Uusi työ ja johtaminen koronanjälkeisessä maailmassa – shokki, vakautus ja uusi alku

2.4.2020

Koronaepidemia iski vasten kasvoja ja aiheutti shokin

Maailmaan on iskenyt koronavirusshokki, jolla on vakavat seuraukset ja joka on nopeasti muuttanut ihmisten, yhteiskuntien ja yritysten toimintaa. Monella osa-alueella, valtioissa ja organisaatioissa, on nyt menossa shokki- ja kriisivaihe, jossa yritetään vakauttaa tilanne. Organisaatiot kamppailevat ylitsevuotavan koronainformaation kanssa ja yrittävät muodostaa siitä järjellistä tilannekuvaa, jota voidaan johtaa eteenpäin. Ne organisaatiot, joilla on kriisijohtoryhmät ja vastaavat, ovat käynnistäneet niiden toiminnan. Kriisiryhmät luovat tilannekuvaa, toimenpidelistaa ja tilanneraportteja saavutetuista tuloksista.

Ostamme nyt lisäaikaa, jotta toivumme alkushokista, jotta jäämme henkiin ja jotta emme pysähdy. Shokkivaiheesta selviytymisen jälkeen edessä on sopeutumisvaihe, jossa on tarpeen ison muutoksen läpivienti ja johtaminen, ellemme pystyy kriisin hoitamisen jälkeen palauttamaan entistä maailmaa takaisin.

Korona on musta joutsen vai sittenkin harmaa sarvikuono?

Koronavirusepidemiaa voidaan pitää mustana joutsenena tai harmaana sarvikuonona. Nassim Nicholas Talebin mukaan musta joutsen on äkillinen, epätodennäköinen ja ennalta-arvaamaton tapahtuma, jolla on poikkeukselliset ja tuhoisat vaikutukset. Koronaepidemiaa voidaan Michele Wuckerin (Baram, 2020) mukaan päinvastoin pitää isona harmaana sarvikuonona, jonka me tiesimme jo olevan olemassa, mutta joka on nyt vain rymistellyt näkyville sotkemaan maailmanjärjestystä ja luomaan tuhoa. Pandemioiden todennäköisyys verkottuneessa nykymaailmassa on suuri ja niiden vaikutukset voivat olla erittäin suuria, koska olemme yhä enemmän riippuvaisia toisistamme. Olimme tottuneet ihmisten ja tavaroiden nopeaan ja melko vapaaseen liikkumiseen ympäri maailmaa.

VUCA-maailmassa muutoskyvykkyys on

organisaatioille keino selvitä hengissä

Liike-elämä on lainannut sotilasjohtamisesta VUCA-käsitteen (VUCA=Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous) kuvaamaan epävakaata toimintaympäristöä. Maailmamme on epävakaa, epämääräinen, monimutkainen, monimerkityksellinen ja sekava. VUCA-maailma vaatii organisaatioilta aivan uudenlaista nopeutta, johtamista ja kykyä toimia jatkuvassa muutoksessa. Muutosta viedään säännöllisesti eteenpäin yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla. Muutoskyvykkyydestä on tullut muotisana, jonka nyt jokainen organisaatio joutuu testaamaan tositoimissa.

Korona muuttaa työntekoa ja kiihdytti uuden työn digitaalista murrosta

Koronaepidemia kiihdytti voimakkaasti digitaalisten työvälineiden ja –menetelmien kysyntää ja käyttöönottoa. Työ muuttui laadullisesti ja määrällisesti, ainakin tilapäisesti. Koronatilanteen takia monella on työmäärä lisääntynyt, minkä takia stressin määrä on voinut nousta. Onneksi stressiä on olemassa sekä hyvää, että huonoa. Vaikka työstä nauttii, tuntee työn imua ja hyvän stressin määrä kasvaa, niin silti on tärkeä palautua ja pitää taukoja. Kriisi- ja poikkeustilanteen aikana on syytä jatkaa hyväksi havaittuja työn tekemisen käytäntöjä ja rutiineja, jotka auttavat meitä ponnistelemaan, jaksamaan ja palautumaan. Arki on kriisissä parasta lääkettä. Itsensä johtaminen on entistä tärkeämpää ja siihen kuuluvat oman mielen johtaminen ja ajanhallinta.

Etätyöhön tottumattoman tulee luoda uusia työnteon ja palautumisen tapoja, koska työympäristö ja työmenetelmät ovat osin uusia. Työympäristö on muuttunut ainakin osin täysin uudeksi, kun tehdään etätöitä. Kriisitilanteessa itsemääräämisoikeus kaventuu, kun oma työ muuttuu ja kun viranomaiset toteuttavat koronaepidemian vastaisia toimia. Hallinnan tunne omaan elämään ja työhön voi vähentyä. Oman työn merkityksellisyys meidän on helpointa pitää olemassa eteenpäin vievänä voimana myös kriisi- ja poikkeustilanteen aikana eli kun katsomme, mikä on työmme tarkoitus ja mitä hyötyä se tuottaa asiakkaille ja yhteiskunnalle.

Esimiehet joutuvat vakauttamaan tilannetta kriisijohtamisen keinoin ja muuttamaan johtamistaan työn muuttuessa

Kriisin johtamisessa korostuu ihmisten johtaminen, kun shokin ensitoimet on toimeenpantu kriisijohtamissuunnitelman mukaisesti. Esimiehet ponnistelevat ja kokoavat rivinsä, jotta organisaation toiminta jatkuu keskeytyksettä ja tekevät siihen liittyviä välittömiä johtamistoimia.

Kun työ muuttuu, niin johtamisenkin on muututtava. Esimiesten tulee johtaa uudella tavalla niin, että itsensä johtaminen etätyössä on entistä sujuvampaa. Esimiehet eivät voi tätä johtamisen muutosta yksin tehdä, vaan tähän tarvitaan koko tiimin jäsenten työtapojen muuttamista.

Esimiehen on pidettävä huolta itsestään, jotta pysyy toimintakykyisenä muiden johtamisessa. Johtaminen muuttuu etätyön johtamiseksi, jos työ voidaan etätyöksi organisoida. Osa esimiehistä on muuttanut johtamis- ja palaverijärjestelmäänsä tilanteen vaatimusten mukaisesti.

Moni esimies on havainnut hyväksi tavaksi viikoittaisen yhteydenpidon työntekijöihinsä. Johtamisen välineet ovat hieman muuttuneet, kun tiimi on siirtynyt konttorilta kotitoimistoihinsa. Nyrkkisääntönä voidaan esimiestyössä pitää, että noin kerran viikossa käydään oma tiimi läpi ja kysytään kuulumiset. Kuitenkin edelleen johdetaan ihmisiä yksilöinä, kun osa työntekijöistä vaatii enemmän ja osa vähemmän esimiehen aikaa, huomiota ja palautetta. Näin varmistetaan, että tiimi toipuu alkushokista ja jatkaa työntekoa yhteisten tavoitteiden eteen. Aluksi pienienkin saavutusten ja aikaansaannosten juhlistaminen ja viestiminen kaikille on tarpeen. Onnistumiset synnyttävät myönteisen kierteen ja muutosvoiman.

Uusi normaali määritellään ja kriisin myötä syntyy uutta

Kriisin pahimman vaiheen helpottaessa on syytä viimeistään miettiä, mikä on se uusi maailma ja toimintaympäristö, jossa olemme ja johon olemme menossa. Kriisin aikana olemme luoneet uusia työnteon ja johtamisen tapoja, jotka ovat tarpeen uudessa, koronanjälkeisessä maailmassa. Osasta koronaepidemian aikana käyttöön otetuista tavoista ja menetelmistä tulee pysyviä, kun ne todetaan kovassa paikassa toimiviksi. Kriisissä näemme, millainen on organisaation kulttuuri ja arvot oikeasti, mitkä ovat vahvuutemme, mitkä asiat jatkuvat ja jäävät jäljelle. Toki kriisissä vaaditaan poikkeuksellisia toimia, joita ei välttämättä aiemmin ole käytetty.

Organisaation kulttuurin ja arvojen muuttaminen on yleensä hyvin hidasta ja vaatii paljon työtä. Organisaation rakenteiden ja prosessien muuttaminen on nopeampaa ja helpompaa. Organisaation kulttuurin vahvuudet tulee ottaa käyttöön, kun tarkistetaan organisaation rakenteita ja prosesseja ja kun rakennetaan uutta alkua koronanjälkeisessä maailmassa. Tuossa uudessa maailmassa on edelleen samalla laitumella monenlaisia lajeja, eikä meidän pidä unohtaa mustia joutsenia tai sarvikuonoja. Kriisin lohtu on siinä, että siitä on mahdollisuus selvitä entistä vahvempana.

Sami Kautto
Liiketalouden lehtori
SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Lähde:

Baram, M. 2020. Why the coronavirus crisis is a ‘gray rhino’ and not a ‘black swan’. [verkkolehtiartikkeli] Fast Company. 10.3.2020. [viitattu 22.3.2020]. Saatavana: https://www.fastcompany.com/90475793/why-the-coronavirus-crisis-is-a-gray-rhino-and-not-a-black-swan