ADAPTIIVINEN JOHTAJUUS PANDEMIAN AIKANA MYYNNIN JA MARKKINOINNIN TOIMIALALLA

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Kauppatieteiden kandidaatintutkielma

2021

Maria Grandén

Tarkastaja: Professori Sanna Heinänen

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppatieteet

Maria Grandén

Adaptiivinen johtajuus pandemian aikana myynnin ja markkinoinnin toimialalla

Kauppatieteiden kandidaatin -tutkielma

31 sivua, 6 kuviota, 1 taulukko ja 1 liite

Tarkastaja: Professori Sanna Heinänen

Avainsanat: Adaptiivinen johtajuus, johtajuus, myynti, markkinointi, koronapandemia

Tämän kandidaatintutkielman tavoitteena on selvittää, miten adaptiivinen johtajuus näkyi myynnin ja markkinoinnin toimialalla koronapandemian aikana. Koronapandemian vaikutukset voitiin huomata yksilöllisellä sekä kansallisella tasolla. Monet yritykset joutuivat ahdinkoon ja koronapandemian aiheuttamat muutokset vaativat uudenlaista sopeutumista. Tutkielman tavoitteena onkin avartaa adaptiivisen johtajuuden teoriaa sekä sen ilmenemistä käytännössä. Tutkielmassa pyritään selvittämään, miten koronapandemia on vaikuttanut myynnin ja markkinoinnin esihenkilöiden toimintaan sekä johtamiseen ja miten he ovat sopeutuneet muutokseen. Tutkimus suoritettiin kvalitatiivisena tutkimuksena hyödyntäen puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla kolmea Suomessa myynnin ja markkinoinnin toimialalla työskenteleviä esihenkilöitä.

Tutkielman tuloksissa ilmeni, että johtajan rooli koettiin muuttuneen henkilöstöpainotteisemmaksi ja esihenkilön läsnäolo korostui enemmän kuin ennen. Uusia toimintatapoja syntyi, joista suurin oli etätyömallin käyttöönotto sekä samalla viestintäkanavien muutos. Johtaminen muuttui kuormittavammaksi ja haastavammaksi, sillä koronapandemia loi epävarman työympäristön. Esihenkilöt kokivat sopeutuneensa koronpandemian aiheuttamiin muutoksiin melko nopeasti, vaikka tilanne oli haastava. Adaptiivisuus koettiin johtajan roolissa erittäin tärkeänä ja osana johtajan roolia. Adaptiivisuuden tärkeys korostui koronapandemian seurauksena esihenkilön asemassa.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

School of Business and Management

Business Administration

Maria Grandén

Adaptive leadership during the pandemic in sales and marketing.

Bachelor's thesis

2021

31 pages, 4 figures, 1 table and 1 appendix

Examiners: Associate professor Sanna Heinänen

Keywords: Adaptive leadership, leadership, sales, marketing, Covid-19

The aim of this bachelor's thesis is to examine how adaptive leadership occurs in sales and marketing industry during the Covid-19 pandemic. The effects of the Covid-19 pandemic reached individual and national levels. Many businesses faced distress and the changes caused by the Covid-19 pandemic required a new way to adapt. The aim of this thesis is to broaden the theory of adaptive leadership and its manifestation in practice. This thesis seeks to explore and understand how the Covid-19 pandemic has affected the operation and leadership of sales and marketing leaders and how they have adapted to the change. The empirical part of this thesis was conducted as a qualitative study utilizing semi-structured themed interviews. Data from the study were collected by interviewing three supervisors working in the sales and marketing industry in Finland

The results of this thesis showed that the role of the leader was experienced to become more staff focused and supervisors' presence was emphasized more than before. New ways to operate were created, the largest one being telecommuting model. At the same time communication channels changed. Managing became more stressful and challenging as the Covid-19 pandemic created an uncertain work environment. Adaptivity was perceived in the role of the leader as a very important part. The importance of adaptivity was highlighted in supervisor status as a result of the Covid-19 pandemic.

Sisällysluettelo

1 Johdanto 1
1.1 Tutkielman tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaus 2
1.3 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys 3
1.4 Tutkimuksen rakenne 4
2. Adaptiivinen johtajuus 6
2.1 Määritelmä 6
2.2 Adaptiivisen johtajuuden malleja 9
2.3 Adaptiivinen johtajuus koronapandemian aikana 13
3. Metodologia 16
3.1 Tutkimusmenetelmä 16
3.2 Aineiston keruu ja analysointi 17
4. Tutkimustulokset 20
4.1 Johtajan rooli ennen ja jälkeen pandemiaa 20
4.2 Toimintatapojen muutos 22
4.3 Adaptiivisuus johtajuudessa sekä muutokseen sopeutuminen 24
5. Yhteenveto ja johtopäätökset 27
5.1 Tutkimuksen luotettavuus 29
5.2 Jatkotutkimusaiheita 30
Lähteet 32

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

1 Johdanto

Maailmaa on koetellut viime vuosina maailmanlaajuinen Koronaviruspandemia, toiselta nimeltään COVID-19. Ensimmäinen marraskuuta 2021 mennessä maailmanlaajuisesti on vahvistettu miltei 247 miljoonaa tartuntaa sekä miltei viisi miljoonaa kuolemantapausta (World Health Organization 2021a). Taudin seurauksena monet tutut asiat ovat muuttuneet yksityisessä elämässä niin kuin myös liike-elämässä. Koronapandemia on vaikuttanut yritysten toimintaan sekä maailmantalouteen negatiivisesti, esimerkiksi muovaamalla vaihdantaa sekä maailmanlaajuista liikkuvuutta. (Haleem et al. 2020.) Eri valtioiden hallinnot ovat joutuneet tekemään pikaisia päätöksiä, jotta vakava tauti saataisiin kitkettyä juurineen. Pandemian aikana on otettu useita erityismenettelyjä käyttöön, kuten rajoitetut aukioloajat. (Angrist et al. 2020)

Nykypäivänä liiketoimintaympäristössä organisaatioiden on toimittava muutospaineen alla jatkuvasti muuttuvan ympäristön myötä. Organisaatiolta vaaditaan kykyä mukautua liiketoimintaympäristössä ilmeneviin muutoksiin säilyttääkseen kilpailukykynsä ja asemansa markkinoilla. (Juuti, Rannikko & Saarikoski 2004, 9-10.) Koronapandemia onkin aiheuttanut yrityksille ja organisaatioille painetta mukauttaa toimintojansa sillä kuluttajat ovat joutuneet muuttamaan toimintatapojaan ja omaksumaan uusia. Yritysten on kehitettävä ymmärrystään näihin muuttuviin toimintatapoihin, mikäli he haluavat selvitä pandemiasta vahvemmassa asemassa kuin ennen. Tämä tarkoittaa uutta tapaa muutosten havaitsemiseen ja arvioimiseen, ennen kuin ne tulevat kaikille näkyväksi. (Jacobides & Reeves 2020)

Koronapandemian aiheuttamat muutokset korostavat tarvetta adaptiiviselle johtajuudelle kansallisella ja maailmanlaajuisella tasolla (Ramalingam et al. 2020). Uusi ympäristö vaatii uusia strategioita ja kykyjä sekä johtajuutta, joka laittaa nämä liikkeelle. Adaptiivinen johtajuus, on kyky menestyä muutoksessa. Adaptiivisen johtajuuden avulla organisaatiot menestyvät vaikeissa olosuhteissa eivätkä taannu tai tuhoudu kokonaan. (Heifetz et al. 2009)

1.1 Tutkielman tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaus

Tämän tutkielman aiheena on adaptiivinen johtajuus pandemian aikana, ja aihe on rajattu myynnin ja markkinoinnin toimialalle. Myynti ja markkinointi ovat monelle yritykselle elintärkeitä, sillä markkinoinnilla hankitaan myyntiä, ja myynnillä taas tuottoja. Yritysten perimmäinen ja oletettu tavoite onkin tuottaa voittoa, minkä mahdollistaa myyntituotot. Tämän takia aihe on rajattu koskemaan juuri kyseistä toimialaa. Tutkielman aihe on erittäin ajankohtainen vallitsevan pandemian takia, mikä on aiheuttanut yrityksille painetta, mukauta tilanteeseen. Tutkielman tärkeys korostuu kansantaloudelliseen näkökulmaan, sillä yritysten toiminta ja taloudellinen elinkyky vaikuttaa koko yhteiskunnan toimintaan ja talouteen. Yritykset mahdollistavat työpaikkojen synnyn, tuottavat hyödykkeitä, maksavat veroja sekä käyvät ulkomaankauppaa. Yritysten toiminta mahdollistaa monia asioita kuluttajalle ja sekä yhteiskunnan hyvinvoinnille. Tämän takia yritysten kyky sopeutua koronapandemiaan sekä selviytyä siitä, on tärkeää jokaiselle.

Tutkielmassa analysoidaan johtajien kykyä sopeutua pandemian aikana esiin tulleisiin tilanteisiin. Tutkielman päätavoitteena on selvittää, miten esihenkilöt ovat sopeutuneet pandemian aiheuttamiin muutoksiin sekä miten heidän tapansa johtaa on muuttunut. Tarkoituksena on myös selvittää, ovatko esihenkilöt joutuneet tekemään muutoksia toiminnassaan ja ovatko he kokeneet, että adaptiivisuudesta on ollut hyötyä vallitsevassa tilanteessa. Tavoitteena on myös selvittää, onko sopeutumiskyvystä hyötyä organisaation ulkopuolelta tulevassa muutoksessa sekä minkälaisia toimintatapoja adaptoituu johtajien käyttöön tulevien muutosten johtamisessa.

Tutkimuksen päätutkimuskysymykseksi valikoitui:

Miten myynnin ja markkinoinnin parissa työskentelevät esimiehet ovat adaptoituneet pandemiaan ja sen aiheuttamiin muutoksiin?

Päätutkimuskysymyksen avulla vastataan tutkielman tärkeimpään tavoitteeseen ja pyritään saamaan selville koronapandemian todellisia vaikutuksia johtamiseen ja johtamisen toimintatapoihin.

Tutkimuksen alatutkimuskysymyksiä on yhteensä kaksi ja ne ovat:

Millä tavalla esihenkilöt ovat joutuneet muuttamaan toimintatapojaan ja rooliaan?

Miten adaptiivisuudesta on ollut hyötyä johtamisessa pandemian aikana?

Päätutkimuskysymyksen ohelle on muodostunut kolme alatutkimuskysymystä, joiden avulla saadaan tuettua päätutkimuskysymystä ja sen vastausta. Alatutkimuskysymykset laajentavat ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä ja pääkysymyksestä. Ensimmäinen alatutkimuskysymys kertoo tavoista, joilla esihenkilöt ovat joutuneet muuttamaan toimintatapojaan. Toimintatapojen muutoksella lisätään ymmärrystä adaptiivisuudesta, sillä toimintatapojen muutoksella sopeudutaan vallitsevaan tilanteeseen. Toisella alatutkimuskysymyksellä saadaan vastaus adaptiivisuuden hyödyistä johtamisessa pandemian aikana.

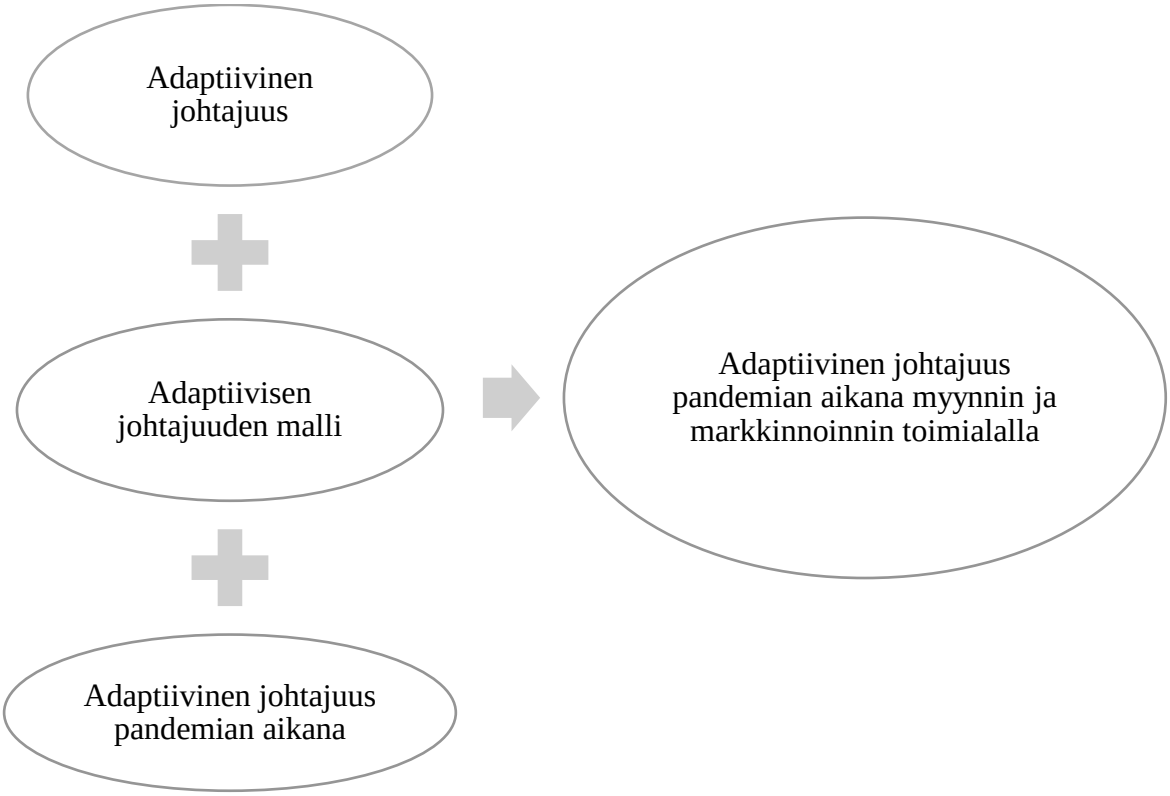
Tutkielma on rajattu niin, että adaptiivista johtajuutta käsitellään myynnin ja markkinoinnin esihenkilöiden näkökulmasta. Tutkimuksesta on jätetty muilla toimialoilla toimivien esihenkilöiden näkökulma pois aiheen rajaamiseksi. Muiden esihenkilöiden haastatteleminen tekisi tutkimuksesta liian laajan tai liian ontuvan tutkimuksen kokoon nähden. Tutkimuksessa keskitytään eritoten esihenkilöiden kokemukseen koronapandemian aiheuttamiin muutoksiin ja niihin sopeutumiseen. Tutkimusta on toimialarajauksen lisäksi aikarajattu koronapandemian ajalle. Organisaatiot kokevat jatkuvasti muutoksia, joko sisäisten tai ulkoisten vaikutusten seurauksena. Tutkimuksen kokoon nähden ei olisi mielekästä tutkia adaptiivista johtajuutta organisaatiossa yleisestä näkökulmasta. Tutkimus on sen takia rajattu koskemaan yhtä isoa ja laajaa ulkoista muutosta, koronapandemiaa. Koronapandemia on myös rajauksena mielenkiintoinen sen takia, että samanlaista täysin vastaavaa tilannetta ei ole ollut nyky-yhteiskunnassa organisaatioilla vastassa.

1.3 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkielman teoreettinen viitekehys koostuu tutkimuksen keskeisistä käsitteistä ja aihepiireistä. Teoriaosuudessa käsitellään adaptiivista johtajuutta aiheesta kirjoitetun kirjallisuuden, artikkelien, sähköisten julkaisujen sekä aiempien tieteellisten tutkimusten pohjalta.

Aihepiirien käsittely sopeutetaan tutkimuksen kokoon ja sen kannalta relevanttiin laajuuteen sekä syvyyteen.

Teoreettisen viitekehyksen (Kuvio 1) perustana toimii sopeutumiskykyinen johtajuus, mitä se tarkoittaa käytännössä ja minkälaisia piirteitä siihen kuuluu. Toinen osio rakentuu adaptiivisen johtajuuden malleista. Viimeisessä osiossa käydään läpi adaptiivista johtajuutta pandemian aikana, jota käsitellään aiempien tutkimusten pohjalta.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkielma koostuu johdannosta, teoriaosuudesta sekä empiriasta. Tutkimuksessa on viisi pääkappaletta. Tutkielma alkaa johdannolla, jossa käydään läpi tutkimuksen aihe, tavoitteet, ja tutkimuskysymykset. Johdannossa myös esitetään tutkimuksen aiheen rajaus sekä teoreettinen viitekehys, jossa esitellään tutkimuksen teoriaosuus. Johdannon jälkeen alkaa teoriaosuus, joka muodostuu yhdestä pääluvusta. Toisessa pääluvussa käydään

sopeutumiskykyisen johtajuuden käsitettä ja aiempaa kirjallisuutta läpi sekä aiempia tutkimuksia sopeutumiskykyisestä johtajuudesta pandemian aikana. Teoriaosuuden jälkeen, kolmannesta pääluvusta alkaa empiriaosuus, jossa käydään läpi tutkimusmenetelmä ja -aineistoa. Tutkielman neljännessä pääluvussa esitellään tutkimustulokset ja tutkielman viimeisessä, kuudennessa pääkappaleessa esitetään tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset sekä käydään läpi jatkotutkimusmahdollisuudet sekä tutkimuksen luotettavuus.

2. Adaptiivinen johtajuus

Organisaatioiden toiminnassa tapahtuu usein muutoksia, joko organisaation omasta halusta tai organisaation ulkopuolisten tahojen toimesta. Organisaatioissa onkin tärkeää sopeutua muutokseen ja sen toteutukseen, jotta se ei taannu tai tuhoudu. Tässä kappaleessa esitellään johtajuus käsitteenä, sopeutumiskykyisen johtajuuden käsite, sopeutumiskykyisen johtajuuden piirteet eri tutkijoiden teorioiden ja tutkimusten pohjalta.

Johtajuus on yksi niistä käsitteistä, jota on todella vaikea määritellä. Johtajuudella on melkein yhtä montaa erilaista määritelmää kuin on henkilöitä, jotka ovat yrittäneet määritellä sen käsitettä. (Silva 2016) Nykykirjallisuudessa johtajuudella on useita selityksiä, teorioita, luokituksia ja määritelmiä. Johtajuuden eri ulottuvuuksien luokitteluun ja selvittämiseen on käytetty merkittävästi vaivaa suorittamalla tutkimuksia johtamistyyleistä ja käyttäytymisestä sosiaalisissa tilanteissa ja organisaatioissa. Vuosien saatossa ajattelun ja tutkimusten kehittyessä, monet tutkijat ovat yksimielisesti luoneet käsityksen, että johtajuus on joustava kehitysprosessi. Jokaisen uuden tutkimuksen rakentuessa on harvoin jätetty huomiotta tämä yksimielinen käsite. (Zakeer et al. 2016)

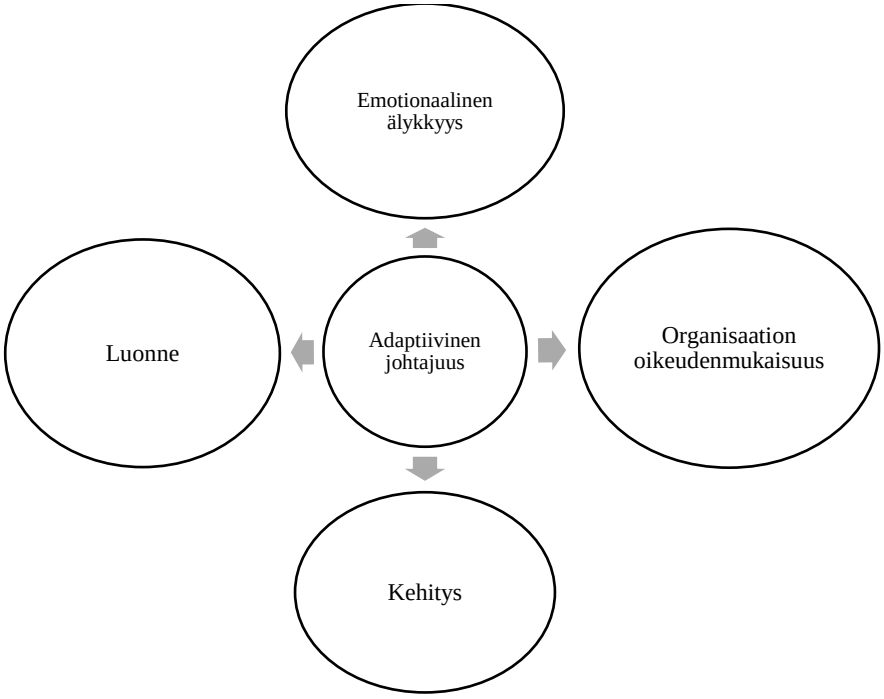
Kiurun (2009) mukaan johtaja on lähtökohtaisesti esihenkilö, joka toimii johtoasemassa ja johtaa vastuullaan olevia henkilöitä kohti organisaation asettamia tavoitteita kohti. Johtajalla on hallinnollinen ja juridinen vastuu alaisistaan. Yksinkertaisimmillaan johtajuuden voidaan ajatella olevan kykyä vaikuttaa muihin, jotta saavutetaan asetetut tavoitteet (Hughes 2009). Johtajuus on kehittyvä käsite, mutta se voidaan määritellä vuorovaikutteiseksi prosessisiksi, joka saa alkunsa, kun tietyssä ympäristössä henkilöt hyväksyvät jonkun johtajakseen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Kyseinen määritelmä sopii moderniin johtajuuden käsitteeseen. (Silva 2016)

2.1 Määritelmä

Nykyajan johtajille on tullut jatkuvaksi haasteeksi sopeutua ja selviytyä muutoksesta. Useilla eri aloilla ilmenee muutospaineita, ja johtajat huomaavat, että perinteiset käsitykset organisaation muutoksesta eivät ole enää ajan tasalla. Muutoksen nopeuden ja

monimutkaisuuden kasvaessa, on tullut ilmiselväksi, että muutoksien johtaminen ei pelkästään riitä vaan tarvitaan myös sopeutumista. (Glover, Friedman & Gordon 2002a) Kuten Dunn (2020) mainitsee, sopeutumiskykyiset käytännöt sopeutuvat monimutkaisiin ympäristöihin, joissa on tarve testata sekä löytää uutta. Adaptiivisilla lähestymistavoilla pystytään käsittelemään monimutkaisuutta, arvaamattomuutta ja muutoksia.

Ensimmäisen kerran adaptiivisen johtajuuden käsitteen esitteli Ronald Heifetz vuonna 1994 kirjassaan ’’ Leadership without easy answers’’. Heifetz (1994) koki tarpeelliseksi kehittää uuden johtamismuodon, joka edisti ihmisten sopeutumiskykyä. Aiemmin oli totuttu, että ongelmiin puututaan hiearkisen auktoriteetin kautta. Uuden johtamismuodon painopiste on johtajan roolissa mobilisoida seuraajiaan kohtaamaan vaikeat haasteet ja menestyä. (Heifetz et al. 2009, 14) Heifetzin teorian ensisijainen ja suurin ero nykyaikaisiin vaihtoehtoihin on adaptiivisten johtajien käyttäytymisen painotus. Toisin kuin monissa muissa teorioissa painotus sijoittuu erityisiin ja tietynlaisiin yksittäisiin johtamisen piirteisiin tai ominaisuuksiin. (Northouse 2016) Adaptiivisten johtajien tulisi käyttäytymisellään kannustaa alaisiaan kohtaamaan ja ratkaisemaan haasteita motivaatiolla, organisoinnilla, mobilisoinnilla ja keskittymisellä. (Heifetz 1994) Heifetz et al. (2009) ovat esitelleet adaptiivisen johtajuuden neljä pääperiaatetta, jotka esitellään kuviossa 2.



Kuvio 2. Mukaillen Heifetz et al. (2009) Adaptiivisen johtajuuden neljä pääperiaatetta

Emotionaalisella älykkyydellä tarkoitetaan kykyä tunnistaa omat ja muiden ihmisten tunteet. Tällä taidolla adaptiivinen johtaja pystyy rakentamaan luottamusta muiden kanssa ja edistämään laadukkaiden suhteiden syntyä. **Organisaation oikeudenmukaisuus** on toinen adaptiivisuuden johtajuuden perusperiaatteista. Oikeudenmukaisuudella pyritään edistämään rehellisyyttä organisaatiokulttuurissa. Adaptiiviset johtajat ovat valmiina vastaamaan muiden ihmisten näkemyksiin ja vakuuttamaan, että heitä arvostetaan ja kunnioitetaan. (Heifetz et al. 2009)

Kehitys viittaa adaptiivisen johtajuuden edellytyksiin oppia uusia asioita. Mikäli jokin kokeiltu strategia ei tuota toivottuja tuloksia, adaptiivisen johtajan tulee etsiä uusia strategioita, jotka toimivat. Uusien strategioiden avulla työntekijät ja koko organisaatio kokevat kehitystä ja kasvua. Viimeisenä pääperiaatteena on **luonne**. Adaptiivisella johtajalla tulee olla avoin ja luova luonne. Adaptiiviset johtajat eivät ole aina oikeassa, mutta he ansaitsevat työntekijöidensä kunnioituksen toimimalla itse omien sanojensa mukaan. (Heifetz et al. 2009)

Adaptiivisen johtajuuden teorian ytimessä on tunnistaa haasteiden sekä ongelmien luonne. Haasteet jaetaan teknisiin ja adaptiivisiin haasteisiin, sekä niiden yhdistelmiin. Tekniset haasteet ovat yksittäisiä, helppoja ja rutiininomaisia. Adaptiiviset haasteet taas ovat oppimista ja luovuutta vaatia haasteita. Tekniset haasteet perustuvat protokollaan, menettelyihin, sääntöihin ja määräyksiin niiden ratkaisemiseksi. Adaptiiviset haasteet taas tukeutuvat dynaamisiin, ihmiskeskeisiin ratkaisuihin. Tekninen haaste on usein ratkaistavissa jo olemassa olevin keinoin, vaikka se olisikin vaikea ja monimutkainen. Tekninen haaste voi vaalia korkeaa tietämystä, mutta alkuvaiheessa tiedetään lopputulos ja miten se saavutetaan. Adaptiivinen haaste vaatii uusia keinoja ratkaista ongelma sekä uusia toimintamalleja, mikä edellyttää muutoksia organisaation ja henkilöstön toimintatavoissa. (Heifetz et al. 2009, 49) (Heifetz & Linsky 2011, 28–33) Heifez ja Laurie (1997) toteavat, että sopeutumiskykyisessä johtajuudessa johtajat mobilisoivat seuraajansa ratkaisemaan ongelmia eivätkä ratko niitä heidän puolestansa. Adaptiivisia haasteita on vaikea tunnistaa tai ratkaista perinteisten johtorakenteiden tai organisaatiojärjestelmien kautta. Haasteet, joissa tarvitaan adaptiivisuutta edellyttävät johtajia ratkaisemaan ja voittamaan haasteet yhteistyössä. Sen seurauksena ympäristö kannustaa tutkimista, innovaatioita ja sopeutumista. (Heifetz 1994) (Uhl-Bien et al. 2007)

Nykypäivänä johtajat kohtaavat haasteita komplekseissa ympäristöissä toimimiseen. Näitä ovat monimutkaisten ongelmien ratkaiseminen kollektiivisesti, ajallaan sekä

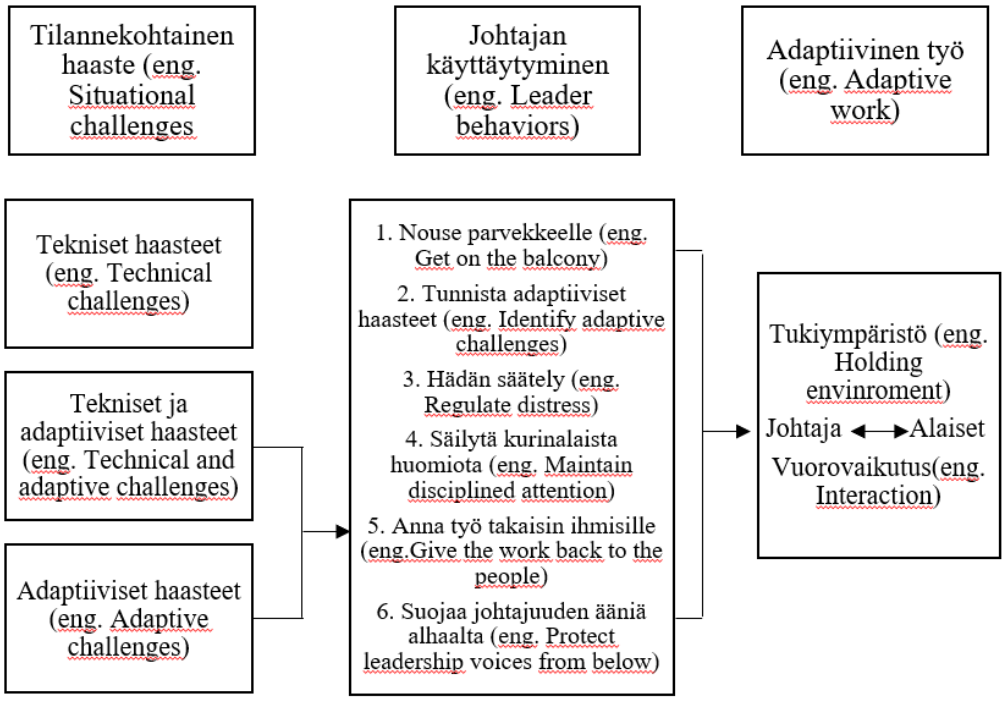
innovatiivisesti. Kyseiset ongelmat ja haasteet vaativat uudenlaista johtajuutta, joka ei sovi oikeastaan minkään olemassa olevan teorian muottiin. Tämän seurauksena syntyi johtamisen malli, joka pitää sisällään kontingenssi-, transformaatio- ja kompleksisuusteorian piirteitä, nimitetään sopeutumiskykyiseksi johtamiseksi. (Cojocar 2009) Lichtenstein et al. (2006) määrittävät sopeutumiskykyisen johtajuuden olevan interaktiivinen tapahtuma, jossa käyttäytyminen, toimintatavat sekä tieto muuttuvat. Tämän seurauksena organisaatiosta tulee muutosherkempi ja sopeutuvaisempi. Sopeutumiskykyinen johtajuus auttaa organisaatioita ja yksilöitä kohtaamaan, sopeutumaan ja menestymään muuttuvissa sekä haastavissa olosuhteissa.

Sopeutumiskykyiset johtajat pyrkivät nopeasti laittamaan liikkeelle tietoa, kannustavat kollegoitaan toimimaan sekä reagoivat muutosta koskeviin tarpeisiin. Tämän takia mukautuva organisaatio pystyy reagoimaan nopeasti yllättäviin ilmeneviin mahdollisuuksiin ja vaatimuksiin. (Dunn 2020) Sopeutumiskykyinen johtajuus on käytännönläheinen tapa ratkaista liiketoiminnan ongelmia. Se ohjaa johtajia keskittymään ja tunnistamaan liiketoiminnan tärkeitä puolia sekä omaksumaan uusia lähestymistapoja. Sopeutumiskykyiset johtajat luovat yhteisen tarkoituksen tunteen ja johtavat komennon ja hallinnan sijaan vaikutusvallalla. Nämä johtajat keskittyvät kestävään menestykseen sekä yritykselle että sen ulkopuoliselle sidosryhmäverkostolle (Torres et al. 2015) Sopeutumiskykyiset johtajat ovat proaktiivisia ja ennakoivat muutoksen. Tämä mahdollistaa muutokseen valmistautumisen ja useimmiten sen ohjaamisen haluamaansa suuntaan. Nämä ovat välttämättömiä kykyjä henkilöille, joiden vastuulla on liiketoiminnan tai organisaation johtaminen nykyisellä nopean tahdin vuosituhannella. (Govindarajan 2016)

2.2 Adaptiivisen johtajuuden malleja

Northouse (2016) esitteli adaptiivisen johtajuusmallin perustuen Heifetzin ja hänen kollegoidensa tutkimukseen. Niin kuin kuviossa 3. esitetään, adaptiivinen johtajuus pitää sisällään kolme komponenttia. Nämä kolme komponenttia ovat; a) tilannekohtainen haaste (eng. situational challenge), b) johtajan käyttäytyminen (eng. leader beahviors) ja c) mukautuva/adaptiivinen työ (eng. adaptive work). Niin kuin kuvassa 1. esitetään, adaptiivisen johtajan käyttäytyminen toimii yleisenä ohjenuorana ja apuna alaisille haasteiden ja niistä aiheutuvien muutosten kohtaamisessa. Numerojärjestyksestä huolimatta johtajan

käyttäytymismalleissa saattaa olla päällekkäisyyksiä milloin tahansa ja niiden tulisi heijastaa johtajan yleistä asennetta.



Kuvio 3. Mukaillen Northouse (2016, 261) Adaptiivisen johtajuuden malli

Kuviossa 3. **Nouse parvekkeelle** kuvastaa johtajan tarvetta tarkastella nykytilannetta kauempaa tilanteen arvioimiseksi. Tavoitteena on kehittää näkökulmaa ympäristöstä ja tilanteesta ilman, että heti ryhtyy suoraan toimintaan. Organisaatioympäristössä päivittäinen toiminta voi estää johtajan kykyä tarkkailla yksityiskohtia. Tämän takia näkökulman luominen on välttämätöntä johtajalle, jotta he voivat mobilisoida työntekijöitään kohti adaptiivista työtä. (Heifetz & Laurie, 1997)

Tunnista adaptiiviset haasteet tarkoittaa, että johtaja kehittää valmiuttansa erottaa tekniset ja adaptiiviset haasteet toisistaan. Isoimpia johtamisvirheitä on haasteen virheellinen diagnosoiminen. On tärkeä tunnistaa, onko kyseessä adaptiivinen haaste vai tekninen, jotta voidaan soveltaa oikeaa johtamistyyliä tilanteessa. (Northouse 2016)

Hädän säätely on yksi johtajan käyttäytymismalleista. Muutoksen tarve ja sen toteuttaminen nopealla tahdilla ja korkeilla vaatimuksilla voi saada alaiset hämilleen, mikä johtaa organisaatioiden sosiaalisen tasapainon heilahteluun. Siksi johtajan rooliin kuuluu säännellä emotionaalisen ja sosiaalisen volatiliteetin tasoa. (Heifetz & Laurie 1997) (Heifetz 1994)

Adaptiivisessa johtamismallissa on kolme strategiaa, joita käytetään hädän säätelyyn: 1. luodaan tilaympäristö, 2. tarjotaan suuntaa, suojaa, orientaatiota, produktiivisia normeja ja konfliktien hallintaa ja 3. henkilökohtaisen hädän säännöstely. (Northouse 2016) Tilaympäristön luomisella tarkoitetaan turvallista ympäristöä, jossa voidaan keskustella muutosprosessin ongelmista välttämättä todellisia ongelmia. Henkilökohtaisen hädän säännöstelyllä tarkoitetaan johtajan kykyä säännöstellä omaa stressiään. Pohjimmiltaan johtajan on kehitettävä emotionaalista kestävyyttä sietääkseen epävarmuutta, ärsytystä ja tuskaa muutoksessa. (Heifetz & Laurie 1997)

Säilytä kurinalaista huomiota) tarkoittaa, että johtajan on adaptiivisessa muutosprosessissa kannustettava alaisiaan pysymään sitoutuneina työhön. Muutosprosessin luonnollisen epävakauden vuoksi monet työntekijät välttävät työntekoa vähentääkseen stressiä. Tämän takia johtajan tulisi käyttää aiemmin mainittua parvekenäkymää perspektiivin luomiseksi. Näin johtaja voi havaita erilaisia työn välttämisen muotoja, kuten ongelmien huomiotta jättämistä, epäkreditointia tai merkityksettömien työtehtävien parissa työskentelyä. (Heifetz 1994) (Heifetz & Laurie 1997)

Anna työ takaisin ihmisille) mahdollistaa työn jakautumisen adaptiivisessa muutoksessa. Johtajuuden houkutus on toimia päättäväisesti, mutta tämä toiminta suojelee tarpeettomasti seuraajia taakalta, epämukavuudelta ja muutoksen välttämättömyydestä. Johtajien tulisi antaa ihmisille mahdollisuus ratkaista ongelmia ja ottaa enemmän vastuuta tuloksista. **Suojaa johtajuuden ääniä alhaalta**) on adaptiivisen johtajuuden viimeinen käyttäytymismalli kuvassa 1. Tällä tarkoitetaan organisaation sisällä marginalisoituneiden yksilöiden mielipiteiden suojelemista. Tämä mahdollistaa kaikkien mielipiteiden kuulemisen. Johtaja hallitsee tilannetta jäsenten välisen avoimen vuoropuhelun avulla, joka kannustaa vastakkaisiin ja monipuolisiin mielipiteisiin. (Heifetz 1994) (Heifetz & Laurie 1997)

Northousen (2016) lisäksi muut tutkijat ovat myös kehittäneet adaptiivisen johtajuuden malleja. Esimerkiksi Ramalingman et al. (2020) esittävät sopeutumiskykyisen johtajuuden neljä A:ta, joiden avulla vastataan ja mukaudutaan vastaantulevaan kriisiin. Oheisessa kuviossa (Kuvio 4.) esitetään nämä neljän A:n periaatteet, joiden avulla organisaatio voittaa haasteet ja selviää niistä taantumatta. Organisaatioiden johtajien on jatkuvasti päätösten tuloksista opittava mukauttamaan ja arvioimaan toimintojaan. Tämä edellyttää selkeitä prosesseja parhaiden toimintavaihtoehtojen määrittämiseksi vastaantulevissa kriiseissä.

Anticipation: Ennakoidaan todennäköisiä tulevia trendejä, tarpeita sekä vaihtoehtoja

Articulation: Artikuloidaan näitä tarpeita rakentaen ymmärrystä ja tukea toiminnalle

Adaption: Sopeudutaan niin, että opitaan jatkuvasti ja mukautetaan reaktioita tarpeiden mukaan

Accountability: Vastuullisuus, joka näkyy avoimuudessa haasteille ja palautteelle sekä päätöksentekoprosessin läpinäkyvyydessä

Kuvio 4. Adaptiivisen johtajuuden neljä A:ta (Mukailtu Ramalingman et al. 2020)

Edellä mainitun neljän A:n periaatteen lisäksi Glover et al. (2002b) mainitsevat neljä sopeutumiskyvyn periaatetta, jotka toimivat ainesosina mukautumispotentiaalin luomiseen. Glover et al. (2002b) uskovat, että kun organisaatio tai johtaja tietoisesti kehittää näitä periaatteita heidän kykynsä sopeutua nykyajan globaalissa ympäristössä paranee. Kyseiset neljä periaatetta on esitetty alla olevassa kuviossa (Kuvio 5.)

Reaktiotyyppi 1: Kulttuurinen ansa (eng. Response type 1: The Cultural Trap)

Reaktiotyyppi 2: Luonnonvalinta (eng. Response type 2: Natural Selection)

Reaktiotyyppi 3: Intuitiivinen näkemys (eng. Response type 3: Serendipity)

Reaktiotyyppi 4: Maksimaalinen mukautuva kapasiteetti (eng. Response type 4: Maximum Adaptive Capacity)

Kuvio 5. Neljä adaptiivisuuden periaatetta (Mukailtu Glover et al. 2002b)

Reaktiotyyppi yksi esiintyy silloin, kun johtaja kokee alhaisen mukautumistason ja alhaisen assimilaatiotason ympäristönsä muutoksiin. Ympäriltä tulevaa tietoa ei hyväksytä tai käsitellä, mikä johtaa siihen, ettei ole halua tai ymmärrystä muuttaa toimintatapoja muuttuneessa ympäristössä. Reaktiotyyppi kaksi esiintyy silloin, kun johtaja kokee alhaisen mukautumistason ja korkean assimilaatiotason muuttuvassa ympäristössä. Organisaatioon tulee tietoa, mutta sitä hyödynnetään vain vähän. Johtajat keräävät tietoa, mutta eivät pysty tai halua tehdä muutoksia toimintatapoihin. (Glover et al. 2002b)

Kolmas reaktiotyyppi esiintyy silloin kuin johtaja kokee korkean mukautumistason ja alhaisen assimilaatiotason ympärillä tapahtuvaan muutokseen. Johtaja tekee oleellisia muutoksia organisaatiossa, mutta ei kerää tärkeää tietoa ympäristön muutoksesta ja sen aloitteesta. Onnistunut sopeutuminen johtuu tässä reaktiotyypissä joko onnesta tai sattumasta. Johtaja on valmis kokeilemaan uusia ideoita, ilman ymmärrystä toimiiko ne. Viimeinen eli neljäs reaktiotyyppi esiintyy silloin kun johtajalla on korkea assimilaatiotaso ja korkea mukautumistaso, eli maksimaalisin mukautuvuuden kapasiteetti. Tässä reaktiotyypissä johtaja kerää kriittistä tietoa ympäristöstä ja onnistuneesti toteuttaa muutokset tämän tiedon pohjalta. Johtaja omaksuu tiedon, jotta molemmat organisaatio sekä johtaja voivat sopeutua niin kuin tilanne vaatii. (Glover et al. 2002b)

2.3 Adaptiivinen johtajuus koronapandemian aikana

Koronapandemiassa on kyse COVID-19 taudista, jota aiheuttaa SARS-CoV-2 virus. Virus sai alkunsa Kiinan Wuhanissa, mutta levisi nopeasti ympäri maailmaa. Maailman terveysjärjestö WHO julisti COVID-19 pandemiaksi maaliskuussa 2020. (Ciotti et al. 2020) Covid-19-pandemia kehittyy jatkuvasti, ja johtajat kohtaavat arvaamattomuutta, epätäydellistä tietoa sekä tarpeen luoda ja tunnistaa vastauksia uusissa tuntemattomissa tilanteissa. Samanaikaisesti johtajien on pidettävä mielessä koronapandemian moniulotteinen luonne, joka vaikuttaa moneen osa-alueeseen, kuten terveyteen, talouteen, poliittisiin, sekä kulttuurillisiin seikkoihin. (Ramalingman et al. 2020) Sopeutumiskykyinen johtajuus on toiminut keinona mukautua koronapandemian aiheuttamiin muutoksiin. Tieteellisessä kirjallisuudessa adaptiivista johtajuutta koronapandemian aikana on ehditty julkaista erittäin rajallisissa määrin eri ympäristöissä.

Bagwell (2020) tutki opiskeluympäristössä sopeutumiskykyistä johtajuutta. Hänen mukaansa koronaviruspandemian aiheuttamat nopeat muutokset asettavat edelleen poikkeuksellisia haasteita koulujen johtajille. Koulujen johtajat joutuivat miettimään uudelleen tarvittavien muutosten luonnetta opettajien ja opiskelijoiden tukemiseksi uusien tekniikoiden ja teknisten taitojen omaksumisessa opetuksen ja oppimisen navigoimiseksi virtuaaliympäristössä. Bagwellin (2020) mukaan koulujen johtajat, jotka ottavat käyttöön sopeutumiskykyisen johtamisen lähestymistavan ja hyödyntävät sen keskeisiä johtamiskäytäntöjä, voivat tukea koulujaan navigoidessaan epävarmojen koulutusympäristöjen haasteissa samalla mukautuen.

Laur et al. (2020) mukaan sopeutumiskykyisestä johtajuudesta on tullut tärkeä taito terveydenhuoltojärjestelmien johtajille sopeutumisessa COVID-19-pandemiaan, etenkin kun uutta tietoa ilmenee ja tapausten määrä vaihtelee. Adaptiivista johtamislähestymistapaa on kuvattu iteratiiviseksi prosessiksi, jossa kerätään laaja käsitys tilanteesta, tulkitaan useista suunnista saatujen tietojen merkitystä, sekä ryhdytään heti toimeen. Laur et al. (2020) suorittivat tapaustutkimuksen, jossa tutkittiin kolmea kääntökohtaa COVID-19 etävalvontaohjelman käynnistämisessä. Heidän mukaansa adaptiivinen johtajuus auttoi tiedottamaan strategisista päätöksistä. Tämä tarjosi puitteet sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille keksiä vaihtoehtoja muuttuvien tarpeiden ratkaisemiseksi. Heidän suorittama tutkimus antaa konkreettisen esimerkin siitä, kuinka adaptiivinen johtaminen terveydenhuollossa voi tukea tärkeitä tuloksia epävarmuuden aikoina.

Santra ja Alat (2021) tutkivat adaptiivista johtajuutta myös terveydenhuollon parissa. Heidän tutkimuksensa rajattiin koskemaan lääkäreiden adaptiivista johtajuutta pandemian aikana. Tutkimuksessaan he löysivät viisi teemaa, joista ensimmäinen on ydinjohtajuus. Ydinjohtajuus osoittaa, että lääkärit kokevat johtajat oppijoina, kouluttajina ja sosiaalisina olentoina. Toinen teema eli mukautuvat haasteet kuvastavat lääkäreiden kohtaamia pandemiaan liittyviä haasteita. Näitä ovat esimerkiksi ammatilliset vaatimukset, tiedon ylikuormitus ja sosiokulttuuriset tekijät. Tutkimuksen kolmas teemaa heijastaa adaptiivista työtä lääkäreiden keskuudessa pandemian aikana. Tähän adaptiiviseen työhön lukeutuu uuden oppiminen, näkökulmien muuttaminen ja turvallisen työympäristön luominen. Neljäs ja tutkimuksen olennaisin teema kuvaa adaptiivista johtajuutta. Adaptiivinen johtajuus ja sen vaikutus ilmeni lääkärien keskuudessa ahdistuksen säätelynä, suunnan tarjoamisena, yhteistyön

edistämisenä, strategisena visiona ja viestintätaitoina. Nämä adaptiivisen johtajuuden mallit edesauttoivat koronapandemiasta aiheutuneisiin muutoksiin adaptoitumista.

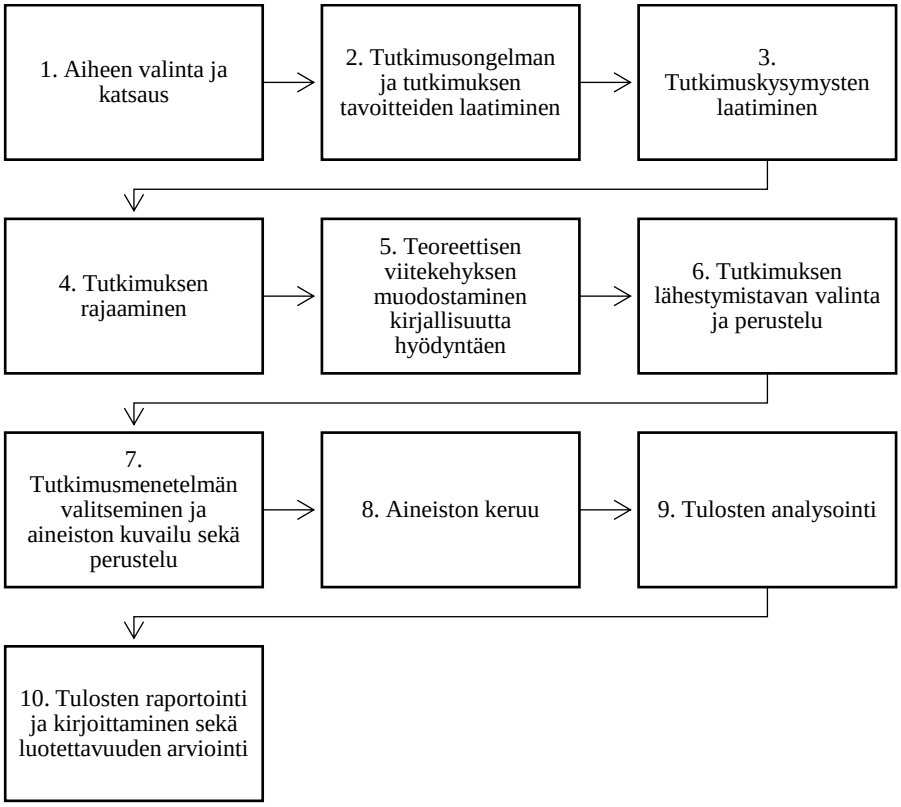
3. Metodologia

Tässä kappaleessa esitellään tutkielman tutkimusmenetelmä sekä tiedonkeruumenetelmä. Kappaleessa käydään myös läpi tutkimusaineisto ja sen analysointia sekä esitellään tutkimuksen haastateltavat henkilöt kunnioittaen heidän anonymiteettiään.

3.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus on suoritettu laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Adaptiivista johtajuutta ei ole mielekästä tutkia määrällisesti, ja se vaatii aiheena laadullisen tutkimuksen tarjoamat yksityiskohtaisemmat ja syvällisemmät puitteet tutkittavan ilmiön ymmärtämiseen. Laadullisen tutkimuksen avulla saadaan useimmiten yksityiskohtaisempi ja syvällisempi ymmärrys tutkittavasta aiheesta, kuin määrällisessä kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Laadulliselle tutkimukselle ei ole olemassa yhtä oikeaa määritelmää, vaan se useimmiten määritellään tutkimusmenetelmillä. Näitä tutkimusmenetelmiä on karkeasti jaoteltuna neljä; haastattelut, dokumentit, havainnointi ja keskusteluaineistot. Tutkimusmenetelmä valitaan sen mukaan, mitä tietoa etsitään sekä miten ja mistä tietoa etsitään. (Koskinen et al. 2005, 45)

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkittavien kohteiden näkökulmasta tutkimuskohteena olevia ilmiöitä. Tämän takia laadullinen tutkimus perustuu määrän sijasta laatuun. Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan syitä tietyn ilmiön tai tapahtuman pohjalla. Laadullisessa tutkimuksessa subjektiivisuuden korostaminen astuu esiin arvokysymyksenä ja objektiivisuutta ei laadullisessa tutkimuksessa hyödynnetä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 179, 188–189.) Laadullinen tutkimus voidaan jakaa kymmeneen vaiheeseen, kuten kuviossa 6. on esitetty. Laadullisen tutkimuksen rakenne on joustava, mikä johtaa vaiheiden osittaisiin päällekkäisyyksiin tutkimuksen aikana. (Puusa & Juuti 2020, 10–11)



Kuvio 6. Laadullisen tutkimuksen vaiheet (mukaillen Puusa & Juuti 2020, 10-11)

3.2 Aineiston keruu ja analysointi

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui puolistrukturoidut teemahaastattelut, sillä muut haastattelumuodot joko rajaisivat keskustelua liikaa tai liian vähän. Kyseisellä menetelmällä voidaan varmistaa haastateltavien omat näkökulmat ja laajat vastaukset keskustelussa. Puolistrukturoitu teemahaastattelu on kauppatieteissä paljolti käytetty kvalitatiivinen tiedonkeruumenetelmä, sillä se mahdollistaa tilanteessa mukautuvaa keskustelua haastattelijan ja haastateltavan välille vallitsevaa teemaa mukaillen. (Koskinen et al. 2005, 10) Haastattelujen avulla pyritään saamaan selkeä kuva tutkittavasta ilmiöstä ja kerätä tarpeeksi laajasti tietoa, jonka avulla pystytään vastaamaan tutkimuskysymyksiin.

Tutkimuksen empiirinen osuus on toteutettu haastattelemalla kolmea Suomessa toimivaa tulosvastuullista esihenkilö, jotka toimivat myynnin ja markkinoinnin toimialalla. Kaikki haastateltavat esihenkilöt työskentelevät kooltaan suurissa yrityksissä, ja ovat toimineet esimiehinä useita vuosia. Haastateltavat henkilöt sopivat tutkimukseen asemansa, roolinsa ja

vastuunsa takia. He ovat koronapandemiaa ennen ja sen aikana toimineet esihenkilöinä, ja näin ollen ymmärtävät tutkittavan aiheen sekä osaavat vastata tutkimuskysymyksiin tarpeellisilla tiedoilla. Haastateltavien henkilöiden taustatiedot on esitetty taulukossa 1. Haastattelut olivat luonteeltaan puolistrukturoituja haastatteluita. Puolistrukturoiduissa haastatteluissa tutkija laatii kysymykset valmiiksi, mutta valmiit vastausvaihtoehdot puuttuvat, jolloin haastateltava vastaa kysymyksiin omin sanoin.

Haastattelut toteutettiin joko Teams-videopuhelun välityksellä tai kasvotusten ja haastattelutilanteisiin osallistuivat vain tutkija ja haastateltava. Jokainen haastattelu tallennettiin, joko äänityksenä tai videotallenteena. Myöhemmin haastattelut litteroitiin kirjalliseen muotoon, jotta niitä pystyttiin analysoimaan. Haastattelurunko (liite 1) etenee loogisessa järjestyksessä, ja se esitettiin haastateltaville täysin samassa järjestyksessä. Haastateltaville lähetettiin etukäteen sähköpostilla haastattelukysymykset, jotta he pääsivät tutustumaan kysymyksiin ja samalla tutustua tarkemmin tutkittavaan aiheeseen. Haastattelutilanteen alussa käytiin vielä läpi tutkittavaa aihetta tarkemmin sekä tutkielman tarkoitusta. Haastateltaville käytettiin ’’adaptiiviinen’’- sanan lisäksi sen synonyymia ’’sopeutumiskykyinen’’, sillä se on selkeämpi ja tuttavallisempi termi.

Haastateltava	Työnkuva	Yrityksen koko (liikevaihdon perusteella)	Ikäluokka	Sukupuoli	Työkokemus esimiehenä
Haastateltava A	Pilvipalveluiden infrastruktuurin johtaja.	Suuryritys	50-60	Mies	Noin 20. vuotta
Haastateltava B	Tulosvastuullinen esihenkilö, jonka vastuulla on yksikön tulos (kattaa myynnin ja kulut).	Suuryritys	50-60	Nainen	Noin 16. vuotta
Haastateltava C	Tulosvastuullinen esihenkilö, joka toimii markkinointipäällikkönä. Vastaa kahdeksan hengen brändinhallinta-markkinointi tiimistä.	Suuryritys	50-60	Mies	Noin 15. vuotta

Taulukko 1. Haastateltavien taustatiedot

Haastateltavat pysyvät tutkielmassa anonyymeinä ja taustatiedoista on jätetty nimet ja muut tunnistamisen keinot pois. Haastatteluja hyödynnetään vain tässä tutkielmassa, ja tallenteet sekä muut materiaali tuhotaan tutkielman valmistuttua. Tutkielmassa haastateltavat esitellään kirjaimin A, B ja C, kuten taulukossa 1.

Laadullisen tutkimuksen aineiston analyysilla luodaan aineistoon selkeyttä ja tuotetaan uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Analyysin avulla aineisto tiivistetään siten, ettei sen sisältämä informaatio häviä. (Eskola & Suoranta 1996, 104) Työssä analyysimenetelmänä käytettiin sisältöanalyysia, mikä mahdollistaa aineiston monipuolisen tarkastelun. Sisältöanalyysissa jo kerätty aineisto pelkistetään, jaotellaan kategorioihin ja analysoidaan. (Puusa et al. 2020, 144) Laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysin yhtenä muotona voidaan pitää teemoittelua (Tuomi & Sarajärvi 2018). Teemoittelussa paikannetaan tutkimusongelman kannalta oleelliset aiheet eli teemat (Eskola & Suoranta 2008,174–180). Tähän tutkielmaan muodostui analyysiin kolme teemaa, jotka ovat 1) johtajan rooli pandemiaa ennen ja jälkeen, 2) toimintatapojen muutos sekä 3) adaptiivisuus johtamisessa ja muutokseen sopeutuminen.

4. Tutkimustulokset

Tämä osio on tutkielman empiirinen osuus, jossa käydään läpi haastatteluista kerättyä tietoa sitä analysoiden. Tutkimustulokset on jaettu alaotsikoihin läpikäytyjen teemojen mukaan, joista viimeisenä on adaptiivisuuden tärkeys johtajuudessa.

4.1 Johtajan rooli ennen ja jälkeen pandemiaa

Yksi tutkimuksen tavoitteista oli selvittää miten johtajat kokivat roolinsa muuttuneen sekä miten heidän tapansa johtaa on muuttunut. Tutkimuksen kannalta oli siis tärkeää selvittää miten johtajuus koettiin ennen pandemiaa sekä sen jälkeen. Jokainen haastateltava toimii roolissaan tulosvastuullisena esimiehenä ja Kiurun (2016) johtajan määritelmän mukaan johtavat vastuullaan olevia henkilöitä organisaation asettamia tavoitteita kohti. Jokainen haastateltava on työssään vastuussa omasta tiimistään, ja heidän suorituksestaan. Haastateltavista jokainen on toiminut monta vuotta johtajan roolissa, ja jokainen nautti sekä koki mielekkäänä johtajan roolin. Mielekkyyden lisäksi jokainen haastateltava jakoi yhteisen mielipiteen johtajan roolin haastavuudesta, sillä vastuu on kova tiiminjäsenistä sekä heidän koulutuksistaan ja osaamisesta. Haastateltavat B ja C molemmat painottivat tärkeimpänä osa-alueena oman tiimin kannustamista ja tukemista yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

’’ Pitää pitää huolta, että toiminta pysyy kasvavana ja päästään tavoitteisiin ja tehdään tulosta sekä samalla huolehtia, että henkilökunta on sitoutunut yhteisiin tavoitteisiin ja kokevat työn merkitykselliseksi.’’ – Haastateltava B

’’ Mä koen, mun tärkeimpänä tehtävänä on tukea tiimiä saavuttamaan tavoitteet. Mun menestystä mitataan, sillä miten tiimi menestyy ja mun tuloksia mitataan myös, sillä miten tiimi mun menestyy. -- Päätehtävä on siis mahdollistaa tiimin osalta tavoitteiden saavuttaminen.’’ Haastateltava C

Koronapandemiaa vastaavaa tilannetta ei ole ollut yhdenkään haastateltavan työuralla vastassa. Haastateltavilta kysyttiin miten he kokevat johtajuuden nykyään, kun pandemiaa oli kestänyt kaksi vuotta. Haastateltavat olivat pitkälti yhtä mieltä siitä, että koronpandemia on

luonut lisähaastetta johtajan työskentelyyn. Johtaminen koetaan nyt huomattavasti kuormittavampana ja haastavampana, kuin aiemmin. Vastaan on tullut haasteita, joita ei ole voitu ennakoida ja koronpandemia on aiheuttanut epävakaan ympäristön työskentelyyn. Omaan jaksamiseen ja aikatauluttamiseen on pitänyt kiinnittää todella tarkasti huomiota.

'' Johtaminen nykyään henkisesti kuormittavampaa, koska tilanne ei näytä helpottuvan, niin se aiheuttaa epävarmuutta ja epävarmuudessa johtaminen on aina rankkaa ja haasteellista.'' – Haastateltava B

Haastateltavista B ja C siirtyivät vasta koronapandemian seurauksena etätyömalliin, niiltä osin kuin se oli mahdollista. Haastateltavat B ja C kokivat etätyön muutoksen lisänneen haastetta, ja se vaati heiltä oppimista sekä totuttelua. Haastateltava C:n osalta heidän organisaatiossansa oltiin jo pitkään ennen koronapandemiaa harjoitettu osittain etätyömallia eli kokoukset suoritettiin etänä esimerkiksi Teamsin välityksellä, mutta silti työtä tehtiin pitkälti konttorilla. Haastateltavista jokainen myös huomasi, että kalenteri täyttyi nopeampaa, kuin aikaisemmin. Kokoukset olivat tyypillisesti noin. yhden tai kahden tunnin mittaisia, mutta nykyään päivät ovat pirstaleisempia ja lyhyitä kokouksia on sovittu pitkin päivää.

'' Se on haastavampaa, etätyöjohtaminen. Siihen on joutunut adaptoitumaan omalla johtamisella, ja se on ollut haastavampaa.''– Haastateltava C

Haastateltavista jokainen painottivat todella paljon tiimin jaksamista, jonka he kokivat koronapandemian seurauksena korostuneen. Keskustelusta tiimiläisten kanssa muodostui epäformaalimpaa, jotta pystyttiin luomaan ympäristö, missä voidaan vapaasti keskustella työhön ja koronpandemiaan liittymättömistä aiheista. Haastateltavat halusivat mahdollistaa työntekijöilleen kiireen ja suurten muutosten ohessa rennomman ympäristön, jossa jokaisella on mahdollisuus purkaa mielenpäällä olevia asioita.

'' Kukaan ei ole enää konttorilla ja se loppui seinään. Se muutti kommunikointia ja sanotaanko, että pyritään siihen, et on enemmän semmoista ei formaalia keskustelua, jotta ei mee pelkästään semmoseks asian pohtimiseksi.'' Haastateltava A

Haastateltavat kokivat myös, että tiimin jaksaminen ja motivointi vaati uusia keinoja sekä tiimiläisten kannustamisesta tuli yhä oleellisempi osa johtamista, kuin ennen. Haastateltava B:n työssä oli isoimpia muutoksia työntekijöiden osalta, sillä osa työntekijöistä joutuivat vaihtamaan toimipistettä ja osittain työnkuvaa pandemian seurauksena. Kyseiset muutokset

vaikuttivat suuresti B:n alaisiin, mikä taas vaikutti B:n johtamiseen sekä yleiseen ilmapiiriin työpaikalla.

'' Lisähaastetta on tullut, sillä henkilökunta väsyy, on väsynyt ja osin jopa turhautunut tilanteeseen. Myynti on laskenut ja sitä kautta on jouduttu miettimään toimenkuvia ja uudelleensijoittamisia, mikä on vaikuttanut koko yksikön tehokkuuteen ja myöskin ihmisten motivaatioon. '' – Haastateltava B

Johtajan rooli muuttui henkilöstöpainotteiseksi, sillä haastateltavat huomasivat, että epävarmana aikana tiimiläiset haluavat ja tarvitsevat enemmän oman esimiehen läsnäoloa ja vuorovaikutusta. Henkilöstöjohtaminen kuuluu jokapäiväiseen johtamiseen, mutta epävarmuus yrityksen toiminnan jatkuvuudesta sekä oman toimenkuvan pysymisestä on aiheuttanut turvattomuuden tunnetta alaisille. Haastateltavat kokivat, että varmaa ja vahvaa johtajuutta tarvittiin, etenkin koronapandemian alussa.

4.2 Toimintatapojen muutos

Tutkielman tärkeänä osana oli selvittää miten johtajien toimintatavat ovat muuttuneet koronapandemian seurauksena. Toimintatavat ohjaavat johtajan toimintaa, ja ne muuttuvat muutoksien mukana. Johtajan toimintatavat ohjaavat ja näyttävät esimerkkiä työntekijöille etenkin suurissa muutoksissa. Johtajan toiminnalla ja käyttäytymisellä on suuri merkitys etenkin adaptiivisessa johtajuudessa. Haastateltavilta kysyttiin, ovatko he ottaneet uusia toimintatapoja ja käytänteitä käyttöön tai muuttaneet olemassa olevia. Suurimpina ja näkyvimpänä toimintatapojen muutoksena oli siirtyminen etätyöhön pois toimistoilta ja omilta työpisteiltään. Jokaisen haastateltavan tiimissä ja organisaatiossa lisättiin etätyöskentelyn määrää aiemmasta. Etätyöhön siirtyminen johtui kansallisista pakotteista, jotka koskivat työpaikkoja. Toimistotöissä työskentelevät eivät saaneet vaihtoehtoja, vaan jokaisen oli siirrettävä työpisteensä kotiin ainakin pandemian alkuvaiheessa. Etätyöskentelyä tuettiin organisaation toimesta ja sitä pyrittiin helpottamaan sekä mahdollistamaan esimerkiksi ergonomisilla työvälineillä kotiin. Haastateltavista C:n organisaatiossa etätyömalli koki suurimman muutoksen, sillä ennen koronapandemiaa etätyötä ei juurikaan harjoitettu. Kokoukset sekä päämiestapaamiset suoritettiin ennen pitkälti kasvotusten, vaikka osallistujat tulisivat eri maista.

Haastateltavista jokainen koki, että tiimille kommunikoinnissa piti ottaa uusia keinoja käyttöön, minkä huomasi esimerkiksi siitä, että Teamsista tuli jokaiselle pääkanava kommunikointiin. Jokainen johtaja lisäsi omaa viestintäänsä tiimilleen sekä tiimiläiset esimiehilleen. Viestintä muuttui aiempaa tiheämmäksi ja nyt tiimiläisten kanssa kokoustetaan useammin yhteisissä, mutta myös henkilökohtaisissa palavereissa. Haastateltavat mainitsivat, että tihentyneet tapaamiset kuormittavat todella paljon organisaatiota sekä haastateltavia itse.

'' Varsinkin esimies suunnasta sähköisen viestinnän määrä kasvanut, kun ihmiset ovat etänä. -Haastateltava C

Ryhmäytyminen ja tiimihengen ylläpito vaati uusia toimintatapoja, sillä ennen kasvotusten järjestettiin yhteistä toimintaa. Haastateltava A painotti uusia tiimirituaaleja, joita otettiin käyttöön pandemian seurauksena, kuten esimerkiksi aamukahvittelut tiistaisin ja torstaisin videopuhelun ääressä. Myös B:n ja C:n tiimeissä lisättiin yhteisiä hetkiä tiimiläisten kanssa.

''Jokainen tiimi loi itselleen sopivat tiimirituaalit, mikä nyt kenellekin sopii. Tiimejä on monenlaisia.'' -Haastateltava A

Haastatteluissa kysyttiin myös, mitä on ollut pakko muuttaa johtamisessa pandemian seurauksena. Osa toimintatapojen muutoksista on syntynyt pakon ja kokeilemisen kautta, ja niistä on opittu sekä niitä on kehitetty. Haastateltavat kokivat, että nykyään pitää olla enemmän ajan tasalla, niin itse koronasta kuin myös taloudesta, koska kyseessä on globaali pandemia. Haastateltava B ja C olivatkin yhtä mieltä siitä, että omaa tietämystä ja osaamista on pitänyt laajentaa enemmän ja nopeampaa, kuin ennen, Haastateltavat mainitsivat myös, että koronapandemian aikana on pitänyt olla enemmän kontaktissa sellaisiin sidosryhmiin, joiden kanssa ei ennen ole ollut. Haastateltavan B:n toiminnassa on myös ollut haasteena tuotteiden saatavuus, mikä on vaikuttanut asiakkaiden palvelemiseen. Tämä johti siihen, että on pitänyt keksiä toiminnassa paljon vaihtoehtoja, jotta tulos pystytään sellaisena, että asiakkaat pysyvät tyytyväisinä ja henkilökunnalle riittää töitä.

'' Koska tilanne on se, että oma esimies ei pysty tarjoamaan ratkaisuja ja vastauksia tai sellaista tietoa mitä tarvitaan, niin on pitänyt olla aktiivinen itse ottamaan selvää.'' -Haastateltava C

'' Ei pysty tarjoamaan asiakkaille, eikä henkilökunnalle tässä tilanteessa sitä, mikä on varmistanut toiminnan, niin on pitänyt miettiä vaihtoehtoja, jotta tulos ei romahtaisi niin dramaattisesti.'' – Haastateltava B

Haastatteluissa haluttiin myös tietää adaptoituuko haastateltaville uusia toimintatapoja tai -malleja tulevien muutosten johtamiseen. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että adaptoituu. Muutoksissa on löydetty paljon positiivisia asioita. Haastateltava B:n organisaatiossa otetaan käyttöön esimerkiksi hybridimalli, eli osa työpäivistä tehdään etänä ja osa konttorilla. Etänä huomattiin, että on paljon asioita, joita voidaan tehostaa yksinkertaisemmissa päätöksentekoa vaativissa tehtävissä. Haastateltavien organisaatiossa huomattiin, että päätöksenteko myös nopeutui koronapandemian seurauksena, sillä nopeat muutokset, kuten muuttuvat rajoitukset vaativat nopeaa reagointia. Haastateltavat kokivat, että tulevaisuuteen heille on adaptoitunut nopeampi päätöksentekokyky sekä reaktionopeus. Tiimien kanssa tiheämpi ylläpito myös jatkuu pandemian jälkeenkin, sillä henkilöstöjohtamisen tärkeys korostui. Haastateltavat kokevat, että näin suuren globaalin muutoksen jälkeen he oppivat todella paljon, ja tulevia muutoksia on helpompi käsitellä uusilla opituilla keinoilla.

’’Minulla adaptoituu reagointi muuttuviin tilanteisiin, tietynlainen asioiden harkinta tiimien välillä on nopeutunut ja tietynlainen reaktionopeus on tullut jäädäkseen.’’ Haastateltava B

’’Paljon on opittu. Muutoksen nopeus ja siihen reagointi ovat opettaneet nopeaa päätöksentekokykyä. ’’ Haastateltava A

4.3 Adaptiivisuus johtajuudessa sekä muutokseen sopeutuminen

Proaktiivisilla muutoksilla pyritään ennakoimaan sekä ennustamaan tulevia muutostarpeita jo hyvissä ajoin. Tällä halutaan saada etumatkaa kilpailijoihin nähden ja välttää hätiköityjä päätöksiä paineen alla. Suurin osa organisaatiomuutoksista on kuitenkin reaktiivisia. Reaktiivisissa muutoksissa yrityksen liiketoimintaympäristössä on tapahtunut jo muutos, joka vaatii nopeaa reagointia uudessa vallitsevassa tilanteessa sopeutuakseen. Reaktiivisissa muutoksissa on kyse enimmäkseen organisaation ulkopuolelta tulevasta pakotteesta muutoksen. (Buchanan et al. 1999) Tutkielmassa tämä ulkoinen muutos on koronapandemia. Yksi tutkielman suurimpia ja oleellisimpia tavoitteita, oli selvittää miten johtajat ovat sopeutuneet koronapandemian aiheuttamiin muutoksiin ja millä tavoin adaptiivisuudesta on hyötyä esihenkilöasemassa työskenteleville henkilöille.

Haastateltavista jokainen koki sopeutuneensa ympärillä tapahtuviin muutoksiin organisaatiossa sekä tiimin sisällä. Haastateltavalle A sopeutuminen oli helpointa, sillä hänen

aikaisemmissa työpaikoissaan oli harjoitettu jo ainakin osittain etätyömallia. Haastateltava B ja C sanoivat, että sopeutuminen vaati oman aikansa, sillä muutos tapahtui niin nopeasti ja yhtäkkiä. Haastateltavien B:n ja C:n työelämässä ei ole aikaisemmin ollut vahvaa etätyökulttuuria, ja molemmat kokivat, että heidän alansa ja toimintaympäristö vaatii paljon aikaa kasvotusten päämiesten ja tiimiläisten kanssa. Sopeutumista kaikille helpotti se, että moni kokous ja tapaaminen tehostui. Pandemian seurauksena ulkomaan ja kotimaan matkailu pysähtyi haastateltavien työpaikoilla, joten aikaa ei kulunut matkustamiseen.

''Päämiespalaverit eivät kestää enää yhtä tai kahta päivää, kun ei enää järjestetä vierailuja.'' Haastateltava C

Haastateltavista jokainen on työskennellyt useita vuosia esimiehenä. Jokainen heistä koki koronapandemiaan sopeutumista helpottavan se, että esihenkilön työssä kohtaa jatkuvasti uusia muutoksia, henkilöitä sekä tilanteita, mitkä ovat vaatineet sopeutumiskykyä. Asenteella on iso merkitys sopeutumisessa, ja haastateltava B painottikin sopeutumiskyvyn tarvetta ja sellaista asennetta, että muutokset kuuluvat toimenkuvaan.

''Koen, että olen sopeutunut. Olen toiminut esimiehenä yli 16 vuotta, tavallaan se koko 16 vuotta on ollut sopeutumista uusin ihmisiin, tilanteisiin ja muutoksiin'' Haastateltava B

Haastateltavilta kysyttiin myös minkälaista hyötyä he kokevat sopeutumiskyvystä olevan johtajuudessa etenkin koronapandemian aikana? Haastateltavat kokivat, että sopeutumiskyky osa heidän työkuvaansa, ja sopeutumisen avulla he voivat viestittää tiimiläisilleen muutoksista ja näyttää esimerkkiä toiminnallaan. Sopeutumiskyvyn avulla on pystytty pitämään omat tiimit toimintakykyisenä ja varmistettu ettei tiimin vaikutteista johtuen yrityksen panos laske. Haastateltavien organisaatioissa ei tarvinnut koronapandemian seurauksena irtisanoa tai lomauttaa ketään.

''Koronapandemian aikana sopeutumiskyvyn ansiosta olen tässä haastavassa tilanteessa pystynyt viemään yrityksen tavoitteet omalle tiimille, jolloin he pysyy toimintakykyisenä.'' Haastateltava B

Haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että sopeutumiskyky on yksi tärkeimpiä ominaisuuksia esihenkilön asemassa. He kokivat, että esihenkilönä pitää pystyä sopeutumaan ihan kaikkeen ulkopuoliseen ja sisäiseen muutoksen. Haastateltavien mukaan sopeutumiskyvyn puutteella on todella vaikea johtaa tiimiä, eikä voi tällöin toimia esihenkilön asemassa. Haastateltavat mainitsivat, että nykyaikainen muutosvauhti on paljon nopeampi kuin esimerkiksi

10 tai 20 vuotta sitten, jolloin sopeutumiskykyä ei painotettu samalla tavalla. Kehitystä pidetään tärkeänä johtamisessa, jotta pysytään tiheässä muutosvauhdissa mukana. Haastateltava A ja C painottivatkin että, johtaminen on paljon erilaisempaa, kuin esimerkiksi 10 vuotta sitten ja nykyään sopeutumiskyky on avaintekijänä muutoksessa.

'' Koko ajan täytyy olla hereillä ja kehittyä johtamisessa, jotta henkilöstö – yrityksen tärkein pääoma voi ja jaksaa hyvin.'' Haastateltava C

Haastavimpana sopeutumisessa haastateltavat kokivat olevan jatkuvasti muuttuvat sekä ristiriitaiset suositukset, mitä esihenkilöille on jaettu. Varsinkin pandemian alussa, sillä kukaan ei oikein tiennyt mitä olettaa tulevalta. Koronapandemian laajuus ja vaikutus maailmantalouteen yllätti haastateltavat sekä heidän organisaationsa. Jokainen koki alun haasteista huolimatta, että he sopeutuivat tilanteeseen suhteellisen nopeasti ja rauhallisesti. Jokainen tiesi tiiminsä tarvitsevan jonkun kehen tukeutua ja keneltä saa apua sekä neuvoja. Neljästä adaptiivisen johtajuuden pääpiirteestä, jokaisesta haastateltavasta painottui emotionaalinen älykkyys sekä kehitys.

''Tällainen muutos, jossa kyse on ihmisten terveydestä ja hengestä on ollut niin iso ja kaikkiin meihin vaikuttava, on vaatinut uudenlaista henkistä läsnäoloa henkilökunnalle ja se on kasvanut merkittävästi, niin siihen on pitänyt vaan sopeutua.''- Haastateltava B

Haastateltavilta kysyttiin, onko organisaatiossa tuettu tehtyjä muutoksia ja onko niitä ollut helppo toteuttaa. Haastateltavat yksimielisesti kertoivat, miten organisaation tuki on helpottanut sopeutumista. Jokainen haastateltava koki, että heillä on ollut täysi tuki toteuttaa muutoksia. Organisaatioissa on ollut yhtenäinen linja sekä aktiivinen tiedotus, tulevista muutoksista ja etätyöhön siirtymistä on tuettu esimerkiksi työvälineiden ja työaikojen puitteissa. Haastateltava C:n organisaatiossa on ollut laajennetun johtoryhmän kokoukset viikoittain, johon lukeutuu haastateltava C myös itse. Johtoryhmän kokouksissa käydään läpi ehdotuksia ja laitetaan toimeenpanoja käytäntöön sekä arvioidaan, toimiiko ne vai pitääkö niitä muuttaa.

5. Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän kandidaatintutkielman tarkoituksena oli tutkia adaptiivista johtajuutta pandemian aikana myynnin ja markkinoinnin toimialalla. Tutkielman tavoitteena oli ymmärtää miten esihenkilöt ovat sopeutuneet pandemian aiheuttamiin muutoksiin ja miten heidän tapansa johtaa on muuttunut. Tämän lisäksi tutkielmassa pyrittiin selvittämään ovatko esihenkilöt joutuneet tekemään muutoksia toiminnassaan ja kokevatko he, että adaptiivisuudesta on hyötyä johtajan asemassa. Samalla selvitettiin myös minkälaisia toimintatapoja adaptoitui johtajien käyttöön tulevien muutosten johtamisessa. Tutkielman aihe rajattiin koskemaan vain myynnin ja markkinoinnin toimialalla toimiviin esihenkilöihin tutkielman koon vuoksi.

Tutkielman alkuosio koostui teoriasta, jossa käsiteltiin adaptiivista johtajuutta ja siihen liittyviä käsitteitä. Teoriaosuuden avulla luotiin pohjaa tutkimuksen empiriaosuuteen, jotta ymmärrettäisiin paremmin mitä adaptiivinen johtajuus on. Tutkimukseen syntyi alkuvaiheessa yksi päätutkimuskysymys sekä kaksi alatutkimuskysymystä. Tutkimuskysymyksien avulla pyrittiin löytämään vastauksia tutkielman tavoitteisiin sekä niiden avulla ohjattiin empiriaosuuden muodostumista. Tutkielman aineisto kerättiin haastattelemalla kolmea myynnin ja markkinoinnin toimialalla toimivaa esihenkilöä. Haastateltaviksi valittiin sellaiset henkilöt, joilla oli pitkä kokemus esihenkilönä toimimisesta, jotta voitaisiin verrata johtajuutta ennen ja pandemian jälkeen. Tutkimustulosten esittely aloitetaan alatutkimuskysymyksiin vastaamalla, ja sen jälkeen vastataan tutkielman päätutkimuskysymykseen. Ensimmäinen alatutkimuskysymys on:

Millä tavalla esihenkilöt ovat joutuneet muuttamaan toimintatapojaan ja rooliaan?

Haastateltavat kokivat johtajan roolin olevan mielekästä ja he nauttivat roolistaan. Asema koettiin myös haastavaksi, sillä he ovat vastuussa tiimistään sekä heidän koulutuksistansa ja osaamisesta. Johtamisessa tärkeimpänä osa-alueena pidettiin oman tiimin kannustamista kohti yhteisiä tavoitteita. Koronapandemian alkamisen jälkeen johtajan roolin koettiin muuttuneen haastavammaksi ja kuormittavammaksi. Nykyinen työympäristö koettiin epävarmaksi ja epävarmuudessa johtaminen hankalaksi sekä henkisesti kuormittavaksi. Johtajan roolin koettiin muuttuneen henkilöstöpainotteiseksi, sillä tiimiläiset tarvitsivat epävarmana

aikana paljon enemmän esihenkilön läsnäoloa ja tukea. Haastateltavat kokivat, että varmaa ja vahvaa johtajuutta tarvittiin, etenkin koronapandemian alussa.

Haastatteluissa selvisi, että esihenkilöt ovat joutuneet muuttamaan toimintatapojaan sekä ottamaan uusia käyttöön. Suurimpana toimintatavan muutoksena tunnistettiin olevan etätyöhön siirtyminen kokonaisvaltaisesti. Etätyöhön siirtyminen ei johtunut työntekijöiden halusta vaan kansallisista pakotteista. Tämän takia kyseinen muutos vaikutti eniten haastateltavien työskentelyyn. Pakottavina muutoksina etätyön lisäksi koettiin oman tiedon lisääminen. Haastateltavien tuli olla enemmän tietoisia ympärillä tapahtuvista muutoksista ja taloudesta. Omaa tietämystä ja osaamista piti laajentaa nopeammin, jotta muutoksessa pysyttiin mukana. Etätyöhön siirtyminen myös vaikutti muiden toimintatapojen muutoksiin. Tutkimuksessa selvisi, että tiimille kommunikoinnissa piti ottaa uusia keinoja käyttöön. Suurimpana ja näkyvimpänä viestintäkanavana oli Microsoft Teams. Viestinnän määrä myös lisääntyi haastateltavien tiimien keskuudessa, ja kokouksia järjestettiin useammin, myös kahden kesken tiimiläisten kanssa. Uusiin toimintatapoihin nostettiin myös ryhmäytymisen ja tiimihengen ylläpito. Haastateltava A:n tiimissä syntyi uusia tiimirituaaleja, joita hiottiin tiimille sopivaksi ja samanlaisia malleja nähtiin myös haastateltavien B:n ja C:n toiminnassa.

Toinen alatutkimuskysymys oli:

Miten adaptiivisuudesta on ollut hyötyä johtamisessa pandemian aikana?

Adaptiivisuus koettiin olevan erittäin tärkeä piirre esihenkilön asemassa toimivilla henkilöillä. Jokainen haastateltava painotti adaptiivisuuden olevan yksi osa esihenkilön toimenkuvaa, sillä muutoksia tapahtuu jatkuvasti. Haastateltavat kokivat muutosvauhdin olevan nykyaina niin nopea, että ilman adaptiivisuutta ei pärjää muutosvauhdin mukana. Tutkimuksessa ilmeni, että heidän asemassaan kaikkeen ulkoiseen ja sisäiseen muutokseen pitää pystyä sopeutumaan. Haastateltavien organisaatioissa tapahtui isoja muutoksia, kun piti ottaa käyttöön uusi työntekomalli ja uusia toimintatapoja. Adaptiivisuuden avulla haastateltavat sopeutuivat koronapandemian muutoksiin suhteellisen nopeasti ja hyvin. Adaptiivisen johtamisen avulla haastateltavat pystyivät näyttämään tiimiläisilleen esimerkkiä ja ohjaamaan heidän toimintaansa. Haastateltavat adaptoituivat muutokseen, ja varmistivat sen avulla, että heidän tiiminsä pysyvät toimintakykyisenä eivätkä taannu. Haastateltavien organisaatioissa ei tarvinnut koronapandemian seurauksena irtisanoa tai lomauttaa ketään, sillä organisaatiot ovat pysyneet elinvoimaisina. Haastateltavat myös kokivat, että heidän organisaatioissansa

on tuettu tehtyjä muutoksia ja niitä on ollut helppo toteuttaa. Organisaation tuki on auttanut muutoksiin adaptoitumisessa.

Päätutkimuskysymykseen vastattiin alatutkimuskysymyksiin saatujen vastausten pohjalta. Päätutkimuskysymys oli:

Miten myynnin ja markkinoinnin parissa työskentelevät esimiehet ovat adaptoituneet pandemiaan ja sen aiheuttamiin muutoksiin?

Koronpandemia yllätti kaikki ja se levisi nopeasti ympäri maailmaa. Koronapandemian seurauksena moni asia muuttui ihmisten arjessa. Haastateltavat kuitenkin adaptoituvat koronapandemiaan ja sen aiheuttamiin muutoksiin työpaikallaan. Haastateltavat kohtasivat paljon haasteita, joista suurin oli etätyöskentelyyn siirtyminen. Haasteisiin ei vastattu perinteisillä ja vanhoilla tavoilla, vaan huomattiin, että koronapandemiaan adaptoituminen vaatii suurempia muutoksia. Esihenkilöt muuttivat toimintatapojaan vastaamaan koronapandemian aiheuttamia haasteita. Toimintatapoja muuttamalla adaptoiduttiin muuttuvaan työympäristöön sekä mahdollistettiin organisaation elinvoimaisuus. Haastateltavien ansiosta myös tiimiläiset adaptoituivat tilanteeseen, eikä kenenkään tiimissä nähty heikentyneitä työsuorituksia.

Tutkimuksen tuloksia voi hyödyntää esihenkilöt ja organisaation johtoryhmässä toimivat henkilöt. Adaptiivisen johtajuuden avulla vastataan vastaantuleviin haasteisiin, jonka tiedostamisesta hyötyy moni organisaatio. Myynnin ja markkinoinnin toimialla toimivat esihenkilöt etenkin hyötyvät tutkimuksesta, sillä tutkimustulokset kohdennettiin myyntiin ja markkinointiin.

5.1 Tutkimuksen luotettavuus

Luotettavuuden arviointi perustuu realistiseen luotettavuuskäsitykseen, eli miten tutkimuksessa on onnistuttu kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole kuitenkaan olemassa vain yhtä ainoaa oikeaa tulkintaa. Tämän takia luotettavuudella tarkoitetaan tässä kontekstissa sitä, että tutkija kykenee vakuuttamaan lukijan uskottavin perustein ammattitaidostaan. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida kolmen käsitteen avulla, jotka ovat eettisyys, luotettavuus ja uskottavuus. Näillä käsitteillä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen tulokset luetaan luotettaviksi ja tosiksi ulkopuolisen näkökulmasta,

tutkija on noudattanut eettisiä periaatteita ja kirjoittaja on hyödyntänyt onnistuneesti oikeita lähestymistapoja ja tutkimusmenetelmiä ilmiötä tarkasteltaessa. Samalla tutkija on onnistunut suuren yleisön edessä onnistunut osoittamaan tulokset asianmukaisesti kerätyksi ja paikkaansa pitäviksi. (Puusa et al. 2020, 167, 180–183.)

Tutkielmassa otoskoko oli kolmen henkilön kokoinen. Tutkielmassa otoskoko olisi voinut olla hieman suurempi ja haastateltavien hajonta suurempi esimerkiksi iän puolesta. Suuremmalla otoskoolla olisi saatu enemmän haastattelumateriaalia, jota olisi voinut olla hieman enemmän. Toisaalta haastateltavat erosivat todella paljon toisistaan toimenkuvien puolesta, vaikka kaikki työskentelevät samalla toimialalla. Eri toimenkuvilla ja eri organisaatioiden ansiosta tutkimukseen saatiin erilaisia näkökulmia, mikä lisäsi luotettavuutta. Haastateltavien subjektiiviset kokemukset ja ajatukset olivat tutkimuksen ydin. Subjektiivisuus lisää tutkimuksen luotettavuutta. Haastattelut joko videoitiin ja nauhoitettiin, jotta niihin pystyi palata useita kertoja tutkimustuloksia kirjoittaessa, mikä omalta osaltaan lisäsi luotettavuutta.

Vertailukelpoista tutkimustietoa ei ole julkaistu aiheesta juuri ollenkaan, ainakaan samantyyppisillä rajauksilla. Koronapandemian alkamisesta on vain hieman yli kaksi vuotta ja tieteellisten artikkelien ja tutkimusten julkaisussa saattaa mennä todella pitkä aika. Aiheen tutkimustieto on verrattain uutta ja sen takia vastaavaa tutkimusta ei löytynyt. Adaptiivista johtajuutta oli tutkittu koronapandemian aikana jonkin verran, mutta ei tarpeeksi vertailua varten.

Tutkielman rajaus ja siihen käytetty aika on myös yksi huomioitava seikka luotettavuuden arvioinnissa. Kandidaatintutkielmassa on rajallinen aika sekä tutkielman laajuus on erittäin rajattu. Mikäli kyseessä olisi ollut pidempi tutkielma, olisi teoriaosuutta voitu syventää sekä haastateltavien otoskokoa suurentaa. On vaikea arvioida olisi tutkimuksen luotettavuutta lisännyt pidempi aika ja suuremmat resurssit, sillä tutkimuksen laajuus on suhteutettu resursseihin.

5.2 Jatkotutkimusaiheita

Kandidaatintutkielmaa tehdessä ilmeni muutamia mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Kanditutkielman rajaus sekä suppeat aiemmat tutkimukset jättävät tilaa jatkotutkimuksille. Yhtenä

mahdollisena jatkotutkimuksena on aiheen laajempi tarkastelu ja tutkiminen saman toimialan ympäristössä.

Jatkotutkimuksessa voitaisiin tutkia eri toimialoilla toimivia johtajia, eikä aihetta tarvitsisi rajata myynnin ja markkinoinnin toimialalle. Adaptiivista johtajuutta voitaisiin myös tutkia koronapandemian ulkopuolella ja tarkastella organisaatossa tapahtuvia muutoksia eri konteksteissa. Jatkotutkimuksissa voitaisiin myös verrata adaptiivista johtajuutta muihin johtamistyyppeihin ja tarkastella niiden eroja. Olisi mielenkiintoista nähdä miten erilaiset johtamismallit vaikuttavat muutoksen toteutumiseen sekä sopeutumiseen.

Lähteet

Angrist, N., Cameron-Blake, E., Hale, T., Hallas, L., Kira, B., Majumdar, S., Phillips, T., Petherick, A., Tatlow, H. & Webster, S. (2020) Variation in government responses to COVID-19 [verkkodokumentti]. [Viitattu 17.10.2021]. Saatavilla https://www.bsg.ox.ac.uk/sites/default/files/2020-09/BSG-WP-2020-032-v7.0.pdf

Bagwell, J. (2020) Leading Through a Pandemic: Adaptive Leadership and Purposeful Action. Journal of School Administration Research and Development, 5,1, 30-34.

Ciotti, M., Ciccozzi, M., Terrinoni, A., Jiang, W., Wang, C. & Bernardini, S. (2020) The COVID-19 pandemic. *Critical Reviews in Clinical Laboratory Sciences*, 57, 6 s.365-388.

Cojocar, B. (2009) Adaptive Leadership: Leadership Theory or Theoretical Derivative? *Academic Leadership: The Online Journal*, 7, 5.

Dunn, R. (2020). Adaptive Leadership: Leading Through Complexity. *International Studies in Educational Administration*, 48, 1, s.31-38

Eskola, Jari & Juha Suoranta (2008) Johdatus laadulliseen tutkimukseen (8. p.). Tampere: Vastapaino.

Glover, J., Friedman, H. & Jones, G. (2002a) Adaptive leadership: When change is not enough (part one). *Organization Development Journal* 20, 2, 15-32

Glover, J., Rainwater, K., Jones, G., & Friedman, H. (2002b). Adaptive leadership (part two): Four principles for being adaptive. *Organization Development Journal*, 20,4, s.18-38.

Govindarajan, V. (2016) ADAPTIVE LEADERSHIP 101. *Leader to Leader*, 2016, 81, s .42-46.

Haleem, A., Javaid, M. & Vaishya, R. (2020). Effects of COVID-19 pandemic in daily life. *Current Medicine Research and Practice*. Vol. 10, nro. 2, s. 78–79.

Heifetz, R. A. (1994). Leadership without easy answers. Cambridge: Belknap Press

Heifetz, R. & Laurie, L. (1997). The work of leadership [verkkodokumentti]. [Viitattu 13.4.2022] Saatavilla https://createvalue.org/wp-content/uploads/Heifetz-The-Work-of-Leadership-1.pdf

Heifetz, R. A., Grashow, A., Linsky, M., (2009). The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.

Hughes, R. (2009) Time for leadership development interventions in the public health nutrition workforce. *Public Health Nutrition*, 12,8, s.1029-1029.

Juuti, P., Rannikko, H. & Saarikoski, V. (2004) Muutospuhe: muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöillä. Keuruu: Otava.

Jacobides, M. & Reeves, M. (2020) Adapt your business to new reality [verkkodokumentti]. [Viitattu 18.10.2021] Saatavilla https://hbr.org/2020/09/adapt-your-business-to-the-new-reality jacobides ja reeves 2020

Khan, Z., Nawaz, A. & Khan, I. (2016). Leadership Theories and Styles: A Literature Review. *Journal of Resources Development and Management*, 16.

Kiuru (2009) Johdatus johtamiseen. Helsinki

Lichtenstein, B. B., Uhl-Bien, M., Marion, R., Seers, A., Douglas, O. & Schreiber, C. (2006) Complexity leadership tehory: An interactive perspective on leading in complex adaptive systems. *E:CO.*, 8.

Laur, C., Agarwal, P., Mukerji, G., Goulbourne, E., Baranek, H., Pus, L., Bhatia, R., Martin, D. and Bhattacharyya, O. (2021) Building Health Services in a Rapidly Changing Landscape: Lessons in Adaptive Leadership and Pivots in a COVID-19 Remote Monitoring Program. *Journal of Medical Internet Research*, 23, 1

Ramalingman, B., Nabarro, D., Oqubay, A., Carnall, R. & Wild, L. (2020) 5 Principles to Guide Adaptive Leadership [verkkodokumentti]. [Viitattu 22.20.2021] Saatavilla https://hbr.org/2020/09/5-principles-to-guide-adaptive-leadership

Santra, S. and Alat, P. (2021) Adaptive leadership of doctors during COVID-19. *Leadership in Health Services.*

Silva, A. (2016). What is leadership? *Journal of Business Studies Quarterly* 8(1), 1-5.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A (2018) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (uud. laitos). Helsinki: Tammi.

Torres, R., Reeves, M. & Love, C. (2015) Adaptive Leadership. *Own the Future* s. 33-39.

World Health Organization (2021) WHO Coronavirus (COVID-19) Dashboard [verkkodokumentti]. [Viitattu 17.10.2021]. Saatavilla https://covid19.who.int/

Liite 1. Haastattelukysymykset

1. Kerro hieman roolistasi organisaatiossa johtajana (vastuut, asema ja rooli)

2. Miten koit johtajan roolin sekä tehtävät ennen koronapandemiaa?

3. Miten koet johtajuuden nyt, kun pandemia on kestänyt kaksi vuotta?

4. Kuvaile miten koet johtamisen/johtajan roolin muuttuneen pandemian aikana?

5. Mitä on ollut pakko muuttaa johtamisessa pandemian seurauksena?

6. Oletteko muuttaneet tai ottaneet uusia toimintatapoja ja käytänteitä pandemian aikana käyttöön?

7. Koetteko, että olette esihenkilönä sopeutuneet koronapandemian aiheuttamiin muutoksiin?

8. Minkälaista hyötyä koette sopeutumiskyvystä olevan johtajuudessa etenkin koronapandemian aikana?

10. Onko organisaatiossa tuettu tehtyjä muutoksia ja onko ollut helppo toteuttaa muutoksia?

11. Koetteko, että teille adaptoituu uusia toimintatapoja tai -malleja tulevien muutosten johtamiseen?