

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Annika Ploom, Kairi Toom

**ORGANISATSIOONIKULTUURI INTEGRATSIOONI VÄLJAKUTSED
ÜHINEMISTE JA OMANDAMISTE KONTEKSTIS**

Magistritöö

Juhendaja: professor Maaja Vadi

Tartu 2025

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autori allkiri)

ORGANISATSIOONIKULTUURI INTEGRATSIOONI VÄLJAKUTSED ...

Sisukord

| | |
|---|----|
| Sissejuhatus..... | 5 |
| 1. Organisatsioonikultuuri integratsiooni teoreetiline käsitlus ühinemiste ja omandamiste kontekstis..... | 8 |
| 1.1. Ühinemiste ja omandamiste sisu..... | 8 |
| 1.2. Organisatsioonikultuuri integratsiooni väljakutsed ühinemiste ja omandamiste kontekstis..... | 18 |
| 2. Organisatsioonikultuuri integratsiooni väljakutsed ühinemistes ja omandamistes | 29 |
| 2.1. Uurimisprotsess ja valimi moodustamise alused | 29 |
| 2.2. Organisatsioonikultuuri integratsiooni väljakutsed ja ilmnenise seaduspärasused..... | 34 |
| 2.3 Organisatsioonikultuuri integratsiooni väljakutsed protsessi vaates | 40 |
| 2.4. Organisatsioonikultuuri integratsiooni väljakutsetega seotud järeldused | 44 |
| Kokkuvõte..... | 50 |
| Viidatud allikad..... | 53 |
| Lisad..... | 61 |
| Lisa 1 Organisatsioonikultuuri käsitluste võrdlus..... | 61 |
| Lisa 2 Organisatsioonikultuuri integratsiooni väljakutsed ja peamised tagajärjed | 63 |
| Lisa 3 Kultuurivormid, -tunnused ja väljakutsete/õnnestumiste delta(rel)..... | 64 |
| Lisa 4 Uurimisplaan | 65 |
| Lisa 5 Intervjuuküsimustik..... | 65 |
| Lisa 6 M&A protsessi iseloomustatavate märksõnade kodeerimine | 70 |
| Lisa 7 Screenshot intervjuude kodeerimise tööfailist | 71 |
| Lisa 8 Dokumendianalüüs tabelina | 71 |
| Summary..... | 77 |

Sissejuhatus

“Üks asi, mida soovin, et oleksime teinud, oli kultuuridiagnostika teostamine kohe meie planeerimisprotsessi alguses. See oleks kõrvaldanud mõned väärarusaamad mõlema ettevõtte kultuuri kohta ning loonud objektiivse kriteeriumide kogumi, mille ümber oleksime võinud pidada vestlusi, mis põhinevad faktidel, mitte ainult anekdootidel või uskumustel.”

(Engert et al., 2019, lk 4 – Beverly Goulet, American Airlinesi endine asepresident ja integratsioonijuht)

Beverly Gouleti sõnad toovad esile ühe olulise väljakutse, mis saadab ühinemiste ja omandamiste (ingl *mergers and acquisitions*, edaspidi ka M&A) protsesse: organisatsioonikultuuri integratsiooni olulisuse teadvustamine ja sellele teadlikult fookuse seadmine. M&A puhul räägitakse sageli peamiselt finantsilistest ja juriidilistest aspektidest, kuid just organisatsioonikultuur kipub tahaplaanile jääma.

M&A on üks enim levinud laienemis- ja kasvuviise, mida kasutavad ettevõtted üle maailma (Siddiqui & Farooq, 2022). Tegemist on globaalse ärikeskkonna olulise strateegilise tööriista ja eelistatuima äristrateegiaga (Hossain, 2021). Rekordiline 2021. aasta viis M&A globaalsed tehingumahud 5 triljoni dollarini, millele on järgenud mõningane langus 2022. aastal 3,6 triljonile ja 2023. aastal 3,2 triljonile dollarile tulenevalt makromajanduslikest teguritest ja üldistest geopoliitilisest ebakindlusest (PitchBook, 2023). Ülemaailmsetest otseinvesteeringute kogumahust moodustavad ühinemised ja omandamised ligikaudu 40-50% (World Investment Report, 2023), seega suunatakse M&A tehingute abil märkimisväärne osa ressursse ümber nii eri sektorite kui ka regioonide vahel. M&A püsib vaatamata majanduslikele kõikumistele ettevõtete kasvu ja ümberkujundamise keskse strateegiana (Deloitte, 2024). See näitab, et ka volatiilsetel aegadel otsitakse ühinemiste ja omandamiste abil jätkuvalt konkurentsieelist ning paremat turupositsiooni.

Kuigi M&A-d nähakse majanduskasvu ja efektiivsuse suurendamise vahendina, ei täida paljud tehingud seatud ootusi. Traditsiooniliselt on arvatud, et 70–90% ühinemistest ja omandamistest ebaõnnestuvad, kuna ei suudeta saavutada kavandatud sünergia ega strateegilisi eesmärke (Christensen et al., 2011; Shippee, 2014; Joshi et al., 2020). Ühinemist peetakse ebaõnnestunuks, kui lühiajaliselt ei saavutata oodatud väärtuse kasvu, vaid

ORGANISATSIOONIKULTUURI INTEGRATSIOONI VÄLJAKUTSED ...

ettevõtte väärtus hoopis väheneb (Stein et al., 2016). Deloitte'i (2022) andmetel võib samas edukaks lugeda kuni ligikaudu pooled tehingutest, kuid siingi on edu määr tihti seotud erinevate hindamiskriteeriumidega. Olgu statistika milline tahes, ebaõnnestumise määr on kõrge ning tehingujärgne integratsioon kerkib üha selgemalt esile olulise etapina, mille mõju M&A õnnestumisele on märkimisväärne (Rottig 2017; Weber et. al, 2011; Krug & Aguilera, 2004).

Ettevõtete ühinemiste ja omandamiste järgne, strateegilisel, operatiivsel ja finantsilisel tasemel, integratsiooni saavutamine on väljakutseid pakkuv- PwC 2023. uuringu andmetel saavutas vaid 14% 2022. aastal vastanutest kõrge integratsiooni taseme kõigil kolmel tasandil ning 2019. aastal ei suutnud seda saavutada ükski küsitletud ettevõtte (PwC, 2023). Integratsioonifaasis tekivad peamised takistused, mis määravad tehingu lõpptulemuse ja just puudulik kultuuriline integratsioon üks kriitilisemaid tegureid, mis takistab oodatud sünergia ja väärtuse loomist (Engert et al., 2019).

Organisatsioonikultuuri ignoreerimine M&A tehingu erinevates etappides võib kaasa tuua töötajate vastuseisu, juhtimisprobleemid ja võtmetalentide lahkumise, ohustades ühinemisyärgse organisatsiooni pikaajalist stabiilsust (Buono & Bowditch, 1989; Marks & Mirvis, 1997; Weber et al., 2014). Seejuures tuleb märkida, et sellest, kui hästi ühinemiseelised kultuurid omavahel formaalselt "sobivad" on olulisema kaaluga see, kuidas neid pärast tehingut päriselt integreeritakse (Nahavandi & Malekzadeh, 1988; Stahl et al, 2004). Weber jt (2014) rõhutavad, et organisatsioonikultuuri integratsiooniga on vaja alustada juba enne formaalseid lõppotsuseid, et luua tugev alus pärast tehingut algavale integratsiooniprotsessile.

Hoolimata selle olulisusest, on organisatsioonikultuuri aspekt M&A protsessis jätkuvalt alahinnatud. Kui vaid pooled küsitletud organisatsioonidest vastasid PwC 2020. aasta uuringus, et kultuuri hindamine kuulub nende ühinemise ja omandamise strateegiasse, samas kui 65% ettevõtetest tunnistas, et kultuurilised erinevused on takistanud omandamisjärgset väärtuse loomist (Proppe & Nahass, 2024). Sarnasele järeldusele on jõudnud ka mitmed teised rahvusvahelised uuringud (Deloitte, 2020; KPMG, 2021), mis juhivad tähelepanu kultuuriliste tegurite olulisusele M&A integratsioonifaasis. See viitab tõsisemale vastuolule- kultuurilist integratsiooni peetakse küll oluliseks, ent ei rakendata järjepidevalt. Kuna ühinemiste ja omandamiste näol on tegemist ressursimahuka ja riskantse

ORGANISATSIOONIKULTUURI INTEGRATSIOONI VÄLJAKUTSED ...

protsessiga, seda eriti suuremahuliste tehingute korral, võib kultuurilise integratsiooni ebaõnnestumine lisaks loodetud eesmärkide saavutamata jätmisele mõjutada nii ettevõtte olemasolevaid ressursse, investeerimisvõimekust ja turupositsiooni kui ka viia omandaja ettevõtte aktsiate väärtuse hävimiseni (Hossain, 2021). Sellest ilmnebki autorite hinnangul vajadus selgemate juhiste järele, mis aitaksid organisatsioonidel mitte üksnes tunnistada, vaid ka rakendada kultuuri elementi ühinemiste ja omandamiste erinevates etappides-teadvustada organisatsioonikultuuri rolli M&A integratsiooniprotsessis ja seda protsessi teadlikult juhtida, sest kultuurilised tegurid võivad lõppkokkuvõttes otsustavalt mõjutada terviklikult toimiva ettevõtte kujunemist.

Võttes arvesse eelkirjeldatud väljakutseid, mida organisatsioonikultuuri integratsioon ühinemiste ja omandamiste protsessis esitab ja samas asjaolu, et M&A näol on tegemist ühe levinuima strateegiaga ettevõtte laienemiseks ja kasvuks, peavad autorid oluliseks mõista, milles need väljakutsed seisnevad ja kuidas sellest aspektist lähtuvalt toetada ühinemiste ja omandamiste eesmärkide saavutamist.

Käesolevas töös uuritakse rahvusvahelise haardega ettevõtete kogemusi, kes on Eestis registreeritud või kellel on Eestis tegutsev tütarettevõtte ning kelle tegevusvaldkonnaks on teenuste osutamine ja/või tootmine. Nende organisatsioonide ühisosa seisneb kasvustrateegias, mille osaks on ühinemised ja omandamised. Töös kasutatakse ühinemise ja omandamise protsessi kirjeldamisel ingliskeelset lühendit *M&A*, kuna see on valdkonnas laialdaselt juurdunud termin, mida kasutatakse nii teaduskirjanduses kui ka rahvusvahelises äritegevuses.

Magistritöö eesmärk on välja selgitada Eestis tegutsevate ettevõtete organisatsioonikultuuri integratsiooni väljakutsed ühinemiste ja omandamiste kontekstis. Eesmärgini jõudmiseks on autorid püstitanud järgnevad uurimisülesanded:

- kaardistada ühinemiste ja omandamiste sisu ning kultuurilise integratsiooni peamised väljakutsed;
- sünteesides teaduskirjandust koostada uurimisplaan;
- viia väljakutsete tuvastamiseks läbi uurimus kaasates ettevõttesisesed eksperdid, välised konsultandid ja töötajad;

ORGANISATSIOONIKULTUURI INTEGRATSIOONI VÄLJAKUTSED ...

- analüüsida Eestis tegutsevate ettevõtete ühinemiste ja omandamiste kogemusi tuvastamaks organisatsioonikultuuri integratsiooni väljakutsed ja ilmnemise seaduspärasused.

Magistritöö koosneb kahest peatükist, millest esimene annab ülevaate ühinemiste ja omandamiste sisust ning organisatsioonikultuuri integratsiooni väljakutsetest ühinemistes ja omandamistes. Peatükis avatakse ühinemiste ja omandamiste mõiste, peamised motiivid ja etapid ning koondatakse peamised väljakutsed. Teises alapeatükis keskendutakse organisatsioonikultuuri keskele rollile ühinemistes ja omandamistes.

Teises peatükis käsitletakse organisatsioonikultuuri integratsiooni väljakutsete tuvastamiseks autorite poolt läbi viidud uurimust, analüüsitakse selle tulemusi ja esitatakse järeldused.

Märksõnad: strateegiline juhtimine, M&A, organisatsioonikultuur

Teaduseriala kood: S190 Ettevõtete juhtimine

1. Organisatsioonikultuuri integratsiooni teoreetiline käsitlus ühinemiste ja omandamiste kontekstis

1.1. Ühinemiste ja omandamiste sisu

Eesmärgiga mõista M&A protsessi väljakutseid, on asjakohane alustada selle tehingu olemuse avamisest. Ühinemised ja omandamised on mõiste, mis kirjeldab ettevõtete või varade konsolideerimist erinevate finantsvahendite kaudu (Lootah, 2024). Kuigi neid mõisteid kasutatakse enamasti koos, kannavad ühinemised ja omandamised eraldi vaadelduna oma spetsiifilist tähendust.

Ühinemine on tehing kahe ettevõtte vahel, mille käigus luuakse uus juriidiline keha, mis neid ettevõtteid ühendab (Gaughan, 2013). Ühinemised on tavapäraselt vabatahtlikud ja hõlmavad ligikaudu sama suuruse ja ulatusega ettevõtteid (Hassan et al., 2018). Seevastu omandamine, mida sageli nimetatakse ka ülevõtmiseks, toob kaasa omandatava ettevõtte senise juriidilise ja operatiivse iseseisvuse kadumise, samas kui omandaja säilitab oma identiteedi (Gaughan, 2013). Praktikast toimuvad ühinemised siiski harva, mistõttu kasutatakse sageli ja ka käesolevas töös, laiemat mõistet „ühinemise ja omandamise tehing“ (Majaski, 2024).

Ühinemiste ja omandamiste tegevus toimub lainetena, mida mõjutavad majanduslikud, tehnoloogilised ja poliitilised tegurid. Uuringud näitavad, et M&A lained

ORGANISATSIOONIKULTUURI INTEGRATSIOONI VÄLJAKUTSED ...

järgivad sageli tööstuslikke või tehnoloogilisi murranguid ning esinevad soodsa majanduskeskkonna, näiteks krediiturgude laienemise ja aktsiaturu tõusude ajal. (Martynova & Renneboog, 2008; Gaughan, 2013) See annab tunnistust asjaolust, et M&A protsess ei ole staatiline, vaid dünaamiline nähtus, mida tuleb strateegilise planeerimise kontekstis põhjalikult analüüsida.

M&A tehinguid saab liigendada mitmel erineval viisil, sõltuvalt nende strateegilisest eesmärgist ja tehingu iseloomust. Üks levinumaid klassifikatsioone eristab ühinemised ja omandamised nende suunitluse järgi horisontaalseteks, vertikaalseteks ja konglomeraatseteks (Hossain, 2021; Gaughan, 2013; Calipha et al., 2010). Horisontaalsed ühinemised toimuvad kahe sama tööstusharu ettevõtte vahel, eesmärgiga suurendada turuosa, vähendada konkurentsi ja saavutada mastaabisäästu. Vertikaalsed ühinemised leiavad aset tarneahela eri etappides tegutsevate ettevõtete vahel, võimaldades paremat kontrolli tootmis- või jaotusprotsessi üle ning aidates kaasa kulude optimeerimisele. Konglomeraatsed ühinemised toimuvad erinevates tööstusharudes tegutsevate ettevõtete vahel, eesmärgiga mitmekesistada äritegevust ja hajutada äririske. (Gaughan, 2013; Calipha et al., 2010; Weber et al., 2014)

Lisaks saab M&A tehinguid liigitada riigisisesteks ja riikidevahelisteks, sõltuvalt sellest, kas tehing toimub ühe riigi piires või hõlmab eri riikides tegutsevaid ettevõtteid. Samuti jaotatakse M&A tehinguid sõbralikeks (*friendly*) ja vaenulikeks (*hostile*), sõltuvalt sellest, kas sihtettevõtte juhtkond toetab tehingut või sellele vastu seisab. (Gaughan, 2013)

M&A tehingu tüüp mõjutab otseselt selle strateegilist suunitlust, operatiivseid väljakutseid ning integratsiooniprotsessi keerukust. Näiteks konglomeraatsete omandamiste puhul jäävad ettevõtted sageli autonoomseks, samas kui horisontaalsete ja vertikaalsete ühinemiste korral on eesmärgiks suurem sünergia ja tegevuste konsolideerimine (Hossain, 2021; Buono et al. 1989). Erinevad tehinguliigid võivad seada teatud eeldused selle kohta, millised väljakutsed võivad esile kerkida, kuid tehingu tegelik kulg sõltub konkreetsest kontekstist (Weber et al., 2014). Käesolevas töös keskendutakse M&A protsessile üldiselt, kuid arvestatakse, et tehingu tüüp võib suuresti mõjutada asjaolu, kas ja kui palju organisatsioonikultuuri integratsioonile keskendutakse ja kui oluline see antud kontekstis on.

Ühinemiste ja omandamiste tehingute aluseks on sageli soov suurendada omanike jaoks loodavat väärtust, mistõttu nähakse neid strateegilise arengu olulise osana (Gaughan,

ORGANISATSIOONIKULTUURI INTEGRATSIOONI VÄLJAKUTSED ...

2013; Weber et al., 2014). Seejuures kasutatakse neid näiteks uutele turgudele sisenemiseks, konkurentide neutraliseerimiseks või väärtuslike ressursside, nagu tehnoloogia, asukohad või töötajad, omandamiseks (Calipha et al, 2010). Teaduskirjanduses tõstetakse esile nii strateegilisi, majanduslikke kui ka juhtkonna tasandi motiive, mis mõjutavad ettevõtete otsust ühinemise ja omandamise tehingut alustada (Haleblian et al., 2009; Calipha et al., 2010; Weber et al., 2014). Tabelis 1 on toodud ülevaade peamistest motiividest ja nende lühikirjeldused.

Tabel 1. M&A peamised motiivid

| Kategooria | Motiiv | Lühikirjeldus |
|--|--|---|
| Strateegilised motiivid | Sünergia (finantsiline ja operatiivne) | Finantsiline sünergia: parem kapitali kättesaadavus, madalamad finantseerimiskulud. |
| | | Operatiivne sünergia: tootmise ja tarneahelate konsolideerimine, R&D tõhususe suurenemine. |
| | Turuosa suurendamine ja laienemine uutele turgudele | Suurem turuosa olemasolevatel turgudel. |
| | | Kiirem või lihtsam sisenemine uutele turgudele ning kohalike turustuskanalite ja kliendibaasi omandamine. |
| Innovatsiooni ja intellektuaalse kapitali omandamine | Ligipääs strateegiliselt olulistele ressurssidele (tehnoloogiad, patendid, oskusteave), mis aitab tõsta ettevõtete innovatsioonivõimekust. | |
| Majanduslikud motiivid | Kulude kokkuvõid ja efektiivsuse suurendamine | Kattuvate funktsioonide konsolideerimine ja protsesside optimeerimine. |
| | | Tootmismahu suurendamine toob kaasa mastaabisäästu |
| | Rahavoogude stabiliseerimine ja kapitali ligipääsu parandamine | Ühinemine võib vähendada kapitalikuluseid ja tagada stabiilsemad rahavood, eriti ettevõtete puhul, kellel on keeruline ligipääs kapitaliturgudele. |
| Juhtkonna tasandi motiivid | Enesehuvi | Juhid (agendid) ei pruugi alati tegutseda omanike (põhimõtete) parimates huvides, vaid võivad teha otsuseid, mis soodustavad nende isiklike eesmärke (nt võimu, tasu suurendamine). |
| | Liigne enesekindlus | Tehingute kasulikkuse ülehindamine juhatuse liigse enesekindluse tõttu, mille tulemusel tegelik väärtus omanikele võib jääda tagasihoidlikuks. |

Allikas: Autorite koostatud Haleblian et al., 2009; Calipha et al., 2010; Weber et al., 2014; Demaphilis 2019 alusel

ORGANISATSIOONIKULTUURI INTEGRATSIOONI VÄLJAKUTSED ...

Strateegiliste motiivide seas on üks olulisemaid sünergia saavutamine. Sünergia viitab olukorrale, kus kahe ettevõtte ühendamisel loodav väärtus ületab nende üksikosade summa. Sünergiat saab jagada finantsiliseks ja operatiivseks. Finantsiline sünergia avaldub paremas kapitali kättesaadavuses ja madalamates rahastamiskuludes, samas kui operatiivne sünergia hõlmab tootmisprotsesside konsolideerimist, ühtsete tarneahelate kasutamist ja teadus-arendustegevuse efektiivsuse suurendamist. (Calipha et al., 2010; Gaughan, 2013; Demaphilis 2019)

Lisaks sünergiale on oluline strateegiline motiiv ka turuosa suurendamine ja uutele turgudele laienemine. Ühinemise ja omandamise läbi on ettevõtetel võimalik siseneda uutele turgudele, omandada kohalikke turustuskanaleid ja suurendada kliendibaasi, mis aitab tugevdada nende konkurentsipositsiooni. (Calipha et al., 2010; Lootah, 2024) Innovatsiooni ja intellektuaalse kapitali omandamine võib tehingujärgselt pakkuda ettevõtetele ligipääsu strateegiliselt olulistele ressurssidele, mis aitavad tõsta nende innovatsioonivõimekust (Weber et al., 2014).

Majanduslikud motiivid keskenduvad enamasti kulude kokkuhoiule ja efektiivsuse suurendamisele, mis saavutatakse kattuvate funktsioonide konsolideerimise ning protsesside optimeerimise kaudu (Haleblian et al., 2009; Calipha et al., 2010). Lisaks aitab suurem tootmiskaht saavutada mastaabisäästu (Gaughan, 2013). Finantsilises mõttes võib ühinemine ja omandamine olla motiveeritud ka rahavoogude stabiliseerimise ja kapitalikulude vähendamise eesmärgist, eriti ettevõtete puhul, kellel on keeruline ligipääs kapitaliturgudele (Haleblian et al., 2009).

Kuigi strateegilised ja majanduslikud motiivid põhinevad üldjuhul ettevõtte eesmärkidel ja omanike huvidel, võivad juhtkonna tasandi motiivid mõnikord kalduda isiklike eesmärkide poole. Agenditeooria selgitab, kuidas juhid kui agentideks olevad otsustajad ei pruugi alati tegutseda omanike parimates huvides, vaid võivad teha otsuseid, mis soodustavad nende isiklike huve- näiteks suurendades nende võimu ja tasu (Jensen & Meckling, 1976; Haleblian et al., 2009; Demaphilis 2019). Samuti võib juhtkonna tasandi motiiviks olla *managerial hubris* ehk juhtkonna liigne enesekindlus, mis võib viia tehingute kasulikkuse ülehindamiseni, kusjuures tegelik väärtus omanikele jääb sageli tagasihoidlikuks (Malmendier et al., 2008; Weber et al., 2014; Demaphilis 2019).

ORGANISATSIOONIKULTUURI INTEGRATSIOONI VÄLJAKUTSED ...

Kokkuvõtlikult nähtub, et ühinemise ja omandamise tehingut motiveerivad sageli sünergia leidmise potentsiaal, turuosa ja ressursside omandamise ambitsioonid, kulude kokkuhoiu eesmärgid ja juhtkonna huvid. Nende motiivide realiseerumine sõltub suurel määral tehingu protsessi ettevalmistamisest ja hilisemast integreerimisest (Siddiqui, 2022; Calipha et al., 2010).

Teaduskirjanduses puudub konsensus M&A protsessi käsitluste osas - varieeruvus ilmneb nii piiride selguses, etappide arvus kui ka käsitlusviisis (Weber et al., 2011; Calipha et al., 2010). Üldiselt jaotatakse protsess tehingueelseks (*pre-M&A*) ja tehingujärgseks (*post-M&A*) etapiks, kuid mitmed autorid rõhutavad, et M&A protsess hõlmab mitut järjestikust etappi, alates strateegilisest planeerimisest ja sihtmärgi valikust kuni tehingu ettevalmistamise, sõlmimise ja järgneva integratsioonini (Calipha et al., 2010). Samas on selge, et üks kriitilise tähtsusega verstapost kogu protsessis on omandiõiguse üleminek sihtettevõttelt omandavale ettevõttele, mis tähistab formaalset muutust ettevõtte kontrollis ja omandis ning loob aluse edasiseks integratsiooniks (Weber et al., 2011).

Ühinemiste ja omandamiste kontekstis mõistetakse integratsiooni sageli mitmetasandilise, omavahel läbipõimunud protsessina – see võib hõlmata struktuuride, protsesside, süsteemide ja füüsiliste varadeühendamist (operatiivne integratsioon), aga ka sügavamad uskumuste, väärtuste ja tööviiside ühtlustamist (kultuuriline integratsioon), mille eesmärk on vähendada kultuurilist vastuolu ja kujundada ühine organisatsiooniline kuuluvustunne (Haspeslagh & Jemison, 1994; Birkinshaw et al, 2000; Stahl & Voigt, 2008). Käesolev töö keskendub just sellele viimasele.

Edukates ühinemistes eelneb igapäevastele ülesannete integreerimisele (task-integration) inimeste integratsioon (human-integration), kus tippjuhtkonna liikmed loovad vastastikuse usalduse ja ühise kultuuriraamistiku ning annavad integratsiooniprotsessile nii suuna kui ka tooni (Birkinshaw et al, 2000; Haspeslagh & Jemison, 1994). Kui ühise juhtimisstiili ja otsustusprotsesside ühtlustamisele ei pöörata piisavalt tähelepanu, võivad tagajärjeks olla frustratsioon, usaldamatuse süvenemine, võtmeotsuste viibimine ja väärtuse kao riski kasv. Sel põhjusel on kriitilise tähtsusega kokku leppida ühtne otsustamisloogika ja tööstiil, mis aitavad vältida juhtkonna "kangestumist" ning toetavad sünergia realiseerumist (Uzelac jt, 2016; Datta, 1991).

ORGANISATSIOONIKULTUURI INTEGRATSIOONI VÄLJAKUTSED ...

Integratsiooniprotsessi keerukus ei piirdu ainult juhtimisstiili ja otsustusmehhanismide ühtlustamisega. Selline mitmetasandilisus eeldab käsitlust, mis suudab haarata protsessi eri tahud tervikuna. Lihtsamad M&A protsessi mudelid annavad küll selge üldraamistiku, ent jätavad olulised seosed varju, samal ajal kui väga detailsed käsitlused muutuvad mõneti kohmakaks. Nendest kaalutlustest lähtuvalt on käesolevas töös M&A protsessi kirjeldamiseks valitud Weberi jt (2014) kolmeetapiline mudel, mis seob strateegilise planeerimise, tehingu ettevalmistamise ja integratsiooni ühtseks raamistikuks. Kuigi tegelik tehingu protsess võib sõltuvalt kontekstist tugevasti varieeruda, pakub Weberi mudel selge struktuuri, mis võimaldab ühinemis- ja omandamistehingut organisatsioonikultuuri integratsiooni seisukohalt terviklikult analüüsida ning toob esile väljakutsed, mis võivad eri etappides ilmneda.

Weberi jt (2014) kolmeetapiline raamistik täiendatult Stegeri ja Kummeri (2007) keerukusteljega (Joonis 1) koosneb kolmest põhietapist:

1. **Esimene etapp: planeerimine ja strateegiline juhtimine**

Esimeses etapis defineeritakse tehingu eesmärgid ning sõelutakse ja sorditakse potentsiaalseid sihtmärkeid leidmaks strateegilistele eesmärkidele enim vastavad ettevõtted. Oluline osa on põhjalik finantsiline ja strateegiline hindamine, mis aitab mõista tehingu võimalikku mõju ettevõtte pikaajalisele konkurentsipositsioonile. Weber jt (2014) rõhutavad, et juba planeerimise käigus tuleb arvestada tulevaste kultuuriliste ja organisatsiooniliste väljakutsetega, et luua tugev alus järgnevatele etappidele. Steger ja Kummer (2007) rõhutavad, et “alguse kergus” võib luua eksliku hinnangu pingutusvajadusele ning seab liiga kõrged ootused kogu integratsiooniprotsessile, mille keerukust alahinnatakse.

2. **Teine etapp: ettevalmistamine ja läbiviimine**

Teises etapis keskendutakse tehingu põhjalikule ettevalmistamisele ja praktilisele elluviimisele. Peamine tähelepanu on tehingueelsel ülevaatusel ehk hoolsuskohustuse (*due diligence*) läbiviimisel, mis hõlmab nii finantsilist kui ka strateegilist analüüsi, tuvastades võimalikud riskid ja kitsaskohad. Lisaks koostatakse selles etapis integratsiooniplaan, milles määratakse kindlaks konkreetsete tegevused, ajakava ja vastutajad. Läbirääkimiste käigus pannakse paika tehingu õiguslikud ja rahalised tingimused ning sõlmitakse lepingud, mis loovad aluse mõlema osapoole

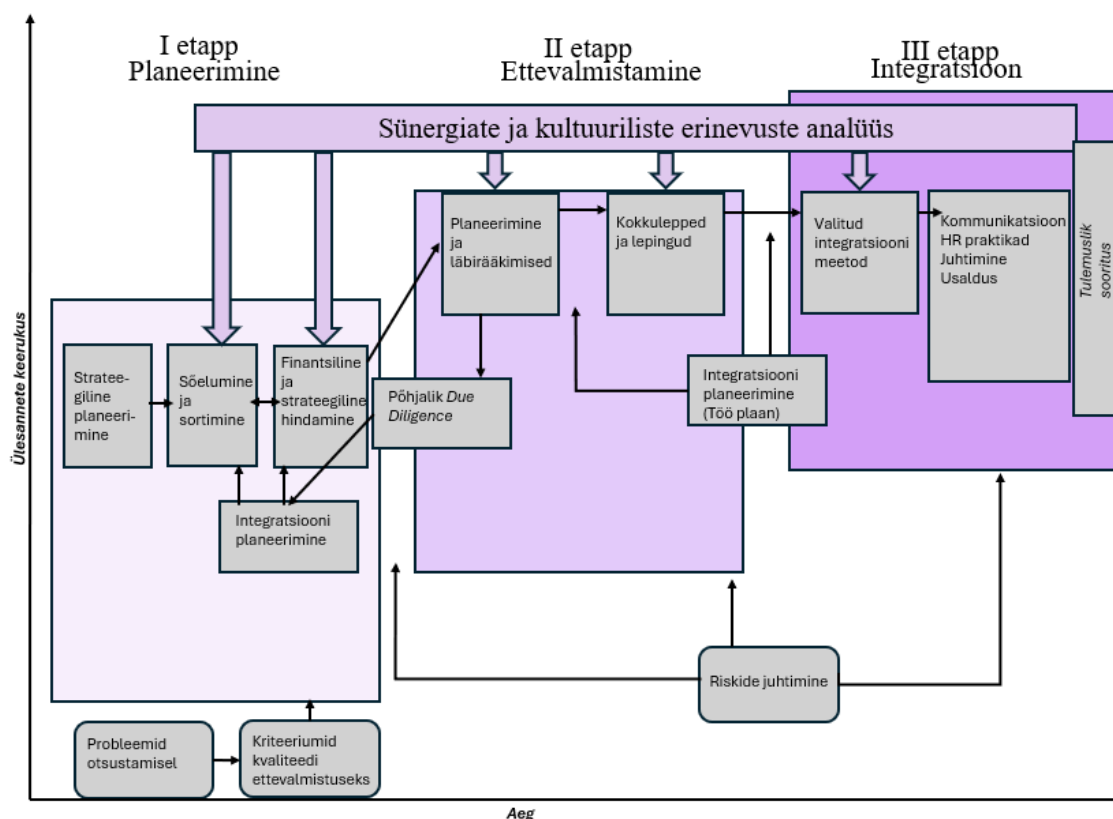
ORGANISATSIOONIKULTUURI INTEGRATSIOONI VÄLJAKUTSED ...

kohustuste ja õiguste tasakaalule. Weber jt (2014) osutavad, et hästi ettevalmistatud ja struktureeritud lähenemine selles etapis aitab vältida ootamatuid probleeme hilisemates etappides. Steger ja Kummer (2007) toovad esile, et selles faasis tehtud optimistlikud eeldused (nt sünergia, integratsiooni kiirus) koormavad hilisemat integreerimist.

3. Kolmas etapp: integratsioon ja väärtuse loomine

Kolmanda etapi eesmärk on ühendada sihtettevõtte ja omandaja üheks toimivaks tervikuks, luues ühtse juhtimisstruktuuri, ühendades protsessid ja kujundades meeskonnatöö. Samas kerkivad siin esile organisatsioonilised ja kultuurilised erinevused, mis võivad mõjutada sünergia realiseerimist. Weberi jt (2014) hinnangul sõltub edukas integratsioon kommunikatsioonist, juhtimismeetoditest ning inimressursside juhtimise kvaliteedist. Lisaks tõuseb esile usaldus, mis on oluline, et vähendada ebakindlust, toetada koostööd ja soodustada kultuuride integreerimist tehingujärgses faasis. Seejuures on omandaja ja sihtettevõtte tippjuhtkondade vastastikune usaldus võtmetähtsusega, kuna just nemad juhivad ja teostavad kõige olulisemad strateegilised sammud (Graebner, 2009), asetudes seega protsessi keskmesse. Tähelepanuväärne on, et eelnevates etappides hinnatud strateegiline sobivus ei taga automaatselt sünergia realiseerumist, teaduskirjanduses käsitletud ka nn sünergia eeldamise paradoksina, mis viitab asjaolule, et ilma integratsiooni juhtimiseta võib sünergia potentsiaal jääda realiseerimata, mõjutades negatiivselt tehingu lõpptulemust (Weber et al., 2011). Ülesannete keerukuse haripunkt saavutatakse kolmandas etapis. Siin ilmnevad sageli organisatsioonilisest ja inimlikust inertsusest tingitud vastuseis ning viivitused – integratsioon võib venida ning muudatused osutuvad keerukamateks, kui algselt eeldati. Aastateks võib organisatsioon jääda tunnetuslikult kahte leeri- ettevõtte A ja ettevõtte B töötajateks. (Steger & Kummer, 2007)

ORGANISATSIOONIKULTUURI INTEGRATSIOONI VÄLJAKUTSED ...



Joonis 1. M&A protsessi mudel ja ülesannete keerukuse dünaamika. Allikas: Autorite koostatud Weber et. al 2014 ning Steger ja Kummer, 2007 põhjal

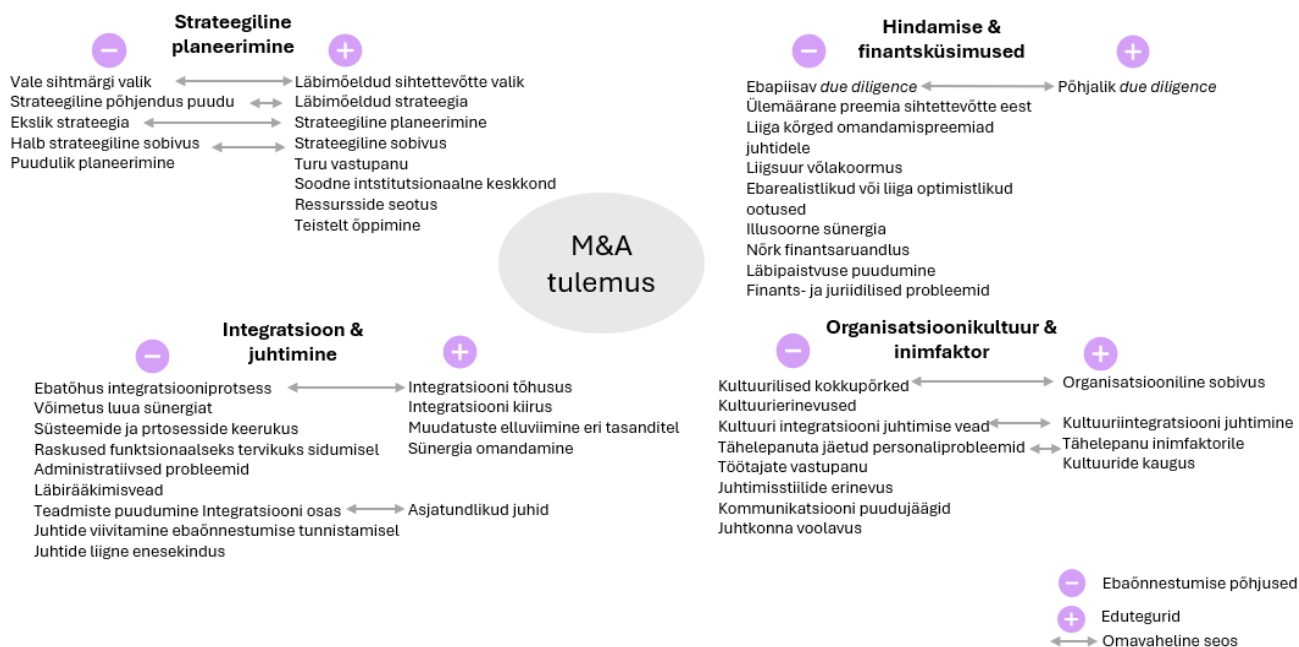
Realistlikult hinnatud ootused, läbipaistev juhtimine, kogemuspõhine õppimine ning riskide-tasuvuse distsipliin aitavad M&A protsessi keerukust juba enne integratsiooni faasi „tasandada” ja vältida selle eskaleerumist (Steger & Kummer, 2007).

Hoolimata asjaolust, et M&A protsess on üles ehitatud struktureeritud etappidena-strateegiline planeerimine, ettevalmistamine ja lõplik integratsioon- ei taga see alati soovitud tulemusi (Weber et al., 2011). Erinevad uuringud osundavad, et suur osa ühinemistest ja omandamistest ei saavuta seatud eesmärgi, kuna protsessi eri etappides ilmnevad takistused, mis mõjutavad tehingu lõpptulemust (Christensen et al., 2011; Shippee, 2014; Joshi et al., 2020), sestap on oluline mõista ühinemiste ja omandamiste ebaõnnestumise põhjuseid ja edu mõjutavaid tegureid (Hossain, 2021; Siddiqui & Farooq, 2022).

Ühinemis- ja omandamistehingud on laialdaselt uuritud teema, mille kohta on läbi viidud mitmeid empiirilisi ja meta-analüütilisi uuringuid. Hossain (2021) analüüsis 155 teadusartiklit (2015–2020) juhtivatest äriajakirjadest, tuues välja peamised M&A edu ja ebaedu tegurid. Ferreira et al. (2014) uurisid 334 artiklit, mis ilmusid 1980–2010 tipp

ORGANISATSIOONIKULTUURI INTEGRATSIOONI VÄLJAKUTSED ...

strateegia ja rahvusvahelise äri ajakirjades, et selgitada välja valdkonna mõjukamad uurimistööd. Autorid visualiseerisid joonisel 2 teaduskirjanduse põhjal tuvastatud M&A tulemust mõjutavad ebaõnnestumise põhjused ja edu mõjutavad tegurid.



Joonis 2. M&A ebaõnnestumise põhjused ja edu mõjutavad tegurid. Allikas: Autorite koostatud Hossain (2021), Siddiqui & Farooq (2022), Ferreira et al. (2014), Hitt et al. (2012), Rottig & Reus (2018) põhjal

Autorite arvates on ühinemiste ja omandamiste edutegurid ning ebaõnnestumise põhjused omavahel tihedalt seotud. Ebaõnnestumise põhjused tulenevad puudustest ja riskidest, mis takistavad M&A eesmärkide saavutamist, samas kui edutegurid on elemendid, mis läbimõeldult juhitud loovad väärtust ja samal ajal võivad hooletult käsitledes muutuda riskiks ja põhjustada ebaõnnestumist. Seepärast tuleb neid vaadelda üheskoos, et ühinemiste ja omandamiste protsessi keerukuses tõhusalt orienteeruda.

Teaduskirjanduses käsitletakse ebaõnnestumise põhjuseid mitmekihiliselt (Hossain, 2021; Siddiqui & Farooq, 2022; Ferreira et al., 2014; Hitt et al., 2012 ja Rottig & Reus, 2018), kuid peamised väljakutsed jagunevad laias laastus kahte tüüpi probleemideks: struktuursed ja protsessilised tegurid, mis on seotud planeerimise, strateegilise sobivuse ja finantsiliste aspektidega ning inimtegurid ja organisatsioonikultuur, mis hõlmavad töötajate vastupanu, juhtimisstiilide erinevusi ja integratsiooni probleeme.

ORGANISATSIOONIKULTUURI INTEGRATSIOONI VÄLJAKUTSED ...

Nii varasemat kui hilisemat perioodi käsitlevad uuringud toovad välja integratsiooni protsessis ilmnevaid probleeme kui ühinemiste ja omandamiste ebaõnnestumise peamist põhjust (Ferreira & Reis, 2014; Hossain, 2021). Ebaõnnestumise risk suureneb just integratsioonifaasiga seotud probleemide tõttu, kuna selles määratakse, kas tehing suudab realiseerida loodetud sünergia või mitte (Hossain, 2021; Siddiqui & Farooq, 2022; Rottig & Reus, 2018).

Organisatsioonikultuur on ühinemiste ja omandamiste tehingutes integratsiooni ja väärtuse loomise kriitiline tegur- kuigi enamik juhte tunnistab kultuurilise sobivuse olulisust, ebaõnnestub märkimisväärne osa just kultuurilise sidususe ja kooskõlastatuse puudumise tõttu. Kultuurilise ühtlustamise unarusse jätmine võib viia integratsiooni ebaõnnestumiseni, samas võib selle tähtsustamine anda aktsionäridele märkimisväärset tulu. (Engert et al, 2019)

Ettevõtete jaoks on oluline mõista muuhulgas üksteise kultuuri ja keerukust ning kultuuriga seotud kaalutlusi tuleb käsitleda kogu M&A protsessi vältel, alates sihtühingu valikust kuni ühinemisjärgse integratsioonini. Nende aspektide eiramine võib hiljem põhjustada märkimisväärseid probleeme, mistõttu on vajalik organisatsioonikultuuri integratsiooni aktiivne ja teadlik juhtimine kõigis M&A protsessi etappides. (Hossain, 2021; Rottig & Reus, 2018) Siddiqui ja Farooq (2022) rõhutavad, et ühinemiste ja omandamiste õnnestumine sõltub suuresti integratsioonifaasist, kus inimfaktor mängib otsustavat rolli. Just selles etapis suureneb M&A ebaõnnestumise risk märkimisväärselt, kuna töötajad peavad toime tulema kultuuriliste erinevustega ja ebapiisava kommunikatsiooniga kui enim mainitud probleemidega. Õnnestunud ja ebaõnnestunud M&A peamine eristav tegur on inimeste tõhus integreerimine, mis mõjutab otseselt väärtuse loomist ja kogu protsessi lõpptulemust (Siddiqui & Farooq, 2022). Küllap see on ka põhjus, miks just selles faasis ülesannete keerukus suureneb- inimeste muutmine võrreldes tehnoloogia või protsesside kohandamisega on sageli oluliselt keerukam.

Organisatsioonikultuuri erinevused tekitavad pingeid ja negatiivseid hoiakuid, mis viivad pühendumise ja koostöotahte vähenemiseni, samuti nii juhtide kui võtmeisikute lahkumiseni (Weber et al, 2014; Weber & Tarba, 2010), kuid lõpptulemust ei määra mitte kultuuride esialgne ühtivus, vaid see, kuidas kultuurilist integratsiooni teadlikult ja oskuslikult juhitakse (Rottig ja Reus, 2018; Larsson & Lubatkin, 2001). Seetõttu on oluline

ORGANISATSIOONIKULTUURI INTEGRATSIOONI VÄLJAKUTSED ...

luua esmalt nn ühtne “mõttekaart” omandaja ja sihttegevõtte tippjuhtide seas- enne kui hakatakse arutama keskastme rollide jaotust, olulisi tulemusmõõdikuid (KPI-d) või tööviise, tuleb ettevõtte tippjuhtkonnal (*C-suite, s.o CEO, COO, CFO jt strateegilise taseme juhid*) kujundada ühine narratiiv tehingu eesmärgist, väärtuse loomise loogikast ning sellest, kuidas muutust organisatsioonis edaspidi juhitakse. See loob raamistiku, mille järgi kogu ülejäänud organisatsioon hiljem otsuseid ja käitumist mõtestab. (McKinsey, 2018; Graebner, 2009) Ilma selge ühise pildita, tekitab ülevalt alla leviv pingestatus ja negatiivne hoiak eri hierarhiatasanditel paratamatult „meie versus nemad“ arusaama, mis nõrgestab kultuurilise integratsiooni fookust ja venitab sünergiaid (Weber et al, 2014). Strateegilise muutuse käivitamiseks on kõigepealt vajalik tippjuhtkonna ühise tähenduse loomine/mõtestamine (*sensemaking*) ja seejärel tähenduse andmine/mõjutamine (*sensegiving*) (Gioia & Chittipeddi, 1991).

Kokkuvõtvalt sõltub ühinemiste ja omandamiste eesmärgi realiseerumine sellest, kuidas ettevõtted juba planeerimisfaasis kavandavad ja seejärel tehingujärgselt kultuuriintegratsiooni ellu viivad. Finants ja juriidiline raam on üldjuhul hästi reguleeritud, kuid väärtuse loomise haripunkt paikneb kolmandas, integratsioonifaasis, kus strateegiline sobivus peab muutuma igapäevaseks koostööks. Vastasel juhul jääb loodetud sünergia üksnes hüpotetiliseks. Kultuuride integreerimine on enam kui struktuurne või protseduuriline – see on inimestekeskne protsess, mis saab alguse vastastikuse usalduse ja ühise tähendusruumi loomisest ning alles seejärel saab alata igapäevaste ülesannete sihipärane kokku sulatamine.

1.2. Organisatsioonikultuuri integratsiooni väljakutsed ühinemiste ja omandamiste kontekstis

Käesolevas alapeatükis käsitleme organisatsioonikultuuri sisu ja rolli ühinemiste ja omandamiste kontekstis, kaardistame organisatsioonikultuuri integratsiooni väljakutsed ning võimalikud organisatsioonikultuuride integratsiooni stsenaariumid.

Kuigi ollakse üksmeelel organisatsioonikultuuri kriitilises rollis organisatsiooni toimimisele ja igapäevasele tegevusele, ei ole organisatsioonikultuuri mõiste käsitlemisel välja kujunenud ühtset domineerivat lähenemist (Siimon & Vadi, 1998; Serpa, 2016; Sun, 2018). Mõningase lihtsustusena, kuid tabavalt organisatsioonikultuuri olemust kokku

ORGANISATSIOONIKULTUURI INTEGRATSIOONI VÄLJAKUTSED ...

võtvana on tuntud järgmine: "Viis, kuidas me siin asju teeme" (*the way we do things around here*) (Sun, 2018, 137).

Üks esimesi tänapäevases organisatsiooniteaduses esitatud kultuuri määratlusi kuulub Andrew M. Pettigrew-le (Hatch, 2013), kes käsitleb organisatsioonikultuuri kui teatud rühmale kindlal ajal omast ja toimivat jagatud tähenduste süsteemi, mis aitab läbi mõistete, struktuuride, kategooriate ja sümbolite kogumi inimestel oma olukorda mõista ja lahti mõtestada (Pettigrew, 1979). Geert Hofstede (1984) määratleb organisatsioonikultuuri kui rühma liikmete ühist mõtteviisi kujundavat kollektiivset programmeeritust, mis eristab ühte organisatsiooni teisest - selles tähenduses koosneb kultuur erinevatest väärtustest, mis moodustavad selle põhistruktuuri. Üks fundamentaalsemaid ja laialdaselt aktsepteeritud organisatsioonikultuuri määratlusi pärineb Edgar H. Schein-lt (Hatch, 1993; Hatch 2013; Sun, 2018), kes määratleb organisatsioonikultuuri kui ühiselt omaks võetud tõekspidamisi, mis on välja kujunenud väliskeskkonnaga kohanemise ja sisemise koosteguvuse koostoimes ning mida tulenevalt selle toimimisest peetakse kehtivaks ja antakse edasi uutele liikmetele kui õiget viisi olukordi tajuda ja kogeda (Schein, 2010; Sun, 2018). Harrison Trice and Janice Beyer (1993) käsitluses on organisatsioonikultuuri kujunemise lähtealuseks ebakindlusega toimetulek ja nad piiritlevad kõnealust mõistet kui kollektiivset nähtust, mis koosneb jagatud ideoloogiatest ja nende väljendusvormidest, mille kaudu liikmed edastavad ja kinnitavad ühiseid väärtusi.

Autorid võrdlesid eelnimetatud autorite organisatsioonikultuuri käsitlusi (Lisa 1) eesmärgiga mõista käsitluste ühisosa. Võrdlusest selgub, et hoolimata erinevatest rõhuasetustest on käsitluste tuum üpris sarnane- ühisosana saab välja tuua kultuuri iseloomustamist jagatud nähtusena, mis koosneb grupi ühismõistmistest (väärtused, uskumused, tähendused) ja mis kujundab liikmete käitumist ning arusaamu. Kõik autorid nõustuvad, et kultuur annab grupile identiteedi ja pakub raamistiku ebakindluse vähendamiseks- olgu see siis läbi maailma mõtestamise (Pettigrew), ühtse väärtussüsteemi (Hofstede), toimivate ühiste tõekspidamiste (Schein) või ideoloogiate ja rituaalide (Trice & Beyer). Organisatsioonikultuuri ühisosa seisneb selle mitmekihilises loomuses, kus erinevad elemendid, nagu väärtused, normid, käitumismustrid ja sümbolid, loovad ühise tähenduse (Neves, 2004, viidatud Serpa, 2016, lk 55), jagatud olemuses, mille osas valitseb üldine

ORGANISATSIOONIKULTUURI INTEGRATSIOONI VÄLJAKUTSED ...

konsensus (Martin, 2002; Sun, 2008) ning sügavalt juurdunud, õpitud uskumussüsteemis, mida liikmed kollektiivselt jagavad (Sun, 2008).

Selle, et kultuurile on omane kollektiivsus tõid Tryce & Beyer (1993) esile ühes järgmiste organisatsioonikultuuri üksteisest eristavate tunnusoontega: olemuselt emotsionaalne, ajalooliselt kujunenud, loomult sümboolne, dünaamiline ja ebatäiuslik. Järgnevalt on autorid koondanud ülevaatlikkusse tabelisse 2 organisatsioonikultuurile omased tunnused, mille osas käsitletud autorid on valdavalt ühel meelel.

Tabel 2. Organisatsioonikultuuri tunnused

| Tunnus | Olemus |
|------------------------|--|
| Kollektiivne | Grupile omane nähtus- eksisteerib kollektiivsel, mitte üksikisiku tasandil. |
| Jagatud (shared) | Kultuuri tuumaks on ühised arusaamad- grupi liikmete jagatud mõtteviisid olgu need tähendused, väärtused, tõekspidamised või uskumused, mis kujundavad liikmete käitumist ja mõtteviisi. |
| Ajalooliselt kujunenud | Kultuur kujuneb aja jooksul ja antakse liikmetele edasi sotsialiseerumise (õppimise) teel. Püsiv, inertne muutustele kuna sügavalt juurdunud ja seetõttu raskesti muudetav. |
| Mitmetasandiline | Mõned kultuuri ilmingud on perifeersemad ja nähtavamad (nt artefaktid) ning mõned sügavamad ja nähtamatud (tõekspidamised). |
| Sümbolne | Kultuur väljendub nähtavate kultuurivormide kaudu- näiteks sümbolid, keel jutustused, rituaalid, žestid, esemed. |
| Normatiivne | Kultuur määrab, milline käitumine on aktsepteeritav ja millised normid suunavad igapäevast tegevust. |
| Emotsionaalne | Kultuur aitab toime tulla ärevuse ja ebakindlusega ning mineviku kogemustest tulenevalt muuta tulevik etteaimatavaks, mistap grupi liikmed hoiavad sellest tugevalt ja emotsionaalselt kinni. |
| Dünaamiline | Kultuur ei ole staatiline- lisaks sellele, et see on seisund (püsiv), toimub pidev muutumine- uuestiloomine ja ümberkujunemine konkreetses ajas ja ruumis, liikmete vahel. |
| Loomult ebatäiuslik | Kultuur on mitmetähenduslik, dünaamiline ja mõnikord vastuoluline nähtus, mis ei ole kunagi täielikult integreeritud ja mida kujundavad erinevad tõlgendused ja aja jooksul toimuvad muutused. |

Allikas: autorite koostatud Pettigrew (1979), Hofstede et al (1990), Schein (2010), Trice & Beyer (1993), Serpa (2016), Martin (2002) alusel

ORGANISATSIOONIKULTUURI INTEGRATSIOONI VÄLJAKUTSED ...

Kultuuri ilmnemisel eristatakse erinevaid tasandeid, mida määrab see, kui võrd need on välisele vaatlejale nähtavad. Scheini (2010) sõnul eksisteerib kultuur samaaegselt kolmel tasandil, mis on eristatavad teadvustamise määra poolest: pinnal asuvad artefaktid (*artefacts*), selle all jagatud väärtused (*values*) ning keskmes on baasarusaamad (*basic assumptions*), mis on kõige vähem teadvustatud, kuid määrab eelnevad kaks. Baasarusaamad kujutavad endast enesest mõistetavaid tõekspidamisi maailma toimimise ja inimloomuse kohta- võib öelda, et tegemist on kultuuri "tuumaga", mis juhib seda, kuidas grupi liikmed tajuvad, mõtlevad ja tunnevad. Väärtused hõlmavad sotsiaalseid põhimõtteid, filosoofilisi seisukohti, eesmärgid ja standardeid, mis on organisatsioonis aktsepteeritud. Artefaktid on nähtavad, kuuldavad ja käegakatsutavad väljendused tegevustest, näiteks käitumine, keel ja füüsiline keskkond, mis põhinevad väärtustel ja baasarusaamadel. (Hatch, 1993; Siimon & Vadi, 1998; Schein, 2010) Kui Scheini käsitlus rõhutab artefaktide ja väärtuste rolli baasarusaamade peegeldamisel, siis Hatchi (1993) dünaamiline ja protsessipõhine kultuuridünaamika mudel (*cultural dynamics*) täiendab Scheini mudelit sümbolite elemendiga ning muudab kultuuri elemendid (baasarusaamad, väärtused, artefaktid ja sümbolid) vähem keskseks, uurides, kuidas kultuuri elemendid ning nende vahelised protsessid kultuuri kujundavad.

Innovatiivne panus organisatsioonikultuuri mõistmise arengusse, läbi tervikliku raamistiku loomise, on Trice ja Beyeri käsitlus organisatsiooni ideoloogiast ja kultuurivormidest (Siimon & Vadi, 1998). Nende mudel jagab organisatsioonikultuuri laias laastus kaheks: kultuuri sisu ehk substants (ideoloogia) ning kultuuri käitumuslikud ja materiaalsed väljendusvormid, kus eristatakse nelja peamist kultuurivormi ehk organisatsioonikultuuri konkreetset, nähtavat väljendust: sümbolid, keel, jutud ja jutustused (*narratives*), tegevuspraktika ja kombid (*practices*), järjestatuna oma kompleksuses (Trice & Beyer, 1993). Kultuurivormid toimivad mehhanismidena, mis loovad tähendusi, võimaldades liikmetel kultuuri lahti mõtestada, sellest avalikult rääkida ning peegeldada, millise tähenduse see nende jaoks omandab. Sümbolid (nt logod, värvid, esemed) kannavad tähendusi, mis toetavad kultuurilisi hoiakuid. Keel (nt sõnad, väljendid, naljad) võimaldavad tähendustele anda täpse vormi ja neid ühiselt jagada. Narratiivid (lood, müüdid, legendid) dramatiseerivad ja ankurdavad väärtuseid, tehes need igapäevapraktikas tõhusaks ja meelde jäävaks. Just jutustuste kaudu muutub ideoloogia inimestele tajutavaks,

ORGANISATSIOONIKULTUURI INTEGRATSIOONI VÄLJAKUTSED ...

emotsionaalseks ja tegutsemist ajendavaks. Jutustuste tõhusus peitub miks küsimuse mõistmises- narratiiv loob tähendusraamistiku selgitades minevikku, põhjendades olevikku ja projetteerides tulevikupilti. M&A kontekstis aitab narratiiv vähendada ebakindlust, „meie-nemad“ barjääre ja võimendada sünergiat, sest loob mõistmise, millist valu lahendatakse või sünergiat luuakse. Tegevuspraktikate kategooria (rituaalid, tseremooniad, tabud) hõlmab omaksvõetud käitumisviise, rituaale ja tavasid, mis väljendavad organisatsiooni väärtusi tegevustes, tugevdades ühist identiteeti ja pakkudes ebakindlusega toimetulekuks käitumuslikke „raame“. (Trice & Beyer, 1993)

Trice ja Beyeri lähenemine hõlmab nii kultuuri nähtamatu (ideoloogiad) kui nähtava (kultuurivormid) poole, mille mõistmine kahe organisatsiooni kultuuride integreerimisel on käesoleva töö autorite hinnangul kahtlemata üheaegselt oluline. Vajalik on mõista nii kultuuri sügavamaid väärtuseid kui ka selle igapäevaselt tajutavaid vorme- just nende kokkupuutepunktides kipuvad tekkima probleemid. Käesoleva töö autorid toetuvad kultuuri nähtavale konstruktsioonile ja leiavad, et taoline süstematiseeritud ja terviklik lähenemine, küsides mudelis määratletud konkreetsete kultuurivormide aspektide järele, loob raamistiku, et ükski oluline aspekt ei jääks tähelepanuta ja võimaldab käsitleda ühinemiste ja omandamiste käigus ilmevaid kultuuri integratsiooni väljakutseid struktureeritult.

Organisatsioonikultuur on organisatsiooni toimimise alus, mis loob ühise arusaama ja suunab tegutsemist. Selle põhifunktsioonid saab jagada struktuurseks ja regulatiivseks (sotsiaalse korra ja normide loomine, organisatsiooni piiride ja liikmeskonna määratlemine, ebakindluse juhtimine ja stabiilsuse pakkumine) ning identiteeti ja kuuluvust loovaks (liikmete sotsialiseerimine ja väärtuste edasiandmine, ühise tähendussüsteemi kujundamine, pühendumuse ja kuuluvustunde arendamine). Kultuur täidab lüngad formaalsete eesmärkide ja tegeliku praktika vahel, mõjutades strateegiat, käitumist ja organisatsiooni toimetulekut nii otseselt kui kaudselt. (Martins & Terblanche, 2003; Trice & Beyer, 1993)

Ühinemiste ja omandamiste käigus võivad juhtimisalased muutused tuua kaasa märkimisväärse nihke organisatsioonikultuuris- süsteemis, mis määrab igapäevased käitumis- ja otsustusraamid (Buono & Bowditch, 1989; Schein, 2010). Kultuur toimib psühholoogilise kaitsemehhanismina pakkudes inimestele vajalikku stabiilsust, identiteeti ja enesehinnangut (Schein, 2010). See ei määra pelgalt seda, kuidas teistega suhestuda, vaid osutab ka sellele, kes liikmed on ning kuidas ennast hästi tunda. Kuna kultuur ei ole pelgalt

ORGANISATSIOONIKULTUURI INTEGRATSIOONI VÄLJAKUTSED ...

väärtuste või normide loetelu, vaid loob aluse inimeste identiteedile ja maailmatunnetusele (Buono & Bowditch, 1989; Schein, 2010), vallandab kultuuriliste eelduste kahtluse alla seadmine sageli ärevuse ja kaitsva käitumise, muutes kultuurimuutused pingeliseks protsessiks (Schein, 2010). Eriti olulised on need muutused ühinemiste ja omandamiste kontekstis, kus järsk kultuurinihe võib otseselt mõjutada töötajate kohanemisvõimet, motivatsiooni ja kuuluvustunnet, kujundades nii kogu protsessi lõpptulemust (Cartwright & Cooper, 1993). Kuid see ei ole asjakohane üksnes töötajate osas - on levinud väljakutse, et pärast tehingu teatavakstegemist ilmnevad juhtkonnas vastandlikud arusaamad strateegia, sünergiaallikate, kultuuri ja muutuste tempo kohta (McKinsey, 2018).

Kvalitatiivsed juhtumiuuringud näitavad, et usalduse puudumisel kaldub tippjuhtkond vastastikku "meie-nemad" leeridesse, mis aeglustab teadmiste voogu ja suurendab konflikte (Graebner, 2009). Seejuures mõjutab usalduse dünaamika koos prioriteetide, eriti mittemateriaalsete prioriteetide täitmisega (või mitte täitmisega), otseselt tippjuhtkonna säilitamist (*retention*) ja väärtuse loomist (kriitiline know-how, legitiimsus ning usalduse sild töötajate ja teiste sidusrühmadega, võime integreerida kultuure, süsteeme ja inimesi) pärast tehingu lõppemist, mis on integratsiooni seisukohalt oluline (Graebner, 2009; Krug & Aguilera, 2004).

Juhtkonna integratsioon M&A protsessis on seega kriitilise tähtsusega, et oleks võimekus juhtida ühinemise tulemusel tekkinud suuremat ja keerulisemat organisatsiooni teatavas ebastabiilsuses, mille tehing paratamatult kaasa toob. Ajastatus omab siinkohal olulist rolli - juhttiim, kes joondub kuus kuud enne müügitehingu sõlmimist, ületab sünergia eesmärgid 1,7 korda tõenäolisemalt (McKinsey, 2018). Oluline on esmalt kahe tippmeeskonna ühtlustamine ja seejärel võimalikult kiiresti usalduse ja meeskonna normide loomine uues tippjuhtkonnas.

Miks muutub organisatsioonikultuur niivõrd määravaks just M&A kontekstis? Esiteks toob ühinemine või omandamine ettevõttesse tihtipeale lühikese ajaga täiesti uued struktuurid, tööprotsessid ja juhtimismudelid. Kuna organisatsioonikultuur kujuneb pika aja jooksul ja on sügavalt juurdunud, võib see järsk muutus töötajates esile kutsuda ebakindlust ja vastupanu (Nahavandi & Malekzadeh, 1988). Teiseks on kultuur üks peamisi tegureid, mis kujundab töötajate uskumusi, hoiakuid ja ühiseid arusaamu "õigest" viisist organisatsioonis toimetada (Schein, 2010). Kui need sisulised "reeglid" muutuvad üleöö või

ORGANISATSIOONIKULTUURI INTEGRATSIOONI VÄLJAKUTSED ...

ilma piisava selgitusega, võib tekkida “kultuurikonflikt”, mis omakorda pärsib ühinemisprotsessi (Weber et al., 2014). Ehkki M&A põhialuseks võivad olla täiesti ratsionaalsed argumendid, näiteks turuosa suurendamine või kulusünergia saavutamine, osutub just kultuurilise integratsiooni õnnestumine sageli määravaks, kas tehing täidab ka tegelikud ootused (Buono & Bowditch, 1989). Uue organisatsiooni ülesehitamisel ei piisa ainult formaalsest struktuurist: vaja on luua arusaam, millistele väärtustele ja normidele tuginetakse ühises kultuuriruumis. Kui see jääb ebaselgeks, võivad töötajate hoiakud muutuda negatiivseks, takistades koostööd ja vähendades motivatsiooni (Cartwright & Cooper, 1993). Seega on organisatsioonikultuur M&A kontekstis otsustava tähtsusega-faktor, mis võib sünergia mitmekordistada või selle sootuks nurjata.

Organisatsioonikultuuri integratsiooniga olulisemad väljakutsed ja nende võimalikud tagajärjed on esitatud Lisas 2. Alljärgnevalt antakse sisuline ülevaade peamistest tähelepanekutest ja arutletakse nendega kaasuva üle.

Mitmed teadusallikad kinnitavad, et just organisatsioonikultuuride erinevused on üheks peamiseks põhjuseks, miks M&A kontekstis kerkivad esile töötajatega seotud probleemid- sealhulgas stress ja vastupanu muutustele (Buono & Bowditch, 1989; Cartwright & Cooper, 1993; Nahavandi & Malekzadeh, 1988). Kui kultuurinormid, mida töötajad tajuvad oma grupikuuluvuse kesksena, järsku muutuvad, võib see süvendada stressitaset ja tekitada segadust arusaamas, millised väärtused ja käitumismustrid uues organisatsioonis aktsepteeritud on (Schein, 2010). Eriti tugevat vastupanu võib oodata omandatud ettevõtte töötajatelt, kui nad kardavad kaotada oma positsioone või kontrolli kriitiliste ressursside üle (Haapanen, 2019). Töötajate ebasoodsat reaktsiooni ulatuslikele muutustele on hakatud nimetama ka M&A sündroomiks (merger syndrome), mis hõlmab psühholoogilisi ja käitumuslikke reaktsioone toimuvate muutuste ajal (Marks & Mirvis, 1997; Cartwright & Cooper, 1993). Sellist vastuseisu soodustab asjaolu, et kultuurimuutus katkestab sideme minevikuga ja häirib kultuuri järjepidevust, põhjustades tasakaalu lõhkuva protsessi (Siimon & Vadi, 1998).

M&A integratsiooni ebaõnnestunud juhtimine võib nurjata kogu ühinemise, sest tavalistes oludes omas rütmis ja loomulikult kujunev organisatsioonikultuur satub järsult surve alla (Buono & Bowditch, 1989; Cartwright & Cooper, 1993). Kui kultuurierinevusi teadlikult ei teadvustata ega hallata, võivad tekkida sügavamad organisatsioonilised pinged,

ORGANISATSIOONIKULTUURI INTEGRATSIOONI VÄLJAKUTSED ...

mis pärsivad integreerimist ning vähendavad motivatsiooni ja tootlikkust (Weber et al., 2014). Seetõttu ei saa M&A tehingujärgse integratsiooniga kaasnevaid muutusi käsitleda pelgalt ratsionaalsel tasandil- see eeldab ka emotsionaalsete aspektide mõistmist ja organisatsiooni liikmete hirmude adresseerimist (Schein, 2010; Weber et al., 2014).

Erinevate kultuuride kokkupuude M&A protsessis võib viia kultuurikonfliktideni, mis tekivad peamiselt siis, kui organisatsioonide väärtused, normid ja juhtimisstiilid on väga erinevad. Kultuurikonflikt organisatsioonis tähendab olukorda, kus erineva kultuuritausta, väärtuste ja normidega inimeste või rühmade kokkupuutel tekivad pinged ja vastuolud. (Buono & Bowditch, 1989; Tremblay, 2020) Isegi kui töötajad saavad ratsionaalselt aru M&A ärilisest vajadusest, võib järsk kultuuriline muutus vähendada nende valmisolekut ühiselt tegutsevat uut organisatsiooni positiivselt hinnata (Buono & Bowditch, 1989). Kultuurikonflikti tunnusteks ongi sageli töötajate ebakindlus, stress ja “meie versus nemad” hoiakud, kus eri sidusgrupid vastanduvad üksteisele (Marks & Mirvis, 1997; Weber et al., 2014).

Organisatsioonikultuuri muutus on M&A kontekstis alati vältimatu, ent kui kahe ettevõtte väärtuste ja normide kokkupuude jääb teadlikult juhtimata või tekkivaid pingeid eiratakse, võivad töötajate hirmud ja kahtlused kujuneda laialdaseks vastasseisuks uue juhtkonna ja protsesside vastu, avaldades nii emotsionaalse pinge suurenemises kui ka tööviljakuse languses (Buono & Bowditch, 1989; Cartwright & Cooper, 1993; Sarala & Vaara, 2010). Samas on uuringutes leitud, et tehingujärgselt eksisteerib 3–6 kuu pikkune ajaaken, kus töötajate muutumisvalmidus on ajutiselt kõrgem – see pakub juhtkonnale haruldast võimalust usalduse kinnistamiseks ja muutuste läbiviimiseks (Marks & Mirvis, 1992; Buono & Bowditch, 1989). Seetõttu muutub strateegilise ja teadliku integratsiooniprotsessi kujundamine võtmeülesandeks, et konflikte ennetada või vajadusel neid tõhusalt lahendada.

Arvestades, et iga M&A protsess on unikaalne nii eesmärkide, konteksti kui ka kultuuriliste eripärade poolest, võib sobivate meetodite valik märgatavalt erineda (Nahavandi & Malekzadeh, 1988). Kultuuriline integratsioon hõlmab ettevõtete väärtuste, normide ja praktikate ühtlustamist sellisel, et need toetaksid organisatsiooni strateegilisi eesmärke ja töötajate kohanemist (Nahavandi & Malekzadeh, 1988), mis võib tähendada

ORGANISATSIOONIKULTUURI INTEGRATSIOONI VÄLJAKUTSED ...

muutus nii omandavas kui ka omandatavas ettevõttes või mõlemas korraga (Sarala et al., 2010).

M&A kontekstis viidatakse organisatsioonikultuuride kokkupuutest tulenevale protsessile sageli akulturatsioonina, mis tähistab kahe või enama organisatsiooni kokkupuutel tekkivat kultuurilist kohandumist, mille tulemusena võivad ühe või mõlema osapoole kultuurid muutuda (Nahavandi & Malekzadeh, 1988). Akulturatsiooni ulatus ja viis sõltuvad seejuures sellest, kui suured on kultuurilised erinevused, milline on organisatsioonide valmisolek muutusteks ning kuidas jaotub võim ühendatud ettevõtete vahel (Nahavandi & Malekzadeh, 1988; Buono & Bowditch, 1989).

Alljärgnev tabel 3 kajastab kolme teoreetilise käsitluse (Buono & Bowditch, 1989; Nahavandi & Malekzadeh, 1988; Weber, et. al, 2014) põhjal kujunenud võimalikke organisatsioonikultuuride integratsiooni stsenaariume M&A kontekstis. Kuigi autorid kasutavad osaliselt erinevaid termineid, juhib nende käsitlusi ühine printsiip: kui kaks või enam organisatsiooni ühinevad, tuleb otsustada, kas ja mil määral kujundada uus või ühendatud kultuur ja kuidas seda teha. Oluline on siinkohal välja tuua, et mõiste integratsioon viitab Nahavandi ja Malekzadehi (1988) käsitluses vaid ühele võimalikule stsenaariumile, kuid käesolevas töös läbivalt kasutatakse seda mõistet laiemas tähenduses, hõlmates kogu kultuuride suhestumise protsessi pärast ühinemist – sõltumata stsenaariumist.

Tabel 3. *Organisatsioonikultuuride integratsiooni stsenaariumid M&A protsessis*

| Integratsiooni stsenaarium | Buono & Bowditch (1989) | Nahavandi & Malekzadeh (1988) | Weber, Tarba & Öberg (2014) |
|--|---|------------------------------------|--|
| Kultuuride paralleelne koeksisteerimine | Kultuuriline pluralism (Cultural Plurarism) | Eraldiolek (Separation) | Säilitamine või hoidmine (Preservation / Holding) |
| Uue hübriidkultuuri loomine | Kultuuride sulandumine (Cultural Blending) | Integratsioon (Integration) | Sümbioos (Symbiosis) |
| Ühe kultuuri domineerimine | Kultuuriline ülevõtmine (Cultural Takeover) | Assimilatsioon (Assimilation) | Absorbeerimine (Absorption) |
| Täielik vastupanu või integratsiooni ebaõnnestumine | Kultuuriline vastupanu (Cultural Resistance) | Dekulturatsioon (Deculturation) | Otsene analoog puudub |

Allikas: Autorite koostatud Buono & Bowditch, 1989; Nahavandi & Malekzadeh, 1988; Weber et. al, 2014 alusel

ORGANISATSIOONIKULTUURI INTEGRATSIOONI VÄLJAKUTSED ...

Üks võimalik lähenemine on “kultuuride paralleelne kooseksisteerimine”, mida Buono & Bowditch (1989) nimetavad kultuuriliseks pluralismiks, Nahavandi & Malekzadeh (1988) eraldiolekuks ning Weber jt (2014) säilitamiseks või hoidmiseks. Selles variandis säilitavad nii omandaja kui ka sihtettevõtte peaaegu muutumatult oma väärtussüsteemi ja tööpraktikad, piirdudes integratsioonis vaid põhivaldkondade või -funktsioonide ühildamisega. Sel viisil võib lühiajaliselt leevendada töötajate stressi ja vähendada konfliktiohtu, ent sügavam kultuuriline lõimumine jääb saavutamata. Pikas perspektiivis võib see lähtekoht hoida kõrgel “meie versus nemad” hoiakud ja piirata koostöövõimalusi, kui paralleelselt eksisteerivad eri üksused tegutsevad liialt iseseisvalt.

Teine stsenaarium, mida Buono & Bowditch (1989) nimetavad kultuuriliseks sulandumiseks, Nahavandi & Malekzadeh (1988) integratsiooniks ja Weber jt (2014) sümbioosiks, tähendab uue hübriidkultuuri sihipärast kujundamist. Selline lähenemine eeldab nii juhtidelt kui ka töötajatelt valmidust ühendada, võtta parim mõlemalt poolt ja luua teadlikult uus ühisosa. Kuigi hübriidkultuuri sündimine võib osutuda ajamahukaks ning tekitada esialgset vastupanu, lubab see õnnestumise korral saavutada märkimisväärset sünergia, kuna organisatsiooni tugevused kombineeritakse senisest paremini toimivaks tervikuks.

Kolmandaks võib M&A protsessis realiseeruda stsenaarium, kus ühe osapoole kultuur domineerib ning teine peab sellega kohanema. Buono & Bowditch (1989) kõnelevad sel puhul kultuurilisest ülevõtmisest, Nahavandi & Malekzadeh (1988) assimilatsioonist ja Weber jt (2014) absorbeerimisest. Kuigi ühtse domineeriva kultuuri kehtestamine võib olla sirgjooneline, eriti kui omandaja mainet peetakse positiivseks või efektiivseks, kaasneb sellega suur risk: sihtettevõtte töötajad võivad tajuda oma identiteedi ja traditsioonide hülgamist, mis suurendab vastupanu ning võib vähendada motivatsiooni ja töörahulolu.

Kõik kolm käsitlust (Buono & Bowditch, 1989; Nahavandi & Malekzadeh, 1988; Weber jt, 2014) tunnistavad, et integratsioon võib ebaõnnestuda, kui erinevused on liiga suured ja puudub reaalne valmisolek kokkulepete leidmiseks. Sellises olukorras kujunevad organisatsioonis välja tugevad “leerihoiakud”, mis võivad otseselt pärssida M&A aluseks olnud strateegiliste eesmärkide saavutamist. Samal ajal osutavad Sarala ja Vaara (2010), et kultuurilise integratsiooni positiivne mõju võib hoopis suurte kultuurierinevuste korral võimenduda, luues soodsa sotsiaalse dünaamika, mis vähendab vastasseisu riske ja tõhustab

ORGANISATSIOONIKULTUURI INTEGRATSIOONI VÄLJAKUTSED ...

eri kultuurides peituva teadmiste potentsiaali kasutamist. Seejuures saab organisatsioonide ühiseid väärtusi kujundada kas kultuurilise lähendamise või ühise hübriidse platvormi loomise kaudu.

Praktikas ei piisa aga ainult eelnevalt paika pandud juhustest- paljud ettevõtted töötavad juba M&A planeerimise faasis välja üksikasjalikud protseduurid, mis ajasurve või sisepoliitiliste huvide tõttu ei jõua rakendamiseni (Marks & Mirvis, 1992). Teisisõnu ei sõltnu kultuurimuutuse edukus üksnes kavandatud integratsioonistrateegiast, vaid otseselt selle teostamise teadlikkusest ja järjepidevusest. Mitmed uuringud (Stahl & Voigt, 2008; Rottig, 2017) osundavad, et kultuuriliste erinevuste alahindamine ning juhtkonna ebapiisav pühendumus “pehmete” tegurite suunamisel toovad sageli kaasa ebaootuspäraseid tagajärgi, mis avalduvad töötajate vastupanuna või raskustena kujundada ühist organisatsioonilist identiteeti.

Kultuurimuutust on tõhusam läbi viia järk-järgult, kohandades olemasolevaid norme ja väärtusi, mitte neid täielikult asendades (Schein, 2010; Weber et al., 2014). Sellist lähenemist toetab struktureeritud ja selgelt kommuniqueeritud protsess, mis aitab vähendada töötajate vastupanu ning soodustab kiiremat kohanemist (Buono & Bowditch, 1989; Sarala & Vaara, 2010; Weber et al., 2014). Samal ajal on oluline sobiva tempo valimine- liiga kiire transformatsioon põhjustab kultuurišokki, ent liiga aeglane lähenemine jällegi pikendab ebakindlust (Weber et al., 2014; Schein, 2010). Seega kinnitavad teaduskirjanduses esitatud seisukohad, et organisatsioonikultuuri integratsioonis tuleb tähelepanu pöörata ka nõ. “pehmematele” teemadele, nagu töökeskkonna emotsionaalne turvatunne, koostööd soodustavate tavade loomine ja organisatsioonikultuuri toetav kommunikatsioon (Marks & Mirvis, 1992; Schein, 2010). Uuringud osundavad, et varajane kultuurihindamine võib aidata juhtkonnal prognoosida kokkupuutepunkte ja tuvastada potentsiaalseid vastupanu valdkondi (Tremblay, 2020; Stahl & Voigt, 2008).

Marks ja Mirvis (1992) illustreerivad seda näitega, kus äsja ühinenud organisatsiooni uus juhtkond palus töötajatel avatud arutelus avaldada oma hirme ja ootusi. Järgmiseks põletati töösessiooni lõpus töötajate kirjapandud hirmud, mis ühtaegu tunnistas nende kartusi legitiimselt ja andis märku, et juhtkond kavatseb ebakindlusega teadlikult tegeleda. Kuigi rituaalsed žestid üksi ei taga kultuurimuutuse õnnestumist, pakuvad need tugevat psühholoogilist alust, mille najal on lihtsam edasisi praktilisi samme planeerida.

ORGANISATSIOONIKULTUURI INTEGRATSIOONI VÄLJAKUTSED ...

Töötajate vastupanu ja sellega toimetuleku võti peitub sageli juhtimiskultuuris (Cartwright & Cooper, 1993; Marks & Mirvis, 1997). Kui juhtimisstiilid on äärmuslikult erinevad ega eksisteeri selget kokkulepet, kuidas otsuseid uues struktuuris tehakse, võib tekkida “võimuvaakum”, mis soodustab segadust. Seetõttu on soovitatav juba varakult defineerida, millised protseduurid ja rollid säilivad ning millised muutuvad, tagades ühtse juhtimiskultuuri kujunemise. Lisaks tasub integreerimisprotsessi käigus kasutada nii objektiivseid (tulemusnäitajad, rahaline efektiivsus) kui ka subjektiivseid (töötajate rahulolu, motivatsioon, organisatsioonilise kultuuri sobivus) mõõdikuid, et hinnata integratsiooni hetkeseisu ja teha vajadusel paindlikke kohandusi (Rottig, 2017; Weber et al., 2014).

Cartwright ja Cooper (1993) käsitlevad M&A-d “*organisatsioonilise abieluna*”, mis sarnaselt päris abielule nõuab usaldust, avatud kommunikatsiooni ja väärtuste kokkusobivust. Kokkuvõtvalt on oluline neid “inimkeskseid” aspekte, nagu töötajate hirmude teadvustamine ja nende kaasamine muutuste kavandamisse, mitte eirata, vastasel juhul võib M&A-protsessist kujuneda konfliktiderohke “hädalahendus”. Seevastu sujuvalt toimivas “organisatsioonilises abielus” on suurem tõenäosus, et M&A viib pikaajaliselt viljaka sümbioosini. Seega pole organisatsioonikultuur pelgalt “taustajõud”, vaid põhjalik arusaam kultuuri mitmetahulisusest ning läbipaistva, struktureeritud kommunikatsiooni ja sobiva tempoga muutuste rakendamine ennetavad konflikte ja soodustavad töötajate kiiremat kohanemist, moodustades ühtse ja jätkusuutliku aluse kultuuride integreerimiseks.

2. Organisatsioonikultuuri integratsiooni väljakutsed ühinemistes ja omandamistes

2.1. Uurimisprotsess ja valimi moodustamise alused

Käesolevas alapeatükis antakse ülevaade empiirilise uurimise protsessist, rakendatud meetodikast ning valimi kujundamise põhimõtetest. Magistritöö tugineb deduktiivsele lähenemisele, mille raames liigutakse teoreetilisest raamistikust empiirilise andmestiku analüüsini (Saunders, 2023). Deduktiivset lähenemist rakendati läbi Trice'i ja Beyeri (1993) organisatsioonikultuuri mudeli, mis võimaldab süstemaatiliselt käsitleda kultuurinähtusi nelja kultuurivormi kaudu. Mudel kujundas nii andmekogumise instrumentide struktuuri kui ka andmeanalüüsi lähenemist, võimaldades põhjalikult uurida kultuuri integratsiooniprotsessi ilminguid ühinemiste ja ülevõtmiste kontekstis, määratleda esilekerkivad väljakutsed ja nende esilekerkimise seaduspärasused. Lisaks rakendati tulemuste tõlgendamisel peatükis 1.2. esitatud organisatsioonikultuuri tunnusjooni (tabel 2),

ORGANISATSIOONIKULTUURI INTEGRATSIOONI VÄLJAKUTSED ...

mis toetas empiiriliste leidude sügavamalt analüüsi ning aitas siduda neid laiemalt kultuuriliste mustrite ilmnemisega. Esmalt koostati uurimisplaan ja ajakava, mis on toodud Lisas 4.

Empiirilises osas rakendatakse kvalitatiivset uurimismetoodikat, kombineerides poolstruktureeritud süvaintervjuusid ja dokumendianalüüsi. Kombineeritud andmekogumine võimaldab vaadelda kultuuri integratsiooni eri tasanditel ning süvendab arusaama uuritavast nähtusest. Intervjuude eesmärk oli mõista, milliseid kultuurilisi nihkeid M&A protsessid põhjustavad ning kuidas erinevad osapooled- strateegilise juhtimisega seotud ettevõttesisesed eksperdid, töötajad, kelle igapäevatöö oli otseselt mõjutatud kultuurilistest muutustest ning välised konsultandid, kes osalesid M&A nõustamises, neid tunnetuslikult tajuvad.

Intervjuud kolme erineva sihtgrupiga viidi läbi vaate mitmekihilisuse avamiseks, mõistmaks integratsiooniprotsessiga seotud kultuurilisi väljakutseid mitmekesisemalt. Rollipõhine perspektiiv esitatakse järeldestes, kus avatakse tunnetuslikud erinevused tulenevalt osapoolte positsioonist M&A protsessis ning nende kokkupuutest muutustega.

Küsimustik hõlmas nii üldisi kõikidele intervjuueeritavatele esitatud kui ka rollipõhiseid küsimusi, mis loodi seostatuna Trice'i ja Beyeri kultuurimudeliga. Intervjuuküsimustik on esitatud töö lisa 3.

Valim loodi sihipäraselt ning valimisse kuulumise tingimuseks oli vahetu kogemus vähemalt ühe M&A protsessiga viimase nelja aasta jooksul. Selline ajaraamistik valiti teadlikult, et tagada andmete aktuaalsus ja relevantsus, kuid samas võimaldada piisavalt lai haare, hõlmates nii hiljutisi kui ka varasemaid M&A kogemusi.

Valimisse kuulunud omasid laialdast kogemust: välise konsultantide tasand oli kokku puutunud keskmiselt 50, organisatsioonisisene ekspert 3-5 ja töötaja keskmiselt ühe M&A protsessiga. Valimi koostamisel arvestati ka geograafilise ja kultuurilise mitmekesisusega, kaasates osalejaid nii Eesti kui ka rahvusvahelistest organisatsioonidest. Selline lähenemine võimaldas käsitleda kultuuriintegratsiooni väljakutseid eri vaatenurkadest ning pakkus tugeva aluse uurimisküsimustele vastamiseks (tabel 4).

Tabel 4. Uurimisvalimi jaotus, aeg ning andmed intervjuude toimumise kohta

ORGANISATSIOONIKULTUURI INTEGRATSIOONI VÄLJAKUTSED ...

| Roll | Intervjuu kood | Keel | Kuupäev | Intervjuu salvestuse pikkus min | Puhastatud transkriptsiooni maht (lk) |
|-------------------------|----------------|--------------|------------|---------------------------------|---------------------------------------|
| ettevõttesisene ekspert | I1-1 | inglise keel | 13.03.2025 | 45 | 12 |
| | I1-2 | inglise keel | 04.03.2025 | 39 | 10 |
| | I1-3 | inglise keel | 18.03.2025 | 42 | 10 |
| | I1-4 | eesti keel | 21.03.2025 | 34 | 9,5 |
| | I1-5 | eesti keel | 06.03.2025 | 33 | 8 |
| | I1-6 | eesti keel | 11.03.2025 | 41 | 11 |
| | I1-7 | eesti keel | 11.03.2025 | 28 | 9 |
| töötaja | I2-1 | inglise keel | 28.02.2025 | 47 | 11 |
| | I2-2 | inglise keel | 07.03.2025 | 42 | 8 |
| | I2-3 | eesti keel | 13.03.2025 | 32 | 7 |
| | I2-4 | eesti keel | 20.03.2025 | 42 | 11 |
| väline konsultant | I3-1 | inglise keel | 06.03.2025 | 33 | 8 |
| | I3-2 | eesti keel | 28.02.2025 | 43 | 12 |
| | I3-3 | eesti keel | 07.03.2025 | 51 | 12 |
| | I3-4 | eesti keel | 03.03.2025 | 51 | 11 |
| | I3-5 | eesti keel | 05.03.2025 | 42 | 11 |
| | I3-6 | eesti keel | 28.02.2025 | 55 | 14 |

Allikas: Autorite koostatud

Kokku viidi läbi 17 intervjuud: seitse ettevõttesisese eksperdiga, kuus väliskonsultandiga ja neli töötajaga. Keeleliselt kasutas kuus osalejat inglise keelt ning üksteist eesti keelt. See valik kajastab teadlikku püüdlust hõlmata erinevaid M&A kogemusi- intervjuueeritavad esindasid organisatsioone nii Eesti kui rahvusvahelisest ärikeskkonnast. Seetõttu ei keskendu käesolev uurimus ühe konkreetse ettevõtte juhtumile, vaid püüab avada laiemat mustrit. Intervjuude kogupikkus oli 700 minutit ning puhastatud transkriptsioonide kogumaht 174,5 lehekülge, võimaldades piisavat sügavust sisuanalüüsiks. Intervjuude keskmine kestus oli ~41 minutit ning transkriptsioonide keskmine pikkus ~10 lehekülge. Kõigi intervjuueeritavate anonüümsuse tagamiseks kasutati koodisüsteemi Ix-y, kus I1 tähistas ettevõttesiseseid eksperte, I2 töötajaid ja I3 väliseid konsultante. Arvuline osa viitas konkreetsele osalejale vastavas rühmas (nt I1-3 tähistas kolmandat ettevõttesisest ekspert). Selline anonüümsus tagas isikute äratundmise vältimise ja võimaldas samas tuua

ORGANISATSIOONIKULTUURI INTEGRATSIOONI VÄLJAKUTSED ...

välja sisukaid tsitaate ja tähelepanekuid. Kõik osalejad andsid nõusoleku uuringus osalemiseks ja intervjuu salvestamiseks. Intervjueeritavatele rõhutati nende õigust jätta küsimusele vastamata või uuringust igal hetkel loobuda, järgides akadeemilises uurimistöös nõutud andmekaitse ja eetilisi põhimõtteid.

Kõik intervjuud viidi läbi ajavahemikus 28.02.2025-21.03.2025 videokõnede vormis, kasutades platvorme MS Teams ja Zoom, vastavalt osalejate eelistustele.

Intervjuukeskkonnad olid privaatsed ning loodi tingimused, kus osalejad said vabalt oma kogemust jagada. Küllastuspunkti tuvastamiseks hinnati, millisel juhul ei ilmne intervjuudest uusi aspekte. Kui iga intervjueeritavate sihtrühma kaks viimast intervjuud andsid juba käsitletud või avastatud infot, siis järeldati, et piisav kattuvus on saavutatud ja uue lisandväärtuse puudumine osundas küllastuspunkti saabumisele.

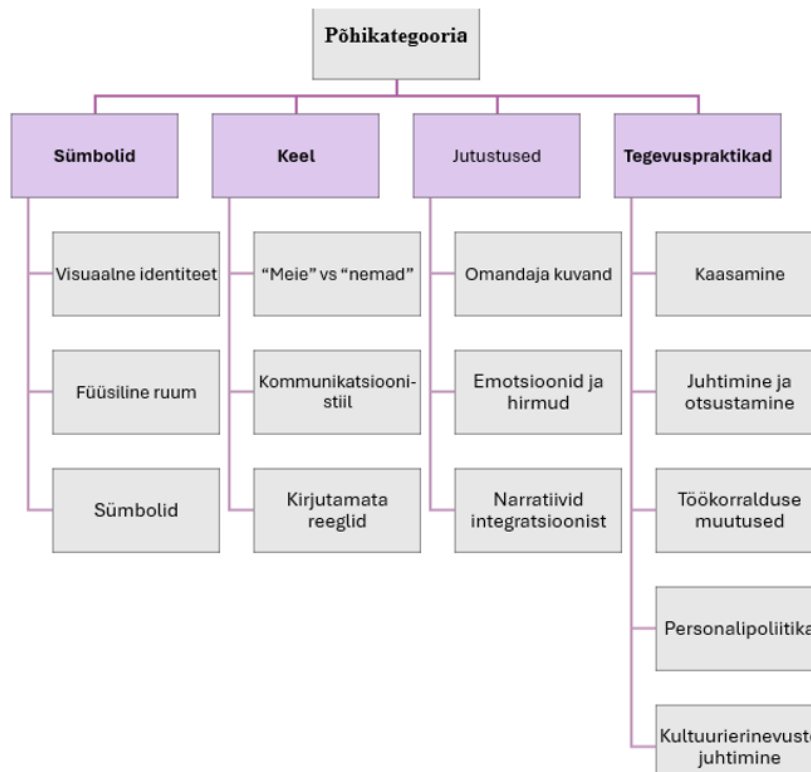
Intervjuud salvestati helifailidena ja transkribeeriti sõnasõnaliselt. Seejärel transkriptsioonid puhastati, säilitades sisulise tähendusväljaga seotud detailid. Andmeid analüüsiti kvalitatiivse sisuanalüüsi meetodit kasutades. Esmalt viidi läbi avatud kodeerimine, mille käigus tuvastati kultuuri integratsiooniga seotud võtmeteemad, mustrid ja erisused. Seejärel rühmitati korduvad teemad ning koondati need teoreetiliselt põhjendatud koodideks ja alamkoodideks.

Transkriptsioonide kodeerimisel lähtuti alljärgnevatest uurimisküsimustest:

- (1) Mis on olnud ebaõnnestumised/problemaatiline organisatsioonikultuuri vaates?
- (2) Mis on õnnestumised organisatsioonikultuuri vaates?
- (3) Millised tegevused soodustavad kultuurilist integratsiooni?

Tulemuste analüüs tugineb Trice'i ja Beyeri (1993) organisatsioonikultuuri mudelile, mille põhjal eristati neli kategooriat ja 14 alamkoodi (joonis 3). Igas kategoorias kodeeriti paralleelselt väljakutsed (V) ja õnnestumised (Õ), et selgitada, kus ilmnemad suurimad raskused ja milles peitusid tugevused (lisa 5). Kahe dimensiooni kaasamine on oluline, sest kultuurilised mehhanismid võivad kontekstist sõltuvalt kas võimendada pingeid või vallandada sünergia (Larsson & Lubatkin, 2001). Just seetõttu toob mõlema poole vaatlemine esile tegurid, mis ühes olukorras integratsiooni takistavad, ent teises soodustavad. Täiendava dimensioonina rakendati tulemuste tõlgendamisel Weberi jt (2014) M&A protsessi mudelit (vt peatükk 1.1), mis määratleb, millised teemad kerkivad esile M&A protsessi erinevates etappides.

ORGANISATSIOONIKULTUURI INTEGRATSIOONI VÄLJAKUTSED ...



Joonis 3. Intervjuude kodeerimise kategooriad. Allikas: Autorite koostatud

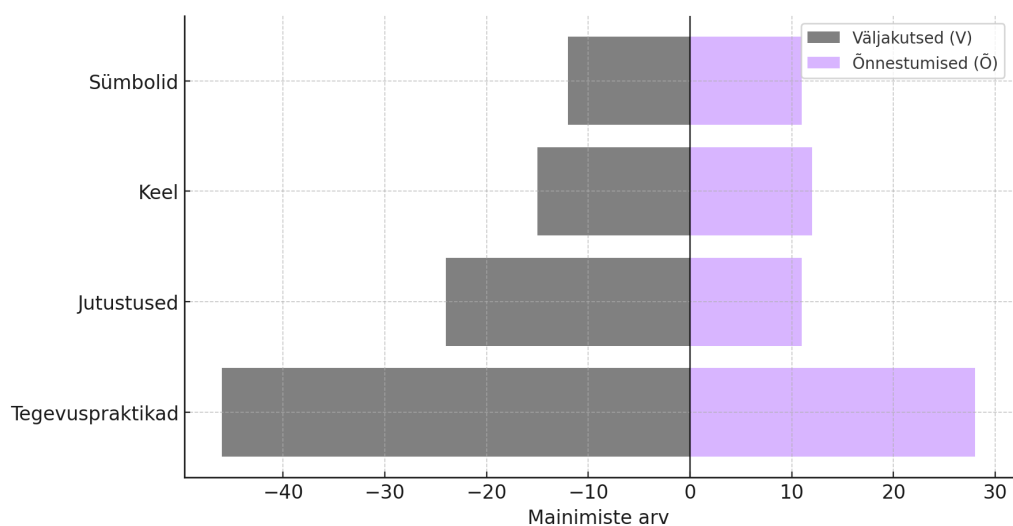
Empiirilise osa teise andmeallikana kasutati dokumendianalüüsi (lisa 6), mille fookuses oli 2023. aasta M&A tehing. Analüüs hõlmas brändimuutuste dokumente, sisekommunikatsiooni teateid, koosolekute slaide ja visuaalse identiteedi elemente (vana ja uus logo). Kuna M&A protsessis mängib olulist rolli nii strateegiline juhtimine kui kultuuriliste väärtuste edastamine, võimaldas dokumentide analüüs hinnata, kuidas Trice'i ja Beyeri kultuurivormid (sümbolid, keel, jutustused, tegevuspraktikad) olid selles juhtumises teadvustatud ja rakendatud ja millistes M&A protsessi etappides need ilmnesisid. Erinevalt intervjuudest ei olnud dokumendianalüüsi eesmärk illustreerida või kinnitada vestlustes kõlanud seisukohti, vaid pakkuda iseseisvat pilti sellest, kuidas organisatsioon väljendas kultuurilise integratsiooni püüdlusi formaalsete kanalite kaudu.

Usaldusväarsuse tagamiseks järgiti mitmeid kvalitatiivse uurimistöö põhimõtteid. Intervjuud viidi läbi neutraalse fooniga, lastes intervjuueeritavatel võimalikult palju endil rääkida, kasutati läbivalt samu küsimusi ning andmeid analüüsiti iseseisvalt läbi kahe uurija.

2.2. Organisatsioonikultuuri integratsiooni väljakutsed ja ilmnenise seaduspärasused

Käesolevas alapeatükis analüüsitakse intervjuude ja dokumendianalüüsi alusel kultuurilise integratsiooni nähtavaid ja kogetavaid vorme ning tuuakse esile, kuidas need M&A-protsessis avalduvad.

Intervjueeritavate kogemused kajastavad erinevaid tõlgendusi, mis kujundavad arusaama sellest, millised aspektid kultuurilises integratsioonis osutusid probleemseks ja millised edasiviivaks jõuks. Alloleval joonisel 4 on visuaalselt esitatud mainitud väljakutsete ja õnnestumiste arv Trice'i ja Beyeri neljas kultuurikategoorias, seejuures on halli värviga märgitud väljakutsed ning lilla värviga õnnestumised.



Joonis 4. Intervjuude kodeerimistulemuste jaotus Trice'i ja Beyeri (1993) kultuurikategooriate lõikes, tuues välja õnnestumised (Õ) ja väljakutsed (V). Autorite koostatud

Autorid leidsid, et kõige enam viidati tegevuspraktikatele (kokku 74 mainimist, sh 28 õnnestumisena ja 46 väljakutsena). Eriti oluliseks osutusid töötajate kaasamine, juhtimine ja otsustamine ning töökorralduse muutused, mis said organisatsioonikultuuri integratsioonis peamisteks tähendusekandjateks. Tegevuspraktikate olulist rolli kinnitab ka dokumendianalüüs, milles ilmnas, et info jagamine M&A tehingu mõlema poole töötajatele toimus samaaegselt üldkoosolekute raames, mis toetas „meie” tunde kujunemist. See haakub Trice'i ja Beyeri (1993) käsitleusega, mille kohaselt igapäevased praktikad kannavad olulist kultuurilist

ORGANISATSIOONIKULTUURI INTEGRATSIOONI VÄLJAKUTSED ...

tähendust. Samas ilmnes, et hilisemates etappides dokumenteeriti integratsiooni pigem etapilisena – nt uus üksus jäeti teadlikult alguses osaliselt iseseisvaks, vältides kõigi tegevuspraktikate ühtlustamist (nt juhtimisstiilid, tööprotsessid).

Kaasamine mõjutab otseselt töötajate usaldust ja valmisolekut muutustega kaasa minna. Kui infojagamine oli ebaselge või puudulik, kasvas töötajate ärevus: „*Kõige ohtlikum aeg ongi sellest hetkest, kui sa ütled, et me hakkame seda tegema, kuni see on lõpuni tehtud... kõik tahavad teada, mis neist edasi saab... kui infot ei jagata, siis asjad ei liigu.*“ (I3-2)

Intervjuud kinnitasid puudulik kaasamine ja kommunikatsioon üks sagedasemaid kultuurilise integratsioon läbikukkumise põhjuseid (Hossaini, 2021). Selliseid olukordi ilmestavad näited, kus ametlik retoorika ja tegelikkus ei kattunud: „*Tulin üks päev tööle ja oli juhtkonna koosolek, kus räägiti, et kõik elu on lill, ja siis potsatas postkasti meie osakonna koondamisteed... see oli hirmutav...*” (I12-3)

Juhtimine ja otsustamine kujunesid teguriteks, mis kas võimendasid integratsiooni edenemist või suurendasid sellega seotud väljakutseid. Mitmed intervjuueeritavad osundasid juhtkonna sisemisele vastu töötamisele ja strateegilise üksmeele puudumisele: „*Kui aktsionäride tasandil tahetakse ühineda ja juhtkond töötab selle vastu... see on fataalne kogu protsessile.*” (I3-4) Selline olukord illustreerib agenditeooria lähenemist (Jensen & Meckling, 1976), mille kohaselt võivad juhid (agendid) tegutseda viisil, mis ei vasta omanike huvidele- näiteks oma positsiooni, autonoomia või mõjuvõimu säilitamise nimel.

Arvestades, et organisatsiooni strateegiline suund ja otsustamisstiil kujunevad organisatsiooni kõrgeimal tasandil (Hambrick, 2007), siis analüüsisid autorid täiendavalt, kas ja mil viisil ilmnesid tippjuhtkonna joondumise ja integratsiooni aspektid väljakutsete või õnnestumistena. Tippjuhtkonna joondumine leidis mainimist kümnel korral (6 korral väljakutsena ja 4 korral õnnestumisena). Väljakutsed puudutasid eeskätt strateegilise visiooni lünka ja tempo- või otsustusstiili konflikti: „*...meil ei ole visiooni...kuhu me liigume...kuhu me tahame jõuda...*” (I2-3); „*...osanikud, nõukogu ja juhatus. Kõik on ühes kohas, ühes ruumis ja siis paralleelselt tehakse kõikidel tasanditel otsused, mis tegelikult niimoodi ei käi.*” (I1-4) Õnnestumisi iseloomustas varajane ühise narratiivi otsimine töötubade raames ja oluliste tulemusnäitajate kokku leppimine. Tippjuhtkonna integratsiooni aspekt kerkis esile samuti kümnel korral (7 korral väljakutsena ja 3 korral õnnestumisena),

ORGANISATSIOONIKULTUURI INTEGRATSIOONI VÄLJAKUTSED ...

seejuures peamiste takistustena saab välja tuua “meie vs nemad” leerid ja usaldamatuse, võtmejuhtide lahkumise ja otsuste venimise. Lisaks täheldasid autorid, et kõik kuus intervjuueeritavat, kes kirjeldasid joondumise väljakutset, tõid välja ka integratsiooni keerukuse, mis viitab, et selge ühise visiooni ja otsustusloogika puudumisel võidakse hiljem komistada ka inimeste ja ülesannete integratsioonis. Vaid üks intervjuueeritav tõi välja integratsiooni probleemid olukorras, kus joondumine väljakutsena ei esinenud. Sellised sisemised vastuolud pärsvad strateegilise visiooni elluviimist, õõnestavad töötajate usaldust ning suurendavad sünergia ebaõnnestumise riski (Siddiqui & Farooq, 2022; Uzelac et al, 2016; Datta, 1991).

Esiletoodu haakub joonisel 2 (peatükk 1.1) esitatud M&A eduteguritega, rõhutades, et kultuuri integreerimist ei saa käsitleda eraldiseisvalt, vaid see mõjutab otseselt strateegilise ja finantsilise sünergia saavutamist.

Kultuurierinevuste juhtimise vaates tõusid esile näited, kus väärtuste kaardistamine ja uute ühiste põhimõtete kujundamine löid tugeva aluse koostööle: “...see on üks osa ühinemise järgest ... et kuidas kokku liimida neid inimesi omavahel see väärtuste kaardistamine, läbi mõtestamine...” (I3-3) Samas ilmnes, et kultuurilise sobimatuse eiramine võib viia ulatusliku väärtuskonfliktini: “...ei saadud aru, et see on nii jubedas seisus kultuuriliselt... see lahendus võib olla oleks pidanud olema see, et sellist ettevõtet ei oleks tohtinud üldse osta.” (I3-5) Engert et al. (2019) ja Hossain (2021) kinnitavad, et kultuuriline sobivus ei ole garanteeritud kultuurilise sarnasusega, vaid eduka integratsiooni määrab see, kui hästi kultuurilisi erinevusi teadvustatakse, nendega tegeletakse ja neid juhitakse.

Jutustuste kategoorias, mida Trice ja Beyer (1993) rõhutavad kui olemuselt emotsionaalset (kokku 35 mainimist, neist 24 väljakutsena ja 11 õnnestumisena), kerkisid esile emotsioonid ja hirmud, mida töötajad tajusid kohe pärast tehingu toimumist: „*Esimene, mis juhtub peale tehingut tegelikult on hirm. Selline esimene loomulik reaktsioon kõigil töötajatel, et mis nüüd minust saab...*“ (II-5) Mitmed töötajad kirjeldasid määramatuse tunnet ja muret oma rolli pärast: „*We were a long time in the dark... not sure if I will leave tomorrow or in one year... it made people feel very anxious.*“ (II-2) Nendes lugudes väljendub klassikaline “merger syndrome” – ärevus, usaldamatus ja identiteedikriis, mille vallandab info puudumine ja kontrolli kaotus (Marks & Mirvis, 1997; Cartwright & Cooper,

ORGANISATSIOONIKULTUURI INTEGRATSIOONI VÄLJAKUTSED ...

1993). Kui organisatsioonilised väärtused ja normid puutuvad kokku ilma teadliku juhtimiseta, võivad töötajate hirmud võimenduda, tuues kaasa emotsionaalse pinge ja tööviljakuse languse (Buono & Bowditch, 1989).

Lisaks emotsionaalsele kihile ilmneseid intervjuudes tähenduslikud narratiivid, mis aitavad töötajatel keerulisi muutusi mõtestada (Trice & Beyer, 1993). Eriti M&A kontekstis on narratiivide kaudu võimalik luua ühiseid tähendusi, mis kas toetavad või takistavad kultuurilist integratsiooni. Integratsiooni toetavana saab tuua dokumendianalüüsi, mis osutas, et tehingust teavitamisel rakendati teadlikult positiivse narratiivi kujundamist, kus M&A protsess seoti tugeva tulevikupildiga: „rahvusvaheline kasv“, „uus inspireeritud meeskond“. Vastupidiselt, peegeldasid ühe intervjuueeritava kogemusel täitmata ootused ja vastukäiv kogemus negatiivset narratiivi: “... *18 months later, they had left the company... They did not feel that they got the access to the tools that they believed they were promised...*” (I3-1), mis viis tippjuhtide lahkumiseni ja väärtuse loomise vähenemiseni (Graebner, 2009; Krug & Aguilera, 2004).

Mitmed jutustused peegeldasid omandaja kuvandit, mis kujunes üheks tähendusloome allikaks. Positiivne kuvand – näiteks kui omandaja nähtus kui päästja või usaldusväärne partner- toetas koostöömeelsust ja usaldust: “*Omandatud ettevõtte töötajad tajusid ostjat kui ‘päästjat’, mis soodustas koostöömeelset suhtumist.*” (II-1) Samas, kui omandaja suhtlus oli üleolev või distantseeritud, tekitas see tugevaid negatiivseid tundeid ja trotsi: “...*if you make people feel we bought you... that creates a lot of challenges... they have been heroes in their last organization.*” (II-3)

Keele kategooria esines summeeritult harvem, kuid mõningad alamkategooriad nagu „meie vs nemad“ hoiak, suhtlusstiil ja kirjutamata reeglid osutusid tähenduslikeks. Näiteks kirjeldas üks intervjuueeritav: „...*kus meie omavahel olime harjunud hästi otse rääkima... teised küsisid, kas me läksime nüüd täitsa tülli... tegelikult me läksime pärast koosolekut kohe koos lõunale...*” (I3-3) Sellised erinevused tõid esile, kuidas keeleline stiil võib põhjustada väärarusaamisi ja kujundada tajutavat „meie“ ja „nemad“ vahet. Ka dokumentides esines kultuuri kujundavat keelekasutust – näiteks fraasid „meie uus tee“ või „ühine inspiratsioon“ - seda just “meie” tunde loomise eesmärgil. Kommunikatsioonistiili erisused võisid olla nii integratsiooni soodustavad kui takistavad. Huumor omas positiivset mõju: “...*kultuuri manageerimine sellisel moel [ülevõlli humoorika video] ja mingite*

ORGANISATSIOONIKULTUURI INTEGRATSIOONI VÄLJAKUTSED ...

müütide purustamine ja nendega tegelemine läbi huumori on ülikõva, kui seda õnnestub planeerida ja kihvtilt executida” (I3-5). Samas osutas üks intervjueeritav keelelisele segadusele rahvusvahelise ühinemise kontekstis: “We had been speaking in our own language... suddenly you have to speak English... it was super confusing at the beginning...” (I2-2) Need näited illustreerivad hästi Trice’i ja Beyeri (1993) kultuurivormide teooriat, mille kohaselt on keel, sealhulgas huumor oluline kultuuriline mehhanism, millega maandatakse pingeid ja kujundatakse kollektiivset identiteeti. Kommunikatsioonistiil kui organisatsioonikultuuri artefakt (Schein, 2010) mõjutab nähtavalt seda, kuidas töötajad end organisatsioonis tunnevad ning kui ladusalt toimub infovahetus erinevate rühmade vahel.

Sümbolite tasandil osutas visuaalne identiteet (logo, värviskeem, nimetus) selgele liikumisele uue organisatsioonilise terviku poole: “To be able to become more one, we need also to have the same logo... we need to have a common name...” (I1-2). Samas tähendas järsk visuaalne muutus töötajate jaoks kaotustunnet: “...kui ta on selles ülevõetavas ettevõttes aastaid töötanud... teatud kaubamärgi all... siis talle selgeks teha, et nüüd sa töötad teises ettevõttes... selgelt tunned sellist hoiakut meie–teie eksole...” (I1-6) Füüsiline keskkond – kontoriruumi muutus või uus asukoht – kujunes samuti oluliseks: “I think the biggest change came from moving office ... you help yourself a lot to move people to a new location ... they won’t be reminded of how things were before.” (I1-1) Ühised rituaalid ja sündmused, nagu suvepäevad, kandsid tugevat kultuurilist sõnumit: “Tehakse rohkem üritusi, et seda kokkukuuluvuse tunnet suurendada... suvepäevade kontseptsioon oli neile võõras... eestlastel ikka siuke mitmepäevane üritus.” (I1-4) Dokumentides kirjeldatud visuaalse identiteedi muutus – nt uus lilla logo kontrastina eelnevale rohelisele – kajastab samasugust sümboolset transformatsiooni. Nii dokumendianalüüs kui intervjuud viitavad sellele, et sümbolid toimivad korraga nii integratsiooni toetajatena kui ka võimalike konfliktide allikatena. Sümbolite kasutamise ajastus ja ulatus võib oluliselt mõjutada nende mõju töötajate identiteeditundele.

Täiendava analüüsi osana paluti intervjueeritavatel kirjeldada oma M&A kogemust viie märksõna kaudu. Kogutud 85 märksõna koondati sisulise sarnasuse alusel kategooriatesse (lisa 4) ning visualiseeriti sõnapilvena (joonis 5). Sõnapilv pakub kiiret visuaalset orientiiri, millised märksõnad domineerivad kõigi rollirühmade sõnavaras M&A

ORGANISATSIOONIKULTUURI INTEGRATSIOONI VÄLJAKUTSED ...

kogemuse kirjeldamisel. Dominantsete sõnade – *Emotsionaalne, Strateegiline, Väljakutseid pakkuv* – suurus peegeldab kahe kultuurivormi (Trice & Beyer, 1993) koeksisteerimist: praktikate struktureeritud keerukus ning jutustuste emotsionaalne laeng (stress, ebakindlus, põnevus). Samad märksõnad kerkisid esile ka intervjuude tsitaatides, mis kinnitab kahe paralleelse kultuurivormi (Trice & Beyer, 1993) koeksisteerimist: praktikate tasandil domineerivad strateegilised sammud, samas kui jutustuste tasandil on ülekaalus emotsionaalne kogemus. Nende samaaegne esinemine näitab, et integratsiooniprotsessis ei saa strateegilist ja emotsionaalset mõõdet lahutada – need kujundavad üheskoos kollektiivset kogemust.

Inimkeskne Aeganõudev
 Väljakutseid pakkuv Kultuur
 Emotsionaalne
 Strateegiline
 Kiiretempoline Kommunikatsioon Kasv
 Põnev Integratsioon

Joonis 5. Sõnapilv märksõnadest, millega intervjuueeritavad iseloomustasid oma M&A-kogemust.

Allikas: autorite koostatud empiirilise materjali põhjal, kasutades WordArt.com rakendust

Kõrvutades märksõnu Trice'i ja Beyeri (1993) kultuurivormidega, siis „Strateegiline“ ja „Kiiretempoline“ viitavad tegevus-praktikatele, „Emotsionaalne“ ja „Inimkeskne“ jutustustele, samas kui „Kasv“ ning „Integratsioon“ saavad hiljem tõlgenduse sümbolite ja keele tasandil (nt uus brändiruum, ühtne väärtus-sõnastus). Lisaks peegeldab märksõnade spekter kultuurile omaseid tunnusjooni, mida käsitleti peatükis 1.2 - kultuur on samaaegselt emotsionaalne (stress vs elevus), dünaamiline (kiiretempoline, muutuv) ja kollektiivne (inimkeskne, koostöö).

Autorid koondasid Lisas 3 empiirilised leiud Trice & Beyeri neljas kultuurivormis, sidudes igaühe vastava organisatsioonikultuuri tunnusega (Tabel 2 peatükk 1.2). Suurimad positiivsed väärtused ilmestavad tugevamaid väljakutsekohti, kuna neist igaüht on mainitud piisavalt palju (sagedus) ja mainimiste seas on väljakutseid selgelt rohkem kui õnnestumisi

ORGANISATSIOONIKULTUURI INTEGRATSIOONI VÄLJAKUTSED ...

(väljakutse osakaal), samas kui negatiivne delta viitab sellele, et neid aspekte kirjeldati rohkem õnnestumistena. Organisatsioonikultuuri tunnustega sidumine võimaldab mõista miks kultuurilise integratsiooni kriitilised punktid tekivad - see, milline kultuuri põhifunktsioon on pinge all, muutub paremini nähtavaks. Näiteks jutustuste kaudu avaldunud emotsionaalne ärevus osutab “kus” (jutustuste vorm) ja “miks” (turvatunde puudujääk) integratsioon pingesse läheb. Nii intervjuude, dokumendianalüüsi kui ka koondatud delta(rel) analüüs kultuurivormide ja tunnusjoonte lõikes (Lisa 3) näitavad, et kultuuriline integratsioon pingestub eeskätt selgelt emotsionaalsetes narratiivides ja strateegilistes praktikates, millel on otsene mõju inimeste turvatundele (kaasamine ja töökorralduse muutused). Juhtimise ja otsustamise aspekte mainti sagedasti (n=18), mis kinnitab nende olulisust, kuid nende teravus oli mõõdukam.

Kokkuvõttes on kultuuriline integratsioon määratud nii strateegiliste otsuste kui ka emotsionaalsete vajaduste paralleelsest käsitlemisest. Just organisatsioonisiseseid eksperdid ja sisemised kultuurisaadikud on need, kes saavad vähendada pingeid kaasamise, avatud kommunikatsiooni ja muutuste selgitamise kaudu.

2.3 Organisatsioonikultuuri integratsiooni väljakutsed protsessi vaates

Käesolevas peatükis kasutatakse Weberi jt (2014) kolmeetapilist M&A protsessi mudelit analüütilise raamistikuna, mille kaudu peegeldatakse ja võrreldakse empiirilises uuringus ilmnenuid tulemusi. Mudelit ei esitata siinkohal täies ulatuses ega detailsel kujul, vaid tuuakse välja, millised tegurid osutusid empiirika põhjal erinevates etappides oluliseks, millised väljakutsed ilmnesisid ning milliseid tähendusi toetas või täiendas dokumendianalüüs. Kokkuvõtlik vaade leidudest on esitatud alljärgnevas tabelis 5.

Tabel 5. *Intervjuude ja dokumendianalüüsi tulemused M&A protsessi vaates*

ORGANISATSIOONIKULTUURI INTEGRATSIOONI VÄLJAKUTSED ...

| Etapp | Weber jt (2014) | | Empiirika leiud | | | |
|----------------------------|--|-------------------|---|--|--|--|
| | | | Fookus | Oluline nähtus | Väljakutsed | |
| I etapp: Planeerimine | Sünergiate ja kultuuriliste erinevuste analüüs | Riskide juhtimine | Strateegiline planeerimine Finantsiline ja strateegiline hindamine Sõelumine ja sortimine Integratsiooni esmane planeerimine | Varajane kaasamine | Keel & retoorika: „ühine visioon“, „meie uus inspireeritud meeskond“ Info puudumine → ärevus Usaldus osapoolte vahel on oluline tehinguni jõudmiseks | Konfidentsiaalsus piirab kaasamist Lünklik kommunikatsioon tekitab ebakindlust |
| II etapp: Ettevalmistamine | | | Planeerimine, läbirääkimised Due diligence Kokkulepped ja lepingud Integratsiooni planeerimine | Juhtimiskokkulepped, personalipoliitika, kirjutamata reeglid | Juhtide rollide selgus Töötajad → võtmeisikute hoidmine Kirjutamata normide fikseerimine Usaldus - tehingu sujumiseks ja järetegevuste planeerimiseks | Varjatud kultuurinormid jäävad tähelepanuta Õiguslik-formaalne keel versus igapäevapraktikad |
| III etapp: Integratsioon | | | Valitud integratsioonimeetodid Juhtimis ja HR praktikad Kommunikatsioon ja usalduse tugevdamine | Töökorralduse disain, sümbolid, identiteet, | Järk-järguline rollide disain Sümbolid ja traditsioonid säilitavad turvatunnet Visuaalne identiteet Ajaaken 3-6 kuud, mil valmisolek muutusteks on kõrgem Usaldus emotsioonide juhtimiseks | Keerukuse suurenemine Kulude ja keerukuse alahindamine Kiirustatud muutused Vältiv kohandumine Usalduse murenemise risk on kõrge, kui kaasamine ja kommunikatsioon pole piisavad |

Allikas: Autorite koostatud empiirika ja Weber jt (2014) M&A protsessi mudeli põhjal

Intervjuud kinnitasid, et ülesannete keerukus ja emotsionaalne pingestatus kasvavad järsult tehingujärgses III etapis: “...Kõige suuremad probleemid hakkavad tekkima kui see tehing saab tehtud... juristidel tehing tehtud... aga mida sa nende inimestega teed...” (I1-4). Samal ajal ilmnes, et organisatsioonikultuuri integratsiooni tegelikku mahukust ja keerukust kiputakse planeerimisfaasis alahindama: “...kogu see juhtimise korraldamine, uue brändi, põhiväärtuste loomine... ei saa nagu alahinnata, et päris, päris pikk protsess on.” (I1-5). Üks intervjuueeritav (I3-5) tõi oma kogemusest esile: “kui sa lähed omandama selgelt sobimatu kultuuriga või sulle üle jõu käiva kultuuri muutust nõudva kultuuriga ettevõtet, siis ära tee...kui sa seal teed suure vea, siis seda enam ei paranda”, mis illustreerib vajadust võtta fookusesse organisatsioonikultuuri hindamine juba tehingu planeerimisel. Peaaegu kõik intervjuueeritavad rõhutasid, et töötajate varajane kaasamine mängib kultuurilises integratsioonis kesksel rolli – seda kinnitati nii positiivsete näidete (8 mainimist) kui ka väljakutsete (17) kontekstis. “...tavaliselt oleme kaasanud inforingi juba planeerimisjärgus need inimesed, kes tulevikus hakkavad seda brändi opereerima või on tugevamalt seotud...” (I1-6).

ORGANISATSIOONIKULTUURI INTEGRATSIOONI VÄLJAKUTSED ...

Kuigi Weber jt (2014) rõhutavad usalduse olulisust peamiselt III etapis, näitas käesolev uurimus, et see on protsessi sujuva kulgemise ja organisatsioonikultuuri integratsiooni õnnestumise läbiv eeldus. Usaldus kujundatakse juba planeerimisfaasis – varjatud, kuid otsustaval tasandil, tippjuhtkonnas. Just varasem kogemus ja kultuuritundlikkus võimaldasid usaldust kiiremini kujundada: “...kuna meil kogemust on tohutult teiste inimeste aitamisega ... suutsime ja tajusime mingisuguseid asju just selle kultuuri poole pealt ilmselt õigesti.” (I3-5). Selline tajutav vastastikune usaldus loob tugeva aluse edasise protsessi tarvis ja väldib “meie-nemad” leeridesse vajumist (Graebner, 2009) Seda kinnitas ka intervjuude analüüs, kus ilmnis, et kui strateegiline joondumine oli tippjuhtkonnas probleem, siis kerkis kõnealuste juhtumite puhul esile ka “meie-nemad” leeristumine ja tekkis sellest tulenev usalduskriis. Samas piirab protsessi konfidentsiaalsus sageli vajalikku kaasamist ja võimalust usaldust seeläbi laiendada: “...millal ja mis inimestele võib protsessi avada ja kui palju, on alati väga suur pähkel... jõuab liiga vara valesse kohta... täiendavad probleemid või täiendavad küsimused, millele keegi ei suudagi veel vastata” (I3-4).

Dokumendianalüüs näitas, et juhtkond püüdis kompenseerida kaasamise raskusi kujundades M&A kommunikatsiooni kaudu tugevat tähendusraami: ametlikes esitlustes kujutati ühinemist kui “ambitsioonikat kasvu” ja “ühise visiooni” projekti. Kasutati ühendavat retoorikat (“meie uus inspireeritud meeskond”), millega sooviti luua kollektiivset kuuluvustunnet. Need kujunduslikud valikud paiknevad Trice'i ja Beyer (1993) “jutustuste” ja “keele” kategooriates, mis võimaldavad juhtidel kultuuri strateegiliselt kujundada. Ent intervjuud paljastasid, et formaalne keelekasutus ei asenda tegelikku kaasatust – kui info jäi lünklikuks, kujunes sellest hoopis ärevuse ja usaldamatuse allikas: “*There was a complete lack of information for several months... people don't really feel the situation is under control.*” (I2-1).

II etappi iseloomustas selgelt vajadus juhtimise, struktuuride ja vastutuse jaotuse selguse järele. Just selles faasis kerkisid esile personalipoliitika ja juhtimistasandi kokkulepped, mille täpsus aitas ennetada hilisemat segadust ja vastupanu: “...kui kokkulepe juhatause ja keskastme juhtidega on juba tehingus fikseeritud, kaob hilisem segadus...” (I3-6). Selline lähenemine peegeldab Weber jt (2014) rõhuasetust, et kriitilised juhtimisotsused ja rollijaotused tuleks määratleda enne tehingu lõplikku vormistamist, et tagada sujuv

ORGANISATSIOONIKULTUURI INTEGRATSIOONI VÄLJAKUTSED ...

üleminek. Lisaks ilmnes, et formaalsete kokkulepete kõrval on sageli keerulisem hallata nn „kirjutamata reegleid“ – vaikimisi toimivaid norme ja tavasid, mis kujundavad töötajate ootusi, kuid jäävad ametlike läbirääkimiste käigus sageli tähelepanuta. *“...see tekitab... päris palju frustratsiooni, kui advokaadid tulevad ja ütlevad, et kui see on lihtsalt kirjutamata reegel... siis pange need kirja...”* (I3-4). Üks organisatsioonisisene ekspert (I1-2) meenutas: *“communication was, you know, the main thing... if you don't have so much to communicate, you should still communicate...”*. Just siin tuleb mängu usaldus osapoolte vahel: vaikimisi normid toimivad sageli usaldusel põhinevate eelduste najal. Kui need jäävad sõnastamata, tekivad olukorrad, kus pooled tegutsevad erinevate arusaamade järgi, mis omakorda mõjutab hilisemat koostööd ja võib viia kultuuriliste kokkupõrgeteni integratsiooni etapis. Kokkuvõtlikult leidsid autorid, et läbirääkimiste etapis toetavad empiirilised leiud teoreetilist arusaama - rolliselgus ja varajased kokkulepped on kriitilise tähtsusega, kuid näitavad ühtlasi, et kirjutamata kultuurilised normid, mida sageli ei arvestata, võivad saada hiljem takistuseks edukale integreerimisele.

Integratsiooni etapis kerkisid esile töökorralduse muutused ja nende juhtimine. Järguline disain aitas üleminekut sujuvamalt juhtida: *“...we involved people in how to do the role description, the organisation design...”* (I1-2) Samas, kui struktuurid kehtestati liiga kiiresti või ebapiisava ettevalmistusega, tekkis segadus ja tagasilööki: *“...we were not ready for [the new organization design]. We had to go back and say, ‘Hey, we did something that was not good here.’”* (I1-2) Selline olukord viitab sellele, et ka struktureeritud lahendused vajavad sotsiaalset ja emotsionaalset tundlikkust – usaldust ja arusaama „miks“, mitte ainult „kuidas“.

Kinnitust leidis ajaakna (Marks & Mirvis, 1992; Buono & Bowditch, 1989) esinemine - periood, mis kestab ligikaudu 3-6 kuud pärast tehingu lõppemist ning mida iseloomustab töötajate tavapärasest kõrgem valmisolek aktsepteerida muudatusi ja kohaneda uue juhtimisega: *“100 päeva on selline periood, kus tuleb teistmoodi toimida kui tavaolukorras... see aeg, kus tegelikult saab midagi muuta...”* (I1-5) Selle perioodi positiivne emotsionaalne laeng võimaldab juhtidel viia ellu sümbolseid ja struktuurseid muudatusi, mis hiljem võivad tekitada suuremat vastupanu: *“It's like you get a crush on someone, then you're super happy... You can live with a lot of losses, right? After the first*

ORGANISATSIOONIKULTUURI INTEGRATSIOONI VÄLJAKUTSED ...

six months in a relationship... then you start seeing, you know, he left his shoes out... I think it's the same. Doing it... you have some grace period...” (I1-3)

Selline vastuvõtlikkus loob unikaalse võimaluse: kui see periood suudetakse hästi ära kasutada, teha muutused õigeaegselt ja anda inimestele suund, tähendus ja tunne, et „me loome midagi uut“ – saab usaldus kinnistatud.

Lisaks ilmnesid III etapis sümboolite ja traditsioonide rollid. Olemasolevate praktikate säilitamine – näiteks meeskondade varasem tööstiil – andis turvatunnet: *“We have said that ... let those companies or those teams do what they have been doing in the past, and then slowly change it.”* (I1-1). Trice ja Beyer (1993) käsitlevad sümboleid kui kultuuri nähtavaid kandjaid- need annavad edasi väärtusi, tähendusi ja uskumusi, luues ühise raamistiku, mille kaudu töötajad saavad muutusi mõtestada.

Dokumendianalüüs toetab seda mustrit: hilisemates materjalides (nt brändi juhtnöörid ja tervitussõnumid) ilmneb etapiline ja mõõdukas integratsioonistrateegia, kus alguses säilitati omandatud ettevõtte osaline autonoomia. Uus visuaalne identiteet brändi- ja logouuenduse näol viidi küll sisse, kuid olemasolevaid väärtusi ei lõhutud – see viitab pigem kultuuride paralleelsele koeksisteerimisele kui kultuuride sulandumisele. Selline lähenemine võib vältida kultuurišokki, kuid riskib pikaajalise väärtuskonflikti ja „meie vs nemad“ tunde säilitamisega (Buono & Bowditch, 1989; Schein, 2010).

Weber jt (2014) käsitlus rõhutab kultuurilise valmisoleku olulisust juba enne tehingu sõlmimist, kuid uurimus tõi esile vastuolu ideaalolukorra ja tegelikkuse vahel. Kaasamine osutus keerukaks just protsessi suletuse tõttu – olukord, kus usaldus ei saa tekkida ei ülespoole ega allapoole organisatsioonihierarhiat, kuid selle puudumine muutub oluliseks mõjuteguriks alles hiljem. Seega ei peaks autorite arvates usaldust käsitlema mitte kui III etapi juhtimisküsimust, vaid kui strateegilist ressursi, mille olemasolu või puudumine kujundab kogu protsessi kulgu.

2.4. Organisatsioonikultuuri integratsiooni väljakutsetega seotud järeldused

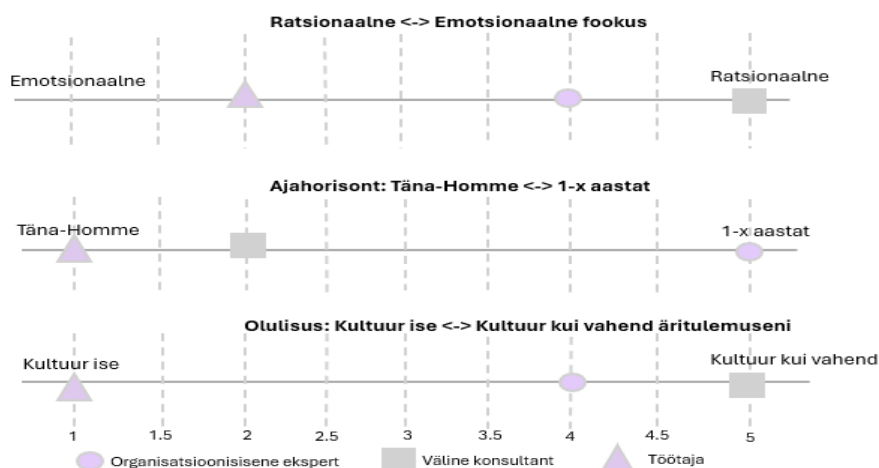
Käesolev alapeatükk võtab kokku empiirilise uurimuse põhjal tuvastatud olulisemad järeldused.

Empiirilisi tulemusi analüüsides ilmnes, et eri osapooled tajuvad M&A integratsiooniprotsessi oma rollist tulenevalt erinevalt. Siiski ei olnud käesoleva uurimistöö eesmärk läbi viia süsteemset rollipõhist võrdlusanalüüsi, vaid toetada tulemuste

ORGANISATSIOONIKULTUURI INTEGRATSIOONI VÄLJAKUTSED ...

kontekstualiseerimist. Tajuerinevuste visualiseerimiseks paigutasid autorid intervjuurühmad kultuurilise integratsiooni kolmele määratletud teljele (Joonis 6):

1. Ratsionaalne või emotsionaalne fookus
2. Ajahorisondi erinevus: täna–homme kuni 1–x aastat
3. Vaade kultuuri olulisusele: kultuur kui tulemus või kultuur kui vahend äritulemuse saavutamiseks.



Joonis 6. Intervjuu sihtrühmade M&A integratsiooniprotsessi taju kolmel määratletud teljel.

Allikas: Autorite koostatud

Ratsionaalse ja emotsionaalse fookuse skaalal ilmneb tajuline polaarsus: konsultandid, kelle töö keskendub M&A tehingu sõlmimisele, paiknevad ratsionaalses äärmuses, keskendudes eeskätt strateegilisele vaatele. Töötajad aga, kuigi strateegilist eesmärki üldjoontes mõistavad, kaldusid rõhutama kultuuri tähendust emotsionaalse turvatunde ja kuuluvustunde kaudu. Organisatsioonisisemed eksperdid paiknevad kahe vaate vahel, olles samal ajal strateegilise juhtimise kandjad ja organisatsiooni liikmetena tundlikud töötajate vajaduste suhtes. Nende hinnangul sõltub edukas kultuuriline integratsioon strateegilise selguse ja sisemise koordineerituse tagamisest.

Teisel teljel ilmnis tajuerinevus ajahorisondis. Töötajad keskendusid vahetule mõjule – „täna ja homme“ –, samas kui konsultandid lähtusid tüüpilisest 100 päeva raamist, ning organisatsioonisisemed eksperdid nägid integratsiooni pikemaajalise protsessina, mis vajab etapiviisilist juhtimist ja juhtide tunnetuslikku kohanemist. Kolmandal teljel – kultuuri käsitlemine tulemuse või vahendina – pidasid töötajad kultuuri väärtuseks iseeneses, kuna

ORGANISATSIOONIKULTUURI INTEGRATSIOONI VÄLJAKUTSED ...

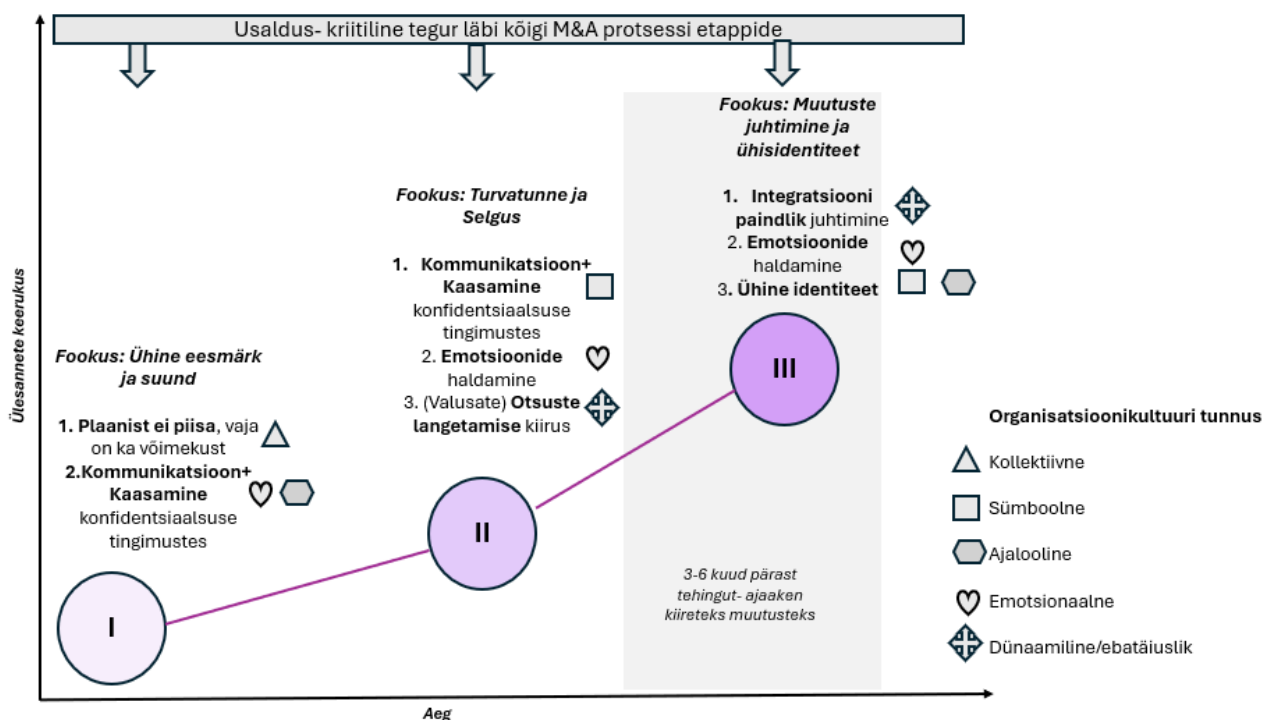
see kujundab nende igapäevast töökogemust. Konsultandid seevastu nägid kultuuri instrumendina äriliste eesmärkide saavutamisel. Organisatsioonisesed eksperdid paiknesid kahe vaate vahel: nad teadvustasid kultuuri kui juhtimise tööriista, kuid hindasid ka selle mõju töötajate hoiakutele.

Kokkuvõtlikult osutab joonis, et suurim lõhe kultuurilise integratsiooni käsitluses avaneb ratsionaalse-emotsionaalse mõõtme äärmustes töötajate ja konsultantide vahel. Erinevus pole juhuslik, vaid tuleneb nende rollide ajalisest kattumisest Weberi jt (2014) kolmeetapilises mudelis (Joonis 1 peatükk 1.1). Konsultant tegutseb valdavalt vaid planeerimis- ja ettevalmistuse faasis (I – II), samas kui töötaja kogeb muutuse tegelikku mõju alles integratsioonifaasis (III). Ajahorisondi ning kultuuri tajumise telgedel omavad organisatsioonisesed eksperdid rolli lähendada lühiajalisi emotsionaalseid ootusi ratsionaalse lähenemisega pikaajalistele strateegilistele eesmärkidele. Seeläbi kehastavad nad Weberi mudelis kultuurilise integratsiooni võtmerolli, omades suurt mõju läbivalt protsessi kõikides etappides.

Lisaks kinnitas intervjuudes kogutud märksõnade analüüs (Joonis 4), et kultuuriline integratsioon on ühtaegu emotsionaalne ja strateegiline protsess. Selline kahe paralleelse kultuuriilmingu – strateegilised tegevuspraktikad ja emotsionaalsed jutustused – samaaegne esinemine viitab vajadusele käsitleda integratsiooni kui samaaegselt ratsionaalset ja tunnetuslikku protsessi, mille edukas juhtimine eeldab enamat kui pelgalt tegevuskavade ja sümboolsete elementide rakendamist.

Uurimuses osalenute kogemused on siinses peatükis sünteesitud ning seostatud töös käsitletud teoreetilise raamistikuga. Tulemused on visualiseeritud joonisel 7 ning nende eesmärk on illustreerida, millised tegevused, hoiakud ja otsused toetavad kultuurilist integratsiooni M&A tehingu erinevates etappides ja aitavad vältida või ennetada kõige levinumaid väljakutseid. Oluline on märkida, et alloleva joonise eesmärgiks ei ole teoreetilise raamistiku üks-ühele esitamine, vaid empiirikast tulenevate järelduste panemine teoreetilisse konteksti, mistõttu on näiteks Weberi jt (2014) protsessijoonisest visuaalselt kirjeldatud ainult M&A protsessi etapid.

ORGANISATSIOONIKULTUURI INTEGRATSIOONI VÄLJAKUTSED ...



Joonis 7. Töö empiirilise osa leiud ja peamised järeldused M&A protsessi, selle ajas muutuva keerukuse ja organisatsioonikultuuri tunnuste vaates. Allikas: Autorite koostatud Weber jt (2014), Steger & Kummer (2017), Hofstede et al (1990), Trice & Beyer (1993) ja Schein (2010) alusel

Organisatsioonikultuuri integratsioon M&A protsessis on sageli aastatepikkune protsess, mille käigus kujuneb välja ühine identiteet, koostöövormid ja jagatud tähendused. Empiirika näitas, et usalduse kujunemine ja hoidmine on kriitilise tähtsusega kogu M&A protsessi vältel. Iga tegevus, mis suurendab töötajate või juhtide usaldust plaani ja vastaspoole kavatsuste suhtes, kiirendab järgmise sammu elluviimist. Vastupidi, usalduslünkadest (nt info-vaikus planeerimisel või määramata rollid läbirääkimiste järel) kasvavad III etapis välja emotsioonid ja integratsioonipinge. Empiiriline analüüs näitlikustas, et kultuuriline integratsioon on pingestatuim seal, kus „strateegiline“ ja „inimlik“ vajavad tasakaalu, kuid sageli ei ole selleks loodud piisavalt juhtimisvõimekust ega ajaressurssi. Autorite hinnangul ilmestab joonisel toodud protsessi keerukuskõver, et teadlikult usaldust ehitades ja hoides on võimalik organisatsioonikultuuri integratsiooni tunnetatavat keerukust „tasandada“. Usaldus loob silla ratsionaalsete otsuste ja emotsionaalsete ootuste vahele, aidates maandada ebakindlust ja toetada kultuurilist integratsiooni igas etapis.

ORGANISATSIOONIKULTUURI INTEGRATSIOONI VÄLJAKUTSED ...

M&A protsessi kultuuriline pool vajab sama suurt tähelepanu kui juriidiline ja finantsiline planeerimine - ja seda juba planeerimise etapis (I). Läbi valusate õppetundide ja eduelamuste kirjeldasid intervjuueeritavad oma kogetut ja tõdesid, et kuigi finantsilisi ja juriidilisi küsimusi käsitletakse enamasti põhjalikult juba tehingu ettevalmistavas etapis, jääb kultuuriline aspekt sageli tahaplaanile. Siit koorub ka esimene järeldus: ***Plaanist ei piisa, vaja on võimekust seda ellu viia.*** Kaks märksõna - plaan ja võimekus kannavad siin organisatsioonikultuurile omast kollektiivset tähendust, kus kollektiivile luuakse selge siht ja ressurss. Seejuures ei ole juhtkonna efektiivsus ja võimekus iseenesest mõistetavad vaid sageli mõjutatud kogemusest ja ressurssidest. Esimeses etapis osutus lisaks tähenduslikuks tõdemus, et ***kommunikatsioon + kaasamine on edutegur nr 1, isegi konfidentsiaalsuspiirangutes***, osundades, et finantsiline väärtus realiseerub, kui kollektiivne siht on varakult selge. Siinkohal ilmneb kultuuri emotsionaalne olemus, mis annab tunnistust, et kui võtmeisikud on varakult kaasatud, maandab see ärevust ja loob turvatunnet, samuti tõuseb esile ajaloolisus, kuna kaasamise protsessis arutatakse, mis olemasolevast pärandist on säilitamist väärt.

M&A protsessi II etapis on fookuseks turvatunne ja selguse loomine ning taaskord tõuseb esile nii kommunikatsiooni kui kaasamise roll. Seda ennekõike kultuurile omase sümboolsuse kaudu, vaadeldes näiteks asjaolu, et ka piiratud info toimib sümbolina ühisest "algusest". ***Emotsioonid määravad tempo ja meeoleu***, seega tuleb neid teadlikult juhtida. Põhjendust tasub siinkohal otsida kultuurile omasest emotsionaalsusest, rõhutades, et tehinguperioodil meeoleu kõigub ja avatuse tase vastavalt kas kiirendab või pidurdab protsessi edenemist. ***Valusad otsused tuleb teha kiiresti ja selgelt***, seejuures on oluline võtmetöötajate defineerimine- vajadus tuvastada "arvamusliidrid", keda uue organisatsiooni identiteedi kujundamisel kaasata. Seda väidet toetab Scheini (2010) käsitlus, mis toob välja, et kui autoriteetsed ning usaldusväärsed isikud toetavad muutust, on kultuuri kujundamise protsess märksa sujuvam. Üheks korduvalt mainimist leidnud soovitusena oli "*rip off the band-aid*", mis tähendab, et kui on vaja teha ebaseaduslikke otsuseid, siis tuleb need läbi viia kiiresti ja selge kommunikatsiooniga, sh võtmeisikute ringis ja tippjuhtkonnas. Juba II etapi lõpus saab alguse ajaakna periood, mida metafooriliselt nimetatakse ka "armuaknaks" - aeg, mil töötajate vastuvõtlikkus muutustele on kõrgem ning mida tuleks teadlikult ära kasutada. Kultuuritunnuste vaatest haakub see eelkõige dünaamilise/ebatäiuslikuga -

ORGANISATSIOONIKULTUURI INTEGRATSIOONI VÄLJAKUTSED ...

ennekõike vaates, kus rollid, koondamised, konfliktid lahendatakse ajakriitiliselt enne kui “vead” juurduvad.

M&A protsessi III etapis on fookuses muutuste juhtimine ja ühisidentiteet.

Integratsiooni tuleb juhtida paindlikult. Olukord võib osutada teistsuguseks kui eeldatud, mistõttu on esialgset integratsiooniplaani vaja kohandada. Kõige paremini iseloomustab seda kultuurile omane dünaamilisus/ebatäiuslikkus- kuna selles etapis jätkub iteratiivne *fine-tuning* (protsessid, süsteemid, inimesed) kuni stabiilsuse ja soovitud tulemuse saavutamiseni. Ka III etapis **määravad emotsioonid tempo ja meeleolu.** Kõrge risk *merger syndrome* tekkeks on sellesse etappi sisse kirjutatud. Tegemist on inimestega, kes saavad muutustest mõjutatud ja esimene küsimus, mis sageli esile kerkib on: “Mis minust saab?” Seda arvesse võttes tuleb integratsiooniplaani ja fookuseid kohandada.

Organisatsioonitunnustest haakub siinkohal taaskord emotsionaalne, mis kirjeldab selle etapi tunnetust- kas jätkub: “mesinädalad” või tekib frustratsioon sõltuvalt hirmudega tegelemisest ja nähtavatest võitudest. Kolmandana tõusis uurimuses selgelt esile asjaolu, et **ühine identiteet aitab kaasa integratsiooniprotsessi sujuvusele.** Toodi välja sümbolite olulisus M&A tehingu järgselt, mis aitavad kaasa positiivse “ühistunde tekitamisele”. Organisatsioonikultuuri tunnuste vaates on tegemist kultuurile omase sümboolsusega - ühtne bränd, ruumivahetus, ühised üritused kinnistavad uut kultuuri. Samuti kultuurile omase ajalooliselt kujunemisega- otsustatakse, millised vana-brändi rituaalid sulanduvad ja millest loobutakse, et pinge varasema ja uue vahel lahustuks.

Teoreetiline raamistik ning empiirilised leiud osutavad, et tippjuhtkonna joondatus, usalduse varajane kujundamine ning ühise tähendusloome loomine on kultuurilise integratsiooni keskne kolmik. Kui strateegiline visioon, kommunikatsioon ja otsustusprotsessid ei toetu kultuurilisele tundlikkusele, võivad organisatsioonikultuuri integratsiooni väljakutsed ilmnedu identiteedikriisi, vastupanu või „meie vs nemad“ hoiakuna. Samas, kui muutust juhitakse kultuurivormide (kus väljakutse avaldub) ja organisatsioonikultuuri tunnuste (miks integratsioon pingesse läheb) koostoimet teadvustades, on võimalik kujundada uus ühine identiteet, mida tajutakse mitte kui pealesunnitud muutust, vaid kui ühiselt loodavat tulevikku. Järjepidev kommunikatsioon, kaasamine ja paindlik reageerimine probleemidele aitavad luua ja hoida usaldust – alust, millele integreeritud organisatsioon saab oma edasist arengut rajada.

ORGANISATSIOONIKULTUURI INTEGRATSIOONI VÄLJAKUTSED ...

Trice'i-Beyeri kultuurivormide ja organisatsioonikultuuri tunnuste kombineeritud kasutus osutus väärtuslikuks: nende kõrvutamise loob mitmemõõtmelise "kus-miks" maatriksi, mis seob iga pingeallika ühtaegu nii asukoha kui põhjusega. Praktikas aitab see M&A juhil kiiresti tuvastada, kas vastuseis juurdub emotsionaalses, ajaloolises või sümboolses kihis ja kohandada vastavalt tegevusi. Nii kujuneb vormide-tunnuste paarist praktiline tööriist M&A protsessis kultuuri analüüsimiseks ja integratsiooni juhtimiseks.

Kokkuvõte

Magistritöös analüüsisid autorid Eestis tegutsevate ettevõtete organisatsioonikultuuri integratsiooni väljakutseid ühinemiste ja omandamiste kontekstis.

Ühinemiste ja omandamiste eesmärkide saavutamine sõltub eeskätt integratsioonist, kus finants- ja operatiivsed sünergiad realiseeruvad alles pärast kultuurilise ning usalduspõhise "human-integration'i" saavutamist.

Töös avati ühinemiste ja omandamiste sisu ja peamised väljakutsed, mis ilmnevad siis kui väärtus- ja normikonfliktid, juhtkonna joondumatuse tõttu tekkiv otsustusvaakum, hilinenud kommunikatsioon ning usalduslünk võimendavad organisatsioonilist inertsust, identiteedikriisi ja nn *merger syndrome*'i. Nende tegurite eiramine toob kaasa „meie vs nemad“ hoiaku, talentide lahkumise ja sünergia realiseerumise viibimise, rõhutades varajase, ühtse tähendusloome ja läbipaistva kaasamise otsustavat tähtsust.

Kultuuriliste nähtuste kirjeldamiseks ja kodeerimiseks rakendati Trice'i ja Beyeri (1993) organisatsioonikultuuri mudelit, mis jagab kultuurilised ilmingud nelja vormi – sümbolid, keel, jutustused ja tegevuspraktikad. Täiendavalt rakendati organisatsioonikultuuri tunnusjoonte käsitlust, mille kohaselt on kultuur kollektiivne, sümboolne, ajalooliselt kujunenud, emotsionaalne ning dünaamiline. Nende tunnusjoonte kaasamine võimaldas tõlgendada, kuidas kultuuriline integratsioon toimub ajas, millised tegurid põhjustavad ebastabiilsust või tugevdavad kollektiivset identiteeti ning kuidas muutused suhestuvad emotsioonide ja ajaloolise kontekstiga. M&A protsessi dünaamika mõistmiseks kasutati Weberi jt (2014) kolmeetapilist mudelit – planeerimine, ettevalmistamine & läbiviimine ja integratsioon –, mis aitas ilmestada kultuuriliste ilmingute seaduspärasusi.

Kvalitatiivses uurimuses kaasati kolm sihtrühma: ettevõttesiseseid eksperte, töötajaid ja väliseid konsultante mõistmaks organisatsioonikultuuri integratsiooni väljakutseid

ORGANISATSIOONIKULTUURI INTEGRATSIOONI VÄLJAKUTSED ...

mitmetahuliselt. Poolstruktureeritud intervjuud (N=17) viidi läbi osalejatega, kellel oli vahetu kogemus vähemalt ühe M&A tehinguga viimase nelja aasta jooksul. Täiendava vaatenurga pakkus ühe 2023. aasta M&A tehingu dokumendianalüüs (nt brändimaterjalid, sisekommunikatsioon, visuaalne identiteet), mille eesmärk oli hinnata organisatsioonikultuuri strateegilist kujundamist ja selle tegelikku väljendumist praktikas.

Analüüs näitas, et kõige enam ilmnevad kultuurilised väljakutsed tegevuspraktikate tasandil. Peamisteks väljakutseteks osutusid kultuurierinevuste juhtimine, vähene kaasamine, ebaselge juhtimisstiil ning vastuolulised töökorralduslikud otsused, mis süvendasid töötajate ebakindlust ning takistasid usalduse ja stabiilsustunde kujunemist. Jutustuste vormis ilmnemine teravalt nn merger syndrome'ile iseloomulikud emotsioonid – hirm, ärevus, segadus ja „meie–nemad“ hoiakud –, mis kumuleerusid eelkõige siis, kui kommunikatsioon oli katkendlik või vastuoluline. Uuring tõi esile, et visuaalsed ja sümbolilised muudatused (nt uus bränd või logo) mängivad olulist rolli ühise identiteedi loomisel, ent nende mõju avaldub eelkõige juhul, kui neid toetab sisuline, väärtuspõhine juhtimistegevus. M&A protsessi vaates ilmnemine, et kultuuriline keerukus ja emotsionaalsed pinged kulmineeruvad integratsiooni etapis. Just III etapis ilmneb vajadus paindliku juhtimise, fine-tuning'u ja emotsionaalse toe järele. Usaldus on strateegiline ressurss kogu protsessi vältel – mitte ainult lõppfaasis.

Selgus, et ühinemiste ja omandamiste kultuuriline integratsioon on ühtaegu ratsionaalne ja emotsionaalne protsess, mis areneb läbi kolme etapi ning vajab pidevat juhtimist ja kohendamist. Eri osapooled tajuvad kultuurilisi nihkeid erinevalt, sõltuvalt oma rollist ja positsioonist. Välised konsultandid keskendusid enam ratsionaalsele vaatele ja lühiajalistele eesmärkidele, töötajad rõhutasid kuuluvustunde ja turvalisuse vajadust, organisatsioonisisised eksperdid paiknesid kahevahel, olles ühtaegu ratsionaalsed strateegiliste otsuste tegijad ja organisatsioonikultuuri kandjad.

Tulemused osutasid, et usaldus on kogu protsessi jooksul võtmetegur, mis mõjutab kultuurilise integratsiooni sujuvust. Selle kujunemine sõltub varajasest ja läbipaistvast kommunikatsioonist, võtmeisikute kaasamisest ning tähenduslikust juhtimiskäitumisest. Empiirilisel tõusis esile, et edukas integratsioon eeldab mitte ainult hästi struktureeritud plaan, vaid ka võimekust see realiseerida ning juhtida organisatsioonis toimuvat tähendusloomet.

ORGANISATSIOONIKULTUURI INTEGRATSIOONI VÄLJAKUTSED ...

Organisatsioonikultuuri integratsioon väljakutsed ei ilmne üksnes organisatsiooniliste sümbolite või struktuursete muudatuste kaudu, vaid peegelduvad sügavamates kultuuri tunnustes: kollektiivne tähendus, emotsionaalne turvalisus, ajalooline järjepidevus ning dünaamiline muutumisvõime. Seetõttu peab kultuurilist integratsiooni juhtima teadlikult igas faasis – alates varasest planeerimisest kuni hilisema ühisidentiteedi kujundamiseni. Kultuurilise lõimumise õnnestumine sõltub juhtide oskusest luua usaldus, seostada muudatused tähendusega ning hoida organisatsioon dialoogile avatud. Kui neid tegureid ei arvestata, kujuneb M&A protsess selles osalejate jaoks ebamääraseks ja emotsionaalselt koormavaks. Kui kultuurilisele poolele lähenetakse läbimõeldult, toetab see uue, sidusa organisatsioonikultuuri kujunemist.

Organisatsioonikultuuri väljakutseid saab ületada, toetudes usaldusele, tähenduslikule kaasatusele ja ühisele suunale. Need tegurid omavad olulist rolli, kas M&A tehingust sünnib paberil ühendatud, kuid sisemiselt lõhenenud organisatsioon või uus toimiv tervik. Seega ei ole organisatsioonikultuur M&A protsessi kõrvalteema, vaid õnnestunud integratsiooni eeldus.

Viidatud allikad

1. Abdul Moid Siddiqui, M., & Farooq, A. (2022). Mergers and Acquisitions: Failures and causes, an evidence-based approach. *International Journal of Interdisciplinary Research and Innovations*, 7(2), 147–152. Retrieved 15.10.2024, from https://www.researchgate.net/profile/Mohd-Abdul-Moid-Siddiqui/publication/361366467_Mergers_and_Acquisitions_Failures_and_causes_a_n_evidence-based_approach/links/62ac51ca40d84c1401b1f219/Mergers-and-Acquisitions-Failures-and-causes-an-evidence-based-approach.pdf
2. Bena, J., & Li, K. (2014). Corporate innovations and mergers and acquisitions. *The Journal of Finance*, 69(5). doi: <https://doi.org/10.1111/jofi.12059>
3. Birkinshaw, J., Bresman, H., & Håkanson, L. (2000). Managing the post-acquisition integration process: How the human iintegration and task integration processes interact to foster value creation. *Journal of management studies*, 37(3), 395-425. doi: <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00186>
4. Buono, A. F., & Bowditch, J. L. (1989). *The human side of mergers and acquisitions: Managing collisions between people, cultures and organizations*. Washington, DC: Beard Books.
5. Calipha, R., Brock, D. M., & Tarba, S. (2010). Mergers and acquisitions: A review of phases, motives, and success factors. *Advances in Mergers and Acquisitions*, 9, 1–24. doi: [https://doi.org/10.1108/S1479-361X\(2010\)0000009004](https://doi.org/10.1108/S1479-361X(2010)0000009004)
6. Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1993). The role of culture compatibility in successful organizational marriage. *The Academy of Management Executive*, 7(2), 57–70. doi: <https://doi.org/10.5465/ame.1993.9411302324>
7. Christensen, C. M., Alton, R., Rising, C., & Waldeck, A. (2011, March). The big idea: The new M&A playbook. *Harvard Business Review*, 1-12. Retrieved 5.11.2024, from <https://hbr.org/2011/03/the-big-idea-the-new-ma-playbook>
8. Datta, D. K. (1991). Organizational fit and acquisition performance: Effects of post-acquisition integration. *Strategic Management Journal*, 12(4), 281–297. doi: <https://doi.org/10.1002/smj.4250120404>

ORGANISATSIOONIKULTUURI INTEGRATSIOONI VÄLJAKUTSED ...

9. Deloitte. (2020). *The state of the deal: M&A trends 2020*. Retrieved 5.11.2024, from <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/mergers-acquisitions/us-mna-trends-2020-report.pdf>
10. Deloitte. (2022). *Done deals: How companies can make M&A a winning growth strategy* (CFO Insights). Retrieved 15.11.2024, from <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/finance/articles/how-companies-can-make-ma-a-winning-growth-strategy.html>
11. Deloitte. (2024). *M&A trends survey: Mind the gap*. Retrieved 15.11.2024, from <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/mergers-acquisitions/us-2024-matrends-report.pdf>
12. Depamphilis, D. M. (2019). *Mergers, acquisitions, and other restructuring activities* (10th ed.). London, United Kingdom: Academic Press.
13. Engert, O., Kaetzler, B., Kordestani, K., & MacLean, A. (2019, March 26). Organizational culture in mergers: Addressing the unseen forces. McKinsey & Company. Retrieved 28.11.2024, from <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/organizational-culture-in-mergers-addressing-the-unseen-forces>
14. Ferreira, M. P., Santos, J. C., de Almeida, M. I. R., & Reis, N. R. (2014). M&A research: A bibliometric study of top strategy and international business journals, 1980–2010. *Journal of Business Research*, 67(12), 2550–2558. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.03.015>
15. Gaughan, A. P. (2013). *Maximizing corporate value through mergers & acquisitions: A strategic growth guide*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
16. Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433–448. doi: <https://doi.org/10.1002/smj.4250120604>
17. Graebner, M. E. (2009). Caveat venditor: Trust asymmetries in acquisitions of entrepreneurial firms. *Academy of Management Journal*, 52(3), 435–472. doi: <https://doi.org/10.5465/amj.2009.41330413>

ORGANISATSIIONIKULTUURI INTEGRATSIOONI VÄLJAKUTSED ...

18. Haapanen, L., Hurmelinna-Laukkanen, P., Nikkilä, S., & Paakkolanvaara, P. (2019). The function-specific microfoundations of dynamic capabilities in cross-border M&As. *International Business Review*, 28(4), 766–784. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.03.002>
19. Haleblian, J., Devers, C. E., McNamara, G., Carpenter, M. A., & Davison, R. B. (2009). Taking stock of what we know about M&As. *Journal of Management*, 35(3), 469–502. doi: <https://doi.org/10.1177/0149206308330554>
20. Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334-343. doi: <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.24345254>
21. Haspeslagh, P.C., Jemison, D.B. (1994). Acquisition Integration: Creating the Atmosphere for Value Creation. Von Krogh, G., Sinatra, A., Singh, H. (eds), *The Management of Corporate Acquisitions* (448-479). Palgrave Macmillan, London. doi: https://doi.org/10.1007/978-1-349-13016-0_17
22. Hassan, I., Ghauri, P. N., & Mayrhofer, U. (2018). Merger and acquisition motives and outcome assessment. *Thunderbird International Business Review*, 60(4), 709–718. doi: <https://doi.org/10.1002/tie.21967>
23. Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, 18(4), 657–693. doi: <https://doi.org/10.5465/AMR.1993.9402210154>
24. Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2013). *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives* (3rd ed.). United Kingdom: Oxford University Press.
25. Hitt, M. A., King, D. R., Krishnan, H., Makri, M., Schijven, M., Shimizu, K., & Zhu, H. (2012). *Creating value through mergers and acquisitions: Challenges and opportunities*. doi: <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199601462.003.0004>
26. Hofstede (1984). *Culture's consequences: International differences in work values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.

ORGANISATSIOONIKULTUURI INTEGRATSIOONI VÄLJAKUTSED ...

27. Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286–316.
doi: <https://doi.org/10.2307/2393392>
28. Hossain, M. S. (2021). Merger & acquisitions as an important strategic vehicle in business. *Journal of Economics and Business*, 116, 1-33.
doi: <https://doi.org/10.1016/j.jeconbus.2021.106004>
29. Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. doi: [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
30. Joshi, M., Sanchez, Z. M., & Mudde, P. (2020). Aligning identity and integration method for M&A success. *Journal of Business Strategy*, 41(2), 52-63.
doi: <https://doi.org/10.1108/JBS-06-2019-0116>
31. Krug, J. A., & Aguilera, R. V. (2004). Top management team turnover in mergers & acquisitions. *Advances in mergers and acquisitions*, 4, 121-149.
doi: [https://doi.org/10.1016/S1479-361X\(04\)04005-0](https://doi.org/10.1016/S1479-361X(04)04005-0)
32. Larsson, R., & Lubatkin, M. (2001). Achieving acculturation in M&As: An international case survey. *Human Relations*, 54(12), 1573–1607.
doi: <https://doi.org/10.1177/0018726701541200>
33. Lootah, N. A. M. A., Tamimi, A. H. A. H., & Zervopoulos, D. P. (2024). Assessing the impact of M&A motives... *International Journal of Economics and Financial Issues*, 14(3), 192–205. doi: <https://doi.org/10.32479/ijefi.16332>
34. Majaski, C. (2024, June 11). Mergers vs. acquisitions: What's the difference? *Investopedia*. Retrieved 9.02.2025, from <https://www.investopedia.com/ask/answers/021815/what-difference-between-merger-and-acquisition.asp>
35. Malmendier, U., & Tate, G. (2008). Who makes acquisitions? CEO overconfidence and the market's reaction. *Journal of Financial Economics*, 89(1), 20–43. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2007.07.002>

36. Marks, L. M., & Mirvis, H. P. (1997). Revisiting the merger syndrome: Dealing with stress. *Mergers and Acquisitions*, 31(6), 21-27. Retrieved 10.12.2024, from https://www.researchgate.net/profile/Philip-Mirvis/publication/286630960_Merger_syndrome_Stress_and_uncertainty/links/584573a208ae8e63e6283016/Merger-syndrome-Stress-and-uncertainty.pdf
37. Marks, M. L., & Mirvis, P. H. (1992). Rebuilding after the merger: Dealing with “survivor sickness”. *Organizational dynamics*, 21(2), 18-32. doi: [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(92\)90061-Q](https://doi.org/10.1016/0090-2616(92)90061-Q)
38. Martin, J. (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
39. Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64–74. doi: <https://doi.org/10.1108/14601060310456337>
40. Martynova, M., & Renneboog, L. (2008). A century of corporate takeovers. *Journal of Banking & Finance*, 32, 2148–2177. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2007.12.038>
41. McKinsey & Company. (2018). *Equipping leaders for merger integration success*. Retrieved 7.01.2025, from <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/equipping-leaders-for-merger-integration-success#/>
42. Nahavandi, A., & Malekzadeh, A. R. (1988). Acculturation in mergers and acquisitions. *Academy of Management Review*, 13(1), 79–90. doi: <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306790>
43. Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570–581. doi: <https://doi.org/10.2307/2392363>
44. PitchBook. (2023). *2023 annual global M&A report*. Retrieved 3.02.2025, from <https://pitchbook.com/news/reports/2023-annual-global-ma-report>
45. PricewaterhouseCoopers. (2023). *PwC 2023 M&A integration survey*. Retrieved 3.02.2025, from <https://www.pwc.com/>

46. Proppe, M., & Nahass, G. (2024). *How focusing on culture can create value during M&A integration* (PwC Insight Note). Retrieved 4.02.2025, from <https://www.pwc.com/>
47. Rottig, D. (2017). Meta-analyses of culture's consequences for acquisition performance. *International Journal of Emerging Markets*, 12(1), 8–37. doi: <https://doi.org/10.1108/IJoEM-01-2015-0003>
48. Rottig, D., & Reus, T. H. (2018). Research on culture and international acquisition performance: A meta-analysis. *International Studies of Management & Organization*, 48(1), 3–42. doi: <https://doi.org/10.1080/00208825.2018.1407082>
49. Sarala, M. R., & Vaara, E. (2010). Cultural differences, convergence, and crossvergence in multinational mergers and acquisitions. *Journal of International Business Studies*, 41(8), 1365–1390. doi: <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.89>
50. Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). *Research methods for business students* (8th ed.). Harlow, United Kingdom: Pearson Education.
51. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
52. Serpa, S. (2016). An overview of the concept of organisational culture. *International Business Management*, 10(1), 51–61. doi: <https://doi.org/10.3923/ibm.2016.51.61>
53. Seth, K., Song, P., & Pettit, R. R. (2002). Value creation and destruction in cross-border acquisitions: An empirical analysis. *Strategic Management Journal*, 23(10), 921–940. doi: <https://doi.org/10.1002/smj.264>
54. Shippee, S. W. (2014). The X factor in successful acquisitions: Getting the human side right. *MWorld: The Journal of the American Management Association*, 13(3), 14–16. Retrieved 17.01.2025, from <https://www.amanet.org/>
55. Siimon, A., & Vadi, M. (1998). *Organisatsioon ja organisatsioonikultuur*. Tartu, Estonia: Tartu Ülikooli Kirjastus.
56. Stahl, K. G., & Voigt, A. (2004). Impact of cultural differences on merger and acquisition performance: A critical research review and an integrative model. *Advances in Mergers and Acquisitions*, 4, 51–82. doi: [https://doi.org/10.1016/S1479-361X\(04\)04003-7](https://doi.org/10.1016/S1479-361X(04)04003-7)

ORGANISATSIOONIKULTUURI INTEGRATSIOONI VÄLJAKUTSED ...

57. Steger, U., & Kummer, C. (2007). *Why merger and acquisition (M&A) waves reoccur: The vicious circle from pressure to failure* (IMD Working Paper No. 2007-11). Lausanne, Switzerland: International Institute for Management Development. Retrieved 15.03.2025, from [https://imaa-institute.org/docs/kummer-steger_why%20merger%20%26%20acquisition%20\(M%26A\)%20waves%20reoccur.pdf](https://imaa-institute.org/docs/kummer-steger_why%20merger%20%26%20acquisition%20(M%26A)%20waves%20reoccur.pdf)
58. Stein, G., & Cuadrado, M. (2016). Mergers and people: Key factors for an effective acquisition and for surviving one. *SSRN 2736815*. Retrieved 10.02.2025, from: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2736815
59. Sun, S. (2008). Organizational culture and its themes. *International Journal of Business and Management*, 3(12), 137–141. Retrieved 15.01.2025, from <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=3d993f3086df8c532be842a8d1be5adf8a8ba9d6>
60. Tremblay, A. (2020). Cultural differences, synergies and mergers and acquisitions. *Synergies and Mergers and Acquisitions*. Retrieved 12.01.2025, from https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2895110
61. Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Prentice-Hall, Inc.
62. United Nations Conference on Trade and Development. (2023). *World investment report 2023: Investing in sustainable energy for all*. Retrieved 9.02.2025, from: https://unctad.org/system/files/official-document/wir2023_en.pdf
63. Uzelac, B., Bauer, F., Matzler, K., & Waschak, M. (2016). The moderating effects of decision-making preferences on M&A integration speed and performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(20), 2436-2460. doi: <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1116457>
64. Weber, Y., & Tarba, S. Y. (2010). Human resource practices and performance of mergers and acquisitions in Israel. *Human resource Management review*, 20(3), 203-211. doi: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.08.007>

65. Weber, Y., Tarba, S., & Bachan, Z. R. (2011). M&A performance paradox: The mediating role of integration approach. *European Journal of International Management*, 5(4), 373–393. doi: <https://doi.org/10.1504/EJIM.2011.040911>
66. Weber, Y., Tarba, S., & Öberg, C. (2014). *A comprehensive guide to mergers & acquisitions: Managing the critical success factors across every stage of the M&A process*. London, United Kingdom: Financial Times Press.

Lisad

Lisa 1 Organisatsioonikultuuri käsitluste võrdlus

| Aspekt | A.M. Pettigrew | G. Hofstede | E. Schein | H. Trice & J. Beyer |
|-----------------------------|--|--|--|---|
| Kultuuri määratlus (fookus) | Kultuur on süsteem ühiselt aktsepteeritud tähendustest , mis toimib kindlas rühmas kindlal ajal. | Kultuur on meele kollektiivne programmeering , mis eristab ühe inimrühma liikmeid teisest. | Kultuur on ühiste tõekspidamiste muster , mis on tekkinud grupil väliskeskkonnaga kohanedes ja sisemist ühtsust luues. | Kultuur on kollektiivne fenomen , mis peegeldab inimeste reaktsioone ebakindlusele ja kaosele . |
| Peamised komponendid | Tähendused ja sümbolid: terminid, kategooriad, kujundid jm ühised arusaamad, mille kaudu rühm maailma mõtestab. | Väärtused ja normid: jagatud väärtushinnangud (mõtteviisi “programmide”), millele lisanduvad ühised tavad, kombed jms. Hofstede rõhutab väärtusi kultuuri alusena. | Tõekspidamised: sügavad uskumused ja eeldused (tihti teadvustamata), mis on grupis kujunenud. Lisaks sisaldab kultuur ka nähtavamaid kihte (nt artefakte, väärtusi), kuid kultuuri tuumana on rõhutatud tõekspidamised. | Ideoloogiline sisu ja vormid: kultuuri “süda” on ideoloogia -jagatud uskumused/väärtused + emotsionaalne laeng. Ideoloogia realiseerub ja on nähtav kultuuri-vormide kaudu. |
| Funktsioon/rõhuasetus | Aitab rühmal mõtestada oma olukorda ja keskkonda; loob ühisarusaamise, “kes me oleme ja mida kogeme”. Kultuur toimib kui grupi enda “tõlk”, andes sündmustele ja kogemustele tähenduse. | Eristamine ja identiteet: kultuur on vahend, mis eristab gruppi teistest-annab ühtse identiteedi ja jagatud väärtused. Samuti suunab kultuur liikmete käitumist vastavalt “programmeeringule”, aidates ühtlustada grupi tegutsemisviise. | Probleemide lahendamine ja integratsioon: kultuur on tekkinud, et grupp saaks efektiivselt kohaneda väliskeskkonna nõudmistega ja saavutada sisemise koostöö . Edukalt toimivad ühised eeldused tagavad, et liikmed tegutsevad ühel lainel; kultuur vähendab | Ebamäärasuse ohjeldamine ja väljendamine: kultuur kujutab kollektiivset vastust paratamatule ebakindlusele -jagatud ideoloogia pakub selgitusi ja tähendusi segadusele. Kultuur on väljendusrikas: kultuurivormidega kinnistatakse |

ORGANISATSIOONIKULTUURI INTEGRATSIOONI VÄLJAKUTSED ...

| | | | | |
|-----------------------------|---|---|---|---|
| | | | ebakindlust ja loob stabiilsust organisatsioonis. | ühist arusaama, luues ühtsustunde ning jagades emotsioone (aitab ärevust maandada). |
| Kujunemine ja edasikandmine | Ajaline kontekst ja ühine aktsepteerimine: rõhutab, et kultuur eksisteerib “antud ajal antud rühmas”- on ajalooliselt kujunenud ja võib ajas muutuda. Kultuuri “hoidmine” toimub läbi avaliku ja ühise aktsepteerimise . Uued liikmed omandavad kultuuri läbi gruppi sulandumise ja õppimise. | Sotsialiseerumine (vaimne programmeerimine): kultuur kujuneb sotsialiseerimise teel - inimesed kasvavad nõ “programmi”. Kultuur püsib, kuna väärtussüsteemi jagatakse töötajalt töötajale ning erinevused teiste gruppidega säilivad samade väärtuste jagamise tõttu grupi sees. | Õppimine ja pärandamine: kultuur tekib õppimise teel - eelkäijad “leiutasid või avastasid” toimivad lahendused ning need antakse edasi uutele liikmetele õpetamise kaudu. Toimub sotsialiseerumine: organisatsiooni kultuur säilib, sest iga uue tulijaga jagatakse olemasolevaid põhimõtteid. Kui uus liige neid ei omanda, pole ta täielikult grupi liige. | Kollektiivsed rituaalid ja emotsioonid: kultuuri hoitakse elavana läbi kultuurivormide pideva taasloomise . Kultuuri edasikandmine on kommunikatiivne: väljendatakse ja kinnitatakse , mis on grupis oluline. Kultuur kujuneb aja jooksul, vastuseks kogetud sündmustele, ning emotsionaalne side ideoloogiaga teeb liikmed altiks seda traditsiooni jätkama. |

Allikas: autorite koostatud Pettigrew (1979), Hofstede (1984), Schein (1985; 2010), Trice & Beyer (1993) alusel.

ORGANISATSIOONIKULTUURI INTEGRATSIOONI VÄLJAKUTSED ...

Lisa 2 Organisatsioonikultuuri integratsiooni väljakutsed ja peamised tagajärjed

| Väljakutse | Tagajärg kui eirata | Peamised allikad |
|--|---|--|
| Kultuuriline sobimatus (väärtus- ja normikonflikt) | „Meie vs nemad“ hoiak, talentide lahkumine, koostöö pidurdumine | Engert et al., 2019; Buono & Bowditch 1989; Marks & Mirvis, 1992 |
| Juhtkonna joondumatus ja ühise tähenduse puudujääk | Otsuste viibimine, segadus, võimuvaakum | Uzelac et al., 2016; Graebner, 2009; Birkinshaw et al., 2000 |
| Ebapiisav ja hilinevad kommunikatsioon | Ebakindlus, hirmud, tootlikkuse langus | Cartwright & Cooper, 1993 Marks & Mirvis, 1997; |
| Usalduse ja psühholoogilise turvatunde puudujääk | Takistatud teadmiste jagamine ja sünergia tekkimine | Weber et al, 2011; Graebner, 2009 |
| Organisatsiooniline inertne ja tempo | Sünergia venib, “külmunud” struktuurid | Weber et al, 2014; Steger & Kummer, 2007 |
| Identiteedikriis | Madal seotus, “meie vs nemad” identiteet | Marks & Mirvis, 1997; Cartwright & Cooper, 1993 |
| Emotsionaalne pinge (<i>merger syndrome</i>) | Stress, produktiivsuse langus | Buono & Bowditch 1989; Marks & Mirvis, 1997 |

Allikas: Autorite koostatud tabelis viidatud allikate põhjal

ORGANISATSIOONIKULTUURI INTEGRATSIOONI VÄLJAKUTSED ...

Lisa 3 Kultuurivormid, -tunnused ja väljakutsete/õnnestumiste delta(rel)

$\Delta_{rel} = (V-\tilde{O})/(V+\tilde{O})$, väärtus $-1 \dots +1$ näitab, kui suure osa aspekti mainimistest moodustasid väljakutsed (V) või õnnestumised (\tilde{O}). Analüüsi kaasati aspektid, mille esinemissagedus $n > 8$, et vähendada esinemissageduse ($n=V+\tilde{O}$) mõju.

| Kategooria | Empiiriline aspekt | Kirjeldus | Organisatsiooni-kultuuri tunnus | $\Delta_{rel} = (V-\tilde{O})/(V+\tilde{O})$ |
|------------------|------------------------------|---|---------------------------------|--|
| Sümbolid | Visuaalne identiteet | Brändi, logo ja nime muutused; uus visuaalne keel organisatsioonis. | Sümboolsus | 0,23 |
| | Füüsiline ruum | Kontorite kujundus, asukohtade ühendamine või eraldamine. | Sümboolsus | $n < 8$ |
| | Sümbolid | Üritused, kingitused, tunnused jms, mis kannavad sümboolset tähendust. | Sümboolsus | $n < 8$ |
| Keel | „Meie” vs „nemad” | Kõnepruuk, mis peegeldab identiteedikilde, vastandust või lõimumist. | Kollektiivsus | 0,11 |
| | Kommunikatsiooni stiil | Keelekasutus, ametlikkus/mitteametlikkus, kõneviisid. | Emotsionaalsus | $n < 8$ |
| | Kirjutamata reeglid | Keel ja väljendid, mis peegeldavad vaikumisi norme või tabusid. | Ebatäiuslikkus | 0,08 |
| Jutustused | Omandaja kuvand | Lood, kuidas nähakse teist osapoolt- „vallutaja”, „päästja”, „võrdne partner”. | Sümboolsus | $n < 8$ |
| | Emotsioonid ja hirmud | Lood ja väljaütlemised, milles ilmnevad tunded nagu ärevus, lootus või pettumus. | Emotsionaalsus | 0,68 |
| | Narratiivid integratsioonist | Narratiivid, mis kirjeldavad muutuste kulgu, õppetunde, konflikte või edulugusid. | Dünaamilisus | -0,09 |
| Tegevuspraktikad | Kaasamine | Kuidas töötajaid kaasati, kuidas jagati infot, kas oldi avatud. | Kollektiivsus | 0,31 |
| | Juhtimine ja otsustamine | Strateegia selgus, planeerimine, juhtimisstiilide mõju integratsioonile. | Dünaamilisus | 0,11 |
| | Töökorralduse muutused | Rollide ja vastutusosalade selgus, uute protsesside ja tööviiside juurutamine. | Dünaamilisus | 0,38 |
| | Personalipoliitika | Motivatsioonisüsteemid, koondamine, lepingulised muudatused. | Dünaamilisus | $n < 8$ |
| | Kultuurierinevuste juhtimine | Erinevate organisatsioonikultuuride mõistmine, sobitamine ja juhtimine. | Ebatäiuslikkus | 0,56 |

Autorite koostatud.

ORGANISATSIOONIKULTUURI INTEGRATSIOONI VÄLJAKUTSED ...

Lisa 4 Uurimisplaan

| Tegevus | Ajavahemik |
|---|--------------------------|
| Teoreetiliste materjalide uurimine | Oktoober 2024-Märts 2025 |
| Uurimisplaan koostamine | November 2024 |
| Valimi koostamine | Jaanuar 2025 |
| Intervjuude küsimustike koostamine | Jaanuar-veebruar 2025 |
| Intervjuude kokkuleppimine ja läbiviimine | Veebruar-märts 2025 |
| Dokumendianalüüs | Veebruar-märts 2025 |
| Intervjuude kodeerimine ja andmete töötlemine | Märts-aprill 2025 |
| Analüüs ja järeldused | Aprill-mai 2025 |

Autorite koostatud.

Lisa 5 Intervjuuküsimustik**Põhiküsimused**

| Küsimus | Eesmärk | Kategooria |
|--|---|--|
| 1. Kirjeldage palun lühidalt oma rolli ühinemise ja omandamise (M&A) protsessis. Mitu sellist protsessi olete oma karjääri jooksul kogunud ning kas need olid pigem ulatuslikud/radikaalsed või pigem vaikselt kulgenud liitmised? | Selgitada vastaja tausta ja seost M&A-ga | Taust ja üldine kogemus |
| 2. Kui meenutate oma M&A kogemusi, siis milliseid peamisi erinevusi olete täheldanud enne ühinemist ja pärast seda — ennekõike töökorralduses, sümbolites, keelekasutuses ning tiimide toimimises? | Tuua välja konkreetsete muutused ajateljel „enne vs nüüd” | Tegevuspraktikad, Sümbolid, Keel, Jutustused |
| 3. Tuginedes teie kogemusele, on teil näiteid, kuidas muutusid põhimõtted või harjumused M&A protsessi järgselt? | Uurida, kas ja kuidas prioriteetid / tavad on ümber kujunenud | Tegevuspraktikad |

ORGANISATSIOONIKULTUURI INTEGRATSIOONI VÄLJAKUTSED ...

(Kas midagi, mis oli seni oluline kadus?
Kas tuli midagi täiesti uut asemele?)

| | | |
|--|---|--------------------------------------|
| 4. Milliseid visuaalseid uuendusi (nt logod, tööruumid, värvilahendused) või uusi ühistegevusi täheldasite? Kuidas inimesed sellesse suhtusid? | Kaardistada sümbolid ja reaktsioonid nende muutmisele | Sümbolid ja artefaktid |
| 5. Milliseid keelelisi või sümboolseid muutusi – näiteks ilmusid uued naljad, väljendid või rituaalid või kadusid vanad - täheldasite M&A tehingu järgselt? Kuidas teie arvates need muutused toimunud protsessi peegeldavad? | Näha, kas keeles on toimunud nihkeid või on tekkinud „meie–nemad” | Keel |
| 6. Mõelge organisatsiooni „kirjutamata reeglitele“ – näiteks koostööviisidele või suhtlusstiilile. Kuidas on need M&A järel muutunud või jäänud endiseks? Kas olete märganud mingeid olulisi nihkeid igapäevastes tööviisides, vestlustes või hoiakutes? | Uurida vaiksete / varjatud tavade või hoiakute muutust | Tegevuspraktikad, jutustused |
| 7. Palun jagage ühte konkreetset näidet või lugu M&A protsessist, mis tekitas teis väga tugeva (häiriva või hoopis positiivse) emotsiooni? | Välja tuua emotsionaalsed aspektid ja kriitilised intsidendid | Emotsionaalne tajumine ja konfliktid |
| 8. Millise 5 märksõnaga kirjeldaksite oma M&A kogemust(i) kokkuvõtvalt? | Sõnapilve sisend, lühikokkuvõte emotsionaalsest tajust | Üldine kokkuvõte |

Lisaküsimused rollide lõikes

A) Organisatsioonisisene ekspert / juht

| Küsimus | Eesmärk | Kategooria |
|---|-----------------------------------|----------------------------|
| A1. Milliseid tegevuskavasid, dokumente või juhiseid kasutasite | Aitab tuvastada, kas tegemist oli | Sümbolid, tegevuspraktikad |

ORGANISATSIOONIKULTUURI INTEGRATSIOONI VÄLJAKUTSED ...

| | | |
|--|--|-------------------------------------|
| ülemineku toetamiseks ja protsessi juhtimiseks? | ettevalmistatud integratsiooniplaaniga | |
| A2. Kuidas te töötajaid või meeskondi muutustest teavitasite? Millist infot jagasite? | Uurida kommunikatsiooni sisu ja info liikumist | Keel |
| A3. Millised olid teie hinnangul suurimad töötajatega seotud väljakutsed ning kas ja kuidas te neid lahendasite? | Tuvastada põhiline konfliktikoht, lahendus või selle puudumine | Tegevuspraktikad, Emotsionaalne taj |
| A4. Kuidas kogusite M&A protsessi järgselt või ajal inimestelt tagasisidet? Millised olid peamised teemad, millest inimesed rääkisid? | Kas ja kuidas mõõdeti muutuste mõju? | Jutustused |
| A5. Tagasi vaadates: mida oleksite teinud, et igapäevane töökorraldus/harjumused oleksid paremini ühtlustunud? Mida peate õnnestunuks? | Koguda praktilisi õppetunde juhi vaates | Üldine kokkuvõte |

B) Töötaja (eesliin või keskastme töötaja)

| Küsimus | Eesmärk | |
|--|--|----------------------------|
| B1. Palun kirjeldage tegevusi, kus tundsite, et teid (või teie tiimi) kaasati M&A protsessi järgsetesse muudatustesse (nt töökorralduse, rituaalide muutmine)? Milliseid uusi sõnu märkasite liitumisprotsessi käigus? | Uurida, kuidas töötaja tajus kommunikatsiooni ja kaasamist | Keel |
| B2. Millised senised kombesid või kokkulepped on pärast M&A-d kadunud ja kuidas sellesse suhtute? Kas olete märganud ka uusi harjumusi või muutusi inimeste käitumises ja | Koguda konkreetseid näiteid rituaalide või väärtuste muutuste osas | Sümbolid, Tegevuspraktikad |

ORGANISATSIOONIKULTUURI INTEGRATSIOONI VÄLJAKUTSED ...

hoiakutes. Mida töötajad nende muutuste kohta räägivad?

| | | |
|---|---|------------------------|
| B3. Kuidas mõjutab ühinemis- või omandamisprotsess Teie motivatsiooni? | Tuua välja emotsionaalne pool, motiveeritus vs ebakindlus | Emotsionaalne tajumine |
| B4. Kirjeldage palun olukordi, kus „vanad“ ja „uued“ töötajad nägid mõnda küsimust või olukorda täiesti erinevalt või ühtmoodi? Kuidas olukord laheneb? | Tuvastada, kas tekkis „meie–nemad“ tunnet | Jutustused, Keel |
| B5. Kui oleksite juht, siis mida teie teeksite kas samamoodi või teisiti ühinemise ja omandamise ettevalmistamisel, protsessi käigus, protsessi järel? | Töötaja vaates praktilised õppetunnid | Üldine kokkuvõte |

C) Väline konsultant

| Küsimus | Eesmärk | |
|---|--|-----------------|
| C1. Olete tõenäoliselt osalenud mitmes M&A-protsessis. Kuidas Teie tööprotsess välja näeb – millistes etappides olete tavaliselt kaasatud ja kui pikalt kaasamine kestab? | Selgitada konsultandi fookuse ulatust | Üldine kontekst |
| C2. Palun kirjeldage mõnda liitumist, mil mõeldi töötajate käitumiste ja tegevuste ühtlustamisele. Oli see teie hinnangul piisav/mitte piisav ja miks? | Aidata tuvastada, kas kultuuri teemaga tegeleti sihipäraselt ja teadlikult või mitte | |
| C3. Millised on tüüpilised tööviiside ühtlustamise võtted ja milliseid takistusi nende juures olete sarnastes projektides täheldanud? | Tuvastada tüüpilised kitsaskohad välise eksperdi pilgu läbi | |

ORGANISATSIOONIKULTUURI INTEGRATSIOONI VÄLJAKUTSED ...

| | | |
|---|---|------------------|
| C4. Kuidas (omanikud/juhid) tavaliselt reageerivad, kui selgub, et töötajate senised harjumused ei ühti uue ettevõtte põhimõtetega? Palun hinnake kas levinum on olukord, kui neil on selge (integratsiooni)plaan lahendusteks vs lahendused leitakse nõ käigu pealt. | Uurida nende kogemusi võimalike lahenduste või konfliktide osas ja avada planeerimisprotsessi kvaliteeti nende pilgu läbi | |
| C5. Millised 2–3 soovitus annaksite organisatsioonidele, kes peavad ühildama erinevaid käitumisviise, et M&A tehingujärgne integratsioon sujuks paremini? | Peamised õppetunnid, mis kasulikud magistritöö soovitude peatükis | Üldine kokkuvõte |

ORGANISATSIOONIKULTUURI INTEGRATSIOONI VÄLJAKUTSED ...

Lisa 6 M&A protsessi iseloomustatavate märksõnade kodeerimine intervjuude alusel

| Koodid | Sisaldab (Väline konsultant/ettevõttesisene ekspert) | Töötaja |
|---------------------------|--|---|
| Aeganõudev (7x) | Aeganõudev, Ajamahukas, Pikaajane, Palju tööd, Suur töö, Töömahukad | Töö |
| Väljakutseid pakkuv (11x) | Väljakutseid pakkuv, Väljakutsed, Probleemne, Nõudlik, Riskantne, Kompleksus (2 korda) | Frustreeriv (2x) Väljakutsed, Pinged |
| Emotsionaalne (13x) | Lõbus (2 korda), Ebakindlus, Hirmud, Stressirohke, Emotsionaalne, Enesekindel, heaolu (rewarding) | Ebakindlus, Elevus, Intriig, Positiivne, Uhkus |
| Põnev (10x) | Kõitev, Huvitav, Põnev (2x), Uudsus, Värskus, Äge, Silmaringi laiendav, Mitmekülgne | Uuendusmeelne |
| Inimkeskne (9x) | Inimkesksus, Inimesed, Inimfaktor, Psühholoogia/inimhingede inseneeria | Empaatia, Kaasav, Kannatlikkus, Koostöö, Järjepidevus |
| Kultuur (4x) | Kultuur (2x); Kultuurilised erinevused | Erinev |
| Kommunikatsioon (7x) | Kommunikatsioon (2 korda), Pidev Suhtlus, Avatud mõtlemine, Kaasatus, Paindlikkus (ei tohi kinni jääda), Üllatused | |
| Strateegiline (12x) | Strateegiline, Struktureeritus, Logistika, Tervikvaade, holistiline, hoolikas läbimõeldus, distsipliin, järelkontroll, Riskijuhtimine, protsess, Sihikindlus | Visiooni puudus |
| Kiiretempoline (4x) | Kiiretempoline, kiire, efektiivne | Agiilne |
| Integratsioon (4x) | Ühtsus, Integratsioon, Sünergia (2 korda) | |
| Kasv (4x) | Kasv, Lisandväärtus, Edasi suunatud | Uued võimalused |

ORGANISATSIOONIKULTUURI INTEGRATSIOONI VÄLJAKUTSED ...

Lisa 7 Screenshot intervjuude kodeerimise tööfailist

| Õnnestumine/Vä | Märksõnad | Kood V2 | Intervj | Tsitaat | Kommentaari/Mõte |
|----------------|---|---------|---------|---|---|
| Õnnestumine | Igapäevased, struktureeritud videokoosolekud, mis aitavad luua lähedasemat kontakti ja tagada läbipaistvust. Hispaanias viibiv kohalik esindaja, kes sai kohapeal inimestega suhelda ja kinnitada aritegevuse tegelikkuse seisu. Omandatud ettevõtte töötajad tajusid ostjat kui "päästjat", mis soodustas koostöömeelset suhtumist. | 3.1 | I1-1 | "We had like a whole data room... structures of how to put different work streams... for people and culture... we would look into different areas... policies, guidelines, contracts, key people..." | |
| Õnnestumine | Integratsioonitöö, selged verstapostid, playbook, andmeruum | 3.3 | I1-2 | | Suuremates ühinemisprotsessides on oluline detailiselt kavandatud tegevuskava, kus on nii üldjuhtimise kui ka personalitöö (palgad, lepingud, tööprotsessid) selged rollid ja ajakava. See tõstab läbipaistvust ning võimaldab kiiremini kitsaskohtadele reageerida |
| Õnnestumine | Asutaja või omaniku aktiivne panus | 3.1 | I1-3 | "...that's more buying a team of people that want to be part of a change journey... if the cofounder... reinvests, they feel this is a good step for the business..." | Kui asutaja/omanik on omandamise järgselt kaasatud (nt roll-over investeeringu kaudu), on motivatsioon organisatsiooni kultuuri ja äri edasi arendada. |
| Õnnestumine | Positiivne emotsioon ja inimeste reaalne kaasatus | 3.2 | I1-3 | "I think when you see people engaging and when you see that, you see that the direction... your vision... When you see how people just love being part of that... it's those that have created a lot of nice and valuable emotions... people sending around movies... 'welcome to the team, I love this'... that sticks a long time..." | Kõrge töötajate kaasatus loob sooja ühistunde ning tugeva motivatsiooni koos edasi liikuda. Inimesed tunnevad, et nad on „suure pildi“ osa ja naudivad koostööd. |
| Õnnestumine | Toimiv integratsiooniprogramm | 3.3 | I3-2 | "Suuremates tehingutes on sageli detailne integratsiooniplaan, mida rakendatakse kohe, kui esimene kokkulepe on saavutatud. Mida suurem on see... ja mida struktureeritum on ostja, seda põhjalikum on see integratsiooniprogramm... läbimõeldud ja dokumendina olemas" | |
| Õnnestumine | Eesmärgipärane, läbimõeldud kommunikatsioon, sh eraldi rõhutab aktsionäride tasandit | 3.3 | I3-4 | "... väga efektiivne, positiivne ja muresid maandav kommunikatsioon" "... mis on eesmärk, võetakse maha eelkõige inimeste hirmud... antakse väga positiivne toon asjale ehk et inimesed ei oleks hirmunud, sest nägunit nad on kui toimuvad suured muudatused ja teisest küljest, saadakse kohe inimesed paati" "algab kohe töötajate üldsusele hetkest kui tehing muutub avalikuks ja tegelikult kõikidele võtmeisikutele see on alanud juba enne seda" "... organisatsioonis läheb liigvele, ilma et seda hallataks, siis see võib tekitada väga palju probleeme... seda tagasi purki panna ei ole võimalik" "... ettevõtetele... eriti suurematel... hästi suured majasisesed ressursid, kuidas nad kommuniqueerivad seda oma töötajatele... jääb kahe silma vahele investori või aktsionäri kommunikatsioon... seegi väike aktsionär võib olla päris suure egora inimene, sealt võib tulla väga palju ootamatut problemaatikat" | |
| Õnnestumine | Varasem kogemus toetas integratsiooni | 3.3 | I3-5 | "...kuna meil kogemust on tohutult teiste inimeste aitamisega... suitsime ja tajusime mingisuguseid asju just selle kultuuri poole pealt ilmselt õigesti" | kui juhid või strateegilised nõustajad omavad varasemast M&A kogemust, tajuvad nad kiiremini muuhulgas ka inimfaktoriga seonduvaid riske ja oskavad neid ennetada |
| Õnnestumine | laienemine, suurem organisatsioon, uued võimalused | 3.2 | I2-1 | "A lot of us were really excited to be a part of a larger organization... the first satisfaction surveys [in our old unit] scored highest right at the beginning because everyone was really excited." | Esimestel kuudel kipub töötajate rahulolu olema kõrge, sest muutus toob kaasa põnevust ja lootust laiendatavale koostööle uues keskkonnas. |
| Väljakutse | Ootamatu teade, segatud tunded (hirm, entusiasm), suur muutus | 3.2 | I2-1 | "The strongest emotion I felt was definitely when it was announced... we were just expecting a typical kickoff presentation, and then out of left field came this new name... first there was confusion, maybe a bit of fear... then I got excited." | |
| Õnnestumine | Motivatsiooni tõus | 3.2 | I2-3 | "Üldises plaanis mõjutas väga hästi. Mulle meeldib selline kaasasõitev organisatsioon... tegeleb oluliste asjadega ja keskendub tulemusele... minu motivatsioon on suurenenud" | |
| Väljakutse | Töötajad tundsid end ebakindlalt | 3.2 | I1-1 | "People didn't really understand who had the mandate to take decisions... they ended up basically just doing what they had been doing all along." | |
| Väljakutse | Koondamiste ja muutuste emotsionaalne mõju | 3.2 | I1-1 | "When you acquire a company, the people... they are super vulnerable. They have no clue what's going to happen." | |
| | | | | | Kui inimesed ei tea, mida täpselt uuest struktuurist oodata või kardavad, et nende roll |

Lisa 8 Dokumendianalüüs tabelina

| Dokument / Allikas | Lehekülg/ Slaidi nr | Tsitaat/Visuaal/lühikirjeldus | Kategooria | Kommentaari/Tõlgendus |
|--------------------|---------------------|---|------------|--|
| Vana logo | Fail | Vana logo sisaldab ettevõtte nime (kirjutatud mustaga) ning rohelist suurt algustähte G, mille sees on valge leht. Tähtenduseks on "väärtuse loomine", millel on sügavam sümbolne tähendus. | Sümbolid | Logo roheline värv ja lehekujuga viitavad kasvule ja looduselementidele (eesmärgile või väärtuste loomisele). Varasem identiteet võib rõhuda keskkonnateadlikkusele või jätkusuutlikkusele, mis on tihti roheline värv tähendus. |

ORGANISATSIOONIKULTUURI INTEGRATSIOONI VÄLJAKUTSED ...

| | | | | |
|--|-----------|---|------------|---|
| Uus logo | Fail | Uus logo on pidev joon, mis lainetab üles-alla, luues jätkuva mustri. See sümboliseerib pidevat ringlust ja teekonda. Logo on kujundatud lillana, et eristuda turul sarnastes valdkondades. | Sümbolid | Uus logo kannab dünaamikat ja protsessi ideed (lainetav joon = pidev areng). Lilla värv võib tähendada uuenduslikkust või eristumist valdkonnast – näitab võimalikku pööret varasemast “rohelisest ja looduslähedasest” kultuurirõhust “arenemis- ja ekspansiivse” kuvandi poole. |
| All Minds koosolek: M&A-st teavitamine | Slaid 3-4 | Tehingu taust - on loodud seos visiooniga ja strateegiaga, kasvada nii orgaaniliselt kui läbi M&A-de. "Grow through acquisitions - Buy companies that gives us a higher market share on existing markets - Buy companies that gives us business on new markets" | Jutustused | Ettevõtte rõhutab oma strateegias selgelt “grow through acquisitions” põhimõtet, mis viitab tugevale laienemisfookusele. Siin kujundatakse uut narratiivi ehk jutustust edasise kasvu ja edu ümber (Trice & Beyer'i kategoorias “Jutustused”), luues visiooni, et M&A-d pole üksnes juhuslik samm, vaid osa pikaajalisest plaanist. Seda võib käsitleda ka keele (terminoloogia) tasandil muutusena, kus retoorika keskendub rahvusvahelisele turu laienemisele ning konkurentsieelisele. |

ORGANISATSIOONIKULTUURI INTEGRATSIOONI VÄLJAKUTSED ...

| | | | | |
|--|----------|--|------------------------|--|
| All Minds koosolek: M&A-st teavitamine | Slaid 12 | Toob välja töötajate tavapärase küsimuse, mis see minu jaoks kaasa toob? Rõhutab, et töötajad said juurde uued suurepärased kolleegid. "You will have new inspired colleagues in xxx, who will contribute towards our mission" | Jutustused | Slaid 12 tegeleb otseselt töötajate peamise murega – „Mis see minu jaoks tähendab?“. Seeläbi kujundab ettevõtte positiivset narratiivi (Jutustuste kategooria), kus uued kolleegid on esitatud „inspireerituna“ ja valmis panustama ühisesse missiooni. Selline keelekasutus (avardav, kutsuv, „sina saad...“) aitab leevendada võimalikke hirme või vastuseise ühinemise suhtes ning loob tunnet, et laienemine pole üksnes juhtkonna strateegiline otsus, vaid pakub ka töötajatele võimalusi (uued kontaktid, koostöö, ideede vahetus). See näitab, kuidas ettevõtte püüab keeleliselt ja retooriliselt tugevdada „meie“ tunnetust, tuues rõhutatult esile koostöö ja ühtse eesmärgi. |
| All Minds koosolek: M&A-st teavitamine | Slaid 13 | Selgitab, et nii omandatud kui omandaja ettevõtte töötajad said tehingust teada üheaegselt läbi selle koosoleku. Väliselt jagatakse informatsiooni paari tunni pärast. | Tegevuspraktikad, Keel | Ettevõtte rõhutab, et nii omandatud kui omandaja ettevõtte töötajad saavad olulise info üheaegselt, mis on märgilise tähendusega nii tegevuspraktikate (rituaalid, kombid) kui ka keele (sõnum „me oleme võrdsed“) tasandil. Selline samaaegne teavitamine võib tugevdada töötajate usaldust ja ühtsustunnet, andes signaali, et keegi ei jää hiljem infot saama või |

ORGANISATSIOONIKULTUURI INTEGRATSIOONI VÄLJAKUTSED ...

| | | | | |
|---|-----------------|--|-------------------------|--|
| | | | | <p>kõrvale. See avatus ja sünkroonsus aitab suunata narratiivi M&A-protsessist kui läbipaistvast ning töötajaid kaasavast sammust, mis võib leevendada pingeid ja kasvatada „meie“-tunnet nii vanades kui uutes tiimides.</p> |
| <p>All Minds koosolek: M&A-st teavitamine</p> | <p>Slaid 14</p> | <p>Toob välja, et hetkel uue ettevõtte integratsiooniga ei alustata ja uus ettevõtte jätkab oma senist tegevust eraldi divisionina. Integratsiooniplaaniga tullakse tagasi hiljem.</p> | <p>Tegevuspraktikad</p> | <p>Slaid 14 toob esile, et värskelt omandatud ettevõtte jätkab esialgu iseseisvalt, ilma kohese integreerimiseta. Selline lähenemine peegeldab pigem tegevuspraktikaid (st kuidas M&A-d igapäevases tegevuses rakendatakse) kui kohest kultuuride kokkusulatamist. Ühelt poolt võib see aidata vältida koheseid konflikte või kultuurilisi pingeid, teisalt aga võib tekitada ebakindlust, sest töötajatel puudub selge ajakava ja visioon ühisest lõimumisest. Samuti kujundab see narratiivi, et “sünergia” on küll eesmärk, kuid selle elluviimine on ajaliselt määratlemata – nii jääb mõlema ettevõtte kultuur esialgu paralleelselt toimima. Sõnum anti välja aasta alguses, kuid reaalne integreerimine lükati edasi. Brändi ja sisulise ühinemise algus toimus alles pool aastat hiljem.</p> |

ORGANISATSIOONIKULTUURI INTEGRATSIOONI VÄLJAKUTSED ...

| | | | | |
|---|-------------|---|-----------------------|--|
| <p>Teavitus sisekommunikatsioonikanalits: Ettevõtte x on nüüd ka ametlikult osa ettevõttest y</p> | <p>Fail</p> | <p>Teavitus algab lausega: „Ettevõtte on nüüd ametlikult osa suuremast kontsernist.” Tekst toob välja, et ühinemine on lõpule viidud.</p> | <p>Jutustused</p> | <p>Tekst loob uut narratiivi, mis rõhutab positiivset algust ja ühist tulevikku. Kasutatud sõnastus „ametlikult osa” ja „suurem kontsern” loob visiooni, kus ühinemine on planeeritud strateegiline samm, mitte ainult juhuslik üleminek. See aitab töötajatel mõista, et ühinemise käigus säilitatakse ka varasemad väärtused, kuid neid täiendatakse uue strateegiaga. Hilisem, oktoobriku teavitus, mis kinnitab, et brändi ja kultuuriline ühinemine liigub edasi. See on järgmine faas pärast esmast teavitust aasta alguses.</p> |
| <p>Teavitus sisekommunikatsioonikanalits: Ettevõtte x on nüüd ka ametlikult osa ettevõttest y</p> | <p>Fail</p> | <p>Tekst rõhutab, et ühinemise käigus omandatud üksus integreeritakse uue kontserni brändiidentiteeti ja strateegiasse, säilitades samas senised tugevad väärtused ja meeskonnavaimu.</p> | <p>Sümbolid, Keel</p> | <p>Brändi- ja identiteedimuutus on selgelt sümboolne samm, mis viitab visuaalse ja materiaalse ülemineku protsessile. Selles sõnastuses kasutatakse korporatiivset retoorikat, et siduda olemasolevad tugevused uue identiteediga, luues seeläbi järjepidevuse ja ühtsustunnet.</p> |

ORGANISATSIOONIKULTUURI INTEGRATSIOONI VÄLJAKUTSED ...

| | | | | |
|---|-------------|---|---|--|
| <p>Teavitus sisekommunikatsioonikanaliks: Ettevõtte x on nüüd ka ametlikult osa ettevõttest y</p> | <p>Fail</p> | <p>Tekst rõhutab koostöö ja ühiselt tegutsemise potentsiaali: „Ootame põnevusega uut peatükki, kus meie meeskonnad teevad tihedat koostööd, et saavutada ühised eesmärgid.” Lisaks on teavitusega kaasas foto, kus töötajad poseerivad ühiselt, uue ettevõtte logoga riides, tähistades uut algust.</p> | <p>Jutustused, Sümbolid, Tegevuspraktikad</p> | <p>Selles osas luuakse positiivne ühistunne ja sünergia ideed, mis on oluline kultuurilise integratsiooni seisukohalt. Ühine pildistamine ja ühtne retoorika rõhutavad, et kuigi ühinemine võib esialgu jätta mõlema kultuuri paralleelselt toimima, on eesmärk ühendada need järk-järgult ühtseks tervikuks. Selline lähenemine aitab leevendada ülemineku ajal esinevaid ebakindluse ja vastuseisu tundeid, tuues välja koostöö ning ühiste eesmärkide tähtsuse. Oktoobrikuu teavitus, mis annab märku, et integratsioon pole enam ainult „paberil“, vaid reaalsed tegevused (ühised üritused, fotod, brändielemendid) on käima lükatud.</p> |
|---|-------------|---|---|--|

Summary

CHALLENGES OF ORGANIZATIONAL CULTURE INTEGRATION IN THE CONTEXT OF MERGERS AND ACQUISITIONS

Annika Ploom, Kairi Toom

This master's thesis investigates the organizational challenges involved in integrating two corporate cultures following a merger and acquisition. Based on the experience of M&As of international companies operating in Estonia, the main challenges of cultural integration are identified and how they develop during the transaction lifecycle.

This study begins by outlining the fundamental concepts of mergers and acquisitions (M&A), including their types, and strategic motives, in order to establish a comprehensive understanding of why organizations pursue such transactions. Following this, Weber et al. (2014) M&A process model is introduced to structure the typical stages of an M&A, highlighting where challenges commonly arise. Then the study reviews classic literature on M&A failures, emphasizing how financial, legal, and operational dimensions have traditionally taken precedence, while cultural integration is often neglected. To address this oversight, Edgar Schein's (2010) three-layer model—artifacts, espoused values, and basic underlying assumptions—is used to analyze the depth of cultural integration required. Trice and Beyer's (1993) four visible forms of culture—symbols, language, narratives, and routines—are then mapped to five widely recognized characteristics of organizational culture: collective, symbolic, historical, emotional, and dynamic. The resulting *forms* × *characteristics* matrix shows **where** tensions arise and **why** they escalate, while Schein's layers explain how deeply to intervene.

Guided by this framework, the authors used a deductive qualitative design. Seventeen semi-structured interviews were conducted with three stakeholder groups—internal experts, employees, and external M&A consultants—all of whom had been involved in at least one international transaction in the previous four years. The interview guides, coding, and interpretation were based on the Trice & Beyer model, supplemented with cultural characteristics. A document analysis of brand guidelines and internal communications regarding the 2023 acquisition triangulated the findings from the interviews and linked the observations to the planning, preparation, and integration phases of Weber et al.'s process model for mergers and acquisitions.

ORGANISATSIOONIKULTUURI INTEGRATSIOONI VÄLJAKUTSED ...

Cultural friction reaches its peak after the final conclusion of the transaction, but its seeds are sown earlier, when the cultural focus is superficial and the narratives of top management differ.

Inadequate pre-deal communication, mis-aligned leadership styles, blurred decision rights and the abrupt removal of familiar symbols combine to erode trust, triggering a “merger-syndrome” spiral of anxiety, us-versus-them attitudes and talent flight. Yet the research identifies a brief, roughly 100-day window during which employees are unusually receptive to new rituals and structures; decisive action in this period prevents resistance from hardening.

The thesis delivers a process-sensitive diagnostic toolkit. Managers can plot each flash-point on the *forms* × *traits* matrix to see whether resistance is rooted in emotion, history or symbolism and then choose intervention measures. Practically, the study recommends starting culture work alongside valuation, giving it a standalone budget and governance track, staffing integration teams with members from both legacy firms, and choreographing symbols, language and practices so that they reinforce—not contradict—spoken messages.

This study challenges the notion of cultural integration as an isolated activity, demonstrating instead that it is a strategic, trust-driven capability essential throughout the entire M&A process—offering a key explanation for the persistent gap between anticipated synergies and actual outcomes in mergers and acquisitions.

ORGANISATSIOONIKULTUURI INTEGRATSIOONI VÄLJAKUTSED ...

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Meie Annika Ploom ja Kairi Toom, anname Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) meie loodud teose “Organisatsioonikultuuri integratsiooni väljakutsed ühinemiste ja omandamiste kontekstis”, mille juhendaja on professor Maaja Vadi, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Anname Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 4.0, mis lubab autoritele viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Oleme teadlikud, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autoritele.

Kinnitame, et lihtlitsentsi andmisega ei riku me teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Annika Ploom
21.05.2025

Kairi Toom
21.05.2025