

ESIHENKILÖVIESTINNÄN OPAS

EILA MÄNTYJÄRVI

Energia

SISÄLLÖNTUOTANTO JA VIESTINTÄ

Sisällysluettelo

1 Miksi esihenkilöviestintä on tärkeää?.....	2
2 Esihenkilö työskentelee monessa roolissa.....	2
3 Mitä esihenkilöviestintään kuuluu?.....	2
3.1 Luottamusta rakennetaan vuorovaikutuksella ja viestinnällä.....	3
3.2 Esihenkilöviestinnän kymmenen vinkkiä aloittelijalle.....	4
4 Kohtaamisilla, keskusteluilla ja palavereilla vaikutat	4
5.1 Mitä hyvillä vuorovaikutustaidoilla tarkoitetaan?	5
5.2 Arvostava kohtelu lisää työmotivaatiota	6
5.3 Miten positioit itsesi ja tiimiläisesi?	6
5.4 Rohkaise kehonkielelläsi, sanavalinnoillasi ja äänelläsi	7
5.5 Älä lannista edes huomaamattasi	7
6 Suunnittele, toteuta ja arvioi	8
6.1 Esihenkilöviestintäsuunnitelman runko.....	8
6.2 Esihenkilöviestintä vaatii tilannetajua	8
6.3 Noudata organisaatiosi viestinnän linjauksia.....	9
6.4 Viesti säännöllisesti, avoimesti, tasapuolisesti ja selkeästi	10
6.5 Viestinnän seuranta ja palaute	10
7 Esihenkilöviestintä on yksi onnistuneen muutoksen avaimista	11
7.1 Mihin muutosviestintää tarvitaan?.....	12
7.2 Muutosta pelätään	12
7.3 Muutosvastarinta ilmenee monin tavoin	12
7.4 Muutosviestinnän suunnittelurunko	13
7.5 Muutosviestinnän ydinviestit	13
7.6 Vinkkejä muutosviestintään	13
8 Yhteenveto: 10 ohjetta toimivampaan esihenkilöviestintään	14
9 Lähteitä ja kirjallisuutta aiheesta:.....	18

1 Miksi esihenkilöviestintä on tärkeää?

Esihenkilöviestintä ja esihenkilön vuorovaikutustaidot ovat ratkaisevassa roolissa siinä, miten hyvin tiimi työskentelee ja miten hyvin sen tavoitteet täyttyvät. Esihenkilön viestintä- ja vuorovaikutustaidot vaikuttavat myös työilmapiiriin ja työssä viihtymiseen ja sitä kautta yrityksen tai organisaation tuloksiin. Hyvillä vuorovaikutus- ja viestintätaidoilla saat tiimisi loistamaan!

2 Esihenkilö työskentelee monessa roolissa

Sen lisäksi, että työskentelet esihenkilönä, sinun täytyy hypätä myös oman alasi asiantuntijan, lomittajan, kiireapulaisen, perehdyttäjän, työnhajaajan, sparraajan, palautteen antajan ja päätöksentekijän rooliin - muun muassa.

Esihenkilökollegan kanssa työskennellessäsi otat työkaverin roolin – kuuntelet, kommentoit ja autat työkaveriasi. Työryhmissä toimit asiantuntijaroolissa ja saatat joutua myös diplomaatin rooliin, jos mielipiteet eriävät kovasti toisistaan.

Oman esihenkilösi kanssa keskustellessasi tarvitset neutraalin kuuntelijan ja viestijän erinomaisia vuorovaikutustaitoja. Olet se linkki, joka päättää, miten ja milloin esihenkilösi ja johdon tavoitteet kerrotaan omalle tiimille. Joudut pohtimaan, miten tiimisi reagoi tavoitteisiin ja miten saat heidät työskentelemään tehokkaasti niiden eteen.

Kuten huomaat, esihenkilöllä on useita eri rooleja, joissa hänen tulee vastata erilaisiin tarpeisiin. Roolit saattavat muuttua monta kertaa päivän aikana, mikä tekee työpäivistä haasteellisia, mutta antoisia!

3 Mitä esihenkilöviestintään kuuluu?

Esihenkilön työtehtäviä kuvaillaan ja jaotellaan monella tavalla, esimerkiksi asioiden ja ihmisten johtamiseen, osaamisen johtamiseen ja motivoimiseen. Kaikkia näitä tarvitaan, mutta kaikkiin näihin tarvitaan myös viestintää.

Ensimmäisenä ja tärkeimpänä tehtävänä uudella esihenkilöllä on tulla tutuksi ja tutustua omaan tiimiin. Alla on jaoteltu muita esihenkilöviestinnän ydintehtäviä:

- Viestiä organisaationne strategiasta, tavoitteista ja tehtävistä, niin, että jokainen ymmärtää, mitä tehdään, miksi, miten ja milloin sekä mikä on jokaisen tiimiläisen rooli tavoitteiden saavuttamisessa.
- Ohjata työntekijöitä tavoitteiden mukaiseen suuntaan.
- Vastata perehdyttämisestä sekä määritellä työtehtävät, vastuut ja yhteiset pelisäännöt.
- Hyvän ilmapiirin ja innostuksen luominen.
- Oman tiimin osaamisen johtaminen.
- Toiminnan koordinointi niin, että jokainen tiimin jäsen tietää, mitä hänen tulee tehdä, milloin, miten ja missä.

- Tulosten ja työpanosten arviointi ja niistä kertominen.
- Motivointi ja palautteen antaminen.
- Tulevaisuudesta ja organisaation näkymistä sekä koko toimialan kehityksestä kertominen.

3.1 Luottamusta rakennetaan vuorovaikutuksella ja viestinnällä

Aloittavalle esihenkilölle voi olla vaikeaa hahmottaa, mistä ja miten lähteä tiimin kanssa liikkeelle. Jos tiimisi henkilöt eivät ole ennestään tuttuja, tärkeintä on ensimmäisenä tutustua puolin ja toisin – kuunnella ja rakentaa luottamusta, ennen kuin lähdet toteuttamaan suurempia muutoksia ihmisten arkeen.

Ennen kuin uusi esihenkilö voi toimia uskottavasti, hänen tulee lunastaa roolinsa. Muutos- ja johtamisvalmentaja *Timo Erämetsän* sanoin hänen tulee saada lupa johtaa. Se tarkoittaa yllä olevista asioista, kuten tavoitteista ja pelisäännöistä, keskustelemista oman tiimin kanssa. Kun kanavat ovat niin sanotusti auki, sinun on helpompaa kertoa tiimillesi, mitä odotat heiltä, mikä tulee muuttumaan ja miksi ja mitkä ovat sinun tehtäviäsi heidän esihenkilönään.

Erämetsän mukaan luottamuksen rakentamiseen tarvitaan tutustumisen ja kanavien avaamisen lisäksi avoimuutta, suoruutta, hyväksyntää ja uskottavuutta.



Avoimuus tarkoittaa sitä, että esihenkilö kertoo avoimesti itsestään sekä näkemyksistään esihenkilönä. Suoruuteen kuuluu ymmärrettävä ja yksiselitteinen viestintä ja hyväksyntään toisen hyväksyminen sellaisena kuin hän on - myös sanattoman viestinnän tasolla. Uskottava esihenkilö taas uskoo itsekin siihen, mitä sanoo eikä lupaille liikoja. (Kuva: Pexels, Yan Krukau)

3.2 Esihenkilöviestinnän kymmenen vinkkiä aloittelijalle

1. Esihenkilönä sinun tulee viestiä omana itsenäsi eikä luomassasi kuvitteellisessa roolissa. Kerro avoimesti toimintaperiaatteesi, mihin uskot esihenkilötyössä ja minkä vuoksi.
2. Kerro myös rohkeasti uusista ajatuksistasi ja ideoistasi, mutta pikku hiljaa. Ne voi esittää monella tavalla ja ennen kaikkea työpaikan kulttuuria kunnioittaen.
3. Jos olet itse räväkkä ja lennokas viestijä ja muut introverttejä ja analyyttisiä insinöörityyppisiä, kannattaa omaa vuorovaikutustyyliä mukauttaa ja esittää muutosideat villini visioinnin sijasta tosiasioiden ja lukujen pohjalta. Jos taas olet introvertti, pyri lisäämään vakuuttavuutta asiasisällön lisäksi äänenkäytölläsi ja kehonkielelläsi.
4. Ole tietoinen kehonkielestäsi ja keskity kuuntelemiseen. Vaikka osoitat sanallisesti hyväksyntää ja kuuntelemista, et ole uskottava, jos kehonkieleksi osoittaa sinun ajattelevan jotakin muuta. Ole siis läsnä, kun sinulle puhutaan ja osoita kuuntelevasi kehonkielelläsi ja kysymällä tarkentavia kysymyksiä.
5. Kun annat tai saat palautetta, älä tyrmää tai jyrää sanallisesti tai kehonkielellä. Tuima ilme ja kädet puuskassa kertovat keskustelekumppanille enemmän kuin tuhat sanaa.
6. Panosta kahdenkeskisiin keskusteluihin, koska niissä voit keskittyä täysin tiimisi jäsenen sanalliseen ja sanattomaan viestintään – ja toisin päin. Näin väärinymmärrysten riski minimoituu ja voit tehdä tarkentavia kysymyksiä tiimisi jäsenen sanattoman viestinnän pohjalta. Esimerkiksi: näen, että olet tästä asiasta hieman epäileväinen. Kerrotko miksi?
7. Tarkkaile tiimisi jäsenten keskinäistä kemiaa ja yritä tunnistaa heidän vuorovaikutustyyliään. Kuka on suupaltti ekstrovertti, kuka taas tahtoo jäädä taka-alalle tarkkailijaksi eikä sano helposti mielipidettään? Kuka nauttii yksityiskohtien hiomisesta, kuka asioiden visioimisesta?
8. Kerro, kysy, kuuntele ja katsele. Ota selvää, mitä sinulta ja työltä odotetaan. Älä tyrmää lennokkaitakaan ajatuksia ja ideoita. Tarkkaile, miten niihin suhtaudutaan. Sopikaa yhdessä tavoitteet, pelisäännöt, aikataulut, vastuut ja miten tavoitteiden toteutumista seurataan.
9. Mieti etukäteen, miten käsittelet sinuun kohdistuvia negatiivisia tunteita. Sinua kohtaan voi olla ennakkoluuloja tai jokin sinussa, toimintatavoissasi tai ajatuksissasi voi ärsyttää. On hyvä nostaa kissa pöydälle mahdollisimman varhaisessa vaiheessa rakentavalla tavalla ja avoimien kysymysten avulla.
10. Ujuta viestintä viikkosuunnitelmaasi kirjaamalla ylös, mistä asioista viestit, missä tilanteissa ja kanavissa, kenen kanssa sekä miksi ja miten (viestinnän äänensävy, miten tiedät, että viestisi menivät perille).

4 Kohtaamisilla, keskusteluilla ja palavereilla vaikutat

Kasvokkain tapaamiset ovat tehokkain ja vaikuttavin viestinnän muoto. Erilaisissa kohtaamisissa, olivat ne sitten kahdenkeskisiä keskusteluja, käytävätapaamisia tai palavereita, ei puhuta vain asiaa, mutta vaihdetaan kuulumisia, osoitetaan arvostusta ja luottamusta sekä innostetaan ja motivoidaan – myös kehonkielellä ja äänellä.

Jo muutama negatiivinen sana tai ele työpaikan käytävällä voi muuttaa mukavasti alkaneen työpäivän ikäväksi. Onkin hyvä muistaa, että ajatuksesi, toiveesi ja mielialasi heijastuvat kehonkielessäsi ja äänessäsi.

Pienillä keinoilla, kuten rohkaisevilla sanoilla, ilmeillä, eleillä ja äänensävyllä voit siis kannustaa tai lannistaa. Ei siis ole aivan sama, millä mielellä tulet aamuisin töihin ja miten tervehdit työkavereitasi!

5 Kehitä vuorovaikutustaitojasi!

Vuorovaikutustaidoissa on kyse siitä, miten tulet toimeen toisten ihmisten kanssa. Vuorovaikutuksessa on kysymys vuoron perään vaikuttamisesta ja kuuntelemisesta: siitä, että jokainen saa tilaisuuden puhua ja tulla kuulluksi.



Ihmisten kohtaamisen ja kohtelemisen taito on yksi tärkeimmistä esihenkilötaidoista. Esihenkilö vastaa työpaikallaan vuorovaikutuksen ja viestinnän sujumisesta, ohjaa ja näyttää itse esimerkkiä. (Kuva: Pexels)

5.1 Mitä hyvillä vuorovaikutustaidoilla tarkoitetaan?

Hyvillä vuorovaikutustaidoilla tarkoitetaan:

- kuuntelemisen taitoa ja halua ymmärtää
- muiden arvostamista ja arvostuksen näyttämistä

- halua ja kykyä tehdä yhteistyötä
- omien ajatusten ilmaisemista jämäkästi, mutta muita loukkaamatta
- halua ja kykyä keskustella, neuvotella ja ratkaista ongelmia
- tunneälyä (kykyä huomata ja ottaa tunteet huomioon)
- erilaisten mielipiteiden hyväksymistä
- halua joustaa ja tehdä kompromisseja.



Emme ole siitä aina itse tietoisia, miten käyttäytymisemme, puheemme, ajatuksemme ja tunteemme välittyvät muille. Miten itse näet itsesi, entä miten muut näkevät sinut? Onko tässä suuri ero? Entä miten itse asennoidut muihin?

5.2 Arvostava kohtelu lisää työmotivaatiota

Jos olet esihenkilönä välinpitämätön ja kielteinen, se ei välitä arvostuksen tunnetta tiimiläisillesi. Kun olet kiinnostunut ihmisistä, kyselet ja kannustat ja annat heille aikaasi ja huomiotasi, lisäät tiimiläistesi ammatillista itsetuntoa ja työmotivaatiota.

5.3 Miten positioit itsesi ja tiimiläisesi?

Positioinnilla tarkoitan sitä, miten osoitat paikan itsellesi ja muille ja miten annat erilaisia rooleja tiimisi jäsenille.

Positointia tehdään sekä tietoisesti ja tiedostamatta. Annatko puheenvuoron palaverissa jollekin useammin kuin toiselle? Suhtaudutko tiimiläisesi pyyntöön kärsimättömästi kelloa vilkuillen? Puhetapasi, kehonkieleksi ja se, millaisia vaikutusmahdollisuuksia annat muille, vaikuttaa tiimisi ja työyhteisösi toimintaan ja suhteisiin muihin ihmisiin.

5.4 Rohkaise kehonkielelläsi, sanavalinnoillasi ja äänelläsi

On tärkeää miettiä, miten asiat sanomme. Jos olet saanut positiivista palautetta ”puolihuolimattomasti”, olet varmasti miettinyt, oliko palaute oikeasti positiivista vai tuliko se rutiinilla tai jopa pottuiluna. Jos kehonkieli ja ääni ovat ristiriidassa sanoman kanssa, uskomme todennäköisesti enemmän kehonkieltä kuin itse sanomaa.

Jos haluamme rohkaista, kerromme sen yleensä kannustavalla tavalla kuten:

Näyttää / kuulostaa hyvältä...

Onpa hyvää työtä, miten...

Kerro lisää!

Hyvä / hienoa, että...

Kiinnostava ajatus, kerro lisää / kerrotko vielä...

Jos tähän liittyy vielä kiinnostunut äänensävy, katsekontakti ja hymy, on vaikutus vielä uskottavampi.

5.5 Älä lannista edes huomaamattasi

Jos tiimisi jäsen tulee innosta puhkuen kertomaan ideastaan tai jostain hienosti sujuneesta asiasta, varma tapa lannistaa hänet on katsoa ohi ja vilkuilla kelloa / tietokonetta. Myös sanavalinnoilla on merkitystä:

Tähän ei ole kyllä aikaa...

Joudutaanko tähän tekemään paljon ylitöitä?

Oliko siinä tarpeeksi....

Hyvä juttu.

Ei kai se...

Tulitko ajatelleeksi...

Nopeasti sitten.

Eikö tästä ole jo puhuttu, että....

Tämä on enemmänkin xxx juttu...

Perustele.

Pohditko seurauksia?

Et tainnut...

Muista, että hyvä esihenkilö ei nolaa ketään vaan hyväksyy jokaisen yksilönä. Se ei tarkoita mielistelyä eikä liiallista joustamista; jämäkkä esihenkilö on oikeudenmukainen ja tasapuolinen, puuttuu asiattomaan toimintaan ja luo turvallisen henkisen ilmapiirin työpaikalle.

6 Suunnittele, toteuta ja arvioi

Esihenkilöviestintä on olennainen osa ihmisten ja asioiden johtamista, ja sitä tulee suunnitella, toteuttaa ja arvioida kuten mitä tahansa muutakin johtamistyön osa-aluetta. Tiesitkö, että esihenkilö on myös oman tiiminsä tärkein sisäinen tiedottaja?

6.1 Esihenkilöviestintäsuunnitelman runko

– viesti oikeista asioista oikeassa paikassa ja oikeaan aikaan

Lyhimmillään esihenkilöviestintäsuunnitelma voi olla vaikka vain yhden A4:n mittainen. Ohjeistankin asiakkaitani aina käyttämään apuna tiedotteen kaavaa 5 x M + K: Mitä, kenelle, missä, miten, miksi ja milloin.

Tässä esimerkki viestintäsuunnitelman rungoksi:

1. Kohderyhmien määrittely – millaisille ryhmille / kenelle viestit talon sisällä ja ulkopuolella?
2. Sisäisen ja ulkoisen viestinnän tavoitteiden asettaminen – mistä asioista viestit?
3. Viestintäkanavien määrittely – missä ja millä keinoilla viestit?
4. Vuotuisten toimintojen sijoittaminen vuosikalenteriin – milloin viestit (päivittäinen, viikoittainen ja kuukausittainen viestintä sekä projektit, tapahtumat ja kampanjat)
5. Viestintätoimenpiteiden toteuttaminen
6. Viestinnän seuranta ja palaute – miten olet onnistunut. Miten keräät viestinnän onnistumisesta palautetta? Pitääkö tavoitteita, toimenpiteitä, viestejä, viestintävälineitä ja -kanavia tai ajoitusta muuttaa?

6.2 Esihenkilöviestintä vaatii tilannetajua

Suunnitellun viestinnän lisäksi esihenkilön tulee viestiä muutoksista, uudistuksista ja päätöksistä mahdollisimman nopeasti henkilöille, joita ne koskevat. Muista kuitenkin, että maltti on valttia tässäkin!

Avuksi kannattaa ottaa edellä mainittu tiedotteen kaava. Asioiden hahmottelu etukäteen auttaa myös omien tunnereaktioiden hallitsemisessa ja muiden mahdollisten tunnereaktioiden ennakoimisessa.



Esihenkilöltä odotetaan tilannetajua: mitä kertoa, miten ja millaisessa yhteydessä. (Kuva: Pexels, Christina Morillo)

Aina kaikkea ei voi eikä saa kertoa. Esimerkiksi kriisitilanteessa loukkaantumisista ym., tiedottavat viranomaiset, ja yrityskaupoissa on määritelty tiukat viestintäohjeet, mitä saa kertoa ja milloin.

On myös hyvä huomioida ajankohta ja paikka: viestit kannattaa lähettää työajalla varsinkin kysymyksiä ja keskustelua herättävistä aiheista. Vai olisiko parempi tavata tiimin jäsen / jäsenet kasvotusten, jotta tunnereaktiot tulevat näkyväksi ja voit vastata kysymyksiin ja kommentteihin saman tien?

6.3 Noudata organisaatiosi viestinnän linjauksia

Kun tiedät, mistä asioista viestit, kenelle, miten, missä ja milloin, voit viedä viestintää vaativat asiat vuosisuunnitelmaan. Kirjaa kuitenkin aluksi ranskalaisilla viivoilla kaikki vuosittaiset viestintää vaativat tapahtumat kuten työhyvinvointipäivät, messut, projektit, kampanjat ja viikkopalaverit sekä esimerkiksi kehityskeskustelukierrokset vuosikelloon. Sen jälkeen on helpompaa jakaa suunnitelma kuukausiin ja viikkoihin.

Jos organisaatiollasi on viestintäohje, ota sen periaatteet, kuten sovitut strategiset tavoitteet, viestit ja viestintäkanavat huomioon omassa viestinnässäsi. Noudata myös omaa

viestintäsuunnitelmaasi johdonmukaisesti eli jos olette sopineet tietyt asiat kuten viestintäkanavat ja -ajat, pidä niistä kiinni.

On myös tärkeää, että johdon viestintälinjaukset säilyvät samoina läpi koko organisaation. Esihenkilöiden tulee viestiä yhteneväisellä tavalla yhteisistä linjauksista. Jos et ole varma, kysy organisaatiosi viestintäpäälliköltä tai omalta esimieheltäsi, mitä päätöksistä saa sanoa ja miten.

Jos omassa tiimissäsi tapahtuu muitakin osastoja kiinnostavia / koskevia asioita, on sinun tehtäväsi pitää yhteyttä itse tai pitää viestintävastaavan henkilön välityksellä kollegat ja koko johtoporras ajan tasalla asioista.

6.4 Viesti säännöllisesti, avoimesti, tasapuolisesti ja selkeästi

Kun organisaation johto ja esimiehet kertovat asioista avoimesti, oikeaan aikaan, sovitussa kanavissa ja selkeästi, oikea tieto välittyy paremmin työyhteisöön eikä henkilöstön tarvitse arvailla, mitä on meneillään. Kun tietoa ei ole saatavilla, huhut täyttävät helposti tyhjiön. Eli on parempi kertoa, ettei asioista voi vielä kertoa ja oikaista huhut heti tuoreeltaan.

Esihenkilönä sinun pitää olla myös tasapuolinen kaikkia tiimisi jäseniä kohtaan. Pyri kertomaan yhteisistä asioista reilusti yhtä aikaa kaikille ja vältä sisäpiiriklikkien luomista. Henkilökohtainen rakentava palaute tulee antaa asianomaiselle henkilölle kahden kesken.

Vältä myös väärinkäsityksiä käyttämällä selkeää ja yksiselitteistä kieltä sekä suullisessa että kirjallisessa viestinnässäsi. Jos et ole varma, miten työntekijäsi käsitti tehtävänannon tai muun asian, kysy. Tai vielä parempi, jos pyydät häntä kuvailemaan asian omin sanoin.

Esihenkilönä sinun tulee näyttää esimerkkiä – myös viestinnässä. Se tarkoittaa sitä, että otat toiminnassasi ja viestinnässäsi huomioon organisaatiosi strategiset linjaukset, pelisäännöt, arvot ja tavoitteet. Jos viestit huolehtivasi tiimisi jaksamisesta ja kirjoittelet kuitenkin sähköposteja heille yömyöhään, viestisi vaikuttaa epäuskottavalta.

6.5 Viestinnän seuranta ja palaute – miten olet onnistunut, pitääkö viestintää muuttaa?

Viestinnän emeritusprofessorin, toimittajan ja entinen kansanedustajan **Osmo A. Wiion** kerrotaan sanoneen, että ”viestintä epäonnistuu, paitsi sattumalta”. Tässä on arjessa vinha perä, sillä kuinka usein viestit menevät meiltä kokonaan ohi, unohtamme ne tai ymmärrämme ne väärin?

Helpoin tapa seurata päivittäisviestinnän onnistumista on tarkastaa, että viesti meni perille ja että se ymmärrettiin oikein. Viestinnän maailmassa puhutaan myös sisäisestä ja ulkoisesta ”luotaamisesta” eli tarkkailusta, mitä omalla toimialalla, organisaatiossa ja tiimissä tapahtuu.

Ulkoinen luotaaminen voi olla asiakaspalautteiden ja reklamaatioiden seuraamista, rekrytoinnin onnistumisen ja oman organisaation kiinnostavuuden mittaamista sekä media- ja somejulkisuuden määrän ja sävyn seuranta.

Sisäinen luotaaminen voi pitää sisällään oman tiimihengen seuraamista sekä huhupuheiden tunnistamista ja virheiden, häiriöiden ja poissaolojen seuranta. Myös klikkien ja ”kuppikuntien” muodostuminen, kiinnostua yhteisiin palavereihin ja tapahtumiin sekä keskustelujen sävy sekä erilaisten ideoiden ja ehdotusten määrä kertovat omaa kieltään viestinnän onnistumisesta ja yhteishengestä.

Sisäisen viestinnän onnistumista voi seurata myös pikapalautteen avulla; esimerkiksi pikakyselyillä kuten Google Forms -lomakkeilla, intranet-kyselyillä ja keskusteluilla. Tämä tieto pitää myös kerätä, analysoida ja käsitellä! Esihenkilöviestintä kannattaa ottaa myös osaksi työtyytyväisyyskyselyjä ja kehityskeskusteluja oman esimiehen kanssa.

Viestinnän seuranta ja palautteen kerääminen on tärkeää, koska vain siten tiedät, pitääkö tavoitteita, toimenpiteitä, viestintävälineitä tai viestejä muuttaa. Esihenkilöviestintä on jatkuva prosessi, jossa voi kehittyä vain tekemällä. Virheitä ei kannata pelätä, sillä esihenkilö näyttää esimerkkiä myös siinä, miten virheet korjataan!

7 Esihenkilöviestintä on yksi onnistuneen muutoksen avaimista

Muutos on usein pelottava asia henkilöstölle, koska se voi tarkoittaa työtehtävien muutosta, vähenemistä tai jopa loppumista. Muutospelko voi olla ihan järkeväkin: harva hyppää laiturilta pää edellä tuntemattomaan veteen!



Muutosviestinnässä pitää huomioida myös tunteet ja muutoksen perustelut. (Kuva: Pexels, Yan Krukau)

Esihenkilön tulisi muutostilanteessa luoda ymmärrystä muutoksen tarpeesta. Jos muutosvastarinta on kovaa, järkevä esihenkilö etsii vastustuksen perussyitä: mitkä asiat henkilökuntaa huolestuttavat ja pyrittävä vastamaan heidän huolenaiheisiinsa.

Työntekijöitä mietityttää eniten, mitä muutos hänen kannaltaan merkitsee. Reaktiot muutokseen voivat olla hyvinkin tunnepitoisia ja muutosvastarinta kovaa. Muutos koetaan usein mielekkäämmäksi, kun siihen saa itse vaikuttaa. Siksi työntekijöille tulisikin muutostilanteessa antaa vastuuta ja osallistaa heitä muutokseen. Esihenkilö voi auttaa myös muutoksen tuoman surutyön käsittelemisessä.

7.1 Mihin muutosviestintää tarvitaan?

- Kertomaan mikä muuttuu ja miksi.
- Ymmärryksen luomiseen muutoksen tarpeesta.
- Keskustelun ja vuoropuhelun mahdollistamiseen.
- Uusien toimintatapojen tai arvojen sisäistämiseen.
- Tietoisuuden ja turvallisuuden tunteen luomiseen / surutyön käsittelemiseen.
- Kertomaan, mitä muutos organisaation, kunkin ryhmän ja yksilön kannalta merkitsee.

7.2 Muutosta pelätään

Syitä siihen, että muutosta pelätään:

- Epävarmuus tulevaisuudesta pelottaa.
- Huoli työpaikasta.
- Pelko, ettei enää opi uutta.
- Tutusta ja turvallisesta on vaikeaa luopua.
- Ollaan nykytilaan tyytyväisiä eikä muutoksen hyötyjä nähdä.
- Turhautuminen jatkuvaan muutokseen tai epäonnistuneeseen muutosprojektiin.

7.3 Muutosvastarinta ilmenee monin tavoin

- Passiivinen laiskuus
- Äänekäs ja näkyvä mielenilmaus
- Haluttomuus ja passiivisuus osallistua kokouksiin ja koulutuksiin
- Pessimististen arvioiden ja mielipiteiden levittäminen

Muutos koetaan mielekkäämmäksi, kun siihen saa itse vaikuttaa. Kritiikki ja kyseenalaistaminen auttavat välttämään virheitä. Siispä anna tiimiläisillesi vastuuta ja osallista muutokseen!

7.4 Muutosviestinnän suunnittelurunko

Muutosviestinnän suunnittelurungoksi voi käyttää jo tutuksi tullutta tiedotteen kaavaa 5 x M + K:

- **Mitä** tapahtuu ja miten siitä viestit
- **Miksi** tapahtuu eli muutoksen syyt
- **Miten** tapahtuu ja miten viestit muutoksesta
- **Milloin** tapahtuu ja milloin viestit muutoksesta
- **Missä** tapahtuu ja missä kanavissa viestit
- **Kenelle** – keitä muutos koskee & viestinnän kohderyhmät

7.5 Muutosviestinnän ydinviestit

Muutosviestinnän ydinviestien tulisi vastata seuraaviin kysymyksiin:

- Mikä muuttuu ja miksi
- Ketä muutos koskettaa ja miten koskettaa
- Muutoksen tavoitteet ja aikataulu
- Mikä muuttuu, mikä säilyy ennallaan
- Henkilöstön asema muutoksessa
- Muutoksen hyödyt vs. mitä jos muutosta ei tapahdu.
- Mitkä ovat kriittiset, henkilöstöä eniten kiinnostavat kysymykset – Valmistaudu niihin ennakkoon!

Mitä tärkeämmästä asiasta on kysymys ja mitä voimakkaampia tunnereaktioita se voi herättää, sitä parempaa käyttää kasvokkain viestintää. Se mahdollistaa aidon vuorovaikutuksen.

7.6 Vinkkejä muutosviestintään

1. Yritä ymmärtää erilaisia arvoja ja asenteita.
2. Kuuntele, anna rakentavaa palautetta vastarinnasta.
3. Kohtaa ihminen hänen omasta ajattelustaan käsin:

- keskustele kasvokkain, mitä työntekijä pelkää, mitä haluaa.
 - se, mikä ei ole sinulle tärkeää, voi olla merkittävää toiselle.
 - varaudu vastaamaan ”Kuinka minulle käy?” ja ”Mitä minä tästä hyödyn?” - kysymyksiin
 - oikeiksi virheelliset käsitykset.
4. Uudet käytännöt korostetusti esillä.
 5. Uusi tapa toimia – toisto toiminnassa ja viestinnässä.
 6. Keskustelua ja palautetta kerätään henkilöstöltä ja asiakkailta pitkin matkaa.

8 Yhteenveto:

10 ohjetta toimivampaan esihenkilöviestintään

1. Kerro organisaation ja työn tavoitteista ja vastuista

Yksi tärkeimmistä esihenkilöviestinnän tehtävistä on varmistaa, että kaikki tiimin jäsenet tietävät organisaationsa ja työnsä strategian, arvot, tarkoituksen ja tavoitteet. Tämä ei onnistu vain yksisuuntaisella tiedottamisella, vaan keskustelemalla siitä, kuinka työntekijät itse nämä näkevät ja käsittävät. Monesti heillä on oman työnsä asiantuntijoina hyviä ajatuksia siitä, miten työtä voidaan tehostaa ja laatua parantaa yksinkertaisin keinoin.



Työstään innostunut esihenkilö on myös kiinnostunut toimialastaan ja seuraa aktiivisesti

toimialansa kuulumisia. Hän kertoo ja keskustelee palavereissa toimialansa näkymistä ja mahdollisista uhkista sekä siitä, mitä se merkitsee organisaation ja sen työntekijöiden kannalta. (Kuva: Pexels, Anna Shevets)

2. Innosta, motivoi ja anna palautetta

Innostava esihenkilö on ennen kaikkea itse innostunut työstään. Hän tietää, miten motivoida omia joukkojaan eli mitkä ovat kunkin työntekijän motivaatiotekijät, sekä sisäiset että ulkoiset.

Motivoiva esihenkilö asettaa tiimilleen konkreettisia ja realistisia tavoitteita ja välitavoitteita, mieluummin paljon pieniä kuin yhden suuren, ja varmistaa, että kaikki ymmärtävät tavoitteet samalla tavalla. Hän myös seuraa tuloksia ja antaa nopeasti kannustavaa ja toimintaan ja asioihin kohdistuvaa palautetta ja korjausehdotuksia.

Hyvä esihenkilö elää kuten opettaa: hän osaa ottaa itsekin palautetta vastaan ilman puolusteluja tai voimakkaita tunnereaktioita. Hän on avoin uusille ajatuksille ja ymmärtää, että joskus on tärkeää pitää yhdessä hauskaa: yhteishenkeä on mukavaa nostattaa epävirallisissa tilaisuuksissa.

Motivoiva esihenkilö asettaa tiimilleen konkreettisia ja realistisia tavoitteita ja välitavoitteita

3. Hyvä esihenkilöviestintä on kaksisuuntaista ja mahdollistaa kasvokkain viestinnän



Toimiva kasvokkain viestintä edellyttää, että olet läsnä työntekijöidesi arjessa ja annat heille aikaasi. Se voi tarkoittaa esimerkiksi avoimien ovien tuntia joka viikko. (Kuva: Pexels, Edmond Dantés)

Tiimistään kiinnostunut esihenkilö myös kiertää työpaikallaan ja osallistuu spontaaneihin keskusteluihin käytävillä ja työpisteillä - ne ovat arvokkaita tietolähteitä puolin ja toisin.

4. Hyvä esihenkilöviestintä on suunnitelmallista

Viestinnän vuosikalenteri auttaa sinua suunnittelemaan viestintääsi: mitä vuoden mittaan tapahtuu ja mitä missäkin vaiheessa vuotta ja kuukautta viestitään ja missä kanavissa. Esihenkilö myös tietää, mitä kanavia pitkin henkilöstön tavoittaa parhaiten.

5. Monipuolinen viestintäkanavien käyttö ja toisto lisäävät viestinnän tehoa

Pelkkä viestin lähettäminen ei riitä, usein on paikallaan palaverissa ja keskusteluissa varmistaa, että asia on ymmärretty oikein.

Me olemme kaikki erilaisia. Jokainen tulkitsee viestintää omien kokemuksensa ja tavoitteidensa kautta. Joskus väsymys, mielentila tai henkilökohtaisen elämän haasteet vaikuttavat viestien tulkintaan.

6. Taitava esihenkilö osaa hyödyntää erilaisia vuorovaikutustyyliä ja tunneälyä

Työstään ja ihmisistään kiinnostunut esihenkilö tunnistaa oman ja muiden ihmisten viestintätyylit ja osaa hyödyntää niitä ongelmanratkaisussa. Kun esihenkilö osaa mukauttaa omaa viestintätyyliään vastaanottajan mukaan, vuorovaikutus helpottuu ja viestit menevät paremmin perille puolin ja toisin. Erilaisuus on rikkaus, ja taitava esihenkilö osaa hyödyntää erilaisia viestintä- ja vuorovaikutustyyliä myös mahdollisimman hyvin toimivan ryhmän muodostamisessa.

Esihenkilöllä tulee olla myös tunneälyä; kykyä lukea omia ja toisen tunteita ja mukauttaa omaa viestintäänsä toisen sanattoman viestinnän pohjalta. Hän tunnistaa myös työntekijöidensä työhön vaikuttavat ongelmat ja alisuoriutumisen ja pystyy puuttumaan niihin hyvissä ajoin viestinnän keinoin.

Taitava esihenkilö osaa hyödyntää erilaisia viestintä- ja vuorovaikutustyyliä henkilösuhteiden ja ryhmien muodostamisessa.

7. Empaattinen esihenkilö osaa asettaa itsensä työntekijänsä saappaisiin ja nähdä myös hänen näkökantansa asioihin

Empaattinen esihenkilö osaa kohdata toisen tämän ajattelusta käsin ja miettiä, mikä toiselle on tärkeää. Empatia ja toisen saappaisiin asettuminen edellyttävät kuuntelemisen ja katsomisen taitoa: että esihenkilö on aidosti omana itsenään ja sataprosenttisesti läsnä keskustelutilanteissa ja kannustaa avoimeen viestintään sanoillaan ja eleillään.



Aitous ja empatia näkyvät kehonkielessä eli sanattomassa viestinnässä, joten ole tarkkana, miten ilmaiset itseäsi: katsotko suoraan kohti, onko kehonkieleesi avoin ja kuunteleva, nyökytteletkö ja osaatko kysyä oikeita kysymyksiä. (Kuva: Pexels)

8. Johdonmukainen ja selkeä viestintä edellyttävät, että esihenkilö tietää, mitä tietoa työntekijät tarvitsevat

Taitava esihenkilö tietää, mikä on tiedotettavan asian ”pihvi”, jolla on merkitystä hänen työntekijöilleen. Kaikkea johtotason yläpilveä ei tarvitse viedä tiimipalaveriin, vaan esihenkilö päättää, mikä tieto on työntekijän kannalta oleellista.

Sinun tulisi myös seurata viestinnän onnistumista: saavatko työntekijät oikeanlaisia viestejä oikeaan aikaan ja ymmärretäänkö ne myös oikein?

9. Avoin viestintäkulttuuri edistää yhteenkuuluvuutta ja hyvää työpaikkahenkeä

Avoin viestintäkulttuuri edellyttää tavoitettavuuden lisäksi sitä, että asioista pitää kertoa kaikille yhtä aikaa ilman kuppikuntia. Toisinaan keskeneräisistä asioista ei voi tiedottaa. Silloin on hyvä kertoa, miksi ei ja milloin tietoa on saatavilla

Tietotyhjiötä ei ole, vaan me ihmiset tykkäämme korvata puuttuvan tiedon arvuuttelulla ja huhuilla. Ne muuttuvat helposti työyhteisössä kiertäessään totuuksiksi.

10. Muutosviestinnässä pitää huomioida myös tunteet ja muutoksen perustelut

Muutos on usein pelottava asia henkilöstölle, koska se voi tarkoittaa työtehtävien muutosta, vähenemistä tai jopa loppumista. Muutospelko voi olla ihan järkevääkin: harva hyppää laiturilta pää edellä tuntemattomaan veteen!

Sinun tulisi muutostilanteessa luoda esihenkilönä ymmärrystä muutoksen tarpeesta. Jos muutosvastarinta on kovaa, järkevä esihenkilö etsii vastustuksen perussyitä: mitkä asiat henkilökuntaa huolestuttavat ja pyrittävä vastamaan heidän huolenaiheisiinsa.

Työntekijöitä mietityttää eniten, mitä muutos hänen kannaltaan merkitsee. Reaktiot muutokseen voivat olla hyvinkin tunnepitoisia ja muutosvastarinta kovaa. Muutos koetaan usein mielekkäämmäksi, kun siihen saa itse vaikuttaa. Siksi työntekijöille tulisivikin muutostilanteessa antaa vastuuta ja osallistaa heitä muutokseen.

Voit auttaa myös muutoksen tuoman surutyön käsittelemisessä – tiettyyn rajaan asti. Jos työntekijä vaikuttaa esimerkiksi syrjään vetäytyvältä ja masentuneelta, voit ohjata hänet työterveysneuvonnan piiriin.

9 Lähteitä ja kirjallisuutta aiheesta:

- Alisuoriutuminen työssä (Koskinen & Dahlström, Edita Press)
- Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön (E. Juholin)
- Esimies muutoksen johtajana (H. Pirinen)
- Haastavat tilanteet esimiestyössä (Työterveyslaitos)
- Hankalat tyypit työelämässä (K. Räisänen & K. Roth)
- Hyvät, pahat ja milleniaalit (Atte & Karoliina Mellanen)
- Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja (L. Åberg)
- Kehokoodi, sanattoman viestinnän opas (S. Sallinen)
- Matkaopas muutokseen (H. Lanning, M. Roiha & A. Salminen)
- Teoriasta todeksi, esimiestyö käytännössä (Timo Erämetsä)
- Vuorovaikutus ja sosiaaliset taidot (R.A. Kauppila)