

# Jos kulttuurit eivät lyö kättä, ne törmäävät.

Tekemisen tapojen ymmärtäminen ja integrointi tukee  
onnistuneita kauppoja

Tatu Malmström | Senior Analyst, Partner  
044 557 3609  
[tatu.malmstrom@hrlegal.fi](mailto:tatu.malmstrom@hrlegal.fi)

***Soft things*** make  
M&A hard.

-Liimatainen & Lähteenmaa: Kasvuun yritysostoilla, 2020

**“During a merger,  
culture is too important  
to be left as a soft or  
vague concept.”** -HBR 2011

Esimerkkinä nopeus:

Hyväksy erot muutosvauhdissa yritysten, tiimien ja yksilöiden (myös johtajien) välillä

Ymmärrä toisen ”luonnollinen vauhti”

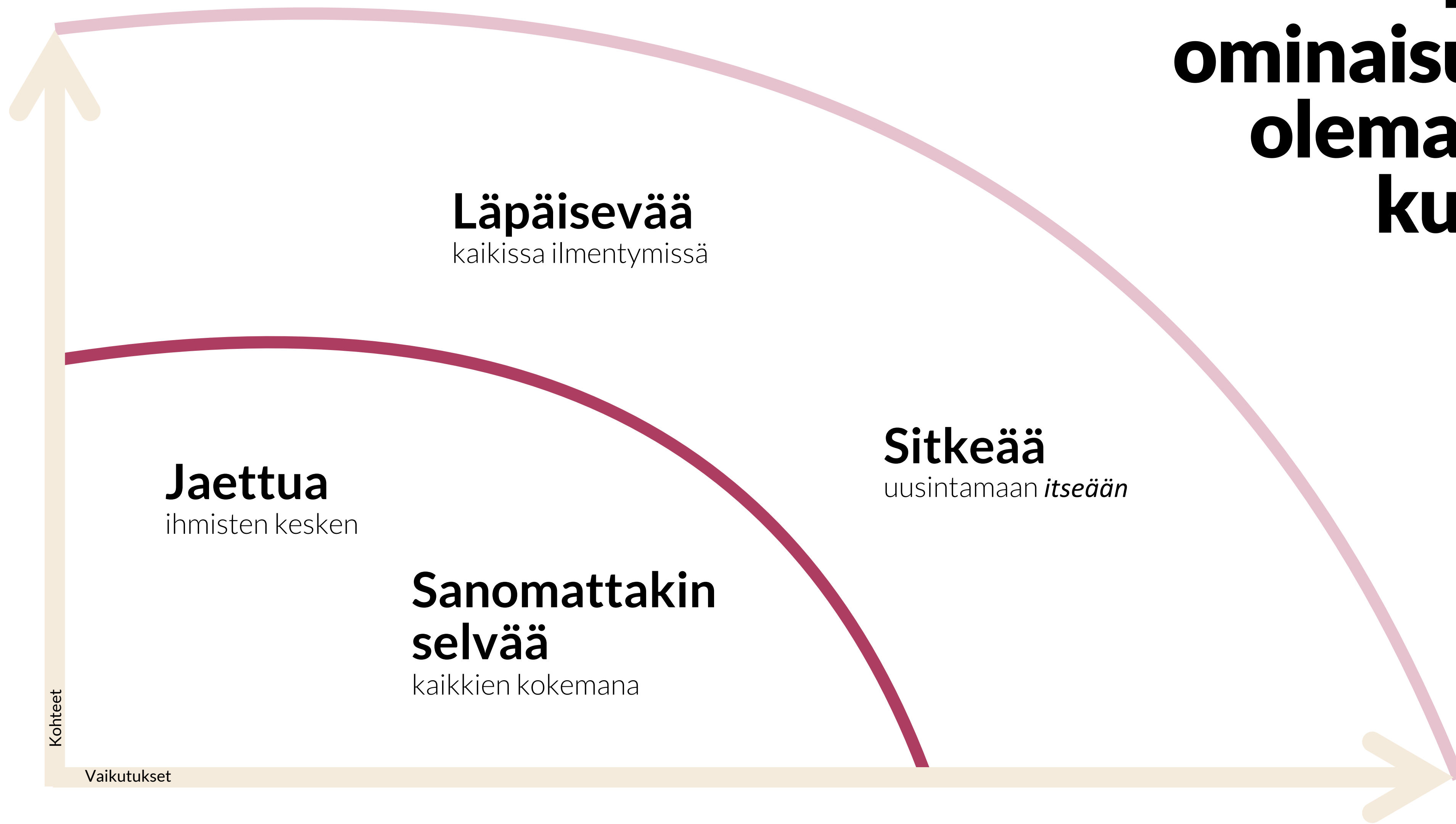
Sovita yhdentymisstrategia muutosvauhtiin esim. osastoittain

Sovita viestintä ja edistä muutosvauhdin näkyvyyttä ja ymmärrystä

*Kulttuurien  
integraatio on  
tavoitteellinen osa  
fuusiota. Se ei  
korvaannu muilla  
teoilla.*

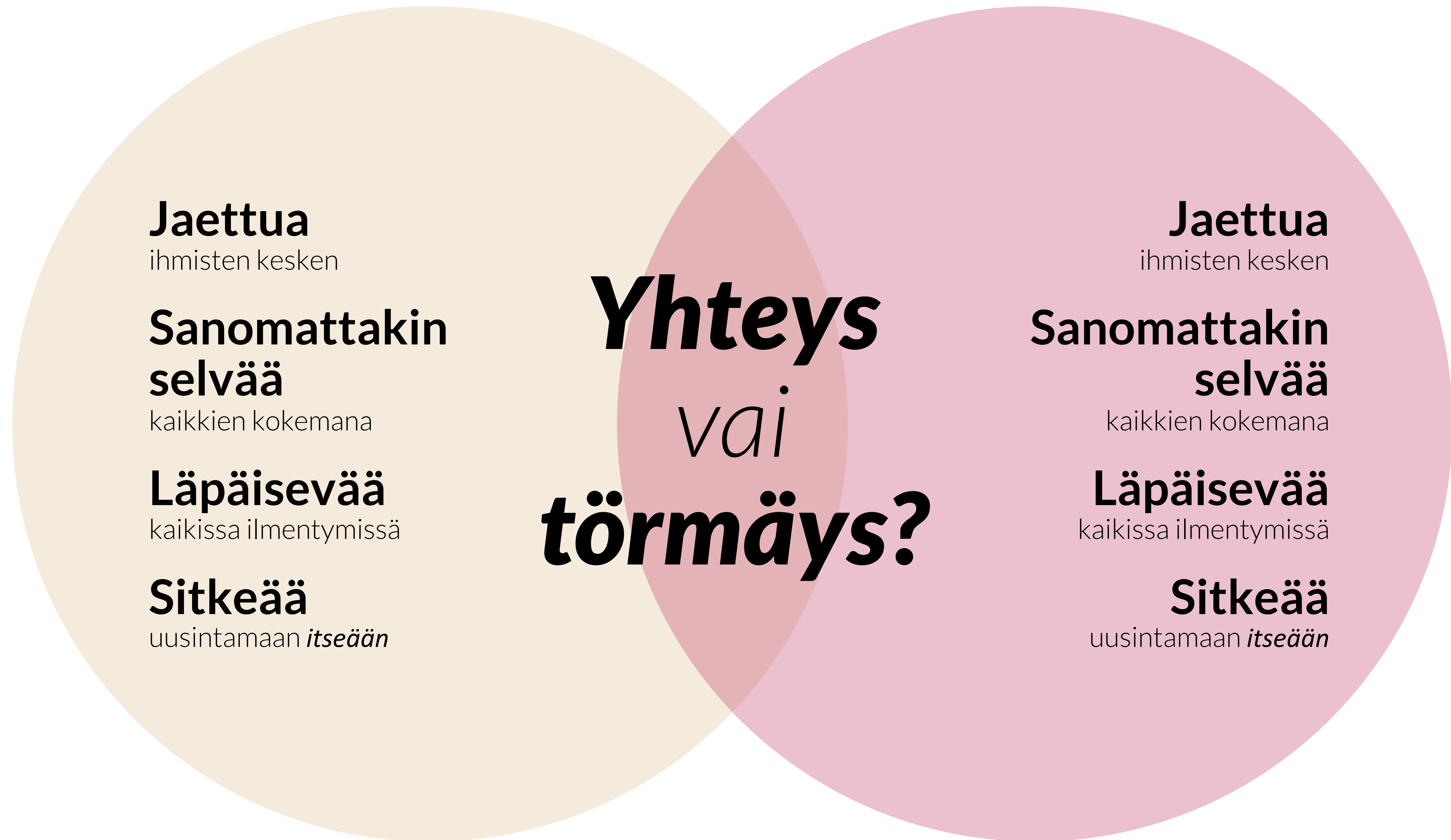
Työ ja sen tekijät  
siirretään. **Kulttuuri  
siirtyy mukana.**

# Kulttuurin ominaisuus on olla olemassa, koska kulttuuri on:



(Groysberg et al. 2018)

# Kulttuuri on yksilöille aina yhtä suuri.



**Sense of urgency: jonkinlainen kulttuuri kehittyy kyllä. Kelpaako meille tahaton?**

Kulttuurien yhteen tuominen ei ole passiivista hyväksyntää, vaan *ymmärryksen ja liiketoiminnan integroimista.*

**Kulttuuri koetaan.** Emme voi sanella, mikä toiselle on tärkeää, emmekä päättää kulttuurin kokoa tai määrää.

Kulttuuri-integraatio alkaa ymmärtämisestä: ***Mihin henkilöstömme ovat kiinnittyneet nyt? Mikä toimintaa ohjaa?***



Näkyvät merkit ja käyttäytyminen

Arvot ja käsitykset

Perustavat oletukset

## Kulttuurinen Due Diligence

*Menestymisen edellytykset kaikilla tasoilla, henkilöstön kokemuksen ja analyysin näkökulmasta*

Kyselyt oletuksineen

Kysy

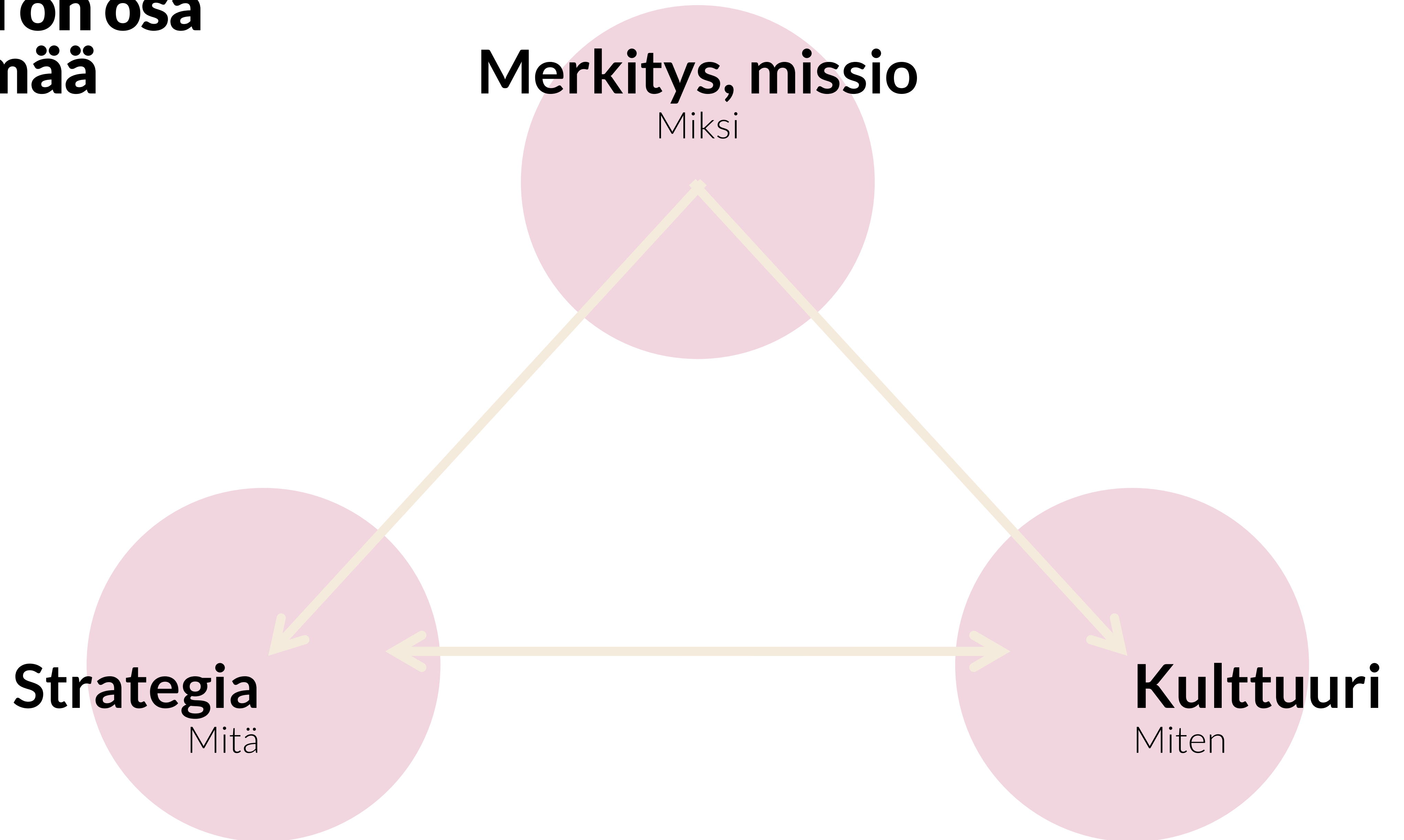
Kuule

Kokemusten raportointi

Koe

Etnografia

# Kulttuuri on osa järjestelmää



# Kulttuurityö fuusion osana

*Liiketoiminta*

**Liiketoiminnan  
tekijät**

**Tavoite ja  
tarvittu muutos**

*Mittarit*

**Matka  
tavoitteeseen**

**Oletukset  
näkyväksi**

**Nykykulttuurien  
todellinen kuva**

*Vaikutukset*

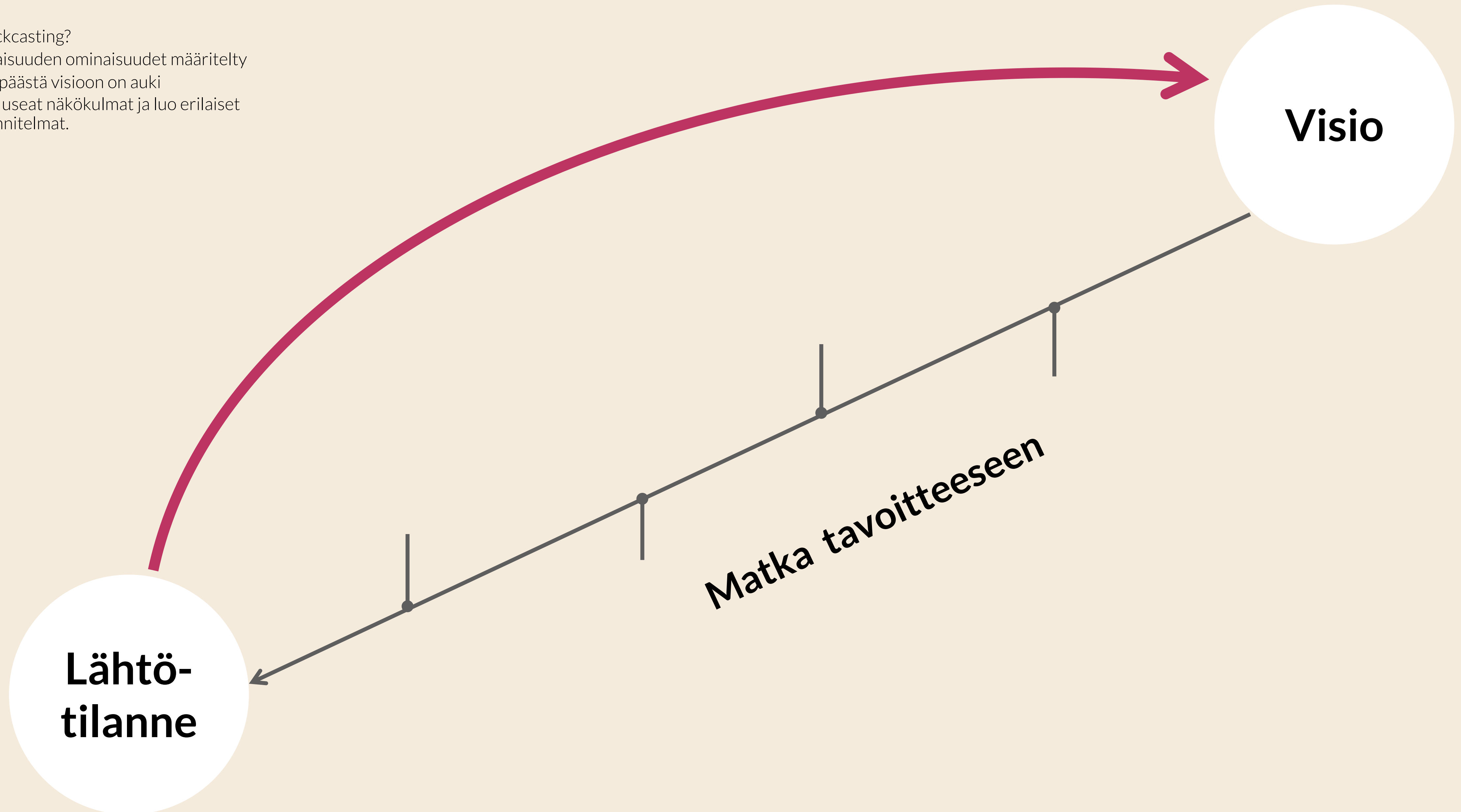
*Ymmärrys*

# Backcasting: Visio linjaa tekemistä

Milloin backcasting?

- Tulevaisuuden ominaisuudet määritelty
- Tavat päästä visioon on auki

Hyödynnä useat näkökulmat ja luo erilaiset matkasuunnitelmat.





# Tavoitekuva, tarvittu muutos ja integraatiosuunnittelu

Minkä toivomme muuttuvan,  
miten ja miksi? Mistä pidämme  
kiinni?

# “Tendency to bring out the worst.” – miten taklataan?

Katso omien oletusten ohi koettuun kulttuuriin: esteet ja voimavarat

- Anna syy ja perustelu (*rationale*)
- Viesti integraatioprosessin vaiheista
- Tunnusta “pieniä voittoja”
- Muista korostaa aiemman arvoa
- Mittaa etenemistä tasaisesti

} Kuka  
kulttuurin  
lopulta  
tekee?

Ota ihmiset mukaan: me koemme ja teemme myös muuttuvan kulttuurin

# Kulttuuri ei ole yksilölaji. Se on jaettu varanto, johon kannamme ja josta ammenamme.

**Kulttuurin merkitys on kasvussa:** Muutosten jälkeen yli puolet kaipaa tulevalta entistä enemmän selkeää, jaettua kulttuuria ja yhteisön merkitys tulevan tekijänä korostuu yli 2/3.

Lähde: Työntekijäkokemus 2021, HR Legal Service 2021. n=1 002



# Kiitos!

Tekemisen tapojen ymmärtäminen ja integrointi tukee onnistuneita kauppoja

Tatu Malmström | Senior Analyst, Partner  
044 557 3609  
[tatu.malmstrom@hrlegal.fi](mailto:tatu.malmstrom@hrlegal.fi)