

Integraatioviestinnän käsikirja

Suvi Toivonen



Tekijä Suvi Toivonen	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Integraatioviestinnän käsikirja	Sivu- ja liitesivumäärä 22 + 13
<p>Tämän opinnäytetyön päätavoitteena on tutkia sisäistä muutosviestintää ja siihen liittyviä viestintäkanavia yritysostoon liittyvän integraation osalta. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten sitouttaa viestinnän avulla työyhteisöä integraation tavoitteisiin ja uuteen, integraation päätteeksi muodostuneeseen organisaatioon. Opinnäytetyö on muodoltaan produktiivinen, ja se on toteutettu kokonaisuudessaan syksyn 2018 ja kevään 2019 välisenä aikana.</p> <p>Opinnäytetyö koostuu viidestä pääluvusta. Johdannossa käydään läpi opinnäytetyön taustan lisäksi työn tavoitteenasettelu, rakenne ja keskeiset käsitteet. Teoreettinen osa pyrkii tutkimaan yrityksen sisäisen viestinnän eri muotoja ja yritysostoa sekä integraatiota erityis tilanteena. Toisessa pääluvussa käydään läpi muutosviestintää integraatioprosessin yhteydessä, viestinnän sisältöä, haasteita sekä viestinnän ja muutosjohtamisen merkitystä yrityksen työntekijöille. Kolmas pääluku käsittelee sekä digitaalisia että perinteisiä viestintäkanavia sisäisen integraatioviestinnän yhteydessä.</p> <p>Empiirinen osio esittelee liitteenä olevan integraatioviestinnän käsikirjan tavoitteet, toteutuksen sekä sen hyödyllisyyden kohderyhmälle. Pohdintaosio on rakennettu yhteenvedoksi pohjautuen teoriaosuuteen sekä opinnäytetyön tekijän henkilökohtaisiin integraatiokokeuksiin.</p> <p>Työn liitteenä on integraatioviestinnän käsikirja, joka on kohdennettu erityisesti yritysten johdolle ja viestinnästä vastaaville tahoille yrityksen sisäisen viestinnän laadun parantamisen sekä laadukkaan vuorovaikutuksen ylläpitämisen tueksi integraation yhteydessä. Käsikirja sisältää käytännönläheisiä ohjeita integraatioprosessin viestinnälliseen hallintaan, jotta henkilöstön sitoutuminen sekä työmotivaatio säilyisivät koko yhdistymisprosessin ajan.</p> <p>Tietolähteinä tässä opinnäytetyössä on käytetty sekä kotimaista että kansainvälistä kirjallisuutta sekä tutkimuksia, verkkolinkkejä ja artikkeleita.</p>	
Asiasanat Integraatio, muutosjohtaminen, sisäinen viestintä, yritysosto, käsikirja	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Taustaa opinnäytetyön aiheelle	1
1.2	Opinnäytetyön tavoitteenasettelu	2
1.3	Opinnäytetyön rakenne ja keskeiset käsitteet	2
2	Sisäinen muutosviestintä integraation yhteydessä	4
2.1	Johdon viestintä integraation yhteydessä	5
2.2	Integraatioviestinnän merkitys henkilöstölle	6
2.3	Viestinnän haasteet yhdistymistilanteessa	8
2.4	Onnistuneeseen integraatioon vaikuttavat tekijät	10
3	Yrityksen viestintäkanavat integraation yhteydessä	13
3.1	Strateginen johtamisviestintä	13
3.2	Digitaaliset viestintäkanavat	14
3.3	Suullinen viestintä ja tapaamiset	16
4	Integraatioviestinnän käsikirja	18
4.1	Työskentelymenetelmät ja aikataulu	18
4.2	Lähdemateriaali	19
5	Pohdinta	20
5.1	Käsikirjan tarkastelu	20
5.2	Johtopäätökset ja kehittämissuhteet	20
5.3	Oman oppimisen arviointi	22
	Lähteet	24

LIITE: Integraatioviestinnän käsikirja

1 Johdanto

Digitaalisille tiedotuskanaville on muodostunut yhä enemmän kysyntää, kun yritykset pyrkivät vastaamaan erilaisiin asiakkaiden tarpeisiin ja tavoittamaan sekä kotimaisia että kansainvälisiä sidosryhmiä. Lukuisia reaaliaikaisia tiedotuskanavia on käytössä myös yrityksen sisäistä viestintää varten. Merkittävän muutoksen, kuten yrityskaupan tai fuusion yhteydessä, tiedon on oltava selkeää, säännöllistä ja helposti saatavilla kaikille organisaation jäsenille, jotta kaikenlainen sekaannus ja epävarmuus henkilöstön keskuudessa vältettäisiin. Lisäksi informaation on oltava helposti ymmärrettävää riippumatta esimerkiksi siitä, missä asemassa viestin vastaanottaja yrityksessä työskentelee.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan, minkälaista sisältöä yrityksen sisäisessä viestinnässä ja tiedottamisessa tulisi priorisoida integraation yhteydessä, ja mitä kanavia käyttäen yrityksen henkilöstöä on mahdollista informoida muutoksesta yhdistymisprosessin eri vaiheissa. Tutkimus keskittyy sekä viestintäkanaviin että viestien laadulliseen sisältöön, ja teorian pohjalta on laadittu opinnäytetyön liitteeksi integraatioviestinnän käsikirja palvelemaan yhdistyvien yritysten johtoa ja muuta viestinnästä vastaavaa henkilöstöä, kun integraatio on ajankohtainen.

1.1 Taustaa opinnäytetyön aiheelle

Yritysten yhdistyminen tarkoittaa yleensä merkittäviä muutoksia myös henkilöstön keskuudessa. Esimerkiksi sosiaalisessa mediassa on yritysostojen yhteydessä usein nähtävillä lupauksia asiakaspalvelun laadun säilyttämisestä yhdistymisprosessin aikana sekä sen jälkeen, mutta tiedottaminen sekä muutosviestintä sisäisille sidosryhmille kuten henkilöstölle saattaa jäädä vajavaiseksi.

Tämän opinnäytetyön idea sai alkunsa todellisesta yhdistymistilanteesta logistiikka-alan organisaatiossa. Kirjoittaja on työskennellyt kansainvälisen kuljetusyrityksen palveluksessa vientiliikenteenhoitajan tehtävissä. Vuonna 2015 suurempi logistiikkayhtiö ilmoitti tehneensä ostotarjouksen tästä kilpailevasta yrityksestä, ja yhdistymisen toteutumisesta ilmoitettiin pian tämän jälkeen. Integraatio etenee asteittain, ja yhdistymisen vaiheista pyritään tiedottamaan yrityksissä eri tavoin.

Kirjoittajan henkilökohtainen motiivi tämän työn toteuttamiseen oli kiinnostus integroidun yrityksen sisäistä viestintää kohtaan sekä sen valmistautumisesta organisaatiomuutokseen. Tämän kiinnostuksen pohjalta syntyi työntekijän tutkimustyön pohjalta laadittu integ-

raatioviestinnän käsikirja, jonka päätarkoituksena on henkilöstön sitouttaminen ja työhyvinvointi yhdistymisprosessin aikana mahdollisimman menestyksekkään integraation saavuttamiseksi.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteenasettelu

Organisaatioilla on käytössään useita tiedotusmenetelmiä. Tämän opinnäytetyön päätarkoituksena on selvittää, miten viestintää voidaan hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti minimoimaan yhdistymiseen liittyviä riskejä erityisesti organisaation sisällä, kun integraatio etenee. Opinnäytetyössä pyritään myös selvittämään, mitä kanavia yritysoston etenemisestä tiedottamiseen käytetään palvelemaan henkilöstöä, sekä minkälaista viestien sisällön tulisi olla, jotta sillä vältetään yrityksen sisäiset epäselvyydet, jotka voivat vaikuttaa henkilöstön työmotivaatioon, työhyvinvointiin sekä sitoutumiseen negatiivisesti ja tätä kautta heikentää integraation onnistumismahdollisuuksia. Tavoitteena tälle tutkimustyölle on siis mahdollistaa laadukkaan viestinnän avulla mahdollisimman ihanteellinen, uusi organisaatiokulttuuri.

Tutkittuja viestintäkanavia ovat suulliset ja kirjoitetut digitaaliset kanavat sekä viralliset ja epäviralliset kokoukset ja tapaamiset.

Opinnäytetyötä sekä integraatioviestinnän käsikirjaa voivat hyödyntää kaikki yritykset, jotka haluavat tehostaa sisäistä sekä ulkoista viestintäänsä sekä lisätä sitä kautta työhön sitoutumista sekä hyvinvointia organisaation sisällä, kun yhdistyminen tai sen kaltainen haastava muutos on käynnissä. Yritysostoon liittyy työyhteisön kannalta sekä mahdollisuuksia että riskejä, joita käsitellään tarkemmin työn teoriakappaleessa ja empiirisessä osuudessa. Sujuva viestintä sekä avoin kommunikaatio edesauttavat työntekijöiden sitoutumisen kautta yrityksen liiketoimintaa ennen yhdistymistä, sen aikana ja sen jälkeen.

1.3 Opinnäytetyön rakenne ja keskeiset käsitteet

Opinnäytetyö on muodoltaan toiminnallinen ja koostuu johdantokappaleen lisäksi teoriaosuudesta, empiirisestä osasta ja liitteenä olevasta integraatioviestinnän käsikirjasta. Johdanto-osiossa käydään läpi opinnäytetyön tavoitteet, tausta ja rakenne. Teoriaosiossa keskitytään viestinnän sisällölliseen laatuun, sekä vertaillaan yhdistyvien organisaatioiden virallisia ja epävirallisia viestintäkanavien hyötyjä ja riskejä sisäiseen muutosviestintään liittyen.

Empiirisessä osiossa käydään läpi integraatioviestinnän käsikirjan hyödyllisyyttä sen kohderyhmille, oppaan lähdemateriaalia sekä toteutustapaa. Lopuksi kirjoittaja arvioi omaa oppimistaan sekä opinnäytetyöprojektin tavoitteiden täyttymistä.

Opinnäytetyön liitteenä olevaan integraatioviestinnän käsikirjaan on koottu teoriaosuuden ja tutkimustyön pohjalta keskeisemmät, käytännönläheiset ohjeet, jotka auttavat esimiehiä ja viestinnästä vastaavia henkilöitä tehostamaan integraatioyrityksen yhdenmukaista viestintää ja lisäävät osaltaan sidosryhmien sitoutumista sekä työhyvinvointia. Integraatioviestinnän käsikirja perustuu tämän opinnäytetyön teoriaosuuteen ja kerättyyn tietoon, kuten myös kirjoittajan henkilökohtaisiin integraatiokokemuksiin.

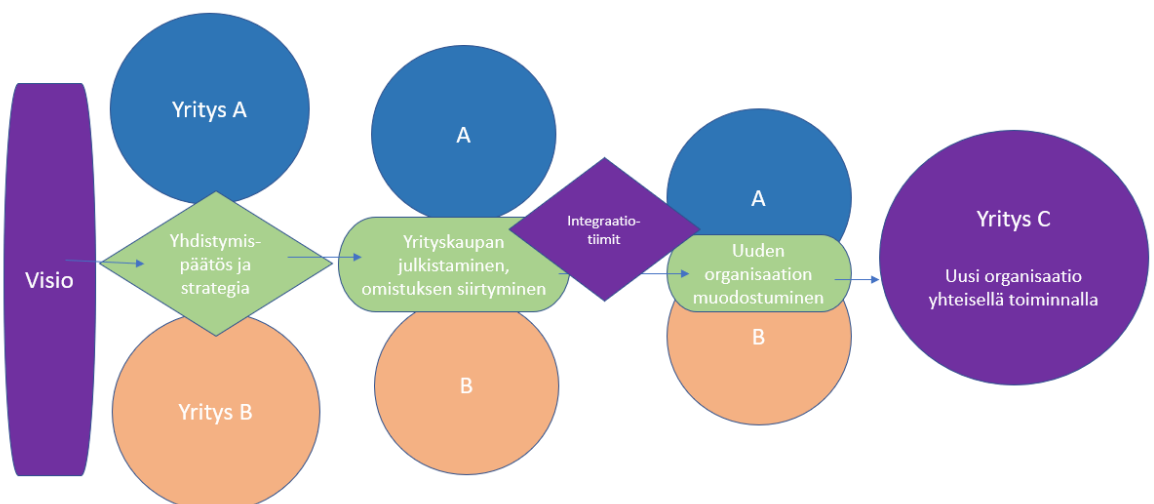
Tämän opinnäytetyön keskeisimpiä käsitteitä ovat yritysosto, integraatio ja muutosjohtaminen. Yrityskauppa tai yritysosto, jossa yritys ostaa vähintään puolet toisen yhtiön omistajuudesta, on yleinen liiketoimintakäytäntö ympäri maailmaa. Tämä toimenpide on tavallisesti osa yhtiön kasvu -tai kilpailustrategiaa, vaikka yritysosto on usein pääasiassa taloudellinen ratkaisu. Maailmanlaajuisesti toteutuneiden yrityskauppojen määrä oli vuoden 2018 alkupuoliskolla 18 178 kappaletta (NordicGrowth 2018). Yritystoston jälkeen organisaatioiden keskuudessa käynnistyy integraatioprosessi eli ostajayrityksen sekä ostetun yrityksen yhdistyminen, joka yleensä on vuosien mittainen prosessi. Muutosjohtaminen sekä muutosviestintä ovat johdon puolelta tapahtuvia toimenpiteitä, joilla pyritään ohjaamaan organisaatiota ja sen toimintoja ennalta määriteltyn suuntaan – integraation ollessa kyseessä onnistuneeseen yhdistymiseen.

2 Sisäinen muutosviestintä integraation yhteydessä

Integraatio on yritysostotilanteeseen liittyvä, omistuksen siirtymistä seuraava yritysten tai yksikköjen yhdistymisprosessi. Integraatioprosessin kulku suunnitellaan yleensä huolellisesti yhdistyvien yritysten johtohenkilöiden toimesta, ja suunnitelma sisältää muun muassa integraation laajuuden ja kattavuuden, vastuun jakautumisen sekä uusien johtohenkilöiden nimeämisen. (Erkkilä & Valpola 2005, 16.)

Muutosviestintä on osa organisaation strategista viestintää, jolla pyritään hallitsemaan muutostilannetta ja saattamaan muutoksesta seuraavat tapahtumat sekä asiat toivottuun lopputulokseen (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 19.) Muutokset ovat yrityksissä ja organisaatioissa yhä tavallisempia ja saavat usein myös julkisuutta. Yrityksiä kohtaavia muutoksia voivat olla yritysostojen ja fuusioiden lisäksi esimerkiksi työtaistelut, konkurssit, yhteistoimintaneuvottelut sekä alueelliset ja hallinnolliset uudistukset sekä uudelleenorganisoinnit. (Erkkilä & Valpola 2005, 9.)

Yritysosto on vaiheittainen prosessi, joka, yritysten koosta riippuen, kestää yleensä vuosia. Integraatio sisältää useita eri vaiheita oston suunnittelusta ja toteutumisesta fyysiseen yhdistymiseen sekä sen jälkeiseen, uuden organisaatiokulttuurin rakentamiseen. Sekä muodollinen ja epämuodollinen kommunikaatio muodostavat oman osansa integraation menestystä ajatellen. Eräs keskeisin syy integraation epäonnistumiselle uuden organisaation rakentamisen yhteydessä väitetään olevan viestinnän puutteellisuus ja riittämättömyys. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 20.)



Kuvio 1. Organisaatioiden yhdistymisen vaiheet (Erkkilä & Valpola 2005, 17)

2.1 Johdon viestintä integraation yhteydessä

Viestintätilanteisiin voidaan soveltaa kahta eri velvollisuutta organisaatiossa: johdon velvollisuus antaa luotettavaa tietoa ja sidosryhmien oikeus vastaanottaa sitä. Tätä tarkoitetaan, kun puhutaan viestinnän ja informaation läpinäkyvyydestä. Viestintää suunnitellessa johtoasemassa olevien henkilöiden on tunnettava vastuunsa viestinnästä ja sen mahdollisista seurauksista sidosryhmien keskuudessa. (Juholin 2017, 43.)

Viestinnällisesti yritysosto on organisaatiolle haastava tilanne. Samalla, kun sisäisen sekä ulkoisen tiedottamisen olisi pysyttävä säännöllisenä, prosessi ei aina etene suunniteltua vauhtia, jolloin myös tietoa saattaa olla jaettavissa suunniteltua vähemmän sekä harvemmin. Myös tämä seikka on hyvä kertoa henkilöstölle suoraan. Viestinnän tarkoituksena tulisi jo yritysoston alkuvaiheessa olla sen normaalin toiminnan jatkuvuuden varmistaminen ja organisaation työntekijöiden työmotivaation säilyttäminen. (Davenport & Barrow 2009, 84.)

Henkilöstöviestinnän huolellinen suunnittelu ja strategian laadinta on tärkeää erityisesti integraatioprosessin alkuvaiheessa, kun yritysosto on varmistettu. Integraatiosta tiedottaminen samaan aikaan koko organisaatiolle voi olla logistisesti haastavaa varsinkin, jos osastoja esimiehineen on useampi tai osa henkilöstöstä työskentelee työpaikan ulkopuolella. Koko organisaation yhtäaikainen ajan tasalle saattaminen on kuitenkin ensisijaisen tärkeää, jotta tieto ei kulje osalle henkilöstöä toissijaisten kanavien kautta, kuten sosiaalisesta mediasta tai kollegoilta. Paikallisia esimiehiä on siis hyvä informoida muutoksesta mahdollisimman hyvissä ajoin sekä ilmoittaa esimerkiksi yhteisestä kokouksesta tiettyinä ajankohtana, vaikka sen varsinaista aihetta (yritysostoa) ei vielä kutsun yhteydessä julkistettaisi, jotta muutosviestinnälle saadaan mahdollisimman luotettava pohja organisaation sisällä. (Davenport & Barrow 2009, 67.)

Kuten Davenport ja Barrow (2009, 10) esittävät, yhdistymisen eri vaiheissa tiedottamisen ja viestinnän sisältö on räätälöitävä kunkin integraatiovaiheen mukaiseksi. Integraatiolle on aina oltava jokin peruste ja sille on määriteltävä selkeä tavoite, ja viestinnän on myös päämäärätietoisesti vastattava tätä tavoitetta. (Davenport & Barrow 2009, 63). Heiskasen ja Lehikoisen (2010, 21) mukaan muutoksesta viestimisen on tuettava muutoksen suunnittelua sekä toteutumista, sekä selkiytettävä sen perimmäistä tarkoitusta. Sillä pyritään sitouttamaan organisaation osapuolia muutokseen sekä sen tulevaisuuden tavoitteisiin.

Viestinnän tarve, muoto ja sisältö riippuu usein myös itse organisaatiokulttuurista, organisaation arvoista ja sen jo vakiintuneesta tavasta kommunikoida. Johdon tiedotus integraation etenemisestä yrityksen sisäisille sidosryhmille on usein hieman vapaamuotoisempaa, kuin ulkoisille sidosryhmille ja liikekumppaneille. Tällä vapaamuotoisuudella pyritään varmistamaan esimerkiksi se, että informaatio on ymmärrettävää sekä selkeää riippumatta siitä, missä asemassa henkilö yrityksessä työskentelee ja mikä on hänen ymmärryksensä yrityksen liiketoiminnasta. Tämän vuoksi viestin vastaanottajaryhmät kannattaa identifioida ja viestien sisältö räätälöidä tarvittaessa kullekin näistä ryhmistä erikseen. (Davenport & Barrow 2009, 18.)

Tiedote yritysostosta on yleensä ensimmäinen viestinnällinen vaihe johdon puolelta henkilöstölle. Tiedotteen perusolettamus on, että se sisältää neutraalia ja totuudenmukaista informaatiota, jonka tarkoituksena ei ole muu kuin tiedottaminen itsessään eli ei esimerkiksi myyminen tai suostuttelemine. Tiedote julkistaa ja virallistaa olemassa olevan tiedon niin tiiviissä muodossa, kun mahdollista. (Juholin 2017, 130-131.)

Ensimmäisen johdolta tulevan, henkilöstölle suunnatun yhdistymistiedotteen on Davenportin ja Barrow'n (2009, 74-75) mukaan hyvä sisältää seuraavat yksityiskohdat:

- henkilökohtainen tervehdys johtoasemassa olevalta henkilöltä
- kahden yhdistyvän yrityksen tiedot ja lyhyt historiikki
- millä perusteilla yritykset muodostavat tulevaisuudessa uuden, toimivan kokonaisuuden
- jo tehdyt päätökset tulevaisuutta ja uutta organisaatiota koskien
- integraation etenemisen vaiheet sekä mahdollinen aikataulu
- osastokohtainen informaatio
- lupaukset koskien organisaation henkilöstöä ja heidän tulevaisuuttaan, mikäli sellaisia kyetään luotettavasti esittämään
- linkit aihetta koskeviin tiedotteisiin ja uutisiin
- miten integraatiosta on mahdollista saada lisätietoa
- kehoitus pitää yrityksen sisäinen tieto vain yrityksen sisällä
- miten muutoksesta ja integraatiosta tullaan jatkossa tiedottamaan
- tieto myös siitä, että yksityiskohtaista informaatiota ei välttämättä ole integraation alkuvaiheessa saatavilla.

Jo muutoksen alkuvaiheessa on muutostilanteen sisäistämisen sekä hahmottamisen vuoksi tehtävä organisaatiolle selväksi, onko kyseessä yrityskauppa, fuusio vai muu muutos. (Davenport & Barrow 2009, 66.)

2.2 Integraatioviestinnän merkitys henkilöstölle

Yritysosto on työntekijöille yksi suurimpia mahdollisia työhön liittyviä muutoksia, ja johdon on syytä orientoitua tähän hyvissä ajoin. Viestintää suunniteltaessa ja toteutettaessa on

keskityttävä siihen, että koko henkilöstö todella ymmärtää toteutuvan yrityskaupan tarkoituksen sekä sen tuomat mahdollisuudet. Muutosviestinnän yhteydessä on tuotava esille molempien yritysten taustaa, prosesseja sekä tavoitteita mahdollisimman laajasti ja pidettävä organisaatio ajan tasalla suunnitelmien ja integraatioprosessin kulusta. Uudet toimintamallit sekä koulutustilaisuudet on myös syytä saattaa työntekijöiden tietoon hyvissä ajoin. (Erkkilä & Valpola 2005, 43-44.)

Yritystoston kaltaisesta muutoksesta viestimiseen sisältyy myös suuri vastuu työntekijöiden henkilökohtaisesta hyvinvoinnista. Vaikka viestintä olisi edellä mainittujen yksityiskohdien osalta kunnossa, ovat yrityksen työntekijät Davenportin ja Barrow'n (2009, 77-78) mukaan välittömästi yritystoston julkistamisen jälkeen ensisijaisesti kiinnostuneita näistä henkilökohtaisista ydinkysymyksistä:

- Saanko pitää työni?
- Muuttuuko työnkuvani merkittävästi?
- Onko muutos minulle mieleen?
- Saanko pitää kollegani sekä esimieheni?
- Muuttuuko työn tekopaikka?
- Muuttuuko palkkani?
- Miten muutos vaikuttaa muihin etuihini?

Yrityksen johdolla ei yleensä ole näihin kysymyksiin välitöntä vastausta varsinkaan yritystoston alkuvaiheessa. On kuitenkin tarpeellista tuoda esiin se, että johto on tietoinen näistä työntekijöiden mieltä askarruttavista kysymyksistä ja että niihin pyritään vastaamaan mahdollisimman pian, kun tarkempaa informaatiota on saatavilla. Laadukas tiedottaminen etenkin prosessin alkuvaiheessa on ensisijaisen tärkeää, jotta uuden organisaation rakentumiselle saadaan vankka pohja niin johtoportaan kuin työntekijöiden osalta. Puutteellinen informaatio tai virheelliset tiedotteet saattavat heikentää johdon sekä työntekijöiden molemminpuolista luottamusta ja jättää tilaa ei-toivotulle spekulatioille, kuten myös vaikeuttaa jatkossa jaetun informaation vastaanottamista sekä sisäistämistä henkilöstön puolelta. (Davenport & Barrow 2009, 81.)

Kun työntekijä on mahdollisesti järkyttyneessä mielentilassa tiedotteesta erityistilanteen kohdatessa, hänen kykynsä käsitellä tietoa ja suoriutua työtehtävistään saattaa hetkellisesti olla rajallisempi, kuin normaalissa tilanteessa. Tämän vuoksi informaation sekä esimerkiksi luotettavan esimiehen on hyvä olla saatavilla myös työajan ulkopuolella. Myös sanavalinnoilla on psykologista merkitystä viestinnän sisältöä ajatellen; muutostilanteesta on mahdollista rakentaa viestinnällä positiivinen mielikuva sen sijaan, että se esitettäisiin vain välttämättömänä, taloudellisena ratkaisuna (Davenport & Barrow 2009, 65.) Viestinnän avulla on pyrittävä luomaan organisaation sisälle ilmapiiri, jossa todenmukainen infor-

maatio ei jää työntekijöiden oletusten ja pelkojen varjoon. Työn laadun olisi ennen yhdistymistä pysyttävä ennallaan samalla, kun organisaatio valmistautuu tulevaan muutokseen, ja laadukas viestintä tukee tätä prosessia. (Davenport & Barrow 2009, 58.)

Työntekijöiden yksilölliset reaktiot ja tuen tarpeet on myös otettava huomioon esimiestaholta integraatioprosessin edetessä. Sopeutuminen uuteen tilanteeseen on yksilöllistä, ja ihmiset käsittelevät annettua tietoa eri tavalla. Viestintäkanavien ja -menetelmien käyttäminen monipuolisesti varmistaa sen, että henkilöstön erilaiset tarpeet tulevat täytetyiksi ja jokainen heistä kokee tulleen kohdelluksi oikeudenmukaisesti prosessin yhteydessä. (Ojanpää 2017.)

Davenport ja Barrow (2009, 11) tiivistävät integraation eri vaiheiden kommunikaation tarpeen työntekijän osalta neljään pääkohtaan:

- työntekijöille on ilmaistava, että heidän aiempaa työpanostansa sekä koulutusta ei väheksytä yhdistymisen aikana eikä sen jälkeen
- työntekijän tulevaisuus yrityksessä on toistaiseksi turvattu
- työntekijä voi luottaa siihen, että hän saa mahdollisimman säännöllistä tietoa mahdollisimman luotettavilta tahoilta
- työntekijällä on tiedossaan henkilö tai taho, jolle hän voi puhua huolistaan yhdistymiseen liittyen.

Säännöllisten tiedotteiden on hyvä sisältää integraation kulloinenkin vaihe, jatkosuunnitelma sekä mahdollisuus saada aiheesta lisää tietoa esimerkiksi tulevassa kokouksessa. (Davenport & Barrow 2009, 66.)

2.3 Viestinnän haasteet yhdistymistilanteessa

Suurin haaste organisaatiolle integraation eri vaiheissa on pitää yrityksen normaali toiminta käynnissä. Hyvin harvoin yritys on osannut tai voinut vaikuttaa niihin yllättäviinkin viivästyksiin ja vastoinkäymisiin, jotka yhdistymiseen liittyvät. (Erkkilä & Valpola, 9.) Nykytilanteen haasteet voivat liittyä esimerkiksi hajautettuun organisaatorakenteeseen ja integraation budjetointiin, kun taas tulevaisuudessa kahden hyvin erilaisen organisaatiokulttuurin yhdistymiseen. (Vierula 2015.)

Jatkuvasti kehittyvä teknologia on tehnyt myös yritysviestinnästä entistä läpinäkyvämpää. Informaatio leviää nopeasti niin yrityksen sisällä kuin sen ulkopuolella, ja viestinnän kontrollointi voi olla hyvin haastavaa. Vaikka nopea viestintä tarjoaa monia mahdollisuuksia, siitä voi aiheutua yritykselle myös huomattavia sisäisiä sekä ulkoisia uhkia. Huolellinen viestinnän suunnittelu on näin ollen myös tehokasta riskienhallintaa. (Heiskanen & Lehkoinen 2010, 28.)

Viestinnän yhdenmukaisuus eri kanavissa on ensisijaisen tärkeää. Virheellinen tai hajainen informaatio eri viestintäkanavissa voi heikentää työntekijän luottamusta yritykseen sekä sen johtoon, ja luottamuksen takaisin saaminen voi olla haastavaa tai jopa mahdotonta. Samasta syystä on tärkeää, että kaikki työntekijät kuulevat yhdistymisestä suoraan esimiestaholta, eivätkä esimerkiksi sosiaalisen median tiedotteesta. (Davenport & Barrow 2009, 21). Johtoryhmän sanojen ja käytännön tekojen on kaikilta osin oltava keskenään yhtenäisiä; mikäli henkilöstö kokee, että yrityksen viestintä, lausunnot ja lupaukset eivät vastaa tekoja, luottamus johtoon ja sen myötä muutosprosessiin menetetään melko varmasti. (Desrochers 2018.)

Sosiaalinen media voi myös olla riski yrityksen maineelle ja turvallisuudelle, mikäli ei-toivotut spekulatiot leviävät työntekijöiden toimesta ulkopuolisille tahoille tai julkisuuteen. Työntekijöille on hyvä esittää selkeät ohjeistukset siitä, mitä seikkoja saa tai ei saa kertoa esimerkiksi sosiaalisessa mediassa yhdistymiseen liittyen. (Davenport & Barrow 2009, 62.)

Johdon on pyrittävä jakamaan henkilöstölle kaikki mahdollinen saatavissa oleva tieto integraation etenemisestä ja siihen liittyvistä tai henkilöstöä koskevista uutisista. Mikäli informaatiota yhdistymiseen liittyen tulee usein ja runsaasti kerralla, riskinä saattaa kuitenkin olla informaatiotulvasta johtuva hämmennys henkilöstön keskuudessa, vaikka johdon tarkoituksena olisikin ollut tiedottaa henkilöstöä mahdollisimman informatiivisesti ja totuudenmukaisesti. Mikäli tiedote koetaan liian pitkäksi ja monimutkaiseksi, se saattaa kokonaisuudessaan jäädä työntekijöiltä jopa lukematta ja jättää näin tilaa vääränlaisille tulkinnoille sekä spekulatioille (Davenport & Barrow 2009, 66). Viestintä on siis samaan aikaan pyrittävä pitämään sekä informatiivisena, että sopivan lyhyenä ja selkeänä kaikille organisaation jäsenille. (Ketoja, 2009, 24). Integraatioprosessin kokonais kuvan hahmottaminen auttaa johtoa myös viestinnällisesti, jotta jaetusta informaatiosta koostuu yksittäisten ja hajanaisten tiedotteiden sijasta yhteinen, integraatiotavoitteita tukeva kokonaisuus. (Staf 2018, 50.)

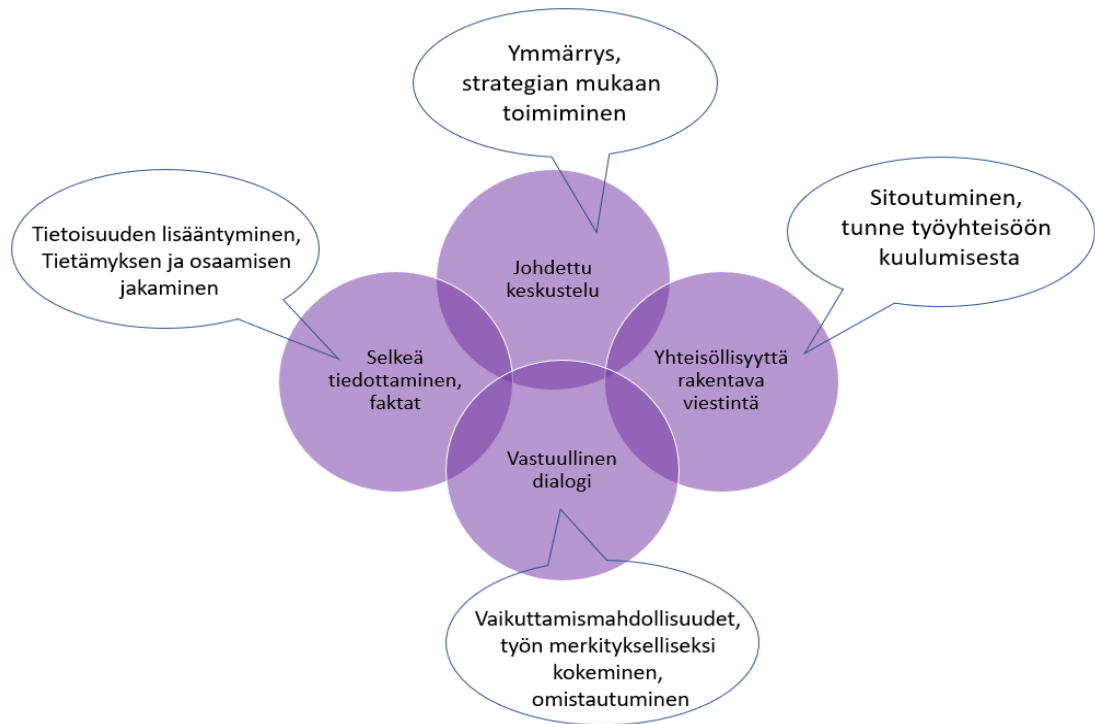
Yritysten arvomaailmat tai osaamisen taso eivät välttämättä kohta, ja esimiehillä saattaa olla keskenään hyvin erilaiset tavat johtaa työyhteisöä. Yhteisen vision puute ja epäselkeys ovat merkittävä uhka integraatioprosessille. (Vierula 2015). Myös kulttuurilliset sekä kielelliset eroavaisuudet voivat aiheuttaa vaikeuksia yhdistymisprosessille, mikäli kyseessä on kansainvälinen integraatio. Osapuolten on ymmärrettävä toisiaan kaikilta osin

ja kyettävä toiminaan yhteistyössä. Oikeanlaiset viestintäkanavat sekä yhteinen kieli mahdollistavat menestyksekkään kommunikoinnin esimiesten ja henkilöstön keskuudessa. (Staf 2018, 60.)

2.4 Onnistuneeseen integraatioon vaikuttavat tekijät

Uusi, yhdistymisprosessia seuraava yritys on syntynyt monen vaiheen ja mahdollisesti usean vuoden integraatioprosessin seurauksena (kuvio 1). Muutoksesta seuraa kokonaan uudelleenlaiseksi integroitunut työkuulttuuri, jonka toimivuus riippuu sitä edeltäneen integraatioprosessin onnistumisesta ja työntekijöiden sitoutumisesta uuteen työyhteisöön. Onnistunut yhdistyminen edellyttää selkeän vision, huolellista valmistelua ja säännöllistä viestintää. (Ojanpää 2017.)

Merkittäviä tekijöitä integraation onnistumiselle ovat myös henkilöstön huolellinen kouluttaminen sekä johdolta saatu jatkuva tuki. Onnistunut integraatio edellyttää myös johtoryhmältä kokonaisvaltaista ymmärrystä integraatiosta sekä sen laajuudesta. Ei riitä, että henkilöstölle ilmoitetaan esimerkiksi muutoksen ajankohta, vaan johdon tulee ymmärtää sekä viestiä eteenpäin muutoksen käytännön vaikutukset. Kokonaiskuva on hahmotettava ja rakennettava varhaisessa vaiheessa yhdistymistä ja keskityttävä pienten yksityiskohtien sijasta tähän kokonaiskuvaan. Mikäli johdolla ei ole selkeää toimintasuunnitelmaa integraatioprosessista, ei myöskään viestintää voida toteuttaa johdonmukaisesti ja säännöllisesti, eli suunnitelmallisuus on hyvin merkittävä integraatioon vaikuttava tekijä. Lisäksi integraatiota varten on asetettava tavoitteet, joiden toteutumista on seurattava ja edesautettava organisaation keskuudessa. Myös tehokas riskienhallinta esimerkiksi järjestelmien toimivuuteen liittyen tukee menestyksekkästä integraatioprosessia. (Staf 2018, 45-52.)



Kuvio 2. Strategisen työyhteisöviestinnän ulottuvuudet (Juholin 2017, 122)

Strategisella työyhteisöviestinnällä tarkoitetaan sitä, että viestinnällä on jokin tavoite. Organisaation keskuudessa tämä tavoite on yleensä työhyvinvointi sekä kaikilta osin menestyvä työyhteisö. Strategisen työyhteisöviestinnän tulisi sisältää hyvin johdettua keskustelua ja dialogia, ajankohtaista tiedottamista ja pyrkimystä yhteisöllisyyden vaalimiseen (kuvio 2). Näiden samojen tavoitteiden toteutumista tulisi edesauttaa myös integraation yhteydessä. (Juholin 2017, 122.)

Henkilöstön on tärkeää tietää, miksi yritykset yhdistyvät. Integraation tavoite määrittää, mihin yrityksen työntekijät käytännössä sitoutuvat ja antaa tarpeellista lisäarvoa integraatioprosessille. Mikäli kyseessä on lähinnä välttämätön, taloudellinen ratkaisu yritysten osalta, positiivisen mielikuvan rakentaminen voi olla viestinnästä vastaaville tahoille haastavaa. Yhdistymiselle kannattaakin määrittää useita eri tavoitteita ja visio, johon henkilöstöä sitoutetaan muutosviestinnän yhteydessä, vaikka myös mahdollinen säästötavoite on tunnustettava avoimesti tavoitteiden joukossa. (Ojanpää 2017.)

Myös yrityskulttuurilliset tekijät muodostavat oman osansa integraation onnistumiselle. Yhdistyvien yrityksen toimintatavat saattavat olla hyvin erilaisia, ja henkilöstölle saattaa jäädä epäselväksi se, minkä toimintamallin mukaan tullaan tulevaisuudessa toimimaan. Viestintäkanavat sekä johdon että henkilöstön käyttöön on syytä päivittää alusta alkaen niin, että osapuolilla on hyvät mahdollisuudet kommunikoida avoimesti keskenään ja että johdon viestinnästä käy selkeästi ilmi, minkä mallin mukaan toimitaan. (Staf 2018, 50.)

Viestintämenetelmiä ja -kanavia on syytä kehittää jatkuvasti myös uudessa, yhdistyneessä yrityksessä ja organisaatiossa työntekijöiden motivaation ja sitoutuneisuuden säilyttämiseksi. Muutosjohtamisen ei tulisi päättyä integraatioprosessiin, vaan sen tulisi jatkua myös uuden organisaation vakiintumisvaiheessa, jotta yrityksen sisälle muodostuu ajan kanssa ihanteellinen organisaatiokulttuuri sekä identiteetti. (Ojanpää 2017.)

3 Yrityksen viestintäkanavat integraation yhteydessä

Yrityksen sisäinen ja ulkoinen viestintä on digitalisoitumisen myötä saanut monia ulottuvuuksia, ja eri viestintämenetelmien kirjo on kasvanut. Digitaaliselle viestinnälle on muodostunut erityinen roolinsa yritysviestinnässä ja kommunikaatiossa, ja perinteisten viestintätapojen voidaan sanoa jopa väistyvän. (Darics 2015, 37.) Kuitenkin myös perinteisellä, suullisella viestinnällä, joka sisältää osallistujien läsnäoloa, on paikkansa erityisesti muutosviestinnän yhteydessä. (Davenport & Barrow 2009, 84.)

3.1 Strateginen johtamisviestintä



Kuvio 3. Strateginen kommunikaatio (Munter 2012, 3)

Munterin (2012, 3) mukaan strateginen johtamisviestintä sisältää viisi peruselementtiä (kuvio 3), johon sisältyvät viestintä (viestin lähettäjä), viesti (sisältö), viestintäkanavan valinta, yleisö (viestin vastaanottaja) sekä yrityskulttuuri. Nämä tekijät vaikuttavat toinen toisiinsa vaihtelevassa järjestyksessä. Viestintäkanavan ihanteelliseen valintaan vaikuttavat sekä yrityskulttuuri, viestijä, viestin tarkoitus, että viestin vastaanottajat. Viestijän on tärkeää valita viestintäkanava tukemaan viestinnän sisältöä ja palvelemaan viestin vastaanottajaa. Esimerkiksi esimiehen on syytä välttää juurtumasta samoihin, itselleen tuttuihin tai mielekkäisiin tiedotuskanaviin, mikäli ne eivät todellisuudessa välttämättä palvele henkilöstöä parhaalla mahdollisella tavalla. (Munter 2012, 28.)

Nopea ja välitön kommunikaatio, joka tavoittaa kaikki yrityksen työntekijät, on avainasemassa yritysoston kaltaisen muutostilanteen yhteydessä. Esimerkiksi ensimmäinen tiedote yrityskaupasta on syytä laittaa sisäisille sidosryhmille useita eri viestintäkanavia pitkin, jotta sen saatavuus koko henkilöstölle on mahdollisimman reaaliaikainen eikä esimerkiksi sosiaalinen media ehdi yrityksen sisäisen tiedonkulun edelle. (Davenport & Barrow 2009, 66.)

Taulukko 1. Yrityksen viestintäkanavat (Munter 2012, 26)

Viestintäkanavat			
	Reaaliaikainen, vuorovaikutteinen	Jossakin määrin reaaliaikainen ja vuorovaikutteinen	Ei reaaliaikainen, vain vähän vuorovaikutusta
Kirjoitettu viestintä	<ul style="list-style-type: none"> • Tekstiviesti • Chat 	<ul style="list-style-type: none"> • Sähköposti • Sosiaalinen media 	<ul style="list-style-type: none"> • Uutiskirje • Intranet • Internet-sivut
Suullinen viestintä	<ul style="list-style-type: none"> • Puhelinkeskustelu • Puhelinkonferenssi 	<ul style="list-style-type: none"> • Ääniviestit 	<ul style="list-style-type: none"> • Podcast
Yhdistelmä	<ul style="list-style-type: none"> • Tapaaminen • Kokous • Webkeskustelu 	<ul style="list-style-type: none"> • Johdon presentaatiot • Webcast (live) 	<ul style="list-style-type: none"> • Webcast (nauhoitettu)

3.2 Digitaaliset viestintäkanavat

Digitaalinen, kirjoitettu viesti sisältää käytännössä samat elementit kuin perinteiseen tyyliin laadittu paperinen viesti, mutta sen etuna on sen nopea kulku, jolla on mahdollista tavoittaa käytännössä rajaton määrä vastaanottajia riippumatta esimerkiksi heidän sijainnistaan. Digitaalisia viestintäkanavia on lisäksi mahdollista synkronoida keskenään niin, että samaa sisältöä saadaan tarvittaessa jaettua nopeasti eri kanaviin. (Bové & Thill 2016, 144.)

Koska digitaalisessa viestinnässä viestijä ei ole fyysisesti läsnä, on viestinnän sisältöön sekä rakenteeseen suhtauduttava erityisellä huolellisuudella. Virallisessa, digitaalisessa yritysviestinnässä kuten tiedotteissa ei yleensä käytetä niin sanotusti viestintää pehmentäviä elementtejä, kuten symboleita tai emojeja, joten viesti on muilla tavoin rakennettava verbaalisesti toimivaksi niin, että se herättää luottamusta eikä jätä ylimääräistä tulkinnanvaraisuutta varsinkin, kun viestinnän osapuolia on useita. (Darics 2015, 15-17.)

Sähköposti on lähes kaikkialla työelämässä käytetty tehokas ja spontaanin kanssakäymisen mahdollistava digitaalinen viestintämuoto, joka tavoittaa tasapuolisesti kaikki sidosryhmät. Sähköpostin käyttäminen onnistuu yleensä sellaisiltakin organisaation jäseniltä, joiden digitaaliset taidot ovat heikommat muihin jäseniin verrattuna. (Darics 2015, 51.) Sähköposti on hyvin reaaliaikainen ja antaa henkilöstölle mahdollisuuden vuorovaikutukseen johdon kanssa (taulukko 1.) Sisäisen viestinnän ja integraation yhteydessä se sopii kuitenkin pääosin tiedottamiseen (Bovée & Thill 2016, 222.) Sähköpostin mahdolliset heikoudet liittyvät kirjoitusten mahdolliseen jäsenilemättömyyteen ja suunnitelmallisuuden puutteeseen sekä vastaanottajan osalta helppoon poistettavuuteen. (Munter 2012, 27.)

Sähköpostin yhteyteen on usein mahdollista liittää myös esimerkiksi reaaliaikainen chat-toiminto, joka mahdollistaa vielä sähköpostia nopeamman matalan kynnyksen kommunikoinnin ja vuorovaikutuksen kaikkien organisaation jäsenten välillä (kuvio 3.) Tämän avulla itse työ ei välttämättä enää fyysisesti keskeydy, kun työntekijöiden tai esimiesten täytyy tavoittaa toisensa. (Darics 2015, 65.) Kuitenkin jatkuvat chat-viestit voivat pahimmillaan ärsyttää vastaanottajaa, jolloin niiden reaaliaikaisuus kärsii, ja virallisempaan yritystiedottamiseen kyseinen viestintämenetelmä ei välttämättä sovi. (Munter 202, 27.)

Yritysten Intranet eli sisäiset verkkosivut mahdollistavat useita kirjoittajia yrityksen johdon puolelta sekä useita viestin vastaanottajia sisäisten sidosryhmien, kuten henkilöstön keskuudessa. Verkkotiedotteisiin on mahdollista sisällyttää runsaasti informaatiota esimerkiksi yritysten yhdistymiseen ja integraatioprosessin kulkuun liittyen. Yrityksen julkisilla internetsivuilla tai sosiaalisessa mediassa kirjoitetut viestit ovat kenen tahansa luettavissa, ja sosiaalinen media mahdollistaa myös vapaamuotoisemman vuorovaikutuksen. Kuitenkaan verkkosivut eivät mahdollista vuorovaikutusta johdon ja henkilöstön välillä eivätkä ne sellaisenaan tavoita reaaliaikaisesti koko organisaatiota. Viestinnän sisältö ja responsiivisuus ovat myös näissä tapauksissa täysin riippuvaisia viestin luojan kommunikointitaidoista sekä asiantuntijuudesta. (Munter 2012, 26-27.)

Verkon kautta käydyt kokoukset, videokonferenssit ja webkeskustelut ovat yleinen digitaalisen viestinnän käytäntö monissa organisaatioissa. Webtiedotteita on mahdollista jakaa yritysjohdon osalta myös yksipuolisesti suorina lähetyksinä tai tallenteina, jolloin vuorovaikutus henkilöstön kanssa jää kokonaan pois. (Munter 2012, 27.) Yksipuolisemmallakin verkkoviestinnällä voidaan kuitenkin esimerkiksi täydentää virallisempaa tiedotetta integraatioprosessin eri vaiheissa. (Bovée & Thill 2016, 144.)

Digitaaliset viestintäkanavat ovat joskus alttiita turvallisuuteen ja yksityisyyteen liittyviin ongelmiin. Viestit saattavat erehdyksessä lähteä väärille henkilöille tai ne voivat jopa tuhoutua, jolloin reaaliaikaisuus ja tasapuolisuus muutosviestinnässä kärsii. Verkossa viestimisen helppouden ja nopeuden vuoksi kynnys viestien lähettämiseen saattaa myös mataltua niin, että tiedottamista voi tapahtua enemmän kuin on henkilöstön näkökulmasta tarpeen, jolloin fyysinen työ häiriintyy toistuvasti. (Bové & Thill 2016, 144.)

3.3 Suullinen viestintä ja tapaamiset

Siinä, missä digitaaliset viestintäkanavat ovat nopeita ja tavoittavat kerralla laajalti sidosryhmiä, perinteinen, suullinen kommunikaatio mahdollistaa henkilökohtaisen kanssakäymisen työntekijöiden ja esimiesten välillä (Davenport & Barrow 2009, 84.) Tiedottamisen ja muun kirjallisen viestinnän ohella lähikontaktin ja suullisen kommunikaation mahdollisuus on tarpeen erityisesti silloin, kun organisaatio kohtaa yritystason ja yhdistymisen kaltaisen, tunteita herättävän muutoksen. (Bové & Thill 2016, 143.)

Puhelimitse käyty kokous tai kahdenkeskinen puhelinneuvottelu ovat reaaliaikaisia ja sisältävät runsaasti vuorovaikutusmahdollisuuksia keskustelijoiden välillä ilman kirjoitettua viestintää. Mobiililaitteet mahdollistavat perinteisen puhelinkeskustelun lisäksi monia muita viestintämuotojen mahdollisuuksia, mikäli henkilöstöllä on esimerkiksi älypuhelin käytössä työtöhtäviin liittyen (Bové & Thill 2016, 146.) Ääniviestit ja podcastit ovat modernia suullista, digitaalista viestintää, mutta niiden yhteydessä vuorovaikutus on vajavaista eivätkä ne välttämättä tavoita täysin reaaliajassa kuuntelijoita. (Munter 2012, 26.)

Kahdenkeskeisissä tapaamisissa sekä yhteisesti järjestetyissä kokouksissa vuorovaikutus on vahvasti läsnä ja tapaamisten yhteyteen voidaan liittää digitaalista, kirjallista, verbaalista sekä ei-verbaalista viestintää. Kokoukset ja tapaamiset ovat reaaliaikaisia, ja niiden aikana johdolla on viestinnällisesti laajat mahdollisuudet vaikuttaa henkilöstöön ja heidän reaktioihinsa yritystason - ja integraatitiedotteiden yhteydessä samalla, kun heille tarjotaan vuorovaikutuksen ja kysymysten mahdollisuus. Tapaamiset on mahdollista järjestää joissakin organisaatioissa myös digitaalisesti web-kokouksina, joissa kuitenkin vuorovaikutusmahdollisuus säilyy. (Munter 2012, 26.) Tilanteissa, joissa viestijä sekä viestinnän vastaanottaja ovat läsnä joko fyysisesti tai viestintäkanavan välityksellä, viestin takana oleva tunnetila on mahdollista välittää eteenpäin viestin yhteydessä ja vaikuttaa tällä tavoin positiivisesti esimerkiksi yritystason syntyvään mielikuvaan ja integraatioprosessin sujuvuuteen henkilöstön keskuudessa. (Bové & Thill 2016, 144.)

Yritystoston eri vaiheissa on lukuisia viestintävaihtoehtoja, jotka johdon ja viestintävastavien on syytä valita tilanteen ja integraatiovaiheen mukaan (Davenport & Barrow 2009, 10). Kaikkiin viestintätilanteisiin ei ole tarpeen liittää suoraa vuorovaikutuksen mahdollisuutta, jolloin esimerkiksi tiedottamisen voi pitää digitaalisena ja yksipuolisena, mutta myös vuorovaikutus henkilöstön ja johdon välillä on hyvä taata, jotta myös johdolla on mahdollisuus oppia henkilöstöltä, tiedostaa heidän tarpeensa ja asettua kuuntelijan asemaan integraatioprosessissa samalla, kun henkilöstö saa tarvitsemaansa tukea. Esimerkiksi sähköpostin tai Intranetin tiedotteilla voidaan pyrkiä varmistamaan se, että henkilöstö saapuu myöhemmin järjestettävään kokoukseen ajoissa ja kumpikin osapuoli on valmistautunut vuorovaikutustilanteeseen laadukkailla kysymyksillä ja vastauksilla (Munter 2012, 6-7.) Ketojan (2009, 37) mukaan sekä muodollisten että epämuodollisten tapaamisten järjestäminen vastaa hyvin henkilöstön vuorovaikutuksen tarpeeseen samalla, kun heidän on mahdollista sekä saada että antaa palautetta ja vaikuttaa päätösten tekoon, kun kyseessä on yksittäisen tapahtuman sijasta kokonainen muutosprosessi. Perinteiset tapaamiset täydentävät digitaalista viestintää.

Myös yrityskulttuuri ja sen arvostamat viestintätavat vaikuttavat viestintäkanavan valintaan integraatioprosessin aikana (kuvio 3); mikäli yritys johdon puolelta tiedetään, että henkilöstön keskuudessa suositaan jotakin tiettyä viestintäkanavaa ylitse muiden, on syytä priorisoida sitä, jotta vältetään tiedonkulun viive tai puute sekä ylimääräinen ärtymys viestintäkanavan vaihtumisesta johtuen. (Bovée & Thill 2016, 147.)

4 Integraatioviestinnän käsikirja

Opinnäytetyön tekijän tavoitteena oli koota integraatioviestinnän käsikirjasta käytännönläheinen kokonaisuus, joka keskittyy antamaan hyödyllisiä ohjeita yhdistyvien yritysten sisäistä viestintää varten. Koska kaikki organisaatiot ovat erilaisia, ei yhtä kaavaa voi soveltaa kaikkiin integraatioprosesseihin, joten oppaan sisältö on enemmänkin yleishyödyllinen ja suuntaa antava, kuin yksityiskohtainen.

Käsikirja on kohdennettu yrityksen esimiehille sekä muille viestinnästä vastaaville henkilöille yrityksissä, jotka ovat läpikäymässä yritystensä seuraavaa integraatioprosessia. Integraatioviestinnän käsikirja pyrkii vastaamaan johdonmukaisesti kysymyksiin, minkälaista sisältöä henkilöstölle kannattaa tiedottaa integraatioprosessin yhteydessä, minkälaisia viestintäkanavia on mahdollista hyödyntää sekä miten sekä yritys että henkilöstö lopulta hyötyvät viestinnällisestä vaivannäöstä integraation yhteydessä sekä sen päätteeksi muodostuneessa organisaatiossa.

4.1 Työskentelymenetelmät ja aikataulu

Käsikirjan toteutuksessa on yhdistelty Microsoft Word -ohjelmaa sekä Power Pointia kuvien osalta. Alun perin tarkoituksena oli rakentaa työn ulkoasu kirjoittajan työnantajayrityksen ulkoasuun, mutta koska opas päätettiin kohdentaa koskemaan laajempaa yleisöä ja toimeksiantajaa ei käytetty, otettiin käyttöön neutraalimpi ulkoasu, joka kuitenkin olisi lukijalle visuaalisesti kiinnostava kuvineen ja teksteineen. Käsikirjan tekijän visuaaliset taidot edellä mainituissa ohjelmissa voisivat olla paremmat ja ulkoasun muotoilemiseen olisi voitu käyttää enemmänkin aikaa, mutta käsikirjan kuvallinen laatu vastaa kuitenkin kirjoittajan lopullista visiota.

Rakenteellisesti oppaasta pyrittiin rakentamaan helppolukuinen ja yksinkertainen kappalejakoineen ja otsikoineen. Otsikot voisivat olla keskenään johdonmukaisemmat. Itse opinnäytetyön teoriaosuudessa viestinnän sisältöön liittyvä osa sekä viestintäkanavia käsittelevä osa jäivät ehkä jossakin määrin toisistaan irrallisiksi, minkä johdosta niiden yhdistäminen tiiviiksi ja johdonmukaiseksi oppaaksi tuotti hieman hankaluuksia. Opas käsittelee kuitenkin melko hyvin teoriaosuudessa ilmi tulleita seikkoja.

Koko opinnäytetyö on toteutettu syksyn 2018 ja kevään 2019 välisenä aikana. Integraatioviestinnän käsikirjaa aloitettiin työstämään tammikuussa 2019, ja se valmistui kokonaisuudessaan maaliskuun 2019 lopussa. Valmis käsikirja on opinnäytetyön liitteenä.

4.2 Lähdemateriaali

Vaikka osa tähän opinnäytetyöhön ja integraatioviestinnän käsikirjaan käytetystä lähdemateriaalista on julkaisuvuosiltaan aavistuksen suosituksia vanhempaa, opinnäytetyön aihe on organisaatiokulttuurillisesta näkökulmasta sen verran ajaton, että kirjoittaja koki kyseiset lähteet erittäin hyödyllisiksi tarkastellessaan sisäistä muutosviestintää ja henkilöstöjohtamista. Lähdeteokset valittiin aiheajauksen puitteissa viestintäkanavia, integraatiota ja muutosjohtamista koskien. Verkkolinkkien osalta kirjoittaja pyrki käyttämään artikkeleita, joissa asiantuntijat ovat äänessä ja heillä on esimiestason näkökulmaa nimenomaan yhdistymisen tai fuusion henkilöstövaikutuksista.

Lähdemateriaalia olisi voinut olla enemmänkin, mutta kirjoittajan valitsemat teokset osoittautuivat niin seikkaperäiseksi, että hän saavutti aineiston keruussa määrällisen sekä laadullisen tavoitteensa näitä lähteitä käyttäen.

Digitaalisten viestintäkanavien kirjo on nykyisin hyvin laaja, ja tämä pyrittiin ottamaan huomioon lähdemateriaaleja valitessa. Esimerkiksi sähköposti on ollut olemassa jo vuosikaudet, mutta vaikkapa podcastit, ääniviestit tai sosiaalisen median sovellukset ovat verrattain uusi käytäntö työelämässä. Opinnäytetyössä ei tarkastella aivan kaikkia mahdollisia olemassa olevia viestintäkanavia, vaan eri teoksista on poimittu vaihtoehtoja, jotka todennäköisimmin palvelevat monenlaisia eri organisaatiokulttuureja.

5 Pohdinta

5.1 Käsikirjan tarkastelu

Integraatioviestinnän käsikirjan ohjeet ovat enemmän suurpiirteisiä, kuin yksityiskohtaisia. Tähän vaikutti kirjoittajan ajankäyttö, mutta myös aiheen luonne. Yhtä ainoaa kaavaa integraation aikaiseen viestintään ei ole olemassa, koska jokainen organisaatiokulttuuri viestintäkäytäntöineen on erilainen. Viestintäsuunnitelma on räätälöitävä ja toteutettava aina tapauskohtaisesti johdon toimesta, mutta joitakin yleisiä ohjenuoria etenkin viestinnän sisältöön liittyen voidaan soveltaa useampiin yhdistymistilanteisiin. Opinnäytetyön teoriaosuutta hyödyntäen käsikirjaan koottiin näitä yleisiä ohjeita avuksi yrityksen integraatioviestintää suunnitteleville ja toteuttaville tahoille.

Erilaisia viestintäkanavia olisi voitu tutkia laajemminkin, mutta kirjoittaja päätyi keskittymään lähdekirjallisuuteen sekä tämän opinnäytetyön teoriaosuuteen tukeutuen joihinkin yleisimpiin sisäisiin viestintäkanaviin, joita on mahdollista hyödyntää integraatioprosessissa tehokkaasti. Viestintäkanavien kirjo eri organisaatioissa on niin laaja, että niiden kaikkien tutkiminen ei tässä tapauksessa tullut kysymykseen. Käsikirja on rakennettu niin, että viestintäkanavat-osuuden tietoa voi soveltaa esimerkiksi useampaan samantyyppiseen digitaaliseen viestintäkanavaan riippuen siitä, mitä väylää yritys haluaa priorisoida henkilöstönsä eduksi.

5.2 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Vaikka yritykset kohtaavat paikoin runsaasti organisaatiomuutoksia, integraatiotilanne on niistä haastavampia. On yrityksiä, jotka ovat läpikäyneet jopa useat organisaatiomuostilanteet ja tämän kaltaiselle työyhteisölle muutos voi olla vaivattomampi kuin sellaiselle, joka on ensi kertaa käymässä prosessia läpi tai joille esimerkiksi muutosviestintä on vieraampi käsite. Integraatioviestinnän käsikirjasta esimiehet ja viestintävastaavat saavat kokonaisvaltaisen kuvan viestinnän läpinäkyvyyden tärkeydestä työntekijöilleen sekä muutosviestintään panostamisen positiivisista seurauksista uutta organisaatiota ajatellen.

Yritysjohdolla on suuri vastuu henkilöstöstään, ja tämän vastuun laajuutta ei aina tiedosteta tarpeeksi hyvin. Kirjoittajan keskusteltua eräiden aiemmissa työpaikoissaan yhdistymisprosessin läpikäyneiden työntekijöiden kanssa selvisi, että integraatiotilanteita, jossa henkilöstöä huomioidaan ja tiedotetaan puutteellisesti, on valitettavan paljon. Tämä on aiheuttanut tarpeetonta huolta sekä motivaation laskua työntekijöiden keskuudessa – jopa työpaikan vaihdoksia. Työntekijöiden välinpitämätön kohtelu on riski integraation onnistumiselle ja voi kyseenalaistaa jopa koko yrityksen toiminnan sekä maineen työnantajana.

Myös tämän opinnäytetyön teoria osoittaa, että puutteellinen henkilöstöviestintä saattaa vaikuttaa monella tavalla yrityksen toimintaan henkilöstön toiminnan kautta, joten esimiesten on syytä tiedostaa vastuu viestinnän sisällöstä ja aikatauluttamisesta, sekä laatia viestintästrategia huolellisesti etukäteen.

Johdon sitoutuminen sekä esimiesten kunnollinen perehdyttäminen on merkittävä tekijä integraatioprosessin onnistumisessa, sillä asiantuntijuuden myötä on mahdollista tuottaa laadukasta sisältöä henkilöstölle suunnattuun viestintään, mikä puolestaan lisää henkilöstön sitoutumista ja motivaatiota integraatioprosessissa. Projekti on pyrittävä pitämään hallinnassa, mutta samaan aikaan tarvitaan molemminpuolista joustavuutta ja kärsivällisyyttä paikoin hyvinkin eläväisen yhdistymisprosessin edetessä.

Integraatiolle on myös oltava perustelut sekä tavoitteet, joihin organisaatio sitoutetaan. Visio sekä yhteinen päämäärä mahdollistavat sen, että vastoinkäymisistä huolimatta muutosprosessi etenee johdonmukaisesti kohti uutta organisaatiota. Nämä tavoitteet on hyvä sisällyttää toistuvasti viestintään aina tilaisuuden tullen.

Viestintäkanavien valinnalla ei ole integraation yhteydessä yhtä suurta merkitystä kuin itse viestinnän sisällöllä, vaikka myös käytetyllä viestintäväylällä on väliä etenkin, kun halutaan tavoittaa koko henkilöstö nopeasti ja tasapuolisesti. Perinteisten ja digitaalisten viestintäkanavien yhdistämisellä, esimerkiksi sähköpostitiedote ja sen sisältämä kokouskutsu, saadaan parhaita tuloksia henkilöstön sitouttamisen kannalta, kun viestinnän yhteyteen liitetään mahdollisimman paljon vuorovaikutusmahdollisuuksia sekä läsnäoloa. Työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden tiedostaminen ja huomioiminen on myös merkittävä työhyvinvointitekijä integraation aikana. Sitoutuakseen työntekijän on tunnettava, että hänellä ja hänen mielipiteellään on organisaatiolle merkitystä. Säännöllinen viestintä ehkäisee riskejä sekä väärinymmärryksiä, ja edistää yhteisen luottamuksen rakentamista sekä ennen integraatiota, sen aikana, että sen jälkeen uutta organisaatiokulttuuria muodostettaessa.

Yhdistyminen on uusi alkua. Haastavasta yhdistymistilanteesta selviytyminen ja integraation onnistuminen voidaan nähdä yritykselle kunnia-asiana jo itsessään, sillä se kertoo esimiesten kyvystä sitoutuneisuuteen ja laadukkaaseen johtamiseen ja henkilöstön osalta hyvään paineensietokykyyn. Viestintätilanteet voivat muuttua nopeasti ja poiketa ennalta suunnitellusta, ja mukautuminen vaatii kärsivällisyyttä sekä johdolta että henkilöstöltä. Viestinnän säännöllisyydellä, läpinäkyvyydellä ja esimiesten läsnäololla saadaan edesautettua integraation onnistumista henkilöstön osalta jopa merkittävästi.

Digitaaliset viestintäkanavat tulevat monipuolistumaan tulevaisuudessa entisestään, joten työnantajien on syytä perehtyä niiden tarjoamiin mahdollisuuksiin henkilöstöviestintää suunniteltaessa. Viestintäkanavien ajankohtaisuus ja ammattitaitoinen hallinta antaa esimiehistä osaavan ja luotettavan kuvan henkilöstölle, jolloin myös muutosviestintää on helppompaa toteuttaa onnistuneesti.

5.3 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöhön ja integraatioviestinnän käsikirjaan on tiivistetty merkittävimmät työntekijöiden motivoimiseen ja sitouttamiseen vaikuttavat tekijät yrityksen integraatioviestintää koskien. Aiheina integraatio ja muutosviestintä ovat itselleni mielenkiintoisia ja ajankohtaisia, sillä työskentelen yrityksessä, joka on tällä hetkellä käymässä integraation loppuvaihetta läpi. Yritys on mielestäni hoitanut muutosviestinnän melko onnistuneesti, tiedottanut prosessin kulusta säännöllisesti ja osallistanut henkilöstöä organisaatiomuutokseen vaiheittain. Olen itse pitänyt tärkeänä, että esimiehiin saa tarvittaessa yhteyden, mikäli henkilökohtaisia huolenaiheita tulee ja se on tuntunut olevan myös kollegoilleni tärkeää työhyvinvointitekijä integraation aikana. Työmotivaatio on säilynyt pääosin ennallaan, kun henkilöstö on saanut tarvittavaa koulutusta sopivassa määrin kerralla ja se on pidetty ajan tasalla prosessin kulusta priorisoimatta mitään sidosryhmää erikseen.

Tätä opinnäytetyötä rakentaessa sain ennestään tuttua, mutta myös runsaasti uutta ja syventävää ammatillista tietoa integraatioon liittyvistä vaiheista sekä siitä, miten paljon aikaa ja vaivaa koko prosessiin todellisuudessa kuluu ja kuinka viestintä kannattaa toteuttaa. Pyrin hyödyntämään sekä luotettavaa lähdemateriaalia että henkilökohtaisia, integraatio-prosessia koskevia havaintojani tätä opinnäytetyötä ja sen liitteenä olevaa käsikirjaa toteuttaessa. Tämän opinnäytetyön valmistunut teoriaosuus sekä lähdemateriaali tukivat käsitystäni siitä, että muutosviestinnän laadulla ja esimiesten johtamistaidolla on hyvin suuri merkitys integraatioprosessin sujumiselle ja onnistumiselle.

Suurin haasteeni opinnäytetyötä rakentaessa oli rajauksen pitäminen suhteellisen spesifissä aiheessa ja sisäisen viestinnän teoretiedon soveltamista nimenomaan integraatioprosessiin, ei vain yritysviestintään tai muutosviestintään yleisesti ottaen. Tässä onnistuin mielestäni kohtuullisen hyvin. Itse integraatioprosessin kulkua en opinnäytetyössä eritellyt ajankäytön rajallisuuden vuoksi kovin yksityiskohtaisesti, mutta jälkeenpäin ajateltuna tarkempi prosessikuvaus olisi voinut selkiyttää myös viestinnän suunnittelun havainnollistamista.

Uskon, että Integraatioviestinnän käsikirjasta saa hyvän kuvan organisaation integraatio-prosessiin liittyvistä uhkista ja mahdollisuuksista sekä sisäisen viestinnän henkilöstövaikutuksista, jotta integraatio voidaan suorittaa henkilöstöjohtamisen osalta menestyksellä. Päätaivitteeni tässä opinnäytetyössä oli selvittää, miten hyvällä muutosviestinnällä pohjustetaan onnistuneen integraation lisäksi mahdollisimman ihanteellinen organisaatiokulttuuri prosessin päätteeksi, ja koen opinnäytetyön sekä käsikirjan vastaavan tätä tavoitetta.

Lähteet

Bovee, C & Thill, J: Business Communication Today. 2016. Pearson. United States.

Darics, E: Writing Online: A Guide to Effective Digital Communication at Work. 2015. Business Expert Press. United States.

Davenport, J. & Barrow, S: Employee communication during mergers and acquisitions. 2009. Gower Publishing Limited. Great Britain.

Desrochers, M 31.07.2018. How to Handle Internal Communication During a Merger. Business.com. Luettavissa: <https://www.business.com/articles/communicating-during-mergers/>. Luettu: 3.3.2019

Erkkilä, K & Valpola, A: M&A1.0 – Yritysten yhdistämisen työkirja – Integration workbook. 2005. Teknologiainfo Teknova Oy. Tampere.

Heiskanen, M & Lehikoinen, S. Muutosviestinnän voimapaperi. 2010. Talentum Media Oy. Helsinki

Juholin, E: Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja – uudistettu painos 2017. Infor. Tuusula.

Ketoja, S: The most effective communication channel to spread information in an organization. 2009. Theseus. Luettavissa: http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/6736/Ketoja_Susanna.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu: 5.10.2018.

Munter, M: Guide to Managerial Communication. 2012. Pearson. United States.

Nordic Growth 2018. Katsaus - Yrityskaupat 2018H1. Luettavissa: <https://www.nordic-growth.com/fi/avainsana/yrityskauppojen-maara/>. Luettu: 11.10.2018

Ojanpää, H 19.1.2017: Fuusio haastaa koko työyhteisön. Uusi Kaiku – valtion työelämän kehittämisen kohtauspaikka. Luettavissa: <http://uusikaiku.valtiokonttori.fi/fuusio-haastaa-tyoyhteison/>. Luettu: 15.1.2019

Staf, T: Kansainvälisen fuusion jälkeisen IT-integraation

menestystekijät: tapaustutkimus, 2018. Luettavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/57471/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201804031903.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu: 9.2.2019

Vierula, M: Tuottava integraatio löytyy yrityksesi osaamisesta. Viestijät.fi. Luettavissa: <https://viestijat.fi/viestinnan-ja-markkinoinnin-integraatio-loytyy-yrityksesi-osaamisesta/>. Luettu: 8.3.2019



Integraatioviestinnän käsikirja

Opas toimiviin viestintämenetelmiin yritysten yhdistyessä

Suvi Toivonen
2019

Sisällysluettelo

- 1. Integraatio edessä?**
- 2. Integraatioviestinnän perusteet**
- 3. Viestinnän tasapuolisuus**
- 4. Mikä henkilöstöä kiinnostaa?**
- 5. Visio**
- 6. Viestintästrategia integraatio-
prosessin apuna**
- 7. Tiedote yhdistymisestä**
- 8. Viestinnän epäonnistumisen hinta**
- 9. Viestintäkanavat**
- 10. Läsnäolo digitaalisen viestinnän tukena**
- 11. Onnistuneen viestinnän seuraukset**
- 12. Muistilista**

Integraatio edessä?

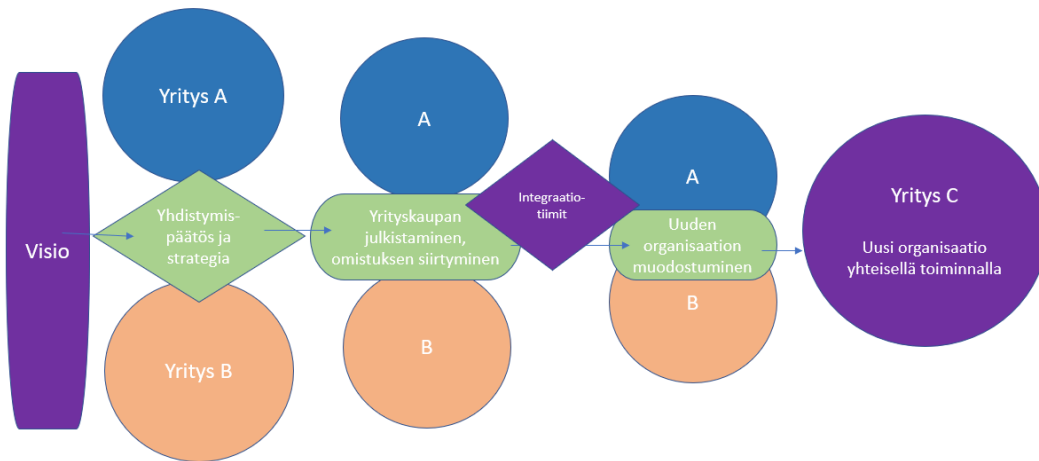
Oli yrityksenne sitten yritysoston kohteena tai sen toteuttajana, ratkaisu on varmasti hyödyksi yrityskaupan molemmille osapuolille ja luo uudenlaisia mahdollisuuksia tulevaisuudelle. Yritysostolle tai fuusiolle voi olla useita eri syitä, mutta keskeisenä tavoitteena yleensä on yritysten toimintaedellytyksien parantaminen.

Viimeistään yritysoston toteutumisen hetkellä on korkea aika alkaa suunnittelemaan yhdistymisprosessia myös viestinnällisestä näkökulmasta. Ei ole lainkaan samantekevää, miten organisaatio johdetaan muutosprosessin läpi. Integraatio on monivaiheinen prosessi, jonka toteutumiseen visiosta uuteen yritykseen kuluu yleensä useita vuosia riippuen esimerkiksi siitä, onko kyseessä kansainvälinen yritysosto vai pienempi yhdistyminen. Vaikka varsinaiset työntekijät yleensä osallistetaan prosessiin vasta uuden yrityksen koulutustilanteessa, uuden organisaatiokulttuurin rakentaminen alkaa oikeastaan jo integraatioprosessin alkuvaiheessa. Sekä muodollinen ja epämuodollinen kommunikaatio ovat integraation olennaisimpien menestystekijöiden joukossa. Usein muutoksista tiedottaminen organisaation sisällä jää vajavaiseksi tai jälkijättöiseksi, kun yritys keskittyy informoimaan lähinnä ulkoisia sidosryhmiä, kuten asiakkaita ja yhteistyökumppaneita, integraation hyödyistä sekä sen etenemisestä, koska heidän ovat niitä tärkeimpiä. Vai ovatko?

Tiedottaminen sisäisille sidosryhmille ja etenkin henkilöstölle on erittäin tarpeellista useastakin eri syystä. Se, miten integraatioprosessi etenee ja toteutuu, on suurelta osin riippuvainen siitä, että kaikki organisaation jäsenet ovat sitoutuneita tehtäviinsä sekä ennen integraatiota, sen aikana, että sen jälkeen. Vaikka yritysoston myötä suuretkin muutokset tulevat ennen pitkää voimaan, yrityksen oma toiminta on ennen yhdistymistä pidettävä käytännössä ennallaan mahdollisesti jopa vuosien ajan. Prosessi sisältää henkilöstöhallinnollisia haasteita, joita ei välttämättä tulla ajatelleeksi – ainakaan ajoissa.

Tässä viestintäoppaassa keskitytään yrityksen sisäiseen viestintään ja ohjeistetaan, millaiseksi johdon muutosviestintä kannattaa rakentaa mahdollisimman motivoituneen ja sitoutuneen henkilöstön varmistamiseksi.

Integraatioviestinnän perusteet



Kuten työntekijöilläkin, myös esimiehillä on varmasti mielessään useita eri kysymyksiä integraatioon sekä siitä tiedottamiseen liittyen. Missä vaiheessa ja miten tieto julkistetaan? Kuinka usein tiedotetaan etenemisprosessin aikana? Minkälaisista asioista henkilöstöä on tarpeen informoida ja miten pian?

Osa tiedottamisesta on toki lakisääteistä, mutta valinnanvaraa tiedottamisen sisällön sekä laadun suhteen on paljon. Luonnollisestikin viestinnän sisältö on riippuvainen viestinnästä vastaavien johtohenkilöiden asiantuntijuudesta. Esimiestaho ikään kuin antaa muutokselle kasvot, ja tämä on hyvä pitää mielessä integraatioviestintää suunniteltaessa ja toteutettaessa.

Valmistautuminen organisaatiomuutokseen kannattaa jakaa vaiheisiin:

- 1. Integraation tavoitteiden määrittely**
- 2. Esimiesten valmennus ja tukeminen prosessia varten**
- 3. Henkilöstön tukeminen ja aktivointi organisaatiomuutoksessa**
- 4. Tilanteen seuranta**

Myös viestintä kannattaa suunnitella sekä toteuttaa tukeutuen edellä mainittuihin vaiheisiin. Yhdistymisprosessin aikana tiedottamisen ja viestinnän sisältö on räätälöitävä kunkin integraatiovaiheen sekä edellä määritettyjen tavoitteiden mukaiseksi.

Integraation ollessa kyseessä, viestinnän perimmäisenä tarkoituksena on sitouttaa organisaation osapuolia muutokseen sekä yrityksen tulevaisuuden tavoitteisiin.

Muutosjohtamista on hyvä harjoittaa ennen kaikkea positiivisesta näkökulmasta ja luoda yhdistymisprosessista henkilöstön keskuudessa heti uhkan sijasta mahdollisuus. Viestinnälliseen mielikuvaan voidaan vaikuttaa muun muassa sanavalinnoilla. Esimerkiksi *"Yrityksemme Y tulee olemaan osana yrityksen X tulevaisuutta"* aiheuttaa mielikuvan mahdollisuuksista sekä jatkuvuudesta sen sijaan, että asia muotoiltaisiin vain lauseella *"Olemme yritysoston kohteena"*.

Integraatioprosessin aluksi muodostetaan yleensä integraatiotiimit ja nimetään vastuuhenkilöt. Sisäisestä viestinnästä vastaavat henkilöt voivat olla yrityksessä missä asemassa vain – tärkeintä on, että viestintä sujuu strategian mukaisesti ja viestinnän laadusta välittäen. Voisiko yrityksenne harkita erikseen myös hyvin perehtyneen viestintävastaavan nimittämistä?

Viestinnän tasapuolisuus

Eräs tavallisimmista viestinnällisistä virheistä yritysoston yhteydessä on, että ulkoiset sidosryhmät tietävät yritysostosta ennen henkilöstöä. Pahimmassa tapauksessa henkilöstö kuulee asiasta kolmansilta osapuolilta tai sosiaalisesta mediasta ennen kuin asiasta on virallisesti tiedotettu heille erikseen – jos lainkaan.

Erilaiset viestintäkanavat mahdollistavat sen, että viesti tavoittaa koko organisaation kerralla. Kaikki henkilöstön jäsenet eivät tietenkään seuraa viestintäkanavia täysin samanaikaisesti, mutta on tärkeää, että esimerkiksi viralliset viestit, kuten yhdistymistiedote, on jaettu niin aikaisin kuin mahdollista, käyttäen helposti saatavilla olevia viestijärjestelmiä.

Mitä varhaisemmassa vaiheessa henkilön tiedottaminen ja sitouttaminen prosessiin alkaa, sitä enemmän aikaa heillä on käsitellä saamaansa tietoa ja valmistautua paremmin myös tuleviin muutoksiin. Tämä valmistautuminen mahdollistaa yrityksen normaalin toiminnan jatkuvuuden samalla, kun valmistautuminen organisaatiomuutokseen käynnistyy.

Mikä henkilöstöä kiinnostaa?

Pelkästään positiivisen mielikuvan luominen yritysosasta ei käytännössä ole mahdollista, sillä jostakin tutusta ja turvallisesta joudutaan väkisin luopumaan, eikä tämä muutos yleensä miellytä kaikkia henkilöstön jäseniä. Toisaalta osa henkilöstöstä saattaa odottaa innolla esimerkiksi uusia haasteita ja lisää vastuuta. Muutos kuormittaa, mutta se sisältää myös huikeat mahdollisuudet työyhteisön kehittämiseen.

Muutokseen suhtautuminen on lopulta yksilöllistä. Tärkeää on tunnustaa avoimesti sekä uudet mahdollisuudet, että epävarmuus ja yritysoson mahdolliset varjopuolet.

Välittömästi yritysoson julkistamisen jälkeen työntekijät ovat yleensä kiinnostuneita näistä henkilökohtaisista kysymyksistä:



Luonnollisesti tällaisiin kysymyksiin kyetään vastaamaan ehkä vasta hyvin pitkän ajan kuluttua. Henkilöstövaikutukset eivät yleensä tule ilmi integraatioprosessin alkuvaiheessa eikä mahdollisten YT-neuvotteluiden järjestämisestä vielä tiedetä.

Tällöin on yksinkertaisesti tuotava ilmi, että johto on tietoinen näistä työntekijöiden mieltä askarruttavista kysymyksistä ja että niihin pyritään tuomaan selkoa mahdollisimman pian.

Sekä sisäiset että ulkoiset sidosryhmät haluavat ehkä myös tietää, miksi uusi yhdistynyt yritys sitten on parempi, kuin kaksi erillistä. Tämä voi aiheuttaa päänvaivaa viestinnästä vastaaville tahoille varsinkin, jos kyseessä on lähinnä taloudellinen ratkaisu. Asia on tiedotettava rehellisesti, mutta sanavalinnoista on tässäkin apua; kilpailukykyisemmässä yrityksessä työskenteleminen voidaan monin tavoin laskea eduksi myös työntekijöille.



Visio

Kun yritykset yhdistyvät, tarvitaan tietysti yhteinen visio. Mihin organisaatio ja yrityksen työntekijät lopulta osaavat sitoutua, mikäli prosessin aluksi ei määritellä integraatiolle ja uudelle organisaatiolle selkeää tavoitetta? Yrityksen arvojen ja visioiden tulisi ohjata jo yrityksen normaalia toimintaa, mutta erityinen merkitys niillä on integraatioprosessin sujuvuudessa. Visio ohjaa organisaatiota kohti haluttua uudistusta sekä motivoi työntekijöitä kuljettamaan ja muodostamaan juuri oikeanlaista osaamista uuden organisaation hyväksi. Määrittele siis visio hyvissä ajoin, ja rakenna myös viestintä toistuvasti palvelemaan tämän vision toteutumista.

Viestintästrategia integraatioprosessin apuna

Strategisesta työyhteisöviestinnästä puhutaan silloin, kun suunnitellaan tavoitteellista viestintää. Organisaation keskuudessa tämä tavoite on yleensä menestyvä, hyvin voiva ja kaikin puolin tuottoisa työyhteisö. Strategisen työyhteisöviestinnän tulisi integraation osalta sisältää ajankohtaisen tiedottamisen lisäksi osallistavaa keskustelua ja yhteisöllisyyden vaalimista.

Viestintästrategian laatiminen ennalta helpottaa viestinnästä vastaavia henkilöitä haastavassa tilanteessa, jossa yrityksen toiminta on pidettävä normaalisti käynnissä samalla, kun valmistaudutaan tulevaan organisaatiomuutokseen.

Sisäistä viestintästrategiaa integraatiota varten voi rakentaa esimerkiksi seuraaviin pääpiirteisiin nojaten:

- ❖ **Viestinnän nykytilanteen analysointi; tiedotuskanavat, kohderyhmä**
- ❖ **Kehittämistarpeet ja ideat**
- ❖ **Viestintätilanteiden kartoitus ja säännöllisyys; kuinka usein, mitä ja miten tiedotetaan?**
- ❖ **Suunnitelma viestinnän sisällöstä ja aikataulutuksesta**
- ❖ **Viestinnän vastuullisuuskysymykset**
- ❖ **Seuranta**

Strategia voi toki muuttua integraatiotilanteen edetessä, joten valmius strategian päivittämiseen ja aikataululliseen joustoon on oltava. Integraatioprosessi aiheuttaa

usein yllätyksiä sekä viivästyksiä, joihin johtoryhmä ei aina osaa varautua. Myös henkilöstö on tällöin sitoutettava uuteen tilanteeseen sekä strategiaan.

Tiedote yhdistymisestä

Yleensä ensimmäinen yrityksen virallinen toimenpide organisaation keskuudessa on tiedote yritysostosta. Tietoa ja spekulointeja on saatettu käydä jo jonkin aikaa, mutta tiedon julkistaminen on aina tehtävä erikseen. Tiedotteelle ominaista on, että se sisältää totuudenmukaista ja neutraalia informaatiota mahdollisimman tiiviissä muodossa – ei siis mielipiteitä, suostuttelua tai olettamuksia.

Henkilöstölle suunnatun kirjoitetun yhdistymistiedotteen suositellaan sisältävän seuraavat elementit:

- Henkilökohtainen johtajan tervehdys
- Tieto yhdistymisestä
- Kahden yhdistyvän yrityksen tiedot ja tiivis historiikki
- Millä perusteilla kyseiset yritykset muodostavat tulevaisuudessa uuden, nykyistä toimivamman kokonaisuuden
- Jo tehdyt päätökset tulevaisuutta ja uutta organisaatiota koskien
- Integraation etenemisen vaiheet sekä mahdollinen aikataulu
- Osastokohtainen informaatio
- Lupaukset koskien organisaation henkilöstöä ja heidän tulevaisuuttaan, mikäli sellaisia kyetään luotettavasti esittämään
- Linkit aihetta koskeviin tiedotteisiin ja uutisiin
- Miten integraatiosta on mahdollista saada lisätietoa
- Kehotus pitää yrityksen sisäinen tieto vain yrityksen sisällä
- Miten muutoksesta ja integraatiosta tullaan jatkossa tiedottamaan
- Tieto myös siitä, että yksityiskohtaista informaatiota ei välttämättä ole vielä integraation alkuvaiheessa saatavilla

Tiedotteen jälkeen on syytä avata välitön mahdollisuus vuorovaikutukseen henkilöstön ja johdon välille ja järjestää esimerkiksi kokous, johon mahdollisimman moni henkilöstön jäsen pääsee osallistumaan. Ainakin ensimmäisen tiedotteen olisi hyvä tulla paikalliselta esimiestaholta, sillä täysin vieras tiedottaja voi näyttäytyä yritysoston yhteydessä epämiellyttävänä ja jopa uhkaavana.

Viestinnän epäonnistumisen hinta

Viestinnän puutteellisuus, hajanaisuus tai riittämättömyys on eräs keskeisimpiä syitä integraation epäonnistumiselle uuden organisaation rakentamisen yhteydessä. Yrityksen suurin haaste on aluksi pitää organisaation toiminta ennallaan ennen varsinaista yhdistymistä, ja henkilöstön motivaatiolla ja hyvinvoinnilla on merkittävä osa toiminnan jatkuvuutta ajatellen.

Mikäli henkilöstön työaikaa ja henkisiä resursseja kuluu spekulointiin ja epätietoisuuteen, työn laatu saattaa kärsiä ja pahimmillaan tilanne voi kärjistyä yksittäisen työntekijän kohdalla uupumukseksi tai jopa uuden työpaikan etsimiseksi.

Vajavaisella viestinnällä saattaa olla yritykselle muitakin seurauksia, kuin väliaikaisesti vähemmän motivoituneet työntekijät - pahimmassa tapauksessa myös yrityksen maine, mikäli spekuloinnit menevät liian pitkälle tai karkaavat yrityksen sisäpuolelta sen ulkopuolelle. Mikäli yrityksellä ei ole sosiaalisen median ohjeistusta työntekijöille, tulisi myös sellainen rakentaa integraatioviestinnän yhteyteen, jotta kaikki ovat tietoisia siitä, mitä yrityksen ulkopuolelle saa kertoa ja mitä ei.

Jokainen epäonnistunut viestintätilanne johdon ja henkilöstön välillä saattaa vaikeuttaa viestimistä ja kommunikointia jatkossa. Mikäli tiedotteiden lukemisesta ei koeta olevan juuri hyötyä tai ne ovat toistuvasti asiasisällöltään puutteellisia, ne saattavat jäädä henkilöstöltä jopa lukematta asian tärkeydestä huolimatta. Toinen ääripää tästä on niin sanotusti liiallinen viestintä, jossa oleellinen informaatio katoaa epäoleellisen tekstin tai puheen sekaan tai tiedotteita tulee integraatitilanteen edetessä hyvin usein. Tiedon käsittely on viestin vastaanottajasta kiinni, mutta yleisesti viestintä tulisi räätälöidä niin, että tietoa ei ole liikaa eikä liian vähän.

Luottamus on yksi merkittävimmistä tekijöistä esimiesten ja henkilöstön välillä, ja luottamuksen merkitys korostuu integraation kaltaisen muutoksen yhteydessä. Menetetyn luottamuksen takaisin saaminen saattaa olla hankalaa tai jopa mahdotonta, ja tämä vaikuttaa väistämättä henkilöstön sitoutumiseen sekä työmotivaatioon negatiivisesti integraatioprosessissa.

Riskienhallinta



Viestintäkanavat

Yrityksillä on tänä päivänä laajat viestimisen mahdollisuudet niin perinteisten kuin digitaalisten viestintäkanavien välityksellä. Integraatioprosessista tiedottamisen yhteydessä avainasemassa ovat kanavat, jotka tavoittavat nopealla aikataululla kaikki halutut sidosryhmät etenkin sisäisen viestinnän osalta; epätasaisuutta tiedottamisen jakautumisessa ei pitäisi päästä syntymään.

Kirjallisen viestinnän edut liittyvät tiedottamisen tehokkuuteen ja laajuuteen, kun taas perinteisemmäksi mielletyt kontaktit mahdollistavat säännöllisen vuorovaikutuksen henkilöstön ja esimiesten välillä.

Viestintäkanavat			
	Esimerkiksi	Hyödyt	Riskit
Suullinen viestintä, fyysinen läsnäolo	Kokous Tapaaminen Johdon presentaatiot	+Välittömän palautteen mahdollisuus +Tunnetila välittyy viestijän mukana	-Annettu informaatio jää suulliselle tasolle; ei pysyvää dokumentaatiota -Kontrollin puute vuorovaikutustilanteessa, jossa useita osapuolia
Suullinen digitaalinen viestintä	Webinaari Verkkokokoukset Puhelinkeskustelu	+Vuorovaikutuksen mahdollisuus säilyy läsnäolon puutteesta huolimatta +Tavoittaa nopeasti halutun kohderyhmän sijainnista riippumatta	-Riski, että viestintä jää yksipuoliseksi -Ei-verbaalinen viestintä heikommin läsnä -Dokumentaation puute
	Podcast (nauhoite) Video	+Kuuntelijalla mahdollisuus valita kuuntelun ajankohta	-Vuorovaikutuksen puute
Kirjallinen, digitaalinen viestintä	Intranet Verkkosivut Sosiaalinen media	+Mahdollisuus jakaa tiedotteita valituille sidosryhmille +Mahdollisuus siirtää sisältöä mediasta toiseen +Pysyvä sisältö	-Vuorovaikutuksen mahdollisuus pieni Intranetissä ja verkkosivuilla -Sosiaalisessa mediassa ei kontrollia yleisöön

			-Vaatii hyviä digitaalisia taitoja
	Sähköposti	+Nopea +Tavoittaa kaikki sidosryhmät +Sopii sekä viralliseen että epäviralliseen viestintään	-Altis tietoturvaongelmille -Inhimillisten virheiden riski -Helposti hävitettävissä
	Chat	+Nopea +Tavoittaa vastaanottajan henkilökohtaisesti +Vuorovaikutteinen	-Viestien ylitarjonta voi ärsyttää -Ei sovellu viralliseen viestintään -Ei mahdollisuutta useampaan vastaanottajaan

Kaikkiin viestintätilanteisiin ei ole tarpeen liittää suoraa vuorovaikutusmahdollisuutta esimiesten ja henkilöstön välillä (esimerkiksi viralliset tiedotteet), mutta keskusteluväylät on hyvä pitää avoinna kysymyksiä varten. Yleensä digitaalinen, suullinen ja perinteinen viestintä kulkevat ikään kuin käsi kädessä eli tiedotteeseen liittyviin asioihin annetaan keskustelu- ja kyselymahdollisuus esimerkiksi tulevassa palaverissa tai kokouksessa.

Mikäli työyhteisö selkeästi suosii jotakin tiettyä viestintäkanavaa ylitse muiden, on suotavaa priorisoida ainakin integraatioprosessin alussa sitä tiedottamisen osalta, jotta mahdollistetaan viestin reaaliaikainen kulku sekä tasapuolisuus. Uudet viestintäkanavat uuden tilanteen yhteydessä saattavat aiheuttaa sekä ylimääräistä vaihua, viestinkulun viivettä, että ärtymystä henkilöstön keskuudessa. Viestintäkanavien kehittämiseen voi ja kannattaa käyttää aikaa organisaatiomuutoksen edessä uutta, yhteistä yritystä kohti, mutta tämä on hyvä vaiheistaa niin, että koko henkilöstö koulutetaan myös uusien viestintäkanavien käyttämiseen erikseen.

Läsnäolo digitaalisen viestinnän tukena

Kirjallinen viestintä ja jatkuva tiedottaminen on tärkeää, mutta yritystalon kaltaisessa emotionaalisesti haastavassa ja tilanteessa luotettavan esimiehen fyysinen tavoitettavuus ja läsnäolo on välttämätöntä henkilöstön työhyvinvoinnin säilyttämisen takaamiseksi. Yritystalo on lähes poikkeuksetta eräänlainen henkilökohtainen

kriisi työntekijöille. Esimiehen on suhtauduttava heidän epävarmuuteensa ymmärtäväisesti ja kohdeltava ihmisiä yksilöinä haastavassa tilanteessa. Aluksi työntekijän kyky suoriutua työtehtävistään saattaa jopa väliaikaisesti heiketä, ja tämän vuoksi keskusteluyhteys luotettavaan esimieheen on hyvä olla avoinna jopa varsinaisen työajan ulkopuolella. Tärkeintä on, että todellinen tilanne ei jäisi missään vaiheessa työntekijän pelkojen varjoon, ja tämä voidaan varmistaa säännöllisellä, laadukkaalla viestinnällä, jossa vuorovaikutusmahdollisuus on läsnä.

Kokouksia on hyvä järjestää integraatiotilanteen edetessä, mutta myös silloin kun tiedotettavaa on vain vähän. Tällä edistetään henkilöstön ja johdon välistä luottamusta, kun väistämättä myös hiljaisemmat kaudet kuuluvat integraatioprosessiin. Henkilöstölle voidaan antaa tällaisina kausina enemmän mahdollisuuksia esimerkiksi kehittämisehdotuksiin sekä omiin mielipiteisiin.

Onnistuneen viestinnän seuraukset

Onnistuneen integraatioprosessin päätteeksi on syntynyt uusi organisaatio, jolla ihannetilanteessa on yhteiset tavoitteet, arvot sekä toimintatavat.

Haastavasta integraatiotilanteesta kunnialla selviytyminen voidaan nähdä yritykselle suurena meriittinä. Se on osoitus esimiesten kyvystä hyvään johtamiseen ja muutosvalmiuteen, ja organisaation osalta sitoutuneisuuteen sekä paineensietokykyyn. Kuten edellä mainituista kappaleista käy moneen otteeseen ilmi, viestimisellä ja vuorovaikutuksella on merkittävä osansa näihin onnistumisiin.

Uudella organisaatiolla on onnistuneen integraation jälkeen runsaasti mahdollisuuksia menestyä, kun organisaatiossa työskentelee sitoutunut, motivoitunut ja tuottoisa työyhteisö, joka on kantanut aiemman osaamisensa uuden yrityksen pääomaksi ja on valmis toimimaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, sekä kohtaamaan tulevatkin haasteet yhdessä.

”Yhdistyminen on alkua; yhdessä pysyminen on prosessi; yhdessä työskenteleminen on onnistumista.”

-Henry Ford

Muistilista

- ✓ **Suunnittele integraatioprosessi**
- ✓ **Suunnittele viestintä prosessin pohjalta**
- ✓ **Nimitä vastuuhenkilöt**
- ✓ **Hanki asiantuntijuus ja tue esimiehiä**
- ✓ **Pidä visio kirkaana mielessä**
- ✓ **Valitse viestintäkanavat huolella**
- ✓ **Valmistaudu kokouksiin**
- ✓ **Lyhyestä virsi kaunis; tiedota ytimekkäästi**
- ✓ **Sanavalinnoilla on merkitystä**
- ✓ **Johda muutosta positiivisella otteella**
- ✓ **Kouluta henkilöstöä**
- ✓ **Ole rehellinen ja tunnusta myös epätietoisuus**
- ✓ **Keskustele ja ole läsnä!**