

<input type="checkbox"/>	Kandidaatintutkielma
<input checked="" type="checkbox"/>	Pro gradu -tutkielma
<input type="checkbox"/>	Lisensiaatintutkielma
<input type="checkbox"/>	Väitöskirja

Oppiaine	Johtaminen ja organisointi	Päivämäärä	24.5.2021
Tekijä	Oona Röksä	Sivumäärä	70+liitteet
Otsikko	Emergentin johtajuuden mahdollistaminen relationaalisen johtajuuden avulla – Tutkimus tapahtuma-alan organisaatioista koronakriisin aikana		
Ohjaaja	KTT Essi Saru		

Tiivistelmä

Tässä tutkielmassa tarkastellaan emergentin johtajuuden ilmentymistä tapahtuma-alan organisaatioissa koronakriisin aikana sekä tarkastellaan relationaalisen johtajuuden roolia sen syntymisen mahdollistajana. Tavoitteena on myös ymmärtää, kuka tai ketkä ovat ottaneet johtajuusroolin organisaatioissa kriisitilanteen aikana. Tutkimuskohteena tutkielmassa toimii Satakunnan alueelta viisi tapahtuma-alan organisaatiota, joiden tapahtumakirjo vaihtelee teatteriesityksistä musiikkifestivaaleihin.

Tutkielman teoriaosuudessa emergenttiin ja relationaaliseen johtajuuteen tutustutaan määritelmien ja erityispiirteiden kautta. Relationaalisen johtajuuden tarkastelun pohjana toimii relationaalisen johtajuuden malli (Komives ym. 1998). Emergentin johtajuuden tarkasteluun on tutkielmaa varten luotu omat kriisitilanteen kontekstiin sopivat erityispiirteet Big Five -mallin persoonallisuuspiirteiden avulla. Teoriaosuuden lopuksi etsitään myös yhdistäviä tekijöitä kyseisten johtajuusteorioiden välillä yhtenäisen viitekehyksen luomiseksi.

Tutkielma on laadullinen tutkimus, jossa aineistonkeruumenetelmänä on puolistrukturoidut teemahaastattelut. Aineiston analysointimenetelmänä on käytetty teoriaohjaavaa sisällönanalyysyä, joka on toteutettu teemoittelun kautta. Analysointiprosessin lopuksi haastatteluaineistolle on toteutettu myös toimija-analyysi, jonka avulla on selvitetty johtajuuden sijoittumista organisaatioissa.

Tutkielman tulokset paljastavat, että tapahtuma-alan organisaatiot turvautuvat vielä kriisitilanteessa yleisesti perinteiseen yrittäjakeskeiseen johtajuuteen. Tutkittavista organisaatioista oli kuitenkin havaittavissa myös emergenttiin johtajuuteen liitettäviä piirteitä, mikä kertoo siitä, että tapahtuma-alan organisaatioissa on olemassa pohja myös emergentin johtajuuden syntymiselle. Erityisesti jaetulla johtajuudella voidaan nähdä olevan tärkeä rooli tapahtuma-alan tulevaisuudessa. Tutkimustulosten perusteella voidaan myös sanoa, että relationaalisella johtajuudella on merkittävä rooli emergentin johtajuuden mahdollistamisessa erityisesti voimaannuttamisen ja osallistamisen kautta, sillä niiden avulla organisaation jäseniä kannustetaan ottamaan vastuuta sekä rohkaistaan johtajuusroolin ottamiseen.

Avainsanat	Relationaalinen johtajuus, emergentti johtajuus, jaettu johtajuus, tapahtuma-ala
------------	--



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

EMERGENTIN JOHTAJUUDEN MAHDOLLISTAMINEN RELATIONAALISEN JOHTAJUUDEN AVULLA

Tutkimus tapahtuma-alan organisaatioista koronakriisin aikana

Johtamisen ja organisoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Oona Röksä

Ohjaaja:
KTT Essi Saru

24.5.2021
Pori

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Johdatus tutkimusaiheeseen	7
1.2	Tutkielman tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset	8
1.3	Tutkielman rakenne	9
2	EMERGENTIN JA RELATIONAALISEN JOHTAJUUDEN KESKEISET PERIAATTEET	11
2.1	Relationaalisen johtajuuden määritteleminen	11
2.2	Relationaalisen johtajuuden erityispiirteet	12
2.2.1	Tarkoituksenhakuisuus	12
2.2.2	Osallistaminen	13
2.2.3	Voimaannuttaminen.....	14
2.2.4	Eettisyys.....	15
2.2.5	Prosessimaisuus	16
2.3	Emergentin johtajuuden määritteleminen	17
2.4	Emergentin johtajuuden erityispiirteet	19
2.4.1	Tavoitekeskeisyys.....	19
2.4.2	Kommunikointitaidot.....	20
2.4.3	Luottamuksen luominen tiimin sisällä.....	21
2.4.4	Paineensietokyky	23
2.4.5	Epävarmuuden hyväksyminen.....	24
3	EMERGENTIN JA RELATIONAALISEN JOHTAJUUDEN VÄLINEN HARMONIA	26
3.1	Miksi relationaalisen johtajuuden yhdistäminen emergenttiin johtajuuteen on perusteltua?	26
3.2	Emergentin ja relationaalisen johtajuuden yhtymäkohdat	28
3.2.1	Yhteistyön ja kollektiivisuuden tukeminen	28
3.2.2	Roolimallina toimiminen ja luottamuksen synnyttäminen	29

3.2.3	Tarkoituksen löytäminen ja muutokseen kannustaminen.....	30
3.2.4	Jaetun johtajuuden periaatteiden korostaminen.....	31
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	34
4.1	Tutkittavien organisaatioiden kuvaus.....	34
4.2	Tutkimusote.....	34
4.3	Tutkimusmenetelmät.....	35
4.3.1	Aineistonkeruu.....	35
4.3.2	Aineiston analyysi.....	38
5	TUTKIMUSTULOKSET.....	41
5.1	Epävarmuuden hyväksymistä tukevat tekijät.....	41
5.1.1	Päivä kerrallaan -menteliteetti	41
5.1.2	Omien vaikutusmahdollisuuksien hyväksyminen	43
5.2	Muutoksen saavuttamista tukevat tekijät	45
5.2.1	Itsensä kehittäminen	45
5.2.2	Toiminnan kehittäminen.....	47
5.3	Voimavaroja ylläpitävät tekijät.....	50
5.3.1	Kollektiivinen yhteisö.....	50
5.3.2	Optimistisuuden säilyttäminen	52
5.4	Emergentin johtajuuden ilmenemismuodot	54
5.4.1	Yrittäjälle keskittynyt johtajuus.....	54
5.4.2	Jaettu johtajuus luovalla alalla.....	56
6	LOPUKSI.....	59
6.1	Johtopäätökset.....	59
6.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	62
6.3	Jatkotutkimusehdotukset	64
LÄHTEET		65
LIITTEET.....		71
LIITE 1 HAASTATTELUKYSYMYKSET		71

KUVIOT

Kuvio 1. Relationaalisen johtajuuden malli (Mukailen Komives ym. 1998.) 11

Kuvio 2. Emergentin johtajuuden erityispiirteiden luomisprosessi. 18

1 JOHDANTO

1.1 Johdatus tutkimusaiheeseen

Sosiaalisen pääoman rooli on kasvanut organisaatioiden toiminnassa viime vuosikymmenien aikana. Organisaatioiden menestyminen ei ole enää kiinni vain taloudellisesta menestyksestä, vaan organisaatioita arvioidaan myös sosiaalisten suhteiden ja kollektiivisen toiminnan kautta, jolloin relationaalisen johtajuuden periaatteet ovat nousseet merkittävään rooliin. Relationaalinen johtajuus (engl. relational leadership) voidaan määritellä kaikkien organisaation jäsenten väliseksi yhteiseksi prosessiksi, jossa keskiöön nousee ihmissuhteiden merkitys sekä yhteinen tavoite positiivisen muutoksen saavuttamiselle. Relationaalisen johtajuuden katsotaan ilmenevän erityisesti juuri yksilöiden ja ryhmien välisessä vuorovaikutuksessa. (Komives ym. 1998, 94–97.) Keskiöön onkin noussut erityisesti tiimityön tukeminen sekä yhteistyö kaikilla organisaatiotasolla. Muuttuneet käsitykset ovat kuitenkin luoneet myös uusia vaatimuksia johtajuudelle ja haastaneet sitä uudella tavalla. Kaikki eivät voi olla johtajia nykypäivän vaatimuksissa, mikä on johtanut johtajuuden uudelleen määrittelyyn sekä sen luonteen laajenemiseen. Tämän muutoksen kautta emergentti johtajuus on saanut enemmän huomiota ja sen rooli organisaatioissa on ymmärretty tarkemmin. Emergentillä johtajuudella (engl. emergent leadership) tarkoitetaan, että henkilö, jolla ei ole auktoriteettiasemaa yrityksen sisällä voi nousta jossakin tilanteessa johtajan rooliin, koska hän on kaikkein pätevin ottamaan johtajan roolin juuri kyseisessä tilanteessa tai koska tilanteen olosuhteet pakottavat siihen (Carte ym. 2006; Röksä 2019, 20).

Emergentin johtajuuden rooli korostuu erityisesti kriisitilanteiden aikana, sillä kriisitilanteet nostavat esiin uudenlaisia vaatimuksia johtajalle sekä haastavat organisaatioita muutoksen tekemiseen. Emergentin johtajuuden tutkiminen onkin nykyajan maailmassa erityisen kiinnostavaa, koska epävarmuus ja dynaamisuus ovat osa lähes jokaisen organisaation arkielämää. Tämä on erityisesti korostunut vallitsevan koronaviruskriisin aikana, jolloin tilanteet ja erilaiset rajoitteet ovat muuttuneet lähes päivittäin. Organisaatioiden täytyisikin mahdollisuuksien mukaan luoda tilaa emergentti johtajuuden syntymiselle, sillä sen avulla voidaan löytää sopivat henkilöt kriisitilanteen selvittämiseksi. Emergenttiin johtajuuteen liitettäviä piirteitä on kuitenkin usein haastavaa havaita normaaliorganisaatioiden toiminnasta kriisitilanteenkaan aikana,

minkä takia emergentin johtajuuden tarkasteluun on perusteltua liittää jokin helpommin lähestyttävä ja selkeämmin havaittava johtajuusteema, jonka kautta emergenttiä johtajuutta voidaan pyrkiä havaitsemaan. Tässä tutkielmassa emergentin johtajuuden syntymisen tarkasteluun on liitetty relationaalinen johtajuus, jonka periaatteet tukevat emergentissä johtajuudessa korostuvaa vuorovaikutuksen merkitystä sekä jaettua johtajuutta.

Emergentin johtajuuden vaikean havaittavuuden ja vaikeasti ymmärrettävän luonteen takia tutkimuskohteeksi on valittu ala, jonka olosuhteet ja yleiset toimintatavat mahdollistavat emergentin johtajuuden syntymisen. Tässä tutkielmassa tutkimuskohteeksi on valittu tapahtuma-alan organisaatiot. Tapahtuma-alan valitseminen tarkastelun kohteeksi on perusteltua, koska koronakriisi on iskenyt sen toimintaan merkittävästi ja haastanut sen toimijoita ennennäkemättömällä tavalla. Tapahtuma-alan erityispiirteisiin kuuluu myös laajojen verkostojen hyödyntäminen tapahtumien tuottamisessa sekä se, että ala on suuresti ihmiskeskeinen. Alalla työskentelevät ovat myös tottuneet toimimaan paineen alla sekä reagoimaan yllättäviin tilanteisiin nopeasti. Tapahtuma-alan organisaatiot ovat myös koronakriisin aikana joutuneet löytämään innovatiivisia ratkaisuja sekä uusia mahdollisuuksia tapahtumien tuottamiseen esimerkiksi striimauksen avulla. (Laboratory of Business Disruption Research 2020.) Edellä mainittujen syiden takia tapahtuma-ala soveltuu hyvin sekä emergentin että relationaalisen johtajuuden tarkasteluun.

1.2 Tutkielman tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on pyrkiä ymmärtämään, millaisen roolin emergentti johtajuus on saanut koronakriisin aikana tapahtuma-alan yrityksissä sekä miten relationaalisen johtajuuden periaatteet ovat mahdollistaneet emergentin johtajuuden syntymistä. Tavoitteena on siis selvittää, kuinka merkittävässä roolissa emergentti johtajuus ja sen syntymistä tukeva relationaalinen johtajuus ovat olleet tapahtuma-alan organisaatioissa koronakriisin aikana, sekä kuka tai ketkä ovat ilmentäneet emergentin johtajuuden piirteitä kyseisissä organisaatioissa kriisitilanteen aikana. Tutkielman tarkoituksena on vastata kolmeen tutkimuskysymykseen:

- *Millainen rooli relationaalisella johtajuudella on emergentin johtajuuden syntymisen tukemisessa?*

- *Miten emergentti johtajuus on ilmennyt tapahtuma-alan organisaatioissa koronakriisin aikana?*
- *Kuka tai ketkä ovat ottaneet johtajuusroolin tapahtuma-alan organisaatioissa koronakriisin aikana?*

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena on selvittää relationaalisen johtajuuden merkitystä emergentin johtajuuden syntymisen mahdollistamisessa. Sen roolina on siis pyrkiä ymmärtämään, millaisen perustan relationaalisen johtajuuden periaatteet luovat emergentin johtajuuden syntymiselle. Toisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena on pyrkiä havaitsemaan emergentin johtajuuden piirteitä tapahtuma-alan organisaatioissa koronakriisin aikana sekä ymmärtämään, miten ne ovat mahdollisesti auttaneet organisaatioita selviytymään kriisitilanteen aikana. Kolmas tutkimuskysymys taas pyrkii selvittämään, kuka tai ketkä ovat ottaneet johtajuusroolin kriisitilanteen aikana eli millaisia ilmenemismuotoja emergentti johtajuus on mahdollisesti saanut tapahtuma-alan organisaatioissa.

Tutkimusaihe on rajattu niin, että relationaalista johtajuutta ja emergenttiä johtajuutta tarkastellaan vain tiettyjen erityispiirteiden kautta, koska molemmat teemat ovat niin laajoja ja monitulkintaisia. Relationaalinen johtajuus on tutkielmassa rajattu relationaalisen johtajuuden mallin teemoihin ja siinä korostuu erityisesti kollektiivinen prosessinäkökulma. Emergentti johtajuus on taas rajattu kriisitilanteen kontekstiin, ja tarkastelun alla ovat ne johtajuuden piirteet, joiden kautta voidaan selvittää, kuka tai ketkä nousevat johtajan asemaan kriisitilanteen aikana. Tarkastelun kohteena ei siis ole esimerkiksi emergentin organisoitumisen ilmiö tai sen vaikutukset, vaan emergentin johtajuuden syntymiseen vaikuttavat erityispiirteet. Kriisitilanteiden kohdalla tutkimusaihe on rajattu koronakriisiin ja sen vaikutuksiin, sillä tutkielmassa tarkastellaan tapahtuma-alan organisaatioiden toimintaa juuri koronakriisin aikana. Tutkielma on laadullinen tutkimus, jossa aineisto kerätään teemahaastattelujen avulla. Haastattelut toteutetaan puolistrukturoituina yksilöhaastatteluina. Kerätty aineisto analysoidaan teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla, jossa analyysi tehdään aineistolähtöisesti, mutta lopuksi aineistosta tehdyt havainnot pyritään sitomaan teoriaan.

1.3 Tutkielman rakenne

Tutkielman rakenne koostuu johdannon lisäksi viidestä pääluvusta. Kahdessa ensimmäisessä luvussa esitellään tutkielman kannalta olennaista teoriaa sekä aikaisempia

tutkimuksia aiheeseen liittyen. Tutkielman toinen luku esittelee relationaalisen johtajuuden ja emergentin johtajuuden määritelmien ja erityispiirteiden kautta. Molempia johtajuusteorioita tarkastellaan luvussa viiden erityispiirteen kautta. Luvun tarkoituksena on selventää relationaalisen ja emergentin johtajuuden periaatteita sekä luoda tutkielman tavoitteen kannalta toimiva ja ymmärrettävä viitekehys, jonka kautta tapahtuma-alan organisaatioita voidaan lähteä tarkastelemaan. Tutkielman kolmannessa pääluvussa taas pyritään löytämään yhdistäviä tekijöitä toisessa luvussa esiteltyjen relationaalisen johtajuuden ja emergentin johtajuuden välillä. Luvussa pyritään myös perustelemaan, miksi relationaalisen johtajuuden yhdistäminen emergenttiin johtajuuteen on perusteltua, ja keskiöön luvussa nostetaan erityisesti ne aiemmat tutkimukset, jotka tukevat teorioiden yhdistämistä. Kolmannen luvun tarkoituksena on siis tuoda relationaalisen johtajuuden ja emergentin johtajuuden erityispiirteet saman viitekehysten alle, jotta saadaan ymmärrys siitä, miten relationaalinen johtajuus tukee emergentin johtajuuden syntymistä.

Neljännessä pääluvussa kuvataan haastattelututkimuksen toteutusta ja esitellään laadullinen tutkimusote sekä tutkielmaan valitut tutkimusmenetelmät. Tämän lisäksi luvussa esitellään tutkittavat organisaatiot sekä kuvaillaan kerätyn aineiston analysointiprosessia mahdollisimman tarkasti. Neljännen luvun tarkoituksena on avata tutkimusprosessia mahdollisimman läpinäkyvästi sekä perustella tutkimusvaiheessa tehtyjä valintoja. Toisin sanoen luvun tarkoituksena on siis selventää, miten tutkielman tutkimustuloksiin on päädytty. Seuraavassa luvussa eli viidennessä luvussa esitellään tutkimuksen keskeisimmät tulokset aineistosta löydettyjen teemojen kautta. Luvussa tutkimustuloksia pyritään havainnollistamaan sitaattien avulla, joiden tarkoituksena on avata haastateltavien kokemuksia sekä konkretisoida löydöksiä. Viidennen luvun päätarkoituksena on siis esitellä tutkimuksen tuloksia, mutta löydöksiä on myös pyritty jo tässä vaiheessa yhdistämään aikaisempaan teoriaan.

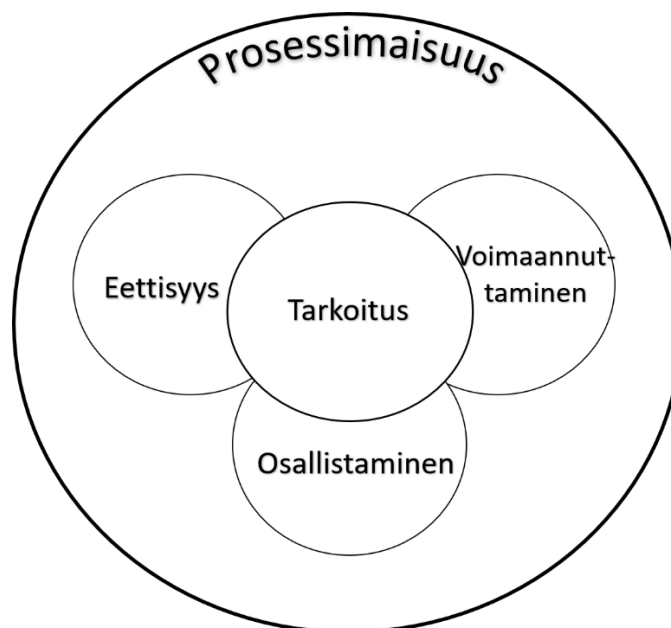
Tutkielman viimeisessä luvussa tutkimustulosten yhdistäminen teoriaan jatkuu, ja luvussa esitellään myös syvällisempää analyysia tutkimustuloksista johtopäätösten muodossa. Viimeinen luku sisältää johtopäätösten lisäksi jatkotutkimusmahdollisuudet sekä tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin laadullisen tutkimuksen kriteerien kautta. Viimeisen luvun tarkoituksena on vastata tutkielman tutkimuskysymyksiin, arvioida sen luotettavuutta sekä pohtia tutkielman avaamia uusia tutkimusmahdollisuuksia. Viimeisen kappaleen jälkeen esitellään vielä tutkielman lähteet sekä liitteet. Tutkielman liitteisiin sisältyy haastattelukysymykset sekä teemoitteluprosessia avaava analyysitaulukko.

2 EMERGENTIN JA RELATIONAALISEN JOHTAJUUDEN KESKEISET PERIAATTEET

2.1 Relationaalisen johtajuuden määrittelyminen

Relationaalinen johtajuus voidaan määritellä yhteiseksi prosessiksi, jossa keskiöön nousee ihmissuhteiden merkitys sekä yhteinen tavoite positiivisen muutoksen saavuttamiselle. Siinä johtajuuden nähdään ilmenevän pääasiassa juuri yksilöiden ja ryhmien välisessä vuorovaikutuksessa. (Komives ym. 1998, 94–97). Cunliffe ja Eriksen (2011, 1432) taas määrittelevät relationaalisen johtajuuden tavaksi olla yhteydessä muihin, mikä on liitetty jokapäiväiseen kokemukseen ja kietoutunut moraaliseen vastuullisuuden tunteeseen. Relationaalinen johtajuus voidaan myös nähdä sosiaalisena vaikuttamisprosessina, jonka kautta yhteistyö ja muutos voivat syntyä. Tässä näkökulmassa johtajuus ei ole rajoittunut vain tiettyihin rooleihin, vaan johtajuuden nähdään tapahtuvan kaikkialla organisaatiossa. (Uhl-Bien 2006, 655.)

Tässä tutkielmassa relationaalinen johtajuus nähdään laajempänä ilmiönä kuin vain yksilön roolina ja sen tarkastelussa yhdistyy näkemyksiä kaikista edellä mainituista määritelmistä. Alla oleva kuvio 1 esittää Komivesin ja kumppaneiden (1998) näkemyksen relationaalisen johtajuuden mallista. Kuvio ilmentää sitä, miten jokainen relationaalisen johtajuuden komponentti on yhteydessä toisiinsa, ja miten prosessimaisuus on kaiken toiminnan lähtökohtana.



Kuvio 1. Relationaalisen johtajuuden malli (Mukaillen Komives ym. 1998.)

Tässä tutkielmassa relationaalista johtajuutta lähdetään tarkastelemaan Komivesin ym. (1998) relationaalisen johtajuuden mallin kautta, jossa keskitytään viiteen eri komponenttiin. Nämä viisi komponenttia ovat tarkoituksenhakuisuus, osallistaminen, voimaannuttaminen, eettisyys ja prosessimaisuus. Malli on valittu tarkastelun pohjaksi, koska se käsittelee relationaalista johtajuutta kokonaisvaltaisella tavalla ja se on iästään huolimatta selkeä malli, jota on käytetty pohjana monelle uudemmallekin tutkimukselle (Carifio & Eyemaro 2010; Akram ym. 2016; Early 2020). Seuraavassa luvussa relationaaliseen johtajuuteen paneudutaan syvällisemmin viiden yllä mainitun komponentin eli erityispiirteen kautta.

2.2 Relationaalisen johtajuuden erityispiirteet

2.2.1 Tarkoituksenhakuisuus

Relationaalisen johtajuuden tarkoituksenhakuisuudella tarkoitetaan sitä, että toiminnalla on aina jokin tavoite, mihin pyritään tähtäämään. Tavoitteena on usein jonkinlaisen positiivisen muutoksen luominen organisaatiossa. Relationaalisella johtajalla on oltava selkeä visio, joka luodaan yhdessä kaikkien organisaation jäsenten kanssa. Vision voidaan nähdä ohjaavan toimintaa sekä luovan tarkoitusta kaikelle toiminnalle. Keskeistä on, että kaikki organisaation jäsenet ymmärtävät toiminnan tarkoituksen ja käyttävät sitä oman toimintansa ohjaamiseen. Yhteisen vision voidaan nähdä sitouttavan kaikki organisaation jäsenet paremmin mukaan positiivisen muutoksen luomiseen. (Komives ym. 1998, 102–104.) Työntekijät löytävät tarkoituksen toimintaansa usein autonomian, kontrollin ja oman kontribuution kautta. Työntekijöillä onkin oltava vapaus hyödyntää omia vahvuuksiaan haluamallaan tavalla työtehtävien suorittamisessa ja yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa. (Branson & Marra 2019, 98.)

Keskeiseen rooliin relationaalisen johtajuuden tarkoituksenhakuisuudessa nousee positiivisen muutoksen saavuttaminen, joka voidaan aikaansaada järkyttämällä vallitsevaa tasapainotilannetta. Muutos tapahtuu yleensä jonkin laukaisevan tekijän kautta, joka saa huomion kiinnittymään johonkin epäkohtaan. Positiivisen muutoksen saavuttamisen jälkeen tilannetta pitää silti muistaa arvioida tasaisin väliajoin sekä pysyä joustavana, sillä muutos on jatkuva prosessi. Positiivisen muutoksen tavoittelu onkin ennen kaikkea sitoutumista johonkin tavoitteeseen tai toimintaan ja se vaatii kykyä työskennellä kohti yhteistä visiota organisaatiossa. Voidaan nähdä, että

tarkoituksenhakuisuus auttaa relationaalista johtajaa priorisoimaan sekä tekemään päätöksiä tavoitteiden ja vision mukaisesti. (Komives ym. 1998, 106–108; Marcketti & Kozar 2007, 146.)

2.2.2 Osallistaminen

Osallistamisella tarkoitetaan organisaation jäsenten monimuotoisuuden ymmärtämistä ja arvostamista sekä toisten vahvuuksien hyödyntämistä (Komives ym. 1998, 109). Osallistamisella ei kuitenkaan tarkoiteta erilaisuuksien torjumista vaan niiden ymmärtämistä voimavarana, joka luo luovuutta sekä rakentaa yhteistä tarkoitusta (Marcketti & Kozar 2007, 148). Tärkeässä roolissa relationaalisen johtajuuden osallistamisessa on ryhmän jäsenten eri vahvuuksien ja lahjakkuuksien kehittäminen tavoitteiden saavuttamiseksi sekä verkostojen hyödyntäminen ongelmatilanteiden ratkaisussa. Keskiöön nousee myös kollektiivisen kielen käyttäminen sekä kollektiivisen toimintaympäristön luominen. Osallistaminen ei myöskään koske vain organisaation sisäisiä sidosryhmiä, vaan myös ulkoisilla sidosryhmillä on oma roolinsa ja heidät pitää ottaa mukaan toiminnan suunnitteluun. Organisaation ulkopuolisella näkökulmalla voikin olla suuri merkitys esimerkiksi kokonaiskuvan luomisessa. Osallistaminen voidaan nähdä myös olevan tie uuden johtajuuden syntymiselle organisaatiossa sekä keino auttaa muita johtamaan itseään. (Komives ym. 1998, 110–115.)

Relationaalinen johtaja oppii jatkuvasti työntekijöiltään sekä antaa heille vastuuta erityisesti niillä alueilla, joissa ei ole itse vahvimmillaan. Relationaalinen johtaja ymmärtää siis hyödyntää työntekijöidensä olemassa olevia taitoja, mutta haluaa samalla myös tarjota mahdollisuuksia kehittää eri taitoja eteenpäin. Pyrkimyksenä on luoda työntekijöille mahdollisuuksia kasvaa ja oppia. Relationaalinen johtaja näkee, että jokaisella työntekijällä on vaikuttamismahdollisuuksia ja, että kaikkien teoilla on merkitystä organisaation vision saavuttamiseksi. (Marcketti & Kozar 2007, 148–150.) Tämän syyn takia keskiöön nostetaan muiden mielipiteiden ja näkemysten kuunteleminen, eikä vain nopeiden ratkaisuiden löytäminen itsenäisesti, sillä relationaalinen johtaja hyväksyy sen, että muilla saattaa olla keskeistä tietoa ja hyödyllisiä taitoja. Tärkeään rooliin nouseekin ymmärrys omasta rajallisuudesta sekä jatkuva muilta oppiminen johtajuusasemassa. Relationaalinen johtaja ymmärtää, että loppujen lopuksi ihmiset ovat halutun lopputuloksen ja organisaation menestymisen takana, eikä vain pelkkä visio tai erilaiset käytännöt. (Branson & Marra 2019, 89 ja 96–98.)

2.2.3 Voimaannuttaminen

Voimaannuttamisella tarkoitetaan pyrkimystä vähentää niitä organisaation ilmapiirin puolia, jotka voivat estää organisaation jäsenten merkityksellistä osallistumista toimintaan. Voimaannuttava ympäristö voidaan nähdä oppimisympäristönä, jossa tavoitteena on menestyminen, mutta myös virheille ja epäonnistumisille annetaan tilaa. Voimaannuttamisella pyritään myös tukemaan muiden toimintaa sekä kannustamaan parhaansa tekemiseen. Voimaannuttamisessa on keskeistä, että johtaja on valmis luopumaan osasta vallastaan ja että organisaation jäsenet ovat valmiita vastaanottamaan lisää vastuuta. Relationaalinen johtaja ymmärtää sen, että valta ja kyky olla tehokas syntyvät organisaation jäsenten voimaannuttamisen kautta. Keskeistä on myös vallan jakaminen, sillä vallan ahnehtiminen johtaa vain negatiivisiin lopputuloksiin kuten pidättyväisyyteen, vastustamiseen ja vihan tunteisiin. Voimaannuttaminen voidaan nähdä vallan lunastamisella organisaatiossa asemasta huolimatta, jolloin se vaatii organisaation jäseniltä myös itsensä voimaannuttamista eli uskallusta oman roolin ottamiseen prosessissa. Voimaannuttamisella voidaan katsoa olevan kaksi ulottuvuutta, jotka ovat yksilöllinen ulottuvuus ja ympäristöllinen ulottuvuus. Yksilöllisellä ulottuvuudella tarkoitetaan yksilön omaa kokemusta siitä, että hän haluaa olla osa prosessia. Ympäristöllisellä ulottuvuudella taas tarkoitetaan organisaation toimintaympäristön olosuhteita, joiden tarkoitus on rajoittaa esteiden syntymistä ja tukea jäsenten kehittymistä. (Komives ym. 1998, 115–124.)

Voimaannuttamisen voidaan katsoa tapahtuvan organisaatiossa kuudella eri tavalla: 1. tiedon jakamisella, 2. inspiroimalla ja palkitsemalla, 3. oppimiseen kannustamisella, 4. resurssien tarjoamisella, 5. mentoroimalla, 6. vallan vaatimisella itsensä toteuttamiseksi (Murrell 1985, 36–37; Marcketti & Kozar 2007, 146). Relationaalinen johtaja haluaakin, että työntekijällä on niin sanottu omistajuus yrityksessä ja sen päätöksenteossa, sillä valta ja päätöksenteko on aina jaettava. Tämän kautta keskiöön nostetaan myös itsejohtajuus. (Marcketti & Kozar 2007, 149–150.) Itsejohtajuudella tarkoitetaan sitä, että työntekijät johtavat itse itseään huipputuloksiin esimerkiksi autonomian, itsensä tarkkailun ja omien tavoitteiden asettamisen avulla. Keskeiseen rooliin itsejohtajuudessa nousee myös itsensä palkitseminen sekä jatkuva harjoittelu. Voidaan nähdä, että kaikki työntekijät harjoittavat työssään itsejohtajuutta, mutta kaikki eivät kuitenkaan ole tehokkaita siinä. Itsejohtajuutta voi kuitenkin aina opetella, joten sen hyödyntäminen ei rajoitu vain tietynlaisiin työntekijöihin tai organisaatioihin. Johtajat voivat tukea työntekijöidensä itsejohtajuutta

näyttämällä oikeanlaista esimerkkiä, ohjaamalla työntekijää oikeaan suuntaan sekä luomalla ympäristön, jossa itsejohtajuus voi kukoistaa. (Manz 1983, 289, 296–297.)

2.2.4 Eettisyys

Relationaalisen johtajuuden eettisyydellä tarkoitetaan, että johtajuutta ajaa arvojen ja standardien noudattaminen. Nämä voivat olla joko yksilön omia tai organisaation määrittelemiä, mutta niiden tarkoituksena on ohjata päätöksentekoa ja toimintaa oikeaan suuntaan. Relationaalisisessa johtajuudessa arvojen halutaan olevan jaettu ja yhteneväisiä, ja koko toimintaa ohjaa sitoutuminen oikein tekemiseen. Nähdäänkin, että ilman eettisyyttä ei ole olemassa johtajuutta tai johtajuus ei voi edes syntyä. Relationaalisisessa johtajuudessa keskeisessä roolissa on esimerkiksi johtaminen eli omaksuttujen arvojen mukaan johtaminen. Tarkoituksena on synnyttää luottamusta, rehellisyyttä ja suoraselkäisyyttä. Arvojen mukaan toimimisen kautta relationaalisisessa johtajuudessa voidaan nähdä olevan myös autenttisen johtajuuden piirteitä. (Komives ym. 1998, 125–132.) Autenttiseen johtajuuteen taas voidaan yhdistää seuraavat keskeiset erityispiirteet: 1. autenttiset johtajat eivät teeskentele olevansa johtajia vaan pysyvät uskollisina itselleen, 2. autenttisia johtajia motivoi henkilökohtaiset vakaumukset, ei statuksen saavuttaminen tai etuudet, 3. autenttiset johtajat ovat originaaleja eli he johtavat oman henkilökohtaisen näkemyksenä kautta, 4. autenttisten johtajien teot perustuvat henkilökohtaisiin arvoihin (Shamir & Eilam 2005, 396–397).

Relationaalisisessa johtajuudessa keskeisessä roolissa on myös luottamuksen saaminen, joka voidaan saavuttaa esimerkiksi johtamisen kautta. Johtajan on näytettävä mallia siitä, mitä työntekijöiltä odotetaan. (Branson & Marra 2019, 95.) Luottamuksen kautta voidaan saavuttaa esimerkiksi vastuun delegointia, jolla on keskeinen rooli relationaalisisessa johtajuudessa. Kun työntekijöillä on tietoisuus johtajan luottamuksesta, he suoriutuvat paremmin tehtävistään, ovat sitoutuneimpia ja tuntevat olevansa osa organisaation toimintaa. Luottamuksessa keskeiseen rooliin nousee myös vastavuoroisuus eli se, että molempien osapuolien on tuotava jotain arvokasta optimaalisen tuloksen saavuttamiseksi. (Brower ym. 2000, 230 ja 239.) Yhtenä esimerkiksi johtamisen muotona voidaan pitää mentorointia, jonka keskiössä on johtajalta oppiminen havainnoinnin ja sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta. Mentoroinnin kautta pyritään potentiaalini hyödyntämiseen sekä merkityksellisten suhteiden luomiseen organisaation sisällä. (Early 2020, 58–59.) Voidaan myös ajatella, että relationaalisen johtajuuden eettisyys tarkoittaa keskittymistä välittämiseen, joka taas johtaa esimerkiksi

hyvinvointiin, menestymiseen ja kestävyys. Tämä välittämiseen ja hyvinvointiin panostaminen taas johtaa lopulta organisaation tehokkuuteen (Nicholson & Kurucz 2017, 39–40.)

2.2.5 Prosessimaisuus

Prosessimaisuudella viitataan kaikkeen organisaatioissa tapahtuvaan toimintaan kuten osallistamiseen, päätöksentekoon sekä vision saavuttamiseen. Jokaisella organisaatiolla on oma prosessinsa, joka on aina tarkoituksellinen. (Komives ym. 1998, 133.) Uhl-Bienin (2006, 655) mukaan johtajuus luodaan juuri prosessien kautta. Kun johtajuus nähdään prosessimaisena ilmiönä niin keskiöön nousee, että se ei ole lineaarinen yksisuuntainen tapahtuma vaan vuorovaikutukseen perustuva tapahtuma. Johtajuutta ei siis nähdä vain sisäisenä piirteenä, vaan se on taito, jota voidaan jatkuvasti kehittää. (Marcketti & Kozar 2007, 146.) Relationaalisen johtajuuden mallissa tämä tarkoittaa erityisesti sitä, että yksilöt ovat vuorovaikutuksessa toistensa ja johtajiensa kanssa sekä työskentelevät yhdessä muutoksen saavuttamiseksi. Relationaaliseen johtajuuteen liittyviä välttämättömiä prosesseja ovat esimerkiksi yhteistyö, reflektointi, palautteen antaminen sekä merkityksen luominen. Prosessisuuntautuneisuudella tarkoitetaan sitä, että organisaation jäsenet ovat tietoisia prosesseistaan sekä ryhmädynamiikastaan. (Komives ym. 1998, 134.)

Relationaalisen johtajuuden prosessimaisuudessa keskeiseen rooliin nousee erityisesti yhteistyön korostaminen. Yhteistyön korostaminen kilpailullisuuden sijasta tuottaa paremman toimintaympäristön menestykselle sekä tehokkuuden saavuttamiselle. Keskiöön nousee erityisesti yhteisten tavoitteiden saavuttaminen yhteistyön kautta yksilöllisten tavoitteiden sijaan. Yhteistyön luomisessa keskeistä on omien vahvuuksien, rajoitteiden ja taitojen ymmärtäminen. Tärkeään rooliin nousee myös merkityksen luominen organisaation sisällä, sillä ilman todellista ymmärrystä kokemuksista ja niiden vaikutuksista toimintaan, emme voi luoda yhteistä visiota ja ratkaista ongelmia. (Komives ym. 1998, 135–139.) Voidaan nähdä, että organisaation menestyminen muuttuvassa ympäristössä ja kilpailuilla markkinoilla riippuu täysin yhteistyön onnistumisesta organisaatiossa. Relationaalisen johtajan tehtävänä onkin kerätä oikeanlaista tietoa, taitoja ja resursseja yli organisaatorajojen, jotta työntekijät pystyvät parhaansa mukaan yhdessä kehittämään toimintaa ja luomaan uutta. Innovatiiviset ratkaisut löytyvätkin useammin tiimin sisällä kuin yksilöllisesti. Johtajan rooliksi muodostuu verkostojen ja tiimityön rakentamisen lisäksi niiden aktiivinen tukeminen sekä asianmukainen

osallistuminen niiden toimintaan. Johtajan on siis oltava osa tiimiä, jotta yhteistyö voi todella tapahtua ja yhteistyön tukemisen pitäisi nähdä olevan keskeinen johtajuuden tehtävä. (Branson & Marra 2019, 88, 94.) Relationaalisessa johtajuudessa johtajuus nähdään siis laajempänä ilmiönä kuin vain yhden henkilön vastuuna, mikä avaa jo mahdollisuuden sille, että johtajuus voi olla organisaatioiden sisällä jotain muutakin kuin auktoriteettiasemaan perustuvaa. Tämä lähtökohta toimiikin emergenttin johtajuuden syntymisen perustana, mitä lähdetään tarkastelemaan syvällisemmin seuraavassa luvussa.

2.3 Emergentin johtajuuden määrittelemine

Emergentti johtajuus eli nouseva johtajuus tarkoittaa, että henkilö, jolla ei ole auktoriteettiasemaa yrityksen sisällä voi nousta jossakin tilanteessa johtajan rooliin, koska hän on kaikkein pätevin ottamaan johtajan roolin juuri kyseisessä tilanteessa. Esimerkiksi useat kriisitilanteet vaativat yleensä sitä, että tietty johtaja tai johtajat nousevat esiin ja ottavat tilanteen haltuun. Emergentit johtajat ovat myös yksilöitä, jotka pystyvät vaikuttamaan muiden yksilöiden toimintaan vallitsevan tilanteen selvittämiseksi, vaikka heillä ei olekaan mitään virallista auktoriteettiasemaa tai vaikutusvaltaa yrityksen sisällä. Emergentti johtajuus voi olla joko keskitettyä tai jaettua johtajuutta. Keskitetty johtajuus tarkoittaa, että vain yksi johtaja nousee tiimistä tai muusta ihmisryhmästä kriisitilanteen johtajaksi. Jaettu johtajuus taas tarkoittaa sitä, että useampi henkilö nousee johtajan rooliin ja jakaa johtajan vastuut ja tehtävät kriisitilanteen aikana. (Carte ym. 2006, 324–330; Röksä 2019, 20.) Emergenttiä johtajuutta tarkastellaan tässä kappaleessa erityisesti kriisitilanteiden kautta, joten on keskeistä määritellä myös kriisitilanne. Kriisitilanne voidaan lyhyesti määritellä tapahtumaksi, jolla on alhainen todennäköisyys ja suuri vaikutus ja joka uhkaa organisaation olemassaoloa. Kriisitilanteen luonteeseen kuuluu myös syyn, seurauksen ja ratkaisun monitulkintaisuus sekä usko siihen, että päätöksiä pitää tehdä nopeasti. (Pearson & Clair 1998, 60; Röksä 2019, 7.)

Tässä tutkielmassa emergenttin johtajuuden tarkastelun pohjana toimii Big Five -mallin viisi persoonallisuuspiirrettä, joiden kautta useat tutkijat ovat lähteneet lähestymään emergenttin johtajuuden syntymistä (Cogliser ym. 2012; Emery ym. 2013; Hoch & Dulebohn 2017). Nämä viisi persoonallisuuspiirrettä ovat ulospäinsuuntautuneisuus, sovinnollisuus, tunnollisuus, avoimuus uusille kokemuksille ja henkinen tasapaino. Kriisitilanteen kontekstissa kyseisten piirteiden pohjalta luodaan tässä tutkielmassa emergentille johtajuudelle viisi uutta erityispiirrettä, joiden omaamisen kautta voidaan arvioida, kuka tai ketkä nousevat emergenttin johtajan rooliin

kriisitilanteen aikana. Alla oleva kuvio 2 esittää tutkielmaan valittujen emergentin johtajuuden erityispiirteiden luomisprosessin, jossa Big Five -mallin persoonallisuuspiirteiden (laatikko 1) ja kriisitilanteiden erityispiirteiden (laatikko 2) kautta on luotu viisi täysin uutta erityispiirrettä emergentille johtajuudelle kriisitilanteen aikana (laatikko 3).



Kuvio 2. Emergentin johtajuuden erityispiirteiden luomisprosessi.

Emergentin johtajuuden erityispiirteiden luomisprosessi lähti käyntiin siitä ajatuksesta, että Big Five -mallin persoonallisuuspiirteet eivät yksistään todenna sitä, kuka tai ketkä ottavat johtajuusaseman juuri kriisitilanteessa. Tämän takia ne pitää yhdistää kriisitilanteen erityispiirteisiin. Kriisitilanteen kolme erityispiirrettä ovat laukaiseva tapahtuma, uhka ja mahdollisuus yrityksen tavoitteille sekä aikapaine. Myös yllätyksellisyys voidaan nähdä yhtenä kriisitilannetta määrittelevänä tekijänä. Kriisitilanteen erityispiirteiden taustana toimii ajatus siitä, miten ne haastavat johtajuutta uudella tavalla ja miten ne luovat pohjaa emergentin johtajuuden syntymiselle. (Billings ym. 1980; Röksä 2019, 10-15.)

Luomisprosessin aikana Big Five -malliin liittyvistä tutkimuksista etsittiin kriisitilanteen erityispiirteisiin viittaavia tekijöitä ja piirteitä, joiden kautta Big Five -mallin persoonallisuuspiirteet pystyttiin nimeämään uudelleen kriisitilanteisiin paremmin sopivilla termeillä. Esimerkiksi kriisitilanteen epävarmuus ja yllätyksellisyys vaativat johtajalta kommunikaatiotaitoja, joiden avulla viestitään uusista tavoitteista ja kollektiivisesta merkityksestä. Tämän takia Big Five -mallin ulospäinsuuntautuneisuus korvataan kommunikaatiotaidoilla. Muutostilanne voidaan nähdä sekä uhkana että

mahdollisuutena organisaation tavoitteille, ja tällaisessa tilanteessa johtajalta odotetaan epävarmuuden hyväksymistä, joka kuvastaa muutostilanteessa vaadittavaa persoonallisuuspiirrettä paremmin kuin Big Five -mallin avoimuus uusille kokemuksille. Tämän prosessin mukaisesti tässä tutkielmassa ulospäinsuuntautuneisuus korvataan siis kommunikointitaidoilla, sovinnollisuus korvataan luottamuksen luomisella tiimin sisällä, tunnollisuus korvataan tavoitekeskeisyydellä, avoimuus uusille kokemuksille korvataan epävarmuuden hyväksymisellä, ja henkinen tasapaino korvataan paineensietokyvyllä. Seuraavassa luvussa emergentin johtajuuden erityispiirteitä lähdetään tarkastelemaan syvällisemmin ja pyritään ymmärtämään, miksi juuri kyseisten piirteiden omaaminen ennakoii emergentin johtajuuden syntymistä.

2.4 Emergentin johtajuuden erityispiirteet

2.4.1 Tavoitekeskeisyys

Emergentin johtajuuden syntymiseen liittyy keskeisesti tavoitekeskeisyys, jolla tarkoitetaan vahvaa suuntavaistoa sekä ahkeraa työskentelyä kohti tavoitteiden saavuttamista. Tässä keskeiseen rooliin nousee esimerkiksi organisointikyky, vastuullisuus ja tarkoituksellisuus. Tavoitekeskeisyys vaatii myös vahvaa motivaatiota, ja se johtaa usein myös avoimuuteen jaettua johtajuutta kohtaan, sillä keskeisenä tehtävänä nähdään yhteisten tavoitteiden saavuttaminen kollektiivisesti. Voidaankin nähdä, että henkilöt, jotka ovat aloitekykyisiä ja velvollisuudentuntoisia, nousevat useimmin johtajan rooliin. Emergentti johtajuus vaatii usein myös täyttä fokusta vallitsevaan kriisitilanteeseen sekä pätevyyttä sen hoitamiseen. (Hoch & Dulebohn 2017, 684.) Emergentit johtajat pystyvät usein ilmaisemaan selkeästi visionsa, mikä taas viestii muille, että he ovat valmiita toimimaan kriisitilanteessa ja ottamaan johtajuusroolin. Monessa tilanteessa emergentti johtajuus vaatii myös sen, että arvot ja tavoitteet ovat yhdenmukaisia organisaation arvojen ja tavoitteiden kanssa, sillä sen kautta henkilö tai henkilöt hyväksytään johtajuusasemaan. Hyväksynnän saaminen on keskeistä, koska ilman sitä yhteistyö tai kollektiivisten tavoitteiden saavuttaminen ei voi tapahtua. (Norton ym. 2014, 518–519.)

Tietyt tavoitteet luovat myös tietynlaisia vaatimuksia johtajalle, sillä johtajan rooliin nousee aina se henkilö, kenellä on tarvittavat taidot kriisitilanteen luomiin vaatimuksiin. Tärkeäksi nousee myös johtajan sitoutuminen tavoitteisiin sekä yhteisten tavoitteiden luominen, sillä emergentti johtajuus syntyy yleensä vain yhteisten eikä yksilöllisten

tavoitteiden kautta. Yksilöllisten tavoitteiden kuuluukin olla yhteydessä yhteisiin tavoitteisiin emergentin johtajuuden syntymiseksi. Usein emergentti johtaja huolehtii myös siitä, että kaikkien tavoitteet ja toiminta vastaavat organisaation tavoitteita. (de Souza & Klein 1995, 477–479, 493.) Monessa tilanteessa emergentin johtajuuden syntyminen vaatii myös niin sanotun johtajuusmomentin. Siinä nähdään, että johtajuus syntyy, kun konteksti, tarkoitus, seuraajat ja henkilöt, jotka ovat halukkaita ottamaan johtajuusaseman, yhdistyvät tietyllä tavalla. Johtajuus nähdään siis kollektiivisesti tuotettuna ilmiönä, jossa johtajaksi nousee usein se henkilö, jonka vallitsevat käsitykset vastaavat haluttua tavoitetilaa kriisitilanteen aikana. (Ladkin 2017, 394–397.) Kriisitilanteessa ei kuitenkaan ole tavoitekeskeisyydelle olemassa yhtä ainoa suuntaa, sillä vaatimukset muuttuvat kriisitilanteen kehittyessä ja tilanteiden muuttuessa. Usein vaihdellaankin erilaisten tavoitteiden välillä, jolloin johtajan on joko nopeasti mukauduttava vallitsevaan tilanteeseen tai johtajuusasema voi siirtyä jollekin toiselle. Monessa tilanteessa tavoitteet voivat kuitenkin muodostua lopullisesti vasta johtajuusaseman ottaneen henkilön kautta. (Alexander & van Knippenberg 2014, 432–433.)

2.4.2 Kommunikointitaidot

Emergenttiin johtajuuteen liittyy keskeisesti sosiaalisuus ja kommunikointitaidot, sillä usein ekstroverttisiä piirteitä omaavat henkilöt nousevat johtajan asemaan. Tämä johtuu siitä, että emergentin johtajuuden yhteydessä korostetaan erityisesti tiimityöskentelyä sekä muuta kollektiivista toimintaa. Kommunikointitaidot nousevat myös tärkeään rooliin, koska emergenttiin johtajuuteen liitetään usein esimerkiksi omien mielipiteiden ilmaisu, kysymysten kysyminen sekä erilaisten ideoiden alkuun paneminen. Emergentit johtajat pyrkivät myös vastaamaan organisaation jäsenten tarpeisiin esimerkiksi varhaisella osallistumisella sekä toistuvilla ja laadukkailla kommunikointiviesteillä. Emergentin johtajuuden syntymisessä tärkeää onkin juuri muiden jäsenten kanssa vuorovaikutuksessa oleminen, minkä merkitys korostuu erityisesti kriisitilanteiden aikana. Monimutkaisia ongelmia ei voidakaan ratkaista tai muutosta synnyttää ilman toimivaa kommunikointia. (Hoch & Dulebohn 2017, 683–684.) Toimivat kommunikointitaidot viestivät myös tiimin muille jäsenille halusta työskennellä muiden kanssa sekä helpottavat tehokkaan vuorovaikutuksen rakentamista tiimin sisällä (Cogliser ym. 2012, 757).

Emergentin johtajuuden voidaan myös nähdä muodostuvan sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta, ja siksi kommunikointitaitojen voidaan nähdä olevan sidoksissa sen kanssa. Yksilöt ymmärtävät kommunikoinnin kontekstin kautta, jolloin sen merkitys kasvaa erityisesti kriisitilanteissa, jolloin tietynlainen viestintä on tarpeellista. Keskeiseen rooliin nousee erityisesti kaksisuuntainen ja muutoshakuinen kommunikaatio. Tärkeää on myös vision kommunikointi sekä muutokseen kannustaminen. Kriisitilanteessa kommunikointi vaatii siis tavoitteen määrittelyn sekä uudenlaisen toimintastrategian luomisen, jotta epävarmuudesta päästään etenemään. (Gerpott ym. 2019, 718, 721.) Kriisitilanteet vaativat myös aina selkeää ja oikea-aikaista kommunikointia kaikkien kriisitoimiin osallistuvien toimijoiden kesken. Ne vaativat myös usein erilaisten verkostojen rakentamista yli organisaatorajojen, jolloin kommunikointitaitojen merkitys korostuu entisestään. Emergentti johtaja ymmärtää myös oman tietonsa ja toimintansa rajat, jolloin tehokas viestintä on keskeistä kollektiivisen toiminnan luomiseksi.

Kommunikoinnin avulla pystytään myös luomaan sensemaking-prosessia kriisitilanteen aikana eli ymmärtämään vallitsevan kriisitilanteen luonnetta ja sen kautta näkemään myös sen tarjoamat uudet mahdollisuudet. (Comfort & Okada 2013, 63–65.) Emergentin johtajuuden syntymiseen liittyy keskeisesti myös proaktiivinen kommunikointi, sillä usein juuri kommunikoinnin aloittaja on vahvoilla johtajan rooliin muiden organisaation jäsenten silmissä. Proaktiiviseen kommunikointiin liitetään keskeisesti tiedon läpinäkyvyys, totuuden kertominen kaikissa tilanteissa sekä kontrollin saaminen tilanteessa kommunikoinnin kautta. (Gonzalez ym. 2013, 463.) Emergentin johtajan on Yoon ja Alavin (2004) sekä Gonzalezin ym. (2013, 464) mukaan kommunikoinnin suhteen kehitettävä ja määriteltävä neljä eri asiaa kriisitilanteessa: 1. kommunikoinnin tavoite, 2. kommunikaatioviestien rakenne, 3. yleisön ja viestintäkanavien määrittely ja 4. toimintasuunnitelman luominen. Oikeanlaisen kommunikointistrategian luominen auttaa emergenttiä johtajaa viestimään muille organisaation jäsenille siitä, että kriisitilanne on hallinnassa, ja se kasvattaa luottamusta myös siihen, että johtajuus on asettunut oikealle henkilölle organisaation sisällä.

2.4.3 Luottamuksen luominen tiimin sisällä

Emergentissä johtajuudessa keskeiseen rooliin nousee se, miten yksilöt käyttäytyvät toistensa kanssa sekä se, miten he saavat luotua luottamusta tiimin sisällä. Luottamuksen saaminen taas heijastuu suoraan esimerkiksi yhteistyön sujumiseen sekä tehokkaaseen tiimityöskentelyyn. (Hoch & Dulebohn 2017, 684–685.) Luottamus voidaan tietyissä

tilanteissa määritellä esimerkiksi sanojen ja tekojen yhdenmukaistamiseksi. Luottamus taas saavutetaan yhteisten arvojen ja yhteisen vision kautta. Voidaankin sanoa, että emergentin johtajan on omattava samat arvot kuin muut tiimin jäsenet. (Norton ym. 2014, 519–520.) Luottamus tiimin sisällä voidaan myös saavuttaa esimerkiksi huolehtimalla muiden hyvinvoinnista ja kehittymisestä, olemalla roolimalli sekä olemalla muiden tiimin jäsenten saatavilla (Cogliser ym. 2012, 758). Järvenpää ym. (1998, 31–32) taas näkevät, että luottamus tiimin sisällä voidaan rakentaa kolmen seuraavan ominaisuuden kautta: pätevyys, hyväntahtoisuus ja suoraselkäisyys. Pätevyydellä tarkoitetaan sitä, että luottamus tiimissä ansaitaan omien kykyjen ja tilanteeseen soveltuvuuden kautta. Hyväntahtoisuus taas tarkoittaa, että luottamus rakennetaan haluamalla vilpittömästi hyvää kaikille tiimin jäsenille ilman itsekkäitä motiiveja. Suoraselkäisyys tarkoittaa luottamuksen ansaitsemista toimimalla tiettyjen periaatteiden kautta, jotka viestivät luotettavuutta. Luottamuksen rakentaminen vie kuitenkin aina aikaa, ja usein se on emergentin johtajuuden näkökulmasta pitänyt rakentaa jo ennen kriisitilannetta.

Erityinen rooli luottamuksella on jaetussa johtajuudessa, joka on yksi emergentin johtajuuden ilmenemismuoto. Siinä johtajuus nähdään kollektiivisena vastuuna, joka siirtyy tiimin jäsenten välillä tilanteen mukaan. Tässä kontekstissa luottamus sisältää esimerkiksi keskinäisen kunnioituksen toisia kohtaan, tiedon jakamisen ja väistämättömien virheiden korjaamisen. (Comfort & Okada 2013, 63, 66.) Voidaan myös nähdä, että mitä enemmän johtajuus jakautuu tiimin sisällä, niin sitä vahvempi luottamusside kasvaa jäsenten välille. Luottamus voidaan siis nähdä myös dynaamisena ominaisuutena, joka kasvaa ja kehittyy jaetun johtajuuden kautta. (Drescher ym. 2014, 773.) Tiimin luottamus toimii siis pohjana jaetulle johtajuudelle, sillä korkean luottamustason omaavat tiimit pitävät johtajuusvastuiden jakamista normaalina toimintona. Johtajuus asettuu usein sille henkilölle, joka on pätevin juuri kyseiseen tehtävään. Korkean luottamustason tiimeissä johtajuusasema kiertää tilanteen mukaan ja kaikki jäsenet ovat valmiina ottamaan vastuuta sekä myös jakamaan sitä eteenpäin. (Järvenpää ym. 1998, 54.) Kriisitilanteiden kontekstissa emergentin johtajuuden syntymiseen liittyy joissakin tilanteissa myös nopean luottamuksen (engl. swift trust) rakentaminen. Usein kriisitilanteissa ei olekaan aikaa tavalliselle luottamuksen rakentamiselle, jolloin keskiöön nousee luottamuksen rakentaminen ensivaikutelman ja aiempien kokemusten pohjalta. Kriisitilanteen alkuvaiheessa luottamusta pyritään rakentamaan suoriutumalla onnistuneesti epävarmoissa oloissa sekä itsenäisen aloitteellisuuden kautta. Kriisitilanteen myöhemmässä vaiheessa luottamus taas rakentuu

johtajuusroolin kautta pysymällä rauhallisena kriisitilanteen edetessä. (Järvenpää & Leidner 1999, 794, 808–809.)

2.4.4 Paineensietokyky

Kriisitilanteille on erittäin ominaista aikapaine ja siitä johtuva lyhyt päätöksentekoaika. Tämä vaatii emergentiltä johtajalta erityistä paineensietokykyä. Paineensietokyky voidaan saavuttaa henkisen tasapainon kautta, mikä tekee yksilöstä itsevarmemman ja rauhallisemman. Henkisen tasapainon omaavat henkilöt ovat usein itsevarmempia toimimaan vaikeiden tilanteiden ja haasteiden parissa, mikä nousee keskeiseen rooliin juuri kriisitilanteiden aikana. He pystyvät usein myös paremmin sietämään erilaisia stressitekijöitä ympäristössä. Tämä heijastuu myös päätöksentekoon, sillä henkinen tasapaino vaikuttaa myös sitkeyteen sekä tarkempaan päätöksentekoon stressin alla. (Hoch & Dulebohn 2017, 686.) Kriisitilanteissa stressin voidaan nähdä usein olevan tilannesidonnaista, mikä aiheutuu kriisitilanteille ominaisesta aikapaineesta sekä tehtävän kriittisyydestä. Tehtävän kriittisyys voidaan määritellä sen tärkeytenä eli kuinka paljon negatiivisia tuloksia tehtävässä epäonnistuminen aiheuttaa. Emergentti johtajuus vaatii juuri tilannesidonnaisen stressin sietämistä sekä oikeanlaista tehtävien priorisointia. (Norton ym. 2014, 521–522.)

Paineensietokykyyn liittyy keskeisesti myös emotionaalinen sietokyky, millä tarkoitetaan kykyä toipua nopeasti negatiivisten tunteiden kokemisesta. Sitä voidaan myös kuvata joustavuudeksi muuttuvien tilanteiden ja vaatimusten yhteydessä. Se, kuinka laajasti ympäristön stressitekijöitä pystytään käsittelemään, vaikuttaa taas siihen, kuka tai ketkä nousevat kriisitilanteessa johtajan rooliin. Emergentin johtajan roolin kriisitilanteessa ottaa yleensä se henkilö tai ne henkilöt, jotka pystyvät näkemään itsensä johtajan roolissa konfliktitilanteessa. Paineensietokyky auttaa siis johtajaa tarjoamaan muille organisaation jäsenille varmuutta ja suuntaa epävarmoissa tilanteissa. (Li ym. 2012, 354, 356.) Paine päätöksenteon yhteydessä aiheuttaa useissa tilanteissa myös ahdistusta ja epäonnistumisen pelkoa, mikä taas vaikuttaa useilla henkilöillä negatiiviseen suoriutumiseen. Kaikki eivät siis kykene tekemään päätöksiä paineen alla, vaikka he olisivatkin loistavia päätöksentekijöitä normaaleissa olosuhteissa. Tämän takia johtajan rooliin voi kriisitilanteessa nousta joku muu kuin organisaation johtaja. (Byrne ym. 2015, 22.) Kriisitilanteet vaativat usein päätöksentekijöiltä muutosta rutiinotoimista mukautuvaan toimintaan, joka taas vaatii nopeaa riskien arvioimista, prioriteettien asettamista sekä eri strategiavaihtoehtojen arviointia. Monessa tilanteessa ei myöskään

ole tarjolla tukea päätöksenteolle, jolloin tilanne vaatii vielä erilaisempaa paineensietokykyä ja vastuunottamista. Päätöksiä joudutaan myös usein tekemään puutteellisen tiedon perusteella, mikä lisää painetta entisestään. (Comfort & Okada 2013, 62.)

2.4.5 Epävarmuuden hyväksyminen

Emergentissä johtajuudessa keskiöön nousee avoimuus uusille kokemuksille, mikä taas vaatii epävarmuuden hyväksymistä. Yksilöt, jotka ovat avoimia uusille kokemuksille ovat usein myös parempia reagoimaan ympäristön muutoksiin, ja heillä on myös kyky sopeutua täysin uusiin olosuhteisiin. (Hoch & Dulebohn 2017, 685–686.) Kriisitilanteet ovatkin usein dynaamisia tilanteita, joissa epätasapainotila on läsnä. Emergentin johtajuuden syntyminen vaatii useissa tilanteissa juuri epätasapainotilan saavuttamisen. Epätasapainotila taas voidaan määritellä organisaation dynaamisuutena, jossa organisaatio viedään kohti tilaa, joka on kaukana normaalista tasapainotilasta. Epätasapainotila vaatii johtajalta erityisesti epävarmuuden omaksumista ja kriisitilanteiden olemassaolon hyväksymistä. Epävarmuuden omaksumisen tarkoituksena on esimerkiksi tarkastella kriisitilannetta laajemmin mahdollisuutena, eikä vain uhkana. Emergentin johtajan voidaankin nähdä arvioivan ongelmaa syvällisemmin, näkevän monia erilaisia mahdollisuuksia ja hyväksyvän niiden epävarmat lopputulokset. (Lichtenstein & Plowman 2009, 620–622; Röksä 2019, 16–17.) Voidaan nähdä, että emergentin johtajuuden tavoitteena ei ole poistaa epävarmuutta vaan mahdollistaa uudenlaisen tulevaisuuden saavuttaminen. Tarkoituksena ei siis ole aina saavuttaa tasapainotilaa vaan hyväksyä epätasapainotilanne osaksi organisaation toimintaa. Emergentti johtaja voi usein olla henkilö, joka ymmärtää, että organisaatiolla voi olla yhden mahdollisen tulevaisuuden sijaan useita avoimia mahdollisuuksia. (Plowman ym. 2007, 347–349.)

Dynaamisen ja epävarman ympäristön voidaan nähdä vaativan emergentiltä johtajalta kolmea erilaista kyvykkyyttä: sopeutumis-, imu- ja innovatiivisuuskykyisyyttä. Sopeutumiskykyisyydellä tarkoitetaan erityisesti johtajan joustavuutta sekä kykyä tunnistaa nousevia mahdollisuuksia ympäristöstä. Sopeutumiskykyisyys tarkoittaa myös kykyä reagoida ympäristön muutoksiin nopeasti sekä kykyä kehittää omaa johtajuutta tarvittavaan suuntaan. Imukykyisyydellä taas tarkoitetaan johtajan kykyä arvioida ja hyödyntää ulkopuolista tietoa sekä kykyä oppia yhteistyökumppaneilta. Innovatiivisuuskykyisyys taas tarkoittaa johtajan kykyä luoda uusia innovatiivisia

strategiota sekä riskinottokykyä. Voidaan nähdä, että nämä kolme kykyisyyttä toimivat pohjana epävarmuuden hyväksymiselle ja siten myös emergentin johtajuuden syntymiselle kriisitilanteen aikana. (Wang & Ahmed 2007, 35–38.)

Organisaatiot kohtaavat nykyajan maailmassa monimutkaisia haasteita ja ennustamattomia kriisitilanteita, jolloin epävarmuuden hyväksyminen ja jopa sen vaaliminen nousee keskeiseen rooliin johtajuudessa. Emergentissä johtajuudessa epävarmuuden hyväksyminen nousee keskiöön, koska kriisitilanteessa johtajuus siirtyy aina sille henkilölle, joka pystyy toimimaan tehokkaasti. Monesti kriisitilanne vaatii johtajalta normaalista poikkeavaa ajattelutapaa ja toimintaa, ja se toimii usein myös pohjana jaetulle johtajuudelle, jolla on taas keskeinen rooli emergentissä johtajuudessa. (Bushe & Marshak 2016, 52–58; Hoch & Dulebohn 2017, 686.) Emergentti johtajuus ilmenee usein juuri jaetun johtajuuden muodossa, sillä sen avulla johtajuusroolin vastuut ja tehtävät ovat hajautettavissa usean henkilön kesken, jolloin johtajuus on myös joustavampaa, mikä on hyödyllistä epävarmassa kriisitilanteessa (Carte ym. 2006). Seuraavassa luvussa emergentti johtajuus yhdistetään relationaaliseen johtajuuteen, ja teorioiden väliltä pyritään löytämään yhdistäviä tekijöitä, joiden kautta voidaan luoda perusta emergentin johtajuuden syntymiselle organisaatioissa.

3 EMERGENTIN JA RELATIONAALISEN JOHTAJUUDEN VÄLINEN HARMONIA

3.1 Miksi relationaalisen johtajuuden yhdistäminen emergenttiin johtajuuteen on perusteltua?

Monissa aikaisemmissa tutkimuksissa relationaalisen johtajuuden yhdistäminen emergenttiin johtajuuteen on ollut melko pinnallista ja teorialat on yhdistetty toisiinsa vain samankaltaisten prosessien ja yhdenmukaisten teemojen kautta. On kuitenkin olemassa tutkimuksia, joissa emergenttiä ja relationaalista johtajuutta on tarkasteltu ainakin osittain yhdessä. Näistä esimerkkinä toimii Kennedy ym. (2013), Watson ja Drew (2017) sekä Porat (2018). Näissä tutkimuksissa ei kuitenkaan ole pyritty löytämään yhdistäviä tekijöitä teorioiden välillä, vaan niissä teorioiden periaatteet nähdään osana johtajuuden tulevaisuutta, ja kollektiivinen toiminta yleisesti on yhdistetty emergentin johtajuuden syntymiseen. Emergentin johtajuuden yhdistäminen relationaaliseen johtajuuteen onkin ollut vielä tähän asti niin suppeaa, että ennen yhdistävien tekijöiden löytämistä on perusteltava, miksi niiden yhdistäminen on aiheellista.

Gerpott ym. (2019, 717) näkevät emergentin johtajuuden dynaamisena ilmiönä, joka tapahtuu sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta. Tämän määritelmän kautta voidaan myös pyrkiä yhdistämään relationaalinen johtajuus osaksi emergentin johtajuuden syntymistä, sillä relationaalisen johtajuuden keskiössä ovat juuri ihmissuhteiden merkitys sekä yksilöiden ja ryhmien välinen vuorovaikutus (Komives ym. 1998). Myös emergentin johtajuuden kommunikointitaidot ovat liitettävissä relationaaliseen johtajuuteen, sillä sen periaatteisiin kuuluu vuorovaikutuksen synnyttäminen ja sosiaalisten tilanteiden hyödyntäminen, joissa kommunikointitaitojen omaaminen on tarpeellista. Emergentin johtajuuden syntymisessä tärkeää onkin juuri muiden jäsenten kanssa vuorovaikutuksessa oleminen, sillä muutosta ei voida synnyttää ilman toimivaa kommunikointia. (Hoch & Dulebohn 2017, 683–684.) Tämän kautta myös relationaalisen johtajuuden rooli emergentin johtajuuden syntymisessä konkretisoituu.

Emery ym. (2013, 29, 42) taas näkevät, että ryhmien sisällä aina joko yksi tai useampi henkilö ottaa johtajuusroolin ja siihen vaikuttaa merkittävästi ryhmän muiden jäsenten näkemys siitä, kuka voisi olla hyvä johtaja juuri vallitsevassa tilanteessa. Merkittävään rooliin emergentissä johtajuudessa nousee siis niin sanotut nousevat seuraajat (engl. emergent followership) eli organisaation sisällä ne henkilöt, jotka luottavat johtajuuden

jollekin tietylle henkilölle tai henkilöille. Emergentissä johtajuudessa merkittävässä roolissa ei siis ole vain emergentti johtaja itse vaan myös muut tiimin tai organisaation jäsenet eli niin sanottu seuraajakunta. Tämän takia myös relationaalisen johtajuuden keskeiset periaatteet nousevat esiin, sillä ilman vuorovaikutusta ja sosiaalisia vaikuttamisprosesseja johtajan nouseva seuraajakunta ei voi muodostua. Johtajuus on siis jaettu ryhmäilmiö sekä prosessi, jonka aikana tietyt yksilöt hyväksytään johtajuusasemaan muiden ryhmäläisten hyväksynnän kautta.

Relationaalisen johtajuuden yhdistäminen emergenttiin johtajuuteen on myös perusteltua, koska emergentin johtajuuden tarkastelun pohjana käytetyn Big Five -mallin persoonallisuuspiirteistä erityisesti ulospäinsuuntautuneisuuden roolia emergentin johtajuuden syntymisessä on tutkittu paljon. Monissa tutkimuksissa (Emery ym. 2013; Kalish & Luria 2020; Spark & O'Connor 2020) onkin saatu varmistus sille, että ulospäinsuuntautuneisuus on voimakkain ennustaja emergentin johtajuuden syntymisestä. Erityisesti ulospäinsuuntautuneisuuteen liitettävät piirteet kuten itsevarmuus, rohkeus ja puheliasuus tukevat johtajuuden syntymistä. Tämän kautta emergenttiin johtajuuteen liittyy sosiaalinen konteksti, jota ei voida jättää huomioimatta, ja jonka kautta myös relationaalinen johtajuus voidaan yhdistää emergenttiin johtajuuteen. (Spark & O'Connor 2020, 2, 8–9.) Myös emergenttiin johtajuuteen keskeisesti liitettävä jaettu johtajuus tukee relationaalisen johtajuuden yhdistämistä emergenttiin johtajuuteen, sillä siinä johtajuus nähdään ryhmäilmiönä ja keskiöön nousee esimerkiksi yhteistyön ja vuorovaikutuksen merkitys sekä vastuunottaminen ja sen antaminen eteenpäin (Carte ym. 2006, 330–331).

Seuraavassa luvussa esitellään emergentin ja relationaalisen johtajuuden teorioiden yhtymäkohtia, jotka tukevat entisestään relationaalisen johtajuuden yhdistämistä emergenttiin johtajuuteen. Yhdistäviä tekijöitä on pyritty löytämään sekä emergenttiin että relationaaliseen johtajuuteen liittyvästä kirjallisuudesta, ja teorioiden yhdistämisen pohjana on pääasiassa toiminut luvussa 2 esiteltyt määritelmät ja erityispiirteet. Yhtymäkohtien löytämisen tarkoituksena on luoda ymmärrys siitä, miten kyseiset johtajuusteoriat tukevat toisiaan ja, millaisen pohjan relationaalinen johtajuus luo emergentin johtajuuden syntymiselle. Seuraavan luvun yhdistävät tekijät on löydetty pyrkimällä havaitsemaan johtajuusteorioista niitä yhdistäviä prosesseja, ajattelumalleja ja toimintatapoja.

3.2 Emergentin ja relationaalisen johtajuuden yhtymäkohdat

3.2.1 Yhteistyön ja kollektiivisuuden tukeminen

Hoch ja Dulebohn (2017, 689) ovat tutkimuksessaan korostaneet sitä, että emergentin johtajuuden syntymiseen yhdistetty avoimuus uusille kokemuksille luo pohjaa osallistamisen syntymiselle organisaation tai tiimin sisällä. Osallistaminen taas nähdään Komivesin ym. (1998) mukaan yhtenä relationaalisen johtajuuden kulmakivenä. Nähdään, että osallistaminen antaa mahdollisuuden sille, että monimuotoiset organisaation jäsenet voivat nousta emergentin johtajan rooliin sekä osallistua jaettuun johtajuuteen. Keskeiseen rooliin tässä nousee myös yhteistyö, joka on vahvasti läsnä sekä relationaalisessa johtajuudessa että emergentissä johtajuudessa. (Hoch & Dulebohn 2017,689.)

Kriisitilanteessa johtajuuden voidaan myös nähdä olevan kollektiivinen vastuu, jolloin johtajan omat resurssit ja vahvuudet eivät välttämättä ole riittäviä. Tilanne vaatii siis tiimityötä, jota taas voidaan pyrkiä synnyttämään relationaalisen johtajuuden osallistamisen ja voimaannuttamisen kautta. Voimaannuttamisessa on keskeistä, että johtaja on valmis luopumaan vallastaan, ja että organisaation jäsenet ovat valmiita vastaanottamaan lisää vastuuta. Keskeistä on siis vallan jakaminen, kuten usein myös emergentin johtajuuden kohdalla. Myös osallistaminen nousee emergentin johtajuuden syntymisessä keskeiseen rooliin, sillä juuri osallistamisen kautta organisaation jäsenten vahvuuksia päästään hyödyntämään ja vastuuta jakamaan laajemmin. Edellä mainittujen periaatteiden rooli nousee tärkeään asemaan erityisesti, kun on kyse jaetusta johtajuudesta eli kun useampi henkilö nousee johtajan rooliin ja jakaa johtajan vastuut sekä tehtävät kriisitilanteen aikana. (Comfort & Okada 2013, 64; Komives ym. 1998, 110, 115–116; Carte ym. 2006, 330.) Voidaan siis nähdä, että relationaalisen johtajuuden osallistamisella ja voimaannuttamisella on merkittävä rooli emergentin johtajuuden syntymisen tukemisessa, sillä ilman niiden kollektiivista johtajuusnäkemystä johtajuus ei välttämättä siirtyisi perinteiseltä johtajalta organisaation muille jäsenille. Yhteistyö ja kollektiivinen ajattelu luovat kuitenkin organisaatioissa tarvittavaa pohjaa sille, että johtajuus voidaan nähdä laajempänä ilmiönä kuin vain yhden henkilön vastuuna.

Branson ja Marra (2019) taas näkevät, että organisaatioiden menestyminen nykyajan muuttuvassa ympäristössä ja kilpailuilla markkinoilla riippuu täysin yhteistyön onnistumisesta organisaation sisällä. He myös näkevät, että innovatiiviset ratkaisut löytyvät useimmiten tiimityöskentelyn kautta kuin täysin yksilöllisesti ja johtajuuden

keskeisin tehtävä on juuri yhteistyön tukeminen. Tämä relationaaliseen johtajuuteen liitettävä näkemys taas kertoo siitä, että yhteistyön ja kollektiivisuuden kautta voidaan esimerkiksi pyrkiä tukemaan emergentin johtajuuden epävarmuuden hyväksymistä sekä luottamuksen luomista tiimin sisällä. Emergentissä johtajuudessa korostuu myös yhteisten tavoitteiden saavuttaminen kollektiivisesti organisaation sisällä, minkä kautta relationaalisen johtajuuden ihmissuhteiden merkitys sekä yhteiset tavoitteet positiivisen muutoksen saavuttamiselle korostuvat (Komives ym. 1998; Hoch & Dulebohn 2017, 684). Kriisitilanteiden kontekstissa relationaalisen johtajuuden kollektiivisuus auttaa myös kehittämään emergentiltä johtajalta vaadittuja kommunikointitaitoja esimerkiksi tiimityöskentelyn kautta. Relationaalinen johtajuus voi siis myös auttaa kehittämään emergentissä johtajuudessa korostuvia taitoja ja ajattelumalleja.

3.2.2 Roolimallina toimiminen ja luottamuksen synnyttäminen

Emergenttiä johtajuutta ja relationaalista johtajuutta yhdistää myös pyrkimys roolimallina toimimiseen sekä luottamuksen synnyttämiseen. Emergentin johtajuuden luottamuksen luominen tiimin sisällä voidaan esimerkiksi yhdistää relationaalisen johtajuuden eettisyyteen ja erityisesti sen roolimallina toimimiseen. Luottamus voidaan saavuttaa esimerkiksi huolehtimalla organisaation jäsenten hyvinvoinnista, mikä on keskeisessä roolissa relationaalisen johtajuuden eettisyydessä. Myös relationaalisen johtajuuden eettisyyden kohdalla mainittu esimerkillä johtaminen kasvattaa luottamusta tiimin sisällä, sillä johtajan on usein näytettävä mallia siitä, mitä työntekijöiltä odotetaan, jotta luottamus voi syntyä. Myös tehtävien ja vastuun jakaminen esimerkiksi osallistamisen kautta edesauttaa luottamuksen rakentumista. (Cogliser ym. 2012, 762; Nicholson & Kurucz 2017, 39–40; Branson & Marra 2019, 95.) Luottamus voidaan määritellä myös sanojen ja tekojen yhdenmukaistamiseksi. Tämän määritelmän kautta luottamus voidaan saavuttaa yhteisten arvojen ja yhteisen vision kautta. Voidaankin sanoa, että emergentin johtajan on omattava samat arvot kuin muut tiimin jäsenet, mikä taas yhdistyy relationaalisen johtajuuden esimerkillä johtamiseen. Esimerkillä johtaminen voidaan myös määritellä omaksuttujen arvojen mukaan johtamiseksi ja sen päämääränä on juuri luottamuksen synnyttäminen. (Komives ym. 1998, 125–132; Norton ym. 2014, 519–520.)

Esimerkillä johtaminen ja roolimallina toimiminen voidaan myös yhdistää mentorointiin. Early (2020, 58–59) yhdistää mentoroinnin suoraan relationaalisen johtajuuden viiteen piirteeseen ja näkee, että niiden kautta organisaatioissa voidaan saavuttaa merkityksellisiä ja onnistuneita mentorointisuhteita. Mentoroinnin

tarkoituksena on opettaa, luoda uramahdollisuuksia, kehittää työntekijöiden taitoja sekä valmistaa johtajuuteen. Sen tarkoituksena on myös luoda merkityksellisiä suhteita organisaation sisällä. Mentoroinnin voidaan siis katsoa valmistavan organisaation muita jäseniä johtajuusrooliin sekä myös tukevan vastuunottamista kriisitilanteen aikana. Tällöin sen voidaan nähdä olevan yhteydessä myös emergentin johtajuuden syntymiseen.

Emergentin johtajuuden syntymiselle keskeinen tiiminsisäinen luottamus rakentuu kolmesta peruspalikasta: pätevyys, hyväntahtoisuus ja suoraselkäisyys (Järvenpää ym. 1998, 31–32). Nämä piirteet yhdistyvät myös relationaaliseen johtajuuteen, ja ne voidaan pyrkiä saavuttamaan relationaalisen johtajuuden periaatteiden keinoin. Pätevyys eli luottamuksen saavuttaminen omien kykyjen ja soveltuvuuden kautta voidaan esimerkiksi yhdistää relationaalisen johtajuuden vahvuuksien hyödyntämiseen, vastuunantamiseen ja vallasta luopumiseen. Hyväntahtoisuus taas yhdistyy relationaalisen johtajuuden eettisyyteen eli välittämiseen ja työntekijöiden hyvinvointiin panostamiseen. Myös suoraselkäisyys eli tiettyjen periaatteiden mukaan toimiminen voidaan yhdistää relationaalisen johtajuuden eettisyyteen ja sen arvojen mukaan toimimiseen. (Järvenpää ym. 1998, 31–32; Komives ym. 1998, 125–132; Marcketti & Kozar 2007, 148–150; Nicholson & Kurucz 2017, 39–40.) Relationaalisen johtajuuden periaatteiden voidaan siis katsoa olevan merkittävässä roolissa luottamuksen rakentumisessa, millä on keskeinen asema myös emergentin johtajuuden syntymisessä.

3.2.3 Tarkoituksen löytäminen ja muutokseen kannustaminen

Emergentin ja relationaalisen johtajuuden yhtymäkohtiin kuuluvat myös tarkoituksen löytäminen sekä muutokseen kannustaminen. Tarkoituksen löytäminen tulee relationaalisessa johtajuudessa esille sen yhdessä pääpiirteessä eli tarkoitushakuisuudessa, jossa korostuu se, että toiminnalla on aina jokin yhteinen tarkoitus. Emergentin johtajan on myös nähty tuovan tarvittua suuntaa ja varmuutta epävarmoissa oloissa, kuten esimerkiksi kriisitilanteen aikana. Tämä vaatii emergentiltä johtajalta paineensietokyvyn lisäksi juuri tarkoituksenhakuisuutta, esimerkiksi vision luomisen ja sen oikeanlaisen viestinnän kautta. (Komives ym. 1998, 102–104; Li ym. 2012, 356.) Emergentin johtajuuden yhteydessä esiteltiin myös niin sanottu johtajuusmomentti, joka voidaan myös yhdistää relationaalisen johtajuuden tarkoituksenhakuisuuteen, sillä siinä keskiöön nousee tarkoituksen hakeminen ja siitä viestiminen seuraajille. Sen kautta johtajuus nähdään juuri relationaalisen johtajuuden tavoin kollektiivisesti tuotettuna ilmiönä, jossa johtajaksi nousee se henkilö, jonka

vallitsevat käsitykset eli esimerkiksi oikeanlainen visio vastaavat haluttua tavoitetilaa kriisitilanteen aikana. (Komives ym. 1998, 102–104; Ladkin 2017, 394–397.)

Muutokseen kannustaminen on mukana relationaalisessa johtajuudessa jo sen määritelmässä, jossa relationaalinen johtajuus nähdään yhteisenä prosessina, jonka tavoitteena on positiivisen muutoksen saavuttaminen. Myös relationaalisen johtajuuden tarkoituksenhakuisuudessa korostuu positiivisen muutoksen saavuttaminen vallitsevaa tasapainotilannetta järkyttämällä, mikä tapahtuu jonkin laukaisevan tekijän kautta, joka saa huomion keskittymään johonkin epäkohtaan. (Komives ym. 1998, 94–97, 106–108.) Emergentissä johtajuudessa muutokseen kannustaminen nousee esimerkiksi esiin kriisitilanteiden epävarmuuden kautta. Kriisitilanteessa vaihdellaan usein erilaisten tavoitteiden välillä, mikä vaatii nopeaa sopeutumista muuttuviin tilanteisiin sekä mahdollisuuksien näkemistä vain uhkakuvien sijaan (Alexander & van Knippenberg 2014, 432–433). Yksilöt, jotka ovat avoimempia uusille kokemuksille sekä hyväksyvät epävarmuuden ja siten myös kannustavat muutokseen, nousevatkin useimmiten emergentin johtajan rooliin (Lichtenstein & Plowman 2009, 620–622; Hoch & Dulebohn 2017, 685–686).

Ennen ajateltiin, että tulevaisuutta pystytään ennustamaan ja muutosta suunnittelemaan sekä johtamaan. Nykyään ajattelutapa on kuitenkin muuttunut monimutkaisemmaksi ja on ymmärretty, että muutos on jatkuvaa ja se tapahtuu itsestään. Johtajuuden osalta keskiöön on noussut mahdollisuuksien löytäminen muutoksen kautta sekä muutoksen näkeminen jatkuvana prosessina. Kriisitilanteet ovatkin usein dynaamisia tilanteita, joissa epätasapainotila on läsnä, ja emergentin johtajuuden syntyminen vaatii juuri tämän epätasapainotilan saavuttamista. Relationaalisen johtajuuden voidaan nähdä tukevan tätä tavoitetta esimerkiksi positiivisen muutoksen tavoittelun kautta, jossa päämääränä toimii juuri tasapainotilanteen järkyttäminen ja siten epätasapainotilan saavuttaminen. (Komives ym. 1998, 94–97, 106–108; Lichtenstein & Plowman 2009, 620–622; Kennedy ym. 2013, 14.) Sekä emergentissä että relationaalisessa johtajuudessa korostuu siis tietyllä tavalla epävarmuuden hyväksyminen osana muutoksen saavuttamista sekä tarkoituksen löytäminen ja siitä viestiminen tärkeänä osana johtajuusroolia.

3.2.4 Jaetun johtajuuden periaatteiden korostaminen

Molemmissa sekä emergentissä että relationaalisessa johtajuudessa korostuvat selkeästi jaettuun johtajuuteen liitettävät teemat. Jaetun johtajuuden ilmiö tukee relationaalisen

johtajuuden yhdistämistä emergenttiin johtajuuteen. Siinä johtajuus nähdään ryhmäilmiönä, jossa keskiöön nousee esimerkiksi yhteistyön ja vuorovaikutuksen merkitys sekä vastuunottaminen ja sen antaminen eteenpäin. Nämä ovat merkittävässä roolissa myös relationaalisessa johtajuudessa. Edellä mainitut tekijät varmistavat sen, että useampi henkilö voi nousta johtajan rooliin ja jakaa johtajan vastuut kriisitilanteen aikana. Emergentin johtajuuden tavoin myös relationaalisessa johtajuudessa johtajuus nähdään laajempänä ilmiönä kuin vain yksilön roolina ja sen nähdään tapahtuvan kaikkialla organisaatiossa. (Carte ym. 2006, 324–331; Uhl-Bien 2006, 655.)

Relationaalisen johtajuuden osalta jaetun johtajuuden periaatteet korostuvat erityisesti osallistamisen ja voimaannuttamisen yhteydessä. Niiden kohdalla keskiöön nousevat vallan jakaminen, työntekijöiltä oppiminen sekä itsejohtajuuden korostaminen, joka erityisesti luo valmiuksia johtajuusroolin ottamiselle jaetun johtajuuden syntyessä. Osallistamisen nähdään myös olevan tie uuden johtajuuden syntymiselle organisaatiossa, joten erityisesti sen periaatteiden noudattaminen luo tilaa jaetulle johtajuudelle ja siten myös emergentille johtajuudelle. (Komives ym. 1998, 110–124; Marcketti & Kozar 2007, 148–150.) Emergentissä johtajuudessa jaetun johtajuuden merkitys nousee esille jo sen määritelmässä, jossa korostetaan heti sitä, että johtajia voi kriisitilanteessa olla useampia (Carte ym. 2006). Erityisen roolin jaettu johtajuus saa tavoitekeskeisyyden ja luottamuksen luomisen kohdalla, sillä niissä korostetaan juuri yhteisten tavoitteiden saavuttamista kollektiivisesti sekä luottamuksen rakentumista tehtävien ja vastuun jakamisen kautta (Drescher ym. 2014, 773; Hoch & Dulebohn 2017, 684). Kriisitilanteessa myös tavoitteet vaihtelevat usein nopeasti, jolloin jaetun johtajuuden joustavuus ja yksilöllisten taitojen tehokas hyödyntäminen auttavat tilanteeseen sopeutumisessa (Alexander & van Knippenberg 2014, 432–433).

Voidaan myös nähdä, että jaettu johtajuus antaa tilaa sille, että ryhmän sisältä voi nousta erilaisia johtajia, joilla on erilaisia tehtäviä. Tämä piirre korostuu erityisesti korkean luottamustason tiimeissä, joissa johtajuusasema kiertää tilanteen mukaan sekä myös epävarmoissa tilanteissa, jotka vaativat normaalista poikkeavaa ajattelutapaa sekä toimintaa. (Järvenpää ym. 1998, 54.) Usein emergenttien johtajien rooli on joko organisointi ja tehtävien jakaminen tai sitten ihmissuhteiden kehittäminen ja tukeminen. Molemmat edellä mainituista rooleista vaativat toteutuakseen kuitenkin myös relationaalisen johtajuuden periaatteita, kuten esimerkiksi onnistunutta vuorovaikutusta, kollektiivisuutta, positiivisen muutoksen saavuttamista sekä tehokkaita prosesseja. (Komives ym. 1998; Emery ym. 2013, 29.)

Yhteenvetona emergentin ja relationaalisen johtajuuden yhtymäkohdista voidaan sanoa, että kaiken keskiöön nousee jaetun johtajuuden periaatteet ja sen syntymistä tukevat tekijät. Vahvimmat yhtymäkohdat johtajuusteorioiden välillä löytyvät juuri sosiaalisen kontekstin kautta kollektiivisuudesta ja vuorovaikutteisuudesta. Tutkielman kriisitilannekonteksti on myös erinomainen keino tarkastella johtajuusteorioita yhdessä, sillä teorioiden periaatteet korostuvat juuri uusissa tilanteissa, jotka vaativat muutosta sekä uudenlaisia ratkaisuja. Emergentti ja relationaalinen johtajuus luovatkin yhdessä viitekehyksen, jossa korostuu kollektiivinen johtaminen, osaamisen hyödyntäminen ja positiivisen muutoksen tavoittelu. Näiden piirteiden pohjalta johtajuusteorioiden voidaan myös nähdä tukevan toisiaan sekä mahdollistavan auktoriteettiaseman ulkopuolisen johtajuuden syntymisen organisaatioissa.

Tutkielman teoreettisen kehyksen rakentamisen jälkeen on luontevaa seuraavaksi siirtyä kohti tutkielman empiiristä osuutta, jossa pyritään syvällisemmin ymmärtämään emergentin johtajuuden ilmentymistä tapahtuma-alan organisaatioissa koronakriisin aikana. Seuraava luku käsittelee tutkimuksen toteutusta, ja siinä esitellään tutkittavat organisaatiot, tutkimusote sekä tutkimusmenetelmät. Lisäksi luvussa avataan tutkimuksen eteneminen teemahaastatteluista analysointiprosessiin.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tutkittavien organisaatioiden kuvaus

Tutkielmaan on valittu haastateltavaksi viisi tapahtuma-alan toimijaa, joiden tapahtumakirjoon kuuluvat esimerkiksi musiikkikeikat, festivaalit, muoti- ja teatterinäytökset, kauppakeskustapahtumat sekä muut kulttuuritapahtumat. Haastateltavat ovat valikoituneet omien verkostojen kautta sekä myös osittain muiden haastateltavien verkostojen kautta. Haastateltaviin otettiin yhteyttä joko sähköpostin tai sosiaalisen median kautta. Haastateltavista kolme oli naisia ja kaksi miestä. Maantieteellisesti tutkittavat organisaatiot sijaitsevat Satakunnan alueella, mutta tapahtumia kyseiset organisaatiot järjestävät laajasti myös Satakunnan ulkopuolella. Haastateltavat organisaatiot osallistuvat sekä pienempimuotoisten muutaman kymmenen hengen yritystapahtumien järjestämiseen kuin myös monen tuhannen kävijän musiikkifestivaalien järjestämiseen. Haastateltavien kokemus tapahtuma-alalta vaihteli 5-30 vuoden välillä, ja monella oli myös tapahtumatuotannon lisäksi muuta toimintaa esimerkiksi toisen yrityksen alla. Kaikilla haastateltavilla oli oma tapahtuma-alan yritys, jonka kautta he järjestivät tapahtumia, mutta osa haastateltavista teki myös laajaa yhteistyötä muiden tapahtuma-alan toimijoiden kanssa oman yrityksen ulkopuolella. Osa haastateltavista oli siis tapahtumatuottajan roolin lisäksi myös esiintyjä, mikä antoi mielenkiintoista näkökulmaa myös esiintyjien ja artistien kokemuksista. Nämä haastateltavat antoivatkin keskeistä tietoa myös sellaisista tapahtuma-alan organisaatioista, jotka eivät olleet haastattelun kohteena, sillä heillä oli antaa laajaa näkökulmaa monien eri organisaatioiden toimintatavoista sekä eroavaisuuksista.

4.2 Tutkimusote

Tämä tutkielma on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että se pyrkii kontekstuaalisuuteen, tulkintaan ja toimijoiden näkökulman syvälliseen ymmärtämiseen. Laadullinen tutkimusote myös korostaa sitä, että todellisuus on subjektiivinen ja että on olemassa yhtä monta todellisuutta kuin on henkilöäkin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan ja kohteen nähdään myös olevan vuorovaikutuksessa keskenään ja tutkijan keskeisenä tehtävänä on valita oikeat menetelmät tiedon löytämiseksi. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on siis aktiivinen osallistuja eikä täysin ulkopuolinen ja puolueeton toimija kuten perinteisesti

määrällisessä tutkimuksessa. Voidaan myös nähdä, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa yksilön ääni tulee kuuluviin ja tulosten raportointi on enemmän kuvailevaa kuin numeerista. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 22–24.)

Creswellin (1994) mukaan laadullinen tutkimus perustuu induktiiviseen päättelyprosessiin eli se etenee yksittäisistä havainnoista laajempaan yleistämiseen. Sen asetelma on myös muuttuva eli luokat kehittyvät tutkimuksen kuluessa koko prosessin ajan toisin kuin määrällisessä tutkimuksessa, jossa luokat on jo määritelty tarkasti ennen tutkimuksen aloittamista. Laadullinen tutkimusasetelma on siis joustava, eikä siinä lähdetä testaamaan ennalta asetettua hypoteesia. Laadullinen tutkielma antaakin tilaa aineistolle, vaikka näkökulma tarkastelulle on valittu jo etukäteen. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on lopulta löytää syvälinen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä, mikä taas johtaa ilmiön uudelleentarkasteluun ja uusien tulkintojen tekemiseen. (Puusa & Juuti 2011, 49–51.)

Tutkielmaan on valittu laadullinen tutkimusote määrällisen sijaan, koska on haluttu tutkia osallistujien yksilöllisiä kokemuksia sekä ymmärtää syvämmästä emergentin johtajuuden syntymistä ja relationaalisen johtajuuden roolia siinä. Emergentti johtajuus itsessään on myös monimutkainen ja vaikeasti havaittava ilmiö, minkä takia laadullinen tutkimus soveltuu paremmin sen tutkimiseen, koska se antaa mahdollisuuden emergentin johtajuuden uudelleentarkastelulle. Tutkielman tutkimusongelmat sekä valittu tutkimuskohde ohjasivat tutkimuksen myös laadullisen tutkimusotteen puolelle, sillä tavoitteena oli erityisesti tuoda esille tutkittavien organisaatioiden näkökulmia sekä ymmärtää kokemuksia ja merkityksiä, joita he antavat tapahtumille ja ilmiöille. (Koskinen ym. 2005, 43; Hirsjärvi & Hurme 2011, 25–28.)

4.3 Tutkimusmenetelmät

4.3.1 Aineistonkeruu

Tutkielman aineistonkeruumenetelmäksi on valittu puolistrukturoidut teemahaastattelut. Haastatteluille on ominaista se, että ne ovat ennalta suunniteltuja, niiden tavoitteena on saada luotettavaa tietoa tutkimusongelmaan liittyen, haastattelijä joutuu usein motivoimaan haastateltavaa ja haastateltavan on luotettava siihen, että annettuja tietoja käsitellään luottamuksellisesti (Hirsjärvi & Hurme 2011, 35). Puolistrukturoiduille haastatteluille taas on ominaista, että kysymykset ovat kaikille samat, mutta vastauksia ei ole sidottu tiettyihin vastausvaihtoehtoihin, vaan kysymyksiin voidaan vastata omin

sanoin ja haastattelutilannetta voidaan muuttaa esimerkiksi sanamuotojen ja eri järjestyksen kautta (Eriksson & Kovalainen 2008, 81-83). Tutkielman puolistrukturoidut haastattelut on toteutettu teemahaastatteluina. Teemahaastattelu on haastattelumenetelmä, joka etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa ja ottaa huomioon haastateltavien yksilölliset tulkinnat ja merkitykset tutkittavista teemoista. Haastattelun näkökohta on siis lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia mahdollisesti esiin nousevia teemoja, minkä takia puolistrukturoidulle teemahaastattelulle on ominaista, että se tuo tutkittavien äänen kuuluviin. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47–48.) Puolistrukturoidut teemahaastattelut on valittu haastattelumuodoksi, koska on haluttu saada vertailtavaa ja helposti yhdisteltävää materiaalia, mutta samalla on haluttu myös ottaa organisaatioiden ja toimijoiden yksilöllisiä kokemuksia ja näkemyksiä mukaan tutkimukseen. Puolistrukturoitu haastattelu sopii myös siksi tutkielman aineistonkeruumenetelmäksi, koska on haluttu antaa haastateltavalle mahdollisuus vastata kysymyksiin omin sanoin sekä mahdollisesti myös ehdottaa omia jatkokysymyksiä.

Tämän tutkielman teemahaastattelut toteutettiin vuoden 2021 tammi-helmikuun aikana fyysisinä tapaamisina koronatilanteesta huolimatta. Haastattelutapaamiset toteutettiin joko julkisella paikalla kahvilassa tai haastateltavien organisaatioiden toimistotiloissa. Tutkimukseen haastateltiin eri tapahtuma-alan organisaatioiden yrittäjiä, joiden toimintaan koronaviruskriisi on vaikuttanut merkittävästi. Haastatteluja tehtiin lopulta viisi kappaletta, joiden kesto oli noin 40-50 minuuttia per haastattelu. Haastattelut nauhoitettiin puhelimen äänityssovelluksen avulla, ja materiaalia kertyi yhteensä noin 3,5 tuntia. Tutkimukseen haluttiin valita viisi pidempää ja yksityiskohtaisempaa haastattelua usean lyhyemmän haastattelun tai kyselyn sijasta, koska haluttiin saada syvällisempiä tulkintoja ja merkityksiä tutkittavasta aiheesta, jotta emergentin johtajuuden ilmentyminen helpottuisi. Kaikki haastattelut etenivät tutkielman liitteissä olevan haastattelurungon (liite 1) mukaisesti. Haastattelurungon laatimista ohjasi tavoite pystyä jollakin tavalla vertaamaan ja yhdistelemään eri haastatteluiden materiaaleja, joten pyrkimyksenä oli kysyä suurin piirtein samat kysymykset kaikilta osallistujilta, mutta samalla antaa mahdollisuus myös eriytymiseen esimerkiksi ala- ja jatkokysymysten kautta. Kysymyksiä jouduttiin kuitenkin hieman muokkaamaan tietyille haastateltaville, jotta heidän olisi helpompi vastata niihin. Muutoksia tehtiin haastatteluiden aikana esimerkiksi johtajuuteen ja vastuun jakamiseen liittyvissä kysymyksissä silloin, kun kyseessä oli haastateltava, joka ei toimi vain yhdessä organisaatiossa tapahtumien parissa vaan tekee yhteistyötä monien eri organisaatioiden kanssa. Tällaisessa tilanteessa

haastateltavalle haluttiin antaa tilaa vastata laajemmin kysymyksiin, jolloin kysymysten pienimuotoinen muokkaaminen oli tehokkain tapa tämän saavuttamiseksi.

Ennen haastattelujen aloittamista kaikilta haastateltavilta pyydettiin kirjallinen suostumus haastatteluun sekä selitettiin tietosuojaan liittyvät asiat aineiston äänittämiseen, tallentamiseen ja käyttämiseen liittyen. Kaikilta haastateltavilta kysyttiin suunniteltu haastattelurunko, mutta alakysymyksiä kysyttiin vain osalta haastattelun etenemisen ja haastateltavan avoimuuden perusteella. Kaikki haastattelut sisälsivät myös uniikkeja jatkokysymyksiä, jotka syntyivät haastattelun suunnan ja sisällön mukaan. Joiltakin haastateltavilta kysyttiin myös enemmän tarkentavia kysymyksiä, koska heidän vastaustyyhinsä oli tiiviimpi ja syvällisempi avautuminen vaati lisäkysymyksiä. Osa jatkokysymyksistä liittyi myös aikaisemmissa haastatteluissa esiin nousseisiin teemoihin sekä haastateltavan itse esiin nostamiin teemoihin. Kaikki haastattelut äänitettiin matkapuhelimen äänityssovelluksen avulla litterointiprosessia varten, ja äänitystiedosto tallennettiin tietosuojaperiaatteiden mukaisesti litterointia varten. Litteroinnin jälkeen tallennetut äänitystiedostot poistettiin.

Haastattelukokemukset vaihtelivat suuresti eri haastatteluiden välillä, sillä haastateltavien avoimus sekä haastattelijan roolin onnistuminen vaihtelivat merkittävästi. Esimerkiksi ensimmäisen haastattelun aikana kokemattomuus haastattelijana vaikutti kykyyn kysyä tehokkaita jatkokysymyksiä sekä viedä haastattelua sujuvasti eteenpäin. Haastatteluiden edetessä haastatteluihin muodostui kuitenkin tietynlainen rutiini ja aikaisempia haastatteluja pystyttiin hyödyntämään esimerkiksi jatkokysymysten kysymisessä. Tässä auttoi varmasti myös se, että haastattelut tapahtuivat melko lähekkäin toisiaan, noin kolmen viikon sisällä, jolloin edelliset haastattelut olivat vielä tuoreessa muistissa. Toiset haastattelut vaativat kuitenkin haastattelijalta enemmän pitkäjänteisyyttä sekä mielikuvitusta, koska haastateltavat antoivat vain melko pinnallisia vastauksia kysymyksiin, jolloin oikeanlaisten jatkokysymysten kysyminen oli erityisen tärkeää. Lopulta kaikista haastatteluista onnistuttiin kuitenkin saamaan irti keskeistä tietoa tutkittavaan aiheeseen liittyen, ja kaikki haastateltavat jakoivat avoimesti kokemuksiaan sekä avautuivat haastavistakin teemoista kuten rahasta ja mielenterveydestä. Suurimmiksi haasteiksi tutkimuksen aineistonkeruun osalta voidaan kuitenkin mainita oma kokemattomuus haastattelijana sekä erilaisten persoonien huomioonottaminen haastattelutilanteessa. Edellä mainitut haasteet eivät kuitenkaan loppujen lopuksi vaikuttaneet merkittävästi kerättyyn aineistoon, sillä kaikilta

haastateltavilta kysyttiin lopulta samat pääkysymykset ja materiaalia saatiin kerättyä riittävä määrä.

4.3.2 Aineiston analyysi

Tutkielmassa aineiston analyysimenetelmänä toimii sisällönanalyysi. Sisällönanalyysi on menetelmä, jolla voidaan analysoida dokumentteja kuten esimerkiksi litteroituja haastatteluita systemaattisesti ja objektiivisesti. Sisällönanalyysin tavoitteena on saada tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty ja yleinen kuva. Sisällönanalyysillä saadaan kuitenkin kerätty aineisto vain järjestettyä johtopäätösten tekoa varten eli tutkijalle itselle jää vastuu validien johtopäätösten tekemisestä. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tässä tutkielmassa on käytetty teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä, jossa teoria toimii apuna analyysin tekemisessä, mutta analyysi ei kuitenkaan pohjautu suoraan vain teoriaan. Teoriaohjaavassa analyysissä analyysiyksiköt valitaan aineistosta aineistolähtöisen analyysin tavoin, mutta aikaisempi tieto ja teoria ohjaavat analyysiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Teoriaohjaava sisällönanalyysi on valittu tutkielman analyysimenetelmäksi, koska analysoinnissa on haluttu antaa tilaa sekä aineistosta nouseville uusille teemoille että myös hyödyntää tutkimusprosessin alussa kerättyä teoriaa. Teoriaohjaavan sisällönanalyysin käyttäminen varmistaa myös sen, että tutkielman alkupuolen teoria ei ole vain irrallinen osa tutkielmaa, vaan se pyritään yhdistämään aineistosta löydettyihin tuloksiin.

Tässä tutkielmassa sisällönanalyysi on tehty teemoittelun avulla. Teemoittelulla tarkoitetaan laadullisen aineiston pilkkomista ja ryhmittelyä eri aihepiirien eli teemojen mukaan. Tarkastelun kohteeksi nousevat usein juuri ne teemat, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. Tavoitteena on etsiä kerätystä aineistosta tiettyyn teemaan kuuluvia näkemyksiä perustuen tutkijan tulkintoihin haastateltavien sanomisista. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 173; Tuomi & Sarajärvi 2018.) Teemoittelun lisäksi kerättyä aineistoa analysoitiin myös toimija-analyysin kautta. Toimija-analyysin voidaan nähdä olevan yksi verkostoanalyysin muoto, jonka avulla pyritään selvittämään näkymättömiä rakenteita ja sosiaalisia ilmiöitä toimijoiden välillä. Kiinnostuksen kohteena on erityisesti eri toimijoiden väliset suhteet, jolloin se soveltuu myös johtajuuden havaitsemiseen organisaatioiden sisällä. (Johanson ym. 1995, 3–7.) Toimija-analyysin teettämisen tavoitteena oli havaita, kuka tai ketkä ovat ottaneet johtajuusroolin tutkittavissa organisaatioissa kriisitilanteen aikana, jolloin organisaation sisäisten sekä ulkoisten suhteiden syvempi tarkastelu nousi keskeiseen rooliin.

Tässä tutkielmassa analysointiprosessin ensimmäinen vaihe oli aineiston litterointi. Siinä kerätty aineisto litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi sanatarkasti. Tietyt täytesanat ja turhat sanat jätettiin kuitenkin pois jo tässä vaiheessa. Litterointiaineistoon ei myöskään kirjoitettu esimerkiksi huokauksia, äänenpainoja tai naurahduksia, sillä tarkastelun kohteena olivat kokemukset ja merkitykset eivätkä diskurssiteemat. Kaikkien haastatteluiden litteroinnit kirjoitettiin suoraan tietokoneelle samaan tiedostoon Calibri-fontilla. Tekstikoolla 11 litteroitua aineistoa kerääntyi yhteensä noin 46 sivua. Haastattelijan puheenvuorot erotettiin haastateltavan puheenvuoroista lihavoinnin avulla. Yhden haastattelun litteroinnissa kesti noin neljä tuntia. Litteroinnin jälkeen tehtiin aineiston läpiluku, jonka aikana korjattiin myös selkeät kirjoitusvirheet ja epäselvyydet tekstissä. Samalla aineistosta poistettiin myös tiettyjä tunnistettavia tietoja kuten henkilöiden ja organisaatioiden nimiä, jotka eivät olleet olennaisia analyysivaiheessa tutkimustulosten kannalta.

Litteroinnin jälkeen aineisto luettiin huolellisesti läpi kahteen kertaan, jonka aikana alkoi jo selkeästi nousta esiin tiettyjä vahvoja teemoja, jotka toistuivat lähes kaikissa haastatteluissa. Osa näistä teemoista oli havaittavissa jo haastatteluiden aikana ja niiden rooli vain vahvistui tarkemman tarkastelun jälkeen. Litterointiprosessin jälkeen aineisto siis redusoiitiin eli pelkistettiin teemoittelun kautta, jossa aineistosta karsittiin pois kaikki tutkimukselle epäolennainen. Ennen teemoittelun aloittamista haastatteluille tehtiin kuitenkin värikoodaus, jotta tiedettiin, kenen sanomisista oli kyse, kun tekstiä siirrettiin uudelle tiedostolle. Kaikki haastateltavat saivat oman tekstivärinsä ja samalla henkilöt yksilöitiin myös ammattinimikkeen mukaan, kuten esimerkiksi teatterinjohtaja tai muotitapahtumatuotannon yrittäjä. Monilla haastateltavilla oli useita ammattinimikkeitä, mutta titteliksi valittiin se, joka kuvasi eniten haastateltavaa ja myös selkeästi erotti henkilön muista haastateltavista. Konkreettisesti teemoittelu tehtiin keräämällä yhteen haastatteluissa toistuvia teemoja ja laittamalla löydökset uudelle tiedostolle oman teemansa alle. Teemoittelu tehtiin manuaalisesti ilman ohjelmia käymällä aineistoa itsenäisesti läpi sekä hyödyntämällä etsi-komentoa. Teemoittelun aikana haastattelut analysoitiin yksi kerrallaan ja materiaali jaettiin pääteemojen mukaan toiselle tiedostolle. Tämän avulla suurta aineistoa saatiin jäsenneltyä ja tiivistettyä paremmin, sillä tutkimuksen ulkopuolelle jäävät asiat karsittiin pois. Se, millaista reittiä pitkin tutkimustulosten teemoihin päädyttiin, on havainnollistettu tarkemmin tutkielman liitteissä analyysitaulukon muodossa (liite 2). Analyysitaulukon tarkoituksena on

selventää, miten haastateltavien kommentit ovat johtaneet juuri tiettyjen teemojen esiin nostamiseen, ja millä perusteilla kyseiset teemat on valittu ja nimetty tutkielmassa.

Teemoittelun jälkeen aineistolle tehtiin toimija-analyysi, jonka avulla pyrittiin selvittämään, kuka tai ketkä ovat ottaneet johtajuusaseman kriisitilanteen aikana tapahtuma-alan organisaatioissa. Tämän tarkastelustrategian avulla aineistosta pystyttiin havaitsemaan emergenttiin johtajuuteen liitettävää keskitettyä ja jaettua johtajuutta. Toimija-analyysi auttoi myös paremmin ymmärtämään, millaiset valmiudet alalla on emergentin johtajuuden syntymiseen, ja mitkä tekijät tukevat sen syntymistä tietyissä organisaatioissa. Toimija-analyysi toteutettiin tutkielmassa yksilökohtaisesti eli tarkasteltiin vain yhden toimijajoukon eli tässä tapauksessa yhden organisaation eri toimijoiden välisiä suhteita (Johanson ym. 1995, 28). Toimija-analyysin aikana aineistosta pyrittiin haastattelu kerrallaan tunnistamaan, kenelle johtajuusrooli oli asetunut organisaatioissa ja mistä syistä. Johtajuusroolin tunnistaminen perustui pääasiassa haastateltavien kuvauksiin omasta roolistaan, muiden toimijoiden roolista sekä kriisitilanteen selviytymistä edesauttaneista tekijöistä. Koska aineistoa analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä, niin analyysin lopuksi aineistosta nousseet teemat pyrittiin liittämään tutkielmassa esitettyyn aikaisempaan teoriaan, jotta mahdollinen yhteys emergenttiin johtajuuteen ja sen syntymiseen saataisiin esille.

Seuraavassa luvussa esitellään analysointiprosessin kautta saatuja tutkimuksen tuloksia. Tutkimustuloksissa käydään ensin läpi teemoittelun avulla esiin saatuja tuloksia, joita ovat epävarmuuden hyväksymistä tukevat tekijät, muutosta tukevat tekijät ja voimavaroja ylläpitävät tekijät. Näiden pääteemojen alle on kerätty aineistosta nousseita teemoja, jotka kaikki tukevat emergentin johtajuuden syntymistä jollakin tasolla. Tämän jälkeen tuloksissa esitellään toimija-analyysin avulla saadut löydökset, jotka voidaan nähdä myös emergentin johtajuuden ilmenemismuotoina. Näitä löydöksiä ovat yrittäjälle keskittynyt johtajuus ja jaettu johtajuus luovalla alalla. Ne kertovat siitä, kuka tai ketkä ovat ottaneet johtajuusroolin organisaatioissa kriisitilanteen aikana.

5 TUTKIMUSTULOKSET

5.1 Epävarmuuden hyväksymistä tukevat tekijät

5.1.1 Päivä kerrallaan -mentaliteetti

Haastatteluista kävi selkeästi ilmi, että tapahtuma-alan yritykset ovat omaksuneet niin sanotun päivä kerrallaan -mentaliteetin eli sen, että eletään hetkessä eikä enää edes yritetä tehdä pitkätähitimen suunnitelmia. Päivä kerrallaan -mentaliteetti toimii niin sanottuna selviytymismekanismina jatkuvaan epävarmuuteen, jolle ei näy loppua, ja sen avulla tapahtuma-alan yrittäjät yrittävät löytää järjestystä ja tasapainoa kaaokseen. Yksi haastateltavista kiteytti oman näkemyksensä tilanteesta seuraavasti:

*”Sitku ei vielä kää sitä kristallipalloo oo et ei oo mitää hajuu kui kaua tää
kestää et mennää vähä päivää kerrallaa.”*

-Esiintyjä/Tapahtuma-alan yrittäjä

Samankaltaisen ajattelutavan olivat omaksuneet kaikki tapahtuma-alan organisaatiot, ja lainauksesta käy selkeästi ilmi se, millaisessa päivittäisessä epävarmuudessa tapahtuma-alan toimijat elävät ilman tietoa siitä, milloin tilanne tulee helpottamaan.

Päivä kerrallaan -mentaliteetin syntymiseen on vaikuttanut juuri pitkään jatkunut epävarma tilanne sekä erityisesti jatkuvasti muuttuvat liiketoimintaa koskevat rajoitukset. Tapahtuma-ala onkin kohdannut tiukimmat ja pitkäkestoisimmat rajoitukset, jotka ovat vaikuttaneet toimintaan radikaalisti jo yli vuoden ajan. Tapahtuma-ala on yleisesti luonteeltaan ollut aina melko epävarma ala, kun puhutaan esimerkiksi jo ennen korona-aikaa ihmisten muuttuneesta liikkumiskäytöksestä sekä laajasta toimijakentästä. Koronakriisi on kuitenkin ollut täysin uudenlainen tilanne, niin laajuudessaan kuin pitkäkestoisuudessaan, mihin kukaan ei ole voinut varautua. Yksi tapahtuma-alan yrittäjä yhdistää koronakriisin ennennäkemättömyyden ja päivä kerrallaan -ajattelutavan seuraavasti:

*”Iha ensikertane tilanne ni eihä näihä oo osannu kukaa mitenkää varautuu et
sit vaa päivää kerrallaa.”*

*”Joutunu elää iha hetkessä eikä oo hirveesti pystyny sit kuitenkaa
suunnittelemaa mitää yhtää se enempää.”*

-Muotitapahtumatuotannon yrittäjä

Tapahtuma-alalla toimiminen on aina vaatinut epävarmuuden sietämistä sekä sen hyväksymistä osaksi normaalia toimintaa, mutta samalla tapahtumien suunnittelu ja organisointi vaatii myös pitkántähtäimen suunnittelua, jonka mahdollisuudet koronakriisi on tuhonnut lähes täysin. Tapahtumien suunnittelu pitääkin aloittaa jo kuukausia, ellei vuosia ennen, sillä esimerkiksi suosituimmat esiintyjät ovat usein varattuina jo pitkälle tulevaisuuteen. Vallitseva kriisitilanne on siis pakottanut tapahtuma-alan organisaatiot laittamaan kaikki suunnitelmansa jäihin ja elämään vielä suuremmassa epävarmuudessa kuin normaaleissa oloissa, johon päivä kerrallaan -mentaliteetti on toiminut keskeisenä työkaluna.

Päivä kerrallaan -mentaliteetin voidaan nähdä olevan keino säilyttää hallinnan tunnetta kriisin keskellä sekä keino auttaa pysymään positiivisena tulevaisuuden suhteen. Toisaalta se on myös keino vältellä pettymyksiä, joita koko viime vuosi on ollut täynnä sekä keino säästellä niin henkisiä voimavaroja kuin taloudellisia resursseja. Kyseisen mentaliteetin omaksuminen näkyy tapahtuma-alan organisaatioiden toiminnassa myös siten, että monella yrityksellä ei ole suuria tavoitteita vuodelle 2021 tai sitten tavoitteena on vain vuodesta selviytyminen. Yksi tapahtuma-alan yrittäjä kuvailee yrityksensä tilannetta seuraavalla tavalla:

”Ei mul ihan hirveit tavoitteit täs kyl oo et kaikki mitä pieniki tapahtuu ni otetaa ilolla vastaan mut en tie onks tavoitteena ees selvitä hengissä. No ehkä se nyt joo. Mut hirvee vaikee kysymys. Siis päivä kerrallaa, katotaa mitä täs tulee, ei täs oikee voi muuta.”

-Tapahtumatalon yrittäjä/Juontaja

Lainaus antaa selkeän kuvan siitä, millaisessa ahdingossa kaikki tapahtuma-alan organisaatiot tällä hetkellä ovat ja miten päivä kerrallaan -mentaliteetti toimii tietyllä tavalla ainoana suunnannäyttäjänä epävarmassa tilanteessa.

Emergentissä johtajuudessa keskeiseen rooliin nousee juuri epävarmuuden hyväksyminen sekä sopeutuminen täysin uudenlaisiin olosuhteisiin. Päivä kerrallaan -mentaliteetti voidaankin nähdä keinona hyväksyä epävarmuus sekä työkaluna toimia tehokkaasti dynaamisissa tilanteissa, mitkä nousevat myös keskiöön, kun puhutaan siitä kuka tai ketkä nousevat emergentin johtajan rooliin kriisitilanteen aikana. (Bushe & Marshak 2016, 52–58; Hoch & Dulebohn 2017, 685–686.) Emergentissä johtajuudessa korostetaan myös epätasapainotilan tavoittelua ja sen roolia positiivisen muutoksen mahdollistajana (Lichtenstein & Plowman 2009). Koronakriisin aiheuttama

epätasapainotila on kuitenkin jatkunut jo tauotta niin pitkään, että epävarmuuden hyväksyminen osaksi toimintaa ei välttämättä enää riitä mahdollisuuksien luomiseksi, sillä totaalinen toiminnan lakkautuminen uhkaa jo yritysten selviytymistä, jolloin myös emergentin johtajuuden tarjoamat mahdollisuudet ovat melko rajalliset. Vaikka päivä kerrallaan -menteliteetti on siis tähän pisteeseen asti toiminut tehokkaana apuvälineenä epävarmuuden kanssa elämisessä, niin se ei todennäköisesti tule riittämään enää lähitulevaisuudessa, kun tapahtumateollisuus kohtaa yhä monimutkaisempia haasteita koronakriisin takia. Tapahtumateollisuus ry:n (2020) teettämän tutkimuksen mukaan tapahtumateollisuus tulee lähivuosina kohtaamaan suuria vaikeuksia erityisesti riittävien taloudellisten resurssien ja alalta kadonneen osaamisen kanssa. Nämä vaikeudet saattavat myös heijastua emergentin johtajuuden syntymiseen organisaatioissa, sillä sen mahdollistaminen vaatii ennen kaikkea monipuolista osaamista sekä resursseja sen tukemiseen ja kehittämiseen.

5.1.2 Omien vaikutusmahdollisuuksien hyväksyminen

Keskeisessä roolissa epävarmuuden hyväksymisessä ja toiminnan ylläpitämisessä kriisitilanteen aikana on myös ollut omien vaikutusmahdollisuuksien hyväksyminen. Tällä tarkoitetaan sitä, että tapahtuma-alan yrittäjät ovat pysyneet realistisena vallitsevasta tilanteesta ja ymmärtäneet sen, että omat vaikutusmahdollisuudet maailmanlaajuisen pandemian hallitsemiseen ja siihen liittyvään päätöksentekoon ovat melko vähäisiä. On siis tietyllä tavalla hyväksytty omien toimien rajallisuus ja keskitytty vaikuttamaan niihin asioihin, joihin oikeasti voidaan. Yksi yrittäjä kuvailee omaa ajattelumaailmaansa vallitsevaan kriisitilanteeseen liittyen seuraavasti:

”No varmaa semmone et tavallaa tilantee hyväksymine, se ollu iha ykköne et pitäny ol sinut tilantee kanssa ja se et siihe ei itte pysty vaikuttamaa. Sit just se et keskittyy sit niihi asioihi mitä pystyy tekemää eikä niihi mitä et pysty tekemään.”

”Niinku minkä toimialan yrittäjäl tahansa ni on vaa ollu pakko hyväksyy se et kaikki mitä tulee nyt vastaa ni se on otettava vastaa. Sä et pysty siihe itte vaikuttamaan.”

-Muotitapahtumatuotannon yrittäjä

Tapahtuma-alan yrittäjät ovat ymmärtäneet, että oikeanlaisen ajattelutavan omaksuminen auttaa epävarmuuden kanssa toimimisessa päivittäin sekä myös kriisitilanteen hyväksymisessä. Omien vaikutusmahdollisuuksien hyväksyminen voi auttaa yrittäjää myös priorisoimaan, kun ymmärrys omasta vaikutusalasta realisoituu.

Yksi pääsyy omien vaikutusmahdollisuuksien hyväksymisessä on varmasti ollut se, että tapahtuma-alan toimijoilla on ollut jo entuudestaan taipumusta kyseisen ajattelumallin hyödyntämiseen tapahtuma-alan luonteen takia, sillä tapahtumien järjestämiseen liittyy paljon epävarmuustekijöitä sekä muuttujia, joiden hallitseminen ei ole yrittäjän käsissä. Tästä erinomaisena esimerkkinä toimii ulkofestivaalien järjestäminen ja Suomen säätilan epävarmuus. Tapahtuma-alan yrittäjä kiteyttää asian seuraavalla tavalla:

”Ja sit varmaa sellane et itse kukinki on täs vuosie saatos oppinu et ei kannat stressat sellasist asioist mihin ei voi mitää. Mihin sä et voi itse vaikuttaa, esimerkiks säätila on hyvä esimerkki siitä. Et jos festivaalin sataa ni ei sit sil mitää voi ni miks sä siit sit stressaat. Et sä sil mitää voi. Semmosen kokemuksen kaut tullu että se on ehkä se paras selvitytymiskeino et koskas mitäs sä teet.”

-Festivaaliyrittäjä

Tapahtuma-alan yrittäjien on pitänyt siis jo ennen korona-aikaa oppia, että kaikkeen ei voi itse vaikuttaa ja että turha stressaaminen sellaisista asioista ei johda mihinkään. Tämän ajattelumallin sisäistämisessä on varmasti ollut suuressa roolissa lainauksessa mainittu kokemuksen kautta oppiminen, jota yrittäjät voivat nyt hyödyntää koronakriisistä selviytymisessä.

Emergenttiin johtajuuteen liittyy keskeisesti paineensietokyky, joka auttaa toimimaan rauhallisemmin ja itsevarmemmin haastavissa tilanteissa sekä auttaa sietämään stressitekijöitä ympäristössä. Kriisitilanteet vaativat johtajalta myös kykyä olla joustava muuttuvien tilanteiden ja vaatimusten yhteydessä sekä kykyä toipua nopeasti negatiivisten tunteiden kokemisesta. (Li ym. 2012, 354; Hoch & Dulebohn 2017, 686.) Tässä kaikessa omien vaikutusmahdollisuuksien hyväksymisen voidaan nähdä olevan keskeisessä roolissa. Yksi haastateltavista kuvailee seuraavalla tavalla sitä, mikä on auttanut kriisistä selviytymisessä:

”No sitä et pystyy irrottautumaa siitä kauheesta paineesta ja stressistä ja pelosta et jotenki vaan henkisesti siihen et pystyy irrottaa ja et tälle ei nyt

voi mitää. Ja sit tarvii vaa mieltii sellast ratkasukeskeisyyttä ja et just ehkä on myös auttanu se et me kaikki ollaa täs samas veneessä.”

-Teatterinjohtaja/Näyttelijä

Lainauksesta käy ilmi se, että juuri omien vaikutusmahdollisuuksien ymmärtäminen toimii tehokkaana apuvälineenä stressin- ja paineensietokyvyssä. Ajattelumallin voidaan siis nähdä auttavan negatiivisten tunteiden hallinnassa sekä tukevan päätöksentekoa ratkaisukeskeisyyden kautta, jolloin se luo myös pohjaa emergentin johtajuuden syntymiselle. Emergentin johtajuuden yhtenä indikaattorina pidetäänkin emotionaalista sietokykyä eli kykyä toipua nopeasti negatiivisten tunteiden kokemisesta (Li ym. 2012, 354). Tapahtuma-alan yrittäjien ajattelumaailman ja toiminnan voidaan nähdä kuvastavan juuri emotionaalista sietokykyä, mikä myös ennakoii johtajuusroolin asettumisesta heille. Omien vaikutusmahdollisuuksien ymmärtäminen auttaa myös epävarmuuden hyväksymisessä, koska se tukee kriisitilanteen olemassaolon hyväksymistä sekä lisää sopeutumiskykyisyyttä, jotka taas auttavat priorisoinnissa sekä oman johtajuuden kehittämisessä (Lichtenstein & Plowman 2009, 620–622; Wang & Ahmed 2007, 35–38).

5.2 Muutoksen saavuttamista tukevat tekijät

5.2.1 Itsensä kehittäminen

Itsensä kehittäminen oli suuressa roolissa tapahtuma-alan organisaatioissa kriisitilanteen aikana, sillä lähes kaikki haastateltavat panostivat itsensä ja oman toimintansa kehittämiseen. Itsensä kehittäminen tapahtui esimerkiksi ammatillisen kouluttautumisen tai oman johtajuuden kehittämisen kautta. Korona-aika antoikin tapahtuma-alan yrittäjille ainutkertaisen tilaisuuden panostaa oman toiminnan kehittämiseen, sillä normaaleissa oloissa ylimääräinen aika on hektisessä ympäristössä melko vähissä. Kriisiaika onkin laittanut yrittäjät pohtimaan syvemmin sitä, mitä he haluavat omalta ja yrityksensä tulevaisuudelta. Yksi yrittäjä kuvailee omaa kehittymisprosessiaan seuraavasti:

”Viime vuosi oli koronasta huolimatta hyvä ja tota tietysti nyt kun on joutunu kehittämää itsees uutee suuntaa ni veikkaan et tulevaisuus sit on paljo monipuolisempi myös et ei tuu juurtumaa siihe samaa mitä o puurtanu enne vaa sul o tullu nii paljo uusii juttui mitä oot joutunu kokeilemaa ja osa niist on todettu toimiviks. Tavallaa tulee laajennettua sitä omaa toimintaa.”

-Muotitapahtumatuotannon yrittäjä

Koronakriisi on siis tietyllä tavalla luonut yrittäjille pakkoraon itsensä kehittämislle uuteen suuntaan, mutta samalla se on myös ollut keino turvata oma tulevaisuus sekä yrityksen tulevaisuus. Itsensä kehittäminen on nähty tapahtuma-alan organisaatioissa tienä pakolliseen kehittämiseen, joka tulee tulevaisuudessa tarjoamaan uusia mahdollisuuksia. Tietyllä tavalla on siis ymmärretty, että maailma ja toimintaympäristö tulevat pitkään olemaan epävarmoja, mikä vaatii proaktiivista toimintaa sekä innovatiivista ajattelua.

Kriisitilanne on vaatinut yrittäjiltä myös oman johtajuuden kehittämistä uuteen suuntaan, sillä esimerkiksi jatkuva etätyö ja epävarmuus on haastanut perinteistä johtajuutta. Voidaankin nähdä, että tietyt relationaalisen johtajuuden periaatteet ovat nostaneet päätään uudella tavalla kriisitilanteen takia. Yksi johtaja kuvaa seuraavalla tavalla sitä, millaista johtajuutta kriisitilanne on vaatinut:

”No ehkä jos on yrittänyt olla läsnä ja siten et on helppo tulla ja ovi on avoinna aina ni kyl on pitänyt viel enemmän ol olkapäänä, tukena ja kuuntelemassa ja tavallaa viel enemmän tiedottaa ku normaalisti. Kun ei olla oltu läsnä, ei oo tavattu toisia, et sä nää toisten ilmeitä ja kaikkee. Yleensä huomaisit jos joku tulee myöhäs töihin tai nyt sil on otsa rutussa ja joku huonosti mut nyt sä et nää sitä jos sä pistät vaik tekstarin. Kyl siin tarvii enemmän olla tavoitettavissa, läsnä, ehkä pitäny kertoo myös enemmän ikävii asioita. Just et ei tehdä ens kuussakaa mitää. Ei se nyt tavallaa oo radikaalisti muuttanu mitenkää mut ehkä pitäny ku ei ol tavattu ni olla enemmän tuntosarvet päässä.”

-Tapahtumatalon yrittäjä/Juontaja

Yllä oleva lainaus tukee sitä relationaalisen johtajuuden ajatusta, että johtajuus on todella prosessimainen ilmiö, ja että se on taito, jota voidaan jatkuvasti kehittää (Marcketti & Kozar 2007, 146). Samalla se avaa myös sitä, että etätyö pakottanut työntekijät kehittämään itsejohtajuuttaan, koska johtajan välitöntä tukea on haastavammin saatavilla ja työn autonomisuus on lisääntynyt. Itsejohtajuus taas on suoraan yhdistettävissä relationaalisen johtajuuden voimaannuttamisen, mikä luo pohjaa ja valmiuksia emergentille johtajuudelle erityisesti jaetun johtajuuden muodossa (Komives ym. 1998, 110–124; Marcketti & Kozar 2007, 148–150). Etätyön tuomien vaatimusten voidaan siis tietyllä tapaa nähdä valmistavan organisaation työntekijöitä vastuunottamiseen ja siten myös johtajuusroolin omaksumiseen tulevaisuudessa.

Itsensä kehittäminen tuli haastatteluissa esiin myös työnohjauksen tarjoamisen kautta, sillä yhdelle kohdeorganisaatiolle se oli keskeinen keino ylläpitää työntekijöiden ja johtajien ammattitaitoa ja hyvinvointia kriisitilanteen aikana. Työnohjaus ei kuitenkaan ole vain toimintakyvyn ylläpitämistä vaan se avaa oven myös omalle kehitykselle ja uudenlaisten näkökulmien löytämiselle. Kohdeyrityksen johtaja kuvaili työnohjauksen merkitystä seuraavasti:

”Sit pidetty myös siitä huolta et meidän henkilökunta jaksaa ni meil on ollut työnohjausta ja me ollaa haluttu siihe satsata ku tää on nyt niin epävarmaa aikaa. Et kaikki jaksais ja vois hyvin ja et sitte kun taas ovet saadaa auki ni sit me ollaa kaikki täällä iskussa.”

-Teatterinjohtaja/Näyttelijä

Työnohjaus on siis toiminut keinona epävarmuuden kanssa toimimiselle, mutta se on myös auttanut luottamuksen rakentumisessa välittämisen kautta, mikä tukee emergentin johtajuuden syntymistä organisaatioissa (Cogliser ym. 2012, 758). Työnohjauksen voidaan siis nähdä toimivan toimintakyvyn ylläpitämisen lisäksi uudenlaisen johtajuuden mahdollistajana organisaatioissa.

5.2.2 Toiminnan kehittäminen

Itsensä kehittämisen lisäksi koronakriisi on myös johtanut tapahtuma-alan organisaatioissa liiketoiminnan kehittämiseen tai sen laajentamiseen. Toiminnan kehittämisen kautta on pyritty tapahtuma-alalla löytämään uusia mahdollisuuksia esimerkiksi striimauksen ja digitaalisuuden kautta. Lisäksi se on toiminut myös keinona pysyä asiakkaiden mielissä poikkeustilanteen aikana. Toimintaa on joko laajennettu täysin uusille alueille tai olemassa olevia toimintoja on kehitetty entistä paremmaksi. Toiminnan kehittäminen onkin nähty yhtenä keinona sopeutua muuttuvaan toimintaympäristöön sekä ylläpitää toimintaa rajoitusten aikana. Kaksi yrittäjää kuvailee kriisitilanteen haastavuutta sekä toiminnan kehittämisen elintärkeyttä ja vaativuutta seuraavasti:

”Yrittäjän on tässä tilantees koko ajan mietittävä miten pystyy jotain vastaavaa järjestämään ja mite pystyy tekemää uudella tavalla mitä aikaisemmi on tehny.”

-Muotitapahtumatuotannon yrittäjä

”Ja kyl aika paljo luovuut on saanu pistää kehiin ja kattoo myös oman mukavuusalueen ulkopuolelle ja semmost isompaa kuvaa”

-Teatterinjohtaja/Näyttelijä

Kriisitilanne on siis pakottanut tapahtuma-alan yrittäjät miettimään vaihtoehtoisia ratkaisuja omille tapahtumilleen sekä haastanut innovoimaan täysin uudenlaisia ideoita toiminnan jatkamiseksi. Koronakriisi on myös antanut aikaa miettiä, mihin suuntaan yritystä olisi hyvä laajentaa, ja mitä kuluttajat mahdollisesti haluavat tulevaisuudessa. Yhtenä suunnannäyttäjänä toiminnan kehittämiseksi on käytetty vertailukehittämistä (engl. benchmarking), eli on katsottu mitä muut oman alan toimijat ovat tehneet ja hyödynnetty menestyviä konsepteja omassa toiminnassa. Toisaalta myös organisaatioiden oma innovointikyky ja pioneerisuus ovat nousseet keskiöön, sillä alkushokin jälkeen esimerkiksi striimaustapahtumissa on ollut jopa ylitarjontaa kuluttajan näkökulmasta.

Tapahtuma-alan yrittäjät ovat konkreettisesti laajentaneet toimintaansa striimauksen kautta esimerkiksi livekonsertteihin, -muotinäytöksiin ja -teatteriesityksiin sekä myös hyödyntäneet muita digitaalisia mahdollisuuksia esimerkiksi luomalla esittelyvideoita, panostamalla striimaustekniikkaan sekä laajentamalla omaa toimintaansa sosiaalisen median kuten TikTokin puolelle. Yrittäjät ovat myös pyrkineet järjestämään korvaavia pienimuotoisempia tapahtumia peruuntuneiden tapahtumien tilalle voimassa olevien rajoitusten rajoissa. Kehittyminen on ollut aina tärkeässä roolissa tapahtuma-alalla, mutta koronakriisi on entisestään vahvistanut sen korvaamattomuutta. Yksi yrittäjä kuvailee tapahtuma-alan ja oman organisaation elintärkeää kehittymistä seuraavalla tavalla:

”Ja totta kai kaikkee pitää ajatel siitä et ei voi tuudittautua et pitää olla myös hereillä siihen et mitkä ne asiat on mitkä ihmisiä kiinnostaa ja mitkä ne asiat on maailmassa ja millasia uusia asioita pitää tuoda sinne tapahtumiin. Sitte ku ovet saadaa auki ni kyl mä luulen et se on se tärkein. Ja sit täytyy koko aja ol ajan hermoilla ettei voi tuudittautuu siihen et nyt ne tulee vaa tää tulee muuttaa ja ihmiset myös muuttuu vaativimmiks ku ajattelee kui helppoo on jäädä katsomaan jotai hienoi Netflix-sarjoja ja muita. Et sä pääset jokatapaukses netin kaut vaik mimmosii maailmoihi ja vaik käyd josai museois virtuaalisesti ja vaik mitä. Et sitte sen tapahtumatuotannon tarvii olla timanttista ja semmosta et se oikeesti kiinnostaa.”

-Teatterinjohtaja/Näyttelijä

Kriisitilanteen jälkeenkään ei siis saa tyytyä tehtyihin muutoksiin vaan toiminnan kehittäminen on jatkuva prosessi, johon vallitseva kriisitilanne on vain antanut tarvittavan alkusysäyksen. Kriisitilanne on siis tietyllä tavalla toiminut tapahtuma-alan organisaatioissa Komivesin ym. (1998) mainitsemana laukaisevana tekijänä positiivisen muutoksen saavuttamiselle. Tämän positiivisen muutoksen voidaan nähdä esimerkiksi juuri olevan tapahtumatuotannon siirtyminen kohti entistä modernimpaa maailmaa.

Toiminnan kehittäminen on tapahtunut osittain pakon edessä kriisitilanteen aikana, mutta monet muutokset jäävät osaksi normaalia toimintaa myös kriisitilanteen jälkeen. Erityisesti striimaustekniikan tarjoamat mahdollisuudet ovat osa myös tapahtuma-alan tulevaisuutta. Tapahtuma-alan toimija kuvailee striimauspuolen ottamaa harppausta seuraavasti:

”ne on ottanu hurjii harppauksii eteenpäi tämmöset striimatut tapahtumat ja striimatut keikat ja kokoukset ja tilaisuudet ni siin o viime vuoden aikan se striimauspuoli o kasvanu kui monel kymmenel prosentil. --- mut panostetaa striimaustekniikkaa ja kuvaamisee ja kameroihi ja kaikkee tämmösee ni ainaki se ollu yks sellane tapahtuma-alal noi striimit ja striimikeikat. Sen palvelun kehittäminen on ottanu suurii harppauksii, kaikki tälläset lipunmyynnit siihe, linkit ja digitaaliset tuotannot ja kamerat ja äänentoistot.”

-Esiintyjä/Tapahtuma-alan yrittäjä

Tapahtuma-alan yrittäjät ovat merkittävästi panostaneet resurssejaan striimauksen kehittämiseen, mikä viestii siitä, että sen nähdään olevan tärkeässä roolissa organisaatioiden tulevaisuudessa. Striimaus ei tule varmasti täysin korvaamaan livetapahtumia, mutta erilaiset hybriditapahtumat mahdollistavat myös kuluttajille laajemman ja helpomman pääsyn erilaisiin tapahtumiin. Digitalisaatio on nostettu myös Tapahtumateollisuus ry:n (2020) tutkimuksessa keskeiseksi tulevaisuuden teemaksi ja mahdollisuuksien luojaksi tapahtuma-alalla, mikä luo vahvistusta kohdeorganisaatioiden yrittäjien näkemyksille. Kyseinen tutkimus tukee myös sitä näkemystä, että vallitseva kriisitilanne nähdään tapahtuma-alalla pelkän uhan sijasta myös mahdollisuuksien luojana, mikä tukee myös emergentin johtajuuden syntymistä, koska emergentti johtaja on usein henkilö, joka ymmärtää, että organisaatiolla voi olla yhden mahdollisen

tulevaisuuden sijaan useita avoimia mahdollisuuksia, jotka pitää vain osata hyödyntää (Plowman ym. 2007, 347–349).

5.3 Voimavaroja ylläpitävät tekijät

5.3.1 Kollektiivinen yhteisö

Tapahtuma-ala on varsinkin paikallisella tasolla ollut aina melko pieni ja tiivis yhteisö. Koronakriisi on kuitenkin tuonut yhteisöä yhä enemmän yhteen, sillä koko ala on tällä hetkellä niin sanotusti samassa veneessä. Tapahtuma-alan voidaankin sanoa olevan kollektiivinen yhteisö, jolla on selkeä yhteinen tavoite, mikä on uudelleen käynnistää tapahtumatuotanto. Tapahtuma-alan toiminnassa korostuu tällä hetkellä siis ennen kaikkea solidaarisuus. Yksi yrittäjä kuvailee tapahtuma-alan yhteisöllisyyttä seuraavasti:

”no tietenkä semmone et koko ala on niinku samas veneessä ni sellane on iha hyvä, kollegoitte kans mitä juttelee. Ni se o tavallaa sellane lohduttava asia että et ole yksin tässä vaan kaikki kärsii samal tavalla. Ni varmaa tää on sit ehkä myös yhdistäny jossai määrin alaa. Tälläne tapahtumateollisuus, varsinki tää musahomma mis itte pyörin on hyvin pienet piirit eli käytännös tunnet kaikki ketä täs on. Muutenki aika hyvä henki alalla ni sitte ehkä tää viel enemmän yhdistäny.”

-Festivaaliyrittäjä

Solidaarisuus näkyy siis kaikkien toimijoiden toiminnassa ja kaikki ymmärtävät, että vallitseva tilanne on ratkaistavissa vain yhdessä toisia tukemalla. Branson ja Marra (2019) näkevätkin, että innovatiiviset ratkaisut monimutkaisiin ongelmiin löytyvät usein vain tiimityöskentelyn kautta eivätkä yksilöllisesti, minkä voidaan nähdä olevan myös tapahtuma-alan näkemys asiasta. Tapahtuma-alan organisaatiot näkevät toisensa ensisijaisesti siis liittolaisina ja yhteistyökumppaneina eivätkä vain perinteisinä kilpailijoina. Solidaarisuutta tapahtuma-alaa kohtaa on myös ollut havaittavissa kuluttajien puolesta, mikä on näkynyt esimerkiksi siten, että rahoja ei ole vaadittu takaisin vaan on jääty odottamaan parempia aikoja tai on ostettu esimerkiksi yritysten lahjakortteja.

Tapahtuma-alan kollektiivinen yhteisö tulee myös sillä tavoin esiin, että on pyritty tukemaan toisia yrittäjiä niillä tavoilla millä pystytään. Tämä tarkoittaa niin henkisen tuen antamista kuin myös joustavuutta taloudellisten asioiden suhteen. Yhteisön

kollektiivisuus on ilmennyt myös toisten palveluiden ja tapahtumien markkinointina omien kanavien kautta sekä yhteisten julkilausumien tekemisenä. Yrittäjät uskovat myös, että vallitseva yhteenkuuluvuuden tunne ja toisten tukeminen tulevat jatkumaan entistä vahvempana myös kriisin jälkeen, kun tapahtuma-alan kulta-aika koittaa:

”Varmaa tulevat vuodet ni tietysti kaikki haluaa supportaa enemmän toine toisiaa ja puhaltaa yhtee hiilee ja halutaa tuottaa niit elämyksii yhdessä entist kovemmal sykkeellä nyt ku sit taas saa. Ni yrittäjil o varmasti lisää virtaa ja potkuu siihe hommaa. Ja kaikil o niinku uus palo asioihi.”

-Muotitapahtumatuotannon yrittäjä

Tietyllä tavalla alalla vallitseva yhteisöllisyys siis nähdään yhtenä keskeisenä voimavarana tapahtumatuotannon elpymiselle sekä motivaattorina uudenlaisten elämyksien tuottamiselle tulevaisuudessa. Samalla on kuitenkin myös ymmärretty se, että vaikeassa taloudellisessa tilanteessa omat keinot muiden yrittäjien auttamiselle voivat olla rajalliset, koska raha ei liiku toimijoiden välillä. Vertaistuen saaminen ja antaminen on kuitenkin silti ymmärretty korvaamattomaksi voimavaraksi.

Tapahtuma-alan yrittäjät kantoivat myös paljon huolta siitä, kuinka laajalle tapahtuma-alan seisauksen vaikutukset ulottuvat ja kuinka erityisesti tapahtumatuotannon ”näkömätön” osio kuten esimerkiksi roudarit, teknikot ja lavasteihmiset ovat selviytyneet kriisistä. Kollektiivisuus ei siis ulotu vain toisten yrittäjien keskuuteen, vaan koko tapahtumakenttä puhaltaa yhteen hiileen ja pyrkii auttamaan toisiaan. Yksi yrittäjä kuvailee seuraavalla tavalla sitä, mikä on auttanut kriisissä jaksamisessa:

”No varmasti se meidän henkilökunnan sitoutuminen ja yhteen hiileen puhaltaminen. Ja sit myös tietenki se tuki mikä saa kollegoilta ja se et on voinu käyd niit asioita läpi. Ja sitte myös nää eri järjestöt, meiän etujärjestöt ni sielt on saanu tosi paljo neuvo ja tukee niinku siinä, kun on tarvinnu miettii et millai ku peruutetaa esityksii, mitä pitää maksaa, millai selvittää tästä, mitkä on ne meiä työehtosopimuksee liittyvät asiat ja kaikki semmoset mut jotenki kaikkeist tärkeint on ollu se ihmiset.”

-Teatterinjohtaja/Näyttelijä

Yhtenä suurimpana voimavarana kriisitilanteessa on siis yksinkertaisesti toiminut ympäröivä yhteisö, joka on toiminut arvokkaana tukipilarina. Juuri ihmiset ja ihmisten välinen vuorovaikutus onkin keskeisessä roolissa niin relationaalisessa johtajuudessa

kuin myös emergentissä johtajuudessa. Yhteistyön ja kollektiivisen ajattelun voidaan nähdä luovan organisaatioissa tarvittavaa pohjaa sille, että johtajuus on laajempi ilmiö kuin vain yhden henkilön vastuu, mikä tukee emergentin johtajuuden syntymistä. (Uhl-Bien 2006, 655.) Tiivis kollektiivinen yhteisö avaa myös mahdollisuudet sille, että jossakin tilanteessa emergentti johtajuus voi syntyä myös organisaation ulkopuolella.

5.3.2 Optimistisuuden säilyttäminen

Kriisitilanne on tuonut paljon negatiivisia asioita tapahtuma-alan organisaatioiden elämään sekä vaikuttanut negatiivisesti erityisesti niiden taloudelliseen tilanteeseen. Koronakriisi on pudottanut yritysten liikevaihtoa pahimmillaan 90 %, aiheuttanut lomautuksia sekä johtanut esimerkiksi toimipaikkojen myyntiin. Havaittavissa olikin paljon turhautumista, epävarmuutta ja pelkoa tulevasta, mutta samalla vahvasti nousi esiin myös se, että kriisitilanne on avannut myös paljon uusia mahdollisuuksia sekä tuonut myös positiivisia vaikutuksia. Tapahtuma-alan yrittäjien keskeisenä voimavarana onkin toiminut optimistisuuden säilyttäminen haastavassa tilanteessa erityisesti positiivisten vaikutusten korostamisen kautta. Osa yrittäjistä koki, että vallitseva kriisitilanne tuo todennäköisesti lopulta jopa enemmän positiivista kuin negatiivista toimintaan:

”No silti jännä tälle et tapahtuma-ala ny kuitenkin koki kaikest pahimman kolauksen tässä mut siltikin, jos plussat ja miinukset nitoo yhteen ni enemmän on tullu plussaa niinku yrittäjän näkökulmasta. Mut et totta kai niit tulon menetyksii on tullu mut veikkaan et tulevaisuudes nää mitä on joutunu oppimaa ja joutunu kehittämää ni tuo enemmän sitä hedelmää mitä olis samal kaaval tehty enne. ”

-Muotitapahtumatuotannon yrittäjä

Vaikka tällä hetkellä negatiiviset vaikutukset korostuvat enemmän kuin positiiviset, niin tulevaisuusaspektissa positiiviset vaikutukset tulevat mahdollisesti voittamaan negatiiviset, kun puhutaan esimerkiksi toiminnan uusiutumisesta ja uusista innovaatioista.

Haastatteluissa tuotiin esiin positiivisia vaikutuksia niin henkilökohtaiseen elämään, oman yrityksen toimintaan kuin laajempiin yhteiskunnallisiin vaikutuksiin liittyen. Henkilökohtaisten positiivisten vaikutusten alle yrittäjät mainitsivat esimerkiksi sen, että vallitseva kriisitilanne on laittanut pienemmät kriisit oikeanlaiseen perspektiiviin ja he

uskovatkin olevansa tulevaisuudessa valmiimpia erilaisiin kriisitilanteisiin. Oman yrityksen kohdalla positiivisia vaikutuksia olivat esimerkiksi saatu ylimääräinen aika tulevaisuuden suunnittelulle ja ideoiden implementoinnille sekä se, että on opittu toteuttamaan asioita pienemmillä kustannuksilla yhtä menestyksekkäästi. Yksi yrittäjä kuvailee seuraavasti ylimääräisen ajan tärkeyttä omalle yritykselle:

”Et nyt sitte vaikka ei oo saanu hirveesti esittää paitsi sillo syksyllä ni on ollu sillai työntäyteistä koska on myös joutunu meittimää niit asioita uudelta kantilta ja nyt on sit ollu enemmän aikaa sil kehittämisel ja miettimiselle mihin ei tälläi ku ollaa pieni toimija ja meil on muutenkin vähän liian vähä henkilökuntaa ni meil tulee usein tosi hyvii ideoita mut sit ei oo vaa resursseja. Ni nyt ollaa pystytty keskitty siihen et ollaa oikeesti ruvettu meittimää sitä et mihin ja millain täst eteepäin et mimmosii asioit pitää kehittää. Ja just esimerkiks sen digitaalisuuden tuominen tähän et täs on myös hyviä asioita tapahtunu.”

-Teatterinjohtaja/Näyttelijä

Laajempiin positiivisiin vaikutuksiin kuuluu juuri parempi ajankäytön hallinta esimerkiksi digitaalisten ratkaisujen kautta sekä digitalisaation tarjoamat muut uudet mahdollisuudet. Yhtenä positiivisena vaikutuksena yrittäjät näkivät myös sen, että tapahtumatuotanto on kriisitilanteen seurauksena alettu näkemään todellisena alana, joka työllistää monipuolisesti ihmisiä, kun tähän asti sen on ollut väliinpuotoajan roolissa niin etujärjestöasioissa kuin verotuksellisesti.

Positiivisuuden säilyttäminen näkyy yrittäjien keskuudessa myös vahvana uskona tulevaan ja luottamuksena siihen, että paremmat ajat ovat tulossa. Keskeiseen rooliin onkin noussut positiivisen ajattelun tietoinen ylläpitäminen, sillä kyynisyys nähdään askeleena kohti epäonnistumista. Yksi yrittäjä kuvailee oikeanlaisen asenteen ja positiivisen tulevaisuuskuvan tärkeyttä seuraavilla tavoilla:

”Nii kai se vaa sitä et ei ees ajattele sitä niin että, poistaa heti sellase ajatukse jos tulee mielee et mahtaako sitä tulla. Kyl täs täytyy tehdä se asia niin että ens kesä tärytetää, millää muul ei oo mitää välii. Ei saa vajot sellasee ajatusmallii että ei.”

”Kyl mä optimistisena idealistina uskon siihen, että tulevaisuus kriisistä huolimatta tulee olemaa hyvä ja jos kesällä päästään tekemään ni kesästä

*tulee varmaa erinomaisen hyvä. Ihmisil on kyl selkeesti varmaa tarvetta
päästä vähän muiden ihmisten sekaan.”*

-Festivaaliyrittäjä

Voidaan siis nähdä, että kriisistä selviytyminen ja sen tarjoamien mahdollisuuksien hyödyntäminen vaatii optimistisen asenteen säilyttämistä ja positiivisen tulevaisuuskuvan ylläpitämistä, sillä niiden puute voi johtaa esimerkiksi toimettomuuteen tai kapeakatseisuuteen, jotka taas uhkaavat koko yrityksen tulevaisuutta. Optimistisuuden säilyttämisen voidaan nähdä myös olevan merkittävässä roolissa emergentin johtajuuden syntymisessä, sillä se on keino ylläpitää vahvaa motivaatiota sekä ylläpitää aloitekykyisyyttä. Emergentiltä johtajalta vaaditaan näitä valmiuksia, sillä johtajuusrooli siirtyy yleensä juuri sille henkilölle, jolla on tietty fokus vallitsevassa tilanteessa ja visio tulevaan. (Hoch & Dulebohn 2017, 684.)

5.4 Emergentin johtajuuden ilmenemismuodot

5.4.1 Yrittäjälle keskittynyt johtajuus

Kaikki tutkittavat organisaatiot olivat pieniä tapahtuma-alan organisaatioita, joissa yrittäjillä oli suuri vastuu ja keskeinen rooli. Tämän takia lähes kaikissa kohdeorganisaatioissa johtajuus oli keskittynyt pääasiassa yksistään yrittäjälle. Aineistosta olikin havaittavissa, että tapahtuma-alan yrittäjät ovat tottuneet toimimaan melko itsenäisesti ja pitämään kaikki langat täysin omissa käsissään myös ennen kriisitilannetta. Yksi yrittäjä kuvailee omaa johtajuuttaan ennen ja jälkeen kriisitilanteen seuraavalla tavalla:

*”No kyl se aika samalaist on ollu. Mä ny oon ehkä huono ollu muutenki
delegoimaa asioit ja toimekuvaa mut tota ei oo hirveesti muuttanu sitä
mitenkää. Tietysti uusii tahoja kene kans on joutunut käymää keskusteluja ja
neuvottelemaa asioita ni niit on tullu mut langat oon silti pitäny ihan omis
hyppysis iha täysin.”*

-Muotitapahtumatuotannon yrittäjä

Vallitsevan kriisitilanteen voidaan siis nähdä vain vahvistaneen yrittäjien omaksumaa toimintatapaa itsenäisestä johtajuudesta. Yrittäjät ovatkin ennemmin pyrkineet itse kriisitilanteen aikana kehittämään omaa johtajuuttaan kuin jakaneet johtajuusroolia

muille henkilöille. Suoraviivaisesti ajateltuna tämän voidaan nähdä tarkoittavan sitä, että organisaatioissa ei ole jäänyt tilaa emergentin johtajuuden syntymiselle, koska johtajuus on pysynyt perinteisen auktoriteettiaseman sisällä. Toisaalta voidaan myös ajatella, että johtajuuden kehittyminen on tietynlaista nousevaa johtajuutta yrittäjistä itsestään, ja jos sitä ei olisi tapahtunut niin mahdollisesti joku muu olisi voinut ottaa johtajuusaseman kriisitilanteen aikana.

Yrittäjälle keskittyneen johtajuuden korostumisen voidaan nähdä johtuvan sekä juurtuneista tavoista kuten myös kriisitilanteen asettamista rajoitteista toiminnalle, sillä kriisitilanne on pakottanut yrityksiä vähentämään sekä vakituisia että osa-aikaisia työntekijöitään, mikä on entisestään pakottanut kaikki tehtävät ja kaiken vastuun yrittäjille. Yrittäjät olivat selvästi avoimia myös sille mahdollisuudelle, että vastuuta voisi jakaa laajemmin, mutta kriisitilanteen aiheuttama toiminnan pysähtyminen on pakottanut johtajuusroolin asettumisen täysin heille. Yksi yrittäjä kuvailee vallitsevaa tilannetta ja vastuunjakamista seuraavasti:

”No enne kriisiä mä yritin opetel sitä mut sit se on päivastoi tuntuu nyt sit ku ei oo ollu paljoo hommiikaa ni ne vähät on tehny itse. Ei täs ny ainakaa täl hetkel oo mitää sellasta et oisin jakanu. Et toivottavasti sitku hommat taas lähtee käyntii ni pääsis siihe tilanteeseen et pystyis vähä jakamaa asioita”

-Festivaaliyrittäjä

Yleensä kriisitilanne avaa mahdollisuuden emergentin johtajuuden syntymiselle ja antaa tilaa myös jaetulle johtajuudelle organisaatioiden sisällä (Carte ym. 2006). Koronakriisi on kuitenkin ollut niin pitkäkestoinen ja pysäyttänyt tapahtumatuotannon lähes täysin, että tilaa emergentin johtajuuden mahdollistamisellekaan ei ole jäänyt. Vallitseva kriisitilanne on myös ennennäkemättömällä tavalla vaatinut joustavuutta ja nopeiden päätösten tekemistä, sillä rajoitukset ovat voineet muuttua lähes päivän varoitusajalla. Voidaankin nähdä, että tämä vaatimus on entisestään ohjannut johtajuusroolia yrittäjille, koska tapahtuma-alan yrittäjät ovat normaaleissakin oloissa tottuneet epävarmaan ympäristöön ja nopeatempoiseen päätöksentekoon alan ennalta-arvaamattomuuden takia.

Vaikka emergenttiä johtajuutta ei ole lähes ollenkaan ollut havaittavissa tapahtumien suunnittelu- ja organisointivaiheessa, niin itse tapahtuman aikana yrittäjien on annettava vastuuta myös muille ja luotettava siihen, että ammattitaitoiset ihmiset osaavat hoitaa tehtävänsä. Yksi yrittäjä kuvailee omaa rooliaan tapahtuman aikana seuraavasti:

”Joo, totta kai. Siis mun hommaha käytännös suurimmalt osalt tehty ku festivaali alkaa et varsinaises tapahtumas rooli on sit aika pieni. Nii, mä hoidan niinku nää etukäteisvalmistelut ja jälkipyykin. Jos kaikki o hyvi järjestetty ni tapahtumas mua välttämät tarvit lainkaa.”

-Festivaaliyrittäjä

Voidaan siis nähdä, että itse tapahtuman konkreettinen toteutus avaa enemmän mahdollisuuksia emergentin johtajuuden syntymiselle kuin sen suunnitteluvaihe. Suuren tapahtuman onnistunut organisointi vaatii monenlaisia taitoja sekä paljon työvoimaa niin palkkatyöläisten kuin vapaaehtoisten muodossa. Tapahtuman aikana on tarjolla paljon erilaisia johtajuusrooleja, jonka usein ottavat kokeneimmat, tehtävään pätevimmat ja tiimin luottamuksen saaneet henkilöt (Järvenpää ym. 1998; Hoch & Dulebohn 2017). Kun tapahtuma-ala pääsee kriisin jälkeen taas jaloilleen ja tapahtumia päästään järjestämään normaalissa mittakaavassa, niin voidaan olettaa, että mahdollisuudet emergentin johtajuuden syntymiselle ovat laajemmat ja sen mahdollistamiseen panostetaan myös tietoisesti.

Yrittäjälle keskittynyt johtajuus voi myös tulevaisuudessa tukea emergentin johtajuuden syntymistä muissa tapahtuma-alan organisaation jäsenissä, sillä onnistunut johtajuus kriisitilanteen aikana voidaan yhdistää esimerkiksi johtamiseen ja roolimallin olemiseen. Onnistuneen johtajuuskokemuksen todistaminen kehittääkin organisaation muiden jäsenten omia johtajuustaitoja sekä tukee uskallusta vastuunottamiseen tulevilla kriisitilanteissa, jolloin sen voidaan nähdä toimivan emergentin johtajuuden mahdollistajana tulevaisuudessa (Early 2020). Tulevaisuudessa emergenttiä johtajuutta saatetaan siis voida nähdä laajemmin myös tapahtumien ulkopuolella, kun tilanteen kriittisyys helpottuu ja johtajuustehtäviä riittää jaettavaksi myös muille kuin yrittäjille.

5.4.2 Jaettu johtajuus luovalla alalla

Vaikka toimija-analyysin tuloksissa korostui selkeästi yrittäjälle keskittynyt johtajuus, niin yksi kohdeyritys erottui selvästi muista yrityksistä poikkeavana tapauksena. Yrityksessä oli normaalina käytäntönä myös kriisitilanteen ulkopuolella jaetun johtajuuden hyödyntäminen. Yrityksessä johtajuus oli jakautunut kahdelle johtajalle, jotka jakoivat johtajuustehtävät taitojen, kompetenssien ja voimavarojen mukaan. Toinen yrityksen johtajista kuvaa johtajuusroolin jakautumista seuraavasti:

*”me johdettaa tätä X:n kans yhdessä ni sit se on hyvä et meit on kaks ni sit
jos toine on iha masentunu ni sitte toine pystyy tsemppaamaan.”*

-Teatterinjohtaja

Kahden johtajan voidaan siis nähdä antavan esimerkiksi joustavuutta ja korvaamatonta tukea, jonka merkitys korostuu entisestään kriisitilanteen aikana. Kohdeyrityksen kaksi johtajaa eivät varsinaisesti ole yrityksen työntekijöitä, jotka ovat nousseet johtajuusrooliin, vaan johtajuus perustuu edelleen yrittäjyyteen sekä ennalta nimettyyn asemaan. Voidaan kuitenkin olettaa, että jos toinen nimetyistä johtajista ei kykene johtajuusrooliin ja sen vaatimuksiin, niin on erittäin todennäköistä, että joku muu organisaation jäsen nousee toiseksi johtajaksi, koska organisaatiossa on annettu toimiva esimerkki jaetusta johtajuudesta.

Yrityksen toiminnassa korostetaan myös yleisellä tasolla yhteistä päätöksentekoa sekä kollektiivista innovointia, mikä entisestään parantaa mahdollisuuksia sille, että myös muilla organisaation jäsenillä on valmiuksia johtajuusroolin ottamiseen tarvittaessa. Yrityksessä on myös pyritty vaalimaan johtajuustoimia, jotka tukevat työntekijöiden autonomisuutta sekä yhteishengen syntymistä. Yrittäjä kuvailee seuraavalla tavalla organisaation kollektiivisuutta ja keskeisiä johtajuusfunktioita:

”Joo vähän ihmisten työnkuvat on sillai jonku verra muuttunu. Toki meillä ei ollu ku yks lomautettu mut ollaa sitte koko henkilökunta yhdessä keskitytty siihe kehittämiseen.”

”Et sen tajuaminen et tsemppaaminen, vierellä kulkeminen ja myös ihmisten kiittäminen ja positiivinen palaute et must tuntuu et meil ei oo koskaa ollu näin hyvä yhteishenki.”

-Teatterinjohtaja

Yllä mainitut johtajuusfunktiot ovat suoraan yhdistettävissä relationaalisen johtajuuden voimaannuttamiseen ja osallistamiseen, mitkä taas tukevat jaetun johtajuuden syntymistä kriisitilanteen aikana, koska niiden kautta vastuunottaminen helpottuu ja oma pätevyys tunne kasvaa (Komives ym. 1998; Marcketti & Kozar 2007). Voidaan siis nähdä, että kohdeyrityksen organisaatiokulttuuri mahdollistaa emergentin johtajuuden syntymisen paremmin kuin muiden tutkittavien organisaatioiden, sillä siellä panostetaan tietoisesti työntekijöiden osallistamiseen ja voimaannuttamiseen.

Jaettua johtajuutta oli tutkimuksessa havaittavissa erityisesti luovan alan organisaatioissa, kun taas muiden tapahtuma-alan toimijoiden keskuudessa vain tiettyjä jaetun johtajuuden piirteitä oli erotettavissa. Jaetun johtajuuden periaatteiden hyödyntäminen muissa organisaatioissa korostui pääasiassa vain muiden paikallisten toimijoiden vahvuuksien ja verkostojen hyödyntämisenä. Tämä herättää kysymyksen siitä, miksi luovalla alalla toimivilla tapahtumaorganisaatioilla näyttää olevan paremmat mahdollisuudet jaettuun johtajuuteen ja siten myös emergentin johtajuuden mahdollistamiseen. Jaettua johtajuutta on aikaisemmin tutkittu esimerkiksi osana luovien tiimien toimintaa televisiotuotannossa, jonka olosuhteita voidaan myös rinnastaa kohdeorganisaation luovaan teatterimaailmaan. Tutkimuksessa tuotiin esille, että luovilla aloilla johtajat ovat usein karismaattisia johtajia, jotka luovat houkuttelevan vision organisaation sisällä ja sen jälkeen antavat muille organisaation jäsenille tilaa kyseisen vision toteuttamiseksi. Samassa tutkimuksessa havaittiin myös, että usein luovissa tiimeissä kaikilla tiimin jäsenillä on oma johtajuushetkensä jonkun tietyn tuotannon aikana, jolloin johtajuusrooli saattaa vaihdella nopeallakin aikataululla. (Murphy & Ensher 2008, 338, 348.)

Luovan alan johtajuuden nopeampi kehittyminen kohti emergenttiä johtajuutta saattaa olla seurausta siitä, että luovan organisaation jäsenet ovat tottuneet joustavampaan johtajuuteen jo erilaisia teatterituotantoja luodessaan sekä ymmärtäneet, että kaikilla organisaation jäsenillä on korvaamaton rooli vision saavuttamisessa. Luovan alan pieni organisaatio voidaan myös yhdistää korkean luottamustason tiimeihin, joissa johtajuuden jakaminen nähdään normaalina käytäntönä, ja joissa ryhmän sisällä voi olla monia erilaisia johtajia, joilla on erilaisia tehtäviä (Järvenpää ym. 1998, 54). Tämä saattaa myös osaltaan selittää sitä, miksi kohdeorganisaatioissa jaettu johtajuus on jo kauan ollut osa arkielämää, sillä pieni ja tiivis työyhteisö voidaan ennen kaikkea nähdä juuri tehokkaana tiiminä, jossa kaikilla on oma keskeinen roolinsa. Luovan alan organisaatio toimiikin hyvänä esimerkkinä muille tapahtuma-ala organisaatioille siinä, miten jaettu johtajuus voidaan ottaa osaksi normaaleja käytäntöjä jo ennen kriisitilanteen laukeamista.

6 LOPUKSI

6.1 Johtopäätökset

Tutkielman tavoitteena oli ymmärtää millaisen roolin emergentti johtajuus on saanut koronakriisin aikana tapahtuma-alan yrityksissä, ja millaisen perustan relationaalisen johtajuuden periaatteet ovat luoneet sen syntymiselle. Tähän pyrittiin saamaan vastaus kolmen tutkimuskysymyksen avulla. Tutkielman ensimmäisenä tutkimuskysymys oli: ”*Millainen rooli relationaalisella johtajuudella on emergentin johtajuuden syntymisen tukemisessa?*” Tutkimustulosten perusteella relationaalisen johtajuuden rooli tutkittavissa organisaatioissa korostui erityisesti kollektiivisuuden ja yhteistyön teemojen kautta, jotka ovat juuri relationaalisen johtajuuden ydin. Kollektiivisuus näkyi tapahtuma-alan organisaatioissa yhteen hiileen puhaltamisena, niin organisaatioiden sisällä sen jäsenten välillä kuin myös organisaation ulkopuolella tapahtuma-alan toimijoiden välillä. Relationaalisen johtajuuden periaatteet saivat kuitenkin vielä erityisemmän roolin luovan alan organisaatiossa, jossa jaettu johtajuus oli normaalina johtajuuskäytäntönä. Tässä organisaatiossa merkittävään rooliin nousi erityisesti voimaannuttaminen ja osallistaminen, joiden kautta jaetun johtajuuden mahdollistaminen tapahtui. Yrityksessä koko henkilöstö osallistui päätöksentekoon ja työntekijöitä voimaannutettiin itsejohtajuuteen sekä innovatiivisten ratkaisujen löytämiseen esimerkiksi työnohjauksen kautta. Edellä mainittujen havaintojen perusteella voidaan ajatella, että relationaalisen johtajuuden periaatteet mahdollistavat emergentin johtajuuden syntymistä ainakin jaetun johtajuuden osalta, jolloin relationaalisella johtajuudella voidaan nähdä olevan jonkinasteinen rooli emergentin johtajuuden syntymisessä. Relationaalisen johtajuuden rooli emergentin johtajuuden mahdollistajana saa myös tukea aikaisemmista emergentin johtajuuteen liittyvistä tutkimuksista, joissa korostetaan, että johtajan rooli on ennen kaikkea mahdollistaa emergenttiyden syntymistä organisaatioissa esimerkiksi vuorovaikutuksen tukemisella, potentiaalın havaitsemisella ja itsejohtajuuden sallimisella (Marion & Uhl-Bien 2001, 406–408; Plowman ym. 2007, 344–345).

Tutkielman toinen tutkimuskysymys oli: ”*Miten emergentti johtajuus on ilmennyt tapahtuma-alan organisaatioissa koronakriisin aikana?*” Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että kaikissa kohdeorganisaatioissa oli havaittavissa emergenttiin johtajuuteen liitettäviä piirteitä, vaikka suoranaisesti itse emergenttiä johtajuutta ei ollut selkeästi havaittavissa missään organisaatiossa. Lähimpänä emergentin johtajuuden

toteutuminen oli selkeästi jaettua johtajuutta hyödyntävässä organisaatiossa, missä kaikki palaset olivat kohdallaan emergentin johtajuuden syntymiselle oikeanlaisen tilanteen avautuessa. Kaikkien aineistosta nousseiden teemojen eli epävarmuuden hyväksymistä tukevien tekijöiden, muutoksen saavuttamista tukevien tekijöiden ja voimavaroja ylläpitävien tekijöiden voidaan kuitenkin nähdä toimivan emergentin johtajuuden syntymistä tukevinä tekijöinä. Ei siis tulevaisuudessa ole mahdottomuus, että tapahtuma-alan organisaatioissa olisi selkeästi havaittavissa emergenttiä johtajuutta, sillä organisaatioissa on selvästi olemassa oikeanlaisia ajattelu- ja toimintamalleja sen mahdollistamiselle. Tutkittavien tapahtuma-alan organisaatioiden voidaankin nähdä olevan Plowmanin ja Duchonin (2007, 122–125) mainitsemissa emergenttiyden suunnitteluvaiheessa, jossa keskiöön nousee kehittyminen ja oppiminen, merkittävien yhteyksien luominen keskustelun avulla sekä epävarmuuden hyväksyminen. Saattaa siis olla vain ajan kysymys, milloin emergenttiä johtajuutta on selkeästi havaittavissa tapahtuma-alan organisaatioissa, sillä rakennuspalikat sen syntymiselle ovat jo olemassa.

Tutkielman kolmas tutkimuskysymys oli: *”Kuka tai ketkä ovat ottaneet johtajuusroolin tapahtuma-alan organisaatioissa koronakriisin aikana?”* Tähän tutkimuskysymykseen vastaus löydettiin toimija-analyysin kautta, jonka avulla havaittiin, että tapahtuma-alan kohdeorganisaatioissa johtajuus ilmeni kahdella eri tavalla. Yleisin tilanne oli, että johtajuus oli asetunut yksistään yrittäjälle, joko tottumuksesta tai kriisitilanteen luomista vaatimuksista johtuen. Yhdessä kohdeorganisaatiossa taas toimittiin jaetun johtajuuden periaatteiden mukaisesti, minkä seurauksena johtajuusrooli oli jaettu kahden eri teatterijohtajan välillä, jotka jakoivat johtajuusvastuut kompetenssien ja voimavarojen mukaan. Tutkimustuloksissa korostui siis yrittäjälle keskittynyt johtajuus, mutta poikkeustapauksena aineistosta esiin noussut jaettu johtajuus antoi toimivan esimerkin siitä, millaista tapahtuma-alan johtajuus voisi olla tulevaisuudessa, jos luovasta alasta otettaisiin mallia. Osittain yrittäjäkeskeisen johtajuuden korostuminen tutkimustuloksissa johtui varmasti siitä, että tapahtuma-alan organisaatiot ovat valtakunnallisellakin tasolla melko pieniä organisaatioita, joissa on vain vähän vakituisia työntekijöitä, jolloin myös yrittäjän rooli johtajana on melko kiinteä. Pernecky (2015, 117) toteaa tutkimuksessaan, että usein paikalliset ja kooltaan melko pienet tapahtumat ovat pienien yrittäjävetoisten yritysten toteuttamia, joissa vapaaehtoisilla työntekijöillä on merkittävä rooli. Tämä väittämä soveltuu myös kohdeorganisaatioihin, sillä ne ovat juuri pieniä paikallisia yrityksiä, joiden tapahtumatuotannon toteutuminen riippuu vahvasti paikallisesta yhteistyöstä ja vapaaehtoisesta työvoimasta.

Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että suuressa osassa tapahtuma-alan organisaatioita turvaudutaan vielä melko perinteiseen johtajuuteen, mutta organisaatioista havaittavat emergentin johtajuuden syntymistä tukevat tekijät ja luovan alan jaettu johtajuus osoittavat kuitenkin sen, että tapahtuma-alan organisaatioilla on selkeästi valmius ja riittävät voimavarat emergentin johtajuuden mahdollistamiselle. Tämän toteutuminen vaatisi kuitenkin yrittäjiltä valmiutta luopua vastuusta laajemmin myös tapahtumien ulkopuolella. Tässä edesauttavana tekijänä voisi toimia esimerkiksi luotettavan tiimin rakentaminen yrittäjän itsensä ympärille, mikä helpottaa vastuun jakamista sekä mahdollistaa jaetun johtajuuden syntymisen. Tapahtumatuotanto on kuitenkin projektiluontoista työtä, jossa työn määrä vaihtelee suuresti eri projektivaiheissa, jolloin työntekijöiden motivointi ja säilyttäminen on haastavaa. Tapahtuma-alan organisaatiot ovatkin ”sykkiviä organisaatioita”, jotka ensin aloittavat pienellä työntekijämäärällä, sitten rekrytoivat nopeasti valtavan määrän uusia työntekijöitä hetkellisten tarpeidensa mukaan ja lopulta palaavat taas takaisin pieneksi organisaatioksi. (Pernecky, 2015, 118–119.) Tämä alan erityispiirre saattaa tukea emergentin johtajuuden syntymistä tilapäisesti, mutta toisaalta luoda myös haasteita erityisesti jaetun johtajuuden pysyvämmälle mahdollistamiselle organisaatioissa.

Kohdeorganisaatioiden kaltaisissa pienissä yrittäjäkeskeisissä organisaatioissa johtajuus ei todennäköisesti tule kuitenkaan koskaan olemaan täysin sellaisella henkilöllä, joka ei ole sen yrittäjä. Yrittäjillä onkin aina suuri vastuuntunto omasta yrityksestä, ja he ovat yrittäjyyden kautta tottuneet myös toimimaan monipuolisissa rooleissa. Vaikka on epätodennäköistä, että yrittäjä on täysin johtajuusroolin ulkopuolella, niin se ei kuitenkaan luo esteitä jaetulle johtajuudelle. Myös yrittäjäkeskeisissä organisaatioissa jaettu johtajuus on siis mahdollista siten, että joku toinen organisaation jäsen nousee yrittäjän rinnalle johtajan rooliin. Jaetulla johtajuudella voidaankin nähdä olevan todennäköinen tulevaisuus tapahtuma-alan organisaatioissa, sillä sen joustavuus soveltuu hyvin tapahtuma-alan nopeasti muuttuvaan toimintaympäristöön. Pitkään jatkunut epävarma tilanne saattaa myös tukea jaetun johtajuuden syntymistä, jolloin koronakriisi voi toimia sen aktivaattorina. Kiistatonta on myös se, että tapahtuma-ala ja tapahtumakenttä tulevat koronakriisin seurauksena muuttumaan lopullisesti esimerkiksi digitalisaation, uusien toimijoiden ja kuluttajien muuttuvien vaatimusten seurauksena. Tämä vaatii myös tapahtuma-alan organisaatioiden johtajuuden muuttumista, sillä organisaatiot eivät pysty kehittymään itsestään. Tapahtuma-alan tulevaisuus vaatii siis muutoshaluisia johtajia, jotka näkevät epävarman tilanteen mahdollisuutena uuden

luomiselle. Tämä vaatimus saattaa avata oven emergentille johtajuudelle ja tehdä esimerkiksi kiertävästä johtajuusroolista osan normaaleja käytäntöjä. Nykyajan työelämäkulttuuri mahdollistaa myös sen, että kiertävän johtajuusroolin voi vastaanottaa myös organisaation ulkopuolinen henkilö, joka tarjoaa asiantuntijuuttaan vain hetkellisesti organisaatiolle. Tällainen joustava asiantuntijuus on yhä yleisempää ja se mahdollistaa esimerkiksi erilaisten asiantuntijoiden liikkuvuuden alan sisällä organisaatiosta toiseen. (Pernecky 2015, 119.)

Viime kädessä tämä tutkielma kuitenkin osoittaa sen, että emergentillä johtajuudella on olemassa jalansija tapahtuma-alan organisaatioissa, vaikka sen ilmentyminen on vielä varsin vähäistä. Erityisesti jaetun johtajuuden periaatteet tulevat todennäköisesti koronakriisin myötä korostumaan alan yrityksissä, ja jaettu johtajuus tulee oletettavasti olemaan emergentin johtajuuden vallitseva muoto alalla. Tapahtumateollisuus ry:n (2020) teettämässä tutkimuksessa korostettiin sitä, että tapahtumateollisuus on koronakriisistä huolimatta kasvusuuntainen ala, jossa ihmisten työpanos ja osaaminen ovat välttämättömiä. Tutkimuksessa tapahtuma-alan toimijat nähdään ennen kaikkea luovina moniosaajina, joiden moderneissa työskentelytavoissa yhdistyvät kollektiivisuus ja itsenäinen työskentely. Emergentin johtajuuden voidaankin nähdä tarjoavan tapahtuma-alan organisaatioiden työntekijöille mahdollisuuden hyödyntää omia taitojaan sekä mahdollisuuden olla vastuullisemmassa roolissa organisaation sisällä. Emergentin johtajuuden mahdollistaminen organisaatioiden sisällä taas riippuu täysin siitä, että johtajuus ymmärretään organisaatioissa laajempänä ilmiönä kuin vain yhden henkilön vastuuna. Vaikka emergentin johtajuuden syntyminen on monen eri tekijän summa organisaatioiden sisällä, niin relationaalisen johtajuuden roolia siinä ei voida vähätellä, sillä nykyajan ihmiskeskeisillä asiantuntija-aloilla sen periaatteet nousevat väistämättä keskeiseen rooliin.

6.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan lähteä tarkastelemaan Lincolnin ja Guban (1985) luomien kriteerien kautta, joiden tarkoituksena on parantaa laadullisen tutkimuksen haastavaa arvioitavuutta. Nämä arviointikriteerit ovat luotettavuus, siirrettävyys, riippuvuus ja vahvistettavuus. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus voidaan esimerkiksi osoittaa monien menetelmien käyttämisellä tai vertaisarvioinnin avulla. Tässä tutkimuksessa luotettavuus on pyritty varmistamaan kuvaamalla tutkimuksessa käytettyjä metodeja tarkasti sekä perustelemalla tehdyt valinnat lukijalle.

Myös haasteiden kuvaaminen ja haastatteluaineiston kriittinen arviointi esimerkiksi eri haastattelukokemusten analysoinnin kautta lisäävät tämän tutkimuksen luotettavuutta. Laadullisen tutkimuksen siirrettävyys taas voidaan saavuttaa antamalla lukijalle laaja kuvaus tutkimuskohteesta, mikä antaa mahdollisuuden siirtää kuvaus muualle ja tutkia aihetta uudelleen toisessa toimintaympäristössä. Tässä tutkimuksessa tutkimustulosten siirrettävyys on pyritty saavuttamaan kuvailemalla tutkittavia organisaatioita mahdollisimman kattavasti sekä avaamalla päättelyprosessia analyysitaulukon avulla, jotta koko prosessi olisi mahdollisimman läpinäkyvä. Tutkimuksen siirrettävyys olisi kuitenkin voinut parantua, jos tutkimukseen olisi saatu mukaan monipuolisempia tapahtuma-alan organisaatioita, sillä nyt tutkittavat organisaatiot olivat kooltaan ja organisaatorakenteeltaan melko samankaltaisia.

Laadullisen tutkimuksen riippuvuus ja vahvistettavuus taas voidaan osoittaa auditoinnin kautta eli dokumentoimalla tutkimuksen eteneminen mahdollisimman tehokkaasti, jotta muut tutkijat voivat arvioida sitä. Tämän tutkimuksen riippuvuus ja vahvistettavuus on pyritty varmistamaan avaamalla tutkimuksen eteneminen mahdollisimman yksityiskohtaisesti teemahaastattelujen suunnittelusta analysointiprosessin loppuun asti. Tutkimustulosten vahvistettavuutta tukee myös haastatteluaineistosta esiin nostetut sitaatit, joiden tarkoituksena on havainnollistaa päättelyprosessia. Myös yleistäminen on tärkeää tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin kannalta, sillä pienestä havaintomäärästä tai yksittäistapauksista ei voida tehdä luotettavia yleistyksiä. Tärkeäksi kysymykseksi haastattelututkimuksien osalta nousee usein haastatteluiden sopiva määrä, jotta tutkimus olisi yleistettävissä. Nykyaikana normiksi on noussut pienemmät haastattelumäärät ja yleisenä mittarina aineiston riittävyydelle käytetään saturaatiota eli kylläntymistä. Saturaatiolla tarkoitetaan sitä, että aineistoa katsotaan silloin olevan tarpeeksi, kun uudet tutkimuskohteet eivät enää tuota uutta tietoa. Tutkimustulosten yleistettävyys pyritään laadullisessa tutkimuksessa saavuttamaan myös esimerkiksi teoriaan yhdistämisen tai vertailun kautta. (Koskinen ym. 2005, 263–269.) Tässä tutkielmassa tutkimuksen yleistettävyyden arviointiin liittyy keskeisesti haastatteluaineiston määrän tarkastelu. Tutkimuksessa tehtiin viisi haastattelua, minkä voidaan katsoa olevan melko alhainen määrä yleistettävyyden saavuttamiseksi. Haastatteluista oli kuitenkin havaittavissa jo jonkin asteista saturaatiota, sillä samat teemat nousivat monissa haastatteluissa esille, minkä kautta tietyn tasoinen yleistäminen oli jo mahdollista. Tutkimuksen yleistettävyyttä on myös pyritty parantamaan

yhdistämällä tuloksia emergentin ja relationaalisen johtajuuden teoriaan, jotta yhteys niiden välillä löytyisi, ja jotta tutkimustuloksille saataisiin lisätukea teoriasta.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Koronaviruskriisi on suurin maailmanlaajuinen kriisi pitkään aikaan, ja se tulee varmasti hallitsemaan myös johtajuustutkimusta tulevaisuudessa. Lähivuosina on todennäköisesti tulossa paljon uusia tutkimuksia korona-aikaan ja kriisijohtamiseen liittyen, mikä avaa hyvän mahdollisuuden myös emergentin johtajuuden ja relationaalisen johtajuuden tarkastelulle. Emergenttiä ja relationaalista johtajuutta onkin tähän asti tutkittu pääasiassa vain erillään, mutta tämä tutkielma avaa mahdollisuuden tutkia syvällisemmin myös niiden välistä riippuvuussuhdetta. Emergentin johtajuuden määrittelyyn ja sen syntymiseen liittyy myös vielä paljon monitulkintaisuutta, minkä takia yhtenä jatkotutkimusmahdollisuutena toimii myös kompleksisen tutkimuskentän selventäminen.

Tämä tutkielma luo myös kiinnostavan jatkotutkimusmahdollisuuden saman aiheen tiimoilta, kun vallitseva kriisitilanne on ohi. Jatkotutkimuksessa voitaisiin esimerkiksi tutkia, mihin tilanteeseen tapahtuma-alan organisaatiot ovat päätyneet, ja mitkä johtajuustoimet ovat todellisuudessa olleet tehokkaita. Yhtenä mielenkiintoisena jatkotutkimusmahdollisuutena toimii myös jaetun johtajuuden syvällisempi tutkiminen luovan alan organisaatioissa, mistä tässä tutkimuksessa on jo alustavia tutkimustuloksia. Luovan alan olosuhteiden syvällisempi tarkastelu emergentin johtajuuden mahdollistajana toisi varmasti myös varmennusta tämän tutkimuksen löydöksiin. Yleisesti myös tapahtuma-ala itsessään on mielenkiintoinen tutkimuskohde, sillä koronakriisistä selviytyminen on vaatinut siltä laajaa kehittymistä esimerkiksi digitaalisuuden osalta, minkä kautta tulevaisuuden tapahtumatuotanto tulee varmasti olemaan erilaista kuin ennen kriisitilannetta.

LÄHTEET

- Akram, T. – Lei, S. – Hussain, S. – Haider, M. – Akram, M. (2016) Does relational leadership generate organizational social capital? A case of exploring the effect of relational leadership on organizational social capital in China. *Future Business Journal*, Vol. 2(2), 116–126.
- Alexander, L. – van Knippenberg, D. (2014) Teams in pursuit of radical innovation: A goal orientation perspective. *The Academy of Management Review*, Vol. 39(4), 423–438.
- Billings, R. – Milburn, T. – Schaalman, M. (1980) A Model of crisis perception: A theoretical and empirical analysis. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25(2), 300–316.
- Branson, C. – Marra, M. (2019) Leadership as a relational phenomenon: What this means in practice. *Research in Educational Administration & Leadership*, Vol. 4(1), 81–108.
- Brower, H. – Schoorman, D. – Tan, H. (2000) A model relational leadership: The integration of trust and leader-member exchange. *Leadership Quarterly*, Vol. 11(2), 227–250.
- Bushe, G. – Marshak, R. (2016) The dialogic mindset: Leading emergent change in a complex world. *Organization Development Journal*, Vol. 34(1), 37–65.
- Byrne, K. – Silasi-Mansat, C. – Worthy, D. (2015) Who chokes under pressure? The Big Five personality traits and decision-making under pressure. *Personality and Individual Differences*, Vol. 74, 22–28.
- Carifio, J. – Eyemaro, B. (2010) Development and validation of a measure of relational leadership: Implications for leadership theory and policies. *Current Research in Psychology*, Vol. 1(1), 16–28.
- Carte, T. – Chidambaram, L. – Becker, A. (2006) Emergent leadership in self-managed virtual teams: A longitudinal study of concentrated and shared leadership behaviors. *Group Decision and Negotiation*, Vol. 15(4), 323–343.
- Cogliser, C. – Gardner, W. – Gavin, M. – Broberg, C. (2012) Big five personality factors and leader emergence in virtual teams: Relationships with team trustworthiness, member performance contributions, and team performance. *Group & Organization Management*, Vol. 37(6), 752–784.

- Comfort, L. – Okada, A. (2013) Emergent leadership in extreme events: A knowledge commons for sustainable communities. *International review of public administration*, Vol. 18(1), 61–77.
- Creswell, J. (1994) *Research design: Qualitative and quantitative approaches*. Sage. Thousand Oaks, CA.
- Cunliffe, A. – Eriksen, M. (2011) Relational leadership. *Human Relations*, Vol. 64(11), 1425–1449.
- De Souza, G. – Klein, H. (1995) Emergent leadership in the group goal-setting process. *Small Group Research*, Vol. 26(4), 475–496.
- Drescher, M. – Korsgaard, A. – Welpel, I. – Picot, A. – Wigand, R. (2014) The dynamics of shared leadership: Building trust and enhancing performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol 99(5), 771–783.
- Early, S. (2020) Relational leadership reconsidered: The mentor-protégé connection. *Journal of Leadership Studies*, Vol. 13(4), 57–61.
- Emery, C. – Calvard, T. – Pierce, M. (2013) Leadership as an emergent group process: A social network study of personality and leadership. *Group Process & Intergroup Relations*, Vol. 16(1), 28–45.
- Eriksson, P. – Kovalainen, A. (2008) *Qualitative methods in business research*. SAGE Publications Ltd, <https://www-doi-org.ezproxy.utu.fi/10.4135/9780857028044>
- Gerpott, F. – Lehmann-Willenbrock, N. – Voelpel, S. – Van Vugt, M. (2019) It's not just what is said, but when it's said: A temporal account of verbal behaviors and emergent leadership in self-managed teams. *Academy of Management Journal*, Vol. 62(3), 717–738.
- Gonzalez, R – Castillo, M. – Gonzalez, C. (2013) Proactive crisis communications in public institutions. *Revista Latina de comunicacion social*, Vol. 68, 457–484.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (2011) *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press, Tallinna. ISBN 978-952-495-073-2.
- Hoch, J. – Dulebohn, J. (2017) Team personality composition, emergent leadership and shared leadership in virtual teams: A theoretical framework. *Human Resource Management Review*, Vol. 27(4), 678–693.
- Johanson, J. – Mattila, M. – Uusikylä, P. (1995) *Johdatus verkostanalyysiin: Menetelmäraportteja ja käsikirjoja 3/1995*. Kuluttajatutkimuskeskus. ISBN 952-967-187-3.

- Järvenpää, S. – Leidner, D. (1999) Communication and trust in global virtual teams. *Organization Science*, Vol. 10(6), 791–815.
- Järvenpää, S. – Knoll, K. – Leidner, D. (1998) Is anybody out there? Antecedents of trust in global virtual teams. *Journal of Management Information Systems*, Vol. 14(4), 29–64.
- Kalish, Y. – Luria, G. (2020) Traits and time in leadership emergence: A longitudinal study. *The Leadership Quarterly*, 1–12.
- Kennedy, F. – Carroll, B. – Francoeur, J. (2013) Mindset not skill set: Evaluating in new paradigms of leadership development. *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 15(1), 10–26.
- Komives, S. – Lucas, N. – McMahon, T. (1998) *Exploring leadership: For college students who want to make a difference*. John Wiley & Sons, Incorporated, 2013. 608 s. ISBN 978-1-118-44356-9.
- Koskinen, I. – Alasuutari, P. – Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä. ISBN 951-768-175-5.
- Laboratory of Business Disruption Research (2020) New normal? Part 7 – The biggest loser, haettu 29.10.2020, <https://disrupt.utu.fi/blog_/1749/>
- Ladkin, D. (2017) How did that happen? Making sense of the 2016 US presidential election result through the lens of the “leadership moment” *Leadership*, Vol. 13(4), 393–412.
- Li, Y. – Chun, H. – Ashkanasy, N. – Ahlstrom, D. (2012) A multi-level study of emergent group leadership: Effects of emotional stability and group conflict. *Asia Pacific journal of management*, Vol. 29(2), 351–366.
- Lichtenstein, B. – Plowman, D. (2009) The leadership of emergence: A complex systems leadership theory of emergence at successive organizational levels. *The Leadership Quarterly*, Vol. 20(4), 617–630.
- Lincoln, Y. – Guba, E. (1985) *Naturalistic Inquiry*. Sage. Newbury Park, California.
- Manz, C. (1983) Improving performance through self-leadership. *National productivity review*, Vol. 2(3), 288–297.
- Marcketti, S. – Kozar, J. (2007) Leading with relationships: a small firm example. *The Learning Organization*, Vol. 14(2), 142–154.
- Marion, R. – Uhl-Bien, M. (2001) Leadership in complex organizations. *The Leadership Quarterly*, Vol. 12(4), 389–418.

- Murphy, S. – Ensher, E. (2008) A qualitative analysis of charismatic leadership in creative teams: The case of television directors. *The Leadership Quarterly*, Vol. 19, 335–352.
- Murrell, K. (1985) The development of a theory of empowerment: rethinking power for organization development. *Organizational Development Journal*, Vol. 34, 34–38.
- Nicholson, J. – Kurucz, E. (2017) Relational leadership for sustainability: Building an ethical framework from the moral theory of “ethics of care”. *Journal of business ethics*, Vol. 156(1), 25–43.
- Norton, W. – Murfield, M. – Baucus, M. (2014) Leader emergence: the development of theoretical framework. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 35(6), 513–529.
- Pernecky, T. (2015) Sustainable leadership in event management. *Event Management*, Vol. 19, 109–121.
- Plowman, D. – Duchon, D. (2007) Emergent leadership: Getting beyond heroes and scapegoats. Teoksessa: *Complex systems leadership theory: new perspectives from complexity science on social and organizational effectiveness*, toim. Hazy, J. – Goldstein, J. – Lichtenstein, B, 109–127. ISCE Publishing, Mansfield.
- Plowman, D. – Solansky, S. – Beck, T. – Baker, L. – Kulkarni, M. – Travis, D. (2007) The role of leadership in emergent, self-organization. *The Leadership Quarterly*, Vol. 18(4), 341–356.
- Porat, S. (2018) Leadership in transformation: From maestro to a jazz orchestra 1. Teoksessa: *Leadership Now: Reflections on the Legacy of Boas Shamir*, toim. Katz, I. – Eilam-Shamir, G. – Kark, R. – Berson, Y. Emerald Publishing Limited, Bingley. ISBN 978-1-78743-200-0.
- Puusa, A. – Juuti, P. (2011) Mitä laadullinen tutkimus on? Teoksessa: *Menetelmäviidakon raivaajat - Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*, toim. Puusa, A. – Juuti, P, 47–57. Hansaprint, Turku. ISBN 978-951-9411-52-1.
- Röksä, O. (2019) Johtajuus emergenttinä ilmiönä kriisitilanteen aikana. Kandidaatintutkielma. Turun kauppakorkeakoulu, Porin yksikkö. Pori. 33 sivua.
- Shamir, B. – Eilam, G. (2005) “What’s your story?” A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, Vol 16, 395–417.
- Spark, A. – O’Connor, P. (2020) State extraversion and emergent leadership: Do introverts emerge as leaders when they act like extraverts? *The Leadership Quarterly*, November 2020, 1–13.

- Tapahtumateollisuus ry. (2020) *Tapahtumateollisuuden toimialatutkimus 2020 – osa 1 ja osa 2*. Disruptiolaboratorio, Turun yliopisto.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi, Helsinki. ISBN 978-952-04-0011-8.
- Uhl-Bien, M. (2006) Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, Vol. 17(6), 654–676.
- Wang, C. – Ahmed, P. (2007) Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 9(1), 31–51.
- Watson, C. – Drew, V. (2017) Humour and laughter in meetings: Influence, decision-making and the emergence of leadership. *Discourse & Communication*, Vol. 11(3), 314–329.
- Yoo, Y. – Alavi, M. (2004) Emergent leadership in virtual teams: what do emergent leaders do? *Information and Organization*, Vol. 14(1), 27–58.

LIITTEET

LIITE 1 HAASTATTELUKYSYMYKSET

1. TAUSTATIEDOT

- Mikä rooli yrityksessä? / Minkä tapahtuma-alan organisaatioiden kanssa teet yhteistyötä?
- Kuinka kauan ollut mukana tapahtuma-alalla?
- Minkälaiden tapahtumien tuottamiseen osallistuu?

2. KORONAN VAIKUTUKSET TOIMINTAAN

- Millaisia vaikutuksia koronakriisillä on ollut toimintaan?
- Mitkä olleet suurimmat vaikutukset toimintaan?
- *Alakysymys*: Mitkä olleet yllätyksellisemmät vaiheet viime vuoden aikana, mihin ei ehkä edes ole voinut valmistautua?
- Onko korona-aikana voinut järjestää jotain tapahtumia? Jos on voinut niin minkälaisia ja mistä ideat niihin ovat lähteneet?
- Onko kriisillä ollut positiivisia vaikutuksia toimintaan? Jos on niin millaisia mahdollisuuksia ne ovat tuoneet yritykselle?
- Onko koronakriisi avannut uusia liiketoimintamahdollisuuksia tai laajentanut toimintaa jollakin tavalla uuteen suuntaan? Jos on niin millä tavalla?
- Onko vastuun tai tehtävien jakaminen muuttunut yrityksessä jollakin tavalla koronakriisin aikana? Millaisia muutoksia on ollut havaittavissa ja mistä syistä johtuen?
- *Alakysymys*: Onko kriisitilanne muuttanut jollakin tavalla työntekijöiden ja muiden sidosryhmien osallistamista mukaan toimintaan tai vaikuttanut luottamuksen rakentumiseen organisaation sisällä?

3. MITEN SELVITTY HAASTEISTA?

- Miten valmistauduttu mahdolliseen kriisitilanteeseen ennen koronakriisin puhkeamista? Eli oliko etukäteen luotu jotain ennakoivia kriisitoimia?
- Voitiinko näihin ennakoiviin toimiin tukeutua kriisin puhjetessa?

- Millaisin keinoin yritys on selviytynyt koronakriisin aiheuttamista haasteista? / Millaisia muita toimia kriisistä selviytyminen on tähän asti vaatinut?
- Mitkä tekijät/toimijat ovat edesauttaneet kriisistä selviytymiseen?
- Kenen toimijoiden tai organisaatioiden kanssa tehty yhteistyötä kriisin aikana ja miten se vaikuttanut kriisistä selviytymiseen? Millaista yhteistyötä on tehty?
- *Alakysymys*: Onko saatu tukea tai apua kriisistä selviytymiseen muista tahoista? Millaista? (tarkennus esim. yhteiskunnallista tai yhteistyökumppanit)
- Millaisia voimavaroja koronakriisistä selviytyminen on vaatinut? (Niin yrityksen näkökulmasta kuin omasta näkökulmasta)
- Millaista johtajuutta kriisistä selviytyminen on vaatinut? / Onko kriisitilanne muuttanut käsitystäsi johtajuudesta? (Mitä tarkoitetaan johtajuudella, esim. organisointi, hyvinvointiin panostaminen, vastuun ja tehtävien jakaminen, tuen antaminen)
- Miten selvitty kriisin tuomasta epävarmuudesta toimintaan? / Miten epävarmuus hyväksytty osaksi normaalia toimintaa?
- Tämänhetkisen kokemuksen perusteella, mitkä olivat keskeisimmät asiat, jotka auttaneet tähän asti selviytymiseen? (Yksi tai kaksi asiaa, jota ilman kriisistä ei olisi selvitty)

4. TULEVAISUUS

- Miltä tapahtuma-alan tulevaisuus näyttää? Entä oman yrityksen?
- Millaisia tavoitteita tälle vuodelle ja miten ne pyritään saavuttamaan?
- *Alakysymys*: Miten tavoitteet muuttuneet esimerkiksi viime vuoteen verrattuna?
- Onko koronakriisi tuonut jotain uutta ja pysyvää toimintaan, joka jää osaksi toimintatapoja myös tulevaisuudessa?
- Millä keinoilla tapahtuma-ala pääsee eteenpäin tulevaisuudessa?

LIITE 2 ANALYYSITÄULUKKO

TEEMA	MERKITYSYKSIKÖ	ESIMERKKIKATKELMA AINEISTOSTA
Epävarmuuden hyväksyminen	Millaisin keinoin tapahtuma-alan organisaatiot ovat pyrkineet elämään epävarmuuden kanssa?	
<i>Päivä kerrallaan -menteliteetti</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Hetkessä eläminen - Pitkäntähtäimen suunnitelmien jäihin laittaminen - Hallinnantunteen säilyttäminen - Järjestyksen ja tasapainon löytäminen 	<i>"Ja sitku ei vielä kukaan sitä kristallipalloo oo et ei oo mitää hajuu kui kaua tää kestä et mennää vähä päivä kerrallaa"</i>
<i>Omien vaikutusmahdollisuuksien hyväksyminen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Realistisuus - Omien vaikutusmahdollisuuksien rajallisuuden ymmärtäminen - Priorisointi - Keskittyminen niihin asioihin, joihin voi vaikuttaa 	<i>"No varmaa semmone et tavallaa tilantee hyväksymine, se ollu iha ykköne et pitäny ol sinut tilantee kanssa ja se et siihe itte pysty vaikuttamaa. Sit just se et keskittyy sit niihi asioihi mitä pystyy tekemää eikä niihi mitä et pysty tekemään."</i>
Muutoksen tukeminen	Mitkä asiat ovat tukenet muutoksen saavuttamista organisaatiossa?	
<i>Itsensä kehittäminen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Ammatillinen kouluttautuminen - Oman johtajuuden kehittäminen - Työnohjauksen tarjoaminen - Oman tulevaisuuden suunnittelu 	<i>"nyt kun on joutunu kehittämää itsees uutee suuntaa ni veikkaan et tulevaisuus sit on paljo monipuolisempi myös et ei tuu juurtumaa siihe samaa mitä o puurtanu enne vaa sul o tullu nii paljo uusii juttui mitä oot joutunu kokeilemaa ja osa niist on todettu toimiviks. Tavallaa tulee laajennettua sitä omaa toimintaa."</i>
<i>Toiminnan kehittäminen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Liiketoiminnan laajentaminen - Digitaaliset ratkaisut - Uusien mahdollisuuksien löytäminen - Innovointi ja benchmarkkaus 	<i>"meil on nyt iso kehityssuunnitelma meneillä, ollaa haettu apurahoja ja tukee et just saatais kaikki omat digitaaliset laitteet et nyt vuokrattu jos on tarvittu. Mut just sitä et me pystyttäis hyödyntämää sitä laajempi ettei vaa omis esityksissä mut tarjoomaa yrityksille. Nyt me ollaa myös ruvettu miettimää et pitäiskö meidän perustaa yritys et eriyttää vähän se teatteri- ja tapahtumatoiminta sitte siitä yrityksille tarjottavista erilaisista paketeista ja ehkä meidän ravintolakin siihen."</i>

Voimavarojen ylläpitäminen	Mitkä tekijät ovat ylläpitäneet yrittäjien jaksamista sekä luoneet toivoa tulevasta?	
<i>Kollektiivinen yhteisö</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Yhteiset tavoitteet ja solidaarisuus - Vertaistuen saaminen - Toisten yrittäjien tukeminen - ”Samassa veneessä oleminen” 	<i>”koko ala on niinku samas veneessä ni sellane on iha hyvä, kollegoitte kans mitä juttelee. Ni se o tavallaa sellane lohduttava asia että et ole yksin tässä vaan kaikki kärsii samal tavalla. Ni varmaa tää on sit ehkä myös yhdistäny jossai määrin alaa. Tälläne tapahtumateollisuus, varsinki tää musahomma mis itte pyörin on hyvin pienet piirit eli käytännös tunnet kaikki ketä täs on. Muutenki aika hyvä henki alalla ni sitte ehkä tää viel enemmä yhdistäny.”</i>
<i>Optimistisuuden säilyttäminen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Positiivisten vaikutusten korostaminen - Uusien mahdollisuuksien hyödyntäminen - Positiivisen ajattelun tietoinen ylläpitäminen - Myönteinen tulevaisuuskuva 	<i>”tapahtuma-ala ny kuitenkin koki kaikest pahimman kolauksen tässä mut siltikin jos plussat ja miinukset nitoo yhteen ni enemmä on tullu plussaa niinku yrittäjän näkökulmasta. Mut et totta kai niit tulon menetyksii on tullu mut veikkaan et tulevaisuudes nää mitä on joutunu oppimaa ja joutunu kehittämää ni tuo enemmä sitä hedelmää mitä olis samal kaaval tehty enne.”</i>
Emergentin johtajuuden ilmenemismuodot	Kuka tai ketkä ovat ottaneet johtajuusroolin tapahtuma-alan organisaatioissa kriisitilanteen aikana?	
<i>Keskitetty johtajuus</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Yrittäjälle keskittynyt johtajuus 	<i>”Mä ny oon ehkä huono ollu muutenki delegoimaa asioit ja toimekuvaa mutt tota ei oo hirveesti muuttanu sitä mitenkää. Tietysti uusii tahoja kene kans on joutunut käymää keskusteluja ja neuvottelemaa asioita ni niit on tullu mut langat oon silti pitäny ihan omis hyppysis iha täysin.</i>
<i>Jaettu johtajuus</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Kaksi johtajaa - Koko henkilöstö mukana päätöksenteossa 	<i>”me johdetaa tätä X:n kans yhdessä ni sit se on hyvä et meit on kaks ni sit jos toine on iha masentunu ni sitte toine pystyy tsemppaamaan”</i>