



JANI ROMAN

Yrityskulttuuritutkimus:

Havainnot fuusiosta kulttuurien näkökulmasta

Yhteenveto

Sulautuvien yrityskulttuurien erot ovat tosiasia; sitä voisi verrata ”yhteisen jääkaapin” talouteen, jossa molemmat osapuolet tuovat omat uskomuksensa ja traditionsa yhteiseen talouteen – se johtaa aina eriasteisiin törmäyksiin, jotka on kyettävä tunnistamaan, kohtaamaan ja ymmärtämään. Ymmärryksen kautta konfliktiasetelma lievenee ja uuden yhteisen mallin etsiminen mahdollistuu.

Yrityskulttuurien erilaisuus paljastuu vasta vähitellen, ja tulee aina yllätyksenä. Usein tunnistetaan jopa perustavanlaatuisia eroja yhtiöiden peruskomuksissa. Tämä asettaa vaikeita kysymyksiä yksilö- ja kollektiivisella tasolla, jossa osa joutuu luopumaan joistakin uskomuksistaan. Tämä on kuitenkin psykologisesti erittäin vaikea prosessi, mikä yleensä johtaa vastarintaan.

Fuusio on iso muutos, jossa yleensä toinen osapuoli kokee ison muutoksen ja toinen ei koe. Todellisuudessa yritysköön tuplaantuminen sekä muut kulttuurieroista johtuvat tekijät johtavat pohtimaan, voidaanko vanhoilla toimintamalleilla jatkaa, vai onko luotava kokonaan uusia. Isoa yritystä ei voi johtaa samalla tavalla kuin pientä. Tämä tarjoaa silloin myös positiivisen mahdollisuuden uudistaa toimintaa, ja sitouttaa ja motivoi ihmisiä rakentamalla uusi yhteinen toimintamalli. Sitoutuminen syntyy osallistumisen kautta – yhteinen luominen johtaa myös yhteiseen me-henkeen me-he-vastakkainasettelun sijaan. Tällöin voidaan jopa esittää kysymys: Mitä me todella haluamme olla tulevaisuudessa?

© Jani Roman 2007

JANI ROMAN, sosiatri, tekniikan tohtori (työpsykologia), psyko- ja sosiadraaman TRO, Master of Quality, on organisaatiokulttuurisiin kysymyksiin erikoistuneen konsultaatioyrityksen Corein Oy:n perustaja ja toimitusjohtaja.
e-mail: jani.roman@corein.org • tel. +358 500 762 772

Roman on tutkinut useita integraatioprosesseja tukeksaan fuusioissa ja yritysostoissa kulttuurien yhteensovittamista. Hän on vuodesta 1993 lähtien kehittänyt organisaatioita, ollen ensin suuressa kansainvälisessä energia-yhtiössä laatu- ja prosessijohtamisesta vastaavana sekä johdon assistenttina, vastaten lopuksi myös strategisen suunnitteluprosessin kehittämisen menetelmänä. Hänellä on kuuden vuoden ryhmäterapiakoulutus psyko- ja sosiadraamassa sekä systeemissä perheterapiassa family constellationissa. Hän on myös joogaopettaja vuodesta 1997.

Yhdistyminen on aina hämmäntävä, tuskauttava, työteliäs ja monimutkainen prosessi. Siinä on sovittava kaksi kokonaan erilaista systeemiä yhteen. Strategisella tasolla on usein kohtalaisen selkeä, mutta käytännön tasolla monet pienetkin yksityiskohdat vaativat omat ratkaisunsa.

Uusin meta-tutkimus (King et al. 2004), joka kattaa kaikki aiemmat yritysostojen kannattavuutta selvittävät tutkimukset, osoittaa, että "riippumatta siitä, mitataan yritysostojen onnistumista pörssikurssin tai yrityksen laskennallisten mittarien kautta, yritysostot eivät paranna ja voivat jopa huonontaa ostavien yritysten pitkän aikavälin taloudellista tulosta" (King et al. 2004, s. 187). Yritysostojen ja fuusioiden hallinta on siis erittäin kriittinen kysymys, kriittisempi kuin yleisesti on osattu ymmärtääkään.

Integraation onnistuminen riippuu *strategisesta* ja *kulttuurisesta* yhteensopivuudesta. Jokainen yrityskulttuuri on erilainen, ja siten jokainen yhdistymisprosessi johtaa kulttuurien törmäykseen organisaation kaikilla tasoilla. Jos strateginen sopivuus – ja tietenkin ostettaessa maksettu hinta – on arvioitu oikein, keskeisin kysymys integraation onnistumisen kannalta on *kulttuurien yhteensovittamisen onnistuminen*, mikä käytännössä tarkoittaa ihmisten integroimista (mm. Schein 1999, 2004, Taskinen 2005, Roman 2006, Vaara 1999, 2002, Frommer 2001, Buono ym. 1985, 1989, Sales & Mirvis 1984, Walter 1985, Dackert ym. 2003).

Organisaatio on systeemi, joka muodostuu ihmisistä. He ovat olleet osallisena oman systeeminsä luomisessa; he ovat oman kulttuurinsa sekä kasvatteja ja luoja ja suojelijoita. Se tarkoittaa käytännössä: 1) he ovat ensivaiheessa sokeita omalle taustalleen, ja tarkastelevat myös toista osapuolta oman kulttuurinsa läpi – alkuvaiheessa ei tunnusteta kulttuurieroja, 2) he kokevat yhdistymisen yleensä uhkana, vaikka eivät sitä ääneen sanoisikaan, sillä yhdistyminen on aina uhka omalle systeemille ja sen perususkomuksille, 3) heidän on vaikea luopua oman systeeminsä perususkomuksista, vaikka eivät ole niistä edes tietoisia (he ovat mm. lojaleja vanhalle kulttuurille ja sitä edustaneille henkilöille, lisäksi perususkomusten muutos johtaa usein identiteettikriisiin), 4) yhdistyminen johtaa vaikeaan prosessiin, jossa eroavaisuudet perususkomuksissa on kaikkein vaikeimmin kohdattava asia.

Yrityskulttuuri näkyy kaikessa toiminnassa. Sen ydin on syvät perususkomukset, jotka ovat organisaation kollektiivisessa tajunnassa. Näitä perususkomuksia ei yleensä ole tunnustettu, ja ne voivat olla jotain muuta kuin mitä arvoihin tai strategiaan on kirjoitettu. Perususkomuksista syntyy kaikki toiminta organisaatiossa.

Kaikkein keskeisin kysymys ei kokemukseni mukaan ole kuitenkaan itsessään uskomusten erot – niissä on yleensä aina eroja, ja kun yhdistyminen on päätetty, on

joka tapauksessa pelattava niillä korteilla mitä käteen on tullut – vaan miten tämä kulttuurinen yhdistyminen toteutetaan.

Faktoja yleisesti sulautumisprosessissa:

- Sulautuvien yrityskulttuurien erot ovat tosiasia; sitä voisi verrata ”yhteisen jääkaapin” talouteen, jossa molemmat osapuolet tuovat omat uskomuksensa ja traditionsa yhteiseen talouteen – se johtaa aina eriasteisiin törmäyksiin, jotka on kyettävä tunnistamaan, kohtaamaan ja ymmärtämään. Ymmärryksen kautta konfliktiasetelma lievenee ja uuden yhteisen mallin etsiminen mahdollistuu.
- Sulautumisprosessissa erityisesti osapuoli, joka *kokee menettävänsä enemmän*, suhtautuu nuivemmin yhdistämiseen. Ryhmässä saattaa syntyä entistä vahvempi me-henki, ja vastakkain asetelma me-vastaan-he. He saattavat identifioitua entistä vahvemmin menneeseen, ja pyrkivät suojelemaan sitä muutoksia vastaan.
- Ihmiset rasittuvat psyykkisesti ja fyysisesti suuresti yhdistämisen prosessissa, ja rasitus on pitkäkestoista. Tämä johtaa lisääntyneisiin sairaspöissaoloihin ja jopa työkyvyttömyyksiin. Työteho laskee.
- Kulttuurien törmäyksessä syntyy yleensä suurta tyytymättömyyttä, erityisesti siinä osapuolella joka kokee menettävänsä enemmän, mikä johtaa myös yhtiöstä poishakeutumisiin.
- Yrityskulttuurien erilaisuus paljastuu vasta vähitellen, ja tulee aina yllätyksenä. Usein tunnustetaan jopa perustavanlaatuisia tasoa olevia eroja yhtiöiden perususkomuksissa. Tämä asettaa vaikeita kysymyksiä yksilö- ja kollektiivisella tasolla, jossa osa joutuu luopumaan joistakin uskomuksistaan. Tämä on kuitenkin psykologisesti erittäin vaikea prosessi, mikä yleensä johtaa vastarintaan.
- Fuusio on iso muutos, jossa yleensä toinen osapuoli *kokee* ison muutoksen ja toinen ei *koe*. Todellisuudessa yritysoston tuuplantuminen sekä muut kulttuurieroista johtuvat tekijät johtavat pohtimaan, voidaanko vanhoilla toimintamalleilla jatkaa, vai onko luotava kokonaa uusia. Isoa yritystä ei voi johtaa samalla tavalla kuin pientä. Tämä tarjoaa silloin myös positiivisen mahdollisuuden uudistaa toimintaa, ja sitouttaa ja motivoida ihmisiä rakentamalla uusi yhteinen toimintamalli. Sitoutuminen syntyy osallistumisen kautta – yhteinen luominen johtaa myös yhteiseen me-henkeen me-he-vastakkainasettelun sijaan. Tällöin voidaan jopa esittää kysymys: *Mitä me todella haluamme olla tulevaisuudessa?*

Ihmisten onnistunut yhdistyminen ja uudelleenorganisointuminen sulautumisessa noudattaa seuraavaa kolmi-vaiheista prosessia:

1. Synnytetään ymmärrystä sekä omista että toisen kulttuureista ja niiden peruskomuksista, mikä selittää käyttäytymisen, ajattelun ja asenteiden eroja. Ymmärryksen luominen edellyttää keskinäistä *arvostusta*, mutta ei yksinään riitä henkiseen yhdistymiseen.
2. Molempien osapuolten on oltava valmiita luopumaan vanhasta, sillä kummankaan mallia ei sellaisenaan kokonaisuudessaan voida ottaa (toisaalta kokonaisuus on aivan uusi, johon vanha ei sellaisenaan yleensä kelpaakaan, ja toisaalta ihmiset eivät halua muuttaa uuden puolison kotiin tuomatta jotain omaa sinne mukanaan). Molempien on kohdattava se totuus, että menneisyyttä ei enää saa takaisin, ja on valittava: joko ”kulissiavioliitto tai oikea avioliitto”, joka tarkoittaa edellytyksien luomista sille, että voidaan rakentaa jotain yhteistä uutta.
3. Rakennetaan yhdessä uudet ratkaisut. Silloin syntyy molemminpuolinen sitoutuminen ja mielekkyyden kokemus.

Vaikka aluksi ei ehkä olekaan edes ajateltu, että sulautuminen johtaisi uudistusprosessiin, suuren luokan sulautuminen kuitenkin sen tekee. Kulttuuriset voimat ovat suuret, ja niiden aliarvioiminen johtaa organisaation ongelmiin. Prosessia voisi verrata vaikkapa uusperheeseen; lapset reagoivat vahvasti uuteen isä- tai äiti-puoleen. Koko perhe joutuu mullistukseen, vaikka niin ei ehkä aluksi uskottukaan. Se tarkoittaa aina peruskomusten ja -arvojen uudelleen määrittelyä, erilaisten systeemien yhteensovittamista, mikä siis on käytännössä vanhasta luopumista ja uuden rakentamista.

Sulautuminen on kuitenkin *myös mahdollisuus*. Käytännössä vaihtoehdot ovat: 1) **ajautumisen strategia**, joka johtaa ”kulissiavioliittoon”, siis ei todelliseen sitoutumiseen ja tunnetasolla tapahtuvaan yhdistymiseen, tai 2) **tietoinen yhdistymisen johtaminen**, joka avaa tien ”oikeaan avioliittoon”, eli myös tunnetasolla tapahtuvaan yhdistymiseen. Tunnelma näissä kahdessa avioliitossa on hyvin erilainen; toisessa tehdään velvollisuudesta, toisessa tehdään yhdessä.

Keskeisiä teesejä

- **Yhdistymisen on perustuttava todellisuuteen** – mikä tarkoittaa sen todellisuuden ymmärtämistä, missä ihmiset ovat. Kaikki muu kehitystoiminta koetaan falskina, eikä saavuta ihmisten sydämiä ja sieluja, vaan jää ulkokoh-taiseksi. Tämä tarkoittaa todellisen kulttuurin tunnistamista, kulttuurierojen tunnistamista ja ihmisten kokemusten ymmärtämistä.
- **Kulttuurierojen tunnistaminen helpottaa ihmisiä**. Se selittää vaikeuksia, nostaa ihmisiä vaikeuksien yläpuolelle, ja johtaa miettimään, mitä *uusia* ratkaisuja tai jopa uskomuksia on kehitettävä.

- **On säilytettävä strateginen fokus**. Yhdistymisprosessin punaisena lankana on strategia ja yhdistymisestä haettava synergia. Se on loppujen lopuksi taustatuki ihmisten ponnisteluille heidän rakentaessaan *uutta systeemiä vanhojen systeemien tilalle*.
- **Ihmiset ylittävät odotukset**, kun he saavat luottamusta, arvostusta ja mahdollisuuksia rakentaa uutta systeemiä. Muutosprosessi on aina pitkä ja kivuliaskin. Henkinen muutos, joka ihmisten on käytävä läpi, vie oman aikansa. *Prosessia tukee parhaiten jatkuva kosketus todellisuuteen*, sillä siitä ihmiset loppujen lopuksi saavat todellista voimaa. Todellisuuden hyväksyminen tekee joskus kipeää, mutta koskaan ei ole rakennettu mitään kestäväää ja vahvaa fantasian päälle.
- **Kehittyminen tapahtuu dialogin kautta**. Ihmiset etsivät mielekkyyttä ja merkitystä. Se syntyy kollektiivisesti yhteisen kohtaamisen kautta, vuorovaikutuksessa. Sitä ei voi pakottaa ihmisiin. Heidän on löydettävä se itse.

Havaintojeni mukaan keskeistä tällaisessa muutosprosessissa on:

1. Tukea keskinäisen arvostuksen syntymistä ja kehittymistä.
2. Auttaa henkilöstöä läpi muutoksen synnyttämän luopumisprosessin, jotta he eivät kerää turhaa painolastia, ja jotta henkinen energia vapautuu tulevaisuuden luomiseen.
3. Lisätä ymmärrystä kulttuurin merkityksestä, vaikutuksista ja molempien osapuolien kulttuurieroista, jotta yhteiset toimintatavat ja liittymäpinnat voidaan suunnitella järkevästi.
4. Tukea organisaation itsetuntemuksen kasvamista ja omaehtoisen kulttuurisen kehittämiskyvyn lisääntymistä, jotta organisaatio kykenee kehittämään ja tukemaan itse itseänsä.

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. *Academy 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, Söderberg 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.
- 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.