



JANI ROMAN

Yrityskulttuuritutkimus: HOK-Elannon yhdistyminen

Yhteenveto

”HOK-Elannon yhdistyminen” on yksi osa pitkässä kansantalouden ja maailmantalouden muutosprosessissa. Yli sata vuotta sitten toimintansa aloittaneet osuusliiketoimintayritykset vastasivat silloin aikansa tarpeeseen – myös aatteellisella ulottuvuudella. Samaa vastaamista ajan tarpeeseen kuvastaa tämä fuusio. Siten se on syytä asettaa yhteiskunnallisessa kehityksessä omalle paikalleen – ei yksittäistapauksena, vaan luonnollisena jatkumona maailman muuttuessa. Mutta tässä artikkelissa tarkastellaan ikään kuin mikroskooppilla juuri tätä yhdistymisen prosessia.

Fuusio on koettu hyvin onnistuneena. Sitä on jopa kutsuttu yhdeksi onnistuneimmaksi fuusioksi, vaikkakin tällaisen mittaaminen ei liene yksioikoista. Joka tapauksessa se on yksi Suomen historian suurimmista fuusioista, joka synnytti myös S-ryhmän selvästi suurimman osuuskaupan. HOK-Elanto vastaa yksistään n. 20 % S-ryhmän myynnistä.

Keskeiseksi tekijäksi onnistumisessa koetaan johdon aktiivinen ote ja välitön vuorovaikutus henkilöstön kanssa. Tämän ”otteen” koetaan kuvastaneen arvostusta, mikä on tukenut ihmisten sitoutumista uuteen yhtiöön. Toisena tärkeänä tekijänä onnistumisen taustalla on ns. ”varhainen puuttuminen”, mikä tarkoittaa, että ihmisiä on osallistutettu yhdistymisen valmisteluun ja suunnitteluun hyvin varhaisissa vaiheissa. Mukaan otettiin luottamusmiehet ja myös yrityksen ulkopuoliset tahot eri tavoin, ja siten tuettiin myönteisen asenteen syntymistä eri ryhmissä.

”Yritysjärjestelyjen yhteydessä yrityskulttuurien erojen hahmottamisella ja kulttuurikysymysten huolellisella käsitteilyllä on järjestelyn onnistumisen kannalta keskeinen merkitys” toteavat SOK:n pääjohtaja Arto Hiltunen ja HOK-Elannon toimitusjohtaja Matti Niemi tarkastellessaan jälkepäin HOK-Elannon yhdistymistä ja sen tukemiseksi toteutettua hanketta. Artikkelit osoittaa, miten yrityskulttuurien erojen ymmärtäminen helpottaa yhdistymistä ja tukee sekä johtajia että yrityksen johtoa.

Copyright © Jani Roman 2008

JANI ROMAN, sosiatri, tekniikan tohtori (työpsykologia), psyko- ja sosiodraaman TRO, Master of Quality, on organisaatiokulttuuriin kysymyksiin erikoistuneen konsultaatioryrityksen Corein Oy:n perustaja ja toimitusjohtaja.

s-posti: jani.roman@corein.org • puh. +358 500 762 772

www.corein.org

Roman on tutkinut yrityskulttuuria tukiessaan fuusioissa ja yritysostoissa kulttuurien yhteensovittamista sekä kasvuyrityksissä yhtenäistä strategian toteuttavan kulttuurin rakentamista. Hän on vuodesta 1993 lähtien kehittänyt organisaatioita, ollen ensin suuressa kansainvälisessä energiayhtiössä laatu- ja prosessijohtamisesta vastaavana sekä johdon assistenttina, vastaten lopuksi myös strategisen suunnitteluprosessin kehittämisestä. Peruskoulutukseltaan hän on energia-alan diplomi-insinööri, ja väitellyt työpsykologiasta aiheena dialogi organisaatiokulttuurin kehittämisen menetelmänä. Hänellä on kuuden vuoden ryhmäterapiakoulutus psyko- ja sosiodraamassa sekä systeemisessä perheterapiassa family constellationissa. Hän on myös joogaopettaja. Tutkimustyön tuloksena hän on kehittänyt mm. **Corein Kliinikka** -palvelun, jolla yritys voi kehittää toimintaansa asiantuntevasti.



”Yrittäjärjestelyjen yhteydessä yrityskulttuurien erojen hahmottamisella ja kulttuurikysymysten huolellisella käsitteillä on järjestelyn onnistumisen kannalta keskeinen merkitys” toteavat SOK:n pääjohtaja Arto Hiltunen ja HOK-Elannon toimitusjohtaja Matti Niemi tarkastellessaan jälkepäin HOK-Elannon yhdistymistä ja sen tukemiseksi toteutettua hanketta. Kahden suuren osuuskaupan yhdistyminen oli monella tavalla käännekohta yritysten historiassa. Yli satavuotiset juuret ja eri yhteiskuntapoliittisiin leireihin kuuluminen haastoivat organisaation kaikkia tasoja. Prosessi sujui hämmäntävän hyvin, ja yksi sen oppeja onkin suuri panostus keskuste- luun organisaation sisällä. ”Johtaminen ei ole muuta kuin viestintää”, toteaa yhdistymisessä vahvana vaikuttajana ollut HOK-Elannon henkilöstöjohtaja Antero Levänen.

”HOK-Elannon yhdistyminen” on osa artikkelisarjaa pohjautuen toteuttamaani laajempaan yrityskulttuuri- tutkimukseen.

Kuvaan tässä artikkelissa HOK-Elannon yhdistymisen prosessia yrityskulttuurin näkökulmasta: Mitä konkreettisesti ottaen tehtiin ja tapahtui, ja mitä johtopäätöksiä tästä voidaan vetää sekä mikä on yleistettävissä olevaa. Käsittelem myös yrityskulttuurikysymystä yleisesti: mitä kulttuuri on ja miksi sen ymmärtäminen on tärkeää 2000-luvun kasvuyrityksille.

HOK-Elanto syntyi vuoden 2004 alussa, kun Helsingin Osuuskauppa ja Osuusliike Elanto yhdistivät toimintansa. Pääkaupunkiseudulla toimiva Helsingin Osuuskauppa Elanto on S-ryhmän suurin alueosuuskauppa. Se tarjoaa monipuolisesti palveluja ja etuja asiakasomistajilleen. HOK-Elanto on maamme laajimmin omistettu yritys; sen omistavat yli 500 000 asiakasomistajaa pääkaupunkiseudulla. HOK-Elannolla on 160 vähittäiskaupan toimipaikkaa ja 105 ravintolaa ja se on Pohjoismaiden suurimpia ravintola-alan toimijoita. Vuosittainen liikevaihto on 1,3 miljardia euroa.

HOK-Elannon fuusiota käytetään usein esimerkkinä hyvin johdetusta fuusiosta. Fuusio on myös kokoluokassaan Suomen suurimpia.

Sisältö

Yhteenveto.....	1
Miksi yrityskulttuurikysymys on tärkeä?.....	2
Yritykset kasvavat yhä nopeammin ja yhä enemmän yritysostoin	2
Kulttuuri ohjaa organisaation toimintaa.....	3
Kasvun haasteet	4
Miten HOK-Elanto sai alkunsa?.....	5
Yhdistymisen toteuttaminen	5
Alkujärjestelyt ennen kilpailuviraston hyväksyntää	5

Käytännön yhdistymistyö.....	6
Yrityskulttuurien yhdistyminen	6
Mitä hankkeessa tehtiin?.....	6
Yrityskulttuurin analyysi.....	6
Ihmisten tukeminen.....	7
Ravintola-liiketoiminnan johtamisen muutos	7
Mitkä olivat tulokset?.....	7
Mitkä ovat johtopäätökset ja opit?.....	7

Miksi yrityskulttuurikysymys on tärkeä?

Yritykset kasvavat yhä nopeammin ja yhä enemmän yritysostoin

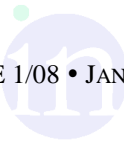
2000-luvulla yritykset ovat kasvaneet voimakkaammin kuin koskaan. Kun reilu 10 vuotta sitten yritysostot olivat suhteellisen harvinaisia, 2000-luvulla tahti on kiihtynyt vuosi toisensa jälkeen. Esimerkiksi tutkimusyhtiö Thomson Financialin mukaan yrityskauppojen arvo on nousemassa Euroopassa ohi Yhdysvaltojen. Thomsonin mukaan vuonna 2007 fuusioissa liikkui globaalisti yli 3 000 miljardia euroa. Yritysten keskeinen kasvustrategia näyttää olevan yritysostojen kautta tapahtuva kasvu.

Myös orgaaninen kasvu on ollut monilla toimialoilla vahvaa. Yleensä kasvuhakuisilla yrityksillä onkin ilmoitettuna strategiana panostaa vahvasti orgaaniseen kasvuun, vaikka yritysostot ovat tietenkin nopein keino kasvaa.

Kasvun myötä saadaan kehitettyä kykyä toimittaa asiakkaalle isompia hankkeita – itse asiassa ehkä yksi tärkeimmistä syistä kasvulle onkin uskottavuuden rakentaminen: uskotaan, että suuri yritys on luotettava vampi. Tosin tästä on viime aikoina ollut varoitavia esimerkkejä. Esimerkiksi Tieto-Enator Oyj on kärsinyt julkisuuskuvassaan vakavia kolhuja toimitusten laadun suhteen, vaikka se onkin kasvanut Pohjoismaisella tasolla megakokoiseksi – yritysostojen kautta.

Syyt yritysostoin tapahtuvalle kasvulle ovat siis ilmeiset:

1. **Uskottavuus** – isommalla yrityksellä on enemmän resursseja toteuttaa isompia ja haastavampia toimeksiantoja.
2. **Osaaminen** – strategisesti tärkeän osaamisen hankkiminen yritysoston kautta on huomattavasti nopeampaa kuin rekrytoimalla. Lisäksi kun voidaan hankkia kerralla kokonainen ryhmä, saadaan (ainakin voidaan toivoa) myös ryhmän yhteinen osaaminen ja yhteistyö.
3. **Tuotteet** – voidaan hankkia omia tuotteita tukevia ja täydentäviä tuotteita, ts. valloittaa strategian mukaisesti markkinoita.
4. **Asiakkaat** – yritysosto voi olla keino tunkeutua uudelle segmentille tai hankkia tarvittavia referenssejä.
5. **Raha** – yritysostojen avulla hypätään nopeammin tavoitteiksi asetettuihin liikevaihtolukuihin ja parhaimmassa tapauksessa kasvate-



taan myös tulosta. Myös voidaan laskea monesti ns. synergiahyötyjä, jolloin kulurakennetta voidaan suhteellisesti tarkasteltuna keventää.

Kasvu ei ole aina ongelmatonta. Kun yritys kasvaa vahvasti, se asettaa suuria muutospaineita yrityksen toiminnalle ja johtamiselle. Yrityksen on ikään kuin luotava nahkansa, kun vanha nahka jää liian pieneksi.

On paljon helpompaa ylläpitää läheisyyttä, intiimiä tunnelmaa ja yhteishenkeä pienessä yhteisössä kuin suuressa. On helpompi hallita projekteja, vaihtaa ajatuksia ja jakaa tietoa. On myös helpompi ottaa huomioon ihmisten ajatuksia, kysymyksiä ja ehdotuksia. Suuressa yhteisössä ja eri taustoista koostuvissa kokoonpanoissa kaikki tämä muuttuu haastavammaksi.

Erityisesti kun tapahtuu yritysostoja, kulttuuriset kysymykset muodostuvat tärkeiksi. Toki organisaatiossa vahvassa kasvussakin kulttuurikysymys on äärimmäisen tärkeä: miten kehittää kulttuuria (toimintaa ja käytäytymistä, identiteettiä ja uskomuksia) vastaamaan uutta kokoa ja sen mukaista toimintaa? Mutta yritysostossa kysymys on moniulotteisempi: Miten käsitellä ostetun yrityksen kulttuuria suhteessa ostavan yrityksen kulttuuriin? Miten rakentaa yhteinen kulttuuri ja identiteetti?

Kulttuuri ohjaa organisaation toimintaa

Ihminen on kulttuurin tuote. Väittäisin jopa, että kulttuurin ohjaama. Ihminen intuitiivisesti muokkaa toimintaansa ryhmään sopivaksi, esimerkiksi käyttämällä tiettyjä ilmaisumuotoja, sanoja ja ei-verbaalista viestintää.

Kun ihmiset ovat pitkiä aikoja yhdessä, heille muodostuu oma kieli ja yhteinen tapa toimia. Vanha pariskunta tietää yhdestä sanasta, katseesta tai tavasta liikkua, mitä toinen tarkoittaa. Yhteisöissä, kuten kylissä, syntyvät omia murteita ja omia sääntöjä miten pitää toimia. Osa säännöistä voi olla suullisesti ilmaistuja, mutta monesti keskeisimmät säännöt ovat alitajuisesti tunnustettuja, ei-tietoisia. Ne opitaan ”itsestään” havainnoimalla ja kokemusten kautta – esimerkiksi miten muut reagoivat jos kertoo ei-mieluisan asian.

Suurta osaa tästä kulttuurisesta perimästä ihminen kantaa tiedostamattaan. Tämän perimän vaikutus on syvempi kuin ehkä ensisilmäykseltä tajutaankaan: esimerkiksi jokainen suomalainen tietää miten tärkeää on voittaa Ruotsi jääkiekon maailmanmestaruusottelussa. Tälle ei ole suoralta kädeltä järjellistä syytä, mutta jokainen suomalainen tuntee sen rinnassaan.

Ryhmä muodostaa oman alitajuisen säännöstönsä, joka perustuu ryhmän yhteisiin kokemuksiin ja tulkintoihin maailmasta, omista suhteistaan ja mikä on merkittävää. Tämä uskomusten muodostumisprosessi alkaa välittömästi ryhmän ensitapaamisessa. Esimerkiksi mistä tässä ryhmässä palkitaan ja mistä rangaistaan. Onko sopivaa vitsailla, vai olisiko parempi puhua vain jostain mikä vie eteenpäin ryhmän projekteja? Vai onko tässä ryhmässä parasta vain vitsailla? Vai onko itse asiassa hyväksyttävämpää, ettei puhuta ollenkaan, vaan jokainen keskittyy omaan työhönsä?

Uskomusten muodostumiseen kuuluu myös yksilön oman aseman etsiminen suhteessa muihin, ryhmän jäsenen sosiaalisten roolien (esim. millainen olen muiden silmissä) ja koko ryhmän sosiaalisen roolin hakeminen suhteessa ulkopuoliseen maailmaan. Näin ryhmä alkaa rakentaa omaa identiteettiään, johon monimutkaisilla tavoilla liittyvät kunkin yksilön identiteetit.

Kulttuuri määrittää ryhmän mahdollisuuksia, sillä kulttuurin ytimessä olevat syvät uskomukset määrittävät, mitä pidetään a) mahdollisena ja b) soveliaana. Tämän takia kulttuuri vaikuttaa myös siihen, millaisia havaintoja ryhmä tekee ympäristöstään, esimerkiksi markkinoista, ja miten havaintoihin tulisi reagoida tai millaisia tavoitteita niiden suhteen voidaan asettaa. Ja ehkä ennen kaikkea – miten näihin tavoitteisiin pyritään: a) pyritäänkö oikeasti ollenkaan, ja b) jos pyritään oikeasti, niin mitkä keinot ovat sallittuja.

Nämä syvät uskomukset sitten ohjaavat ihmisten ajattelua, havainnointia, reagoitua ja käyttäytymistä. Pinnan alla näkymättömissä on ikään kuin henkisiä DNA-ketjuja, jotka määräävät ryhmän kehittymisen suuntaa ja mahdollisuuksia.

Ulkoisella tasolla kulttuuri ilmenee käyttäytymisen ja toiminnan kautta. Kuitenkin on mahdollista, että hyvin samankaltaista käyttäytymistä syntyy hyvin erilaisista uskomuksista. Eron ymmärtää, kun ulkoisissa tekijöissä tapahtuu muutoksia, jolloin aiemmin samankaltaista käyttäytymistä tuottaneet uskomukset tuottavatkin hyvin erilaista käyttäytymistä. Tässä on eräs kulttuurien sudenkuoppa: emme ymmärrä miksi toisesta kulttuurista tullut käyttäytyminen kuten käyttäytyminen. Meidän kulttuurimme pohjalta sille ei ole järjellistä syytä.

Eräessä fuusiossa uusi toimitusjohtaja, joka tuli fuusion toisesta osapuolesta, oli tyytyväinen – tiedossa oli helppo fuusio, sillä yritykset olivat pitkälti ajalta toisilleen tuttuja ja siten kulttuurit miltei identtiset. Toimittiin samalla toimialalla; oltiin kuin sisaret. Muutaman kuukauden kuluttua toimitusjohtajasta alkoi kuitenkin tuntua, että asiat eivät sujuneet niin hyvin kuin hän oli toivonut. Jokin hiersi.

Toimitusjohtaja käynnisti analyysin, jossa selvisi, että toisen osapuolen työntekijät kokivat suurta stressiä. He



kokivat olevansa ahtaalle ajettuja. Kun asiaa tutkittiin lisää, selvisi, että heidän kulttuurissaan heidän toimitusjohtajansa oli johtanut hyvin yksilökeskeisesti ja sen seurauksena heillä ei ollut kokemusta yhteisistä suunnitteluista. He jännittivät kokouksia ja kokivat niissä osaamattomuutta ja alemmuutta. Tämä vaikeutti heidän osallistumistaan yhteistyöhön toisen osapuolen kanssa. Toiselle osapuolelle kokoukset olivat olleet jo pitkään arkipäivää, ja he olivat ärsytyneitä toiselta puolelta tulevien hiljaisuuteen yhteisissä tilaisuuksissa.

(eräs fuusio)

Kulttuuri vaikuttaa myös siihen, miten ihmiset sopeutuvat muutoksiin. Ryhmä, johon ihminen on kuulunut, synnyttää hänessä lojaalisuutta, mikä ei ole välttämättä ollenkaan tiedostettua (useat kulttuuriset ilmiöt eivät ole tiedostettuja, mistä johtuukin niiden ylivoima tietoisia toiminnan muuttamisen pyrkimyksiä kohtaan).

Tämä voi ilmetä esimerkiksi siten, että salaisesta lojaalisuudesta yrityksen entistä perustajaa ja omistajaa kohtaan, yritysston jälkeen työntekijä ei oikein voi niellä ja omaksua uuden omistajan arvoja ja toimintatapoja. Syntyy me-vastaan-ne asetelmaa – ja vieläpä usein niin, ettei henkilö itsekään sitä täysin tunnista.

Kasvun haasteet

Tutkin yrityskulttuurikysymyksiä vuosina 2005-2008 yhteensä kolmessa suuressa fuusiossa, joista kaksi olivat senhetkisen ajan suurimpia Suomessa (HOK-Elanto ja OP-Pohjola), ja yhdessä pienemmässä fuusiossa (Suur-Seudun Osuuskouppa). Lisäksi tutkin kahden kasvuyrityksen yhtenäisen kulttuurin rakentamisen prosessia (Ixonos Oyj ja Pretax Oy). Kaikki hankkeet ovat olleet vähintään puolen vuoden mittaisia. Keskeisenä menetelmänä on ollut ns. kliininen tutkimus, jota voisi kuvata toimintatutkimuksena: hankkeet ovat olleet ensisijaisesti asiakkaita tukevia kehityshankkeita ja toissijaisesti tutkimushankkeita.

Tutkimustuloksista nousee esille kasvun hallinnan haasteellisuus. Yrityssto- ja fuusiotilanne on myös luopumisen tilanne, jossa ihmiset joutuvat jättämään taakseen jotain mitä ovat olleet rakentamassa. Tämä ei aina ole ollenkaan helppoa, ja siksi useissa tutkimuksissa onkin ollut nähtävissä tilanne, jossa kaksi leiriä ovat jääneet elämään omia elämiään fuusion jälkeen (julkisuudessa tunnetut esimerkit ovat SYP:n ja KOP:in fuusiot, myöhemmin Merita ja Norda, sekä tuoreempi tapaus IVOn ja Nesteen liitto Fortumiksi, joka päättyi muutaman vuoden kuluttua eroon).

Myös on nähty surullisia esimerkkejä, joissa on ostettu osaamista, ja oston jälkeen ostetut osaajat ovat jättäneet yhtiön – jopa miljoonien kaupasta ei jäänyt mitään käteen. Ehkäpä vieläkin pahempi vaihtoehto on se, että osaajat ovat jääneet taloon sopimuksen sitoma-

na, mutta menettäneet motivaationsa. Sellaisessa tilanteessa on vaikea toteuttaa tarvittavia muutoksia tai saada energiaa strategian toteuttamiseen.

Useat tutkijat ovat yhtä mieltä siitä, että yritysostoissa on kolme kriittistä kysymystä oikein määritetyn hinnan lisäksi: strateginen sopivuus, organisatorinen sopivuus ja kulttuurinen sopivuus. Olen näistä samaa mieltä, tosin hieman haastaen viimeistä, sillä havaintoni on, että kulttuurierot ovat tosiasia, jota ei voida välttää. Silloin haaste siirtyy ennemminkin integraation johtamiseen kuin ennalta oikein arvattuun ”kulttuuriseen sopivuuteen”. Palaan tähän myöhemmin seuraavissa artikkeleissa.

Haasteita ja riskejä kasvussa (erityisesti yritysostoin tapahtuvassa) kulttuurin näkökulmasta ovat mm.:

1. **Avainhenkilöt lähtevät yrityksestä.** Kun ostetaan osaamista, on tietysti erityisen tärkeää pitää yrityksessä ostettu osaaminen. Haasteena on kuitenkin, että ostetut henkilöt eivät koe ostavan yrityksen toimintatapaa omanaan, vaan lähtevät etsimään tutummalta ja paremmalta tuntuvaa yhteisöä. Tämä on sekä kulttuurieroista että integraation johtamisesta johutuva haaste.
2. **Tehottomuuden kustannukset kasvavat.** Jos uutta yhteisöllisyyttä ei muodostu, vaan syntyy toisiaan kyrräileviä leirejä, ei myöskään yhteistyö yli sisäisten rajojen toimi hyvin. Tieto ei kulje eikä synny kaikkien yrityksen kipeästi tarvitsemia spontaaneja innovaatioita, joita voi syntyä vain vuorovaikutuksen ja yhteisen haasteen kohtaamisen kautta.
3. **Laatu kärsii.** Sen sijaan, että kyettäisiinkin toteuttamaan suurempia ja haastavampia hankkeita, syntyykin sähläämistä ja vastuun siirtoa ihmisiltä ja ryhmiltä toisille.
4. **Vuorovaikutus ja informaation kulku rapautuu.** Tämä on haaste joka liittyy niin koon kasvamiseen kuin kulttuurin kehittymiseen. Etäisyys johtoon kasvaa ja sen seurauksena myös johdolle tulevat viestit suodattuvat yhä tehokkaammin. Kulttuurissa voi syntyä pelkoa epämiellyttävien totuuksien esille tuomiseen, jonka seurauksena aletaan vääristää totuutta.
5. **Innovaatiot, omaaloitteisuus ja strategialähtöisyys katoavat.** Suuressa yhteisössä ihmisten on vaikeampi kokea vastuullisuutta ja hahmottaa kokonaisuuksia. Myös kasvava byrokratia alkaa estää uusien ideoiden esille nousua. Kasvava keskijohto – joka on avainroolissa organisaation ylitettyä 100-200 hengen koon – alkaa myös tahtomattaankin vaikeuttaa innovaatioiden ja omaaloitteisuuden toteutumista. Toisaalta keskijohto toimii haasteellisessa ”puun ja kuoren” –välisessä maastossa. Se ei ehkä ymmärrä täysin strategiaa, mutta kuitenkin sen pitäisi selittää se uskottavasti ja ymmärrettävästi työntekijöille.



Miten HOK-Elanto sai alkunsa?

HOK:n ja Elannon yhdistyminen on itse asiassa osa laajempaa yhteiskunnallista muutosprosessia, jossa viimeisimpänä vaiheena on globalisaatio. Siten tämä fuusio on syytä asettaa yhteiskunnallisessa kehityksessä omalle paikalleen – ei yksittäistapauksena, vaan luonnollisena jatkumona maailman muuttuessa. Mutta seuraavassa tarkastellaan ikään kuin mikroskoopilla juuri tätä tapausta.

HOK:n ja Elannon yhdistämisestä vain osa näkyi julkisuudessa. Todellisuudessa yhdistymisen päätös oli jo kolmas yritys usean vuoden aikana. Aiemmat yritykset olivat rauenneet.

Syyt yhdistymiseen olivat kuitenkin selvät. HOK:n näkökulmasta oli vaikea enää laajentua pääkaupunkiseudulla. Kasvu oli haettava muilla keinoin, ja yhdistyminen Elannon kanssa oli ehkä ainoa varteen otettava mahdollisuus. Elannon tilanne taas oli toinen. Raskas velkasaneeraus oli saatu päätökseen etuajassa, ja yrityksen päättäjille oli selvää, että oli haettava kumppania, jonka kanssa voidaan rakentaa tulevaisuutta. Ehdokkaita oli kuitenkin muitakin HOK:n lisäksi, esim. Tradeka.

Kulissien takana yhdistymistä siis valmisteltiin, ja kun sille sitten saatiin vihdoinkin vihreätä valoa, tieto yhdistymisestä vuoti julkisuuteen viikon etuajassa 16. huhtikuuta 2003. Yllättäen TV-uutisissa puhuttiin tulevasta fuusiosta. Tämä oli ensimmäinen tulikoe yrityksen johdolle.

Elannon toimitusjohtaja Arto Ihto soitti silloiselle HOK:n toimitusjohtajalle Arto Hiltuselle kesken HOK:n johtoryhmän kokouksen, että ”mitäs nyt tehdään, toimittajat soittelevat ja kyselevät, en sanonut mitään”. Saman tien yritysten johdot valmistelivat kirjeen, joka lähetettiin heti seuraavana päivänä koko henkilöstölle sisäisen postin kautta. Myönnettiin, että yhdistymisen valmistelut ovat käynnissä, mutta että siitä ei voida vielä puhua (asiaa ei oltu käsitelty vielä osuuskuntien jäsenkokouksissa), ja että siitä ei ainaakaan aiheudu mitään negatiivista henkilöstölle.

”... Vaikka en voi tässä vaiheessa antaa asiasta yksityiskohtaisia tietoja, vakuutan että suunnitelma on erinomainen sekä HOK:n että Elannon asiakkaiden ja henkilöstön kannalta. Liittoutuma takaa pääkaupunkiseudun osuuskayppöjen kilpailukyvyyn ja kehittymisen kiristyvässä kilpailussa.

Palaan hankkeen yksityiskohtiin 23.4. Arto Hiltunen toimitusjohtaja” (kirje henkilökunnalle tietovuotoa seuraavana aamuna 17.4.2003)

Yhdistymisen toteuttaminen

Alkujärjestelyt ennen kilpailuviraston hyväksyntää

Välittömästi yritysten johdot sopivat henkilöstöryhmi- en perustamisista, ns. integraatioryhmiä, jotka alkoivat

valmistella fuusiota tutkimalla infrastruktuuria siitä, mitkä tekijät yhdistävät ja mitkä eriyttävät. Koska kilpailuviraston lupaa yhdistymiselle ei vielä ollut, ei ollut myöskään lupaa paljastaa toiselle osapuolelle oleellisia tietoja. Tämä pakotti ryhmät kiinnittämään enemmän huomiota toisiin tutustumiseen, minkä Levänen totesi itse asiassa olleen paras mahdollinen asia.

Merkittävää oli, että Elannolla oli hyvin matala organisaatio – se oli ostanut liiketoimintajohtamisen Tradekan ja Elannon yhteiseltä vähittäiskauppayhtiöltä ja hallintopalvelut palvelukeskuksesta. Tämän takia käytännön koordinointi tuli luonnollisella tavalla HOK:n henkilöstöyksikölle.

22. huhtikuuta 2003 järjestettiin edustajistojen infokokous sekä 50 avainhenkilölle infotilaisuus. He saivat puhelinkutsun klo 16 ja tilaisuus alkoi klo 20. Ryhmäpäälliköille oli valmisteltu yhden sivun kooste keskeisistä aiheeseen liittyvistä asioista sekä toimipaikkojen esimiesten puhelinnumerot. Jokainen tilaisuudessa ollut esimies soitti tilaisuuden jälkeen alaisilleen, niin että klo 22:een mennessä kaikki esimiehet olivat informoitu.

Toimipaikoille jaettiin infomateriaalit power point –kalvoina sekä word-dokumentteina seuraavana päivänä. Näiden avulla esimiehet pystyivät kertomaan tilanteesta oikein henkilöstölleen.

Samana päivänä 23.4 postitettiin myös henkilökohtaiset kirjeet jokaiselle yrityksen työntekijälle. Kirjeessä Arto Hiltunen kuvasi mm. yhdistymisen tuomia mahdollisuuksia henkilöstölle.

Seuraavalla viikolla, vain viisi päivää fuusion julkistamisesta, molempien yritysten toimitusjohtajat kutsuivat koolle esimiehet yhteiseen esimieskokoukseen, jossa kaikille jaettiin HOK-Elanton rintanapit. Rennolla otteella läpiviedyt tilanteet ohjasivat esimiehiä tutustumaan toisiinsa ja antoivat positiivista signaalia.

Kaupallinen johto päätti toimipisteiden muutosajan kohdat, siis Elannon kauppöjen muuttamiset S-ryhmän konsepteihin. Levänen oli HR-tiiminsä kanssa rakentanut yksityiskohtaisen muutosprosessin, jonka avulla kukin toimipiste kyettiin avaamaan sovittuna ajankohdana. Tämä kokonaiskalenteri jäsennettiin toimipaikka-kohtaisiksi muutoskalentereiksi, joiden avulla pidettiin huoli siitä, että infopalaverit, henkilökohtaiset keskustelut, käytännön koulutukset, vastuuhenkilöiden valmennukset, koko työryhmän muutosvalmennukset, toimipaikan remontti ja avaus, työryhmien yhteiset tsemppi-illat sekä tietosovellusten käyttöperehdytykset tapahtuivat ajallaan.

Kesäkuussa aloitettiin kummitoiminta, jossa jokaiselle esimiehelle nimettiin pari eli kummi, jonka puoleen hän pystyi kääntymään missä tahansa käytännön asiassa. Jälkeenpäin Antero Levänen totesi, ettei silloin vielä ihan oivallettu, kuinka tärkeäksi kummitoiminta loppujen lopuksi muodostui.

Koska kilpailuvirasto ei edelleenkään ollut antanut siunaustaan, kummitoimintakin joutui alussa keskittymään lähinnä tutustumiseen.



Viimein kilpailuviraston hyväksyntä tuli, kesäkuun viimeisenä päivänä, mikä antoi kaikille rauhan keskittyä kesälomiin.

Käytännön yhdistymistyö

HOK-Elanto alkoi julkaista henkilöstölle "Missä mennään" –henkilöstölehteä, joka ilmestyi kerran viikossa. Remonttiryhvät kiersivät toimipaikkoja, ja uusia toimipaikkoja avattiin parhaimmillaan kolme viikossa. Avauksen jälkeen paikalle jäi vielä ns. tukiryhmä, joka antoi tukea kaikissa käytännön asioissa, kuten atk-asioissa.

Lokakuussa 2003 koko henkilöstö tuotiin neljässä erässä (á n. 1200 henkilöä) Finlandia-talolle. Arto Hiltusen johtamat tilaisuudet vahvistivat "HOK-Elanto fiilistä" ja niissä korostettiin asiakasomistajuutta, joka oli hieman erilainen konsepti kuin Elannolla ollut omistajajäsen.

Ihmisten tuntemuksia kerättiin prosessin aikana ns. pulssimittarilla, joka ensimmäisen kerran tehtiin ennen juhannusta. Mittari tuotti korkeimmat luvut juuri Finlandia-talon tilaisuuden jälkeen. Tämä oli Antero Leväsen mukaan yksi keino tuoda henkilöstön ääntä kuuluviin. Mittaus koettiin erityisesti Elannon puolella hyvin positiivisena. Elannon luottamusmiehet mainitsivat tästä myös radiohaastattelussa.

Juridisesti yhdistyminen tapahtui 1.1.2004.

Yrityskulttuurien yhdistyminen

Vuoden 2004 aikana – käytännön yhdistymistyön vähetessä – alkoi nousta esiin ajatuksia, että yhdistymistä tulisi tukea myös kulttuurin tasolla. HOK-Elannon hallitus piti tärkeänä, että jollain tavalla tutkitaan ja seurataan yrityskulttuurien yhdistymistä.

Niinpä joulukuussa 2004 Arto Hiltunen pyysi tapaamista kanssani aiheeseen liittyen. Olin aiemmin toteuttanut vuorovaikutuksen kehittämiseen liittyneen valmennuksen HOK:ssa, mistä oli jäänyt yhteys yritykseen, ja tähän mahdollisuuteen Antero Levänen tarttui.

Sovimme kehityshankkeesta, jota kuvattiin hankkeen loppuraportissa näin:

"Kahden suuren yhtiön sulautuminen on haastava prosessi, jossa ensimmäisessä vaiheessa on sovittava yhteen toiminnan konseptit, strategiat, logistiikka, järjestelmät ja monet muut konkreettiset käytännön toimet. Samalla tapahtuu myös kahden erilaisen ja ainutlaatuisen yrityskulttuurin törmäys, ja sulautumisprosessin onnistumisen tärkeä osa on juuri yrityskulttuurien yhteen sulautuminen. Ajallisesti tämä on pidempi prosessi kuin käytännön tason toimien yhteensovittaminen. Koska prosessi on haastava, päätettiin tehdä tutkimus yrityskulttuurien eroista ja yhteensulautumisen etenemisestä kulttuuritasolla.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää HOK-Elannon yrityskulttuurin rakentumisen vaihetta, kulttuurien törmäysten mahdollisia ongelma-kohtia ja tuottaa ajatuksia jatkokehittämiseen, jotta prosessia voidaan tukea parhaalla mahdollisella tavalla. Yrityksen suuresta koosta johtuen tutkimus rajattiin koskemaan neljää suurinta ketjua (liiketoimintaa): Alepaa, S-markettia, Prismaa ja Ravintoloita.

Tämä tutkimus on toteutettu kohtaamalla ihmisiä HOK-Elannosta. Tutkimusprosessissa on kohdattu yli 120 ihmistä organisaation eri tasoilta, pienryhmissä ja yksilöhaastatteluina. Tutkimus on laadullinen, eli se pohjautuu haastatteluihin, ei numeroihin. Tutkimuksessa käytetty ryhmähaastattelumenetelmä tuottaa luotettavan ja syvällisen ymmärryksen tutkittavasta kohteesta.

Tutkimustiedon lisäksi merkittävä osa tutkimusprosessista on juuri ollut ihmisten kohtaaminen pienryhmissä, missä he ovat voineet pohdita fuusiota, omaa selviytymistään siinä ja tutustua syvemmin muiden ajatuksiin fuusiosta ja kulttuureista. Tilaisuudet ovat toimineet samalla sekä tiedonkeruuna että ihmisten tukemisena fuusioproessissa. Osallistujat ovat kertoneet saaneensa tilaisuuksista tukea ja kokeneensa ne jopa terapeuttisina."

(Johdantokappale loppuraportista 23.5.2005)

Mitä hankkeessa tehtiin?

Yrityskulttuurin analyysi

Keskeiset liiketoiminnot käytiin läpi kukin kolmivaiheisella prosessilla. Vaiheet olivat: 1) HOK-taustaisten ihmisten ryhmätilaisuus, 2) Elanto-taustaisten ryhmätilaisuus, ja 3) yhteinen ryhmätilaisuus.

Koska yleensä yritysjohdolla on paine saattaa ihmiset yhteen, ja kaikki toiminta perustuu tälle ajatukselle, tein hankkeessa täysin päinvastoin. Annoin ihmisille vielä mahdollisuuden olla omissa ryhmissään. Ajatukseni oli, että tämä tukee surutyötä, joka oli välttämättä läpikäytävä, jotta ihmiset voivat keskittyä uuden rakentamiseen.

Näin ryhmätilaisuudet palvelivat sekä kulttuurien ja niiden erojen analysointityökaluna että "muistotilaisuutena". Kiteytin ja jäsenin ryhmien havainnot, oivallukset ja johtopäätökset, jonka jälkeen ryhmät kokoontuivat yhteen keskustelemaan näistä. Nämä tilaisuudet tarjosivat silloin oivalluksen mahdollisuuksia molemmille osapuolille. Tämä rakenne ohjasi ymmärtämään paremmin toisen osapuolen lähtötilannetta ja nykyhetken kokemuksia.



Kun kaikki liiketoimintaketjut oli läpikäyty – mikä tarkoitti yhteensä 14 ryhmätilaisuutta ja n. 120 ihmistä – pidettiin vielä kaiken kokoava keskustelutilaisuus.

Ihmisten tukeminen

Ryhmä- ja yksilökeskustelutilaisuuksissa ihmiset nostivat esille omia havaintojaan yrityksen toiminnasta, eroista entiseen ja huoliaan ja murheitaan. Tämä mahdollisuus koettiin puhdistavana. Usea totesikin jälkeensä, että tuntui hyvältä, kun sai puhua ”asioista niiden oikeilla nimillä”. Tätä todennäköisesti helpotti se, että tilaisuuden vetäjä oli ulkopuolinen ja neutraali taho.

Yhteisessä keskustelutilaisuudessa (3. vaihe, ks. aiempi kappale kuvaus analyysin kolmesta vaiheesta) oli mukana myös työnantajan edustaja, jolloin keskustelu virittyi myös vertikaalisessa suunnassa.

Ihmiset kokivat saavansa tukea myös toisiltaan. He saivat yhdessä pohtia ja jäsentää kokemuksiaan, ja tärkeätä monelle olikin huomata, etteivät olleet yksin omine ajatuksineen ja kokemuksineen. Usea kertoi lopuksi, että koki nyt olevansa vahvemmin osa yhteisöä, kun aiemmin oli kokenut irrallisuutta.

Jälkepäin muutama tuli minulle kertomaan, että olivat kokeneet tilaisuudet hyvin vapauttavina, jopa terapeuttisina.

Ravintola-liiketoiminnan johtamisen muutos

Selvitys nosti esille monia asioita yhdistymisestä ja sen johtamisesta. Pääasiassa piirtyi hyvin positiivinen kuva. Huomattiin kuitenkin myös, että eri osissa suurta konsernia yhteensulautuminen oli tapahtunut erilaisin prosessein. S-marketit ja Alepat olivat läpikäyneet hyvin samankaltaisen prosessin. Prismoissa tilanne oli erilainen, ja syynä oli niiden suuri koko. Samoin Ravintola-liiketoiminnan yhdistymisen prosessi oli omanlaisensa. Yleisenä erona näissä kahdessa jälkimmäisessä verrattuna S-marketin ja Alepan prosessiin oli se, että niiden prosessit oli jätetty enemmän liiketoimintojen oman suunnittelun vastuulle, kun taas S-marketit ja Alepat toteutettiin tiukemmassa konserniohjauksessa. Lisäksi se oli merkittävä ero, että Ravintoloissa ei tapahtunut konkreettisia liiketilojen remonteja – kaikki jatkui ”kuten ennenkin”.

Ravintola-liiketoiminnan yhdistymisen prosessi oli monessa kohtaa jopa päinvastainen kuin kauppojen puolella toteutettu. Siellä dominoiva toimintatapa tuli Elannon puolelta, kun kaupat sovittautuivat HOK:n toimintatapaan. Syy tähän oli Elannon ravintoloiden tekemä hyvä tulos.

Tämä erheytti Ravintoloiden johdon toteuttamaan yhdistymisen samaan tyyliin kuin velkasaneerauksen aikana Ravintoloita oli johdettu: käskyttämällä ilman koulutuksia ja keskustelumahdollisuuksia.

Selvityksessä tämä nousi keskeisenä ongelmana esille. Jyrkän johtamistyylin seurauksena vaihtuvuus oli suurta, erityisesti keskijohdossa. Pahoinvointi oli suurta. Tämä oli näkynyt myös ilmapiirikartoituksessa, mutta vasta ryhmäkeskusteluissa selvisi, miten vakava tilanne oli.

Oli siis selvää, että esimiehet tarvitsivat enemmän tukea. Ravintoloiden strategia ja toimintaprosessit sinänsä olivat toimivia – niihin ei ollut syytä tehdä muutoksia. Sen sijaan suurta muutosta tarvittiin johtamisen kulttuuriin.

Kulttuuriselvityksen jälkeen HOK-Elannon ravintolatoimialan johto-organisaatio uudelleen organisoitiin, ja sitä kautta aloitettiin uuden johtamisen linjan rakentaminen.

Mitkä olivat tulokset?

Selvitystyö koettiin puhdistavana, selkeyttävänä ja eteenpäin vievänä. Erityisesti syntyi syvällistä ymmärrystä kahden erilaisen kulttuurin eroista ja samankaltaisuuksista. Näiden erojen ymmärtäminen auttoi molempia osapuolia suhtautumaan rakentavasti toiseen osapuoleen. Ongelmakohtia nousi esille, ja näitä kyettiin ratkaisemaan.

Johto koki saavansa paremman otteen organisaatiostaan, ikään kuin ”pääsevänsä sinne sisälle”. He saivat informaatiota, jonka hankkiminen olisi ollut hidasta tai jopa mahdotonta tavallisen työn arjessa.

Erityisesti selvitys tuki fuusiossa sopeutujan roolissa olleita Elanto-taustaisia. Ryhmäkeskusteluissa syntyi ymmärrys tästä haasteesta – sen syvyydestä ja voimasta. Kun elantolaiset olivat monet jo kolmannessa polvessa elantolaisia (tällaista yli sukupolven olevaa sitoutumista ei näkynyt HOK:n puolella), heissä vaikuttivat voimakas lojaliteetti niin omiin vanhempiin kuin myös asiakkaisiin. Tällainen tilanne voi aiheuttaa tiedostamattoman ristiriidan, jossa henkilö pelkää pettävänsä asiakkaat ja ”menneisyyden”, jos hän omaksuu uuden toimintatavan.

Ryhmässä syntyi kuitenkin oivallus, että yhdistyminen oli nimenomaan ratkaisu, jolla menneisyyden perintö saatiin pelastettua ja vietyä eteenpäin. Tämän oivalluksen saaminen sai monet konkreettisesti huokaisemaan helpotuksesta.

Myös moni hokkilainen sai ahaa-elämyksiä tajutessaan miten suurta muutosta elantolaiset kävivät läpi. Suuri osa entisistä hokkilaisista ei nähnyt omassa työssään suuriakaan muutoksia. Heidän silmänsä aukenivat, kun kiteytetysti voitiin kuvata kulttuurien eroja ja elantolaisten kokemuksia.

Vuonna 2007 toteutettu ilmapiirikartoitus osoitti, että Ravintolatoimintojen eheytyminen jatkui, ja he saivat parhaimmat tulokset koko konsernissa. Tämä osoittaa, miten selvityksestä lähtenyt suunnanmuutos onnistui ja jäi pysyväksi.

Mitkä ovat johtopäätökset ja opit?

HOK-Elannon henkilöstöjohtaja Antero Levänen kiteyttää johtamisen haasteen viestimiseen: ”Johtaminen on viestintää”. Tämä tarkoittaa, että ihmisten kanssa on keskusteltava. On mentävä ”ulos kentälle”. Näitä periaatteita sovellettiin paljon HOK-Elannon yhdistymisessä ja tulokset näyttävät hyviltä.



HOK-Elannon silloinen toimitusjohtaja (nykyinen SOK:n toimitusjohtaja) Arto Hiltunen kiteytti yhden ohjaavan periaatteen ”nolla-toleranssiksi”. Tämä tarkoitti, että toisesta osapuolesta ei saanut sanoa negatiivista. Hiltunen osoitti tätä omalla esimerkillään mm. kertomalla tilanteesta, jossa oli kuullut näin tapahtuneen. Hän oli henkilökohtaisesti soittanut ko. henkilölle ja keskustellut asiasta. Näin hän kehotti myös muita johtoryhmän jäseniä toimimaan.

Haastatteluissa usea mainitsi, että tärkeä tekijä yhdistymisen hienolle onnistumiselle oli toimitusjohtajan ”säteilemä arvostus ihmisiä kohtaan”. Myös yhdistymisprosessin hyvä etukäteissuunnittelu ja monipuolinen sisältö koettiin onnistumisen syiksi.

Edellisistä lähtökohdista syntyi myös ns. ”varhaisen puuttumisen periaate”, joka tarkoitti sitä, että yrityksen johto osallistutti ihmisiä hyvin aikaisessa vaiheessa. Jo ennen yhdistymisen tuleamista julkisuuteen oli aloitettu valmisteluprosessi, johon oli kytketty kaikki luottamusmiehet mukaan. Luottamusmiesten kanssa syntynyt suora ja välitön vuorovaikutus vaikutti positiivisesti, sillä luottamusmiehet välittivät tätä ”fiilistä” kentälle.

Henkilöstöjohtaja toteutti tätä välitöntä ja rehellistä vuorovaikutusta myös yrityksen ulkopuolelle. Jo ennen virallisia ilmoituksia yhdistymisestä hän soitti henkilökohtaisesti Palvelualuejen Ammattiliiton PAM:n puheenjohtajalle ja kertoi valmistelujen alla olevasta yhdistymisestä. Puheenjohtaja sitoutui vaitiolovelvollisuuteen viralliseen ilmoitukseen saakka. Sekä tämä että luottamusmiesten mukaan otto varhaisessa vaiheessa tukivat yhdistymistä eri suunnilta.

Vastaavana, mutta päinvastaisena esimerkkinä on Nokian Saksan toimintojen alasajo Bochumissa. Siellä ammattiliitot ja muut vaikuttajatahot saivat lukea suuresta muutoksesta lehdistä; Nokia ei ottanut aktiivisesti yhteyttä ja kertonut tilanteesta.

Yhteenvetona ”HOK-Elannon yhdistymisen” tuottamat opit ja teesit:

- **On hyvä osallistuttaa ihmisiä mahdollisimman varhaisessa vaiheessa** – vaikka ei olisikaan mahdollista käsitellä yksityiskohtaisesti liiketietoja. Osallistuminen palvelee joka tapauksessa tutustumista, mikä itse asiassa on hyvin tärkeä asia.
- **On tärkeätä, että ylin johto henkilökohtaisesti asettaa itsensä alttiiksi vuorovaikutustilanteisiin ja viestii suoraan ja rehellisesti.** On mahdotonta osoittaa, mikä merkitys oli Arto Hiltusen lähettämällä kirjeillä jokaiselle työntekijälle, mutta ”näppituntuma” on, että niiden merkitys oli suuri. Ne olivat osa jatkuvaa viestintää ja kertoivat siten ihmisten arvostamisesta. Vaikka ei olisi ollut varsinaista uutta tietoa kerrottavana, kerrottiin, että vielä ei voida kertoa. Tämä loi ihmisille tunnetta, että heitä otetaan huomioon. Vastakkaisena esimerkkinä toimi Ravintolaliiketoiminta, jossa ei tapahtunut liiketilojen konkreettisia muu-

toksia – kaikki jatkui ”kuten ennenkin”. Tämän takia keskustelut ja koulutukset jätettiin pois. Seuraukset olivat kuitenkin miltei katastrofaaliset. Tilanne saatiin korjattua vasta, kun asioista alettiin keskustella.

- **On oltava mahdollisuuksia kaksisuuntaiselle keskustelulle**, pelkkä viestintä itsessään ei riitä. Viestintä on tärkeää, mutta vasta dialogi purkaa ihmisten keräämiä paineita, poistaa väärinymmärryksiä ja luo yhteisöllisyyttä.
- **Yrityskulttuurien erojen ymmärtäminen helpottaa ihmisiä yhdistymisprosessissa.** Epämääräisinä koetut ongelmat saavat konkreettisemmän muodon. Niiden taustoja aletaan ymmärtää. Tämä helpottaa ongelmatilanteissa myönteisemmän kannan ylläpitämistä. Lisäksi se tukee surutyötä, joka on välttämättä läpikäytävä, jotta ihmiset ovat valmiita rakentamaan yhteistä tulevaisuutta.
- **Ihmisten lojaalisuutta – vaikka salaistakin – ei voi aliarvioida.** Se ahdistaa, stressaa, kulluttaa voimia – ilman että yksilö edes itsekään tunnistaa mitä hänessä tapahtuu. Epämääräinen sisäinen ristiriita estää häntä vapaasti ja täysin rinnoin omaksumasta uutta. Mutta jos uusi todellisuus voidaan kytkeä menneisyyteen positiivisella tavalla, yksilö on vapaa muutokseen. Tästä toimii esimerkkinä oivallus Elannon perinnön pelastamisesta fuusion avulla.
- **Yrityskulttuurin muutos on jopa suurempi muutos kuin ulkoisten tekijöiden muuttaminen.** Ravintolaliiketoiminta osoittaa tämän hyvin: ”mikään ei muuttunut, mutta kaikki muuttui”. Sen sijaan kauppa-puolella toteutunut muutos oli sekä ulkoinen että kulttuurinen, mutta keskustelut, koulutus, käytännön tuki ja kulttuurien erojen ymmärrykseen tähtäävä toiminta helpottivat muutosta. Myös se, että samalla tapahtui ”konkreettinen” muutos, saattoi edesauttaa muutokseen sopeutumista.

Lähteitä

- Argyris, C. 1990. Overcoming Organizational Defences: Facilitating Organizational Learning. Harvard University: Prentice-Hall.
- Bennis, W. 2000. Managing the dream: Reflections on leadership and change. New York: Perseus.
- Buono Anthony F. & Bowditch James L. 1989. The Human Side of Mergers and Acquisitions. Managing Collisions Between People, Cultures, and Organizations. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Buono Anthony F., Bowditch James L. & Lewis John W. III. 1985. When cultures collide: The anatomy of a merger. Human Relations 38 (5), 577-600.
- Camerer, C., & Thaler, R. H. 1995. Ultimatums, dictators and manners. Journal of Economic Perspectives, 9(2): 209-219.
- Cartwright Sue & Cooper Cary L. 1992. Mergers and Acquisitions: The Human Factor. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Cereste Marco, Doherty Neil F. & Travers Cheryl J. 2003. An investigation into the level and impact of merger activity amongst



- hospitals in the UK's National Health Service. *Journal of Health Organization and Management* 17 (1), 6-24.
- Dackert Ingrid, Jackson Paul R, Brenner Sten-Olof & Johansson Curt R. 2003. Eliciting and analysing employees' expectations of a merger. *Human Relations* 56 (6), 705-725.
- Folger Robert & Scarlicki Daniel P. 1999. Unfairness and resistance to change: hardship as mistreatment. *Journal of Organizational Change* 12 (1), 35-50.
- Ghoshal, S. 2005. Bad Management Theories Are De-destroying Good Management Practices. *Adacemy of Management Learning & Education*. Vol 4. No. 1, 75-91.
- Greenwood Royston, Hinings C.R. & Brown John 1994. Merging professional service firms. *Organization Science* 5 (2), 239-254.
- Isaacs, W. 1996. The process and potential of dialogue in social change. *Educational Technology*, January-February, 20-30.
- Jensen, M. E., & Meckling, W. H. 1994. The nature of man. *Journal of Applied Corporate Finance*, Summer.
- King David R., Dalton Dan R., Daily Catherine M. and Covin Jeffrey G. 2004. Meta-Analyses of Post-Acquisition Performance: Indications of Unidentified Moderators. *Strategic Management Journal*, Vo. 25, No. 2, pp. 187-200.
- Kleppstø Stein 1998. A Quest for Social Identity – The Pragmatics of Communication in Mergers and Acquisitions. In Gertsen Martine Gardel, Sjøderberg Anne-Marie & Torp Jens Erik. (eds.) *Cultural Dimensions of International Mergers and Acquisitions*. Walter de Gruyter, Berlin.
- Lipponen Jukka, Olkkonen Maria-Elena, & Moilanen Minna 2004. Perceived procedural justice and employee responses to an organizational merger. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Psychology Press, part of the Taylor & Francis Group. Volume 13, Number 3 / September 2004. Pages: 391 - 413
- Lohrum Cami 1996. Post-Acquisition Integration: Towards an Understanding of Employee Reactions. Publications of the Swedish School of Economics and Business Administrations. Doctoral Dissertation No 65. Helsinki.
- Moilanen Liisa 1993. Yritysfuusion vaikutukset esimiesten työuupumukseen, työrooliin ja työyksiköiden toimintakykyyn. Työ ja ihminen. Työympäristötutkimuksen aikakauskirja 7 (3), 157-169.
- Muukkonen, Henrik. 2008. Talouselämä 7.3.2008: Tieto-Enator ryssä tietoyhteiskuntahankkeita. http://www.talouselama.fi/doc.do?f_id=1320593
- Nahavandi Afsaneh & Malekzadeh Ali R. 1988. Acculturation in Mergers and Acquisitions. *Academy of Management Review* 13, 79-90.
- Napier Nancy K., Simmons Glen & Stratton Kay 1989. Communication During a Merger. Experience of Two Banks. *Human Resource Planning* 12 (2), 105-122.
- Risberg, Anette 1997. Ambiguity and communication in cross-cultural acquisitions: towards a conceptual framework. *Leadership & Organization Development Journal* 18 (5), 257-266.
- Roman, J. 2005. A Study of Organizational Dialogue: Facing the truth, gaining inspiration and creating understanding of the function of an organization. Espoo: Corein Oy, Teknillinen korkeakoulu.
- Sales Amy L. & Mirvis Philip H. 1984. When Cultures Collide: Issues in Acquisition. In Kimberly John R. & Quinn Robert E (eds.) *Managing Organizational Transitions*. Homewood, IL.
- Schein, E. 1996. Three Cultures of Management: The key to Organizational Learning, *Sloan Management Review*, Fall Vol. 38, No. 1, pp. 9-20.
- Schein, E. 1999. *The Corporate Culture Survival Guide – Sense and nonsense about culture change*. San Fransisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E. 2004. *Organizational Culture and Leadership*. 3rd ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schweiger David M. & DeNisi Angelo S. 1991. Communication with employees following a merger: a longitudinal field experiment. *Adacemy of Management Journal* 34 (1), 110-135.
- Tähkä, V. (1993) *Mielen rakentuminen ja psykoanalyttinen hoitaminen*. Juva: WS Bookwell Oy. Original title: *Mind and its Treatment: A Psychoanalytic Approach*.
- Tienari Janne, Vaara Eero & Kaihua Katja 1999. Talouden diskursi- en uusintamisen jäljillä – Eli miten yritysjärjestelyä käsitel- lään suomalaisessa lehdissä. *Hallinnon tutkimus* 3, 232-250.
- Tienari Janne. 1996. In the Twilight Zone: Cultural Blending in the Implementation of a Bank Merger. Helsinki School of Economics and Business Administrations Working Papers, W-172. Helsinki School of Economics and Business Admini- strations, Department of Organization and Management, Helsinki.
- Tienari, J. & Vaara, E. 2004. Suomalaiset, ruotsalaiset ja yritysjärjes- telyt: Miten kulttuurit eletään todeksi ja miten niitä voi joh- taa. LTA.
- Vaara Eero 1999. Towards a Rediscovery of Organizational Politics: Essays on Organizational Integration Following Mergers and Acquisitions. Helsinki School of Economics and Busi- ness Administration, Helsinki.
- Vaara Eero 2002. On the Discursivity of Constructions of Suc- cess/Failure in Narratives of Post-merger Integration. *Or- ganization Studies* 23 (2), 211-248.
- Walter Gordon A. 1985. Culture collisions in mergers and acqui- sitions. In Frost Peter J., Moore Larry F., Louis Meryl Reis, Lundberg Craig C. & Martin Joanne (eds.) *Organizational Culture*. SAGE Publications, Beverly Hills.
- Williams, A. 2002. *Ryhmän salaisuudet*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Wooten Kevin C. & White Louis P. 1999. Linking OD's philosophy with justice theory: postmodern implications. *Journal of Or- ganizational Change Management* 12 (1), 7-20.