



Tampereen yliopisto  
Tampere University

**Kari Neilimo**

Vuorineuvos, TTT

**Tampereen Suomalainen Klubi**

Kuukausiesitelmä 26.10.2020

**Mitä korona-aika opetti?**

**Johtamisen uudet opit?**

## Korona, mustan joutsenen tarina ja sen opetus

Uskoimme kauan, että kaikki joutsenet ovat valkoisia. Sitten löydettiin myös mustia joutsenia. Nekin olivat siis mahdollisia.  
*(Nassim Taleb: Musta Joutsen, 2013)*

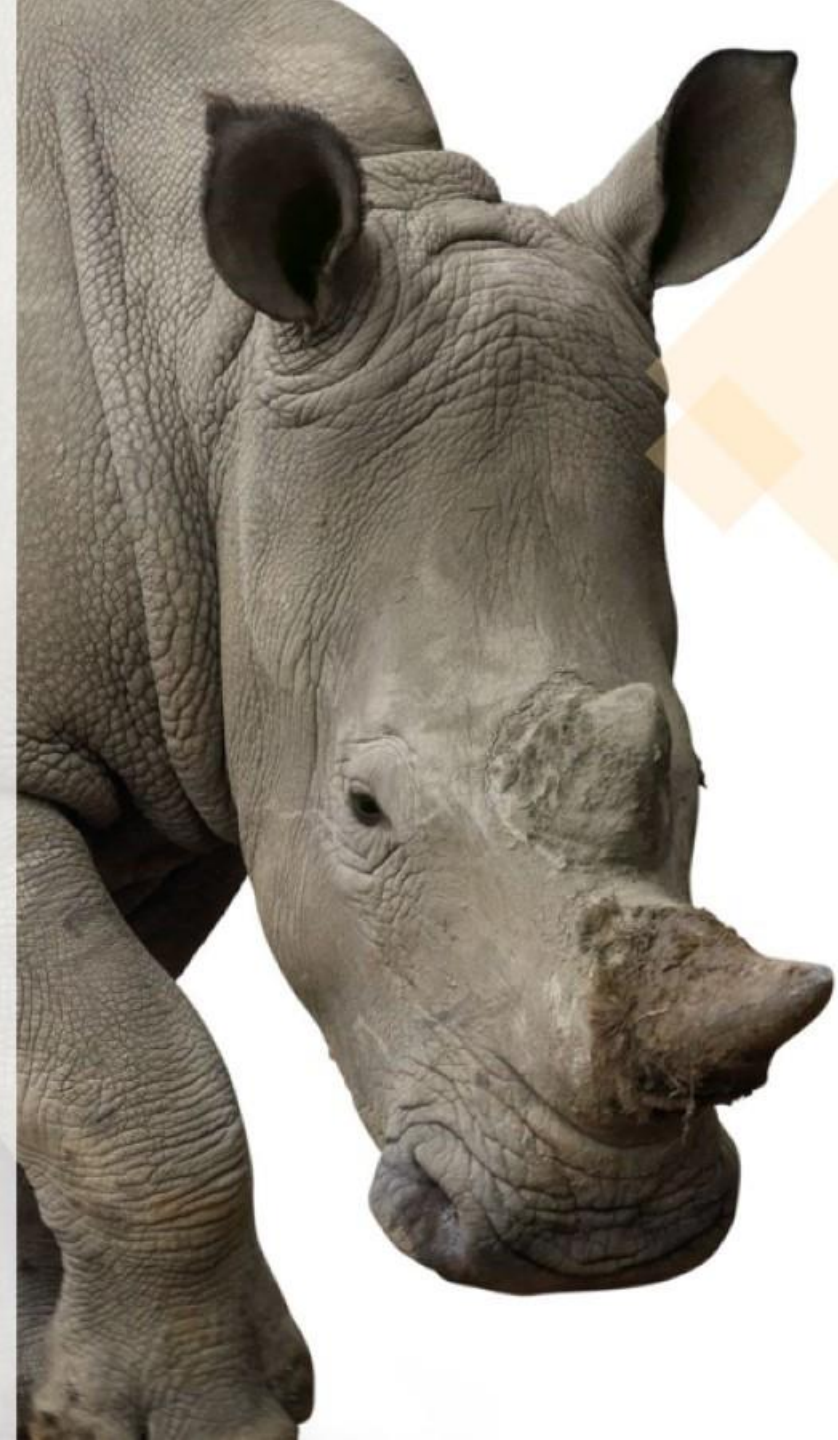
### **Onko koronavirus modernin yhteiskunnan musta joutsen?**

Tunnistettiinko ja varauduttiinko koronaviruksen maailmaan etukäteen yhteiskunnissa, yrityksissä ja yksityiselämässä vai oliko tällainen tilanne ennustamaton ja kaikkien skenaarioiden ulkopuolella? Miten koronaan on reagoitu johtamisen maailmassa? Mikä on muuttunut ja mikä vielä muuttuu?



## Onko korona-aika sittenkin iso harmaa sarvikuono, jonka kanssa selvittää, kun se tunnetaan?

- **Tiesimme, että se on olemassa, mutta se on nyt vain tullut yllättäen näkyville sotkemaan maailmaamme** (*Michaele Wucker, The Gray Rhino, 2016*)
- Korona-ajan maailma on epävakaa, epämääräinen, monimutkainen, monimerkityksellinen ja sekava (VUCA-maailma: Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous)
- Johtamisessa vaaditaan nopeutta, ketteryyttä ja kykyä toimia muutoksen maailmassa. Muutoskyvykkyys on muotisana – yksilö, tiimi- ja koko organisaatiotasolla
- ”Uusi normaali”-maailma rakentuu vaiheittain. Osa nykyjohtamisen ja -toiminnan malleista jää pysyviksi ja osa palautuu entisentyypiksi. Uusia. Vielä tuntemattomia toiminnan ja johtamisen malleja tulee myös syntymään.



## Vuosi 2020 alkoi.... Eikä siitä ole kuin 10 kuukautta – miten korona hiipi ajatuksiimme ja elämäämme?

- **Tammikuu:** Ylen iltauutiset: Mitä Kiinassa oikein tapahtuu? Joku koronavirus on levinnyt Wuhanin maakunnassa? Joko taas joku uusi sikainfluenssavirus? Kaukana on ja hoitakoot kiinalaiset asiansa. Media kiinnostuu asiasta. **Aika huoletonta Suomessa.**
- **Helmikuu:** Suomessa ja Euroopassa kysytään – saadaanko Kiinasta korona-aikana lainkaan varaosia ja tarvikkeita? Voidaanko sinne viedä tuotteitamme? **Aletaanpohtimaan asioita.** Suomessa ole vielä suurta huolta koronasta. Hiihtolomat sujuvat suomalaisilta kuin ennen – kotimaassa ja ulkomailla.
- **Maaliskuu:** Mitä? Koronavirus on Itävallassa ja Italiassa. Miten se on Eurooppaan päässyt? Ja kohta kaikkialla Euroopassa, myös Suomessa. Korona on jo työpaikoilla ja kotonakin. **Huoli on jo todellista ja koskee meitä kaikkia.** Yhdysvallat sulkee Euroopan lentoliikenteeltä. Sairastumisia, kuolemia ja pelkoa. Media seuraa koronatartuntoja päivittäin ja viranomaiset kommentoivat. Hallitukset sulkevat yhteiskuntaa, kouluja, ravintoloita, urheilukilpailuja, ulkonaliikkumiskieltoja määrätään, ulkomaanmatkustaminen kielletään ja rajat suljetaan – lockdown. Suomessa valtalaki käyttöön. Oliko liioittelua?

## Lomautuksia, työttömyyttä, BKT:n laskua ja kotimaan matkailua

- BKT laskee 4-5 % vuoden 2019 tasosta ja toipuminen saattaa olla hidasta
- Pörssikurssit romahtavat -30%, mutta alkavat toipumaan aika nopeasti
- Lomautuksia ja irtisanomisia palvelusektorilla, liikevaihto laskee 20-80%
- Teollisuuden tilauskannat laskevat ja vienti hiipuu, liikevaihto supistuu hiljalleen 10-20%
- Kesällä kotimaan matkailu virkistyy, ravintoloita avataan ja tapahtumia käynnistetään viranomaisten määrittämässä puitteissa – onko liiketoiminta kannattavaa?
- Toinen aalto ja syksy 2020 – mitä tulee tapahtumaan ja kuinka tästä selviämme?

**MITÄ ON ”UUSI NORMAALI” MAAILMA? MITEN JOHTAMINEN MUUTTUU JA ON MUUTTUNUT JO?**

## Muuttuva johtaminen korona-aikana – aihe kiinnostaa mediaa.

Korona muuttaa työelämää pysyvästi ja pomoilta vaaditaan uusia taitoja. Suomalaisten sydämissä on sellaista, joka nyt pääsee kukoistukseen/ **Yle 21.4.2020**

Yritysjohtajista yhdessä yössä kriisijohtajiksi. Yllätykset tulevat olemaan osa tulevaisuutta/**Kauppalehti 8.7.2020**

Kahdeksan oppia korona-ajan työstä ja johtamisesta/**Kauppalehti 10.8.2020**

Korona-aika on haastanut esimiehiä ja mahdollistanut uutta/ **Akava 11.6.2020**

Koronakevät ei verottanut johtajien uskoa tulevaan – Hyvinvointi lisääntyi, etätyöhön uskotaan jatkossakin/ **Suomen Yrittäjät 8.7.2020**

Korona-aikana vaatimus merkityksellisen suunnan johtamisesta korostuu/ **Talent Vectia 31.3.2020**

Koronasta seuraa myös hyvää – se on katalyytti uudistumiselle/ **Lujabetoni 15.4.2020**

Työkyvyn johtamista poikkeusoloissa/ **Ilmarinen 18.5.2020**

## Korona ja johtamisen uudet opit – mitä korona-aika on opettanut? Kokemuksia ja näkemyksiä ensireaktioista



- Korona ja lockdown olivat shokkeja – kriisijohtamisen mallit ja organisaatiot käyttöön sekä viestintään lisää huomiota
- Nopearytminen johtaminen ja reagointi – hallitus, toimitusjohtaja, johtoryhmä, esimiehet ja viestintä läpi organisaation sekä kokouksia viikoittain
- Likviditeetin turvaaminen ja yrityksen toimintakyvyn säilyttäminen fokuksessa maalis-huhtikuun johtamisessa – miten toimitaan, jos korona tunkeutuu sisään organisaatioon? **KRIISIVAIHE.**

- Erilaisten skenaarioiden luonti vuodelle 2020 ja niiden vaatimien toimenpiteiden määrittely touko-kesäkuussa
- Miten pidetään yritys/julkinen organisaatio koronavapaana? Etätyö, työjärjestelyt tuotanto- ja palveluyrityksissä. Miten varmistetaan koko toiminnan arvoketjun toiminta korona-aikana? **VAKIINNUTTAMINEN UUDESSA TILANTEESSA.**
- Kesä-elokuussa alettiin jo pohtia tulevaisuutta – ”uutta normaalia” ja pidemmän aikavälin skenaarioita sekä myös tulevaisuuden menestystekijöitä. **KATSE LÄHITULEVAISUUTEEN JA HIEMAN PITEMMÄLLEKIN.**



## Skenaariot tulivat johdon työpöydille.

### Suomi-skenaariot 2020-2028 (Eva ) – johtamisen skenaariokehikot

- **Kasvua, kiitos, kasvua!** Teknologia ja kapitalismi nostavat maailman lamasta
- **Vihreä valta.** Seuraava taistelu on ilmastonmuutos. Nyt tarvitaan vihreää teollisuuspolitiikkaa komission johdolla.
- **Sääntö-Suomi.** Globalisaatio on kuollut. Eläköön vahva valtio! Se turvaa rajat ja työpaikat
- **Uudet heimot.** Kaupungit ja alueet ovat tärkeimpiä kuin kansallisvaltio. Kiertotalous ja etätyö ovat arkea.

## **Koronasta seuraa myös sosiaalinen murros – niin on usein käynyt ennenkin vastaavanlaisissa tilanteissa**

- Espanjantaudin jälkeinen työvoimapula vahvisti ammatillista järjestäytymistä.
- Musta surma mursi kirkon valtaa, ymmärrys taudista lisääntyi ja maallinen valta vahvistui.
- Pandemiassa ovat aina eniten kärsineet haavoittuvimmat – yritykset, ihmiset ja kansakunnat, niin nytkin.
- Populismi vahvistuu.
- Reaktiivista politiikkaa – koronaan reagoidaan lyhyen tähtäyksen toimenpiteillä, kun on välttämätöntä. Terveysnäkökulmat dominoivat, talous sopeutuu ainakin aluksi.

- Massiivisessa velkaelvytyksessä pidetään toiminnassa myös walking dead -tyyppisiä yrityksiä – markkinatalous ei toimikaan enää tehokkaasti ja julkisen vallan ohjaus lisääntyy.
- Kansallisvaltiot vahvistuvat, demokratialle tulee rajoitteita, globaali talouden kasvu ja kehittyminen vaikeutuu.
- Suomen vetovoima kasvaa, toimivia instituutioita ja vakautta arvostetaan. Suomi voi onnistua huippulahjakkuuksien rekrytoinnissa kansallisesti ja kansainvälisesti.

## Korona muuttaa liiketoiminnan malleja - management-johtamisen muutoksia

- **Liiketoiminnan strategiset toimintamallit muuttuvat** – yrityksen pitää olla notkea ja kyetä muuttumaan nopeasti sekä ymmärtää, miten tulevaisuudessa menestytään (future proof). On niitä, jotka syyttävät ulkoisia olosuhteita ja niitä, jotka tekevät businesta korona- ja hiilineutraalimaailmassa. Marketkaupan vetovoima vähenee ja kauppa siirtyy feef good – puolelle. Nettikauppa, viinasta käsidesiä, virtuaalikonsertit, take away – ravintolat, last mile-kuljetuspalvelut
- Helsingin Pörssi putosi -30%, ravintoloiden liikevaihto -80%, päivittäistavarakauppa + 15%, teollisuuden -20% ja tapahtumaliiketoiminnan -90%. Kesällä tapahtui toipumista. Missä ovat kasvutoimialat? **Mikä on investointien ja sijoittamisen tuotto ja riski tulevaisuudessa?**
- **Globaalien toimitusketjujen toimintavarmuus arvioidaan uudelleen** – toimitusketjut lyhenevät, ”eurooppalaistuvat”, vaihtoehtoja etsitään ja varaudutaan eri skenaariovaihtoehtoihin. Tehokkuusajattelu saa rinnalleen varmistusajattelun. Kiina-riski kasvaa.

- **Korona pakotti arvioimaan luottamusta lineaarisen kasvun markkinatalouteen uudelleen**, tulevaisuuden näkymät ovat aiempaa ”sumeampia”
- Korona muuttaa yritysten toimintaympäristöä ja toimintamalleja – **uudistumisen ja innovaatioiden merkitys lisääntyy menestystekijöinä.** ” Jos ihmiset pelkäävät epäonnistumisia, he eivät voi olla aidon innovatiivisia. Innovaatiot syntyvät ideoista. Ideat ovat peräisin kokemuksista ja näkemyksistä. Kokemukset ovat ihmisten kokemuksia, erilaisten ihmisten kokemuksia.”
- **Strategista johtamistakin voi tehdä ainakin jossain määrin etätyönä – ”Teams-johtamisen” aikakausi vahvistui ja digiloikka näkyy** liiketoimintamalleissa vahvasti tulevina vuosina. Asiakas on on-line – onko meidän yritys?

- Mihin tarvitaan suuria toimitiloja ja ostoskeskuksia? **Yritysten infrastruktuuri muuttuu etätyön kasvun seurauksena.**
- **Luottamuksen merkitys korostuu koko markkinataloudessa** – uskaltavatko asiakkaat käyttää tuotteita ja palveluita sekä investoida. **Asiakkaiden valta kasvaa entisestään.**
- **Digitaaliviestintä, markkinointi ja digitaalisuuden työntyminen liiketoimintamallien sisään** yhä voimakkaammin muuttaa yritystoimintaa ja myös julkista sektoria tulevana vuosina merkittävästi. **Liiketoiminta vapautuu suuressa määrin ajasta ja paikasta.**



## Ihmisten johtamisessa monia muutoksia –Leadership-johtamisen muutoksia

- **Johtajuuden arvostus – suunnannäyttäminen**, uskonvahvistus, kriisijohtaminen ja yksimielisyyden korostaminen
- **Koronajohtaminen – kriisi- ja muutosjohtamista etänä sumeassa ennustemaailmassa** yrityksen taloudellisten kehitysennusteiden pettäessä – lomauta kaikki, lomauta osa, lamaudu ja älä tee mitään tai laita tekemisen drive päälle
- **Hyvän yrityskulttuurin merkitys** johtamista ja toimintaa ohjaavana tekijänä kasvaa etätyön itseohjautuvassa maailmassa. Käskytyks ja normiohjaus menettävät merkitystään
- **Johtajalle tulee uusia johtamiskanavia** – Whatsapp, Facebook, Messenger, LinkedIn, Instagram, Twitter jne. Onko puhelin enää olemassakaan? Osataanko uusia kanavia käyttää johtamiseen?

- **Johtajista myös deltaljien johtajia – mikromanageeraus, huolenpito henkilöstöstä,** monien toimintojen uudelleen suunnittelu, etätyötekniikan toimimisen varmistus, uusien työntekijöiden uudet perehdyttämismallit ja kirjoitettujen viestien maailma
- **Miten huolehditaan henkilöstön jaksamisessa etätyömaailmassa** – palaako tietokoneen vihreä valo liian usein yölläkin vai eikö se pala edes päivällä?
- **Miten johtaja voi johtaa työkykyä, jos yhteydenpito on vain rajallista?** Käyttöön on otettu yhteisiä aamunavauksia kaikille digiyhteyksin, keskusteluja kaikkien kanssa viikoittain ja jopa etäjumppia
- **Johtajien vaikuttamisvoima johtamiseen heikentyy etätyömaailmassa,** henkilöstön työskentelyn itseohjautuvuuden on kasvettava. Miten tehdään asioita yhdessä etänä?
- **Työyhteisön ja työnannon arvot muuttuvat – yhteisöllisyyden kasvu,** toisista huolehtinen ja on muitakin arvoja kuin talous



## Korona muuttaa johtamista, mutta johtamisen pysyvä ydin säilyy

”Tuossa on luonne, laivan keulassa kyllä,  
kun se syvien yllä, huojuen tänne ja tuonne,  
vaikka vesivuoret ryntää, tietänsä kyntää  
satamaa kohti, kunne johtaa tieto ja tunne.

Huoju, heilu, ole terästä,  
Yritä viikkojen perästä löytää sataman suu,  
Turhuutta viisaus muu.”

(Aaro Hellaakoski)



**Kiitos! Kysymyksiä ja keskustelua.**