

Sisäinen viestintä ja sen vaikutukset yrityskauppatilanteessa

Suomen kieli ja viestintä
Maisterin tutkinnon tutkielma
Anne Laurila
2009

Kielten ja viestinnän laitos
HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU
HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS



SISÄINEN VIESTINTÄ JA SEN VAIKUTUKSET YRITYSKAUPPATILANTEESSA

Tavoitteet

Tutkielmani tavoitteena on tutkia, miten sisäinen viestintä vaikuttaa henkilöstön reaktioihin yrityskauppatilanteessa ja millainen viestintä yrityskauppaprosessin aikana on toivottua. Lisäksi tavoitteena on tarkastella sisäisen viestinnän vaikutuksia yrityskaupalle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen.

Tutkimusaineisto ja -menetelmät

Tutkimusaineistona on kahdesti toteutettu henkilöstökysely, johon sekä ostetun että ostarin yrityskauppatilanteessa sai vastata. Vastauksia tuli yhteensä 299, joskin vastausprosentti jäi molemmilla kerroilla alhaiseksi. Aineistoa täydensivät haastattelut henkilöstön keskuudessa sekä osapuolten internet- ja intranetsivujen kauppaa koskeva tieto.

Tutkimukseni teoreettinen viitekehys rakentuu monitieteisesti organisaatio- ja johtamisteorioiden sekä yritysviestinnän avulla. Näkökulmista korostuvat muutosjohtaminen, organisaatiokulttuuri sekä strategia- ja muutosviestintä.

Tulokset

Keskeisimpänä tuloksena esiin nousee esimiesviestinnän ja kaiken henkilökohtaisen kasvokkainviestinnän tärkeys yrityskauppatilanteessa. Esimiesten ohella viestin lähettäjänä tärkeäksi nousee yrityksen ylin johto. Johdon viestintää ja käyttäytymistä henkilöstö seuraa tarkasti, ja puutteet ja odotustenvastainen toiminta aiheuttavat epäluottamusta johtoa kohtaan ja muita negatiivisia vaikutuksia, kuten motivaation heikkenemistä.

Tulokseni osoittavat, että sisäiseen viestintään tyytyväisimminkin suhtautuvat kokevat yrityskauppatilanteessa muita enemmän halua sitoutua laajentuneeseen konserniin sekä muita positiivisia tunteita, kuten motivaatiota. Vastaavasti heidän keskuudessaan esiintyy vähemmän negatiivisia tunteita, kuten epävarmuutta ja pelkoa irtisanomisista. Myös kaupan yllätyksellisyys lisää tutkimukseni mukaan henkilöstön kielteisiä tunteita ja kielteisistä suhtautumista sekä vähentää sitoutumishalua ja luottamusta yrityksen johtoon.

Hyvä sisäinen viestintä tukee ja nopeuttaa yrityskaupalle asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa, vaikka viestinnän osuutta on vaikea aivan tarkasti arvioida. Tutkimukseni osoittaa, että viestintä auttaa välttämään yrityskaupan epäonnistumisen yleisimpiä karrikkoja, kuten työntekijöiden heikkoa sitoutumista yritykseen.

Avainsanat

Sisäinen viestintä, yrityskauppa, muutosviestintä, strategia, organisaatiokulttuuri

Sisältö

1	JOHDANTO.....	5
1.1	TUTKIMUSONGELMA.....	6
1.2	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	7
1.3	KESKEISET MÄÄRITELMÄT JA RAJAUKSET	8
1.4	TUTKIELMAN RAKENNE	10
2	YRITYSKAUPAN SISÄINEN VIESTINTÄ.....	10
2.1	VIESTINTÄ JOHTAMISEN APUVÄLINEENÄ MUUTOKSESSA.....	12
2.1.1	<i>Muutosprosessin keskeiset osatekijät.....</i>	<i>12</i>
2.1.2	<i>Viestintäsuunnitelma</i>	<i>15</i>
2.1.3	<i>Viestinnän kanavat</i>	<i>17</i>
2.2	STRATEGIASTA YHTEINEN SUUNTA.....	19
2.2.1	<i>Strategia ja siitä viestiminen</i>	<i>19</i>
2.2.2	<i>Kuka viestii, kenelle ja miten?.....</i>	<i>20</i>
2.2.3	<i>Strategian viestimisen merkitys yrityskauppatilanteessa.....</i>	<i>22</i>
2.3	PÖRSSIYHTIÖIDEN ERITYISHAASTEET SISÄISESSÄ VIESTINNÄSSÄ.....	24
3	HENKILÖSTÖN REAKTIOT JA SISÄISEN VIESTINNÄN VAIKUTUS	
	YRITYSKAUPPATILANTEESSA	25
3.1	YRITYSKAUPAN VAIKUTUKSET HENKILÖSTÖÖN.....	26
3.1.1	<i>Muutosvastarinta</i>	<i>27</i>
3.1.2	<i>Epävarmuus tulevaisuudesta ja pelko negatiivisista vaikutuksista.....</i>	<i>28</i>
3.1.3	<i>Organisaatiokulttuurien yhteentörmäys</i>	<i>30</i>
3.2	SISÄISEN VIESTINNÄN VAIKUTUS YRITYSKAUPAN ONGELMAKOHDISSA.....	34
3.2.1	<i>Henkilöstön negatiivisten reaktioiden välttäminen tai lieventäminen</i>	<i>36</i>
3.2.2	<i>Henkilöstön sitoutumisen edistäminen.....</i>	<i>38</i>
3.2.3	<i>Yhteisen organisaatiokulttuurin luominen.....</i>	<i>40</i>
4	CASE: TERVEYSTALO	42
4.1	TUTKIMUSMENETELMÄT.....	44
4.2	YRITYSKAUPAN VIESTINTÄPROSESSI	47
4.2.1	<i>Viestinnän aikajana ja sisällöt eri vaiheissa</i>	<i>48</i>
4.2.2	<i>Viestinnän kanavat ja lähteet.....</i>	<i>55</i>
4.2.3	<i>Esimiesviestintä</i>	<i>63</i>
4.3	YHTEENVETO.....	65
5	HENKILÖSTÖN REAKTIOT JA SUHTAUTUMINEN VIESTINTÄÄN SEITSEMÄN	
	ENSIMMÄISEN KUUKAUDEN AIKANA.....	67
5.1	HENKILÖSTÖN KOKEMA EPÄVARMUUS JA MUUT REAKTIOT	68
5.1.1	<i>Työntekijöiden ja johdon sitoutuminen yhdistyneeseen yhtiöön</i>	<i>71</i>
5.1.2	<i>Strategian ohjauskyky.....</i>	<i>74</i>
5.1.3	<i>Johdon suhtautuminen ja toiminta työntekijöiden kokemana.....</i>	<i>76</i>
5.2	VIESTINNÄN RIITTÄVYYS JA LAATU	77

5.3	ORGANISAATIOKULTTUURIN MUUTOS	84
6	19 KUUKAUTTA YRITYSKAUPASTA – TILANNE INTEGRAATIO-OHJELMAN PÄÄTYTTYÄ.....	89
6.1	ORGANISAATIOKULTTUURI JA IDENTITEETTI	90
6.2	HENKILÖSTÖN TYYTYVÄISYYS VIESTINTÄÄN	95
6.2.1	<i>Tyytyväisyys viestintään yleisesti.....</i>	<i>95</i>
6.2.2	<i>Tyytyväisyys esimiesviestintään.....</i>	<i>101</i>
6.3	INTEGRAATION ONNISTUMINEN	102
7	KESKEISET TULOKSET JA PÄATELMÄT.....	105
7.1	KESKEISET TULOKSET.....	106
7.2	TULOSTEN POHDINTAA JA KÄYTÄNNÖN SUOSITUKSIA	116
7.3	JATKOTUTKIMUSTA	119
	LÄHTEET.....	120
	HAASTATTELULÄHTEET	127
	LIITTEET.....	127
	KYSELYN LAATIMISTA VARTEN HAASTATELUILLE HENKILÖILLE ESITETYT KYSYMYKSET	127
	HENKILÖSTÖKYSELYN KYSYMYKSET, HELMIKUUN 2008.....	128
	HENKILÖSTÖKYSELYN KYSYMYKSET, HELMIKUUN 2009.....	134

Kuvat ja taulukot

KUVA 1. VISIO, MISSIO, ARVOT JA STRATEGIA.....	19
KUVA 2. KULTTUURIEN TASOT JA NIIDEN VÄLINEN VUOROVAIKUTUS.....	31
TAULUKKO 1. VASTAAJIEN TYÖSKENTELYALUEET.....	46
TAULUKKO 2. VIESTINNÄN AIKAJANA.....	48
TAULUKKO 3. AIHEET HENKILÖSTÖN KOKEMINA HETI KAUPAN TAPAHDUTTUA JA MYÖHEMMIN.....	53
TAULUKKO 4. ERI AIHEALUEIDEN KÄSITTELYN USEUS.....	54
TAULUKKO 5. ERI AIHEALUEIDEN KÄSITTELYN USEUS SUHTEESSA TOIVOTTUUN.....	55
TAULUKKO 6. TIETOLÄHTEET HETI YRITYSKAUPAN TAPAHDUTTUA.....	59
TAULUKKO 7. TIETOLÄHTEET HETI YRITYSKAUPAN TAPAHDUTTUA SUHTEESSA TOIVOTTUUN.....	60
TAULUKKO 8. TIETOLÄHTEET MYÖHEMMIN YRITYSKAUPAN TOTEUTUMISEN JÄLKEEN.....	61
TAULUKKO 9. TIETOLÄHTEET MYÖHEMMIN YRITYSKAUPAN TOTEUTUMISEN JÄLKEEN SUHTEESSA TOIVOTTUUN.....	62
TAULUKKO 10. ARVIOT ESIMIESVIESTINNÄSTÄ; MEDIVIREESTÄ JA MUUALTA TULLEET.....	64
TAULUKKO 11. YRITYSKAUPPAUTISEN HERÄTTÄMÄT TUNTEET.....	69
TAULUKKO 12. POSITIIVISET JA NEGATIIVISET TUNTEET SUHTEESSA VIESTINNÄN KOKONAISARVOSANAAN.....	71
TAULUKKO 13. SITOUTUMISHALU JA MUUT SIIHEN LIITTYVÄT TEKIJÄT ERI VASTAAJARYHMILLÄ.....	72
TAULUKKO 14. YRITYSKAUPAN HERÄTTÄMÄT TUNTEET SUHTEESSA KAUPPA YLLÄTYKSELLISYYTEEN.....	76
TAULUKKO 15. TUNTEET SUHTEESSA KOKEMUKSEEN JOHDON TOIMINNASTA ERI VASTAAJARYHMILLÄ.....	77
TAULUKKO 16. INFORMAATION RIITTÄVYYS HETI KAUPAN TAPAHDUTTUA JA MYÖHEMMIN.....	78
TAULUKKO 17. VIESTINNÄN AIHEET JA INFORMAATION RIITTÄVYYS.....	79

TAULUKKO 18. VIESTINNÄN LAATU HENKILÖSTÖN KOKEMANA.....	81
TAULUKKO 19. ARVIOT YRITYSKAUPAN VAIKUTUKSISTA ORGANISAATIOKULTTUURIIN.....	86
TAULUKKO 20. ARVIOT YRITYSKAUPAN VAIKUTUKSISTA ORGANISAATIOKULTTUURIIN ERI VASTAAJARYHMILLÄ.....	87
TAULUKKO 21. YRITYSKAUPAN VAIKUTUKSET ORGANISAATIOKULTTUURIIN.....	91
TAULUKKO 22. YRITYSKAUPAN VAIKUTUKSET ORGANISAATIOKULTTUURIIN; KESKIARVOT.....	92
TAULUKKO 23. KUINKA HYVIN MEDIVIREESTÄ TULLUT TYÖNTEKIJÄ MIELTÄÄ ITSENSÄ TERVEYSTALON TYÖNTEKIJÄKSI.....	94
TAULUKKO 24. MIHIN YRITYSKAUPPAAN LIITTYVÄLLÄ SISÄISELLÄ VIESTINNÄLLÄ ON HENKILÖSTÖN MIELESTÄ PYRITYTY.....	97
TAULUKKO 25. VASTAAJIEN KOKONAISARVIO YRITYSKAUPPAAN LIITTYVÄSTÄ SISÄISESTÄ VIESTINNÄSTÄ ERI AIKOINA.	99
TAULUKKO 26. ARVIOT YHDISTÄMISEN ONNISTUMISESTA ERI AIKOINA.	103

1 Johdanto

Yrityskauppoja tehdään jatkuvasti ja paljon. Vaikka vuoden 2008 lopulla alkanut globaali talouskriisi onkin hillinnyt yrityskauppaintoa, tehtiin viime vuonna pelkästään Suomessa noin 700 yrityskauppaa. Arvio perustuu Talouselämän (2009) listaukseen yrityskaupoista, jotka johtivat enemmistöomistajan vaihtumiseen.

Yleisimpiä syitä yrityskaupan tekemiseen ovat markkinaosuuden kasvattaminen tai säilyttäminen sekä osakkeiden arvon kasvattaminen kustannuksia karsimalla ja uusia palveluja tarjoamalla (Nguyen & Kleiner 2003, 447). Läheskään aina yrityskaupalle asetettuja tavoitteita ei kuitenkaan saavuteta.

Tieto yrityskaupasta herättää henkilöstön keskuudessa väistämättä negatiivisia tunteita – usein enemmän kuin positiivisia. Muutokset yrityksen omistuksessa tai ylimmässä johdossa kuuluvat henkilöstön kannalta traumaattisimpiin organisaatiomuutoksiin ja luovat erityisesti ostetussa yrityksessä syvää epävarmuutta (Bastien 1987, 20). Suureen osaan yrityskaupoista liittyy irtisanomisia, kun ostetun yrityksen ja ostajayrityksen päällekkäisiä toimintoja karsitaan.

Onnistuneen yrityskaupan tekeminen ei ole helppoa: suurin osa yrityskaupoista epäonnistuu niille asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. Eri tutkimusten mukaan epäonnistuneiden yrityskauppojen määrä kaikista yrityskaupoista vaihtelee 50 ja 83 prosentin välillä (mm. Valpola 2004, 214; Nguyen & Kleiner 2003, 447; Schraeder & Self 2003, 511). Nguyenin ja Kleinerin (2003, 447) mukaan epäonnistuminen tarkoittaa heikentyntä kannattavuutta, työntekijöiden vaihtuvuutta ja poissaoloja sekä osakkeiden arvon vähenemistä. Kuten tutkijat toteavat, on paljon helpompi tehdä kauppa kuin saada se toimimaan.

Syitä yrityskaupan epäonnistumiseen on lukuisia. KPMG:n listauksen mukaisesti viisi yleisintä selitystä epäonnistumiseen ovat yrityskulttuurien yhteentörmäys, ylihinnan maksaminen, huono liiketoiminnallinen yhteensopivuus, epäonnistuminen integraatiossa ja liian suuri velkaantumisaste (over-leverage) (Kauniskangas 2007, 15). Myös muut tutkijat ovat havainneet yrityskulttuurien yhteensopimattomuuden yhtenä keskeisimmis-

tä syistä yrityskaupan tai fuusion epäonnistumiseen (esim. Nguyen & Kleiner 2003, 447–448; Schraeder & Self 2003; Lodorfos & Boateng 2006, 520). Monet tutkimuksista jäävät kuitenkin organisaatiokulttuurin tasolle eivätkä varsinaisesti puutu siihen, miten organisaatiokulttuureihin voitaisiin vaikuttaa ja sitä kautta välttää organisaatiokulttuurien yhteentörmäys ja koko yrityskaupan epäonnistuminen. Nguyen ja Kleiner (2003, 452) kuitenkin huomauttavat, että vaikka organisaatiokulttuuria onkin äärimmäisen vaikea muuttaa, voidaan siihen kyetä kunnollisen viestintäsuunnitelman avulla. Kaija Katariina Erkkilä toteaa puolestaan, että itse asiassa yksi tärkeimmistä syistä yrityskaupan epäonnistumisessa on puutteellinen viestintä (Poikolainen 2007, 12).

Olen perehtynyt tutkimuksessani siihen, mikä on sisäisen viestinnän rooli yrityskaupassa ja miten sisäinen viestintä voi vaikuttaa yrityskaupan tavoitteiden saavuttamiseen. Tutkielmani on jatkoa keväällä 2007 tekemälleni kandidaatintutkielmalle, jossa tarkastelin sisäistä viestintää yrityskauppatilanteessa ja sen vaikutusta kaupan onnistumiseen teoreettisen katsauksen avulla. Tätä tutkimusta olen täydentänyt uudemman tutkimustiedon ohella myös laajalla empiirisellä osuudella, jossa olen perehtynyt yhteen yrityskauppatilanteeseen.

1.1 Tutkimusongelma

Viestinnän roolia yrityskaupoissa ei ole kovinkaan paljon tutkittu, vaikka asiantuntijoiden mukaan se on onnistumisen kannalta tärkeä alue (Brahma & Srivastava 2007, 7). Aiemmissä tutkimuksissa yrityskauppatilanteissa korostuvat muut – tavallisesti taloudelliset – tekijät viestintää tärkeämpinä. Usein tutkimukset liittyvät organisaatiokulttuurien lisäksi esimerkiksi muutosjohtamiseen. Monet lähteet ovat luonteeltaan normatiivisia, jotkin antavat suoranaisia tehtävälistoja yrityskauppojen tekemiseen (mm. British Institute of Management 1986, Erkkilä & Valpola 2005). Myös sisäistä viestintää käsittelevä kirjallisuus on pitkälti normatiivista ja perustuu hyväksi havaittuihin ”parhaisiin käytäntöihin”. Osa viestintään keskittyvistä yrityskauppatutkimuksista on puolestaan paremminkin kuvauksia toteutetuista viestintätoimenpiteistä yrityskaupan aikana (mm. Tuominen 2003).

Viime aikoina sisäiseen viestintään keskittyviä yrityskauppatutkimuksia ovat tehneet muun muassa Balle (2008) sekä Brahma ja Srivastava (2007). Sisäistä viestintää yrityksen muutostilannetta tukemassa ovat tutkineet muun muassa Nelissen ja van Selm (2008). Vaikuttaa siltä, että sisäinen viestintä on saamassa aiempaa suuremman painoarvon yrityskauppatutkimuksessa ja että sen merkitys ymmärretään yhä tärkeämmäksi.

Työssäni etsin vastausta seuraaviin kysymyksiin:

- 1) Millaisia vaikutuksia sisäisellä viestinnällä on henkilöstön reaktioihin yritys-
kauppatilanteessa?
- 2) Miten onnistuneena vastaajat pitävät sisäistä viestintää yrityskauppatilanteessa?
- 3) Mitä viitteitä tutkimuksen perustella löytyy sisäisen viestinnän vaikutuksesta
yrityskaupan onnistumiseen?

Vaikka tutkimuskysymykseni suuntautuvat empiiriseen tutkimukseen, testaan saatuja tuloksia lopuksi myös tutkimuskirjallisuudessa aiemmin esitettyihin näkemyksiin.

Henkilöstö on avainasemassa yrityskaupan tavoitteiden saavuttamisessa. Teoksessa Yritysostot ja yritysten sulauttaminen (1985, 152) muistutetaan ostajayrityksen johtoa osuvasti: ”Sinä ostat liikeyrityksen, mutta liikeyritys on ihmisten muodostama. Jos et saa heitä voitetuksi puolellesi omaan organisaatioosi, yrityskauppasi on tuomittu epäonnistumaan.”

1.2 Tutkimuksen toteuttaminen

Tiedonkeruu tutkimuksen teoreettista osuutta varten tapahtui pääosin vuonna 2007. Kun teoreettinen osuus oli koottu yhteen, siirryin empiirisen tutkimustyön pariin. Siinä peirehdyin vuosien 2008 ja 2009 aikana Terveystalo Healthcare Oyj:n (entinen Suomen Terveystalo Oyj) vuonna 2007 toteuttamaan yrityskauppaan, jossa se osti Medivire Työterveyspalvelut, lähes itsensä kokoisen kilpailijansa.

Pääasiallinen tutkimusaineistoni koostui kahden koko henkilöstölle suunnatun kyselyn vastauksista. Nämä kyselyt toteutettiin helmikuussa 2008 ja helmikuussa 2009. Ensimmäiseen kyselyyn vastasi 221 työntekijää ja toiseen 78 työntekijää, jotka olivat sekä

ostajayrityksen että ostetun yrityksen puolelta. Usein yrityskauppatutkimuksissa keskittyy lähinnä ostetun yrityksen henkilöstöön, jonka keskuudessa reaktiot ovat usein voimakkaampia ja yrityskaupan vaikutus suurempi, mutta halusin tarkastella vaikutuksia laajemmin.

Kyselyssä henkilöstöltä on kysytty muitakin kuin puhtaasti viestintään liittyviä asioita. Näitä vastauksia olen hyödyntänyt taustatietona.

Ennen kyselyn laatimista haastattelin tutkimuksen kohteena olevan yrityksen kolmea eri työntekijää, joista yksi oli ollut mukana suunnittelemassa yrityskaupan viestintäprosessia. Haastattelujen avulla selvitin yrityskauppaan liittyvää viestintää yleisesti sekä työntekijöiden näkökulmasta reaktioita yrityskauppaan ja ajatuksia toteutuneesta viestinnästä. Lisäksi olen kerännyt aineistoa yrityksen intranet- ja internetsivuilta.

Tutkimusmenetelminä olen käyttänyt strukturoituja lomakehaastatteluita, jotka toteutettiin sähköisesti intranetin kautta, ja kasvokkain tapahtuneita teemahaastatteluita. Menetelmät on esitelty tarkemmin luvussa 4.1.

1.3 Keskeiset määritelmät ja rajaukset

Fuusio on yritysjärjestely, jossa kaksi yritystä tai osia niistä sulautuu tasavahvoina yhdeksi yritykseksi joko omistuspohjaltaan, jolloin perustetaan yhteinen tytäryritys, tai koko organisaatorakenteeltaan. Yrityskaupasta puhutaan, kun yritys ostaa toisen yrityksen. Yrityskauppa voi olla vihamielinen valtaus tai neuvottelun tuloksena yhteisymmärryksessä syntyvä päätös. Keskityn työssäni näihin viimeksi mainittuihin ”ystävällisiin” yrityskauppoihin, jotka ovat seurausta ostajan ja ostettavan välisistä neuvotteluista. Monet esiin tuomistani asioista sopivat sellaisenaan varsinkin fuusioihin ja soveltuvin osin myös vihamielisiin valtauksiin. Yksinkertaisuuden vuoksi käytän kuitenkin työssäni terminä vain *yrityskauppaa*. Yrityskaupasta puhuminen on perusteltua myös siksi, että usein fuusioissakin toinen osapuoli on lopulta hallitsevampi, vaikka ylin johto puhuisikin tasa-arvoisesta sulautumisesta (Hubbard & Purcell 2001, 18).

Keskityn työssäni yrityskauppoihin, joissa sekä ostajayritys että ostettava yritys ovat samasta maasta. Näin jätän tietoisesti käsittelemättä ylikansallisten yrityskauppojen tuomat kieli- ja kulttuurierot, jotka luonnollisesti vaikuttavat syntyneen yrityksen sisäiseen viestintään. Ylikansallisten fuusioiden ja yrityskauppojen aiheuttamista ongelmista ja erityiskysymyksistä ovat kirjoittaneet esimerkiksi Louhiala-Salminen 2002, Marschan-Piekkari ym. 1999, Irrmann 2006 ja Louhiala-Salminen ym. 2005.

Koska yrityskauppatilanne on hyvin monisäikeinen ja sisältää lukuisia vaikuttavia tekijöitä, rakentuu myös työni teoreettinen viitekehys monitieteisesti: lähestyn aihettani organisaatio- ja johtamisteorioiden sekä yritysviestinnän avulla. Näkökulmista korostuvat erityisesti muutosjohtaminen, organisaatiokulttuuri sekä strategia- ja muutosviestintä.

Yrityskaupan onnistumisen arviointi ei ole aivan yksinkertaista. Sekä arviointikriteerien että oikean arvioinnin aikajänteen määrittäminen on tapauskohtaista eikä välttämättä aina helppoa. Yrityskaupan onnistumista ei voida arvioida pelkästään taloudellisilla luvuilla, koska kyse on paljon enemmän strategisista kysymyksistä, kuten millä markkinoilla pitää olla läsnä ja mistä saadaan tarvittava osaamis pohja teknologian hyödyntämiseen (Valpola 2004, 215). Onnistumisen arvioinnin aikajänteenä on usein käytetty alle kolmea vuotta yrityskaupan toteutumisesta. Valpolan (mt. 216) mukaan se on kuitenkin liian lyhyt aika osoittaa yrityskaupan hyödyt. Oikea aikajänne hänen mukaansa olisi noin kymmenen vuotta, koska yhteinen tahtotila, arvot ja kulttuuri vaativat vuosien yhdessäoloa, jonka jälkeen vasta päästään hyödyntämään synergiaetuja ja tehostamaan toimintaa.

Niinpä en tutkimukseni case-yrityksen kohdalla pyri varsinaisesti arvioimaan koko yrityskaupan lopullista onnistumista, koska kaupasta on kulunut vasta alle kaksi vuotta. Määrittelen siksi yrityskaupan onnistumisen tässä tutkimuksessa sen kautta, onko johdon yrityskaupalle asettamat tavoitteet johdon mielestä saavutettu. Kolmanteen tutkimuskysymykseeni liittyen etsin siis viitteitä siitä, mitkä sisäiseen viestintään liittyvät tekijät mahdollisesti edistävät tai estävät yrityskaupalle asetettujen tavoitteiden saavuttamista.

1.4 Tutkielman rakenne

Tutkielmani jakautuu kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa (luvut 2 ja 3) käsittelemäni aiheeni teoreettisesta näkökulmasta aiempien tutkimusten avulla. Osan aloittavassa luvussa 2 perehdyn muutosjohtamiseen ja -viestintään, strategian viestimiseen sekä esittelen yleisiä periaatteita siitä, miten sisäistä viestintää voidaan hoitaa yrityskauppatilanteissa. Kolmannessa luvussa käsittelemäni keskeisiä yrityskaupan aiheuttamia – pääosin negatiivisia – reaktioita henkilöstön keskuudessa. Lisäksi tutkin sitä, miten sisäisestä viestinnästä ajatellaan olevan apua näiden negatiivisten vaikutusten välttämiseksi tai ainakin minimoimisessa.

Tutkimukseni toisessa, empiirisessä osassa (luvut 4–6) keskityn case-tutkimukseeni ja sen tuloksiin. Luvussa 4 esittelen käyttämäni tutkimusmenetelmät ja kuvaan yrityskaupan viestintäprosessin osittain ensimmäisen henkilöstökyselyn tuloksiin hyödyntäen. Viidennessä luvussa keskityn ensimmäisen kyselyn tuloksia apuna käyttäen kuvaamaan henkilöstön kokemia tunteita ja henkilöstön suhtautumista viestintään ja organisaatiokulttuuriin. Kuudennessa luvussa esittelen toisen henkilöstökyselyn tuloksia ja vertaan niitä aiemman kyselyn tuloksiin.

Pidän teorian ja empirian tutkielmassani erillään aina seitsemänteen eli viimeiseen lukuun saakka. Kyseisessä luvussa esittelen empiirisen tutkimuksen keskeiset tulokset ja vastaukset tutkimuskysymyksiini sekä teen niistä päätelmiä. Lopuksi kokoan tulosten ohella myös teoriaosuuteen tukeutuen joitakin käytännön suosituksia sisäiseen viestintään yrityskauppatilanteessa.

2 Yrityskaupan sisäinen viestintä

Viestintää ei ole aina nähty tärkeänä osana yrityskaupan onnistumista. Esimerkiksi Yrityskauppaoppaassa vuodelta 1986 ei oteta viestintää lainkaan esille (Karppinen ym. 1986). Nykyään kuitenkin jo ymmärretään paremmin viestinnän merkitys yrityskaupprosessissa. Esimerkiksi vuonna 2001, kun SanomaWSOY osti hollantilaisen VNU:n

aikakauslehtitoiminnan, viestintä oli tiiviinä osana yrityskaupan suunnittelua. Viestintäryhmän johtaja kuului yrityskaupan johtoryhmään. (Kariola 2007a.)

Toki kaikissa yrityskaupoissa viestintää ei ole otettu aivan yhtä keskeiseen osaan. Vielä nykyäänkin johtajien huomion yrityskauppatilanteissa saattavat viedä rahoitukseen, lakiin ja strategiaan liittyvät asiat, jolloin oma henkilöstö ja sen tuntemukset ja odotukset jäävät huomioimatta (Hubbard & Purcell 2001, 31). Henkilöstön epävarmuuden hoitamisessa avainasemassa on viestintä. Jos viestintä on määrältään, laadultaan tai yhdenmukaisuudeltaan puutteellista, huhumyllyt voivat käynnistyä, tuottavuus laskea ja työntekijöiden vaihtuvuus kasvaa. (Bastien 1987, 32.) Tätä kautta seurauksena voi pahimmassa tapauksessa olla koko yrityskaupan epäonnistuminen, kun työntekijät menettävät motivaationsa ja luottamuksensa yritykseen eivätkä ymmärrä yrityskaupan syitä, etuja ja todellisia seurauksia.

Organisaation muutosviestintään vaikuttavat organisaation koko ja toimintatavat, työntekijöiden määrä, heidän fyysinen sijoittumisensa eri toimipisteisiin sekä vallitseva viestintäjärjestelmä ja -kulttuuri (Saxèn ja Vuori 2005, 217).

Jos viestintäosasto on ollut pimennossa yrityskaupan suunnitteluvaiheessa, jää sille usein aivan liian vähän aikaa viestinnän suunnitteluun. Huomioon otettavia osa-alueita on lukuisia: tavoitteet, kohderyhmä, sisältö, ajoitus, viestintätapa ja -väline, viestinnälliset vastuut, toteutussuunnitelma ja -aikataulu sekä kustannusarvio (Erkkilä 2001, 108–109). Jokin toinen sidosryhmä saattaa ajaa tärkeydessä oman henkilöstön edelle, kun töitä tehdään kiireellä. Varsinkin pörssiyhtiöissä usein mietitään ehkä turhankin paljon sitä, miten osakemarkkinat reagoivat yrityskauppautiseen. Oma henkilöstö on kuitenkin viime kädessä se, joka ratkaisee yrityskaupan onnistumisen – eihän yritystä lopulta ole olemassa ilman sen henkilöstöä.

Tässä luvussa käsittelen aluksi sitä, miten sisäinen viestintä toimii johtamisen apuna yrityskaupan aiheuttamassa muutostilanteessa. Sen jälkeen esittelen sisäisessä viestinnässä käytettyjä kanavia ja pohdin niiden sopivuutta yrityskaupasta viestittäessä. Lopuksi tarkastelen pörssiyhtiöiden kohtaamia sisäisen viestinnän erityishaasteita.

2.1 Viestintä johtamisen apuvälineenä muutoksessa

Johdon työskentelytyyli ja muutososaaminen antavat leimansa muutoksen läpivientiin. Läsä oleva, tarmokas ja myönteinen johtaja, joka toimii aktiivisessa yhteistyössä johdon ja tärkeimpien sidosryhmien kanssa, saa nopeasti muutokselle suunnan ja toiminta-energiaa. (Valpola 2004, 53.) On tutkittu, että jopa yli 90 prosenttia johtajien ajasta kuluu ihmisten kanssa kommunikointiin (Buchanan & Huczynski 2001, 177). Siksi voidaan perustellusti sanoa, että johtaminen on käytännössä pitkälti viestintää.

Hyvä kommunikaatio saa ihmiset innostumaan, ja näin ideat muuttuvat toiminnaksi. Vaikka kommunikoimiseen ei ole olemassa reseptiä, on laadittu kolme askelta onnistuneeseen viestintään. Ensimmäinen askel edellyttää viestinnän asettamista tärkeimmälle sijalle organisaatiossa. Seuraava askel vaatii olemaan avoin muita ihmisiä kohtaan. Kolmas ja viimeinen askel peräänkuuluttaa kommunikaatiolle suotuisan ympäristön luomista. Suotuisan ympäristön luominen edesauttaa välittömän vuorovaikutuksen syntyä sekä synnyttää luottamusta ja yhteisiin tavoitteisiin pyrkimistä. (Leskelä 2001, 37–38.)

Muutoksen pohja murenee pois, jos johto ei kokonaisuudessaan ole sitoutunut muutokseen ja puhuu muutoksen tarpeista ja ratkaisuista ristiriitaisesti. Erityisen huono tilanne on silloin, jos johto on sitoutunut vain omissa kokouksissaan, mutta kertoo erilaista viestiä alaisilleen. (Valpola 2004, 48–49.)

2.1.1 Muutosprosessin keskeiset osatekijät

Valpolan (2004, 29–34) mukaan muutosprosessiin tarvitaan viisi tekijää, jotta muutoksessa onnistuttaisiin. Nämä tekijät ovat:

1. muutostarpeen määrittely
2. yhteisen näkemyksen luominen
3. muutoskyvystä huolehtiminen
4. ensimmäiset toimenpiteet ja
5. ankkurointi käytäntöön.

(1) *Muutostarpeen määrittely* ja ennen kaikkea muutoksen hyväksyminen ovat perusta koko prosessin käynnistymiselle. Jos työntekijät eivät ole ymmärtäneet, miksi muutos on tarpeellinen, mitä sillä tavoitellaan ja millaisia mahdollisuuksia se avaa, on heidän vaikea innostua uusista suunnitelmista. Tämä voi johtaa muutosvastaisuuteen: olisimme hyvin voineet jatkaa niin kuin ennenkin. (2) *Yhteinen näkemys* kertoo, millä perusratkaisuilla tavoiteltuun tulokseen pyritään, ja toimii ikään kuin karttana ja kompassina muutoksen läpiviennissä. Huolella kiteytetty näkemys on perustana kaikessa muutokseen liittyvässä viestinnässä. (3) Organisaation *muutoskykyyn* vaikuttavat erityisesti sen historia ja kulttuuri mutta myös toimiala ja työtehtävät. Muutosvoimaa voidaan lisätä osallistumisella ja nopeasti näkyvillä muutostuloksilla. (4) *Ensimmäiset toimenpiteet* ovat kriittisiä halutun muutoksen suunnalle ja vauhdille, ja niitä tutkitaan työntekijöiden keskuudessa suurennuslasin kanssa. Ensimmäiset toimenpiteet ovat viestinnällisesti tärkeitä, koska ne osoittavat, että muutosta on alettu toteuttaa. Valpola (mt. 47) mainitsee kriittisenä ajanjaksona sata ensimmäistä päivää muutoksesta ilmoittamisen jälkeen. Jos näinä päivinä asiasta ei kuulla lisää eikä havaita vaikutusta, alkuinnostus unohdetaan ja aloitetut toimenpiteet siirretään ei-kiireellisten listalle. (5) *Muutoksen ankkurointi käytäntöön* voi viedä muutoksen laajuudesta riippuen kuukausista useisiin vuosiin.

Kotter ja Cohen (2002, 2–6) puolestaan ovat teoksessaan määritelleet kahdeksanvaiheisen toimintamallin, jotta laaja organisaatiomuutos saadaan toteutettua menestyksekkäästi:

1. muutoksen nostaminen tärkeäksi
2. ohjausryhmän muodostaminen
3. vision ja strategioiden luominen
4. vision ja strategioiden tehokas viestiminen
5. toiminnan esteiden poistaminen
6. lyhyen tähtäimen voittojen saavuttaminen
7. jatkuva ponnisteleminen muutosaloilla, kunnes työ on tehty
8. uuden kulttuurin luominen uudenlaisen käyttäytymisen aikaansaamiseksi

(1) Ensimmäiseksi on luotava tarve ja osoitettava muutoksen tärkeys relevantin työntekijäjoukon keskuudessa. Keskeistä on sellaisten ihmisten käytöksen muuttaminen, jotka eivät huomioi sitä, miten maailma muuttuu, jotka jähmettyvät kauhusta näkemiensä ongelmien edessä tai jotka tekevät vähän mutta valittavat katkerasti. (2) Toiseksi on muodostettava muutoksen ohjausryhmä, jolla on uskottavuus, taidot, suhteet, maine ja

muodollinen auktoriteetti muutosjohtamiseen. (3) Ohjausryhmän tehtävänä on luoda järkevä, selkeä, yksinkertainen ja mieltä kohottava visio ja strategiat sen saavuttamiseksi. (4) Visiosta ja strategioista tulee viestiä yksinkertaisen ja syvällisen sanoman avulla useiden esteettömien kanavien kautta. Tavoitteena on saada aikaan ymmärrys ja vahva sitoutuminen sekä vapauttaa enemmän energiaa kriittiseltä ihmisjoukolta. (Mt. 4.) Näin saadaan mahdollisimman monet toimimaan vision toteuttamiseksi (mt. 83). Avainsana on toisto (mt. 4). Viestintätutkimusten mukaan ihminen tarvitsee keskimäärin 17 toistoa uskoakseen, että asia on vakavasti otettava ja että se on tarkoitus toteuttaa, sekä ymmärtääkseen asian tarpeelliseksi ja hyväksyttäväksi (Valpola 2004, 47). Usein vision viestittäminen epäonnistuu, koska sitä ei ole riittävän selkeästi esitetty työntekijöille (Kotter & Cohen 2002, 84). Kotterin ja Cohenin (mt. 62) mukaan seuraukset voivat olla organisaatiolle katastrofaalisia ja työntekijöille kipeitä, jos ohjausryhmä ei aseta selkeää suuntaa tai tarttuu visioihin, jotka eivät ole järkeviä. Myös Åberg (1997, 163) korostaa, että yrityksen muutostilanteissa on tärkeää viestiä työntekijöille konkreettinen visio, joka johdattaa ponnisteluja samaan suuntaan.

(5) Viidenneksi Kotterin ja Cohenin (2002) toimintamalli kehottaa poistamaan ne keskeiset esteet, jotka estävät ihmisiä toimimasta vision suuntaan. Tällaisia esteitä voivat olla esimerkiksi johtajat ja esimiehet, jotka rajoittavat työntekijöiden toimintamahdollisuuksia, puutteellinen informaatio ja informaatiojärjestelmät sekä ihmisten mielissä olevat itseluottamukseen liittyvät esteet. (6) Lyhyen aikavälin voitot luovat uskottavuutta, resursseja ja voimaa koko ponnistelulle. Näkyvät voitot ruokkivat uskoa muutosponnisteluun, palkitsevat työntekijöitä emotionaalisesti, pitävät kritiikin alta ja lisäävät vauhtia muutokseen (mt. 125). (7) Johtajien on oltava sitkeitä ja peräänantamattomia toinen toistaan suurempien haasteiden edessä muutosprosessin aikana. Muutoksen johtajat eivät anna periksi vaikeuksien edessä vaan jatkavat askel askeleelta, kunnes visio on todellisuutta. (8) Muutos saadaan pysyväksi tukemalla ja hoitamalla uutta kulttuuria sekä sen yhteisiä arvoja ja käyttäytymisnormeja. (Mt. 5–6.) Keskeisenä haasteena näissä kaikissa vaiheissa on Kotterin ja Cohenin mukaan ennen kaikkea ihmisten käyttäytymisen muuttaminen. Tässä he erottavat tunteet ajattelusta: käyttäytymisen muuttaminen tapahtuu erityisesti tunteisiin vaikuttamalla. (Mt. 2.)

Valpolan (2004, 63–64) mukaan kaikessa viestinnässä yrityksen muutostilanteessa on oleellista viestien selkeys ja keskinäinen johdonmukaisuus, oikeiden kohderyhmien

tavoittaminen ja se, että työntekijöillä on mahdollisuus keskustella muutoksesta ja sen vaikutuksista. Kotter ja Cohen totesivat yllä kuvatussa omassa mallissaan tärkeäksi kriittisen massan saamisen muutoksen taakse. Myös Valpola korostaa tällaisen joukon tärkeyttä muutoksen onnistumisessa. Hänen mukaansa tavoitteeksi kannattaa asettaa, että vähintään 20 prosenttia henkilöstöstä ymmärtää muutostarpeen ja on sitoutunut muutokseen. Tällöin nämä työntekijät voivat osaltaan perustella ja kertoa lisää muutoksesta muille työntekijöille, joilla on tarve keskustella uudesta tilanteesta. (Mt. 47–48.)

2.1.2 Viestintäsuunnitelma

Tutkijoiden mukaan jo yrityskaupan suunnitteluvaiheessa ostajayrityksen johdon määrittellessä yrityskaupan tavoitteita ja uuden yrityksen visiota tulisi laatia yrityskauppaprosessin viestintäsuunnitelma (esim. Appelbaum & Gandell 2003, 394). Appelbaumin ja Gandellin (2003, 378) yhteenvedon mukaan viestintäsuunnitelmaa laadittaessa pitäisi miettiä viestin vastaanottajia, viestinnän ajoitusta, käytettävää viestintäkanavaa, itse viestin sisältöä ja sitä, miten viestinnän kaksisuuntaisuus varmistetaan. Käytännössä varsin harvat yritykset laativat yksityiskohtaisen viestintäsuunnitelman ennen yrityskaupan julkistamista. Suurimpana syynä tähän on aikapula, mutta joskus varsinkin pienempien yrityskauppojen kohdalla uskotaan, että asiat osataan eikä suunnitelmaa siksi tarvita. Kuitenkin viestintäsuunnitelma olisi erittäin tärkeää tehdä, koska viestintä on tärkeimpiä osatekijöitä yrityskaupan onnistumisessa. (Erkkilä 2001, 116–117.)

Viestintäsuunnitelman tulisi Valpolan (2004, 87) mukaan kattaa seuraavat asiat:

- 1) Viestinnän tavoitteet
- 2) Sidosryhmät (mm. media, henkilöstö, osakkeenomistajat, asiakkaat, yhteistyökumppanit, alihankkijat ja viranomaiset)
- 3) Pääviestit, muutoksen ydin
- 4) Yleinen ote viestintään (mm. yritysnimien ja brändien hyödyntäminen sekä viikoittaiset tilannearviot ja suunnitelmat)
- 5) Viestinnän organisointi
- 6) Viestinnän eri keinojen hyödyntäminen
- 7) Median huomiointi ja yhteistyö

Teoksessa Yritysosot ja yritysten sulauttaminen (1985) esitetään yksityiskohtaisempi, toimintaan ohjaava lista asioista, jotka tulisi sisällyttää viestinnän perusohjelmaan yrityskauppojen yhteydessä. Listaan kuuluvat seuraavat kohdat (mt. 149–150):

- 1) Lehdistötiedote, jossa selvitetään yhdistymiskeskusteluita, ensimmäistä tarjousta tai sopimusta periaatteessa.
- 2) Samanaikaisesti edellisen kohdan kanssa tiedote ja/tai muu vakiomenettelyn mukainen tiedoksianto avainjohtajille ja työntekijöille.
- 3) Ilmoitus muodollisesta sopimuksesta molempien yhtiöiden kaikille työntekijöille ja yleisluontoinen lehdistötiedote sopimukseen pääsemisestä.
- 4) Henkilökohtainen kirje kullekin ostetun yhtiön avainjohtajalle.
- 5) Kokous avainjohtajien kanssa ostetun yhtiön tiloissa.
- 6) Emoyhtiön audiovisuaalinen esittely kaikille ostetun yhtiön työntekijöille.
- 7) Esittely (audiovisuaalinen), jossa annetaan tietoa ostetusta yhtiöstä kaikille emoyhtiön työntekijöille.
- 8) Ostetun yhtiön johdon suorittama yhtiön esittely emoyhtiön johdolle.
- 9) Seurantakokous ostetun yhtiön avainjohtajien kanssa kolmen kuukauden kuluttua.
- 10) Pienryhmien kokouksia kuuden kuukauden kuluttua, jotta saadaan palautetta ongelmista.

Yllä oleva lista ei ole aivan malliesimerkki siitä, miten viestintää tulisi yrityskauppatilanteessa hoitaa: esimerkiksi tavallisia työntekijöitä ei huomioida riittävän hyvin, ja palautteen saaminen ongelmista vasta puolen vuoden kuluttua voi olla liian myöhäistä. Kuitenkin lista havainnollistaa hyvin sen, että viestintää vaaditaan yrityskauppaprosessin kaikissa vaiheissa: suunnittelu- ja neuvotteluvaiheessa, toteutusvaiheessa ja sen jälkeisessä vaiheessa. Tosin pörssiyritykset eivät välttämättä voi hiiskua neuvotteluista edes henkilöstölle, kuten myöhemmin luvusta 2.3 käy ilmi.

On kuitenkin muistettava, että organisaatiomuutosten toteutukseen liittyy aina yllätyksellisyys. Etukäteen ei voida tietää eikä suunnitella kaikkea. Moni asia selviää vasta toteutuksen aikana, jolloin saadaan riittävästi tietoa valintojen tekemiseen ja muutosten hakemiseen. (Valpola 2004, 15.)

2.1.3 Viestinnän kanavat

Organisaatioiden viestinnässä on käytettävissä monia kanavia. Kanavat jaetaan kirjallisuudessa usein kolmeen pääryhmään: henkilökohtaista vuorovaikutusta tukevaan kasvokkaisviestintään, painettuun eli kirjalliseen viestintään ja sähköiseen viestintään (esim. Juholin 1999, 139; Åberg 1997, 102–103).

Sisäisen viestinnän kanavia ovat muun muassa henkilökohtainen keskustelu ja esimiesalaiskeskustelu, erilaiset kokoukset ja palaverit, tiedotustilaisuus, toimitusjohtajan tilaisuus, koulutustilaisuudet ja uuden työntekijän perehdyttäminen, vapaamuotoiset tilaisuudet, intranet, sisäinen radio tai televisio, puhelinuutiset, ilmoitustaulu, tiedotteet, sähköposti, henkilöstö- ja tiedotuslehti, työtoverien muodostamat verkostot, puhelin ja videopuhelin (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2003, 109–116; Juholin 1999, 139–158).

Yrityskaupan yhteydessä on henkilöstön informoimiseen käytetty myös tekstiviestejä. Näin tapahtui esimerkiksi vuonna 2001, kun pörssiin listautunut SanomaWSOY ilmoitti ostavansa hollantilaisen VNU:n aikakauslehtitoiminnan. Yrityskauppa ajoittui kesän lomakaudelle, jolloin suuri osa SanomaWSOY:n työntekijöistä oli poissa työpaikalta. Heitä haluttiin kuitenkin informoida itse ennen kuin he saisivat kuulla asiasta uutisista, joten konsernin lähes 360 suomalaiselle avainhenkilölle, jolla oli yrityksen matkapuhelin, lähetettiin samaan aikaan pörssitiedotteen julkaisemisen kanssa kaksi tekstiviestiä, joista ensimmäisessä oli lyhyt tieto tapahtuneesta ja toisessa kutsu saapua toimitusjohtajan tiedotustilaisuuteen parin tunnin kuluttua. (Tuominen 2003, 32, 44.)

Helposti saatetaan luulla, että kanavien runsaus tehostaa viestintää ja lisää viestintätyytyväisyyttä. Näin ei kuitenkaan välttämättä ole. Keskenään kilpailevien viestintäkanavien olemassaolo voi synnyttää sen sijaan tiedon ylitarjontaa, jolloin olennaisen tiedon löytäminen vie kohtuuttomasti aikaa. Käytettäviä kanavia voi olla useita, mutta silloin on oleellista määrittää kaikkein tärkeimmät kanavat. Kun kunkin asiasisällön tai kokonaisuuden viestintään osoitetaan yksi pääkanava, sisäisen viestintä selkeytyy ja helpottuu: tiedon tuottajat, välittäjät ja vastaanottajat tietävät etukäteen, mitä kanavaa käyttäen tieto välitetään ja mistä sitä voi etsiä. (Juholin 1999, 159.) Kuitenkin on havaittu, että yrityskaupan toimeenpanovaiheen jälkeisessä viestinnässä saattaa olla hyväksi

käyttää erilaisia sisäisen viestinnän muotoja, jotta vahvistettaisiin henkilöstölle lähetettyjä viestejä (Appelbaum & Gandell 2003, 382, 401).

Kirjallinen ja sähköinen viestintä voidaan ymmärtää enemmän tiedottamiseksi, koska niihin ei sisälly varsinaisesti vuorovaikutusta. Tällöin myös palautteen antaminen vaikeutuu, koska henkilökohtaista kontaktia ei ole ja toisaalta koska lähettäjänä ei välttämättä ole kukaan yksittäinen henkilö. (Saxèn & Vuori 2005, 237–238.) Yrityskaupan sisäisessä viestinnässä onkin siksi tärkeää painottaa henkilökohtaista kasvokkaisuviestintää. Kun asioista keskustellaan henkilökohtaisesti, on mahdollisuus kaksisuuntaiseen viestintään sekä välittömän palautteen saamiseen ja antamiseen.

Kasvokkaisuviestinnän tärkeys yrityskauppatilanteiden yhteydessä saa tukea myös Åbergin (2000, 218) esittelemästä, Daftin, Lengelin ja Trevinon laatimasta kaaviosta, jossa viestimet jaetaan rikkaisiin (*rich*) ja niukkoihin (*lean*). Jakoperusteita on neljä: palautteen saamisen nopeus, rinnakkaisten vihjeiden käytön mahdollisuus, luonnollisen kielen käyttö ja viestimen henkilökohtaisuus. Viestin on sitä rikkaampi, mitä useamman kohdan näistä neljästä se täyttää. Tutkijoiden luokituksen mukaan rikkain viestin oli henkilökohtainen kanssakäyminen. Sitä seurasivat kokoukset, puhelin, sähköposti, tavallinen posti, muistio, pikatiedote, henkilöstölehti ja viimeisenä persoonaton esite. Jotta johtaminen olisi tehokasta, tulisi rikkaita viestimiä käyttää tilanteissa, jotka ovat moniselitteisiä, edellyttävät henkilökohtaista sitoutumista ja sitouttamista tai joissa pitää viestiä ikäviä asioita. Näin ollen ne olisivat omiaan yrityskaupan viestinnässä.

Balle (2008,57) havaitsi tutkiessaan kahden suuren, kansainvälisen yrityksen välillä tapahtunutta yrityskauppaa, että esimiehen rooli viestinnässä oli korostunut. Henkilöstön keskuudessa tehdyn tutkimuksen mukaan 80 prosenttia vastaajista ilmoitti hakeutuvansa tarvittaessa oman esimiehensä puheille selvittääkseen yhdistymisprosessissa epäselviksi jääneitä asioita. Näin oli siitä huolimatta, että esimiehet eivät välttämättä osanneet vastata kysymyksiin. Sen sijaan Daftin, Lengelin ja Trevinon kaaviossa niukaksi viestimeksi lukeutuva intranet sai kannatusta 56 prosentilta henkilöstöstä ja siellä ollut ”usein esitetyt kysymykset” -osio ainoastaan kuudelta prosentilta työntekijöistä.

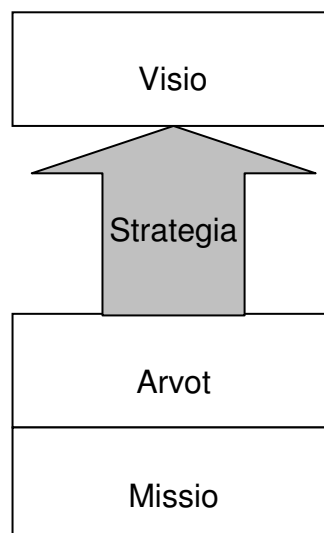
2.2 Strategiasta yhteinen suunta

Kuten luvussa 2.1 esitettiin, ovat visio ja strategiat keskeisessä osassa yrityskaupan kaltaisessa muutostilanteessa. Tässä luvussa käsitellään tarkemmin strategian viestimistä ja sen merkitystä yrityskauppatilanteessa.

2.2.1 Strategia ja siitä viestiminen

Keskeisiä käsitteitä strategian yhteydessä ovat visio, missio ja arvot. Nämä yhdessä strategian kanssa muodostavat keskeiset toiminnan ohjenuorat yrityksessä. (Hämäläinen & Maula 2004, 14.) *Visio* on haluttu tulevaisuuden tila, johon yrityksen toivotaan pääsevän jollakin aikavälillä (Kauppinen & Ogg 1994, 74; Åberg 1997, 46). *Missio* määrittää yrityksen olemassaolon ja toiminnan tarkoitukseksi (Hämäläinen & Maula 2004, 15). *Arvot* ohjaavat yrityksen työntekijöiden jokapäiväistä toimintaa. Ne ovat toimintaperiaatteita, jotka organisaatiossa on omaksuttu tai pyritään omaksumaan. (Mt. 18.) *Strategia* on se tekijä, joka sitoo yrityksen mission ja arvot sen visioon (Kariola 2007b). Strategia vastaa kysymykseen, miten visioon päästään ja miten liiketoiminnan tavoitteet toteutetaan (Åberg 1997, 51). Seuraava kuva havainnollistaa asian.

Kuva 1. Visio, missio, arvot ja strategia.



(Lähde: mukailleen Kariola 2007b.)

Aaltosen (2007) havaintojen mukaan viestinnällä ei ole ollut keskeistä roolia strategian toimeenpanoa käsittelevässä kirjallisuudessa. Viestintä on nähty yksipuolisesti johdon

työntekijöille lähettämän informaation välittäjänä. Aaltonen korostaa väitöskirjassaan kuitenkin, että viestinnän rooli strategian toimeenpanossa on ylipäättään tärkeämpi, kuin aiemmin on uskottu. Erityisesti näin on siksi, että viestintä mahdollistaa palautteen antamisen työntekijöiltä johdolle eli alhaalta ylös organisaatiossa. Henkilöstö voi esittää johdolle strategiaa koskevia kysymyksiä ja kritiikkiä. Aaltonen havaitsi kaikissa tutkimissaan esimerkkitapauksissa myös sen, että henkilöstö toivoi enemmän informaatiota voidakseen paremmin ymmärtää ja toteuttaa strategiaa. (Mt. 183.) Strategiaviestintä on siis parhaimmillaan kahdensuuntaista, kuten kaikki muukin viestintä.

Strategian viestiminen on yritykselle tärkeää monestakin syystä. Strategian viestiminen henkilöstölle on oleellista, jotta työntekijät ymmärtävät oman työnsä merkityksen, hyväksyvät strategian ja sitoutuvat siihen sekä soveltavat sitä käytännössä tavoitteellisessa työskentelyssään. Strategian viestiminen myös tukee yrityksen uudistumista ja vaikuttaa sen maineeseen. (Hämäläinen & Maula 2004, 31.)

Strategiaviestinnän onnistumista ja vaikutusta on verraten vaikeaa – vaikkakin hyödyllistä – mitata. Mittaaminen ei ole ollut yritysten keskuudessa erityisen yleistä. Manifesto Consultingin (2005; 18, 22) tutkimuksen mukaan vain noin puolet yrityksistä mittaa strategiaviestintää. Mittaamisessa keskeisiä seurannan kohteita ovat strategiaviestinnässä käytettyjen keinojen toimivuus, työntekijöiden tyytyväisyys strategiaviestintään, strategian ymmärtäminen ja omaksuminen, yrityksen maine sekä asiakastyytyväisyys (Hämäläinen & Maula 2004, 119). Pörssi-yhtiön kohdalla listaan voisi lisätä myös sijoittajien reaktiot. Ne heijastavat erityisesti muutos- ja kriisitilanteissa ulkoisen strategiaviestinnän onnistumista vaikuttamalla muun muassa yhtiön osakkeen kurssikehitykseen (Mars ym. 2000, 42). Toimivia mittareita strategiaviestinnän mittaamiseen on kuitenkin vaikea löytää (Hämäläinen & Maula 2004, 120).

2.2.2 Kuka viestii, kenelle ja miten?

Henkilöstöä pidetään tärkeimpänä strategian viestimisen kohderyhmänä (Manifesto Consulting 2005, 13–14). Yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttaa se, kuinka hyvin henkilöstö ymmärtää yrityksen strategian (ma. 16). Strategiakeskustelussa käytetään valitettavan usein kankeaa ja vaikeaselkoista kieltä, jota vastaanottaja ei ymmärrä.

Strategiamääritelmät jäävät tällöin korulauseiksi vailla yhtymäpintaa yrityksen todelliseen toimintaan ja saattavat heikentää koko strategian uskottavuutta. (Karlöf 1996, 62; Hämäläinen & Maula 2004, 84–85.) Strategiaviestinnän keskeisenä haasteena onkin strategian kiteyttäminen helposti ymmärrettävään muotoon (Hämäläinen & Maula 2004, 85). Työntekijät eivät pysty toteuttamaan strategiaa, jota he eivät ymmärrä. Ymmärtäminen muodostuu kahden osatekijän vaikutuksesta. Ensinnäkin ilmaisutapojen ja sanavalintojen tulee olla sellaisia, että työntekijä ymmärtää, mitä ne tarkoittavat. Toiseksi työntekijän on koettava, että hänen saamansa viesti on ajatuksellisesti oikea. (Karlöf 1996, 61–62.) Lisäksi ymmärtämisen kannalta on tärkeää, että viestintä kykenee vastaamaan kysymykseen *miksi* ja selittämään syy-yhteyksiä (mt. 177).

Käytännön tilanteissa mietitään usein kysymystä, onko tarkoituksenmukaista viestiä ja tulkita strategisia kysymyksiä koko henkilöstölle. Johto ja esimiehet saattavat ihmetellä, mitä hyötyä on siitä, että strategioita ja niiden taustoja kerrotaan esimerkiksi huoltohenkilökunnalle tai taustatoiminnoissa työskenteleville työntekijöille. Samaan aikaan johto kuitenkin edellyttää, että kaikki työntekijät ovat oma-aloitteisia ja joustavia, toimivat itsenäisesti, ottavat kokonaisuuden huomioon ja vieläpä ymmärtävät asiakasta. (Markkanen 1999, 96.) Yrityksen eri henkilöstöryhmien strategiaan liittyvät tarpeet, odotukset, valmiudet ja valtuudet voivat poiketa hyvinkin paljon toisistaan. Siksi varsinkin suurissa yrityksissä on ehkä tarpeen pohtia yrityksen sisällä olevia erilaisia strategian viestimisen kohderyhmiä. Eri ryhmät, kuten strategiatyöhön osallistuneet, asiantuntijat, ”rivityöntekijät”, keskijohto ja esimiehet, voivat tarvita erilaista viestintää ja erilaisten kanavien kautta. (Hämäläinen & Maula 2004, 67.) Kohderyhmälähtöisen viestinnän suunnittelun perusajatus on siis antaa kullekin kohderyhmälle sen tarvitsema tieto sille soveltuvassa muodossa. Huolellinen kohderyhmäsuunnittelu on yksi keino varmistaa, että strategiaviestintä saavuttaa koko henkilöstön. (Mt. 79.)

Keskeinen rooli strategian viestimisessä on esimiehillä (Manifesto Consulting 2005, 16). Heidän on kyettävä viestimään strategiaa eteenpäin omille alaisilleen ja toisaalta osallistuttava strategisten tavoitteiden toteutumisen seurantaan ja raportointiin sekä strategisesti merkittävän tiedon välittämiseen yrityksen johdolle. Siksi he ovatkin merkittävä sisäisen viestinnän kohderyhmä. (Hämäläinen & Maula 2004, 107.)

Strategian viestimisen kanavina voidaan käyttää muun muassa erilaisia informaatiotilaisuuksia, ylimmän johdon strategia-roadshow'ta, luonteeltaan epävirallisia henkilöstötaphtumia, henkilöstön koulutustilaisuuksia, erilaista taustamateriaalia, virallisia ja epävirallisia palavereita ja sähköisiä keskusteluryhmiä (Hämäläinen & Maula 2004, 96–105). Yritysjohtajien keskuudessa keskeisimpinä strategian viestimisen kanavina pidetään informaatiotilaisuuksia henkilöstölle, esimiehille ja johdolle sekä johdon ja esimiesten keskusteluryhmätyöskentelyä. Sen sijaan henkilöstön keskusteluryhmätilaisuuksia johto ei näe yhtä tärkeänä. Muita keskeisiä kanavia johdon mielestä ovat intranet ja strategia-aiheinen kalvosarja. (Manifesto Consulting 2005, 21.)

Erityisesti yrityskaupan kaltaisissa muutostilanteissa, joiden seurauksena yrityksen organisaatioidentiteetti – tai jopa perustehtävä – muuttuu, voi strategian rakentaminen tarinan muotoon auttaa strategian viestimisessä. Tarinassa voidaan käyttää apuna myös erilaisia vertauskuvia. Strategiatarina voi olla esimerkiksi kuvaus yrityksen matkasta historiasta nykytilaan ja nykytilasta edelleen haasteiden voittamisen kautta visioon. Henkilöstön on helpompi ymmärtää muutostarve, kun strategia perustellaan suhteessa nykyisiin haasteisiin tai mahdollisesti yrityksen menneisyydessä olleisiin vastaaviin muutostilanteisiin. Parhaimmillaan tarinan juoni toimii strategian punaisena lankana, mikä helpottaa strategian ymmärtämistä ja muutosten hyväksymistä. (Hämäläinen & Maula 2004, 87–88.)

2.2.3 Strategian viestimisen merkitys yrityskauppatilanteessa

Yrityskaupan kaltaisessa yrityksen muutostilanteessa strategian viestimisellä on erityinen rooli. Organisaation muuttuessa strategia tarjoaa perusteluja muutokselle ja auttaa näkemään syyt muutoksen taustalla. Haasteena on kuitenkin havaita henkilöstölle epäselviksi jääneet kysymykset, keskustella niistä ja vastata niihin. (Mantere ym. 2006, 45.) Pörssiyrityksissä tähän liittyvänä ongelmana on, että lainsäädäntö estää vastausten antamisen henkilöstölle liian aikaisin. Pörssiyritysten tiedonantovelvollisuuden sääntelyn keskeisimpiä tavoitteita on turvata sijoittajien tasapuolinen ja samanaikainen mahdollisuus tiedon saantiin (Rahoitustarkastus 2006, 11), joten siksi henkilöstöä ei voida informoida ennen muita sidosryhmiä. Pörssiyritysten viestinnän erityispiirteitä on käsitelty lähemmin luvussa 2.3.

Yrityksen julkisessa strategiassa ei välttämättä voida kertoa suoraan tulevista muutoksista, mutta ainakin jälkikäteen ne usein ovat nähtävillä rivien välistä. Yritysten joukossa on myös niitä, jotka ilmoittavat strategiassaan hyvinkin selvästi muutoksista, joita tulevaisuudessa aiotaan tehdä. Tästä on esimerkkinä oman tutkimuksen kohdeyritys Suomen Terveystalo Oyj, joka kertoo loppuvuonna 2007 strategiastaan kotisivuillaan seuraavasti:

”Suomen Terveystalon strategian ytimen muodostaa voimakas ja kannattava kasvu orgaanisesti ja yritysostojen avulla. Yhtiön tavoitteena on

- * kasvaa molemmilla ydinsegmenteillä markkinoita nopeammin
- * laajentua uusille terveyspalvelujen liiketoiminta-alueille
- * olla edelläkävijä laadukkaiden ja uusien terveyspalvelujen tuottajana ja
- * tutkia jatkuvasti uusia yritysostomahdollisuuksia.

Yhtiön kasvuyhtiöstrategia voidaan jakaa kotimaiseen ja kansainväliseen strategiaan. Kasvua haetaan pääasiassa kotimaassa, mutta tietyillä erikoisosaamisalueilla on mahdollisuus asteittaiseen kansainväliseen laajenemiseen.

Strategia kotimaassa

* Pääkaupunkiseutu: lääkäriasemaverkoston vahvistaminen ja työterveysvutoimipisteiden lisääminen pääkaupunkiseudulla sekä mahdolliset investoinnit 24/7-periaatteella toimivaan sairaalaan.

* Muu Suomi: valtakunnallisen lääkäriasemaverkoston vahvistaminen.

* Julkinen sektori: kumppanuusyhteistyö ostopalveluissa ja ulkoistuksissa.

Kansainvälinen strategia

* Yhtiö hakee liikevaihdon kasvua ja kannattavuutta laajentamalla asteittain lähialueille erikoistoinnoilla.”

(Suomen Terveystalo 2007)

Strategian vastaisiin muutoksiin ei pörssiyrityksissä yleensä kannata ryhtyä liiketoiminnallisten syiden lisäksi siksiäkään, että sellaiset muutokset tulisivat täytenä yllätyksenä sijoittajille, henkilöstölle ja muillekin sidosryhmille. Tosin yllätyksiä voi silti tulla, vaikka strategiasta olisi jossain määrin nähtävillä tuleva toiminta. Tästä hyvänä esimerkkinä on Perlos, jonka vuosikertomuksessa todettiin vuonna 2004, että ”strategian mukaisesti tulevien vuosien painopistealueita henkilöstötoiminnoissa ovat muutosvalmiuksien ja joustavuuden kehittäminen ---” (Perlos 2004, 15). Muutosvalmiuden yhdeksi osa-alueeksi määriteltiin joustavien työaikatarkaisujen kehittäminen. Vuonna 2005 tuli tieto, että yhtiö sulkee tuotantolaitoksensa Suomessa ja siirtää tuotantonsa muun

muassa Kiinaan, jossa henkilöstöä voidaan värvätä vuokratyövoiman välittäjiltä halvalla vaikkapa viikoksi. Vaikka päätös herätti suuren kohun aikanaan, voidaan sen todeta olevan täysin strategian mukainen.

Yrityksen johdolla ja viestinnästä vastaavilla onkin melkoinen taiteilu sen suhteen, miten tarkasti strategiasta ja sen tuomista muutoksista voidaan kertoa etukäteen. Markkinat ottavat vastaan myös huonoja uutisia, mutta yllätyksistä ne eivät pidä (Mars ym. 2000, 26–27).

Kun muutoksia yrityksessä ilmenee tai niistä aletaan keskustella, on muutoksen onnistumisen kannalta tärkeää selvittää, miten muutokseen suhtaudutaan. Yrityskulttuuri on yksi keino, jonka avulla voidaan jo etukäteen ennakoida henkilöstön suhtautumista muutokseen. Karkea jako muodostuu staattisen ja dynaamisen organisaation välille: staattinen organisaatio suhtautuu muutoksiin yleensä vastahakoisemmin kuin jatkuvaan muutokseen tottunut dynaaminen organisaatio. (Juholin 2004, 243.) Yrityskulttuurin tulisi Erkkilän (2001, 52–53) mukaan mukautua toteuttamaan sovittua strategiaa ja sitä kautta visiota. Kun yrityskulttuuri on muovautunut tällä tavoin ja on sopusoinnussa strategian kanssa, se tukee paremmin myös strategian mukaisten muutosten toteuttamista ja siten muutosten onnistumista.

2.3 Pörssiyhtiöiden erityishaasteet sisäisessä viestinnässä

Pörssiyhtiöiden viestinnässä on enemmän lakisäätteisiä ja säädöksiin perustuvia velvoitteita kuin muiden organisaatioiden viestinnässä. Pörssiyhtiöiden tiedonantovelvollisuutta säätelevät muun muassa arvopaperimarkkinalaki, valtiovarainministeriön päätökset, rahoitustarkastuksen määräykset sekä Helsingin Pörssin säännöt ja ohjeet (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2003, 135). Pörssiyhtiöillä on jatkuva ja säännöllinen tiedonantovelvollisuus. Tiedonantovelvollisuuden sääntelyn keskeisimpiä tavoitteita on turvata sijoittajien tasapuolinen ja samanaikainen mahdollisuus tiedon saantiin (Rahoitustarkastus 2006, 11).

Monissa viestinnän oppaissa korostetaan sitä, että henkilöstö tulisi pitää ajan tasalla eikä tietoa saisi salata. Kuitenkaan pörssiyhtiöt eivät arvopaperimarkkinalain mukaisten tie-

donantovelvollisuuden ja sisäpiirisäädösten vuoksi saa tiedottaa henkilöstöä ennen muita sidosryhmiään esimerkiksi aiotuista muutoksista omistusrakenteessa, vaan tieto tulee toimittaa samanaikaisesti pörssille ja keskeisille tiedotusvälineille (Arvopaperimarkkinlaki 1989; Arvopaperipörssin säännöt 2007, 27). Henkilöstö kuitenkin helposti aistii jo valmisteluvaiheessa, että jotain on tekeillä, jolloin enemmän ja vähemmän todenperäiset huhut lähtevät liikkeelle. Kun ihmiset eivät saa tietoa, he alkavat luoda sitä itse (Juholin 1999, 200).

Pörssiyhtiöissä viestintä voi monissa tapauksissa olla siis vain reaktiivista: henkilöstöä informoidaan jo tapahtuneista asioista. Useimmiten reaktiivinen viestintä vastaa vain kysymykseen *mitä* mutta ei kysymykseen *miksi*. Se lisää henkilöstön pelkoja ja muutoksen vastustusta sekä ruokkii epäilyjä johtajien motiiveja kohtaan. (Mt. 200.)

Myös muissa kuin pörssiyhtiöissä johto ja esimiehet voivat kokea ongelmaksi sen, että omalle henkilöstölle kerrottu tieto voi vuotaa ulkopuolisille liian aikaisin ja siten heikentää neuvotteluasemia tai vaarantaa koko liiketoiminnan. Useissa tutkimuksissa on kuitenkin havaittu, että henkilöstö toivoisi sisäisen viestinnän olevan nykyistä avoimempaa. (Mt. 199–200.)

Vaikuttaa siltä, että avoimuus saattaa tarkoittaa henkilöstölle eri asiaa kuin pörssiyhtiön johdolle. Henkilöstön mielestä avoimuuteen kuulunee asioista kertominen jo valmisteluvaiheessa ilman salailua, kun taas johto määrittelee avoimuuden kenties jatkuvaksi oma-aloitteiseksi tiedottamiseksi (tiedonantovelvollisuus) ja läpinäkyväksi toiminnaksi ulkoisten sidosryhmien suhteen.

3 Henkilöstön reaktiot ja sisäisen viestinnän vaikutus yritys- kauppatilanteessa

Uutinen yrityskaupasta otetaan henkilöstön keskuudessa usein vastaan ristiriitaisin tuntein. Osalle yrityskauppa voi merkitä uutta mahdollisuutta esimerkiksi urakehityksen suhteen. Joissain tilanteissa uutinen voi päättää pitkään jatkuneen epävarmuuden tilan, kun ostettavan yrityksen johto on jo paljon aiemmin ilmoittanut yrityksen olevan myyn-

nissä (Erävuoma ym. 2007, 12). Tällöin uutinen saatetaan ottaa riemuiten vastaan henkilöstön keskuudessa. Useimmiten kuitenkin yrityskauppauutisissa on negatiivinen sävy erityisesti ostetun yrityksen henkilöstön keskuudessa. Myös ostajayrityksen henkilökunnalle uutinen voi olla negatiivinen erityisesti niissä tilanteissa, joissa suunnitelmana on yhdistää osapuolten toiminnot joko kokonaan tai osittain (Hubbard & Purcell 2001, 28).

Jos johto epäonnistuu uuden vision ja suunnan viestimisessä yrityskauppaprosessin aikana, heijastuu tämä työntekijöissä erilaisina negatiivisina tunnetiloina, kuten turvattuutena, hämmennyksenä, epärealistisina odotuksina, jännittyneisyytenä, suruna, selkeiden tavoitteiden puuttumisena, huolestuneisuutena, pelkona ja jopa kauhuna, skeptisyytenä, epävarmuutena, ahdistuneisuutena, heikkona moraalina sekä identiteetin ja sen tunteen puutteena, että kuuluisi yritykseen (Appelbaum & Gandell 2003, 397).

Se, miten henkilöstö alun alkaen suhtautuu yrityskaupan aiheuttamaan muutokseen, on osittain seurausta yrityksessä vallitsevasta kulttuurista (Fincham & Rhodes 2003, 398). Myös johdon omakohtainen sitoutuminen ja toiminnallinen esimerkki vaikuttavat siihen, syntyykö yrityskaupan seurauksena positiivinen vain negatiivinen ilmapiiri (Erkkilä 2001, 133). Huomattavaa on myös, että koko henkilöstö ei välttämättä suhtaudu yrityskauppaan samalla tavalla. Ostetun yrityksen johto saattaa olla innoissaan kaupasta, mutta alemman tason työntekijät suhtautua siihen hyvinkin pessimistisesti. Suhtautuminen kauppaan voi myös vaihtua alun positiivisuuden jälkeen negatiiviseen suhtautumiseen. (Lohrum 1996, 95.)

Tämä luku jakaantuu kahteen erilliseen mutta toisiinsa liittyvään osioon. Aluksi käsitellän keskeisimpiä yrityskaupan aiheuttamia negatiivisia vaikutuksia henkilöstöön. Sen jälkeen perehdyn siihen, miten sisäisellä viestinnällä voidaan vaikuttaa yrityskaupan ongelmakohdissa.

3.1 Yrityskaupan vaikutukset henkilöstöön

Käsitellän tässä aluvuossa ensiksi työntekijöiden keskuudessa mahdollisesti heräävää muutosvastarintaa. Sitten tarkastelen sen yhtä perimmäistä syytä ja ilmiötä, joka on aina

läsnä muutostilanteissa, eli epävarmuutta ja pelkoa muutoksen aiheuttamista negatiivisista vaikutuksista. Lopuksi keskityn hyvin yleiseen ongelmaan yrityskauppatilanteessa: yhdistyvien organisaatiokulttuurien yhteentörmäykseen.

3.1.1 Muutosvastarinta

Muutosvastarinta on tuskin koskaan vain periaatteellista vastustusta ylipäättään muutosta kohtaan, vaan taustalla on muita syitä. Työntekijä saattaa pelätä esimerkiksi arvovaltansa vähenemistä ja sitä, ettei hän uudessa tilanteessa ehkä enää voi hyödyntää vuosien kokemustaan tietystä tehtävästä vaan saattaakin olla samalla viivalla nuorten tulokkaiden kanssa. Usein sanotaan, että nuoret työntekijät näkevät helpommin muutoksen tarjoamat mahdollisuudet, kun taas vanhemmat työntekijät pelkäävät totuttujen rutiinien menettämistä ja sitä, että joutuvat kohtaamaan epävarmuutta ja opettelemaan jotain uutta aivan alusta. Pelko hyvän työporukan hajoamisesta joko irtisanomisten tai henkilöstön uudelleen sijoittelun seurauksena voi myös saada aikaan muutosvastaisuutta.

Andrew Brownin (1995, 128) mukaan yleisiä syitä muutoksen vastustamiseen on viisi. Ensinnäkin jokaisella työntekijällä on yksilöllinen näkemyksensä siitä, miten organisaatio toimii ja mikä hänen roolinsa siinä on. Suunnitelmia, jotka vaarantavat jonkin tarkasti vaalitun elementin tässä kokonaisuudessa tai jotka vaikuttavat virheellisiltä tai epärealuilta, vastustetaan hyvin todennäköisesti. Toiseksi työntekijöille on kehittynyt tapoja ja rutiineja, joiden avulla he hoitavat nopeasti turvalliset rutiinitehtävät. Siksi vastustusta usein herättääkin se, jos näitä piintyneitä ja ihmisten itsensä mielestä järkeviä tapoja uhataan muuttaa. Kolmanneksi totutut työtavat ovat työntekijöille tuttuja ja siten ylläpitävät yksilöiden psykologista turvallisuudentunnetta. Uudet menettelytavat sen sijaan muodostavat uhan tälle turvallisuudelle. Tuntematon herättää pelkoa. Neljänneksi muutokset, jotka voivat uhata yksilön palkkaa, bonuksia, työsuhteautoa tai muita luontaisuuksia, aiheuttavat hyvin todennäköisesti vastustusta kyseisen yksilön taholta. Lopuksi muutosvastaisuutta herättää se, jos työntekijä tulkitsee muutoksen huonontavan hänen arvostustaan ja statustaan.

Muutosvastaisuus voi näkyä henkilöstön käyttäytymisessä eri tavoin. Lievimmillään se on passiivisuutta, motivaation puutetta tai poissaoloa työstä, mutta henkilöstö voi myös

aktiivisesti vastustaa muutosta esimerkiksi esittämällä kriittisiä mielipiteitä, kieltäytymällä toimimasta niin kuin pitäisi, irtisanoutumalla vapaaehtoisesti tai jopa sabotoimalla yrityksen toimintaa (Lohrum 1996, 83–88, 135–140). Vastustusta voi esiintyä niin yksittäisen työntekijän kohdalla kuin ryhmätasolla ja jopa koko organisaation tasolla (mt. 80–81).

Muutosvastarinnan vähentämisessä viestintä on keskeisessä osassa: hyviä keinoja ovat vuorovaikutteinen keskustelu, kouluttaminen ja tiedotus. Muutosvastaisuuden ilmeneminen ei itse asiassa ole välttämättä ollenkaan huono asia, koska sen myötä organisaation työntekijöiden todelliset näkemykset ja tunteet tulevat esiin ja sitä kautta johdolla on mahdollisuus tarkentaa ja selventää muutoksen tavoitteita ja odotuksia sekä vastata työntekijöiden kysymyksiin. (Erkkilä 2001, 189.)

Henkilöstö kohtaa väistämättä jonkinasteista epävarmuutta yrityskauppatilanteessa. Kaikkien työntekijöiden kohdalla se ei kuitenkaan käänny muutosvastaisuuteen ainaakaan siten, että se aktiivisesti tuotaisiin esiin. Seuraavassa alaluvussa käsittelem tarkemmin sitä, minkälaista epävarmuutta ja pelkoa työntekijät yrityskauppatilanteessa saattavat kohdata.

3.1.2 Epävarmuus tulevaisuudesta ja pelko negatiivisista vaikutuksista

Yrityskauppa herättää aina epävarmuutta ja usein myös pelkoa erityisesti ostettavan yrityksen henkilöstön keskuudessa. Kun johto puhuu yrityskaupan synnyttämistä synergiaeduista, työntekijät saattavatkin kuulla toisin: tiedossa on irtisanomisia, kun toimintaa tehostetaan. On totta, että hyvin usein yrityskauppoihin liittyy irtisanomisia, kun päällekkäisiä toimintoja karsitaan. Henkilöstön kokema pelko ei siis useimmissa tapauksissa ole lainkaan aiheetonta.

Tutkimuksissa on todettu organisaatioiden yhdistämiseen liittyvän monia erilaisia uhkakuvia, kuten arvovaltakiistoja, vallan ja kontrollin menetyksen pelkoa, muutoksen aiheuttamaa ahdistusta ja epävarmuutta tulevaisuudesta (Bastien 1987, 29; Turpeinen & Taskinen 2005, 92).

Hubbard ja Purcell (2001, 20) jakavat työntekijöiden huolenaiheet neljään osa-alueeseen sen perusteella, onko kyse henkilöstä itsestään vai joukosta, johon hän kuuluu, ja toisaalta sen perusteella, onko yrityskaupasta juuri vasta päästy sopimukseen vai onko työntekijä jo osa uutta organisaatiota. Ensinnäkin, kun yrityskauppautinen on julkaistu, jokaisen työntekijän, johon yrityskauppa vaikuttaa, ensisijaisina huolenaiheina ovat sellaiset kysymykset, kuin onko hänellä vielä työpaikka uudessa yrityksessä ja minkä tyyppinen uusi työ on luonteeltaan. Epävarmuutta aiheuttavat myös oletukset siitä, miten hänen vaaditaan työssään suoriutuvan. Toisaalta työntekijää huolestuttaa se, miten muutos vaikuttaa siihen ryhmään, jossa hän työskentelee. Tässä huolenaiheita ovat ryhmän roolin ja vastuiden säilyminen, suhteellisen autonomian säilyminen sekä se, miten ryhmän jäsenet sopivat työskentelemään uusien työtovereiden kanssa. Edelleen, kun yhdistyminen on tapahtunut, huolenaiheiksi yksilötasolla tulevat kysymykset, miten työntekijä sopii uuteen yritykseen statukseltaan ja niiden menettelytapojen suhteen, joita työroolissa käytetään, eli esimerkiksi käyttäytymissääntöjen ja pukeutumiskoodin suhteen. Viimeisenä osa-alueena nämä yksilön huolenaiheet yhtyvät kollektiivisiin huoliin uuden organisaation kulttuurista, johtamistyylistä, valtasuhteista ja uralla etenemisen mahdollisuuksista.

Myös Nikandrou ym. (2000, 349) ovat todenneet työntekijöiden tiedontarpeen vaihtelevan yrityskauppaprosessin eri vaiheissa. Alkuvaiheessa työntekijät tarvitsevat hyödyllistä käytännön tietoa yrityskaupasta, kuten tietoa siitä, mitä heidän työnsä tapahtuu, miten käy kollegoille ja koko yritykselle. Myöhemmässä vaiheessa korostuu johdolta saadun säännöllisen tiedon tarve, kun työntekijät sopeutuvat muutoksiin.

Hubbardin ja Purcellin (2001) mukaan on lisäksi kolme tilannetekijää, jotka vaikuttavat henkilön kokemiin tulevaisuuden odotuksiin ja huoliin. Nämä ovat yrityskauppaprosessin kulloinenkin vaihe, yksilön asema yrityksessä ja muodostuneelle organisaatiolle tavoiteltu yhdistymisen aste. (Ma. 20.) Työntekijän asema yrityksessä vaikuttaa tutkijoiden havaintojen mukaan siten, että tavalliset työntekijät eivät tavallisesti ole kovin huolissaan yrityskaupan seurauksista sen jälkeen, kun heidän oma työpaikkansa on turvattu. Keskijohdolle käy usein päinvastoin, ja lisäksi keskijohto ja ylin johto ovat hyvinkin huolissaan organisaatiokulttuurista ja siitä, miten he sopivat uuteen organisaatioon. Yhdistymisen aste puolestaan vaikuttaa pääsääntöisesti siten, että mitä suurempi yhdistymisen aste on tavoitteena, sitä huolestuneempi henkilöstö on. Esimerkiksi yri-

tykskaupoissa, joissa ostaja ei tavoittele muuta yhdistymistä kuin taloudellista kontrollia, työntekijät eivät ole ainakaan aluksi kovin huolissaan muutoksesta sen jälkeen, kun he ymmärtävät työpaikan säilyvän entisen kaltaisena. Kuitenkin ostetun yrityksen työntekijät erityisesti keski- ja ylemmässä johdossa saattavat myöhemmin huolestua yksikön pitkän aikavälin elinkelpoisuudesta, uusien omistajien investointisuunnitelmista ja uusista johtamissäännöistä. (Ma. 21–22, 30.)

Schweiger ja Lee (1993, 265) havaitsivat tutkimuksessaan, että ostetun yrityksen työntekijät kokivat selvästi enemmän epävarmuutta yrityskauppatilanteessa kuin ostajayrityksen työntekijät. Ehkä hieman yllättävä oli kuitenkin tutkijoiden havainto, jonka mukaan epävarmuuden kokemisella ei ollut tilastollisesti merkityksellistä eroa sen mukaan, oliko työntekijä yrityskaupprosessissa yhdistetyssä yksikössä vai itsenäiseksi jääneessä yksikössä.

Ostajayrityksen henkilöstön keskuudessa ei epävarmuutta välttämättä ilmene yhtä paljon kuin ostettavan yrityksen henkilöstöllä. Ostajayrityksen henkilöstö kuitenkin harvoin ymmärtää, kuinka suuria muutoksia yrityskauppa voi tuoda tullessaan. (Erkkilä 2001, 143.) Myöhemmin integraatiovaiheen aikana epävarmuus voikin kasvaa myös ostajayrityksen työntekijöiden keskuudessa.

3.1.3 Organisaatiokulttuurien yhteentörmäys

Organisaatiokulttuuri on yleensä ainutlaatuinen objektiivisen ja subjektiivisen ulottuvuuden sekoitus, johon vaikuttavat osaltaan perinteet, yhteisten uskomusten luonne ja organisaation toimintaan kohdistuvat odotukset. Se määrittää hyvin pitkälti yksilöiden ja ryhmien käyttäytymistä organisaatiossa. (Buono & Bowditch 1989, 142.) Schein (1985, 13–21) jakaa organisaatiokulttuurin kolmeen tasoon. Kulttuurin näkyvintä tasoa ovat *artefaktit ja luomukset*, eli ihmisen rakentama fyysinen ja sosiaalinen ympäristö. Toisella tasolla olevat *arvot* ovat monesti tietoisia ja selkeästi ilmaistuja, koska niillä on moraalinen tai normatiivinen tehtävä ohjata organisaation jäsenten käyttäytymistä tietyissä avaintilanteissa. Tietyissä mielessä kaikenlainen kulttuurinen oppiminen heijastaa Scheinin mielestä alun perin joltakulta peräisin olevia arvoja, jotka ilmaisevat, miten asioiden tulisi olla, vastakohtana sille, miten ne ovat. Osa arvoista muuttuu kokemusten

myötä uskomuksiksi ja lopulta oletuksiksi, kun jonkin ongelman ratkaisu osoittautuu jatkuvasti toimivaksi. Kulttuurin syvimmällä tasolla olevat *perusoletuks* ovat käyttäytymistä ohjaavia, näkymättömiä itsestäänselvyiksiä, jotka kertovat yhteisön jäsenille, miten heidän tulee havainnoida, ajatella ja tuntea. Artefaktit ja arvot ovat kulttuurin pintatason ilmiöitä mutta eivät kulttuurin perusolemusta, joka muodostuu perusoletuksista (mt. 6–7).

Kuva 2. Kulttuurien tasot ja niiden välinen vuorovaikutus.



(Lähde: mukaillen Schein 1985, 14)

Koska kahta täysin samanlaista organisaatiokulttuuria tuskin löytyy ja koska kulttuurilla on niin suuri merkitys työntekijöiden käyttäytymisessä, on enemmän kuin todennäköistä, että yrityskauppatilanteessa syntyy jonkinasteinen kulttuurien yhteentörmäys. Yhdistymisen myötä molemmat osapuolet menettävät jotakin ja toisaalta molemmat joutuvat sopeutumaan uuteen (Heino ym. 2005, 140). Schein (1985, 33–34) toteaa, että jos organisaatiokulttuuri määrittää ja rajaa yrityksen strategiaa, on kulttuurien yhteensopimattomuus yrityskaupoissa yhtä suuri riski kuin taloudellinen, tuotteiden tai markkinoiden yhteensopimattomuus.

Usein yrityskaupoissa on tilanteena se, että suuri ostajayritys ostaa pienen yrityksen. Pelkästään jo se saa todennäköisesti aikaan jonkinlaisen organisaatiokulttuurien yhteentörmäyksen, kun pienyrittäjän kisyys kohtaa byrokraattisen jäykkyyden.

Tutkimuksissa on havaittu fuusioiden epäonnistumisen tai uusien organisaatioiden ongelmien johtuvan suurelta osin kulttuuristen erojen aiheuttamasta yhteensopimattomuudesta tai yhteensovittamisen vaikeudesta (Turpeinen & Taskinen 2005, 92). Kun organisaatiokulttuureita sovitetaan yhteen, seurauksena on väistämättä muutos entiseen organisaatiokulttuuriin – myös ostajayrityksessä. Brownin (1995, 153) mukaan organisaatiokulttuurin muutosta on vaikea toteuttaa, koska valtaosalla organisaation työntekijöistä on suuri emotionaalinen panos vallitsevassa kulttuurissa. Ihmiset, jotka ovat olleet organisaation perinteiden ja arvojen ympäröiminä ja joiden elämäkatsomus heijastaa organisaatiokulttuurin oletuksia, kohtaavat väistämättä huomattavan paljon epävarmuutta, ahdistusta ja tuskaa muutosprosessin aikana.

Erkkilä (2001, 53) muistuttaa, että kulttuuri on aina voimakkaampi kuin muutos. Jos yhdistetyn yrityksen visio ja strategia ovat suuresti ristiriidassa jommankumman vallitsevan kulttuurin kanssa, on strategiaa toteuttavasta muutosprosessista hänen mukaansa odotettavissa pitkä ja vaikea.

Johtajat tiedostavatkin usein sen, että kulttuurien yhdistämiseen ja viestintään tarvitaan valmiit suunnitelmat jo ennen varsinaista yhdistymisen toimeenpanovaihetta. Kuitenkin nämä suunnitelmat saattavat jäädä vain kirjallisiksi dokumenteiksi vaille käytännön toteutusta, kun uuden kulttuurin uskotaan muotoutuvan luonnollisesti itsestään. (Appelbaum & Gandell 2003, 394.) Scheinin (1985, 2) mukaan juuri johtajat ovat keskeisessä asemassa organisaatiokulttuurin luomisessa. Hän jopa esittää, että johtajien ainoa todella tärkeä tehtävä on luoda ja johtaa organisaatiokulttuuria – ja tarpeen tullen myös tuhota kulttuuri.

Valitettavan usein tilanne on se, että ostajayritys ei ennen kauppaa edes yritä selkeästi määrittellä ja arvioida omaa organisaatiokulttuuriaan – puhumattakaan ostettavan yrityksen kulttuurista. Näiden ominaisuuksien tutkiminen ja ymmärtäminen olisi kuitenkin tärkeää, sillä organisaatiokulttuurien yhdistäminen sujuisi tehokkaammin, kun selvillä olisivat uskomukset, arvot ja oletukset, joihin kyseiset organisaatiokulttuurit pohjautuvat. (Buono & Bowditch 1989,163; Schein 1985, 35; Erkkilä 2001, 53–54.)

Organisaatiokulttuuriin liittyy yhtenä osatekijänä yksilön ja ryhmän identiteetti. Valpola (2004, 179–180) on tutkimustyössään havainnut, että identiteetillä on vahva voima muutostilanteessa. Kun työntekijällä ja tiimillä ei yrityskaupan seurauksena ole enää vanhaa identiteettiä mutta kun uusikin on vielä epäselvä, ihmiset pitävät kiinni vanhasta kulttuurista. Vanha kulttuuri on tuttu ja turvallinen, ja siinä nähdään hyviä ja säilytettäviä piirteitä, jotka voittavat vertailussa uuden, toistaiseksi vieraan kulttuurin. Identiteetti ei ole pysyvä, vaan se muotoutuu vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa aina uudelleen, kun uusi ryhmä muodostetaan ja roolit vähitellen selkiytyvät (mt. 180). Ryhmällä on kuitenkin tarve säilyttää identiteettinsä, jonka voidaan ajatella muodostavan eräänlaisen organisaation osakulttuurin (Schein 1985, 39).

Identiteetin ja roolin löytäminen uudessa organisaatiossa eroaa eri henkilöstöryhmillä. Johdolle identiteetti on harvoin ongelma, koska se on ollut mukana suunnittelussa ja päätöksenteossa, ja johdon jäsenillä on ollut aikaa hyväksyä muutoksen seuraukset asemassaan ja tehtävissään. Asiantuntijoiden ja ammattilaisten identiteetti perustuu vahvasti ammattitaitoon ja tehtäviin. Heidän roolinsa säilyy usein samankaltaisena myös muutuneessa organisaatiossa, jolloin oma ammatti-identiteetti toimii hyvänä tukena. Sen sijaan keskijohdolle uuden roolin hahmottaminen voi muodostua isoksi haasteeksi. Heidän odotetaan sitoutuvan välittömästi uuteen organisaatioon sekä pystyvän vastaamaan kaikkiin muutosta koskeviin kysymyksiin ja tukemaan alaisiaan muutoksessa. Samaan aikaan esimiehillä voi kuitenkin olla suuri epävarmuus omasta asemastaan ja tulevaisuudestaan. Siksi ristipaineissa kamppailevan keskijohdon on erityisen tärkeää saada tietoa nopeasti ja päästä jäsentämään asioita. (Valpola 2004, 188–189.)

Ihmisten ja organisaatioiden identiteettiin liittyy usein pitkä ja monivaiheinen historia. Identiteetti voi liittyä vahvasti esimerkiksi yrityksen nimeen tai tuotenimeen, jolloin kaikki muutokset, jotka uhkaavat nimeä ja sen imagoa, koetaan negatiivisina. Vanhasta identiteetistä luopumiseen tarvitaankin tuloksia ja niistä viestimistä uudessa kokonaisuudessa. (Mt. 190–191.)

Kaikissa yrityskaupoissa organisaatiokulttuurien yhtenäistäminen ei ole tarpeen. Jos ostettu yritys toimii ostajalle vieraalla toimialalla tai maantieteellisellä alueella ja menestyy hyvin, voi olla parempi säilyttää entinen tapa toimia. Samoin, jos ostettu yritys jää toimimaan hyvin itsenäisesti omana yksikkönään yrityskaupan jälkeen, ostetun yri-

tyksen muuttaminen emoyhtiön kaltaiseksi istuttamalla uusi organisaatiokulttuuri väkisin ei ole välttämättä järkevää.

Kuitenkin näissäkin tapauksissa organisaatiokulttuurien yhteentörmäys on usein todellinen. Ostetun yrityksen johdosta voi esimerkiksi tuntua turhauttavalta raportoida juuri tietyllä vakioidulla tavalla viikoittain tai kuukausittain ostajayritykseen, jos aiemmin raportit ovat voineet olla epämuodollisempia tai niitä ei ehkä ole yhtä laajasti edes käytetty. Vakavampi esimerkki organisaatiokulttuurien eroista on Lohrumin (1996, 171) tutkimassa yrityskauppatilanteessa ilmennyt ero suhtautumisessa irtisanomisiin. Ostetussa yrityksessä vallitsi kulttuuri, jonka mukaan tuskin ketään irtisanottiin koskaan yrityksestä. Uusi omistaja aloitti kuitenkin irtisanomiset, mikä osaltaan aiheutti ostetun yrityksen henkilöstön keskuudessa negatiivista suhtautumista. Henkilöstö tuomitsi henkilöstövähennykset epäreiluina. Ostajayrityksen irtisanomispäätökset tuskin herättivät ostetun yrityksen henkilöstön keskuudessa luottamusta uuteen johtoon tai halua hyväksyä ostajayrityksen arvot ja tavoitteet ja sitoutua niihin.

Tilanne yrityskaupassa voi olla myös sellainen, että ostajayrityksellä itsellään ei ole selvästi havaittavaa yhtenäistä organisaatiokulttuuria, mutta ostetulla yrityksellä organisaatiokulttuuri on selkeä ja vahva. Näin on ollut tutkimassani tapauksessa.

3.2 Sisäisen viestinnän vaikutus yrityskaupan ongelmakohdissa

Suurin osa yrityskaupoista ei saavuta niille asetettuja tavoitteita. Eri tutkimuksissa on havaittu, että 50–83 prosenttia kaikista yrityskaupoista epäonnistuu (mm. Valpola 2004, 214; Nguyen & Kleiner 2003, 447; Appelbaum & Gandell 2002, 370; Schraeder & Self 2003, 511). Appelbaumin ja Gandellin (2002, 370, 372) mukaan syynä tähän on se, että yhdistyvissä organisaatioissa ei ymmärretä henkilöstöresursseihin liittyvien tekijöiden laiminlyönnin vaikutuksia. Heidän havaintojensa mukaan yrityskaupan onnistumisen kannalta tärkeimmät HR-tekijät ovat organisaatiokulttuuri ja viestintä.

Viestinnän keskeisyys yrityskauppojen onnistumisessa on todettu myös muissa tutkimuksissa. Saxènin ja Vuoren (2005, 217) havaintojen mukaan organisaatioiden muutostilanteissa suurimmaksi ongelmaksi on eri tutkimuksissa todettu puutteellinen sisäinen

viestintä, esimerkiksi tiedon panttaaminen, tiedottamisen ajoitus ja kohdentaminen. Teoksessa Yritysostot ja yritysten sulauttaminen (1985) listataan yleisimmät ansat yritysostojen areenalla. Yksi kolmestatoista kohdasta koskee viestintää: ”Varaudu ottamaan käyttöösi tehokkaat johtamista ja taloutta koskevat valvontamenetelmät ja luo selväpiirteiset viestintäperiaatteet ostajan ja ostettavan välille. Taito ostaa yritys on hyödytön ilman vastaanottavaista kohdetta. Epäystävälliset haltuunotot synnyttävät huonoimmat avioliitot.” (Mt. 9.)

Viestinnän merkitys korostuu muutostilanteissa, kun epävarmuus henkilöstön keskuudessa kasvaa. Erkkilä (2001, 107) muistuttaa, että pelkästään viestinnän määrän kasvattaminen tällöin ei riitä. Muutostilanteessa nimittäin vastaanottajan herkkyyks kasvaa, jolloin hän tulkitsee viestejä, lukee rivien välistä ja kuuntelee ympärillä liikkuvia huhuja. Siksi viestinnän pitää olla selkeää sekä ilmaisuiltaan täsmällistä ja tarkkaan mietittyä. Viestinnän suunnitteluun pitäisikin tutkijan mielestä varata normaalia enemmän aikaa.

Viestinnän puuttuminen tai epäonnistuminen yrityskauppatilanteessa aiheuttaa Erkkilän (mt. 117–118) mukaan ongelmia sekä liiketoiminnan että henkilöstön kannalta. Jos viestintä on ollut puutteellista, siihen ei uskota tai se on herättänyt negatiivisia tunteita, syntyy vastustusta ostajaa ja sen johtoa kohtaan. Tällöin integraatio hidastuu ja vaikeutuu. Ostajan toimenpiteisiin suhteudutaan epäluuloisesti ja niitä vastustetaan, sitoutumista ei synny, ja lojaalisuus jakaantuu entisen johdon ja kollegojen sekä yhdistetyn yrityksen kesken. Sitoutumattomuuden myötä epävarmuus päätöstilanteissa kasvaa, mikä johtaa tehottomuuteen ja jopa politikointiin. Tavoitteet, tehtäväjaot ja vastuut jäävät epäselviksi, jolloin uudelta yritykseltä puuttuu suunta ja johtajuus, syntyy sisäisiä ristiriitoja ja muutosvastarintaa. Tämä kaikki näkyy henkilöstön vaihtuvuuden kasvuna.

Hubbard ja Purcell (2001, 31) havaitsivat tutkimuksessaan, että yrityskauppatilanteissa ostetun yrityksen työntekijät halusivat tietää vision, miten tästä jatketaan eteenpäin ja mihin he sopivat uudessa organisaatiossa. Kun nämä asiat olivat selvillä, työntekijät tunsivat olonsa melko turvalliseksi ja olivat halukkaita jatkamaan työskentelyään täydellä teholla. Erityisen tärkeää näiden asioiden ymmärtäminen ja muutoksiin uskominen oli keskijohdossa toimiville esimiehille, koska muutosten ”myyminen” alaisille oli tällöin helpompaa.

Työntekijöiden huono motivaatio ja sitoutuminen, avainhenkilöiden lähtö yrityksestä sekä vaikeudet organisaatiokulttuurien yhtenäistämässä mainitaan usein ongelmakohdina luetteloissa, jotka listaavat yrityskauppojen mahdollisia ongelmia (ks. esim. Walker & Price 2000, 6; British Institute of Management 1986, 5). Tarkastelen seuraavaksi näitä ongelmakohtia ja tutkin, miten niihin voidaan vaikuttaa myönteisesti organisaation sisäisen viestinnän avulla.

3.2.1 Henkilöstön negatiivisten reaktioiden välttäminen tai lieventäminen

Suuri merkitys henkilöstön ensireaktioon yrityskauppatilanteessa on sillä, miten henkilöstö saa tiedon tehdystä kaupasta. Bastien (1987, 21) havaitsi tutkimuksessaan, että suuri osa haastatelluista ostetun yrityksen työntekijöistä oli valmiita lähtemään yrityksestä sen jälkeen, kun he olivat lukeneet yrityskauppautisen lehdestä. He eivät suhtautuneet itse uutiseen kovinkaan negatiivisesti, mutta tiedottamistapa suututti ja tuntui epämiellyttävältä.

Muutostilanteessa viesteiltä edellytetään ennen kaikkea johdonmukaisuutta ja paikkansapitävyyttä. Tällainen viestintä koetaan käytännön esimerkkien ja tutkimusten mukaan hyödylliseksi ja turvalliseksi, vaikka itse uutiset olisivat huonojakin. (Juholin 1999, 196.) Henkilöstö haluaa oikeaa tietoa myös ikävistä uutisista, ei tiedon saamista vähitellen (Erkkilä 2001, 114). Myös Hubbard ja Purcell (2001, 31) ovat todenneet, että viestin asialla sinällään ei ole juuri merkitystä, vaan tärkeintä on se, miten toiminta johdetaan ja perustellaan työntekijöille. Lisäksi tärkeää on viestinnän jatkuvuus ja säännöllisyys. Silloinkin pitäisi viestiä, kun ei ole varsinaista uutista, koska muuten uutistyhjiö täytyy huhuilla (Åberg 1997, 165). Sen kertominen, että tietoa ei vielä ole, auttaa välttämään myös henkilöstön kokemaa arvostuksen puutetta, joka syntyy silloin, kun henkilöstön mielestä johto ei kerro kaikkea tarvittavaa tietoa (Erkkilä 2001, 114). Väliaikatietoja tämänhetkisestä tilanteesta, muutoksen taustoja ja tavoitteita sekä tulevia etappeja kannattaisi siksi viestiä henkilöstölle säännöllisesti.

Hubbard ja Purcell (2001) ovat perehtyneet työntekijöiden odotusten johtamiseen yrityskauppatilanteissa. Eri tutkimuksissa on todettu, että työntekijät, joilla on realistiset odotukset työstään – siis myös työn negatiivisista elementeistä, ovat kykenevämpiä ja

halukkaampia selviytymään työn vaatimusten kanssa kuin työntekijät, joiden odotukset ovat todellisuutta positiivisemmat. Realistiset odotukset omaavat työntekijät ovat myös sitoutuneempia organisaatioon ja haluavat pysyä töissä siellä. (Ma. 19.) Tästä voidaan päätellä jotain myös yrityskauppatilanteiden viestintään. Jos henkilöstölle kerrotaan kaunisteltua ”totuutta”, heidän odotuksensa ovat erilaiset, kuin jos he olisivat saaneet kuulla realistisen totuuden tulevaisuuden kehityksestä. Kun odotukset sitten eivät myöhemmin vastaa todellisuutta, seuraa siitä negatiivisia vaikutuksia, kuten heikentynyttä motivaatiota, erohalua ja epäluottamusta johdon toimintaan. Siksi viestinnässä pitäisi pysyä tosiasioissa.

Hubbard ja Purcell (2001, 17, 28) ovat tunnistaneeet seitsemän henkilöstön odotuksiin vaikuttavaa tekijää yrityskauppatilanteissa. Ne ovat viestinnän laatu, informaation uskottavuus, luottamus johdon toimintaan, johtajuuden vakuuttavuus, toiminnan reiluus, toiminnan ja viestinnän johdonmukaisuus sekä johdon toiminnan tai käytöksen loogisuus. Nämä tekijät vaikuttavat osittain toinen toisiinsa.

Myös Erkkilä (114–115) on havainnut johdon oman käyttäytymisen ja esimerkin tärkeyden. Jotta viestintä voi olla johdonmukaista, rehellistä ja uskottavaa, johdon puheet ja teot eivät saa olla ristiriidassa keskenään. Yrityksen sisäisen viestinnän tulisi myös olla yhdenmukaista markkinoille annetun viestinnän kanssa. Jotta yhdistyneen yrityksen koko johto keskijohtoa myöten noudattaisi tätä linjaa, ylimmältä johdolta edellytetään systemaattista strategisten tavoitteiden ja viestien toistoa sekä herkkyyttä kuunnella palautetta henkilöstöltä ja viestejä ilmapiirin kehityksestä.

Viestintä yrityskauppatilanteessa on itse asiassa hyvin lähellä kriisiviestintää (Kariola 2007a). Kriisin voi muodostaa työyhteisön sisäinen tapahtuma, kuten onnettomuus, avainhenkilön kuolema tai äkillinen työnseisaus (Åberg 1993, 254). Lähes poikkeuksetta kriisi on kuitenkin kielteinen asia (Siukosaari 1999, 194). Koska yrityskauppaan liittyy usein irtisanomisia tai muita työyhteisöön vaikuttavia asioita, voidaan yrityskauppaakin lukea tietynlaiseksi kriisiksi, vaikka kauppa saattaa osakemarkkinoiden näkökulmasta olla positiivinen asia, ainakin ostetun yrityksen kannalta.

Kuten kriisi, myös yrityskauppa saattaa ilmaantua täysin odottamatta. Yrityksen johto varoo usein visusti kertomasta kenellekään mitään edes neuvottelujen olemassa olosta,

ennen kuin kaupasta jo on päästy sopimukseen. Oleellista kriisitilanteissa on joka tapauksessa viestinnän nopeus (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2003, 126; Siukosaari 1999, 195). Siksi mahdollisiin kriisitilanteisiin pitäisikin varautua etukäteen suunnittelemalla toimintatavat ja vastuut. Jos vastuualueet ja velvollisuudet eivät ole selvillä etukäteen, ei organisaatio onnistu nopeassa tiedottamisessa. Sen, kuka asiasta tiedottaa, on oltava tarkasti etukäteen selvillä, koska pahimmassa tapauksessa yksi kertoo yhtä ja toinen toista tietoa organisaatiosta ulospäin. Pelkkä nopeuskaan ei kuitenkaan riitä. Kriisiviestinnässä tarvitaan lisäksi aloitteellisuutta, rehellisyyttä ja avoimuutta tiedonvälityksessä. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2003, 126; Siukosaari 1999, 195.)

Ostajayrityksen tulisi motivoida ostettavan yrityksen henkilökunta ja osallistua viestintään painokkaasti myös ostetun yrityksen puolella (Kariola 2007a; Bastien 1987, 31). Suuri merkitys ostetun yrityksen työntekijöiden motivaatioon ja haluun jatkaa yrityksessä on sillä, miten heitä kohdellaan ja miten heihin suhtaudutaan. Erityisesti kaikessa henkilökohtaisessa kanssakäymisessä tulisi ostajayrityksen taholta siksi painottaa ystävällistä, avointa ja tasa-arvoista kohtelua sekä rohkaista ostetun yrityksen työntekijöitä puhumaan heitä askarruttavista asioista. (Bastien 1987, 22–23.) Tärkeää viestinnässä on myös osoittaa arvostusta yhdistyvien yritysten historiaa kohtaan, koska se heijastaa arvostusta työntekijöitä kohtaan ja siten pienentää epäonnistumisen riskiä (Appelbaum & Gandell 2003, 399).

3.2.2 Henkilöstön sitoutumisen edistäminen

Henkilöstön sitoutumisella organisaatioon on suora vaikutus organisaation tavoitteiden saavuttamiseen ja organisaation tehokkuuteen (Rodwell ym. 1998, 288; Putti ym. 1990, 44). Kun työntekijä on sitoutunut organisaatioon, hän uskoo voimakkaasti sen päämääriin ja arvoihin, haluaa toimia ja ponnistella sen etujen mukaisesti sekä olla sen jäsen (Porter ym. 1974, 604).

Saxèn ja Vuori (2005) ovat tutkineet sisäisen viestinnän vaikutusta organisaatioon sitoutumiseen sairaalaorganisaation fuusiotilanteessa. Tutkimusta varten he konstruoivat sisäisen viestinnän ja organisaatioon sitoutumisen VISIT-mallin, jonka perusoletuksina on, että (1) organisaation muutosprosessissa sisäisellä viestinnällä voidaan vahvistaa

työntekijöiden sitoutumista organisaatiomuutoksen tavoitteeseen ja että (2) työntekijän mahdollisuus osallistua muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen vahvistaa sitoutumista organisaatiomuutoksen toteuttamiseen (mt. 213).

Mallin mukaan prosessi, joka johtaa työntekijän sitoutumiseen organisaatioon muutostilanteessa, lähtee liikkeelle organisaatiossa tapahtuvasta päätöksenteosta, eli esimerkiksi yrityskaupan allekirjoittamisesta. Toisena vaiheena on päätöstä seuraava sisäinen viestintä päätöksen perusteista ja sisällöstä. Tiedon vastaanottaa työntekijä, joka tulkitsee ja ymmärtää viestin omista lähtökohdistaan. Välitetyn tiedon ymmärtäminen mahdollistaa työntekijän osallistumisen muutosprosessiin. Vasta näiden vaiheiden kautta työntekijä sitoutuu organisaatioon. (Mt. 214.)

Ongelmana kuitenkin on, että kaikki vastaanottajat eivät suinkaan ymmärrä viestiä samalla tavalla. Yleiset, kaikille samanlaisina tarkoitetut viestit muutoksesta tulkitaan erilaisina organisaation eri osastoilla jo yksin työkuultuurien erojen vuoksi. Jotta viestin ymmärtäminen johtaisi organisaation tavoitteen mukaiseen käyttäytymiseen ja lopulta sitoutumiseen, pitäisi viesti alun perin ymmärtää lähettäjän tavoitteen mukaisesti. (Mt. 214–215.) Tässä asiassa viestintä kohtaakin suuria haasteita.

Saxènin ja Vuoren tutkimuksessa kävi ilmi, että organisaatioon sitoutuneet olivat muita useammin tyytyväisiä sisäiseen viestintään. He kokivat saavansa riittävästi tietoa muutokseen, työhönsä ja organisaatioon liittyvistä asioista. Huomionarvoista on erityisesti se, että sitoutuneet olivat saaneet muita enemmän henkilökohtaista viestintää johdolta ja erityisesti lähijohtajalta. (Mt. 234–235.)

Saxèn ja Vuori (2005, 221) listaavat eri tutkijoiden tutkimustuloksia viestinnän vaikutuksesta organisaation sitoutumiseen. Tuloksista nähdään, että mitä tyytyväisempi työntekijä on viestintään ja viestintäilmastoon, sitä sitoutuneempi hän on organisaatioon. Viestintään tyytyväiset kokevat myös muutokset myönteisempänä kuin viestintään tyytymättömät. Viestintälähteistä johdon viestinnällä on suurin vaikutus sitoutumiseen.

Raija Kariola (2007a) toteaa kymmenien yrityskauppojen kokemuksella, että yksi keskeisimmistä edellytyksistä yrityskaupan onnistumiselle on se, että erityisesti ostetun yrityksen avainhenkilöt saadaan pidettyä yrityksessä. Tämä on tärkeää varsinkin silloin,

kun ostettu yritys toimii ostajalle vieraalla alueella (British Institute of Management 1986, 8). Silloin ostetun yrityksen johdon jatkaminen työssään on niin tärkeää, että se pyritään joskus varmistamaan sopimalla siitä jo kaupan neuvottelujen yhteydessä. Avainhenkilöiden haluun jäädä yritykseen vaikuttavat suuresti aiemmin kuvatut sitoutumiseen liittyvät tekijät, kuten esimerkiksi se, miten ostajayritys kohtelee heitä, miten hyvin he saavat tietoa asioista sekä minkälaiset vaikuttamisen ja uralla etenemisen mahdollisuudet heillä on.

Kaikkien työntekijöiden haluun jäädä yrityksen palvelukseen vaikuttaa paljon myös esimerkiksi se, miten yrityskaupasta seuraavista irtisanomisista viestitään. Irtisanomisten syyt ja se, kuka lähtee ja kuka jää, pitää perustella henkilöstölle, ja syiden on oltava johdonmukaisia, tasapuolisia ja reiluja (Lohrum 1996, 83–84). Tämän suhteen viestintä on tärkeä kohdentaa irtisanottujen lisäksi myös kaikille yritykseen jääville työntekijöille, koska heidän sitoutumiseensa ja haluun jäädä organisaatioon vaikuttaa se, miten reiluksi he kokevat irtisanomiset ja miten hienotunteisesti ja hyvin irtisanomisprosessi on toteutettu (Hubbard & Purcell 2001, 29).

3.2.3 Yhteisen organisaatiokulttuurin luominen

Yrityskaupan myötä organisaatiokulttuuri muuttuu ostetun yrityksen lisäksi myös ostajayrityksessä. Yhdistyvälle yritykselle muodostuu uusi, yhteinen kulttuuri. Integraation laajuudesta, ostetun yrityksen taloudellisesta menestyksestä ja johtamistavasta riippuu, muuttuvatko osapuolten kulttuurit yhtä paljon vai muodostuuko jommankumman kulttuuri vallitsevaksi. (Erkkilä 2001, 52.)

Buono ja Bowditch (1989, 143–147) ovat esittäneet neljä erilaista tapaa, miten organisaatiokulttuurit voivat yhdistyä. Nämä tavat ovat kulttuurinen pluralismi, kulttuurinen sekoittuminen, kulttuurinen valtaus ja kulttuurinen vastustus. *Kulttuurinen pluralismi* eli monikulttuurisuus tarkoittaa sitä, että uuteen organisaatioon jää kulttuurinen erilaisuus. Eri osakulttuurien olemassaolo sallitaan ja hyväksytään eikä edes tavoitella kulttuurista yhdentymistä, koska monikulttuurisuutta pidetään voimavarana. Vaarana tällaisessa tilanteessa on tutkijoiden mukaan se, ettei organisatorista synergiaa synny, jolloin yhdistetyt organisaatiot jäävät toimimaan itsenäisinä. *Kulttuurisen sekoittumisen* tavoitteena

on muodostaa yhdistetyille organisaatioille yksi yhteinen kulttuuri hyödyntämällä osapuolten vahvuudet. Tämä vaatii onnistuakseen sen, että organisaatioiden yhdistämisessä on tasavertainen lähtökohta, kumpikaan ei ole dominoiva ja että vuorovaikutus eri kulttuurien edustajien välillä on toimivaa. *Kulttuurisesta valtauksesta* on kyse, kun dominoiva osapuoli pyrkii korvaamaan toisen osapuolen kulttuurin omallaan. *Kulttuurisella vastustuksella* tarkoitetaan tilannetta, jossa kulttuurisista tekijöistä tulee yhdistämisprosessin vastustuksen lähde. Näin voi tapahtua, jos kulttuurisia eroja ei ole huomioitu yhdistymisen suunnittelussa ja toteutuksessa.

Organisaatiossa on usein varsinaisen organisaatiokulttuurin lisäksi alakulttuureja. Yrityskauppatilanteissa näitä muodostuu helposti. Kaupan seurauksena työntekijät saattavat tuntea organisaation identiteetin ja me-hengen hävinneen. Koska useimmilla työntekijöillä on tarve kuulua johonkin, mutta se jokin ei välttämättä ole ostajayrityksen organisaatio, syntyy samankaltaisten ihmisten kesken helposti omanlaisen kulttuurin omaavia ryhmiä. (Lohrum 1996, 174.)

Organisaation arvot ovat keskeinen osa organisaatiokulttuurin muotoutumista. Jotta uuden organisaation kulttuurista tulisi riittävän yhtenäinen, tulisi johdon herättää sitoutumista yrityksen yhteisiin arvoihin ja inspiroida työntekijöitä toimimaan niiden mukaan (Clampitt 2005, 55). Clampitt esittää asian osuvasti vertaamalla yrityksen arvoja DNA:han: arvojen pitäisi toistua samanlaisina kaikkialla organisaatiossa, niin kuin DNA toistuu samanlaisina jaksoina eliöissä. Arvojen pitää kuitenkin muuttua objektiivisista lausumista subjektiiviseksi todellisuudeksi työntekijöiden keskuudessa. Tätä prosessia helpottamaan tarvitaan viestintää. Avainasemassa viestijöinä ovat johtajat eri tasoilla organisaatiossa. (Mt. 55.) Viestintä itsessään on tehokkaampaa, kun se herättää työntekijöissä sisäistä motivaatiota ja sitoutumista, kuin jos siinä nojataan ulkoiseen motivaatioon eli sääntöihin, kannustimiin ja sanktioiden uhkaan. Ulkoiset motivaattorit mahdollistavat kyllä sen, että työntekijät toimivat avoimesti uuden kulttuurin mukaisesti, mutta vaikuttavat vain vähän siihen, mitä arvoja he pitävät tärkeinä. Sisäisillä motivaattoreilla puolestaan työntekijät yritetään saada vakuuttuneiksi uuden kulttuurin luontaisesta hyödystä, jolloin he sitoutuvat siihen sisäisesti. Näin henkilöstölle ei synny tunnetta, että heidät yritetään pakottaa muutamaa käyttäytymistään. (Brown 1995, 156.)

Kulttuuriin liittyvässä viestinnässä on Sathen (1985, ks. Buono & Bowditch 1989, 168) mukaan kaksi tasoa: eksplisiittinen ja implisiittinen. Eksplisiittinen kulttuurin viestiminen käsittää suorat kommunikoinnin muodot kuten ilmoitukset, muistiot ja puheet, kun taas implisiittiseen viestimiseen kuuluvat rituaalit, seremoniat, tarinat, vertauskuvat, sankarit, logot, sisustus, pukeutuminen ja muu symbolinen toiminta. Usein johto turvautuu enimmäkseen eksplisiittiseen viestintään. Kuitenkin molemmat ovat tärkeitä ja molempia tulisi käyttää, kun työntekijöitä taivutellaan ottamaan uuden kulttuurin mukaiset uskomukset ja arvot omikseen. Itse asiassa useimmissa tapauksissa toiminnalla ja symboleilla on enemmän vaikutusta työntekijöihin kuin ylimmän johdon puheilla (Buono & Bowditch 1989, 169). Jos eksplisiittinen ja implisiittinen kulttuurin viestiminen ovat ristiriidassa keskenään, heikentyy sekä viestin että sen lähettäjän uskottavuus. Näin voi käydä esimerkiksi silloin, kun johto viestii toista kuin itse tekee. Siksi on erityisen tärkeää tukea uuteen organisaatiokulttuuriin liittyviä lupauksia, arvoja ja viestejä käytännön teoilla. (Mt. 168–169.) Kaiken kaikkiaan viestinnällä on erittäin suuri merkitys uuden yrityskulttuurin luomisessa (Erkkilä 2001, 179).

Organisaatiokulttuurin muutos ei ole nopea prosessi. Yhdistymisen myötä syntyvän uuden organisaatiokulttuurin muotoutuminen voi kestää useita vuosia. Heino ym. (2005, 141) ovat eri tutkimustuloksia yhdistämällä päässeet tulokseen, että vähimmäisaika kulttuurin muodostumisessa on kolme vuotta, mutta usein aikaa kuluu paljon kauemmin, ennen kuin yhteinen näkemys syntyy yhteisten kokemusten myötä.

4 Case: Terveystalo

Olen perehtynyt Suomen Terveystalo Oyj:n toteuttamaan yrityskauppaan, jossa yhtiö osti lähes itsensä kokoisen Medivire Työterveyspalvelut Oy:n. Kauppa allekirjoitettiin 31.8.2007 ja se tuli voimaan 1.9.2007. Sen myötä Medivireen toiminnot siirtyivät Suomen Terveystalon nimen alle.

Joulukuussa 2008 Suomen Terveystalon ylimääräisessä yhtiökokouksessa päätettiin yhtiön nimen muuttamisesta Terveystalo Healthcare Oyj:ksi. Muutos astui voimaan 1.1.2009. Selkeyden vuoksi käytän kaupan osapuolista jatkossa nimityksiä Terveystalo,

joka on Terveystalo Healthcare Oyj:n markkinointinimi ja oli markkinointinimenä myös ennen yhtiön nimenmuutosta, sekä Medivire. Terveystalolla viitataan tilanteen mukaan myös yrityskaupan myötä syntyneeseen suurempaan yritykseen, joka siis jatkoi aluksi nimellä Suomen Terveystalo Oyj ja on nyttemmin Terveystalo Healthcare Oyj. Nimeä Suomen Terveystalo Oy käytän tarvittaessa ilmaisemaan vuoden 2009 alussa syntynyttä tytäryhtiötä, johon koko konsernin liiketoiminta on pääosin keskitetty.

Ennen yrityskauppaa Terveystalossa työskenteli noin 1 200 työntekijää. Vuoden 2006 tilinpäätöksessä yhtiön liikevaihto oli lähes 89 miljoonaa euroa. Terveystalon rakenne koostui ennen yrityskauppaa kahdesta liiketoimintasegmentistä: lääkäri- ja sairaalapalveluista sekä diagnostiikasta. Lääkäri- ja sairaalapalvelut jakautui lisäksi kolmeen osaan, jotka olivat työterveyspalvelut, lääkäri- ja erikoislääkäripalvelut sekä sairaalapalvelut. Toimipaikkoja oli ympäri Suomen. Edellä mainittujen kahden liiketoimintasegmentin ohella yhtiöön kuuluivat konsernitoiminnot, jotka oli pääosin keskitetty Helsinkiin. Terveystalo listautui Helsingin Pörssin Pre-listalle 3.4.2007 ja päälistalle 10.4.2007.

Medivire-konserniin kuului ennen yrityskauppaa Medivire Työterveyspalvelut Oy ja Medivire Hoiva Oy. Yrityskauppa kohdistui pelkästään Työterveyspalveluihin, joka työllisti vuoden 2006 lopussa yli 900 työntekijää. Medivire Hoiva jatkaa edelleen omiana yhtiönään. Medivire Työterveyspalvelut Oy:n liikevaihto vuoden 2006 lopussa oli noin 74 miljoonaa euroa. Yhtiö toimi historiansa aikana kahdeksan vuotta valtionyhtiönä ennen kuin valtio myi vuonna 2004 omistusosuutensa MB Rahastoille. MB Rahastojen omistusosuus Medivire Oy:stä oli vuoden 2006 lopussa 82 prosenttia, vakuutusyhtiö Ilmarisen 10 prosenttia ja Medivireen johdon kahdeksan prosenttia.

Yrityskauppa vaikutti eniten työterveyspalveluihin, jotka kaupan jälkeen muodostivat oman segmenttinsä, kolmannen Terveystalossa. Lisäksi vaikutuksia oli konsernihallintoon sekä jonkin verran myös diagnostiikkasegmenttiin kuuluviin laboratorio- ja kuvantamispalveluihin. Sen sijaan diagnostiikkasegmenttiin kuuluviin seulontapalveluihin yrityskauppa ei vaikuttanut käytännössä juuri mitenkään. (Verho 2008.)

Esittelen seuraavassa alaluvussa tarkemmin tutkimusmenetelmät, joita olen käyttänyt tutkimukseni eri vaiheissa. Sen jälkeen selvitän, miten käsittelemäni yrityskaupan sisä-

nen viestintä on hoidettu yrityskaupan ja integraatioprosessin aikana. Tässä hyödynnän myös henkilöstön arvioita muun muassa käytetyistä kanavista ja viestinnän useudesta. Luvussa 5 tarkastelen henkilöstön reaktioita viestintään ja siihen liittyviin asioihin yrityskauppaprosessin alkuvaiheessa eri osa-alueilla. Asioiden kehittymistä integraatio-ohjelman aikana tutkin luvussa 6 perehtymällä siihen, mikä tilanne Terveystalossa oli integraatio-ohjelman päätyttyä vuoden 2008 lopussa. Tässä apuna on helmikuussa 2009 toteutettu henkilöstökysely, johon mennessä yrityskaupasta tuli kuluneeksi noin 17 kuukautta ja ensimmäisestä yrityskauppatiedosta noin 19 kuukautta..

4.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkin henkilöstön suhtautumista yrityskauppaan ja sitä koskevaan sisäiseen viestintään toteuttamalla sähköisen henkilöstökyselyn, johon koko henkilöstöllä oli mahdollisuus vastata. Kysely toteutettiin ensimmäisen kerran helmikuussa 2008 ja toisen kerran vuotta myöhemmin helmikuussa 2009, jolloin syyskuussa 2007 alkanut integraatio-ohjelma oli jo päättynyt. Linkki internetissä olleeseen kyselyyn oli molemmilla kerroilla Terveystalon intranetin etusivulla ja intranetissä julkaistiin myös kutsu tutkimukseen osallistumiseen. Kutsuja tai muutakaan tietoa kyselystä ei lähetetty henkilöstölle sähköpostitse, koska se ei sopinut Terveystalon viestinnän toimintatapoihin. Kyselyyn saattoi vastata nimettömänä kahden viikon ajan. Sähköinen kysely luotiin molemmilla kerroilla Digium Enterprise -työkalun avulla.

Hirsjärvi ja Hurme (2001, 43–48) jakavat haastattelutyypit kolmeen haastattelun strukturointiasteen perusteella. Strukturoidun haastattelun he nimeävät lomakehaastatteluksi. Kaikilta haastateltavilta kysytään samat asiat samassa järjestyksessä ja samoin sanamuodoin. Toisena ääripäänä on strukturoimaton haastattelu, josta voidaan käyttää eri nimityksiä, kuten avoin haastattelu. Strukturoimaton haastattelu muistuttaa lähinnä keskustelua. Aiheen määrittely on väljää ja siirtyminen aiheesta toiseen tapahtuu haastateltavan ehdoilla. Strukturoidun ja strukturoimattoman haastattelun välimuoto on puolistrukturoitu haastattelu. Tästä Hirsjärvi ja Hurme käyttävät termiä teemahaastattelu (mt. 47). Teemahaastattelusta puuttuu strukturoidulle haastattelulle tyypillinen kysymysten tarkka muoto ja järjestys. Se ei kuitenkaan ole täysin vapaa niin kuin strukturoimaton

haastattelu, koska haastattelun aihepiirit, teemat ovat kaikilla haastateltavilla samat. (Mt. 48.)

Kahteen kertaan toteutettu henkilöstötutkimus oli strukturoitu lomakehaastattelu. Suurin osa kysymyksistä oli monivalintakysymyksiä, mutta lähes kaikkiin kysymyksiin oli mahdollista kirjoittaa lisäksi vapaamuotoinen kommentti. Valtaosassa monivalintakysymyksistä vastaajalla oli vastausvaihtoehtona olla väitteen kanssa joko täysin samaa mieltä (arvo 4), lähes samaa mieltä (arvo 3), hieman eri mieltä (arvo 2) tai täysin eri mieltä (arvo 1). Näissä kysymyksissä oli myös vaihtoehto ”en osaa sanoa” (arvo 0). Muutamassa kysymyksessä oli ainoastaan vaihtoehdot kyllä tai ei. Ensimmäisessä kyselyssä pyysin vastaajia vastaamaan osaan kysymyksistä erikseen niiden tuntemusten perusteella, joita heillä oli heti yrityskaupan tapahduttua ja toisaalta myöhemmin kaupan tapahduttua. Helmikuussa 2008, jolloin ensimmäinen kysely toteutettiin, aikaa yrityskaupan toteutumisesta oli kulunut hieman yli viisi kuukautta ja ensimmäisestä yrityskauppatiedosta noin kahdeksan kuukautta. Toisessa kyselyssä pyysin vastaajia arvioimaan vastauksissaan koko yrityskauppa- ja yhdistymisprosessia.

Jotta sain selvitettyä, mitä asioita henkilöstötutkimuksessa erityisesti kannattaisi kysyä, haastattelin kahta Terveystalon työntekijää vapaamuotoisempaa teemahaastattelua käyttäen. Toinen haastatelluista oli esimies yksikönpäällikkötasolla ja toinen oli työntekijätasolla. Molemmat työskentelevät työterveyspalveluissa, joihin yrityskauppa on eniten vaikuttanut. Tavoitteena oli muun muassa löytää sellaisia asioita, jotka ovat osoittautuneet ongelmallisiksi tai muuten aiheuttaneet paljon keskustelua työyhteisössä. Näin saatoin painottaa jo etukäteen valmistelemiani henkilöstötutkimuksen kysymyksiä hieman eri tavalla ja lisätä joitakin vastausvaihtoehtoja. Haastattelut toteutettiin tammihelmikuun vaihteessa 2008.

Selvittääkseni yrityskaupan viestintäprosessin toimenpiteet, haastattelin muutamia kertoja myös Terveystalon viestintäjohtajaa. Lisäksi minulla oli pääsy Tietoa integraatiosta -intranetsivustolle, josta analysoin erityisesti henkilöstön kysymiä kysymyksiä ja luokittelin ne aihealueittain ryhmiin.

Ensimmäiseen, helmikuussa 2008 toteutetun henkilöstötutkimuksen vastasi yhteensä 221 työntekijää (vastausprosentti 9,2). Heistä naisia oli noin 88 prosenttia ja miehiä noin

12 prosenttia. Vastaajista vain noin viisi prosenttia oli alle 30-vuotiaita. Noin 27 prosenttia vastaajista oli 31–40-vuotiaita, noin 36 prosenttia oli 41–50-vuotiaita ja noin 32 prosenttia yli 50-vuotiaita. Esimiesasemassa oli noin 16 prosenttia vastaajista. Kysyttäessä työvuosia yhtiön tai sen tytäryhtiön palveluksessa ennen yrityskauppaa jakautuivat vastaukset melko tasaisesti: neljäsosa vastaajista oli työskennellyt alle kaksi vuotta, noin 27 prosenttia 2–5 vuotta, 19 prosenttia 6–10 vuotta ja 29 prosenttia yli 10 vuotta. Vastaajista lähes 68 prosenttia oli tullut yhtiöön Medivireestä, noin 11 prosenttia muun yrityskaupan kautta ja noin 21 prosenttia suoraan Terveystalon palkkalistoille. Vastaajien selvä enemmistö (noin 77 %) työskenteli työterveyspalveluissa. Työterveyspalveluissa työskentelevien henkilöiden määrän korostuminen on luonnollista, koska yrityskauppa on vaikuttanut eniten juuri työterveyspalveluihin. Alla olevasta taulukosta näkyvät kyselyyn vastanneiden työntekijöiden työskentelyalueet:

Taulukko 1. Vastaajien työskentelyalueet.

Työskentelyalue	1. kysely	2. kysely
Työterveyspalvelut	77,4 %	78,2 %
Yleis- ja erikoislääkäripalvelut	2,7 %	2,6 %
Sairaalapalvelut	1,4 %	2,6 %
Laboratoriopalvelut	2,7 %	0,0 %
Kuvantamispalvelut	2,3 %	0,0 %
Seulontapalvelut	0,5 %	0,0 %
Konsernitoiminnot	10,4 %	15,4 %
Muu	2,7 %	1,3 %
Yhteensä	100 %	100 %

Vuotta myöhemmin helmikuussa 2009 toteutettuun toiseen kyselyyn vastasi 78 työntekijää (vastausprosentti 3,3). Naisia heistä oli noin 87 prosenttia, miehiä 13 prosenttia. Ikärakenne noudatteli aiemman kyselyn jakaumaa, tosin suurin luokka tällä kertaa oli yli 50-vuotiaat, joita oli noin 40 prosenttia vastaajista. 41–50-vuotiaita oli noin 31 prosenttia, 31–40-vuotiaita noin 26 prosenttia ja alle kolmekymppisiä noin 4 prosenttia. Esimiehiä vastaajista oli noin 24 prosenttia. Valtaosa vastaajista (noin 76 prosenttia) oli tullut yhtiöön Medivireestä, noin 17 prosenttia oli tullut suoraan Terveystalon palkkalis-

toille ja noin kahdeksan prosenttia muun yrityskaupan kautta. Ennen yrityskauppaa yli 10 vuotta yhtiössä työskennelleitä oli vastaajien keskuudessa eniten, noin 28 prosenttia. 6–10 vuotta työskennelleitä vastaajista oli noin 26 prosenttia, 2–5 vuotta työskennelleitä noin 24 prosenttia ja alle kaksi vuotta työskennelleitä noin 17 prosenttia. Noin viisi prosenttia vastaajista ei ollut yhtiön palveluksessa vielä yrityskauppahetkellä vuonna 2007. Enemmistö vastaajista tuli toisessakin kyselyssä työterveyspalveluista (noin 78 prosenttia), seuraavaksi eniten vastaajia työskenteli konsernipalveluissa (noin 15 prosenttia). Tarkemmat tiedot työskentelyalueista löytyvät yläpuolelta taulukosta 1.

Toiseen kyselyyn vastanneista noin 76 prosenttia ilmoitti vastanneensa myös aiempaan kyselyyn, yhdeksän prosenttia ilmoitti, ettei ollut vastannut aiempaan kyselyyn, ja 15 prosenttia ei osannut sanoa, oliko vastannut aiempaan kyselyyn.

Käsittelen ensimmäisen kyselyn tuloksia pääasiassa luvuissa 4.2 ja 5. Toisen kyselyn tuloksia käsittelen ensimmäisen tuloksiin vertaillen luvussa 6.

4.2 Yrityskaupan viestintäprosessi

Ensimmäinen tieto tulevasta yrityskaupasta julkistettiin 29.6.2007, jolloin pörssitiedotteella ilmoitettiin Terveystalon sopineen ostavansa Medivire Työterveyspalvelut. Terveystalon konserniviestinnälle tieto tuli päivää aiemmin, jotta tiedote ehdittäisiin laatia. Ennen omistusoikeuden siirtymistä ja kauppahinnan, 128,2 miljoonan euron, maksamista piti Medivire-konsernin puolella tehdä järjestelyitä konsernin jakamiseksi, joten yrityskauppa toteutui vasta noin kahta kuukautta myöhemmin.

Yrityskaupan viestintäprosessia lähdettiin suunnittelemaan osana integraatiosuunnitelua heti kesälomien jälkeen elokuun alussa jo ennen kaupan varsinaista toteutumista. Kaupan allekirjoitukseen 31.8.2007 mennessä oli tehty suunnitelmat viestinnästä ja siitä, mitä käytännön toimenpiteitä yrityskauppa aiheuttaa. Kesän aikana muun muassa molempien yhtiöiden johtoryhmät tapasivat useita kertoja. Yrityskauppaan liittyvää viestintää olivat suunnittelemassa Terveystalon viestintäjohtajan lisäksi toimitusjohtaja, talousjohtaja ja tiedottaja. Kirjallista viestintäsuunnitelmaa yrityskauppaprosessia varten ei kuitenkaan missään vaiheessa laadittu. (Verho 2008)

Ensimmäinen varsinainen sisäinen viesti yrityskaupasta oli 1.9.2007 julkaistu toimitusjohtajan tiedote henkilöstölle.

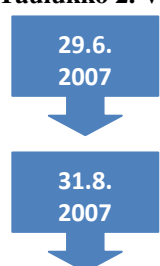
Maanantaina 3.9.2007 avattiin yhteinen Tietoa integraatiosta -intranetsivusto toimintatapojen ja toiminnan yhtenäistämiseen liittyvien tietojen välittämiseksi koko henkilöstölle. Sivusto oli keskeisessä roolissa yrityskaupan viestinnässä, kuten luvusta 4.2.2. selviää.

Esittelen seuraavaksi aikajanan muodossa viestinnän toimenpiteet yrityskaupprosessiin liittyen sekä viestien sisällöt eri vaiheissa. Sen jälkeen esittelen viestinnässä käytetyt kanavat. Lopuksi keskityn esimiesviestintään. Näiden kaikkien aiheiden käsittelyssä peilaan Terveystalolta saatua tietoa viestinnän toteutuksesta siihen, miten henkilöstö on kokenut toteutuneen viestinnän.

4.2.1 Viestinnän aikajana ja sisällöt eri vaiheissa

Olen koonnut seuraavilla sivuilla esitettävään taulukkoon 2 Terveystalon konsernitasolla toteuttamat yrityskaupan sisäisen viestinnän toimenpiteet ja viestien pääasiallisen sisällön vuoden 2007 loppuun asti. Taulukko perustuu yrityskaupan vuoksi perustetun sisäisen Tietoa integraatiosta -sivuston tiedotteisiin sekä Terveystalon viestintäjohtajan haastatteluun. Sinisellä värillä merkityt viestintätapahtumat ovat olleet sähköistä kirjallista viestintää, vihreällä merkityt tapahtumat puolestaan ovat sellaisia, joissa on koonnuttu fyysisesti samaan paikkaan. Vuoden 2008 aikana on järjestetty esimiesten kannalta keskeisiä yksikönjohtajapäiviä kaksi kertaa, helmikuussa ja lokakuussa, ja aluejohtajapäiviä, joihin ovat osallistuneet kaikki yhdeksän aluejohtajaa, noin kerran kuussa.

Taulukko 2. Viestinnän aikajana.

	<ul style="list-style-type: none">• Pörssitiedote, jossa kerrotaan Medivire Työterveyspalvelujen ostosta allekirjoitetusta sopimuksesta; omistusoikeuden arvioidaan siirtyvän 1.9.2007, kun kaupan käytännön järjestelyt Medivire Oy:n jakamiseen liittyen saadaan päätökseen
	<ul style="list-style-type: none">• Pörssitiedote sopimuksesta, jolla Terveystalo saattoi päätökseen Medivire TTP Holding Oy:n osakekannan hankinnan• Pörssitiedote, jossa esitellään konsernin johtoryhmän uusi kokoonpano 1.9.2007 alkaen

1.9. 2007	<ul style="list-style-type: none"> Toimitusjohtajan tiedote henkilöstölle, jossa toimitusjohtaja kertoo mm. konsernin uudistuvasta rakenteesta segmentteineen ja alueineen, tiedottamisen periaatteista ja uuden konsernin nimikilpailusta. Samalla hän pohjustaa yhdistymisestä seuraavia muutoksia, joissa "kaikki ratkaisut eivät tule olemaan helppoja".
3.9. 2007	<ul style="list-style-type: none"> Terveystalon sisäinen viestintäohje, jossa viestintäjohtaja kertoo pörssiyrityksen tiedottamisesta sekä viestinnän työnjaosta ja vastuista
3.9. 2007	<ul style="list-style-type: none"> Yhteinen Tietoa integraatiosta -intranetsivusto avataan ja kävijöitä houkutellessaan nimikilpailun avulla.
6.9. 2007	<ul style="list-style-type: none"> Yhteisellä intranetsivustolla ja yritysten internetsivulla julkaistaan hyväksymislomake Medivire Työterveyspalvelut Oy:n vähemmistöosakkaiden käyttöön Medivire TTP Holding Oy:n tekemän osakeyhtiölain mukaisen lunastusvaatimuksen myötä.
7.9. 2007	<ul style="list-style-type: none"> Terveystalon yhdeksän hallinnollista aluetta esitellään henkilöstölle nimeltä ja samalla kerrotaan aluejohtajat ja heidän yhteystietonsa Toisessa uutisessa viestinnän terveisiä yhteiseen intranetsivustoon liittyen
10.9. 2007	<ul style="list-style-type: none"> Julkaistaan jo maaliskuussa 2007 Terveystalon intranetissä julkaistut yhtiön eettiset ohjeet. Kerrotaan henkilöstön info- ja keskustelutilaisuuksista ja esitellään niiden aikataulu, jota myöhemmin päivitetään.
13.–14.9. 2007	<ul style="list-style-type: none"> Johdon suunnittelupäivät, alue- ja yksikönjohtajat sekä konsernin johto kokoontuvat
15.9. 2007	<ul style="list-style-type: none"> Nimikilpailu päättyy; ehdotuksia konsernin uudeksi nimeksi saapuu 3.–15.9. intranetin kautta 260.
18.9. 2007	<ul style="list-style-type: none"> Pörssitiedote, jossa Terveystalo ilmoittaa aloittavansa toimintonsa uudelleenjärjestelyt ja niihin liittyvät toimintokohtaiset yt-neuvottelut syyskuun aikana. "On todennäköistä, että irtisanomisia ei voida välttää."
18.9. 2007	<ul style="list-style-type: none"> Info- ja keskustelutilaisuus Kaakkois-Suomen alueella Kotkassa ja Pohjanmaan alueella Kokkolassa
19.9. 2007	<ul style="list-style-type: none"> Info- ja keskustelutilaisuus Pääkaupunkiseudun alueella Helsingissä, Lounais-Suomen alueella Porissa, Kaakkois-Suomen alueella Lappeenrannassa ja Pohjois-Suomen alueella Oulussa
20.9. 2007	<ul style="list-style-type: none"> Info- ja keskustelutilaisuus Pääkaupunkiseudun alueella Helsingissä, erikseen hallinnon välle
21.9. 2007	<ul style="list-style-type: none"> Info- ja keskustelutilaisuus Päijät-Hämeen ja Pohjois-Uudenmaan alueella Lahdessa sekä Savo-Karjalan alueella Joensuussa
24.9. 2007	<ul style="list-style-type: none"> Info- ja keskustelutilaisuus Lounais-Suomen alueella Turussa

25.9. 2007	<ul style="list-style-type: none"> • Info- ja keskustelutilaisuus Pirkanmaan ja Kanta-Hämeen alueella Tampereella
26.9. 2007	<ul style="list-style-type: none"> • Info- ja keskustelutilaisuus Kaakkois-Suomen alueella Kouvolassa sekä Pohjois-Suomen alueella Kajaanissa
27.9. 2007	<ul style="list-style-type: none"> • Konsernin sisäinen tiedote, jossa kerrotaan yleisellä tasolla työterveyspalvelujen integraatiosta, esitellään työterveyssegmentin johtoryhmä ja Senior Advisor Board sekä kerrotaan perustettavasta työterveyspalvelujen kehitysryhmästä, jonne toivotaan hakijoita työntekijöiden keskuudesta
27.9. 2007	<ul style="list-style-type: none"> • Info- ja keskustelutilaisuus Pohjois-Suomen alueella Kemissä
1.10. 2007	<ul style="list-style-type: none"> • Konsernin sisäinen tiedote Terveystalon ja Medivireen taloushallinnon kokonaisuudistukseen tähtäävästä TAHKO-hankkeesta
2.10. 2007	<ul style="list-style-type: none"> • Konsernin sisäinen tiedote konsernin palveluntarjonnan ja toimipaikkojen luokittelusta • Konsernin sisäinen tiedote tietohallinnon organisaatiosta
2.10. 2007	<ul style="list-style-type: none"> • Info- ja keskustelutilaisuus Päijät-Hämeen ja Pohjois-Uudenmaan alueella Hyvinkäällä sekä Pirkanmaan ja Kanta-Hämeen alueella Hämeenlinnassa
3.10. 2007	<ul style="list-style-type: none"> • Info- ja keskustelutilaisuus Pohjanmaan alueella Seinäjoella
4.10. 2007	<ul style="list-style-type: none"> • Info- ja keskustelutilaisuus Pohjois-Suomen alueella Rovaniemellä
4.10. 2007	<ul style="list-style-type: none"> • Konsernin sisäinen tiedote uuden intranetin suunnitellusta käyttöönotosta, joka on 12.10.2007
5.10. 2007	<ul style="list-style-type: none"> • Info- ja keskustelutilaisuus Keski-Suomen alueella Jyväskylässä sekä Savo-Karjalan alueella Kuopiossa
8.10. 2007	<ul style="list-style-type: none"> • Info- ja keskustelutilaisuus Pirkanmaan ja Kanta-Hämeen alueella Tampereella sekä Savo-Karjalan alueella Savonlinnassa
8.10. 2007	<ul style="list-style-type: none"> • Konsernin sisäinen tiedote tietoliikenteen sopimuskumppanista ja karkeasti sopimuksen sisällöstä
9.10. 2007	<ul style="list-style-type: none"> • Info- ja keskustelutilaisuus Pohjanmaan alueella Vaasassa

10.10. 2007	<ul style="list-style-type: none"> Konsernin sisäinen tiedote, jossa julkaistaan ja esitellään lyhyesti konsernin kriisiviestintäohjeet
11.10. 2007	<ul style="list-style-type: none"> Konsernin sisäinen tiedote konsernihallinnon muutosta, joka alkaa 19.10.
12.10. 2007	<ul style="list-style-type: none"> Konsernin sisäinen tiedote uuden intranetin muuttuneesta avautumispäivästä, joka on 23.10. Konsernin sisäinen tiedote tietoliikenneuudistuksesta data- ja puhelinpalveluiden osalta sekä uudistuksen tuomista parannuksista
15.10. 2007	<ul style="list-style-type: none"> Konsernin sisäinen tiedote myynnin organisaatiosta ja uusista nimityksistä Konsernin sisäinen tiedote aiotuista tietojärjestelmäratkaisusta ja sen käytännön vaikutuksista; kerrotaan projektiorganisaatiosta
16.10. 2007	<ul style="list-style-type: none"> Konsernin sisäinen tiedote kaupan osapuolten palvelujen ristiinkäytöstä ja laskutuksen toimintatavoista vuoden 2007 aikana Konsernin sisäinen tiedote yhtiön nimen säilymisestä Suomen Terveystalo Oyj:nä, markkinointinimestä sekä perusteluista näille päätöksille
23.10. 2007	<ul style="list-style-type: none"> Uusi, yhteinen intranet avataan ja samalla Terveystalon ja Medivireen vanhojen intranetsivujen päivitys lopetetaan.
31.10. 2007	<ul style="list-style-type: none"> Konsernin sisäinen tiedote hakuajan päättymisestä työterveyspalvelujen kehitysryhmään
5.11. 2007	<ul style="list-style-type: none"> Konsernin sisäinen tiedote, jossa esitellään konsernin HR-organisaatio
6.11. 2007	<ul style="list-style-type: none"> Konsernin sisäinen tiedote yhtiön virallisen nimen ja markkinointinimen käytöstä, toimipaikkojen nimistä sekä niiden aiheuttamista käytännön vaikutuksista: uusista sähköpostiosoitteista, sähköpostin allekirjoituksesta ja turvalausekkeesta sekä käyntikorteista
6.11. 2007	<ul style="list-style-type: none"> Konsernin sisäinen tiedote, jossa esitellään konserniviestinnän organisaatio
15.11. 2007	<ul style="list-style-type: none"> Aluejohtajapäivät
20.11. 2007	<ul style="list-style-type: none"> Julkaistaan Terveystalon päivitetty yritysasettelu, joka on tarkoitettu sekä sisäiseen että ulkoiseen käyttöön.
23.11. 2007	<ul style="list-style-type: none"> Konsernin sisäinen tiedote uuden intranetin avautumisesta selaimen oletussivuksi 27.11. alkaen
13.12. 2007	<ul style="list-style-type: none"> Aluejohtajapäivät

14.12. 2007	<ul style="list-style-type: none"> • Konsernin sisäinen tiedote työterveyssegmentin kehitysryhmän tehtävistä, organisaatiosta ja vastavalituista jäsenistä
31.12. 2007	<ul style="list-style-type: none"> • Tietoa integraatiosta -sivuston päivittäminen lopetetaan

Kesäkuun lopussa julkistetun, kaupasta sopimisesta kertovan pörssitiedotteen jälkeen yrityskauppaviestinnässä oli pitkä hiljaisuus. Kesäkuisen pörssitiedotteen jälkeen varsinaiset viestintätoimenpiteet alkoivat vasta syyskuussa. Työntekijöiden vastauksista näkyi, että pitkä epätietoisuus aiheutti henkilöstön keskuudessa epävarmuutta. Kun tietoa lopulta alkoi tulla kaupan allekirjoituksen jälkeen syyskuussa, oli se osittain ristiriitaista riippuen viestin lähettäjistä. Pitkään eli käsitys, jonka mukaan yhdistyneen yrityksen työterveyspalveluja kehitettäisiin ottamalla käyttöön Medivireen toimintatavat. Tämä käsitys oli voimissaan erityisesti Medivireestä tulleiden työntekijöiden keskuudessa mutta myös osalla alkuperäisistä Terveystalon työntekijöistä. Kenties suurimpana syynä tähän oli Medivireen toimitusjohtajan henkilöstölleen lähettämä sähköpostikirje, jossa hän antoi työntekijöille todellista ruusuisemman kuvan siitä, miten työterveyspalvelut yrityksissä tullaan yhdistämään.

Henkilöstön mukaan heti kaupan tapahduttua viestinnän sisällöissä painottuivat kaupan toteutumisen aikataulu sekä kaupan sisällön ja perusteiden käsittely (taulukko 3). Esimerkiksi kaupan vaikutusta vastaajan toimipaikan toimintaan ei juurikaan käsitelty. Myöhemmin kaupan toteutumisen jälkeen aiheita käsiteltiin lähestulkoon yhtä paljon. Kuitenkin kaupan perusteiden ja sisällön käsittely väheni vastaajien mielestä, samoin kävi aikataulun käsittelylle. Muiden aiheiden käsittely sen sijaan lisääntyi. Vastaajien mielestä vähiten käsiteltiin kaupan vaikutusta vastaajan omaan toimenkuvaan.

Kaikkiaan vastausten perusteella voidaan päätellä, että tietoa on ylipäättään ollut henkilöstön kokemuksen mukaan vähän tarjolla: keskiarvo ei minkään aiheen kohdalla nousut kummassakaan vaiheessa yli neutraalin 2,50.

Taulukko 3. Aiheet henkilöstön kokemina heti kaupan tapahduttua ja myöhemmin.

	Seuraavia aiheita käsiteltiin heti kaupan tapahduttua						Seuraavia aiheita on käsitelty myöhemmin kaupan toteutumisen jälkeen				
	Täysin samaa mieltä (Arvo: 4)	Lähes samaa mieltä (Arvo: 3)	Hieman eri mieltä (Arvo: 2)	Täysin eri mieltä (Arvo: 1)	En osaa sanoa (Arvo: 0)		Täysin samaa mieltä (Arvo: 4)	Lähes samaa mieltä (Arvo: 3)	Hieman eri mieltä (Arvo: 2)	Täysin eri mieltä (Arvo: 1)	En osaa sanoa (Arvo: 0)
Kaupan perusteita (avg: 2,21)						Kaupan perusteita (avg: 2,13)					
Kaupan sisältöä (avg: 2,27)						Kaupan sisältöä (avg: 2,20)					
Kaupan toteutumisen aikataulua (avg: 2,40)						Integraation etenemisen aikataulua (avg: 2,19)					
Kaupan vaikutusta Suomen Terveystalon toimintaan (avg: 1,91)						Kaupan vaikutusta Suomen Terveystalon toimintaan (avg: 2,21)					
Kaupan vaikutusta Medivire Työterveyspalvelujen toimintaan (avg: 1,65)						Kaupan vaikutusta Medivire Työterveyspalvelujen toimintaan (avg: 2,12)					
Kaupan vaikutusta toimipaikkamme toimintaan (avg: 1,62)						Kaupan vaikutusta toimipaikkamme toimintaan (avg: 2,08)					
Kaupan vaikutusta omaan toimenkuvaani (avg: 1,65)						Kaupan vaikutusta omaan toimenkuvaani (avg: 1,92)					
Yhteensä	6 %	23 %	25 %	38 %	8 %	Yhteensä	9 %	22 %	33 %	29 %	6 %

Viestintää ei työntekijöiden mielestä myöskään ole ollut kovin tiheällä syklillä (taulukko 4). Vastaukset viestinnän useudesta kuitenkin vaihtelivat paljon eri työntekijöiden keskuudessa: joidenkin mielestä kysyttyä aiheet on käsitelty useita kertoja viikossa, toisten mielestä harvemmin kuin kerran kuussa. Tästä on pääteltävissä, että paikallistason viestinnästä huolehtivien esimiesten toiminnassa on ollut paljon eroja. Useimmin on käsitelty integraation etenemisen aikataulua ja kaupan vaikutusta työterveyspalvelujen toimintaan (keskimäärin hieman useammin kuin kerran kuussa). Harvimmin on käsitelty kaupan perusteita ja kaupan sisältöä (keskimäärin hieman harvemmin kuin kerran kuussa).

Kun vastauksia aihealueiden käsittelyn useudesta tarkastellaan yhdessä aiheiden koetun käsittelyn kanssa, on mielenkiintoista havaita tiettyä epäjohtonmukaisuutta vastausten välillä. Esimerkiksi kaupan perusteita ja sisältöä on vastaajien mukaan käsitelty kaikkein harvimmin, vaikka samat aiheet olivat taulukon 3 mukaan neljän käsitellyimmän aiheen joukossa. Tämä saattaa mahdollisesti heijastaa sitä, että intranetin kautta konserniviestinnältä ja konsernin johdolta saatu tieto koko konsernia koskevista asioista on saavuttanut työntekijät paremmin, joskin harvakseltaan, kun taas muualta kuten esimieheltä tai työtovereilta saatu tieto kaupan vaikutuksista on ollut pirstaleista ja koostunut

pienistä tiedonmurusista. Näin työntekijät kenties ovat kokeneet, ettei aihetta varsinaisesti ole käsitelty viestinnässä.

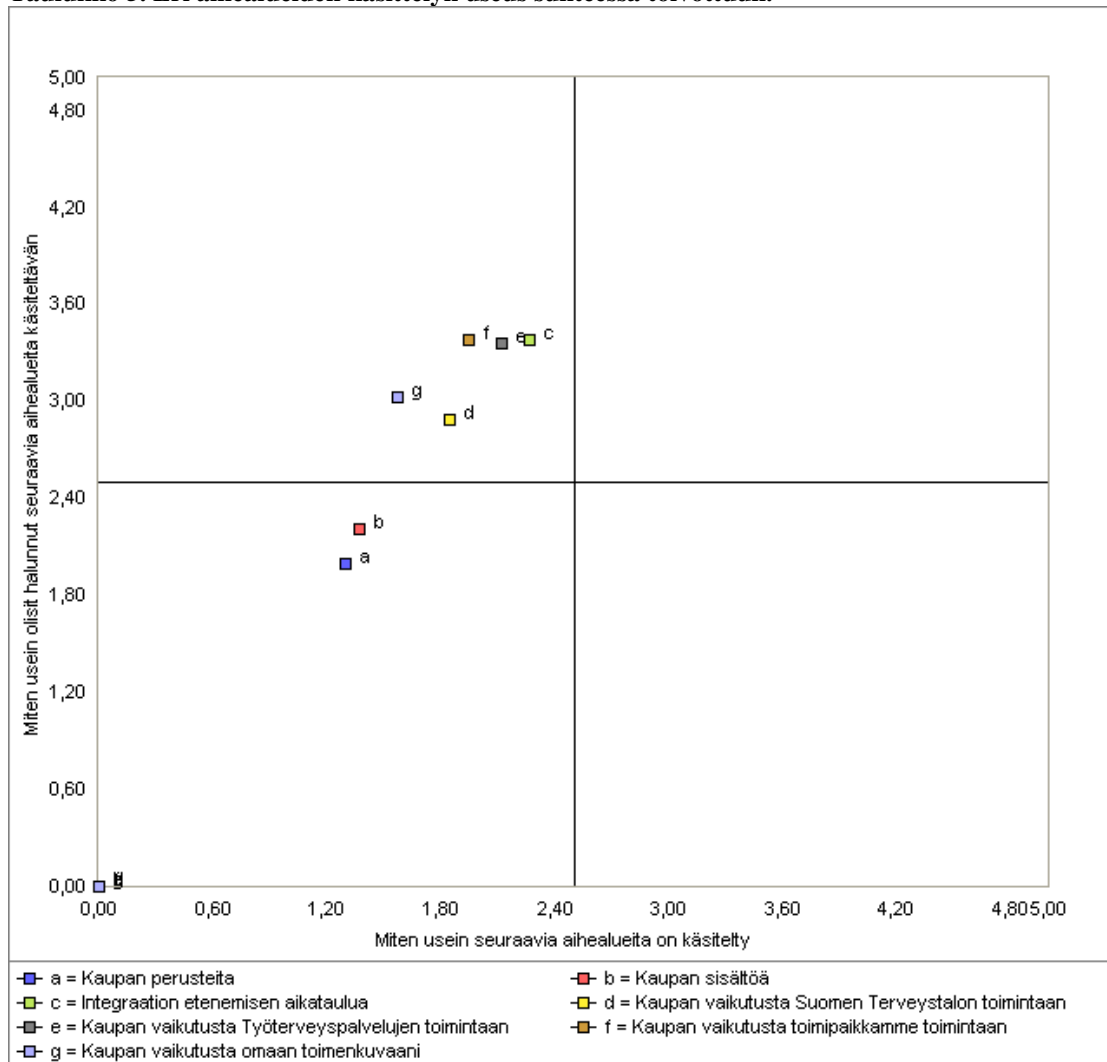
Taulukko 4. Eri aihealueiden käsittelyn useus.

	Miten usein seuraavia aihealueita on käsitelty							Miten usein olisi halunnut seuraavia aihealueita käsiteltävän						Yhteensä
	Useammin kuin kerran viikossa (Arvo: 5)	Kerran viikossa (Arvo: 4)	Kerran kahdessa viikossa (Arvo: 3)	Kerran kuussa (Arvo: 2)	Harvemmin (Arvo: 1)	En osaa sanoa (Arvo: 0)		Useammin kuin kerran viikossa (Arvo: 5)	Kerran viikossa (Arvo: 4)	Kerran kahdessa viikossa (Arvo: 3)	Kerran kuussa (Arvo: 2)	Harvemmin (Arvo: 1)	En osaa sanoa (Arvo: 0)	
Kaupan perusteita (avg: 1,30)							Kaupan perusteita (avg: 2,00)							100 %
Kaupan sisältöä (avg: 1,37)							Kaupan sisältöä (avg: 2,21)							100 %
Integraation etenemisen aikataulua (avg: 2,27)							Integraation etenemisen aikataulua (avg: 3,38)							100 %
Kaupan vaikutusta Suomen Terveystalon toimintaan (avg: 1,84)							Kaupan vaikutusta Suomen Terveystalon toimintaan (avg: 2,88)							100 %
Kaupan vaikutusta Työterveyspalvelujen toimintaan (avg: 2,12)							Kaupan vaikutusta Työterveyspalvelujen toimintaan (avg: 3,35)							100 %
Kaupan vaikutusta toimipaikkamme toimintaan (avg: 1,94)							Kaupan vaikutusta toimipaikkamme toimintaan (avg: 3,38)							100 %
Kaupan vaikutusta omaan toimenkuvaani (avg: 1,57)							Kaupan vaikutusta omaan toimenkuvaani (avg: 3,02)							100 %
Yhteensä	3 %	6 %	8 %	23 %	50 %	9 %		8 %	24 %	22 %	28 %	10 %	9 %	

Kaikkia kysytyistä aihealueista olisi toivottu käsiteltävän keskimäärin useammin kuin niitä todellisuudessa käsiteltiin. Useimmin tietoa olisi toivottu kaupan vaikutuksista oman toimipaikan toimintaan, integraation etenemisen aikataulusta ja kaupan vaikutuksista työterveyspalvelujen toimintaan. Kaikissa näissä aihealueissa käsittelyä olisi toivottu keskimäärin hieman useammin kuin kerran kahdessa viikossa. Keskimäärin kerran kahdessa viikossa toivottiin tietoa kaupan vaikutuksista vastaajan omaan toimenkuvaan. Harvimmin tietoa toivottiin kaupan perusteista, keskimäärin kerran kuussa.

Seuraavalla sivulla olevassa taulukossa 5 on havainnollistettu aihealueiden käsittelyn toteutunutta useutta suhteessa toivottuun. Mitä kauempana vasemmalla kutakin aihealuetta merkitsevä neliö on taulukossa, sitä harvemmin aihealuetta on käsitelty. Mitä ylempanä taulukossa neliö on, sitä useammin aihetta olisi haluttu käsiteltävän. Taulukon luvut viittaavat vastausvaihtojen asteikkoon 5=useammin kuin kerran viikossa, 4=kerran viikossa, 3=kerran kahdessa viikossa, 2=kerran kuussa, 1=harvemmin, 0=en osaa sanoa.

Taulukko 5. Eri aihealueiden käsittelyn useus suhteessa toivottuun.



Tietoa toivottiin useimmin aiheista, jotka liittyvät yksilön omaan toimintaan ja asemaan yhdistyneessä yrityksessä. Tämä vaikuttaa luonnolliselta, koska työntekijät törmäävät näihin asioihin jokapäiväisessä työssään. Sen sijaan kaupan sisällön ja perusteiden kaltaiset yleiset tiedot eivät kosketa työntekijöitä välttämättä arjessa.

4.2.2 Viestinnän kanavat ja lähteet

Yrityskaupan ja integraatioprosessin pääasiallisena viestintäkanavana Terveystalossa on ollut intranet. Medivireessä aiemmin käytössä ollut tapa lähettää sähköpostia kaikille työntekijöille ei ole tapana Terveystalossa, vaan henkilöstöltä edellytetään oma-

aloitteista intranetin seuraamista. Kuitenkin yrityskaupan tapahtumisen aikoihin Mediviireen työntekijät saivat omalta johdoltaan yrityskauppaan liittyvän sähköpostiviestin.

Tieto yrityskaupasta tuli pahimpaan loma-aikaan kesäkuun lopussa. Monet työntekijät olivat lomalla ja kuuluivat asiasta uutisista tai lukivat lehdestä. Osa sai tiedon jopa sukulaisiltaan tai ystäviltään, jotka olivat median kautta kuulleet asiasta. Jotkut esimiehistä lähettivät oma-aloitteisesti tekstiviestin tapahtuneesta lomalla tai sairauslomalla olleille alaisilleen. Lisätiedon saaminen yrityskaupasta oli kuitenkin vaikeaa, koska monen esimieskin oli lomalla. Koska tietoa ei ollut, lähti liikkeelle erilaisia huhuja.

Kasvokkaisviestintää integraatioprosessin aikana on käytetty konsernitason melko vähän, mutta luonnollisesti paikallistasolla enemmän. Konsernitason kasvokkaisviestintään kuului esimerkiksi johdon tekemä road show, jossa se tapasi henkilöstöä eri puolilla Suomea. Aluejohtajat koottiin yhdessä yksikönjohtajien kanssa johdon suunnittelu-päiville syyskuun puolivälissä, ja siitä lähtien aluejohtajapäiviä, joihin osallistuvat kaikki yhdeksän aluejohtajaa, järjestettiin noin kerran kuussa. Yksikönjohtajapäiviä puolestaan järjestettiin kaksi kertaa vuodessa. Yrityskaupan jälkeen ensimmäiset yksikönjohtajapäivät pidettiin helmikuussa 2008. Aluejohtaja- ja yksikönjohtajapäivillä on käsitelty integraatioon liittyviä asioita, mutta kanava ei ole pelkästään integraatiaviestintää varten.

Yrityskauppaviestintää varten perustettiin ennen varsinaisen yhteisen intranetin avaamista yhteinen Tietoa integraatiosta -intranetsivusto. Kyseisellä sivustolla työntekijöillä oli vuoden 2007 loppuun asti mahdollista muun muassa kysyä mitä tahansa integraatioon liittyvää asiaa. Kysymyksiin etsittiin kyseisestä asiasta tietävä johtaja vastaamaan, ja näin saadut vastaukset julkaistiin yhdessä kysymyksen kanssa sivustolla. Kysymyksiä tuli neljän kuukauden aikana yhteensä 230 kappaletta, joista yhdeksän oli enemmänkin kommentteja, jotka eivät vaatineet vastausta. Kysymykset käsittelivät aiheita laajasti koko konsernin asioista hyvin yksityiskohtaisiin, yksittäisiin asioihin.

Jaottelin kysymykset niiden aiheen perusteella karkeasti kuuteen ryhmään. Eniten kysymyksiä synnyttivät henkilöstön asioihin ja edunvalvontaan liittyvät asiat, kuten palkkojen muuttumiseen ja henkilöstöetuihin liittyvät asiat, henkilöstön edustajien valinta erilaisiin työryhmiin sekä yrityskauppaan liittyvien informaatiotilaisuuksien järjestämi-

nen työajalla. Tähän ryhmään kuuluvia kysymyksiä oli noin 35 prosenttia kaikista kysymyksistä. Lisäksi tähän ryhmään voidaan lukea kuuluvaksi myös kysymykset, jotka koskivat työterveyshuollon järjestämistä omassa yhtiössä. Erotin nämä omaksi ryhmäkseen, koska asiaan liittyviä kysymyksiä tuli liki parikymmentä, mikä vastasi kahdeksaa prosenttia kaikista kysymyksistä. Toiseksi eniten, 28 prosenttia, esitettiin koko konsernia koskevia kysymyksiä, joiden aiheet vaihtelivat laidasta laitaan mutta koskivat yrityksen asioita laajasti. Kolmanneksi eniten kysyttiin konkreettisia kysymyksiä uusista toimintatavoista, esimerkiksi käytettävistä lomakkeista ja pohjista sekä oikeasta tavasta vastata puhelimeen. Tähän ryhmään kuului 22 prosenttia kysymyksistä. Selvästi kysyjän omaan toimipaikkaan liittyviä kysymyksiä oli neljä prosenttia. Vähiten esitettiin yksityiskohtaisia, lähinnä yksittäisiä ihmisiä koskevia kysymyksiä, joille palsta ei toki ollut tarkoitettukaan. Tällaisia kysymyksiä oli kolme prosenttia.

Tietoa integraatiosta -sivuston yhteydessä oli myös yt-neuvotteluihin liittyvä oma osionsa, jossa oli kysymyksiä ja vastauksia yt-neuvotteluihin liittyvistä asioista. Tällä palstalla julkaistiin eri aihealueisiin ryhmiteltyinä 11 kysymystä, joihin oli kirjoitettu vastaukset. Nämä 11 kysymystä kuitenkin olivat valmiiksi laadittuja kysymyksiä, joiden uskottiin olevan yleisimpiä henkilöstön keskuudessa herääviä kysymyksiä, ja ne julkaistiin heti samana päivänä yt-neuvottelujen aloittamisesta kertoneen pörssitiedotteen kanssa. Kyseessä oli siis enemmänkin usein kysytyt kysymykset -tyyppinen palsta, jonne ei sinällään voinut lähettää lisää kysymyksiä.

Varsinainen kysymyspalsta sai enimmäkseen kiitosta, mutta kokonaisuudessaan henkilöstö ei ollut tyytyväinen viestinnän kanavavalintaan, joka korosti intranetiä viestinnän tärkeimpänä kanavana. Intranetin painottaminen pääasiallisena viestintäkanavana aiheutti ongelmia erityisesti niille, jotka eivät kiireisen työn vuoksi juuri ehtineet käydä intranetissä. Kaikki tieto ei näin ollen aina tavoittanut heitä.

”Työni kiireyden vuoksi en ehdi surffailla netissä, joten esimiehen kautta yhteisessä palaverissa olisi tieto tullut paremmin perille, paitsi ettei esimies tiedä/tiennyt mitään.”

Työntekijä (Terveystalosta)

Henkilöstö koki, että yhteisiä tilaisuuksia henkilöstön keskuudessa ei ollut riittävästi. Vain kolme prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että yhteisiä tilaisuuksia oli ollut riittä-

västi, 11 prosenttia oli lähes samaa mieltä. Hieman eri mieltä oli 28 prosenttia ja täysin eri mieltä peräti 55 prosenttia vastaajista. Keskiarvoksi jäi näin vaatimaton 1,6 asteikolla 1–4, jossa 1=täysin eri mieltä.

”Yhteistyö ei onnistu ilman kasvokkain olemista, ei sitä voi kirjeillä hoitaa”

Työntekijä (Medivireestä)

Ensimmäisen henkilöstökyselyn vastauksista on selvästi nähtävissä, että erityisesti omalta esimieheltä olisi haluttu saada enemmän tietoa, kuin mitä tämä on kyennyt antamaan (taulukko 6). Tämä oli tilanne sekä heti yrityskaupan tapahduttua että myöhemmin kaupan jälkeen. Esimiehen jälkeen seuraavaksi halutuimmiksi lisätiedon lähteiksi nousivat Terveystalon ylin johto, konsernin sisäiset tiedotustilaisuudet ja Terveystalon konserniviestintä, joilta kaikilta olisi haluttu selvästi toteutunutta enemmän tietoa. Esimiesviestintä ja sisäiset tiedotustilaisuudet tarkoittavat Terveystalon tapauksessa käytännössä kasvokkaisviestintää.

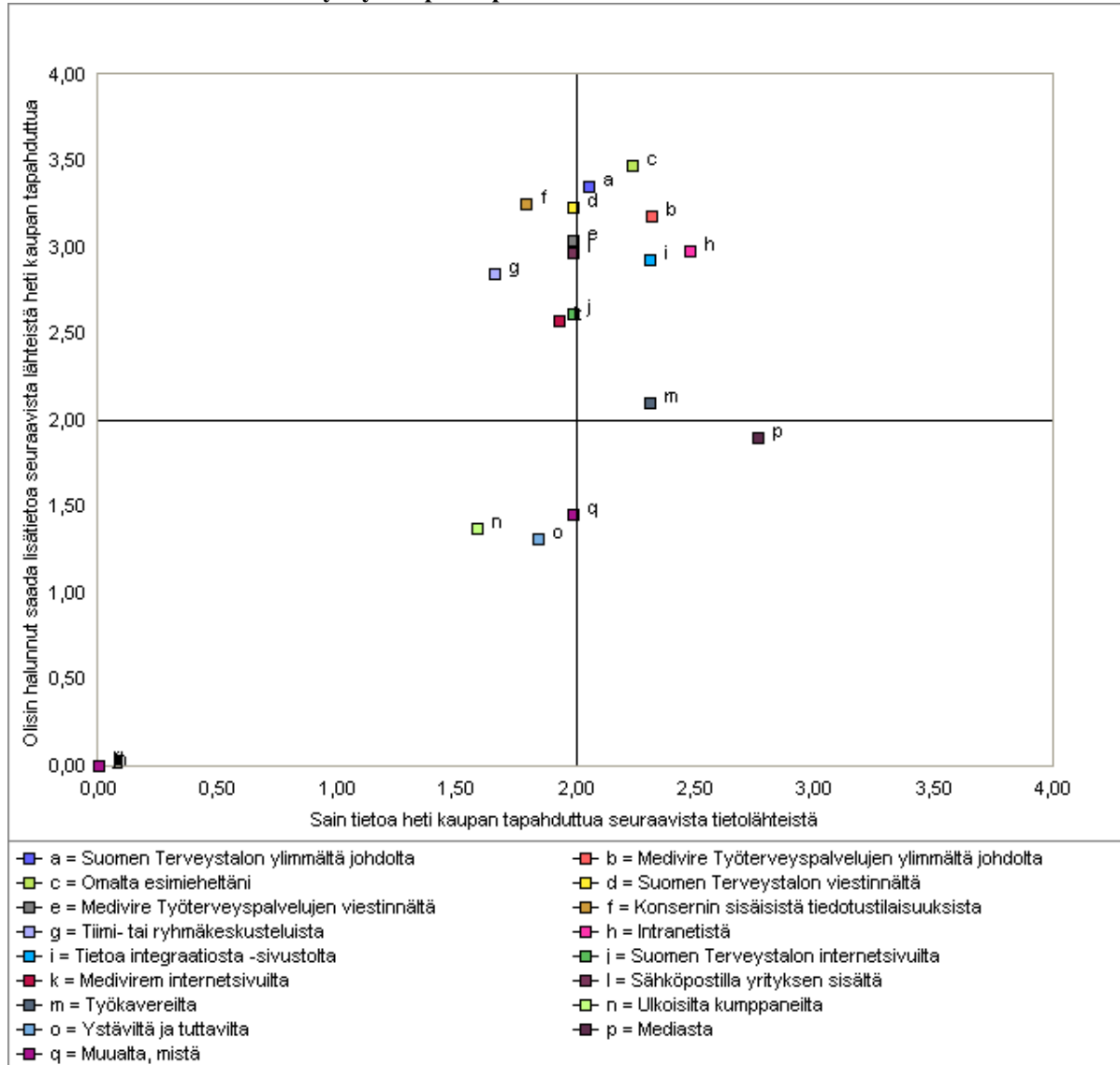
Taulukko 6. Tietolähteet heti yrityskaupan tapahduttua.

	Sain tietoa heti kaupan tapahduttua seuraavista tietolähteistä						Olisin halunnut saada lisätietoa seuraavista lähteistä heti kaupan tapahduttua					Yhteensä
	Täysin samaa mieltä (Arvo: 4)	Lähes samaa mieltä (Arvo: 3)	Hieman eri mieltä (Arvo: 2)	Täysin eri mieltä (Arvo: 1)	En osaa sanoa (Arvo: 0)		Täysin samaa mieltä (Arvo: 4)	Lähes samaa mieltä (Arvo: 3)	Hieman eri mieltä (Arvo: 2)	Täysin eri mieltä (Arvo: 1)	En osaa sanoa (Arvo: 0)	
Suomen Terveystalon ylimmältä johdolta (avg: 2,06)						Suomen Terveystalon ylimmältä johdolta (avg: 3,35)						100 %
Medivire Työterveyspalvelujen ylimmältä johdolta (avg: 2,32)						Medivire Työterveyspalvelujen ylimmältä johdolta (avg: 3,18)						100 %
Omalta esimieheltäni (avg: 2,24)						Omalta esimieheltäni (avg: 3,47)						100 %
Suomen Terveystalon viestinnältä (avg: 1,99)						Suomen Terveystalon viestinnältä (avg: 3,23)						100 %
Medivire Työterveyspalvelujen viestinnältä (avg: 1,99)						Medivire Työterveyspalvelujen viestinnältä (avg: 3,04)						100 %
Konsernin sisäisistä tiedotustilaisuuksista (avg: 1,79)						Konsernin sisäisistä tiedotustilaisuuksista (avg: 3,25)						100 %
Tiimi- tai ryhmäkeskusteluista (avg: 1,66)						Tiimi- tai ryhmäkeskusteluista (avg: 2,84)						100 %
Intranetistä (avg: 2,48)						Intranetistä (avg: 2,98)						100 %
Tietoa integraatiosta -sivustolta (avg: 2,31)						Tietoa integraatiosta -sivustolta (avg: 2,93)						100 %
Suomen Terveystalon internetsivuilta (avg: 1,99)						Suomen Terveystalon internetsivuilta (avg: 2,62)						100 %
Medivirem internetsivuilta (avg: 1,93)						Medivirem internetsivuilta (avg: 2,58)						100 %
Sähköpostilla yrityksen sisältä (avg: 1,99)						Sähköpostilla yrityksen sisältä (avg: 2,97)						100 %
Työkavereilta (avg: 2,31)						Työkavereilta (avg: 2,10)						100 %
Ulkoisilta kumppaneilta (avg: 1,58)						Ulkoisilta kumppaneilta (avg: 1,38)						100 %
Ystäviltä ja tuttavilta (avg: 1,84)						Ystäviltä ja tuttavilta (avg: 1,32)						100 %
Mediasta (avg: 2,77)						Mediasta (avg: 1,90)						100 %
Muualta, mistä (avg: 1,99)						Muualta, mistä (avg: 1,46)						100 %
Yhteensä	12 %	21 %	22 %	38 %	8 %		31 %	18 %	12 %	22 %	17 %	

Taulukosta 7 on havainnollisesti nähtävissä, että henkilöstö sai heti yrityskaupan tapahduttua eniten tietoa mediasta. Sisäisistä tietolähteistä eniten tietoa saatiin intranetistä, Medivireen ylimmältä johdolta, työkavereilta, Tietoa integraatiosta -sivustolta ja omalta

esimieheltä. Kuitenkin esimiesviestinnän olisi toivottu olevan tärkein viestintäkanava. Muita toivottuja lisätiedon lähteitä olivat Terveystalon ylin johto ja konsernin sisäiset tiedotustilaisuudet. Ulkoisista tietolähteistä ei sen sijaan olisi haluttu lisätietoa.

Taulukko 7. Tietolähteet heti yrityskaupan tapahduttua suhteessa toivottuun.



(asteikko: 4=täysin samaa mieltä, 3=lähes samaa mieltä, 2=hieman eri mieltä, 1=täysin eri mieltä, 0=en osaa sanoa)

Myöhemmin integraatioprosessin aikana tietoa saatiin eniten Tietoa integraatiosta -sivustolta ja intranetistä. Vielä konserniviestintäkin oli useammin tietolähteenä kuin oma esimies. Kuitenkin tietolähteiksi olisi toivottu edelleen omaa esimiestä sekä lisäksi erityisesti työterveyssegmentin johtoa, sisäisiä tiedotustilaisuuksia ja konsernin ylintä johtoa. Kaikkiaan kaikista sisäisistä tietolähteistä lukuun ottamatta työkavereita olisi haluttu saada lisää tietoa ensimmäisen viiden kuukauden aikana. Nämä havainnot liitty-

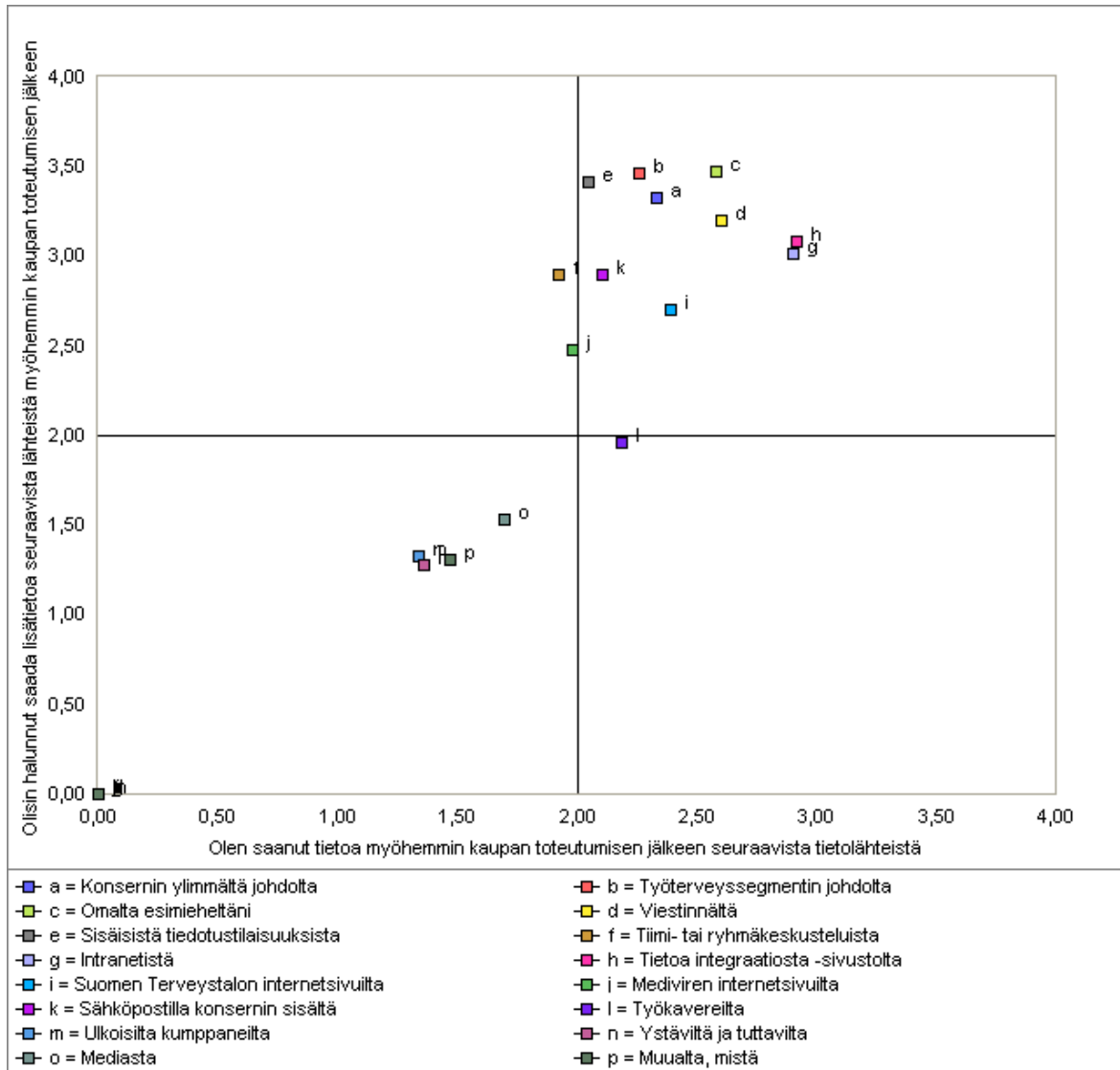
vät myös henkilöstön kokemaan viestinnän riittämättömyyteen, jota käsitellen tarkemmin luvussa 5.2.

Taulukko 8. Tietolähteet myöhemmin yrityskaupan toteutumisen jälkeen.

	Olen saanut tietoa myöhemmin kaupan toteutumisen jälkeen seuraavista tietolähteistä						Olisin halunnut saada lisätietoa seuraavista lähteistä myöhemmin kaupan toteutumisen jälkeen					Yhteensä
	Täysin samaa mieltä (Arvo: 4)	Lähes samaa mieltä (Arvo: 3)	Hieman eri mieltä (Arvo: 2)	Täysin eri mieltä (Arvo: 1)	En osaa sanoa (Arvo: 0)		Täysin samaa mieltä (Arvo: 4)	Lähes samaa mieltä (Arvo: 3)	Hieman eri mieltä (Arvo: 2)	Täysin eri mieltä (Arvo: 1)	En osaa sanoa (Arvo: 0)	
Konsernin ylimmältä johdolta (avg: 2,33)		Konsernin ylimmältä johdolta (avg: 3,32)						100 %				
Työterveyssegmentin johdolta (avg: 2,26)		Työterveyssegmentin johdolta (avg: 3,46)						100 %				
Omalta esimieheltäni (avg: 2,58)		Omalta esimieheltäni (avg: 3,47)						100 %				
Viestinnältä (avg: 2,60)		Viestinnältä (avg: 3,20)						100 %				
Sisäisistä tiedotustilaisuuksista (avg: 2,05)		Sisäisistä tiedotustilaisuuksista (avg: 3,42)						100 %				
Tiimi- tai ryhmäkeskusteluista (avg: 1,92)		Tiimi- tai ryhmäkeskusteluista (avg: 2,90)						100 %				
Intranetistä (avg: 2,90)		Intranetistä (avg: 3,02)						100 %				
Tietoa integraatiosta -sivustolta (avg: 2,92)		Tietoa integraatiosta -sivustolta (avg: 3,08)						100 %				
Suomen Terveystalon internetsivuilta (avg: 2,39)		Suomen Terveystalon internetsivuilta (avg: 2,70)						100 %				
Mediviren internetsivuilta (avg: 1,98)		Mediviren internetsivuilta (avg: 2,48)						100 %				
Sähköpostilla konsernin sisältä (avg: 2,11)		Sähköpostilla konsernin sisältä (avg: 2,90)						100 %				
Työkavereilta (avg: 2,19)		Työkavereilta (avg: 1,96)						100 %				
Ulkoisilta kumppaneilta (avg: 1,34)		Ulkoisilta kumppaneilta (avg: 1,33)						100 %				
Ystävilta ja tuttavilta (avg: 1,36)		Ystävilta ja tuttavilta (avg: 1,28)						100 %				
Mediasta (avg: 1,69)		Mediasta (avg: 1,53)						100 %				
Muualta, mistä (avg: 1,47)		Muualta, mistä (avg: 1,30)						100 %				
Yhteensä	10 %	25 %	23 %	29 %	12 %		31 %	18 %	15 %	22 %	14 %	

Seuraavasta taulukosta 9 näkyvät vielä taulukkoa 8 havainnollisemmin erot toteutuneissa tietolähteissä suhteessa toivottuihin lisätiedon lähteisiin myöhemmin yrityskaupan toteutumisen jälkeen. Mitä kauempana oikealla kutakin tietolähdettä kuvaava neliö on taulukossa, sitä useampi vastaaja on saanut kyseiseltä tietolähteeltä tietoa. Mitä ylempänä taulukossa neliö on, sitä useampi vastaaja olisi halunnut saada lisätietoa kyseiseltä tietolähteeltä.

Taulukko 9. Tietolähteet myöhemmin yrityskaupan toteutumisen jälkeen suhteessa toivottuun.



Kysyttäessä merkittävimpiä yrityskauppaan liittyviä tietolähteitä sellaisilta työntekijöiltä, jotka eivät olleet esimiesasemassa, kärkeen nousi konserniviestintä. Oma esimies oli toisena. Painotetut keskiarvot eri tietolähteille asteikolla 1–7, jossa yksi on merkittävin ja seitsemän vähiten merkittävä, olivat konserniviestinnän osalta 3,1 ja oman esimiehen kohdalla 3,2. Muiden tietolähteiden osalta painotetut keskiarvot olivat tärkeysjärjestyksessä seuraavat: yksikön johtaja (osalla vastaajista samalla esimies) 3,5, ylin johto 4,2, aluejohto 4,3, segmentin johtaja 4,6 ja muu konsernihallinto 4,9.

4.2.3 Esimiesviestintä

Kuten edellä luvusta 4.2.2 on havaittavissa, esimiesviestintä osoittautui yrityskaupan viestintäprosessissa jonkinlaiseksi ongelma-alueeksi. Esimiesviestintää ei koettu riittäväksi eikä esimiehillä koettu olevan riittäviä eväitä ja tietoa, jota olisi voinut viedä eteenpäin esimiesten omassa työympäristössä.

”Väliportaiden (aluejohtajat, yksikönjohtajat) antama tiedotus on puuttunut täysin. Kun tietoa sitten yritetään heiltä pyytää, niin hekin sanovat, että tietävät vain sen, mitä intrassa lukee. Alue- ja yksikönjohtajien pitäisi olla paremmin selvillä mitä konsernihallinnossa tapahtuu ja heidän pitäisi pystyä selittämään se alaspäin käytännön toimenpiteinä.”

Työntekijä (Terveystalosta)

Vastaajista, jotka eivät olleet esimiesasemassa, 52 prosenttia olisi halunnut omalta esimieheltään enemmän tietoa, kuin mitä tämä on kyennyt antamaan. Lisäksi 26 prosenttia oli lähes samaa mieltä. Hieman tai täysin eri mieltä oli 22 prosenttia näistä vastaajista (13 prosenttia hieman eri mieltä, 9 prosenttia täysin eri mieltä). Enemmistö katsoi myös oman esimiehensä ainakin jossain määrin epäonnistuneen yrityskauppaan liittyvien asioiden viestimisessä. Oman esimiehensä toimintaa yrityskauppaan liittyvien asioiden viestimisessä piti täysin onnistuneena 16 prosenttia ja lähes onnistuneena 24 prosenttia vastanneista työntekijöistä. Hieman eri mieltä oli 29 prosenttia ja täysin eri mieltä 28 prosenttia. Avoimien vastausten perusteella myös esimiehensä toimintaa jossain määrin epäonnistuneena pitäneiden joukossa oli sellaisia, jotka totesivat, että syy ei varsinaisesti ollut esimieheissä, koska tämäkään ei saanut sen enempää tietoa mistään kuin työntekijät.

”Oma esimieheni on tehnyt parhaansa, hänelläkään ei tietoa ole sen enempää.”

Työntekijä (Medivireestä)

”Hän ei ole pystynyt antamaan tietoa, kun ei itsekään tiedä.”

Työntekijä (Terveystalosta)

Esimiehiltä itseltään kysyttiin, olivatko he saaneet riittävästi tietoa Terveystalon ylimmältä johdolta, Terveystalon viestinnältä ja toisaalta muualta Terveystalon konsernihallinnosta, jotta he ovat voineet suunnata toimintaa omalla toimipaikallaan. Vastausten perusteella esimiehet olivat kaikkein tyytyväisimpiä konserniviestinnästä saamansa tie-

don riittävyteen: Täysin riittäväksi tiedon arvioi 19 prosenttia ja lähes riittäväksi 49 prosenttia esimiehistä. Hieman riittämättömänä tietoa piti 19 prosenttia ja täysin riittämättömänä 14 prosenttia esimiehistä. Muualta Terveystalon konsernihallinnosta saatua tietoa piti riittävänä 26 prosenttia ja lähes riittävää niin ikään 26 prosenttia esimiehistä. Hieman riittämättömäksi tästä lähteestä saadun tiedon koki 32 prosenttia ja täysin riittämättömäksi 13 prosenttia esimiehistä. Terveystalon ylin johto koettiin esimiesten keskuudessa näistä kolmesta tietolähteestä riittämättömimmäksi. Riittävänä ylimmältä johdolta saatua tietoa piti 28 prosenttia ja lähes riittävänä 18 prosenttia esimiehistä, kun taas hieman riittämättömänä saatua tietoa piti 28 prosenttia ja täysin riittämättömänä 23 prosenttia esimiehistä.

Medivireestä tulleet esimiehet kokivat tietomäärän eri lähteistä yleisesti ottaen selvästi riittämättömämmäksi kuin muut esimiehet. Silti Medivireestä tulleet alaiset näkivät oman esimiehensä onnistuneen yrityskauppaviestinnässä selvästi useammin kuin muun yrityskaupan kautta tai suoraan Terveystalon palkkalistoille tulleet alaiset. Medivireestä tulleet alaiset kaipasivat myös hieman vähemmän lisätietoa omalta esimieheltään kuin muut. Olen koonnut seuraavaan taulukkoon 10 esimiesten ja toisaalta alaisten antamat vastaukset eriteltynä työntekijän alkuperän mukaan. Luku taulukossa on keskiarvo vastauksista asteikolla 1–4, jossa 1=täysin eri mieltä, 2=hieman eri mieltä, 3=lähes samaa mieltä ja 4=täysin samaa mieltä.

Taulukko 10. Arviot esimiesviestinnästä; Medivireestä ja muualta tulleet.

Esimiehet:	Medivireestä	Muualta	Kaikki
Olen saanut Terveystalon ylimmältä johdolta riittävästi tietoa, jotta olen voinut suunnata toimintaa omalla toimipaikallani	2,42	2,63	2,53
Olen saanut Terveystalon viestinnältä riittävästi tietoa, jotta olen voinut suunnata toimintaa omalla toimipaikallani	2,44	3,00	2,73
Olen saanut muualta Terveystalon konsernihallinnosta riittävästi tietoa, jotta olen voinut suunnata toimintaa omalla toimipaikallani	2,42	2,94	2,68
Alaiset:	Medivireestä	Muualta	Kaikki
Olisin halunnut omalta esimieheltäni enemmän tietoa, kuin mitä hän on kyennyt antamaan	3,14	3,39	3,21
Oma esimieheni on mielestäni onnistunut yrityskauppaan liittyvien asioiden viestimisessä	2,47	1,82	2,28

Luettavuuden helpottamiseksi keskiarvot on merkitty eri väreillä sen mukaan, kuinka positiivinen keskiarvo on yrityksen kannalta. Värikoodit on jaettu neljään eri väriin siten, että punaisella merkitään keskiarvot 1,00–1,74, oranssilla 1,75–2,49, vaaleankeltaisella 2,50–3,24 ja vihreällä 3,25–4,00. Toiseksi viimeisessä väitteessä värikoodauk-

sessä on kuitenkin huomioitu väitteen negatiivisuus, jolloin värit on merkitty päinvas-
toin.

Kaikista esimiehistä 59 prosenttia koki saaneensa riittävästi tukea omalta esimieheltään
yrityskauppaan liittyvien asioiden viestimisessä omille alaisilleen. Loppuosan eli 41
prosentin mielestä tuki oli riittämätöntä.

Vaikeimmiksi asioiksi yrityskauppaan liittyvässä viestinnässä esimiehet kokivat muun
muassa tiedonsaannin vaikeudet, eri asioita koskevan epäselvyyden sekä tiedon seka-
vuuden ja muuttumisen.

”Sähköposti- ja intraviestimisen. Ymmärrän, että suuressa konsernissa on näin tehtävä,
mutta toivoisin esimiehille omaa "intraa", jossa asioita voisi perustella tarkemmin. Käytän-
nön ohjeet ja toimintatavan muutokset (myös intran ohjeet) tulevat usein viimeistelemättö-
minä aiheuttaen kysymystulvan ja korjaustarpeen. Henkilöstö kysyy paljon ja aina ei ole ol-
lut vastausta antaa. Mielestäni esimiehet olisi voinut sparrata paremmin yrityskauppaan liit-
tyvistä asioista. Nyt olemme saaneet suunnilleen saman tiedon kuin muukin henkilöstö ja
kuitenkin perusteltaessa asioita henkilöstölle on oltava syvempää tietoa.”

Esimies (Medivireestä)

”Tulevien toimintatapojen hahmottumattomuus, tietojärjestelmäkysymyksen avoimuus.”

Esimies (Terveystalosta)

”Epäselvät vastuut / toiminnan organisointi ja suunnittelu”

Esimies (Terveystalosta)

Yllä olevista esimerkeistä käy ilmi muun muassa esimiesten toimintaa vaikeuttaneet
epäselvyydet konsernin työntekijöiden vastuualueista ja toiveet esimiesten parempaan
tukemiseen erityisesti tarjoamalla heille syvällisempää tietoa yrityskaupan vaikutuksista,
jotta he voisivat perustella asioita alaisilleen. Esimiehet kokivat hankalaksi sen, että
tiesivät ainoastaan sen, minkä alaisetkin saattoivat intranetistä lukea – joskus ennen
esimiestään.

4.3 Yhteenveto

Tässä alaluvussa kokoan lyhyesti yhteen luvussa 4 saatuja tutkimustuloksia.

Vaikka tutkimuksessani koko henkilöstöllä oli mahdollisuus vastata molempiin kyselyihin, vastausprosentti jäi molemmilla kerroilla pieneksi. Ensimmäisessä kyselyssä se oli 9,2 ja toisessa 3,3. Vastaajaryhmien osalta molemmissa kyselyissä painottuivat toisaalta Medivireestä tulleet työntekijät ja toisaalta työterveyspalveluissa työskentelevät työntekijät. Toiseen kyselyyn vastanneista 76 prosenttia ilmoitti vastanneensa myös vuotta aiemmin tehtyyn kyselyyn.

Selvitettäessä sisäisessä viestinnässä käsiteltyjä aiheita henkilöstöltä kysyttiin, mitä annetuista seitsemästä aihealueesta oli käsitelty. Aihealueet olivat kaupan perusteet, kaupan sisältö, kaupan toteutumisen aikataulu, jota myöhemmin integraation edetessä vastasi integraation etenemisen aikataulu, kaupan vaikutus Terveystalon ja toisaalta Medivireen toimintaan, vaikutus vastaajan toimipaikan toimintaan sekä vaikutus omaan toimenkuvaan. Aluksi viestinnän aiheet painottuivat vastausten perusteella kaupan toteutumisen aikatauluun sekä kaupan sisällön ja perusteiden käsittelyyn. Myöhemmin näiden rooli pieneni ja aiheita käsiteltiin henkilöstön mielestä lähestulkoon yhtä paljon. Vähiten vastaajien mielestä käsiteltiin kaupan vaikutusta vastaajan omaan toimenkuvaan.

Tulokset ovat odotettua verrattuna saatuihin tietoihin konserniviestinnän sisällöistä. Aluksi ei ollut tietoa yrityskaupan vaikutuksista yleistä tasoa yksityiskohtaisemmin. Toisaalta konserniviestinnän käyttämä pääasiallinen viestintäkanava intranet ei myöskään ollut tarkoitettu muuhun kuin koko konsernia koskevaan yleisen tason viestintään.

Kaikkia kysytyistä aihealueista olisi kuitenkin toivottu käsiteltävän keskimäärin useammin kuin niitä todellisuudessa käsiteltiin. Useimmin olisi toivottu tietoa kaupan vaikutuksista oman toimipaikan toimintaan, integraation etenemisen aikataulusta ja kaupan vaikutuksista työterveyspalvelujen toimintaan. Yrityskauppautisen teki ongelmalliseksi sen ajoittuminen keskelle pahinta lomakautta kesäkuun lopussa. Viestintään tuli lomien vuoksi pitkä tauko, joten lisätietoa julkistetun pörssitiedotteen lisäksi ei saatu. Heti kaupan tapahduttua henkilöstö saikin eniten tietoa mediasta. Sisäisen tiedon puuttumisesta seurasi, että liikkeelle lähti erilaisia huhuja.

Viestinnän pääasiallisena kanavana on ollut intranet – aluksi yhteinen Tietoa integraatiosta -sivusto ja myöhemmin uusi yhteinen intranet. Tietoa integraatiosta -sivuston kysymyspalsta sai henkilöstöltä kiitosta. Ongelmia aiheutti kuitenkin kasvokkaisviestinnän vähäisyys. Vastaajat kokivat muun muassa, ettei yhteisiä tilaisuuksia henkilöstön keskuudessa ollut riittävästi. Sisäisistä lähteistä eniten tietoa saatiin intranetistä ja Tietoa integraatiosta -sivustolta, mutta eniten sitä toivottiin saatavan omalta esimieheltä, konsernin ylimmältä johdolta, sisäisistä tiedotustilaisuuksista ja työterveyssegmentin johdolta.

Esimiesviestintä osoittautui yrityskaupan viestintäprosessissa jonkinlaiseksi ongelma-alueeksi. Ei-esimiesasemassa olevista vastaajista enemmistö katsoi oman esimiehensä ainakin jossain määrin epäonnistuneen yrityskauppaan liittyvien asioiden viestimisessä. Osa vastaajista arvioi, ettei syy välttämättä ollut esimieheissä, koska tämä ei saanut sen enempää tietoa kuin työntekijätkään. Enemmistö olisi halunnut omalta esimieheltään enemmän tietoa, kuin mitä tämä on kyennyt antamaan.

Kun esimiehet itse arvioivat ylimmältä johdolta, konserniviestinnältä ja muualta konsernihallinnosta saamaansa tietomäärää, olivat he tyytyväisimpiä konserniviestinnästä saamaansa tiedon riittävyteen. Kaikkien lähteiden osalta viestintää pidettiin keskiarvossa mitattuna hienoisen enemmistön mielestä riittävänä toiminnan suuntaamiseksi omalla toimipaikalla. Liki kolme viidestä esimiehestä ilmoitti myös saaneensa riittävästi tukea omalta esimieheltään yrityskauppaan liittyvien asioiden viestimisessä alaisille. Esimiesviestintää käsittelen vielä myöhemmin luvussa 6.

5 Henkilöstön reaktiot ja suhtautuminen viestintään seitsemän ensimmäisen kuukauden aikana

Yhdistyneen yhtiön henkilöstö reagoi yrityskauppatilanteessa monin eri tavoin. Tässä luvussa perehdyn siihen, minkälainen kaupan osapuolten henkilöstön suhtautuminen oli yrityskauppautiseen ja myöhemmin integraation edetessä koko prosessiin. Aluksi käsittelemme henkilöstön kokemia tunteita ja reaktioita sekä niihin liittyvää sitoutumishalua. Samalla sivuan myös yhtiön strategiaviestintää strategian ohjauskyvyn kautta ja ylim-

män johdon toimintaa. Sen jälkeen tutkin henkilöstön suhtautumista toteutuneeseen viestintään tarkastelemalla sitä, kuinka riittäväksi henkilöstö koki saamansa viestinnän ja kuinka hyväksi viestintä koettiin. Lopuksi selvitän organisaatiokulttuurin ja sen osana viestintäkulttuurin muuttumista yhdistyneessä yrityksessä.

Luvussa tarkastellaan siis pelkän viestinnän ohella myös siihen liittyviä taustatekijöitä, eli henkilöstön kokemia tunteita ja reaktioita sekä organisaatiokulttuuria. Henkilöstön reaktioiden selvittäminen auttaa hahmottamaan viestinnän mahdollisia vaikutuksia niihin ja organisaatiokulttuurin tarkastelu puolestaan ymmärtämään viestinnän toimintaympäristöä.

5.1 Henkilöstön kokema epävarmuus ja muut reaktiot

Kuten aiemmin luvussa 3.1.2 totesin, yrityskauppa herättää epävarmuutta työntekijöiden keskuudessa, erityisesti ostetussa yrityksessä. Tämä oli tilanne myös Medivire-kaupassa. Vastausten mukaan eniten koettiin juuri epävarmuutta: 47 prosenttia vastaajista oli täysin sitä mieltä ja 24 prosenttia lähes samaa mieltä, että tieto yrityskaupasta herätti epävarmuutta. 18 prosenttia vastaajista ei kokenut lainkaan epävarmuutta. Lähes puolet vastaajista (46 prosenttia) pelkäsi ainakin jossain määrin irtisanomisista. Medivireestä tulleiden työntekijöiden keskuudessa epävarmuus ja pelko irtisanomisista oli yleisempää kuin ostajayritys Terveystalossa ennen kauppaa työskennelleillä. Medivireestä tulleista työntekijöistä epävarmuutta koki ainakin jossain määrin 74 prosenttia ja ainakin hieman pelkoa irtisanomisista 48 prosenttia, kun Terveystalosta tulleilla vastaavat luvut olivat 54 prosenttia ja 32 prosenttia. Kaikkein yleisimpiä nämä tunteet olivat kuitenkin muun yrityskaupan kautta yhtiöön tulleiden keskuudessa. Heistä 84 prosenttia koki epävarmuutta ainakin hieman ja 67 prosenttia ainakin jossain määrin pelkoa irtisanomisista. Irtisanoutumishalu oli yleisintä Medivireestä tulleilla, joskaan ei kovin yleistä. Heistä 31 prosenttia oli kokenut ainakin hieman halua irtisanoutua.

Positiivisia tunteita, eli innostusta uusista mahdollisuuksista, toiveita uralla etenemisestä, motivaatiota, sitoutumishalua ja positiivista asennetta Terveystaloa kohtaan heräsi myös, joskin keskimäärin alle puolella vastaajista. Medivireestä tullut henkilöstö koki positiivisia tunteita harvemmin kuin Terveystalosta tullut henkilöstö.

Taulukko 11. Yrityskauppautisen herättämät tunteet.

Tieto yrityskaupasta herätti minussa						Yhteensä
	Täysin samaa mieltä (Arvo: 4)	Lähes samaa mieltä (Arvo: 3)	Hieman eri mieltä (Arvo: 2)	Täysin eri mieltä (Arvo: 1)	En osaa sanoa (Arvo: 0)	
Innostuksen uusista mahdollisuuksista (avg: 2,23)						100 %
Toiveen uralla etenemisestä (avg: 2,03)						100 %
Motivaatiota (avg: 2,07)						100 %
Halun sitoutua laajentuneeseen konserniin (avg: 2,22)						100 %
Kiinnostusta ja positiivista asennetta Suomen Terveystaloa kohtaan (avg: 2,24)						100 %
Epävarmuutta (avg: 3,00)						100 %
Pelkoa irtisanomisista (avg: 2,47)						100 %
Halun irtisanoutua (avg: 1,91)						100 %
Halun pitäytyä vanhoissa rutiineissa (avg: 1,86)						100 %
Tunteen, että yrityksen johto petti luottamukseni (avg: 2,34)						100 %
Yhteensä	16 %	21 %	28 %	31 %	4 %	

Ehkä hieman yllättäen vähiten haluttiin pitäytyä vanhoissa rutiineissa. Vain neljä prosenttia kaikista vastaajista halusi pitäytyä vanhoissa rutiineissa, 16 prosenttia oli lähes samaa mieltä. Usein muutostilanteissa turvaa haetaan juuri vanhoista rutiineista ja näistä halutaan pitää kiinni (ks. luku 3.1.1). Tulos on mielenkiintoinen myös siltä kannalta, että etenkin Medivireestä tullut henkilöstö oli pitkään siinä virheellisessä uskossa, että heidän entinen toimintatapansa tuodaan sellaisenaan yhdistyneen yrityksen toimintata- vaksi. Tätä asiaa tarkastelen kuitenkin tarkemmin luvussa 5.3 organisaatiokulttuurin yhteydessä. Medivireestä tulleiden työntekijöiden keskuudessa halu pitää kiinni vanhoista rutiineista oli hieman yleisempää kuin muiden työntekijöiden keskuudessa, mutta heistäkin vain viisi prosenttia halusi pitäytyä vanhoissa rutiineissa, 17 prosenttia oli lähes samaa mieltä. Vastaavat luvut Terveystalosta tulleilla olivat kaksi ja 13 prosenttia sekä muun yrityskaupan kautta yhtiöön tulleilla neljä ja 21 prosenttia.

Vastaajista 41 prosenttia tunsi menettäneensä luottamuksen johtoon ainakin osittain. Luottamuksen säilyttämisen suhteen näyttää olevan merkitystä ensinnäkin sillä, kuinka kauan vastaaja oli työskennellyt yhtiössä ennen yrityskauppaa, ja toisaalta sillä, oliko vastaaja ostajayrityksestä vai ostetusta yrityksestä. Työntekijät, jotka olivat ehtineet olla ostetussa tai ostajayrityksessä alle kaksi vuotta yrityskaupan tapahtumahetkellä, suhtautuivat johtoon muita selvästi luottavaisemmin. Heidän vastaustensa keskiarvo oli 1,8, kun se 2–10 vuotta yhtiössä olleiden osalta oli 2,6 ja yli 10 vuotta yhtiössä olleiden osalta 2,4 (asteikko ja väite taulukossa 11). Myös suoraan Terveystaloon palkattu henkilöstö luotti johtoon enemmän kuin Medivireestä tullut henkilöstö, josta niukka enemmistö tunsi johdon pettäneen luottamuksen ainakin jossain määrin. Suoraan Terveystaloon palkattujen työntekijöiden vastausten keskiarvo oli 1,5, kun Medivireestä tulleiden vastaajien keskiarvoksi tuli 2,6. Muun yrityskaupan kautta yhtiöön tulleiden työntekijöiden vastausten keskiarvo oli 2,1.

Avoimissa vastauksissa korostui pelko hyviksi koettujen asioiden, kuten toimintatapojen ja yrityskulttuurin, häviämisestä. Avoimista vastauksista heijastui myös se, että osapuolet eivät tunteneet riittävästi toistensa tapaa toimia, mikä aiheutti epäluuloa ja väärinkäsityksiä.

Merkille pantavaa tuloksissa on se, että ne vastaajat, jotka antoivat kaikkein parhaimmat kokonaisarvosanat yrityskauppaan liittyvälle sisäiselle viestinnälle, kokivat myös eniten positiivisia ja vähiten negatiivisia tunteita kauppaan liittyen. Tämä on selvästi havaittavissa seuraavalla sivulla olevasta taulukosta 12, jossa on esitetty vastaajien vastausten keskiarvot vasemmassa sarakkeessa oleviin väittämiin ryhmiteltynä sen mukaan, minkä kokonaisarvosanan he ovat antaneet yrityskauppaan liittyvälle viestinnälle. Tästä voidaan päätellä, että hyvä sisäinen viestintä lisää positiivisia tunteita ja halua sitoutua sekä vähentää kielteisiä tunteita henkilöstön keskuudessa.

Taulukko 12. Positiiviset ja negatiiviset tunteet suhteessa viestinnän kokonaisarvosanaan.

Tieto yrityskaupasta herätti minussa	Viestinnän kokonaisarvosana			
	Erittäin hyvä	Melko hyvä	Välttävä	Huono
Innostuksen uusista mahdollisuuksista	3,3	2,7	2,1	1,7
Toiveen uralla etenemisestä	2,4	2,3	2,0	1,8
Motivaatiota	3,2	2,5	2,0	1,6
Halun sitoutua laajentuneeseen konserniin	3,5	2,6	2,2	1,7
Kiinnostusta ja positiivista asennetta Terveystaloa kohtaan	3,5	2,7	2,2	1,8
Epävarmuutta	2,0	2,6	3,1	3,4
Pelkoa irtisanomisista	1,5	2,0	2,6	2,9
Halun irtisanoutua	1,0	1,4	2,0	2,3
Halun pitäytyä vanhoissa rutiineissa	1,3	1,9	1,9	2,0
Tunteen, että yrityksen johto petti luottamukseni	1,3	1,6	2,4	3,0

Vastausvaihtoehdot väittämiin olivat 1=täysin eri mieltä, 2=hieman eri mieltä, 3=lähes samaa mieltä ja 4=täysin samaa mieltä. Vastausten keskiarvoihin on laitettu värikoodit helpottamaan hahmottamista. Värikoodit on jaettu neljään eri väriin siten, että punaisella merkitään keskiarvot 1,00–1,74, oranssilla 1,75–2,49, vaaleankellertävällä 2,50–3,24 ja vihreällä 3,25–4,00. Vihreä väri tarkoittaa yrityksen kannalta positiivisempaa arviota kuin asteikon seuraava väri vaaleankellertävä. Punainen on yrityksen kannalta negatiivisin. Värikoodauksessa on otettu huomioon kuitenkin negatiivisia tunteita ilmentävät viisi viimeistä väittämää, jolloin värikoodaus on ollut päinvastainen.

5.1.1 Työntekijöiden ja johdon sitoutuminen yhdistyneeseen yhtiöön

Työntekijöiden halu sitoutua uuteen, laajentuneeseen yhtiöön on johdon kannalta erityisen toivottavaa, kuten luvussa 3.2.2 toin esiin. Työntekijöiden vastausten perusteella voidaan havaita muutamia seikkoja, jotka näyttävät liittyvän työntekijöiden sitoutumishalukkuuteen.

Kun aiemmin esitettyjä vastauksia luottamuksen menettämisestä yrityksen johtoon tarkastellaan myös sitoutumishalun osalta, havaitaan, että johtoon luottavaisimmin suhtautuneet olivat myös muita selvästi halukkaampia sitoutumaan laajentuneeseen konserniin ja että tieto herätti heissä muita enemmän kiinnostusta ja positiivista asennetta Terveystaloa kohtaan. Myös motivaatiota tieto herätti johtoon luottavaisesti suhtautuneilla muita enemmän.

Tarkemmin tiedot ovat nähtävissä alla olevasta taulukosta 13, johon on koottu keskiarvot eri vastaajaryhmien vastauksista esitettyihin väittämiin taulukon vasemmassa reunassa. Vastausten keskiarvot on värikoodattu kuten edellä taulukossa 12, eli punaisella merkitään keskiarvot 1,00–1,74, oranssilla 1,75–2,49, vaaleankellertävällä 2,50–3,24 ja vihreällä 3,25–4,00. Vihreä väri on yrityksen kannalta positiivisin ja taulukossa näkyvistä väreistä tumma oranssi negatiivisin. Huomioitavaa on, että viimeisin väite on sikäli käänteinen, että sen vastauksissa keskiarvo on yrityksen kannalta sitä positiivisempi, mitä pienempi se on, kun muissa väittämissä korkeampi keskiarvo viittaa positiivisempaan reaktioon. Tämä on otettu huomioon värikoodauksessa.

Taulukko 13. Sitoutumishalu ja muut siihen liittyvät tekijät eri vastaajaryhmillä.

Tieto yrityskaupasta herätti minussa	Työskentelyvuodet yhtiössä ennen yrityskauppaa			Tullut Terveystaloon		
	Alle 2	2–10	Yli 10	Medivireestä	Muun yrityskaupan kautta	Suoraan Terveystaloon
Halun sitoutua laajentuneeseen konserniin	2,7	2,1	2,0	2,0	2,8	2,7
Kiinnostusta ja positiivista asennetta Suomen Terveystaloa kohtaan	2,7	2,2	2,0	2,0	2,8	2,8
Motivaatiota	2,6	1,9	1,9	1,9	2,5	2,6
Tunteen, että yrityksen johto petti luottamukseni	1,8	2,6	2,4	2,6	2,1	1,5

Taulukosta havaitaan, että kaksi työntekijäryhmää erottuu joukosta: ensinnäkin alle kaksi vuotta ennen yrityskauppaa yhtiössä (kummassa kaupan osapuolella tahansa) työskennelleet, jotka suhtautuivat yrityskauppaan positiivisimmin, ja toisaalta Medivireestä Terveystaloon tulleet työntekijät, jotka suhtautuivat yrityskauppaan negatiivisimmin.

Sitoutumishalukkuus yrityskaupan myötä laajentuneeseen yhtiöön, luottamuksen säilyttäminen yrityksen johtoon, kiinnostus ja positiivinen asenne Terveystaloa kohtaan sekä motivaatio näyttäisivät siis jossain määrin liittyvän toisiinsa. Kuitenkin vastausten perusteella on vaikea sanoa, missä määrin mikäkin tunne vaikuttaa toisiinsa, eli vaikuttaako esimerkiksi motivaatio kiinnostukseen ja positiiviseen asenteeseen Terveystaloa kohtaan enemmän kuin luottamus yritysjohtoon. Vastaukset jättävät sijan myös muna–kana-asetelmalle, eli niistä on vaikea päätellä, mikä tunne on herännyt ensimmäisenä ja vaikuttanut mihinkin toiseen tunteeseen.

Yrityskaupalle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi on työntekijöiden sitoutumisen ohella hyvin tärkeää myös johdon sitoutuminen uudistuneeseen yhtiöön. Kuten luvussa kolme totesin, johdon omakohtainen sitoutuminen ja toiminnallinen esimerkki vaikuttavat osaltaan siihen, syntyykö yrityskaupan seurauksena positiivinen vai negatiivinen ilmapiiri (Erkkilä 2001, 133). Taulukon 11 viimeisen kohdan vastaus luottamuksen pettämisestä heijastaa strategiaviestinnän onnistumisen ohella (ks. seuraava luku 5.1.2) myös sitä, että johdon sitoutumisessa ja esimerkissä olisi ollut henkilöstön mielestä toimomisen varaa.

Yrityskauppatutkijoiden keskuudessa ollaan yhtä mieltä siitä, että yrityskauppatilanteessa on tärkeää saada ostetun yrityksen avainhenkilöt pidettyä yhdistyvässä yrityksessä ja sitoutumaan uuteen yhtiöön (mm. Kariola 2007a). Jo vuodelta 1985 olevassa teoksessa Yritysosot ja yritysten sulauttaminen muistutetaan ostetun yrityksen ylimmän johdon tärkeästä asemasta. ”Ylin johtaja on juuri se henkilö, jonka haluat motivoida positiivisesti; ensimmäinen, jonka haluat tuntevan, että hän kuuluu työryhmään. Jos onnistut tässä, tämä yhteenkuuluvuuden tunne siirtyy nopeasti koko ostetun yrityksen organisaatioon.” (Mt. 152.) Samassa yhteydessä muistutetaan, että ostetun yrityksen johtajan tulisi päästä mahdollisimman korkealle uudessa organisaatiossa, jotta hän tuntee itsensä arvostetuksi ja tärkeäksi.

Ostetun Medivireen toimitusjohtaja sijoitettiin uudessa yhtiössä työterveyssegmentin johtajaksi. Kyseinen segmentti on yksi kolmesta liiketoiminta-alueesta Terveystalossa. Entistä toimitusjohtajaa uusi tehtävä ei ilmeisesti motivoinut tai uusi organisaatio ei herättänyt halua sitoutua, ja hän jätti yhtiön vuoden 2007 lopussa. Vaikka ero todennäköisesti oli kova paikka Medivireestä tulleelle henkilöstölle, saattoi se olla yhdistymisprosessin kannalta tärkeä. Oli nimittäin viitteitä siitä, että juuri Medivireen toimitusjohtaja oli ollut yksi niistä, jotka olivat viestineet Medivireen työntekijöille, että yhdistymisen myötä työterveyspalveluissa on tarkoitus säilyttää Medivireen tapa toimia – ei etsiä yhdessä parhaita toimintatapoja (Verho 2008, Verho 2009). Tämä viittaa vahvasti siihen, että entinen toimitusjohtaja ei lopulta ollut valmis sitoutumaan uusiin tavoitteisiin.

Erkkilä (2001, 114–115) on havainnut, että heti yrityskaupan julkistamisen jälkeen, jolloin myös ostetun yrityksen johto on epävarma oman asemansa ja toisaalta ostajayrityksen tulevaisuuden suunnitelmista, voi ostetun yrityksen viestintä poiketa ostajan tavoit-

teiden ja visioiden viestinnästä. Tämä on yleensä tahatonta ja johtuu siitä, että viestin välittäjä ei ole ymmärtänyt tai hyväksynyt viestin sisältöä ja tavoitteita. Siksi ostajayrityksen johdon yhdessä ostetun yrityksen johdon kanssa tulisi tutkijan mukaan käyttää paljon aikaa varmistukseen, että koko johdolla ja kaikilla viestintään osallistuvilla on käytössään sama tieto ja että nämä myös sitoutuvat viestiin.

5.1.2 Strategian ohjauskyky

Työntekijöiden tunne, että johto petti luottamuksen, voi heijastaa osittain myös sitä, että työntekijöiden keskuudessa ei ollut selvyttä yrityksen strategiasta.

Vuoden 2006 vuosikertomuksessaan Terveystalo kertoi strategiastaan muun muassa seuraavaa (Suomen Terveystalo 2009, 19):

”Suomen Terveystalo -konsernin tavoitteena on olla liikevaihdolla mitattuna Suomen johtava yksityinen terveystalopalveluja tuottava yritys vuoden 2008 loppuun mennessä. Strategian ydin on voimakas ja kannattava kasvu sekä orgaanisesti että yritysostoin.

Orgaanisen kasvun lisäksi Suomen Terveystalo tutkii jatkuvasti uusia yritysostomahdollisuuksia.”

Strategian mukaan yritysostot kuuluivat selvästi Terveystalon kasvuvaihtoehtoihin. Yrityskauppa tuli kuitenkin osalle henkilöstöstä täytenä yllätyksenä. Noin 38 prosenttia kaikista vastaajista ei osannut odottaa työnantajayhtiönsä tekevän yrityskauppoja. Suoraan Terveystaloon palkatuista 77 prosenttia osasi odottaa yrityskauppoja. Tämä luku on yllättävän alhainen, kun tiedetään, että Terveystalon strategiaan on avoimesti ilmoitettu kuuluvan kasvu yrityskauppojen kautta. Niistä vastaajista, jotka olivat tulleet Terveystaloon jonkin muun yrityskaupan kautta, 92 prosenttia osasi odottaa yrityskauppoja tapahtuvan.

Medivireen työntekijöistä sen sijaan vain noin puolet (53 prosenttia) odotti yrityskauppoja tapahtuvan. Osa heistä kuitenkin odotti, että Medivire olisi ollut ostajayritys mahdollisessa yrityskaupassa.

”Osasin odottaa, mutta luulin sen käyvän niin päin, että Medivire ostaa sairaala- ja erikoislääkäripalveluja.”

Työntekijä (Medivireestä)

Talouden lainalaisuuksia paremmin tunteville työntekijöille yrityskauppa ei tullut Medivireessä yllätyksenä. Yhtiön pääomistajana oli jo muutaman vuoden ajan ollut pääomasijoittaja, eikä pääomasijoittajien toimintatapaan kuulu pitkäaikainen omistus sijoitusyhtiössä. Yrityskaupasta yllättyneiden työntekijöiden suhteellisen suuri osuus antaa viitteitä sisäisen strategiaviestinnän puutteista molemmissa kaupan osapuolissa.

Vastausten perusteella näyttää siltä, että yrityskaupan yllätyksellisyys liittyy siihen, millaisia tunteita yrityskauppa on työntekijässä herättänyt. Ne työntekijät, joille yrityskauppa tuli yllätyksenä, kokivat muita enemmän negatiivisia tunteita ja suhtautuivat yrityskauppaan negatiivisemmin. Yllätyksellisyys liittyi myös tunteeseen siitä, että johto oli pettänyt luottamuksen.

”Tieto yrityskaupasta tuli kaikille yllättäen kuin pommi taivaalta, sen jälkeenkään ei tietoa tullut kuin tipoittain ja huhupuheet kiersi koko ajan. Lähimmät esimiehet ei tienneet kaupan vaikutuksista meidän toimenkuvaan ja työsuhteisiin, eikä sitä tietoa ole vielä kukaan riittävästi, aina vain sanotaan että odotellaan ja katsellaan. Ei todellakaan herätä luottamusta johtoon, tässä nyt vain sitten odotetaan mitä ylhäältäpäin seuraavaksi keksitään. Ennen koki olevansa tasa-arvoisessa asemassa vaikuttamassa omaan työhönsä, nyt se tunne on kadonnut kokonaan.”

Työntekijä (Medivireestä)

Seuraavalla sivulla olevaan taulukkoon 14 on koottu vastausten keskiarvot yrityskaupan herättämien tunteiden osalta, kun vastaajat on eritelty sen mukaan, osasivatko he odottaa yrityskauppoja tapahtuvan. Kuten aiemmin on mainittu, asteikko väittämässä on ollut 1–4, jossa 1=täysin eri mieltä.

Taulukko 14. Yrityskaupan herättämät tunteet suhteessa kauppa yllätyksellisyteen.

	Osasin odottaa yhtiön tekevän yrityskauppoja	
	Kyllä	En
Tieto yrityskaupassa herätti minussa	2,4	1,9
Innostuksen uusista mahdollisuuksista	2,2	1,9
Toiveen uralla etenemisestä	2,2	1,9
Motivaatiota	2,2	1,9
Halun sitoutua laajentuneeseen konserniin	2,4	2,0
Kiinnostusta ja positiivista asennetta Suomen Terveystaloa kohtaan	2,4	2,0
Epävarmuutta	2,9	3,2
Pelkoa irtisanomisista	2,3	2,7
Halun irtisanoutua	1,8	2,2
Halun pitäytyä vanhoissa rutiineissa	1,8	1,9
Tunteen, että yrityksen johto petti luottamukseni	2,1	2,7

Yllä olevan taulukon keskiarvot on jälleen värikoodattu, kuten aiemmassa taulukossa 12, eli vaaleankellertävä väri viittaa yrityksen kannalta positiivisempaan reagointiin kuin oranssi. Huomattavaa on, että ensimmäiset viisi väittämää ovat positiivisia ja loput viisi negatiivisia. Positiivisissa väittämässä yrityksen kannalta toivottu keskiarvo olisi mahdollisimman suuri, jolloin väitteen kanssa oltaisiin mahdollisimman paljon samaa mieltä. Negatiivisissa väittämässä toivottu keskiarvo olisi mahdollisimman pieni. Tämä on otettu huomioon keskiarvojen värikoodauksessa.

5.1.3 Johdon suhtautuminen ja toiminta työntekijöiden kokemana

Työntekijöiden kokemaan motivaatioon ja sitoutumishaluun saattaa vaikuttaa myös se, miten uuden yrityksen johto on heidän mielestään suhtautunut heihin ja kuinka esimerkiksi johto on toiminut (vrt. luku 3.2.1). Seuraavalla sivulla olevaan taulukkoon 15 on yhdistetty taulukon 13 (luku 5.1.1) tiedot ja samojen työntekijäryhmien vastaukset tiedusteltaessa johdon suhtautumista ja esimerkillisyyttä vastaajan kokemana. Vastausvaihtoehdot ovat olleet asteikolla 1–4, jossa 1=täysin eri mieltä.

Taulukko 15. Tunteet suhteessa kokemukseen johdon toiminnasta eri vastaajaryhmillä.

Tieto yrityskaupasta herätti minussa	Työskentelyvuodet yhtiössä ennen yrityskauppaa			Tullut Terveystaloon		
	Alle 2	2–10	Yli 10	Medivireestä	Muun yrityskaupan kautta	Suoraan Terveystaloon
Halun sitoutua laajentuneeseen konserniin	2,7	2,1	2,0	2,0	2,8	2,7
Kiinnostusta ja positiivista asennetta Suomen Terveystaloa kohtaan	2,7	2,2	2,0	2,0	2,8	2,8
Motivaatiota	2,6	1,9	1,9	1,9	2,5	2,6
Tunteen, että yrityksen johto petti luottamukseni	1,8	2,6	2,4	2,6	2,1	1,5
Johto on suhtautunut työntekijöihin hyvin	2,4	1,9	1,9	1,9	1,9	2,5
Johto on toiminut esimerkillisesti	2,2	1,7	1,8	1,8	1,8	2,3

Taulukosta voidaan havaita, että ne työntekijät, jotka kokivat muita useammin johdon suhtautuneen työntekijöihin hyvin ja toimineen esimerkillisesti, kokivat myös pääsääntöisesti muita enemmän motivaatiota, kiinnostusta ja positiivista asennetta Terveystaloa kohtaan sekä sitoutumishalua laajentuneeseen konserniin. Kääntäen voidaan ajatella, että johdon huono suhtautuminen ja esimerkki vaikuttavat negatiivisesti henkilöstön kokemuksiin tunteisiin, motivaatioon ja sitoutumishaluun.

”Kuten sanottu, toivon enemmän johdolta perusteluja päätöksille, keskustelun käymistä ja ihmisläheisempää ja kysyvääkin otetta. Tähän mennessä en ole juurikaan tuntenut itseäni osaavaksi ammattilaiseksi ylemmän johdon silmissä, mikä ei lisää työmotivaatiota.”

Työntekijä (Medivireestä)

Kaikkiaan vastaajista kuusi prosenttia oli sitä mieltä, että johto on suhtautunut työntekijöihin hyvin. 23 prosenttia oli lähes samaa mieltä. Sen sijaan 35 prosenttia ilmoitti olevansa hieman eri mieltä ja 32 prosenttia täysin eri mieltä. Johdon toimintaa piti esimerkillisenä neljä prosenttia vastaajista, 12 prosenttia oli lähes samaa mieltä. Hieman eri mieltä oli 44 prosenttia ja täysin eri mieltä 33 prosenttia vastaajista.

5.2 Viestinnän riittävyys ja laatu

Yrityskauppatilanteessa voi harvoin viestiä liikaa (Erkkilä 2001, 107). Tämä on tiedossa myös Terveystalon konserniviestinnässä: ”Varmaan koskaan ei ole semmoista, että ih-

misillä olisi tunne, että on tarpeeksi tietoa. Ainahan sitä kaivataan lisää. Riippumatta siitä, paljonko tietoa annetaan, sitä kaivataan lisää” (Verho, 2008).

Terveystalon työntekijöiden vastauksista on selvästi havaittavissa se, että viestintää olisi kaivattu lisää kaikista kysytyistä aihealueista (taulukko 16). Minkään aihealueen kohdalla enemmistö vastaajista ei kokenut saatua informaatiota riittäväksi: keskiarvo jäi kaikissa tapauksissa alle neutraalin (2,5). Heti yrityskaupan tapahduttua korostui epätietoisuus kaupan vaikutuksista Medivireen toimintaan, vastaajan oman toimipaikan toimintaan ja omaan toimenkuvaan. Näistä aiheista saatu tieto koettiin riittämättömimmäksi ja näitä aiheita oli vastaajien mielestä myös käsitelty viestinnässä kaikkein vähiten. Myöhemmin yrityskaupan jälkeen tietoa saatiin hieman enemmän, mutta edelleen samoista aiheista saatu informaatio koettiin riittämättömimmäksi.

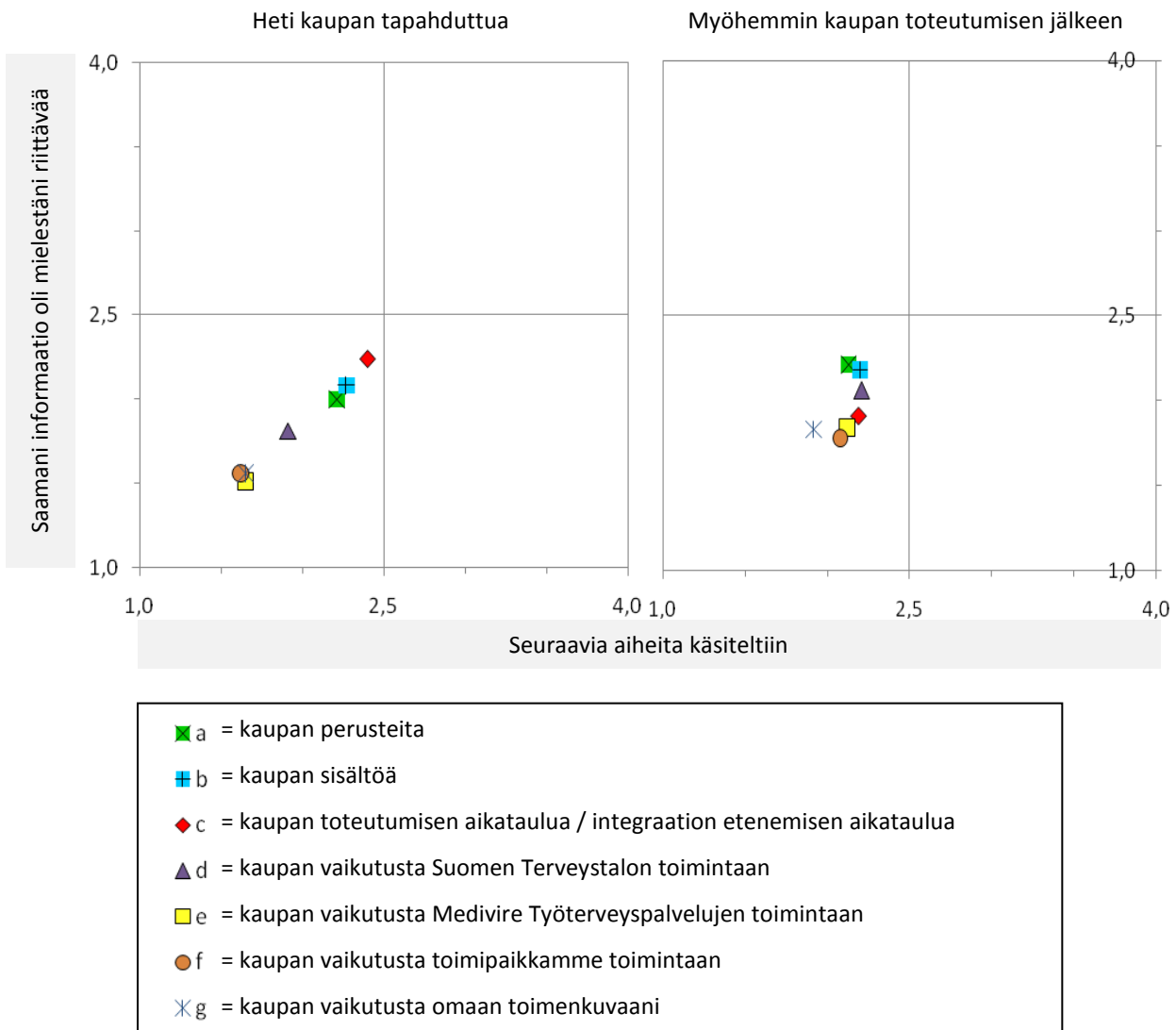
Taulukko 16. Informaation riittävyys heti kaupan tapahduttua ja myöhemmin.

	Heti kaupan jälkeen saamani informaatio oli mielestäni riittävää						Myöhemmin kaupan toteutumisen jälkeen saamani informaatio on ollut mielestäni riittävää seuraavia aiheita koskien				
	Täysin samaa mieltä (Arvo: 4)	Lähes samaa mieltä (Arvo: 3)	Hieman eri mieltä (Arvo: 2)	Täysin eri mieltä (Arvo: 1)	En osaa sanoa (Arvo: 0)		Täysin samaa mieltä (Arvo: 4)	Lähes samaa mieltä (Arvo: 3)	Hieman eri mieltä (Arvo: 2)	Täysin eri mieltä (Arvo: 1)	En osaa sanoa (Arvo: 0)
Kaupan perusteita (avg: 2,00)						Kaupan perusteita (avg: 2,21)					
Kaupan sisältöä (avg: 2,08)						Kaupan sisältöä (avg: 2,18)					
Kaupan toteutumisen aikataulua (avg: 2,24)						Integraation etenemisen aikataulua (avg: 1,91)					
Kaupan vaikutusta Suomen Terveystalon toimintaan (avg: 1,81)						Kaupan vaikutusta Suomen Terveystalon toimintaan (avg: 2,06)					
Kaupan vaikutusta Medivire Työterveyspalvelujen toimintaan (avg: 1,51)						Kaupan vaikutusta Medivire Työterveyspalvelujen toimintaan (avg: 1,84)					
Kaupan vaikutusta toimipaikkamme toimintaan (avg: 1,56)						Kaupan vaikutusta toimipaikkamme toimintaan (avg: 1,78)					
Kaupan vaikutusta omaan toimenkuvaani (avg: 1,56)						Kaupan vaikutusta omaan toimenkuvaani (avg: 1,83)					
	5 %	17 %	27 %	45 %	6 %		8 %	17 %	31 %	36 %	7 %

Seuraavalla sivulla olevassa taulukossa 17 informaation riittävyys kustakin aihealueesta on esitetty suhteessa siihen, mitä aiheita todellisuudessa vastaajien mielestä käsiteltiin. Vasemmanpuoleisessa ruudukossa on tilanne heti kaupan tapahduttua ja oikealla myö-

hemmin kaupan toteutumisen jälkeen. Mitä kauempana oikealla aihealuetta kuvaava merkki on nelikentässä, sitä enemmän kyseistä aihetta on vastaajien mielestä käsitelty. Mitä ylempänä nelikentässä merkki on, sitä riittävämmäksi aiheen käsittely koettiin.

Taulukko 17. Viestinnän aiheet ja informaation riittävyys.



Vastaajista noin puolet (51 prosenttia) koki, että yrityskaupasta on jäänyt jotakin epäselväksi. Epäselviksi jääneitä asioita olivat erityisesti omaan työpaikkaan ja omaan työhön liittyvät asiat. Myös visio ja tulevaisuuden suunta koettiin jossain määrin epäselväksi. Varsinkin Medivireen puolella epäselväksi oli jäänyt myös se, miksi kauppa tehtiin. Terveystalon puolelta tulleita työntekijöitä puolestaan mietitytti esimerkiksi se,

kuka lopulta osti kenet, eli muutetaanko toimintatavat sittenkin enemmän Medivireen suuntaan.

”Mitähän minun työlleni käy. Missä toimipaikassa ja osoitteessa minä tulen työskentelemään. Epäselvyys siitä miten yhtenäistäminen tapahtuu/mikä aikataulu. Erittäin epäselvät ja puutteelliset ohjeet mm. asiakaslaskutuksessa ja mitä toimintatapoja arjessa käytetään.”

Työntekijä (Medivireestä)

”Eniten epäselvyyttä on aiheuttanut oman työn jatko, missä ja miten?”

Työntekijä (Terveystalosta)

”Miten Terveystalo ylipäättään on valmistautunut Medivireen ostoon ja yhdistämiseen käytännössä. Kentällä puhutaan, että Terveystalosta on tullut Medivire, vain nimi on muutettu. Kuka hän on ja kenellä johtajalla on vastuu yhdistämisestä, sen sujumisesta ja uuden yrityksen luomisesta, jossa oikeasti luodaan uutta? Miten yrityskauppa vaikuttaa vanhojen terveystalolaisten asemaan, noudatetaanko YT-lakia?

Työntekijä (Muun yrityskaupan kautta)

”Tavoite, yrityksen visio, mihin mennään ’Yhdessä olemme enemmän’ mantraa on kuultu, mutta mitä se tarkoittaa. ”

Työntekijä (Medivireestä)

Kaikista vastaajista 18 prosenttia ilmoitti, ettei ole ymmärtänyt yrityskaupan perusteluja. Parhaiten perustelut olivat mielestään ymmärtäneet suoraan Terveystaloon palkatut työntekijät, joista 89 prosenttia ilmoitti mielestään ymmärtäneensä perustelut. Medivireestä tulleista työntekijöistä tätä mieltä oli 79 prosenttia. Kaikki perustelut mielestään ymmärtäneet eivät kuitenkaan välttämättä hyväksyneet perusteluja tai olivat ymmärtäneet ne ilmeisesti väärin.

”Ymmärrän taloudellisen voiton tekemisen tärkeyden. Mutta en ymmärrä sitä, miksi sitä tehdään tällä alalle. Kyseessä on kuitenkin ihmisten hyvinvointi ja teemme työtä kansantaloudellisestikin hyödyllisessä ympäristössä.”

Työntekijä (Medivireestä)

”Ymmärtänyt kyllä, mutten vielääkään täysin hyväksynyt.”

Työntekijä (Medivireestä)

”Tai olen ymmärtänyt että haetaan kasvun kautta parempaa tulosta osakkeenomistajille mutta se ei tee kauppaa perustelluksi asiakkaille (yrityksille tai yksittäisille työntekijöille).”

Työntekijä (muun yrityskaupan kautta)

”Kilpailu on kovaa myös työterveyshuoltomarkkinoilla ja pörssiyhtiö pyrkii karsimaan kilpailua.”

Työntekijä (muun yrityskaupan kautta)

”pörssiyhtiö”

Työntekijä (Terveystalosta)

Terveystalon viestinnällä on ollut kolmenlaisia tavoitteita. ”Suomen Terveystalon tiedottaminen on avointa, jatkuvaa ja oikea-aikaista”, kirjoittaa Terveystalon toimitusjohtaja Martti Kiuru tiedotteessaan henkilöstölle 1.9.2007. Sanamuodosta ja ympäröivistä lauseista saa sen kuvan, että asia on tosi, ei visiomainen tavoitetila tulevaisuudessa. Tähän liittyen henkilöstöltä kysyttiin, kokevatko he yrityskauppaan liittyvän viestinnän täyttäneen nämä tunnusmerkit ja oliko viestintä lisäksi hyödyllistä. Vastauksissa (taulukko 18) näkyy selvästi, ettei tavoite ollut vastaajien mielestä toteutunut. Näistä ominaisuuksista eniten viestintä oli ollut vastausten perusteella hyödyllistä, vähiten avointa. Mikään neljästä ominaisuudesta ei saanut taakseen vastaajien enemmistöä.

Taulukko 18. Viestinnän laatu henkilöstön kokemana.

	Yrityskaupasta saamani tieto on ollut					Yhteensä
	Täysin samaa mieltä (Arvo: 4)	Lähes samaa mieltä (Arvo: 3)	Hieman eri mieltä (Arvo: 2)	Täysin eri mieltä (Arvo: 1)	En osaa sanoa (Arvo: 0)	
Oikea-aikaista (avg: 2,00)						100 %
Jatkuvaa (avg: 2,01)						100 %
Avointa (avg: 1,74)						100 %
Hyödyllistä (avg: 2,35)						100 %
Yhteensä	8 %	18 %	37 %	33 %	4 %	

Etenkin henkilöstö on kokenut, että tietoa on salailtu: ainoastaan 17 prosenttia vastaajista oli täysin tai lähes samaa mieltä väitteen ”yrityskaupasta saamani tieto on ollut avointa” kanssa. Kun tätä kysymystä tarkastellaan jakamalla vastaajat kolmeen ryhmään – Medivireestä tulleisiin, muun yrityskaupan kautta konserniin tulleisiin ja suoraan Terveystalon palkkalistalle tulleisiin – havaitaan, että kaikkein kriittisimmät arviot olivat

Medivireestä tulleilla. Heistä peräti 87 prosenttia oli avoimuusväitteen kanssa täysin tai hieman eri mieltä. Muun yrityskaupan kautta Terveystaloon tulleiden vastaukset noudattelivat pitkälti entisen Medivireen henkilöstön vastauksia: 83 prosenttia oli täysin tai hieman eri mieltä. Sen sijaan suoraan Terveystaloon tulleista 64 prosenttia oli väitteen kanssa täysin tai hieman eri mieltä.

Ainakin osa tästä eroista selittyy sillä, että viestintäkulttuuri on ollut yrityskaupan osapuolilla hyvin erilainen ensinnäkin käytetyn kanavan suhteen ja toisaalta myös siksi, että Terveystalo oli pörssiyritys mutta Medivire ei. Pörssiyrityksen haasteita sisäisessä viestinnässä olen käsitellyt aiemmin luvussa 2.3. Viestintäkulttuurin muutosta käsittelem tarkemmin seuraavassa alaluvussa 5.3. On myös mahdollista, että se, mitä johto ymmärtää viestinnän avoimuudella, saattaa poiketa työntekijöiden määritelmästä.

Työntekijöiden mielestä yritysten yhdistämiseen liittyvän sisäisen tiedon kulku ei ollut onnistunut. Täysin onnistuneena sisäistä tiedonkulkua ei pitänyt kukaan vastaajista. Lähes onnistuneeksi sen arvioi 17 prosenttia vastaajista. Hieman eri mieltä onnistumisen suhteen oli 39 prosenttia ja täysin eri mieltä 41 prosenttia vastaajista. Keskiarvo asteikolla 1–4, jossa 1=täysin eri mieltä, oli kaikkien vastaajien osalta 1,8.

Työntekijöiltä kysyttiin avoimella kysymyksellä ensinnäkin sitä, mikä yrityskaupan sisäisessä viestinnässä onnistui heidän mielestään parhaiten, ja toisaalta, mitä olisi voitu tehdä paremmin. Onnistuneimpana pidettiin enimmäkseen intranetiä ja siellä ollutta kysymyspalstaa. Medivireestä tulleen henkilöstön keskuudessa kiitosta sai myös sähköposti, joka ostetun yrityksen sisällä kulki alkuvaiheessa. Positiiviseksi koettiin lisäksi muun muassa esimiehen henkilökohtainen viestintä.

”intranet ja kysymyksiä-vastauksia palsta”

Työntekijä (Terveystalosta)

”Intra toimi hyvin, ilman sitä olisimme olleet täydellisessä pimennossa.”

Työntekijä (muun yrityskaupan kautta)

”Sähköposti oli hyvä kanava, tavoitti kaikki ”henkilökohtaisesti”.”

Työntekijä (Medivireestä)

”Oman esimieheni tekstiviesti yrityskaupasta ollessani lomalla.”

Työntekijä (Medivireestä)

”Oman yksikönjohtajan kertomus yrityskaupasta.”

Työntekijä (Terveystalosta)

Sen sijaan työntekijät olisivat toivoneet enemmän henkilökohtaista ja kohdennettua viestintää sekä yhteisiä kohtaamisia ja keskustelua. Omaan työpaikkaan ja työhön liittyvä ruohonjuuritaso tietoa koettiin riittämättömäksi. Kritiikkiä henkilöstöltä tuli myös muun muassa siitä, että kysytyihin kysymyksiin esimerkiksi Tietoa integraatiosta -sivustolla sai heidän mielestään liian ”ympäripyöreitä” vastauksia. Lisäksi johdon suoriutuminen eri paikkakunnilla koettiin markkinointipuheeksi eikä aidoksi informaatiotilaisuudeksi, jossa olisi saanut vastauksia kysymyksiin. Yleisesti ottaen ylintä johtoa ja aluejohtoa toivottiin näkyvämpään rooliin kentällä ja myös yksikönjohtajilta toivottiin aktiivisempaa otetta. Medivireestä tulleet toivoivat myös sähköpostiviestintää, johon he olivat tottuneita.

”Muitakin viestintäkeinoja olisi pitänyt käyttää enemmän. Joskus inhimillinen vuorovaikutus ihmiseltä ihmiselle eikä tietokonetta tuijottamalla”

Työntekijä (Medivireestä)

”Tiedon massasta pitäisi pystyä nopeasti arvioimaan ketä tieto koskee. Turhan tiedon lukemiseen kuluu työaika.”

Työntekijä (Medivireestä)

”Käytännön ruohonjuuritasolle tietoa perustyön tekemisestä, sillä toimintamallit ja laskutukset ovat olleet erilaisia. Kukaan ei osaa vastata/ kerkiä vastaamaan miten toimitaan ja vastaukset ovat erilaisia riippuen keneltä kysytään.”

Työntekijä (Medivireestä)

”Syvemmän infon antaminen erityisesti avainhenkilöille, jotka joutuvat asiaa käytännön tasolla vetämään.”

Työntekijä (Terveystalosta)

”Selvittää tarkemmin medivireläinen työterveyshuolto ja sen organisaatio, koska se näyttää olevan jo Terveystalon arkea. Olisi järjestettävä enemmän yhteistoimintaa esim.”Ystävä

asemia", joissa yhteistä tiedotusta ja tutustumista toisten arkeen ja toimintaan. Yhteisiä tilaisuuksia yms.”

Työntekijä (Terveystalosta)

”Avointa luotettavaa päivántasaista tietoa. Nyt vastuuta pallotellaan konsernihallinto-oma esimies-välillä, kumpikin kääsee kysymään toiselta. Johtaminen ja tiedottaminen on kasvotonta. Mitkä ovat arvot nykyään, en ole nähnyt missään? Osaaminen ja välittäminen ei tunnu toteutuvan.”

Työntekijä (Terveystalosta)

5.3 Organisaatiokulttuurin muutos

Tässä luvussa käsittelen aluksi organisaatiokulttuurien eroja ja muuttumista ja vasta lopuksi viestintää organisaatiokulttuurin osana.

Luvussa kolme todettiin, että aiemman tutkimuksen perusteella henkilöstön suhtautuminen yrityskaupan aiheuttamaan muutokseen on osittain seurausta vallitsevasta yrityskulttuurista (Fincham & Rhodes 2003, 398). Entisessä valtionyhtiössä Medivireessä oli ollut aivan erilainen yrityskulttuuri kuin Terveystalossa. Medivireessä oli koko organisaation kattava tietty toimintatapa, ”Medivire tapa toimia”. Terveystalo sen sijaan oli kasvanut kymmenillä pienemmillä yrityskaupoilla jo ennen Medivire-kauppaa, eikä toimintatapoja konsernissa ollut yhtenäistetty. Niinpä toimintatavat olivat hajanaisia ja vaihtelivat suuresti yhtiön eri toimipaikoissa. Yhtä yhtenäistä organisaatiokulttuuria oli vaikea havaita.

Terveystalossa oli kuitenkin päätetty jo ennen Medivireen ostoa, että toimintatapoja on syytä yhtenäistää. Integraatio-ohjelmaksi kutsuttu yhtenäistämisprosessi alkoi 18.9.2007 ja limittyi yrityskaupan integraation kanssa siten, että varsinaista Medivire-integraatiota ei ollut olemassa. (Verho 2008.) Niinpä Terveystalon puolella ennen yrityskauppaa työskennelleille saattoi tulla yllätyksenä se, miten paljon Medivire-kauppa näennäisesti vaikutti myös Terveystalon toimintatapoihin.

Haasteena yrityskaupassa olikin se, että ei ollut olemassa yhtä yhtenäistä Terveystaloa, johon Medivire olisi liitetty (Verho 2009). Ostajayritys oli ketju, jossa oli kymmeniä brändejä ja jossa yksittäiset yksiköt toimivat hyvin eri tavoin.

Erilaiset organisaatiokulttuurit aiheuttivat reaktioita myös Terveystalon henkilöstön keskuudessa. Vastauksista käy ilmi, että kaupan molempien osapuolten henkilöstö piti omaa yrityskulttuuria parempana ja suhtautui torjuvasti toisen osapuolen kulttuuriin.

”Medivire olisi voinut jatkaa edelleen hyvänä kilpailijana. Olen mieltänyt Terveystalon oikeasti yksityiseksi hyvän joustavan asiakkaan tarpeista lähtevän palvelun tuottajaksi. Medivireen jäykkä yrityskulttuuri ei sovi omaan ajatusmaailmaani.”

Työntekijä (Terveystalosta)

”Ihmettelen, miksi terveystalo vaihtoi innovatiivisen, hyvän toimintakulttuurin (tosin konsernitasolla vielä epäyhtenäisen) tähän byrokraattiseen sekä työntekijöitä että yritysasiakkaita aliarvioivaan systeemiin (jossa ei välitetä kenestäkään).”

Työntekijä (Terveystalosta)

”Terveystalo antoi kuvan, että se on nykyaikainen, joustava, luova, uusi talo, joka yrittää välttää julkisen puolen virheet. Ja sitten se menee ostamaan Medivireen, byrokraattisen, itseään täynnä olevan toimijan, jossa on valtion viraston leima. Monet yritysjohtajat näkevät punaista, kun kuulevat Medivire-sanana.”

Työntekijä (muun yrityskaupan kautta)

”Terveystalon tapa toimia on jo edellä todettu huonoksi. Miksi Medivireen käytäntöjä ei voi siirtää Terveystaloon? Saa vaikutelman, että ne hyvät käytännöt, jotka Medivireessä oli pitää romuttaa ensin ihan vain siitä ilosta, että pahin kilpailija on saatu ostettua. Sitten kehuskellaan Terveystalon sertifikaateilla, joihin Terveystalolla ei ole mitään osuutta. Pitääkö pyörä keksiä uudestaan? ”

Työntekijä (Medivireestä)

”Olen niin pettynyt, että Medivireen johto suostui myymään parasta, mitä maan päällä on työterveyshuollon sektorilla kehitetty. Miten se ei välittänyt siitä, että hyvä työ tuhoutuu...”

Työntekijä (Medivireestä)

Yllä olevista esimerkeistä voidaan havaita, että Terveystalon työntekijät pitivät Medivireen organisaatiokulttuuria jäykkänä ja byrokraattisena sekä toimintatapoja yritysasiakkaita aliarvioivana. Medivireestä tulleet työntekijät puolestaan kokivat Terveystalon toimintatavat huonoina ja näkivät oman kulttuurinsa erinomaisuuden kyseenalaistamatta tätä.

Alla olevassa taulukossa 19 on esitetty henkilöstön vastaukset, kun heitä pyydettiin arvioimaan yrityskaupan vaikutuksia organisaatiokulttuuriin.

Taulukko 19. Arviot yrityskaupan vaikutuksista organisaatiokulttuuriin.

						Yhteensä
	Täysin samaa mieltä (Arvo: 4)	Lähes samaa mieltä (Arvo: 3)	Hieman eri mieltä (Arvo: 2)	Täysin eri mieltä (Arvo: 1)	En osaa sanoa (Arvo: 0)	
Organisaatiokulttuuri on muuttunut yrityskaupan myötä (avg: 2,87)						100 %
Muutokset ovat olleet myönteisiä (avg: 1,81)						100 %
Yhteisten toimintatapojen käyttöönotto on sujunut hyvin (avg: 1,63)						100 %
Olemme menossa enemmän kohti Terveystalon tapaa toimia (avg: 2,49)						100 %
Olemme menossa enemmän kohti entisen Medivire Työterveyspalvelujen tapaa toimia (avg: 2,14)						100 %
Työilmapiiri toimipaikassamme on parantunut (avg: 1,62)						100 %
Viestintäkulttuuri on parantunut (avg: 1,66)						100 %
Suomen Terveystalon ja Medivireen organisaatiokulttuurien yhtenäistämistä on mielestäni onnistuttu (avg: 1,56)						100 %
Yhteensä	7 %	16 %	32 %	33 %	11 %	

Kuten taulukosta voidaan havaita, valtaosa vastaajista koki yrityskulttuurin muuttuneen yrityskaupan myötä. Kuitenkin muutoksia pidettiin pääosin negatiivisina. Yhteisten toimintatapojen käyttöönotto on vastausten perusteella sujunut heikosti. Merkittävää on myös työilmapiirin heikkeneminen: yksikään vastaajista ei täysin allekirjoittanut väitettä, että työilmapiiri olisi parantunut. Alhaisin keskiarvo (1,56) oli väitteellä organisaatiokulttuurien yhtenäistämisen onnistumisesta. On kuitenkin melko luonnollista, että

helmikuussa 2008, jolloin yrityskaupan ensi tiedosta oli kulunut hieman yli seitsemän kuukautta, organisaatiokulttuurien yhtenäistäminen ja yhteisen organisaatiokulttuurin muotoutuminen olivat vasta alkuvaiheessa.

Mielenkiintoista sen sijaan on erityisesti työntekijöiden toisistaan poikkeavat vastaukset siitä, mihin suuntaan yhdistyneessä organisaatiossa ollaan menossa. Alla olevassa taulukossa 20 ovat edellisen taulukon väitteiden vastaukset jaoteltuna sen suhteen, kumman yrityksen puolelta työntekijä on alun perin tullut yhtiöön. Eroteltuna ovat myös ne Terveystalosta tulleet työntekijät, jotka ovat ennen Medivire-kauppaa tulleet yhtiön palvelukseen jonkin muun yrityskaupan kautta. Tulosten havainnollistamiseksi keskiarvot on jälleen värikoodattu aiempaan tapaan, eli punaisella merkitään keskiarvot 1,00–1,74, oranssilla 1,75–2,49, vaaleankellertävällä 2,50–3,24 ja vihreällä 3,25–4,00.

Taulukko 20. Arviot yrityskaupan vaikutuksista organisaatiokulttuuriin eri vastaajaryhmillä.

	Medivireestä	Muun yritys- kaupan kautta	Suoraan Terveystaloon
Organisaatiokulttuuri on muuttunut yrityskaupan myötä	2,9	3,0	2,8
Muutokset ovat olleet myönteisiä	1,7	2,1	2,2
Yhteisten toimintatapojen käyttöönotto on sujunut hyvin	1,6	1,7	1,7
Olemme menossa enemmän kohti Terveystalon tapaa toimia	2,7	1,9	2,2
Olemme menossa enemmän kohti entisen Medivire Työterveyspalvelujen tapaa toimia	1,8	3,3	2,9
Työilmapiiri toimipaikassamme on parantunut	1,5	1,7	1,9
Viestintäkulttuuri on parantunut	1,5	2,0	2,1
Terveystalon ja Medivireen organisaatiokulttuurien yhtenäistämässä on mielestäni onnistuttu	1,5	1,5	1,9

Kuten yllä olevasta taulukosta havaitaan, Medivireestä tulleet työntekijät olivat pääosin sitä mieltä, että yhdistyneessä yhtiössä mennään enemmän kohti Terveystalon tapaa toimia. Sen sijaan Terveystalosta ja erityisesti muun yrityskaupan kautta yhtiöön tulleet olivat selvästi sitä mieltä, että yhdistyneessä yhtiössä mennään enemmän kohti Medivireen tapaa toimia. Kun tämä tieto yhdistetään avoimista vastauksista tiheeseen tietoon, voidaan päätellä, että tieto uusista toimintatavoista on ollut ristiriitaista kaupan eri osapuolten välillä. Vaikuttaa siltä, että henkilöstöllä ei tässä vaiheessa ollut tiedossa selkeää suuntaa eli visiota, joka olisi kaikille yhteinen.

Lisäksi taulukosta havaitaan, että Medivireestä tulleiden työntekijöiden arviot ovat kautta linjan hieman negatiivisempia kuin Terveystalosta tulleilla työntekijöillä. Tosin kaik-

ki vastaukset osoittavat verraten negatiivisia arvioita, mistä voidaan päätellä vastaajien puolin ja toisin kokevan jonkinlaista omasta organisaatiokulttuurista luopumisen tuskaa.

Organisaatiokulttuurin osana myös viestintäkulttuuri muuttui erityisesti Medivireestä tulleella henkilöstöllä. Kuten luvussa 4.2.2 toin esiin, Medivireen sisäisessä viestinnässä intranet oli ollut pienessä roolissa. Kullekin käyttäjälle annettujen oikeuksien mukaan pääsi lukemaan tiettyjä asioita. Kuitenkaan varsinaisia uutisia Medivireen intranetissä ei julkaistu. Pääroolissa sisäisessä viestinnässä oli sähköposti. Erilaisilla jakelulistoilla lähti muun muassa toimitusjohtajan ja laatujohtajan kirjeitä. Terveystalon puolella sen sijaan oli totuttu intranetin käyttöön pääasiallisena viestintäkanavana, uutisia julkaistiin päivittäin. (Verho 2008.)

Yrityskaupan myötä Medivireestä tullut henkilöstö joutui omaksumaan uudenlaisen viestintäkulttuurin, jossa sisäinen viestintä painottuu intranettiin. Sähköpostin käyttöön on puututtu ja sitä on systemaattisesti pyritty vähentämään. Taustalla on toisenlainen viestinnän ideologia: suuressa yhtiössä kukaan ei voi tietää, kenen tarvitsee tietää, vaan ihmisillä on itsellään vastuu myös tiedon hankkimisesta. Viestinnän velvollisuutena toisaalta on asettaa tietoa esille sellaisiin paikkoihin, josta ihmiset sen löytävät. Medivireläiset joutuivat siis siirtymään ”push”-viestintäkulttuurista, jossa joku päättää, kenen kuuluu tietää, ”pull”-kulttuuriin, jossa tietoa asetetaan saataville. (Verho 2008). Tämä ei luonnollisesti onnistunut ongelmitta.

”Olihan se viesti intrassa, mutta en tullut sitä katsoneeksi ennen kuin asiakas siitä kertoi!
Noloa...”

Työntekijä (Medivireestä)

”Sähköpostiviestintä kaikille on ERITTÄIN hyvä! Niin toimittiin Medivireessä. Nyt saat hakea sivustoilta monen klikkauksen jälkeen tietoa, jos sittenkään löydät oikeaa sivua!!!!”

Työntekijä (Medivireestä)

Toinen merkittävä muutos viestintäkulttuurissa aiheutui sen myötä, että vapaampaan viestintään tottunut Medivireen henkilöstö törmäsi pörssiyhtiössä väistämättä uusiin, tiukempiin sääntöihin viestinnän osalta. Erityisesti ihmeteltiin sitä, että henkilöstölle ei kerrottu yrityskaupasta mitään tietoa ennen ulkopuolisia sidosryhmiä. Medivireestä tul-

leen henkilöstön kouluttamista siihen, mitä tarkoittaa toiminta ja tiedottaminen pörssi-yhtiössä, pidettiin Terveystalon johdossa viestinnällisesti isona haasteena (Verho 2008).

Aiemmin esitetyistä taulukoista 19 ja 20 nähtiin, että hyvin harva vastaaja oli sitä mieltä, että viestintäkulttuuri oli yrityskaupan myötä parantunut. Erityisesti Medivireestä tulleet työntekijät eivät kokeneet viestintäkulttuurin parantuneen. Kääntäen voidaan ajatella heidän olevan pääosin sitä mieltä, että viestintäkulttuuri on huonontunut.

6 19 kuukautta yrityskaupasta – tilanne integraatio-ohjelman päätyttyä

Tässä luvussa siirryn käsittelemään tilannetta vuoden 2009 helmikuussa, jolloin yrityskaupan ensimmäisestä tiedosta tuli kuluneeksi 19 kuukautta ja integraatio-ohjelman päättymisestä kuukausi. Ensimmäisestä henkilöstökyselystä oli kulunut tasan vuosi. Toisen kyselyn tuloksiin on syytä suhtautua jossain määrin varauksellisesti, koska vastausprosentti jäi vain 3,3:een.

Terveystalon tavoitteena Medivire-yrityskaupassa oli laajentaa Terveystalon työterveyspalveluita ja saavuttaa markkinajohtajuus myös tällä segmentillä. Jo ennen yrityskauppaa Terveystalo oli markkinajohtaja yksityisissä lääkäripalveluissa, erikoislääkäripalveluissa ja diagnostiikkapalveluissa. Silloisen johtavan työterveyspalveluita tarjoavan yrityksen, Medivireen, oston myötä Terveystalosta tuli markkinajohtaja yksityisten työterveyspalveluidenkin tarjoajana. Yrityskauppaan liittyi myös liikevaihtoon ja voittoon liittyviä tavoitteita. Terveystalo haki kannattavaa liiketoimintaa ja lisää massaa itselleen työterveyspuolelle. Nämä mainitut tavoitteet yrityskaupalle oli tammikuuhun 2009 mennessä saavutettu. (Verho 2009.)

Terveystalo aloitti pian Medivire-yrityskaupan toteutumisen jälkeen 18.9.2007 integraatio-ohjelman, jonka tavoitteena yhtiön tuona päivänä julkistaman pörssitiedotteen mukaan oli ”selkeyttää konsernin toimintatapoja, tehostaa toimipaikkaverkoston toimintaa, karsia päällekkäisyyksiä ja yksinkertaistaa tuki- ja hallintopalveluja siten, että ne tukevat laajentuneen liiketoiminnan nykyisiä ja tulevia tarpeita entistä paremmin ja tehok-

kaammin”. Integraatio-ohjelmaan liittyi noin 12–14 eri projektia (Verho 2009). Ohjelmaan liittyviä yhteistoimintaneuvotteluja käytiin henkilöstön kanssa toimintokohtaisesti heti syyskuusta alkaen. Integraatio-ohjelma kesti noin 15 kuukautta ja päättyi 31.12.2008.

Integraatio-ohjelmasta aiheutui Terveystalolle huomattavia kustannuksia, jotka laskivat konsernin tulosta vuonna 2007. Tulosvaikutus oli merkittävä, koska kustannukset alkoivat heti integraation aloittamisen myötä, mutta hyödyt integraatiosta alkoivat näkyä vasta vuonna 2008. Täysimääräisesti yhtiö uskoo niiden näkyvän vasta vuonna 2009. (Verho 2009.)

Tässä luvussa tarkastelen aluksi jälkimmäisen kyselyn vastauksia, joissa käsitellään muutoksia henkilöstön identiteetissä ja organisaatiokulttuurissa. Sen jälkeen käsittelen työntekijöiden tyytyväisyyttä yrityskauppaan liittyvään sisäiseen viestintään ja sen osana esimiesviestintään. Lopuksi käsittelen integraation onnistumista henkilöstön näkökulmasta.

6.1 Organisaatiokulttuuri ja identiteetti

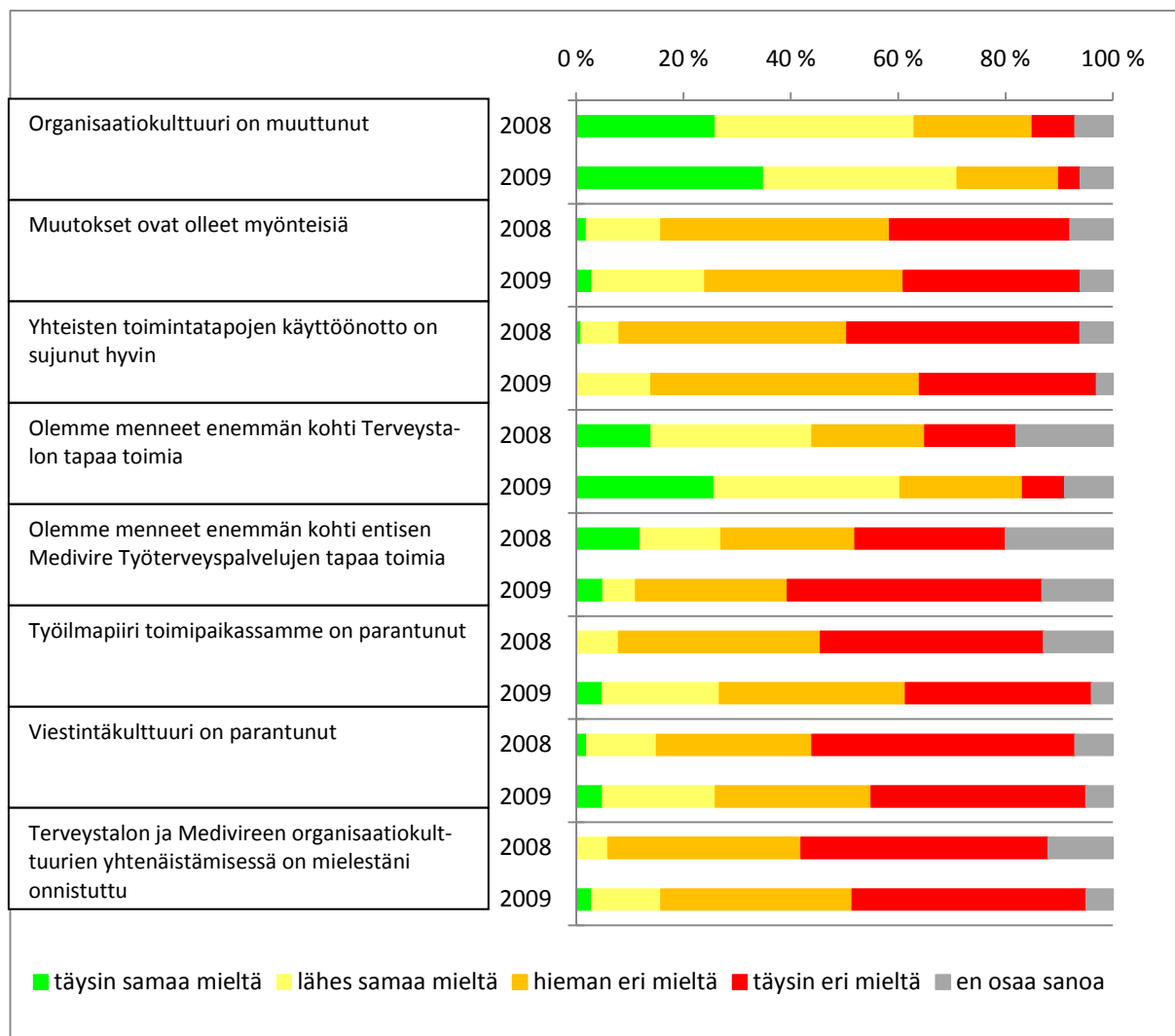
Organisaatiokulttuurin muuttuminen yhdistyneessä yrityksessä oli väistämätöntä. Jo ensimmäisessä henkilöstökyselyssä enemmistö vastaajista oli sitä mieltä, että organisaatiokulttuuri oli muuttunut. Toisessa kyselyssä tämä mielipide vahvistui entisestään. Kun vuotta aikaisemmin 63 prosenttia vastaajista oli täysin tai lähes tätä mieltä, oli heitä toisessa kyselyssä jo 71 prosenttia. Kuitenkin mielenkiintoista oli, että Terveystalosta tulleiden vastaajien keskuudessa mielipide organisaatiokulttuurin muuttumisesta oli kehittynyt eri suuntaan kuin Medivireestä tulleen vastaajajoukon keskuudessa, sillä ensiksi mainittujen keskuudessa väite organisaatiokulttuurin muuttumisesta sai alhaisemman keskiarvon (2,55) kuin aiemmin (2,81). Medivireestä tulleiden vastaajien vastausten keskiarvo oli nyt 3,27, kun se aikaisemmin oli 2,88.

Edelleen muutokset organisaatiokulttuurissa koettiin useammin negatiivisiksi kuin positiivisiksi, mutta positiivisuus oli hieman lisääntynyt vuotta aiemmasta. Keskiarvo muutosten myönteisenä pitämisen osalta nousi 1,81:stä 1,92:een. Henkilöstön arviot organi-

saatiokulttuuriin liittyvistä kysymyksistä olivat yleisesti ottaenkin muuttuneet hieman aiempaa positiivisemmiksi.

Alla olevaan taulukkoon 21 on koottu työntekijöiden vastaukset molemmista kyselyistä, kun heiltä on tiedusteltu yrityskaupan vaikutuksia organisaatiokulttuuriin. Kunkin kysymyksen kohdalla ylempi palkki kuvaa vuoden 2008 vastauksia ja alempi vuoden 2009 vastauksia.

Taulukko 21. Yrityskaupan vaikutukset organisaatiokulttuuriin.



Seuraavassa taulukossa 22 sama vertailu on tehty keskiarvojen avulla. Lisäksi on eritelty Medivireestä, muun yrityskaupan kautta ja suoraan Terveystaloon tulleet vastaajaryhmät. Asteikko näissäkin väittämissä on ollut 1–4, jossa 1=täysin eri mieltä.

Taulukko 22. Yrityskaupan vaikutukset organisaatiokulttuuriin; keskiarvot.

	Kaikki		Medivireestä		Muun yritys- kaupan kautta		Suoraan Ter- veystaloon	
	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008
Organisaatiokulttuuri on muuttunut	3,08	2,87	3,27	2,88	2,33	2,95	2,55	2,81
Muutokset ovat olleet myönteisiä	1,92	1,81	1,84	1,67	1,50	2,05	2,55	2,20
Yhteisten toimintatapojen käyttöönotto on sujunut hyvin	1,80	1,63	1,77	1,59	1,67	1,74	2,00	1,72
Olemme menneet enemmän kohti Terveystalon tapaa toimia	2,86	2,49	2,91	2,68	1,80	1,90	3,08	2,17
Olemme menneet enemmän kohti entisen Medivireen tapaa toimia	1,65	2,14	1,53	1,78	2,80	3,26	1,75	2,88
Työilmapiiri toimipaikassamme on parantunut	1,97	1,62	1,88	1,54	1,67	1,68	2,64	1,89
Viestintäkulttuuri on parantunut	1,91	1,66	1,79	1,47	1,40	2,00	2,67	2,13
Organisaatiokulttuurien yhtenäistämässä on mielestäni onnistuttu	1,73	1,56	1,67	1,49	1,67	1,53	2,09	1,87

Kun vuotta aiemmin henkilöstölle tuntui olevan epäselvää, muutetaanko yhteisiä toimintatapoja enemmän Terveystalon vai Medivireen toimintatapojen suuntaan, oli nyt nähtävissä selvempi yhteisnäkemys siitä, että yhdistymisen myötä on menty enemmän kohti Terveystalon tapaa toimia. Täysin tai lähes tätä mieltä oli 61 prosenttia vastaajista, kun vuotta aikaisemmin vastaava määrä oli 44 prosenttia. Enemmän Medivireen toimintatapoja kohti oli menty 11 prosentin mielestä (täysin tai lähes samaa mieltä), kun vuotta aiemmin tätä mieltä oli 27 prosenttia. Nyt myös Medivireestä ja Terveystalosta tulleen henkilöstön näkemykset toimintatavoista olivat samansuuntaisia. Ainoastaan muun yritys-
kaupan kautta Terveystaloon tulleet olivat useammin sitä mieltä, että yhtiössä on menty enemmän kohti Medivireen tapaa toimia.

Yhteisten toimintatapojen käyttöönotto ei kuitenkaan ole ollut helppoa. Yksikään vastaajista ei ollut täysin sitä mieltä, että yhteisten toimintatapojen käyttöönotto on sujunut hyvin. Lähes tätä mieltä oli 14 prosenttia vastaajista. Hieman eri mieltä oli puolet ja täysin eri mieltä 33 prosenttia vastaajista. Vuotta aiemmin vastaavat luvut olivat 1, 7, 42 ja 43 prosenttia. Keskiarvo kuitenkin nousi vuotta aiemmasta kaksi kymmenystä 1,80:een. Asteikko oli edelleen sama tuttu 1–4, jossa 1=täysin eri mieltä. Toimintatapojen yhtenäistäminen on selvästi vielä kesken. Selvä enemmistö vastaajista oli sitä mieltä, että toimintatapojen yhtenäistämässä ei ole onnistuttu vielä. Toimintatapojen yhtenäistämistä piti onnistuneena ainoastaan yksi prosentti vastaajista, lähes samaa mieltä

oli yhdeksän prosenttia, hieman eri mieltä 36 prosenttia ja täysin eri mieltä 54 prosenttia. Keskiarvo jäi näin 1,58:aan.

”Palaverikäytäntö ajettiin alas, kerran kuussa tunti. Se ei riitä yhteisen hengen luomiseen puhumattakaan yhteisten toimintatapojen kasvattamiseen ja sisäistämiseen. Mikä on Terveystalon tapa toimia?? En tiedä sitä ei kukaan ole kertonut.”

Työntekijä (Medivireestä)

Edelleen enemmistö kaikista vastaajista koki, että yrityskaupan myötä viestintäkulttuurin paremmin kuin oman toimipaikan työilmapiiri eivät ole parantuneet. Kuitenkin arviot olivat molemmissa tapauksissa muuttuneet hieman positiivisemmiksi. Viestintäkulttuurin paranemisen osalta keskiarvo oli nyt 1,91, kun se vuotta aiemmin oli 1,66. Oman toimipaikan työilmapiirin paranemisen osalta muutos oli hieman selvempi: keskiarvoksi tuli nyt 1,97, kun se vuosi sitten oli 1,62. Kuitenkin merkille pantavaa on, että Terveystalosta tulleesta vastaajajoukosta enemmistö oli sitä mieltä, että sekä viestintäkulttuuri (keskiarvo 2,67) että työilmapiiri (keskiarvo 2,64) olivat parantuneet, mutta Medivireestä ja varsinkin muun yrityskaupan kautta yhtiöön tulleiden vastaajien keskuudessa arviot olivat selvästi kriittisemmät. Medivireestä tulleiden työntekijöiden vastausten keskiarvo väitteeseen viestintäkulttuurin paranemisesta oli 1,79 ja työilmapiirin paranemisen osalta 1,88. Muun yrityskaupan kautta tulleilla vastaavat keskiarvot olivat 1,40 (viestintäkulttuuri) ja 1,67 (työilmapiiri). Ero vastaajaryhmien välillä oli olemassa jo vuotta aiemmassa kyselyssä, mutta silloin Terveystalosta tulleidenkaan enemmistö ei kokenut parannusta näiltä osin. Kriittisin ryhmä tuolloin oli Medivireestä tulleet.

”Työpaikkani työilmapiiri on ollut hyvä ennen yrityskauppaakin. Yhteisten asioiden pohtiminen ja samassa veneessä olemisen tunne on mielestäni vahvistunut.”

Työntekijä (Medivireestä)

Kaikkiaan organisaatiokulttuurien yhtenäistämisen onnistumisesta kysyttäessä vastaajista kolme prosenttia ilmoitti olevansa täysin sitä mieltä, että yrityskulttuurien yhtenäistämässä on onnistuttu, 13 prosenttia oli lähes samaa mieltä, 36 prosenttia hieman eri mieltä ja 44 prosenttia täysin eri mieltä. Keskiarvo nousi vuotta aiemmasta yhdellä kymmenyksellä 1,7:ään. Kun asiaa kysyttiin väitteellä ”olemme onnistuneet luomaan yhteisen yrityskulttuurin”, neljä prosenttia oli täysin samaa mieltä, 14 prosenttia lähes samaa mieltä, 35 prosenttia hieman eri mieltä ja 47 prosenttia täysin eri mieltä. Tulos ei

sinällään ole yllättävä, koska on luonnollista, että alle kaksi vuotta yrityskaupan toteutumisen jälkeen uusi organisaatiokulttuuri ei ole vielä muotoutunut.

”Vielä on kaksi kulttuuria vaikka samassa toimipisteessä edustettaisiin molempia. Toiminta ei ole yhtenäistä.”

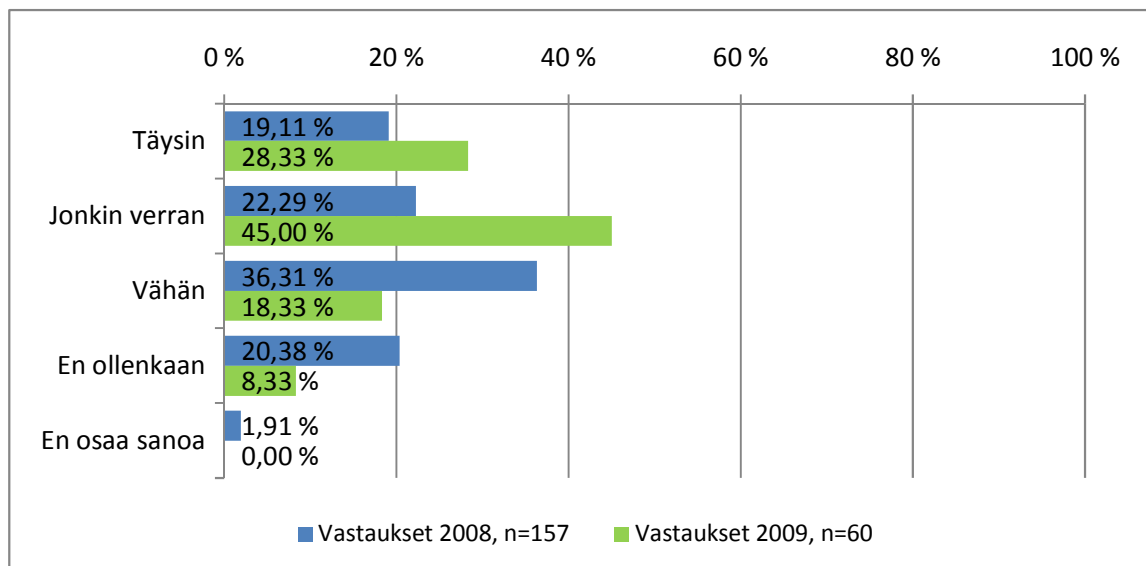
Työntekijä (Medivireestä)

”Paljon on tehty työtä varmaan molemmilla puolilla. Helppoa ei ole ollut. Aikaa myöten kun henkilökunta vaihtuu tilanne kohenee pikku hiljaa”

Työntekijä (muun yrityskaupan kautta)

Medivireestä tulleilta vastaajia pyydettiin sijoittamaan itsensä asteikolle sen perusteella, miten hyvin he mieltävät itsensä Terveystalon työntekijäksi. Alla olevasta taulukosta 23 voidaan havaita, että vuonna 2008 vastaaja tunsi itsensä useimmiten vain vähän Terveystalon työntekijäksi (36 prosenttia vastaajista). Noin viidennes vastaajista koki olevansa täysin Terveystalon työntekijä, sama osuus ei ollenkaan. Kahdeksan kuukautta ensimmäisestä yrityskauppauutisesta yksilöiden identiteetti näytti siis muuttuneen vain vähän: yli puolet vastaajista (noin 57 prosenttia) mielsi itsensä vain vähän tai ei ollenkaan Terveystalon työntekijäksi.

Taulukko 23. Kuinka hyvin Medivireestä tullut työntekijä mieltää itsensä Terveystalon työntekijäksi.



Vuotta myöhemmin, jolloin ensimmäisestä yrityskauppauutisesta oli kulunut 20 kuukautta, oli tilanne muuttunut identiteetin kannalta siten, että uusi identiteetti oli rakentu-

nut tai hyvää vauhtia rakentumassa jo selvästi enemmistölle vastaajista. Noin 73 prosenttia vastaajista mielsi itsensä täysin tai jonkin verran Terveystalon työntekijäksi. Silti noin kahdeksan prosenttia ilmoitti, ettei miellä itseään ollenkaan Terveystalon työntekijäksi. 18 prosenttia mielsi itsensä vähän Terveystalon työntekijäksi.

Yllä olevan taulukon luvuista voidaan havaita, että yksilöiden identiteetin muuttuminen on hidasta. Sen muuttuminen vaikuttaa silti olevan nopeampaa kuin organisaatiokulttuurin muuttuminen. Kuitenkin on muistettavaa, että tällä yhdellä kysymyksellä ei vielä voida selvittää kaikkea yksilön identiteetistä tai sen muutoksesta.

6.2 Henkilöstön tyytyväisyys viestintään

Tässä alaluvussa tarkastelen sitä, miten henkilöstö on kokenut saamansa viestinnän ja kuinka tyytyväisiä siihen on oltu. Erikseen tarkastelen lisäksi työntekijöiden arvioita esimiesviestinnästä.

6.2.1 Tyytyväisyys viestintään yleisesti

Reilun 19 kuukauden kuluttua ensimmäisestä yrityskauppauutisesta edelleen peräti 46 prosenttia vastaajista ilmoittaa, että yrityskaupasta on jäänyt jotain epäselväksi. Vuotta aiemmin epäselviä asioita oli 51 prosentilla vastaajista. Epäselviä asioita on ollut vastaajien mukaan erityisesti se, miksi yrityskauppa ylipäätään tehtiin. Tämä liittyy osittain yrityskaupan perustelujen ymmärtämiseen, jota käsittelen seuraavassa tekstikappaleessa. Myös arkipäivän työntekoon liittyvät asiat ovat osalle jääneet epäselviksi. Lisäksi epäselvyyttä ja epävarmuutta on edelleen siitä, mitä tapahtuu työntekijöille ja työpaikoille.

”Miksi Medivireen osaaminen ostettiin, kun sitä ei myöhemmin käytetty integraation edessä?”

Työntekijä (Medivireestä)

”Miksi kauppa tehtiin, kaipaa lähempää tarkastelua. Henkilöstön samanarvoisuus Terveystalo/Medivire, työsopimusasiat, palkka, työaika.”

Työntekijä (Terveystalosta)

”Miten se vaikuttaa arkipäivän työntekeymiseen? Säilyykö minulla työ ja pystynkö selviämään hirveistä asuntolainoista mahdollisesti epävarman työtilanteen vuoksi?”

Työntekijä (Medivireestä)

Yrityskaupan perustelut ovat jääneet ymmärtämättä joka neljännellä vastaajalla. Osuus oli kahdeksan prosenttiyksikköä suurempi kuin vuotta aiemmassa kyselyssä. Syitä ymmärtämättä jäämiseen mainittiin muun muassa liian vähäinen informaatio asiasta ja epäselvyys kaupan tuomasta todellisesta lisäarvosta. Edelleen myös niiden joukossa, jotka ilmoittivat ymmärtäneensä yrityskaupan perusteet, esiintyi sen suuntaisia kommentteja, ettei perusteluista välttämättä hyväksytty oikeiksi tai ymmärretty oikein.

”Pitää olla suurin ja kaunein.”

Työntekijä (muun yrityskaupan kautta)

”Suuruus kiinnostaa, mutta ei toiminnallisuus.”

Työntekijä (Medivireestä)

”Rahanahneus ja kilpailu ja yksittäisten henkilöiden --- loputon rahanahneus.”

Työntekijä (Medivireestä)

Informaation riittävyyden osalta arviot olivat muuttuneet vuodentakaisesta yleisesti ottaen parempaan suuntaan lukuun ottamatta kaupan perusteista saatua informaatiota. Eniten vastausten keskiarvot nousivat vastaajaan lähimmin liittyvien aiheiden osalta eli kaupan vaikutuksista vastaajan oman toimipaikan toimintaan (nousua 0,22) ja omaan toimenkuvaan (nousua 0,20) Kuitenkin kaikkien kysytyjen aihealueiden (ks. taulukko 16 luvussa 5.2) osalta keskiarvot jäivät edelleen väitteiden suhteen negatiivisiksi eli alle 2,5:n. Riittämättömimmäksi koettiin saatu tieto kaupan vaikutuksista Medivireen toimintaan, jossa keskiarvoksi jäi 1,9. Tätä aihetta koskevaa informaatiota piti riittävänä tai lähes riittävänä 21 prosenttia vastaajista. Vuotta aiemmin aihe arvioitiin kolmanneksi riittämättömimmäksi, keskiarvo oli tuolloin 1,8. Vähiten riittämättömäksi koettiin saatu tieto kaupan sisällöstä, jossa keskiarvo oli 2,4. Tätä tietoa piti riittävänä tai lähes riittävänä 46 prosenttia vastaajista. Aiemmin tätä aihetta pidettiin toiseksi vähiten riittämättömänä (keskiarvo 2,2).

Toivotuimmat neljä lisätiedonlähdettä pysyivät samoina kuin vuotta aiemminkin, tosin kärkepaikan keskiarvoilla tarkasteltuna vei hiuksenhienolla erolla tällä kertaa työterveyspalvelujen johto ennen omaa esimiestä. Kolmanneksi eniten lisätietoa toivottiin sisäisistä tiedotustilaisuuksista ja neljänneksi eniten konsernin ylimmältä johdolta. Työterveyspalvelujen johdolta olisi halunnut ainakin hieman lisätietoa 82 prosenttia vastaajista, omalta esimieheltä 80 prosenttia, konsernin ylimmältä johdolta 79 prosenttia ja sisäisistä tiedotustilaisuuksista 76 prosenttia vastaajista.

Henkilöstöltä kysyttiin arvioita siitä, mihin yrityskauppaan liittyvällä viestinnällä heidän mielestään oli pyritty. Vastausvaihtoehdot ja vastaukset näkyvät alla olevassa taulukossa 24.

Taulukko 24. Mihin yrityskauppaan liittyvällä sisäisellä viestinnällä on henkilöstön mielestä pyritty.

	Täysin samaa mieltä (Arvo: 4)	Lähes samaa mieltä (Arvo: 3)	Hieman eri mieltä (Arvo: 2)	Täysin eri mieltä (Arvo: 1)	En osaa sanoa (Arvo: 0)
Taustoittamaan muutoksia (avg: 2,70)					
Informoimaan integraation etenemisestä (avg: 2,95)					
Ohjeistamaan toimintaa (avg: 2,77)					
Sitouttamaan henkilöstöä (avg: 2,27)					
Osallistuttamaan henkilöstöä keskustelemaan kaupan vaikutuksista (avg: 1,93)					
Luomaan yhteistä yrityskulttuuria (avg: 2,53)					
Edistämään yhteisiä toimintatapoja (avg: 2,65)					
Luomaan positiivista työilmapiiriä (avg: 2,45)					
Yhteensä	19 %	31 %	28 %	18 %	4 %

Vastaajien enemmistö koki, että viestinnällä oli pyritty taustoittamaan muutoksia, informoimaan integraation etenemisestä, ohjeistamaan toimintaa, luomaan yhteistä yrityskulttuuria ja edistämään yhteisiä toimintatapoja. Kuitenkin erityisesti pyrkimys henkilöstön osallistuttamiseksi keskusteluun kaupan vaikutuksista jäi useimmilta vastaajilta havaitsematta. Tämä välittyi myös eri kysymysten yhteydessä kirjoitetuista kommentteista.

teista, joissa olisi toivottu lisää keskustelua koko prosessista ylipäätään. Vaikutti siltä, että mahdollisuuksia keskusteluun oli järjestetty henkilöstön mielestä liian vähän. Lisäksi vastaajien enemmistön mielestä ei ollut havaittavissa pyrkimyksiä henkilöstön sitouttamiseen tai positiivisen työilmapiirin luomiseen.

Avoimista vastauksista kävi ilmi, että taulukossa 24 mainitut viestinnän pyrkimykset eivät kaikkien työntekijöiden mielestä olleet toteutuneet, vaikka yritystä sinällään olisi ollutkin.

”Alueen johdon taholta sanalliset ilmaisut ovat sisältäneet ilmauksia jotka ovat tulkittavissa yllä esitettyjen väittämien positiivisen laidan mukaisiksi. Mutta saman tahon teot eivät ole kaikki olleet yhdenmukaisia näiden positiivisten pyrkimysten kanssa. Minun mielessä tämä on herättänyt huolestuneisuutta siitä ymmärtääkö johto työterveyshuollon sisältöä ja osaako se tarpeeksi arvostaa sitä.”

Työntekijä (Medivireestä)

”yritetty on, onnistuttu ei”

Työntekijä (muun yrityskaupan kautta)

”Pyrkimys on varmasti ollut hyvään. Henkilöstön kuuleminen vain unohtui täysin. Viesti kentällä kuultiin, että jos ei kiinnosta olla täällä töissä niin voi lähteä. Tämän käsityksen olisi voinut oikaista keskustelemalla asiasta avoimesti, mutta niin ei tehty. Henkilökunnan näkemykset leimattiin muutosvastarinnaksi ja käskettiin panna suut suppuun.”

Työntekijä (Medivireestä)

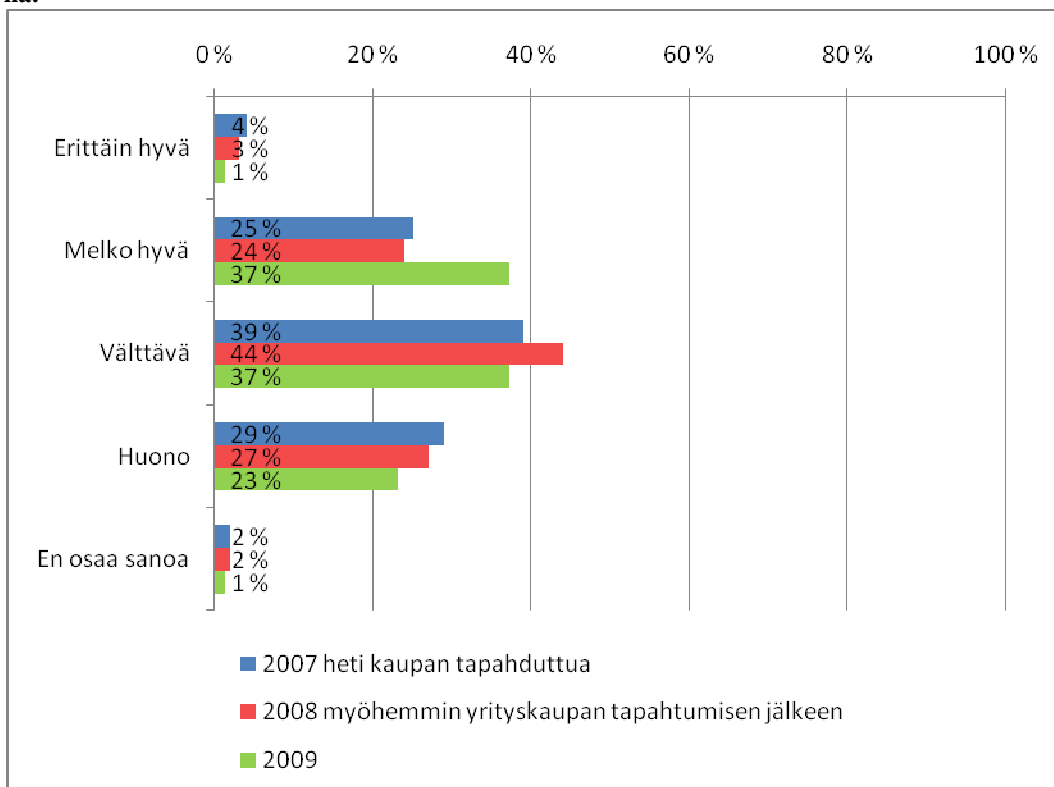
Konsernin johdon tavoitteet viestinnän avoimuudesta, oikea-aikaisuudesta ja jatkuvuudesta eivät vielä tälläkään kerralla vastaajien enemmistön mielestä toteutuneet. Pientä muutosta parempaan oli kuitenkin havaittavissa, mutta suurinkin muutos, joka oli viestinnän oikea-aikaisuudessa, oli 0,13, jolloin keskiarvoksi tältä osin tuli 2,13. Arvio avoimuudesta nousi 1,74:stä 1,80:een ja arvio jatkuvuudesta 2,01:stä 2,08:aan. Viestintä koettiin keskimäärin yhtä hyödylliseksi vuonna 2009 kuin vuotta aiemminkin (keskiarvo 2,35).

Sisäistä tiedonkulkua koko prosessissa piti onnistuneena yksi prosentti vastaajista ja lähes onnistuneena 22 prosenttia. Hieman eri mieltä oli liki puolet vastaajista, 49 prosenttia. 28 prosenttia oli täysin eri mieltä. Arviot olivat muuttuneet positiivisemmiksi

edellisen vuoden tilanteesta, jolloin kukaan ei pitänyt sisäistä tiedonkulkua täysin onnistuneena ja 17 prosenttia piti sitä lähes onnistuneena. Hieman eri mieltä tuolloin oli 39 prosenttia ja täysin eri mieltä 41 prosenttia vastaajista. Keskiarvossa nousua oli 0,20.

Vastaajien antama kokonaisarvosana yrityskauppaan liittyvästä sisäisestä viestinnästä oli ensimmäisen kyselyn jälkeen keskimäärin välttävä (2,03) asteikolla yhdestä neljään, jossa neljä vastaa erittäin hyvää, kolme melko hyvää, kaksi välttävää ja yksi huonoa. Toisen kyselyn jälkeen arvio oli noussut vain hieman: keskiarvo samalla asteikolla oli 2,14. Ääripäiden arvosanojen eli erittäin hyvän ja huonon osuus kuitenkin pieneni ensimmäisestä kyselystä. Alla olevassa taulukossa 25 on kuvattu vastaukset eri aikoina. Vuoden 2007 ja 2008 luvut on saatu samalla kyselyllä pyydettyä vastaajia arvioimaan tapahtumia heti kaupan tapahduttua ja myöhemmin kaupan tapahtumisen jälkeen.

Taulukko 25. Vastaajien kokonaisarvio yrityskauppaan liittyvästä sisäisestä viestinnästä eri aikoina.



Onnistuneimmaksi asiaksi sisäisessä viestinnässä nimettiin tällä kertaa useimmin yhteinen intranet, mutta myös Tietoa integraatiosta -sivuston kysymyspalsta, jota päivitettiin vuoden 2007 loppuun, sai vielä kiitosta. Lisäksi onnistuneimpina asioina mainittiin muun muassa nopea tiedottaminen ja yleisen tason viestintä.

”Nopea tiedottaminen, Intran hyvät sivut ja kysymys- vastaus -palsta.”

Työntekijä (Terveyсталosta)

”Intranet on hyvä”

Työntekijä (Medivireestä)

”Yksisuuntaiseen intran kautta viestintään selvästi haluttu panostaa ja sitä tehty systemaattisesti. Alkuvaiheessa viestintä ei vastannut tarpeeseen, myöhemmin tilanne parantunut kun tarve ei ole enää ollut niin akuutti. ---”

Työntekijä (Medivireestä)

Kritiikkiä annettiin muun muassa käytetyistä viestinnän kanavista ja keskustelun vähäisyydestä. Parempaa tietoa toivottiin myös esimerkiksi käytännön työhön liittyvien asioiden osalta.

”Mietitty paremmin, mihin viestintätapaan Medivireessä oli totuttu eli sähköpostiin ja kokouksiin, ei niinkään Intraan. Selvitely henkilökunnalta, mitä sisäistä viestintää tarvitaan käytännön työn sujumiseksi.”

Työntekijä (Medivireestä)

”Kuunnella henkilöstöä ja keskustella ja järjestää enemmän tilaisuuksia avoimeen mielipiteenvaihtoon.”

Työntekijä (Terveyсталosta)

”Alkuun tuntui siltä että epäselviä asioita oli todella paljon. On ymmärrettävää että asioista ei voitu kertoa etukäteen mutta kaupan tullessa todeksi kaipasi täsmällistä ja nopeaa tiedottamista kaikkia mahdollisia viestintäkanavia käyttäen. Yhteishengen luominen koko henkilöstölle ei tämänkokoisessa yrityksessä varmaankaan ole helppoa, mutta melko pitkään oli sellainen tunne että olemme edelleen kahdessa leirissä.”

Työntekijä (Medivireestä)

”Medivireen yrityskulttuurissa ei intra ollut keskeinen viestintäväline, ja yrityskaupan jälkeen siitä tuli keskeisin viestintäväline. Tässä olisi medivireen kulttuuri ollut syytä ymmärtää paremmin, koska muutostilanteessa ei minusta uutta välinettä pystytty ottamaan käyttöön hyvin ja se herätti ihmetystä ja vastustustakin ja lisäsi vastustusta itse muutosta kohtaan.”

Työntekijä (Medivireestä)

”Esimiehet olisi pitänyt pitää askeleen edellä työntekijöitä, ja heidän olisi pitänyt tuoda tieto kentälle.”

Ei-esimies (Medivireestä)

6.2.2 Tyytyväisyys esimiesviestintään

Ensimmäisen ja toisen kyselyn vastauksia vertaillen näyttää siltä, että esimiehet kokivat esimiesviestinnän hieman parantuneen myöhemmin, kun taas alaiset suhtautuivat aiempaa hieman kriittisemmin oman esimiehensä toimintaan.

Esimiesten tyytyväisyys oman esimiehensä tukeen kasvoi selvästi ensimmäiseen kyselyyn verrattuna. Jälkimmäisessä kyselyssä 70 prosenttia esimiehistä ilmoitti saaneensa omalta esimieheltään riittävästi tukea yrityskauppaan liittyvien asioiden viestimisessä alaisille, kun ensimmäisessä kyselyssä tätä mieltä oli 59 prosenttia. Myös esimiesten Terveystalon konserniviestinnältä saama tietomäärä nähtiin aiempaa hieman riittävämpänä. 60 prosenttia esimiehistä ilmoitti saaneensa riittävästi tai lähes riittävästi tietoa Terveystalon viestinnältä, kun aiemmin vastaava luku oli 52 prosenttia. Keskiarvo kaikkien vastausten osalta nousi kuitenkin maltillisemmin: 2,73:sta 2,79:ään. Konserniviestinnältä saatuun tietomäärään esimiehet olivat tyytyväisimpiä. Muualta Terveystalon konsernihallinnosta saadun tietomäärän riittävydessä esimiehet eivät keskimäärin nähneet muutosta kyselyjen välillä (keskiarvo 2,68). Sen sijaan Terveystalon ylimmän johdon tarjoaman tietomäärän riittävyyteen kohdistui aiempaa enemmän kritiikkiä. Keskimääräinen arvio ylimmältä johdolta saadun tiedon riittävyydestä kääntyi niukasti positiivisesta (2,53) hieman negatiiviseksi (2,42).

Erityisen tyytymättömiä ylimmältä johdolta saadun tiedon riittävyyteen olivat Medivireestä tai muun yrityskaupan kautta tulleet esimiehet. Terveystalosta tulleiden esimiesten tyytyväisyys oli ylimmän johdonkin suhteen parantunut aiemmasta. Viimeksi mainittu ryhmä koki kysytyiltä tahoilta saadun tiedon ja oman esimiehen tuen kautta linjan riittävämmäksi kuin muut esimiehet.

”Esimiehet olisivat voineet [ottaa] enemmän sisäisen tiedottamisen vastuuta. Olisivat kysyneet omilta esimiehiltään, jos eivät mielestään tienneet tarpeeksi.”

Esimies (Terveystalosta)

Esimiehet ilmoittivat avoimessa kysymyksessä vaikeimmiksi asioiksi yrityskauppaan liittyvässä viestinnässä muun muassa luottamuksen luomisen tulevaan, uusiin toimintatapoihin liittyvät epäselvyydet ja tiedon puutteen sekä yt-neuvottelut.

Ei-esimiesasemassa olevien kritiikki oman esimiehensä toimintaan kasvoi hieman verrattuna ensimmäiseen kyselyyn. Vastaajista 83 prosenttia oli täysin (52 %) tai lähes (31 %) samaa mieltä, että olisi halunnut saada omalta esimieheltään enemmän tietoa, kuin mitä tämä on kyennyt antamaan. Ensimmäisessä kyselyssä vastaava osuus oli 78 prosenttia (täysin=52 %, lähes=26 %). Oman esimiehensä arvioi onnistuneen yrityskauppaan liittyvien asioiden viestimisessä kuusi prosenttia (aiemmin 16 prosenttia) alaisista, 32 prosenttia oli lähes tätä mieltä (aiemmin 24 prosenttia), 31 prosenttia oli hieman eri mieltä (aiemmin 29 prosenttia) ja 27 prosenttia täysin eri mieltä (aiemmin 28 prosenttia). Keskiarvo oman esimiehen onnistumisen osalta laski 2,21:stä 2,11:een. Tyytyväisimpiä oman esimiehensä toimintaan olivat Terveystalosta tulleet alaiset. Tässä oli tapahtunut muutos päinvastaiseen vuoden 2008 tilanteesta, jolloin tyytyväisimpiä olivat Medivireestä tulleet alaiset.

Ei-esimiesten arvioima tärkein yrityskauppaan liittyvä tietolähde oli tällä kertaa yksikön johtaja, kun se vuotta aiemmin vielä oli konserniviestintä. Oma esimies oli toisena ja konserniviestintä vasta kolmantena. Avoimissa kommentteissa ei-esimiesasemassa olevat vastaajat toivat lähes poikkeuksetta esiin sen, että oma esimies ei tiennyt asioista sen enempää kuin he itsekään tai ei ainakaan saanut kertoa enempää.

Kun henkilöstöltä kysyttiin toiveita esimiestyöstä tulevaisuuden vastaavissa tilanteissa, vastauksissa mainittiin useimmin riittävä aika esimiestyöhön ja keskusteluihin sekä riittävä tieto, jota esimiehet voivat jakaa alaisilleen.

6.3 Integraation onnistuminen

Luvun 6 alussa todettiin, että yrityskaupalle asetetut taloudelliset tavoitteet saavutettiin vuoden 2009 alkuun mennessä. Vaikka nämä taloudelliset tavoitteet ovat toteutuneet, ei yritysten integraatio ole kaikilta osin sujunut ongelmitta.

Vastaajia pyydettiin molemmissa kyselyissä arvioimaan Medivireen ja Terveystalon yhdistämisen onnistumista muun muassa vastaamalla seitsemään eri väittämään. Nämä väittämät on koottu alla olevaan taulukkoon 26, josta näkyvät myös vastausten keskiarvot molempien kyselyjen osalta. Vastausvaihtoehdot näissäkin väittämässä olivat asteikolla 1–4, jossa 1=täysin eri mieltä, 2=hieman eri mieltä, 3=lähes samaa mieltä ja 4=täysin samaa mieltä. Keskiarvot on jälleen värikoodattu aiempaan tapaan.

Taulukko 26. Arviot yhdistämisen onnistumisesta eri aikoina.

	2009	2008
Sisäinen tiedonkulku on onnistunut	1,96	1,76
Johto on suhtautunut työntekijöihin hyvin	2,14	2,03
Johto on toiminut esimerkillisesti	1,93	1,86
Olen muodostanut epävirallisia, kollegiaalisia yhteyksiä toisaalta tulleeseen henkilökuntaan	2,50	2,16
Yhteisiä tilaisuuksia henkilöstön keskuudessa on ollut riittävästi	1,62	1,61
Olemme onnistuneet yhtenäistämään tietojärjestelmät / Yhteisten tietojärjestelmien käyttöönotto on sujunut hyvin	1,23	1,47
Kokonaisuudessaan yritysten yhdistäminen on onnistunut hyvin	1,75	1,75

Eniten kehitystä vuoden aikana oli tapahtunut siinä, että yhä suurempi osa vastaajista ilmoitti muodostaneensa epävirallisia, kollegiaalisia yhteyksiä toisaalta tulleeseen henkilökuntaan. Kun aiemmin täysin tai lähes tätä mieltä oli yhteensä 34 prosenttia (13 prosenttia täysin samaa mieltä, 21 prosenttia lähes samaa mieltä), oli vastaava luku toisessa kyselyssä 51 prosenttia (15 prosenttia täysin samaa mieltä, 36 prosenttia lähes samaa mieltä). Toisessa kyselyssä enää 19 prosenttia vastaajista ilmoitti, ettei ollut muodostanut minkäänlaisia epävirallisia yhteyksiä toisaalta tulleeseen henkilökuntaan, kun ensimmäisessä kyselyssä heitä oli vielä 32 prosenttia. Tämän väittämän keskiarvo oli kuitenkin taulukon ainut positiivisen puolella ollut keskiarvo, eli keskimäärin vastaajien enemmistö oli väitteen kanssa samaa mieltä. Epävirallisten yhteyksien muodostaminen olisi yrityskaupan jälkeen tärkeää, koska ne auttavat hälventämään ennakkoluuloja toisaalta tulleeseen henkilökuntaan ja luovat vähitellen yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä sitä kautta auttavat yhteisen organisaatiokulttuurinkin muodostumisessa.

Epävirallisten yhteyksien muodostamisessa ja toisaalta erilaisista organisaatiokulttuurista aiheutuneiden ennakkoluulojen hälventämisessä apuna olisivat olleet erilaiset henkilöstön keskuudessa järjestetyt yhteiset tilaisuudet, jotka olisivat mahdollistaneet tutustumisen ja keskustelun toisaalta tulleiden työntekijöiden kanssa. Yhteisiä tilaisuuksia

sia henkilöstön keskuudessa oli vastaajien mielestä kuitenkin edelleen liian vähän. Täysin riittävänä tilaisuuksien määrää piti vain kolme prosenttia vastaajista, 10 prosenttia piti määrää lähestulkoon riittävänä. 53 prosenttia koki määrän riittämättömäksi ja 32 prosenttia lähes riittämättömäksi. Vastausten keskiarvo jäi 1,62:een, mikä on likimain sama kuin edellisvuonna.

Sisäisessä tiedonkulussa oli tapahtunut pientä parannusta. Tätä käsittelemme tarkemmin jo aiemmin luvussa 6.2.1. Myös johdon suhtautuminen ja toiminnan esimerkillisyys nähtiin hienoisesti positiivisemmassa valossa kuin aiemmin. Kohennusta vastausten keskiarvoon tuli ensiksi mainitussa tapauksessa 0,11 ja jälkimmäisessä 0,07 yksikköä (asteikko 1–4). Kummankaan väittämän suhteen ei tulos silti edelleenkään ollut hyvä: johdon toimintaa piti täysin tai lähes esimerkillisenä 23 prosenttia, johdon suhtautumista työntekijöihin piti hyvänä tai lähes hyvänä 35 prosenttia.

Erityisen kriittisesti johdon toiminnan näkivät muun yrityskaupan kautta tulleet vastaajat ja kaikkein positiivisimmin suoraan Terveystaloon palkatut. Viimeksi mainituista niukka enemmistö oli kokenut johdon suhtautuneen työntekijöihin hyvin (keskiarvo 2,73), kun ensimmäisen vastaajaryhmän keskiarvoksi tuli 1,80. Medivireestä tulleiden vastaajien keskiarvo oli 2,05. Johdon toiminnan esimerkillisyyden osalta keskiarvo oli suoraan Terveystaloon tulleiden osalta 2,42, muun yrityskaupan kautta tulleilla 1,40 ja Medivireestä tulleilla 1,87.

Eniten ongelmia on vastausten perusteella ollut tietojärjestelmien yhtenäistämässä. Huima enemmistö (83 prosenttia) vastaajista oli täysin eri mieltä väitteen ”olemme onnistuneet yhtenäistämään tietojärjestelmät” kanssa, 12 prosenttia oli hieman eri mieltä. Arviot asian suhteen olivat muuttuneet ensimmäistä kyselyä negatiivisemmiksi. Ensimmäisessä kyselyssä väitteen sanamuoto oli ”yhteisten tietojärjestelmien käyttöönotto on sujunut hyvin”. Keskiarvoksi tuli nyt 1,23, mikä tiesi 0,24:n laskua edellisvuodesta.

Vaikka arviot eivät edelleenkään yllä esitettyihin väittämiin olleet kovin hyviä, on integraatio kuitenkin edennyt viime kyselystä. Vastaajilta kysyttiin molemmissa kyselyissä mielipidettä siitä, missä vaiheessa yritysten yhdistymisen suhteen ollaan vastaushetkellä menossa. Vaihtoehtoja oli neljä: 1) vielä ei ole tehty mitään toiminnan yhdistämiseksi, 2) suunnittelemme, mitä yhdessä toimiminen tarkoittaa, 3) harjoittelemme yhteistyötä

käytännössä ja 4) toimimme aidosti yhdessä. Vastausten tarkka vertailu on kuitenkin vaikeaa, sillä ensimmäisessä kyselyssä vastaajat saivat valita kustakin väittämästä sopivan vastausvaihtoehdon asteikolla 1–4, jossa 1=täysin eri mieltä. Jälkimmäisessä kyselyssä heidän oli valittava väittämistä vain yksi parhaiten tilannetta kuvaava.

Jälkimmäisen kyselyn vastauksia vertailtiin ensimmäisen tuloksiin siten, että ensimmäisen kyselyn vastauksista poimittiin kunkin tilannevaihtoehdon osalta täysin tai lähes samaa mieltä olevat. Näin voitiin havaita, että ensimmäisessä kyselyssä vastaukset painottuivat kahteen keskimmäiseen vaihtoehtoon melko tasaväkisesti (2=39 %, 3=38 %), mutta toisessa kyselyssä selvä enemmistö (64 prosenttia) oli sitä mieltä, että ollaan vaiheessa kolme, eli harjoitellaan yhteistyötä käytännössä. Noin viisi prosenttia toiseen kyselyyn vastanneista oli sitä mieltä, että vielä ei ole tehty mitään toiminnan yhtenäistämiseksi (aiemmin 25 prosenttia), ja noin 4 prosenttia puolestaan oli sitä mieltä, että yritykset toimivat jo aidosti yhdessä (aiemmin 8 prosenttia). Suunnitteluvaiheessa (vaihe 2) yhteistyön arvioi olevan noin 22 prosenttia vastaajista. Viisi prosenttia ei osannut arvioida vaihetta.

Vaikka Terveystalon integraatio-ohjelma on virallisesti päättynyt jo vuoden 2008 lopussa, ei se tarkoita sitä, että yhdistyminen olisi kaikilta osin vielä valmis, kuten vastauksista on havaittavissa. Kaikilta osin ei voida sanoa integraation onnistuneen, vaikka johdon yrityskaupalle asettamat taloudelliset tavoitteet onkin saavutettu. Työtä riittää runsaasti jatkossakin, ennen kuin arkiset toiminnot sujuvat kitkatta ja henkilöstö kokee aitoa yhteenkuuluvuutta.

7 Keskeiset tulokset ja päätelmät

Tässä luvussa esittelen aluksi tutkimukseni keskeiset tulokset ja vastaan tutkimuskysymyksiini, jotka ovat olleet seuraavat:

- 1) Millaisia vaikutuksia sisäisellä viestinnällä on henkilöstön reaktioihin yritys-
kauppatilanteessa?
- 2) Miten onnistuneena vastaajat pitävät sisäistä viestintää yritys-
kauppatilanteessa?

- 3) Mitä viitteitä tutkimuksen perustella löytyy sisäisen viestinnän vaikutuksesta yrityskaupan onnistumiseen?

Peilaan tuloksiani luvuissa 2 ja 3 esiteltyyn aiempaan tutkimustietoon. Tältä pohjalta annan joitakin käytännön suosituksia sisäiseen viestintään yrityskauppatilanteessa. Lopuksi suuntaan katseen aiheen kannalta hyödylliseen jatkotutkimukseen.

7.1 Keskeiset tulokset

Vaikka tutkimuksessani koko henkilöstöllä oli mahdollisuus vastata molempiin kyselyihin, vastausprosentti jäi molemmilla kerroilla pieneksi. Erityisesti jälkimmäisen kyselyn vastausprosentti oli hyvin pieni: vain 3,3. Ensimmäisen kyselyn vastausprosentti oli 9,2. Siksi on mahdollista, että vastaajiksi valikoitui keskimääräistä enemmän sellaisia henkilöitä, joiden mielestä yrityskauppaan liittyvässä sisäisessä viestinnässä tai integraatio-prosessissa oli vakavia ongelmia ja puutteita ja jotka kyselyn kautta halusivat antaa siitä nimetöntä palautetta. Luotettavampien tulosten saamiseksi olisikin saatava kattavampi otos koko henkilöstön keskuudesta.

Molemmissa kyselyissä valtaosa vastaajista oli tullut yhtiöön ostetusta yrityksestä eli Medivireestä. Ensimmäisessä kyselyssä heidän osuutensa oli 68 ja toisessa kyselyssä 76 prosenttia. Lähes neljä viidestä vastaajasta työskenteli molemmilla kyselykerroilla työterveyspalveluissa. Tämän joukon korostuminen on sikäli luonnollista, että yrityskauppa on vaikuttanut eniten juuri työterveyspalveluihin. Ostetun yrityksen henkilöstöstä valtaosa työskenteli nimenomaan työterveyspalveluiden parissa – olihan Medivire keskittynyt juuri työterveyspalvelujen tarjoamiseen. Seuraavaksi suurin vastaajaryhmä oli konsernitoiminnoissa työskentelevät. Toiseen kyselyyn vastanneista 76 prosenttia ilmoitti vastanneensa myös vuotta aiemmin tehtyyn kyselyyn.

Henkilöstön reaktiot ja sisäisen viestinnän vaikutukset

Tutkimukseni mukaan yrityskauppa herätti vastaajissa sekä positiivisia että negatiivisia tunteita. Kysytyistä tunteista eniten vastaajien keskuudessa heräsi epävarmuutta, jota koki ainakin jossain määrin 71 prosenttia vastaajista. Lisäksi lähes puolet vastaajista pelkäsi ainakin jossain määrin irtisanomisia. Vastaajaryhmistä eniten näitä tunteita koki

muun yrityskaupan kautta yhtiöön tullut henkilöstö, ja myös Medivireestä tulleen henkilöstön keskuudessa nämä tunteet olivat yleisempiä kuin suoraan Terveystaloon tulleilla. Kiinnostavaa on, että kolmanneksi yleisin oli tunne siitä, että yrityksen johto oli pettänyt vastaajan luottamuksen. Vastaajista 41 prosenttia tunsikin ainakin osittain näin. Muita selvästi luottavaisemmin johtoon suhtautuivat toisaalta alle kaksi vuotta yrityskaupan tapahtumahetkellä ostetussa tai ostajayrityksessä työskennelleet ja toisaalta suoraan Terveystaloon tulleet vastaajat. Ensiksi mainittu vastaajaryhmä suhtautui yrityskaupan myös ylipäättään positiivisimmin ja vastaavasti Medivireestä tulleet työntekijät negatiivisimmin.

Kaikkein vähiten vastaajat halusivat pitäytyä vanhoissa rutiineissa. Neljä prosenttia vastaajista halusi pitäytyä vanhoissa rutiineissa ja 16 prosenttia oli lähes samaa mieltä. Tulos on yllättävä, koska esimerkiksi Brownin (1995) mukaan muutostilanteissa turvaa haetaan usein juuri rutiineista, joista halutaan pitää kiinni (ks. luku 3.1.1). Tulos on mielenkiintoinen myös siinä valossa, että etenkin Medivireestä tulleet työntekijät olivat pitkään väärässä uskossa sen suhteen, että heidän entiset toimintatapansa otetaan sellaisinaan käyttöön yhdistyneessä yrityksessä. Siksi oletettavaa olisi ollut, että he olisivat halunneet pitää tiukemmin kiinni vanhoista rutiineista.

Avoimissa vastauksissa henkilöstö kertoi myös muun muassa pelosta hyviksi koettujen asioiden, kuten toimintatapojen ja yrityskulttuurin, häviämisestä sekä ennakkoluuloista ja väärinkäsityksistä toisen osapuolen henkilöstön osalta.

Keskeinen tulos tutkimuksessani on, että viestintään tyytyväiset suhtautuivat muutokseen viestintään tyytymättömiä myönteisemmin ja kokivat useammin positiivisia tunteita. Luvussa 5.1 toin esiin, että viestintään tyytyväisimmin suhtautuneet tunsivat muita useammin motivaatiota, innostusta uusista mahdollisuuksista, toiveita uralla etenemisestä, kiinnostusta ja positiivista asennetta Terveystaloa kohtaan sekä halua sitoutua laajentuneeseen konserniin. He myös tunsivat muita harvemmin epävarmuutta, pelkoa irtisanomisista tai halua irtisanoutua, halua pitäytyä vanhoissa rutiineissa ja sitä, että yrityksen johto olisi pettänyt vastaajan luottamuksen. Tätä tulosta vahvistavat myös Saxènin ja Vuoren (2005) saamat tutkimustulokset erityisesti sitoutumisen ja viestintätyytyväisyyden yhteydestä toisiinsa (ks. luku 3.2.2). Tärkeää tutkijoiden tuloksissa on myös havainto, että eniten henkilökohtaista viestintää esimieheltään saaneet olivat muita työn-

tekijöitä sitoutuneempia organisaatioon. Voidaankin väittää, että hyvin hoidettu sisäinen viestintä lisää positiivisia tunteita ja reaktioita henkilöstön keskuudessa yrityskauppatilanteessa. Lisäksi kyselyn tulosten mukaan halua sitoutua ja muita positiivisia tunteita lisäsivät vastaajan kokema johdon esimerkillinen toiminta ja hyvä suhtautuminen työntekijöihin.

Kyselyn tulokset osoittavat, että myös yrityskaupan yllätyksellisyydellä on jossain määrin vaikutusta siihen, miten negatiivisena työntekijät kokevat yrityskaupan ja sen aiheuttamat muutokset. Noin 38 prosenttia vastaajista ei osannut odottaa yrityskauppoja tapahtuvan. Nämä vastaajat kokivat muita vastaajia enemmän negatiivisia tunteita. Esimerkiksi työntekijöiden tunne, että yrityksen johto petti luottamuksen, voi heijastaa osittain myös sitä, että työntekijöiden keskuudessa ei ole ollut selvyttä yrityksen strategiasta. Siksi on tärkeää, että yrityksen koko henkilöstö on hyvin selvillä ainakin yrityksen strategiasta ja visiosta, vaikka itse yrityskaupasta ei voitaisi etukäteen henkilöstölle kertoa. Strategia tulee kertoa henkilöstölle niin ymmärrettävästi, että kuka tahansa ilman taustatietoa tai esimerkiksi kaupallista koulutusta sen ymmärtää (vrt. Hämäläinen & Maula 2004, 67; Markkanen 1999, 96).

Päätösten perustelu henkilöstölle, viestien selkeys, riittävä toisto, säännöllinen ja nopea viestintä sekä senkin kertominen, ettei tietoa vielä ole, näyttävät tulosteni mukaan nousevan myös keskeisiksi viestintätyytyväisyyttä ja sitä kautta myönteistä suhtautumista lisääviksi tekijöiksi yrityskauppatilanteessa. Näin ei pääse syntymään vääriä tulkintoja, ja huhuille jää vähemmän tilaa.

Viestinnän kokonaisuus ja onnistuminen henkilöstön näkökulmasta

Viestinnän onnistumista sinällään on vaikea mitata yksiselitteisesti. Tässä tutkimuksessa olen arvioinut yrityskauppatilanteessa onnistuneen viestinnän tekijöitä tutkimalla henkilöstön kokemuksia ja arvioita toteutuneesta viestinnästä yrityskaupan yhteydessä, vertaamalla saatuja tuloksia viestinnän tavoitteisiin kyseisessä yrityksessä sekä peilaamalla tuloksia siihen, mitkä tekijät aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa ovat nousseet esiin viestinnän ihanteina.

Kyselytutkimukseni tulokset osoittavat, että yritysten yhdistämiseen liittyvän sisäisen tiedon kulku ei ole ollut erityisen onnistunutta tutkimassani yrityskaupassa. Ensimmäi-

sessä kyselyssä kukaan ei pitänyt sisäistä tiedonkulkua onnistuneena ja lähes onnistuneeksi sen arvioi 17 prosenttia vastaajista. Toisessa kyselyssä sisäisen tiedonkulun arvioi täysin onnistuneeksi yksi prosentti ja lähes onnistuneeksi 22 prosenttia vastaajista. Vastaajien sisäiselle viestinnälle antama kokonaisarvosana nousi vain vähän ensimmäisestä kyselystä, mutta jäi edelleen välttäväksi (2,14) asteikolla 1–4, jossa 1=huono.

Pääasiallisena viestintäkanavana yrityskauppaprosessissa on toiminut intranet – aluksi yhteinen Tietoa integraatiosta -sivusto ja myöhemmin uusi yhteinen intranet. Tietoa integraatiosta -sivustolla olleelle kysymyspalstalle työntekijät saattoivat lähettää kysymyksiä. Palstalle saapuneista kysymyksistä reilu kolmannes käsitteli henkilöstön asioihin ja edunvalvontaan liittyviä asioita. Muut pääasialliset kysymysten aihepiirit liittyivät laajoihin, koko konsernia koskeviin asioihin sekä konkreettisesti uusiin toimintatapoihin. Vastauspalsta sai henkilöstöltä paljon kiitosta mutta myös kritiikkiä lähinnä siitä, että vastaukset koettiin liian ympäröiviksi.

Intranetin painottaminen viestintäkanavana on tarkoittanut erityisesti Medivireestä tulelle henkilöstölle suurta muutosta viestintäkulttuuriin. Aiemmin pääosin sähköpostin varassa olleeseen viestintäkulttuuriin tottuneina he joutuivat omaksumaan nopeasti toisenlaisen viestinnän ideologian, joka painottaa intranetiä ja jossa työntekijälle annetaan vastuu tiedon hankkimisesta. Konserniviesticannan osuutena puolestaan on huolehtia tiedon asettamisesta saataville. Lisäksi viesticannakulttuuri muuttui siksi, että Terveystalo oli pörssiyritys mutta Medivire ei. Enää henkilöstöä ei voitu informoida ennen muita yrityksen sidosryhmiä. Heti kaupan tapahtumisen jälkeen vastaajat ilmoittivatkin saaneensa eniten tietoa mediasta. Tosin tähän vaikutti myös pitkä hiljaiselo viesticannarintamalla kesälomakuukausina.

Intranetin keskeinen asema sisäisessä viesticannässä näkyi muun muassa siten, että useimmin tietolähteenä yrityskauppaan liittyvissä asioissa mainittiin intranet tai Tietoa integraatiosta -sivusto. Lisäksi ei-esimiesasemassa olevat pitivät ensimmäisen kyselyn tulosten perusteella merkittävimpanä yrityskauppaan liittyvänä tietolähteenä konserniviesticannaa, joka toimii intranetviesticannan lähettäjänä. Oma esimies oli toisena. Vasta toisessa kyselyssä ensimmäiselle sijalle nousi yksikönjohtaja ja toiseksi oma esimies ennen konserniviesticannaa. Osalla vastaajista tosin yksikönjohtaja oli samalla oma esi-

mies. Silti eniten tietoa olisi haluttu saada omalta esimieheltä, konsernin ylimmältä johdolta, sisäisistä tiedotustilaisuuksista ja työterveyssegmentin johdolta.

Osittain tähän liittyvät tutkimuksen osoittamat ongelmat esimiesviestinnässä. Esimiesviestintään ei oltu täysin tyytyväisiä. Muista kuin esimiesasemassa olevista vastaajista enemmistö katsoi oman esimiehensä ainakin jossain määrin epäonnistuneen yrityskauppaan liittyvien asioiden viestimisessä. Osa vastaajista arvioi kuitenkin, ettei syy välttämättä ollut esimieheissä, koska tämä ei saanut sen enempää tietoa kuin työntekijätkään. Enemmistö olisi halunnut omalta esimieheltään enemmän tietoa, kuin mitä tämä on kyennyt antamaan. Kritiikki kasvoi hieman toisessa kyselyssä.

Kun esimiehet itse arvioivat ylimmältä johdolta, konserniviestinnältä ja muualta konsernihallinnosta saamaansa tietomäärää, olivat he tyytyväisimpiä konserniviestinnästä saamansa tiedon riittävyteen. Keskiarvoilla mitattuna hienoinen enemmistö esimiehistä piti kaikkien lähteiden osalta viestintää riittävänä toiminnan suuntaamiseksi omalla toimipaikalla. Liki kolme viidestä esimiehestä ilmoitti myös saaneensa riittävästi tukea omalta esimieheltään yrityskauppaan liittyvien asioiden viestimisessä alaisille. Vaikeimmiksi asioiksi esimiehet kokivat muun muassa tiedonsaannin vaikeudet, epäselvyyden eri asioista sekä tiedon sekavuuden ja muuttumisen. Esimiesten tyytyväisyys oman esimiehensä tukeen kasvoi selvästi jälkimmäisessä kyselyssä. Myös konserniviestinnältä saatuun tietomäärään esimiehet olivat hieman aiempaa tyytyväisempiä, mutta sen sijaan ylimmältä johdolta saatuun tietomäärään kohdistui aiempaa enemmän kritiikkiä. Erityisen tyytymättömiä ylimmältä johdolta saadun tiedon riittävyteen olivat Medivireestä tai muun yrityskaupan kautta tulleet esimiehet. Terveystalosta tulleiden esimiesten osalta tyytyväisyys oli ylimmän johdonkin suhteen parantunut vuotta aiemmas- ta, ja tämä ryhmä koki myös oman esimiehen tuen riittävämmäksi kuin muut esimiehet.

Enemmistö vastaajista koki sekä ensimmäisessä että toisessa kyselyssä, että viestintäkulttuuri sen paremmin kuin oman toimipaikan työilmapiirikään eivät olleet parantuneet. Tosin toisessa kyselyssä aiempaa useampi – mutta edelleen vähemmistö vastaajista – koki näiden asioiden parantuneen.

Henkilöstön vastauksista näkyy, että sisäistä viestintää ei koettu määrältään eikä aihealueiltaan riittäväksi. Vastaajilta kysyttiin, mitä aihealueita sisäisessä viestinnässä oli

käsitelty. Kysytyjä aihealueita oli seitsemän: kaupan perusteet, kaupan sisältö, kaupan toteutumisen aikataulu, jota myöhemmin integraation edetessä vastasi integraation etenemisen aikataulu, kaupan vaikutus Terveystalon ja toisaalta Medivireen toimintaan, vaikutus vastaajan toimipaikan toimintaan sekä vaikutus omaan toimenkuvaan. Aluksi viestinnän aiheet painottuivat vastausten perusteella kaupan toteutumisen aikatauluun sekä kaupan sisällön ja perusteiden käsittelyyn. Myöhemmin näiden rooli pieneni ja aiheita käsiteltiin henkilöstön mielestä lähestulkoon yhtä paljon. Vähiten vastaajien mielestä käsiteltiin kaupan vaikutusta vastaajan omaan toimenkuvaan.

Vastausten perusteella kaikista kysytyistä aihealueista olisi haluttu lisää tietoa ja niitä olisi toivottu käsiteltävän keskimäärin useammin kuin niitä todellisuudessa käsiteltiin. Riittämättömimmäksi koettiin tieto kaupan vaikutuksista Medivireen toimintaan, vastaajan oman toimipaikan toimintaan ja omaan toimenkuvaan. Useimmin olisi toivottu tietoa kaupan vaikutuksista oman toimipaikan toimintaan, integraation etenemisen aikataulusta ja kaupan vaikutuksista työterveyspalvelujen toimintaan. Näiden aiheiden käsitteilyä olisi toivottu keskimäärin hieman useammin kuin kerran kahdessa viikossa. Informaation riittävyyden osalta toisessa kyselyssä annetut arviot olivat hieman parempia lukuun ottamatta kaupan perusteista saatua informaatiota. Kaikkien kysytyjen aihealueiden osalta keskiarvot jäivät edelleen väitteiden suhteen negatiivisiksi eli alle 2.5:n.

Kyselyn avoimissa vastauksissa kävi ilmi henkilöstön tarve tietää selkeä visio, jota kohti yhdistyvässä yrityksessä pitäisi ponnistella. Vision ohella toiveena varsinkin ensimmäisessä kyselyssä yrityskaupprosessin alkupuolella oli saada tietää se, miten yrityskauppa vaikuttaa yksilön omiin tehtäviin ja hänen asemaansa uudessa organisaatiossa. Samantyyppisen havainnon tiedontarpeesta yrityskaupan alkuvaiheessa ovat havainneet myös Nikandrou ym. (2000) sekä Hubbard ja Purcell (2001). Pelkkä konsernitason yleinen viestintä ei siksi riitä. Tässä korostuu esimiehen rooli, joten ylimmän johdon on varmistettava, että esimiehillä on riittävät eväät tehtävänsä.

Yllättävää on, että vielä 19 kuukautta ensimmäisen yrityskauppatiedon jälkeen 46 prosenttia vastaajista ilmoitti, että yrityskaupasta oli jäänyt jotain epäselväksi. Vuotta aiemmin vastaava luku oli 51 prosenttia. Epäselviksi jääneitä asioita oli aluksi erityisesti omaan työpaikkaan ja omaan työhön liittyvät asiat sekä visio. Toisessa kyselyssä epäselviksi olivat jääneet muun muassa syyt yrityskaupan tekemiselle ja arkipäivän työnte-

koon liittyvät asiat. Tämä kertoo puutteista sisäisessä viestinnässä. Yritysjohto ei ole myöskään onnistunut perustelemaan yrityskaupan ja sen aiheuttaman muutoksen tarpeellisuutta osalle henkilöstöstä. Ensimmäisessä kyselyssä 18 prosenttia ja jälkimmäisessä noin neljännes vastaajista ilmoitti, ettei ollut ymmärtänyt yrityskaupan perusteluja. Vastaajat toivat kuitenkin esiin, että ymmärtäminen ei välttämättä johtanut perusteluiden hyväksymiseen.

Kyselytutkimukseni tulosten perusteella yrityskauppatilanteessa korostuvat tärkeinä ensinnäkin niin esimiesten kuin ylimmän johdonkin roolit viestien lähettäjinä ja toiseksi henkilökohtaisen viestinnän tärkeys. Tulos on samansuuntainen Saxènin ja Vuoren (2005) saamien erityisesti sitoutumiseen liittyvien tulosten kanssa (ks. luku 3.2.2). Myös viestinnän kanavavalinnalla on vaikutusta siihen, miten tyytyväinen henkilöstö on samaansa viestintään. Terveystalon tapauksessa henkilöstö olisi toivonut selvästi painavampaa roolia viestinnässä omalta esimieheltään ja myös enemmän konsernin sisäisiä tiedotustilaisuuksia. Intranetiin rakennettu Tietoa integraatiosta -sivusto sai henkilöstöltä paljon kiitostakin lähinnä kysymyspalstansa ansiosta, mutta havaittavissa oli selvä toive kaksisuuntaiseen viestintään ja kasvokkaisviestintään. Myös Ballen (2008, 57) aiemmin luvussa 2.1.3 esitetyt tutkimustulokset esimiehen tärkeydestä viestintälähteenä suhteessa intranetiin ja etenkin siellä olleeseen kysymyspalstaan vahvistavat tätä käsitystä. Terveystalon viestintäjohtajakin totesi jälkikäteen tilannetta arvioidessaan, että konserniviestinnän lähettämällä tiedolla, jonka henkilöstö on lukenut intranetistä, on hyvin pieni merkitys kokonaisuudessa, eikä sillä ole ollenkaan sitä vaikutusta, joka henkilökohtaisilla tapaamisilla ja yhdessä tekemisellä on (Verho 2009).

Ongelmakohtia

Tutkimassani yrityskaupassa viestintä ei ollut täysin johdonmukaista. On viitteitä siitä, että ostetun yrityksen toimitusjohtaja välitti henkilöstölleen heti kaupan jälkeen virheellistä tietoa siitä, että yhdistymisen myötä työterveyspalveluissa olisi tarkoitus säilyttää Medivireen tapa toimia eikä etsiä yhdessä parhaita toimintatapoja. Ostetussa yrityksessä eli pitkään käsitys, että mikään ei muutu heillä, vaan heidän toimintatapansa jatkuu ja sen sijaan muu työterveyssegmentti integroidaan heidän yritykseensä (vrt. myös Verho 2009). Tämä aiheutti valtavasti muutosvastarintaa ja monelle tunteen siitä, että yrityksen johto petti luottamuksen. Aiemmin muun muassa Erkkilä (2001, 107) on todennut, että koska yrityskauppaan liittyy aina muutoksia, on kaikessa viestinnässä erittäin tärkeää,

ettei työntekijöille missään vaiheessa uskotella kaiken jatkuvan täysin ennallaan. Jos johto välittää tällaista viestiä tai jättää osan tiedosta kertomatta, menettää se luottamuksensa työntekijöiden silmissä, kun työntekijät kamppailevat samaan aikaan selvittääkseen ympärillään tapahtuvista muutoksista (vrt. myös Appelbaum & Gandell 2003, 404; Hubbard & Purcell 2001, 29).

Ostetun yrityksen toimitusjohtajan välittämä ristiriitainen viesti viittaa siihen, että toimitusjohtaja ei ollut lopulta valmis sitoutumaan uusiin tavoitteisiin. Kenties uusi tehtävä työterveyssegmentin johtajana ei motivoinut häntä riittävästi. Toimitusjohtaja erosi yhtiön palveluksesta vuoden 2007 lopussa. Myös Erkkilä (2001, 114–115) on havainnut, että ostetun yrityksen viestintä voi poiketa ostajan tavoitteiden ja visioiden viestinnästä heti yrityskaupan julkistamisen jälkeen, jolloin myös ostetun yrityksen johto on epävarma omasta asemastaan.

Ristiriitaisen tiedon seurauksena ensimmäisessä kyselyssä työntekijöiden keskuudessa vallitsi epäselvyys siitä, ollaanko yhteisiä toimintatapoja muuttamassa enemmän kohti Terveystalon vai Medivireen toimintatapoja. Medivireestä tulleista työntekijöistä valtaosa oli sitä mieltä, että yhtiössä mennään enemmän kohti Terveystalon tapaa toimia, kun taas Terveystalosta ja erityisesti muun yrityskaupan kautta yhtiöön tulleet olivat päinvastaista mieltä. Toiseen kyselyyn mennessä tilanne oli korjaantunut sikäli, että vastaajaryhmien kesken oli nähtävissä selkeä yhteisnäkemys, jonka mukaan yhdistymisen myötä oli menty enemmän kohti Terveystalon tapaa toimia.

Huomautettavaa oli myös viestinnän avoimuudessa, jatkuvuudessa, oikea-aikaisuudessa ja hyödyllisyydessä. Kolme ensiksi mainittua ovat ylimmän johdon tavoitteita tai jopa käsityksiä nykyisestä viestinnästä. Vastaajien enemmistön mielestä viestintä ei kuitenkaan täyttänyt näitä tunnusmerkkejä kummassakaan kyselyssä. Vähiten viestintä koettiin avoimeksi.

Muutokset organisaatiokulttuureihin

Organisaatiokulttuurien yhdistämisessä ja yhteisten toimintatapojen käyttöönotossa on ollut tulosten mukaan vielä helmikuussa 2009 selviä ongelmia. Yksikään vastaajista ei toisessa kyselyssä ollut täysin sitä mieltä, että yhteisten toimintatapojen käyttöönotto on sujunut hyvin. Lähes tätä mieltä oli 14 prosenttia vastaajista. Toimintatapojen yhtenäis-

tämistä piti onnistuneena vain yksi prosentti vastaajista ja lähes onnistuneena yhdeksän prosenttia.

Organisaatiokulttuurit ja niiden osana viestintäkulttuurit ovat olleet kaupan osapuolilla hyvin erilaiset. Osapuolet kokivat oman organisaatiokulttuurinsa toista parempana ja suhtautuivat vieraaseen kulttuuriin torjuvasti ja jopa vähätellen. Medivireen kulttuuri koettiin Terveystalossa muun muassa byrokraattiseksi, jäykäksi ja asiakkaita aliarvioivaksi. Terveystalon organisaatiokulttuuria pidettiin Medivireessä hajanaisena ja erityisesti toimintatapoja jälkeenjääneinä ja huonoina.

Valtaosa vastaajista koki yrityskulttuurin muuttuneen – toisessa kyselyssä entistä selvemmin. Mielenkiintoista kuitenkin oli, että Terveystalosta tulleiden vastaajien mielipide oli kehittynyt eri suuntaan kuin vastaajien enemmistöä edustaneiden Medivireestä tulleiden vastaajien. Ensiksi mainitun ryhmän mielestä toisen kyselyn hetkellä organisaatiokulttuuri oli vähemmän muuttunut kuin vuotta aiemmin.

Organisaatiokulttuurin muutos nähtiin toisessa kyselyssä hieman aiempaa positiivisemmassa valossa mutta silti useammin kielteisenä kuin myönteisenä. Yleisesti ottaen muutkin organisaatiokulttuuriin liittyvät vastaukset olivat muuttuneet hieman positiivisempaan suuntaan. Vastaajien enemmistön arvioiden perusteella organisaatiokulttuurien yhtenäistämässä tai yhteisen organisaatiokulttuurin luomisessa ei vielä ole onnistuttu. Tämä on sinällään odotusten mukaista, koska uuden organisaatiokulttuurin muotoutuminen vie tavallisesti paljon enemmän aikaa kuin 19 kuukautta. Heino ym. (2005, 141) arvioivat, että lyhyimmilläänkin kulttuurin muodostuminen vie kolme vuotta mutta usein vielä paljon kauemmin.

Organisaatiokulttuuriin liittyen vastaajien identiteettiä tarkasteltiin – tosin melko yksipuolisesti – kysymällä heiltä, miten hyvin he mieltävät itsensä Terveystalon työntekijöiksi. Ensimmäisessä kyselyssä 41 prosenttia vastaajista mielsi itsensä täysin tai jonkin verran Terveystalon työntekijäksi, kun taas jälkimmäisessä kyselyssä vastaava osuus oli jo 73 prosenttia. Uusi identiteetti näyttääkin tulosten valossa olevan jo hyvää vauhtia rakentumassa, nopeammin kuin uusi organisaatiokulttuuri rakentuu.

Viitteet sisäisen viestinnän vaikutuksesta yrityskaupan onnistumiseen

Kuten jo johdannossa toin esiin, ei yrityskaupan onnistumisen arviointi ole aivan yksinkertaista, koska sekä arviointikriteerien että oikean arvioinnin aikajänteen määrittäminen on tapauskohtaista. Taloudellisten lukujen valossa onnistumisen arviointi on helppoa, mutta yrityskaupassa kyse on myös ennen kaikkea strategisista kysymyksistä. Valpolan (2004, 216) mukaan lopulliset hyödyt näkyvät vasta noin kymmenen vuoden kuluttua kaupan tekemisestä. Tämän vuoksi ei ole järkevää tarkastella tutkimaani yksittäistä yrityskauppaa aivan lopullisen onnistumisen kannalta vielä, koska siitä kulunut vasta alle kaksi vuotta. Viitteitä sisäisen viestinnän vaikutuksesta onnistumiseen saatiin silti myös tästä tutkimuksesta, jossa onnistuminen määriteltiin yritysjohton asettamien tavoitteiden saavuttamiseksi.

Terveystalon johdon mukaan yrityskaupalle asetetut tavoitteet oli saavutettu tammikuuhun 2009 mennessä. Vaikka nämä pääosin taloudelliset ja strategiset tavoitteet ovat toteutuneet, ei yritysten integraatio ole kaikilta osin sujunut ongelmitta. Eniten ongelmia vastausten perusteella aiheutti tietojärjestelmien yhtenäistäminen. Tässä arviot olivat muuttuneet myöhemmin negatiivisemmiksi ensimmäiseen kyselyyn verrattuna. Peräti 83 prosenttia vastaajista oli täysin eri mieltä kysyttäessä onnistumista tietojärjestelmien yhtenäistämässä. Eniten kehitystä puolestaan oli tapahtunut epävirallisten yhteyksien luomisessa toisaalta tulleeeseen henkilökuntaan. Näitä yhteyksiä oli jossain määrin jo puolella vastaajista. Kuitenkin vastaajat kokivat, ettei yhteisiä tilaisuuksia henkilöstön keskuudessa ollut riittävästi. Vastaajien arvio siitä, onko yritysten yhdistäminen kokonaisuudessaan onnistunut hyvin, ei ollut muuttunut vuotta aiemmasta vaan oli edelleen epäonnistumisen kannalla. Kuitenkin integraatio näyttää tulosten valossa edenneen. Toisessa kyselyssä enemmistö vastaajista (64 prosenttia) arvioi, että yhdistymisessä ollaan vaiheessa kolme, eli harjoitellaan yhteistyötä käytännössä.

Kuten aiemmin tässä luvussa esitin, viestintään tyytyväiset kokevat muita useammin positiivisia tunteita yrityskauppatilanteessa. Tyytyväisyyttä viestintään puolestaan lisäävät erityisesti henkilökohtainen viestintä esimieheltä ja johdolta. Terveystalon viestintäjohtaja totesi yhdistymisprosessin jälkeen, että viestintään – erityisesti kasvokkainviestintään – suunnatut lisäresurssit olisivat nopeuttaneet ja helpottaneet yhdistymisprosessia ja auttaneet yrityskaupalle asetettujen tavoitteiden nopeammassa saavuttamisessa. Apua olisi hänen mukaansa ollut siitä, että yksiköissä olisi ollut enemmän niitä ihmisiä,

joiden tehtävänä olisi ollut kiertää yksikössä, kysellä ja keskustella. Vaikka koettiin, ettei tähän ollut resursseja, olisi se jälkikäteen arvioituna Verhon (2009) mukaan kannattanut ja tähän investoidut rahat saatu takaisin. Tutkimuksesta saamani tulokset tukevat tätä mielipidettä, sillä henkilöstön vastauksista välittyi vahvasti halu ja tarve henkilökohtaiseen kanssakäymiseen ja keskusteluun. Myös Erkkilän (2001, 107) mukaan viestinnän suunnitteluun ja toteutukseen käytetty aika on yksi kannattavimmista yritys-kaupan integraatioon tehdyistä investoinneista.

7.2 Tulosten pohdintaa ja käytännön suosituksia

Tutkimuksessa saamani tulokset auttoivat minua teorialähteiden ohella muodostamaan käsityksen siitä, minkälaiset tekijät korostuvat tärkeinä sisäisessä viestinnässä yritys-kaupan yhteydessä. Ehkä keskeisimmäksi esiin nousseeksi tekijäksi muodostui kasvokkaisuviestinnän ja henkilökohtaisen kanssakäymisen tärkeys. Viestinnän tulee olla kaksisuuntaista. Työtekijöillä on suuri tarve keskustella työyhteisössä yrityskaupasta ja sen vaikutuksista. Vain kasvokkaisuviestinnässä syntyy aito vuorovaikutus osapuolten välille. Henkilökohtaiset tapaamiset ihmisten välillä ovat erittäin tärkeitä viestinnän mutta myös organisaatiokulttuurin muotoutumisen kannalta.

Saamieni tulosten mukaan myös esimies viestin lähettäjänä on tärkeässä asemassa. Osittain esimies- ja kasvokkaisuviestintä liittyvät toisiinsa, koska esimiesviestintä on usein juuri henkilökohtaista kanssakäymistä. Esimies ei kuitenkaan voi viestiä eteenpäin alaisilleen, jos hän ei itsekään tiedä näitä enempää yrityskauppaan liittyvistä asioista. Ylimmän johdon haasteena on, että keskijohto ja esimiehet kaikkialla organisaatiossa saavat riittävästi tietoa ja tukea.

Yritysjohto on esimiehen ohella tärkeä viestin lähettäjätaho. Yksi keskeinen viestinnän sisältö on yhdistyvän yrityksen visio. Työntekijät tarvitsevat selkeän ja ymmärrettävän tiedon siitä, mihin suuntaan toimintaa viedään ja mikä on yhteinen tavoite tulevaisuudessa. Saamani tulokset osoittivat kuitenkin myös, että vision ja siihen liittyvän strategian viestiminen on tärkeää myös jo ennen yrityskauppaa. Ne, joille yrityskauppa tuli yllätyksenä, suhtautuivat siihen negatiivisemmin kuin ne, jotka olivat odottaneet yritys-kauppoja tapahtuvan.

Yrityksen ydin erityisesti asiantuntijayrityksissä on henkilöstö, jota ilman yritys käytännössä lakkaisi olemasta. Henkilöstön sitoutumisella yritykseen on tutkijoiden mukaan suora vaikutus yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen ja tehokkuuteen, kuten luvussa 3.2.2 todettiin (vrt. myös Rodwell ym. 1998, 288; Putti ym. 1990, 44). Jos yrityskaupan seurauksena henkilöstöä ei saada sitoutumaan uuteen yhtiöön, vaan väki alkaa irtisanoutua vapaaehtoisesti tai alkaa toimia tarkoituksellisesti muutosta vastaan, on melko epätodennäköistä, että yrityskauppa saavuttaisi sille asetetut tavoitteet pitkällä aikavälillä. Kuten aiemmin luvussa 7.1 totesin tutkimukseni perusteella, viestintään tyytyväisimmät kokivat myös eniten halua sitoutua yhtiöön. Siksi voidaan ajatella, että sitoutumista edesauttaa hyvä sisäinen viestintä.

Yrityskauppatilanteessa tulisi varmistaa, että molempien osapuolten viestintä on samansuuntaista ja johdonmukaista. Jos viestinnän synnyttämät odotukset eivät vastaa todellisuutta, henkilöstön keskuudessa syntyy muiden negatiivisten tunteiden ohella epäluottamusta yritysjohtoon. Tämä ei myöskään lisää työntekijöiden halua sitoutua.

Saamieni tulosten mukaan viestinnän kanavavalinnassa olisi syytä ottaa paremmin huomioon yrityksissä aiemmin vallinnut organisaatiokulttuuri ja sen osana oleva viestintäkulttuuri. Jos työntekijät ovat tottuneet käyttämään esimerkiksi intranetiä pääasiallisena tiedonhaun ja -jakelun paikkana, ei intranetin käyttö viestintäkanavana aiheuttane suuria ongelmia yrityskauppatilanteessakaan. Jos sen sijaan viestintäkulttuuria muutetaan samanaikaisesti yrityskaupan kanssa, saattaa tästä seurata vaikeuksia sisäisessä tiedonkulussa – varsinkin, jos muutos tapahtuu yksisuuntaisempaan tai persoonattomampaan suuntaan ja edellyttää työntekijöiltä aktiivisuutta tiedon saamiseksi. Tutkimassani yrityskaupassa pääasiallinen viestintäkanava oli intranet. Työntekijöiltä tuli kuitenkin palautetta, että he eivät löydä tarvitsemaansa tietoa intranetistä, jossa se hukkuu muun tiedon sekaan, ja toisaalta heillä ei ole aikaa intranetin selailuun. Tietomäärä ylipäättään koettiin riittämättömäksi, mitä saattoi edesauttaa juuri se, että olemassa oleva tieto ei tavoittanut kaikkia vastaanottajia.

Kysymys viestinnän riittävästä määrästä onkin jossain määrin ongelmallinen. Jos henkilöstöltä kysytään, viestintää voi harvoin olla liikaa. Kuitenkaan viestinnän määrä ei ole itseisarvo sinänsä, vaan tärkeämpää on se, että viestintä on oikein kohdennettua ja ta-

voittaa vastaanottajat. Esimerkiksi intranetissä oleva tieto on hyödytöntä, jos vastaanottaja ei sitä löydä muun tiedon seasta.

Yrityskaupan kaltaisessa suuressa muutostilanteessa olisi syytä käyttää useita viestintäkanavia tukemaan ja vahvistamaan viestiä sekä toistaa viestiä riittävän usein. Pääasiallisen viestintäkanavan lisäksi kannattaisi siis käyttää myös muita kanavia. Pääpaino tulisi kuitenkin olla kanavissa, jotka mahdollistavat muun muassa nopean palautteen antamisen ja saamisen, henkilökohtaisuuden sekä luonnollisen kielen käytön. Tällainen kanava on ennen kaikkea kasvokkaisviestintä. (Vrt. Valpola 2004; Appelbaum & Gandell 2003; Åberg 2000.)

Vaikka viestinnän peruseriaatteet pätevätkin yrityskauppatilanteissa, on kuitenkin vaarallista väittää, että olisi vain yksi oikea tapa hoitaa yrityksen sisäinen viestintä näissä tilanteissa. Kuten tutkimassani yrityskaupassa havaittiin, osapuolilla on erilaiset ja yksilölliset organisaatiokulttuurit, jotka vaikuttavat viestintäkulttuuriin ja viestinnän toimintatapoihin. Nämä olisi syytä ottaa huomioon yrityskaupan sisäisessä viestinnässä.

Yrityskaupan onnistuminen on kiinni monesta eri osatekijästä. Viestinnällä ei toki voida vaikuttaa kaikkiin tekijöihin niin, että viestinnän onnistumisesta seuraisi automaattisesti myös yrityskaupan onnistuminen. Kuitenkin sisäinen viestintä on keskeinen osa-alue, koska sen avulla voidaan vaikuttaa yrityksen oman henkilöstön toimintaan, tunteisiin, ajatuksiin ja sitoutumiseen. Sitä kautta vaikutukset heijastuvat myös yrityksen tuottavuuteen ja taloudelliseen menestykseen. Niinpä on olemassa riski, että jos sisäisessä viestinnässä epäonnistutaan, voi koko yrityskauppa epäonnistua siinä suhteessa, että sille asetetut tavoitteet jäävät toteutumatta ja hyöty saavuttamatta.

Tutkimukseni valossa näyttäisi siltä, että tietyt sisäisen viestinnän puutteet eivät kuitenkaan välttämättä kaada yrityskaupan onnistumista kaikilta osin, jos yrityskauppaan liittyvät perusasiat, kuten osapuolten strateginen ja liiketoiminnallinen yhteensopivuus, taloudellinen tila sekä kauppahinnan suuruus, ovat kunnossa. Strategisesti ja taloudellisesti yrityskauppa saattaa onnistua vaikka esimerkiksi integraation osalta ongelmia aiheutuisikin. Tämän varmemmaksi selvittämiseksi tarvittaisiin kuitenkin seuranta tutkimusta pidemmällä aikavälillä. Joka tapauksessa hyvällä sisäisellä viestinnällä on posi-

tiivinen vaikutus yrityskaupan tavoitteiden saavuttamisessa, ja sen voidaan sanoa tukevan ja nopeuttavan asetettujen tavoitteiden saavuttamista.

7.3 Jatkotutkimusta

Tutkimukseni on antanut viitteitä siitä, että sisäinen viestintä on merkityksellinen osatekijä yrityskaupan onnistumisessa. Koska case-tutkimuksessa käyttämäni noin puolen-toista vuoden tarkasteluajanjakso on liian lyhyt, jotta voitaisiin pitävästi todeta yrityskaupan onnistuneen tai epäonnistuneen, vaatisi aiheen tarkempi tutkimus sisäisen viestinnän vaikutuksen selvittämiseksi pidemmän aikavälin, mahdollisesti jopa 10 vuoden, tarkastelua. Haasteena on kuitenkin se, miten voidaan erottaa yhden onnistumisen osatekijän vaikutus kaikkien osatekijöiden summasta.

Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimuskohde on, millainen vaikutus sisäisellä viestinnällä on yrityskaupan seurauksena syntyvän uuden organisaatiokulttuurin luomisessa. Erkkilä (2001, 179) on todennut, että viestinnällä on hyvin suuri merkitys uuden organisaatiokulttuurin luomisessa. Miten viestintä vaikuttaa tähän ja millainen merkitys sillä on prosessissa, on kuitenkin jossain määrin epäselvää. Tässäkin tutkimisessa tarkasteluajanjakson tulisi olla riittävän pitkä, jotta uusi yrityskulttuuri ehtii kaupan jälkeen muoutua.

Lähteet

Aaltonen, Petri 2007. *Adoption of strategic goals. Exploring the success of strategy implementation through organizational activities*. Doctoral Dissertation Series 2007/3. Helsinki University of Technology, Espoo. http://www.strada.tkk.fi/documents/vaitoskirja_Petri_Aaltonen.pdf, 16.12.2007.

Appelbaum, Steven H. & Gandell, Joy 2003. A cross method analysis of the impact of culture and communications upon a health care merger. Prescriptions for human resources management. *Journal of Management Development*, 22:5. 370–409.

Arvopaperimarkkinalaki 1989. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1989/19890495>, 10.4.2007.

Arvopaperipörssin säännöt 2007. http://www.omxgroup.com/digitalAssets/18333_Arvopaperipörssin_säännöt_15_022007.pdf, 10.4.2007.

Balle, Nana 2008. Hearts at stake. A theoretical and practical look at communication in connection with mergers and acquisitions. *Corporate Communications: An International Journal*, 13:1. 56–67.

Bastien, David T. 1987. Common Patterns of Behavior and Communication in Corporate Mergers and Acquisitions. *Human Resource Management*, 26:1. 17–33.

Brahma, Siddhartha S. & Srivastava, Kailash B. L. 2007. Communication, Executive Retention, and Employee Stress as Predictors of Acquisition Performance: An Empirical Evidence. *ICFAI Journal of Mergers & Acquisitions*, 4:4. 7–26.

British Institute of Management 1986. The Management of Acquisitions and Mergers. Discussion Paper No. 8. Artikkelikokoelmassa *Yritystot kasvustrategiana*. Artikkelikokoelma 57. Liikkeenjohdon instituutti, Helsinki.

Brown, Andrew 1995. *Organizational Culture*. Pitman Publishing, London.

Buchanan, David & Huczynski, Andrzej 2001. *Organizational Behaviour*. Pearson Education, Essex.

Buono, Anthony F. & Bowditch, James L. 1989. *The Human Side of Mergers and Acquisitions. Managing Collisions between People, Cultures and Organizations*. Jossey Bass, San Francisco.

Clampitt, Philip G. 2005. *Communicating for managerial effectiveness*. Third edition. SAGE Publications, Thousand Oaks.

Erkkilä, Kaija Katariina 2001. *Haltuunoton ja yhdistämisen haasteet – Integraatio yrityskaupassa*. Ekonomia-sarja. WSOY, Helsinki.

Erkkilä, Kaija Katariina & Valpola, Anneli 2005. *M&A 1.0 – yritysten yhdistämisen työkirja, Integration Workbook*. Teknologiainfo Teknova Oy, Helsinki.

Erävuoma, Asso & Hämäläinen, Hannele & Nykänen, Maria 2007. *Yrityskaupat viestintäfunktion haasteena*. Case-raportti Viestintäosaamisen haasteet -kurssilla. Helsingin kauppakorkeakoulu, Helsinki.

Fincham, Robin & Rhodes, Peter 2003. *Principles of Organizational Behaviour*. 3. painos. Oxford University Press, Oxford.

Heino, Kirsi & Vuori, Jari & Taskinen, Helena & Turpeinen, Merja 2005. Kulttuuriset ilmentymät sairaalaorganisaatioiden yhdistämisessä. Teoksessa *Rakenteellisen ja toiminnallisen muutoksen vaikutukset HUSin johtamiseen ja henkilöstön hyvinvointiin*, toim. Juha Kinnunen ja Kari Lindström. Kuopion yliopiston julkaisuja E. yhteiskuntatieteet 129. Kuopion yliopisto, Kuopio.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2001. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki University Press, Helsinki.

Hubbard, Nancy & Purcell, John 2001. Managing employee expectations during acquisitions. *Human Resource Management Journal*, 11:2. 17–33.

Hämäläinen, Virpi & Maula, Hanna 2004. *Strategiaviestintä*. Inforviestintä, Helsinki.

Irrmann, Oliver 2006. *Intercultural communication and the integration of cross-border acquisitions*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja A-283. Helsingin kauppakorkeakoulu, Helsinki

Juholin, Elisa 1999. *Sisäinen viestintä*. Inforviestintä, Helsinki.

Juholin, Elisa 2004. *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. 3. painos. Inforviestintä, Helsinki.

Kariola, Raija 2007a. Helsingin kauppakorkeakoulun Viestintäosaamisen haasteet -kurssin luento 19.4.2007, Helsinki.

Kariola, Raija 2007b. Yrityksen strategian mukainen sijoittajaviestintä. Helsingin kauppakorkeakoulun Sijoittajaviestintä-kurssin luento 12.9.2007, Helsinki.

Karlöf, Bengt 1996. *Strategia – suunnitelmasta toteutukseen*. Ekonomia-sarja. Ruotsinkielinen alkuteos Strategi i verkligheten. WSOY, Helsinki.

Karppinen, Timo & Leppiniemi, Jarmo & Mattila, Pauli K. & Pipatti, Mirjami 1986. *Yrityskauppaopas*. Kauppalehti Business Books, Helsinki.

Kauniskangas, Maarit 2007. Miksi yrityskauppa epäonnistuu? *Move On!* 3/2007, 15. www.fintra.fi/uploads/t5ghpxsan2csn.pdf, 22.1.2008.

Kauppinen, Tero J. & Ogg, Alexander J. Jr. 1994. *Visiosta tuloksiin. Johtaminen organisaation kilpailuvalttina*. Otava, Helsinki.

Kortetjärvi-Nurmi, Sirkka & Kuronen, Marja-Liisa & Ollikainen, Marja 2003. *Yrityksen viestintä*. 3.–4. painos. Edita, Helsinki.

Kotter, John P. & Cohen, Dan S. 2002. *The Heart of Change. Real-Life Stories of How People Change Their Organizations*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Leskelä, Jori 2001. *Motivaatiojohtaminen – Ihmistuntemuksen ja itsetuntemuksen kehittäminen matkalla kohti oppivaa organisaatiota*. Hämeen ammattikorkeakoulu, Hämeenlinna.

Lodorfo, George & Boateng, Agyenim 2006. The role of culture in the merger and acquisition process. Evidence from the European chemical industry. *Management Decision* 44:10. 1405–1421.

Lohrum, Cami 1996. *Post-acquisition integration: Towards an understanding of employee reactions*. Ekonomi och Samhälle. Skrifter utgivna vid Svenska handelshögskolan, nr 65. Svenska handelshögskolan, Helsinki.

Louhiala-Salminen, Leena 2002. *Communication and language use in merged corporations: Cases Stora Enso and Nordea*. Helsinki School of Economics Working papers W-330, Helsinki.

Louhiala-Salminen, Leena & Charles, Mirjaliisa & Kankaanranta, Anne 2005. English as lingua franca in Nordic corporate mergers. *English for Specific Purposes*, 24: 4. 401–421.

Manifesto Consulting 2005. Strategian viestintä suomalaisissa yrityksissä. Raportti 2/05 toteutetun tutkimuksen tuloksista. www.manifestoconsulting.fi/kuvat/pdf/Tutkimus%20strategian%20viestim.pdf, 16.12.2007.

Mantere, Saku & Aaltonen, Petri & Ikävalko, Heini & Hämäläinen, Virpi & Suominen Kimmo & Teikari, Veikko 2006. *Organisaation strategian toteuttaminen. Suunnitelmissa käytäntöön*. Toinen, uudistettu painos. Edita Publishing, Helsinki.

Marchan-Piekkari, Rebecca & Welch, Denise & Welch, Lawrence 1999. In the shadow: the impact of language on structure, power and communication in the multinational. *International Business Review*, 8:4. 421–440.

Markkanen, Tuula-Riitta 1999. *Yrityksen identiteetin johtaminen – tulkintaa, viestintää ja sitoutumista*. WSOY, Helsinki.

Mars, Minna & Virtanen, Marjatta & Virtanen, Olli V. 2000. *Sijoittajaviestintä strategisena työkaluna*. Edita, Helsinki

Nelissen, Paul & van Selm, Martine 2008. Surviving organizational change: how management communication helps balance mixed feelings. *Corporate Communications: An International Journal* 13:3. 306–318.

Nguyen, Han & Kleiner, Brian H. 2003. The effective management of mergers. *Leadership & Organization Development Journal* 24:8. 447–454.

Nikandrou, Irene & Papalexandris, Nancy & Bourantas, Dimitris 2000. Gaining employee trust after acquisition. Implications for managerial action. *Employee Relations* 22:4. 334–355.

Perlos 2004. Vuosikertomus.
http://www.perlos.fi/modules/upndown/download_upndownfile.asp?id=CFCA497B391E4234934B436873BEC37B&itemtype=UPNDOWNFILE&tabletarget=data_1&pid=B492F05CB91C43FD8E5DE29E33386E7F&layout=2006perlos_fin_sisa, 25.10.2007.

Poikolainen, Kirsi 2007. Onnistunut yrityskauppa: Luottamusta, viestintää ja kurinalaisuutta. *Move On!* 3/2007, 12–15. www.fintra.fi/uploads/t5ghpxsan2csn.pdf, 22.1.2008.

Porter, Lyman W. & Steers, Richard M. & Mowday Richard T. & Boulian, Paul V. 1974. Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology* 59:5. 603–609.

Putti, Joseph M. & Aryee, Samuel & Phua, Joseph 1990. Communication relationship satisfaction and organizational commitment. *Group & Organizational Studies* 15:1. 44–52.

Rahoitustarkastus 2006. Standardi 5.2b. Liikkeeseenlaskijan ja osakkeenomistajan tiedonantovelvollisuus. <http://www.rahoitustarkastus.fi/NR/rdonlyres/3AC8376C-023E-44B1-9BBD-92DB43E6BB3B/0/52bstd4.pdf>, 10.4.2007.

Rodwell, John J. & Kienzle, René & Shadur, Mark A. 1998. The relationships among work-related perceptions, employee attitudes and employee performance: the integral role of communication. *Human Resource Management* 37:3–4. 277–293.

Saxèn, Kristiina & Vuori, Jari 2005. Sisäinen viestintä ja organisaatioon sitoutuminen sairaalaorganisaatioiden fuusiossa. Teoksessa *Rakenteellisen ja toiminnallisen muutoksen vaikutukset HUSin johtamiseen ja henkilöstön hyvinvointiin*, toim. Juha Kinnunen ja Kari Lindström. Kuopion yliopiston julkaisuja E. yhteiskuntatieteet 129. Kuopion yliopisto, Kuopio.

Schein, Edgar H. 1985. *Organizational Culture and Leadership – A Dynamic View*. Jossey-Bass, San Francisco.

Schraeder, Mike & Self, Dennis R. 2003. Enhancing the success of mergers and acquisitions: an organizational culture perspective. *Management Decision* 41:5. 511–522.

Schweiger, David M. & Lee, Cynthia 1993. Longitudinal effects of merger and behavioral interventions on job insecurity. *Academy of Management Proceedings* 40:1. 262–266.

Siukosaari, Anssi 1999. *Yhteisöviestinnän opas*. Business Books. Tietosanoma, Helsinki.

Suomen Terveystalo 2007. Visio ja strategia. http://www2.terveystalo.com/terveystalo/yhtio_lyhyesti/visio_ja_strategia/, 22.10.2007.

Suomen Terveystalo 2009. Vuosikertomus 2006.
<http://www.terveystalo.com/WebRoot/1009679/Levea-kapea.aspx?id=1018765>,
9.4.2009

Talouselämä 2009. Uusimmat yrityskaupat.
<http://www.talouselama.fi/yrityskaupat/?type=e#acquisitions>, 18.4.2009.

Tuominen, Anna 2003. *Yrityskaupan viestintäprosessi. SanomaWSOY ostaa VNU:n kuluttaja-aikakauslehtitoiminnan*. Suomen kielen ja viestinnän pro gradu -tutkielma. Helsingin kauppakorkeakoulu, Helsinki.

Turpeinen, Merja & Taskinen, Helena 2005. Henkilöstön arviot organisaatiofuusion yhteydessä tehdyistä tietojärjestelmämuutoksista. Teoksessa *Rakenteellisen ja toiminnallisen muutoksen vaikutukset HUSin johtamiseen ja henkilöstön hyvinvointiin*, toim. Juha Kinnunen ja Kari Lindström. Kuopion yliopiston julkaisuja E. yhteiskuntatieteet 129. Kuopion yliopisto, Kuopio.

Valpola, Anneli 2004. *Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot*. WSOY, Helsinki.

Walker, James W. & Price, Karl F. 2000. Why Do Mergers Go RIGHT? *Human Resource Planning* 23:2. 6–8 .

Yritysosot ja yritysten sulauttaminen 1985. Rastor-Julkaisut, Helsinki. (Alkuperäinen amerikkalainen teos *Mergers and Acquisitions, Modern Business Reports*, New York 1984.)

Åberg, Leif 1993. *Viestintä – tuloksen tekijä*. 3. painos. Tietopaketti, Helsinki.

Åberg, Leif 1997. *Viestinnän strategiat*. Inforviestintä, Helsinki.

Åberg, Leif 2000. *Viestinnän johtaminen*. Inforviestintä, Helsinki.

Haastattelulähteet

Verho, Marja-Terttu 2009. Viestintäjohtaja, Terveystalo Healthcare Oyj. Helsinki, 23.1.2009.

Verho, Marja-Terttu 2008. Viestintäjohtaja, Suomen Terveystalo Oyj. Helsinki, 28.1.2008.

Liitteet

Kyselyn laatimista varten haastatetuille henkilöille esitetyt kysymykset

1. Mistä kuulit ensimmäiseksi yrityskaupasta?
2. Mikä oli ensimmäinen reaktiosi kuultuasi Suomen Terveystalon ostoaikeista Medivire Työterveyspalvelujen suhteen?
3. Tuliko Medivireen työterveyspalvelujen myynti sinulle täytenä yllätyksenä?
4. Minkä viestintäkanavan olet kokenut tärkeimmäksi tietolähteeksesi yrityskauppaan liittyvässä viestinnässä?
5. Minkälainen tieto on itsellesi ollut tärkeintä? (omaan työhön vaikuttava, omaan toimipisteeseen, koko yritykseen, tapahtumien aikataulu jne.)
6. Oletko kokenut saaneesi tarpeeksi tietoa yrityskaupan vaikutuksista ja tulevista muutoksista?
7. Mikä tai mitkä viestintäprosessin osat ovat mielestäsi olleet erityisen hyviä/hyödyllisiä?
8. Onko yrityskauppa vaikuttanut organisaatiokulttuuriin (työskentelytapoihin, työilmapiiriin jne.)?
9. Onko yrityskauppa aiheuttanut positiivisia tai negatiivisia muutoksia omaan työhösi? Millaisia?
10. Oliko viestinnässä osa-alueita, joissa mielestäsi epäonnistuttiin? Mitä?
11. Olisitko toivonut jotakin toisenlaista viestintää? Millaista/missä vaiheessa?
12. Onko sinulla vielä muita asioita mielessäsi, jotka haluaisit tuoda esiin tässä?

Lisäksi esimiehelle:

1. Millaisia haasteita esimiesasema on aiheuttanut yrityskauppaan liittyen? Millaisia vaateita/toiveita toisaalta alaisten suunnasta ja toisaalta ylimmän johdon suunnasta on tullut? (Onko esimerkiksi alaisilta tullut kysymyksiä, joihin et ole osannut vastata?)
2. Oletko kohdannut ongelmatilanteita edellisiin asioihin liittyen tai muuten viestintäprosessin aikana?
3. Minkä koet itse vaikeimmaksi asiaksi yrityskauppaan liittyvien asioiden tiedottamisessa eteenpäin yksikössäsi?

Henkilöstökyselyn kysymykset, helmikuu 2008

Sisäinen viestintä yrityskauppatilanteessa

Suomen Terveystalo osti Medivire Työterveyspalvelut viime vuonna. Selvitämme mitä mieltä olet kauppaan liittyvästä sisäisestä viestinnästä, jotta voisimme kehittää toimintaamme jatkossa. Vastaathan kaikkiin kohtiin, kiitos!

Seuraavat kysymykset koskevat aikaa heti yrityskaupan tapahduttua.

1a) Seuraavia aiheita käsiteltiin heti kaupan tapahduttua

1b) Heti kaupan jälkeen saamani informaatio oli mielestäni riittävää

	Täysin samaa mieltä	Lähes samaa mieltä	Hieman eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Kaupan perusteita	()	()	()	()	()
Kaupan sisältöä	()	()	()	()	()
Kaupan toteutumisen aikataulua	()	()	()	()	()
Kaupan vaikutusta Suomen Terveystalon toimintaan	()	()	()	()	()
Kaupan vaikutusta Medivire Työterveyspalvelujen toimintaan	()	()	()	()	()
Kaupan vaikutusta toimipaikkamme toimintaan	()	()	()	()	()
Kaupan vaikutusta omaan toimenkuvaani	()	()	()	()	()

Kommentteja:

2a) Sain tietoa heti kaupan tapahduttua seuraavista tietolähteistä

2b) Olisin halunnut saada lisätietoa seuraavista lähteistä heti kaupan tapahduttua

	Täysin samaa mieltä	Lähes samaa mieltä	Hieman eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Suomen Terveystalon ylimmältä johdolta	()	()	()	()	()
Medivire Työterveyspalvelujen ylimmältä johdolta	()	()	()	()	()
Omalta esimieheltäni	()	()	()	()	()
Suomen Terveystalon viestinnältä	()	()	()	()	()
Medivire Työterveyspalvelujen viestinnältä	()	()	()	()	()
Konsernin sisäisistä tiedotustilaisuuksista	()	()	()	()	()

Tiimi- tai ryhmäkeskusteluista	()	()	()	()	()
Intranetistä	()	()	()	()	()
Tietoa integraatiosta -sivustolta	()	()	()	()	()
Suomen Terveystalon internetsivuilta	()	()	()	()	()
Medivireen internetsivuilta	()	()	()	()	()
Sähköpostilla yrityksen sisältä	()	()	()	()	()
Työkavereilta	()	()	()	()	()
Ulkoisilta kumppaneilta	()	()	()	()	()
Ystäviltä ja tuttavilta	()	()	()	()	()
Mediasta	()	()	()	()	()
Muualta, mistä	()	()	()	()	()

3) Tieto yrityskaupasta herätti minussa

	Täysin samaa mieltä	Lähes samaa mieltä	Hieman eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Innostuksen uusista mahdollisuuksista	()	()	()	()	()
Toiveen uralla etenemisestä	()	()	()	()	()
Motivaatiota	()	()	()	()	()
Halun sitoutua laajentuneeseen konserniin	()	()	()	()	()
Kiinnostusta ja positiivista asennetta Suomen Terveystaloa kohtaan	()	()	()	()	()
Epävarmuutta	()	()	()	()	()
Pelkoa irtisanomisista	()	()	()	()	()
Halun irtisanoutua	()	()	()	()	()
Halun pitäytyä vanhoissa rutiineissa	()	()	()	()	()
Tunteen, että yrityksen johto petti luottamukseni	()	()	()	()	()

Kommentteja:

Seuraavat kysymykset käsittelevät aikaa myöhemmin yrityskaupan toteutumisen jälkeen.

4a) Seuraavia aiheita on käsitelty myöhemmin kaupan toteutumisen jälkeen

4b) Myöhemmin kaupan toteutumisen jälkeen saamani informaatio on ollut mielestäni riittävää seuraavia aiheita koskien

	Täysin samaa mieltä	Lähes samaa mieltä	Hieman eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Kaupan perusteita	()	()	()	()	()
Kaupan vaikutusta omaan toimenkuvaani	()	()	()	()	()
Kaupan sisältöä	()	()	()	()	()
Kaupan vaikutusta Medivire Työterveyspalvelujen toimintaan	()	()	()	()	()
Kaupan vaikutusta toimipaikkamme toimintaan	()	()	()	()	()
Integraation etenemisen aikataulua	()	()	()	()	()
Kaupan vaikutusta Suomen Terveystalon toimintaan	()	()	()	()	()

Kommentteja:

5a) Olen saanut tietoa myöhemmin kaupan toteutumisen jälkeen

5b) Olisin halunnut saada lisätietoa seuraavista lähteistä myöhemmin kaupan toteutumisen jälkeen seuraavista tietolähteistä

	Täysin samaa mieltä	Lähes samaa mieltä	Hieman eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Konsernin ylimmältä johdolta	()	()	()	()	()
Työterveyssegmentin johdolta	()	()	()	()	()
Omalta esimieheltäni	()	()	()	()	()
Viestinnältä	()	()	()	()	()
Sisäisistä tiedotustilaisuuksista	()	()	()	()	()
Tiimi- tai ryhmäkeskusteluista	()	()	()	()	()
Intranetistä	()	()	()	()	()
Tietoa integraatiosta -sivustolta	()	()	()	()	()
Suomen Terveystalon	()	()	()	()	()

internetsivuilta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Medivireen internetsivuilta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sähköpostilla konsernin sisältä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työkavereilta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ulkoisilta kumppaneilta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ystävilta ja tuttavilta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mediasta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muualta, mistä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6a) Miten usein seuraavia aihealueita on käsitelty?

6b) Miten usein olisit halunnut seuraavia aihealueita käsiteltävän?

	> 1krt viikossa	Kerran viikossa	Kerran 2. viikossa	Kerran kuussa	Harvemmin	En osaa sanoa
Kaupan vaikutusta toimipaikkamme toimintaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kaupan vaikutusta Suomen Terveystalon toimintaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kaupan sisältöä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kaupan vaikutusta omaan toimenkuvaani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kaupan perusteita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kaupan vaikutusta Työterveyspalvelujen toimintaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Integraation etenemisen aikataulua	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kommentteja:

7) Yrityskaupasta saamani tieto on ollut

	Täysin samaa mieltä	Lähes samaa mieltä	Hieman eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Oikea-aikaista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jatkuvaa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avointa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hyödyllistä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kommentteja:

8) Onko yrityskaupasta jäänyt sinulle jotain epäselväksi?

- Kyllä
 Ei

Mikä jäi epäselväksi:

9) Olen mielestäni ymmärtänyt perustelut yrityskaupalle

- Kyllä
 En

Kerro miksi:

10) Osasin odottaa yhtiön tekemän yrityskauppoja

- Kyllä
 En

Kerro miksi:

11) Mihin yrityskauppaan liittyvällä sisäisellä viestinnällä on mielestäsi pyritty

- a) Heti kaupan tapahduttua?
b) Kaupan toteutumisen jälkeen?

	Täysin samaa mieltä	Lähes samaa mieltä	Hieman eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Taustoittamaan muutoksia	()	()	()	()	()
Informoimaan integraation etenemisestä	()	()	()	()	()
Ohjeistamaan toimintaa	()	()	()	()	()
Sitouttamaan henkilöstöä	()	()	()	()	()
Osallistuttamaan henkilöstöä keskustelemaan kaupan vaikutuksista	()	()	()	()	()

Kommentteja:

12) Arvioi seuraavaksi integraation eli yritysten yhdistämisen onnistumista

	Täysin samaa mieltä	Lähes samaa mieltä	Hieman eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Sisäinen tiedonkulku on onnistunut	()	()	()	()	()
Johto on suhtautunut työntekijöihin hyvin	()	()	()	()	()
Johto on toiminut esimerkillisesti	()	()	()	()	()
Olen muodostanut epävirallisia, kollegiaalisia yhteyksiä toisaalta tulleeeseen henkilökuntaan	()	()	()	()	()
Yhteisiä tilaisuuksia henkilöstön keskuudessa on ollut riittävästi	()	()	()	()	()
Yhteisten tietojärjestelmien käyttöönotto on sujunut hyvin	()	()	()	()	()
Kokonaisuudessaan yritysten yhdistäminen on onnistunut hyvin	()	()	()	()	()

Kommentteja:

13) Missä vaiheessa yhdistymisen suhteen ollaan mielestäsi tällä hetkellä menossa?

	Täysin samaa mieltä	Lähes samaa mieltä	Hieman eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Vielä ei ole tehty mitään toiminnan yhdistämiseksi	()	()	()	()	()
Suunnittelemme, mitä yhdessä toimiminen tarkoittaa	()	()	()	()	()
Harjoittelemme yhteistyötä käytännössä	()	()	()	()	()
Toimimme aidosti yhdessä	()	()	()	()	()

Kommentteja:

14) Mitä muutoksia yrityskauppa on tuonut jokapäiväiseen työhösi?

15) Arvioi seuraavaksi yrityskaupan vaikutuksia organisaatiokulttuuriin eli esimerkiksi yhteisiin perusoletuksiin ja arvoihin sekä tapaan toimia

	Täysin samaa mieltä	Lähes samaa mieltä	Hieman eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Organisaatiokulttuuri on muuttunut yrityskaupan myötä	()	()	()	()	()
Muutokset ovat olleet myönteisiä	()	()	()	()	()
Yhteisten toimintatapojen käyttöönotto on sujunut hyvin	()	()	()	()	()
Olemme menossa enemmän kohti Terveystalon tapaa toimia	()	()	()	()	()
Olemme menossa enemmän kohti entisen Medivire Työterveyspalvelujen tapaa toimia	()	()	()	()	()
Työilmapiiri toimipaikassamme on parantunut	()	()	()	()	()
Viestintäkulttuuri on parantunut	()	()	()	()	()

Suomen Terveystalon ja Medivireen organisaatiokulttuurien yhtenäistämässä on mielestäni onnistuttu

Kommentteja:

16) Jos tulit Suomen Terveystaloon Medivire Työterveyspalveluista, vastaa tähän kysymykseen. Muussa tapauksessa voit siirtyä suoraan seuraavaan kysymykseen.

Sijoita itsesi asteikolle sen perusteella, miten hyvin miellät itsesi Terveystalon työntekijäksi

Täysin Jonkin verran Vähän En ollenkaan En osaa sanoa

Jos olet esimiesasemassa, vastaa tämän sivun kysymyksiin [kysymys 17]. Jos et ole esimies, siirry seuraavalle sivulle.

17a) Olen saanut seuraavilta tahoilta riittävästi tietoa, jotta olen voinut suunnata toimintaa omalla toimipaikallani

	Täysin samaa mieltä <input type="radio"/>	Lähes samaa mieltä <input type="radio"/>	Hieman eri mieltä <input type="radio"/>	Täysin eri mieltä <input type="radio"/>	En osaa sanoa <input type="radio"/>
Terveystalon ylimmäältä johdolta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Terveystalon viestinnältä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muualta Terveystalon konsernihallinnosta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17b) Olen saanut omalta esimieheltäni riittävästi tukea yrityskauppaan liittyvien asioiden viestimisessä alaisilleni

Kyllä
 Ei

17c) Minkä yrityskauppaan liittyvän asian olet kokenut vaikeimmaksi esimiestyössä?

Tämän sivun kysymykset [kysymys 18] on tarkoitettu ei-esimiehille. Jos olet esimies ja vastasit edellisen sivun kysymyksiin, mene suoraan seuraavalle sivulle.

18a) Mikä seuraavista tahoista on ollut sinulle merkittävin tietolähde yrityskaupassa? Anna merkittävimmälle lähteelle ykkösen ja vähiten merkittävimmälle seitsemän.

Oma esimies _____
Ylin johto _____
Segmentin johtaja _____
Aluejohtaja _____
Yksikön johtaja _____
Viestintä _____
Muu konsernihallinto _____

Kommentteja:

18b) Olisin halunnut omalta esimieheltäni enemmän tietoa, kuin mitä hän on kyennyt antamaan

Täysin samaa mieltä Lähes samaa mieltä Hieman eri mieltä Täysin eri mieltä En osaa sanoa

18c) Oma esimieheni on mielestäni onnistunut yrityskauppaan liittyvien asioiden viestimisessä

Täysin samaa mieltä Lähes samaa mieltä Hieman eri mieltä Täysin eri mieltä En osaa sanoa

Kommentteja

19) Millaisen kokonaisarvosanan antaisit yrityskauppaan liittyvästä viestinnästä?

	Erittäin hyvä	Melko hyvä	Välttävä	Huono	En osaa sanoa
Heti kaupan tapahduttua	()	()	()	()	()
Yrityskaupan toteutumisen jälkeen	()	()	()	()	()

20) Mikä yrityskaupan sisäisessä viestinnässä onnistui mielestäsi parhaiten?

21) Mitä olisi voitu tehdä paremmin?

22) Mitä toiveita sinulla olisi vastaaviin tilanteisiin tulevaisuudessa?

a) Viestintään

b) Esimiestyöhön

c) Johtamiseen

Lopuksi rastita oikeat vaihtoehdot seuraaviin taustakysymyksiin.

- () Nainen
- () Mies

- () alle 30 vuotta
- () 31-40 vuotta
- () 41-50 vuotta
- () yli 50 vuotta

- () Olen esimiesasemassa
- () En ole esimiesasemassa

Toimin

- () Työterveyspalveluissa
- () Yleis- ja erikoislääkäripalveluissa
- () Sairaalapalveluissa
- () Laboratoriopalveluissa
- () Kuvantamispalveluissa
- () Seulontapalveluissa
- () Konsernitoiminnoissa
- () Muualla

Työvuodet yhtiön tai sen tytäryhtiön palveluksessa ennen Medivire Työterveyspalvelujen yrityskauppaa

- () alle 2 vuotta
- () 2-5 vuotta
- () 6-10 vuotta
- () yli 10 vuotta

Työskentelypaikkakunta _____

Olen tullut Terveystalo-konserniin

- () Medivire Työterveyspalveluista
- () Muun yrityskaupan kautta
- () Suoraan Terveystalon palkkalistoille

Henkilöstökyselyn kysymykset, helmikuu 2009

Sisäinen viestintä Medivire-yrityskaupassa

Terveystalo osti Medivire Työterveyspalvelut vuonna 2007. Selvitämme, mitä mieltä kauppaan liittyvästä sisäisestä viestinnästä on oltu, jotta voisimme kehittää toimintaamme. Ensimmäinen selvitykseen liittyvä henkilöstökysely toteutettiin helmikuussa 2008. Tämä toinen kysely on tarkoitettu niille, jotka olivat Medivire-yrityskaupan aikana Terveystalon tai silloisen Medivireen palveluksessa, mutta muutkin saavat toki vastata. Vastaathan kaikkiin kohtiin, kiitos!

1a) Seuraavia aiheita on käsitelty Medivire-kaupan sisäisessä viestinnässä

1b) Saamani informaatio on ollut mielestäni riittävää seuraavia aiheita koskien

	Täysin samaa mieltä	Lähes samaa mieltä	Hieman eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Kaupan perusteita	()	()	()	()	()
Kaupan vaikutusta omaan toimenkuvaani	()	()	()	()	()
Kaupan sisältöä	()	()	()	()	()
Kaupan vaikutusta Medivire Työterveyspalvelujen toimintaan	()	()	()	()	()
Kaupan vaikutusta toimipaikkamme toimintaan	()	()	()	()	()
Medivire-Terveystalo-integraation etenemistä	()	()	()	()	()
Kaupan vaikutusta Terveystalon toimintaan	()	()	()	()	()

Kommentteja:

2a) Olen saanut tietoa seuraavista tietolähteistä

2b) Olisin halunnut saada lisätietoa seuraavista lähteistä

	Täysin samaa mieltä	Lähes samaa mieltä	Hieman eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Konsernin ylimmältä johdolta	()	()	()	()	()
Työterveyspalvelujen johdolta	()	()	()	()	()
Omalta esimieheltäni	()	()	()	()	()
Viestinnältä	()	()	()	()	()
Sisäisistä tiedotustilaisuuksista	()	()	()	()	()
Tiimi- tai ryhmäkeskusteluista	()	()	()	()	()
Intranetistä	()	()	()	()	()
Terveystalon internetsivuilta	()	()	()	()	()
Medivireen internetsivuilta	()	()	()	()	()
Sähköpostilla konsernin sisältä	()	()	()	()	()
Työkavereilta	()	()	()	()	()
Ulkoisilta kumppaneilta	()	()	()	()	()
Ystäviltä ja tuttavilta	()	()	()	()	()
Mediasta	()	()	()	()	()
Muualta, mistä	()	()	()	()	()

Kommentteja:

3) Medivire-yrityskaupasta saamani tieto on ollut

	Täysin samaa mieltä	Lähes samaa mieltä	Hieman eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Oikea-aikaista	()	()	()	()	()
Jatkuvaa	()	()	()	()	()
Avointa	()	()	()	()	()
Hyödyllistä	()	()	()	()	()

Kommentteja:

4) Jäikö yrityskaupasta sinulle jotain epäselväksi?

- () Kyllä
() Ei

Mikä jäi epäselväksi:

5) Olen mielestäni ymmärtänyt perustelut yrityskaupalle

- Kyllä
 En

Kerro miksi:

6) Osasin odottaa yhtiön tekemän yrityskauppoja

- Kyllä
 En

Kerro miksi:

7) Mihin Medivire-yrityskauppaan liittyvällä sisäisellä viestinnällä on mielestäsi pyritty?

	Täysin samaa mieltä	Lähes samaa mieltä	Hieman eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Taustoittamaan muutoksia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informoimaan integraation etenemisestä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ohjeistamaan toimintaa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sitouttamaan henkilöstöä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osallistuttamaan henkilöstöä keskustelemaan kaupan vaikutuksista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Luomaan yhteistä yrityskulttuuria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Edistämään yhteisiä toimintatapoja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Luomaan positiivista työilmapiiriä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kommentteja:

8) Arvioi seuraavaksi Medivireen ja Terveystalon yhdistämisen onnistumista

	Täysin samaa mieltä	Lähes samaa mieltä	Hieman eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Sisäinen tiedonkulku on onnistunut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Johto on suhtautunut työntekijöihin hyvin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Johto on toiminut esimerkillisesti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen muodostanut epävirallisia, kollegiaalisia yhteyksiä toisaalta tulleeeseen henkilökuntaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yhteisiä tilaisuuksia henkilöstön keskuudessa on ollut riittävästi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olemme onnistuneet yhtenäistämään tietojärjestelmät	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olemme onnistuneet yhtenäistämään toimintatapamme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olemme onnistuneet luomaan yhteisen yrityskulttuurin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kokonaisuudessaan yritysten yhdistäminen on onnistunut hyvin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kommentteja:

9) Missä vaiheessa Medivireen ja Terveystalon yhdistymisen suhteen ollaan mielestäsi tällä hetkellä menossa?

- Vielä ei ole tehty mitään toiminnan yhdistämiseksi
Suunnittelemme, mitä yhdessä toimiminen tarkoittaa
Harjoitteleme yhteistyötä käytännössä
Toimimme aidosti yhdessä

En osaa sanoa ()

Kommentteja:

10) Mitä muutoksia Medivire-yrityskauppa toi jokapäiväiseen työhösi?

11) Arvioi seuraavaksi Medivire-yrityskaupan vaikutuksia yrityskulttuuriin eli esimerkiksi yhteisiin perusoletuksiin ja arvoihin sekä tapaan toimia

	Täysin samaa mieltä	Lähes samaa mieltä	Hieman eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Yrityskulttuuri on muuttunut	()	()	()	()	()
Muutokset ovat olleet myönteisiä	()	()	()	()	()
Yhteisten toimintatapojen käyttöönotto on sujunut hyvin	()	()	()	()	()
Olemme menneet enemmän kohti Terveystalon tapaa toimia	()	()	()	()	()
Olemme menneet enemmän kohti entisen Medivire Työterveyspalvelujen tapaa toimia	()	()	()	()	()
Työilmapiiri toimipaikassamme on parantunut	()	()	()	()	()
Viestintäkulttuuri on parantunut	()	()	()	()	()
Terveystalon ja Medivireen organisaatiokulttuurien yhtenäistämässä on mielestäni onnistuttu	()	()	()	()	()

Kommentteja:

12) Jos tulit Terveystaloon Medivire Työterveyspalveluista, vastaa tähän kysymykseen. Muussa tapauksessa voit siirtyä suoraan seuraavaan kysymykseen.

Sijoita itsesi asteikolle sen perusteella, miten hyvin miellät itsesi Terveystalon työntekijäksi

Täysin	Jonkin verran	Vähän	En ollenkaan	En osaa sanoa
()	()	()	()	()

Jos olet esimiesasemassa, vastaa tämän sivun kysymyksiin[kysymys 13]. Jos et ole esimies, siirry seuraavalle sivulle.

13a) Olen saanut Medivire-yrityskauppaan liittyen seuraavilta tahoilta riittävästi tietoa, jotta olen voinut suunnata toimintaa omalla toimipaikallani

	Täysin samaa mieltä	Lähes samaa mieltä	Hieman eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Terveystalon ylimmältä johdolta	()	()	()	()	()
Terveystalon viestinnältä	()	()	()	()	()
Muualta Terveystalon konsernihallinnosta	()	()	()	()	()

13b) Olen saanut omalta esimieheltäni riittävästi tukea Medivire-yrityskauppaan liittyvien asioiden viestimässä alaisilleni

- () Kyllä
() Ei

13c) Minkä Medivire-yrityskauppaan liittyvän asian olet kokenut vaikeimmaksi esimiestyössä?

Tämän sivun kysymykset [kysymys 14] on tarkoitettu ei-esimiehille. Jos olet esimies ja vastasit edellisen sivun kysymyksiin, mene suoraan seuraavalle sivulle.

14a) Mikä seuraavista tahoista on ollut sinulle merkittävin tietolähde Medivire-yrityskaupassa? Aseta tietolähteet tärkeysjärjestykseen antamalla merkittävimmälle lähteelle ykkönen ja vähiten merkittävimmälle seitsemän. Oma esimies _____

Ylin johto _____
Segmentin johtaja _____
Aluejohtaja _____
Yksikön johtaja _____
Viestintä _____
Muu konsernihallinto _____

Kommentteja:

14b) Olisin halunnut omalta esimieheltäni enemmän tietoa, kuin mitä hän on kyennyt antamaan

Täysin samaa mieltä Lähies samaa mieltä Hieman eri mieltä Täysin eri mieltä En osaa sanoa
() () () () ()

14c) Oma esimieheni on mielestäni onnistunut Medivire-yrityskauppaan liittyvien asioiden viestimisessä

Täysin samaa mieltä Lähies samaa mieltä Hieman eri mieltä Täysin eri mieltä En osaa sanoa
() () () () ()

Kommentteja

15) Millaisen kokonaisarvosanan antaisit Medivire-yrityskauppaan liittyvästä sisäisestä viestinnästä?

Erittäin hyvä Melko hyvä Välttävä Huono En osaa sanoa
() () () () ()

16) Mikä Medivire-yrityskaupan sisäisessä viestinnässä onnistui mielestäsi parhaiten?

17) Mitä olisi voitu tehdä paremmin?

18) Mitä toiveita sinulla olisi vastaaviin tilanteisiin tulevaisuudessa?

a) Viestintään

b) Esimiestyöhön

c) Johtamiseen

Lopuksi rastita oikeat vaihtoehdot seuraaviin taustakysymyksiin.

() Nainen
() Mies

() alle 30 vuotta
() 31-40 vuotta
() 41-50 vuotta
() yli 50 vuotta

() Olen esimiesasemassa
() En ole esimiesasemassa

Toimin

() Työterveyspalveluissa
() Yleis- ja erikoislääkäripalveluissa
() Sairaalapalveluissa
() Laboratoriopalveluissa

- Kuvantamispalveluissa
- Seulontapalveluissa
- Konsernitoiminnoissa
- Muualla

Työvuodet yhtiön tai sen tytäryhtiön palveluksessa ennen Medivire Työterveyspalvelujen yrityskauppaa

- en ollut vielä palveluksessa
- alle 2 vuotta
- 2-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- yli 10 vuotta

Olen tullut Terveystalo-konserniin

- Medivire Työterveyspalveluista
- Muun yrityskaupan kautta
- Suoraan Terveystalon palkkalistoille

Vastasin ensimmäiseen Medivire-yrityskauppakyselyyn helmikuussa 2008

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa