



PUHETTA MUUTOKSESTA

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:

helen.aatinen@attention.fi

risto.pennanen@attention.fi

ATTENTION COMMUNICATION OY
KALEVANKATU 36 C PIHARAKENNUS
00180 HELSINKI

ATTENTION

Muutos vaatii paljon puhetta

Mitä suurempaa muutosta haetaan, sitä enemmän johdon on käytettävä voimia keskusteluun henkilöstön ja muiden sidosryhmien kanssa.

Otetaan ensin esimerkki: Mitä vaaditaan johtajalta, joka haluaa muuttaa pitkään kotimaassa toimineen konepajan ”alansa teslaksi”?

Yrityskulttuurin muutos: takuuvarmasta tekijästä uudistajaksi

Kun yritys muuttuu tai on epäjatkuvuuskohdassa, henkilöstö, asiakkaat ja rahoittajat haluavat vastauksia lukuisiin kysymyksiin. Heitä kiinnostaa, mitä konepaja alkaa tehdä toisin, miten riskiä väistävä kulttuuri muutetaan kokeiluja kestäväksi ja mitä uutta osaamista yritys tarvitsee unelmansa toteuttamiseen.

Johtajalta on löydettävä vastaukset, jotka poistavat epävarmuuden. Hän on majakka, joka valaisee uutta väylää väsymättä ja vielä silloinkin, kun väsyttää. Hänen on tehtävä tulevaisuudessa siintävästä unelmasta yhteinen.

Harva yritys tekee näin suuria muutoksia, mutta samat lainalaisuudet pätevät pienempiinkin harppauksiin.

Huollon asiakaslupauksen uudistaminen

Toinenkin esimerkki selventää muutoksen haasteita: Otetaan yritys, joka keskittää pääkaupunkiseudun huoltotoimipisteensä yhteen paikkaan ja laajentaa samalla huoltopalveluvalikoimaansa. Yritys lupaa mainoksessaan, että huolto on aina valmis 48 tunnissa. Asiakkaan kannalta palvelu siis laajenee ja nopeutuu, vaikka huoltopisteet vähenevät.

Selkeältä kuulostava muutos vaatii mahdollisesti koko asiakaspalveluprosessin uudistamista. Suuren joukon ihmisiä, myynnistä itse huoltoon saakka, täytyy sitoutua asiakaslupaukseen. Muussa tapauksessa liian moni asiakas saa kuulla pahoittelut siitä, kuinka ”meillä on ollut vähän haasteita tämän uuden järjestelmän kanssa.”



Kaikki muutokset ansaitsevat hyvää viestintää

Organisaation muutoksen läpivienti on haastavimpia johtamistilanteita. Mietipä hetki omia kokemuksiasi muutoksista – miten se meni ja miten sen olisit toivonut menevän?

Mikä sitten tekee muutoksen läpiviemisestä hankalaa?

- Ihmisten odotukset ainakin: Vaikka kertoisit kaiken mitä varmasti tiedät, se on liian vähän.
- Ymmärretyksi tuleminen: Kaikki eivät kuule, mitä sanot ja toiset ottavat vastaan informaation visuaalisessa muodossa.
- Toiston määrä: Vaikka olet puhunut asiasta jo sata kertaa, takarivi on vielä pihalla.

Suunnittele viestintä – ja tuplaa se

Monesti johtajat kyllästyvät toistamaan samaa viestiä kuukaudesta toiseen. Hyvä toimitusjohtaja, kun alat väsyä tärkeiden viestiesi toistamiseen, olet tavoittanut vasta kolme prosenttia kuulijoistasi. Muutoksessa ei auta turhautua, sitkeys palkitaan.

Muutoksen johtaminen on jatkuvaa ison kuvan maalaamista: Mistä lähdettiin, missä ollaan nyt ja mitä tehdään seuraavaksi. Pilko muutos palasiksi, näytä välietapit sekä nosta onnistumiset näkyviin. Mukana olevien ja onnistujien suulla.

Kaikki haluavat myös tietää, missä on sateenkaaren pää. Mitä muutos tuo minulle? Puhu myös siitä, missä kohtaamme todennäköisesti ongelmia ja mitä tarvitaan lisää, jotta onnistumme.

Kulmahuoneesta käytännön tasolle

Muutosviestien tulisi olla konkreettisia. Johdon ajattelu ja kieli ovat usein abstrakteja, kun taas henkilöstö on kiinnostunut hyvin konkreettisista asioista. Siksi johdon strateginen kieli pitää muokata konkreettisiksi asioiksi, joita henkilöstö arjessa kohtaa. Mitä tämä tarkoittaa juuri minulle?

Muutosviestinnän judoa

Muutoksen läpiviennissä on hyvä ottaa huomioon ainakin kolmenlaiset ihmiset. Yhdet tunnistavat ja ymmärtävät, mistä on kyse ja mitä pitää tehdä. Toiset tarvitsevat konkretisointia siitä, mitä pitää tehdä. Kolmannet vastustavat, mikä kuuluu myös asiaan.

Ihmisiä, jotka ymmärtävät asian, siten kuin tarkoittit, on usein vähiten, mutta he ovat sitäkin tärkeämpiä muutoksen eteenpäin vieviä voimia. Anna heidän kertoa sisäisen viestinnän kanavissa näkemyksiään, tuo heitä esiin roolimalleina. Myös tutkimusten mukaan työkaverin sanomisiin luotetaan. Ihmiset puhuttelevat ihmisiä, millä on valtava voima.

Henkilöt, jotka kaipaavat muutoksen konkretisointia ovat helppo kohderyhmä, tekemistä vaille valmis. Kiteytä muutoksen pääasiat muutamaan viestiin. Käy läpi esimerkkejä – mistä on kyse ja mitä pitää tehdä toisin – ja perustele ne. Selitä ja laita organisaatiosi miettimään uusia toimintamalleja myös porukalla. Tuo keskusteluun henkilöstön ehdotuksia ja hae hyvää myös niistä, joita ei toteuteta. Käytä keinoina sanoja, kuvia ja yhdessä tekemistä.

Entä sitten muutokseen nihkeästi suhtautuvat? He eivät ole vastustajiasi. Käytä kriittiset äänet hyväksesi luontevina paikkoina jatkaa keskustelua. Muutosviestintä on judoa: käännä vastustajan voima asian eduksi.

Joka suuntaan kaikkien kanavien kautta

Muutostilanteissa yrityksen avainhenkilöt, tiimien esihenkilöitä myöten, valjastetaan viestin viejiksi. Ja siihen heidät on myös valmennettava. Chatit ja botit ovat hyviä tukivälineitä sitten, kun muutos on jo hyvässä vauhdissa, mutta varsinkin alussa ihmiset haluavat keskustella ihmisten kanssa. Eikä muutosta varsinkaan viedä eteenpäin power point -kalvoilla.

Kun suunnittelet muutosta, suunnittele sen viestintä kaikkien keskeisten sidosryhmien näkökulmasta. Ja tuplaa se – silloin olet oikeilla jäljillä.



Viestintää, viestintää, enemmän muutosviestintää

- Mitä suurempi muutos, sitä enemmän viestintää
- Johtaja on muutosväylän majakka
- Valjasta kaikki avainhenkilöt viestin viejiksi

Olisiko jo uuden hengen puhaltamisen paikka?

Kun yritys vähentää henkilöstöä, joutuu myös jäljelle jääneiden mieliala koetukselle. Johdon on puhallettava organisaatioon systemaattisesti uutta henkeä, ettei tappiomieliala jää vallitsevaksi olotilaksi.

Monet tutkimukset ja arjen kokemukset kertovat karua kieltä siitä, miten epävarmuus, pelko ja yleinen tappiomieliala syövät työmotivaatiota henkilöstövähennysten jälkeen.

Negatiivisten tunnelmien valtaaman yrityksen innovatiivisuus ja kasvuvoima heikenevät. Yritysjohdon kannattaakin aloittaa uuden hengen rakentaminen kohtuullisen nopeasti.

Samalla täytyy kuitenkin hyväksyä se, että iskun kokenut henkilöstö voi olla jopa järkyttynyt jonkun aikaa. Luottamuksen palauttaminen vie aikaa.

HENGEN PUHALTAMISEN TYÖKALUPAKKI:

1) Kohteile poislähteviä kunnioittavasti. Jäljelle jäävät arvostavat sitä, että yritys auttaa parhaansa mukaan irtisanottavia.

2) Pidä yllä positiivista ilmapiiriä. Johdon mieliala leviää organisaatioon. Toisaalta kannattaa varoa epäluonteavaa hypetystä, joka etenkin Suomessa synnyttää helposti vastareaktion.

3) Huomioi henkilöstön voimavarat. Järjestele töitä niin, että henkilöstö jaksaa.

4) Viesti uudesta suunnasta. Tieto on paras tapa vähentää epävarmuutta.

5) Rakenna yhteenkuuluvuutta tukevia rituaaleja. Anna tässä asiassa ohjakeset henkilöstölle ja tue henkilöstön valintoja.



SAAT APUA MYÖS MEILTÄ!

Autamme luomaan viestintäpolun
ja pitämään yllä systemaattista viestintää.
Rakennamme vuorovaikutustilanteet
keskustelulle ja asian sisäistämiseksi.
Samalla käännämme vastaväitteet hyödyksi
ja mahdollisuuksiksi nostaa esiin tärkeitä pointteja.

Autamme sinua viemään
muutoksesi maaliin!

ATTENTION



JOHDON ASIALLA

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

Rakennamme liiketoimintaa vahvistavia viestintäpolkuja. Innostumme muutoksista ja strategiasta. Tunneimme 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.

A T T E N T ! O N

www.attention.fi