

This is a so-called personal version (author's manuscript as accepted for publishing after the review process but prior to final layout and copyediting) of the article:

Tienari, Janne & Vaara, Eero. 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.

Researchers are kindly asked to use the official publication in references.

Suomalaiset, ruotsalaiset ja yritysjärjestelyt: Miten kulttuurit eletään todeksi ja miten niitä voi yrittää johtaa

JANNE TIENARI

Lappeenrannan teknillinen yliopisto
janne.tienari@lut.fi

ja

EERO VAARA

Ecole de Management de Lyon
VAARA@em-lyon.com

TIIVISTELMÄ

Käsitlemme tässä artikkelissa suomalaisten ja ruotsalaisten kulttuurisia kohtaamisia yritysjärjestelyissä eli fuusioissa ja yritysostossa. Perusajatuksemme on, että näitä kohtaamisia tulee yrittää johtaa, jotta voidaan vähentää pettymyksiä ja epäonnistumisia, joita yritysjärjestelyt usein aiheuttavat. Keskeistä on tiedostaa, että kulttuurit ovat olemassa vasta kun ne "eletään todeksi" ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Kulttuurien johtaminen edellyttää tavoitteellista ja järjestelmällistä huomiota eri näkemysten ja toimintamallien yhteensovittamiseen eli sosio-kulttuuriseen integrointiin. Näin voidaan yrittää hallita väärinkäsityksiä ja ongelmia, jotka aiheutuvat yhtäältä ennakkokäsityksistä ja stereotyyppioista sekä toisaalta "oikeista" (havaittavista) eroista suomalaisten ja ruotsalaisten tavoissa toimia. Integrointityön haasteet piilevät arkipäivän käytännöissä, joissa suomalaiset ja ruotsalaiset voivat antaa asioille erilaisia merkityksiä. Erot elävät pidempään kuin yritysjohtajat uskovat.

Avainsanat: fuusiot ja yritysostot, kulttuurit, suomalaiset, ruotsalaiset.

Sen jälkeen kun suomalainen Merita Pankki ja ruotsalainen Nordbanken ilmoittivat fuusiostaan lokakuussa 1997, erilaiset Pohjanlahden yli suuntautuvat yritysjärjestelyt eli fuusiot ja yritysostot ovat jälleen olleet suosittuja. Edellinen aalto osui 1980-luvulle ja 1990-luvun alkuun, jolloin puolin ja toisin keskityttiin yritysostoihin. Nykyisin fuusioihin ja yritysostoihin osallistuvat yritykset ovat yhä suurempia. Näiden järjestelyiden yhteiskunnallinen ja kansantaloudellinen merkitys on huomattava. Merita-Nordbankenin (1997) lisäksi esimerkiksi Storan ja Enson (1998), Cloettan ja Fazerin (2000) sekä Telian ja Soneran (2002) liitot ovat muuttaneet toimialojen rakenteita, yritysten toimintaa ja ihmisten arkipäivää Suomessa ja Ruotsissa.

Vuonna 2004 yritysten päätöksentekijät ovat edeltäjiään paremmassa asemassa, sillä suomalaisten ja ruotsalaisten kohtaamisista yritysjärjestelyiden areenoilla on paljon tuoretta tutkimustietoa. Kokemukset ovat osoittaneet, että kulttuurisilla kysymyksillä on fuusioiden ja yritysostojen onnistumisessa suuri merkitys. Aikaansa seuraava ja kunnianhimoinen yritysjärjestelijä ottaa kulttuuriset kysymykset tosissaan. Kun fuusiot tai yritysostot eivät vastaa asetettuja tavoitteita, syytä voi usein etsiä epäonnistuneesta ihmisten yhteensovittamisesta. Jos haluaa menestyä, kulttuureita pitää yrittää johtaa. Erot elävät pidempään kuin yritysjohtajat uskovat.

Yritysjärjestelyt aiheuttavat paineita...

Kulttuureiden johtaminen ei käytännössä ole helppoa tai itsestäänselvää. Erilaiset yritysjärjestelyt perustellaan nykyisin omistaja-arvon kasvattamisen kautta. Kun julkisesti noteerattuja yrityksiä fuusioidaan, luodaan markkinoille odotuksia. Markkinoiden tuomio tulee välittömästi. Markkinat arvioivat odotusten ja ”todellisuuden” vastaavuuden usein erittäin lyhyellä tähtämellä. Yritysjohdajilla on siis valtava paine saada aikaan lyhyen aikavälin tuloksia.

Yritysjärjestelyitä ei myöskään lähdetä toteuttamaan umpiossa. Tiedotusvälineet osallistuvat aktiivisesti talouden ilmiöiden muokkaamiseen. Ne eivät vain välitä viestejä, vaan tuottavat ja uusintavat juuri tietynlaista todellisuutta yritysjärjestelyistä. Näin ollen yritysjohtajien eräs tärkeä tehtävä on yrittää vaikuttaa julkisuuteen eli pyrkiä tuomaan esiin omia näkökantojaan ja perustelujaan tiedotusvälineissä.

Tiedotusvälineet paikantavat yritysjärjestelyissä mielellään voittajia ja häviäjiä sekä onnistujia ja epäonnistujia. Media pitää erityisesti peleistä fuusio-osapuolten tasolla ja yksilöiden välillä. Fuusioituva yritys voidaan myös korottaa näissä peleissä maansa edustajaksi (Risberg et al, 2003). Tällaista kansallista kirjoittelua havainnollistaa muutama esimerkki lehtiotsikoista Meritan ja Nordbankenin fuusion alkutaipaleella: ”Organisaatiopelissä Suomelle 6–5 tappio” (Kauppalehti), ”Liiketoimintayksiköt: Ruotsi 3, Suomi 2” (Ilta-Sanomat), ”Tilanne maaottelussa Suomi–Ruotsi näyttää olevan 0–1” (Helsingin Sanomat) ja ”Maaotteluhenkien elää sitkeästi” (Talouselämä). Talouden monimutkaiset ilmiöt yksinkertaistetaan näin julkisissa keskusteluissa. Markkinoiden lisäksi siis myös media lataa yritysten päätöksentekijöille paineita nopeisiin ratkaisuihin ja ”voittoihin”.

On myös selvää, että yritysjärjestelyt voivat helposti muodostua poliittisiksi valtapeleiksi erityisesti organisaation ylimmillä tasoilla. Erityisesti tasavertaisten kumppaneiden fuusiossa taistelu uuden organisaation avainpaikoista on ankara. ”Vallan tasapainon” periaate edellyttää, että jo fuusiosta ilmoitettaessa tai välittömästi sen jälkeen kerrotaan julkisuuteen tarkoituksenmukainen ja oikeudenmukainen jako fuusio-osapuolten välillä siitä, miten uuden organisaation avainpaikat on miehitetty (Vaara ja Tienari, 2003). Yleensä jako on jo sovittu fuusioneuvotteluissa tärkeimpien omistajien kesken. Jako viestitään välittömästi markkinoille ja medialle, jotka tulkitsevat valintojen onnistuneisuutta.

Taistelu organisaation avainpaikoista kuitenkin yleensä jatkuu fuusion toteuttamisen myötä. Vallan tasapainon vyyhti joudutaan käytännössä jatkuvasti avaamaan (Vaara ja Tienari, 2003). Lisäksi kaikki fuusion toteuttajat eivät suinkaan aina puhalla yhteen hiileen. Valtapeliin yksi seuraus voi olla, että fuusioituneesta organisaatiosta lähtee kyvykkäitä ihmisiä. Tällainen ”aivovuoto” on ollut keskeinen ongelma monissa yritysjärjestelyissä. Valitettavasti ne tyytymättömät osajat, joilla on kysyntää myös muualla, lähtevät yleensä ensin.

Monet yritysjärjestelyt johtavat menestykseen. Vielä useammat fuusiot ja yritysostot kuitenkin aiheuttavat pettymyksiä niin, etteivät saavuta niille asetettuja tavoitteita. Liikkeenjohdon konsultointiyritys A.T. Kearneyn selvityksen mukaan yli puolet 1990-luvun lopulla toteutetuista fuusioista ja yritysostoista on ensimmäisinä vuosina pikemminkin tuhonnut kuin kasvattanut arvoa omistajille (Habeck et al, 2000). Samansuuntaisia löydöksiä löytyy alan tutkimuskirjallisuudesta (Haspeslagh ja Jemison, 1991; Buckley ja Ghauri, 2002), tiedotusvälineistä (The Economist 9.1.1999) sekä muiden konsultointiyritysten materiaaleista (Bekier et al, 2001; Chang et al, 2002). Tasa-arvoiseksi ilmoitettujen kumppaneiden fuusiot näyttävät olleen erityisen alttiita pettymyksille.

A.T. Kearneyn konsultit esittävät yleisiä neuvoja fuusioiden ja yrityskauppojen menestykselliselle maastouttamiselle (Habeck et al, 2000). Keskeistä on jatkuva kommunikointi. Menestystä edesauttavia tekijöitä ovat konsulttien mukaan myös selkeän vision ja suunnan välitön julkittaminen, johdon vastuualueiden nopea määrittely, realistiset synergiaodotukset, nopeasti saavutettavien hyötyjen realisoiminen, rahallisten ja inhimillisten riskien minimoiminen sekä kulttuuristen aitojen rikkomisen ja uuden toimintakulttuurin luominen.

Kaiken kaikkiaan markkinoiden ja tiedotusvälineiden seuraama, valtapeliin sävyttämä fuusio tai yritysosto on haastava prosessi, jossa kulttuurien merkityksen tiedostaminen vaatii yritysjohtajilta kylmiä hermoja. Kulttuurinen johtaminen voi näyttää ylimääräiseltä kustannukselta. Mielestämme se on kuitenkin investointi, jonka tuotto näkyy pitkällä aikavälillä.

...Ja sosio-kulttuurinen integrointi on tärkeää

Yritysjärjestelyitä on erilaisia. Niitä toteutetaan eri motiivein ja ne toteutuvat eri tavoin. Yritysjärjestelyiden avulla voidaan muodostaa suurempia yksiköitä, joilla on suurempi voima asiakas-, toimittaja- ja rahoitusmarkkinoilla. Yritysjärjestelyiden avulla voidaan myös laajentua uusille markkinoille ja toimialoille. Niitä voidaan toteuttaa erityisesti tehokkuuden nimissä ja toiminnallisten päällekkäisyyksien purkamiseksi. Ne voivat edesauttaa tiedon siirtymistä ja ”parhaiden käytäntöjen” leviämistä. Yritysjärjestelyt voivat myös kirvoittaa uuden oppimista.

Sen lisäksi että yrityksistä voidaan yksinkertaisesti maksaa liikaa, yritysjärjestelyihin liittyville pettymyksille on myös muita selityksiä. Yliarvioitujen lyhyen aikavälin synergiaedut ovat yksi keskeinen syy sille, että fuusiot tai yritysostot näyttävät epäonnistumisilta. Todellisuus on monimutkaisempaa kuin markkinoille luodut odotukset. Voi siis olla, että fuusiot rakennetaan nykyisin liikaa tyydyttämään ulkoisia si dosryhmiä kuten sijoittajia ja analyytikoita, varsinaisen liiketoiminnan ja työn kustannuksella.

Perusselitys sille, miksi yritysjärjestelyiden toteuttaminen tuottaa päätöksentekijöille harmaita hiuksia on se, että fuusioon tai yritysostoon johtavissa neuvotteluissa ei yleensä puhuta muista ihmisistä kuin ylimpien tasojen avainhenkilöistä. Arvonmääritykset ja strategiset kysymykset hallitsevat valmistelutyötä. Inhimillisen osaamisen mittaaminen on vaikeaa, hidasta ja tulkinnanvaraista, joten se jää usein tekemättä. Kun siirrytään fuusion tai yritysoston toteutusvaiheeseen, erot ihmisten ajattelumalleissa ja käyttäytymisessä ovat lähes poikkeuksetta suurempia kuin ylimmät johtajat alun perin kuvittelevat. Ihmisten yhteensovittaminen eli sosio- kulttuurinen integrointi¹ on näin ollen keskeinen johtamisen haaste yritysjärjestelyiden toteuttamisessa.

Sosio-kulttuurinen integrointi on aina työläämpää kuin fuusioneuvottelijat odottavat. Fuusioiden ja yritysostojen toteuttaminen vie aikaa². Aikaisempi kokemus auttaa, mutta jokainen tilanne on uudenlainen, eivätkä vanhat lääkkeet pure sellaisenaan. Kun fuusio tai yritysosto ei vastaa päätöksentekijöiden sille asettamia tavoitteita, on syynä useimmiten epäonnistunut ihmisten integrointi. Valitettavasti monet yritysjohtajat kuvittelevat yhä, että kulttuuriset ongelmat ratkeavat itsestään kun ”tilanne tasaantuu”. Näin ei kuitenkaan yleensä ole asianlaita.

Tätä taustaa vasten on selvää, että hyvä johtaja ei kiellä kulttuuristen erojen ja niiden käsittelemisen merkitystä fuusion tai yritysoston toteuttamisessa. Hyvä johtaja tiedostaa ihmisten käsitykset kulttuurisista erityisyyksistä ja eroista – ja yrittää johtaa tätä vyyhtiä

pikemminkin kuin lakaista haasteet ja ongelmat maton alle. Suomalaisten ja ruotsalaisten välisessä kohtaamisessa kulttuuriset kysymykset saavat aivan erityisen muodon.

Suomalaiset, ruotsalaiset ja Kulttuurit

Vakiintuneen määritelmän mukaan kulttuuri on jotakin, joka yhdistää tiettyä ryhmää ihmisiä jaettujen merkitysten ja käytäntöjen kautta. Merkitykset viittaavat tässä eri ihmisryhmien arkisille asioille antamiin erilaisiin sisältöihin. Kati Laine-Sveiby tutki suomalaisia ja ruotsalaisia kulttuureja tilanteissa, joissa suomalaiset yritykset tekivät yritysostoja Ruotsissa. Laine-Sveiby (1991: 75) tarjoaa kulttuurisista merkityksistä oivan esimerkin. Hänen mukaansa ”suomalaisille on selvä, että manuaali sisältää suoria ohjeita. Ruotsalaiset taas näkevät sen kehyksenä, jonka pohjalta toiminnasta keskustellaan.” Manuaali on arkinen ja itsestäänselvältä tuntuva asia. Se on kuitenkin monien mahdollisten väärinkäsitysten ja erimielisyyksien lähde. Se on hyvä esimerkki kulttuurin voimasta.

Kulttuurisia käytäntöjä ovat esimerkiksi tavat käyttää manuaalia, tehdä päätöksiä tai toimia kokouksessa. Kun kulttuurit kohtaavat, kummankin osapuolen edustajat esimerkiksi tulkitsevat toistensa päätöksentekoprosessia ja vetävät siitä omia johtopäätöksiään. He vertailevat ”toista” itseensä. Laine-Sveiby (1991: 98) pohtii haastattelemiensa ruotsalaisten ja suomalaisten johtajien puheita:

”Kun toisistaan on vaikea saada selkoa, ovat tulkinnat etupäässä negatiivisia. Ruotsalaisten tulkinnan suomalaisesta päätöksenteosta voi tiivistää kahteen pääkohtaan: 1. Suomalaisten päämäärät vaihtuvat usein. 2. Suomalaiset eivät luota ruotsalaisiin. Suomalaisten taas on vaikea päästä selville, mitä ruotsalaisissa kokouksissa päätetään vai päätetäänkö niissä mitään. Heidän tulkintansa on siksi usein tämä: 1. Ruotsalaiset eivät tee päätöksiä. Tai kun jonkinlainen päätös ilmeisesti on tehty: 2. Ruotsalaiset esittävät asiansa niin jäsentämättömästi, että on vaikea tietää, mitä he ovat päättäneet.”

Kulttuurisilla merkityksillä ja käytännöillä on siis todellista merkitystä. Kulttuurin teemaa voidaan tietenkin myös hieman monipuolistaa ja laajentaa. Voidaan sanoa, että kulttuurit ilmenevät eri tasoilla. Tästä ovat kansan tai yhteiskunnan lisäksi esimerkkejä aikakausi ja sukupolvi sekä paikallinen alue. Myös ammattiryhmillä kuten kirjanpitäjillä voidaan sanoa olevan jotakin yhteistä, joka on kulttuurista ja joka erottaa ne muista ammattiryhmistä. Eri toimialoille on kehittynyt kulttuurisia erityispiirteitä. Lisäksi yritykset voidaan ymmärtää organisaatioina, joilla on omat kulttuurinsa sekä eri alaryhmien kuten osastojen tai työyhteisöjen kulttuurit³.

Esimerkki 1: Erilaisia näkökulmia kulttuuriin.

Kulttuurit: yhtenäisyys, erilaisuudet vai sirpaloituminen?

Joanne Martinin (1992) mukaan kulttuureita erilaisissa organisaatioissa voidaan tarkastella kolmesta näkökulmasta: yhtenäisyys, erilaisuudet ja sirpaloituminen. Perusolettamukset kunkin näkökulman taustalla ovat varsin erilaiset.

(1) *Yhtenäisyyden näkökulma korostaa sitä, mikä on jaettua jonkin ihmisryhmän kesken.* Tästä ovat esimerkkinä johtajien unelmat vahvasta yrityskulttuurista, jonka kaikki yrityksen piirissä toimivat jakavat ja joka näin selkeyttää liiketoiminnan suuntaamista.

Tom Petersin ja Robert Watermanin bestseller *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies* (1982) on klassinen esimerkki vahvojen, yhtenäisten yrityskulttuureiden ylistyslaulusta. Peters ja Waterman etsivät ainutlaatuisesta kulttuurista selitystä eräiden amerikkalaisten yritysten kilpailijoitaan paremmalle menestykselle. Myöhemmin tosin huomattiin, että suuri osa Petersin ja Watermanin esimerkkiyrityksistä oli sittemmin ajautunut vakavaan ahdinkoon. Yhtenäisten kulttuureiden menestystä selittävä voima poistui vähitellen muodista.

Myös Suomessa on puhuttu vahvojen yrityskulttuureiden merkityksestä. Esimerkiksi vanhojen liikepankkien julkiset kuvat viittasivat vahvoihin, ainutlaatuisiin kulttuureihin: Suomen Yhdyspankki oli suomenruotsalaisten pankki ja Kansallis-Osake-Pankki sinivalkoisen pääoman linnake. Tällainen kulttuurinen vastakkainasettelu oli molemmille todennäköisesti hedelmällinen; se auttoi profiloitumista. Olennaista on huomata, että myös tässä asetelmassa ”vahva kulttuuri” saa merkityksensä vasta vertailussa johonkin toiseen.

(2) *Erilaisuuksien näkökulma korostaa kulttuuristen ryhmien kirjoa organisaation sisällä.* Tämän näkökulman mukaan yhtenäisten kulttuureiden näkökulma on yksinkertaistava ja harhaajohtava, koska organisaatiot käytännössä koostuvat lukuisista alakulttuureista.

Esimerkiksi Yhdyspankin kanssa fuusioitunut Kansallispankki oli keväällä 1995 kokoelma isänmaallishenkistä koppilaista perinnettä, työväenhenkistä sts-pankkilaista kulttuuria ja säästöpankkilaista kulttuuria, jossa vielä kyti luopumisen tuska. Vielä selvempi esimerkki on ruotsalaisen Nordbankenin kanssa 1997 fuusioitunut Merita. Silloinen Merita voitiin nyt hahmottaa syppiläisten ja koppilaisten henkisenä taisteluna, joka tarkemmin katsoen edelleen piti sisällään myös hoppilaisten, säästöpankkilaisten ja sts-pankkilaisten identifioitumisen vanhaan työnantajaansa Meritan lisäksi (tai Meritan sijasta).

(3) *Sirpaloitumisen näkökulma kulttuureihin kyseenalaistaa kiveenhakatut näkemykset sekä yhtenäisyyksistä että erilaisuuksista.* Keskiössä ovat yksittäiset ihmiset, joille muodostuu valikoima keinoja rakentaa yhä uudelleen oma kulttuurinen identiteettinsä. Yritysorganisaatio on näin ollen kuin kaleidoskooppi, joka muuttaa jatkuvasti muotoaan. Sen kulttuurinen muoto ja luonne riippuu myös katsantokannasta. Kulttuuriset hahmotukset sisältävät tämän näkökulman mukaan epäselvyyksiä, epäjohtonmukaisuuksia ja moniselitteisyyksiä.

Yllä esiteltyä pankkiesimerkkiä voidaan jatkaa väittämällä, että vanha Kansallispankki näytti todennäköisesti erilaiselta Helsingissä vaikuttavan yritys pankkiirin ja joensuulaisen sivukonttorin toimihenkilön silmin katsottuna. Lisäksi ainakin yritys pankkiirin käsitykset itsestään suhteessa pankkiin saattoivat joustavasti muuntua pankissa toteutettujen erilaisten organisaatiouudistusten myötä. Kuitenkin on todennäköistä, että helsinkiläinen yritys pankkiiri ja joensuulainen toimihenkilö kokivat molemmat itsensä ”koppilaisiksi”, ainakin aina välillä, suhteessa johonkin ”toiseen” eli esimerkiksi syppiläisiin.

On selvää, että yksittäinen ihminen on jatkuvasti ja samanaikaisesti monen eri kulttuurin vaikutuspiirissä. Esimerkiksi suomalaisuus ja ruotsalaisuus on vain yksi tekijä tällaisessa kokonaisuudessa.

Kaiken kaikkiaan nykyinen nopeatempoinen markkinatalous näyttää päältä päin katsoen tilalta, jossa yksilöt toimivat ja jossa erilaisten kulttuuristen ryhmien merkitys hajoaa ja organisaatiot sirpaloituvat. Yleisesti ottaen voisi ajatella, että markkinataloudessa porhaltava ”postmoderni ihminen” kykenisi periaatteessa hyppimään joustavasti eri kulttuuristen identiteettien välillä, tilanteen vaatimusten mukaan.

Onko yllä esitetty vaatimus kulttuureiden johtamisesta yritysjärjestelyissä siis lopulta onttu ja turha? Ovatko esitetyt esimerkit suomalaisten ja ruotsalaisten kulttuureista vain hauskaa mutta merkityksetöntä suunpieksentää? Ei missään tapauksessa. Ihmisillä näyttää jatkuvasti olevan tarve kuulua johonkin ryhmään tai sosiaaliseen yhteisöön, jonka voi erottaa jostakin toisesta ryhmästä tai yhteisöstä. Nopeatempoinen markkinatalous voi jopa kasvattaa tätä tarvetta, pikemminkin kuin vähentää sitä. Samoin on perusteltua väittää, että erityisesti muutostilanteissa kuten fuusioissa ja yritysostoissa kulttuurinen herkkyys korostuu.

Tämän lisäksi on selvää, että tietyt kulttuuriset jäsenyydet ovat vakaampia ja vähemmän alttiita sirpaloitumiselle kuin toiset. Suhteellisen vakaita ovat esimerkiksi kansalliset kulttuurit⁴. Suurin osa ihmisistä jäsentää maailmaansa edelleen kansallisen identifioitumisen kautta. Ja esimerkiksi suomalaisuuden tai ruotsalaisuuden kaapua ei voi vapaaehtoisesti tilanteen mukaan riisua pois. Siitä pitävät muut ihmiset huolen.

Kun suomalaiset ja ruotsalaiset kohtaavat, kulttuurit eletään todeksi

Viime vuosina on annettu ymmärtää, että maailmantalouden ”globalisoituminen” vähentää kansallisvaltioiden merkitystä. Tämä on mielestämme varsin abstraktia ajattelua. Suurin osa ihmisistä määrittelee edelleen itsensä ja toiset kansallisen ja paikallisen kautta. Heillä on jatkuva tarve kuulua kansalliseen yhteisöön, mieluiten omassa valtiossa. Tuoreita esimerkkejä on loputtomasti: Jugoslavian hajoaminen, Israelin ja palestiinalaisten (ikuinen) kiista tai vaikkapa suurten valtioiden omien kansallisten etujensa ajaminen Euroopan Unionissa.

On myös hyvä muistaa, että erityisesti ulkoisen epävarmuuden lisääntyessä ihmisten muodostamat yhteisöt näyttävät kaipaavan lisää sisäistä varmuutta, joka taas edellyttää omien erityispiirteiden korostamista ja erojen tekemistä muihin yhteisöihin. Muutostilanteissa

ulkoinen epävarmuus ja sisäisen varmuuden kaipuu joutuvat hankaukseen. Kansalliset rajat ylittävät fuusiot ja yritysostot ovat erityisen haastavia muutostilanteita. Kulttuurinen herkkyyks on niissä arkirealismia, sillä julkisuus ja poliittiset pelit jäsenyivät ennen kaikkea kansallisten asetelmien kautta.

Kansalliset kulttuurit ovat kuitenkin nekin hauraita rakennelmia, jotka pitää jatkuvasti uusintaa. Erot itsen ja toisten välillä eletään arkipäivän vuorovaikutuksessa yhä uudelleen todeksi; ”me” suomalaiset olemme tällaisia ja ”nuo” ruotsalaiset tuollaisia. Ihminen etsii ennakkokäsityksilleen tukea.

Kulttuurien ”todeksi elämiselle” löytyy paljon rakennuspalikoita. Kulttuurit pohjautuvat erilaisille myyteille. Myytit jäsentävät ja yksinkertaistavat arkipäivän todellisuutta. Ne auttavat muodostamaan yhtenäisiä kuvia vaikeaselkoisesta maailmasta. Myytit ovat hautautuneina symboleihin, tarinoihin ja uskomuksiin. Ne ovat jonkin yhteisön tai kulttuurin kollektiiviseen muistiin tallentuneita ajatustapoja, jotka voivat auttaa rakentamaan ja uusintamaan yhteistä identiteettiä. Yksi tällainen, monille suomalaisille tuttu kulttuurinen rakennuspalikka tai kiinne kohta on ”Talvisodan ihme”, jossa nuori Suomen kansa kokosi hyökkäyksen edessä rivinsä ja torjui määrällisesti ylivoimaisen vihollisen. Osa tätä myyttiä on tietynlaisen johtamistavan ihannoiti. ”Suomalaisen johtamisen”⁵ arkkityypissä korostuu yksittäisen taistelijan autonomia ryhmän jäsenenä. Voidaan ajatella, että Tuntemattoman Sotilaan vänrikki (myöh. luutnantti) Vilho Koskela on yksi esimerkki arkkityypisestä suomalaisesta johtamisesta (vrt. Aaltonen, 1997). ”Ville vaitelias” ei anele keskustelua, vaan johtaa omalla esimerkillään. Hän ottaa hallittuja riskejä, tarvittaessa yksin, kun tilanne sitä vaatii. Hän ei kuitenkaan käske alaisiaan paikkoihin ja tehtäviin, joihin ei itse ole valmis menemään. Tällaista johtajakuvaa on sittemmin julkisuudessa vaalinut esimerkiksi jalkaväenkenraali Adolf Ehrnrooth. Ajatus siitä, että ”suomalaisia johdetaan edestä” on iskostunut eräänlaisena totuutena monien mieleen, ei vähiten tiedotusvälineiden kautta.

Voidaan jopa esittää, että kulttuuria eletään todeksi – eli tehdään – erityisesti kielen avulla (ks. esimerkki 2). Yleiset käsitykset suomalaisesta johtamisesta on näin ollen kulttuurinen voimavara, joka voidaan ottaa joustavasti käyttöön ihmisten välisessä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Sama pätee tietenkin myös ”hyvän” ruotsalaisen johtamisen arkkityyppiin. Ei ole sattumaa, että ruotsalaiset korostavat johtamismallinsa demokraattisuutta, yhteistyötä ja osallistamista sekä päätöksenteon hajauttamista⁶ (Laine-Sveiby, 1987; Jönsson, 1995; Zander, 2000). Tämä malli on rakentunut historiallisesti osana

ruotsalaista yhteiskuntamallia. On myös ilmeistä, että ruotsalainen demokraattinen johtamisen kuva poikkeaa huomattavasti vänrikki Koskelan ja kenraali Ehrnroothin suomalaisesta ”edestä johtamisesta”.

Esimerkki 2: Kulttuuria tehdään kielen avulla.

”Sammon Wahlroos: Ruotsalainen päätöksenteko johtaa nynnyjen voittoon”

Sammon konsernijohtaja, reservin yliluutnantti Björn Wahlroosin puhe hallitusammattilaisten yhdistyksen seminaarissa 6.5.2003 laukaisi Suomessa lyhyen julkisen keskustelun suomalaisesta johtamisesta ja sen suhteesta ruotsalaiseen johtamiseen. Mielestämme tämä keskustelu tuo hyvin esille sen, että kansallista kulttuuria tehdään kielen avulla (vastaavaa keskustelua käytiin Telia-Soneran ympärillä maaliskuuhun 2004).

Helsingin Sanomissa 7.5.2003 toimittaja Teija Sutinen kirjoitti otsikon ”Sammon Wahlroos: Ruotsalainen päätöksenteko johtaa nynnyjen voittoon” alla seuraavasti: ”Sammon konsernijohtajan Björn Wahlroosin mukaan Ruotsissa harrastettava, yksimielisyyttä korostava päätöksenteko on katastrofaalinen elementti käytännön johtamistyössä. Erityisesti se korostuu yritysten hallituksissa, joissa hallituksen jäsenten olisi kyettävä erottamaan linjajohtaminen ja kollegiaalinen päätöksenteko. – Suomessa etu on se, että valtaosa johtajista on reservin upseereita. He ovat tottuneet siihen, että linjajohdolla on oma sijansa ja kollegiaalisella päätöksenteolla omansa, Wahlroos sanoi tiistaina.”

Björn Wahlroos rakensi puheessaan erityistä suomalaista johtamisen kuvaa: ”Suomessa etu on se, että valtaosa johtajista on reservin upseereita.” Tälle vastakkainen malli eli Wahlroosin kauhukuva oli tekstissä ruotsalaisten ”nynnyjen” edustama ”kollegiaalinen” päätöksenteon malli.

Kuitenkin voidaan väittää, että tällaiset mallit ovat ennen kaikkea diskursiivisia (kielellisiä) rakennelmia. ”Ruotsissa harrastettava, yksimielisyyttä korostava päätöksenteko” on monissa ruotsalaisissa yrityksissä johtanut loistaviin taloudellisiin tuloksiin. Vastaavasti Suomesta löytyy esimerkkejä jämäkän päättäväisestä, mutta tuloksellisesti epäonnistuneesta johtamisesta. Päämääriin päästään eri tavoilla. Jotkut tavat kuitenkin tuntuvat sopivan paremmin yksille kuin toisille. Keskeistä tässä on se, että kaikkialla ei ilmeisesti käsitetä ”hyvää” johtamista samalla tavalla.

Kun Wahlroos ja häntä siteerannut toimittaja puhuvat ”eduista” suomalaisessa johtamisessa ja ottavat varoittavaksi esimerkiksi ruotsalaisen ”nynny” johtamisen, teksteissä rakennetaan suomalaista yhteisöä, jolla on tyypillisiä piirteitä. Nämä piirteet erottavat sen toisista yhteisöistä, tässä tapauksessa ruotsalaisesta. Suomalaisuus saa varsin myyttisiä merkityksiä, tässä tapauksessa liittyen johtamiseen.

Yhteinen identiteetti pitää sisällään oletuksia perusarvoista ja uskomuksista, jotka osaltaan määrittelevät sen, mikä on yhteisössä tai kulttuurissa sosiaalisesti hyväksyttävää. Myytit muokkaavat siis osaltaan käsityksiä toivotusta ja ei-toivotusta käyttäytymisestä. Näin on myös johtamisen kohdalla. Kun Björn Wahlroos (ja/tai häntä lainannut toimittaja) sanoo, että suomalaisten, RUK:n käyneiden johtajien vahvuus on se, että ”he ovat tottuneet siihen, että linjajohdolla on oma sijansa ja kollegiaalisella päätöksenteolla omansa”, hän voi luottaa siihen, että suomalaisessa kulttuurissa on hyväksyttävää haikailla kovan ja jämäkän johtajuuden perään, toisin kun esimerkiksi Ruotsissa. Ruotsissa ei yritysjohtaja voi samalla tavalla julkisesti ihannoita sotilasjohtamista. Hän voi ehkä tehdä sen salaa kabineteissa, mutta ei julkisesti.

Voi siis olla, ihmisillä on käytössään diskursiivisia (kielellisiä) voimavaroja ja ajatuksellisia malleja, jotka juontavat juurensa vakiintuneista kansallisista symbolijärjestelmistä. Kun näitä

varantoja ammennetaan, kulttuuria tehdään kielen avulla. Kulttuuri eletään todeksi. Jopa Björn Wahlroos, kansainvälisen markkinatalouden ja kvartaalikapitalismin ylipappi, voi halutessaan manata esiin suomalaisia johtamisen erityispiirteitä, jotka voi esittää ylivertaisina. Kulttuurin tekeminen vaatii aina vastapuolen. Tässä se on ”ruotsalaiset”, niin kuin monesti aiemmin ja myöhemmin.

Kulttuurien todeksi elämisen tekee siis vaikeaksi se, että suomalaisen tai ruotsalaisen johtamisen omakuva voi poiketa huomattavasti siitä kuvasta, jonka muut (eli tässä vaihtovuoroisesti ruotsalaiset ja suomalaiset) siitä muodostavat. Suomalaiseksi tulkittu tyyli on esimerkiksi monille ruotsalaisille liian käskevää ja tarpeettoman suoraviivaista. Ruotsalaiset ovat jopa keksineet tälle oman termin: management-byperkele. Yksittäisen päätöksentekijän autonomiaa korostava johtamisen malli ei istu ruotsalaiseen malliin, jossa korostuu yhteisesti määriteltyjen virallisten sääntöjen noudattaminen ja keskustelu⁷ (Smith et al, 2003). Ruotsalaiseksi tulkittu tyyli taas on monille suomalaisille liian jahkailevaa.

Kaiken kaikkiaan on tärkeä edelleen muistaa, että kansalliset kulttuurit ovat todellisia niin kauan kun ihmiset yhä uudelleen elävät ne todeksi. Kun suomalainen yritysjohtaja vie neuvotteluun ennakkokäsityksensä itsestään ja ruotsalaisista, hän myös varmasti löytää tukea näille käsityksille. Samanaikaisesti hän voi olla varma siitä, että ruotsalainen toimii samoin. Koska kulttuurien todeksi eläminen on yleensä tiedostamatonta, kulttuuriset kysymykset tulee yritysjärjestelyissä nostaa varta vasten esiin ja yhteisen tarkastelun kohteeksi. Ainoastaan tällä tavoin niitä voi yrittää johtaa.

Suomalaisten ja ruotsalaisten kohtaamisen kulttuurinen kehys

Suomalaisia ja ruotsalaisia yhdistää monet tekijät, ei vähiten yhteinen historia. Mitä kauempaa katsoo, sitä samanlaisemmilta suomalaiset ja ruotsalaiset näyttävät. Myös suomalaiset ja ruotsalaiset itse löytävät toisistaan tärkeitä samankaltaisuuksia. Molemmat näkevät itsensä ja toisensa rehellisinä, rationaalisinä ja käytännöllisinä. Molemmat arvostavat yksityisyyttä ja yhteiskunnallista tasa-arvoa.

Samankaltaisuuksissa voi myös piillä vaaran siemen. Kun suomalainen tai ruotsalainen menee Kiinaan, hän lähtökohtaisesti olettaa, että Kiinassa on erilainen kulttuuri, johon pitää yrittää sopeutua. Kun suomalainen menee Ruotsiin tai ruotsalainen tulee Suomeen, kulttuurista tiedostamista ja sopeutumista ei yleensä automaattisesti tapahdu. Riski kulttuurisille väärinkäsityksille on erityisen suuri silloin kun maantieteellisesti läheisistä maista tulevat ihmiset ovat keskenään kanssakäymisessä. Samankaltaisuudet otetaan

itsestäänselvyyksinä ja eroja aliarvioidaan. Suomalaisten ja ruotsalaisten välinen vuorovaikutus on näin ollen erityisen altista väärinkäsityksille.

Tällainen ”läheisyyden harha” on keskeinen haaste suomalaisten ja ruotsalaisten välisissä fuusioissa ja yritysostoissa. Aikaisempien tutkimusten sekä yrityksissä toimivien ihmisten kokemusten pohjalta voidaan hahmottaa suomalaisten ja ruotsalaisten omakuvat⁸. Kuten taulukosta 1 käy ilmi, yleisesti voidaan olettaa, että suomalaisten ja ruotsalaisten kulttuuriset omakuvat poikkeavat lähtökohtaisesti toisistaan. On lisäksi tärkeä huomata, että kaikesta päätellen suomalaisten ja ruotsalaisten omakuvat poikkeavat lähtökohtaisesti niistä kuvista, joita heillä voi olla toisistaan (ks. taulukko 2). Kun suomalainen näkee itsensä suorana ja joustavana, ruotsalainen voi tulkita suomalaiset aggressiivisiksi ja organisoimattomiksi. Kun ruotsalainen näkee itsensä ryhmäkeskeisenä ja osallistavana, suomalainen voi tulkita ruotsalaiset päättämättömiksi ja byrokraattisiksi. Omakuvat ovat yleensä myönteisesti latautuneita. Kuvat ”toisesta” taas ovat usein epämääräisiä tai jopa kielteisesti latautuneita. Samat piirteet voidaan näin tulkita eri (kansallisissa) kulttuureissa eri tavoin (Vaara et al, 2003d).

Kun suomalaiset ja ruotsalaiset kohtaavat yritysjärjestelyiden areenoilla, heidän ennakkokäsityksensä sekä havaittavat erot käytännöissä voivat muodostua väärinkäsitysten lähteeksi. Laine-Sveiby (1991) korostaa, että keskeistä ei ole vain se, mitä sanoo vaan myös se, miten sanoo.

Mirja-Liisa Charles ja Leena Louhiala-Salminen [ilmestyy] tutkivat arkiviestintää kahdessa suomalais-ruotsalaisessa fuusiossa. He tuovat mielenkiintoisella tavalla esiin sen, mitä tapahtuu kun erilaiset kulttuurit ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Esimerkiksi suomalaisten ”harvasanaisuus” saattaa kokoustilanteissa jopa luoda ruotsalaisten ”diskuteerausta”. Charlesin ja Louhiala-Salmisen esimerkeissä ruotsalaiset tulkitsivat suomalaisten hiljaisuuden eri tavalla kuin suomalaiset sen tarkoittivat, reagoivat oman kulttuurisen kehyksensä kautta ja ruokkivat näin edelleen suomalaisten stereotyyppisiä käsityksiä ruotsalaisista keskustelemina jahkailijoina. Kulttuurien kohtaamisessa on oleellistahuomata se, että jokaisella on arkisten käytäntöjen kautta mahdollisuus yrittää vaikuttaa sekä omiin että toisten tulkintoihin itsestä ja toisesta⁹. Alla esitetty esimerkki 3 kertoo huolellisesta suhtautumisesta sosio-kulttuuriseen integrointiin Meritan ja Nordbankenin välisessä fuusiossa. On myös syytä muistaa, että yrityksissä toimivat ihmiset ovat ihmisiä, myös johtajat. He eivät ole muita vapaampia kulttuurisista ennakkoluuloista ja

stereotyyppioista. Kulttuuriset tulkinnat voivat olla varsin pitkäaikaisia ja sitkeitä, koska ne eivät ole historiattomia. Ne eivät perustu ainoastaan tulkitsijan omiin kokemuksiin, vaan myös yleisempiin kulttuurisiin kehyksiin.

Esimerkki 3: Kulttuuriseminaarit Merita-Nordbankenissa

”Kuinka kulttuurit ovat vuorovaikutuksessa kansainvälisessä fuusiossa”

Risto Sääntti on pitkän linjan pankkimies. Hän toimii johtajana Nordean pohjoismaisessa henkilöstön kehittämisen yksikössä. Nordea on fuusioiden ja yritysostojen ketjun tulos (ks. esim. Söderberg ja Vaara, toim., 2003). Yksi merkittävä rajapyykki tässä ketjussa oli suomalaisen Meritan ja ruotsalaisen Nordbankenin fuusio, joka julkistettiin lokakuussa 1997. Risto Sääntti oli Merita-Nordbankenissa mukana toteuttamassa kulttuuriseminaareja, joissa suomalaisille ja ruotsalaisille johtajille ja asiantuntijoille rakennettiin mahdollisuus keskustella omasta kulttuuristaan, toisen kulttuurista sekä yhteisestä tulevaisuudesta, joka rakentuu molempien kulttuureiden parhaille piirteille.

Fuusioituvalla yrityksellä on kaksi perusvaihtoehtoa toteuttaa integraatioprosessi. Voidaan perustaa erityinen ”integraatioyksikkö”, joka ottaa koordinoituvastuun näkemysten ja toimintamallien yhdistämisestä. Tässä ratkaisussa ulkopuoliset neuvonantajat kuten liikkeenjohton konsultit näyttelevät usein keskeistä roolia. Vastuu integraatiosta voidaan vaihtoehtoisesti säilyttää linjajohdon vastuulle ja tätä kautta fuusioituvan organisaation arkipäivään. Tässä ratkaisussa integrointi kiinnittyy ihmisten päivittäiseen työhön, mutta on varsin aikaavievää.

Merita-Nordbankenissa päädyttiin perusmallien yhdistelmään: vastuu oli linjassa, mutta arkipäivän integraatiota täydensi pankin henkilöstön kehittämisen yksikön suunnittelema ja koordinoima sosio-kulttuurinen integrointi. Kulttuuriseminaarit olivat tässä keskeinen väline. Lokakuun 1998 ja tammikuun 2000 välisenä aikana järjestettyihin seminaareihin osallistui yhteensä noin 350 sellaista keskijohdon edustajaa ja asiantuntijaa, jotka päivittäisessä työssään olivat tekemisissä fuusion ”toisen osapuolen” edustajien kanssa.

Risto Sääntti paitsi toteutti myös tutki Merita-Nordbankenissa toteutettuja kulttuuriseminaareja. Hänen väitöskirjansa ”How Cultures Interact in an International Merger” hyväksyttiin Tampereen yliopistossa 2001. Kun suomalaiset ja ruotsalaiset kohtasivat, Sääntin mukaan kulttuurien yhdistymisen keskeinen ehto oli virallisten foorumien rakentaminen keskusteluille, jotka toteutettiin fokusoidusti. Keskeistä oli myös se, että henkilöstön kehittämisen ammattilaiset ”fasilitoivat” keskusteluita eli mahdollistivat tilanteiden sujuvuuden. Sääntti korostaa, että yrityksen kulttuurinen muutos vaatii kriittistä massaa henkilöstön keskuudessa. Kulttuurisen muutoksen tulee kiinnittyä organisaation tavoitteisiin ja prosesseihin. Se ei saa muodostua erilliseksi tehtäväksi fuusioituvassa organisaatiossa. Lähtökohtana Sääntin ajatuksille on havainto siitä, että kulttuurit eivät ole yhtenäisiä ”monoliitteja” vaan monimuotoisia kokonaisuuksia.

Risto Sääntin keskeinen väite on, että kulttuurinen muutos tapahtuu ennen kaikkea kokemuksista oppimisen kautta. Muutos on erittäin hidasta, ja muutoksen lopputulema voi olla hyvin erilainen kuin sen alkuperäinen tarkoitus. Kulttuurista muutosta on kuitenkin mahdollista suunnata ja koordinoita.

Suomen ja Ruotsin yhteinen historia tuo oman vivahteensa suomalaisten ja ruotsalaisten kohtaamisiin. Suomi kuului Ruotsin kuningaskuntaan vuodesta 1323 vuoteen 1809. Historian painolasti elää. On viitteitä siitä, että monet suomalaiset edelleen elävät todeksi historiallista

alemmuudentunnetta¹⁰ ruotsalaisiin nähden. Suomalaiset tiedotusvälineet pitävät tästä osaltaan huolen: ”Tilanne maaottelussa Suomi–Ruotsi näyttää olevan 0–1”, kuten Meritan ja Nordbankenin fuusiota kommentoiva otsikko Helsingin Sanomissa kertoi¹¹.

Vastaavasti ruotsalaisten kulttuurinen ylemmydentunne suomalaisiin nähden voi sekin joskus pilkahtaa esiin. Tämä ennakkokäsitys perustuu pikemminkin välinpitämättömyyteen kuin pahansuopaisuuteen. Suomalaiset tuntevat yleensä jonkin verran ruotsalaista yhteiskuntaa, kun taas suurimmalle osalle ruotsalaisia nyky-Suomi on varsin tuntematon. Suomalaiset lehdet seuraavat aktiivisesti Ruotsin julkista keskustelua, kun Ruotsissa referoidaan vain harvoin suomalaisia tiedotusvälineitä (Risberg et al, 2003).

Ruotsalaisten käsitykset suomalaisista voivat jopa edelleen pahimmillaan perustua kuvaan 1950-, 1960- ja 1970-luvuilla Tukholmassa ja muissa suurissa kaupungeissa vaikuttaneesta, näkyvästä ja kuuluvasta rappioalkoholistista. Näitä Suomi-kuvan rakentajia on kutsuttu ”Slussenin sisseiksi”. Vaikka tämäntyyppisten stereotyypioiden kautta yleensä lasketaan leikkiä¹², monet ruotsalaiset näyttävät edelleen oikeasti uskovan siihen, että suomalaiset juovat paljon viinaa ja ovat aggressiivisia. Tämä stereotyyppi voidaan sitten elää todeksi joka kerran kun yksittäinen suomalainen vastaa sitä. Ja päin vastoin.

Lopuksi: Yritysjärjestelijän kulttuurinen muistilista

Tässä artikkelissa on lähtökohtana ollut aikaisemman tutkimuksen esittämä tieto siitä, että ihmisten yhteensovittaminen eli sosio-kulttuurinen integrointi on keskeinen johtamisen haaste yritysjärjestelyissä eli fuusioissa ja yritysostoissa. Ihmisillä näyttää jatkuvasti olevan tarve kuulua johonkin ryhmään tai sosiaaliseen yhteisöön, jonka voi erottaa jostakin toisesta ryhmästä tai yhteisöstä. Kulttuurinen herkkyys myös korostuu muutostilanteissa kuten fuusioissa ja yritysostoissa. Kun fuusiot tai yritysostot eivät vastaa niille asetettuja tavoitteita, syytä voi usein etsiä epäonnistuneesta ihmisten yhteensovittamisesta.

Olemme tässä määritelleet kulttuurin joksikin, joka yhdistää tiettyä ryhmää ihmisiä jaettujen merkitysten ja käytäntöjen kautta. Kulttuurien ilmentymät näkyvät yritysjärjestelyiden arkipäivässä esimerkiksi päätöksenteossa tai neuvottelu- ja kokouskäytännöissä. Kulttuurit rakentuvat kuitenkin myös erilaisille myyteille, jotka jäsentävät ja yksinkertaistavat ihmisten mielissä arkipäivän todellisuutta. Kansalliset johtamisen arkkityypit ovat esimerkkejä tällaisista myyteistä: suomalaisia ”johdetaan edestä” kun ruotsalaiset ”keskustelevat”.

Kulttuurien kohtaamisten aiheuttamia haasteita ja ongelmia ei voi yritysjärjestelyissä mitata numeroin. Kulttuuristen kohtaamisten vaikutukset näkyvät yleensä välillisesti. Ne tuntuvat kvartaalia pidemmällä aikavälillä. Tämän takia välinpitämättömät yritysjärjestelijät voivat vähätellä kulttuurien johtamisen merkitystä. He voivat myös julistaa sosio-kulttuurisen integroinnin tarpeen päättyneeksi tilanteessa, jossa integrointityö on käytännössä vasta päässyt alkuun. Yritysjärjestelyiden päättäjien ja toteuttajien ajattelun erilaiset aikajänteet auttavat osaltaan ymmärtämään niitä pettymyksiä, joita yritysjärjestelyt usein aiheuttavat.

Olemme tässä artikkelissa keskittyneet suomalaisten ja ruotsalaisten kohtaamisiin yritysjärjestelyiden areenoilla. On selvää, että tietyt kulttuuriset jäsenyydet ovat vakaampia ja vähemmän alttiita sirpaloitumiselle kuin toiset. Suhteellisen vakaita ovat esimerkiksi kansalliset kulttuurit eli tässä tapauksessa käsitykset suomalaisuudesta ja ruotsalaisuudesta. Näihin sisältyy ennakkokäsityksiä ja stereotyyppioita itsestä ja toisesta. Nämä ennakkokäsitykset ja stereotyypit ”eletään todeksi” arkipäivän vuorovaikutuksessa.

Suomalaisten ja ruotsalaisten välinen vuorovaikutus on erityisen altista kulttuurisille väärinkäsityksille. Näissä kohtaamisissa tehdään usein oletuksia samankaltaisuuksista. Tällainen ”läheisyyden harha” on keskeinen haaste suomalaisten ja ruotsalaisten välisissä fuusioissa ja yritysostoissa. Erot kuitenkin elävät. Koska kulttuurien todeksi eläminen on yleensä tiedostamatonta, kysymykset kulttuurisista eroista tulee yritysjärjestelyissä nostaa varta vasten esiin ja yhteisen tarkastelun kohteeksi. Ainoastaan tällä tavoin niitä voi yrittää johtaa.

Kulttuurien johtaminen ja sosio-kulttuurinen integrointi edellyttävät suomalaisten ja ruotsalaisten välisissä yritysjärjestelyissä selkeitä tavoitteita ja määrätietoisia keinoja, joiden avulla eri osapuolet pääsevät rakentamaan yhteistä tulevaisuuttaan. Seuraavassa neljä esimerkkiä käytännön keinoista toteuttaa integrointia.

1.) Perusteltu organisaatorakenne. Aikaisempien organisaatioiden ”parhaat käytännöt” ovat hyvä lähtökohta perustellun, uuden rakenteen muodostamiselle. Niiden esiin tirstäminen taas vaatii huolellista pohjatyötä: tiedon keruuta, neuvottelemista ja avointa mieltä. Mikä toimii Suomessa, ei välttämättä toimi Ruotsissa – ja päinvastoin. ”Parhaat käytännöt” eivät siirry sellaisenaan kulttuurista toiseen (Vaara et al, 2003a). Uuden organisaatorakenteen tueksi on myös syytä luoda sen toimivuutta edesauttavat integraattoriroolit ja palkitsemisjärjestelmä. Integraattoriroolit viittavat toimiin, joissa yksittäiset muutosagentit pystyvät keskittymään integraatioon liittyvien ratkaisujen kehittämiseen ja toteuttamiseen.

Tämän lisäksi uudessa organisaatiossa tulee palkita onnistuneesta sosio-kulttuurisesta integroinnista. Keskeinen kysymys tässä on: miten onnistunutta sosio-kulttuurista integrointia voi tarkoituksellisesti mitata, jotta siitä voidaan palkita?

2.) Perustellut ja oikeudenmukaiset henkilövalinnat. Rakennetta ei ole olemassa ilman ihmisiä. Kun ihmisistä on kysymys, voi valintojen tekemisen prosessi muodostua yhtä tärkeäksi kuin sen lopputulos. Valinnat, joihin johtava prosessi on perusteltu, luovat kuvan organisaation oikeudenmukaisuudesta (Meyer, 2001). Yritysjärjestelyistä erityisesti ”tasavertaisten” kumppaneiden väliset fuusiot muodostuvat helposti poliittisiksi valtapeleiksi. Yksi kulttuurien johtamisen haasteista on tasapainoilla yritysjärjestelyn osapuolten ”vallan tasapainon” ja yksittäisten ihmisten pätevyyden arvostamisen välillä (Vaara ja Tienari, 2003). Keskeinen kysymys on: milloin on perusteltua ja oikeudenmukaista, että ”pätevämpi” väistyy valinnassa kun kokonaisuus eli ”vallan tasapaino” näyttää sitä edellyttävän?

3.) ”Viralliset foorumit” kulttuurien kohtaamiselle. Yritysjärjestelijöiden tulisi mahdollisimman aikaisessa vaiheessa tehdä päätös kokonaisvaltaisesta ohjelmasta, jonka puitteissa kulttuuristen kysymysten pohtiminen yhdistetään sisällöllisten ratkaisujen kehittämiseen. Tämä ohjelma on kytkettävä yritysjärjestelyn toteuttamiseen ja resurssoitava asianmukaisesti. Käytännön keinoja toteuttaa tällainen toiminta ovat kokoukset ja seminaarit, joissa henkilöstön kehittämisen ammattilaiset tai ulkopuoliset konsultit ”fasilitoivat” eri kulttuureista tulevien ihmisten kohtaamisia. Merita-Nordbankenissa toteutetut kulttuuriseminaarit ovat hyvä esimerkki tällaisesta käytännöstä (Säntti, 2001). ”Viralliset foorumit” eivät saa jäädä irralliseksi saarekkeeksi uudessa organisaatiossa. Parhaimmillaan ne tukevat jokapäiväisessä työssä tapahtuvaa sosio-kulttuurista integrointia. Keskeinen kysymys on: miten välttää houkutus nähdä kulttuuriseminaarit kuluna eikä investointina?

4.) Viestintä- ja kielikoulutus. Viestintä ja kommunikaatio ovat keskeinen osa sosio-kulttuurista integrointia. Koulutuksen kautta voidaan organisaatiossa lisätä tietoisuutta erilaisista tavoista viestiä, vahvistaa organisaation jäsenten yhteenkuuluvuutta ja luoda uusia, yhteisiä käytäntöjä vuorovaikutukseen (Charles ja Louhiala- Salminen, ilmestyy). Viestintä kietoutuu kieleen. Ruotsin kielen valitseminen fuusioituvan suomalais-ruotsalaisen yrityksen ”viralliseksi kieleksi” on osoittautunut toimimattomaksi ratkaisuksi (Tienari ja Vaara, 2001). Tällaisella kielivalinnalla on monia ongelmallisia valtaaan kytkeytyviä ulottuvuuksia (Vaara et al, ilmestyy). Kun englannin kieli valitaan uuden organisaation

kieleksi, huomiota tulisi kiinnittää suomalaisten ja ruotsalaisten erilaisiin tapoihin puhua englantia ja tiedostaa, että nämä erot liittyvät osaltaan eri kulttuureissa vallitseviin erilaisiin tapoihin viestiä (Charles ja Louhiala-Salminen, ilmestyy). Keskeinen kysymys on: miten viestintään liittyvät erot voidaan nostaa esiin ja käsitellä puolueettomasti?

Lopuksi on syytä vielä kerran korostaa, että kulttuurien johtaminen vaatii yritysjärjestelyissä aikaa ja kärsivällisyyttä. Erot elävät pidempään kuin yritysjohtajat uskovat tai haluavat uskoa. Jos oikotie on olemassa, sitä ei ainakaan vielä ole löydetty. Ehkä sitä ei kannata edes yrittää löytää. Jos oikotie kuitenkin houkuttaa, kannattaa kysyä neuvoa siltä suomalaiselta johtajalta, joka osti aikoinaan Ruotsista yrityksen ja julisti ruotsalaisen lehden haastattelussa: ”Minä olen kuningas. Suomessa nimitys on presidentti.”

Kiitokset – Haluamme kiittää professori Risto Tainiota asiantuntevista kommentteista tämän artikkelin aikaisempaan versioon.

ALAVIITTEET

1 Englanninkieliselle sanalle integration ei ole sopivaa suomenkielistä vastinetta. Sanat yhdentäminen tai yhdistäminen eivät tuo käsitteen monimuotoisuutta esille. Integrointi on työtä, joka tähtää eri näkemysten ja toimintamallien yhteensovittamiseen.

Fuusioissa ja yritysostoissa on Paul Shrivastavan (1986) mukaan kolme keskeistä haastetta: koordinointi, valvonta ja ristiriitojen ratkaiseminen. Jokainen näistä haasteista edellyttää integrointia kolmella tasolla. Vapaasti suomentaen nämä tasot ovat menettelytavat, voimavarat ja kulttuuri. Menettelytavat viittavat esimerkiksi laskenta- ja seurantajärjestelmiin. Keskeistä tässä on perusteltujen valintojen tekeminen eri menettelytapojen välillä – eli mitä tehdään, miten ja miksi – sekä valittujen tapojen johdonmukainen noudattaminen. Voimavarat puolestaan tulee kohdentaa ja hyödyntää jouhevasti. Tässä on haasteena löytää tapoja johtaa ja mitata voimavarojen tarkoituksenmukaista käyttämistä.

Menettelytavat voidaan valita ja voimavarat kohdentaa suunnitelmallisesti. Yrityksen liiketoiminnan vaatimat tietotekniset ja tuotannolliset ratkaisut määrittävät menettelytapojen ja voimavarojen tarkoituksenmukaisen muodon. Kaikista haastavinta yritysjärjestelyissä on Shrivastavan mukaan kuitenkin ihmisten yhteensovittaminen eli sosio-kulttuurinen integrointi. Tätä edesauttavat muun muassa toimivan ja perustellun organisaatorakenteen, erilaisten integraattoriroolien ja palkitsemisjärjestelmien rakentaminen.

2 Ihmisten integrointiin liittyvistä kulttuurisista haasteista ja ongelmista suomalaisten ja ruotsalaisten yritysten välisissä fuusioissa on runsaasti tuoretta tutkimustietoa. Haasteet ja ongelmat voivat liittyä esimerkiksi käsityksiin kansallisista kulttuureista (Vaara et al, 2003d), valtaan ja uuden organisaation avainpaikkojen jakoon (Vaara ja Tienari, 2003), kulttuureihin liittyvään koulutukseen ja kehittämiseen (Säntti, 2003; Vaara et al, 2003c), tiedon ”siirtämiseen” (Vaara et al, 2003a) tai esimerkiksi kielivalintoihin fuusioituvassa yrityksessä (Tienari ja Vaara, 2001; Louhiala-Salminen, 2002; Charles ja Louhiala-Salminen, ilmestyy; Vaara et al, ilmestyy).

3 Cami Lohrum (1996) tutki integraatiota kahdessa yritysostossa: ensimmäisessä suomalainen yritys osti yrityksen Saksasta, toisessa Ruotsista. Lohrum tarkasteli Martinin (1992) kulttuuristen näkökulmien kautta ostettujen yritysten työntekijöiden reaktioita. Lohrumin mukaan vastustamista ja yhteistyötä esiintyy yritysoston jälkeisen integraation aikana samanaikaisesti, ja se sosiaalinen ryhmä (tai alakulttuuri), johon työntekijä identifioituu, auttaa parhaiten ymmärtämään vastustamisen ja yhteistyön eri muotoja. Lohrum siis korosti erilaisuuksien näkökulman tiedostamista integrointityössä.

4 Benedict Andersonin (1983) määritelmän mukaan kansakunta voidaan ymmärtää kuviteltuna yhteisönä. Tässä mielessä suomalaisuus eroaa esimerkiksi perheyhteisöstä tai vaikkapa työyhteisöstä. Suomalaiseksi itsensä kokeva ihminen ei tunne kaikkia muita suomalaisia; hän kuvittelee kuuluvansa yhteisöön, jolla on tiettyjä yhdistäviä tekijöitä, jotka ovat luonteeltaan kulttuurisia. Andersonia mukaillen ymmärrämme Suomen ja Ruotsin ennen kaikkea kulttuurisina rakennelmina, jotka ilmenevät eri merkitystasoilla (vrt esim. Alasuutari, 1999; Ruuska, 2002).

5 Suomen maantiede, historia ja geopoliittinen asema ovat edesauttaneet sitä, että suomalaisessa tavassa johtaa näyttää perinteisesti korostuneen kaksi piirrettä. Suomalaiset liikkeenjohtajat ovat ensinnäkin kunnostautuneet institutionaalisessa vaikuttamisessa (ks. esim. Tainio et al, 1999; Laurila, 2000). Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että myös kilpailijoiden kanssa on olosuhteiden pakosta tehty yhteistyötä. Paperiteollisuuden yritysten vientiyhteistyö, joka on purettu vasta viime vuosikymmenien aikana, on tästä klassinen esimerkki. Kaiken kaikkiaan huippujohtajien välillä on pienessä maassa ollut tiiviit neuvotteluyhteydet sekä tarkat valtapiirit ja reviirirajat (Kuusterä, 1990).

Toiseksi, ”hyvien” suomalaisten johtajien vahvuuksiin on perinteisesti kuulunut operatiivinen ja tekninen osaaminen (ks. esim. Laurila, 2000; Smith et al, 2003). Suomessa

on arvostettu ”rintamakokemusta” ja ”verstasaikaa”; johtajien on pitänyt tuntea paikalliset olosuhteet ja johdettaviensa työ (Ainamo ja Tienari, 2002). Monesti johtajan on myös oletettu olevan sisällöllisesti tai teknisesti asiantuntevin organisaation tai työyhteisön jäsen. Tämä eroaa nyttemmin myös Suomessa yleistyneestä, anglo-amerikkalaisen mallin mukaisesta ammattijohtajan mallista.

6 On mielenkiintoista havaita, että ruotsalaisilla on usein tapana yleistää tällainen malli erityiseksi skandinaaviseksi tavaksi johtaa (ks. esim. Bjerke, 1999).

7 Laine-Sveiby (1991) kuitenkin varottaa harhauskosta, jonka mukaan ruotsalainen johtaja ei johda. Pikemminkin hän voi Laine-Sveibyn mukaan olla ”rautanyrkki silkkihansikkaassa”. Kyse on ”omaan” kulttuuriinsa sopivasta johtamisen tyylistä. Ja yleistäminen on tässäkin tapauksessa riskialtista.

8 Suomalaisten ja ruotsalaisten omakuvista (ja kuvista toisistaan) liiketoiminnassa, johtamisessa ja organisoinnissa, ks. esim. Laine-Sveiby, 1987 ja 1991; Ekwall ja Karlsson, 1999; Tienari ja Vaara, 2001; Risberg et al, 2003; Vaara et al, 2003a, 2003b, 2003c ja 2003d; Kangasharju ja Louhiala-Salminen, 2003; Smith et al, 2003; Charles ja Louhiala-Salminen, ilmestyy.

9 Kulttuuriset kohtaamiset eivät välttämättä edellytä fyysistä kontaktia. Esimerkiksi sähköpostiviestit voivat nykyisin olla kulttuuristen väärinkäsitysten lähde. Tämä viestintäväline tosin näyttää Anne Kankaanrannan [ilmestyy] mukaan yhtenäistävän esimerkiksi suomalaisten ja ruotsalaisten keskinäistä, kirjallista englanninkielistä viestintää.

10 Suomalaisuuden kuvan rakentumista on tutkittu monella eri tieteenalalla. Esimerkiksi sosiologit Pertti Alasuutari (1999) ja Petri Ruuska (2002) ovat tutkineet muuttuvaa suomalaisuutta suhteessa Eurooppaan ja ”globaaliin”. Yhteiskuntahistorioitsija Matti Peltonen (1998) on tutkinut suomalaisten hellimää kuvaa omasta metsäläisyydestään, joka voi tilanneyhteydestä riippuen saada myönteisiäkin merkityksiä. Folkloristi Satu Apo (1998) on tutkinut vahvaa omaleimaisuuden ja kielteisten piirteiden korostamista suomalaisuudessa. Apo puhuu suomalaisuuden stigmatisoinnista; suomalainen identiteetti voi olla kärsimyksen lähde. Yksi tapa stigmatisoida suomalaisuus on nähdä ”muut” itseä kehittyneempinä. Usein tämä ”muut” viittaa Ruotsiin ja ruotsalaisiin (Risberg et al, 2003; Vaara et al, 2003b).

11 Vaara, Tienari ja Erkama (2003) analysoivat metaforia suomalaisissa lehtiteksteissä, jotka kertoivat finanssikonserni Nordean rakentamiseen liittyvistä fuusioista ja yritysostoista.

Heidän tutkimuksensa mukaan suomalaiset journalistit kuvasivat Nordean rakentamista tiettyjen, toistuvien metaforisten alueiden kautta. Yksi keskeisimmistä alueista oli sota ja taistelu. Lehtiteksteissä esiintyvät sota- ja taistelumetaforat korostivat voittamista ja häviämistä. Taistelut siirtyivät ”sisällissodasta” (SYP ja KOP) kohti kansojen ja valtioiden välisiä sotia ja sotilaallisia liittoja (Merita/Suomi ja Nordbanken/ Ruotsi). Toinen keskeinen metaforinen alue lehtiteksteissä oli urheilu, johon liittyi kansallinen maaotteluhenki (ks. myös Tienari ja Vaara, 2001; Risberg et al, 2003).

12 Huumori on keskeinen osa kansojen välistä, historiallisesti rakentunutta kanssakäymistä. Ruotsalaisilla, norjalaisilla ja tanskalaisilla on erityisiä tapoja tehdä toisistaan pilaa (Gundelach, 2000). Suomalaisten ruotsalaisiin kohdistuva huumori voi olla varsin rajua (Haltsonen, 2001).

LÄHTEET

AALTONEN, MIKA (1997) Suomalaisen johtamisen arvojen ja alkukuvien lähteillä? Myytit ja konnotaatiot lukiolaisten johtamiskäsityksissä. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, sarja A- 1:1997.

AINAMO, ANTTI ja TIENARI, JANNE (2002) The Rise and Fall of a Local Version of Management Consulting in Finland. Teoksessa Management Consulting: Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry, toim. Matthias Kipping ja Lars Engwall. Oxford: Oxford University Press.

ALASUUTARI, PERTTI (1999) Yhteiskunta, kansakunta ja sosiologia. Sosiologia 1/1999, ss. 32– 40.

ANDERSON, BENEDICT (1983) Imagined Communities: Reflections on the Origin and Spread of Nationalism. London: Verso Editions and NLB.

APO, SATU (1998) Suomalaisuuden stigmatisoinnin traditio. Teoksessa Elävänä Euroopassa: muuttuva suomalainen identiteetti, toim. Pertti Alasuutari ja Petri Ruuska. Tampere: Vastapaino.

BEKIER, MATTHIAS M., BOGARDUS, ANNA J. ja OLDHAM, TIMOTHY (2001) Mastering Revenue Growth in M&A. McKinsey on Finance, Summer.

BJERKE, BJÖRN (1999) *Business Leadership and Culture: National Management Styles in the Global Economy*. Cheltenham, UK / Northampton, MA, USA: Edward Elgar.

BUCKLEY, PETER J. ja GHOURI, PERVEZ N. (2002) *International Mergers and Acquisitions: A Reader*. Lontoo: Thomson.

CHANG, RICHARD, CURTIS, GARY ja JENK, JUSTIN (2002) *Keys to Kingdom: How an Integrated IT Capability Can Increase Your Odds of M&A Success. Results of an Exclusive Accenture Research Initiative*. Accenture online publication.

CHARLES, MIRJA-LIISA ja LOUHIALA-SALMINEN, LEENA [ilmestyy] *Kenen kieltä puhutaan, missä kulttuurissa toimitaan: suomalais-ruotsalaiset yritysfuusiot*. Teoksessa *Sanojen valta ja vallan sanat, toim.* Helena Kangasharju ja Olli Kangas. Suomalaisen kirjallisuuden seura.

EKWALL, ANITA ja KARLSSON, SVENOLOF (1999) *Kohtaaminen: kirja kulttuurieroista ja johtajuudesta*. Vaasa: Storkamp media.

GUNDELACH, PETER (2000) *Joking Relationships and National Identity in Scandinavia*. *Acta Sociologica* 43, ss. 113–122.

HABECK, MAX M., KRÖGER, FRITZ ja TRÄM, MICHAEL R. (2000) *After the Merger: Seven Rules for Successful Post-Merger Integration*. Lontoo: Financial Times / Prentice Hall.

HALTSONEN, VIRVA (2001) *Humour, Jokes and the Finnish-Swedish Relationship: Why Do Finns Tell Jokes About Swedes*. Pro gradu -tutkielma, Helsingin kauppakorkeakoulu/ Kansainvälinen liiketoiminta.

HASPESLAGH, PHILIPPE ja JEMISON, DAVID B. (1991) *Managing Acquisitions: Creating Value Through Corporate Renewal*. New York: The Free Press.

JÖNSSON, STEN (1995) *Goda utsikter – svenskt management i perspektiv*. Tukholma: Nerenius & Santérus förlag.

KANGASHARJU, HELENA ja LOUHIALA-SALMINEN, LEENA (2003) *Kulttuurierot konkretisoituvat käytänteissä*. *Työn Tuuli* 1/2003, ss. 22–26.

KANKAANRANTA, ANNE [ilmestyy] ”Could you pls comment on this!” – suomalaisten ja ruotsalaisten sähköpostiviestintää englanniksi. Teoksessa Sanojen valta ja vallan sanat, toim. Helena Kangasharju ja Olli Kangas. Suomalaisen kirjallisuuden seura.

KUUSTERÄ, ANTTI (1990) Taloudellisesta vallasta Suomessa: Historiaa – käsitteitä – empiriaa. TTT Katsaus 4/1990, ss. 31–40.

LAINESVEIBY, KATI (1991) Suomalaisuus strategiana. Juva: WSOY.

LAINESVEIBY, KATI (1987) Svenskhet som strategi. Stockholm: Timbro Förlag.

LAURILA, JUHA (2000) Management in Finland. Teoksessa Management in Europe, toim. Malcolm Warner. UK: Thomson Learning Business Press.

LOHRUM, CAMI (1996) Post-Acquisition Integration: Towards an Understanding of Employee Reactions. Swedish School of Economics and Business Administration, Finland, Doctoral Dissertation, No 65.

LOUHIALA-SALMINEN, LEENA (2002) Communication and Language Use in Merged Corporations: Cases Stora Enso and Nordea. Working Papers W-330, Helsinki School of Economics.

MARTIN, JOANNE (1992) Cultures in Organizations: Three Perspectives. New York: Oxford University Press.

MEYER, CHRISTINE B. (2001) Allocation Processes in Mergers and Acquisitions: An Organizational Justice Perspective. British Journal of Management 12/1, ss. 47–66.

PELTONEN, MATTI (1998) Omakuvamme murroskohdat: maisema ja kieli suomalaisuuskäsitysten perusaineiksina. Teoksessa Elävänä Euroopassa: muuttuva suomalainen identiteetti, toim. Pertti Alasuutari ja Petri Ruuska. Tampere: Vastapaino.

RISBERG, ANNETTE, TIENARI, JANNE ja VAARA, EERO (2003) Making Sense of a Transnational Merger: Media Texts and the (Re)construction of Power Relations. Culture and Organization 9/2, ss. 121–137.

RUUSKA, PETRI (2002) Kuviteltu Suomi: Globalisaation, Nationalismin ja suomalaisuuden punos julkisissa sanoissa 1980–90-luvuilla. Acta Electronica Universitatis Tamperensis 156.

SHRIVASTAVA, PAUL (1986) Postmerger Integration. *The Journal of Business Strategy* 7, ss. 65– 76.

SMITH, PETER B., AARUM ANDERSEN, JON, EKELUND, BJÖRN, GRAVERSEN, GERT ja ROPO, ARJA (2003) In Search of Nordic Management Styles. *Scandinavian Journal of Management* 19/4, ss. 491–507.

SÄNTTI, RISTO (2001) How Cultures Interact in an International Merger. *Acta Universitatis Tamperensis* 819. Tampere: University of Tampere.

SÖDERBERG, ANNE-MARIE ja VAARA, EERO (toim.) (2003) *Merging Across Borders: People, Cultures and Politics*. Kööpenhamina: Copenhagen Business School Press.

TAINIO, RISTO, POHJOLA, MATTI ja LILJA, KARI (1999) *Economic Performance of Finland After the Second World War: From Success to Failure*. Teoksessa *National Capitalisms, Global Competition and Economic Performance*, toim. Sigrid Quack, Glenn Morgan ja Richard Whitley. Berliini: De Gruyter.

TIENARI, JANNE ja VAARA, EERO (2001) Kieli on valtaa fuusiossa(kin) – uusia haasteita organisaatioiden kehittämistyölle. *Aikuiskasvatus* 3/ 2001, ss. 250–256.

VAARA, EERO ja TIENARI, JANNE (2003) The 'Balance of Power' Principle – Nationality, Politics and the Distribution of Organizational Positions. Teoksessa *Merging Across Borders: People, Cultures and Politics*, toim. Anne- Marie Söderberg ja Eero Vaara. Kööpenhamina: Copenhagen Business School Press.

VAARA, EERO, TIENARI, JANNE ja BJÖRKMAN, INGMAR (2003a) Best Practice is West Practice? A Sensemaking Perspective on Knowledge Transfer in a Merging Organization. *Nordiske Organisasjonsstudier* 5/1, ss. 37–57.

VAARA, EERO, TIENARI, JANNE ja ERKAMA, NIINA (2003b) Ne glider in! Yritysjärjestelyiden metaforisesta rakentumisesta tiedotusvälineissä. *Liiketaloudellinen aikakauskirja* 2/ 2003, ss. 288–310.

VAARA, EERO, TIENARI, JANNE ja SÄNTTI, RISTO (2003c) The International Match: Metaphors as Vehicles of Social Identity-building in Cross-Border Mergers. *Human Relations* 56/4, ss. 419–452.

VAARA, EERO, RISBERG, ANNETTE, SÖDERBERG, ANNE-MARIE ja TIENARI, JANNE (2003d) Nation Talk – The Construction of National Stereotypes in a Merging Multinational. Teoksessa *Merging Across Borders: People, Cultures and Politics*, toim. Anne-Marie Söderberg ja Eero Vaara. Kööpenhamina: Copenhagen Business School Press.

VAARA, EERO, TIENARI, JANNE, PIEKKARI, REBECCA ja SÄNTTI, RISTO [ilmestyy] *Language and the Circuits of Power in a Merging Multinational Corporation*. *Journal of Management Studies*.

ZANDER, LENA (2000) *Management in Sweden*. Teoksessa *Management in Europe*, toim. Malcolm Warner. UK: Thomson