

HILLE KORHONEN & TYTTI BERGMAN

JOHTAJA MUUTOKSEN YTIMESSÄ

KÄSIKIRJA UUDISTUMISMATKALLE

Alma Talent | Helsinki 2019

Tilaa Johtaja muutoksen ytimessä -kirja Alma Talent Shopista:
shop.almatalent.fi

Copyright © 2019 Alma Talent Oy ja kirjoittajat

ISBN 978-952-14-3733-5

ISBN 978-952-14-3734-2 (sähkökirja)

ISBN 978-952-14-3735-9 (verkkokirjahylly)

Kansi: Laura Laamanen

Taitto: Taru Tarvainen

Paino: BALTO print, Liettua 2019

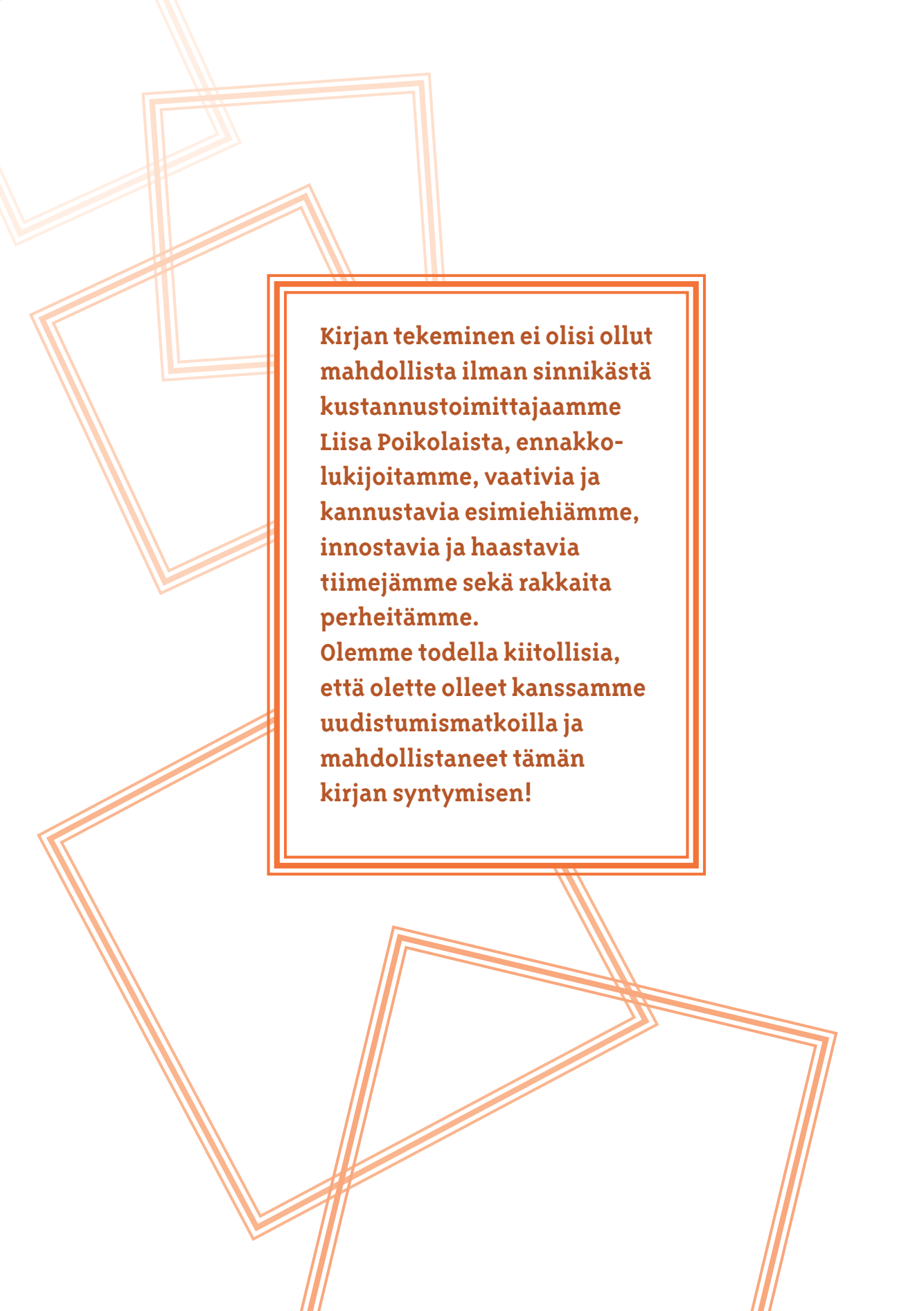
Anna palautetta: *kustannustoimitus@almatalent.fi*

SISÄLLYS

Aluksi	9
Miksi uudistua?	12
1 Lähtötilanteen ymmärtäminen ja käyntiin lähtö	17
Pois omasta kuplasta	23
Uutta perspektiiviä ajatteluun eri keinoin	25
Ulkoinen maailma sisään organisaatioon	28
Uudistumisen etenemisen merkit	30
Historian traumat ja myytit	34
Nykytilanne näkyviin	37
Uudistumisen avainhenkilöt mukaan	40
2 Kirkas visio ja strateginen tiekartta	43
Mahdottomaltakin tuntuva ambitiotaso	46
Realismia aikatauluun	47
Innostava visio konkretisoituu päivittäiseen tekemiseen	49
Linjakasta strategiaviestintää arvopohjalta	51

3	Organisaation kyvykkyyden varmistaminen	57
	Organisaatio linjaan strategian kanssa	58
	Uudelleenorganisoinnit	60
	Roolit ja toimenkuvat	61
	Jokainen rekrytointi on mahdollisuus	62
	Tehtäväkierto tukee organisaation kehittymistä	67
	Koulutukset kytkemään strategia käytäntöön.....	68
	Huippuosajaat ja alisuorittajat.....	69
	Aktiivisuus suorituksen johtamisessa.....	70
	Palkitsemisen linjaaminen strategiaan.....	73
4	Johtajuuden muutos	79
	Hallitus ja henkilöstöedustajat avainasemassa	81
	Johtoryhmän sitoutuminen ja pelot	83
	Ydinjoukon sitoutumisen varmistaminen	85
	Toimitusjohtaja johtoryhmän haastajana.....	88
	Irta omista intresseistä	89
	Organisaatio tukemaan uudistumista	90
	Esimiesten sitouttaminen	92
	Esimiehet muutoksen avainroolissa	95
	Arvostuksen tunne.....	98
	Henkilöstöjohtaja toimitusjohtajan rinnalla.....	102
5	Osallistaminen ja monikanavainen viestintä	109
	Viestinnän perinteiset keinot	111
	Modernit digitaaliset työkalut viestintään	113
	Monikanavaisuudesta voimaa	115
	Uudistumisen keskeiset toimijat.....	119

Johdon läsnäolo ja avoin vuorovaikutus.....	121
Pilotit ja kokeilut	125
Ulkoinen ja sisäinen uudistuminen rinnakkain	127
6 Työkulttuurin uudistuminen on systeeminen muutos	131
Työympäristömuutoksilla pohjustetaan ketteryttä	136
Digitaalinen työympäristö mahdollistajana	140
Esimerkki verkkokauppaprojektista kokonaisvaltaisena muutoksena	143
7 Mistä innostus ja energia?	147
Muutoskyvykkyyttä ja tiimin innostumista	150
Rohkeutta kannustaa, kiittää ja olla positiivinen	153
Etsitään aktiivista, positiivista sitoutumista	155
Pystymmekö saamaan kaikki mukaan?	158
8 Johtajan rooli – aitona ihmisenä isojenkin haasteiden äärellä	163
Vahvuuksien varaan rakentaminen	164
Johtajan taidot	165
Oman tiimin jatkuva kehittäminen.....	167
Johtajuudessa omaksi itseksi.....	168
Oma kehittyminen johtajana	173
Lopuksi.....	177



Kirjan tekeminen ei olisi ollut mahdollista ilman sinnikästä kustannustoimittajaamme Liisa Poikolaista, ennakkolukijoitamme, vaativia ja kannustavia esimiehiämme, innostavia ja haastavia tiimejämme sekä rakkaita perheitämme.

Olemme todella kiitollisia, että olette olleet kanssamme uudistumismatkoilla ja mahdollistaneet tämän kirjan syntymisen!

ALUKSI

Kirja on käytännönläheinen, organisaation yhteistä uudistumismatkaa etappi etapilta avaava johtajan käsikirja. Haluamme jakaa kokemuksiamme useilta tällaisilta matkoilta. Kokemuksemme liittyvät onnistuneisiin ja myös ei niin onnistuneisiin hankkeisiin, jotka on toteutettu erilaisissa tilanteissa olevissa organisaatioissa. Näistä kokemuksista toivomme sinulle olevan hyötyä, jotta johtajana pystyt käynnistämään halutun uudistumisen ja pitämään sitä yllä nykyisessä organisaatiossasi tai aloittaessasi uudessa tehtävässä.

Pääosin käsittelemme laajaa, koko organisaatiota koskevaa uudistumista. Useimmat kirjan ratkaisumallit tai vinkit ovat silti erinomaisesti sovellettavissa myös rajatumpiin muutostilanteisiin. Tällaisia voivat olla

- tiimin työn ja tehtävien uudelleenorganisointi
- asiakaspalvelumallin muutos
- IT-järjestelmän käyttöönotto, joka lähes aina on enemmänkin toiminta- ja työtapojen sekä asenteiden muutosta kuin teknologiaa
- vuosibudjeteista ja/tai vesiputousmallisesta kehittämisestä ketterään kehitykseen siirtyminen.



Uudistumismatkan ohjenuorana toimii kuvion viitekehys, joka samalla hahmottaa kirjan rungon. Kirjan sisällysluettelosta voi lukea pääviestin: kokemuksemme mukaan onnistuneessa uudistumisessa toteutetaan näitä kaikkia asioita.

Kirja on pyritty tekemään helppolukuiseksi poimimalla tekstistä nostoja ja kertomalla esimerkkejä käytännön kokemuksistamme. Lisäksi lukujen lopussa on tehtäviä tarkistuskysymysten muodossa sekä jonkin verran myös työkaluja, joilla kyseistä muutostavaihetta voi edistää omassa tiimissään. Lukujen alussa olevat kaaviokuvat kiteyttävät luvun sisällön.

Tavoitteena on, että muutosprojekteissa saatujen oppien ja kokemusten myötä organisaatioon rakentuu uudistumiskyvykkyys. Uudistumisesta tulee luonteva toimintamalli, ja se etenee jatkuvasti pienin askelin eri puolilla organisaatiota. Uudistumiskykyi-

sessä organisaatiossa uudistuminen etenee koko ajan ja eri puolilla pieninä muutosaihioina, jotka johtavat kohti visiota. Tavoitteena on, että vastuu uudistumisesta ja sen käynnistämisestä on kaikilla, ei vain esimiehillä tai ylimmällä johdolla.

Nykyisessä kiivastahtisesti muuttuvassa toimintaympäristössä on epärealistista ajatella, että johdolla yksin olisi ratkaisut ja vastaukset siihen, millaisia kehitysaskelaita organisaatiossa tulee lähivuosina ottaa. On tärkeää tunnistaa kehitysmahdollisuuksia ketterästi matkan varrella ja viedä ne sisään jo käynnissä oleviin hankkeisiin tai käynnistää kokonaan uusia. Toisaalta organisaation valmius uusien, yllättävien tarpeiden esille nostoon on varmistettava.

Tämä edellyttää avointa ja rehellistä keskustelua onnistumisista ja epäonnistumisista, ikävienkin uutisten hyväksymistä ja oppien kokoamista. Käytännössä siis kannustavaa kulttuuria, jossa uskalletaan tuoda erilaiset näkemykset esiin, kokeillaan niiden pohjalta ja löydetään toimivia malleja uusiin tilanteisiin.

Johtajuudelta vaaditaan tällaisessa kulttuurissa eri asioita kuin perinteisessä hierarkkisesti ohjatussa organisaatiossa.

Johtajuus-termillä tarkoitamme tässä kirjassa pääosin samaa kuin *leadership* on englanniksi eli ihmisten johtamiseen painottuvaa puolta. Se ei kuitenkaan ole johtamisen pehmeä puoli, kuten joskus voidaan ajatella. *Leadership* on oikeastaan sitä, että asiat muuttuvat ihmisten toiminnaksi. Johtajan keskeinen tehtävä on saada hyvät ajatukset ja strategiat toiminnallistettua – ja se tapahtuu ihmisten toiminnan muutosten kautta.

Johtajuus on laaja valikoima keinoja, joilla johtaja saa organisaation suunnattua tavoitteisiin, muuttamaan arjen toimintaa tavoitteiden suuntaan, pitämään ihmiset valitussa suunnassa – ja tarvittaessa ottamaan uuden suunnan. Johtajuus on myös sitä, että organisaatiossa kasvatetaan ihmisten

**Johtaja
saa uudet
ajatukset
ja strategiat
käytäntöön
ihmisten
toiminnan
muutoksen
kautta.**

Johtajuudella kasvatetaan ihmisten omaa aktiivisuutta ja vastuunottoa, omaa johtajuutta, joka takaa organisaatioon jatkuvan uudistumisen.

omaa aktiivisuutta ja vastuunottoa – kunkin omaa johtajuutta – joka mahdollistaa jatkuvan uudistumisen. Jotta johtajuudessa onnistuu, on osoitettava olevansa luottamuksen arvoinen ja toisaalta mahdollistettava toisten inspiroituminen, eli tällöin katse kääntyy vahvasti sisäänpäin.

Uudistumisen johtaminen on yhdistelmä ihmisten ja asioiden johtamista – kumpakaan ei voi ohittaa. Onnistumisen varmistamiseksi ihmisten mukaan saaminen on kuitenkin ykkösasia: hienoinkaan strateginen suunnitelma ei toteudu ilman, että saamme ihmiset toteuttamaan strategiaa arjessa.

MIKSI UUDISTUA?

Miksi yrityksen tulee uudistua? Miksi uudistumisen tulisi olla jatkuvaa? Mikä on oikea uudistumistahti?

Tässä kirjassa pohdimme sitä, mitä uudistuminen on ja miten siitä saadaan jatkuvasti rullaava toimintatapa, joka pitää organisaation ketteränä vastaamaan erilaisiin tulevaisuuden haasteisiin. Mikä uudistuu ensin, mikä sitten: organisaatio, kulttuuri, toimintatavat, strategia? Miten koko organisaatio pystytään osallistamaan muutokseen?

Miten uudistumisen pystyy juurruttamaan organisaatioon ja sen rakenteisiin? Miten pitkä prosessi se on? Miten organisaatiossa jo oleva osaaminen ja kokemus yhdistetään uusiin ajatuksiin ja näkökulmiin sekä uusien osaajien kokemuksiin?

Mikä merkitys on ihmisten resilienssillä ja tunneälyllä uudistumisessa? Mikä on johdon rooli? Millaista johtajuutta uudistumisessa tarvitaan?

Kirja perustuu pääosin käytännön kokemuksiimme eri yrityksissä ja tilanteissa. Kirjassa ei pyritä rakentamaan uusia teorioita muutoksesta tai esittämään jotain täysin uutta muutoksen johtamisesta. Sen arvo on käytännönläheisyydessä ja kokemuksellisuudessa, joiden kautta pystyt johtajana tai esimiehenä tarkistamaan, oletko huomionnut nämä esille nostetut teemat oman organisaatiosi uudistumismatkan suunnittelussa.

Kirja on kirjoitettu johtajan näkökulmasta johtajalle tai esimiehelle, mutta toisaalta sen lukeminen voi avata muullekin henkilöstölle johtajan maailmaa. Se voi auttaa ymmärtämään, miksi uudistusmatkat eivät aina suju ihan toivotulla tavalla, vaikka paljon yritetäänkin. Jatkossa käytämme termiä johtaja tarkoittamaan sekä ylintä johtoa että muita organisaation esimiehiä. Heillä kaikilla on merkittävä rooli uudistumisessa.

Johtajuutta tarvitaan kaikilla organisaatiotasolla ja rooleissa – ylhäältä johtamisen aika on selkeästi ohi. Nyt on kyse siitä, miten saamme koko organisaation ottamaan johtajuutta ja kehittämään työtä ja toimintaa arjessa. Saman tyyppisiä tavoitteita on *lean*-toimintamalleissa ja myös *agile organization* -ajattelussa, joita moni organisaatio jollain tavalla toteuttaa tai pyrkii edistämään. Emme kuitenkaan kiinnitä ajatteluamme mihinkään yksittäiseen ismiin, vaan vahvaan käytännön kokemukseen.

Uudistumisnopeus on enemmän kiihtyvä kuin hidastuva. Enää ei ole realistista ajatella, että johto tietää vastaukset ja voi keskenään suunnitella kolmevuotisstrategioita. Ketterät menetelmät ovat jo tulleet strategiseenkin suunnitteluun ja niissä koko organisaation valjastaminen uudistumistarpeiden tunnistamiseen ja ratkaisumallien kehittämiseen on tulevaisuuden menestymisen avaimia.

Uudistumisen johtaminen on ihmisten innostamista ja kuljettamista yhdessä suunnitellen uusiin toimintatapoihin. Toisaalta

**Johtajuutta
tarvitaan
kaikilla
organisaatio-
tasolla ja
rooleissa.**

uudistumisen johtaminen on uuden ajattelun herättelyä ja vakiinnuttamista sekä uusien valmiuksien rakentamista. Nämä edellyttävät merkittävää päämäärätietoisuutta sekä kykyä muodostaa visioita tulevaisuudesta rohkeasti ja osallistavasti. Lisäksi uudistumisen johtaminen edellyttää kykyä johtaa ihmisiä kohti näitä visioita innostamalla ja tulkkaamalla tilanteita väsymättä yhteisen vision kautta.

**Muodosta rohkeasti ja osallistaen visio;
johda sitä kohti innostamalla ja tulkkaamalla
arjen kohtaamisia ja tilanteita vision kautta.**

Organisaatiossa ihmisillä on usein loputon tarve saada vastauksia kysymykseen ”Miksi pitää uudistua?” ja tähän johdon on pysyttävä vastaamaan toistuvasti ja selkeästi. Samoin jokaisen esimiehen on tärkeä pystyä vastaamaan tähän kysymykseen luontevasti. Tähän liittyy myös se, että vastustusta kohdattaessa uskaljetaan pysyä visiossa – vaikka samalla kuunnellaan ja huomioidaan eri näkökulmat ja tehdään tarvittavia viilauksia suunnitelmiin.

**Tarinan
sisäistäminen
edellyttää
toistoa, toistoa
ja vielä kerran
toistoa.**

Useimmilla uudistumismatkoilla olemme kohdanneet pisteitä, joissa joku keskeinen henkilö olisi jo valmis luopumaan asetetusta tavoitteesta, kun vastatuulta on paljon. Tällöin on tärkeää pitää visio edelleen kirkkaana mielessä ja vahvistaa avainhenkilöiden sitoutumista valituihin päämääriin.

Lähtökohtaisesti aika harvat ovat innostuneita omaan työhönsä liittyvästä uudistumisesta – etenkin mitä lähemmäs uudistumisaihe tulee ihmistä itseään. Siksi on erityisesti panostettava uudistumisen edellytysten rakentamiseen or-

ganisaation eri osissa. Vaihtoehto, ettei uudistuttaisi, on tässä ajassa toimimaton vaihtoehto.

Koska uudistuminen tai muutos ei ole johtajallekaan aina luontaista, siihen kannattaa kiinnittää erityistä huomiota omassa johtamistyössä. Luonnollisesti uudessa tehtävässä aloittaessaan johtaja pohtii toimintonsa roolin ja organisoinnin sekä tuotteet tai palvelut läpikotaisin sekä uudistaa tai päivittää toimintamalleja ja roolitusta. Vuosien myötä into terveen kriittiseen tarkasteluun usein kuitenkin hiipuu. Siksi monet isot organisaatiot pyrkivät toteuttamaan säännöllistä tehtäväkiertoa. Tavoitteena on pitää katsantokannat tuoreina ja varmistaa riittävä, markkinoiden ja jatkuvuuden edellyttämä uudistuminen ja yrityksen kokonaisuuden ymmärtäminen.

Jos organisaatiossa halutaan pysyvyyttä ja useiden vuosien ajan samassa roolissa pysymistä, on hyvä kiinnittää erityistä huomiota siihen, että synnytetään uudistavia toimintatapoja. Jos odotetaan ulkoista muutospakkoa, ollaan liian myöhässä. Maaperää on tärkeää muokata silloin, kun vielä ei ole pakko muuttua.

Tässä kirjassa kuvaamme keinoja synnyttää ja ylläpitää uudistumisen virettä organisaatiossa – silloinkin, kun se ei ole itselle tai muille johtotehtävissä toimiville luontaista. Organisaatioilla ja yksilöillä on etenkin vakiintuneissa liiketoiminnoissa luontainen taipumus pitää yllä status quo ja pysyä totutulla mukavuusalueella. Jotta organisaatio ja ihmiset kehittyvät vastamaan myös tulevaisuuden haasteisiin, johtajan vastuulla on johdattaa ihmiset uusien asioiden ja kokemusten äärelle – ja päättäväisesti rohkaista ottamaan askeleita uuteen. Kun joku on ottanut ensimmäisen askeleensa muutoksen suuntaan, tuntemattomaan liittyvä turvatto-

Johtajan tehtävänä on varmistaa, että aina ollaan ottamassa askelia eteenpäin jo ennen ulkoista muutostarvetta – muutoin ollaan myöhässä.

muus alkaa kokemuksen kautta nopeasti kaikota. Kaavio kiteyttää kokonaisvaltaisen uudistumisen vaiheet, joista yhtäkään ei kannata sivuuttaa, tai uudistuminen helposti ontuu.

