

Näin johdetaan hybridimaailmassa - viisi tärkeää oppia koronavuodesta

19.9.2020 16:00

TYÖELÄMÄ

JOHTAMINEN

FAKTA

DIGITALOUS

KORONAVIRUS



Korona haastaa totut käytännöt. Nykyinen työelämä on yhdistelmä fyysistä ja virtuaalista läsnäoloa. KUVA: UNDREY

Kauppalehti Fakta julkaisee Kalle Heikkisen, William Kerrin ja Panu Routilan kirjoittaman johtamista käsittelevän artikkelin.

Lukuaika noin 7 min

Viime kuukaudet ovat heittäneet johtajat täysin uuteen ja ennakoimattomaan tilanteeseen. Paluu kohti uutta normaalia käynnistyy vähitellen kesän ja syksyn kuluessa. Tämä uusi normaali tulee olemaan hybridimaailma jossa yhdistyy fyysinen ja virtuaalinen johtaminen. Ohessa havaintoja parhaiden yritysjohtajien johtamiskäytännöistä joiden uskomme olevan arvokkaita riippumatta siitä mitä tulevaisuus tuo tullessaan.

Kriisin alkuvaiheissa johtajat ymmärrettävästi keskittyivät siihen että saatiin kassavirta ylläpidettyä, toimintoja sopeutettiin uusiin realiteetteihin ja varmistettiin kriittisten toimintojen jatkuvuus. Monilla firmoilla onkin nyt logistiikkaketjut ja tuotanto hyvässä kunnossa vastaamaan tuleviin haasteisiin. Kaikki nämä sopeutukset on tehty varsin laajassa yhteisymmärryksessä. Esimerkiksi keskustelut ammattiliittojen kanssa ovat sujuneet paremmassa hengessä kuin ehkä koskaan aikaisemmin. Olemme myös nähneet, että Q2-tulokset ovat olleet parempia kuin uskottiinkaan,

Monet yritykset ja erityisesti johtajat ovat luoneet uusia johtamiskäytäntöjä jotka sopivat virtuaaliseen maailmaan. Esimerkkejä näistä ovat virtuaaliset happy hourit tai virtuaaliset illalliset mahdollistamaan mutkattomampaa vuorovaikutusta. Erään yrityksen hallituksen valmistelevassa kokouksessa jopa tarjottiin täsmälleen sama illallinen viineineen Suomessa ja Ruotsissa samaan aikaan ja samassa hotelliketjussa jotta syntyi yhteisen kokemuksen tuntu.

Parhaat johtajat eivät kuitenkaan kriisin alettua vain karsineet kuluja ja yrittäneet ylläpitää nykyistä tilauskantaa. He ovat jatkaneet aktiivisesti uusien myyntiliidien kehittämistä. Uskomme että juuri näiden firmojen tulokset ja kasvu tulevana vuosineljänneksinä tulevat erottumaan muista. Ne jotka ovat keskittyneet vain kulujen karsintaan saivat ehkä kvartaalituloksen kuntoon, mutta tämä kostaautuu seuraavina kuukausina.

Oppi #1: Virtuaalinen johtaminen vaatii omat pelisääntönsä

Fyysiset tapaamiset ja kohtaamiset, olivat ne sitten suunniteltuja tai suunnittelemattomia, ovat olleet johtajien keskeinen keino aistia tiimin sitoutumista, arvioida tiimiä ja luoda luottamusta. Työkalut kuten *Zoom* ovat hyviä asiapitoisissa tai formaaleissa kokouksissa. Nämä pienet nyanssit ovat kuitenkin yhtä tärkeitä mutta paljon haastavampia virtuaalisessa maailmassa.

Etätyöskentely on onnistunut varsin hyvin viime kuukausina. Tämä on kuitenkin paljolti rakentunut jo olemassa olleiden siteiden ja luottamuksen varaan. Ajan kuluessa ja henkilöstön vaihtuessa valmiiden siteiden merkitys tulee vähenemään. Voikin olla että johtajan joka on aikaisemmin tottunut johtamaan 15-20 hengen tiimejä fyysisissä tapaamisissa onkin järkevämpää jakaa tiimit 4-5 hengen virtuaalisiin ryhmiin jotta niissä päästään aitoon keskusteluun ja sitoutumiseen.

Johtajien on myös tiedostettava että nuoremmille digitaaliseen maailmaan kasvaneille tunteiden ja nyanssien viestiminen virtuaalisesti on luontevaa - sillä seurauksella, että seniorimmat työntekijät voivat joskus tuntua suhteellisesti

etäisemmiltä. Organisaatiot kuitenkin tarvitsevat laajaa osaamis pohjaa joten johtajan on opittava ymmärtämään ja johtamaan näitä tyylieroja.

Virtuaalinen tiimityö vaatii myös jatkuvaa säätämistä. Johtajan on oltava hereillä etteivät kriisin alkuvaiheessa syntyneet kokouskäytännöt jäähdytä pysyviksi kokoustamiseksi vaan että tiimikäytännöt pysyvät elävinä ja vastaavat todellisiin tarpeisiin.

Puheenvuorojen jakaminen kattavasti virtuaalisissa tiimeissä on taito sinänsä. Johtajan on aktiivisesti haettava kriittistä dialogia ja kaikkien osallistumista jotta syntyy todellista sitoutumista. Joissakin organisaatioissa osalle tiimiä onkin nimenomaisesti annettu tehtäväksi ottaa vastakkainen kanta joka pakottaa siihen että asiat käsitellään riittävän monipuolisesti. Hiljaa oleminen ei aina ole samaa kuin sitoutuminen.

Oppi #2: Johtajan keskeinen tehtävä epävarmuudessa on antaa asioille merkitys

Kukaan ei tiedä mitä seuraavat 12 kuukautta tuovat tullessaan. Tuleeko V:n muotoinen talouden nopea elpyminen jonka jälkeen viime kuukausien tapahtumat jäävät pelkäksi muistoksi. Yhdysvallat, Eurooppa ja Aasia kulkevat joka tapauksessa omilla kehitysurillaan. Tämän kaiken keskellä monet johtotiimit ovat käyttäneet 90 prosenttia ajastaan suunnitelma B:hen suunnitelma A:n sijasta.

Uusi normaali tulee aikanaan mutta tällä hetkellä emme tiedä miltä se tulee näyttämään. Skenaariot ovat nyt arvokkaita varmistamaan että toimenpiteet ovat yhteensopivia mahdollisten kehityskulkujen kanssa. Mutta skenaariot eivät ole sama kuin että yritetään arvata lopputulema. Johtajan tehtävä on auttaa luomaan merkitys eri lopputulemille ja sopeuttamaan toimenpiteet niihin.

Johtajan keskeinen tehtävä onkin valmistaa tiiminsä tähän epävarmaan dynamiikkaan. 90 prosenttia on liian paljon aikaa käyttää skenariointiin. Aivan kuten innovaatioiden suhteen, johtajien on luotava oikea painotus nykyisen tuloksen tekemisen ja tulevaisuuden kasvun välillä.

Oppi #3: Pysy ajan tasalla liiketoimintamallien muutoksista

Nyt, kenties enemmän kuin koskaan, johtajien on pysyttävä ajan tasalla uusista liiketoimintamalleista ja -ajatuksista joita syntyy maailman osaamiskeskittymissä kuten Bostonissa ja Piilaaksossa. On tosiasia että innovaatiokello tikittää näissä keskuksissa nopeammin kuin muualla, myös näinä aikoina.

Pandemia on jopa kiihdyttänyt monien trendien kuten automaation ja uusien työskentelymallien tuloa. Monet trendit joiden ajateltiin tulevan vasta 5-10 vuoden kuluttua, ovat täällä jo nyt. Vaikka matkustumahdollisuuksia on vähemmän kuin ennen on johtajien syytä pysyä ajan tasalla näistä kehityksistä.

Ennen pandemiaa laajennetut johtoryhmät - kooltaan jopa yli 60 henkeä - saattoivat matkustaa viikoksi Bostoniin työstämään strategisia ja organisatorisia prioriteetteja maailman parhaiden ajattelijoiden ja ammattilaisten kanssa. Tällä hetkellä yhteydet huippuklustereihin on hoidettava sopeutetulla tavalla.

Virtuaaliset sessiot ovat hyvä korvike mutta ne toimivat paremmin lyhytkestoisempina ja pienemmän ryhmän kanssa. Teemojen on myös hyvä olla kohdennettuja juuri sellaiseen tietoon jota nimenomaisesti kuhunkin ongelmaan tarvitaan. Johtajien tehtävä on sitten levittää näissä sessioissa saadut opit laajemmalle organisaatioon.



Etäkokouksista tuli arkea. Virtuaalinen ongelmanratkaisu on vaikeampaa kuin kasvokkainen johtaminen.

Oppi #4: Virtuaalinen johtaminen on sopeutettava yrityskulttuureihin

Matkustaminen globaalisti tulee vastaisuudessa olemaan rajoitetumpaa. Tämän seurauksena yritysten etäisemmät toimipisteet joutuvat voivat joutua tilanteeseen joissa niillä on aikaisempaa enemmän itsenäisyyttä tehdä ratkaisuja, toki yleisjohdon asettamissa raameissa. Tämä saattaa asettaa monet yrityskulttuurit uuteen ja hankalaan tilanteeseen. Joissakin kulttuureissa on totuttu suoraan ylhäältä tulevaan ohjaukseen.

Toisissa kulttuureissa taas jokaista asiaa haluttaisiin puida läpi perinpohjaisesti. Jotkin yrityskulttuurit puolestaan taas ovat politisoituneempia kuin toiset. Virtuaalisessa maailmassa kaikki nämä käytännöt saattavat kriisiytyä. Johtajien on myös hyvä tiedostaa että virtuaalinen ongelmanratkaisu on vaikeampaa kuin olemassa olevan operaation johtaminen. Voi vaatia monta Zoom-keskustelua tuottamaan sama tulos kuin kasvokkain fläppitaulun ääressä.

Asioiden selkiyttäminen ja uusien ajatusten synnyttäminen vaativat enemmän aikaa ja huomiota. Toisaalta tietenkin Zoom, Teams ja Hangout-kokoukset ovat yleisesti toimineet yllättävän hyvin. On aivan mahdollista että pandemian jälkeenkin matkustamisen vähenee aikaisemmasta kolmanneksella.

Oppi #5: Ota kaikki mahdollinen irti fyysisistä tilanteista

Jonkin ajan kuluttua fyysiset tapaamiset tulevat mahdolliseksi. Näistä tilanteista on otettava kaikki mahdollinen irti. Fyysinen vuorovaikutus on erityisen tärkeää esimerkiksi silloin kun kasataan uusi tiimi jolla ei ole aikaisempaa kokemusta yhdessä toimimisesta. Toinen esimerkki on silloin kun prototyypistä kehitetään toimiva tuote ja sille liiketoimintamalli. Myös innovaatio vaatii fyysisistä tiimityötä.

Johtajien onkin oltava strategisia siinä missä ja miten he käyttävät aikaansa. Painottaako johtoryhmän ja hallituksen kokouksia? Uusia asiakkaita? Toimialan tapaamisia? Ostokohteita? Entä miten tasapainottaa aika hankalan liiketoimintaongelman ja toisaalta tiimin rakentamisen välillä?

Johtajien on myös tiedostettava että organisaatio lukee tarkasti näitä painotuksia. Jos esimerkiksi jotain asiaa käsitellään aina vain virtuaalisesti eikä nosteta johtoryhmän agendalle, organisaatio saattaa päätellä että näitä asioita pidetään vähempiarvoisina tai että ne eivät ole avoimia keskustelulle.

Vain aika näyttää mitkä edellä kuvatuista johtamiskäytännöistä tuottavat lyhyen tai pidemmän tähtäyksen etua. Esimerkiksi parhaat opit virtuaalisten kokousten johtamisesta leviävät vauhdilla. Samoin leviävät monet johtamiskäytännöt.

Voi myös käydä niin että talouden mahdollinen nopea käänne parempaan voi jälleen palauttaa entisiä käytäntöjä ja vähentää eroja johtamisessa. Meidän mielestämme tulevaisuus on kuitenkin paljon tätä epävarmempi. Toivommekin että tässä kuvaamamme alustavat opit auttavat johtajaa, tapahtui tulevaisuudessa mitä tahansa.