

JOHTAMISEN UUDET PRIORITEETIT HYBRIDIMAAILMASSA

Maailmanlaajuisen pandemian vuosipäivänä fyysinen kanssakäyminen on vähitellen palaamassa työpaikoille. Töitä tehdään kuitenkin tulevaisuudessakin hybridinä, eli myös etänä ja virtuaalisesti. Johtajien on nyt hyvä pohtia sitä, miltä oma hybridioorganisaatio jatkossa näyttää ja miten johtaa sitä.

Haastattelimme suomalaisten suurten yritysten ylintä johtoa saadaksemme käsityksen, mitkä ovat olleet johdon suurimmat haasteet hybridinä aikana. Keskusteluissamme nousi esiin monia yllättäviä jännitteitä. Niiden onnistunut johtaminen vaatii pakostakin uudenlaista otetta ja jopa uusia taitoja. Ohessa on neljä prioriteettia, jotka huomioimalla voit parantaa johtamistasi hybridimaailmassa.

Prioriteetti #1: Ota johtamisessasi huomioon, että virtuaalinen maailma on rakenteellisesti eriarvoistanut rooleja ja tehtäviä

Haastattelujen perusteella hybridimaailma on luonut uudenlaisia jännitteitä. Mielenkiintoisin niistä näyttää syntyneen johtotiimin sisälle. Toimitusjohtajat kertoivat olevansa varsin tyytyväisiä siihen, miten johtaminen virtuaalisesti on onnistunut. Sen sijaan porras tai pari alempana johtajat olivat huomattavasti vähemmän vakuuttuneita. Harva pääsee ylimpään johtoon ilman ihmis- ja esiintymistaitoja, itsenäistä toimintakykyä ja epävarmuuden sietoa. Nämä ovat kaikki niitä ominaisuuksia, joilla onnistunut virtuaalinen tiimikokemus syntyy.

Alemmilla portailla nämä taidot eivät aina ole yhtä vahvat. Monet keskijohdossa olivatkin turhautuneita virtuaalisten sessioiden tehoon ja vaikeuksiin ilmaista itseään. Tämä on huolestuttavaa myös siksi, että keskijohto on joutunut käytännössä vastaamaan toimenpiteiden toteutuksesta vaikeutuneessa tilanteessa. Toimitusjohtajien onkin tiedostettava, että heidän omat virtuaaliset kokemuksensa eivät aina edusta koko organisaation kokemuksia.

Toinen jännite on syntynyt niiden välille, joiden on ollut välttämätöntä olla työpaikoilla ja niiden, jotka ovat voineet työskennellä kotona. Se, että tehtaot ovat pysyneet toiminnassa pandemian aikana, on pitänyt talouden pyörät pyörimässä samalla, kun monet palvelualojen yritykset, kuten ravintolat ja hotellit, ovat joutuneet olemaan osittain tai kokonaan suljettuina. Tämän takia isot teollisuusfirmat ovat menestyneet yllättävän hyvin.

Hybridimaailma kohtelee myös rooleja ja työtehtäviä eriarvoisesti. Teknisiä ja mekaanisia suoritteita vaativa työ, kuten laskentatoimi tai rahoitus, sopii virtuaaliseen työskentelyyn paremmin kuin työ, joka vaatii tiivistä vuorovaikutusta ja luovuutta, kuten innovaatio, liiketoiminnan kehitys ja markkinointi.

Eriarvoisuutta syntyy siinäkin, kuka saa käyttöönsä parhaat videoteknologiat. Videolaitteiston taso, ruudun koko ja yhteyksien laatu vaikuttavat merkittävästi virtuaaliseen vaikutelmaan. Monet firmat ovatkin ottaneet käyttöönsä parhaat videoteknologiat erityisesti niihin tehtäviin, joissa niistä on isoin lisäarvo. Esimerkkejä ovat asiakassuhteiden hoito ja monimutkaiset tiimityötä vaativat roolit, kuten strateginen kehitys ja innovaatio. Vaikka näistä laitteista on selvä lisäarvo yritykselle, ne eivät ole yhtä lailla kaikkien käytössä – edes samalla organisaatiotasolla.

Monet vertaavatkin viimeisintä videoteknologiaa nykyajan räätälöityihin bisnespukuihin. Johtajien on varottava, etteivät he anna ulkoisten tekijöiden vaikuttaa henkilöstöarviointeihinsa – ei hienoimpaan pukuun pukeutunut henkilökään aina ollut fiksuin.

Haastattelemamme johtajat ennustivat, että liikematkustaminen vähenee pysyvästi 40 prosenttia pandemiaa edeltävistä ajoista. Matkustamisen väheneminen voi synnyttää isoja eroja siinä, ketkä näkevät esimiehestään säännöllisemmin paikan päällä ja ketkä enimmäkseen virtuaalisesti. Johtajien on otettava huomioon myös nämä seikat henkilöstöarvioinneissaan.

Prioriteetti #2: Ihmisten johtaminen on entistäkin tärkeämpää, ja nyansseillakin on merkitys

Haastattelemamme johtajat toivat esiin ”hybridin paradoksin”: kun fyysinen kanssakäyminen vähenee ja virtuaalinen kasvaa, ihmisten johtamisen merkitys korostuu. Virtuaalisessa maailmassa parhaat johtajat kuuntelevat ja osoittavat myötätuntoa, varaavat paljon aikaa tiimin johtamiseen ja mentorointiin, mahdollistamiseen kontrollin sijasta, ja he investoivat luodakseen kulttuurin, joka ulottuu perinteisen toimiston sijasta ihmisten koteihin.

Tämä on helppo sanoa mutta vaikea toteuttaa. Johtajat totesivat esimerkiksi, että heillä on ollut hankaluuksia aistia tiiminsä sitoutumista. Vaikka videoteknologia on edistynyt, se ei kuitenkaan mahdollista koko tiimin yhteishengen kokemista. Teamsissa tai Zoomissa jokainen henkilö on vain pikkuinen ruutu. Tuntuukin siltä, että lounaskeskusteluiden juorut olivatkin sekä hyvä että huono asia...

Johtajien on yhä enemmän panostettava siihen, mikä motivoi tai huolettaa kutakin tiimin jäsentä. Me kaikki enimmäkseen hymyilemme, kun Teams laitetaan päälle. Vaatii tarkkaavaisuutta ymmärtää, mitä pienen Teams-ruudun takana todella ajatellaan. Tämä syvä havainnoiminen tulee olemaan keskeinen osa johtajan taitopalettia hybridimaailmassa.

Monet johtajat toivat esiin myös sen, että riittävä määrä omaa aikaa on välttämätöntä innovaatiolle ja uudistumiselle. Johtajat ovat monesti huolissaan siitä, että työntekijät tuntevat olonsa yksinäisiksi. Toisaalta työntekijät taas kokevat, etteivät he oikein koskaan saa olla yksin – virtuaaliaikana kalenteri täyttyy tapaamisista. Yksi syy tähän on se, että tilannekatsaukset, jotka ennen työpaikalla sujuivat spontaanisti, täytyy nyt erikseen aikatauluttaa kalentereihin.

Johtajien täytyy jättää sekä omiin että tiimin jäsenten kalentereihin riittävästi omaa aikaa palautumiselle. Kannattaa myös varoa aikatauluttamasta liikaa tapaamisia myöhäiseen iltaan. Virtuaalinen maailma helposti johtaa siihen, että yritetään koko ajan olla tehokkaita pitkän tähtäyksen kustannuksella.

Tällaisten ihmisjohtamisen nyanssien hallinta tulee erottamaan hyvät ja menestyksekkäät johtajat vähemmän menestyksekkäistä.

Prioriteetti #3: Panosta yhteiseen visioon ja kulttuuriin

Meneillään on jo jonkin aikaa ennen pandemiaa ollut siirtymä siiloutuneista organisaatioista kohti verkostomaisia ja digitaalisesti linkittyneitä toimintamalleja. Hybridimaailma on korostanut tätä muutosta mahdollistamalla matalampia hierarkioita. Monet organisaatiot ovat myös käytännön pakosta antaneet lisää päätösvaltaa alemmille tasoille. Tarve tehdä nopeita päätöksiä, jotka kattavat

eri maatieteellisiä alueita ja eri liiketoimintayksiköitä pandemian aikana, on korostanut tätä. Monet sanovat, että tämä lisääntynyt yhteistoiminta organisaatioissa on auttanut innovoinnissa. Jotkut jopa sanovat, että parhaiden käytäntöjen jakaminen yritysten välillä on lisääntynyt.

Tämä kaikki kuulostaa hyvältä ja demokraattiselta. Yritysten on kuitenkin pidettävä huoli siitä, että tapahtunut muutos todellisuudessa johtaa parempiin tuloksiin, ei kaaokseen. Ainostaan, jos yrityksellä on selkeä ja kaikkien sisäistävä visio, tehokkaat mittarit ja seurantajärjestelmät, voi laajempi päätösvalta organisaation alemmilla tasoilla johtaa parempiin tuloksiin. Johtotiimien on nyt viisasta varmistaa, että yritystä integroivat mekanismit – visio, kulttuuri ja seurantajärjestelmät – vahvistetaan vastaavasti.

Prioriteetti #4: Varmista etukäteen, että prosessisi ovat kriisin kestäviä

Omistajat vaativat johtotiimeiltä kykyä suoriutua kaikissa tilanteissa. Haastattelemamme yritykset olivat kaikki varsin suuria. Suurimmat haastattelemamme yritykset olivat jo ennen pandemiaa kriisitestanneet prosessinsa ja työskentelymallinsa. Nämä oli helppo ottaa käyttöön tarpeen tullessa.

Monet johtajista harmittelivat, että pandemia loi heille joukon hyviä strategisia mahdollisuuksia - mutta niiden mahdollistaminen oli vaikeaa, koska aika kului siihen, että saatiin pidettyä edes sisäinen toiminta kunnossa. Näillä yrityksillä ei ollut kriisitestattuja prosesseja ja he myös aliarvioivat, miten paljon henkisiä voimavaroja he joutuivat laittamaan peliin henkilökohtaisestikin. Tämä tilanne imi johtajilta kaistaleveyden panostaa sen selvittämiseen, mihin markkinat ovat menossa ja miten yrityksen kannattaisi toimia maksimoidakseen mahdollisuutensa.

Isot kriisit ovat tapahtuneet noin kerran vuosikymmenessä. Monia pienempiä kriisejä on ollut siinä välissäkin. Ilmastonmuutos ja geopoliittinen epävarmuus voivat kiihdyttää tätä tahtia.

Kukaan ei voi ennustaa jokaista mahdollista tapahtumaa, mutta johtajat voivat kylläkin kehittää sisäisiä prosesseja, jotka on hapotestattu kriisien varalle. Pandemia osoitti, että tämä kannatti.

Lähes kaikki haastattelemamme johtajat pystyivät sopeuttamaan toimintaansa, kun pandemia iski. Mutta vain ne, joilla oli selkeät prosessit, pystyivät käyttämään tilaisuuden hyväkseen ja nostamaan liiketoimintansa seuraavalle tasolle.

Kalle Heikkinen

Johtava partneri, NAG
Hallituksen puheenjohtaja, Boston iLab

William Kerr

Professori, Harvard Business School

Panu Routila

Hallitusammattilainen, Konecranes toimitusjohtaja 2015–2019

Mika Malin

Associate partneri, NAG