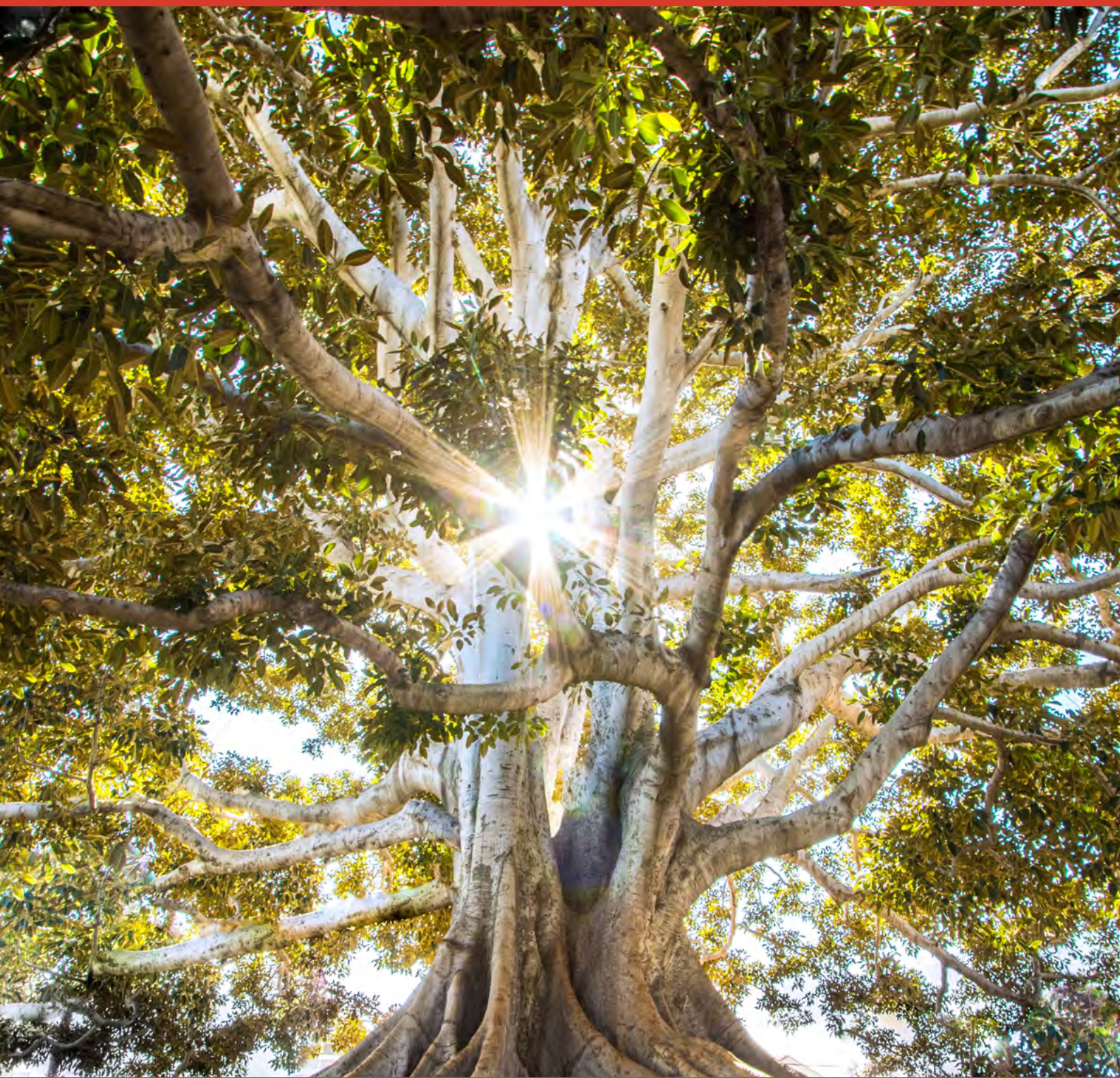




UUDISTU. KASVA. ONNISTU.



# **Onnistu organisaatiointegraatiossa**

Minna Valonen





UUDISTU. KASVA. ONNISTU.

Huhtikuu 2021

Onnistu organisaatiointegraatiossa © Minna Valonen

Kuvat Unsplash



## Onnistu organisaatiointegraatiossa

Suomessa tapahtuu joka vuosi satoja yritysjärjestelyjä, osakekauppoja, liiketoimintakauppoja ja ulkoistuksia. Yritykset tavoittelevat näillä ratkaisulla liikevaihdon ja -liikevoiton kasvattamista, tarjoaman tai asiakaskunnan laajentumista, pääsyä uusille markkina-alueille, synergioita tai keskittymistä omaan ydinliiketoimintaan.

Osapuolten liiketoiminnoista ja järjestelyn tavoitteista riippuen kokonaisuuteen sisältyy useita eriateisia integraatioita. Integraatioilla tavoitellaan yritystoimintojen synergiaa, karsitaan päällekkäisyyksiä tai rakennetaan aiempaa yhtenäisempää toimintakulttuuria, usein samalla uudistaen jo olemassa olevaa.

Organisaatiointegraatiot ovat kuitenkin haastava kokonaisuus. Olen koostanut tähän lyhyeen oppaaseen keskeisiä huomioita, vinkkejä ja muistettavia asioita organisaatiojärjestelyihin liittyen.

Toivottavasti tarjoamani tieto on hyödyksi, kun yrityksenne pohtii seuraavaa integraatioitaan tai sen tarvetta. Lisätietoa löydät myös [www.ccvalonen.fi](http://www.ccvalonen.fi)

Autan myös mielelläni, ota rohkeasti yhteyttä!

Minna Valonen  
minna@ccvalonen.fi  
050 5402 530

# Johdanto

Yrityksiä ostetaan, myydään ja yhdistetään taajaan. Myös ulkoistuksia tehdään runsaasti. Silti valitettavan usein näissä järjestelyissä ei saavuteta niille asetettuja taloudellisia tavoitteita. Kun taloudellisten tavoitteiden lisäksi tarkastellaan muita integraation, johtamiseen ja yrityksen toimintakulttuuriin liittyviä tavoitteita, noin puolet järjestelyistä ei saavuta asetettuja tavoitteita.



Organisaatiojärjestelyistä tiedetään, että järjestelyissä panostetaan pitkälti järjestelyn arvottamiseen, sopimuksiin ja rahoitukseen. Järjestelyn toimeenpanon jälkeinen aika eli itse integraatio jää usein liian vähälle huomiolle.

On ymmärrettävää, että panostus organisaatiojärjestelyssä kohdistuu varsinaista järjestelyä edeltävään aikaan. Usein ajatellaan, että varsinainen integraatio toteutuu osana jokapäiväistä operatiivista toimintaa. Etukäteistä suunnittelua ei tällöin välttämättä nähdä aikataulullisesti oleellisena tai tulevan toiminnan tuloksellisuuden takaamisen kannalta merkityksellisenä. Tämä on harmillista, koska juuri integraation liittyvien elementtien huomiointi mahdollistaa sekä taloudellisten että muiden integraatiolle asetettujen tavoitteiden saavuttamisen.

Kaikissa liiketoimintajärjestelyissä ei integraatiolle ole aidosti tarvetta. Ostettu yritys tai liiketoiminta saattaa jatkaa toimintaansa itsenäisenä entiteettinä, jolloin toimintamallien, henkilöstön ja yrityskulttuurien integroinnille ei ole tarvetta.

Mikäli toimintamalleja, prosesseja, työkaluja, organisaatiota, ihmisiä ja toimintakulttuuria on tarvetta integroida, on siihen syytä panostaa mahdollisimman pian organisaatiojärjestelyn toteutuksen jälkeen. Tällöin integraatiolle on muutoksiin reagoimisen näkökulmasta otollisin aika.

*Integraation osalta on tärkeä muistaa, että vaikka hyvä suunnittelu on keskeistä, lunastetaan järjestelyn yhteydessä annetut lupaukset nimenomaan teoilla.*

# Vinkki 1: Valmistele organisaatiota ja johtamista

Integraatiossa tarvittavia elementtejä voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta. Käytännön asioihin kuuluvat toimitilat, koneet ja laitteet sekä tietotekniset järjestelmät.

## Miksi tämä on tärkeää

Hyvän kulttuuri-integraation käyntiin saamiseksi tulisi valmistella myös suunnitelma tulevasta organisaatiosta. Mikäli halutaan yhtenäistää kulttuuria, on hyvin toteutettu organisaation yhdistäminen tähän nopein ratkaisu. Esihenkilörooleja tulee tarkastella strategia huomioiden.

## Vinkit

Suurissa järjestelyissä on muutoinkin aina mahdollisuus toimintamallien uudistamiselle. Kaikessa integraatioon liittyvässä tulee huomioida strategian ja asiakastyön kannalta parhaat ratkaisut ja toimintatavat. "Otetaan vain käyttöön vastaanottavan organisaation toimintamallit"-ajattelun ansaan astumista kannattaa välttää.

Integraatio on tilanne, jossa voidaan myös yhteistyössä luoda uusia toiminta- tai johtamismalleja sen sijaan, että käytetään jommankumman osapuolen jo valmiiksi käyttämiä malleja. Aivan uudet toimintamallit voivat aidosti johtaa loistavaan lopputulokseen ja toteuttaa integraation koko organisaation parhaaksi.



## Miten ammattilainen voi auttaa

Tilanteessa, jossa osa avainhenkilöistä tunnetaan ja osa on vieraampia, ulkopuolisen kumppanin hyödyntäminen organisaatioon liittyvissä henkilövalinnoissa tuo prosessiin selkeyttä ja johdonmukaisuutta. Myös aidosti yhdenvertainen rekrytointi mahdollistuu, kun varmistutaan, että henkilöitä arvioidaan tasavertaisesti riippumatta siitä, kuinka moni ja kuinka hyvin heidät organisaatiossa tunnetaan. Uusi tilanne tarjoaa mahdollisuuden myös johtamisjärjestelmän päivittämiseen.

*”Parannettavaa yritykset näkevät etenkin integraation suunnittelussa, siihen liittyvässä viestinnässä ja kulttuuri-integraatiossa.”*

Integraatioon liittyvien organisaatio- ja toimintamallien valmistelu jo ennen järjestelyn julkaisua on tärkeää, samalla tulisi kuitenkin jättää tilaa yhteistyön hyödyntämiselle. Hyvä avainhenkilöiden tutustuminen toisiinsa ja tämän jälkeen käynnistyvät integraatioryhmät voivat tuottaa merkittävän osan yhteisestä näkemyksestä.

Integraatioryhmissä tulee olla kattava edustus molemmista organisaatioista, riittävä yhteisymmärrys strategiasta ja sen asettamista vaatimuksista sekä selkeä ja tiukasti aikarajattu toimeksianto. Integraatioryhmän työ käynnistyy osapuolten tutustumisella ja nykyisiin toimintamalleihin perehtymisellä.

Työryhmien työn tuloksellisuutta parantaa välikatselmoinnit, joissa tarkastellaan edistymistä ja samalla on mahdollisuus varmistaa, että eri työryhmät huomioivat toistensa työn tarvittavilta osin.

## Vinkki 2: Valmistele julkaisua ja panosta viestintään

Organisaation ja toimintamallien valmistelun rinnalla yksi keskeisimpiä asioita on järjestelyn julkaisuun liittyvät toimenpiteet sekä integraatioon liittyvä viestintä.



### Miksi tämä on tärkeää

Julkaisupäivän juoksutus kaikkinne viestintäkohteineen on tärkeä aikatauluttaa huolellisesti. Tätäkin tärkeämpää on panostaa keskeisiin ydinviesteihin. Näitä hiotaan usein myös yhteistyössä järjestelyn toisen osapuolen kanssa. Ydinviestit parhaimmillaan todentavat sen, että järjestely toteuttaa yrityksen strategiaa. Riippumatta kunkin yksittäisen viestin kohderyhmästä on viestin keskeisten osien hyvä olla samankaltaisia. Hyvin suunniteltu ja laadittu Q&A tukee viestintää ja takaa kaikille osapuolille mahdollisuuden vastata toistuviin kysymyksiin yhdenmukaisesti.

*”Jos muutosprosessin aikana viestinnässä on liian pitkiä taukoja, tulkitaan tämä tiedon salailuna ja asioiden piilotteluna.”*

Järjestelyn kohteena olevan organisaation tai toiminnon henkilöstölle uutinen järjestelystä on usein shokki. Tämän vuoksi keskeisiä muutokseen sekä sen perusteluihin ja taustaan liittyviä seikkoja täytyy olla valmis toistamaan. Alkuvaiheen viestintää voi myös pilkkoa hallittavampiin osiin; tällöin on tärkeää kertoa avoimesti, mistä ja milloin seuraavaksi viestitään.

## **Vinkit**

Muutosviestinnän osalta tärkein elementti on viestinnän säännöllisyys. Integraation osalta tämä tarkoittaa intensiivisimmässä vaiheessa viestimistä viikoittain. Jos muutosprosessin aikana viestinnässä on kovin pitkältä tuntuvia taukoja, tulkitaan tämä tiedon salailuna ja asioiden piilotteluna. Muutosviestinnässä tärkeää onkin, että mikäli uutta viestittävää ei ole, viestitään kuitenkin se, ettei uutta viestittävää ole.

Viestinnän tulee myös olla tilanteen sallimalla tavalla kasvollista. Livenä järjestetyt tilaisuudet, kameroiden käyttö online-palavereissa ja videoiden hyödyntäminen tekevät organisaation uusista kasvoista inhimillisempiä ja ihmisistä helpommin lähestyttäviä.

## **Miten ammattilainen voi auttaa**

Integraatioammattilainen tuo viestintään suunnitelmallisuutta, säännöllisyyttä ja ennakoitavuutta sekä erilaisia työkaluja.

Integraatioviestinnän tulee kertoa, mitä integraatiossa on tapahtunut ja mitä on tapahtumassa seuraavaksi. Tätäkin tärkeämpää on kuunnella ja pyrkiä vastaamaan heräviin kysymyksiin ja huoliin, ja toisaalta myös kasvattaa ja ylläpitää kenties jo syntyneitä intoa ja odottavaa ilmapiiriä. Kaikkiin kysymyksiin ei tarvitse olla välittömästi vastauksia – integraatiossa joutuukin usein toistamaan lausumaa: ”tuo olikin hyvä kysymys, meillä ei ole vielä vastausta tähän, mutta selvitämme ja palaamme asiaan”.

*Integraatiossa viestinnän ketju ei saisi koskaan katketa.*



## Vinkki 3: Osallista!

### Miksi tämä on tärkeää

Hyvin toteutettu integraatio on mahdollisuus kasvattaa organisaatiota ja luoda uudenlaista yhdessätekemisen toimintakulttuuria. Jo aiemmin mainituissa integraatioryhmissä voidaan vahvistaa yhdessä tekemistä sekä työstää käytännön asioita.



### Vinkit

On lisäksi tärkeää huomioida koko järjestelyn kohteena oleva henkilöstö. Henkilöstön näkökulmasta onnistuneessa integraatiossa tarjotaan mahdollisuus muutokseen liittyvien huolten käsittelemiseen ja uuden tilanteen tuomien mahdollisuuksien oivaltamiseen. Nämä tilaisuudet voivat olla pienryhmämuotoisia tai henkilökohtaisia. Usein myös alkuvaiheessa tarjottu mahdollisuus keskustella ulkopuolisen integraatioasiantuntijan kanssa voi olla paikka tunteiden tuulettamiselle. Näin tarjotaan yksilölle mahdollisuus nähdä oma panoksensa integraatiolle ja suunnata energiansa integraation peloista sen tuomiin mahdollisuuksiin. Tämä panos synnyttää sitoutumista uuteen tilanteeseen sekä nopeuttaa muutoksen onnistumista.

Myös vastaanottavan henkilöstön jäsenillä on usein huolia ja kysymyksiä järjestelyn luomaan tilanteeseen liittyen, joten heidänkin kuulemiselle ja kysymysten käsittelylle tulee olla paikka integraatiossa. Vastaanottava henkilöstö tulee huomioida, jotta he ottavat uudet tulevat työkaverit hyvin vastaan.

### Miten ammattilainen voi auttaa

Integraatiossa tulee tarjota kohtaamisia kaikkien integraation vaikutuspiirissä olevien henkilöstöryhmien välille. Parhaimmillaan tällaiset kohtaamiset ovat vuorovaikutteisia, yhteistä ymmärrystä luovia, suunniteltuja ja hyvin valmisteltuja kohtaamisia, joissa tavoitteellisesti ja ratkaisukeskeisesti luodaan yhteistä tulevaisuutta. Kevyimmillään toteutus voi tarkoittaa fasilitoituja keskusteluja. Laajemmin, ammattimaisesti ja skaalautuvasti toteutettuna niissä voidaan hyödyntää dialogisia menetelmiä (ks. infolaatikko), jotka toimivat suurissakin ryhmissä. Osallistavien vaiheiden suunnittelussa ja toteutuksessa ammattilainen varmistaa osallistamisen onnistumisen.

*”Olennaista on tarjota tila, jossa voi sekä kertoa huolista että innostua uuden tilanteen tuomista mahdollisuuksista.”*

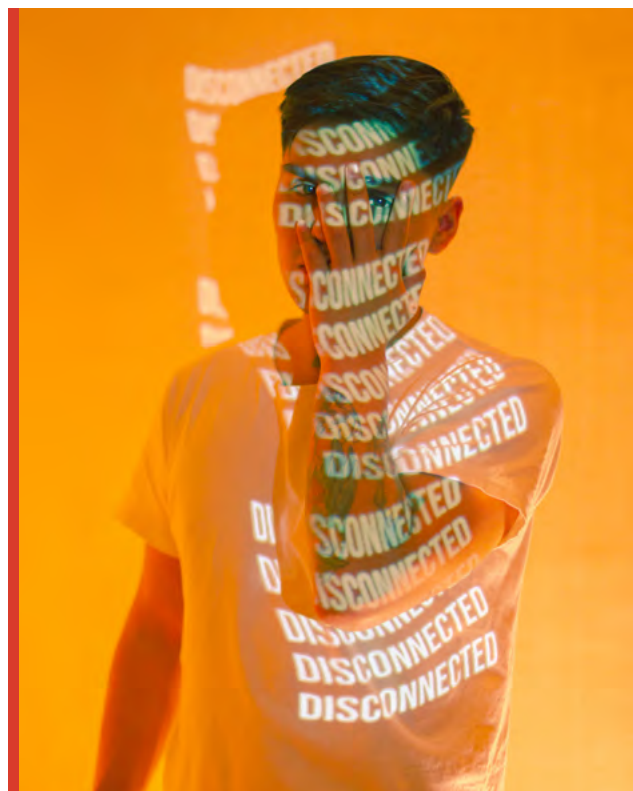


## Vinkki 4: Varaudu kaikkiin tunteisiin

Tilanne, jossa organisaatioiden päätöksellä oma työ, työpaikka, palkanmaksaja tai kaikki nämä muuttuvat, on monella tavalla muutuskäyvyyden koetinkivi. Ihmisten yksilöllisiin reagoitapoihin vaikuttavat oma kokemushistoria, sitoutuminen nykyiseen työtilanteeseen sekä käsitys siitä, miten itse pärjää muutostilanteessa.

### Miksi tämä on tärkeää

Integraatiota toteuttavien näkökulmasta on kuitenkin tärkeä ymmärtää, että kaikki muutokseen liittyvät tunteet ovat ymmärrettäviä, vaikka tavassa tuoda niitä esiin voi tuki paikka paikoin olla kehittämisen varaa.



*”Kaikki muutokseen liittyvät tunteet ovat ymmärrettäviä.”*

### Vinkit

Tunteiden käsittelyä voi edesauttaa varmistamalla, että muutosprosessiin joutuvalla henkilöllä on väylä, jossa purkaa omia tuntejaan. Samanaikaisesti on tärkeää muistaa, että ihmisten eteneminen muutoksessa on yksilöllistä. Vielä pitkänkin ajan kuluttua joku voi olla shokissa tai kriisivaiheessa.

Järjestelyn julkaisun ja integraatioprosessin aloittamisen jälkeen kannattaa odottaa työntekijän päällimmäisten tunteiden tasaantumista, jonka jälkeen henkilöstön innostuneisuutta ja hyvinvointia on syytä seurata pitkäjänteisesti läpi integraation. Samanaikaisesti voi seurata työntekijän ajatuksia integraation etenemisestä sekä tämän kokemaa tyytyväisyyttä integraation yhteistyöhön. Tunteiden käsittelyssä ja kuvaamisessa apuna voidaan käyttää myös ns. fiilis- tai pulssimitareita.

### Miten ammattilainen voi auttaa

Lopulta on kuitenkin oleellista muistaa, että tunteiden käsittelylle ja hyvälle yhteistyölle ja yhteisen suunnan saamiselle paras perusta on luottamus. Luottamus rakentuu ihmisen tuntemisen ja yhteistyön avulla. Toisten ihmisen yleisen tuntemisen lisäksi on hyvä kehittää luottamusta jakamalla osaamista sekä ratkomalla haasteita ja tekemällä töitä yhdessä. Jokainen meistä tekee virheitä, ja hyvä luottamuksen mittari onkin epäonnistumisen käsittelyn tavassa: luottavassa työyhteisössä virheet tuodaan heti oma-aloitteisesti esille ja niihin löydetään korjaavat toimenpiteet yhdessä.

Integraatioammattilainen voi tukea esihenkilöitä, integraatiotiimejä ja organisaation johtoa yhteistyön rakentamisessa ja luottamuksen hyvän perustan synnyttämisessä.

## Vinkki 5: Toimi!

### Miksi tämä on tärkeää

Integraation otollisin aika on kohtuullisen pian julkaisun ja järjestelyn toteutumispäivän jälkeen. Mikäli organisaatiota, toimintamalleja, prosesseja ja työkaluja on tarvetta integroida, on tähän syytä panostaa rivakasti. Tällöin on siirtyvän henkilöstön osalta muutoksille hedelmällisin maa-perä. Tämä koskee erityisesti sellaisia ratkaisuja, jotka muuttavat organisaatorakennetta, tiimien tehtäviä tai kokoonpanoja, henkilöstön työtehtäviä ja toimintamalleja sekä työyhteisön ja -tiimien pelisääntöjä.

### Vinkit

Tärkeää integraation suunnittelussa on kokonaiskuva: mitä lopulta tavoitellaan, miksi tavoitellaan ja miten tavoitellaan. On myös pidettävä mielessä tehtyjen valintojen strategisuus sekä se, että integraatiokokonaisuutta toteutetaan selkeinä osina, etenemisestä viestitään säännöllisesti ja henkilöstöä osallistetaan integraation eri vaiheissa. Myös kunkin vaiheen päättymisestä sekä tehdyistä ratkaisuista ja niiden pohjalta mahdollisesti käynnistyvistä kehitysprojekteista on viestittävä niin avoimesti kuin on mahdollista.

*"Integraatio ei saa ikään kuin hävitä keskustelusta huomaamatta."*

### Miten ammattilainen voi auttaa

Mikäli yrityksesi kasvustrategiaa toteutetaan järjestelyillä tai toimitte esimerkiksi ulkoistusten kohteena olevalla toimialalla, integraatioihin kannattaa rakentaa juuri teidän yrityksenne tavoitteita ja toimintakulttuuria tukeva toimintamalli. Integraatioammattilainen auttaa tämän rakentamisessa. Tämän jälkeen voitte skaalata toimintamallit aina kulloisellekin integraatiolle asetettujen tavoitteiden mukaan. Hyvä nyrkkisääntö on, että tee aina hieman enemmän kuin on välttämätöntä.



## Dialogimenetelmät

Dialogimenetelmien asiantuntija, Dazzlen Heli Vähätiitto, kuvaa dialogimenetelmiä seuraavasti:

- Dialogimenetelmä pohjautuu pedagogisesti suunniteltuihin dialogityökaluihin, joita hyödynnetään pienryhmissä käytävissä vertaiskeskusteluissa.
- Dialogityökalut mahdollistavat ratkaisukeskeisen, merkityksellisen ja tavoitteellisen keskustelun yhteisistä teemoista – esimerkiksi uuteen strategiaan tai yhteisiin toimintatapoihin liittyen. Teemat sovitaan asiakkaan kanssa yhdessä osana yhteissuunnitteluprosessia, jolloin ne tuovat eniten lisäarvoa sekä organisaatiolle että osallistujille.
- Dialogityökalut suunnitellaan aikuisoppimisen parhaita käytäntöjä hyödyntäen pedagogisesti oivalluttaviksi ja visuaalisesti inspiroiviksi.
- Dialogityökaluja on sekä virtuaalisessa että fyysisessä muodossa ja niistä valitaan kuhunkin tilanteeseen sopivin toteutustapa. Tämä mahdollistaa helposti skaalautuvan vuorovaikutusprosessin koko organisaatiossa – myös monikielisesti.
- Innostavat ja mukaansatempaavat vertaiskeskustelut jättävät pysyvemmän muistijäljen ja näin optimoidaan työpajoihin käytetty aika suhteessa vaikuttavuuteen.

Minnan lisäksi voit kysyä lisää Dialogisista menetelmistä

Dazzlen toimitusjohtaja Heli Vähätiitolta.

Heli Vähätiitto, heli.vahatiitto@dazzle.fi, 050 341 2901.



## Lisälukemistoa

KPMG:n vuonna 2017 tekemän haastattelututkimuksen mukaan yritykset haluavat panostaa seuraavissa integraatioissa etenkin viestintään, kulttuuri-integraatioon ja integraation suunnitteluun. Seuraavaksi tärkeimmiksi aiheiksi listalla nousivat oikean integraatiotiimin valinta ja integraation johtaminen. KPMG:n raporttia voit tarkastella oheisen linkin kautta:

[assets.kpmg/content/dam/kpmg/fi/pdf/2017/11/Post-merger%20integration%20research%20Finland.pdf](https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/fi/pdf/2017/11/Post-merger%20integration%20research%20Finland.pdf)

