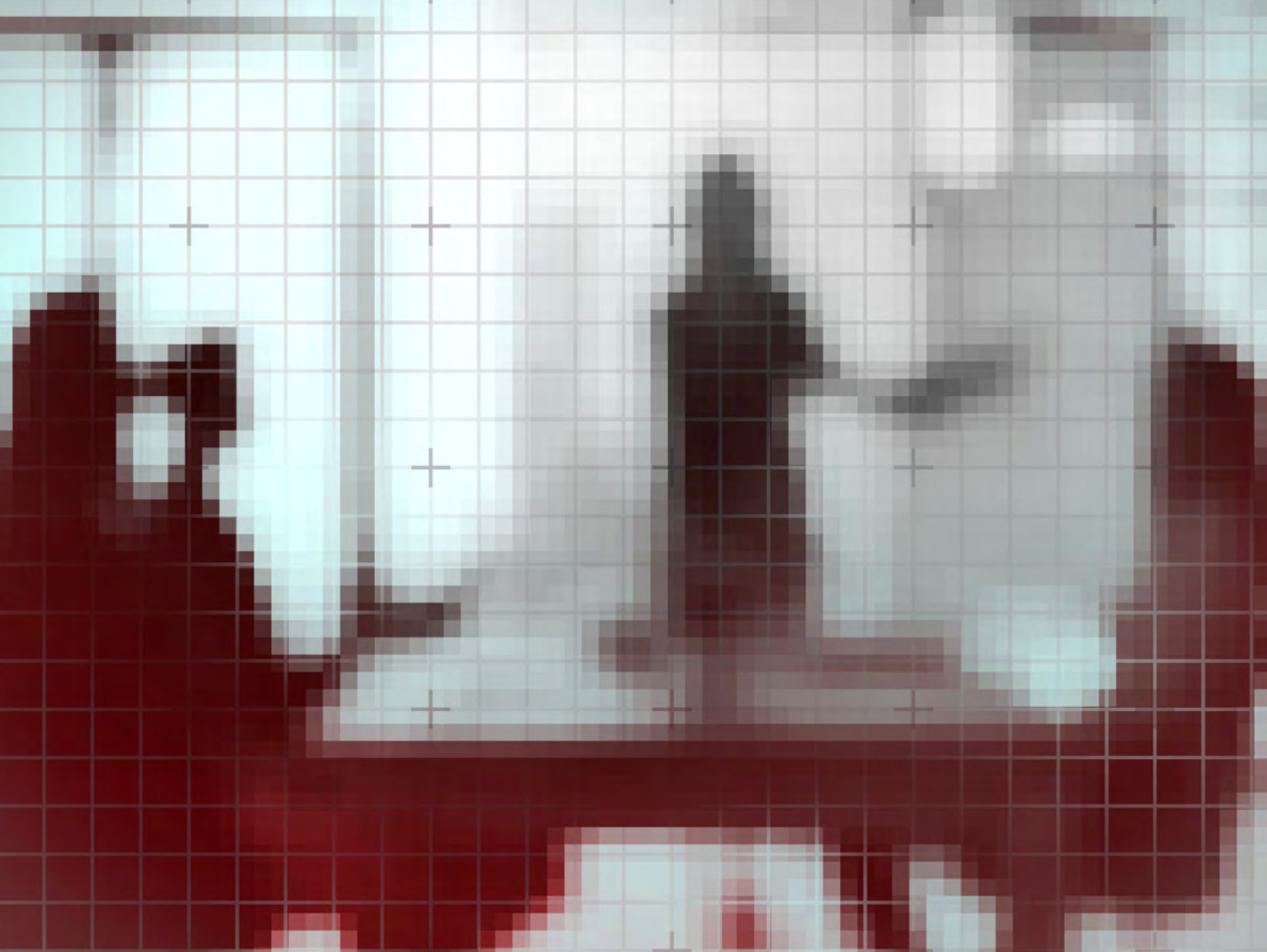




ATTCEO – JOHTAJAN OMA VIESTINTÄ

ATTENTION



Tekijänoikeus ja käyttöehdot

Kaikki tämän painotuotteen sisällöt on suojattu tekijänoikeuslain mukaisesti. Sisällön osittainen tai kokonainen kopiointi, jäljentäminen, levittäminen tai muu kaupallinen hyödyntäminen ilman Attention Communication Oy:n kirjallista lupaa on kielletty.

Attention Communication Oy ei vastaa mahdollisista epäsuorista tai suorista vahingoista, jotka voivat aiheutua tämän painotuotteen tietojen käytöstä. Julkaisussa esitetyt tiedot ovat ajankohtaisia julkaisuhetkellä, mutta ne voivat muuttua ilman erillistä ilmoitusta.

YHTEYDENOTOT:

helena.aatinen@attention.fi

risto.pennanen@attention.fi

ATTENTION COMMUNICATION OY
KALEVANKATU 36 C PIHARAKENNUS
00180 HELSINKI

ATTENTION

Johtaminen on viestimistä

Oma väki ja kumppanit, jopa päättäjät, kuuntelevat uutta toimitusjohtajaa poikkeuksellisen tarkkaan. Ensimmäiset ulostulot ovat merkittävä mahdollisuus vaikuttaa. Pohdituilla viesteillä näytät suunnan, johon haluat laivan kulkevan. Vakuutat myös omistajat ja muut tärkeät sidosryhmät.

Nimitys johtajaksi, onneksi olkoon! Hatunnosto, kättelyt ja olan taputukset.

Ensimmäiset 100 päivää alkoivat juosta saman tien. Sinä niiden myötä. Saat venyä nykyisiin tehtäviisi, tulevaan rooliisi, suunnitteluun ja kuunteluun, ajatteluun ja lepoon.

Viestintä on johtamista eikä etenkään toimitusjohtamista voi delegoida. Ei viestintäosastolle, bisneksen vetäjille eikä kenellekään muulle. Siksi oma vaikuttaminen on hyvä suunnitella mieluiten jo ennen uuden työn aloittamista.

Tyhjiö täyttyy nopeasti

Uudella johtajalla on harvoin valmiina strategia, johon nojaten voi lähteä suuntaa näyttämään. Silti johtaja ei voi vetäytyä kulmahuoneen hiljaisuuteen, koska vaikeneminen synnyttää viestityhjiön. Jokainen alkaa pohtia, mitä uusi johtaja tuo tullessaan. Osa ihmisistä huomaa tilaisuuden ja alkaa ajaa omaa agendaansa, joka voi olla ristiriidassa organisaation tavoitteiden kanssa.

Tyhjiö täyttyy siis arvailuilla ja valtataisteluilla. Silloin organisaatio alkaa kulkea moneen suuntaan yhtaikaa. Koneisto venyy ja paukkuu, mutta etenee tuskin kohti toivottua päämäärää.



Johtajan viestii suunnitelmallisesti

Koska viestintä on johtajalle äärimmäisen tärkeä työkalu, kannattaa aloittavan johtajan tehdä itselleen tiivis mutta toimiva viestintästrategia.

Tutkijoidenkin mukaan juuri tässä on monen johtajan viestinnän heikko kohta. Johdon viestinnän suurimpia onnistumisen esteistä on viestinnän suunnittelun puute ennen kommunikointia. Muita haasteita ovat vääränlainen kieli, jota yleisö ei sisäistä, välipitämättömyys palautetta kohtaan ja kuulijoiden tunteiden huomioimatta jättäminen.



TUORE CEO KOHTAA UUDEN VIESTINTÄMAAILMAN

Toimintaympäristö ei anna aikaa opetteluun

**Vaikutuspiiri
laajenee**

SISÄISESTI:
Johtotähtenä
uusissa ristipaineissa

ULKOISESTI:

Sidosryhmiä
enemmän,
hyvin laajalla
skaalalla

**Uusi juridisia
velvoitteita**

Velvoitteet
hallitusta ja omistajia
kohtaan

Listayhtiön
viestintävaatimukset
ja -rajoitteet

**Osumatarkkuuden
vaade kasvaa**

Viestejä tulkitaan
rivien välistäkin

Ohilaukauksista
sakotetaan
raskaammin

**Suuri dialogin
tarve**

Edellytetään hyvää
sidosryhmien
odotusten
tunnistamista

Mitä vahvempi
brändi/yhteis-
kunnalliset kytkökset,
sitä suuremmat
median vaatimukset

Kasvu testaa johtajan viestintätaidot

Kun yritys kasvaa, kiinnostus sitä kohtaan lisääntyy. Samalla johdon on kasvettava uuteen rooliin suunnannäyttäjänä.

Yrityksesi kasvaessa sinua kääntyvät katsomaan asiakkaiden, omistajien ja henkilöstön lisäksi viranomaiset, media ja muut yhteiskunnan toimijat. Se laittaa aikataulusi uusiksi.

Erityisesti yrittäjäjohtajasta voi tuntua, ettei aikaa jää enää niille asioille, joiden vuoksi hän ryhtyi yrittäjäksi. Ei ole aikaa syventyä tuotteiden tai palvelujen kehittämiseen. Ei ole aikaa kiertää pajalla niin kuin ennen. Ovella ja puhelimessa on jono.

**”Johtaminen on
suunnan näyttämistä.”**

Näy, kuulu

Johtajana sinun on löydettävä enemmän aikaa viestimiseen. Johtaminen on suunnan näyttämistä, näkymistä ja kuulumista yrityksen äänitorvena sisäisesti ja ulospäin. Jos et näy etkä kuulu, johtamisesi on näkymätöntä.

Yrityksen kasvaessa asiat on myös jaettava sisäisiin ja julkisiin. Sisäiset asiat käsitellään oman väen kesken. Kaikkea ei voi enää jakaa kaikkien kanssa, vaikka yrityksessä oltaisiinkin avoimia.

Puhu suunnasta, strategiasta

Mistä voit sitten johtajana puhua? Siitä mihin olette menossa ja miten, siis strategias-
ta. Mistä olette tulossa, mihin maailma on menossa, mitä mahdollisuuksia muutos voi
tarjota, mitkä vahvuutenne tukevat valittuun suuntaan etenemistä, mitä uutta osaa-
mista pitää hankkia ja mitä tukea siihen tarvitsette sidosryhmiltä.

Selkeä kuvaus yrityksen tulevasta matkasta käy viestiksi kaikille. Henkilöstö haluaa tietää, mikä on tärkeää. Omistajia ja sijoittajia kiinnostaa, miten aiotte päästä tavoitteisiin. Erityisesti, jos matka pisteestä A pisteeseen B ei ole suora.

Asiakkaat janoavat tietoa siitä, mitä tarjoatte heille jatkossa. Kumppanit puolestaan ovat huolissaan yhteistyöstä ja strategianne vaikutuksesta heidän liiketoimintaansa.

Johdonmukaisuutta

Yrityksen kasvaessa edelleen johdon viestiminen muuttuu systemaattiseksi. Jo keski-suurelta yritykseltä aletaan odottaa johdonmukaista, säännöllistä ja hyvää viestimistä.

Yrityskuvan rakentaminen nousee tärkeämmäksi uusien osaajien rekrytoinnin, median ja henkilöstön näkökulmasta. Johdonmukaisuus luo kuvaa hyvästä johtamisesta ja ennustettavuudesta. Sekalaiset viestit eri esihenkilöiltä puolestaan hämmentävät niin henkilöstöä kuin ulkopuolisiakin.

KASVUYRITYKSEN JOHTAJAN MUISTILISTA:

- 1. Näy keskeisille sidosryhmillesi**
- 2. Kuulu niiden parissa, joiden on hyvä tietää, mihin yritys on menossa.**
- 3. Puhu paljon enemmän suunnasta kuin mitä itse arvelet tarvittavan.**
- 4. Toista, viesti menee perille hitaammin kuin itse toivoisit.**

Seitsemän vinkkiä johtajan viestintään

1. Pyykki pestään ensin ja levitetään vasta sitten ulos kuivamaan

Kun nimityksesi tiedotetaan, sinulta kysytään, mitä aiot tehdä. Vältä vahvoja linjauksia, varsinkin jos tulet organisaation ulkopuolelta. Kaiken, mitä nyt sanot, löydät myöhemmin edestäsi. Et halua vastailia kysymykseen, että miten tuoreet linjaukset onnistuivat noin niin kuin omasta mielestäsi.

Alkuun sinä riität uutiseksi. Puhu siis arvoistasi ja kiinnostuksen kohteistasi. Kerro, miten tuleva työ on luonnollinen askel eteenpäin. Mitkä asiat sinut saivat kiinnostumaan uudesta tehtävästä? Miten aiempi osaamisesi liittyy uuteen tehtävään?

”Kaiken, mitä nyt sanot, löydät myöhemmin edestäsi.”

2. Valitse kolme pointtia

Mitä ylemmäs organisaation portaita nouset johtajana, sitä enemmän johtamisesi muuttuu kommunikoinniksi. Paketoi viestisi oikein ja käy dialogia.

Pue asiat, joihin on tartuttava, tiiviiseen ja helposti ymmärrettävään muotoon perusteluineen. Unohda liikkeenjohdon kurssien strategiset termit, käytä yleiskieltä ja poimi vertauksia arjesta. ”Suu säkkiä myöten” ja ”emme voi syödä enempää kuin tienaamme” ovat olleet kovin suosittuja.

Jos rooliisi kuuluu näkyä yhteiskunnassa, valitse mielenkiintoinen teema yrityksen ulkopuolelta. Poikien työllisyys? Kestävä kehitys? Digitalisaation murros? Tee siitä osa brändiäsi.

3. Ilmaherruus myös yrityksen sisällä

Ensimmäinen kohtaaminen uuden henkilöstön kanssa tapahtuu nimitystiedotteessa. Tiedote perustelee valintaasi yleisellä tasolla ja yrityksen tilanteen vaatimuksilla. Niiden jälkeen pääset toteamaan, kuinka mielenkiintoista on siirtyä tähän tehtävään.

Toiseen ja kolmanteen lauseeseesi voit nostaa tehtäväalueita, joita odotat erityisellä innolla. Käytä tilaisuus hyväksi, jos mahdollista. Aseta tavoitteita, mutta älä valitse keinoja. Pysy tasolla, joka ei aiheuta spekulatioita.

Järjestä mieluiten nimityspäivänä tapaaminen suorien alaistesi ja henkilöstösi kanssa. Ole läsnä paikan päällä ja puhu muille digikanavien välityksellä. Teetä lyhyt videoviesti, jossa kerrot prioriteeteistasi, johtamistyylistäsi ja arvostamistasi ominaisuuksista. Tietenkin odotat innolla, että pääset liittymään joukkoon ja hymyilet.

**”Viestistäsi yli 70 prosenttia on kehon kieltä,
alle kolmannes sanoja.”**

Jos jäykistyt kameran edessä, pyydä viestintää haastattelemaan sinua. Muutama luonteva kysymys ja vastaus muutamiaan minuuttiin. Hae itsellesi sopivin tapa äläkä viilaa liikaa esitystäsi. Viestistäsi yli 70 prosenttia on kehon kieltä, alle kolmannes sanoja. Lyhyen videon voit tehdä myös useammalla kielellä.

4. Kuuntele ja osallista

Tapaa tulevan tehtäväsi henkilöstöä kaikilta organisaatiotasoilta jo ennen kuin aloitat. Saatat kuulla mielenkiintoisia asioita ja ainakin tutustut ihmisiin, joilta voit kysyä näkemyksiä myöhemmin.

Ota henkilöstö mukaan muutokseen. Pyydä ideoita ja kehityskohtia esimerkiksi sähköisten työkalujen avulla. Henkilöstökysely sitouttaa, on vahva viesti ja ohjaa ajatuksia haluamaasi suuntaan. Isoissa muutoksissa sisäiset työpajat lisäävät ymmärrystä.

**”Malta mielesi,
älä kaada kaikkea kerralla.”**

Johtaminen on paljolti tahtomista, mutta johtajan kannattaa opetella annostelemaan tahtoaan. Varsinkin uudessa positiossa aloittava näkee mielellään paljon muutostarpeita. Malta mielesi, kaikkea ei kannata kaataa organisaatioon kerralla.

5. Jaa väliaikatietoja

Toimintakulttuurin muuttaminen vaatii aikaa. Poimi pikavoitot ja nosta ne näkyvästi esiin. Älä vaihda puheenaihetta, vaan pidä samoja tavoitteita ja viestejä esillä jatkuvasti. Kun itse haluaisit ottaa jo askeleen eteenpäin, kaikki takarivissä eivät ole vielä kuulleetkaan koko asiasta. Suunnittele muutosviestintä ja tuplaa se heti alkuunsa.

Strategiakokonaisuus voi olla liian suuri hahmotettavaksi kerrallaan, joten elefantti on syötävä palasina. Nosta strategiasta asia kerrallaan esiin ja rakenna sen ympärille vuoropuhelua henkilöstön kanssa. Samalla aikataululla voit myös kuulostella muiden sidosryhmien näkemyksiä. Sähköiset työkalut tarjoavat tähän mainioita keinoja.

Kertaus on opintojen äiti. Jaa väliaikatietoja, tule ulos uudella videolla tai toimitusjohtajan kyselytunnilla vaikka joka viikko tai kuukausi, jos se on yrityksen pulssi. Nosta esiin hyviä käytäntöjä ja ratkaisuja eri puolilta organisaatiota. Jokainen haluaa olla guru omalla maallaan ja joukkojen edessä lausutut kiitokset eivät yleensä maksa mitään.

”Nosta esiin oikeat toimet organisaatiosta. Pienetkin.”

6. Edellytä viestinnältä tulitukea

Jos käytettävissäsi on viestintäresursseja, käytä niitä. Tee videoita, puhu sisäisillä keskustelufoorumeilla, pidä kyselytunteja ja vastaa joukkojesi kysymyksiin, julkaise From CEO -blogia intrassa, järjestä sisäisiä infoja siellä, missä käyt tai tee sitä, mikä sinulle on luontevinta.

Edellytä viestinnältä jatkuvaa tukea ja hyviä luonnoksia. Jollet löydä yrityksen sisältä sopivia resursseja, niitä voi helposti ostaa ulkoa.



7. Ole oma ennustettava itsesi

Sinä olet sinä eikä mikään vinkkilista sovi tilanteeseesi sellaisenaan. Sovella, keksi lisää ja edellytä viestinnältäsi lisää hyviä vinkkejä. Valitse näköisesi toimintatavat, jotka sopivat kiireiseen arkeesi.

"Ole ennustettava, se tuo tehokkuutta."

Ole ennustettava. Kerro mitä edellytät ja toimi niin. Ennustettavuus luo johdonmukaisuutta, säästää aikaa ja näyttää, ketkä haluavat ja osaavat seurata johtajaa.

Ole oma itsesi. Jos viihdyt liituroidassa, pukeudu siihen. Jos et normaalistikaan tee sirkustemppuja, älä tee niitä nytkään. Jos pidät numeroista, puhu niiden avulla, mutta yritä olla selkeä. Jos mieluiten vaikenet, tee niin kesämökkisi rauhassa, nyt ei ole sen paikka.





JOHDON ASIALLA

**TUEMME YRITYSJOHTOA TILANTEISSA, JOISSA
TARVITAAN STRATEGISTA YMMÄRRYSTÄ
JA VAHVAA VIESTINTÄÄ.**

Rakennamme liiketoimintaa vahvistavia viestintäpolkuja.
Innostumme muutoksista ja strategiasta. Tunneomme omaksemme vaikuttaja-
ja talousviestinnän.

Viitoitamme tietä vastuullisuuteen (ESG) ja kestävyysraportointiin. Myös yritys-
järjestelyt ovat tuttuja tilanteita pöydän molemmilta puolilta. Saamme virtaa
kriisien johtamisesta ja kriisiviestinnästä.

Näissä kaikissa johdon asia on meidän.

ATTENTION

www.attention.fi