

Organisaatioiden yhdistettävyyden arviointi



Vesa Huotari & Joanna Kalalahti

TIIVISTELMÄ

Esitämme artikkelissamme mallin organisaatioiden yhdistettävyyden arvioinnista. Väitämme, että yhdistettävyyden ennakoarvioinnissa huomio tulisi suunnata yhdistämisen potentiaalisten hyötyjen ohella yhdistettävien organisaatioiden ominaispiirteisiin. Ominaispiirteet määrittävät sekä mahdollisuuksia todentaa hyödyt käytännössä että yhdistämisen vaatiman työn luonnetta ja määrää. Tarvitaan monitasoinen lähestymistapa, joka nostaa esille keskeiset käsitteet ja niitä vastaavat arviointikohteet sekä osoittaa, miten jälkimmäisiä koskevista havainnoista voidaan tehdä päteviä, yhdistettävyyttä koskevia johtopäätöksiä. Artikkelimme pohjustaa lähestymistavan syntymistä jäsentämällä ennakoarviointia yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla psykologisen sopimuksen, sosiaalisen identiteetin ja organisaatiokulttuurin käsitteille rakentuvan arviointimallin kautta.

Avainsanat: ennakoarviointi, organisaatioiden yhdistäminen, psykologinen sopimus, sosiaalinen identiteetti, organisaatiokulttuuri

ABSTRACT

Pre-evaluation of organisational mergers

This article outlines a framework for ex ante evaluation of organisational mergers. We argue that pre-merger evaluation requires adequate understanding of its potential benefits, their attainability from organisational point of view, and the actual work required in materialising them. What is needed is a multilevel approach delineating the relevant concepts, defining the focal points of attention, and figuring out how to draw conclusions from the respective observa-

tions. Our article paves the way for arrival of the approach by introducing an evaluation model that covers individual level (psychological contracts), group level (social identities) and organisational level (organisational cultures).

Keywords: pre-evaluation, organisational mergers, psychological contract, social identity, organisational culture

JOHDANTO

Julkisella sektorilla kustannuspaine on tehnyt organisaatioiden yhdistämisistä poliittis-hallinnollisen standardiratkaisun, kun taas yksityisellä sektorilla yhdistymiset ovat kuuluneet aina yritystoiminnan arkeen. Viimeaikaista kehitystä niin yksityisellä, julkisella kuin kolmannella sektorilla on luonnehdittu yhdistymismaniaksi tai -vimmaksi (Gaynor ym. 2012). Angwin ja Vaara (2005) odottavat tahdin vain kiihtyvän. Uusia yhdistymisiä käynnistetään jo ennen kuin aikaisemmista on selvitty. Usein yhdistyminen ei kuitenkaan tuota toivottua lopputulosta, ja yhdistymisellä saavutettavissa olevat strategiset hyödyt voidaan hukata yhdistämisprosessin aikana. Weberin ja Drorin (2012) mukaan epäonnistumiset osoittavat, ettei yhdistymiseen liittyviä tekijöitä riittävästi ymmärretä. Organisaatioiden yhdistymisen tulos riippuu niin yhdistettävien organisaatioiden ominaispiirteistä kuin valmiudesta suunnitella, toimeenpanna ja johtaa yhdistämisprosesseja.

Meitä kiinnostaa se, mihin huomio tulisi kohdistaa, jos halutaan ottaa kantaa organisaatioiden yhdistettävyyteen. Tutkimuskysymys koskeekin sitä, mitkä tekijät ovat keskeisiä arvioitaessa organisaatioiden yhdistettävyyttä ja miten ne tulisi huomioida yhdistymisten

ennakko- tai etukäteisarvioinnissa (ex ante). Rajaamme kuitenkin muutoksen suunnittelu- ja johtamisosaamiseen liittyvät tekijät tarkastelumme ulkopuolelle. Ymmärrämme organisaatiot systeemisiksi kokonaisuuksiksi, joissa kukin organisaatio on osa itseään laajempaa organisaatioiden verkostoa ja koostuu myös itse osakokonaisuuksista. Etukäteisarvioinneilta vaaditaan täten monitasoisuutta ja teoreettista ankkuroitumista.

Artikkelimme kytkeytyy aikaisempaan keskusteluun arvioinnista yleensä, erityisesti realistisesta arvioinnista, etukäteis- tai ennakoarvioinnista (Hallinnon tutkimus 4/2007; Pakarinen 2008; Hyytinen ym. 2009) ja erityisesti Kettusen ja Vaaran (2009) huomioihin yritysfiisioiden tutkimuksen annista julkisten organisaatioiden yhdistämisen tutkimukselle, jotka korostavat yhdistämisen haasteiden tarkkaa ja kriittistä ennakoarviointia. Etukäteisarvioinnit ovat Vartiaisen (2007) mukaan tapa ohjata hallinnon toimintaa. Täydellisessä etukäteisarvioinnissa tulisi huomioida sekä organisaatioiden ominaispiirteet että yhdistämistyössä käytävissä olevat resurssit ja osaaminen.

Lähdemme liikkeelle realistisesta arviointikehyksestä, erittelemme seuraavaksi yhdistettävyyden arvioinnin lähtökohtia ja ulottuvuuksia sekä kokoamme lopuksi oman ehdotuksemme realistiseksi yhdistettävyyden ennakoarviointimalliksi.

REALISTINEN ARVIINTIKEHYS

Teorialähtöisyyden vahvistamisen puolesta arvioinnissa on puhuttu jo pitkään, eri kirjoittajien toimesta ja monen eri nimikkeen alla, esimerkiksi teoriaperustainen arviointi, teoriavetoinen arviointi, teorian ohjaama arviointi (ks. Coryn ym. 2011; Stame 2004). Selkeä teoriaperusta on nähty välttämättömäksi, jos halutaan ymmärtää arvioinnin esille tuomien asiantilojen merkitys, lisätä kykyä vaikuttaa niihin, kasvattaa tietämystä asioiden välisistä syistä ja seurauksista sekä laajentaa näin asiantuntemuksen ja hallinnan alaa. Vaikka realistinen arviointiteori ei ole ainoa mahdollinen, eikä siitä ole tällaisessa ympäristössä osoittamaan päätöksentekijälle takuuarvoa ratkaisua, se auttaa kartoittamaan kompleksisuutta, nostamaan esiin uhkia, mahdollisia ongelmakohtia sekä tapoja puuttua

niihin. Tällä tavoin siitä on myös edistämään muutosprosessin ajattelua sen moninaisuudessa. (Pawson 2003; 2013; de Souza 2013; Westhorp 2012.)

Realistiselle arvioinnille on ominaista ajatus todellisuuden kerrostuneisuudesta eri kokonaisuuksiin sekä kokonaisuuksia koskevan tietämyksen ja ymmärryksen merkityksen korostaminen. Kokonaisuudet muodostuvat erilaisista osakokonaisuuksista ja ovat itsessään osia niitä laajemmissa kokonaisuuksissa. Kokonaisuuksia määrittävät niille ominaiset taipumukset tai luonne, joiden todentumisen vaikutukset jakautuvat läpi eri kerrostumien, muuntuvat muiden vaikutuksesta ja myötävaikuttavat, estävät tai edistävät toinen toisiaan. (Westhorp 2012; Davis 2005; Pawson & Tilley 1997.) Koska avoimissa toimintaympäristöissä on mahdotonta sulkea pois muiden vaikuttavien tai väliin tulevien mekanismien toimintaa, realistinen lähestymistapa tarkoittaa Pakarisen (2008) mukaan monitieteisyyden valitsemista.

Realistisessa arvioinnissa huomion kohteena ovat tekijät, joiden johdosta jokin interventio, esimerkiksi organisaatioiden yhdistäminen, vaikuttaa eri tavoin eri yhteyksissä (Pawson & Manzano-Santaella 2012). Tietty tekijä ja sen tila voi vaikuttaa eri yhdistymistapauksissa eri tavoin ja johtaa joko onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Etukäteis- tai ennakoarvioinnin tulisi tunnistaa yhdistämisessä onnistumisen kannalta merkittävät toiminta- ja vaikutusmekanismit, niiden toimivuuden ehdot ja tavat sekä hyödyntää tätä tietämystä toimintaohjelman pohjana (Pedersen & Rieper 2008). Jokainen interventio näyttäytyy teorian testaamisena (Pawson 2003; Pawson & Manzano-Santaella 2012).

Arviointi lisää tietämystä, kun sen lähtökohdana on eri kontekstien mukaan tarkennettu malli siitä, miten aikaansaannokset ovat tulosta tietyn mekanismin, olosuhteiden tai kontekstin vuorovaikutuksesta (Pawson 2003; Pawson & Tilley 1997; vrt. Astbury 2013; Porter 2015). Ennakoarvioinnin kannalta kaikki teoriat eivät ole samanarvoisia eivätkä kaikki kokemukset yhtä päteviä. Arviointimalli tulee rakentaa siten, että aluksi haetaan kyseisen tilanteen kannalta pätevin yleinen tietämys ja sille tapauskohtainen sisältö. Tämä tarkoittaa, että sisällöllinen kuvaus arviointikohteesta luodaan lähtien liikkeelle

käsitteellisistä kategorioista ja otetaan huomioon suhteet niiden välillä.

Organisaatioiden yhdistymisen ennakoarvioinnissa tulee hyödyntää kertynyttä tutkimustietoa ja ymmärrystä erilaisten vaikutusmekanismien toiminnasta eri yhteyksissä: miten suotuisat tai epäsuotuisat olosuhteet ovat intervention onnistumisen kannalta sekä missä määrin tai miten olosuhteita sekä interventiota itseään on mahdollista muokata tai muotoilla onnistumisen kannalta suotuisampaan suuntaan. Ennakoarvioinnissa viitekohtana ovat saavutettavissa olevat hyödyt potentiaalisina asiantiloina.

Davis (2005) pitää merkittävänä sitä, että analyysissa ei hukata olosuhteiden, aikaansaannosten ja mekanismien välille mahdollisesti muodostuvia suhteita ja niistä juontuvaa kompleksisuutta. Sosiaalisia tai orgaanisia kokonaisuuksia ei tule redusoida mekanistiseksi osiksi. Tarkoitettujen tavoitteiden rinnalle saattaa myös kehkeytyä uudenlaisia päämääriä ja tuotoksia.

de Souza (2013) puolestaan erittelee kontekstin monilatuaisuutta (ks. taulukko 1).

Toimintakontekstissa olennaiset mekanismit paikantuvat de Souza (2013) mukaan institutionaaliseen rakenteeseen, kulttuuriin ja toimijuuteen sekä niiden välisten suhteiden määrittämiin ominaisuuksiin. Mekanismit liittyvät osallisten ideoihin, käytäntöihin ja keskinäisiin valtasuhteisiin, käytettävissä oleviin resursseihin ja pääomiin sekä niitä määrittäviin positiioihin ja suhdejärjestelmiin. Ne konstituoituvat keskinäissuhteiden kautta rakenteina ja toimintatapumuksina. (Emt.)

Realistinen ennakoarviointi vastaa kysymykseen siitä, mitä tiettyssä yhteydessä on mahdollista saavuttaa, missä määrin ja millä kustannuksilla. Se kääntää yleisen tietämyksen erityiseksi ymmärrykseksi toimintamahdollisuuksista jossakin konkreettisesti tapauksessa. Sen tavoitteena on valottaa mahdollista osana todentamisensa yhteyksiä sekä eksplikoida todentamisen ehdot ja edellytykset vallitsevassa

Taulukko 1. Jalostettu olosuhde-mekanismi-aikaansaannos-malli (de Souza 2013, 149).

OLOSUHTEET muodostuen seuraavista piirteistä	MEKANISMIT liittyen seuraaviin kontekstin emergentteihin ominaisuuksiin	AIKAANSAANNOKSET	
Rakenne	<ul style="list-style-type: none"> • Roolit tai positiot • Käytännöt • Resurssit • Prosessit 	Rooleihin, positiioihin, käytäntöihin, resursseihin, prosesseihin liittyvien rakenteellisten aspektien muuttaminen	
Kulttuuri	<ul style="list-style-type: none"> • Rakennetta koskeviin ideoihin liittyvät mekanismit • Kulttuuria koskeviin ideoihin liittyvät mekanismit • Toimijuutta koskeviin ideoihin liittyvät mekanismit • Suhteita koskeviin ideoihin liittyvät mekanismit 	Rakennetta, kulttuuria, toimijuutta ja suhteita koskevien kulttuuristen käsitysten muuttaminen	Toimintakontekstia muuttavat aikaansaannosverkostot (institutionaalinen rakenne + kulttuuri + toimijuus + suhteet)
Toimijuus	<ul style="list-style-type: none"> • Tekemistä tai tekemättä jättämistä koskeviin uskomuksiin tai perusteisiin liittyvät mekanismit 	Uskomuksiin liittyvien puolien muuttaminen toimijuudessa	
Suhteet	<ul style="list-style-type: none"> • Velvollisuuksiin liittyvät mekanismit • Oikeuksiin liittyvät mekanismit • Valtaan liittyvät mekanismit 	Valtaan, oikeuksiin ja velvollisuuksiin liittyvien suhdeaspektien muuttaminen	

tilanteessa. Parhaimmillaan se siis osoittaa, mikä on mahdollista ja mitä mahdollisen todentaminen käytännössä vaatii.

YHDISTETTÄVYYDEN MONITASOINEN ENNAKKOARVIOINTI

Yhdistettävyyden arvioinnin kannalta olennainen tutkimuskirjallisuus sijoittuu eri tieteenaloille ja käsittää erilaisia näkökulmia (esim. Angwin & Vaara 2005; Farrell & Shapiro 2001; 2010; Röller ym. 2006). Yhdistämissä on käsitelty erityisesti nimikkeen ”Mergers & Acquisitions” alla, mutta relevanttia keskustelua käydään muutosjohtamisen, uudelleenorganisointumisten ja työelämän muutosten kohtaamisen alueilla.

Yhdistymisiä on tarkasteltu myös strategisena valintana (Clark ym. 2010), jonka taustalla on nähty arvon luominen (markkina-asema, tehokkuus, resurssien käyttö, markkinakuri), johdon intressi (kompensaatio, hybrisi, tavoitteen puolustustaktiikka), ympäristötekijät (epävarmuus, säätely, jäljittely, resurssi riippuvuus ja verkostot) sekä yrityksen ominaispiirteet (kokeumuksen haalinta, yrityksen strategia ja asema). Yhdistymisen arvon todentamisessa väliin tulevana tekijöinä puolestaan on nähty sopimuksen ominaispiirteet (korvausmuoto, sopimuksen tyyppi), vaikutus johtoon (omistajuus, kompensaatio, johdon kokeneisuus ja tietoisuus/persoonallisuus), firman ominaispiirteet (suorituskyky, koko, pätevyys hankkijana) ja ympäristötekijät (suhdanteet, säätely). (Haleblian ym. 2009.)

Vaikka yhdistymisissä on pääsääntöisesti kysymys synergiahyötyjen todentamisesta ja toimintojen rationalisoinnista, niihin liittyy aina myös valtakamppailuja, joita tutkijat ovat analysoineet esimerkiksi strategisuuden, inhimillisten resurssien ja kulttuurin näkökulmista (Angwin & Vaara 2005). Julkisten palveluiden yhdistämistä käsittelevässä kirjallisuudessa puhutaan yhdistymisten tuotoksiin liittyvästä pettymyksestä sekä kyvyttömyydestä tai haluttomuudesta ottaa oppia yhdistymisistä yksityisellä sektorilla (Harrow & Cripps 2004). Alueen tutkimus jäsentyy Harrowin ja Crippsin (2004) mukaan yhdistymisiin ajaviksi tekijöiksi, yhdistymisen tavoitteiksi, sen riskeiksi ja kustannuksiksi, yhdistymisprosessin onnistumiseen tai epäonnistumiseen vaikuttaviksi tekijöiksi ja sen tuloksiksi.

Yhdistymisten asemasta yhteiskunnassa kerroo paljon se, että niitä säädellään julkisesti ja yhdistyminen voidaan kieltää silloin, kun se uhkaa johtaa kilpailua rajoittavaan markkina-asemaan ja kääntyä näin kuluttajien tappioksi. Keskustelua on herättänyt lähinnä se, millainen paino tulisi antaa yhdistymisten tehokkuus-työhyödyille suhteessa niiden kilpailuvaikutuksiin. Yhdistyslupaa haettaessa yritykset yleensä korostavat yhdistymisen tuomia tehokkuus-työhyötyjä ja niiden siirtymistä kuluttajan eduksi. Kilpailun vähenemisestä ja merkittävän markkina-aseman syntymisestä seuraavaa uhkaa torjutaan väittämällä markkinoille tulokustannuksia alhaisiksi, joka takaa alhaiset kuluttajahinnat. (Farrell & Shapiro 2001; 2010; Röller ym. 2006; Shapiro 2010.)

Julkisella sektorilla yhdistäminen on nähty mahdollisuutena tehostaa toimintaa, nostaa laatua, rationalisoida prosesseja ja leikata kustannuksia (Shaver 2006). Ylhäältä katsottuna yhdistymiset näyttävät usein juuri rationalisointina, resurssien hallinnollisena uudelleenkokoamisena ja -järjestämisenä, strategiana, saavutuksena, mahdollisuutena, liittona, yhteistyönä, toivon palauttamisena. Alhaalta nähtyinä ne koetaan usein tragediana, politiikkana, pakoliitoksena kaappauksena, menetyksenä tai amputaationa (ks. Stephenson 2011; Riad 2007).

Yhdistymisen tehokkuus-työhyötyä tai sen luomaa lisäarvoa usein liioitellaan (Kürsten 2008) tai johdon arvio niistä on ylioptimistinen (Devos ym. 2009). Yhdistymisellä on negatiivinen arvo silloin, kun sen taustalla on yrityksen intressien sijaan johdon oma intressi, ylisuuret käsitykset omasta kyvykkyydestä tai väärin arvioituiden yhdistymiskustannukset (Shaver 2006). Usein yhdistyneessä tai yhdistetyssä organisaatiossa myös otetaan käyttöön suuremman organisaation käytännöt, vaikka ne olisivatkin tehottomampia ja vanhakantaisempia kuin pienemmän organisaation käytännöt tai järjestelmät (ks. Langel 2009).

Valtaosassa yhdistymisiä yksi plus yhden onkin arvioitu jäävän alle kahden (Marks & Mirvis 1998, sit. Seo & Hill 2005, 422). Se, että yrityksiä tai niiden osia ostetaan ja myydään, vallataan ja yhdistetään, parantaa Maksimovicin ym. (2013) mukaan kuitenkin resurssien jakoa taloudessa: yritysten tehokkuus nousi erityisesti silloin, kun ostajana oli pörssi-yhtiö (public firm) ja kun se

tapahtui yhdistymisaallon aikana. Vaikka yhdistymisillä onkin Budzinkin ja Kretschmerin (2009) mukaan usein hyvinvointivaikutuksia, on jälkimmäisiä vaikea arvioida etukäteen.

Tosiasia, että yhdistymiset usein epäonnistuvat tai eivät tuota toivottua tulosta, on Weberin ja Camererin (2003) mukaan ristiriidassa suhteessa julkisuudessa elävään käsitykseen, että kysymys on suurenmoisesta ja kaikkia hyödyttävästä tapahtumasta. Yhdistäminen ikään kuin jo tiedetään yleisesti hyväksi ja päteväksi keinoksi. Jos se ei johda odotettuun tulokseen jossakin konkreettisessa tapauksessa, syyksi ei lueta yhdistämistä itsestään, vaan se liitetään lähinnä epäonnistumiseen sen toteutuksessa tai läpiviennissä. Kun voimavarojen yhdistäminen nähdään lähtökohtaisesti paremmaksi ratkaisuksi kuin jatkaminen omin voimin, mahdolliset ongelmat paikantuvat esimerkiksi siihen, millaisella yhteisen toiminnan asteella tai mallilla yhdistämisen hyödyt ovat parhaiten todennettavissa kussakin tapauksessa.

Potentiaalisten hyötyjen ja synergioiden saattaminen riippuvat osapuolten yhdistettävyydestä ja tavasta, jolla yhdistäminen toteutetaan ja yhdistämisprosessi viedään läpi (esim. Röller ym. 2006). Nähdäksemme tuleekin erottaa (1) ennakoarvio strategisista hyödyistä tai synergiaeduista, jotka periaatteessa ovat saavutettavissa organisaatioiden yhdistämisen kautta, (2) ennakoarvio organisaatioiden yhdistettävyydestä yleensä sekä siihen perustuva (3) arvio työn määrästä, jota yhdistämisen läpivienti,

osoitettujen hyötyjen realisointi ja synergiaetujen todentaminen edellyttävät. Tarkastelumme kohdistuu tässä yhteydessä yksinomaan kahden ensimmäiseen. Yhdistämisen edellyttämän työn laadun, kohteiden ja määrän arviointi on tapauskohtaista. Se rakentuu strategisen yhteensopivuuden ja organisaatioiden yhdistettävyyden arviointien konkreettisille tuloksille, joita tarkastelemme lähemmin seuraavassa.

STRATEGISEN YHTEENSOPIVUUDEN ARVIOINTI

Yhdistettävyyttä on lähestytty usein strategisen yhteensopivuuden näkökulmasta (strategic fit). Strategisen yhteensopivuuden arviointi on niiden hyötyjen eksplikointia, joita yhdistymisellä tavoitellaan sekä valitun keinon (yhdistyminen) suhteuttamista odotuksiin muiden mahdollisten keinojen rinnalla (esimerkiksi jatkaminen erillisinä, sopimukseen perustuva yhteistyö). Ideaalitulanteessa osapuolten vahvuudet ja heikkoudet ovat toisilleen vastakkaiset, jolloin yhdistäminen on nostaa toiminta laadullisesti uudelle tasolle.

Jos yhdistyminen on osa organisaation kasvustrategiaa, ongelmana on se, kenen kanssa yhdistyä ja milloin. Kun yhdistämisellä tähdätään kustannusten leikkaamiseen, ovat haasteena ei-toivotut poliittiset seuraukset ja palveluiden ylläpito. Yhdistymisellä voidaan tavoitella viittä synergiamuotoa (ks. taulukko 2).

Taulukko 2. Synergiahyödyt yhdistymisissä (Budzinski & Kretschmer 2009, 5).

Synergialaji	Kustannussäästö	Esimerkki
Synergia tuotannossa	Mittakaavahyöty (economies of scale)	Kiinteiden kustannusten lasku, kehitys kohti optimaalista pääoman käyttöä jne.
Synergia toiminnassa	Taajuushyöty (economies of scope)	Hallinnollisten tehtävien yhdistäminen, osastojen integrointi, hallintokulujen leikkaaminen jne.
Synergia hallinnossa	Johtamistaitojen ja -tekniikoiden kehittyminen	Hankitun organisaation johdon korvaaminen ostajan johdolla jne.
Synergia rahoituksessa	Pääomakustannukset	Alempi korko lainatulle pääomalle, laajemmat mahdollisuudet hankkia rahoitusta jne.
Komplementaarinen synergia	Toisiaan täydentävien taitojen/ resurssien yhdistelmät	Tutkimus ja kehitystyöhön liittyvän osaamisen yhdistäminen jne.

Yhdistyminen voi Hallowellin (2000) mukaan luoda arvoa joko rahoituksellisesti tai toiminnallisesti. Rahoituksellisista hyödyistä mitta-kaavahyöty tarkoittaa yksikkökohtaisen tuotanto- tai jakelukustannuksen laskua, joka seuraa tuotantoyksikön koon kasvusta. Taajuushyöty puolestaan syntyy yhteisten valmistus- tai jakeluprosessien käytöstä, kun useampaa kuin yhtä tuotetta voidaan tuottaa tai jakaa yhdessä edullisemmin kuin erillään. Vaihtokustannushyödyt puolestaan tarkoittavat tuotteiden ja palveluiden siirtoon liittyvien kustannusten alenemisesta niiden tehostumisen johdosta.

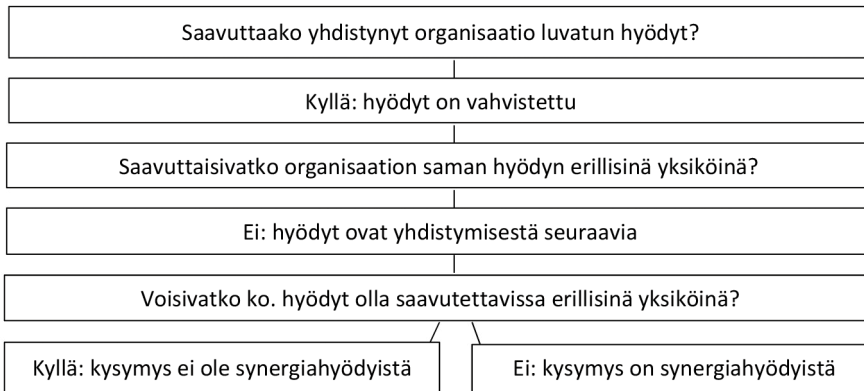
Toiminnalliset hyödyt syntyvät toimintojen yhdistämisen kautta. Vaikka peruseriaatteet ovat samat kuin rahoituksellisissa hyödyissä, toiminnalliset hyödyt ovat eri mittakaavassa puhuttaessa palvelutuotannosta hyödyketuotannon sijaan. Työvoimavaltaisten palveluiden kohdalla on kiinnitetty huomiota niin kustannuksia kuin laatua koskeviin mittakaavahaittoihin (diseconomics of scale), ja monia jaettujen palveluprosessien muotoja kehoitetaan välttämään taajuushaittoina. Pienet ja erikoistuneet yksiköt eivät automaattisesti ole tehottomampia kuin suuret ja monialaiset yksiköt. (Ks. Patterson 2000, 260 Lloyd ym. 1993.) Keskittyminen yhteen palveluun monien sijaan avaa mahdollisuuksia laskea siihen liittyviä kustannuksia ja nostaa palvelun laatua. Hallowellin (2000) mukaan yhteen palveluun keskittymisen säännöstä monialaisuuden sijaan tulisi poiketa vain silloin, kun on selvää, että kustannukset alittavat saavutettavissa olevat hyödyt. Hän väittää, että kokemuksen tuoma kyynisyys tässä on vastoin yleistä sokeaa uskoa siihen, että palveluiden laajentaminen ja yhdistymiset tarjoavat taajuushyötyjä ja vaihtokustannushyötyjä. (Hallowell 2000.)

Organisaatioiden yhdistyminen vaikuttaa Shaverin (2006) mukaan joko keskinäisriippuvuuden lisääntymisen tai peruserurssien käytöasteen nousun kautta. Toisaalta ne muutokset toimintaympäristössä, jotka ennen olisivat koskeneet vain toista organisaatiota, liikuttavat jatkossa molempia. Samanaikaisesti kyky reagoida toimintaympäristössä avautuviin uusiin mahdollisuuksiin kaventuu aikaisempaan verrattuna. Lisäksi jos hallinto- ja johto erillisissä organisaatioissa jo toimivat kapasiteettinsa ylärajoilla, ei organisaatioiden yhdistäminen ja hallintoresursseista leikkaaminen luo synergia-

hyötyä. Yli- ja ali-integroiminen lisäävät tähän vielä omat vaaransa. (Shaver 2006; vrt. Banal-Estañol & Seldeslachts 2011; Harman & Harman 2003). Esimerkiksi korkeakoulujen kohdalla yhdistymisen onnistumisen kannalta olennaisiksi on nähty osapuolten määrä (kaksi vs. yli kaksi), osapuolten koko (samankokoiset vs. erikokoiset), toimintasektori (sama vs. eri), akateeminen profiili (samanlainen vs. erilainen) ja alueellinen etäisyys (lähellä vs. kaukana) (Kyvik & Stensakers 2013).

Analyyseja yhdistymisten hyödyistä ja haittoista hankaloittavat osaltaan se, että yhdistymisessä on eri asteita (Harman & Harman 2003, 30). Vaihtoehdot eivät rajoitu kahteen (erillisyyttä vs. sulautuminen). Paras ratkaisumalli riippuu osin osapuolten käsityksistä ja näkemyksistä (ks. Lloyd ym. 1993). Lisäksi, kuten Gupta (2011) huomauttaa, on huomattavan vaikea arvioida luotettavasti jonkin sellaisen vaikutuksia, joka ei ole vielä toteutunut. Yhdistettävyyden arviointia osaltaan vaikeuttaa myös se, tarkastellaanko organisaatioita kokonaisuuksina (esimerkiksi markkinat, asiakkuudet, tulevaisuuden näkymät, erityisosaaminen) vai osakokonaisuuksina (esimerkiksi toiminnot, palvelut, tuotteet, osastot, HR, käytännöt) (esim. Farrell & Shapiro 2001; 2010; Greenwood ym. 1994). Arviointia hankaloittaa edelleen, etteivät kaikki prosessiin vaikuttavat ja sen myötä syntyvät tekijät, jotka mahdollisesti aiheuttavat kustannuksia ja/tai luovat synergiahyötyjä, ole tiedettävissä etukäteen (esim. Röller ym. 2006). Yhdistymismallien todennäköisiä seurauksia tulisi verrata siihen, mitä todennäköisesti tapahtuisi ilman yhdistymistä (ks. Devos ym. 2009). Tulisi myös arvioida, missä määrin tehokkuushyödyt ovat todennettavissa organisaatiota kasvattamalla tai muilla keinoin (ks. Weber & Camerer 2003). Suoriutumiseen vaikuttavat aina myös strategiat, tehdyt päätökset, toteutetut politiikat ja toimintaympäristön kehitys. Ei siis ihme, jos yhdistettävyyden etukäteisarvioinnin sijaan suositummalta vaikuttaa yhdistämisen kokeileminen käytännössä.

Jeziorskin (2014) mukaan luotettavan kustannustiedon saatavuus on osaltaan vaikeuttanut yhdistymisten kustannushyötyjen arviointia. Suurempi koko lisää erikoistumismahdollisuuksia, erikoistuminen ammattimaisuuden astetta ja ammattimaisuus toiminnallista pätevyyttä.



Kuvio 1. Yhdistymisspesifien hyötyjen ja synergioiden arviointi (Farrell & Shapiro 2001, 696).

Kääntöpuolena on intressien kaventuminen, sisäisten konfliktien yleistyminen ja koordinoitukustannusten nousu. Arviointia vaikeuttaa myös se, että yhdistynyt organisaatio hakee yleensä muotoaan pitkään ja on lähes mahdotonta sanoa, milloin se on valmis. Hansen ym. (2014, 210) erottavatkin reformiefektit suhteellisen lyhytaikaisina ja ajan myötä haihtuvina ja kokoeffektit suhteellisen pitkäaikaisina ja pysyvinä vaikutuksina.

Mikäli yhdistynyt organisaatio saavuttaa tehokkuudessa tason, joka erillisinä organisaatioina olisi ollut mahdoton tavoittaa ja jos se ylittää yhdistämisen kustannukset, yhdistyminen on luonut uutta arvoa (Shaver 2006). Yhdistymisen synergiaetujen hahmottamisessa voidaan edetä askeleittain (ks. kuvio 1).

Kiteytettyä strategisen yhteensopivuuden arviointi tarkoittaa kannanottoa hyötyihin, jotka tulevat ulottuville organisaatioiden yhdistymisen myötä. Se tarkoittaa myös niiden synergiahyötyjen täsmentämistä, jotka vahvuuksien ja heikkouksien jakautumisen, profiilierojen täydentämisen ja toiminnan tukitehtävien korvaamisen myötä tulevat mahdollisiksi ja aikaisempaa suuremman henkilömäärän ulottuville. Yhteensopivuuden arviointi edellyttää myös kannanottoa haittoihin, jotka ovat olleet tulosta erikoistumisesta ja pienestä koosta. Yhdistämisen kannalta ratkaiseva on myös se, mitä pitää erillään, mitä yhdistää ja missä suhteessa, määrässä tai yhteistoiminnan muodossa. Tämä edellyttää katsomista organisaatioiden sisään.

ORGANISAATIOIDEN YHDISTETTÄVYYDEN ARVIOINTI

Mahdollisiksi arvioitujen strategisten hyötyjen tai synergioiden todentuminen riippuu yhdistämisen prosessin sujuvuudesta, täydellisyydestä ja kattavuudesta. Sitä voidaan arvioida organisatorisen yhteensopivuuden käsitteen kautta, jonka Greenwood ym. (1994) tuovat strategisen yhteensopivuuden rinnalle. Organisatorinen yhteensopivuus tarkoittaa organisaatioihin itseensä liittyviä tekijöitä, jotka käytännössä edistävät tai hankaloittavat yhdistämistä. Organisatorinen yhteensopivuus voidaan Greenwoodin ym. (1994) mukaan määritellä rakenteen (eriytymisen aste), päätöksenteon (keskittämisen aste) ja kulttuurin (toiminnan tarkoitus ja rationaliteetti, organisointiperiaatteet ja arviointikriteerit) osatekijöiden kautta.

Organisaatioiden yhdistettävyyden arviointi edellyttää käsitystä arviointiin sisällytettävistä tekijöistä arviointikohteina. Tämän lisäksi tulisi tuntea kyseisten tekijöiden mahdollisten tilojen sekä niiden keskinäissuhteiden merkitys yhdistymisen prosessin kannalta, koska kysymys on yleensä kahdesta tai useammasta organisaatiosta. Periaatteena tulisi olla yhdistettävyyden kannalta merkittävien tekijöiden tilojen selvittäminen, niiden keskinäissuhteiden kuvaaminen ja arviointipäätelmä siitä, mihin ne milloinkin antavat aihetta. Perinteinen, taloudellisten osoittimien varaan rakennettu arviointi yleensä sivuuttaa vaikeasti kvantifioitavat asiat tai

aliarvioi ne (Weber & Tarba 2012; Weber & Camerer 2003).

Prosessinäkökulmasta erityistä huomiota on kiinnitetty yhdistymispäätöksen jälkeisen vaiheen toteutukseen ja haasteisiin, erityisesti muutosjohtamiseen. Monet ongelmat tulevat esiin vasta ryhdyttyessä yhdistämään organisaatioita: miten jatkaa perustoimintoja menestyksekkäästi ja samalla sulauttaa tai integroida organisaatiot toisiinsa yhdistymisen hyötyjen todentamiseksi (Greenwood ym. 1994).

Organisaatioiden yhdistettävyyden arvioinnissa on aiemman tutkimuksen perusteella syytä huomioida yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotaso omina arviointiulottuvuuksinaan. Seuraavassa esittelemme psykologisten sopimusten, ryhmäidentiteettien ja organisaatiokulttuurin arviointia olennaisina, organisaatioiden yhdistettävyyttä määrittävinä tekijöinä.

Psykologiset sopimukset yksilötason arviointikohteina

Yhtenä syynä psykologisia sopimuksia koskevaan kiinnostuksen kasvuun on käsitys, että työnantajan ja työntekijän keskinäissuhteen luonne on muuttumassa ja että perinteinen malli on murtunut organisaatioiden muutosten myötä (Guest 1998; Anderson & Schalk 1998). Psykologinen sopimus viittaa työntekijän ja työnantajan implisiittisiin, usein heikosti määriteltyihin odotuksiin työhön liittyvistä vaihtosuhteista (Rousseau 2003, 233; Cullinane & Dondon 2006; Pesqueux 2012). Psykologisen sopimuksen sisältö perustuu subjektiiviseen käsitykseen tai tulkintaan siitä, mihin suhde vastavuoroisesti velvoittaa niin työehtoihin ja -sopimukseen kirjatusi kuin kirjoittamattomasti (Anderson & Schalk 1998; Sels ym. 2004). Ymmärrys toisen osapuolen odotuksista ja positioista konvergoituu ajan myötä yksituumaisuudeksi ("meeting of minds") monenlaisten käytäntöjen ja konkreettisten tekojen kautta (ehdotukset, kysymykset, puuttumisen, puuttumatta jättämiset, palkitsemiset jne.). (Rousseau 2003.)

Sels ym. (2004) erottavat psykologisissa sopimuksissa kuusi ulottuvuutta: käsin kosketeltava vs. ilmaan jäävä, alaltaan kapea vs. laaja, pysyvyydeltään jäykkä vs. joustava, aikakehykseltään lyhyt vs. pitkä, yhdenveroinen vs. eriarvoinen vaihtosuhde ja sopimisen tasolta yksilöllinen

vs. kollektiivinen. Täten niiden vertailu yli organisaatioiden on mahdollista. He kuitenkin huomauttavat, ettei sopimuksia solmita aina tilanteessa, jossa osapuolilla olisi yhtäläiset mahdollisuudet vaikuttaa sen sisältöön, ja niihin vaikuttavat myös kolmannet osapuolet. Pitkäaikainen vastavuoroinen velvoittavuus lisää emotionaalista sitoutumista organisaatioon ja edesauttaa hierarkkisille työorganisaatioille ominaisen eriarvoisuuden hyväksymistä. (Emt.) Emotionaaliset kustannukset, jotka seuraavat sopimuksen rikkomisesta, ovat huomattavammat kuin ne emotionaaliset hyödyt, jotka juontuvat sen pitämisestä (ks. Cassar & Buttigieg 2015). Vaikutuksia välittävät pikemminkin rikkomisesta seuraavat tunnereaktiot kuin rikkomisen tosiasia itessään (Guerrero & Herrbach 2008).

Kun yksilön suhdetta organisaatioympäristöönsä hahmotetaan psykologisten sopimusten näkökulmasta, näyttäytyy organisaatioiden yhdistyminen siirtymisenä sopimuksellisesta tilasta sopimuksettomaan, vakiintuneesta vakiinnuttamistaan vaativaan tilaan ja jo neuvoteltujen asiantilojen muuttumisena uudelleen neuvoteltaviksi. Neuvottelu tarkoittaa sekä sanallisesti sovittuja että sanattomasti, toimintatapojen myötä vakiintuneita järjestelyitä, joissa määritellään vastavuoroisia oikeuksia ja vastuita, rajoja ja reviierejä sekä asianmukaisia kommunikaatio-, suhtautumis- ja vaihtosuhteita. Organisaatioiden yhdistyminen voikin muuttaa maailmaa sangen kirjaimellisesti. Vanhat termit voivat korvautua uusilla tai saada uuden sisällön. Jopa työkieli voi muuttua toiseksi. Neuvottelua käydään sekä hiljaisesti, näkymättömästi että avoimesti ja julkisesti. Uuden sopimuksen syntyminen vaatii aikaa, luottamuksen rakentamista, sopeutumista uusiin käytäntöihin, erojen ja yhtäläisyyksien hahmottamista työprosessien sisällä (ks. Langley ym. 2009; Guest 1998).

Mikäli psykologisia sopimuksia ei avata ja tehdä näkyväksi, niiden kunnioittaminen yhdistymisten tai organisaatiouudistusten yhteydessä jää sattumanvaraiseksi. Uudistus voi myös muuttaa osapuolten asemia tavalla, joka tekee sopimuksista kiinnipitämisestä mahdotonta. Tämä koskee erityisesti keskijohtoa, jonka omaa asemaa määrittäviltä psykologisilta sopimuksilta haihtuu helposti pohja yhdistymisen yhteydessä (Bligh & Carsten 2005). Bligh ja Carsten

(2005) erottavat psykologisessa sopimuksessa lyhytaikaisen, asianmukaista vaihtosuhdetta (palkka, edut, työaika) koskevan puolen ja pitkäaikaisen, lojaalisuuteen ja sitoutumiseen pohjaavan, asianmukaisia suhteita (autonomia, sosiaalinen tuki, kommunikaatio) koskevan puolen. Yhdistymiset ja organisaatiomuutokset nostavat pinnalle odotuksia asianmukaisen, arvostavan kohtelun luonteesta ja luovat helposti kokemuksia sopimuksen yksipuolisesta loukkaamisesta. Sopimuksen syntyyn johtava neuvotteluprosessi voidaan nähdä monitasoiseksi, niin yksilöä kuin hänen vertaisryhmäänsä ja kollegoitaan koskevaksi ja erilaisiin tahoihin ja tasoihin kiinnittyväksi.

Psykologisen sopimuksen käsite myös on nähty analyttisena painajaisena ja huonosti perinteiseen psykologiseen analyysiin istuvana. Kriitikoiden mielestä se on liian epämääräinen, laaja ja eri tavoin ymmärrettävissä. (Guest 1998; Cullinane & Dundon 2006.) Psykologisen sopimuksen käsitteen analyttisyyttä vahvistaa suhteuttaminen käsitteisiin, jotka viittaavat eri tason mekanismeihin, kuten tässä ryhmäidentifikaatio ja organisaatiokulttuuri. Psykologisia sopimuksia koskevaa ymmärrystä tulee laajentaa ilmentämään niiden potentiaalista monitasoista ja -puolista luonnetta, kuten Bligh ja Carsten (2005) huomauttavat. Parhaiten tämä tapahtuu monitasoisen ja -tieteisen teorianmuodostuksen tuella. Teoria sosiaalisesta identiteetistä tarjoaa mahdollisuuden nostaa tällaisia jännitteitä esiin ja avata uusi, osin edelliselle rakentuva, mutta siihen myös sisällöllisesti vaikuttava taso organisaatioiden yhdistettävyyden arvioinnissa.

Sosiaaliset identifikaatiot ryhmätason arviointikohteina

Organisatorinen identiteetti on Weberin ja Drorin (2011) mukaan moniulotteinen käsite, joka leikkaa sosiaalisia, ammatillisia ja yksilöllisiä kategorioita. Organisaatioiden yhdistymiset ja sulautumiset tuottavat identiteettiongelmia, koska organisaatioiden jäsenet samastuvat organisaatioihinsa ja hyödyntävät ryhmäjäsenyyksiään, omaa työtään ja siinä menestymistä identiteetin ja arvon rakentamisessa ja ylläpitämisessä (Clark ym. 2010; Gleibs ym. 2008). Yhdistymisen hyötyjen todentumattomuutta onkin pyritty selittämään uuteen organisa-

tion identifioitumisen ongelmilla (Boen ym. 2006; Terry & O'Brien 2001). Organisaatioiden yhdistyminen tarkoittaa usein työtä koskevia uusia järjestelyitä, jopa aieman organisaation ja oman viiteryhmän haihtumista, jolloin kiinnekohdat, joihin oma merkitys ja arvo ovat aiemmin ankkuroituneet, liudentuvat, muuttuvat keskinäissuhteiltaan epämääräisemmiksi ja asemaltaan hämäämmiksi.

Sosiaalisella identiteetillä voi olla erilaisia, suuremman tai pienemmän ryhmän jakamia ja jakamisen kautta muodostuvia viitekohtia. Kategoriat, joiden avulla luokittelemme itsemme ja määrittelemme toisia, ovat sosiaalisia siksi, että ne ovat yleisesti käytössä ja ymmärrettyjä. Ne eivät ole kuitenkaan rajoiltaan, kriteereiltään tai keskinäissuhteiltaan selkeitä ja pysyviä. Kullekin kategorialle tunnusmerkillisiä ovat tietyt ominaisuudet, piirteet tai taipumukset, joista tulee oppimisen ja osallistumisen kautta osa yhteistä toimintarepertuaaria ja sisäistämisen kautta jaettuina toimintataipumuksia. Sosiaaliseen kategoriaan sisältyminen tarkoittaakin kuulumista johonkin sosiaaliseen instituutioon, asemaa jossakin sosiaalisessa rakenteessa, erityistä toimintadispositiota sekä pääsyä joihinkin saavutettavuudeltaan rajattuihin, mutta käytännössä merkityksellisiin resursseihin. Toimiminen kategorian edustajana (ryhmän jäsenenä) puolestaan ilmentää ja uusintaa kyseistä jäsenyyttä sekä kategorian tosiasiallisuutta.

Eri ryhmillä on yleensä erilaisia identifioitumisen kohteita, joista organisaatio kokonaisuudessaan on vain yksi. Kun henkilöt ymmärtävät itsensä jonkin ryhmän jäseniksi, he arvioivat itseään ja muita ryhmän jäseniä ryhmälle ominaisiksi tai tyypillisiksi nähtyjen ominaisuuksien kautta. He asemoivat itsensä ja muut ryhmän jäsenet kehyksessä, joka samalla erottaa heitä toisista ryhmistä. Se, miten korkea (tavoittele) tai matala (vältä) kyseisen viiteryhmän status on suhteessa toisiin ryhmiin, vaikuttaa samastumisen merkitykseen oman identiteetin kannalta. Myös organisaation statuksella on vaikutusta. Yleensä statukseltaan korkeamman organisaation jäsenet identifioituvat statukseltaan alemman organisaation jäseniä vahvemmin uuteen yhdistyneeseen organisaatioon. Tätä selittävät kokemus dominoivasta asemasta, sisäinen suosiminen sekä valtauksen sosiaalista identiteettiä ja mahdollisesti omaa suhteellista asemaa

vahvistava vaikutus. (Bartels ym. 2009; Boen ym. 2006, 548; Terry & O'Brien 2001.)

Bartelsin ym. (2009) mukaan organisaatioon identifioidutaan sitä vahvemmin, mitä avoimempi se on, mitä osallistavammin päätökset tehdään, mitä enemmän osoitetaan tukea ja luottamusta, ja mitä tärkeämmäksi organisaatio koetaan sen ulkopuolisen maailman kannalta. Mitä totaalisempaa on organisaatioon identifioituminen, sitä merkittävämmäksi se muuttuu olemassaolon tapana, itsen todentamisen foorumina ja oman arvon mittana. Yhdistyminen, joka uhkaa tällaisen viitekohdan jatkuvuutta, koskettaa yksilöitä ryhminä. Kun asemat jossakin ryhmässä vaihtelevat henkilöstä toiseen ja eri ryhmät ovat eri asemissa koko organisaatiossa, yhdistymiseen syntyy erilaisia tulokulmia. Kun osa mahdollisesti haluaa viimeiseen saakka säilyttää perinteisen järjestyksen, toisille yhdistyminen puolestaan näyttytyy mahdollisuutena parantaa omaa suhteellista asemaansa. (van Knippenberg ym. 2002; Langley ym. 2009.)

Sosiaalisen identiteetin ja identifikaation näkökulmasta yhdistyminen voidaan nähdä kahden sosiaalisen ryhmän muodollisena uudelleenluokitteluna yhdeksi uudeksi ryhmäksi. Aiempi ryhmä samalla jatkaa olemassaoloaan, mutta uuden ryhmän syntyessä myös muuttaa jäsenyyden rajoja, ja samalla ryhmäidentifikaatiota sekä ryhmän jäsenten identiteettiä. Kokemus epäjatkuvuudesta tai jatkuvuuden katkeamisesta ja välttämättömyydestä sopeutua uuteen on omiaan vieraannuttamaan niin aikaisemmasta kuin itsestä erityisesti silloin, kun yhdistymisen koetaan tapahtuneen toisen organisaation ehdoilla. Jos toinen osapuoli nähdään dominoivaksi tahoksi, yhdistyminen koetaan usein psykologisesti menetykseksi. Tällöin muutos ja sopeutuminen koskevat kahdesta osapuolesta yksinomaan toista ja kokemus jatkuvuudesta jakautuu epätasaisesti. (van Knippenberg ym. 2002; Langley 2009; vrt. Gleibs ym. 2008.) Yleensä organisaatioiden jäsenet miettivät asioita häviäjien ja voittajien kategorioiden kautta sekä sovittavat oman toimintaansa vastaavasti (Moffat & McLean 2010; Terry & O'Brien 2001). Clark ym. (2010) korostavatkin erityisen jaetun siirtymäidentiteetin merkitystä yhdistymisten yhteydessä.

Langley ym. (2009, 160) mukaan identiteetikamppailuihin ei yhdistymisten kohdalla

ole juuri kiinnitetty huomiota. Identiteetti on aina saavutus ja kamppailun tulos. Se ei säily itsestään vaan vaatii aktiivista ja jatkuvaa työtä. Identiteetit ovat myös alttiita oman viiteryhmän ulkopuolelta tulevalle työstämiselle ja määrittelylle. Sosiaalisen identiteetin rakentamiseen ja muotoiluun käytettävissä olevat pääomat tai resurssit ovat normaalioloissa niukkoja ja saatavuudeltaan rajoitettuja. Organisaatioiden yhdistymisen myötä pääomaperustat ja resurssit hämärtyvät ja vakiintuneet asemat ovat uudelleen neuvoteltavissa. Tämä on sekä uhka olemassa olevan identiteetin jatkuvuuden kannalta että mahdollisuus sen vahvistamiseen uusien resursien myötä. (Ks. Langley 2009, 155; Boen ym. 2006; Terry & O'Brien 2001.)

Identiteetit ovat kaikilla tasoilla sekä tiedostamattoman säätelyn että tietoisien vaikuttamisen kohteita, erityisesti organisaatioiden yhdistymisen yhteydessä. Vaikuttamisen välineitä ovat käytetty kieli (esimerkiksi käsitteistö, luokitukset, nimet), tila (pääpaikka, johdon sijainti jne.) ja käytännöt (esim. johtoryhmän kokoonpano, toimintatavat). (Langley ym. 2009.) Johto yleensä rohkaisee irrottautumista yhdistymistä edeltävistä identiteeteistä ja samastumista uuteen yhdistyneeseen organisaatioon (Boen ym. 2006).

Organisaatioiden yhdistettävyyden etukäteisarvioinnissa tulisikin hahmottaa organisaatioiden sisäisiä järjestyksiä identiteettien ja identifikaatioiden kiinnekohtina, niihin kiinnittyviä pääomia sekä ottaa kantaa jatkuvuuksiin ja katkoksiin, joihin yhdistymisen eri muodoista ja yhdistämisen eri tavoista seuraa. Hankaluus on siinä, että jäsenyydet ovat käytännössä monella tavalla päällekkäisiä ja niitä käytetään usein luovasti ja joustavasti.

Kulttuuritekijät organisaatiotason arviointikohteena

Yhdistyvien organisaatioiden kulttuureihin on alettu kiinnittämään entistä enemmän huomiota yritystoiminnan globalisaatiokehityksen myötä. Kulttuurinäkökulmasta on tullut hallitseva paradigma organisaatioiden yhdistymisten tarkastelussa (Angwin & Vaara 2005). Kysymys on osin kansallisista piirteistä ja osin organisaatiokohtaisista käytännöistä (ks. Garcia-Lorenzo & Nolas 2004). Näemme ne merkityksellisiksi, koska ne tarkoittavat kaavamaisista tapaa mieltää

asioita, joka toimii pohjana odotuksille tai toimille. Kulttuurin hallinta kuvaa toimijoiden asemaa yleisellä tasolla ja määrittää heidän toimijuuttaan. Tällä epäilemättä on oma yhteytensä henkilön identiteettiin ja sitä kautta merkitystä organisaatioiden yhdistettävyyden arvioinnille.

Keskustelussa organisaatiokulttuurista viitataan usein organisaation arvoihin, lähtökohtiin, perusperiaatteisiin, jaettuihin uskomuksiin, toimintalogiikkaan ja vastaaviin. Tarkastelu voi kohdistua koko organisaatioon, johonkin sen osaan, toimintoon tai toimintatapaan. Yksimielisyyttä kulttuurin avainelementeistä ei ole syntynyt (Weber & Camerer 2003). Toiset näkevät kulttuurin yhtenäisenä, toiset pluralistisena. Joillekin kulttuuri on koossapitävä sosiaalinen liima, toisille se taas pursuaa jännitteitä ja ristivetoja (Riad 20078). Kulttuurista voidaan puhua myös jaettuna ymmärryksenä (Weber ja Camerer 2003), joka tarjoaa resursseja hallita suhdetta toimintaympäristöön, mutta samalla rajaa sitä, mikä ymmärretään relevantiksi ja siten hallintaa vaativaksi. Tässä mielessä voidaan sanoa, että toimintaympäristö määrittänyt kulttuurisesti tai on olemassa kulttuurin välittämänä merkityksellisenä osana maailmaa. Kulttuurissa on kysymys pitkäaikaisen, usein idiosynkraattisen oppimisen tuloksesta siinä, miten toimintaympäristön haasteisiin voidaan menestyksekkäästi vastata. Kulttuuri on kertyneitä ja siten polkuriippuvia kokemuksia, niiden tulkintakehyksiä ja näistä juontuvia tapoja ymmärtää sekä selittää tapahtumia ja asioita, joka olennaisesti vaikuttaa siihen, miten esimerkiksi kilpailuun reagoidaan, päätökset tehdään ja etenemistapa luodaan. (Weber & Tarba 2012; Weber & Camerer 2003.)

Garcia-Lorenzon ja Nolasin (2004) mukaan yhdistymisiin sisältyy aina semanttisen rajan ylittämisiä. Tällä he viittaavat eroihin asioille merkityksiä antavien kulttuuristen viitekehysten välillä. Ylitysten johtaminen edellyttää eroja ja yhtymäkohtia koskevaa kulttuurista tietoisuutta. Organisaatioiden yhdistämisessä ei ole esimerkiksi kysymys yksinomaan erilaisten teknisten järjestelmien ja rakenteiden, vaan myös inhimillisten ja sosiaalisten järjestelmien yhteen liittämistä. Samaakin teknologiaa voidaan käyttää eri tavoin eri organisaatioissa, ja antaa kyseiselle teknologialle eri asema toiminnan kokonaisuudessa. Esimerkiksi johtaminen voidaan nähdä

yhdeksi organisatoriseksi välttämättömyydeksi, mutta siinä, miten se asettuu osaksi organisaatioiden arkea, mikä ymmärretään johtamiseksi ja miten suhde johtajien ja johdettavien välillä käsitetään, voi olla merkittäviä eroja seuraavilla ulottuvuuksilla:

- innovatiivisuus, riskinotto, nopeus ja dynaamisuus vs. vakaus, harkitsevuus ja varmuuden tavoittelu toiminnassa
- horisontaalisen yhteistyön korkea vs. matala painoarvo
- luottamuksen korkea vs. matala taso esimies-alaisuhteissa
- johdon harkinnan ja itsenäisyyden korkea vs. matala aste
- saavutusorientoituneisuus vs. suoritusorientoituneisuus toiminnassa
- jatkuvan palkitsemisen pitäminen tärkeänä vs. toisarvoisena.
- jaettu vs. keskitetty päätöksenteko
- tekninen vs. taloudellinen johtamisorientaatio. (Weber & Tarba 2012, 293–295.)

Weber ja Tarba (2012) toteavat kulttuurin ja kulttuuristen erojen arvioinnin monimutkaiseksi tehtäväksi. Ennakoarvioinnissa, jossa pyritään kiinnittämään huomiota yhdistettävyyteen vaikuttaviin mekanismeihin yksilö- ja ryhmätasolla, väistämättä leikataan myös kulttuurisia tekijöitä tai vähintäänkin käsitellään kulttuurin kannalta relevantteja tekijöitä. Näiden lisäksi on kuitenkin syytä huomioida kulttuuri omana näistä erillisenä tapahtumahorisonttina omine rakenteineen ja mekanismeineen. Avainasemassa ovat sellaiset läpileikkaavat käytännöt ja niiden mieltäminen kuten johtamiskulttuuri, arviointi- ja palkitsemiskulttuuri sekä rajankäynteihin liittyvät tavat ja käytännöt.

Kuten Angwin ja Vaara (2005) toteavat, kulttuuri on analyttisesti hankala käsite johtuen sen kaikenkattavuudesta. Sitä on lisäksi rasittanut huomion suuntaaminen yksittäistapauksiin yleisten organisatoristen yhteyksien sijaan. Kulttuuristen erojen ja yhtäläisyyksien kuvaaminen on usein helpompaa kuin selkeiden yhdistettävyyden koskevien päätelmien teko tehtyjen havaintojen pohjalta. Organisaatioiden yhdistettävyyden realistinen ennakoarviointi voi vain luoda oman teoriansa merkityksellisistä suhteista. Aikaisemmilla tutkimuksilla on oma

antinsa kulttuuristen konfliktien ennakoinnissa. Olennaisinta todennäköisesti olisi lisätä yhdistyvien organisaatioiden jäsenten tietoisuutta omasta kulttuuristaan ja kulttuurieroista yhdistyvien organisaatioiden välillä tavalla, joka käsittää myös ryhmäkohtaiset identifikaatiot ja psykologisten sopimusten laadun eri tehtävissä.

YHDISTETTÄVYYDEN ARVIOINTIMALLI

Esityksemme yhdistämisen ennakoarviointimalliksi on pyrkinyt vastaamaan Angwinin ja Vaaran (2005) esittämään tarpeeseen analysoida organisaatioiden yhdistämisiä käsitteellisesti ja analyttisesti monitasoisina ja -tahoisena ilmiönä. Ennakoarvioinnin tavoitteena on punnita yhdistämisestä seuraavia hyötyjä ja haittoja, ottaa kantaa yhdistettävyyteen yleensä sekä arvioida yhdistämisprosessin kustannuksia ja päätellä näiden pohjalta hankkeen arvo (vrt. Mickwitz 2007). Realistinen lähestymistapa korostaa rakenteiden ja vaikutusmekanismien moninaisuutta ja monitasoisuutta, toimintatilanteiden avoimuutta ja toimijuuden merkitystä: toimijoiden ja heidän käsityksensä, uskomustensa ja ideoidensa keskeistä roolia erilaisten vaikutusten syntyminen kannalta.

Arviointimallimme erottaa yhdistettävyyden strategisen hyödyn, organisaatioiden yhteensopivuuden ja yhdistettävyyden sekä yhdistämisen edellyttämän työn arvioinnin. Strategisen yhteensopivuuden arvioinnin tehtävänä on täsmentää yhdistämisen, yhteistyön lisäämisen ja erillään säilyttämisen mahdollisia hyötyjä ja synergiaetuja unohtamatta mahdollisia haittoja ja kustannuksia. Organisaatioiden yhdistettävyyden arvioinnissa huomio suuntautuu mahdollisuuksiin todentaa hyödyt käytännössä. Arviointimallissamme viimeksi mainittu huomioi käyttäytymisen yksilölliset, sosiaaliset ja kulttuuriset kytköpinnat psykologisen sopimuksen, sosiaalisen identifikaation ja organisaation kulttuurin käsitteiden avulla.

Nähdäksemme kysymys on kolmesta erillisestä, joskin toinen toisiinsa kytkeytyvästä arviointikohteesta, jotka tulisi huomioida organisaatioiden yhdistämistä koskevassa päätöksenteossa (vrt. Hyytinen ym. 2009). Työn arjen näkökulmasta kysymys on analyttisista erotteluista. Kaikki vaikutus kietoutuu käyttäytymiseen ja todentuu konkreettisina inhimillis-

nä tekoina ja tekemättä jättämisinä sekä niiden kautta. Realistisen arviointiteorian näkökulmasta kysymys on kuitenkin erillisistä mekanismeista. Vaikka kulttuurista ei olisi ilman sosiaalista eikä sosiaalista ilman yksilöllistä (tasoa), ensinnä mainitut eivät ole vähemmän todellisia kuin viimeksi mainittu. Yksi tapa eritellä niitä käy kunkin kohteen mukaan: psykologinen sopimus (tunteet); sosiaalinen identifikaatio (toiminta/käyttäytyminen) ja organisaatiokulttuuri (käsitteellistämisen käytännöt) (vrt. van den Heuvel & Schalk 2009). Täten voidaan erottaa kolme toisiinsa vaikuttavaa käyttäytymisen tai toiminnan lajia: tunneperäinen, ryhmäidentifikaatiosta juontuva ja kulttuurisista toimintamalleista seuraava käyttäytyminen.

Organisaatioiden yhdistettävyyden arvioinnin lähtökohtana on täten strategisen yhteensopivuuden arviointi. Mikäli yhdistymisestä seuraa synergiaetuja, on perusteltua kiinnittää huomiota organisaatioiden yhdistettävyyteen kolmitasoisien analyysien avulla, jossa arviointi kohdistuu psykologisten sopimusten luonteeseen, ryhmäidentifikaatioihin ja kulttuuristen käytäntöjen laatuun. Tältä pohjalta voidaan yhdistämisen edellyttämä työ suhteuttaa hyötyihin, joita yhdistymisellä haetaan (ks. taulukko 3).

On kuitenkin hyvä huomata, että mikäli organisaatioiden yhdistämiseen uskotaan patenttiratkaisuna, strategista yhteensopivuutta ei tarvitse arvioida. Organisaatioiden yhdistettävyydenkin analyysi voi näyttää resurssien tuhlaukselta, mikäli organisaatioiden yhdistämisestä on jo päätetty, jolloin huomio kohdistuu yhdistämisen vaatimaan työhön itsessään. Koska kaksi olennaista arviointivaihetta jää toteuttamatta, niin ymmärrys siitä, mitä yhdistämisellä olisi mahdollista saavuttaa ja mitä menettää, millaista integraation asetetta tavoitella missäkin suhteessa ja miten viedä eteenpäin yhdistämisprosessia itsessään, jää vaille vastausta.

Vaikka esitelty jäsennostapa on monessa suhteessa vasta alustava, se antaa konkreettisen sisällön monitasoiselle arvioinnille ja tarjoaa siten oman lisänsä yhdistämisiä ja niiden arviointia koskevaan keskusteluun. Erityisen merkityksellisenä pidämme soveltavaa ja tieteenalarajoja ylittävää tutkimusotetta, jossa käsitteiden ymmärretään viittaavan todellisiin mekanismeihin ja jossa tavoitteena on pitää nuo mekanismit

Taulukko 3. Analyysitasot ja analyysin kohteet organisaatioiden yhdistettävyyden arvioinnissa.

Konteksti	Mekanismi	Aikaansaannos
Strateginen yhteensopivuus	Toimintojen rationalisointi, resurssien yhteiskäyttö, vahvuuksien ja heikkouksien komplementaarisuus, aseman ja osaamisen vahvistaminen	Mittakaavahyödyt, Synergia, asiantuntijuushyöty
Organisaatioiden yhdistettävyyttä	Organisaatiokulttuuri Sosiaaliset identifikaatiot Psykologiset sopimukset	Yhdistämisprosessin lähtökohdat eroina ja yhtäläisyyksinä
Yhdistämisen vaatima työ	Työn kohteet, työvälineet, niiden käyttö, aikataulu	Yhdistämisprosessin kustannukset ja eteneminen

analyttisesti erillisinä, mutta samalla ymmärtää ne käytännön vaikutuksissaan toinen toisiinsa kietoutuvina.

Ennakoarvioinnin tarjoama tieto ei mahdollista organisaatioiden yhdistämisen suunnittelua pienimpiin yksityiskohtiin saakka eikä se takaa siinä onnistumista. Silti se antaa työ-

välineitä niin suunnittelulle, johtamiselle kuin myös edistymisen arvioinnille sekä prosessista itsestään oppimiselle. Vaikka organisaatioiden yhdistymiset ja yhdistämiset ovat osa työelämän arkea, niistä voidaan oppia enemmän ja systemaattisemmin.

LÄHTEET

- Anderson, Neil & Schalk, Ree (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 637–647.
- Angwin, Duncan & Vaara, Eero (2005). Introduction to the special issue. 'Connectivity' in merging in organizations: beyond traditional cultural perspective. *Organization Studies*, 26(10), 1445–1453.
- Astbury, Brad (2013). Some reflections on Pawson's Science of Evaluation: A Realist Manifesto. *Evaluation*, 19(4), 383–401.
- Banal-Estañol, Albert & Seldeslachts, Jo (2011). Merger failures. *Journal of Economics & Management Strategy*, 20(2), 589–624.
- Bartels, Jos, Pruyn, Ad & de Jong, Menno (2009). Employee identification before and after an internal merger: a longitudinal analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 113–128.
- Boen, Filip, Vanbeselaere, Norbert & Cool, Marijke (2006). Groups status as a determinant or organizational identification after a takeover: a social identity perspective. *Group Processes & Intergroup Relations*, 9(4), 547–560.
- Bligh, Michelle & Carsten, Melissa (2005). Post-merger psychological contracts: exploring a 'multiple foci' conceptualization. *Employee Relations*, 27(5), 495–510.
- Budzinski, Oliver & Kretschmer, Jürgen-Peter (2009). *Horizontal mergers, involuntary unemployment, and welfare*. Universities of Aachen, Giessen, Göttingen Kassel, Marburg, Sigel. Joint Discussion Papers Series no 7.
- Cassar, Vincent & Buttigieg, Sandra (2015). Psychological contract breach, organizational justice and emotional well-being. *Personnel Review*, 44(2), 217–235.
- Clark, Shawn, Gioia, Dennis, Ketchen, David & Thomas, James (2010). Transitional identity as a facilitator of organizational identity change during a merger. *Administrative Science Quarterly*, 55(3), 397–438.
- Coryn, Chris, Noakes, Lindsay, Westine, Carl & Schröter, Daniela (2011). A systematic review of theory-driven evaluation practice from 1990 to 2009. *American Journal of Evaluation* 32(2), 199–226.
- Cullinane, Niall & Dundon, Tony (2006). The psychological contract: a critical review. *International Journal of Management Reviews*, 8(2), 113–129.
- Davis, Paul (2005). The limits of realist evaluation. Surfacing and exploring assumptions in assessing the best value performance regime. *Evaluation*, 11(3), 275–295.

- de Souza, Denise (2013). Elaborating the context-mechanism-outcome configuration (CMOC) in realist evaluation: a critical realist perspective. *Evaluation*, 19(2), 141–154.
- Devos, Eri, Kadapakkam, Palani-Rajan & Krishnamurthy, Srinivasan (2009). How do mergers create value? A comparison of taxes, market power, and efficiency improvements as explanations for synergies. *Review of Financial Studies*, 22(3), 1179–1211.
- Farrell, Joseph & Shapiro, Carl (2001). Scale economics and synergies in horizontal merger analysis. *Antitrust Law Journal*, 68(3), 685–710
- Farrell, Joseph & Shapiro, Carl (2010). Antitrust evaluation of horizontal mergers: an economic alternative to market definition. *The Berkeley Electronic Journal of Theoretical Economics*, 10(1), 1–39.
- Gaynor, Martin, Laudicella, Mauro & Propper, Carol (2012). *Can government do it better? Merger mania and hospital outcomes in the English NHS*. The Centre for Market and Public Organisation. Working Paper 12/281.
- Garcia-Lorenzo, Lucia & Nolas, Sevasti-Melissa (2004). Post-merger concerns. Cultural integration in multinational corporation. *International Journal of Knowledge, Culture and Change management*, 4, 289–298.
- Gleibs, Ilka, Mummendey, Amélie & Noack, Peter (2008). Predictors of change in postmerger identification during a merger process: a longitudinal study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95(5), 1095–1112.
- Greenwood, Royston, Hinings, Bob & Brown, John (1994). Merging professional firms. *Organization Science*, 5(2), 239–257.
- Guest, David (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior*, 19, 649–664.
- Gupta, Sudip (2011). A simplified framework to simulate the impact of merger. *Review of Market Integration*, 3(1), 1–20.
- Haleblian, Jerayr, Devers, Cynthia, McNamara, Gerry, Carpenter, Mason & Davison, Robert (2009). Taking stock of what we know about mergers and acquisitions: a review and research agenda. *Journal of Management*, 35(3), 469–502.
- Halliwel, Roger (2000). Explanatory research: consolidations and economics of scope. *Library Consortium Management*, 2(3/4), 109–118.
- Hansen, Sune, Houlberg, Kurt & Pedersen, Lene (2014). Do municipal fiscal mergers improve fiscal outcomes? *Scandinavian Political Studies*, 37(2), 196–214.
- Harman, Grant & Harman, Kay (2003). Institutional mergers in higher education: Lessons from international experience. *Tertiary Education and Management*, 9(1), 29–44.
- Harrow, Jenny & Cripps, Alan (2004). Merging under pressure: chief executives' and organisations' learning from merger process, event and outcomes. *Paper presented at the Sixth International Conference for the International Society for Third Sector Research*. Canada 11–14.7.2004.
- Hyttinen, Kirsi, Konttinen, Jari, Ahlqvist Roni, Pelkonen, Antti & Loikkanen, Torsti (2009). Ennakoiva vaikuttavuusarviointi innovaatio-ohjelmien strategisessa johtamisessa ja arviointiosaamisen uudet tarpeet. *Hallinnon tutkimus*, 28(5), 74–93.
- Jeziorski, Przemyslaw (2014). Estimation of cost efficiencies from mergers: application to U.S. radio. *The RAND Journal of Economics*, 45(4), 816–846
- Kettunen, Pekka & Vaara, Eero (2009). Miten yrittyskauppatutkimuksen tuloksia voi hyödyntää kuntaliitostutkimuksessa? *Hallinnon tutkimus*, 28(1), 3–14.
- Kürsten, Wolfgang (2008). Synergies, shareholder value and exchange ratios in 'value-creating' mergers. Why shareholders should doubt management's pre-merger promises. *Management Finance*, 34(4), 252–260.
- Kyvik, Svein & Stensaker, Bjørn (2013). Factors Affecting the Decision to Merge: the case of strategic mergers in Norwegian higher education. *Tertiary Education and Management*, 19(4), 323–337.
- Langley, Ann, Golden-Biddle, Karen, Reay, Trish, Denis, Jean-Louis, Hébert, Yann, Lamothe, Lise & Gervais, Julie (2009). Identity struggles in merging organizations: renegotiating the sameness-difference dialectic. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 48(2), 135–167.
- Lloyd, P.J, Morgan, M.H. & Williams, R.A. (1993). Amalgamations of universities: are there economics of scale or scope? *Applied Economics*, 25, 1081–1092.
- Lozano, Sebastián & Villa, Gabriel (2010). DEA-based pre-merger planning tool. *Journal of Operational Research Society*, 61(10), 1485–1497.
- Maksimovic, Vojislav, Phillips, Gordon & Yang, Liu (2013). Private and public Mergers. *The Journal of Finance* 68(5), 2177–2217.
- Marks, M. & Mirvis, P. (1998). *Joining forces*. San Fransisco: Jossey-Bass.

- Mickwitz, Per (2007). Etukäteisarviointi monimuotoisena ilmiönä. *Hallinnon tutkimus*, 26(4), 49–52.
- Moffat, Alistair & McLean, Adrian (2010). Merger as conversation. *Leadership & Organization Development*, 31(6), 534–550.
- Pakarinen, Terttu (2008). Realistinen arviointi organisaatiotutkimus — näkymätön näkyväksi. *Hallinnon tutkimus*, 27(4), 104–111.
- Patterson, Glenys (2000). Findings on economies of scale in higher education: Implications for strategies of merger and alliance. *Tertiary Education and Management*, 6(4), 259–269.
- Pawson, Ray (2013). *The science of evaluation. A realist manifesto*. London: Sage.
- Pawson, Ray (2003). Nothing as practical as good theory. *Evaluation*, 9(4), 471–490.
- Pawson, Ray & Tilley, Nick (1997). *Realistic evaluation*. London: Sage.
- Pawson, Ray & Santaella-Manzano, Ana (2012). A realist diagnostic workshop. *Evaluation*, 18(2), 176–191.
- Pedersen, Lene & Rieper, Olaf (2008). Is realist evaluation a realistic approach for complex reforms? *Evaluation*, 14(3), 271–293.
- Porter, Sam (2015). The uncritical realism of realist evaluation. *Evaluation*, 21(1), 65–82.
- Riad, Sally (2005). The power of ‘organizational culture’ as a discursive formation in merger integration. *Organization Studies*, 26(10), 1529–1554.
- Rousseau, Denise (2003). Extending the psychology of the psychological contract. *Journal of Management Inquiry*, 12(3), 229–238.
- Röller, Lars-Hendrik, Stennek, Johan & Verboven, Frank (2006). Efficiency Gains from Merger. Teoksessa Ilzkovitz, Fabienne ja Meiklejohn, Roderick (Eds.) *European Merger Control: Do We Need an Efficiency Defence?* (s. 1–139.) Cheltenham: Edward Elgar.
- Sels, Luc, Janssens, Maddy & van den Brande, Inge (2004). Assessing the nature of psychological contract: a validation of six dimensions. *Journal of Organizational Behaviour*, 25(4), 461–488.
- Seo, Myeong-Gu & Hill, Sharon (2005). Understanding the human side of merger and acquisition. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(4), 422–443.
- Shapiro, Carl (2010). The 2010 horizontal merger guidelines: from hedgehog to fox in forty years. *Antitrust Law Journal*, 77(1), 701–759.
- Shaver, Myles (2006). A paradox of synergy: contagion and capacity effects in mergers and acquisitions. *The Academy of Management*, 31(4), 962–976.
- Stame, Nicoletta (2004). Theory-based evaluation and types of complexity. *Evaluation*, 10(1), 58–76.
- Stephenson, Sandria (2011). Discursive ‘policy logics’ of mergers in US higher education: strategy or tragedy. *Tertiary Education and Management*, 17(2), 117–137.
- Terry, Deborah & O’Brien, Anne (2001). Status, legitimacy, and ingroup bias in the context of organizational merger. *Group Processes & Intergroup Relations*, 4(3), 271–289.
- van den Heuvel, Sjoerd & Shalk, Rene (2009). The relationship between fulfilment of the psychological contract and resistance to change during organizational transformations. *Social Science Information*, 48(2), 283–313.
- van Knippenberg, Daan, van Knippenberg, Barbara, Monden, Laura & de Lima, Fleur (2002). Organizational identification after merger: a social identity perspective. *British Journal of Social Psychology*, 41, 233–252.
- Vartiainen, Pirkko (2007). Etukäteisarviointi voi auttaa tulevaisuuteen varautumisessa. *Hallinnon tutkimus*, 26(4), 1–2.
- Weber, Roberto & Camerer, Colin (2003). Cultural conflict and merger failure: an experimental approach. *Management Science*, 49(4), 400–415.
- Weber, Yaakov & Drori, Israel (2011). Integrating organizational and human behaviour perspectives on mergers and acquisitions. *International Studies of Management and Organizations*, 41(3), 78–95.
- Weber, Yaakov & Tarba, Shlomo (2012). Mergers and acquisitions process: the use of corporate culture analysis. *Cross Cultural Management*, 19(3), 288–303.
- Westhorp, Gill (2012). Using complexity-consistent theory for evaluating complex systems. *Evaluation*, 18(4), 405–420.