

Helka Pirinen

Esihenkilö muutoksen johtajana

ALMA TALENT
HELSINKI 2023



Copyright © 2023 Alma Talent Oy ja tekijä

ISBN: 978-952-14-5053-2

ISBN: 978-952-14-5055-6 (sähkökirja)

Kansi: Tom Backström

Taiton ulkoasu: Maria Mitrunen

Taitto: Sirpa Puntti, Aste Helsinki Oy

Paino: Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu 2023

Sisällys

ALKUSANAT	13
1 MUUTOSJOHTAMISEN X-FAKTORIT	17
1.1 Muutosjohtaminen	17
1.1.1 Epävarmuus ja muutoksen ristiriita	19
1.1.2 Muutoksen selkeät tavoitteet	20
1.1.3 Yhteinen ymmärrys ja kuulluksi tuleminen	21
1.1.4 Realistiset tavoitteet ja oppiminen	23
1.1.5 Vaikuttaminen ja osallistuminen	25
1.1.6 Esihenkilön rohkeus johtaa	30
1.1.7 Muutosjohtamisen pelikirja	31
1.2 Digitalisaatio, tekoäly ja muutosjohtaminen	33
1.3 Muutoksen johtamisen neljä näkökulmaa	43
1.3.1 Liiketoiminnan johtaminen muutoksessa	44
1.3.2 Tiimin johtaminen muutoksessa	51
1.3.3 Työntekijän johtaminen muutoksessa	80
1.3.4 Itsensä johtaminen muutoksessa	82
2 MUUTOKSEN ELINKAARI JA MUUTOSKÄYRÄ	87
2.1 Muutoksen elinkaaren ymmärtäminen	88
2.2 Johtaminen muutoksen elinkaaren eri vaiheissa	89
2.2.1 Työntekijät muutoksen elinkaarella	90
2.2.2 Sokki, epätoivo ja kieltäminen	91

2.2.3	Pelko ja viha	95
2.2.4	Masentuminen	104
2.2.5	Ymmärrys ja hyväksyntä	106
2.2.6	Eteenpäin jatkaminen	108
3	ESIHENKILÖTYÖ MUUTOSPROSESSISSA	113
3.1	Esihenkilön perustehtävät muutoksessa	113
3.1.1	Muutoksen tavoitteiden johtaminen	114
3.1.2	Työntekijän mukaan ottaminen ja haastaminen	119
3.1.3	Työntekijän kannustaminen	120
3.1.4	Esihenkilön esimerkki	122
3.1.5	Asenteiden ja käyttäytymisen muuttaminen	123
3.1.6	Aiempien muutosten opit	124
3.1.7	Muutoksen onnistumiskeskustelut	125
3.1.8	Vaikeiden asioiden esille ottaminen	126
3.1.9	Muutoksen motivaattoreiden tunnistaminen	128
3.2	Esihenkilö muutoksen mahdollistajana	130
3.2.1	Rohkeus tehdä päätöksiä	132
3.2.2	Mahdollisuuksien hyödyntäminen	133
3.2.3	Ratkaisukeskeinen johtaminen	134
3.2.4	Innostus ja motivaatio	135
3.2.5	Arviointi ja mittaaminen	137
3.3	Muutoksen johtamistyyli	138
3.3.1	Visionäärinen johtamistyyli	139
3.3.2	Roolimalli-johtamistyyli	140
3.3.3	Valmentava johtamistyyli	141
3.3.4	Demokraattinen johtamistyyli	143
3.3.5	Hierarkkinen johtamistyyli	144
3.3.6	Kaverillinen johtamistyyli	147
3.3.7	Osallistava johtamistyyli	149
3.3.8	Haastava johtamistyyli	150

3.4	Johtamisen sudenkuopat muutoksessa	152
3.4.1	Vastuuta pakeneva esihenkilö	152
3.4.2	Esihenkilö on kaveri	154
3.4.3	Uupunut esihenkilö	156
3.4.4	Omaa etua tavoitteleva esihenkilö	157
3.4.5	Narsistinen esihenkilö	158
3.4.6	Miellyttäjä-esihenkilö	162
3.5	Muutosvastarinta	164
3.5.1	Muutosvastarinta ilmenee monella tapaa	165
3.5.2	Muutosvastarinnan syyt	167
3.5.3	Esihenkilön valmentava johtaminen	175
3.5.4	Muutosvastarinta heikentää työilmapiiriä	177
3.5.5	Muutosvastarinnan johtaminen	179
3.5.6	Muutosvastarinnan vaikuttajat	182
3.5.7	Muutosvastarinnan mittaaminen	183
3.6	Osaamisen johtaminen	185
3.6.1	Oikean osaamisen hyödyntäminen muutoksessa	185
3.6.2	Oivaltava oppiminen	186
3.6.3	Vastuu oppimisesta on työntekijällä itsellään	187
3.7	Muutosjohtaminen ja kokeilukulttuuri	188
4	MUUTOSJOHTAMISTILANTEET	207
4.1	Erilaiset johdettavat ja johtamistilanteet	207
4.1.1	Y- ja Z-sukupolvi haastavat johtamisen	208
4.1.2	Työntekijällä motivaatio muuttua	210
4.1.3	Tilanne vaikuttaa johtamiseen	211
4.2	Muutos lähtee työntekijöistä	212
4.2.1	Ilman ihmisiä ei synny muutosta	212
4.2.2	Muutoksen laadullinen mittaaminen	213
4.3	Suoritustaso heikentyy muutoksessa	214
4.3.1	Työmäärän tarkka suunnittelu edistää jaksamista	215

4.4	Positiivinen ja toksinen työilmapiiri muutoksessa	217
4.4.1	Positiivisen ilmapiirin luominen	217
4.4.2	Toksinen ilmapiiri	218
4.4.3	Tunteiden projisointi esihenkilöön	222
4.4.4	Erilaisuuden hyväksyntä	223
4.4.5	Tunnereaktioiden johtaminen	223
4.5	Organisaation tuki ja kannustus esihenkilölle	225
4.6	Etätöytäntekijän johtaminen muutoksessa	228
5	MUUTOSVIESTINTÄ	239
5.1	Muutosviestintä on yhteisen ymmärryksen luomista	240
5.1.1	Yhteinen kieli	241
5.1.2	Kuuntelemisen taito	242
5.1.3	Muutoksen kokonaiskuvan viestintä	242
5.2	Muutosviestintään kohdistuvat odotukset	243
5.2.1	Työntekijän oma aktiivisuus viestinnässä	244
5.3	Muutosviestinnän yksinkertaistaminen	245
5.3.1	Viestinnän kohdentaminen	246
5.3.2	Muutostiedon omaksuminen	246
5.3.3	Muutostiedon tulkitseminen	247
5.3.4	Muutoksen aikajana	248
5.4	Muutosviestintä työntekijöiden kanssa	248
5.4.1	Viestinnän yhteiset pelisäännöt	249
5.4.2	Ulos- ja sisäänpäin suuntautuneet viestijät	249
5.4.3	Vaikea vuorovaikutustilanne työntekijän kanssa	250
5.5	Muutosviestintä eri organisaatiotasolla	251
5.5.1	Kahdensuuntaista viestintää	251
5.5.2	Viestintä yli organisaatorajojen	252
5.6	Haasteelliset viestintätilanteet	253
5.6.1	Esihenkilö viestinnän roolimallina	253
5.6.2	Huhut ja omat tulkinnat	254

5.7	Muutosviestinnän vaikuttajat esihenkilön tukena	258
5.7.1	Muutoksen mahdollistajat	258
5.8	Muutosviestinnän suunnittelu	259
5.8.1	Muutoksen elinkaaren mukainen viestintä	262
5.8.2	Viestin varmistaminen keskusteluissa	263
5.9	Monipuoliset viestintäkanavat	264
5.9.1	Vastuuhenkilöiden viestintä	264
5.9.2	Viestinnän suunnittelu eri kanaviin	265
5.9.3	Ylimmän johdon lähiviestintä	266
5.10	Muutosviestintää luovasti ja osallistaen	267
5.10.1	Reaaliaikainen ja vapaa viestintä	268
5.10.2	Luova ja elämyksellinen viestintä	269
5.10.3	Tiimiviestintä ja kokoukset	271
5.11	Henkilökohtainen muutosvartti	272
5.11.1	Muutosvartin selkeä rakenne	272
5.11.2	Muutosvartti työntekijälle	273
5.11.3	Muutosvartti avainhenkilöille	274
5.11.4	Muutosvartin hyödyt	274
5.12	Osallistavaa viestintää eri sukupolville	275
5.12.1	Y- ja Z-sukupolven vaatimukset viestinnälle	276
5.12.2	Vuorovaikutus on tärkeää kaiken ikäisille	277

6 ESIHENKILÖN HYVINVOINTI JA ITSENSÄ

	JOHTAMINEN MUUTOKSESSA	279
6.1	Esihenkilötyöhön kohdistuvat paineet muutoksessa	280
6.2	Hyvinvoinnista huolehtiminen	283
6.3	Muuttuvat tehtävät ja töiden resursointi	287
6.4	Esihenkilön vastuu työyhteisön hyvinvoinnista	289
6.5	Esihenkilön pärjäämisen kulttuuri	290
6.6	Itsensä johtaminen muutoksessa	293
6.7	Esihenkilön työssä suoriutuminen	296

6.8 Työuupumuksen kehittyminen	298
6.9 Uupunut esihenkilö	302
6.10 Oppiminen ja kasvu esihenkilönä	306
6.11 Esihenkilöiden vertaisryhmät voimavarana	308
6.12 Vuorovaikutuskulttuuri ja hyvinvointi	310
6.13 Tunneäly muutosjohtamisessa	312
7 TYÖNTEKIJÄ JA MUUTOS	323
7.1 Työntekijän arki muutoksessa	324
7.1.1 Muutos vaatii uudenlaista oppimista ja asennetta	325
7.1.2 Turvallisuushakuiset vs. "elämä kantaa" -työntekijät	330
7.1.3 Ulos- ja sisäänpäin suuntautuneet työntekijät	332
7.1.4 Työntekijä muutoksen elinkaarella	335
7.2 Muutoksessa suoriutuminen	336
7.2.1 Oma-aloitteisuus ja motivaatio	337
7.2.2 Vaikuttamismahdollisuudet	338
7.2.3 Muutokset ja keskeytykset arjessa	339
7.2.4 Työn itsemääräämisoikeus, vapaus ja kontrolli	340
7.2.5 Usko omiin kykyihin ja osaaminen	341
7.2.6 Palautteen antaminen	342
7.2.7 Positiiviset muutosvoimat	344
7.3 Yrityksen arvomaailma ja muutos	346
7.3.1 Rakentava kyseenalaistaminen	346
7.3.2 Oikeudenmukainen kohtelu	347
7.3.3 Työntekijän epäasiallinen käyttäytyminen	348
7.3.4 Toisen asemaan asettuminen ja yhteishenki	349
7.3.5 Muutoksen kokemusten jakaminen yhdessä	350
7.4 Erilaiset työntekijätyyppit muutoksessa	352
7.4.1 Kieltäjä	352
7.4.2 Epäilevä	356

7.4.3	Passiivinen	357
7.4.4	Osallistuva	360
7.4.5	Innostunut	361
7.4.6	Haastaja	362
8	SISÄINEN MUUTOSPROSESSI	365
8.1	Vanhasta luopuminen	366
8.2	Uuteen sopeutuminen	370
8.3	Uuden alku	375
9	MUUTOSPROJEKTIN JOHTAMINEN	381
9.1	Vastuuhenkilöt	383
9.1.1	Ammattitaitoinen muutoksen projektitiimin jäsen	388
9.2	Tavoitteiden asettaminen	389
9.3	Projektitiimin johtaminen	393
9.3.1	Muutoksen projektitiimin vetäjä	396
9.4	Ohjausryhmän tehtävät	398
9.4.1	Muutoksen ohjausryhmän jäsen	400
9.5	Projektitiimin viestintä	404
9.5.1	Vuoropuhelun merkitys	406
9.6	Tehtävien ja roolien määrittäminen	407
9.7	Osallistava projektin johtaminen	410
9.8	Muutosagentit	412
9.9	Muutoksen riskit	415
	ESIHENKILÖN MUISTILISTA	419
	KIRJALLISUUTTA	425



Alkusanat

Työelämän muutokset ovat äärettömiä. Me emme tiedä tulevaisuutta, mutta meidän tulee valmistautua tulevaan. Muutosjohtajan rooli on luoda katse tulevaan. Miten johtaa erilaisia ihmisiä ja luoda psykologinen turvallisuus? Millaisia tunneälytaitoja muutosjohtaja tarvitsee? Usein esihenkilö puhuu muutoksesta järjellä ja ihmiset ajattelevat tunteella. Muutos vaatii tavoitteellista ja johdonmukaista johtamista.

MUUTOSJOHTAJAN TEHTÄVÄ ON ANTAA TYÖNTEKIJÄLLE ÄÄNI. Taitava johtaja antaa työntekijöiden vaikuttaa muutokseen ja pelata Mestarien liigaa, pelikentällä, ei vilttiketjussa. Yhtään muutosta ei ole viety maaliin yksin. Esihenkilö tarvitsee voittajajoukkueen muutoksessa. Yhteisöllisyys, heimon luominen ja onnistumista yhdessä juhliminen kuuluvat muutosjohtamiseen. Muutosjohtamiseen tarvitaan innostusta ja inspiraatiota.

ESIHENKILÖ TEKEE TYÖNTEKIJÄSTÄ MUUTOSMESTARIN. Teoksessani annan keinoja erilaisten ihmisten johtamiseen ja tunneälyn hyödyntämiseen muutoksissa. Käyn läpi digitalisaation tuomia muutoksia työelämässä ja johtamisessa.

Teos perustuu kokemuksiini muutosvalmentajana, puhujana ja johdon konsulttina eri toimialoilla toimiville asiakkailleni niin Suomessa kuin ulkomailla lähimmän 25 vuoden aikana. Olen esihenki-

lönä johtanut vaativia muutostilanteita kansainvälisissä yrityksissä. Olen uteliaana tutkinut työelämää. Motiivini kirjoittaa teos muutosjohtamisesta on se, että esihenkilöt ovat yksin muutoksissa ja muutostahti tulee vain kiihtymään tulevaisuudessa. Muutosjohtaminen on esihenkilön ydintaito, ja taitavat muutosjohtajat menestyvät.

TYÖELÄMÄ KYLLÄSTYTTÄÄ IHMISIÄ, JA ETÄTYÖ AIHEUTTAA ETÄTYÖAPATIAA. Käsittelen teoksessani ihmisten johtamista etätyössä. Esihenkilön tehtävä on visioida tulevaan, nähdä tunnelin päässä valoa eikä vastaan syöksyvää junaa. Työntekijät lähtevät muutokseen mukaan, jos näkevät sen positiiviseksi ja hyödylliseksi – tee siis muutos houkuttelevaksi!

Esihenkilötyöhön kohdistuu paljon odotuksia muutoksessa. On hyvä kiinnittää huomiota itsensä johtamiseen – mitä saan käyttäytymiselläni aikaan? Miten säätelen omia tunteitani muutoksessa? Ihmiset kaipaavat muutoksessa toivoa tulevaan ja järjestystä, eivät kontrollia. Muutosjohtaminen on holistista, ei lillukanvarsi-johtamista. Teoksessa esittelen esihenkilön eri johtamistyylit ja käsittelen narsistista johtamista ja toksista työyhteisöä.

TEOS SOPII LUETTAVAKSI JOHTAJILLE, ESIHENKILÖILLE, TYÖNTEKIJÖILLE SEKÄ HENKILÖSTÖHALLINNON JA KEHITTÄMISTYÖN ASiantuntijoille. Jokainen meistä tarvitsee muutosjohtamisen ja itsensä johtamisen taitoja pärjätäkseen turbulentissa maailmassa. Teoksessani käsittelen muutoksen eri vaiheet. Kun tietää muutoksen elinkaaren ja sen, mitä eri tunteita se saa aikaan ihmisissä, on armollisempi itseään ja muita kohtaan. Teoksessani kerron kokeilukulttuurin luomisesta ja luovuuden hyödyntämisestä muutoksissa.

KAIKKI JOHTAMINEN, MYÖS MUUTOSJOHTAMINEN, ON TÄNÄ PÄIVÄNÄ HYVINVOINNIN JOHTAMISTA. Teoksessa esittelen työ-

kaluja esihenkilön itsensä sekä työntekijän hyvinvoinnin johtamiseen. Positiivinen mielen ergonomia auttaa pärjäämään työelämän eri tilanteissa. Suuret muutokset ovat energiasyöppöjä, varsinkin muutosneuvottelut.

Muutokset eivät ole koskaan täydellisiä suorituksia. Niissä epäonnistutaan ja mennään välillä harhapoluille. Hyvällä itseluottamuksella varustettu esihenkilö tunnustaa oman haavoittuvaisuutensa ja epäonnistumiset. Aito esihenkilö saa yhteyden ihmisiin. Aitous korreloi auktoriteettiin. Johtajan suoruus, umpirehellisyys ja sitkeys ovat menestyksen tekijät muutoksessa.

YRITYSTEN TÄRKEIN KILPAILUKYKYTEKIJÄ ON INNOVOINTI. Koikeilukulttuuri ja luovuus on menestyksen edellytys. Työntekijät ovat loistavia kokeilemaan ja innovoimaan ketterästi uusia palveluita ja tuotteita asiakkaan tarpeesta käsin. On parempi alkaa tehdä asioita ajoissa kuin jäädä liiaksi odottelemaan; myöhemmin voi pyytää anteeksi, jos oli liian nopea.

Muutos on johtajalle loistava tilaisuus näyttää oma osaamisensa ja antaa tiimiläistensä kukoistaa. Ole utelias tulevaisuudelle ja muutoksille! Teokseni pääsanoma on positiivinen. Muutos on mahdollisuus, jota ei kannata jättää hyödyntämättä!

Haluan kiittää perhettäni, rakkaita läheisiäni, Alma Talentia ja kirjani tuotepäällikkö Sari Hawkinsia sekä asiakkaitani, joiden kanssa olen tehnyt ainutlaatuisia muutosmatkoja!

MUUTOS EI ANNA ODOTTAA – ROHKEUTTA JA ETEENPÄIN!



Loistavia lukuhetkiä!

Helsingin Lauttasaaressa 3.7.2023
Helka Pirinen