuotosta ja tarvittaessa palauttavat sen takaisin valmisteluvaiheeseen tai siirtävät suoraan viimeistelyvaiheeseen (Salonen 2013, 18). Tarkempi kuvaus tämän opinnäytetyön prosessista löytyy kappaleesta 3.2.



Kuva 1. Toiminnallisen opinnäytetyön prosessi (mukaillen Kostamo, Airaksinen & Viikka 2022, 12.)

Toiminnallisessa opinnäytetyössä aineistot kootaan monesti kuulemalla kehittämisen kohteen käyttäjän, asiakkaan tai kokijan kokemuksia (Kostamo, Airaksinen & Viikka 2022, 53). Tässä opinnäytetyössä aineistot on koottu yhteistyössä kehittämisen kohteena olevan liiketoimintayhteistyömallin eri toimijoiden kanssa. Prosessi oli monivaiheinen sisältäen mm. operatiivisen tason foorumien ja niiden osallistujien selvittämisen sekä kyselyn ja haastattelut. Kokemukset ovat arvokkaita, koska ne tavalla tai toisella kietoutuvat yhteisesti jaettuihin ja yleisesti tunnistettaviin kokemuksiin, ennakkokäsityksiin, ajatuksiin tai tietoon asiasta. Kokemukset auttavat toiminnallisen opinnäytetyön tekijää ymmärtämään todellisuutta paremmin. (Kostamo, Airaksinen & Viikka 2022, 53.)

Toiminnallinen opinnäytetyö muodostuu kahdesta toisiaan täydentävästä osasta, jotka ovat:

- raportti, joka sisältää tietoperustan ja toiminnallisen osuuden kuvauksen
- varsinainen tuotos. (Haaga-Helia opinnäytetyökoordinaattorit, 2022.)

Tämän opinnäytetyön varsinaisia tuotoksia ovat tiedot operatiivisen tason foorumeista ja niiden osallistujista sekä liiketoimintayhteistyömallin jatkuva parantaminen mallin kehittäjien kanssa tehtävän aktiivisen yhteistyön avulla. Tämä opinnäytetyö on tehty toiminnallisena opinnäytetyönä, koska se viitekehyksenä soveltuu parhaiten tämän tutkimuksen tekemiseen.

Tutkimustyyppiltään opinnäytetyöni on sekä laadullinen että määrällinen tutkimus. Laadullinen tutkimus tulee parhaiten kysymykseen silloin, kun ilmiötä ei tunneta eli ei ole teorioita, jotka selittävät tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. Laadullisella tutkimuksella tavoitellaan ymmärrystä ilmiöstä eli yritetään saada vastaus kysymykseen: "Mistä tässä on kyse?". Laadullisen tutkimuksen

tavoitteena ei ole yleistäminen, johon puolestaan määrällinen tutkimus pyrkii. Laadullisessa tutkimuksessa ainoana tavoitteena on selvittää, mistä tutkittavassa ilmiössä on kyse. (Kananen 2017, 32.)

Hyvänä yleisohjeena toimii: mitä vähemmän ilmiöstä tiedetään, sitä todennäköisemmin kvalitatiivinen tutkimus tulee kysymykseen. Laadullinen tutkimus soveltuu parhaiten seuraavanlaisiin tilanteisiin:

- a) Ilmiöstä ei ole tietoa, teorioita eikä myöskään tutkimusta.
- b) Ilmiöstä halutaan saada mahdollisimman syvälinen näkemys.
- c) Luodaan uusia teorioita ja hypoteeseja.
- d) Käytetään triangulaatiota eli niin sanottua mixed-tutkimusstrategiaa.
- e) Halutaan ilmiöstä hyvä kuvaus. (Kananen 2017, 33.)

Laadullinen tutkimus tutkii yksittäistä tapausta ja sen tavoitteena on tarjota uusi tapa ymmärtää tutkittavaa ilmiötä. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään saamaan tietystä havaintoyksiköstä mahdollisimman paljon irti eli tapausta käsitellään perusteellisesti. Laadullisen tutkimuksen tutkimustulosta ei voida yleistää, koska se pätee vain tutkimuskohteen osalta. Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita merkityksistä eli keskitytään siihen, miten ihmiset kokevat ja näkevät reaali maailman. Tiedon keräämisen ja analysoinnin pääasiallinen instrumentti on tutkija itse. Tutkijan kautta reaali maailma suodattuu tutkimustuloksiksi. (Kananen 2017, 36.)

Laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä ovat muun muassa havainnointi ja erilaiset haastattelut. Haastattelut ovat laadullisen tutkimuksen yleisimmin käytetty menetelmä. Haastatteluja on monenlaisia ja ne voidaan luokitella esimerkiksi osallistujamäärän tai kysymystyyppin mukaa. (Kananen 2017, 82, 89.) Tässä opinnäytetyössä haastattelut toteutettiin teemahaastatteluajatusmallia hyödyntäen. Teemahaastattelussa haastattelija keskusteluttaa haastateltavaa ilmiötä koskevista asioista ja tekee välillä tarkentavia ja täydentäviä kysymyksiä (Kananen 2017, 95.)

Määrällinen tutkimusmenetelmä vastaa kysymyksiin *miten paljon* ja *miksi* (Vilkka 2015, 69). Määrällisen ja tilastollisen tutkimuksen tavoitteeksi voidaan määritellä tutkittavan ilmiön kuvailu ja selittäminen tilastojen ja numerojen avulla, mutta myös sen ymmärtäminen, joka yleensä on liitetty vain laadulliseen tutkimukseen. Määrällisessä tutkimuksessa keskeisellä sijalla on yleisesti erilaisten tilastollisten analyysimenetelmien hyödyntäminen aineiston jäsentämiseksi paremmin tulkittavaan muotoon sekä tässä olevien tekijöiden riippuvuuksien tulkitsemiseksi. Eri tilastolliset analyysit

antavat tutkimuksen tekijälle hyvät työkalut määrällisen aineiston analyysiin ja käsittelyyn, kunhan hallitsee ne riittävällä tasolla. (Tähtinen, Laakkonen & Broberg 2020, 13-15.)

Määrällinen tutkimusmenetelmä sopii hyvin suuria ihmisryhmiä kartoittaviin tutkimuksiin. Määrällisen tutkimuksen avulla ei saada yksittäistapauksista kattavaa tietoa. Määrällisessä tutkimuksessa tiedonkeräämisen tapoja ovat kyselylomake, systemaattinen havainnointi ja valmiiden rekisterien ja tilastojen käyttö. Kyselylomake on tyypillisin määrällisessä tutkimusmenetelmässä käytetty aineiston keräämisen tapa. (Vilka 2015, 94.)

Monialaisissa tutkimushankkeissa yhtenä mahdollisuutena on käyttää triangulaatiota eli monimetodista lähestymistapaa. Triangulaatio tarkoittaa käytännössä sitä, että tutkimuksessa yhdistetään erilaisia tutkimusmetodeja, kuten laadullisia ja määrällisiä tutkimusmenetelmiä, erilaisia tutkimusaineistoja tai lähestymistapoja. Monimetodisen lähestymistavan tavoitteena on lisätä tutkimuksen kattavuutta ja luotettavuutta. On kuitenkin tärkeä huomata, että koska monimetodinen lähestymistapa on aikaa vievä tutkimustapa, tulee sen tarkoituksenmukaisuutta miettiä kokonaisuuden kannalta. (Vilka 2015, 70; Kananen 2017, 170-171.)

Tässä opinnäytetyössä on käytetty sekä määrällistä että laadullista tutkimustapaa. Lopputuloksen kannalta oli parasta, että tämän tutkimuksen puitteissa toteutettiin sekä kysely että haastattelut. Tällä tavalla pystyttiin koostamaan kattava näkemys tutkittavasta kohteesta ja vastaamaan tutkimuskysymyksiin.

3.2 Aineiston keräämisen prosessin vaiheet

Opinnäytetyön empiirisen osuuden tekeminen alkoi 2.5.2023 operatiivisen tason yhteistyöfoorumien ja niihin osallistuvien henkilöiden kartoittamisella. Operatiivisen tason toiminnasta ei ollut ennestään kattavasti dokumentoitua tietoa eli ensimmäisenä piti pyytää tuoteomistajilta tieto kaikista tämän tason yhteistyöryhmistä ja sen jälkeen pyrkiä selvittämään osallistujat. Tietoja pyydettiin tuoteomistajilta Teams-kanavalla ja osan kanssa pidettiin lyhyt palaveri, missä tilannetta käytiin läpi. Operatiivisen tason toiminta ei ollut samanlaista kaikissa tuotekokonaisuuksissa ja tuoteomistajien välillä oli eroja sen suhteen, mikä koettiin liiketoimintayhteistyömallin mukaiseksi operatiivisen tason yhteistyöryhmäksi. Osassa tuotekokonaisuuksista yhteistyöryhmät ja niiden jäsenet oli dokumentoitu ainakin jollain tasolla, mutta suurin osa tiedoista kerättiin tuoteomistajilta kysymällä tai tuoteomistajien kalantereita selaamalla. Operatiivisen tason yhteistyöryhmistä osa oli ollut toiminnassa jo hyvinkin pitkän aikaa ja kaikissa tuotekokonaisuuksissa ei oltu siirrytty uuden mallin mukaiseen toimintaan. Tämä osaltaan hieman hankaloitti ja viivästytti tietojen keräämistä ja käsittelyä. Kattavat tiedot yhteistyöryhmistä ja niiden jäsenistä saatiin koottua 25.5.2023 mennessä.

Taktisen tason osalta tiedot eri arvovirtojen CABeistä ja niiden osallistujista oli saatavilla eli niitä ei tarvinnut erikseen selvittää. Liiketoimintayhteistyömallin mukainen taktisen tason toiminta oli uutta Organisaatio X:ssä, joten se oli käynnistetty määrämuotoisesti ja tästä syystä tiedot oli selkeästi dokumentoitu ja helposti käytettävissä.

Tiedot operatiivisen tason yhteistyöryhmistä ja niiden osallistujista jaettiin kaikkien tuoteomistajien nähtäville ja toimitettiin liiketoimintayhteistyömallin kehittämisestä vastaaville tahoille. Materiaalin julkaisun jälkeen tuoteomistajilta pyydettiin vielä kommentteja, jos jotain on väärin tai jotain lisättävää ilmenee.

Seuraavana vuorossa oli kyselyn lähettäminen kaikille CABien ja taktisen tason yhteistyöryhmien jäsenille. Kyselyn kysymykset oli hyväksytetty sekä opinnäytetyön ohjaajalla että opinnäytetyön tiilajalla. Kysely lähetettiin 237:lle henkilölle 2.6.2023. Saateviesti löytyy liitteestä 2.

Saateviestissä oli linkki kyselyn lisäksi Organisaatio X:n intrasta löytyvään liiketoimintayhteistyömalliin. Vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa 16.6.2023 saakka. Muistutusviesti lähetettiin 12.6.2023. Viestissä muistutettiin kyselyyn vastaamisen tärkeydestä mallin jatkuvan parantamisen ja kehittämisen näkökulmasta ja kiitettiin kaikkia siihen mennessä vastanneita. Lisäksi muistutettiin lähestyvistä viimeisistä vastauspäivistä. Muistutusviesti löytyy liitteestä 3.

Seuraavassa vaiheessa kyselyn vastaukset käytiin läpi ja analysoitiin. Tietohallinnon johdolle ja mallin kehittämisestä vastaaville tahoille toimitettiin yhteenveto tuloksista kesälomien jälkeen 16.8.2023. Yhteenveto koostui numeerisen datan perusteella tehdyistä diagrammeista ja kuvioista sekä 16 diaa kattavasta PowerPoint-esityksestä, jossa oli analysoitu myös avoimien kommenttien kautta tulleet vastaukset.

Kyselyn vastaukset esiteltiin opinnäytetyöntekijän toimesta tietohallinnon johdolle ja mallin kehittämisestä vastaaville tahoille 22.8.2023 järjestetyssä palaverissa. Tilaisuudessa materiaalina käytettiin 16.8.2023 toimitettua PowerPoint-esitystä. Tässä tilaisuudessa ja tilaisuuden jälkeen käytyjen keskustelujen myötä nousi esille, että kyselyn lisäksi toivotaan tuoteomistajien haastatteluja, jotta kyselyn tuloksista havaittua tuoteomistajien muita kriittisempää suhtautumista malliin ja sen toimivuuteen voidaan tutkia tarkemmin. Tuoteomistajat ovat isossa roolissa liiketoimintayhteistyössä ja koettiin tärkeäksi selvittää, liittyykö malliin heidän mielestä jotain ongelmia ja jos liittyy, millaisia ongelmia.

Tuoteomistajille lähetettiin haastattelupyynnö 22.8.2023. Saateviesti oli vapaamuotoinen, koska opinnäytetyön tekijä työskentelee itse tuoteomistajana Organisaatio X:ssä ja muut tuoteomistajat ovat entuudestaan tuttuja. Haastattelupyynnöviesti tuoteomistajille on liitteessä 4.

Pyyntö haastattelusta lähetettiin 18:lle tuoteomistajalle, joista kaksi ei halunnut osallistua haastatteluun. Lopulta siis haastateltiin 16 tuoteomistajaa. Haastattelut toteutettiin syyskuun 2023 aikana.

Syyskuussa (12.9.2023) kyselyn vastaukset esiteltiin koko tietohallinnolle niin kutsutussa oppimiskahvilassa. Tilaisuuteen on olemassa kestokutsu kaikkien tietohallintolaisten kalenterissa ja ohjelma julkaistaan Teamsissa hyvissä ajoin etukäteen. Kaikki halukkaat siis pystyvät tulemaan linjoille niin halutessaan. Paikalla oli väkeä noin 90 henkilöä.

Haastatteluista viimeinen pidettiin 23.9.2023. Tämän jälkeen haastatteluissa kerätty materiaali analysoitiin ja yhteenveto haastatteluista toimitettiin tietohallinnon johdolle ja mallin kehittämisestä vastaaville tahoille 12.10.2023. Tässä yhteydessä tehtiin erillinen yhteenveto niistä haastatteluissa esiin nousseista asioista, jotka eivät liittyneet suoraan liiketoimintayhteistyömalliin vaan enemmänkin Organisaatio X:n digitalisaatiomalliin tai muutoksenhallintamalliin. Yhteenveto toimitettiin mallien kehittämisestä vastaaville tahoille. Tämä ei varsinaisesti kuulunut opinnäytetyöhön, mutta koska materiaali sattui syntyään opinnäytetyöhön liittyvien haastattelujen sivutuotteena, olisi ollut kaikkien etujen vastaista jättää hyvät kommentit ja kehittämis ehdotukset toimittamatta niille, joille siitä on hyötyä. Haastattelujen tuloksia ei käyty erikseen läpi opinnäytetyön tilaajan kanssa yhteisessä palaverissa, mutta yhteenvedosta keskusteltiin viestin välityksellä.

Tuoteomistajille järjestettiin epävirallinen keskustelutilaisuus kyselyn ja haastatteluiden tulosten läpikäymiseksi 1.11.2023. Tilaisuuteen osallistui myös liiketoimintayhteistyömallin jatkokehittämisestä vastaava henkilö. Tilaisuudessa keskusteltiin sekä saaduista tuloksista että liiketoimintayhteistyömallista ylipäänsä.

Tietojen keräämisen prosessin vaiheet on kuvattu seuraavalla sivulla olevassa kuvassa 2.

	05/2023	06/2023	07/2023	08/2023	09/2023	10/2023	11/2023
Tietojen keräämisen prosessi alkaa 2.5.2023	★						
Operatiivisen tason foorumien ja niihin osallistuvien henkilöiden kartoittaminen 2.-25.5.2023	■						
Kyselyn laatiminen		■					
Kyselyn lähettäminen 2.6.2023 ja muistutusviesti 12.6.2023, kyselyn vastausaika päättyy 16.6.2023		■					
Kyselyn vastausten analysointi 16.6.-16.8.2023			■	■			
Kyselyn vastauksista kootun yhteenvedon toimittaminen mallin kehittämistä vastaaville tahoille 16.8.2023				★			
Kyselyn vastausten esittely tietohallinnon johdolle ja mallin kehittämistä vastaaville tahoille 22.8.2023				★			
Haastattelupyynnön lähettäminen tuoteomistajille 22.8.2023				★			
Kyselyn vastausten esittely koko tietohallinnolle 12.9.2023					★		
Haastattelukysymysten laatiminen				■			
Tuoteomistajien haastattelut 4.-23.9.2023					■		
Haastatteluaineiston analysointi						■	
Yhteenvedo haastatteluista tietohallinnon johdolle 12.10.2023						★	
Epävirallinen keskustelutilaisuus kyselyn ja haastattelun tuloksista tuoteomistajille 1.11.2023							★

Kuva 2. Tietojen keräämisen prosessi

3.3 Kysely

Kysely toteutettiin Microsoft Formsilla. Forms on yleisesti Organisaatio X:ssä käytössä oleva työkalu ja täten tuttu ja helppokäyttöinen vastaajille. Kyselyn vastaukset tallentuivat automaattisesti Forms-työkaluun excel-tiedostoon.

Kysely koostui neljästä taustatietokysymyksestä, kuudesta numeerista dataa keräävästä kysymyksestä ja kahdesta avoimesta kysymyksestä. Kyselylomakkeen yläreunan saatteessa kerrottiin kyselyn tarkoitus ja että kysely tehdään osana opinnäytetyötä. Lisäksi mainittiin, että kysely

toteutetaan anonymisti. Numeerista dataa keräävien kysymysten asteikko oli 1-5 (1= täysin eri mieltä, 5= täysin samaa mieltä). Kyselylomake löytyy liitteestä 1.

Kyselyn kysymykset muotoiltiin sellaisiksi, että taustakysymysten, numeerista dataa keräävien kysymysten ja avointen kysymysten vastausten perusteella pystytään vastaamaan sekä varsinaiseen tutkimuskysymykseen että alakysymyksiin. Taustakysymysten ja neljän ensimmäisen numeerista dataa keräävän kysymyksen vastauksista pystytään johtamaan vastaus varsinaiseen tutkimuskysymykseen sekä mallin tavoitteiden ymmärtämiseen liittyvään alakysymykseen. Toinen alakysymys koskee mallin käyttöönottoon liittyviä haasteita ja tähän saadaan vastaus viimeisen numeerista dataa keräävän kysymyksen ja avointen kysymysten vastauksia analysoimalla.

Jokaiselta kyselyyn vastaavalta kysyttiin sama asiasisältö tismalleen samalla tavalla eli kysely oli vakioitu. Kyselystä voidaan käyttää myös nimitystä survey-tutkimus, joka viittaa kyselyn vakioimiseen. Kyselylomake voidaan toteuttaa esimerkiksi sähköposti- tai internetkyselynä. Parhaiten sähköposti- tai internetkysely toimii silloin, kun perusjoukko muodostuu organisaation toimijoista, joissa perusjoukko on riittävän suuri ja voidaan helposti varmistaa, että kaikilla vastaajilla on yhtäläiset mahdollisuudet vastata kyselyyn. (Vilka 2015, 95.) Tässä tutkimuksessa käytetty Forms-sovellus toimi hyvin kyselyn tekemisen työkaluna.

3.4 Haastattelut

Tutkimuksen haastatteluaineisto koostuu 16 Teams-haastattelusta. Kullekin haastattelulle oli varattu aikaa 45 minuuttia, mutta osa haastatteluista kesti hieman kauemmin. Haastattelut nauhoitettiin ja lisäksi tekstitettiin automaattisesti. Haastateltaville ilmoitettiin, että tallenteita säilytetään niin kauan, kunnes opinnäytetyö on valmis ja voidaan varmuudella todeta, ettei tallenteisiin tarvitse palata.

Tuoteomistajat valikoituivat haastateltaviksi, koska tietohallinnon johto koki tuoteomistajien toimivan niin oleellisessa roolissa liiketoimintayhteistyömallissa, että heidän antamien melko alhaisten pisteiden taustalla olevat syyt tulisi selvittää. Tuoteomistajat osaltaan vievät käytäntöjä tuotekokonaisuuksien yhteistyöryhmiin, joten on erityisen tärkeää, että he ovat perillä muuttuneista toimintatavoista ja -malleista.

Kaikkien tuoteomistajien haastatteleminen oli tärkeää, koska kyselyyn vastasi vain seitsemän tuoteomistajaa kahdeksastatoista. Haastatteleamalla kaikki tuoteomistajat pyrittiin lisäksi saamaan varmistus sille, edustiko kyselyyn vastanneiden tuoteomistajien vastauksista tehdyt päätelmät koko tuoteomistajajoukkoa.

Haastateltavilta haluttiin selvittää kunkin tuotekokonaisuuden tilanne liiketoimintayhteistyömallin osalta. Kokonaiskuvan muodostaminen ei olisi ollut mahdollista ilman kattavaa haastattelukierrosta. Oleellista oli saada tieto, onko malli otettu käyttöön ja käsitelläänkö yhteistyöryhmissä mallissa kuvattuja asioita. Lisäksi haluttiin selvittää, onko tuoteomistajilla selkeä kuva siitä, mitä asioita tulee viedä ylemmälle tasolle käsittelyyn ja onko mallista koettu saadun hyötyjä. Haastateltavilta kysyttiin myös mahdollisista haasteista mallin käyttöönottoon liittyen. Haastattelukysymykset ovat liitteessä neljä.

4 Tutkimusaineiston analysointi ja tulokset

Tässä kappaleessa esittelen tutkimuksen tulokset ja analysoin vastauksia. Ensin esittelen Organisaatio X:n liiketoimintayhteistyömallin. Sen jälkeen käyn läpi kyselyn tulokset käyttäen apuna selventäviä taulukoita. Tämän jälkeen esittelen haastatteluiden tulokset teemoittain.

4.1 Organisaatio X:n liiketoimintayhteistyömalli

Liiketoiminnan menestyminen on vahvasti sidoksissa IT:n tehokkaaseen hyödyntämiseen. Liiketoiminta-arvon tuottaminen hyödyntämällä IT:n tarjoamia mahdollisuuksia on siten osa myös liiketoiminnan arkipäivää. Arvon tuottaminen Organisaatio X:n asiakkaille toteutuu parhaalla mahdollisella tavalla, jos työtä digitalisaation eteen tehdään tiiviissä yhteistyössä. (Organisaatio X:n intra.)

Organisaatio X:n liiketoimintayhteistyömalli on osa laajempaa digitalisaatiomallia, joka pohjautuu Bisnesteknologiamaliin (BT-standardi). Bisnesteknologiamalli on avoin johtamisen viitekehys, jota voidaan hyödyntää informaatioteknologian suunnittelussa, rakentamisessa ja johtamisessa digitalisaation keskellä.

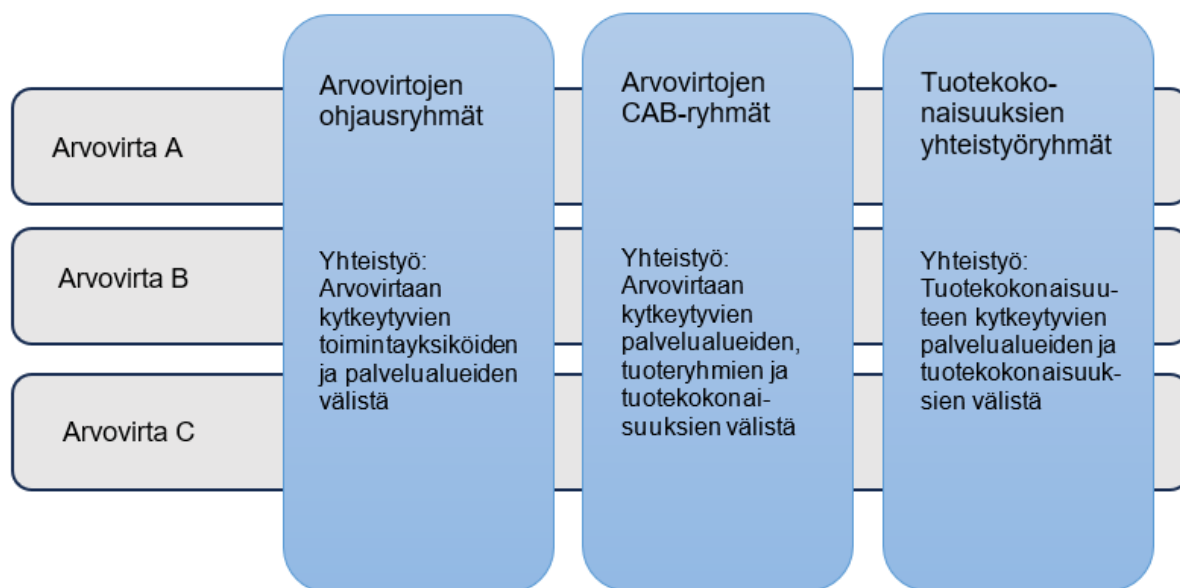
Organisaatio X:ssä liiketoimintayhteistyömallin rakenteena toimivat sitä varten määritetyt palvelukokonaisuuksiin kytketyt tietopohjaiset arvovirrat. Arvovirtoihin perustuva rakenne tukee hyvin myös asiakasnäkökulmaa. Arvovirta tarkoittaa kaikkia niitä toimenpiteitä, jotka tarvitaan tuotteen tai palvelun toimittamiseksi asiakkaalle. Arvovirtaan kuuluu arvoa lisäävien aktiviteettien lisäksi arvoa lisäämättömiä aktiviteetteja. (Organisaatio X:n intra.)

Digitalisaatiota tukeva yhteistyömalli rakentuu arvovirtojen mukaisesti ja yleisiin johtamiskäytäntöihin perustuen kolmelle eri johtamisen tasolle. Organisaatio X:n yhteistyömallissa nämä kolme tasoa ovat arvovirran ohjausryhmä, arvovirran CAB ja tuotekokonaisuuksien yhteistyöryhmä. (Organisaatio X:n intra.)

Arvovirran ohjausryhmien tavoitteena on lisätä toimintayksiköiden välillä ymmärrystä toistensa kehityssuunnitelmista ja sovittaa niitä tarvittaessa yhteen. Ylimmän tason yhteistyö tuottaa liiketoiminnalle näkyvyyden IT-palveluiden tilanteeseen ja vastavuoroisesti tietohallinnolle tarvittavat tiedot liiketoiminnan kehittämisestä ja muutoksista. Tämän lisäksi ylin taso tuottaa CAB-tasolle tietoa strategiaan tavoitteisiin perustuvasta tahtotilasta. (Organisaatio X:n intra.)

Arvovirran CAB:ien tavoitteena on tunnistaa liiketoiminnan kehittämistarpeet liiketoimintapalveluiden, asiakkaiden ja digitalisaation näkökulmasta. CAB-taso tuottaa tietoa ja tukee tuoteryhmien työskentelyä liiketoimintapalveluita mahdollistavien IT-palveluiden suunnittelussa ja toteutuksessa. (Organisaatio X:n intra.)

Tuotekokonaisuuksien yhteistyöryhmien tehtävänä on IT-palveluiden muutosten määrittäminen ja toteuttaminen sekä muutosten hallittu käyttöönnotto. Yhteistyö tukee tuotekokonaisuuden tiimien työtä ja liiketoimintapalveluiden muutosten toteutusta IT-palveluiden käyttöönnotossa. (Organisaatio X:n intra.)



Kuva 3. Organisaatio X:n arvovirrat (mukaillen Organisaatio X:n intra)

Yllä olevassa kuvassa 3 on kuvattu Organisaatio X:n eri arvovirrat ja niihin liittyvä, eri tasoilla tehtävä yhteistyö. Tässä opinnäytetyössä keskitytään tuotekokonaisuuksien yhteistyöryhmien ja arvovirtojen CAB-ryhmien toimintaa.

Arvovirran CABien tavoite on tunnistaa liiketoiminnan kehittämistarpeet ja käsitellä niitä Organisaatio X:n muutoksenhallintamallin mukaisesti. Tuotekokonaisuuksien yhteistyöryhmien tavoitteena on IT-palveluiden muutosten määrittäminen ja toteuttaminen sekä tuotekokonaisuuden ketterän tiimin työn tukeminen. (Organisaatio X:n intra.)

4.2 Kyselyn tulokset

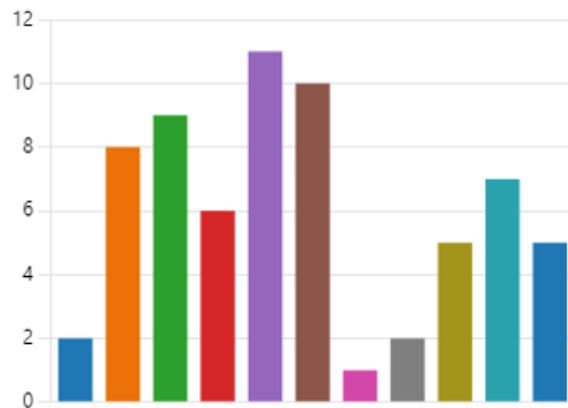
Määräaikaan mennessä kyselyyn vastasi 66 henkilöä. Vastaajista 36 oli tietohallinnosta, 24 tuotannosta, 4 yleishallinnosta ja 2 keskushallinnosta. Tutkimuspuolelta kukaan ei vastannut kyselyyn.

Vastaajat jakautuivat roolien perusteella taulukon 1 mukaisesti. Eniten vastaajia osui liiketoiminnan ja tietohallinnon (Mitpa) muu asiantuntija -kategorioihin. Liiketoimintayhteistyöhön osallistuu

monissa eri rooleissa toimivia henkilöitä ja lopputuloksen kannalta onkin tärkeää, että vastauksia saatiin kaikista mainituista roolikategorioista.

Taulukko 1. Vastaajat rooleittain

Asiakasvastaava	2
Avainkäyttäjä	8
Johto tai esihenkilö	9
Kehityspäällikkö	6
Muu liiketoiminnan asiantuntija	11
Muu Mitpan asiantuntija	10
Ohjelmapäällikkö	1
Projektipäällikkö	2
Tukitoiminnosta vastaava	5
Tuoteomistaja	7
Tuoteryhmäpäällikkö	5



Vastaajista 19 oli jäsenenä tuotekokonaisuuden yhteistyöryhmässä, 24 CABissä, 15 sekä tuotekokonaisuuden yhteistyöryhmässä että CABissä ja 8 ei osannut sanoa, minkä tasoisessa yhteistyöryhmässä toimii. Operatiivisen tason ja CAB-tason välissä toimivan yhteistyöryhmän mainitsi kaksi vastaajaa, mutta he molemmat olivat vastanneet olevansa jäsenenä myös sekä tuotekokonaisuuden yhteistyöryhmässä että CABissä, joten välitasoa ei käsitellä tässä opinnäytetyössä erikseen.

Ne kahdeksan henkilöä, jotka eivät osanneet kertoa, missä yhteistyöryhmässä ovat jäsenenä, näyttivät avointen vastausten perusteella kuuluvan tuotekokonaisuuksien yhteistyöryhmiin. Näitä vastaajia ei kuitenkaan ole laskettu mukaan, kun jäljempänä esitetään keskiarvoja yhteistyöryhmien tasojen perusteella.

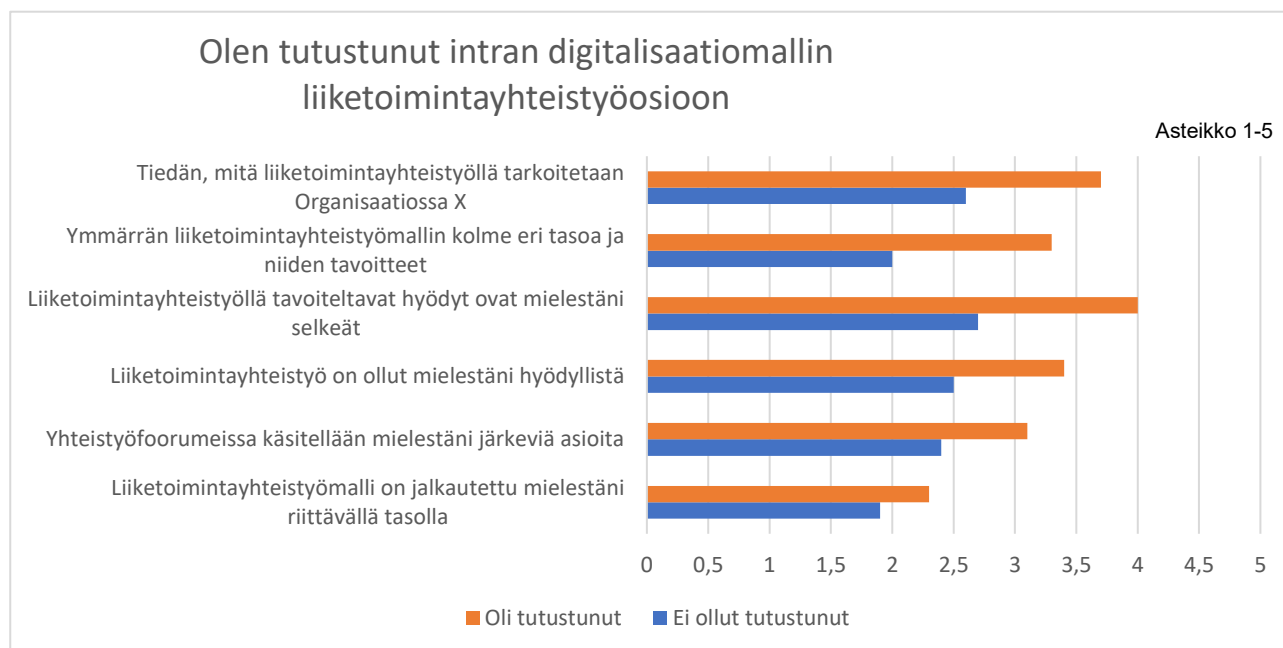
Kyselyn tulokset esitetään tutkimuskysymysten mukaisesti ryhmiteltynä. Ensimmäisessä osassa keskitytään liiketoimintayhteistyön tarkoitukseen ja mallin käytön laajuuteen Organisaatio X. Seuraavassa kappaleessa keskitytään liiketoimintayhteistyöllä saavutettuihin hyötyihin ja viimeisessä kyselyn tuloksia esittelevässä osiossa painopisteenä on liiketoimintayhteistyömallin käyttöönottoon liittyvät haasteet.

4.2.1 Liiketoimintayhteistyön tarkoitus ja liiketoimintayhteistyömallin käytön laajuus

Vastaajista 50 (76 %) oli tutustunut Organisaatio X:n intrassa olevaan digitalisaatiomallin liiketoimintayhteistyöosioon ja 16 (24 %) ei ollut. Liiketoimintayhteistyöhön liittyvään materiaaliin

tutustumisella oli melko suuri vaikutus siihen, miten vastaajat vastasivat muihin väittämiin. Intran digitalisaatiomallin liiketoimintayhteistyöosioon tutustumista kuvaava taulukko (taulukko 2) esittää rooliin perustuvien vastaajaryhmien keskiarvojen väliset erot pylväsdiagrammien avulla. Ne, jotka eivät olleet tutustuneet intrasta löytyvään materiaaliin, antoivat jokaiseen väittämään huomattavasti alhaisemmat pisteet. Vastauksia keskiarvojen lisäksi yksittäistapauksina tarkemmin tutkittaessa kuitenkin ilmeni, että sekä ne vastaajat, jotka olivat ennakkoon tutustuneet intrassa olevaan materiaaliin, että ne, jotka eivät olleet, antoivat sekä hyviä että huonoja pisteitä väittämiin. Keskiarvojen perusteella ei siis pysty yksiselitteisesti päättämään, oliko materiaaliin tutustumisella ollut vaikutusta siihen, miten vastaajat kokivat ymmärtävänsä liiketoimintayhteistyömallin eri tasot, tavoitteet ja hyödyt.

Taulukko 2. Olen tutustunut intran digitalisaatiomallin liiketoimintayhteistyöosioon -väittämän vastaukset



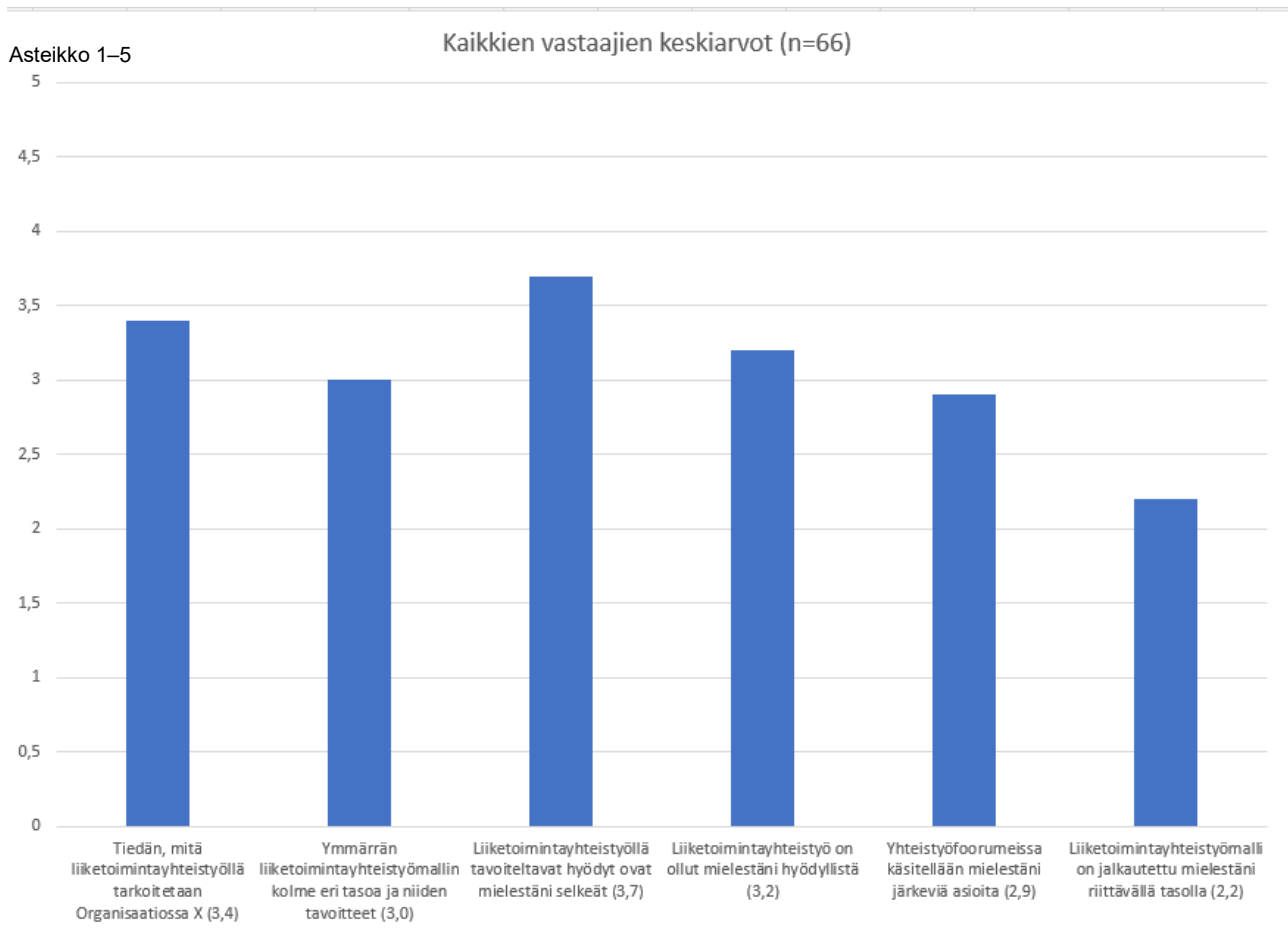
Keskihajonnat taulukossa 3 kuvaavat sitä, että niiden, jotka eivät olleet tutustuneet materiaaliin etukäteen, vastaukset poikkesivat keskiarvosta keskimäärin hieman enemmän kuin niiden, jotka olivat tutustuneet intrasta löytyvään materiaaliin eli vastausten välinen hajonta oli materiaaliin tutustumattomien osalta suurempaa. Kukaan niistä vastaajista, jotka eivät olleet tutustuneet intrassa olevaan materiaaliin, ei antanut mihinkään väittämään korkeinta mahdollista pistemäärää. Neljätoista vastaajaa (28 %) siitä ryhmästä, joka oli tutustunut digitalisaatiomallin liiketoimintayhteistyöosioon, antoi korkeimman pistemäärän yhteen tai useampaan väittämään. Jalkautuksen onnistumiseen liittyvään väittämään kukaan ei tästäkään ryhmästä antanut korkeinta pistemäärää. Muut pistemäärät olivat edustettuna molemmissa ryhmissä kaikkien väittämien kohdalla.

Taulukko 3. Keskihajonnat ja keskiarvot

Kysymys	Oli tutustunut intran materiaaliin (Asteikko 1-5)	Ei ollut tutustunut intran materiaaliin (Asteikko 1-5)
Tiedän, mitä liiketoimintayhteistyöllä tarkoitetaan Organisaatiossa X	Keskiarvo 3,7 Keskihajonta 0,9	Keskiarvo 2,6 Keskihajonta 1,2
Ymmärrän liiketoimintayhteistyömallin kolme eri tasoa ja niiden tavoitteet	Keskiarvo 3,3 Keskihajonta 0,9	Keskiarvo 2,0 Keskihajonta 1,0
Liiketoimintayhteistyöllä tavoiteltavat hyödyt ovat mielestäni selkeät	Keskiarvo 4,0 Keskihajonta 0,9	Keskiarvo 2,7 Keskihajonta 1,1
Liiketoimintayhteistyö on ollut mielestäni hyödyllistä	Keskiarvo 3,4 Keskihajonta 0,9	Keskiarvo 2,5 Keskihajonta 1,2
Yhteistyöfoorumeissa käsitellään mielestäni järkeviä asioita	Keskiarvo 3,1 Keskihajonta 0,7	Keskiarvo 2,4 Keskihajonta 1,0
Liiketoimintayhteistyömalli on jalkautettu mielestäni riittävällä tasolla	Keskiarvo 2,3 Keskihajonta 0,8	Keskiarvo 1,9 Keskihajonta 1,2

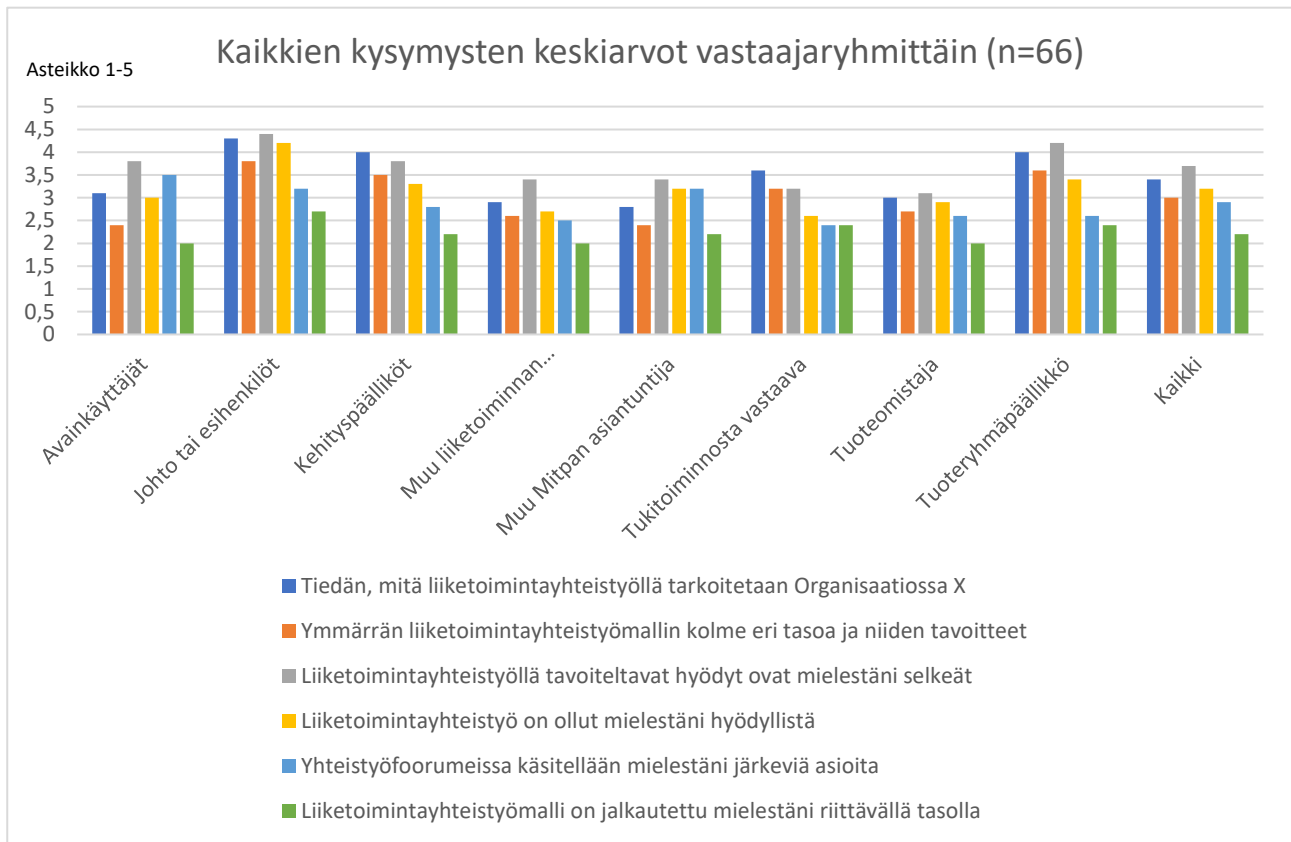
Kaikkien vastaajien keskiarvot kaikkiin numeerista dataa kerääviin kysymyksiin on esitetty taulukossa 4. Liiketoimintayhteistyöllä tavoiteltavat hyödyt koettiin keskiarvon perusteella tarkasteltuna melko selkeäksi. Tavoiteltavien hyötyjen selkeyttä mittaava väittämä sai korkeimmat pisteet kaikista väittämistä (keskiarvo 3,7). Samoin se, mitä liiketoimintayhteistyöllä tarkoitetaan, oli vastaajilla aika hyvin tiedossa (keskiarvo 3,4). Myös kokemukset liiketoimintayhteistyön hyödyllisyydestä sekä ymmärrys liiketoimintayhteistyömallin eri tasoja ja niiden tavoitteita kohtaan oli kohtalaisen hyvällä tasolla (keskiarvot 3,2 ja 3,0). Näkemykset siitä, käsitelläänkö yhteistyöfoorumeissa järkeviä asioita, oli hieman huonommalla tasolla (keskiarvo 2,9). Jalkautuksen tasoa ei pidetty riittävänä ja kyseisen väittämän osalta kaikkien vastaajien keskiarvo olikin vain 2,2. Keskihajonta oli kaikkien muiden kysymysten osalta 1,1 paitsi yhteistyöryhmissä käsiteltävien asioiden järkevyyteen ja jalkautukseen liittyvien väittämien osalta 0,9 eli vastauksissa oli jonkin verran hajontaa.

Taulukko 4. Kaikkien vastaajien keskiarvot



Roolien perusteella tarkasteltuna keskiarvoissa oli melko isoja eroja ja rooliperusteisten vastaajaryhmien keskiarvot erosivat paikoin merkittävästi toisistaan. Lisäksi vastauksia analysoitaessa oli havaittavissa, että roolien sisällä oli jonkin verran hajontaa vastauksissa. Suurimmat keskihajonnat olivat Muu liiketoiminnan asiantuntija ja Muu Mitpan asiantuntija -vastaajaryhmillä (keskihajonnat välillä 0,9-1,6). Kyseisten ryhmien jäsenet voivat toimia sekä operatiivisella tasolla tuotekokonaisuuden yhteistyöfoorumeissa että CAB-tasolla. Vähiten hajontaa vastaajien antamien pisteiden välillä oli heillä, jotka kuuluivat Johto tai esihenkilö -ryhmään sekä Tuoteryhmäpäällikkö-ryhmään (keskihajonnat välillä 0,4-1,0). Kyseisiin ryhmiin kuuluvat vastaajat antoivat yhtä väittämää lukuun ottamatta kaikkiin väittämiin keskimäärin korkeimmat pisteet. Pieni keskihajonta kertoo, että he olivat keskimäärin eniten samaa mieltä keskenään. Tuoteryhmäpäälliköt ja Johto tai esihenkilö -ryhmään kuuluvat henkilöt toimivat ainoastaan CAB-tasolla. Kaikkien ryhmien keskiarvot kaikkien väittämien osalta on kuvattu tarkemmin seuraavassa taulukossa (taulukko 5). Jokainen väittämä on lisäksi käsitelty ja analysoitu tarkemmin erillisten taulukoiden avulla.

Taulukko 5. Kaikkien kysymysten keskiarvot vastaajaryhmittäin



Tietämys liiketoimintayhteistyön tarkoituksesta Organisaatiossa X vaihteli melko suuresti vastaajan roolin ja tulosityksikön mukaan. Parhaiten perillä tuntuivat olevan Johto ja esihenkilö -rooliin kuuluvat vastaajat. Heidän vastauksista laskettu keskiarvo oli 4,3, joka on hyvä asteikon ollessa 1-5. Tuoteomistajat, jotka ovat avainasemassa liiketoimintayhteistyössä, eivät puolestaan olleet yhtä hyvin perillä liiketoimintayhteistyön tarkoituksesta. Tuoteomistajien vastauksista laskettu keskiarvo oli 3,0. Tuoteomistajia alhaisemman arvosanan antoivat Muu Mitpan asiantuntija -ryhmään ja Muu liiketoiminnan asiantuntija -ryhmään kuuluvat vastaajat. Tulosityksiköitä vertailtaessa Tuotannon keskiarvo oli 0,4 yksikköä matalampi kuin Mitpan keskiarvo. Keskiarvot toimintayksikkötasolla sekä rooleittain esitetään taulukossa 6.

Jos vastaajia oli roolissa tai toimintayksikössä vähemmän kuin viisi, tuloksia ei esitellä erillisinä keskiarvoina. Näiden roolien ja toimintayksiköiden vastaukset on kuitenkin mukana "kaikki"-arvosassa. Roolin perässä sulkeissa oleva luku on kyseisen roolin keskiarvo, jota myös palkki kuvastaa. Sama malli toistuu kaikissa taulukoissa.

Taulukko 6. Tiedän, mitä liiketoimintayhteistyöllä tarkoitetaan Organisaatiossa X -väittämän vastaukset



Liiketoimintayhteistyön kolme eri tasoa ja niiden tavoitteet ymmärsi roolien perusteella tarkasteltuna parhaiten Johto tai esihenkilö -rooliin kuuluvat henkilöt. Alimman arvosanan antoivat avainkäyttäjät ja Mitpan muut asiantuntijat, kuten taulukossa 7 kuvataan. Myös tuoteomistajien antama arvosana oli yleistä keskiarvoa matalampi. Tuoteomistajat toimivat linkkinä tuotekokonaisuuden yhteistyöryhmän ja CAB-tason välillä ja onkin tärkeä ymmärtää, että mallin avulla tavoiteltavien hyötyjen näkökulmasta juuri heillä tulisi olla selkeä kuva yhteistyötasoista ja niiden tavoitteista. Avainkäyttäjien ja Mitpan muiden asiantuntijoiden alhaiset pisteet kertovat siitä, ettei yhteistyömallin tavoitteita ole onnistuttu kirkastamaan tarpeeksi ja luultavasti ymmärrys omasta roolista yhteistyössä ei ole täysin selvä. Tämän myötä myös mallin kolme eri tasoa ja kunkin tason tavoitteet ovat jääneet heille epäselviksi.

Taulukko 7. Ymmärrän liiketoimintayhteistyömallin kolme eri tasoa ja niiden tavoitteet -väittämän vastaukset



4.2.2 Liiketoimintayhteistyöllä saavutetut hyödyt

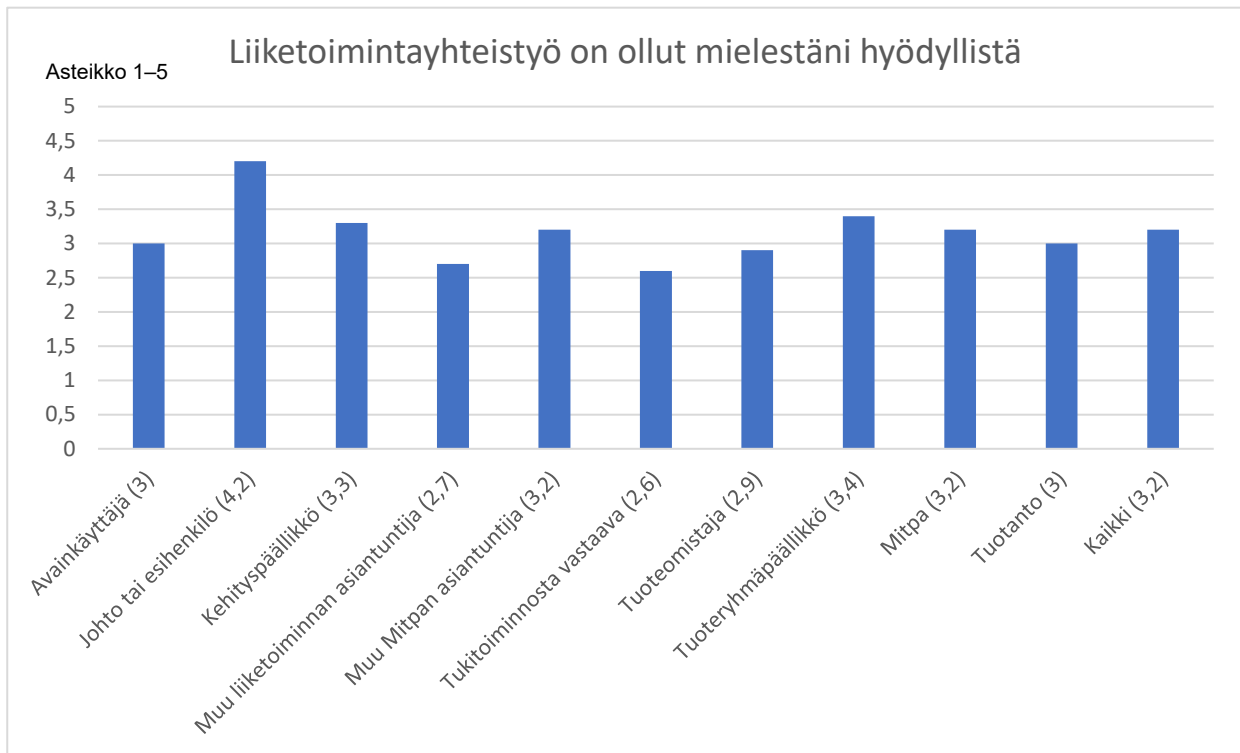
Liiketoimintayhteistyöllä tavoiteltavat hyödyt kokivat selkeimmiksi Johto tai esihenkilö -ryhmään kuuluvat vastaajat sekä kehittämisspäälliköt ja tuoteryhmäpäälliköt. Keskiarvoissa oli samansuuntainen jakautuminen kuin aiemmissakin kysymyksissä. Kaikki edellä mainitut ryhmät antoivat korkeammat pisteet kuin muut ja tuoteomistajat arvioivat ymmärtävänsä tavoiteltavien hyötyjen selkeyttä keskimäärin huonommin kuin muissa rooleissa olevat henkilöt. Tuoteomistajien vastauksista laskettu keskiarvo (3,1) oli merkittävästi alhaisempi kuin Johto tai esihenkilö -roolin keskiarvo (4,4). Mallin jalkautumisen ja täysimääräisen hyödyntämisen kannalta olisi tärkeää, että operatiivisen tason yhteistyöfoorumeista vastaavat tuoteomistajat kokisivat tavoiteltavat hyödyt selkeiksi. Tämä edesauttaisi sitä, että tuoteomistajat pystyisivät viemään viestiä eteenpäin muun muassa avainkäyttäjien ja muiden asiantuntijoiden suuntaan. Liiketoimintayhteistyöllä tavoiteltavat hyödyt ovat mielestäni selkeät -väittämän vastausten keskiarvot on kuvattu seuraavalta sivulta löytyvässä taulukossa 8.

Taulukko 8. Liiketoimintayhteistyöllä tavoiteltavat hyödyt ovat mielestäni selkeät -väittämän vastaukset



Liiketoimintayhteistyön koki hyödyllisimmäksi johto tai esihenkilö -ryhmään kuuluvat henkilöt sekä tuoteryhmäpäälliköt, kuten seuraavassa taulukossa (taulukko 9) on kuvattu. Muut liiketoiminnan asiantuntijat ja tukitoiminnoista vastaavat antoivat alimmat pisteet liiketoimintayhteistyön hyödyllisyyttä mittaavaa väittämään. Myös tuoteomistajat kuuluivat tämän väittämän osalta tyytymättömimpien joukkoon. Vaikuttaisi siltä, että mikäli vastaaja on ymmärtänyt liiketoimintayhteistyön tarkoituksen ja tavoitteet, koetaan yhteistyöllä myös saavutetun hyötyjä. On kuitenkin hyvä huomioida, että kaikkea liiketoimintayhteistyömalliin liittyvää ei ole ollut välttämätöntä sisäistää ja silti on ollut mahdollista kokea, että hyötyjä on saavutettu. Esimerkiksi Muu Mitpan asiantuntija -rooliin kuuluvat henkilöt eivät olleet täysin tietoisia mallin kolmesta eri tasosta ja niiden tavoitteista, mutta tavoiteltavat hyödyt oli ymmärretty melko hyvin ja hyötyjä myös koettiin saavutun.

Taulukko 9. Liiketoimintayhteistyö on ollut mielestäni hyödyllistä -väittämän vastaukset



Yhteistyöfoorumeissa käsiteltävien asioiden järkevyyttä mittaavan väittämän keskiarvojakauma oli merkittävästi erilainen kuin muissa väittämissä. Erot eri roolien välillä ovat pienemmät kuin aiemmissa väittämissä ja kaikkien vastaajien keskiarvo on alhaisempi, kuten on havaittavissa taulukosta 10. Korkeimmat arvosanat antoivat avainkäyttäjät ja Muu Mitpan asiantuntija -rooliin kuuluvat henkilöt. Kyseiset roolit toimivat pääsääntöisesti operatiivisella tasolla tuotekokonaisuuden yhteistyöryhmissä. Kehityspäälliköt, Johto tai esihenkilö -rooliin kuuluvat vastaajat sekä tuoteryhmäpäälliköt olivat kaikki antaneet muihin väittämiin verraten alhaisemmat pisteet. Nämä edellä mainitut roolit toimivat CAB-tasolla. Muut roolit voivat toimia kummallakin tasolla. Vastausten perusteella voi tehdä karkean johtopäätöksen, että operatiivisella tasolla toimivat henkilöt pitävät yhteistyöfoorumeissa käsiteltäviä asioita järkevämmin kuin CAB-tasolla toimivat vastaajat.

Taulukko 10. Yhteistyöfoorumeissa käsitellään mielestäni järkeviä asioita -väittämän vastaukset



Mallin käyttöönotto oli kyselyä tehtäessä vielä osittain käynnistysvaiheessa, eikä foorumit vielä välttämättä olleet vakiinnuttaneet toimintatapaansa. Tähän liittyen kahdessa avoimen kysymyksen vastauksessa nousi esiin huomio, että foorumit eivät ole vielä täysin käynnissä ja kokoonpanoja haetaan yhä. Myös käsiteltävien asioiden taso hakee vielä muotoaan. Vastaajien mielestä joissain asioissa uppoudutaan liian syvälle yksityiskohtiin ja kokonaisuuden hallinta jää liian vähälle huomiolle.

4.2.3 Liiketoimintayhteistyömallin käyttöönottoon liittyvät haasteet

Kaikki roolit ja toimintayksiköt arvioivat liiketoimintayhteistyömallin jalkautuksen onnistumista melko samalla tavalla keskiarvojen perusteella tarkasteltuna. Kyseinen väittämä sai huomattavasti alhaisemmat pisteet kaikilta rooleilta ja toimintayksiköiltä kuin mitään muu kyselyn väittämä. Tämänkin väittämän osalta korkeimmat pisteet antoi johto tai esihenkilö -rooliin kuuluvat henkilöt, kuten taulukosta 11 on havaittavissa. Kaikkien vastanneiden (n=66) keskiarvo oli 2,2, joten voidaan sanoa, että mallin jalkautus ei ole onnistunut riittävällä tasolla.

Taulukko 11. Liiketoimintamalli on jalkautettu mielestäni riittävällä tasolla -väittämän vastaukset



Jalkautuksen tilanne on heikko, jos kaikkien vastaajien keskiarvo asteikolla 1-5 on 2,2. Uusia toimintatapoja ei ole onnistuttu jalkauttamaan henkilöstölle kattavasti.

Avointen kysymysten vastauksissa jalkautuksen puute nostettiin useampaan kertaan esille. Kyseiseen teemaan liittyen kommentit olivat muun muassa alla olevan kaltaisia:

”Jalkautus on ollut huonoa ja vastuu jätetty ihan liikaa jokaiselle itselle.”

”Tuotannossa kukaan ei ole jalkauttanut mallia. Asiantuntijatasolla sitten arvailaan, että miten liiketoimintatarpeita käsitellään.”

”Malli pitää käydä uudelleen läpi koko talolle. Lisää selkeyttä ja konkretiaa, jotta mallin hyödyt käytännössä tulee ymmärretyksi. Liiketoimintayhteistyömalli on hyvä idea ja siitä saadaan varmasti toimiva, mutta se vaatii työtä ja sitoutumista sekä asian täydellistä ymmärtämistä.”

Yksi vastaaja nosti esiin sen, että tuoteryhmien välistä erilaisuutta ei ole osattu ottaa huomioon ja mallin käyttöönotto on haasteellista tämän takia. Samanlainen toimintatapa ei välttämättä sovi kaikille tuoteryhmille. Hieman samanlaista haastetta ilmoitti kokeneensa kolme muuta henkilöä, mutta heidän vastauksissa mainittiin tuotekokonaisuudet. Eli samanlainen toimintamalli ei toimi kaikissa tuotekokonaisuuksissa, koska tuotekokonaisuudet eroavat toisistaan merkittävästi. Mallin koettiin olevan liian geneerinen.

Jalkautuksen puutteellisuuden lisäksi haasteita oli avointen vastausten perusteella myös siinä, että useamman vastaajan mukaan malli on kehitetty tietohallinnossa IT-näkökulmasta ja muut eivät pysy perässä, että mitä mallilla tavoitellaan ja missä sen kanssa parhaillaan mennään. Lisäksi muutamissa vastauksissa mainittiin, että mallin kehittämisessä ei ole otettu huomioon asiantuntijoiden näkemyksiä eikä henkilöstöä ole osallistettu tarpeeksi.

Viidessä avoimessa kommentissa oli maininta siitä, että malli on liian raskas otettavaksi käyttöön eikä operatiivinen taso pysty toimimaan sen mukaisesti. Tai ainakaan tällä hetkellä se ei näiden vastaajien mukaan niin tee.

Haasteena mallin käyttöönotolle koettiin myös muutoksen hitaus ja haluttomuus luopua vanhoista toimintatavoista. Kaksi henkilöä kommentoi lisäksi, että koska ylätason tavoitteita ei ole konkretisoitu, on käytännön tekeminen sekavaa ja päällekkäistä, eikä kukaan oikein tunnu tietävä, mitä asioita missäkin käsitellään.

Kun keskiarvoja tarkasteltiin sen perusteella, ovatko vastaajat jäsenenä CABeissä, tuotekokonaisuuden yhteistyöryhmissä vai molemmissa, havaittiin, että pelkästään CABeissä jäsenenä olevien vastaajien keskiarvot olivat lähes poikkeuksetta korkeammat kuin muiden. Ainoan poikkeuksen tähän teki edellä jo mainittu Yhteistyöfoorumeissa käsitellään mielestäni järkeviä asioita -väittäjä, jonka osalta tuotekokonaisuuden yhteistyöfoorumien jäsenet olivat antaneet korkeammat pisteet kuin muut. Kaikkein huonommat keskiarvot kaikkien väittämien osalta osuu siihen ryhmään, joka ei osannut sanoa, minkä tasoisessa yhteistyöfoorumissa on jäsenenä. Heidän osalta minkään väittämän keskiarvo ei ollut yli 2,5 (n=8).

Yhteistyöfoorumien tason perusteella tehty vertailu siis osoittaa, että ne henkilöt, jotka toimivat ainoastaan CAB-tasolla, kokevat ymmärtävänsä liiketoimintayhteistyömallin toiminta-ajatuksen paremmin ja kokevat saavansa liiketoimintayhteistyöstä enemmän hyötyä kuin ne henkilöt, jotka toimivat joko sekä CAB- että tuotekokonaisuuden yhteistyöryhmätasolla tai pelkästään tuotekokonaisuuden yhteistyöryhmätasolla. Verrattaessa Tuotekokonaisuuden yhteistyöryhmätasolla toimivat henkilöitä ja niitä, jotka toimivat sekä CAB- että tuotekokonaisuuden yhteistyöryhmätasolla, eroa oli erityisesti siinä, kokivatko henkilöt ymmärtävänsä, mitä liiketoimintayhteistyöllä tarkoitetaan Organisaatio x:ssä. Tuotekokonaisuuden yhteistyöryhmätasolla kaikkien vastaajien (n=19) keskiarvo oli 3 kun taas heillä, jotka ovat jäsenenä sekä CABeissä että tuotekokonaisuuden yhteistyöryhmissä (n=15) keskiarvo oli 3,6. Tämän lisäksi merkittävä ero keskiarvojen välillä oli siinä, koettiinko yhteistyöfoorumeissa käsiteltävät asiat järkeviksi. Tuotekokonaisuuden yhteistyöryhmissä jäsenenä olevat antoivat korkeammat pisteet (keskiarvo 3,3, n=19) kuin he, jotka ovat jäsenenä molempien tasoisissa yhteistyöfoorumeissa (keskiarvo 2,6, n=15).

Avoimissa kysymyksissä CABien toimintaan liittyen tuli useampi kommentti. Kommenteissa esitettiin näkemyksiä esimerkiksi siitä, että CABien tehtäviä, sisältöä ja kokoonpanoja tulisi tarkentaa. Useamman vastaajan mukaan kukaan ei oikein tunnu tietävän, mitä asioita CABissä käsitellään ja mistä asioista päätetään. Neljä vastaajaa koki CABit tällä hetkellä vain infotilaisuuksiksi, joissa asiat juostaan läpi, mutta aitoa keskustelua ei synny eikä päätöksiä tehdä.

Lisäksi avointen kysymysten vastausten perusteella haasteena koettiin eri foorumien suhde toisiinsa. Organisaatio X:ssä toimii CABien ja tuotekokonaisuuden yhteistyöryhmien lisäksi muitakin elimiä, mutta näiden välinen suhde on yhden vastaajan mukaan jäänyt linjaamatta, ja sen myötä ei ole tietoa, miten eri elinten välistä toimintaa ohjataan ja kuka päättää mistä asioista ja missä määrittämässä.

Kaikkien numeeristen vastasten perusteella voidaan päätellä, että parhaiten liiketoimintayhteistyön tarkoituksen ja tavoiteltavat hyödyt kokevat ymmärtävänsä johto tai esihenkilö -ryhmään kuuluvat henkilöt. Kyseiseen ryhmään kuuluvien vastaajien keskiarvot ylittävät kaikkien vastaajien keskiarvon jokaisen kysymyksen osalta. Myös tuoteryhmäpäälliköt ja kehityspäälliköt tuntuivat olevan hyvin perillä yhteistyömallin tarkoituksesta ja tavoitteista. Molempien osalta vastausten keskiarvot ylittivät kaikkien vastaajien vastauksista lasketut keskiarvot jokaisen väittämän osalta. Tuoteryhmäpäälliköt ja kehittämispäälliköt ovat tärkeässä roolissa liiketoimintayhteistyössä CAB-tasolla, joten on tärkeää, että heillä on hyvä käsitys mallin mukaisesta toiminnasta sekä tavoiteltavista hyödyistä.

On kuitenkin hyvä huomioida, että kyselyn vastausten perusteella näyttää siltä, että tuotekokonaisuuden yhteistyöryhmätasolla liiketoimintamallin tavoitteista, hyödyistä ja toimivuudesta ei olla täysin perillä eikä esimerkiksi hyötyjä koeta täysin saavutetun. Tuoteomistajat antoivat melko alhaiset pisteet muun muassa siihen väittämään, jolla selvitettiin, käsitelläänkö yhteistyöryhmissä järkeviä asioita. Jos tuoteomistajat, joiden tehtävänä on pyörittää alemman tason toimintaa ja toimia eri tasojen välillä tiedon välittäjänä, eivät koe käsiteltäviä asioita järkeviksi, ei liiketoimintayhteistyömalli toimi täysin toivotulla tavalla. On luonnollisesti tärkeää, että CAB-tasolla ymmärretään asiat hyvin, mutta koska alemmalla tasolla on havaittavista heikommat tulokset samoihin väittämiin, mallin tavoitteita tulisi kirkastaa.

Kaksi vastaajaa nosti avoimissa kysymyksissä esille haasteen liittyen pienkehittämiseen. Liiketoimintayhteistyömalli ottaa kantaa liiketoimintatarpeesta lähtevään kehittämiseen, mutta niin sanottu pienkehittäminen ei varsinaisesti kuulu mallin raameihin. Toinen vastaajista kirjoitti näin:

”Haasteita löytää kehittämisaloitteille oikea taso. Pienkehittämisen ja liiketoimintatarpeen väliin jää monen tasoisia kehittämistarpeita. Malli ei kai ota näihin kantaa. Missä ne käsitellään ja kuka niitä edistää?”

Viisi vastaajaa koki haasteena sen, että muutos on kestänyt liian pitkään. Jatkuva uusien asioiden opettelu vie heidän mukaansa voimat ja työiloon. Hieman samansuuntaisia kommentteja oli muutamassa muussakin vastauksessa, mutta niissä ei varsinaisesti koettu haasteena liian pitkään kestänyttä muutosta vaan ongelmana oli toimimattoman mallin pakotettu käyttöönotto, jonka seurauksena työssä jaksaminen kärsii. Yksi vastaaja kiteytti haasteet seuraavalla tavalla:

”Malli ei toimi lainkaan. Tarvitaan hyvin voimakasta yksinkertaistamista liiketoimintayhteistyömalliin, muutoksenhallintamalliin ja myös MITPA:n moniulotteiseen matriisiorganisaatioon.”

Haasteena koettiin myös roolien välinen epäselvyys. Kahden vastaajan mukaan tuoteomistajan ja kehityspäällikön roolit ovat epäselvät lkt-prosessissa. Myös avainkäyttäjien ja kehityspäälliköiden välisessä työnjaossa koettiin olevan epäselvyyttä. Lisäksi kaksi tuoteomistajaa koki, että tuoteomistajilla ei ole riittävä näkyvyyttä kehitystarpeisiin.

4.2.4 Kehitysehdotukset

Tässä kappaleessa käsitellään kyselyn vastauksissa tulleita kehitysehdotuksia. Kyselyssä oli erillinen avoin kysymys kehitysehdotuksille tai muille kommentteille liiketoimintayhteistyömalliin liittyen. Kysymykseen tuli 42 vastausta. Samankaltaiset vastaukset toistuivat useiden teemojen osalta.

Kehitysehdotukset koskivat muuan muassa mallin monimutkaisuutta, muutokseen suhtautumista, tavoitteiden selkeyttämistä ja avoimen keskustelun tärkeyttä. Useampi vastaaja koki mallin niin vaikeaksi, että kiinnostus sen mukaiseen toimintaa oli alhaista. Kaksi vastaajaa toivoi kaikilta myönteisempää suhtautumista muutokseen, koska muutosvastarinta vie tunnetusti voimia.

Liiketoimintayhteistyömalliin tavoitteiden selkeyttämistä osana jalkautusprosessia toivoi useampi vastaaja. Jos jalkautusprosessi olisi alun perin tehty huolellisesti ja avoimeen keskusteluun olisi käytetty enemmän aikaa, olisi muutos ollut kyseisten vastaajien mielestä helpompi hyväksyä ja säistää.

Kehitysehdotukset olivat jo mainitun jalkauttamisen parantamisen lisäksi alla olevat:

”Muutoksen tekemiseen pitäisi suhtautua myönteisemmin, nyt kaikkiin muutoksiin pitää pyytää erikseen lupa ja käydä raskas prosessi läpi.”

”Liiketoimintayhteistyömalliin kehittämiseksi voisi auttaa se, että tarkasteltaisiin käytännön esimerkkien avulla, miten erilaiset (pienet/isot/jne.) kehitysalitteet ovat edenneet tässä mallissa (aloite -> palvelun muuttaminen/ aloitteen hylkääminen). Tämä

voisi auttaa tunnistamaan mallissa ne kohdat, joissa prosessi voisi toimia sujuvammin.”

”Dokumentaation parantaminen ja yksinkertaistaminen olisi erittäin tärkeää. Dokumentaatio on ihan liian piilossa intrassa ja vaikeaselkoista.”

” Eri ryhmien tavoitteet pitää selkeyttää. Mitä tekee tuoteryhmän yhteistyöryhmä, mitä tekee cab, mitä tekee joti, mitä tekee kehitystoimisto, mitä tekee ratkaisutoimisto jne. Tämä pitää/ olisi pitänyt jalkauttaa konkretian avulla.”

”Liiketoimintamallista tuntuu puuttuvan henkilö, jonka tehtävä on huolehtia sisäisestä tiedonkulusta oleellisimmissa asioissa. Esim. jonkinlainen johtoa avustava rooli.”

”Kun uutta toimintatapaa ja -mallia ollaan vielä opettelemassa ja ottamassa käyttöön, voisi sekä mallin toimivuutta että eri yhteistyöryhmien toimintaa reflektoida ”lessons learned” / retro tyyliin. Näin saataisiin palautetta ja oppeja sekä malliin että eri yhteistyöryhmien toimintaan liittyen ja eväitä näiden kehittämiseen.”

” CABeihin voisi tulla mallin kehittäjiä ”tarkkailijoiksi” ja palaverin jälkeen kommentoida miltä toiminta näytti, toimiko se vai voisiko jotain muuttaa toisella tavalla.”

4.3 Haastatteluiden tulokset

Vastaukset esitetään tutkimuskysymysten mukaisesti kolmeen kategoriaan jaoteltuna. Kategoriat ovat: Liiketoimintayhteistyömallin käytön laajuus Organisaatiossa X, liiketoimintayhteistyöllä saavutetut hyödyt ja liiketoimintayhteistyömallin käyttöönottoon liittyvät haasteet.

4.3.1 Liiketoimintayhteistyömallin käytön laajuus Organisaatiossa X

Liiketoimintayhteistyömallin mukainen toiminta on eri tasoista eri tuotekokonaisuuksissa. Haastatteluiden perusteella selvisi, että tuotekokonaisuuksissa pidetään vaihtelevasti säännöllisiä yhteistyöryhmän kokouksia. Toisilla yhteistyöfoorumit liiketoiminnan edustajien kanssa on ollut käytössä jo pidemmän aikaa, mutta toisissa tuotekokonaisuuksissa yhteistyötä ei edelleenkään tehdä tällä tasolla. Tuotekokonaisuuksien erilaisuus huokuu vastauksista ja vaikuttaa siltä, että ne tuotekokonaisuudet, joissa talon sisäinen asiakas/omistaja on selkeästi tiedossa, yhteistyötä on tehty jo ennen liiketoimintayhteistyömallin käyttöönottoa. Yhteistyötä on jatkettu samalla tavalla kuin aiemminkin vaikkei se ole täysin mallin mukaista toimintaa.

Kaikissa tuotekokonaisuuksissa ei ole tuoteomistajan koollekutsumia yhteistyöfoorumien kokouksia, mutta yhteistyö liiketoiminnan kanssa on silti tiivistä eli käytännön toteutus on toimiva. Osa

tuoteomistajista kipuilee asian kanssa, koska malli sellaisenaan ei sovi kaikkien käyttöön, mutta riittäviä työkaluja mallin soveltamiseen ei ole annettu.

”Ei ole suoraa yhteyttä tuotantoon eli liiketoimintaan, mutta omalla tiimillä ja muiden mitpalaisten ja toimittajan kanssa pidetään palavereja kyllä.”

”Ollaan pidetty jo vuosia säännöllisiä yhteistyöpalavereja liiketoiminnan kanssa ja niistä on ollut hyötyä.”

”Kyllä pidetään säännöllisesti ja hyvin toimii.”

”No oma tuotekokonaisuus on sen tyyppinen, ettei tämä malli toimi ja näitä palavereja ei järjestetä.”

”Toiminta on epävirallista ja epämuodollista. Pidetään kyllä palavereja, mutta ei varsinaisesti noudateta mitään virallista mallia.”

”Meidän kokonaisuus on hieman erilainen niin malli ei istu tähän tekemiseen.”

”Maalaisjärjellä ollaan ajateltu ja meillä on ollut yhteistyötä jo vaikka kuinka kauan. Liiketoimintayhteistyömalli ei ole ollut minään alkusysäyksenä tähän suuntaan.”

”Tuotanto on koollekutsujana, mutta tuoteomistajana kyllä osallistun näihin.”

”Ei olla nähty tarpeelliseksi perustaa ihan kaikkia mallin edellyttämiä keskustelukerhoja, kun asiat saadaan hoidettua Teamsilla tai muilla konsteilla.”

Tuotekokonaisuuksien välillä on eroja sen osalta, tietävätkö tuoteomistajat mitä asioita operatiivisen tason foorumeissa tulisi käsitellä ja noudattavatko kokoukset tätä mallia. Osa tuoteomistajista ilmoitti, ettei ole täysin varma siitä, mitä asioita tulisi käsitellä. Neljä kertoi tietävänsä suurin piirtein mallin mukaisen sisällön, muttei ollut ihan varma, eikä kokenut saaneensa tarpeeksi perehdytystä tähän liittyen. Foorumit eivät myöskään heidän osaltaan noudata mallin mukaista sisältöä. Osalla asia oli ihan selvä ja yhteistyöfoorumeissa myös käsiteltiin kaikkia mainittuja asioita. Muutamien tuoteomistajien kohdalla tilanne oli sellainen, että jonkinlainen tieto tavoitesisällöstä oli, mutta foorumeissa käsiteltiin suppeammalla tasolla asioita.

Useampi tuoteomistaja ilmoitti tekevänsä itse pienkehittämisen priorisointia eli näitä asioita ei käsitellä yhteistyöryhmän foorumeissa. Myöskään julkaisusuunnittelua ei läheskään kaikkien osalta tehdä yhteistyöryhmän foorumeissa. Neljä tuoteomistajaa mainitsi erikseen, ettei kokouksissa pilkota tai priorisoida kehittämistarpeita.

"Ei mene mallin mukaan, mutta hyvin on toiminut ja mielestämme oikeat ja tärkeimmät asiat tulee käsitellyksi."

"Ei kokouksissa käydä niitä asioita läpi, eikä tule mitään kunnon keskustelua tai priorisointia."

"Ei sitä koko listaa edes ehtisi käymään läpi."

"Malli ei ole tuonut tähän mitään uutta, samat asiat käsitellään kuin ennenkin."

"Usein käydään läpi ihan käytännön asioita, esim. vaikka bugeja ja että miten se siten korjataan."

"Ylätasolla tiedän, mitä pitäisi käsitellä, mutta käytännössä niitä ei ehditä käsittelemään tai ei käydä läpi vaan on sellaista yleisempää."

"Mallin mukaiset asiat on tiedossa ja niitä käsitellään."

"Tiedossa on, muuta ei me tehdä priorisointia eikä julkaisusuunnittelua."

"Ei noudateta mallia vaan käsitellään pienkehittämistä, iso osa tehdään Tipaksessa."

"Meillä näissä vain pienkehittämistä käsittelyssä."

"Yhteistyö on parantunut, kun on selkeästi tiedossa käsiteltävät asiat."

Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että liiketoimintayhteistyömalli ei ole vielä täysin käytössä koko organisaation laajuudella. Osa tuotekokonaisuuksista ei toimi operatiivisella tasolla mallin edellyttämällä tavalla. On hyvä huomioida, että toisin kuin operatiivisen tason foorumit, CABit on käynnistetty määrämuotoisesti ja niiden osalta liiketoimintayhteistyömallin toteutumista on ollut helppompaa seurata. Vaikka kaikissa tuotekokonaisuuksissa ei järjestetä tuotekokonaisuuden yhteistyöryhmien kokouksia mallin mukaisella tavalla, tuoteomistajilla oli melko hyvin tietoa siitä, mitä asioita tulisi viedä operatiiviselta tasolta seuraavalle tasolle eli CABeihin käsittelyyn. Moni vastasi, että täyttä varmuutta ei ole, mutta päätyi kuitenkin pohdinnoissaan ihan oikeisiin asioihin ainakin päätasolla. Muutamalle kuitenkin oli täysin epäselvää, mitä kaikkea CABiin tulisi nostaa käsittelyyn. Lisäksi tuli huomioita siitä, että CABeissä ei varsinaisesti käydä aktiivista keskustelua asioista vaan enemmänkin info-tyyppisesti käydään läpi tilannekatsaus.

"Tätä ei mielestäni ole käyty missään läpi, enkä ole kyllä itsekään selvittänyt."

"Tiedän mitä viedään CABiin, mutta CABeissä ei käydä oikeita asioita läpi."

”CABissä katsotaan, onko edistämisyjärjestys järkevä, mutta ei käsitellä sisältöjä.”

”Ei ole selvää, mitä pitäisi viedä ja minne CABiin.”

”On selvää ja sen mukaan me toimitaan.”

4.3.2 Liiketoimintayhteistyöllä saavutetut hyödyt

Osa tuoteomistajista koki mallin antavan yhtenäisen rungon tekemiselle eli laitostasolla toiminta yhdenmukaistuu. Liiketoimintayhteistyömalli antaa myös kehikon LKT-tarpeiden oikeanlaiseen käsittelyyn. Osan mielestä mikään ei ole muuttunut entiseen verrattuna. Kaksi haastateltavaa mainitsi mallin tuoneen selkeästi ryhtiä tekemiseen ja avainkäyttäjien aktivoinnin olleen todella hyvä kehitys entiseen verrattuna. Pasiin mielestä mitään hyötyjä ei ole saavutettu ja missään ei ole edes kerrottu, mitä hyötyjä tavoitellaan.

Muutamit haastateltavista nostivat esille, että hyötyjä saavutetaan varmaan siellä, missä yhteistyö tuotannon kanssa on selkeää, mutta kaikkialla näin ei ole. Lisäksi nousi esille havainto, että koska malli ei sellaisenaan toimi kaikkialle ja on annettu ohjeeksi soveltaa, jokainen on soveltanut omalla tavallaan ja se saattaa näyttäytyä sekavalta liiketoiminnan suuntaan. Eli yhden tuotekokonaisuuden kanssa toimitaan toisella tavalla kuin jonkun toisen kanssa, vaikka liiketoiminnan suunnalla yhteistyötahot ovat ainakin osittain samoja.

Yksi esiinnoussut hyöty oli viestinnän paraneminen. Kaikki asianosaiset ovat paremmin perillä tilanteesta ja esim. arkkitehteja ei tarvitse erikseen tiedottaa, koska he osallistuvat CABeihin. Toisaalta osa haastateltavista nosti esiin, että CABien myötä on poistunut sellaisia palavereja, missä aiemmin käsiteltiin niitä asioita, joita nyt käsitellään arvovirtojen ohjausryhmissä ja koska siellä ei ole tuoteomistajia paikalla, näkyvyys on itseasiassa huonontunut. Mallin koettiin kuitenkin tuovan selkeyttä siihen, että kaikki tietävät, mistä tuotanto vastaa ja mistä Mitpa vastaa. Tämän osalta yhteistyö on selkiytynyt.

”Malli on tuonut selkeyttä tekemiseen.”

”Meillä on malli ollut tavallaan käytössä jo vuosia eli mikään ei ole muuttunut niin vaikea eritellä hyötyjä.”

”Ainakaan vielä ei näy mitään hyötyjä tänne minulle asti, mutta voihan ne jossain kohtaa konkretisoitua.”

”Tuntuu hieman erikoiselta, että liiketoimintayhteistyömallia käsitellään omana mallinaan, kun tämähän vain toteuttaa muutoksenhallintamallia käytännössä ja ne hyödyt tulee siitä.”

”Itseasiassa ei ole tullut hyötyjä, mutta haittaa kylläkin. Operatiivisen tason yhteistyö on kärsinyt, koska nyt on kirjattu, että yhteistyötä tehdään CAbEissa niin tuotanto on paljon vähemmän yhteydessä.”

”Hyödyt ehkä jää näkemättä, kun malli on niin raskas, ettei oikein enää jaksa vaivata tällä itseään.”

”Mun mielestä läpinäkyvyys on lisääntynyt.”

Vaikka kaikki tuoteomistajat eivät olleet samaa mieltä saavutetuista hyödyistä, useampi vastaaja kuitenkin mainitsi, että jotain hyötyä mallin käyttöönotolla on ollut. Toisaalta on myös todettava, että neljä tuoteomistajaa sanoi hyvin selkeästi, ettei malli ole tuonut mitään hyötyä.

Tuoteomistajat ymmärtävät hyvin liiketoimintayhteistyön tarpeen, mutta mallia on ollut työlästä yrittää ottaa käyttöön sellaisissa tuotekokonaisuuksissa, joihin malli ei sellaisenaan sovi. Jalkautuksen puute mahdollistaa mallin ”väärinkäytön” ja tavoitellut hyödyt voi jäädä saavuttamatta. Sinänsä yksinkertainen asia on onnistuttu laittamaan niin monimutkaisen mallin sisään, että mallin ymmärtäminen ja sen mukainen toiminta on todella haastavaa.

Haastatteluissa nousi esiin myös toive saada johdolta tietoa, että onko liiketoimintamallin käyttöönotolla saavutettu heidän mielestä niitä hyötyjä, mitä sillä on ajateltu saavutettavan. Tuoteomistajat kokevat, että olisi tärkeää viestiä, näkyykö uusi toimintatapa johdon suuntaan millään tavalla. Haastateltavien mukaan olisi mielenkiintoista kuulla, onko johto esim. hyödyntänyt lisääntynyttä läpinäkyvyyttä ja jos on, millä tavalla.

4.3.3 Liiketoimintayhteistyömallin käyttöönottoon liittyvät haasteet

Haasteena on ollut tuen ja jalkautuksen puute. Osa tuoteomistajista kokee, että käyttöönotossa on joutunut soveltamaan, mutta kukaan ei ole kertonut, että mitkä ne parhaat käytännöt ovat, joita mallista käsketään poimimaan. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että eihän mallia edes ole varsinaisesti otettu käyttöön, koska käyttöönotto ei voi tarkoittaa sitä, että joku kehittää mallin ja sanoo, että nyt toimitaan näin. Uuden toimintamallin jalkautus koettiin sysätyn liikaa tuoteomistajien vastuulle, jotka eivät itsekään kokeneet ymmärtävänsä mallia riittävällä tasolla.

”Ei edesauta hyötyjen saavuttamiseen se, että malli vain esitellään, mutta sitä ei jalkauteta. Ei tällaisesta tule fiilistä, että johto on mukana tässä hommassa.”

Mallia ei myöskään koettu jalkautetun riittävällä tasolla tuotantoon, mikä osaltaan vaikuttaa tuoteomistajien vetämään toiminnan onnistumiseen. Kaksi tuoteomistajaa mainitsi, että alkukankeuden jälkeen toiminta on muotoutunut heille sopivaksi ja osapuolet ovat tyytyväisiä. He eivät kuitenkaan olleet täysin varmoja siitä, onko toiminta muotoutunut oikeanlaiseksi vai pitäisikö sitä vielä kehittää. Osassa tuotekokonaisuuksista mallia ei ole otettu osaksi jokapäiväistä tekemistä. Monille on vielä epäselvää, miten tulisi toimia ja yksittäiset ihmiset kuormittuvat tämän takia. Uusien toimintatapojen opettelemiseen ja harjoitteluun on mennyt useamman tuoteomistajan mukaan todella paljon aikaa ja energiaa.

”Malli on ollut meillä jo käytössä niin mikään ei ole muuttunut eikä meillä ole ollut tässä haasteita.”

”On ollut haasteita, koska meillä on vähän erilainen tuotekokonaisuus ja malli ei sovellu käyttöön.”

*”Malli tuonut mukanaan turhaa hallinnollista p*skaa. Esim. lisää palaverreja, missä käydään samoja asioita läpi.”*

”Operatiivinen taso ja CAB oli aiemmin paremmin linkitettyä ja nyt ne on eriytetty niin on tullut uusia siiloja.”

”Kaikki odottaa, että joku tekee, mutta kukaan ei oikeasti tee niin pitäisikö tuoteomistajan olla aktiivisempi. Jonkun pitää neuvoa miten tulisi toimia.”

”Liikaa foorumeita, muistioita, jiroja ja teamseja niin onhan siinä haastetta.”

”Malli on liian raskas otettavaksi käyttöön.”

Tuoteomistajille tuntuu kaadetun liikaa vastuuta liiketoimintayhteistyömallin käyttöönottoon/ jalkauttamiseen liittyen. Normaalit tuoteomistajan työt kärsivät, kun koko ajan tulee kaikenlaisia muita asioita selvitykseen ja hoidettavaksi. Osa tuoteomistajista kokee, että tästä samasta asiasta on jo keskustelut ihan riittävästi ja nyt olisi Mitpan johdolla vastuu ottaa palaute vastaan ja toimia sen mukaisesti. Tuoteomistajat kokevat, että jos ja kun malli ei istu kaikkiin tuotekokonaisuuksiin, tämä pitäisi pystyä myöntämään. Lisäksi kolmetasoinen liiketoimintayhteistyömalli tuntuu joidenkin mielestä vähän teennäiseltä, koska esim. CABeissä ei tunnuta pystyvän tekemään linjauksia tai päätöksiä. Lisäksi CABit ovat ainakin osittain keinotekoisia, eivätkä vastaa sitä, mikä CABien perimmäinen tarkoitus on.

Tuoteomistajat kaipaavat selkeää tukea siihen, että jos mallia saa soveltaa, miten soveltaminen tehdään. Haastateltavista osa myös kokee, että pitäisi selkeämmin kommunikoida, jos onkin

sallittua olla noudattamatta mallia. Koko ajan on viestitty, että kaikki ottavat mallin käyttöön sellaisena kuin se on kuvattu, mutta hieman ennen haastattelujen ajankohtaa olikin annettu ymmärtää, että mallia saisi soveltaa.

Kehitysehdotuksena toivottiin mallissa kuvattujen eri foorumien osallistujalistojen läpikäymistä ja järkevöittämistä. LKT-käsittelyn onnistumista ajatellen palavereihin osallistuu liikaa porukkaa.

Kritiikkiä monen tuoteomistajan suunnalta tuli jatkuvaan muutokseen liittyen. Malleja muutetaan, mutta muutoksesta kommunikoidaan ylätasolla ja varsinainen perehtyminen jätetään jokaisen omalle vastuulle. Tiettyyn pisteeseen asti tämä on haastateltavien mukaan ihan hyväksyttävä toimintatapa, mutta ainakin osa tuoteomistajista kokee jääneensä asian sisäistämisen kanssa liikaa oman onnensa nojaan. Lisäksi kritiikkiä tuli liittyen käyttöönoton aiheuttamaan kuormittavuuteen. Yksittäisen ihmisen vastuulle on jäänyt liikaa vastuuta mallin käyttöönotossa.

Mallin käyttöönoton onnistumiseen on osan tuoteomistajien mukaan vaikuttanut myös se, että liiketoiminta ei halua toimia Mitpan raskaan mallin mukaisesti. Varsinkin niissä tapauksissa, jos on olemassa vanha hyväksi koettu reitti, uuden mallin mukainen toiminta on ollut vaikeaa saada käyttöön. Kehitysehdotuksena tähän liittyen nousi esiin mallin perehdytys/ jalkautus tuotannon asiantuntijoille.

Tuoteomistajien välistä yhteistyötä tiedon jakamisen mielessä toivottiin lisättävän. Haastateltavien mukaan olisi hyödyllistä, jos tuoteomistajat keskustelisivat säännöllisesti keskenään ja toisivat parhaita käytäntöjä esille. Haastattelujen perusteella pystyy vetämään johtopäätöksen siitä, että monet tuoteomistajat pohtivat tai ovat jossain kohtaa pohtineet samoja asioita, mutta koska mitään varsinaista määrämuotoista yhteistyötä ei ole, jokainen on tehnyt pohdinnat yksin tai pienellä porukalla. Jatkoa ajatellen voisi olla hyödyllistä kerätä tuoteomistajat yhteen keskustelemaan asioita säännöllisin väliajoin. Lisäksi nousi esiin toive, että tilaisuuksiin (tuotekokonaisuustaso) kaivattaisiin fasilitointia mallin kehittäneiden henkilöiden taholta. Toivotaan myös johdon tukea siihen, että toiminnan kehittämisen tärkeyttä nostettaisiin keskusteluun. Haastatellut kokivat, että draivi on laantunut ja tämän suhteen tarvittaisiin johdolta tukea.

”Liiketoimintayhteistyömalli on ollut tässä talossa käytössä osalla jo hyvin pitkään. Miksei näitä kokemuksia ole otettu huomioon uutta mallia kehiteltäessä? Eikö johto ole ollut tietoinen, että näin toimitaan? Tai jos johto on kokenut, että toiminnassa on ollut kehitettävää, miksei johdosta ole tullut ohjausta oikeaan suuntaan? Miksi on pitänyt lanseerata uusi malli? Vanhoista käytännöistä olisi pitänyt hakea parhaat käytännöt ja sen perusteella muokata toimintaa.”

"Mallin suunnittelussa ei kuunneltu asiantuntijoita. Me kyllä yritettiin, mutta kukaan ei kuunnellut."

"Täytyy antaa mahdollisuus, että tästä voi seurata vielä jotain entistä parempaa."

"Liiketoiminta voisi ottaa paikkansa omistajana selkeämmin."

"Tekeminen on edelleen siiloissa, mutta mallit ajavat tekemistä oikeaan suuntaan."

"Tässä vinkki mallin kehittäjien suuntaan: kun tulee nopealla tempolla uusia malleja käyttöön niin tuntuu, että mallien luojat on ylimielisiä ja itselle tulee sellainen olo, että on tyhmä, jos ei heti tajua uutta toimintatapaa. Pitäisi olla enemmän konkretiaa ja panostusta jalkauttamiseen. Mallin kehittäjät ei varmaan tajua, että he ovat työstäneet asiaa kuukausia tai vaikka vuoden ja muiden pitäisi sisäistää sama asia päivässä."

"Tuotantoon ei varmaan ole kukaan muistanut kertoa, että me ei tehdä enää vesiputousmallilla töitä."

"Ei olla panostettu mallin tarjoamiin operatiivisen tason foorumeihin."

"Hyvä, että mallia ollaan kehittämässä. Tulee tunne, että joku voisi hyödyntää vastauksia ja tuoteomistajien mielipiteet kiinnostaa."

5 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä luvussa kerron tutkimusaineiston analysoinnin perusteella tekemäni johtopäätökset ja pohdin tutkimuksen onnistumista ja omaa oppimistani. Sen lisäksi vastaan varsinaiseen tutkimuskysymykseen ja alakysymyksiin. Lopuksi arvioin tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia.

5.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Opinnäytetyöni on tehty toimeksiantona Organisaatio X:lle. Tavoitteena oli selvittää, miten kattavasti liiketoimintayhteistyömalli on käytössä ja mitä hyötyjä sen käyttöönotolla on saavutettu. Varsinaiseen tutkimuskysymykseen vastauksen löytämiseksi olin muotoillut lisäksi kaksi alakysymystä: 1) Onko liiketoimintayhteistyömallin tavoitteet ymmärretty ja 2) Millaisia haasteita mallin käyttöönottoon on liittynyt. Teoriaosuudessa esittelin muutosjohtamisen malleja, muutosviestintää sekä liiketoimintayhteistyön teoriaa.

Kuinka kattavasti liiketoimintayhteistyömalli on käytössä Organisaatiossa X ja mitä hyötyjä sen käyttöönotolla on saavutettu? Analysoimani aineiston perusteella vaikuttaa sitä, että liiketoimintayhteistyömalli on vaihtelevasti käytössä Organisaatio X:ssä. Joissain tuotekokonaisuuksissa malli on kattavammin käytössä kuin joissain toisissa. CAB-tasolla malli on käytössä koko organisaation laajuudella. Mallin koettiin antavan yhtenäisen rungon tekemiselle, jolloin laitostasolla toiminta yhdenmukaistuu. Liiketoimintayhteistyömallin koettiin antavan kehikon myös LKT-tarpeiden oikeanlaiseen käsittelyyn. Joidenkin vastaajien mielestä yhteistyö tuotannon kanssa on parantunut mallin käyttöönoton jälkeen. Lisäksi viestinnän koettiin osan vastaajien mielestä parantuneen.

Millä tasolla liiketoimintayhteistyömallin tavoitteet on ymmärretty? Liiketoimintayhteistyömallin tavoitteita ei ole ymmärretty kovin hyvin. Kyselyyn ja haastatteluihin osallistuneiden vastaajien roolilla oli jonkin verran merkitystä tavoitteiden ymmärtämiseen liittyen. Tietyissä rooleissa työskentelevät henkilöt olivat sisäistäneet tavoitteet peremmin kuin toiset.

Millaisia haasteita mallin käyttöönottoon on liittynyt? Haasteita on ollut erityisesti mallin jalkauttamiseen liittyen. Myös tuki mallin käyttöönottovaiheessa on ollut liian vähäistä. Haasteeksi koettiin myös mallin raskaus ja riittämätön viestintä ja se, ettei asiantuntijoita kuunneltu erityisesti muutoksen valmisteluvaiheessa.

5.2 Johtopäätökset

Vastauksen varsinaiseen tutkimuskysymykseen olen tehnyt analysoimalla sekä kyselyn että haastattelujen vastaukset. Tutkimusvastauksia luettaessa on otettava huomioon, että yksinään esimerkiksi kyselyn vastauksista ei ole pääteltävissä sitä, kuinka kattavasti liiketoimintayhteistyömalli on

käytössä Organisaatiossa X ja mitä hyötyjä mallin käyttöönotolla on saavutettu. Tekemiini johtopäätöksiin vaikuttaa siis koko tässä tutkimuksessa käsitelty materiaali. Pelkästään kyselyllä tai myöskään pelkästään haastatteluilla ei olisi voinut saavuttaa samanlaisia tuloksia kuin mihin olen tutkimuksessani nyt päätenyt.

Teoriaosuudessa korostettiin, että onnistunut muutos vaatii tunteen muutoksen välttämättömyydestä ja että on erityisen tärkeä onnistua viestimään muutoksen tärkeys kaikille, joita muutos koskee (Kotter 2012, 37.). Organisaatio X:n henkilöiltä ei kuitenkaan aineistoanalyysin tulosten perusteella oltu informoitu muutoksen tärkeydestä riittävästi eikä tarpeeksi aikaisessa vaiheessa. Vaikuttaa myös siltä, että tuotannon henkilöille ei oltu osattu viestiä muutoksesta riittävän laajasti. Välillä johto syyllistyy alikommunikointiin niiden tahojen suhteen, joiden sitoutuminen olisi oleellista muutoksen onnistumisen vuoksi (Kotter 2008, 13).

Keganin ja Laskow Laheyn (2009, 19) mukaan suurimmalla osalla ihmisillä mieli toimii siten, että itselle tärkeä tieto ymmärretään helpommin kuin tieto, jonka oleellisuutta itselle tärkeään asiaan ei pysty hahmottamaan. Jos henkilö ei ymmärrä, miten annettu informaatio koskettaa juuri itseä tai liittyy omaan tekemiseen, on tiedon tärkeyttä vaikea hahmottaa. (Kegan & Laskow Lahey 2009, 19-20.)

Liiketoimintayhteistyömallin käytön laajuus Organisaatio X:ssä vaihteli melko suuresti esimerkiksi tuotekokonaisuuksin välillä. Mallia ei siis ole onnistuttu jalkauttamaan käyttöön yhtä kattavasti koko organisaatiossa. Muutoksen onnistumisen kannalta on tärkeää tuoda esiin muutoksen vaikutukset menestykseen ja kytkeä muutos osaksi organisaation kulttuuria (Kotter 2012, 165).

Mallilla tavoiteltavat hyödyt olisi hyvä käydä läpi kaikkien osapuolten kanssa, jotta yhteinen tapa toimia saadaan käyttöön laajemmin. Myös tutkimuksen teoriaosuus tukee vision ja siitä viestimisen tärkeyttä. On erityisen tärkeää, että kaikki ne henkilöt, joita muutos koskee, ymmärtävät vision eli sen, mihin muutoksella tähdätään. Halutun lopputuloksen ymmärtäminen auttaa motivoimaan henkilöstöä sellaiseen toimintaan, joka mahdollistaa muutoksen (Kotter 2012, 87).

Kotterin (2012, 106) mukaan on tärkeää, että muutosta estäviin tekijöihin pitää puuttua mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Jotta esimerkiksi muutoksen kohteena olevien henkilöiden asenteisiin voidaan vaikuttaa, olisi ollut tarpeellista järjestää keskustelutilaisuuksia mallin valmisteluvaiheessa ja täten osallistaa henkilöstöä enemmän. Kyselyn ja haastatteluiden perusteella osallistaminen ei ollut riittävää ja valmistelutyö ei ollut tarpeeksi avointa. Mallin jatkokehittämiseen tulisi ottaa eri roolissa toimivia henkilöitä mukaan riittävän laajan näkökulman saavuttamiseksi.

Tutkimusaineistossa nousi esiin toive tuoteomistajien välisen yhteistyön lisäämiselle. Olisi hyödyllistä, että tuoteomistajille järjestetään mahdollisuus tiedonjakoon ja liiketoimintayhteistyömalliin

liittyvien teemojen läpikäymiseen. Tuoteomistajien tarpeet tulisi ottaa huomioon ja selvittää tarkemmin, millaista yhteistyötä kaivataan ja miten säännöllistä ja strukturoitua sen tulisi olla.

Vastauksista on pääteltävissä, että eri foorumeissa käsiteltävät asiat tulisi käydä läpi, samoin kuin myös eri foorumeihin osallistuvat henkilöt, jotta toiminta saadaan jalostettua paremmaksi. Tällä hetkellä vaikuttaa siltä, että esimerkiksi CAB-tason kokouksissa ei välttämättä ole oikeita henkilöitä paikalla tai vaihtoehtoisesti on liian paljon porukkaa. Olisi varmasti hyödyllistä, että osallistujat käydään läpi ja mietitään, ovatko kaikki tarpeelliset paikalla ja onko mukana myös turhia jäseniä. Myös käsiteltävät asiat tulisi vielä kirkastaa kaikille osallistujille, jotta CABeistä saadaan toimivia ja ne palvelevat eri tahoja tarkoituksenmukaisella tavalla.

Johtopäätökset ja niihin liittyvät suositukset on esitetty taulukossa 12. Suositusten on tarkoitus auttaa Organisaatio X:ää saavuttamaan liiketoimintayhteistyöllä tavoiteltavat hyödyt.

Taulukko 12. Johtopäätökset ja suositukset

Johtopäätös	Suositus
Liiketoimintayhteistyömalli on käytössä vaihtelevasti. Mallin jalkautus oli puutteellista.	Mallilla tavoiteltavat hyödyt tulisi käydä läpi kaikkien osapuolten kanssa, jotta yhteinen toimintatapa saadaan käyttöön laajemmin.
Henkilöstöä olisi pitänyt osallistaa enemmän mallin valmisteluvaiheessa.	Mallin jatkokehittämiseen pitäisi ottaa eri roolissa toimivia henkilöitä mukaan riittävän laajan näkökulman saavuttamiseksi.
CAB-tason kokouksissa ei välttämättä ole paikalla oikeat henkilöt.	Osallistujat tulisi käydä läpi ja miettiä, ovatko kaikki tarpeelliset paikalla ja onko mukana myös turhia jäseniä.
Yhteistyöfoorumeissa käsiteltävät asiat eivät ole kaikkien mielestä selvää.	Eri foorumeissa käsiteltävät asiat tulisi vielä kirkastaa osallistujille.
Muutoksesta ei viestitty tarpeeksi eikä tarpeeksi aikaisessa vaiheessa.	Mallin jatkokehittämisen yhteydessä viestintään on panostettava, jotta eri rooleissa toimivat henkilöt ovat tietoisia muutoksista.
Tuoteomistajien välinen yhteistyö oli melko vähäistä.	Olisi hyvä selvittää, millaista yhteistyötä tuoteomistajat kaipaavat ja kehittää toimintaa tämän perusteella.

Jatkotutkimuskohteeksi ehdotan tähän opinnäytetyöhön liittyvän kyselyn toistamista sen jälkeen, kun nykyiseen liiketoimintayhteistyömalliin on tehty muutoksia. Mielestäni olisi hyödyllistä seurata tilanteen kehittymistä ja kyselyn avulla se onnistuisi melko vaivattomasti. Pystyn itse tekemään uuden kyselyn, mikäli toimeksiantajaorganisaatio sellaista toivoo ja kokee, että sillä voidaan saavuttaa lisäarvoa. Jatkotutkimus toimisi tämän toiminnallisen tutkimuksen seuraavana osana, mutta siitä ei raportoida opinnäytetyön muodossa.

5.3 Reliabiliteetti ja validiteetti

Kaikessa tutkimustoiminnassa pyritään välttämään virheitä ja tästä syystä yksittäisessä tutkimuksessa on aina arvioitava tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Yleensä luotettavuutta käsitellään validiteetin ja reliabiliteetin käsittein. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu tutkia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 158, 160.) Mittarit ja menetelmät eivät välttämättä aina vastaa sitä todellisuutta, jota tutkijat kuvittelevat tutkivansa. Esimerkiksi, jos tutkija analysoi saamansa vastaukset alkuperäisen oman ajatusmallinsa mukaan, mutta vastaajat ovat ymmärtäneet kysymykset eri tavalla, ei tutkimustuloksia voida pitää pätevinä, koska tällöin tutkija ja vastaaja ovat ymmärtäneet kysymykset eri tavalla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 2016) Opinnäytetyöni tutkii sitä, mitä sen on kerrottu tutkivan. Sekä kyselyn että haastatteluiden kysymykset ovat sellaisia, joiden avulla pystytään selvittämään vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

Validiteetti siis kertoo siitä, miten tulokset vastaavat todellisuutta, ovat oikeita ja yleistettäviä sekä siitä, miten käsitteiden operationaalistaminen eli yhdistäminen tutkimuksen kohteena oleviin ilmiöihin on toteutettu. Validiteetin arvioinnissa on kyse siitä, miten hyvin tutkimusote ja siinä käytetyt menetelmät sopivat juuri sen ilmiön tutkimiseen, joka on tutkimuksen kohteena. Sovellettavan tutkimusotteen tulee tehdä oikeutta tutkittavan ilmiön luonteelle ja kysymyksenasettelulle, jotta tutkimuksen voidaan katsoa olevan validi. (Diak 2016.) Valittu tutkimusote ja -menetelmä soveltuvat tämän opinnäytetyön tekemiseen ja validiteetin voidaan tämän kriteerin valossa katsoa täyttyneen.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten toistettavuutta eli tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160.) Reliabiliteetin toteamiseksi on monia erilaisia tapoja. Esimerkiksi, jos samaa henkilöä tutkitaan eri tutkimuskerroilla ja saadaan sama tulos, voidaan tuloksen katsoa olevan reliaabeli. (Hirsjärvi ym. 2005, 216.)

Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetti ja validiteetti ovat saaneet erilaisia tulkintoja. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei täten ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 161, 163.) Yleensä laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointi kohdistuu tutkimusaineiston keräämiseen, aineiston analysointiin sekä tutkimuksen raportointiin. Kriteerit, jolla laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida, ovat muun muassa totuusarvo,

sovellettavuus, pysyvyys ja neutraalisuus. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että tutkimusaineisto on koottu siellä, missä tutkittava ilmiö esiintyy. Raporttiin pitää kirjata tutkimuksen suorittamisen vaiheet mahdollisimman tarkalla tasolla. Raportissa pitää myös esittää tarpeeksi suoria lainauksia, jotta lukijan on mahdollista seurata analyysia ja arvioida, mihin se perustuu. Yksi luottavuuden kriteeri on se, että aineistosta tunnistetut ja jäsennetyt merkityskokonaisuudet ovat toisensa poissulkevia. Raportin luotettavuutta lisää täsmällisyys käsitteiden käytössä ja selkeys analyysin ilmaisemisessa. Tutkijan on lisäksi pystyttävä luomaan merkityksellinen ja kokoava käsitys tutkittavasta ilmiöstä. (Diak 2016.)

Aineiston keruun osalta luotettavuus toteutuu, koska tutkittava ilmiö esiintyy toimeksiantajaorganisaation tietohallinnossa niiden henkilöiden parissa, joilta myös tutkimusaineisto on kerätty. Lisäksi Raportissani on tarkat tiedot tiedonkeruusta ja sen eri vaiheista. Olen sisällyttänyt raporttiini runsaasti suoria lainauksia sekä kyselyn vastauksista että haastatteluista. Käsitteitä olen mielestäni käyttänyt riittävän täsmällisesti. Raporttini on selkeä kuvaus tutkitusta ilmiöstä ja tutkimusprosessista. Tutkimukseni on kriteerien valossa luotettava.

5.4 Pohdinta ja oma oppiminen

Tätä tutkimusta luettaessa on huomioitava, että työskentelen itse kohdeorganisaatiossa tietohallinnossa tuoteomistajana. Olen pyrkinyt tekemään aineiston analysoinnin ja johtopäätökset mahdollisimman objektiivisesti ja olen tietoisesti kiinnittänyt huomiota siihen, että kirjaan tuloksiin vain ne asiat, joita olen oikeasti havainnut. Tämä tutkimus perustuu toimeksiantoon, jonka tarkoituksena on selvittää totuudenmukainen kuva siitä, miten laajasti liiketoimintayhtesityömalli on käytössä Organisaatio X:ssä ja mitä hyötyjä mallin käyttöönotolla on saavutettu. Olen tutkinut aineistoa kriittisesti, eikä tutkimukseni tavoitteena ole toimeksiantajaorganisaation miellyttäminen. Olen pyrkinyt tekemään luotettavan tutkimuksen ja jalostamaan aineistosta hyödyllisiä johtopäätöksiä.

Muutosjohtaminen ja liiketoimintayhteistyö olivat minulle ennen tämän tutkimuksen tekemistä melko tuttuja aiheita. Olen opiskellut muutosjohtamista, mutta varsinaista työkokemusta minulla ei siihen liittyen ole. Tutkimusta tehdessäni olen kuitenkin oppinut paljon uutta sekä muutosjohtamisesta että liiketoimintayhteistyöstä ja niihin liittyvistä eri näkökulmista. Olen myös ymmärtänyt, että muutosjohtaminen on kokonaisuudessaan todella suurta työpanosta vaativaa työtä.

Aloitin opinnäytetyöprosessin toukokuussa 2023. Minulla oli tutkimusaihe mietittynä valmiiksi, mutta se jalostui hieman ensimmäisen ohjaajatapaamisen jälkeen. Varsinaisen tutkimuskysymyksen sovin toimeksiantajan kanssa kesäkuussa 2023. Aikataulutavoitteen asetin itse vuoden 2023 loppuun. Toimeksiantajaorganisaation yhteyshenkilön kanssa sovin myöhemmin, että opinnäytetyö valmistuu alkuvuoden 2024 aikana. Opinnäytetyön kirjoittaminen on edennyt hyvin ja olen saanut

mielestäni aikaiseksi käyttökelpoisen ja organisaatiota hyödyttävän tutkimuksen. Olen pysynyt aikataulussa melko hyvin sen jälkeen, kun ensimmäistä aikatauluarviota muutettiin. Tutkimus onnistui mielestäni hyvin ja pystyin vastaamaan asetettuun tutkimuskysymykseen.

Yksi keskeisin oppimiskokemus tämän opinnäytetyöprosessin aikana on ollut oman tekemisen aikataulutuksen merkityksen ymmärtäminen. Olen oppinut asettamaan selkeämpiä tavoitteita ja lisäksi suunnittelemaan työskentelyäni tarkemmin kuin aiemmin. Alussa opinnäytetyön kirjoittaminen tuntui melko isolta projektilta, mutta jakamalla kokonaisuuden pienempiin osiin, pystyin jäsentämään omaa tekemistäni hyvin ja edistymään askel kerrallaan. Olen myös oppinut arvioimaan omaa työskentelyäni paremmin ja tunnistamaan sekä vahvuuteni että kehityskohteeni. Koin opinnäytetyön tekemisen kaiken kaikkiaan todella mielenkiintoisena ja hyödyllisenä prosessina.

Koin hyödylliseksi myös tulosten läpikäynnit Organisaatio X:n tietohallinnon eri toimijoiden kanssa prosessin eri vaiheissa. Läpikäyntien myötä saamani palaute kannusti jatkamaan ja tekemään opinnäytetyöstä mahdollisimman laadukkaan. Palautteen perusteella tiesin myös, että tutkimuksellani on arvoa toimeksiantajaorganisaatiolle ja sitä voidaan hyödyntää liiketoimintayhteistyömallin jatkokehittämisessä.

Lähteet

Boonstra, J. 2023. Reflections: From Planned Change to Playful Transformation. *Journal of Change Management: Reframing Leadership and Organizational Practice*, 23, 1, s. 12-31.

BPM Institute 2023. Artikkele. Business / IT Collaboration Model: A Practical Approach. Luettavissa: <https://www.bpminstitute.org/resources/articles/business-it-collaboration-model-practical-approach>. Luettu 27.7.2023.

Brower, T. 17.1.2021. Leading Change: 10 Ways Great Leaders Make Change Happen. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/tracybrower/2021/01/17/leading-change-10-ways-great-leaders-make-change-happen/?sh=1b2b21c44864>. Luettu: 2.8.2023.

Business Technology Standard. 2024. Johdanto bisnesteknologiaan. Luettavissa: <https://btmalli.fi/book/introduction/introduction-to-business-technology/>. Luettu: 2.1.2024

Cutler White, C. 2022. The college completion agenda: Managing and leading change. *Expanding community college opportunities: Access, transfer, and completion*, 198, s. 171-183.

Diak 2016. Osallistavan ja tutkivan kehittämisen opas: Tutkimus- ja kehittämistyön luotettavuus. Luettavissa: <https://libguides.diak.fi/c.php?g=389856&p=3530138>. Luettu: 1.2.2024

Elvin, W. 2005. The role of communication in organisational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 10,2, s. 129-138.

Enjerat, P., Klonek, F., Müller-Frommeyer, L., Kauffeld, S. 2021. Turning change resistance into readiness: How change agents' communication shapes recipient reactions. *European Management Journal*, 39, s. 595, 604.

Erskine, P. 2013. *ITIL and Organizational Change*. IT Governance Publishing. Cambridgeshire.

Haaga-Helia opinnäytetyökoordinaattorit. 2022. Ohje toiminnalliselle opinnäytetyölle. Haaga-Helia ammattikorkeakoulun ohje.

Hiatt, J. 2006. *ADKAR: a model for change in business, government and our community*. Prosci Research, Fort Collins, Co.

Hirsjärvi S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. *Tutki ja Kirjoita*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Jabe, M. 2018. *Erialaisten ihmisten johtaminen*. Kauppakamari.

- Jabri, M. 2012. Managing Organizational Change. Palgrave Macmillian. Hampshire.
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Jyväskylä.
- Kegan, R., Laskow Lahey L. 2009. Immunity to Change. Harvard Business Press. Boston.
- Korhonen, H., Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. Alma Talent Oy. Helsinki.
- Kostamo, P., Airaksinen, T., Vilkkä, H. 2022. Kirjoita itsesi asiantuntijaksi. Opas toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Art House. Helsinki.
- Kotter, J. 2008. A Sense of urgency. Harvard Business Press. Boston.
- Kotter, J. 2012. Leading Change. Harvard Business Review Press. Boston.
- Lean Thinking. 2023. Lean sanasto. Luettavissa: <https://leanthinking.fi/sanasto/arvovirta/>. Luettu: 27.7.2023.
- Lockett, R. 2023. Technology Doesn't Matter: Prioritizing the People in IT Business Alignment. John Wiley & Sons. E-kirja. Luettu: 10.1.2024
- Lorenzi, N., Riley, R. 2000. Managing Change: An Overview. Journal of the American Medical Informatics Association, 7, 2, s. 116-124.
- Luftman, J., Brier, T. 1999. Achieving and Sustaining Business-IT Alignment. California Management Review, 42, 1, s. 109-122.
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Organisaatio X:n intra. 2023.
- Pollack, J. Pollack, R. 2015. Using Kotter's Eight Stage Process to Manage an Organizational Change Program: Presentation and Practice. Systemic Practice and Action Research, 28, s. 51-66.
- Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Luettavissa: <https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522163738.pdf>. Luettu: 10.3.2024.
- Sarayreh, B., Khudair, H., Barakat, E. 2013. Comparative Study: The Kurt Lewin of Change Management. International Journal of Computer and Information Technology, 2, 4, s. 626-629.

Scrum. 2023. What is a Product Owner. Luettavissa: <https://www.scrum.org/resources/what-is-a-product-owner>. Luettu: 20.8.2023

StudySmarter. 2024. Lewin's Change Model. Luettavissa: <https://www.studysmarter.co.uk/explanations/business-studies/change-management/lewins-change-model/>. Luettu: 27.7.2023.

Tiirikainen, V. 2008. Johtaja: ole IT-strategi: parempaa bisnestä tietotekniikan avulla. Talentum.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Tähtinen, J., Laakkonen, E., Bloberg, M. 2020. Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita. Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos. Turku.

Vilkkä, H. 205. Tutki ja kehitä. PS-kustannus. Jyväskylä.

Vries de, M. 2010. A framework for understanding and comparing Enterprise Architecture models. Management Dynamics, 19, 2, s. 17-29.

WalkMe. 5.8.2021. The ADKAR Model of Change Management: Pros and Cons. Luettavissa: <https://change.walkme.com/adkar-model/>. Luettu: 27.7.2023.

Whelan-Berry, S., Somerville, K. 2010. Linking Change Drivers and the Organizational Change Process: A Review and Synthesis. Journal of Change Management, 10, 2, s. 175-193.

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake

Liiketoimintayhteistyön tilanne ja palaute

Tällä kyselyllä kerätään tietoa liittyen [REDACTED] liiketoimintayhteistyömalliin. Liiketoimintayhteistyöllä tarkoitetaan toimintayksiköiden välistä yhteistyötä digitalisaatiossa.

Kysely toteutetaan osana Leena Eiskosen opinnäytetyötä. Kyselyyn vastataan anonymisti. Toimintayksikkö- ja roolitietoja ei käytetä tulosten analysoinnissa, jos vastaajan anonymiteetti vaarantuu.

1. Toimintayksikköni *

- FGI
- KHAL
- MITPA
- Tuotanto
- YHA

2. Roolini liiketoimintayhteistyössä *

- Asiakasvastaava
- Avainkäyttäjä
- Johto tai esihenkilö
- Kehityspäällikkö
- Muu liiketoiminnan asiantuntija
- Muu Mitpan asiantuntija
- Ohjelmapäällikkö
- Projektipäällikkö
- Tukitoiminnosta vastaava
- Tuoteomistaja
- Tuoteryhmäpäällikkö

3. Yhteistyöryhmä(t), jossa olen jäsenenä *

CAB

Tuotekokonaisuuden yhteistyöryhmä

Muu

4. Olen tutustunut intran Digitalisaatiomallin Liiketoimintayhteistyö-osioon *

Kyllä

En

5. Tiedän, mitä liiketoimintayhteistyöllä tarkoitetaan [REDACTED] *

5 = täysin samaa mieltä, 1 = täysin eri mieltä

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Ymmärrän liiketoimintayhteistyömallin kolme eri tasoa ja niiden tavoitteet *

5 = täysin samaa mieltä, 1 = täysin eri mieltä

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. Liiketoimintayhteistyöllä tavoiteltavat hyödyt ovat mielestäni selkeät *

5 = täysin samaa mieltä, 1 = täysin eri mieltä

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. Liiketoimintayhteistyö on ollut mielestäni hyödyllistä *

5 = täysin samaa mieltä, 1 = täysin eri mieltä

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. Yhteistyöfoorumeissa käsitellään mielestäni järkeviä asioita *

5 = täysin samaa mieltä, 1 = täysin eri mieltä

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. Liiketoimintayhteistyömalli on jalkautettu mielestäni riittävällä tasolla *

5 = täysin samaa mieltä, 1 = täysin eri mieltä

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11. Millaisia haasteita liiketoimintayhteistyömallin käyttöönotossa on ollut?

Kirjoita vastaus

12. Mahdolliset kehitysehdotukset tai muut kommentit liiketoimintayhteistyömalliin liittyen

Kirjoita vastaus

Liite 2. Saateviesti 2.6.2023


Kysely liittyen [redacted] liiketoimintayhteistyömalliin - Vastausaikaa 16.6. saakka - Viesti (HTML)

Tiedosto Viesti Ohje Kerro, mitä haluat tehdä

Poista Arkistoi Vastaa Vastaa kaikille Lähätä edelleen Jaa Teamsiin Siirrä Tunnisteet Muokkaaminen Syventävä Käännä Zoomaus Save

Poista Vastaa Teams Pikatoiminnot Kieli Zoomaus eDOCS DM

Kysely liittyen [redacted] liiketoimintayhteistyömalliin - Vastausaikaa 16.6. saakka

 Eiskonen Leena
Vastaanottaja

Vastaa Vastaa kaikille Lähätä edelleen

pe 2.6.2023 10:48


Tervehdys kaikille,

[Liiketoimintayhteistyömallia](#) on nyt kokeiltu jonkin aikaa ja on tullut aika tarkastella sitä ja miettiä mahdollisia muutostarpeita. Teiltä yhteistyöryhmien osallistujilta kaivataan nyt tietoa tähänastisesta toiminnasta, jotta mahdolliset parannukset osataan kohdistaa oikein. Tällä kyselyllä pyritään kartoittamaan tilannekuvaa ja keräämään palautetta yhteistyöstä ja yhteistyömallin toimivuudesta. Tarkastelussa on sekä CAB-tason että operatiivisen tason toiminta.

Tämä kysely on osa opinnäytetyötäni, joka käsittelee Maanmittauslaitoksessa käyttöönotettua liiketoimintayhteistyömallia ja sen kehittämistä. Toivottavasti mahdollisimman moni vastaa kyselyyn, jotta saame materiaalia mallin jatkuvaan parantamiseen. Kyselyyn vastataan anonyymisti. Vastausaikaa on 16.6. saakka.


Linkki kyselyyn: [Liiketoimintayhteistyön tilanne ja palaute](#)

t. Leena Mitpasta

Leena Eiskonen
It-asiantuntija


Liite 3. Muistutusviesti 12.6.2023

Tiedosto Viesti Ohje Kerro, mitä haluat tehdä
Muistutus: Kysely liittyen [REDACTED] liiketoimintayhteistyömalliin - Vastausaikaa 16.6. saakka - Viesti (HTML)



Eiskonen Leena
Vastaanottaja

← Vastaa
← Vastaa kaikille
→ Lähetä edelleen

ma 12.6.2023 9:45

Moi,

Toivottavasti mahdollisimman moni ehtii vielä vastaamaan kyselyyn. Kaikki vastaukset ovat tärkeitä ja ne mahdollistavat liiketoimintayhteistyömallin kehittämisen ja parantamisen. Vastausaikaa on 16.6. saakka.

t. Leena

p.s. Kiitos kaikille jo vastanneille!

Lähettäjä: Eiskonen Leena
Lähetetty: perjantai 2. kesäkuuta 2023 10:48
Aihe: Kysely liittyen [REDACTED] liiketoimintayhteistyömalliin - Vastausaikaa 16.6. saakka

Tervehdys kaikille,

[Liiketoimintayhteistyömallia](#) on nyt kokeiltu jonkin aikaa ja on tullut aika tarkastella sitä ja miettiä mahdollisia muutostarpeita. Teiltä yhteistyöryhmien osallistujilta kaivataan nyt tietoa tähänastisesta toiminnasta, jotta mahdolliset parannukset osataan kohdistaa oikein. Tällä kyselyllä pyritään kartoittamaan tilannekuvaa ja keräämään palautetta yhteistyöstä ja yhteistyömallin toimivuudesta. Tarkastelussa on sekä CAB-tason että operatiivisen tason toiminta.

Tämä kysely on osa opinnäytetyötäni, joka käsittelee Maanmittauslaitoksessa käyttöönotettua liiketoimintayhteistyömallia ja sen kehittämistä. Toivottavasti mahdollisimman moni vastaa kyselyyn, jotta saame materiaalia mallin jatkuvaan parantamiseen. Kyselyyn vastataan anonyymisti. Vastausaikaa on 16.6. saakka.

Linkki kyselyyn: [Liiketoimintayhteistyön tilanne ja palaute](#)

t. Leena Mitpasta

Leena Eiskonen
It-asiantuntija

Liite 4. Haastattelupyyntö tuoteomistajille 22.8.2023

Moi kaikki tuoteomistajat,

*Haluaisin haastatella teitä opinnäytetyöhöni liittyen. Aiheena on liiketoimintayhteistyömalli (mikä se on, mitä sillä tavoitellaan, onko sen käyttöönotolla saavutettu tavoitellut hyödyt jne.). Osa teistä vastasi kesäkuussa lähettämäni kyselyyn samasta aiheesta. Haastattelut porautuvat vielä vähän syvemmälle aiheeseen. Jos **ET** halua osallistua haastatteluun, voisitko ilmoittaa siitä (ei tarvitse kertoa syytä). Muussa tapauksessa yritän löytää kalentereistanne lyhyet slotit haastatteluille seuraavien muutaman viikon sisällä. Varaan haastattelulle aikaa 45 min. Haasteltavien nimiä ei kerrota opinnäytetyössä.*

t. Leena

Liite 5. Haastattelukysymykset

1. Pidetäänkö tuotekokonaisuudessasi säännölliset yhteistyöfoorumien kokoukset?
2. Tiedätkö mitä asioita oman tuotekokonaisuutesi operatiivisen tason foorumeissa tulisi käsitellä ja noudattavatko kokoukset tätä mallia?
3. Tiedätkö mitä asioita operatiiviselta tasolta tulisi viedä seuraavalle tasolle (CAB-taso) käsittelyyn?
4. Mitä hyötyjä koet liiketoimintayhteistyöllä saavutetun?
5. Mitä haasteita liiketoimintayhteistyömallin käyttöönottoon on liittynyt?
6. Muuta