



OULUN YLIOPISTO
UNIVERSITY of OULU

OULUN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

Krista Huttu

**KULTTUURIEROJEN LUOMAT HAASTEET SUOMALAISTEN YRITYSTEN
INTEGRAATIOISSA**

Kandidaatintutkielma
Kansainvälisen liiketoiminnan johtaminen
2019

Sisällys

1	JOHDANTO	5
1.1	JOHDATUS AIHEESEEN SEKÄ TUTKIMUSKYSYMYKSIIN	5
1.2	TUTKIMUSMENETELMÄT	6
1.3	TERMIEN MÄÄRITTELY	7
2	YRITYSINTEGRAATIOISTA YLEISESTI	8
2.1	YRITYKSEN KASVU	8
2.2	YRITYSINTEGRAATIOIDEN SYITÄ.....	9
2.3	INTEGRAATIOIDEN HAASTEITA	10
2.4	INTEGRAATIOT SUOMESSA JA MUISSA MAISSA	11
3	KULTTUURI	12
3.1	KANSALLINEN KULTTUURI	13
3.1.1	Hofsteden kulttuurin ulottuvuudet	14
3.1.2	Kansallisen kulttuurin laajempi jaottelu.....	16
3.1.3	Kansallinen kulttuuri Suomessa	16
3.2	IDENTITEETTI JA KULTTUURI	17
3.3	ORGANISAATIOKULTTUURI	19
3.3.1	Organisaatiokulttuuri integraatioissa	19
4	KULTTUURIEROT INTEGRAATIOISSA	21
4.1	KULTTUURIEROT INTEGRAATIOISSA MODERNIN KULTTUURIKÄSITYKSEN MUKAAN	22
4.1.1	Johtaminen ja hierarkia	22
4.1.2	Viestintä ja kommunikointi	23
4.1.3	Epävarmuus yrityksissä	25
4.2	POSTMODERNI KULTTUURIKÄSITYS YRITYSINTEGRAATIOISSA	25
4.2.1	Kulttuurierot postmodernin kulttuurikäsitteen mukaan.....	26
5	KULTTUURIEN INTEGROIMISEN JOHTAMINEN	28
5.1.	ENNEN INTEGRAATIOTA	28
5.1.1	Integraatiostrategia	29
5.1.2	Due Diligence	30
5.1.3	Neuvottelut	31
5.2	INTEGRAATION AIKANA.....	32
5.2.1	Integraation julkistaminen	32

5.2.2	Julkistamisen ja fyysisen tai kulttuurisen integraation välinen aika.....	32
5.3	INTEGRAATION JÄLKEEN (PMI).....	33
6	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	35
7	LÄHTEET	36

Taulukot

Taulukko 1. Hofsteden kulttuuridimensiot.....	15
------------------------------------------------------	-----------

1 JOHDANTO

1.1 Johdatus aiheeseen sekä tutkimuskysymyksiin

Tämän kandidaatintyön tarkoituksena on esitellä kirjallisuuskatsauksen menetelmiä käyttäen suomalaisten yritysten kohtaamien kulttuurierojen luomia haasteita yritysintegraatioissa. Tutkimus käsittelee kulttuurin käsitteitä, sekä yritysintegraatioiden syitä ja seurauksia, sekä niiden onnistumista kansainvälisessä ympäristössä. Johdantoluku keskittyy käsittelemään aihevalinnan perusteluja, sekä esittelee tutkimuskysymykset ja käytettyjä menetelmiä.

Kulttuurin näkökulma yritysintegraatioissa tuli mukaan tutkimuksiin 1980-luvulla, jolloin heräteltiin ajatuksia, että kulttuuri voisi olla yksi tapa luoda arvoa yrityksissä (Sarala, 2008). Kulttuurien integroimisesta on tullut ajan saatossa yhä tärkeämpi osa yritysintegraatioiden onnistumisen tutkimisessa, etenkin kasvavien yritysosto- ja yritysintegraatiomäärien vuoksi, ja sitä pidetään yhtenä kriittisimmistä tekijöistä integraation onnistumisessa (Sarala, 2008; Shrivastava 1986). Nämä tutkimukset voivat auttaa vastaamaan kysymykseen, onko integraatioille mahdollista löytää onnistumisen tunnusmerkkejä vai tuleeko jokaiseen integraatioon suhtautua tapauskohtaisesti?

Yritysintegraatioissa yksi epäonnistumisen syistä on huonosti johdettu kulttuurien sulauttaminen (Sarala, 2008). Arvioiden mukaan jopa 40-60% yritysintegraatioista epäonnistuu ja pääsyitä voidaan listata neljä: integraation johtamisen puutteellisuus, liiallinen kulujen karsiminen, liika optimistisuus, sekä ylihinnan maksaminen (Thomas, 2009, 3). Näitä haasteita käsittelemme tarkemmin myöhemmin.

Kulttuuri yrityksistä puhuttaessa voidaan jakaa ainakin kahteen osaan: organisaatiokulttuuri, eli yrityskulttuuri, sekä kansallinen kulttuuri (esim. Viegas-Pires, 2013). Tässä työssä keskityn ennen kaikkea kansallisen kulttuurin vaikutuksiin, sillä kansallinen kulttuuri voisi selittää osittain etenkin kansainvälisten integraatioiden epäonnistumisen. Organisaatiokulttuuri voi selittyä joiltain osin kansallisella kulttuurilla, joten työn rajaaminen koskemaan toista näkökulmaa on järkevää. (Hofstede & Hofstede, 2005, 36.) Vaikka esittelen työssäni modernin kulttuurikäsitteeseen, huomioin myös vastakkaisen, postmodernin käsityksen, jonka

mukaan kulttuuri on muuttuvaa ja kansallinen kulttuuri on vain yksi osa identiteettiä (Tienari & Vaara, 2004).

Yritysidegreetiot ovat myös yrityksen talouden kannalta merkittäviä. 2018 tammikuusta syyskuuhun, maailmanlaajuisesti yritysostoja ja -integreetioita tehtiin \$3,3tn edestä (Platt, 2018). Yrityksillä on siis syytä ymmärtää integreetation onnistumisen avaimet ja miten voi mahdollisesti välttää epäonnistumisen. Integreetiot epäonnistuvat usein, koska tavoitteet ja työkalut integreetation onnistumisen suhteen ovat usein liian kunnianhimoiset, jolloin toteutuksen tason johto kohtaa loputtomasti haasteita ja hyvin vähän tuloksia. Tällöin johtajat turhautuvat ja jättävät työnsä, joka on yksi pahimpia seurauksia epäonnistuneesta integreetatiosta. (Thomas 2009, 4.)

Tämän tutkielman tarkoituksena on vastata päätutkimuskysymykseen:

”Millä tavalla kulttuuri vaikuttaa suomalaisten yritysten kansainvälisissä integreetatioissa?”

Työssä hyödynnetään myös seuraavia alakysymyksiä, jotka auttavat hahmottamaan ongelman:

”Mikä on vallitseva käsitys kulttuurista integreetatioiden näkökulmasta?”

”Mitä muita kulttuurikäsitteitä voidaan hyödyntää integreetiotutkimuksessa?”

1.2 Tutkimusmenetelmät

Työssä käytetään tutkimusmenetelmänä kirjallisuuskatsausta, sillä kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan luoda aiheesta yhtenäinen kokonaiskuva, sekä arvioida tätä kokonaisuutta (Salminen 2011). Aineiston laajan saatavuuden vuoksi tässä työssä käytetään kuvailevaa kirjallisuuskatsausta, sillä tätä tapaa ei rajoita samantaiset metodiset seikat, kuten systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa, sekä meta-analyysissä (Salminen 2011). Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen voi edelleen jaotella narratiiviseen ja integroivaan kirjallisuuskatsaukseen (Salminen 2011). Työn tarkoituksena on kerätä olemassa olevia näkökulmia ja luoda yhtenäinen kokonaiskuva

yritysintegraatioiden kulttuurillisista haasteista, joten menetelmänä käytän narratiivista kirjallisuuskatsausta.

Teoreettinen viitekehys tässä työssä käsittää kulttuurien tutkimuksen etenkin kansallisen kulttuurin näkökulmasta, sekä integraatioiden syiden tutkimisen. Tutkittava ilmiö on yritysidegreetiot, negatiivisten kulttuurierojen näkökulmasta. Lopuksi käsitellään vielä johtamisen keinoja kulttuurien integroimiseksi yritysidegreetioissa.

Opinnäytetyössä käsitellään ensimmäisissä luvuissa aiheen käsitteitä tarkemmin, sekä määritellään käytettävät näkökulmat kulttuurista, sekä yritysidegreetioista. Tiedonhaku pohjautuu enimmäkseen teoreettiseen pohjaan, mutta suomalaisten yrityksen näkökulman tarkastelemiseksi on tärkeää huomioida myös käytännön kokemus. Aineiston keräämisessä hyödynnetyt tietokannat olivat Google Scholar, Oula Finna, Ebscon tietokannat, Emerald Journals sekä ProQuest. Hakusanoina käytettiin pääosin seuraavia: ”national culture”, ”culture clashes”, ”M&A integration”, ”cultural integration”, ”kulttuurierot”, ”yritysidegreetio”, ”kulttuuri ja integreetio”. Tiedonhankinta on aloitettu joulukuussa 2018 ja se kesti työn valmistumiseen, maaliskuu 2019 saakka.

1.3 Termien määrittely

Tässä yhteydessä on syytä määritellä, mitä yritysidegreetioilla tarkoitetaan. Yritykset voivat kasvaa integreetioiden avulla pääsääntöisesti kahdella tavalla; fuusioimalla toisen, suunnilleen yhtä suuren yrityksen (*merger*) tai ostamalla toinen yritys tai olemalla oston kohteena (*acquisition*). Tässä työssä tarkastelemme yritysidegreetioita yleisesti molempien osalta. Yritysten yhdistyminen on huomattavasti harvinaisempi ilmiö, joten tässä yhteydessä puhumme yleisesti yritysten integreetioista sisällyttäen tähän molemmat tapaukset (Sarala, 2008) Yritysidegreetiot voivat olla joko horisontaalisia tai vertikaalisia, eli ne tapahtuvat joko samalla tuotantoasteella samalla alalla, tai toisaalta eri tuotantoasteissa samalla alalla (Cartwright & Cooper, 1992, 3). Kolmas mahdollisuus on eri alojen väliset integreetiot.

2 YRITYSINTEGRAATIOISTA YLEISESTI

Jotta voimme käsitellä yritysintegraatioiden kulttuurillisia haasteita, on tärkeää havainnollistaa yrityksen kasvu integraatioiden kautta. Tässä osiossa käsitellään yritysintegraatioiden syitä ja haasteita, sekä millä tavalla yritysintegraatiot ovat näkyneet Suomessa ja muualla maailmassa. Kasvu yritysintegraatioissa on yleisesti ottaen aina osakkeenomistajan saaman arvon maksimoimista, muista perussyistä johtuva kasvu on Gaughanin (2005, 44) mukaan kyseenalaista. Vaikka kasvun tavoittelu juontaa juurensa arvon kasvattamiseen, yritys voi valita tapansa kasvaa tässä kappaleessa käsiteltävillä tavoilla.

2.1 Yrityksen kasvu

Pohjimmiltaan yrityksen halu kasvaa juontaa juurensa haluun luoda enemmän arvoa. Saralan (2008) mukaan yritysostoja voidaan tarkastella investointeina ja investointien tarkoituksena on aina kasvattaa tai säilyttää varallisuutta. Investoinnit yrityksissä aiheuttavat usein kysymyksiä yrityksen omistajissa ja osakkeenomistajat voivat kyseenalaistaa investoinnin kannattavuutta. Etenkin yritysostot perustellaan osakkeenomistajille kasvustrategiana (Cartwright & Cooper, 1, 1992).

Organisaatiot voivat kasvaa joko itsenäisesti tai ulkopuolisen organisaation avulla, esimerkiksi yritysintegraatioiden kautta. Tästä syystä yrityksen kasvu voidaan jakaa karkeasti orgaaniseen ja ei-orgaaniseen kasvuun; orgaanisessa kasvussa yritys käyttää omia resurssejaan kasvun saavuttamiseksi. Ei-orgaaninen kasvu käsittää yritysostot ja sulautumiset, jotka ovat tämän työn kohteena. Yritysostoissa kasvu saavutetaan ostamalla esimerkiksi osaamista, kapasiteettia tai koko kilpaileva yritys. (Laukkanen & Laukkanen, 2007, 36.)

Lopuksi on käsiteltävä, miten yritys hyötyy integraatiosta. Yritysintegraatioissa lopputulos on optimaalinen, kun molemmat osapuolet, esimerkiksi ostaja ja oston kohteena oleva yritys, hyötyvät integraatiosta (Cartwright & Cooper, 1992, 4-5). Yksittäinen yritys voi hyötyä integraatiosta kykenemällä lisäämään tehokkuutta, parantamaan resurssien saatavuutta tai lisäämällä tietoja ja taitoja (Sarala, 2008).

2.2 Yritysintegraatioiden syitä

Kuten edellisessä kappaleessa käsiteltiin, yritys voi kasvaa joko orgaanisella, tai ei-orgaanisella kasvulla (Laukkanen 2007, 36). Yritysintegraatio kasvutavaksi valitaan, kun potentiaaliset kustannukset orgaanisessa kasvussa ovat suuremmat, kuin yritysostossa (Steigner & Sutton, 2011). Kansainvälistymisen näkökulmasta esimerkiksi yritys, jolla on erityistä osaamista, haluaa ennemmin kasvaa yritysostojen, kuin muiden vaihtoehtojen kautta, sillä esimerkiksi lisensointi altistaisi moraalikadolle (Steigner & Sutton, 2011). Tästä syystä kasvava yritys pyrkii vähentämään potentiaalisia tulevaisuuden riskejä, kun nämä riskit ovat osa yrityksen ydinosuamista.

Integraatioiden syyt voidaan jakaa kahteen osaan: kasvua kiihdyttävät ja markkinoita laajentavat tai niitä turvaavat syyt (Daniel & Metcalf, 2001, 4). Yritys voi tavoitella skaalaetua, jossa ostamalla tai integroitumalla horisontaalisesti kasvatetaan oman yrityksen kapasiteettia. Samalla yritys voi kontrolloida pitkällä tähtäimellä yrityksen arvon kehitystä. Tämän lisäksi integroiva yritys voi tavoitella toisen yrityksen teknologiaa tai tuotantomenetelmiä ja integraatio on tapa saavuttaa nämä. Yritykset voivat tavoitella uusia jakelukanavia, sekä markkinoita integroitumalla. Tämä pätee etenkin, kun yritykset toimivat itsenäisesti tietyllä toimialalla tietyssä maassa. Viimeinen pääsyy yritysintegraatioille on kilpailun vähentäminen markkinoilla. (Thomas, 2009, 2.)

Bower (2001) taas esittelee yritysostoille viisi syytä: toimialan ylikapasiteetin hallinta, muiden alan yritysten eliminoiminen maantieteellisesti hajaantuneilla aloilla, uusien markkinoiden ja tuotteiden saavuttaminen, tutkimus ja kehitys -toiminnan korvaaminen, sekä mahdollisesti uuden toimialan kehittäminen. Daniel & Metcalf (2001, 4) käsittävät integraation syihin myös henkisen ja älyllisen pääoman saavuttaminen toisesta yrityksestä, sekä globaalien aseman turvaamisen. Kaikkiaan yritysintegraatiot liittyvät siis aina jollain tavalla halukkuuteen kasvaa, kuten Saralan (2008) käsitys yritysintegraatioiden kohtelemisena investointeina antoi ymmärtää.

Yritysintegraatioiden syyt voivat myös antaa pohjan yrityksen suhtautumiselle kulttuurien integroimiseen. Esimerkiksi kun yritys integroi asiantuntijaorganisaation itseensä, josta integroiva yritys havittelee etenkin uusia innovaatioita ja tutkimusmenetelmiä, integroivan yrityksen on tärkeää pitää suunnittelijat ja muu tekninen henkilöstö tyytyväisinä (Bower 2001). Yritysintegraation pohjimmaiset syyt antavat suuntaa myös integraation yleiseen kulkuun (Shrivastava, 1986).

2.3 Integraatioiden haasteita

Integraatio on onnistunut, kun sen integraation jälkeinen arvo on suurempi, kuin integraatioon käytetyt varat (Canina & Kim, 2010), eli se kykenee luomaan arvoa. Integraatio voi epäonnistua esimerkiksi väärän integroitavan kohteen valitsemisen tai väärin integraation onnistumisen mittarien seuraamisen (Meckl, 2004). Epäonnistumisen seurauksena suurempi yritys voi joutua hankkiutumaan eroon integroidusta yrityksestä (Shrivastava, 1986). Yksi epäonnistumisen aiheuttaja on myös ostettavan kohteen ylihinnointelu (Daniel & Metcalf 2001, 8). Pohjimmiltaan integraation epäonnistumisen syyt juontavat juurensa integraatioiden monimutkaisuuteen. Meckl (2004) mukaan monimutkaisuudesta kertoo integraatiossa käytettävien työkalujen heterogeenisyys, informaation paljous, sekä ihmisaspekti. Thomas'n (2009, 2) mukaan yritysintegraatiot epäonnistuvat osakkeenomistajan kokeman arvon kasvattamisessa tai säilyttämisessä etenkin integraation implementoinnissa, eli taustalla voi olla liian optimistiset odotukset integraation lopputuloksesta.

Integroivan yrityksen tai integroitavan yrityksen kohtaamat kustannukset voivat kasvaa tai toisaalta taas myynti pienentyä, kun taustalla oleva epävarmuus menestymisestä, sekä vastuiden ja tavoitteiden epäselvä määrittely aiheuttavat paljon käytännön ongelmia päätöksenteossa (Erkkilä, 2001, 35). Erkkilän mukaan juuri nämä tekijät aiheuttavat ylimääräistä painetta, joka sittemmin voi ilmetä tärkeimpien työntekijöiden menetyksenä. Toisaalta taas Thomasin (2009, 4) mukaan haasteita voi aiheuttaa myöskin liiallisuuksiin menevä kulujen pienentäminen, jolloin keskittyminen suuntautuu taloudellisten tunnuslukujen kasvattamiseen, eikä varsinaisen ydinosaamisen tai integraation alkuperäisten tavoitteiden täyttämiseen.

Yritysosot ja -integraatiot koetaan työyhteisössä usein edelleen negatiivisena. Työntekijät kokevat monia tunteita integraation eri vaiheiden aikana ja näihin liittyy

tiettyjä ongelmia ja kysymyksiä työntekijöiden osalta (Abdulai & Ibrahim, 2016). Tästä syystä on tärkeää ottaa huomioon myös inhimilliset tekijät integraatioissa, jotta työntekijät olisivat halukkaita jäämään yritykseen myös integraation jälkeen. Edellä mainittuihin riskeihin ja haasteisiin voidaan vaikuttaa tehokkaalla integraation suunnittelulla (Erkkilä, 2001), sekä viestinnällä.

2.4 Integraatiot Suomessa ja muissa maissa

Kaikkiaan vuonna 2016 suomalaiset yritykset omistivat tytäryhtiöitä 144 eri maassa. Suurin liikevaihto näistä tapahtui Ruotsissa. Noin 40% tytäryhtiöistä sijaitsee EU-maissa ja toiseksi suurimmat alueet ovat Aasiassa ja Oseaniassa, sekä Pohjois-Amerikassa. Tukku- ja vähittäiskauppa, sekä teollisuus ovat toimialoista suurimmat suomalaisten yritysten tytäryhtiöiden osalta. (Tilastokeskus 2018.) Tilastokeskuksen (2018) mukaan 2016 suomalaisilla yrityksillä oli jopa 5400 tytäryhtiötä ja EU-alueella suomalaiset yritykset työllistävät tytäryhtiössään yli 250 000 henkilöä ja yhteensä Euroopassa ja Aasiassa yli 500 000 työntekijää.

Kengelback'n ym. (2018) Raportissa vuonna 2017 globaalissa mittakaavassa yritysten sulauttamisia ja yritysostoja tehtiin noin 36 000 ja 2018 ensimmäisellä puolikkaalla yli 16 000 sopimusta maailmanlaajuisesti, vaikkakin yli 10 miljardin dollarin arvoisten yritysintegraatioiden määrä on laskenut huomattavasti vuodesta 2015. Integraatioiden määrä on kasvanut vakaasti viimeisimmän finanssikriisin jälkeen. Platt:n (2018) mukaan syyskuuhun 2018 mennessä suurin osa yrityskauppa tai integraatiosopimusten kokonaisarvosta muodostuu yli 5 miljardin dollarin arvoisista sopimuksista. Integraatioit ovat siis myös kansantalouksien kannalta merkittäviä.

Hogan Lovells julkaisun *Global M&A Trends that Could Propel the Robust M&A Market through 2019* mukaan Euro-alueella suhtaudutaan myönteisesti yritysintegraatioihin ja tilanne alueella on vakaa. Julkaisun mukaan teknologia on edelleen yksi houkuttelevimmista integraation kohteista, kuten aiemmin todettiin (Bower 2001; Daniel & Metcalf 2001, 4; Thomas 2009, 2). Julkaisussa huomautetaan myös poliittisen tilan, sekä kansallisen turvallisuuden vaikutuksista integraatiohalukkuuteen.

3 KULTTUURI

” *The world is full of confrontations between people, groups, and nations who think, feel, and act differently*” (Hofstede & Hofstede, 2005, 2). Hofstede & Hofstede (2005) tiivistää ajatuksen kulttuurista mieltämällä sen yleisesti jonkin ihmisryhmän tavoiksi ja arvoiksi. Hofsteden kulttuurikäsitystä voidaan modernin näkökulman mukaan pitää yleisenä pohjana kulttuuritutkimuksille, sillä sen ajatellaan olevan kulttuurien havainnollistaja, mutta toisaalta on myös arvosteltu, riittävätkö kulttuuridimensiot selittämään kulttuurien välisiä eroja (Ailon, 2008). Hofsteden kulttuurikäsitys rajoittaa kulttuurin maan rajojen sisäiseksi, kun toisaalta kulttuuri voidaan käsittää alueelliseksi ja esimerkiksi kielialueittain kulttuurit ovat valtioiden välillä hyvin samankaltaisia (Schneider & Barsoux 2003, 53; Laneve & Stüllein, 2010).

Kulttuuri on opittua ja luo pohjan ihmisen tavoille toimia Tätä tukee käsitys, jonka mukaan kulttuuri pohjautuu ympäristöstä, ei niinkään perimästä, sillä pohjimmiltaan ihmisten luonne on samanlainen kulttuuriryhmästä riippumatta (Hofstede & Hofstede, 2005) Yleisesti kulttuuri onkin kaikkea, mitä ihmiset tekevät, sekä niiden tuotokset (Buono, Bowditch, & Lewis III, 1985). Kulttuurista keskusteleminen kuuluu olennaisesti yritysintegraatioiden kulttuurillisiin haasteisiin, sillä tarvitsemme määritelmän, kuinka kulttuuria mitataan ja millä tavoilla kulttuurierot voidaan todentaa.

Kulttuurit käsitetään hyvin monimutkaisina ja vaikeasti havainnollistettavina, mutta ne voidaan yritysintegraatioita tarkasteltaessa jakaa kolmeen tyyppiin; kansallinen kulttuuri, organisaatiokulttuuri ja organisaation alakulttuurit (Viegas-Pires, 2013). Toisaalta Schneider & Barsoux (1992, 52) ja Laneve & Stüllein (2010) jakavat kulttuurit kansalliseen tai alueelliseen, toimialakohtaiseen, ammatilliseen, toiminnalliseen ja yrityskulttuuriin. Näistä eri kulttuurikäsitöksistä keskitymme kansallisen kulttuurin aiheuttamiin haasteisiin samalla sivuten organisaatiokulttuuria.

Tässä luvussa käsittelen myös postmodernia näkökulmaa kulttuurista, joka on modernille näkökulmalle vastakkainen näkökulma. Postmodernissa näkökulmassa huomioin etenkin Stuart Hall (1999) tutkimukset. Myöhemmässä vaiheessa kulttuurieroista keskusteltaessa käsittelen erikseen perinteisen modernin näkemyksen

esimerkiksi Teerikankaan (2006, 2008) ja Hofsteden (2005) tutkimusten avulla ja postmodernin näkökulman erikseen.

3.1 Kansallinen kulttuuri

Kansallinen kulttuuri rajataan usein yhden kansallisuuden sisäiseksi. Todellisuudessa käsite voi tarkoittaa myös yhteisöjen kulttuuria, mutta kansallinen kulttuuri on kuitenkin huomattavasti helpompi käsitellä, sillä joillain alueilla esimerkiksi etniset ryhmät voivat aiheuttaa todella suurta vaihtelua kulttuureissa. (Hofstede & Hofstede, 2005, 18) Yleisesti kansallinen kulttuuri käsitetään perinteiden, talouden, ilmaston, historian ja muun demografian muovaamaksi (Cartwright & Cooper, 1992, 54). Huolimatta näkemyksellisistä eroista kansallisen kulttuurin käsitteen sisällöstä, voimme tarkastella myöhemmin kulttuurien välisiä eroja yrityksissä ja niiden luomia ongelmia integraatioissa.

Kulttuuri voidaan jaotella johtamistyyppien ja kommunikointityylien mukaan. Lewis (2005, 70) jakaa nämä kolmeen osa-alueeseen: reagoivat kulttuurit, multi-aktiiviset kulttuurit ja suoraviivaiset kulttuurit. Lewisin (2005, 71) mukaan reagoiville kulttuureille, kuten Kiinalle, ominaista on muodollisuus ja vastapuolen kuunteleminen, kun taas sen vastakohtana, suoraviivaisen kulttuurin (esim. Yhdysvallat) tyylille on ominaista organisointikyvyn arvostaminen, suoraviivaisuus kommunikoinnissa ja muodollisuus ei ole kommunikaatiossa suoraa puhetta tärkeämpää. Multi-aktiivisen kulttuurin, kuten Italian, edustajat taas ovat kommunikoinnissaan impulsiivisia ja puheliaita, sekä heille on ominaista usean asian yhtäaikaista työstäminen, kun lineaarisissa kulttuureissa keskitytään enemmän yhteen asiaan kerrallaan (Lewis, 2005, 70).

Huomioitavaa on myös, että vaikka kansallinen kulttuuri koetaan valtion rajojen sisäpuoliseksi, kansallinen kulttuuri on vain keskiarvo kulttuurista, eikä jokainen yksilö edusta tätä kulttuuria (Teerikangas, 2008, 120). Huolimatta siitä, että yksilöllisiä eroja löytyy, kansallista kulttuuria voidaan Hofsteden käsityksen mukaan käsitellä muuttumattomana ja esimerkiksi Saralan (2008) mukaan muutokset kansallisessa kulttuurissa ovat niin vähäisiä ja asteittaisia, että lyhyellä aikavälillä ne eivät juuri vaikuta kansalliseen kulttuuriin.

3.1.1 Hofsteden kulttuurin ulottuvuudet

Geert Hofstede tutki kulttuurien yhdistäviä tekijöitä. Hän teki havaintonsa IBM-yhtiössä (Sarala 2008). Tutkimuksista muodostui viisi kulttuuridimensiota:

- Valtaetäisyys (PDI)
Valtaetäisyys kertoo, kuinka selvästi heikommassa asemassa olevat ihmiset hyväksyvät eriarvoisuuden vallan suhteen. Pieni PDI kertoo pyrkimyksistä poistaa epätasa-arvoisuuksia. (Hofstede & Hofstede, 2005, 46.)
- Individualismi vs. Kollektivismi (IDV)
IDV määrittää, kuinka riippuvaisia yksilöiden koetaan olevan muista ihmisistä. Matala luku viittaa oletukseen ihmisten velvollisuudesta huolehtia itsestään, kun taas suuri luku viittaa perhekeskeisyyteen ja toisten suojelemiseen. (Hofstede & Hofstede, 2005, 76.)
- Feminiinisyys vs. Maskuliinisuus (MAS)
Feminiinisessä kulttuurissa sukupuolten väliset erot ovat pienemmät, kun taas maskuliinisessa yhteiskunnassa sukupuolten oletetaan noudattavan perinteisiä sukupuolirooleja. Suuri MAS viittaa maskuliinisen yhteiskuntaan. (Hofstede & Hofstede, 2005, 120.)
- Suhtautuminen epävarmuuteen (UAI)
UAI kertoo, kuinka paljon kulttuurissa voidaan käsitellä epävarmuutta. Pieni luku viittaa siihen, että kulttuurissa epävarmuus on osa elämää ja uudet asiat koetaan mielenkiintoisina, kun taas suuri luku viittaa, että epävarmuus on uhka ja aiheuttaa stressiä. (Hofstede & Hofstede, 2005, 177.)
- Pitkän aikavälin suuntautuminen vs. lyhyen aikavälin suuntautuminen (LTO)
LTO kertoo, priorisoidaanko tulevaisuuden saavutukset vanhojen perinteiden yli. Pieni LTO kertoo pitkän aikavälin suuntautumisesta. (Hofstede & Hofstede, 2005, 211.)

2005 kaikkiaan 75 valtiota oli arvioitu Hofsteden kulttuuridimensioiden mukaan. (Hofstede & Hofstede, 2005) Toisaalta Hofsteden käsitykseen kulttuurista ei tule

suhtautua täysin ilman kritiikkiä, sillä kulttuuridimensioiden malli pohjautuu työympäristöön ja ei näin välttämättä täysin kykene vastaamaan käsitystä kansallisesta kulttuurista (Ylöstalo 2007).

Taulukko 1. Hofsteden kulttuuridimensiot

	Valtaetäisyys	Individualismi	Maskuliinisuus	Epävarmuuden sietokyky	Aikaväli- suuntaus
Suomi	33	63	26	59	38
Kiina	80	20	66	30	87
USA	40	91	62	46	26
Venäjä	93	39	36	95	81
Puola	68	60	64	93	38

Lähde: Hofstede Insights. (mukaillen Ylöstalo 2007).

3.1.2 Kansallisen kulttuurin laajempi jaottelu

Hofstede tarjoaa viisi dimensiota kulttuurille. Bjerke (1999, 81-82) tarjoaa laajemman näkemyksen, jonka mukaan mahdollisia dimensioita olisi jopa kymmenen. Nämä dimensiot muistuttavat hyvin pitkälti Hofsteden kansallisen kulttuurin dimensioita, mutta niissä tarkastellaan kulttuuria huomattavasti syvällisemmin. Bjerken kulttuurien eri näkökulmat listataan alla:

- Luokkajako: Epämääräinen vs. Selvästi huomattava
- Valtaetäisyys: Pieni vs. Suuri
- Ongelmanratkaisu: Tieteellinen vs. Perinteinen
- Ajattelumallit: Käytännönläheinen vs. Universaali
- Päätöksentekotyylit: Demokraattinen vs. Autoritäärinen
- Menestymisen konsepti: Epätasapainoinen vs. Tasapainoinen
- Kommunikaatio: Matala-kontekstuaalinen vs. Korkea-kontekstuaalinen
- Henkilökohtainen orientoituminen: Individualistinen vs. Kollektivistinen
- Johtajien sosiaalinen asema: Riippuvainen asemasta vs. Riippuvainen luokasta
- Perhesuhteet: Heikko vs. Vahva

3.1.3 Kansallinen kulttuuri Suomessa

Hofsteden kulttuuriset ulottuvuudet on mitattu myös Suomessa. Suomi kuuluu muiden Pohjoismaiden kanssa samaan kategoriaan, jossa tulokset ovat hyvin pitkälti samankaltaiset. Söderberg & Vaara (2003) toteavat Pohjoismaiden valtioiden välisten kulttuurien olevan hyvin keskenään samankaltaisia. Valtaetäisyys Suomessa on pieni, eli asiantuntijuus on arvostetumpaa, kuin itsessään valta. (Hofstede & Hofstede, 2005.) Yrityksissä ja integraatioissa tämä näkyy esimerkiksi siten, että yrityksen johto osallistaa työntekijöitään autoritäärisen johtamisen sijasta (Teerikangas, 2008, 153).

Individualismi – kollektivismi -asteikolla Suomi sijoittuu luvulle 63, jossa kulttuurissa painotetaan yksilön oikeuksia ja yksilö on enemmän vastuussa itsestään kuin yhteisö yksilöstä. Individualismi on yhteydessä valtaetäisyyteen, alhainen valtaetäisyys useimmiten johtaa yksilölliseen ajattelutapaan kulttuurin sisässä. (Hofstede & Hofstede, 2005.) Työympäristössä tämä näkyy esimerkiksi valvonnan vähäisyytenä ja mielipiteiden arvostamisena koko työyhteisön keskuudessa (Lewis, 2005, 134-135).

Maskuliinisuus-mittari antaa Suomelle tuloksen 26, eli Suomessa vallitsee pehmeät arvot. Sukupuolten väliset erot kulttuurissa ovat pienet. Epävarmuuden sietokyky suomalaisilla muuhun maailmaan nähden alhainen. Tämä tarkoittaa sitä, että ihmisillä on suurempi luotto asioiden pysyvyyteen ja esimerkiksi henkilökohtainen taloudellinen tilanne ei ole niin huolettava. (Hofstede & Hofstede, 2005.)

Lewis (2005, 89-90) mieltää suomalaisen kulttuurin lineaarisiksi, sillä suomalaiset suunnittelevat systemaattisesti, mutta toisaalta suomalaisissa on myös reagoivan kulttuurin ominaisuuksia. Suomalaiselle johtajalle tyypillistä on siis Lewisin (2005, 95) mukaan esimerkiksi rehellisyys ja suoraviivaisuus, käytännönläheisyys ja individualismin ja yhteistyön sekoittaminen. Yksi ainutlaatuinen ominaisuus suomalaisessa johtamistyyliässä on myöskin läpinäkyvyys ja autonomisten ryhmien hyödyntäminen, kuten Hofsteden valtdimension alhainen luku myös kertoo (Lewis, 2005, 98). Lewisin kulttuurien jaottelun mukaan suomalaisessa kulttuurissa on sekoitus itämaisen ja länsimaisen kulttuurin ominaisuuksia.

Bjerken (1999, 199) käsityksen mukaan Suomi jaotellaan Skandinaaviseksi kulttuuriksi. Bjerkenin mukaan Skandinaavisille kulttuureille tyypillistä on sääntöjen kunnioittaminen ja yksityisyyden vaaliminen. Yksi tärkeä ero muihin maihin verrattuna on, että Skandinaavisissa kulttuureissa preferoidaan lyhyempiä työpäiviä rahan sijasta, joka taas heijastuu skandinaavien yksityisyyden kunnioittamisessa (Bjerken 1999, 202). Samalla kannalla on myös Lewis (2005, 136), jonka mukaan suomalaisessa kulttuurissa tyypillistä on yksityisyyden ja oman tilan pitäminen, joka voi heijastua myös esimerkiksi konfliktien välttelemisenä, sillä vahva mielipiteiden esittäminen tulkitaan hyökkääväksi.

3.2 Identiteetti ja kulttuuri

Perinteisen yhteisöjen luokittelun ja niiden pohjalta yhteisten ominaisuuksien etsimisen sijaan voidaan myös keskittyä yksilökohtaiseen identiteettiin, eli postmoderniin käsitykseen kulttuureista (Kaikkonen, 2004, 65). Toisaalta silti kansallinen kulttuuri identiteetikäsityksen mukaan yhdistää ihmisiä (Hall, 1999, 54), vaikka yksilöt kokevat kulttuurin eri tavoin (Heikkinen, 2009). Tarkastelemme seuraavaksi siis myös tätä uudempaa käsitystä kulttuureista.

Vaikka kansallisen kulttuurin käsite on tässä työssä olennaisessa osassa, en voi sivuuttaa postmodernia näkemystä kulttuurista. Kansallinen kulttuuri voidaan ymmärtää perinteisen (esim. Hofstede) käsityksen lisäksi myös historiaan ja ennakkokäsityksiin pohjautuvana, jota toteutamme päivittäisessä elämässämme (Tienari & Vaara, 2004), eli lopulta ihminen omalla käytöksellään määrittelee kulttuurin toteutumisen, mikä on vastoin Hofstede & Hofstede'n (2005) käsitystä muuttumattomasta mielen ohjelmoinnista.

Hall (1999, 46) käsittää kansallisen kulttuurin vaikuttavan ihmisen identiteettiin, eli kansallinen kulttuuri ei ole välttämättä perinnöllistä. Kuten Teerikangas (2008, 120) toi esille, kansallista kulttuuria ei voida yksilötasolla yleistää jokaiseen henkilöön, vaan kulttuurin tutkimiseen on osattava suhtautua tapauskohtaisesti. Hall tuo esille, että kansallinen kulttuuri on vain yksi rooli, johon voimme identifioitua, eikä tällöin jokainen tämän kuvitteellisen ryhmän jäsen ole välttämättä samalla tavalla toimiva.

Kulttuuri voidaan yleisesti kokea olevan jollekin ryhmälle yhteistä ja se yhdistää näitä ryhmän jäseniä, mutta kuitenkin on huomioitava, ettei kansallisuus ole ainoa määrittelevä seikka, vaan myös esimerkiksi toimiala voi muodostaa omanlaisen kulttuurin (Tienari & Vaara, 2004). Tämä tukee Hall'n (1999, 46) näkemystä, jonka mukaan kansallinen kulttuuri voi sitoa sen jäsenet toisiinsa, mutta ihmisen identiteetti lopulta voi muodostua useista kulttuureista. Ali & Brooks (2008) väittävät myös, että kansallinen kulttuuri kohdataan yksilötasolla eri tavoin, eli yksilöt ottavat eri tavoin vaikutteita kansallisesta kulttuurista, eikä näin voida kulttuurin edustajan käyttäytymisen perusteella vetää virheettömiä johtopäätöksiä kyseisestä kulttuurista.

Kulttuurin käsitys itsessään edustaa jo kulttuuria, eikä kulttuuria ole täysin mahdollista määritellä yksiselitteisesti (Heikkinen, 2009). Tämän myötä perinteinen käsitys muuttumattomasta ja jokaisen kulttuurisen ryhmän jäsenen edustamasta kulttuurista on haastettu nykyaikaisella käsityksellä, jonka mukaan kulttuuri sen sijaan koetaan ja toteutetaan yksilötasolla, eikä ole välttämättä mielekästä lokeroida jokaista kansallisuuden edustajaa kyseisen kansan kulttuurin mukaan toimivaksi (Heikkinen, 2009; Hall, 1999). Kuitenkin tutkin kulttuureja pitkälti vertailukelpoisina ja ihmisten toimintaan vaikuttavina, sillä Heikkisen (2009) mukaan kulttuurierojen tutkimista pidetään edelleen relevanttina.

3.3 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuri käsittää käytännössä organisaation jaetut toimintatavat, sekä tavat ajatella, tehdä päätöksiä ja tuntea (Hofstede & Liljamo, 1993). Thomas (2009, 37) käsittää organisaatiokulttuurin olevan niitä arvoja ja uskomuksia, jotka pohjimmiltaan ohjaavat organisaation henkilöstön ja johtajien toimintaa. Organisaatiokulttuuri voidaan jakaa kahteen osaan: objektiivinen ja subjektiivinen organisaatiokulttuuri (Buono, Bowditch, & Lewis, 1985). Buono ym. (1985) mukaan kulttuurierojen tulkitsemiseksi tärkeämpi on subjektiivinen kulttuuri, joka käytännössä on jokaisessa organisaatiossa ainutlaatuinen.

Kansallinen kulttuuri on yksi organisaatiokulttuuriin vaikuttavista tekijöistä, samoin esimerkiksi osaaminen (Erkkilä, 2001). Yleensä ihminen syntyy ja elää yhdessä kansallisessa kulttuurissa, kun taas uuden organisaatiokulttuurin hän omaksuu astuessaan uuteen organisaatioon. Organisaatiokulttuuri eroaa kansallisesta kulttuurista pääosin siten, että kansallinen kulttuuri on osana ihmisen pohjimmaista olemusta ja toimintaa, kun organisaatiokulttuuri on tietylle organisaatiolle tyypillisiä sääntöjä, toimintatapoja ja oletuksia (Hofstede & Hofstede 2005, 284).

Schein (1990) jakaa organisaatiokulttuurin kolmeen ulottuvuuteen: artefaktit, arvot ja perimmäiset oletukset. Artefaktit, eli ihmisten luomat rakenteet ovat organisaatioissa esimerkiksi prosessit ja organisaation rakenne. Arvot viittaavat etenkin yrityksen missioon, strategiaan ja toimintaperiaatteisiin. Perimmäiset oletukset taas ovat alitajuntaisia ja itsestään selviä tapoja ajatella, sekä oletuksia ja uskomuksia omassa organisaatiossa. (Sarala, 2008.) Nämä kolme ulottuvuutta voivat pohjimmiltaan siis selittää organisaatioerojen aiheuttamat haasteet yritysintegraatioissa. Myöskin organisaation suuntaus, esimerkiksi onko yritys suuntautunut taloudellisuuteen vai teknologian kehittämiseen voi kertoa yrityksen organisaatiokulttuurista, sillä se luo pohjan arvoilla, joita yrityksessä halutaan noudattaa (Thomas, 2005, 37).

3.3.1 Organisaatiokulttuuri integraatioissa

Organisaatiokulttuuri, kuten aiemmin käsiteltiin, käsittää yksilötasolla tavan esimerkiksi keskustella, pukeutua ja tehdä työtään, sekä organisaatiotasolla

päätöksentekotavat, strategiset suunnat ja yrityksen käytännöt (Buono et al., 1985). Organisaatiotasolla eri kulttuurien eroavaisuudet käsittävät ennen kaikkea erilaisuudet toimintatavoissa, esimerkiksi päätöksentekokäytännöt (Erkkilä, 2001, 49).

Tilanteessa, jossa työntekijä integroidaan yrityksestä toiseen, hän tulee täysin uuteen organisaatiokulttuuriin, jossa on uudenlaiset arvot ja toimintatavat. Lähtökohtaisesti työntekijä on valinnut työpaikkansa osittain sen arvojen vuoksi, joten uuden yrityksen arvot voivat aiheuttaa epävarmuutta työntekijässä (Erkkilä, 2001, 51). Tämän lisäksi yritysintegraatioissa integroivan yrityksen kulttuuria voidaan pitää ylivoimaisena, jolloin integroiva yritys ei jätä sijaa vieraalle kulttuurille, jolloin integraation kulttuurien sulauttaminen epäonnistuu (Cartwright & Cooper, 1992, 73). Ihmisten osalta on siis tärkeää tunnistaa, mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon ja mitkä arvot ovat heille organisaatiossa tärkeitä, sekä hyödyntää tätä tietoa integraatiossa.

Organisaatiokulttuuri useimmiten ajaa yrityksen strategian etuja, eli se toimii strategisen päätöksenteon välineenä (Erkkilä 2001, 51). Erkkilä (2001, 51) nostaa esille tilanteen, jossa esimerkiksi eriävät käsitykset innovatiivisuudesta palkitsemiseen poikkeavat toisistaan ja aiheuttavat ongelmia käytännön työelämässä. Shrivastavan (1986) mukaan yritysten arvojen lisäksi yritysten johdoilla tulee olla yhtenevät oletukset ja käsitykset yhteisen yrityskulttuurin luomisesta. Artefakteista, arvoista ja oletuksista (Schein, 1990) kommunikointi on siis avainasemassa.

Kahden yrityksen integraatio tapahtuu yleensä hyvin lyhyen ajan sisällä ja vaatii huomattavasti sopeutumista henkilöstöltä, joten ihmiset voivat pyrkiä kapinoimaan muutosta vastaan (Buono et al., 1985). Tästä syystä etenkin yritysostoissa, joissa selkeästi liitetään oston kohteena oleva organisaatio toiseen ja toisen yrityksen organisaatiokulttuuri on dominoivassa asemassa, on tärkeää huomioida organisaatiokulttuurien yhteensopivuus ja välttää voittaja-häviöjä -asetelma (Thomas, 2009, 52).

4 KULTTUURIEROT INTEGRAATIOISSA

Kulttuurin ja integraatioiden teorian ymmärtäminen luo pohjan kulttuurierojen haasteiden ymmärtämiseen. Tienari & Vaara (2004) käsittelevät kulttuuria niiden todeksi elämisen kautta, eli kansallinen kulttuuri pohjautuu myyteille, joiden kautta käsittelemme omia käsityksiämme vieraista kulttuureista. Hofstede & Hofstede (2005) taas määrittelevät kulttuurin perityksi ja opituksi, joka on muuttumatonta. Käsittelemme tässä luvussa molempia käsityksiä.

Saralan (2008) mukaan kulttuurieroilla on luultua suurempi ja monimutkaisempi vaikutus integraatioihin. Johdon ja kulttuurien integroiminen on myös Shrivastavan (1986) mukaan integraation haastavin osa. Inhimillisten tekijöiden mittaaminen on hyvin vaikeaa ja usein hyvin subjektiivista, joten yhtä oikeaa tapaa toteuttaa integraatioita on mahdoton löytää (Tienari & Vaara, 2004). Kuitenkin mahdollisten haasteiden tunnistaminen ja erittely auttaa ymmärtämään perimmäisiä syitä ja tunnistamaan nämä tapauskohtaisesti.

Koska globalisaatio on lisännyt yritysintegraatioita, kulttuurit merkitsevät yksilöille enemmän, vaikka yleisen luulon mukaan kansainvälistyminen sulauttaa itsessään kulttuureja ja vähentää yksittäisen kansallisen kulttuurin merkitystä (Tienari & Vaara, 2004). Esimerkiksi eurooppalaisissa yrityksissä Euroopan maiden väliset integraatiot koetaan helpompina, kuin integroituminen Euroopan ulkopuolella toimivan yrityksen kanssa (Teerikangas, 2006). Yrityksillä on siis helpompi osallistua sellaiseen integraatioon, jossa vastapuoli on kulttuurisesti samankaltainen.

Konflikteja voi muodostua eri ryhmien välillä Cox'n (1994) mukaan viidellä eri tavalla, jotka ovat Ting-Toomey & Oetzelin (2001, 106) mukaan käyttökelpoisia havainnollistajia myös kulttuurien välisten konfliktien muodostajina:

- Kulttuurierot, jotka voivat aiheuttaa väärinkäsityksiä esimerkiksi eri näkökulmien tai kommunikointityylien vuoksi.
- Mukautuminen vs. oman etnisen identiteetin ylläpitäminen.
- Vallan epätasapaino.
- Ristiriidassa olevat tavoitteet.
- Rajallisista resursseista kilpaileminen.

Tässä yhteydessä on tärkeää huomauttaa, että kulttuurierot integraatioissa ovat lähes aina subjektiivisia. Yritysintraatioissa koetaan toinen kulttuuri vieraaksi (Kaikkonen, 2004, 15), joka voi aiheuttaa negatiivisen miellehtymän kulttuurieroille. Näkyvin esimerkki on läntiset kulttuurit vastaan ei-läntiset kulttuurit, joka näkyy läntisen kulttuurin suosimisena ja karkeina yleistyksinä muista kulttuureista, huolimatta kulttuurisesta samankaltaisuudesta (Hall, 1999, 79-81). Kulttuurierot käytännössä näkyvät normaalin, eli totutun käytöksen poikkeamina, joka voi näkyä esimerkiksi erilaisena viestintänä (Kaikkonen, 2004, 18).

4.1 Kulttuurierot integraatioissa modernin kulttuurikäsitteen mukaan

Tässä osiossa käytän Tienarin ja Vaaran (2004) tutkimusta, jossa he ovat vertailleet esimerkiksi suomalaista ja ruotsalaisia toimintatapoja keskenään. Vaikka kyseiset tutkijat edustavat enemmän postmodernia näkökulmaa kulttuurista, Tienarin ja Vaaran löytämät stereotyyppit käyvät tämän osion kappaleisiin. Kuitenkin kulttuurierojen tutkiminen vaatii lähes aina stereotyyppien käsittelyä ja yleistysten tekemistä (Söderberg & Vaara, 2003), joka oletuksena toimii myös tässä osiossa. Tässä kappaleessa keskityn etenkin mitattavien ja havaittavien ominaisuuksien käsittelemiseen.

4.1.1 Johtaminen ja hierarkia

Perinteisen käsityksen mukaan suomalaisessa organisaatiossa kaikki jäsenet ovat tasavertaisia toistensa kanssa, huolimatta hierarkiasta tai asemasta (Tienari & Vaara, 2004). Tämä tukee käsitystä Hofsteden valtaindexidimensiosta, jossa Suomi sijoittuu muihin nähden alhaisille lukemille (Taulukko 1). Luonnollisesti tämä voi aiheuttaa haasteita kulttuurien sulauttamisessa, kun suomalaisten käsitys hierarkiasta on huomattavasti löyhempi, kuin maiden, joissa Suomella on eniten tytäryhtiöitä Ruotsin lisäksi. Tienari ja Vaara (2004) vertailevat suomalaista johtamiskäsitystä ruotsalaiseen, jossa tärkeämpää on yhteisöllisyys ja jokaisen yksilön tasainen osallistuminen.

Erkkilän (2001, 49) mukaan suomalaiset johtajat eivät pelkää antaa vastuuta myös hänen alaisilleen, sillä oletusarvoisesti myös alaiset ovat asiantuntijoita. Suomessa esimies ei ole autoritäärisessä asemassa, vaan osallistaa ja vastuullistaa alaisiaan

(Teerikangas, 2008, 127). Erkkilä (2001) vertailee suomalaista johtamistyyliä ranskalaiseen, jossa johtajat ovat tottuneita tekemään päätöksiä alaistensa puolesta. Suomalaisten yritysten kansainvälisissä integraatioissa johtamisen osalta siis suurimmat ongelmat liittyvät hierarkkiseen käsitykseen, työntekijöillä voi olla vaikeaa sopeutua toisesta kulttuurista tulevan johtajan tai alaisen käytäntöihin. Päätöksenteko, vastuiden, ja hierarkian määrittely ovat siis kansallisten kulttuurien erojen luomia haasteita johtamisen ja tiimien näkökulmasta (Erkkilä, 2001, 37).

Johtamiseen ja hierarkiaan liittyy myös suhtautuminen sääntöihin. Kulttuurin suhtautuminen sääntöihin, esimerkiksi lakeihin ja yhteisönormeihin heijastuu myös organisaatioiden suhtautumiseen. Teerikankaan (2008, 139–140) mukaan Suomessa sääntöihin suhtaudutaan vakavasti, joskaan suomalainen suhtautuminen sääntöihin ei ole yhtä vahva, kuin Saksassa, jossa säännöt sanelevat pitkälti päivittäisten toiminnan ehdot ja säännöt tuovat turvaa työntekoon. Sen sijaan esimerkiksi Etelä-Euroopassa säännöistä joustetaan ja ne eivät ole yhtä tärkeitä, kuin parhaan lopputuloksen löytäminen (Teerikangas 2008, 139).

Konflikteja aiheuttavat etenkin väärinkäsitykset, joita aiheuttavat eri hierarkia-asteiden kulttuurisidonnaisuuden ymmärtämättömyys (Teerikangas, 2006). Esimerkiksi osallistavalle suomalaiselle johtajalle integroitavan yrityksen työntekijöiden tapa tehdä töitä voi näyttäytyä siltä, ettei työntekijät hoida tehtäviään, sillä todellisuudessa vieraan kulttuurin työntekijä ei ole tottunut tällaiseen johtamistapaan (Teerikangas 2008, 128). Työntekijän näkökulmasta taas eri hierarkia-asteisesta kulttuurista tuleva voi näyttäytyä työhön sopimattomalta ja esimies voi näin joutua huonoon asemaan uudessa organisaatiossa (Teerikangas 2008, 129).

4.1.2 Viestintä ja kommunikointi

Teerikankaan (2008, 121) mukaan viestinnässä eroja voi tulla esimerkiksi suoran ja epäsuoran viestintätyylin välille. Suomessa viestintä on suoraa, samoin esimerkiksi Yhdysvalloissa, kun taas esimerkiksi Aasiassa viestintä on huomattavasti epäsuorempaa, muodollisempaa ja tulkinnanvaraisempaa (Teerikangas, 2006; Teerikangas 2008, 122). Käytännössä Suomessa viestinnän suoruu näkyy annetuissa ohjeissa, neuvotteluissa ja palautteissa (Tienari & Vaara, 2004). Esimerkiksi digitaaliset viestit voivat poiketa merkitykseltään hyvinkin paljon kulttuurista

riippuen, etenkin, jos eri osapuolet eivät ole fyysisesti tavanneet (Erkkilä, 2001, 51). Etenkin digitaalisissa viesteissä viestinnän suoruus tai epäsuoruus voi muodostaa ongelmia, jos viestintä eroaa maiden välillä huomattavasti.

Toinen mahdollinen viestinnän erojen luoja on hiljaisuus, tai toisaalta puheliaisuus (Teerikangas, 2008, 123). Suomalaisille ja aasialaisille tyypillistä vuorovaikutustilanteissa on hiljaisuus, sekä hiljaisuuden sietäminen, kun taas muualla Euroopassa suomalaisten kaltainen hiljaisuus voidaan kokea jopa loukkaavana (Teerikangas, 2008, 123). Myös Lewis (2005, 134) mieltää suomalaiset työympäristössä hiljaisiksi ja harkitsevaisiksi. Yritysintegraatioissa johtajien hiljaisuus kommunikaatiotilanteissa aiheuttaa usein ongelmia, jos hiljaisuuden yhteyttä kulttuuriin ei ymmärretä (Teerikangas, 2006).

Yksi konfliktien aiheuttaja viestintätavoissa on myös muodollisuuden aste (Teerikangas 2008, 125). Suomalaisille tyypillistä on etunimien käyttö hyvin nopeasti ja yleisesti puheen vapaus (Lewis, 2005, 139). Pohjoismaiden ulkopuolella muualla Euroopassa, kuin myös Aasiassa ja Yhdysvalloissa puhe on huomattavasti muodollisempaa ja tittelit ja ikä ovat viestinnässä merkityksellisiä (Teerikangas 2008, 125). Edellä mainitut hankaluudet viestintätapojen eroissa voivat luoda ongelmia viestinnän ymmärtämisen ja toisen kulttuurin edustajan arvostamisen suhteen, luoden myös väärinkäsityksiä ja monimutkaista viestintää yleisesti (Teerikangas, 2008, 126). Eri viestintätavat on siis hyvä tiedostaa jo alkuvaiheessa ja mahdollisesti kommunikoida erilaisista käytännöistä eri kulttuureissa.

Viestinnästä puhuttaessa on huomioitava myös kielierot, jotka nousevat esille etenkin, kun siirrytään epäviralliseen keskusteluun toisen kulttuurin kieleen (Teerikangas, 2008, 171). Kielierot voidaan kokea joko haasteena tai voimavarana. Kielimuuri luo haasteita, kun kieltä ymmärtämätön työntekijä kokee joutuvansa ulkopuoliseksi tai toisaalta ei kykene lukemaan dokumentaatiota, joka on laadittu toisen yrityksen alkuperäisellä kielellä (Vaara et al, 2005; Teerikangas 2006). Viestintätyylit eri kulttuureissa heijastuvat hyvin pitkälti myös yritysten neuvottelukäytänteisiin ja kulttuurin tyyliin käydä virallisia neuvotteluja.

Suomen kulttuurin pieni luku valtidimensio-, sekä maskuliinisuusmittarissa kertovat, että Suomessa tasa-arvo on myös yritysmaailmassa tärkeää (Hofstede & Hofstede,

2005). Tämä näkyy Lewisin (2005, 141) myös neuvottelukäytännöissä, kun esimerkiksi sukupuolten tai eri valta-asemassa olevien kohtelu voi vaihdella eri kulttuureissa.

4.1.3 Epävarmuus yrityksissä

Integraatioihin liittyy usein epävarmuus ja mitä suurempi epävarmuusaste ennen integraatiota, sitä haastavampaa on integroida yrityksen kulttuureja ja työntekijöitä (Teerikangas, 2006). Epävarmuuteen liittyy myös suhtautuminen epäonnistumisiin, sillä kulttuurissa epäonnistumisien käsitteleminen voi lopulta vaikuttaa myös integraation mahdolliseen epäonnistumiseen. Suomessa epäonnistumiset koetaan usein opettavaisina, kun taas esimerkiksi Yhdysvalloissa tai Ranskoissa virheitä vältetään huomattavasti enemmän ja oma epäonnistuminen on pelon aihe (Teerikangas, 2008, 131). Epävarmuuden sietoa mittaa Hofsteden epävarmuuden sietokyky -dimensio (Hofstede & Hofstede, 2005), jonka mukaan suomalaiset ovat keskikastia epävarmuuden sietämisessä ja hallitsemisessa. Taulukossa 1 esimerkiksi Venäjän epävarmuuden sieto on huomattavasti korkeampi.

Epäonnistumisten käsittely eri kulttuureissa vaikuttaa integraatioiden johtamiseen. Suomalainen johtaja ei kotimaisessa organisaatiossa pelkää myöntää virheitään, joka voi myös näkyä kokeilunhaluna, kun taas ranskalainen työntekijä ei ymmärrä esimiestä, joka myöntää tietämättömyytensä tai epäonnistumisensa (Teerikangas 2006). Vaikka Hofsteden epävarmuuden sietokyky -dimension mukaan suomalaiset sietävät epävarmuutta muita länsimaita paremmin, suomalaiset usein varautuvat myös huonompaan tilanteeseen (Lewis, 2005, 140).

4.2 Postmoderni kulttuurikäsitys yritysintegraatioissa

Edellä käsitelin kulttuureja yritysintegraatioissa niin, että kulttuurin oletettiin olevan muuttumatonta ja koko kansakuntaa määritteleviä yleistyksiä. Kuten kulttuuria käsittelevässä luvussa totesin, tämä voi kuitenkin olla myös virheellinen käsitys. Ihmiset käsittävät kulttuurin eri tavoin, voivat identifioitua useampaan kulttuuriin ja kulttuuri ei välttämättä ole muuttumaton, sillä toteutamme jatkuvasti omaa käsitystämme kulttuurista (Hall, 1999; Tienari & Vaara; 2004; Ali & Brooks, 2008). Toisaalta Kaikkosen (2004, 92) mukaan on mahdotonta, ettei kuulu mihinkään

kansalliseen kulttuuriin, vaikka kulttuurin vaikutukset identiteettiin voivatkin olla toisinaan vähäiset.

Integraatioissa, joissa kaksi kulttuurista identiteettiä tai kulttuuria kohtaavat, kaikkien osapuolten tulee kyetä muuttamaan omaa identiteettiään (Jasinskaja-Lahti, Jasinskaja-Lahti, & Mähönen, 2009, 89-90). Kuitenkin erojen tunnistaminen luo pohjan yleensäkin identiteetin olemassaololle, sillä ilman vastakohtia, on vaikeaa havainnoida omia tapojaan ja omaa identiteettiä (Hall, 1999, 153-154). Hall'n mukaan maailmassa ei kuitenkaan juuri ole ääripäitä, vaan useimmiten kulttuurit ovat sekoitusta molemmista ääripäistä. Tämä käsitys tukee siis edellisiä havaintojani mitattavista kulttuurieroista yritysintegraatioista.

Pepper & Larson (2006) huomauttavat, että kulttuuri itsessään ei ole riittävän tarkka käsite johdettavaksi, joten integraatiossa tulisi tunnistaa avainasemassa olevat eroavaisuudet identiteeteissä. Nämä identiteeteistä pohjautuvat jännitteet aiheuttavat kireyttä työilmapiirissä eri alueilla, esimerkiksi arvojen, kommunikaatiojärjestelmien tai yhteisöllisyyden kautta (Pepper & Larson, 2006). Nämä erot tulevat siis me vastaan muut -asetelman kautta (Hall, 1999, 105), joita voidaan joko kääntää negatiiviseksi tai positiiviseksi neuvottelujen kautta (Pepper & Larson 2006). Pepper & Larson tutkivat siis ennen kaikkea identiteettien välisiä jännitteitä sen sijaan, että asettaisivat kulttuurit järjestykseen ja vertailisivat näitä muuttumattomina ja mitattavina ominaisuuksina.

Søderberg & Vaara (2003) väittävät, että kansallisen identiteetin muodostuminen ja sen käsittely riippuu tilanteesta. Identiteetti muodostuu heidän mukaansa diskurssin kautta ja toisia kansallisuuksia kohtaan muodostetaan herkästi stereotyyppisiä. Nämä stereotyypit voivat olla myös ongelmallisia yritysintegraatiossa, sillä näillä on vaikutusta ryhmien jäsenten väleihin ja ne tuovat mukanaan ennakkoluuloja (Søderberg & Vaara, 2003). Pepper & Larson'n (2006) mukaan siis identiteetit aiheuttavat jännitteitä yritysintegraatioissa, kun toisen yrityksen kansallinen identiteetti on ristiriidassa oman identiteetin kanssa.

4.2.1 Kulttuurierot postmodernin kulttuurikäsitteen mukaan

Myös Vaara ym. (2005) huomauttavat kommunikaation olevan suuressa roolissa kulttuureja sulauttaessa. Vaara ym. (2005) tutkivat suomalaisen ja ruotsalaisen

yrittäjien integraation kautta, millä tavalla kieli vaikuttaa yleisesti työntekijöiden motivaatioon. Tutkimuksen mukaan toisen yrityksen kansallisen kielen omaksuminen omassa organisaatiossa tuntui vieraalta ja asetti työntekijät eri asemiin, kun taas yhteisen kielen, englannin, käyttöön ottaminen voi luoda tasavertaisemmat lähtöasetelmat työntekijöiden välille (Vaara et al. 2005). Kaikkiaan Vaara ym. Väittävät, että kieli voi olla yksi suuri vallan lähde yritysintegraatioissa ja kieli voi olla joko voimavara tai heikkous, riippuen siitä, kuinka hyvin kielieroja käsitellään integraatiovaiheessa.

Pepper & Larson (2006) löysivät tutkimuksessaan kommunikaation lisäksi jännitteitä myös sen suhteen, kilpailevatko integroitavien yritysten työntekijät keskenään vai kykenevätkö he tekemään yhteistyötä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Kilpailu työntekijöiden välillä luo haasteita, sillä se aiheuttaa usein työntekijöiden eristäytymisen työyhteisöstä (Pepper & Larson, 2006, 59). Toinen Pepper & Larson'n (2006) huomio identiteettien välisistä jännitteistä on, säilyttääkö yritys integroitavan yrityksen autonomian vai pyritäänkö yritykset integroimaan toisiinsa täydellisesti. Tutkimuksen mukaan täydellinen integroiminen aiheutti tyytymättömyyttä toisessa yrityksessä, sillä työntekijät kokivat, että heidän identiteettinsä joutui hävitetyksi (Pepper & Larson, 2006, 60).

Viimeinen Pepper & Larson'n (2006) identiteetin jännitteistä muodostuu konsensuksen ja käskyjen antamisen ristiriidasta. Integraatiossa haasteita muodostaa siis se, millä tavalla päätöksiä yrityksessä tehdään. Keskitetty päätöksenteko on tehokkaampaa liiketoiminnan kannalta mutta toisaalta ei edusta usein toisen yrityksen identiteettiä (Pepper & Larson, 2006). Postmodernin näkökulman mukaan siis kulttuurierot itsessään eivät ole riittäviä selittämään yritysintegraatioiden epäonnistumista, mutta jännitteitä voidaan löytää identiteettien välillä ja näistä jännitteistä voidaan joko hyötyä tai ne voivat olla haitaksi integraatiossa (Pepper & Larson, 2006; Vaara et al. 2005; Söderberg & Vaara, 2003).

5 KULTTUURIEN INTEGROIMISEN JOHTAMINEN

Kulttuurien integraation onnistuminen johtaa positiivisiin lopputuloksiin. Onnistunut kulttuurinen integraatio näkyy esimerkiksi toiminnan laadun parantumisena, asiakkaiden tyytyväisyyden lisääntymisenä, sekä näiden myötä kannattavuuden lisääntymisenä (Abdulai, 2016). Tässä luvussa keskitymme etenkin henkilöstöjohtamisen näkökulmaan.

Cartwright ja Cooper (1992, 91) havainnollistavat yritysintegraatioiden eri vaiheet käyttäen vertauskuvina avioliiton eri vaiheita: kosiskeluvaihe, avioliiton virallinen julkistaminen, kuherruskuukausi, sekä avioliiton onnistumisen arviointi. Tämän pohjalta integraatio voidaan jakaa siis karkeasti kolmeen osaan: ennen integraatiota tapahtuva, integraation aikana tapahtuva, sekä integraation jälkeinen aika.

5.1. Ennen integraatiota

Ensimmäiseen vaiheeseen, joka alkaa päätöksestä suorittaa yritysosto tai fuusio, kuuluu integraation tai yritysoston motiivien selvittäminen ja sopivien kohteiden etsiminen (Tanure, Cancado, Duarte, & Muyllder, 2009). Yritys siis arvioi, mikä yritys sopisi parhaiten omiin tarkoituksiin ja kasvuun. Tässä vaiheessa kulttuurin näkökulma tulisi huomioida jo ostotiimiä valittaessa, eli millä tavalla avainhenkilöt voidaan pitää yrityksessä ja kuinka osaaminen voidaan pitää yrityksessä myös integraation jälkeen (Erkkilä, 2001, 67). Kartoitusvaiheessa kulttuurierot voivat vaikuttaa myös jo hintatarjoukseen, sillä suuremmat tiedostetut kulttuurierot aiheuttavat usein suurempia kustannuksia integraatiovaiheessa (Erkkilä, 2001, 70) Tästä syystä on tarpeellista kartoittaa kulttuurierojen haasteiden kustannukset jo tässä vaiheessa, jolloin voidaan tarkastella myös, onko integraation mahdollista pitäytyä suunnitellussa budjetissa.

Kun integroitava yritys on valikoitunut, hintaneuvottelut ovat useimmiten integraation keskiössä, kun todellisuudessa myös ihmisten integroiminen tulisi ottaa huomioon, jotta integraatio voidaan suunnitella tehokkaasti (Cartwright & Cooper, 1992, 92). Yritysostoissa ostajan tulee tiedostaa, onko ostettava yritys ollut aiemmin oston kohteena tai ostajana, sillä tämä voi luoda henkilöstölle myös ennakkokäsityksiä integraatioon (Teerikangas, 2006).

Ennen varsinaista ostoa ja integraatiota, yritys valmistautuu integraatioon ja suunnittelee integraation prosessit ja asettaa tavoitteet. Teerikankaan (2006; 2008, 23) mukaan tämän integraatiota edeltävän suunnittelun tulisi sisältää myös ”hiljaiset voimat”, jotka käsittävät esimerkiksi sekä kansallisen, että organisaatiokulttuurin vaikutuksista integroitavaan yritykseen. Esimerkiksi, kun integroiva yritys on kulttuurisesti kaukainen, henkilöstö voi kokea epävarmuutta, mikä on yksi osa yrityksen hiljaisia voimia (Teerikangas 2008, 32). Tämä näkyy esimerkiksi vastustuksena integraatiota kohtaan työntekijöiden keskuudessa (Shrivastava, 1986, Buono et. al., 1985).

Kulttuurien näkökulmasta etenkin suunnitteluvaihe integraation jälkeisen kulttuurien integroimisen toteuttamiseksi on kriittisessä asemassa. Thomas (2009, 47) korostaa suunnittelun tärkeyttä ja huomauttaa, että liian myöhään aloitettu suunnitteluvaihe aiheuttaa ongelmia integraation toteutuksessa. Suunnittelu kulttuurin näkökulmasta siis kohdistuu etenkin integraation jälkeiseen aikaan (engl. Post-merger integration) (Thomas, 2009, 49). Vaikka Thomas (2009, 49) painottaa organisaatiokulttuurin merkitystä integraation suunnittelussa, tulee muistaa organisaatiokulttuurin pohjautuvan suurelta osin kansallisesta kulttuurista (Marks & Mirvis, 2011). Suunnittelu- ja arviointivaihetta käsitellään tarkemmin Due Diligence -vaihetta käsittelevässä kappaleessa.

Cartwright & Cooper (1992, 91) osoittavat vielä, että integraation onnistumiseen vaikuttaa ennen varsinaista integraatiota tapahtuvan tutustumisvaiheen onnistuminen. Kun integraatiota edeltävä henkinen tila on kartoitettu riittävän hyvin ja kommunikoitu työntekijöille mahdollisista kulttuurillisista eroavaisuuksista, integraation voidaan olettaa sujuvan vaivattomammin (Teerikangas 2008, 280-281). Cartwright & Cooper tutkimuksen mukaan onnistuneessa integraatiossa integraation osapuolet tietävät toisistaan mahdollisimman paljon jo ennen varsinaista integraatiota, jolloin heillä on helppo suhtautua tulevaan realistisesti ja suunnitella toimintaansa.

5.1.1 Integraatiostrategia

Strategian näkökulmasta määritellään, millaisia tavoitteita yritysintegraatioilla on ja mitkä ovat integraation syitä. Ennen integraatiota suunnitellaan alustava strategia ja liiketoimintasuunnitelma, jotta kohdeyrityksen valinta on rajatumpaa ja alustavan

taloudellisen ja strategisen yhteensopivuuden mittaaminen on helpompaa (Laneve & Stüllein, 2010). Tämän jälkeen yritys usein suunnittelee varsinaisen integraatiostrategian.

Integraation suunnitteluvaiheessa päätetään, kuinka vahvasti yritys halutaan integroida, eli kuuluuko integraatioon koko yritys vai pelkästään tietyt toiminnot ja toimiiko integraation jälkeen edelleen kaksi yksikköä yhden yrityksen alla vai sulautetaanko yksiköt täydellisesti toisiinsa (Teerikangas, 2008, 68; Teerikangas, 2006). Kun yritys on määritellyt integraatiostrategian, ihmisjohtamisen osalta yritys määrittää, millä tavalla työntekijät osallistuvat strategian toteuttamiseen ja mitä tavoitteita asetetaan työntekijöille (Daniel & Metcalf, 2001, 67).

Integraatiostrategia voi pohjautua integraation pohjimmaisesta syystä (Shrivastava, 1986). Kuten Teerikangas käsitteli, integraatiostrategia käsittää integraation laajuuden ja sen, kuinka tiiviisti yritykset halutaan sulauttaa yhteen. Shrivastavan mukaan esimerkiksi yritykset, jotka suunnittelevat yhteisen tuotelinjan ja markkinoinnin, voivat vaatia syvällisemmän integraation samalla, kun esimerkiksi skaalaetua tavoitteleva integraatio vaatii matalamman tason integraation.

5.1.2 Due Diligence

Due diligence on varsinaisesti yritysintegraation prosessin alku etenkin yritysostoissa (Daniel & Metcalf, 2001, 63). Tämä vaihe on oston tai integraation kohteena olevan yrityksen perusteellinen arvioiminen niin, että voidaan luoda kokonaiskuva taloudellisesta ja strategisesta tilasta, sekä miten nämä tekijät vaikuttavat integraation onnistumiseen (Tanure et al., 2009). Due diligence -vaihe voi määrittää varsinaisen integraation suunnan, sillä huolimattomasti tehty arviointi voi johtaa haastavampaan integrointivaiheeseen (Teerikangas, 2006). Due diligence -vaiheen tarkoituksena on myös löytää tapoja, joilla integraatio voi epäonnistua tai jopa peruuttaa sopimuksen ostosta tai fuusiosta (Daniel & Metcalf, 2001, 63).

Due Diligence -vaihe on järkevää organisoida eri osa-alueiden mukaan, joista yksi on henkilöstön selvitys (Erkkilä, 2001, 75). Tässä vaiheessa tarkastellaan siis myös kulttuureja ja niiden yhteensopivuutta. Kuitenkin Tanuren ym. (2009) mukaan ihmisjohtamisen aspekti on usein jätetty vähemmälle huomiolle ja tarkkailuun on

otettu vain näkyvämmät näkökulmat jättäen kulttuurin tahattomasti tai tarkoituksellisesti huomiotta (Daniel & Metcalf, 2001, 63). Koska kulttuuri käytännössä usein jää vähemmälle huomiolle, perusteellisessa tarkastelussa myös tämä näkökulma tulisi huomioida.

Henkilöstön resurssien selvittämisessä tulisi ilmetä ainakin henkilöstön ominaisuudet ja vaihtuvuus, poissaolot, motivaatio ja sitoutuminen, kulttuurit ja niiden erot omaan kulttuuriin, kannustimet, päällekkäisyydet ja johtamistavat (Erkkilä, 2001, 77; Cartwright & Cooper 1992, 93). Esimerkiksi yrityksen henkilöstön pieni vaihtuvuus kertoo usein, että työntekijät ovat tyytyväisiä työhönsä ja henkilöstön johtamisen suhteen yritys toimii oikein (Cartwright & Cooper, 1992, 93). Selvitysvaiheessa luodaan siis perusteellinen kuva siitä, mitä integraation taustalta löytyy ja millä tavalla integraation tulisi sujua, eli se sisältää Daniel & Metcalf'n (2001, 63) mukaan alustavan integroimisen suunnitelman.

5.1.3 Neuvottelut

Neuvotteluvaiheessa kulttuurit tulevat usein kriittisesti esille, vaikka kulttuurierot yleensä huomioidaan vasta integraation aikana ja sen jälkeen (Tanure et al., 2009). Neuvottelukäytännöt vaihtelevat eri kulttuureissa ja jo alkuvaiheen neuvottelut voivat antaa suuntaa yrityksen kulttuuriselle integraatiolle (Cartwright & Cooper, 1992, 92). Esimerkiksi suomalaisille tyypillistä neuvotteluissa on läpinäkyvyys ja suoruus (Teerikangas, 2008, 220-221), joten kulttuurierot huomataan helposti jo neuvotteluvaiheessa, mikäli neuvottelut ei osapuolten mielestä suju oman neuvottelukulttuurin mukaisesti. Neuvotteluissa olennaisesti tulevat esille myös erot valtidimensiossa, esimerkiksi hyvin alhaisen hierarkian kulttuurin ja autoritäärisen kulttuurin välillä (Cartwright & Cooper, 1992, 93).

5.2 Integraation aikana

5.2.1 Integraation julkistaminen

Integraation julkistaminen on usein ensimmäinen virallinen kutsu työntekijöille liittyä uuteen organisaatioon. Julkistamisessa on tärkeää saada työntekijöille tervetullut olo astua integraation jälkeiseen organisaatioon (Cartwright & Cooper, 1992, 102). Integraation julkistaminen usein tulee uutena tietona työntekijöille tai integraatiosta kuullaan ensimmäisen kerran suoraan johdolta vasta julkistamisen aikana (Daniel & Metcalf, 2001, 64). Toisaalta Cartwright ja Cooper (1992, 101; 151-153) osoittavat tutkimuksessaan, että osalle työntekijöistä integraatio tuli ilmi toisen käden tietona, jolloin suhtautuminen integraatioon sai välittömästi negatiivisen pohjan

Kulttuurien osalta voi olla jopa hyödyllistä osoittaa työntekijöille niitä alueita, joissa integroimisen eri osapuolet voivat kohdata kulttuurierojen haasteita (Cartwright & Cooper, 2014, 106). Integraation julkistaminen voi aiheuttaa kysymyksiä ja epävarmuutta myös muissa sidosryhmissä, kuten muissa yrityksissä, mediassa ja suurten yritysintegraatioiden osalta myös maan hallintoelimissä (Daniel & Metcalf, 2001, 64). Näistä syistä integraation julkistamisen merkitys voi olla suurissa integraatioissa hyvinkin suuri.

5.2.2 Julkistamisen ja fyysisen tai kulttuurisen integraation välinen aika

Cartwright ja Cooper (1992, 109) viittaavat virallisen integraation julkistamisen ja varsinaisen integraation väliseen aikaan kuherruskuukausijaksoneksi, jolloin seurataan yleistä ilmapiiriä ja epävirallista keskustelua. Paikallisten tapojen tunteminen ja huomioiminen integraatiovaiheessa helpottaa ongelmien ratkomista. Tällä ajanjaksolla, mikäli kulttuuriset etäisyydet ovat merkittävät, yritys voi hyödyntää paikallista integraatiojohtajaa, joka tuntee paikalliset tavat ja asenteet ostopaikkaan (Teerikangas, 2008, 87–88).

Integraatiossa myös tulee huomioida vieraan kulttuurin osallistaminen. Jotta integraatio ei vaikuttaisi yksipuoleiselta, paikallista integraatiojohtajaa, jonka avulla voidaan saada selville paikallisen henkilöstön toiveita ja pelkoja, sekä muodostaa

integraatiotiimejä, jotka voivat osallistua varsinaisen integraation toteuttamisen suunnitteluun (Teerikangas, 2008, 89).

5.3 Integraation jälkeen (PMI)

Integraation jälkeinen aika (engl. Post-merger integration) on Cartwright & Cooperin avioliittovertauksen mukaan avioliiton toteuttamisen jälkeinen aika, jolloin arvioidaan liiton onnistumista (1992, 91). Tämä ajanjakso on usein kulttuurien osalta kriittisempi, kuin aikaisemmat vaiheet, sillä yrityksen on kyettävä osoittamaan, että integroidut yritykset ovat arvokkaampia yhdessä kuin erikseen (Kim 2018). Kansallisten kulttuurien erojen luomat haasteet realisoituvat yleensä vasta tässä vaiheessa (Quah & Young, 2005).

Kuten aiemmissa kappaleissa käsiteltiin, integraation julkistaminen voi aiheuttaa henkilöstössä vastustusta ja tämä vastustus esiintyy ennen kaikkea alemmalla tasolla (Quah & Young, 2005). Vastustuksen vuoksi integraation julkistamisen jälkeen keskitytään tilanteen tasaamiseen, jotta työntekijät ja johto voivat tottua kansallisen kulttuurin eroihin (Cartwright & Cooper, 1992, 125; Quah & Young, 2005).

Samalla Teerikangas (2008, 199) muistuttaa integraation jälkeisen muutosjohtamisen tärkeyttä kulttuurien tarkastelun osalta. Integraation haasteeksi muodostuu useimmiten puutteellinen johtaminen ja kommunikointi, jotka heijastuvat esimerkiksi epävarmuuteen kulttuurien suhteen (Saunders, Altinay, Riordan, 2009). Teerikankaan mukaan kulttuurierot tulee havaita esimerkiksi päätösten ja muutosten taustalla ja nämä kulttuurierot tulee myöskin tiedottaa muulle henkilöstölle, jolloin myös työntekijät voivat ymmärtää osan vaikeuksista johtuvan kulttuurieroista.

Kansallinen kulttuuri ja kielierot vaikuttavat moninaisesti yritysintegraation onnistumiseen (Sarala, 2008; Vaara, 1999). Etenkin yritysostoissa, jossa selkeästi ostava yritys integroi pienemmän yrityksen itseensä, nämä erot tulevat esille. Teerikangas (2008, 201) tuo esille henkisen tilan käsitteen, jonka avulla voidaan ymmärtää kohteena olevien yritysten integraation jälkeistä tunnetilaa esimerkiksi motivaatioon ja epävarmuuden osalta. Oston kohteena oleva yritys voi kokea niin sanotun henkisen tilan laskua, mikäli ostava yritys ei huomioi kohteena olevan

yrittäjien kansallista kulttuuria ja kielieroja, joka voi johtaa esimerkiksi kommunikointiongelmien ja väärinkäsityksiin (Teerikangas, 2008, 208).

Integraation jälkeiselle yhteensulauttamiselle voidaan edellisen luvun ja Quah & Young (2005) tutkimuksen perusteella tiivistää kolme kulttuurillista seikkaa, jotka on otettava huomioon yritysintegraatiossa:

- Kielierot
- Erot voimasuhteissa
- Erot kommunikaatiossa

Muutosten ajoitus on tärkeää kansainvälisissä yritysintegraatioissa, joissa kansallisen kulttuurin erot tulevat selvästi esille (Quah & Young 2005). Quah & Young mukaan muut kansallista kulttuuria mittaavat seikat, kuten individualismiaste ja feminiinisyydsaste, ilmenevät vasta 2-5 vuoden päästä integraatiosta. Varsinaisen integraation jälkeen tulokset näkyvät Shrivastavan (1986) välittömästi, kun integraatio on onnistuneesti suoritettu. Integraation onnistumista voidaan arvioida esimerkiksi taloudellisilla mittareilla. Teerikankaan (2008, 213) taloudellisen mittarin lisäksi muita onnistumisen mittareita ovat kulttuurisen muutoksen onnistuminen ja yritysidentiteetin muutos, eli yritys ei jää integraatiovaiheeseen, vaan kykenee parantamaan toimintaansa.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkielmassani käsittelen kulttuurin käsitettä kansallisen kulttuurin näkökulmasta, integraatioita yritysmaailmassa, kulttuurien kohtaamista yritysintegraatioissa, sekä näiden johtamista. Työssäni keskeisenä oletuksena on ollut, että kansalliset kulttuurit ovat muuttumattomia ja vertailukelpoisia. Kuitenkin otan huomioon myös postmodernin näkökulman, jonka mukaan identiteetti on kansallista kulttuuria suuremmassa roolissa ja kulttuuri on vain osa identiteettiä (Hall, 1999).

Modernin kulttuuritutkimuksen näkökulmasta kulttuurierojen luomia haasteita huomasin etenkin kommunikaation ja viestinnän osalta. Eroja löytyi myös Hofsteden kulttuurien ulottuvuuksien kautta, etenkin valtadimension avulla. Esimerkiksi Teerikankaan tutkimukset pohjasivat hyvin integraatioiden haasteita suomalaisen yrityksen näkökulmasta. Tärkeintä modernin kulttuurinäkemys mukaan oli havainto kulttuurien mitattavuudesta ja siitä, että kulttuuri itsessään on merkittävässä roolissa yritysintegraatioissa.

Postmodernia näkökulmaa tarkastellessani ja etenkin Tienarin ja Vaaran tutkimuksia käyttäessäni, havaitsin suureksi ongelmaksi muodostuvan stereotyyppien käyttämisen kansainvälisissä ryhmissä. Stereotyyppien löytäminen ja niiden käsittely tulisi olla merkittävässä roolissa integraatioissa. Pelkän kulttuurin käsitteen voidaan ajatella olevan liian laaja käsite selittämään integraation epäonnistumista (Pepper & Larson, 2006), joten on järkevää tuoda esille näkökulma identiteettien luomista jännitteistä, jotka voivat olla samankaltaisia modernin käsityksen kulttuurierojen kanssa.

Esimerkiksi Erkkilän (2005, 35) mukaan integraatioiden epäonnistumiseen on lukuisia syitä, eikä epäonnistumisia voida selittää vain yhdellä kaavalla ja näin integraatioita ei voida johtaa yhden toimintamallin kautta. Tästä syystä integraatioissa tulisi painottaa tapauskohtaisuutta käyttäen integraatiotutkimuksessa hyödynnettyjä työkaluja. Kuten viimeisessä kappaleessa käsittelin, Ouah & Young (2005) mukaan integraatioissa voidaan kuitenkin löytää yhteisiä kulttuurisia haasteita. Cartwright & Cooper (1992) taas tutkivat integraatioiden onnistumista kulttuurien näkökulmasta henkilöstön tuntemuksia arvioiden. Näin voidaan löytää yhteisiä tekijöitä, jotka voivat osittain selittää yritysintegraatioiden epäonnistumisen.

7 LÄHTEET

- Abdulai, M., & Ibrahim, H. (2016). Merging Cultures in International Mergers and Acquisition. *Journal of Intercultural Communication*, (41), 1. Saatavilla: <http://pc124152.oulu.fi:8080/login?url=>
- AILON, G. (2008). Mirror, Mirror on the Wall: Culture's Consequences in a Value Test of its Own Design. *Academy of Management Review*, 33(4), 885-904. doi:10.5465/AMR.2008.34421995
- Ali, M., Brooks, L. (2008) *Culture and IS: A Criticism of Predefined Cultural Archtypes Studies*. AMCIS 2008 Proceedings. 62. Saatavilla: <http://aisel.aisnet.org/amcis2008/62>
- Bower, Joseph, L. (2001). *Not All M&As Are Alike - and That Matters*. Harvard Business Review, Saatavilla: <https://hbr.org/2001/03/not-all-mas-are-alike-and-that-matters>
- Buono, A. F., Bowditch, J. L., & Lewis III, J. W. (1985). When Cultures Collide: The Anatomy of a Merger. *Human Relations*, 38(5), 477–500. doi:10.1177/001872678503800506
- Canina, L., Kim, J-Y. 2010. *Commentary: Success and Failure of Mergers and Acquisitions*. Cornell University, School of Hotel Administration. Saatavilla: <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/955>
- Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1992). *Mergers and Acquisitions : The Human Factor*. Oxford: Butterworth-Heinemann. Saatavilla: <http://pc124152.oulu.fi:8080/login?url=>
- Cox, T.H., Jr. (1994). *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. San Francisco: Berret-Koehler

- Daniel, T.A., & Metcalf, G. S. (2001). *The Management of People in Mergers and Acquisitions*. Westport, Conn: Greenwood Publishing Group. Saatavilla: <http://pc124152.oulu.fi:8080/login?url=>
- Erkkilä, K. K. (2001). *Haltuunoton ja yhdistämisen haasteet : integraatio yrityskaupassa*. Helsinki: WSOY. Saatavilla: <https://oula.finna.fi/Record/oula.717848>
- Hall, S., Lehtonen, M., & Herkman, J. (1999). *Identiteetti*. Tampere: Vastapaino. Saatavilla: <https://oula.finna.fi/Record/oula.642565>
- Heikkinen, M. (2009). *Estonianism in a Finnish organization : essays on culture, identity and otherness*. Oulun yliopiston kirjasto). , 1 verkkoaineisto. Retrieved from <https://oula.finna.fi/Record/oula.1170261>
- Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and organizations : software of the mind* (Rev. and expanded 2. ed ed.). New York: McGraw-Hill. Saatavilla: <https://oula.finna.fi/Record/oula.901475>
- Hofstede, G., & Liljamo, R. (1993). *Kulttuurit ja organisaatiot : mielen ohjelmointi*. Helsinki: WSOY. Saatavilla: <https://oula.finna.fi/Record/oula.286144>
- Jasinskaja-Lahti, I., Jasinskaja-Lahti, I., & Mähönen, T. A. (2009). *Identities, intergroup relations and acculturation : the cornerstones of intercultural encounters*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press. Saatavilla: <https://oula.finna.fi/Record/oula.1078610>
- Kaikkonen, P. (2004). *Vierauden keskellä: vierauden, monikulttuurisuuden ja kulttuurienvälisen kasvatuksen aineksia*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, opettajankoulutuslaitos. Saatavilla: <https://oula.finna.fi/Record/oula.855044>
- Kengelback, J. & Keienburg, G. & Schmid, T. & Degen, D. & Sievers, S., 12.9.2018. *The 2018 M&A Rerport: Synergies Take Center Stage*. Boston Consulting Group. Saatavilla: http://image-src.bcg.com/Images/BCG-Synergies-Take-Center-Stage-Sep-2018_tcm9-202243.pdf

- Kim, J. (2018). What is post-merger integration? *Consultant's Mind*. Saatavilla: <https://www.consultantsmind.com/2017/11/05/what-is-post-merger-integration/>
- Laukkanen, M., & Laukkanen, M. (2007). *Kasvuyritys*. Helsinki: Talentum.
Saatavilla: <https://oula.finna.fi/Record/oula.969821>
- Laneve, M., Stüllein, T. (2010). The influence of national culture on cross-border M&A. Linnæus University. Saatavilla: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:321964/FULLTEXT03.pdf>
- Lewis, R. D. (2005). *Finland, cultural lone wolf*. Yarmouth, ME: Intercultural Press.
Saatavilla: <https://oula.finna.fi/Record/oula.862161>
- Marks, M. L., & Mirvis, P. H. (2011). A framework for the human resources role in managing culture in mergers and acquisitions. *Human Resource Management*, 50(6), 859-877. doi:10.1002/hrm.20445
- Meckl, R. (2004). Organising and leading M&A projects. *International Journal of Project Management*, 22(6), 455–462. Saatavilla: <https://search.proquest.com/docview/211140851?accountid=13031>
- Pepper, G., & Larson, G. (2006). Cultural Identity Tensions in a Post-Acquisition Organization. *Journal of Applied Communication Research*, 34(1), 49-71. doi:10.1080/00909880500420267
- Quah, P., & Young, S. (2005). Post-acquisition Management: A Phases Approach for Cross-border M&As doi://doi.org/10.1016/j.emj.2004.12.010
- Salminen, A. (2011). Mikä kirjallisuuskatsaus? johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Saatavilla: http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf
- Sarala, R. (2008). *The impact of cultural factors on post-acquisition integration : domestic and foreign acquisitions of Finnish companies in 1993-2004*
Saatavilla: <https://oula.finna.fi/Record/oula.1031566>

- Saunders, M. N. K., Altinay, L., & Riordan, K. (2009). The management of post-merger cultural integration: implications from the hotel industry. *Service Industries Journal*, 29(10), 1359-1375. doi:10.1080/02642060903026213
- Shrivastava, P. (1986). POSTMERGER INTEGRATION. *Journal of Business Strategy*, 7(1), 65-76. doi:10.1108/eb039143
- Schein, E., 1990. Organizational Culture. *American Psychologist*, 45 (2), 109–119.
- Schneider, S. & Barsoux, C.-L. (1997). *Managing across Cultures*. London: Prentice Hall.
- Steigner, T., & Sutton, N. K. (2011). How Does National Culture Impact Internalization Benefits in Cross-Border Mergers and Acquisitions? *Financial Review*, 46(1), 103–125.
doi://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1111/%28ISSN%291540-6288/issues
- Tanure, B., Cancado, V. L., Duarte, R. G., & Muylder, C. F. d. (2009). The Role of National Culture in Mergers and Acquisitions. *Latin American Business Review*, 10(2), 135–159. doi:10.1080/10978520903212664
- Teerikangas, S. (2006). *Silent forces in cross-border acquisitions: an integrative perspective on post-acquisition integration* Saatavilla:
<https://oula.finna.fi/Record/oula.944612>
- Teerikangas, S. (2008). *Integraation johtaminen : kulttuuriset voimat yrityskaupassa*. Helsinki: WSOYpro. Saatavilla: <https://oula.finna.fi/Record/oula.1041394>
- Thomas, M. (2009). *Mergers and acquisitions : confronting the organisation and people issues* (2nd ed ed.). London, UK: Thorogood Pub. Saatavilla:
<https://oula.finna.fi/Record/oula.1295313>
- Tienari, J. & Vaara, E., 2004. *Suomalaiset, ruotsalaiset ja yritysjärjestelyt: Miten kulttuurit eletään todeksi ja miten niitä voi yrittää johtaa*. Liiketaloudellinen ajankausikirja / The Finnish Journal of Business Economics, 53(1): 92–108.

- Ting-Toomey, S., & Oetzel, J. G. (2001). *Managing Intercultural Conflict Effectively*. Thousand Oaks, Calif: SAGE Publications, Inc. Saatavilla: <http://pc124152.oulu.fi:8080/login?url=>
- Vaara, E., Tienari, J., Piekkari, R., Sääntti, R. 2005. *Language and the circuits of power in a merging multinational corporation*. *Journal of Management Studies*, 42 (3), 595–623. Saatavilla: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10227/763/JMASB2,?sequence=2>
- Søderberg, A-M., Vaara, E., 2004 *Merging Across Borders People, Cultures and Politics*. Copenhagen business school press, 61-86.
- Viegas-Pires, M. (2013). Multiple Levels of Culture and Post M&A Integration: A Suggested Theoretical Framework. *Thunderbird International Business Review*, 55(4), 357-370. doi:10.1002/tie.21550
- Ylöstalo, P. (2007). *Keskustelua suomalaisen työelämän luonteesta ja sen muuttumisesta*. Eläketurvakeskus. Viitattu 23.1.2019. Saatavilla: <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/129051/Keskusteluasuomalaisentyoelamanluonteestajasenmuuttumisesta.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Verkkosivut:

Hofstede Insights *Compare countries*. Viitattu 23.1.2019. Saatavilla:
<https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>

Suomen virallinen tilasto (SVT): Suomalaiset tytäryhtiöt ulkomailla [verkkojulkaisu].
ISSN=1798-4866. 2016. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 27.2.2019].
Saatavilla: http://www.stat.fi/til/stu/2016/stu_2016_2018-06-06_tie_001_fi.html

Platt, E., 2018. Global M&A activity hits new high. *Financial Times*. Viitattu 29.1.2019. Saatavilla: <https://www.ft.com/content/b7e67ba4-c28f-11e8-95b1-d36dfef1b89a>

Hogan Lovells. (2018). Global M&A Trends that Could Propel the Robust M&A Market through 2019. Viitattu 16.2.2019. Saatavilla:
<https://www.hoganlovells.com/en/publications/global-m-a-trends-that-could-propel-the-robust-m-a-market-through-2019>