

**VIESTINTÄ
MUUTOKSEN JA
JOHTAMISEN
TUKENA**

Hämeen liitto
Reetta Sorjonen
Viestintäsuunnittelija

01 MUUTOS

02 TUNTEET PELISSÄ

03 VASTUSTUS

04 VIESTINTÄSUUNNITELMA

05 TAVOITTEET & MITÄ VIESTITÄÄN?

06 KENELLE? & MITEN?

07 EI NÄIN VAAN NÄIN

08 KENEN TEHTÄVÄ? & MILLOIN?

09 SEURANTA

10 HAASTEET

11 MUUTOSVIESTIJÄN MUISTILISTA

01

Tieto helpottaa.

MUUTOS

Muutos on aina koettelemus. Se voi aiheuttaa henkilöstössä hämmennystä ja epäilyä. Se voi myös luoda innostusta ja olla tervetullut.

Muutoksen välttämättömyys ja hyödyt tulee kyetä **perusteamaan** henkilöstölle rehellisesti.

Muutostilanne vaatii johdolta ja esimiehiltä erityisiä viestinnän taitoja: **ennakointia, suunnitelmallisuutta, kykyä aitoon keskusteluun ja kuuntelemisen taitoa.**

Johdon pitää pystyä käsittelemään muutoksen herättämät tunteet ja epävarmuus. **Rehellisesti ja inhimillisesti.**

Muutoksessa on kyse **tunteista**.
Päätöksiä ja päätelmiä tehdään
tunteella. **On huoli tulevasta** ja oman
elämän hallinnasta. Pelko hallinnan
menettämisestä.

Shokkireaktio, kieltäminen,
hyväksyminen, merkityksen etsiminen,
yritys ymmärtää, eteenpäin
suuntaaminen...

Jos yksilöä tai hänen tarpeitaan ei
huomioida, tunteet ottavat vallan. Pettymys,
turhautuminen, vihaisuus, passiivisuus,
puolustautuminen, vastustaminen.

Huhut lähtevät helposti liikkeelle. Ne
luovat epävarmuutta, epäluuloa,
epäoikeudenmukaisuuden tunnetta, kiukkua.

On tärkeää, että omaan työhön liittyvät
ensikäden tiedot tulevat omalta esimieheltä.

*” Olen oppinut, että ihmiset
unohtavat mitä olet sanonut,
ihmiset unohtavat mitä olet
tehnyt, mutta ihmiset eivät
koskaan unohda mitä olet
saanut heidät tuntemaan.*

-Maya Angelou-

TUNTEET PELISSÄ

Epävarmuus, tuntematon tulevaisuus, sosiaaliset suhteet vaakalaudalla, työkavereista eroon joutuminen, mukavuusalueen ulkopuolelle astuminen pelottaa.

Ei ymmärretä tai haluta ymmärtää syitä muutokseen. Tiedot puutteellisia tai väärinä. Huhuja liikkuu.

Muutoksia koettu ennenkin – huonot kokemukset tai ei enää jakseta.

VASTUSTUS

Mikä
muutosvastarinta?

Johdon kannattaa kuunnella myös muutoksen vastustajia. Lukea rivien välistä ja tulkita ”piiloviestejä”. **Erilaiset näkemykset auttavat suunnittelussa.**

Tätä hiljaista tietoa ei ehkä muuten saada selville.

Päätöksenteossa tulee ottaa huomioon ja pystyä ottamaan vastaan arvostelut ja huolet asioina, ei henkilökohtaisena kritiikkinä.

04

Viestinnän pitää olla suunnitelmallista, selkeää ja ehjää. Tässä auttaa viestintäsuunnitelma. Seuraavassa muutosviestinnän suunnittelua tukevia kysymyksiä:

Tavoitteet

Miksi viestitään? Mitä viestinnällä halutaan saada aikaiseksi? Millainen mielikuva halutaan luoda?

Mitä viestitään?

Mikä on viestin sisältö? Mistä viestitään?

Kenelle?

Mitkä ovat kohderyhmät? Ketä viestintä palvelee?

Miten?

Mitä viestinnän kanavia käytetään? Mitkä ovat perusviestit? Mihin asetetaan rima?

Kuka?

Kuka viestii? Kuka johtaa? Kuka vastaa kysymyksiin?

Milloin?

Milloin pitää viestiä? Mikä aikataulu?

Seuranta

Miten onnistumista seurataan? Mitkä mittarit valitaan? Kuka seuraa? Miten hyödynnetään?

Johtaminen on viestintää ja viestintä on johtamista.

VIESTINTÄSUUNNITELMA

Viestinnän tavoitteena on antaa perusvastaukset ihmisiä askarruttaviin kysymyksiin ja välittää tietoa.

Viestintä tukee organisaation johtoa ja esimiesten työtä muutoksen eteenpäin viemisessä.

Viestintä tukee työntekijöitä ja luo yhteenkuuluvuutta ja valmiutta elää muutoksessa.

Viestintä kasvattaa uteliaisuutta ja halukkuutta muutokseen.

Aktiivisella viestinnällä torjutaan huolia ja huhuja.

TAVOITTEET

Viestintä selventää, toteuttaa ja edistää muutosta.

Viestintä motivoi, innostaa, sitouttaa ja helpottaa arkea.

Tavoitteena on hyödyntää henkilöstön asiantuntemusta.

Muutos tehdään yhdessä.

Kerro virallista tietoa. Oikaise vääriä tietoja heti. Kirjoita muutoksen ydinviestit

MITÄ VIESTITÄÄN?

Mitä on päätetty? Miksi? Kuka on päättänyt? Kuka johtaa? Keneltä voin kysyä kysymyksiä? Miksi muutosta tarvitaan? Miksi tähän on päädytty? Mitä vaihtoehtoja on? Onko?

Miten muutos vaikuttaa

- meidän organisaatioon?
- meidän yksikköön tai vastuualueeseen?
- minun työhöni?

Mitä tapahtuu

- minulle? Minne sijoitun? Mitä teen? Missä olen?
- työpaikalleni?
- tittelilleni?
- työpisteelleni?
- puhelimelleni?
- työyhteisölleni?

Joudunko kouluttautumaan? Miksi? Miten? Saanko valita?

Mitä tapahtuu jos muutos ei toteudu? Tai jos se viivästyy?

Miten on varauduttu?

Mihin asioihin muutos ei vaikuta? Mitä säilyy ennallaan?

KENELLE?

Kohderyhmät

Ketä viestintä palvelee? Kenelle kerrotaan?

Esim.:

Organisaation johto, esimiehet

Työntekijät

Asukkaat

Asiakkaat

Muut sidosryhmät ja yhteistyökumppanit

Media

Muut verkostot

*Ripaus muotoilua
mukaan
suunnitteluun –
osallistamalla ja
yhdessä tekemällä
parhaisiin tuloksiin.*

Se minkä näemme,
sen muistamme

MITEN?

Suunniteltu viestintä on selkeää, ehjää, yhtenäistä, johdettua.

Ketterästi, kevyesti, nopeasti, luovasti ja vaikuttaen. Riittävin resurssein.

Seuraten, analysoiden ja nopeasti reagoiden.

Monipuolisia kanavia hyödyntäen: infotilaisuudet, tiedotteet, julisteet, esitteet, intra, nettisivut, sosiaalinen media, lehdet, suora sähköposti,...

Esimerkein ja tarinoin, kuvien ja videoiden avulla, infografiikalla. Riittävän modernisti. Kansankielellä.

Puhemiehet ja -naiset, viestilähettiläät, muutosjohtajat ja agentit.

Kasvotusten tehokkainta, keskustellen ja kuunnellen.

Aikataulutetusti haasteet huomioiden (esim. pitkittyminen) – julkaise aikataulu!

06

EI NÄIN



Johtajat perillä muutosprosessista ja hyväksyvät sen. Oletus, että kaikille selvä asia – ei, vaan työntekijöillä prosessi on vasta aluillaan.

Pahimmassa tapauksessa tiedotetaan ja kerrotaan erilaisia tarinoita. Eri aikaan ja eri tavalla.

Kerrotaan vasta kun tiedetään riittävästi yksityiskohtia. Kerrotaan vain niille joita muutos koskee.

Ei toisteta riittävästi. Ei varmisteta viestien perille menoa. Oletetaan että ihmiset lukevat annetun materiaalin.

Yhteisiin tilaisuuksiin ei löydy aikaa. Asian käsittelyn sivuuttaminen kostautuu moninkertaisena. Muutosvastarinnan riski.

Heikolla viestinnällä saadaan koko paletti sekaisin ja koko organisaation maine kärsii. Sisäiset ongelmat näkyvät ja kuuluvat ulospäin.



VAAN NÄIN

Käydään innostavia keskusteluja. Aitoja dialogeja. Kuunnellen ja tukea antaen.

Valitaan avainhenkilöt, lähettiläät, jotka puhuvat muutoksesta samalla tavalla. Samoilla viesteillä. Tiedotetaan asioista yhteisesti sopien – suunnitellusti.

Kerrotaan heti vaikkei tiedettäisi. Kerrotaan koska tiedetään. Kerrotaan kaikille.

Toistetaan ja varmistetaan, että viesti menee perille. Varmistetaan että asia on ymmärretty. Keskustellen.

Yhteiset keskustelutilaisuudet on tärkeitä. Annetaan henkilöstölle mahdollisuus puhua. Ajatella ääneen ja kertoa omat mielikuvat muutoksesta. Purkaa tuntoja. Väheksymättä.

Osallistetaan henkilöstö alusta alkaen. Muutoksen onnistuminen on varmempaa kun henkilöstö on sitoutunut. Vastarinta vähenee ja johto saa tärkeää tietoa ja työkaluja.

Kuka johtaa muutosta? Kuka viestintää? Kenellä on vastuu?

Viestintä on kaikkien tehtävä: johtajien, esimiesten, muutosjohtajien ja –agenttien, henkilöstöhallinnon, viestinnän vastuuhenkilöiden ja koko henkilöstön.

Muutosjohtajat ja –agentit ovat avainasemassa. He ovat huolella valittuja puhemiehiä ja –naisia. Viestin ja muutoksen lähettäjiä.

He suhtautuvat muutokseen innostuneesti ja positiivisesti. He ovat avoimia, rehellisiä ja saavat muutkin innostumaan.

Keitä he ovat? Usein arvostettuja henkilöitä organisaatiossa. Epävirallisia johtajia tai muuten uskottavia henkilöstön keskuudessa.

Muutosjohtajilla on taito saada muutoksen vastustajatkin kuuntelemaan.

KENEN TEHTÄVÄ?

08

KUKA JOHTAA?

HETI

MILLOIN?

Viestitään heti kun tiedetään. Ja viestitään vaikkei tiedettäisi. Kerrotaan milloin tiedetään ja kerrotaan ettei vielä tiedetä milloin tiedetään.

Viestitään ajantasaisesti, nopeasti.

Reagoidaan henkilöstön ja muuhun palautteeseen mahdollisimman nopeasti. Reagoidaan mediassa käytyyn keskusteluun heti.

Viestinnän aikataululla varmistetaan oikea-aikainen tiedonkulku joka suuntaan ja jokaiselle vastaanottajalle.

Seurannan mittarit on hyvä valita ja miten seurataan. Kuka seuraa?

Aihetta pitää pitää esillä ja varmistaa ydinviestien perille meno. Tukea muutoksen toteutumista.

Omia viestejä ja mediaa on syytä seurata.

Muutokset tulevat todeksi vasta käytännön työssä ja työpisteillä – myöhemmin.

Huonosti hoidettu ja seurattu muutos voi johtaa kriisiin → uhka maineelle.

Seuraa ja reagoi!



SEURANTA



10

Mitä suurempi muutos, sen selkeämpää viestintää.

HAASTEET

Haasteita on monia. Tässä muutamia..

Viesti välittyy vastaanottajalle harvoin juuri sellaisena kuin lähettäjä on ajatellut.

Muutoksessa on monta toimijaa. Ohjeistus hukassa ja homma leviää...

Resurssit ovat pienet, aikaa ja rahaa vähän.

Jos muutos pitkittyy – viestintäkanavat on pidettävä kuumana. Jos uutta kerrottavaa ei ole, kerrataan kerrataan kerrataan..

Aikataulu venyy, paukkuu ja pettää...

Tietoa on saatavilla vähän.

Jokainen on erilainen ja jokainen suhtautuu muutokseen eri tavalla. Kaikki suhtautumiset pitää hyväksyä. **Viestinnän ja viestien tavat pitää miettiä tarkkaan – saman sisältöisesti ja tasapuolisesti.**

MUISTILISTA

No news is bad news.

Kerro ajantasaista tietoa mahdollisimman nopeasti.

Älä panttaa. Ole avoin, rehellinen ja kerro kaikki mitä voit. Kerro jos et voi kertoa, tai jos et tiedä. Älä lupaa tyhjää.

Ole lähellä, kuuntele ja keskustele aidosti.

Piirrä, kuvaa, visio.

11

Älä suuretele, älä liioittele. Älä torju, älä vähättele.

Hyväksy kaikki kysymykset, vaikeatkin. Valmistaudu.

Hyväksy erilaiset näkemykset, ota ne vastaan avoimesti ja ota opiksi.

Nosta esiin onnistumisia, tarinoita, innosta!

Ole monipuolinen.

Anna tilaa tunteille, omille ja muiden. Älä kuitenkaan jää niiden valtaan.

Kerro faktat, oikaise virheelliset tiedot heti. Suunnittele etukäteen miten.