

# Systemiäly yritystojen onnistumisessa

Satu Teerikangas, Raimo P. Hämäläinen ja Esa Saarinen

*Tässä artikkelissa tuomme yritystotutkimukseen integratiivisen näkökulman systeemiälyn käsitettä käyttäen. Kantavana kysymyksenämme on: miten selittää yritystojen yhteensulauttamisvaiheen epäonnistuminen? Rikastamalla systeemiälyn käsitteistöä uusimmilla kompleksisuusteorian suuntauksilla osoitamme, että yritystojen onnistuminen vaatii systeemiälykkään organisaatiokäsityksen, huomiokentän sekä käyttäytymismallin. Systeemiälyn puuttuminen selittää sekä yritystojen yhteensulauttamisvaiheen haasteen että ostojen pitkän aikavälin rakenteelliset, kulttuuriset ja identiteetilliset vaikutukset ostavan yrityksen toimintaan ja näiden kautta sen taloudelliseen tuloksellisuuteen.*

## Johdanto

Globalisaation ja kansainvälistymisen kontekstissa yritystojen on tullut osa yritysten arkipäivää. Kuitenkin ostojen onnistumista erilaisin taloudellisin mittarein mitanneet tutkimukset viestivät, että vastoin yleisesti vallitsevaa käsitystä, *yritystot eivät lähtökohtaisesti paranna ostavan yrityksen taloudellista tulosta eikä niillä ole todistettua arvoisäävää vaikutusta* (Chatterjee 1986, Cartwright ja Cooper 1992, Datta et al. 1992, Morosini 1998). Tämä käsitys vahvistui hiljattain tehdyssä meta-analyysisessä yritystojen tulostutkimuksessa, joka kattoi kaikki aiemmat tutkimukset. Siinä todettiin, että "riippumatta siitä, mitataanko yritystojen onnistumista pörssikurssin tai yrityksen laskennallisten mittarien kautta, yritystot *eivät paranna ja voivat jopa huonontaa* ostavien yritysten pitkän aikavälin taloudellista tulosta" (King et al. 2004, s. 187).

Mietittäessä syitä yritystojen haasteellisuuteen, alan tutkijat yhtyvät mielipiteessään siitä, että etenkin oston jälkeinen yhteensulauttamisen vaihe koituu hankalaksi (Jemison ja Sitkin 1986, Olie 1990, Datta 1991, Haspeslagh ja Jemison 1991, Cartwright ja Cooper 1993, Schweiger et al. 1994, Morosini 1998, Schweiger ja Goulet 2000, Child et al. 2001, Ranft ja Lord 2002).

Yhteensulauttamisen vaihetta on tutkittu *erikseen* 1) organisatoris-kulttuurisesta (Nahavandi ja Malekzadeh 1988, Buono ja Bowditch 1989, Olie 1990, Cartwright ja Cooper 1992, Véry et al. 1996, Weber 1996, Weber et al. 1996, Véry et al. 1997, Gertsen et al. 1998, Morosini 1998, Child et al. 2001), 2) inhimillisestä (Marks 1982, Bastien 1987, Burke 1987, Buono ja Bowditch 1989, Napier 1989, Schweiger ja Denisi 1991, Marks ja Mirvis 1997), sekä 3) yhteensulauttamisen

johtamisen (Jemison ja Sitkin 1986, Haspeslagh ja Jemison 1991, Greenwood et al. 1994, Ranft ja Lord 2000, Child et al. 2001) näkökulmista.

Tutkijat näkevätkin, että alalta puuttuu sekä 1) yhtenäinen teoreettinen ymmärrys yritysostoista ilmiönä (Sinatra ja Dubini 1994, Schweiger ja Goulet 2000, Greenwood et al. 2004) että 2) ymmärrys yritysostoprosessin dynamiikasta ja siihen vaikuttavista tekijöistä (Trautwein 1990), etenkin kansainvälisten yritysostojen osalta (Shimizu et al. 2004). Kvantitatiivisesti Larsson ja Finkelstein (1999) osoittivat integratiivisen lähestymistavan voiman selittämään ostojen merkittävimpiä onnistumistekijöitä. Tätä työtä ei kuitenkaan ole viety pidemmälle laadullisen tutkimuksen menetelmin selittämään yritysostoprosessia, sen dynamiikkaa, sekä siihen vaikuttavia tekijöitä. (Trautwein 1990, Greenwood et al. 1994, Sinatra ja Dubini 1994, Larsson ja Finkelstein 1999, Schweiger ja Goulet 2000). Sen kehittämistä on kuitenkin peräänkuulutettu jo senkin takia, että omaksuttaisiin parempi ymmärrys niistä syistä, jotka johtavat ostojen epäonnistumiseen (King et al. 2004).

*Integratiivista ymmärrystä ja näkemystä yritysostojen yhteensulauttamisvaiheen haasteeseen ei ole.*

Tässä artikkelissa hahmotellaan systeemiälyn käsitteeseen (Hämäläinen ja Saarinen 2004a, 2004b; Saarinen ja Hämäläinen 2004) perustuvaa integratiivista näkemystä yritysostojen yhteensulauttamisvaiheen haasteista. Artikkelimme on käsitteellis-näkemyksellinen ja perustuu Satu Teerikankaan väitöskirjatyönsä yhteydessä keräämään laajaan empiiriseen aineistoon. Uskomme esittämämme näkökulman valottavan tärkeällä tavalla yrityskauppojen onnistumislogiikkaa.

Artikkelin kulku on seuraavanlainen. Aloitamme esittelemällä artikkelin taustalla olevaa tutkimusaineistoa sekä systeemiälyn käsitteistöä. Tästä lähdemme avaamaan systeemiälyn merkitystä yritysostotilanteissa käyttäen apunamme kompleksisuusmallien sovelluksia organisaatioihin (Stacey 1996, 2001, 2003, Losada 1999, Losada ja Heaphy 2004). Viimeisissä osioissa pureudumme yritysostoihin osoittaen, mitä systeemiälykäs käyttäytyminen oston eri vaiheissa voisi tarkoittaa.

## Artikkelin taustalla oleva tutkimusaineisto

Artikkeli pohjautuu laadulliseen aineistoon, jonka Satu Teerikangas on väitöskirjaansa varten kerännyt (Teerikangas 2005, tulossa). Aineisto koostuu 141 haastattelusta kahdeksassa 1990-2000 välisenä aikana toteutuneessa yritysostossa Suomessa, Ranskassa, Saksassa, Yhdysvalloissa, Tanskassa ja Englannissa. Näiden taustalla ostavina osapuolina oli neljä eri toimialan teollista suomalaista suuryritystä. Haastatteluista 2/3 oli ostetun yrityksen ylimmän johdon, keskijohdon sekä henkilöstön parissa toteutettuja, ja 1/3 ostavan yrityksen puolelta mukanaolleen ylimmän ja keskijohdon haastatteluja.

*Systeemiälyllä tarkoitamme älykästä toimintaa, joka hahmottaa vuorovaikutuksellisia takaisinkytkentöjä sisältäviä kokonaisuuksia.*

Haastattelut tehtiin suomeksi, englanniksi ja ranskaksi. Suomessa toteutetut haastattelut nauhoitettiin. Ulkomailla toteutettuja haastatteluja ei nauhoitettu paikallisiin suosituksiin perustuen. Jälkimmäisistä on olemassa perusteelliset muistiinpanot, jotka aukikirjoitettiin pian haastattelujen jälkeen. Aineiston laajuudesta johtuen tutkimustulokset analysoitiin ensin tapauskohtaisesti ja näin saadut yritysostokohtaiset tulokset purettiin auki kunkin kohdeyrityksen kanssa. Palaute oli positiivisen innostunutta. Tämän jälkeen tuloksista tehtiin koottu, vertaileva analyysi.

Väitöskirjan tutkimusote oli aineistopohjainen (engl. grounded theory) (Glaser ja Strauss 1967), pohjautuen erityisesti Glaserin hahmottamaan teoriankehittämiseen aineiston itsensä pohjalta (engl. emergence) vs. aiemman teoriakäsitteistön pakottamana ja rajoittamana (Glaser 1978, 1992, 1998, 2001). Tätä tutkimusotetta on suositeltu käytettäväksi tutkittaessa ilmiötä tai aihepiirejä, joista on lähtökohtaisesti olemassa vain vähän aineistoa tai ymmärrystä. Tutkimusote valittiin siksi, että alkuperäistä tutkimuskysymystä "*mikä selittää yhteensulauttamisvaiheen haasteen ja yritys- ja maakulttuurierojen vaikutukset tähän vaiheeseen*" oli yllättäen laadullisesti tutkittu varsin vähän. Tätä käsitystä tukivat alan tutkijoiden viimeisimmät kannanotot (Schweiger ja Goulet 2000, Stahl ja Voigt 2003, Teerikangas ja Véry 2003, Shimizu et al. 2004), joissa he yhtyvät mielipiteissään siitä, että tutkimuskentässä on harvinaisen löyhä käsitys etenkin kulttuurierojen vaikutusmekanismeista yritysostoihin. Näin ollen ilmiötä ei voinut lähtökohtaisesti kritiikittä selittää minkään olemassaolevan sosiaalitieteen teorian kautta.

Aineistopohjainen tutkimusote eroaa perinteisestä laadullisesta tutkimuksesta siinä, että pyrkimys ei ole tyytyä kuvaamaan koottua aineistoa tai vertailemaan aineiston otoksia yhtäältä keskenään ja toisaalta olemassaolevan kirjallisuuden kanssa (Glaser 1978, 1992, 1998, 2001). Sen sijaan koko tutkimusprosessin aikana tarkoitus on käydä jatkuvaa dialogia kentästä nousevan toimijakeskeisen ymmärryksen sekä tämän taustalle heijastuvan puhtaan teoreettisen kategorisoinnin välillä. Toisin sanoen, tarkoitus ei ole ymmärtää mitään yksittäistä tapausta, vaan ymmärtää mitä fundamentaalisempaa tämän tapauksen käyttäytymismallin taakse kätkeytyy; sellaista, joka olisi teoreettisesti hahmoteltavissa sekä siirrettävissä myös toisenlaisiin tilanteisiin. Samanaikaisesti tulee uusia havaintoja *jatkuvasti verrata* aiemmin tehtyjen havaintojen kanssa. Näin syntyy aineistopohjainen teoria vs. kuvaus todellisuudesta.

*Systeemiäly punnitaan inhimillisten,  
jopa syväinhimillisten ja  
subjektiivisten muuttujien  
määrittelemässä voimakentässä, ei  
ainoastaan muuttujien valossa, jotka  
ovat kvantifioitavissa tai  
objektiivisesti identifioitavissa ja  
eristettävissä.*

Ontologialtaan Satu Teerikankaan tutkimusote oli realistinen (Burrell ja Morgan 1979, Glaser 1978, 1992, 1998, 2001). Aineistopohjaisen teorian validiteetin mittareina käytetään: 1) teorian yhteensopivuutta tutkitun ilmiön kanssa, 2) teorian ymmärrettävyyttä käytännössä, 3) teorian käytettävyyttä ja yleistettävyyttä tutkitun ilmiön ulkopuolella (Glaser ja Strauss 1967). Lähtökohtana on kuitenkin, että koska mikään teoria ei ole ainakaan ensiesittelyssään täydellinen, tulee aineistopohjaisen teorian kehittämistä jatkaa saatujen kommenttien sekä lisäaineiston antaman evidenssin pohjalta.

## Systeemiälystä

Systeemiälyllä tarkoitamme "älykästä toimintaa, joka hahmottaa vuorovaikutuksellisia takaisinkytkentöjä sisältäviä kokonaisuuksia" (Saarinen ja Hämäläinen 2004, s. 10). Tämä määritelmä tuo esiin seuraavat yritysostoympäristön kannalta keskeiset systeemiälyn tunnusmerkit:

1. Systeemiäly on toiminnallinen, ajalliseen ja paikalliseen tilanteeseen kytkeytyvä määre. Systeemiäly pyrkii hyödyntämään perinteisen systeemiajattelun ja erityisesti Peter Sengen Fifth Discipline –kirjan (1990) edustaman systeemiajattelun keskeiset oivallukset tavalla, joka lisää systeemiajatteluun *toiminnallisen komponentin*. Sen sijaan, että kokonaisuuksia tarkasteltaisiin ulkoa käsin ja kohteina, systeemiäly tähdentää kunkin toimijan tarvetta *mennä sisään systeemeihin ja katsoa systeemejä sisältä käsin*. Systeemiäly korostaa

välttämättömyyttä toimia erilaisten inhimillisten tai organisatoristen tilanteiden ja kokonaisuuksien muodostamisessa systeemisissä kentissä älykkäästi ja tarkoituksenmukaisesti. Systeemiäly lähtee jokaisesta toimijasta itsestään.

Tästä näkökulmasta käsin systeemiäly johtamisteorioidemme kehittämistarpeista maailman teorioiden soveltuvuutta sosiaaliseen maailmaan ja tilanteisiin, joiden toiminnan keskipisteenä on ajatteleva, tietoinen ja toimiva ihminen (Ghoshal 2005). Samalla peräänkuulutetaan tarvetta uusille suuntauksille, jotka sisällyttäisivät ja lähtökohtaisesti hyväksyisivät ihmisen tietoisesta ja toiminnallisesta luonteesta. Systeemiäly kytkeytyy tähän kokonaisuuteen nimenomaan toiminnallisen komponenttinsa kautta.

vastaa viimeaikaisiin tärkeisiin kannanottoihin Näissä kannanotoissa kritisoidaan fyysikaalisen

*Organisaatiolle ei voi teettää muutosta tai olettaa jotakin tapahtuvan, sillä kaiken onnistuminen ja tapahtuminen riippuu niiden tuhansien tai jopa kymmenientuhansien organisaation jäsenten yksittäisestä toiminnasta ja näistä syntyvistä jatko vaikutuksista.*

Näin ollen systeemiälykäs tapa toteuttaa yritysosto on sellainen, joka toimii siksi, että ostossa mukanaolevat toimijat tiedostavat oman vaikutusvoimansa oston eri vaiheissa ilmeneviin systeemeihin ja siten myös oston onnistumiseen.

2. Systeemiälytavoitteen (esim. Churchman 1968, Senge 1990, Ackoff 1999, Jackson 2000), systeemiäly perustuu kokonaisuuksia hahmottavaan, ts. integratiiviseen maailmankatsomukseen. Tällainen integratiivinen ja yhteyksiä alleviivaava näkökulma pyrkii välttämään eristävän, lineaarisen ja objektiivoin ajattelun sudenkuopat (Senge 1990, Senge et al. 1994, Ackoff 1999).

Tästä näkökulmasta käsin systeemiälykkäästi toteutetussa yritysostossa hahmotetaan kokonaisvaltaisesti kauppaan vaikuttavien muuttujien keskinäisiä suhteita, takaisinkytkentöjä ja myös erilaisia epälineaarisia vaikutussuhteita ja dynamiikkaa. Keskitytään yritysostoon kokonaisuutena sen sijaan, että sitä katsottaisiin tietyn yksittäisen, esim. rahoituksellisen, inhimillisen, teknologisen, tms. näkökulman kautta.

3. Systeemiäly punnitaan inhimillisten, jopa syväinhimillisten ja subjektiivisten muuttujien määrittelemässä voimakentässä, ei ainoastaan muuttujien valossa, jotka ovat kvantifioitavissa tai objektiivisesti identifioitavissa ja eristettävissä. Tällaisia syväinhimillisiä muuttujia voivat olla esimerkiksi erilaiset mikrokäytöksen muodot, niiden takana olevat mentaalimallit, vaikutelmat, uskomukset, tuntemukset, juorut, tarinat, erilaiset kulttuurilliset tekijät, arvomaailmoihin kytkeytyvät ilmiöt jne. Koska nämä syväinhimilliset tekijät ovat usein näkymättömiä, puhumme tässä artikkelissa *hiljaisista voimista*.

Systeemiälykäs tapa toteuttaa yritysosto huomioi luovasti ja tarkoituksenmukaisesti oman ja kohdeorganisaation toiminnassa ilmenevät "hiljaiset voimat" eli kyseisten yhteisöjen ja niissä toimivien yksilöiden moninaiset – monesti loputtoman moninaisilta vaikuttavat – inhimilliset tekijät.

4. Systeemiäly perustuu sille olettamalle, että ihminen on perustavasti systeeminen olento, joka hahmottaa tilanteet systeemeinä, määrittelee itsensä ja toimintavaihtohtonsa tämän systeemisen hahmotuksen kautta ja näin menettelemällä asettuu toisten kannalta katsoen jonkin systeemin edustajaksi ja ilmentäjäksi. Seurauksena on valtava systeeminen

vaikutus, joka kuitenkin voisi olla toinen, jos itse systeemi olisi toinen. Jokaisessa systeemissä on uskomusten muodostama pelitila, johon systeemiälykäs toimija hakeutuu.

Systeemiälykkäästi toteutetussa yritysostossa mukanaolevien ihmisten systeemisyys sekä sen vaikutus ihmisten käyttäytymismalleihin otetaan huomioon. Ostossa mukanaolevat osapuolet nähdään systeemissä valossa, jolloin toimijat omaavat mahdollisuuden vaikuttaa heitä ympäröiviin systeemeihin ja sitä kautta myös oston onnistumiseen.

5. Systeemiäly tiedostaa inhimilliseen vuorovaikutukseen ja inhimillisiin systeemisyysiin kätkeytyvän epälineaarisen kasvun mahdollisuuden. Systeemiälyssä on kyse tietoisesti tai tahdonalaisesti synnytetystä "perhosensiipienheilahduksista" (Gleick 1987, Peterson 1993, Vallacher ja Nowak 1994, Gottman et al. 2002), jotka oikealla tavalla oikeassa paikassa oikeille ihmisille tuotettuina pohjustavat maanvyörymiä oikeaan aikaan oikeassa paikassa. Kääntäen, systeemiälyttömyys aiheuttaa vääriä maanvyörymiä nimenomaan siellä, missä niitä ei haluta. Tällöin hiljaiset voimat ovat saaneet tilanteesta otteen.

Systeemiäly yritysostoissa tarkoittaa sitä, että tiedostetaan pienten muutosten mahdollisesti voimakaskin vaikutusvoima ympäröiviin systeemeihin. Tämä selittää sen, miksi ostojen onnistumista on muutaman muuttujan kautta näennäisen hankala havainnollistaa, sillä taustalla tapahtuu jatkuvasti sadoittain merkittäviä "perhosensiipienheilahduksia".

Systeemiälykäs toimija ymmärtää, miten vääriä perhosensiipienheilahduksia voidaan välttää ja rikastuttavia muutosvyörymiä saada aikaan. Tämänkaltaisessa toimintakentässä hiljaiset voimat tiedostetaan, eikä niiden anneta kehittyä tuhoisiksi taustavoimiksi.

*Systeemiäly tiedostaa inhimilliseen vuorovaikutukseen ja inhimillisiin systeemisyysiin kätkeytyvän epälineaarisen kasvun mahdollisuuden.*

Satu Teerikankaan laaja haastatteluaineisto (Teerikangas 2005 tulossa) tukee käsitystä, jonka mukaan yksittäiset ja usein subjektiiviset, näkymättömät ja ohimennen suoritettut asiat saavat yritysostotilanteessa hämmästyttävän kauasvaikutteisia seurauksia. Tästä esimerkkinä se tapa, jolla yksittäinen ostavan yrityksen edustaja jättää tervehtimättä ostettavan yrityksen työntekijää aamulla. Tämänkaltaisella käytöksellä voi olla pitkäjänteisiä seurauksia ostetun yrityksen henkilöstön käsityksille ostavasta yrityksestä ja voi johtaa esim. huhukierteeseen. Toisena esimerkkinä, fyysisillä yritysrakenteilla voi olla hiljainen viestinsä ostetun yrityksen henkilökunnalle. Siten, jopa uuden emoyhtiön logot omaavien työhaalarien hankkiminen voi osaltaan kohentaa ranskalaisen tehdastyöntekijän viihtymistä ja yritysidentiteettiä, samassa kun yrityksen logolla varustettu t-paita on merkittävä kotiuttamistekijä amerikkalaisille työntekijöille.

6. Senge kiteyttää, että "systeemiajattelun olemus" on siinä näkökulman vaihdoksessa, joka tiivistyy periaatteiksi:
  - a. huomio kohdistetaan *vuorovaikutuskokonaisuuksiin* (engl. interrelationships), joissa on olennaista takaisinkytkentä (engl. feedback loop) sen sijaan, että keskityttäisiin yksin lineaarisiin syy- ja seurauksetjuihin,
  - b. huomio kohdistetaan *muutoksen prosesseihin* eikä ajallisesti pysäytettyihin erilliskuviin (engl. snapshots).

Systeemiäly täydentää näitä sengeläisen systeemiajattelun pääkohtia laajentamalla radikaalisti niiden suhteiden ja muutosten avaruutta, joihin huomio kohdistetaan:

Yritystojen haaste johtuu pitkälti juuri siitä, että niihin vaikuttavat systeemit ja toimijat ovat keskenään vuorovaikutuksessa tavalla, jota ei voida selittää lyhytnäköisten ja yksinkertaistettujen syy-seuraushavaintojen kautta. Merkittäväksi näiden ymmärtämisessä nouseekin kokonaisvaltainen ymmärrys yhtäältä toimijoiden ja toisaalta systeemien keskinäisistä vuorovaikutussuhteista.

Muutoksen prosessien, vs. hetkittäisten tilanteiden merkitys korostuu yrityksissä, joiden onnistuminen on seurausta pitkällä aikavälillä hyvin toteutetuista muutoksista. Näitä muutoksia ei voida ymmärtää analysoimalla ainoastaan yksittäisiä tilanteita tai hetkiä. Yhteensulauttamisen aikana toteutetuilla muutoksilla on kauaskantoisia, vuosienkin taakse ulottuvia seurauksia yritysten toimintaan ja tuloksellisuuteen.

7. Systeemiälyn merkittävimmät piirteet liittyvät niihin vaikuttavuuden muotoihin, joita Senge terävästi systeemiajattelunsa yhteydessä kuvaa "vastuunsiirron syklinä" (engl. shifting the burden) (Senge 1990). Vastuunsiirron syklissä pyrimme aggressiivisen itsevarmasti ratkaisemaan eteemme tulevien ongelmien oireita meille tuttuun ratkaisumallien avulla sen sijaan, että lähestyisimme kohtaamiemme ongelmien todellisia syitä systeemisesti. Tästä seuraa, etteivät ongelmat häviä, vaan siirtyvät muualle pelikentässämme, jonne riennämme jälleen niitä ratkaisemaan. Vastuunsiirron kautta ongelmien kierre pahenee. Tämänkaltaisen ajattelumallin poisoppiminen vaatii toimijalta kokonaisuksia ja dynaamista systeemien välisiä vuorovaikutussuhteita hahmottavaa maailmankuvaa.

*Yhteensulauttamisen haaste johtuu lähtökohtaisesti vallitsevasta organisaatiokäsitteestä: nähdäänkö organisaatio oliona vai nähdäänkö organisaatio ihmisten välisistä vuorovaikutussuhteista koostuvaksi systeemiksi, johon jokainen toimija on osaltaan vaikuttamassa.*

Uskomme, että laajentamalla sengeläisen systeemiajattelun relevanteiksi tunnistamia tekijöitä suuntaan, johon sisältyvät organisaatioiden subjektiiviset, mikrokäytökselliset, viestinnälliset, kulttuuriset yms. dimensiot, nämä sengeläisen hahmotuksen tunnistamat organisaatioelämän käytösmallit valottavat merkittäväällä tavalla yritystoympäristön keskeisiä pullonkauloja ja näennäisiä paradokseja.

Tässä artikkelissa pyrimme ymmärtämään yritystokäyttäytymiseen liittyviä inhimillisiä systeemejä sekä niiden näkemättömyydestä johtuvan "systeemiällytömyyden" hintaa. Systeemiälykäsitteistöä rikastamaan käytämme tässä artikkelissa eräitä kompleksisuusmallien sovellutuksia organisaatioihin (Stacey 1996, 2001, 2003, Losada 1999, Losada ja Heaphy 2004).

## **Mentaalimallien vaikutus käsitykseemme organisaatioista**

Seuraavassa valotamme systeemiälyn käsitettä Stacey'n kaksijakoisen organisaatiokäsitteistön kautta.

Tästä näkökulmasta käsin yritystojen yhteensulauttamisen haaste johtuu lähtökohtaisesti vallitsevasta organisaatiokäsitteestä: nähdäänkö organisaatio *oliona* (engl. a thing) vai nähdäänkö organisaatio *ihmisten välisistä vuorovaikutussuhteista koostuvaksi systeemiksi, johon jokainen toimija on osaltaan vaikuttamassa* (Stacey, Griffin and Shaw 2000, Stacey 2001, 2003).

Tämän merkittävän kahtiajaon Stacey perustaa Meadin (1934) sekä Eliaksen (1939) töille. Samantyyppistä ajattelua näkyy myös Buckley'n kirjoituksissa (1967), joka hänkin nojaa työnsä Meadin ajattelumallille. Stacey'n advokoima organisaatiokäsite tekee lähtökohtaisesti pesäeron

perinteiseen systeemiajatteluun, jonka voidaan ajatella pohjautuvan "oliomaiseen" organisaatiokäsitteeseen (Jackson, 2000). Tässä mielessä myös Sengen (1990) systeemiajattelu näyttäisi perustuvan staceyläisittäin "oliomaiselle" näkemykselle organisaatioista. Stacey'n ja Buckley'n Meadin ja Eliaksen perinnölle pohjautuva työ voidaan suuremmissa mittakaavassa linkittää sosiologian integratiivisten teorioiden suuntaukseen (engl. integrative theories) (Burrell ja Morgan 1979, Ritzer 2000), jotka pyrkivät kehittämään subjekti vs. objekti sekä mikro vs. makro-tasojen perinteisen erottelun sijaan näitä tasoja yhtenäistäviä teorioita (Blau 1964, Buckley 1967, Merton 1968, Collins 1981, Ritzer 1981, Alexander 1982, Bourdieu 1984, Giddens 1984, Coleman 1986, Archer 1988, Wiley 1988).

Sen sijaan, että Stacey'n tavoin olio- ja inhimillis-vuorovaikutteinen näkökulma organisaatioihin nähtäisiin toistensa vastakohtina, systeemiälyyn perustava näkökulmamme tähdentää *näiden näkökulmien samanaikaista merkitystä*. Molemmat ovat systeemiälykkäälle toimijalle relevantteja. Tätä havainnollistetaan seuraavassa sekä Kuvassa 1:

1. Mikäli organisaatiot nähdään staceyläisittäin olioina, oletetaan, että yritysostoon osallistuvat yritykset ovat itsessään toimijoista ulkopuolisina olioina olemassa ja niitä voidaan käsitellä tästä näkökulmasta. Näin ollen kohde- sekä ostava yritys hahmotetaan keskeisiltä ominaisuuksiltaan "koteloituina" ja yksinomaan sellaisinaan hahmotettavissa ja hallittavissa olevina "staattisina" olioina. Tästä näkökulmasta käsin yritysoston onnistumiseen eivät vaikuta kyseisissä organisaatioissa toimivat ihmiset, heidän subjektiiviset arvionsa tilanteista, heidän väliset vuorovaikutussuhteensa ja tulkintansa yms., vaan onnistunut yritysosto on toteutettavissa "oliomaisten osien keskinäisten syy-seurausketjujen kautta".

Stacey (1996) käsittelee tätä näkemystä klassisella esimerkillä, jossa mietitään, miksi toteutetut organisaatiomuutokset tai strategianmäärittämisprosessit tuottavat odottamattomia tuloksia? Stacey'n (1996) mukaan näin käy kunnes ymmärretään, että organisaatiota ei voida käsitellä pelkästään analyttisesti omaa itsenäistä elämäänsä elävänä oliona, vaan avainasemassa ovat sen sisällä toimivat ihmiset. Esimerkinomaisesti, vähällä systeemiälyllä toimiva yritysostaja näkee oston merkittävänä menestystekijänä sen tavan, jolla ostettava yritys ennalta määritellyin taloudellisin mittarein evaluoidaan ennen ostoa. Tällainen arvio on tehtävissä oliomallin perusteella, mutta *tällöin toimitaan ilman systeemiälykästä näkökulmaa organisaatioon.*

*Systeemiälykäs toimija tiedostaa, että organisaatiot tulee nähdä sekä dynaamisen oliomallin että inhimillis-vuorovaikutteisen käsitteistön kautta.*

*Systeemiälykkästä organisaationäkökulmasta* käsin toimija tiedostaa, ettei ole olemassa koteloituja, hänestä ulkopuolisia systeemejä, vaan toimija on aina itse osana niitä systeemejä, joissa hän toimii. Oliomaiseltakin vaikuttava systeemi on lähtökohtaisesti dynaaminen. Systeemiälykäs toimija katsoo systeemejä sisältä käsin tiedostaen oman käyttäytymisensä vaikutuksen sekä pienten muutosten potentiaalisesti valtavan vaikutusvoiman näihin systeemeihin. Näin ollen esimerkiksi miettiessään tapoja mitata yrityksen tulosta, systeemiälykäs toimija tiedostaa mittareiden valinnan merkityksen. Toisin sanoen, ei ole olemassa meille ulkopuolisia mittareita, tai systeemejä, sillä jo valinnoillamme olemme mukana synnyttämässä tuloksia, joita myöhemmin analysoimme.

Vallitseva organisaatiokäsitys	Staattinen oliokäsitys	Systeemiälykäs organisaatiokäsitys
1) Organisaatio on olio	= Organisaatio on koteloitu, staattinen, mekanistinen olio, jonka ulkopuolella toimija on	= Organisaatio on dynaaminen olio <ul style="list-style-type: none"> <li>• jonka sisällä toimija toimii</li> <li>• johon toimija toiminnallaan vaikuttaa</li> <li>• pienten muutosten potentiaalisesti suuri vaikutusvoima</li> </ul>
2) Organisaatio on ihmisten välistä vuorovaikutusta	= Tämä näkökulma organisaatioihin puuttuu	= Organisaatio on myös inhimillisvuorovaikutteinen kokonaisuus <ul style="list-style-type: none"> <li>• jonka sisällä toimija toimii</li> <li>• johon toimija toiminnallaan vaikuttaa</li> <li>• pienten muutosten potentiaalisesti suuri vaikutusvoima</li> </ul>

Kuva 1. Staattisen oliokäsityksen ja systeemiälykkään organisaatiokäsityksen ero.

2. Systeemiälykkästä inhimillis-vuorovaikutteisesta näkökulmasta käsin avautuu entistä moninaisempi ja monimuotoisempi, syvällisesti inhimillisen kompleksisuuden tiedostava ymmärrys organisaatioista. Organisaatiolle ei voi teettää muutosta tai olettaa jotakin tapahtuvan, sillä kaiken onnistuminen ja tapahtuminen riippuu niiden kymmenien, satojen, tuhansien tai jopa kymmenientuhansien organisaation jäsenten yksittäisestä toiminnasta ja näistä syntyvistä jatkovaikutuksista. Samanaikaisesti tämä ihmislähtöisyys ja perustavanlähtöinen inhimillisyys tarkoittaa sitä, että pienikin inhimillinen teko jossakin päin organisaatiota voi saada mittasuhteiltaan valtavia seuraamuksia, johtuen ihmisen syvällisestä tunteellisesta, uskomusohjautuvasta ja symboliherkästä luonteesta. Ihminen ei ole hallittavissa oleva robotti, jonka käyttäytymistä voi täysin ennalta arvioida. Näin ymmärrämme, miksi johtajan tiukkailmeinen aamutervehdys juuri ennen YT-neuvottelujen alkua voi saada aikaan paisuvan huhumylyn "johdon ymmärtämättömyydestä" ja siten osaltaan olla edesauttamassa organisaation henkilökunnan epävarmuutta ja pitkäaikaista huonovointisuutta.

*Systeemiälykkästä organisaationäkökulmasta käsin toimija tiedostaa, ettei ole olemassa koteloituja, itsellemme ulkopuolisia systeemejä, vaan toimija on aina itse osana niitä systeemejä, joissa hän toimii.*

Merkittävää onkin, että *toimija, joka ei tunnista ja tiedosta systeemiälykkästä käsitystä organisaatioihin sivuuttaa koko sen inhimillis-vuorovaikutteisen ulottuvuuden*, jota Stacey painottaa tähdellisenä. Hän rajoittaa organisaatiokäsityksensä staattisen oliokäsitteen



mukaiseksi. Sen sijaan *systeemiälykäs toimija* tiedostaa, että organisaatiot tulee nähdä *sekä* dynaamisen oliomallin *että* inhimillis-vuorovaikutteisen käsitteistön kautta. Hän tiedostaa osallisuutensa niissä systeemeissä, joissa hän toimii ja käyttäytymisensä vaikutukset näiden systeemien toimintaan, mukaanlukien pienten muutosten mittavatkin vaikutusmekanismit kokonaisten systeemien toimintaan.

## Systeemiällyn vaikutus toimijan huomiokenttään

Juuri esitelty yksinkertaiseltakin vaikuttava organisaatiokäsitteiden vastakkainasettelu saa merkittäviä mittasuhteita, kun aletaan miettiä, miten tämänkaltaiset vallitsevat "mentaalimallit" ohjaavat organisaatio- ja esim. yritysostokäyttäytymistä, ts. mikä on mukanaolevien ihmisten *huomiokenttä* (engl. allocation of attention, theories of attention <sup>1</sup>):

1. Staattisesta olionäkökulmasta käsin huomiokenttämme kohdistuu organisaatioon byrokraattisena, konemaisena, systeemisena, ulkopuolellemme toimivana oliona, *ei* organisaatiossa keskinäisissä vuorovaikutussuhteissa toimiviin ihmisiin.

Toimijan huomiokenttä keskittyy silmännähtäviin ja mitattaviin organisaation ulkoisiin tekijöihin, kuten taloudellisiin, rakenteellisiin ja teknisiin mittareihin. Ei tiedosteta *hiljaisten voimien* (yksiköiden yrityskulttuurit, maakulttuurit, henkilöstön hyvinvointi, organisaatiossa vallitsevat tunnetilat, johtamismallit, yritysidentiteetit, sankaritarinat, uskomukset, unelmat) vaikutusta sekä omaan että koko organisaation toimintaan sekä näiden kautta saavutettavaan lopputulokseen.

Tämänkaltaisesta olionäkökulmasta käsin yksittäisen toimijan ei tarvitse miettiä, miten hänen käyttäytymisensä vaikuttaa siihen organisaatiosysteemiin, jossa hän toimii, sillä hän on lähtökohtaisesti määritellyt itsensä organisaation ulkopuoliseksi sekä organisaation ei-inhimilliseksi olioksi, jota voi käsitellä esineellistävasti.

*Systeemiälykkään toimijan huomiokenttä keskittyy sekä näkyviin että näkymättömiin systeemeihin ja mahdollisiin mittaristoihin.*

2. Systeemiälykkäässä huomiokentässä toimija näkee organisaation sekä dynaamisen oliokäsitteen että inhimillis-vuorovaikutteisen käsitteistön kautta. Siten, hänen huomiokenttensä keskittyy sekä näkyviin että näkymättömiin systeemeihin ja mahdollisiin mittaristoihin. Hän pyrkii parhaimpansa mukaan *tiedostamaan myös hiljaiset voimat* (yksiköiden yrityskulttuurit, maakulttuurit, henkilöstön hyvinvointi, organisaatiossa vallitsevat tunnetilat, johtamismallit, yritysidentiteetit, sankaritarinat, uskomukset, unelmat), joita oliomaisen organisaatiokäsityksen omaava toimija pitää kauttaaltaan irrelevantteina, eikä siten koe edes olemassaoleviksi.

Samalla systeemiälykäs toimija tiedostaa oman käyttäytymisensä merkityksen sekä pienten muutosten vaikutusvoiman uudessa, pienten signaalien ja näennäisesti vähäpätöisten inhimillis-vuorovaikutuksellisten tekijöiden kautta jatkuvasti muodostuvassa ja muotoutuvassa systeemissä. Toimijalla on *systeemiälykäs huomiokenttä*. Käyttäytymiseltään tämänkaltaisen

---

<sup>1</sup> Termi huomiokenttä viittaa kognitiivisiin tieteisiin, joiden saralla on tutkittu mm. sitä, miten ihmisen huomio vaikuttaa siihen, mitä hän huomioi ja näkee (esim. Stillings et al. 1995, Bechtel ja Graham 1998, Sobel 2001). Saman käsitteen merkitystä on selvitetty myös organisaatioiden kontekstissa (Simon 1947, March ja Simon 1958, Cyert ja March 1963, Cohen, March ja Olsen 1972, Weick 1979, Ocasio 1997).

organisaatiokäsityksen omaava toimija tiedostaa oman käyttäytymisensä vaikutuksen niihin organisatorisiin systeemeihin, joissa hän toimii. Toimija *pyrkii toimimaan systeemiälykkäästi*.

Kuva 2 hahmottaa tätä ajattelua ja huomiokenttien erilaisuutta systeemiälykkäässä vs. staattisen oliokäsityksen omaavassa organisaatiokäsitteistössä.

<b>Huomiokenttä</b>	<b>Staattisen oliokäsityksen omaava huomiokenttä</b>	<b>Systeemiälykäs huomiokenttä</b>
<b>1) Organisaatio on olio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laatikkomainen, mekaaninen systeemijattelu</li> <li>• Näkyvät mittarit ja rakenteet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dynaaminen systeemijattelu</li> <li>• Näkyvät mittarit</li> <li>• Toimijan mahdollisuus vaikuttaa ympäröiviin systeemeihin</li> <li>• Pienten muutosten potentiaalisesti suuri vaikutusvoima</li> </ul>
<b>2) Organisaatio on ihmisten välistä vuorovaikutusta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Näitä asioita ei huomioida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hiljaiset voimat</li> <li>• Näkymättömät mittarit</li> <li>• Toimijan mahdollisuus vaikuttaa ympäröiviin systeemeihin</li> <li>• Pienten muutosten potentiaalisesti suuri vaikutusvoima</li> </ul>

Kuva 2. Vallitsevan organisaatiokäsityksen vaikutus toimijan huomiokenttään.

## Huomiokentästä käyttäytymiseen: systeemiälykkään käytöksen parametrit

Mitä systeemiälykäs organisaatiokäyttäytyminen pitää sisällään? Miten toimia systeemiälykkäästi organisaation kompleksisessa inhimillisyyksien, subjektiviteettien, tarinoitten, uskomusten ja huhujen viidakossa, jossa jokaisella mikrosignaaleilla voi olla kauaskantoisia seuraamuksia?

Aiemmin esittämämme perusteella voimme päätellä, että *staattisen oliokäsityksen ja huomiokentän omaava toimija* toimii tiedostamatta oman käytöksensä ja toimintansa vaikutusta häntä ympäröiviin systeemeihin. Hän käyttäytyy ikään kuin tyhjiössä, tarkastellen kohdettaan ulkoa käsin, esimerkiksi numeeristen muuttujien valossa. Käytännössä kuitenkin toimija ei toimi tyhjiössä, vaan vaikuttaa itse häntä ympäröiviin systeemeihin sekä sysää käyttäytymisellään niiden sisällä käyntiin monimuotoisia seurauksia. Esimerkiksi yritysostotilanteessa ostavan yrityksen edustaja reagoi jatkuvasti ostettavan tai ostetun yrityksen toimijoiden synnyttämiin signaaleihin. Vaikkei toimija sitä itse tiedostaisikaan, vuorovaikutusavaruus on aina olemassa. Asioiden näin ollessa, *toimijan itsensä aiheuttamat hiljaiset voimat* saavat tilanteista otteen synnyttäen valtavan hallitsemattomuuden asteen, joka kuitenkin olionäkökulmasta ei näyttäydy toimijalle itselleen havaittavana.

Entä systeemiälykäs toimija? Tässä näkökulmamme perustuu tuloksille, joita Marcial Losada on saavuttanut tiimityöskentelytutkimuksissaan (Losada 1999, Losada ja Heaphy 2004). Losadan

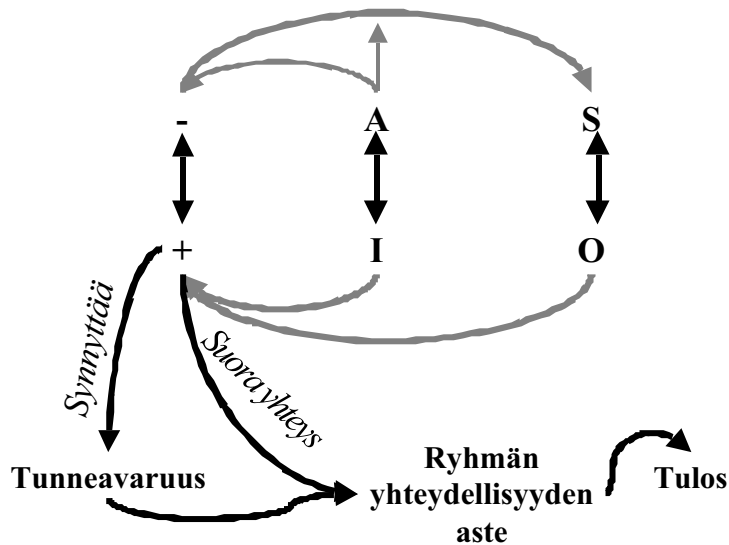
tutkimukset kohdistuivat 60 laboratoriotilanteessa tutkittuun yritystiimiin. Tutkimuksessa pyrittiin mallintamaan tiimien jäsenten välisiä reaaliaikaisia vuorovaikutussuhteita. Näin saadut tulokset antavat ymmärtää, että inhimillis-vuorovaikutteisia systeemejä ohjaisi ensisijaisesti kolme parametriä sekä näiden keskinäiset suhteet. Nämä parametrit ovat:

1. *Kysyvä/kuunteleva vs. asiaa ajava* keskustelutapa (engl. inquiry vs. advocacy, lyh. I/A). Tehokkaissa tiimeissä (Losada ja Heaphy 2004) tämä kerroin oli 1,1:1 ja heikoissa tiimeissä 0,052:1. Toisin sanoen, tehokkaissa tiimeissä osattiin sopivasti tasapainoilla näiden kahden keskustelutavan välillä, kun taas heikoissa tiimeissä kukin keskittyi ajamaan omaa asiaansa ja tuomaan esiin omia näkemyksiään vs. kyselemään ja keskustelemaan,
2. *Keskittyminen itseen/omaan ryhmään vs. muihin/ryhmän ulkopuolisiin* (engl. self vs. other, lyh. S/O) tahoihin. Tehokkaissa tiimeissä (Losada ja Heaphy 2004) keskittymiseen itseen vs. muihin - kerroin oli 0,935:1 ja heikoissa tiimeissä 0,034:1. Toisin sanoen, tehokkaissa tiimeissä osattiin sopivasti tasapainoilla näiden kahden keskittymiskohteen välillä, kun taas heikoissa tiimeissä kukin osallistuja keskittyi puheenvuoroissaan ensisijaisesti itseensä tai omaan tiimiinsä muista ja heidän kokonaisuuden kannalta merkittävistäkin mielipiteistään välittämättä,
 

*.. riittää tiimin tehokkuuden tai yhteydellisyiden asteen ainoaksi mittariksi tiimin P/N kerroin eli tiimin tunneavaruus ..*
3. Vuorovaikutuksen *positiivisuus vs. negatiivisuus*-kerroin (lyh. P/N). Tehokkaissa tiimeissä (Losada ja Heaphy 2004) positiivisuus vs. negatiivisuuskerroin oli 5,6:1 ja heikoissa tiimeissä 0,3:1. Toisin sanoen, tehokkaissa tiimeissä tapahtui keskimäärin 5,6 kertaa enemmän positiivisia kuin negatiivisia vuorovaikutuksia, kun taas heikoissa tiimeissä keskityttiin enemmän negatiiviseen kuin positiiviseen vuorovaikutukseen. Tämä kerroin osaltaan määrittää suoraan *ryhmän tunneavaruuden* (engl. emotional space). Edellisestä johtuen, mitä korkeampi tunneavaruus tiimillä, sen tehokkaampi tiimi on (Losada ja Heaphy 2004, s. 756).

Edellä mainitun kolmen parametrin avulla rakentuu kuva *tiimin yhteydellisyiden tasosta* (engl. connectivity). Tehokkaissa tiimeissä yhteydellisyys oli huomattavasti korkeampi kuin heikoissa tiimeissä (Losada ja Heaphy 2004). Erittäin mielenkiintoisiksi tulokset teki Losadan epälineaarisen mallintamisen kautta osoittama havainto: koska em. kolme parametriä vaikuttavat toisiinsa, *riittää tiimin tehokkuuden tai yhteydellisyiden asteen ainoaksi mittariksi tiimin P/N kerroin eli tiimin tunneavaruus*, Kuva 3. Tämä tukee aiempaa tutkimusta siitä, että positiivinen lataus ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa synnyttää ekspansiivisen, laajentuvan tunnekentän, joka osaltaan edesauttaa vuorovaikutusta ja avaa mahdollisuuksia uusille ajatuksille ja tuloksekkaimmalle toiminnalle (Bales 1950, Bales ja Cohen 1979, Fredricksson 1998, Gottman et al. 2002, Seligman 2002).

Losada ei leimaa positiivisuutta negatiivisuuden vastakohtaksi, vaan keskittyy näiden keskinäiseen *suhteeseen*. Tätä hän perustelee sillä intuitiivisestikin selvällä havainnolla, että yhtäältä yltiöpositiivisuus sekä toisaalta ylimitoitettu negatiivisuus heikentävät ryhmän tuloksellisuutta (Losada ja Heaphy 2004). Tärkeintä on siis saavuttaa sopiva *tasapaino* näiden keskeisen kolmen parametrin välillä positiivisuuden hyväksi.



Kuva 3. Systeemiälykkään käytöksen keskeisten parametrien keskinäiset suhteet (muunnettu: Losada ja Heaphy 2004).

Ottaen huomioon näiden parametrien todistettu keskeisyys tiimityöskentelyssä, joka on esimerkki vuorovaikutuksesta parhaimmillaan, käsityksemme on, että samat parametrit voisivat määrittää yleensäkin ihmisten välisen vuorovaikutuksen lainalaisuuksia ja siten olla siirrettävissä myös yritysostoympäristöön. Näiden tutkimustulosten valossa esitämme, että tiedostamalla oman käytöksensä vaikutuksen ympäröiviin systeemeihin, systeemiälykäs organisaatiokäyttäytyjä parhaimmillaan, intuitiivisesti tai opitun kautta, toimii nimenomaan Losadan parametrien suhteita heijastellen.

Edellä on jo käynyt selväksi, että systeemiälykäs toimija hahmottaa yritysostotilanteessa kohdeorganisaation jäämättä staattisen oliomallin loukkuun. Systeemiälykäs toimija ei rajoitu olionäkemykseen, vaan lähestyy kohdeorganisaatiota myös inhimillisenä systeiminä. Inhimilliset vuorovaikutussuhteet, subjektiviteetit, tarinat ja tulkinnat tunnustetaan relevanteiksi. Tässä inhimillisessä avaruudessa toimiessaan systeemiälykäs toimija nimenomaan hahmottaa itsensä myös suhteessa Losadan identifioimiin mikrokäytöksellisiin muuttujiin, Kuva 4. Hänen systeemiälykäs organisaatiokäsityksensä ja huomiokenttensä ohjaavat hänen käyttäytymistään. Saamme seuraavan ennusteen yritysoston inhimillisen puolen onnistumiselle:

1. korkea P/N suhde,
2. tasapainoinen I/A suhde, sekä
3. tasapainoinen O/S suhde vahvistavat yritysoston inhimillisen puolen onnistumista.

Toisin sanoen, onnistuneissa ostoissa, ostava yritys:

1. käyttäytyy positiivisen kannustavasti ja kunnioittavasti,
2. keskittyy ostetun yrityksen toimintatapojen, maa- ja yrityskulttuurin sekä henkilöstön tilan ymmärtämiseen eikä pelkästään itsevaltaiseen määräämiseen, sekä
3. pyrkii ottamaan ostetun yrityksen johtoa ja henkilöstöä mukaan ostoon, eli toimimaan "me" - muodossa, sekä siirtämään myös ostetun yrityksen osaamista itselleen sen sijaan, että keskittyisi jyräämään omia toimintatapojaan ostettuun yritykseen.

<b>Käyttäytyminen</b>	<b>Staattisen oliokäsityksen omaava käyttäytyminen</b>	<b>Systeemiälykäs käyttäytyminen</b>
<p><b>1) Organisaatio on olio</b></p> <p><b>2) Organisaatio on ihmisten välistä vuorovaikutusta</b></p>	<p><b>Tiedostamaton toimija:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Omalla käyttäytymisellä ei ole vaikutusta ympäröiviin systeemeihin</li> </ul> <p><b>Tiedostamaton toimija:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• toimii tiedostamattaan hiljaisena voimana &amp;</li> <li>• synnyttää hiljaisia voimia</li> </ul>	<p><b>Tietoinen toimija:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Omalla käyttäytymisellä on vaikutusta ympäröiviin systeemeihin</li> <li>• Dynaaminen systeemiajattelu</li> </ul> <p><b>Tietoinen toimija:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• toimii Losadan ja Heaphyn parametrejä mukaillen</li> </ul>

Kuva 4. Staattisen olio vs. systeemiälykkään organisaatiokäsityksen vaikutus toimijan käyttäytymiseen.

## Systeemiäly ja mihin päädytään

Systeemiälykäs organisaatiokäsitys, huomiokenttä ja käyttäytyminen nousevat tässä tarkastelussa merkittävässä määrin selittäviksi tekijöiksi sille näennäisen ilmeiselle paradoksille, josta nykypäivän organisaatiot, ilmentymänään esimerkiksi yritysostot, tuntuvat kärsivän, Kuva 5.

Tämä selittää sen, miksi näennäisin rationaalisilta ja loogisilta vaikuttavat teot saavat organisaation läpi kulkiessaan tuhansia eri muotoja, riippuen siitä, miten kukin toimija ne ymmärtää ja tämän ymmärryksen pohjalta toimii. Tästä näkökulmasta käsin toteutettujen systeemi-interventioiden mahdottomuus juontuu juuri niiden lähtökohtaisesta inhimillisen vuorovaikutuksen merkityksen huomioonottamattomuudesta. Vaikka niitä ei huomioitaisi, inhimilliset vuorovaikutusvoimat toteutuvat jatkuvasti organisaatioissa.

*Niin kauan, kun vallitseva organisaatiokäsitys on staattisen oliomainen, ajaudutaan itseään toteuttavaan paradoksaalisuuden kierteeseen, jossa ihmetellään, mikseivät toteutetut systeemi-interventiot saavuta odotettuja tuloksia?*

Näin toimivan toimijan keskeisin ongelma on siinä, että hän ei ymmärrä, että hän itse sekä muut toimijat vaikuttavat *kaikkiin niihin näkyviin sekä näkymättömiin systeemeihin*, joihin he kuuluvat. Kaikki systeemit ovat dynaamisia ja vuorovaikutteisia. Näin ollen ei ole olemassa ihmisen "ulkopuolella" olevaa toimintaa, organisaatiota, systeemiä, muutosta tai lopputulosta. Tästä

seurauksena näennäisesti paradoksaalisilta vaikuttavat organisaation tulokset. Hiljaiset voimat ovat saaneet otteen, mutta niitä ei staattisesta olionäkökulmasta käsin näe.

Toisaalta, systeemiälykäs toimija tiedostaa organisaation vuorovaikutuksellisuuden, sekä tarpeen nähdä organisaatiot sekä dynaamisina olioina että inhimillisten vuorovaikutussuhteiden kautta. Näin ollen, hänen huomiokenttensä ja käyttäytymisensä ovat *mahdollisimman kattavasti* systeemiälykkäitä. Sanomme mahdollisimman kattavasti, sillä ottaen huomioon inhimillisten systeemien moninaisuuden ja monimuotoisuuden harva, jos kukaan toimija voi jatkuvasti tunnustaa toimivansa ja käyttäytyvänsä systeemiälykkäästi. *Systeemiälykkyys on* siis pikemminkin *pyrkimys, tavoiteltava* enemmän kuin täydellisen toimijakunnan esimerkinomaisesta käytöstä. Siinä piileekin systeemiälykkyyden haaste. Se on jokaiselle toimijalle elämänmittainen henkilökohtaisen kasvun haaste ja tehtävä.

<b>Mihin päädytään</b>	<b>Staattinen oliokäsitys</b>	<b>Systeemiälykäs organisaatiokäsitys</b>
<p><b>1) Organisaatio on olio</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systeemi pysyy itsestään yllä toimijoiden itsensä ylläpitämänä</li> <li>• Toteutetut muutokset saavat yllättäviltä vaikuttavia käännteitä, sillä:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toimijat tiedostavat organisaatioon vaikuttavat voimat &amp; käyttäytyvät tilanteiden vaatimalla tavalla</li> </ul>
<p><b>2) Organisaatio on ihmisten välistä vuorovaikutusta</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hiljaiset voimat jatkavat toimintaansa ja saavat tilanteista otteen</li> </ul> <p>→ Organisaation <b>käyttäytyminen on sattumanvaraista</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisaatio ei ole hiljaisten voimien vanki</li> </ul> <p>→ Organisaatiolla on <b>potentiaali saavuttaa erinomaisia tuloksia</b></p>

Kuva 5. Mihin päädytään staattisen oliokäsityksen vs. systeemiälykkään organisaatiokäsityksen omaavassa toiminnassa.

## Systeemiällyn voima yritysostoissa

Yllä esitetyn valossa väitämme, että yritysostoproblematiikan ja yhteensulauttamisen näennäinen paradoksi johtuisi nimenomaan vallitsevan organisaatiokäsityksen vaikutuksesta toimijoiden huomiokenttään, käyttäytymiseen ja siten organisaation tulokseen, Kuva 5.

Yrityksiä ostetaan ja yhteensulautetaan kuin "laatikoita", miettimättä niitä näkyviä ja näkymättömiä systeemejä ja toimijoiden kenttiä, jotka kunkin oston onnistumiseen vaikuttavat. Ostotilanteessa ei mietitä niitä hiljaisia voimia, jotka käytännössä selittävät yhteensulauttamisen hankaluuden, vaan edetään kenties jopa naiivin uskomuksen vallassa, että tällä kertaa

onnistutaan. Ostotilanteessa yritysosto perustellaan taloudellisin ja mahdollisesti teknisin mittarein. Toimitaan staattisesta olionäkökulmasta käsin. Huomiokenttä on rajattu ja käyttäytyminen siksi sattumanvaraista. Hiljaiset voimat saavat tilanteista otteen sen sijaan, että ne ymmärrettäisiin osaksi toimijoihin vaikuttavia sekä heidän synnyttämiään ja ylläpitämiään voimia.

Kuitenkin oston onnistuminen ja taloudellisten ja teknisten tavoitteiden saavuttaminen on pitkälti inhimillisestä toiminnasta kiinni. Siitä, että kyetään toimimaan yritysostoissa vallalla olevien rakenteellisten, systeemisten ja inhimillisten vuorovaikutussuhteiden kanssa. Seuraavassa valotamme, mitä systeemiälykkyys yritysostoissa voisi tarkoittaa oston eri vaiheita seuraten.

## Systeemiälykkyys ennen ostoa

Systeemiälykäs yritysostaja tiedostaa, että ostoa edeltävä ostetun yrityksen tila vaikuttaa yhteensulauttamisen alkuvaiheen hankaluuteen, eli oston hankaluusastetta voi ennakoida ennen ostoa. Ostetun yrityksen tila ennen ostoa määräytyy seuraavasti:

1. Henkinen tila, jossa ostetun yrityksen henkilöstö aloittaa elämänsä ostavassa yrityksessä antaa viestiä oston jälkeisen hyvinvoinnin tasosta.

Systeemiälykäs yritysostaja tiedostaa, että *hänen käyttäytymisensä* ostovaiheessa osaltaan vaikuttaa ostetun yrityksen henkiseen tilaan ja valmiuteen siirtyä uuden omistajan leipiin. Tämä vaatii inhimillis-vuorovaikutteista organisaatiokäsitystä. Systeemiälykäs yritysostaja käyttäytyy Losadan parametrien mukaisesti, jolloin ostetun yrityksen henkilöstö saadaan suhtautumaan mahdollisimman positiivisesti ostoon. Alla on lainaus onnistuneesta ostovaiheesta, jossa ostava yritys otti systeemiälykkään lähestymistavan ostettavan yrityksen henkilökuntaan. Näin ollen ostettavassa yrityksessä vältyttiin ristiriitaisilta yrityssuhteilta ja tunnepurkauksilta kautta ostoprosessin.

*Yrityksiä ostetaan ja yhteensulautetaan kuin "laatikoita", miettimättä niitä näkyviä ja näkymättömiä systeemejä ja toimijoiden kenttiä, jotka oston onnistumiseen vaikuttavat.*

*“Ostavan yrityksen väki keskittyi positiivisiin seikkoihin haastattelutilanteessa. He halusivat kuulla mitä teemme, he halusivat oppia minkälaisia me olemme, sekä miten voisimme jatkaa yhdessä tästä eteenpäin. He keskittyivät paljon ihmispuoleen, eivätkä ainoastaan esim. tuotantoon tai taloudellisiin mittareihin.” (Saksalainen haastateltava – Ostettu yritys #4)*

2. Yritysten välisten rakenteellisten ja kulttuuristen tekijöiden etäisyys/läheisyys kertoo yhteensulauttamisvaiheen todennäköisestä haasteen tasosta.

*“Hankalaksi evaluaatiovaiheen tekee se, ettei ostettavaa yritystä välttämättä voi mitata käyttämiemme mittareiden kautta, sillä heidän rakenteensa ovat erilaiset. Näin ollen ostavan yrityksen tulee tarkoin miettiä mikä olisi paras tapa selvittää ostettavan yrityksen todellinen taloudellinen ja organisatorinen tila.” (Suomalainen haastateltava – Ostava yritys #4)*

*“Evaluaatiovaiheessa emme ymmärtäneet tuotekehitysyksiköiden välisten ristiriitojen todellista syvyyttä. Luulimme, että ongelmat johtuvat vanhasta omistajasta. Käytännössä ongelmat ovat johtaneet oston jälkeisten vuosien hankaluuksiin uudessa tulevaisuuden tuotetta kehittävässä tuotekehitysprojektissamme, sekä mittaviin kustannusmenekkeihin tehotonta tuotekehitysprojektia hallittaessa.” (Suomalainen haastateltava – Ostava yritys #2)*

Systeemiälykäs yritysostaja tiedostaa ostoa edeltävän evaluaatiovaiheen hankaluuden, mutta pyrkii tästä huolimatta ottamaan huomioon yritysten väliset näkyvät, kulttuuriset sekä piilevät rakenteelliset erot. Toisin sanoen, hän tiedostaa organisaation sekä dynaamisena oliona- että inhimillis-vuorovaikutteisena systeeminä.

Tämänkaltainen näkemys vaatii jo ostoa edeltävässä vaiheessa systeemiälykkyyttä, sillä toimijan on omattava sekä systeemiälykäs huomiokenttä että käyttäytymismalli. Pahimmillaan jo tässä vaiheessa toimitaan ainoastaan staattisen oliokäsityksen vallassa. Tällöin selvitetään asetetuista mittareista ostettavan yrityksen teknis-taloudellista tilaa miettimättä mm. henkilöstön hyvinvoinnin merkitystä. Parhaimmillaan systeemiälykäs yritysostaja varmistaa, että hän voittaa käyttäytymisellään ostetun yrityksen henkilökunnan puolelleen, sekä tiedostaa ostoa edeltävään evaluaatioon sisältyvän haasteellisuuden ja merkityksen. Satu Teerikankaan tutkimuksessa onnistuneet yritysostajat toimivat jo ostoa edeltävässä vaiheessa Losadan parametrejä mukaillen. He olivat keskimääräistä positiivisempia, tasapainoilivat kysyvän vs. asiaa ajavan lähestymistavan välillä sekä keskittyivät tasapuolisesti oston molempiin osapuoliin. He ymmärsivät, että ostoa edeltävä vaihe vaikuttaa yhteensulauttamisvaiheen onnistumiseen ja haasteen tasoon.

*Kuitenkin oston  
onnistuminen ja  
taloudellisten ja teknisten  
tavoitteiden saavuttaminen  
on pitkälti inhimillisestä  
toiminnasta kiinni.*

## Systeemiälykäs käyttäytyminen yhteensulauttamisen aikana

Ostetun yrityksen henkilöstön hyvinvointiin yhteensulauttamisen aikana vaikuttaa pitkälti ostavan yrityksen käyttäytyminen ja pienetkin eleet. Siksi yritysoston yhteensulauttamisvaiheen onnistuminen on paljolti kiinni siitä tavasta, jolla tämä vaihe johdetaan:

- Yhteensulauttamisen hallinta ja johtaminen liitetään perinteisesti "koviin" teemoihin, kuten visio, suunnittelu, aikataulutus, yms. eli staattiseen "organisaatio on olio" – käsitykseen (Stacey 1996),
- Näiden rinnalle ja kenties merkittävämmäksikin nousi Satu Teerikankaan tutkimuksessa käsite *integraatiofilosofia, se henkinen johtamisote*, jolla integraatiotiimi kohteli ostetun yrityksen ihmisiä: käytetty kunnioituksen, ymmärryksen ja ystävällisyyden aste.<sup>2</sup> Näin ollen, vaikka osto oli muuten hankala, ihmiset voivat hyvin, mikäli heitä kohdeltiin hyvin. Integraatiofilosofian teemat heijastelivat Losadan todentamia tekijöitä. Keskittyminen ostettuun yritykseen (eli *toiseen*) vrt. ostavaan yritykseen (eli *itseensä*) sekä kyselevä vs. pakottava lähestymistapa aikaansaivat positiivisen kierteen, laajenevan tunneavaruuden, joka pitkälti selitti hyvin onnistuneiden ostojen yhteensulauttamisvaiheen näennäisen helppouden,
- Yhteensulauttamisen vastuu langetetaan yleensä yksimielisesti vastaavalle integraatiojohtajalle tai integraatiotiimille. Integraatiojohtajan rooli on merkittävä jo itse positioon sisältyvän valta-aseman kautta. Pohjautuen Eliaksen työhön (1939), Stacey (2001, 2003) peräänkuuluttaa valta-asetelmien huomioimista organisaatioissa. Siten *integraatiojohtajan systeemiälykkyydellä tai sen puutteella on suurempi vaikutus yritysoston onnistumiseen* kuin muiden yksittäisten toimijoiden systeemiälykkyydellä tai sen puutteella. Tämän takia johtoasemassa toimivien henkilöiden käytöksellä on

<sup>2</sup> Handolin (2004) kuuluttaa vastaavaa ajattelua näkymättömän palkitsemisen merkityksestä työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta.



merkitystä. Heidän käytöksensä heijastuu välittömästi organisaation läpi kulkevissa eksponentiaalisissa reaktioketjuissa,

- Vaikka integraatiojohtajan rooli etenkin yhteensulauttamisen ensimmäisen vuoden aikana onkin huomattava, ovat hiljaisessa, mutta merkittävässä arkisessa apuroolissa *kaikki ostavan yrityksen vuorovaikutuspinnat ja kytkennät* eli jokainen ostavan yrityksen yksittäinen toimija. Näissä yhteenotoissa näkyy usein historiallisten ja tunteellisten tekijöiden merkitys, sillä ostavan yrityksen yksiköt saattavat olla ostetun yrityksen kilpailijoita, he saattavat pelätä omaa irtisanomistaan uuden yksikön valossa, jne. Toisin sanoen, *yritysostot herättävät ostavassa yrityksessä eloon joukon henkiinjäämisviettejä, tarinoita ja uskomuksia, jotka lietsovat erilaisia tunnereaktioita yritysten välisessä yhteydenpidossa.* Näihin tunnereaktioihin *ei usein kuitenkaan kiinnitetä huomiota*, jolloin ne saavat toimia hiljaisina häiritsevinä voimina nakertaen oston onnistumisen mahdollisuuksia. Integraatiojohtaja voi olla mitä parhain, mutta ostettu yritys saattaa saada kauttaaltaan huonoa tai olematonta kohtelua ostavan yrityksen muilta yksiköiltä. Toisin sanoen, ostavan yrityksen kauttaaltaan toteuttama integraatiofilosofia voi olla negatiivisesti latautunut ts. se *ei lähtökohtaisesti toteuta Losadan* asettamia tavoitteita.

Systeemiälykkäässä yritysostojohtamisessa näkyy Losadan korostamat tekijät sekä integraatiotiimin että koko ostavan organisaation käyttäytymisessä. Vaikka integraatiojohtaja olisi mitä erinomaisin, voi yhteensulauttamisvaiheesta jäädä huono kuva, mikäli ostavan yrityksen muut yksiköt kukin osaltaan välinpitämättömyydellään sitä sabotoivat.

Yhteensulauttamisen haastetta lisäävät em. lisäksi kansainvälisissä ostoissa maiden väliset kulttuurierot, joiden olemassaoloa tai vaikutusmekanismeja ei usein oteta huomioon (Teerikangas 2004). Eletään, kuin niitä ei olisi. Maakulttuureista saattaa jopa tulla tabu, sillä ne viittaavat erilaisuuteen ja siten koetaan, että niillä voi olla rasistisia konnotaatioita. Näin ollen maakulttuurierot ja niistä johtuvat väärinkäsitykset saavat pahimmillaan rauhassa myllertää ja hiertää ihmisten ja yksiköiden välisiä suhteita.

*“Emme yhteistyömme aikana ikinä ole avoimesti keskustelleet ranskalaisten ja suomalaisten välisistä kulttuurieroista. Kuitenkin, arkipäiväisesti elämme niistä aiheutuvien erimielisyyksien sekä väärinkäsitysten kanssa. Kulttuurierot ovat piilevä dimensio toiminnassamme. Jos kykenisimme puhumaan eroistamme, voisimme välttää väärinkäsitykset, ja niistä johtuvan ihmisten esim. hankalaksi leimaantumisen.” (Ranskalainen haastateltava – Ostettu yritys #7)*

Systeemiälykäs yritysostaja tiedostaa maakulttuurien olemassaolon, sekä niiden mahdolliset vaikutusmekanismit häneen itseensä sekä muihin toimijoihin. Hän pyrkii luovasti luovimaan näiden muodostamassa kentässä Losadan korostamien tekijöiden mukaisesti. Tämänkaltaista käytöstä on mm. maakulttuurierojen tiedostaminen, oman kulttuuritaustansa vaikutuksen ymmärtäminen, erilaisuuden hyväksyminen, eroista avoimesti keskusteleminen, uusille tavoille avautuminen sekä tarpeen vaatiessa paikallisiin kulttuuri- tai markkinatapoihin sopeutuminen. Hänen systeemiälykäs organisaatiokäsityksensä ja huomiokenttensä ohjaavat hänen käyttäytymistään tähän suuntaan.

*Systeemiälykkyys on pyrkimys, tavoitetila ennemmin kuin täydellisen toimijakunnan esimerkinomaisesta käytöstä.*

*Siinä piileekin systeemiälykkyuden haaste. Se on jokaiselle toimijalle elämänmittainen henkilökohtaisen kasvun haaste ja tehtävä.*

## Yritystoston jälkeisen muutoksen systeemiälykäs hallinta

Yritystoston jälkeistä muutosta ymmärrettäessä tulee ottaa huomioon yritysten rakenteellisten ja kulttuuristen tekijöiden keskinäinen riippuvuussuhde, dialogi. Yhtä muuttamalla muuttaa aina toista:

- Oston jälkeiset muutokset nähdään usein vain rakennenäkökulmasta. Kuitenkin kaikki rakennemuutos on myös toiminnallista ja käytöksellistä muutosta (Teerikangas ja Laamanen 2002), eikä mikään muutos täysin onnistu, ellei siihen liittyvää kulttuurista muutosta oteta huomioon:
- *“Yrityskulttuureissamme esim. kontrollerin merkitys oli erilainen. Uudessa emoyhtiössä kontrolleri on merkittävässä asemassa kehittämässä yritystä eteenpäin, kun taas Ranskassa kontrollerilla on perinteisesti poliisinomainen rooli. Suomalaiset käyttävät kontrollereitaan paljon. Meillä ranskalaisissa yksiköissä oli pitkään hankalaa sopeutua tähän maailmaan, kunnes ymmärsimme, että yrityskulttuureissamme kontrollerin rooli on erilainen. Ostava yritys laittoi pystyyn organisaatorakenteen ja odotti 1. päivästä alkaen, että osaamme toimia sen mukaisesti – organisaation pedagogiikkaa ei meille selitetty. Sen ymmärtämiseen on mennyt monta vuotta.” (Ranskalainen haastateltava – ostettu yritys #5)*
- Vaikka kulttuurinen yhteensulautuminen ja muutos usein on ostavan yrityksen tavoite oston jälkeen, käytännössä tapoja toteuttaa tämä haluttu kulttuurinen muutos ei ymmärretä eikä tiedosteta. Siten kulttuurisen muutoksen annetaan tapahtua itsestään ja jo muutaman vuoden kuluttua ostosta sen oletetaan tapahtuneen, jonka jälkeen ostetuilta yrityksiltä oletetaan "normaalialla" käytöstä. Toisin sanoen, kulttuurista muutosta oletetaan tapahtuvan, mutta keinoja sen saavuttamiseksi ei useimmiten ymmärretä eikä hallita.

Systeemiälykäs yritysostaja tiedostaa tämän jatkuvan rakenteen ja kulttuurin dialogin ja siten ymmärtää rakennemuutosten hankaluuden sekä kulttuurinmuutokseen vaikuttavien tekijöiden monimuotoisuuden. Hänellä on systeemiälykäs organisaatiokäsitys, huomiokenttä ja käyttäytyminen. Hän tiedostaa, että rakenteen ja kulttuurin jatkuva dialogi selittää sen, miksi yhteensulauttamisvaiheen aikana toteutetut muutokset eivät ole yksiselitteisiä, vaan omaavat kukin monikerroksisen merkitysavarouden. Vain tavoitettuaan tämänkaltaisen ymmärryksen kykenee yritysostaja miettimään yhteensulauttamisvaiheen tuoman muutoksen todellisia haasteita.

Kulttuurinmuutoksessa Losadan korostamat tekijät nousivat merkittäviksi: kunnioitettava ja keskusteleva lähestymistapa, keskinäinen mahdollisin moniin ulottuva vuoropuhelu sekä ostetun yrityksen väen mukaanottaminen muutoksen läpivientiin. Johtuen johtajiston vahvemmassa organisaatiotason vaikutuspotentiaalista (Stacey 2001, 2003), on merkittävää, että mallikas organisaatiokäyttäytyminen ja haluttu kulttuurimuutos lähtee johtotasolta. Tämän puuttuessa joudumme seuraavanlaiseen jopa skitsofreeniseen tilaan:

*“On hankala täysin rinnoin omaksua uuden emoyhtiön virallisia arvoja niin kauan, kun paikalliset johtajamme toimivat niiden vastaisesti. Puhutaan avoimuudesta ja reiluudesta, kun käytännössä päätöksiä tehdään pahimmillaan henkilöpoliittisesta ja oman edun tavoittelun näkökulmasta.” (Ranskalainen haastateltava – ostettu yritys #5)*

## Yritysostojen systeeminen vaikutus omistaviin yrityksiin

Edellisestä jatkaen, systeemiälykäs näkökulma yritysostoihin ottaa tulevaisuuteen suuntautuvan pitkäjänteisen näkökannan. Tämä on merkittävää siksi, että sen puuttuminen saattaa osaltaan selittää yritysostojen mahdollista huonoa tulosaikutusta ostaviin yrityksiin.

Koska staattisen olionäkökulman kannalta yritysostot nähdään yksittäisinä ilmiöinä tai tapahtumina, niiden systeemisiä vaikutuksia ostavien yritysten rakenteellisiin, kulttuurisiin ja identiteettisiin systeemeihin ei oteta huomioon. Tästä seurauksena:

1. Yritysten yrityskulttuurinen pirstaloituneisuus, joka ymmärretään käytännössä ostoista johtuvaksi, mutta josta ei virallisesti puhuta. Kaikki mukanaolevat kuitenkin tiedostavat, että monessa yrityksessä on valloillaan kirjava yrityskulttuurimosaiikki, joka koostuu ajan myötä ostettujen yritysten tavoista ja kulttuureista.

Osasyynä tähän mosaiikkiin on nimenomaan aiemmin toteamamme huono ymmärrys kulttuurinmuutoksen dynamiikasta. Yrityksiä ostetaan ja yhteensulautetaan "kuin laatikoita", eikä niinkään tiedosteta, miten saada niistä pitkällä järkeellä toimivia yksiköitä. Ei ymmärretä, että onnistunut yhteensulauttaminen punoo yhteen sekä rakenteellisen että kulttuurisen muutoksen. Jollei kulttuurista muutosta tapahdu, tai jollei sen dynamiikkaa ymmärretä, syntyy ostettujen yritysten yrityskulttuureista hiljaisia voimia, jotka harovat toimintaa ja muutosta vastaan. Näin ollen yritysostoilla on pitkävaikutteisia systeemisiä vaikutuksia ostavan yrityksen toimintaan.

*Kaikki rakennemuutos on myös toiminnallista ja käytöksellistä muutosta, eikä mikään muutos täysin onnistu, ellei siihen liittyvää kulttuurista muutosta oteta huomioon.*

*“Yhtenevän yrityskulttuurin rakentaminen on haastavaa, jos yritys on kasvanut yritysostoin. Yrityksemme koostuu monesta erilaisesta yrityskulttuurista. Jokaisella paikkakunnalla on omat tapansa, ja niistä pidetään kynsin ja hampain kiinni.” (Suomalainen haasteltava – ostava yritys #4)*

Systeemiälykäs omistava yritys tiedostaa yrityksen kulttuurisen pirstaloituneisuuden ja pyrkii hyödyntämään tätä. Käytännössä yhtenäistä yrityskulttuuria tai tunnetilaa rakennettiin systeemiälykkäissä yrityksissä Losadan korostamien tekijöiden kautta: kunnioittavalla lähestymistavalla, ottamalla ostettu yritys mukaan muutokseen, positiivista vuorovaikutusta edistämällä sekä saamalla ihmiset innostumaan muutoksesta. Samanaikaisesti varmistettiin, että koko organisaatio systeeminä tuki tätä pyrkimystä näkyvistä ja näkymättömistä rakenteista lähtien. Johtuen johtajiston vahvemmassa organisaatiotason vaikutuspotentiaalista (Stacey 2001, 2003), mallikkaan organisaatio-käyttäytymisen ja kulttuurimuutoksen on lähdettävä esimerkinomaisesti johtotasolta. Käytännössä merkittäväksi nousi kuitenkin havainto, ettei ostetun yrityksen yrityskulttuuria voida täysin muuttaa, sen sijaan heidän toimintatapoihinsa ja johtamismalleihinsa voidaan vuosien saatossa vaikuttaa.

2. Yritysten yritysidentiteettinen pirstaloituneisuus ja monikerroksellisuus. Tätä ei nähdä, vaan oletetaan, että jo oston jälkeen uusi yritys on "osa meitä", mitä se oli mielellään onkin. Todellisuudessa yritysidentiteetti pysyy pitkään monikerroksellisena riippuen kunkin yksikön omasta yritysostohistoriikista. Globaalin yrityksen identiteetti ei rakennu yksistään uusien kylttien ja internet-sivujen kautta, vaan lukemattomista subjektiivisista tekijöistä ja kokemuksista käsin. Tämä selittää sen, miksi ihmisten on nykyään hankala

sitoutua yrityksiin, sillä YT-neuvottelut voivat kohdata ketä tahansa, riippumatta henkilön palveluhistoriasta ja tehdyn työn laadusta.

Systeemiälykäs omistava yritys tiedostaa yrityksen identiteettisen pirstaloituneisuuden. Käytännössä yhtenäistä yritysidentiteettiä rakennettiin systeemiälykkäissä yrityksissä Losadan korostamien tekijöiden kautta: positiivisen vuorovaikutuksen, hyvin hallitun yhteensulauttamisvaiheen sekä positiivisvoimaisen muutoksen kautta. Nämä saivat aikaan kokemuksen miellyttävästä yritysostosta ja siten auttoivat parantamaan henkilöstön sitoutumisen ja identifikaation astetta.

*Systeemiälyn avulla toimija saa yhteyden organisaatioissa vaikuttaviin hiljaisiin voimiin.*

3. Yritysten rakenteellinen kompleksisuus, josta kielivät nykyään jatkuvat organisaatiomuutokset. Tämä rakenteellinen kompleksisuus johtuu usein monesta ostetusta yrityksestä, näiden erilaisuudesta ja aiempien yhteensulauttamisprojektien epäonnistumisista tai puoliväliin jättämisistä. Seuraavassa henkilöstöedustajan kommentti jatkuvaan uudelleenorganisointikierteeseen:

*“Jokavuotisten uudelleenorganisaatioiden ja YT-neuvottelujen seurauksena ihmiset eivät luota yritykseemme enää yhtä paljon kuin ennen. Ihmiset haluavat lisää pysyvyyttä – nykyisellään muutos on jatkuvaa, ja sitä on liian paljon. Lojaalisuus on vähentynyt ja työntekijät näkevät työnsä enemmän "vain leipätyönä" kuin "pitkäaikaisena ura- ja sitoutuneisuusprojektina”.” (Amerikkalainen haastateltava – Ostettu Yritys #6)*

Pahimmillaan pelkkä rakenteisiin puuttuminen ja organisaation rakenteellinen hallinta juontavat staattisesta olionäkökulmasta ja huomiokentästä. Tässä ollaan aiemmin mainitussa sengeläisessä itseään toteuttavan metasysteemisokean toiminnan kehässä.

## Johtopäätökset

Tarkastelemalla yritysostoja systeemiälyn näkökulmasta, olemme hahmotelleet syitä siihen, mikä selittää yritysostojen epä/onnistumisen.

Systeemiälyn käsitteen avulla havainnollistimme, että epäonnistumisella on juurensa systeemiälyn puutteessa kautta yritysostoprosessin. *Tämä koituu pitkällä aikavälillä ostetun yrityksen rakenteellis-kulttuuriseksi haasteeksi.* Näin ollen staattisella olionäkemyksellä valjastetulla yritysostokäyttäytymisellä on vaikutuksia, jotka ulottuvat kauas oston jälkeiseen tulevaisuuteen.

Tätä haastetta ei nähdä staattisessa oliomaailmankuvassa, jonka havaintokenttään eivät lähtökohtaisesti kuulu organisaatioiden subjektiiviset, inhimilliset, kulttuuriset ja mikrokäytökselliset dimensiot. Tällöin ajaudutaan aiemmin esittämäämme sengeläiseen *vastuunsiirron sykliin*, jossa systeemisen näkemyksen sijaan korjataan uudelleen ja uudelleen samojen ongelmien oireita. Niin kauan kuin koko sykliin ei puututa, ongelmat oireineen jatkavat ilmenemistään tai jopa vahvistuvat.

*Toimija voi itse vaikuttaa pienilläkin teoilla, Losadan parametrejä mukaillen, häntä ympäröivien systeemien toimintaan.*

Systeemiälyn voima on siinä, että sen avulla toimija saa yhteyden organisaatioissa vaikuttaviin hiljaisiin voimiin, sillä systeemiälykäs toimija tiedostaa, että organisaatiot voidaan nähdä *sekä* dynaamisesta olionäkökulmasta *että* inhimillisen vuorovaikutuksen näkökulmasta käsin. Hänellä

on systeemiälykäs huomiokenttä ja käyttäytymismalli. Tällöin toimija voi itse vaikuttaa pienilläkin teoilla, Losadan parametrejä mukaillen, häntä ympäröivien systeemien toimintaan.

Staattisessa olionäkemyksessä tämänkaltaista organisaationäkemyistä ei ole. Hiljaiset, näkymättömät inhimilliset voimat saavat vallan, sillä toimija ei tiedosta sitä vaikutusta, joka hänellä itsellään on häntä ympäröiviin systeemeihin. Yritystoston onnistuminen sekä oston vaikutus ostavaan yritykseen pitkällä aikavälillä on suurissa määrin sattumanvaraista.

Tässä artikkelissa artikuloimamme ymmärrys yritysostojen onnistumisesta punoo yhteen aiemmin erillään käsitellyt inhimilliset, kulttuuris-organisatoriset sekä yhteensulauttamisen johtamisen tutkimuskentät. Systeemiälykäs katsanto yritysostoihin mahdollistaa integratiivisen näkemyksen yritysostoihin, sillä se on lähtökohtaisesti systeeminen. Uskomme, että selventämällä niitä inhimillisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat yritysostojen onnistumiseen, systeemiälykäs näkökulma tuo merkittävän kontribuution olemassaolevaan varsin hajanaiseen yritysostojen yhteensulauttamisen tutkimuskenttään. Siten systeemiälykäs näkökulma yritysostoihin osaltaan rakentaa peruspilareita nykyisellään ontuvalle ymmärrykselle, joka yritysostotutkimuksessa vallitsee ostopien onnistumistekijöihin liittyen (King et al. 2004). Toimijakeskeisyytensä kautta systeemiäly eroaa vallitsevista organisaatiokäyttäytymismalleista ja siten vastaa tarpeisiin kehittää todellisuutta vastaavampia organisaatioteorioita, joissa inhimillisen toiminnan tietoisuus ja toiminnallisuus on otettu huomioon. (Ghoshal 2005).

## Viitteet

- Ackoff Russell L. 1999. *Ackoff's Best - His Classic Writings on Management*, New York, John Wiley and Sons.
- Alexander Jeffrey. 1982. *Positivism, Presuppositions, and Current Controversies*, Berkeley, University of California Press.
- Archer Margaret. 1988. *Culture and Agency: The Place of Culture in Social Theory*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Bales Robert F. 1950. *Interaction Process Analysis: A Method for the Study of Small Groups*, Reading, Addison-Wesley.
- Bales Robert F. and Cohen S. P. 1979. *SYMLOG: A System for the Multilevel Observation of Groups*, New York, Free Press.
- Bastien David T. 1987. *Common Patterns of Behavior and Communication in Corporate Mergers and Acquisitions*, Human Resource Management, Vol. 26, No. 1, pp. 17-33.
- Bechtel W. and Graham G. 1998. *A Companion to Cognitive Science*, Malden, Blackwell.
- Blau Peter. 1964. *Exchange and Power in Social Life*, New York, Wiley.
- Buckley Walter. 1967. *Sociology and Modern Systems Theory*, New Jersey, Prentice-Hall.
- Bourdieu Pierre. 1984. *Homo Academicus*, Stanford, Stanford University Press.
- Burke Ronald J. 1987. *Managing the Human Side of Mergers and Acquisitions*, Business Quarterly, Vol. 5, pp. 18-23.

- Buono Anthony F. and Bowditch James L. 1989. *The Human Side of Mergers and Acquisitions. Managing Collisions Between People, Cultures and Organizations*, London, Jossey-Bass.
- Burrell Gibson and Morgan Gareth. 1979. *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Aldershot, Ashgate.
- Cartwright Susan and Cooper Cary L. 1992. *Managing Mergers, Acquisitions and Strategic Alliances - Integrating People and Cultures*, Oxford, Butterworth-Heinemann.
- Cartwright Susan and Cooper Cary L. 1993. *The Role of Culture Compatibility in Successful Organisational Marriage*, Academy of Management Executive, Vol. 7, No. 2, pp. 57-70.
- Chatterjee Sayan. 1986. *Types of Synergy and Economic Value – The Impact of Acquisitions on Merging and Rival Firms*, Strategic Management Journal, Vol. 7, 119-139.
- Child John D., Faulkner David and Robert Pitkethly. 2001. *The Management of International Acquisitions*, Oxford, Oxford University Press.
- Churchman West C. 1979. *The Systems Approach*, New York, Laurel.
- Cohen M. D, March James G. and Olsen J. P. 1972. *A Garbage Can Model of Organizational Choice*, Administrative Science Quarterly, Vol. 17, pp. 1-15.
- Coleman James S. 1986. *Social Theory, Social Research, and a Theory of Action*, American Journal of Sociology, Vol. 91, pp. 1309-1335.
- Collins Randall. 1981. *On the Microfoundations of Macrosociology*, American Journal of Sociology, Vol. 86, pp. 984-1014.
- Cyert Richard M. and March James G. 1963. *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- Datta Deepak K. 1991. *Organisational Fit and Acquisition Performance: Effects of Post-Acquisition Integration*, Strategic Management Journal, Vol. 12, pp. 281-97.
- Datta Deepak K., George E. Pinches and V. K. Narayanan. 1992. *Factors Influencing Wealth Creation from Mergers and Acquisitions: A Meta-Analysis*, Strategic Management Journal, Vol. 13, No. 1, pp. 67-84.
- Elias Norbert. 1939. *The Civilizing Process*, Oxford, Blackwell.
- Fredrickson Barbara L. 1998. *What Good Are Positive Emotions?* Review of General Psychology, Vol. 2, No. 3, pp. 300-319.
- Gertsen Martine C., Anne-Marie Soderberg and Jens Erik Torp. 1998. *Cultural Dimensions of International Mergers and Acquisitions*, Berlin, De Gruyter.
- Giddens Anthony. 1984. *The Constitution of Social Theory: Outline of the Theory of Structuration*, Berkeley, University of California Press.
- Glaser Barney G. and Anselm L. Strauss. 1967. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Chicago, Aldine.

- Glaser Barney G. 1978. *Theoretical Sensitivity: Advances in the Methodology of Grounded Theory*, Mill Valley, CA, Sociology Press.
- Glaser Barney G. 1992. *Basics of Grounded Theory Analysis: Emergence vs. Forcing*, Mill Valley, CA, Sociology Press.
- Glaser Barney G. 1998. *Doing Grounded Theory: Issues and Discussions*, Mill Valley, CA, Sociology Press.
- Glaser Barney G. 2001. *The Grounded Theory Perspective: Conceptualization Contrasted with Description*, Mill Valley, CA, Sociology Press.
- Ghoshal Sumantra. 2005. *Bad Management Theories are Destroying Good Management Practices*, Academy of Management Learning, Vol. 4, No. 1, pp. 75-91.
- Gleick James. 1987. *Chaos: Making a New Science*, New York, Viking.
- Gottman John W., Murray James D., Swanson Catherine C., Tyson Rebecca and Swanson Kristin R. 2002. *The Mathematics of Marriages – Dynamic Nonlinear Models*, Cambridge, MA, Bradford Book.
- Greenwood Royston, Hinings C. R. and Brown John. 1994. *Merging Professional Service Firms*, Organization Science, Vol. 5, No. 2, pp. 239-257.
- Handolin Ville-Valtteri. 2004. *Systeemiälykäs palkitseminen*, teoksessa *Systeemiäly - Näkökulmia Vuorovaikutukseen ja Kokonaisuuksien Hallintaan*, R. P. Hämäläinen ja E. Saarinen (toim.), Helsinki University of Technology, Systems Analysis Laboratory, Research Reports B24, Kesäkuu, ss. 51-68.
- Hämäläinen Raimo P. and Saarinen Esa (Eds.). 2004a. *Systems Intelligence: Discovering a Hidden Competence in Human Action and Organizational Life*, Helsinki University of Technology, Systems Analysis Laboratory, Research Reports A88.
- Hämäläinen Raimo P. ja Saarinen Esa (toim.). 2004b. *Systeemiäly - Näkökulmia Vuorovaikutukseen ja Kokonaisuuksien Hallintaan*, Helsinki University of Technology, Systems Analysis Laboratory, Research Reports B24.
- Jackson Michael J. 2000. *Systems Approaches to Management*, New York, Kluwer Academic Publishers.
- Jemison David B. and Sitkin Sim B. 1986. *Corporate Acquisitions: A Process Perspective*. Academy of Management Review, Vol. 11, No. 11, pp. 145-163.
- King David R., Dalton Dan R., Daily Catherine M. and Covin Jeffrey G. 2004. *Meta-Analyses of Post-Acquisition Performance: Indications of Unidentified Moderators*, Strategic Management Journal, Vo. 25, No. 2, pp. 187-200.
- Larsson Rikard and Finkelstein Sydney. 1999. *Integrating Strategic, Organisational, and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions: A Case Survey of Synergy Realization*, Organization Science, Vol. 10, No. 1, pp. 1-26.
- Losada Marcial. 1999. *The Complex Dynamics of High Performance Teams*, Mathematical and Computer Modelling, Vol. 30, pp. 179-192.

- Losada Marcial and Heaphy Emily. 2004. *The Role of Positivity and Connectivity in the Performance of Business Teams*, *American Behavioral Scientist*, Vol. 47, No. 6, pp. 740-765.
- March James G. and Simon Herbert. A. 1958. *Organizations*, New York, Wiley.
- Marks Mitchell Lee. 1982. *Merging Human Resources – A Review of Current Research*, *Mergers and Acquisitions*, Vol. 17, No. 2, pp. 38-44.
- Marks Mitchell Lee and Mirvis Philip H. 1997. *Revisiting the Merger Syndrome: Dealing with Stress*, *Mergers and Acquisitions*, Vol. 31, No. 6, pp. 21-27.
- Mead George Herbert. 1934. *Mind, Self and Society: From the Standpoint of a Social Behaviorist*, Chicago, University of Chicago Press.
- Merton Robert K. 1968. *Social Theory and Social Structure*, New York, Free Press.
- Morosini Piero. 1998. *Managing Cultural Differences. Effective Strategy and Execution Across Cultures in Global Corporate Alliances*, Oxford, Pergamon.
- Nahavandi Afsaneh and Malekzhadeh Ali R. 1998. *Acculturation in Mergers and Acquisitions*, *Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 1, pp. 79-90.
- Napier Nancy K. 1989. *Mergers and Acquisitions, Human Resource Issues and Outcomes: A Review and Suggested Typology*, *Journal of Management Studies*, Vol. 26, No. 3, pp. 271-89.
- Ocasio William. 1997. *Toward an Attention-Based View of the Firm*, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, pp. 187-206.
- Olie René. 1990. *Culture and Integration Problems in International Mergers and Acquisitions*, *European Management Journal*, Vol. 8, No 2, pp. 206-215.
- Peterson Ivars. 1993. *Newton's Clock: Chaos in the Solar System*, New York, Freeman and Co.
- Ranft Annette L. and Michael D. Lord. 2000. *Acquiring New Knowledge: the Role of Retaining Human Capital in Acquisitions of High-tech Firms*, *The Journal of High-Tech Management Research*, Vol. 11, No. 2, pp. 295-319.
- Ranft Annette L. and Michael D. Lord. 2002. *Acquiring New Technologies and Capabilities: A Grounded Model of Acquisition Implementation*, *Organization Science*, Vol. 13, No. 4, pp. 420-441.
- Ritzer George. 1981. *Toward and Integrated Sociological Paradigm: The Search for an Exemplar and an Image of the Subject Matter*, Boston, Allyn and Bacon.
- Ritzer George. 2000. *Sociological Theory*, 5<sup>th</sup> edition, Singapore, Mc-Graw Hill.
- Saarinen Esa and Hämäläinen Raimo P. 2004. *Systems Intelligence: A Programmatic Outline*, in *Systems Intelligence: Discovering a Hidden Competence in Human Action and Organizational Life*, R. P. Hämäläinen and E. Saarinen (Eds.), Helsinki University of Technology, Systems Analysis Laboratory, Research Reports A88, October.
- Schweiger David M. and Denisi Angelo S. 1991. *Communication with Employees Following a Merger: a Longitudinal Field Experiment*, *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 1, pp. 110-135.



- Schweiger David M., Csiszar Ernst N. and Napier Nancy K. 1994. *A Strategic Approach to Implementing Mergers and Acquisitions*, in *The Management of Corporate Acquisitions*, G. von Krogh, A. Siknatra and H. Singh, H. (Eds.), London, The Macmillan Press, 1994, pp. 23-49.
- Schweiger David M. and Philip K. Goulet. 2000. *Integrating Mergers and Acquisitions: An International Research Review*, in *Advances in Mergers and Acquisitions*, C. L. Cooper and A. Gregory (Eds.), Vo. 1, Amsterdam, JAI Press, pp. 61-91.
- Seligman Martin E. P. 2002. *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment*, New York, Free Press.
- Senge Peter. 1990. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, New York, Doubleday Currency.
- Senge Peter M., Kleiner Art, Roberts Charlotte, Ross Rick and Smith Bryan. 1994. *The Fifth Discipline Fieldbook*, New York, Doubleday Currency.
- Shimizu Katsuhiko, Hitt Michael A., Vaidyanath Deepa and Pisano Vincenzo. 2004. *Theoretical Foundations of Cross-border Mergers and Acquisitions: A Review of Current Research and Recommendations for the Future*, *Journal of International Management*, Vol. 10, pp. 307-353.
- Simon Herbert A. 1947. *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*, Chicago, IL, Macmillan.
- Sinatra Alessandro and Dubini Paola. 1994. *Predicting Success after the Acquisition: The Creation of a Corporate Profile*, in *The Management of Corporate Acquisitions*, G. von Krogh, A. Siknatra and H. Singh, H. (Eds.), London, The Macmillan Press, 1994, pp. 480-512.
- Sobel Carolyn P. 2001. *The Cognitive Sciences: An Interdisciplinary Approach*, Mayfield, CA, Mountain View.
- Stacey Ralph D. 1996. *Complexity and Creativity in Organizations*, San Fransisco, Berrett-Koehler Publishers.
- Stacey Ralph D. 2000. *Strategic Management and Organisational Dynamics, The Challenge of Complexity*, London, Pearson Education.
- Stacey Ralph D., Griffin Douglas and Shaw Patricia. 2000. *Complexity and Management: Fad or Radical Challenge to Systems Thinking*, London, Routledge.
- Stacey Ralph D. 2001. *Complex Responsive Processes in Organizations: Learning and Knowledge Creation*, London, Routledge.
- Stacey Ralph D. 2003. *Learning as an Activity of Interdependent People*, *The Learning Organization*, Vol. 10, No. 6, pp. 325-331.
- Stahl Günther K. and Andreas Voigt. 2003. *Impact of Cultural Differences on Merger and Acquisition Performance: A Qualitative Review*, Paper presented at the European International Business Academy 29<sup>th</sup> Annual Conference, Copenhagen. December 11-13, 2003.
- Stillings Neil A., Weisler Steven W., Chase Christopher H., Feinstein Mark H., Garfield Jay L. and Rissland Edwina L. 1995. *Cognitive Science*, 2<sup>nd</sup> edition, Cambridge, MA, MIT Press.

- Teerikangas Satu and Laamanen Tomi. 2002. *Dealing with Cultural and Structural Diversity in Cross-Border R&D Centre Acquisitions*, European International Business Academy, 28<sup>th</sup> Annual Conference, Athens, December.
- Teerikangas Satu and Véry Philippe. 2003. *The Culture-Performance Relationship in M&A: from Yes/No to How*. European International Business Academy, 29<sup>th</sup> Annual Conference, Copenhagen, December.
- Teerikangas Satu. 2004. *Systems Intelligence in Mergers and Acquisitions – A Myth or Reality?*, in *Systems Intelligence: Discovering a Hidden Competence in Human Action and Organizational Life*, R. P. Hämmäläinen and E. Saarinen (Eds.), Helsinki University of Technology, Systems Analysis Laboratory, Research Reports A88, October, pp. 131-160.
- Teerikangas, Satu. 2005 forthcoming. *Silent forces: an Integrative Perspective to the Challenge of Post-Acquisition Integration*, Helsinki University of Technology, Department of Industrial Management, Institute of Strategy and International Business, Doctoral Dissertation.
- Trautwein, F. 1990. *Merger Motives and Merger Prescriptions*, Strategic Management Journal, Vol. 11, pp. 283-295.
- Vallacher Robin R. and Nowak Andrzej. 1994. *Dynamical Systems in Social Psychology*, Academic, New York.
- Very Philippe, Lubatkin Michael and Calori Roland. 1996. *A Cross-National Assessment of Acculturative Stress in Recent European Mergers*, International Studies of Management and Organization, Vol. 26. No. 1, pp. 59-86.
- Very Philippe, Lubatkin Michael, Calori Roland and Veiga John. 1997. *Relative Standing and the Performance of Recently Acquired European Firms*, Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 8, pp. 593-614.
- Weber Yaakov. 1996. *Corporate Cultural Fit and Performance in Mergers and Acquisitions*, Human Relations, Vol. 49, No. 9, pp. 1181-1202.
- Weber Yaakov, Shenkar Oded and Raveh Adi. 1996. *National and Corporate Cultural Fit in Mergers & Acquisitions: An Exploratory Study*, Management Science, Vol. 42, No. 8, pp. 1215-27.
- Weick Karl M. 1979. *The Social Psychology of Organizing*, 2<sup>nd</sup> edition, New York, Random House.
- Wiley Norbert. 1988. *The Micro-Macro Problem in Social Theory*, Sociological Theory, Vol. 6, pp. 254-261.

## **Kirjoittajat**

DI Satu Teerikangas viimeistelee väitöskirjaansa Teknillisen Korkeakoulun tuotantotalouden osastolla yritysostojen yhteensulauttamisen haasteista.

Raimo P. Hämäläinen on Teknillisen Korkeakoulun professori ja Systemianalyysin laboratorion johtaja erityisalanaan systeemit ja päätöksenteko.

Esa Saarinen on Teknillisen Korkeakoulun Systemitieteiden professori erityisalanaan soveltava filosofia ja luova ongelmanratkaisu.