
Riku Reunamäki

Työntekijät muodikkaiden johtamisilmiöiden tulkkeina

Johtamisen muoti-ilmiöt

Työelämä ja yritysten liiketoimintaympäristöt ovat globalisoituneet, monimutkaiset ja jatkuvassa muutoksessa, mikä luo uudenlaisia vaatimuksia johtamiselle. Johtajat etsivätkin alituisen uusia johtamisideoita omassa työssään ja yrityksissään käyttöönotettaviksi (Sturdy ym. 2019). Monia näistä laajalle leviävistä ideoista voidaan kuvailla johtamisen muoti-ilmiöiksi. Määritelmällisesti johtamisen muoti-ilmiöt ovat ”ohimeneviä yleisiä käsityksiä siitä, että jokin johtamismenetelmä edustaa johtamisen kehityksen eturintamaa” (Abrahamson 1996, 254, suomennos kirjoittajan). Johtamismuotia siis on se, että joukko ihmisiä on tietyn ajanjakson ajan yhtä mieltä jonkin johtamisinnovaation paremmuudesta suhteessa sen edeltäjiin, ja siitä, että se ilmentää viimeisintä ajattelua ja parhaita käytänteitä johtamisen alalla.

Suosituimmat johtamisen muoti-ilmiöt ovat merkittävä organisaatioiden ja päivittäisen työelämämme ominaispiirre, ja niitä onkin tutkittu jo yli 30 vuoden ajan. Muoti-ilmiöiden luomis- ja leviämisprosessit tunnetaan verrattain hyvin – useimmiten niitä luovat ja levittävät suuret liikkeenjohdon konsulttitalot. Lisäksi niitä tuottavat esimerkiksi motivaatiopuhujat, populaarit johtamiskäsikirjat ja johtajille suunnatut aikakauslehdet sekä akateemikot, jotka opettavat johtamista ja sen muodikkaita ilmiöitä tulevaisuuden johtajille. (Piazza & Abrahamson 2020.)

Yritysten ylimmän johdon motivaatio muoti-ilmiöiden käyttöönottoon on niin ikään hyvin tiedossa. Kun johtajat ovat epävarmoja siitä, mitä heidän tulisi tehdä,

heillä on tapana imitoida muita johtajia muissa yrityksissä (Abrahamson 1991) tai turvautua ulkopuoliseen apuun, kuten konsultteihin. Näin toimimalla johtajat voivat pyrkiä *legitimoimaan* eli oikeuttamaan päätöksiänsä – toisaalta seurauksena on myös muoti-ilmiöiden tehokas leviäminen.

Tiedämme kuitenkin vielä yllättävän vähän siitä, mitä yrityksen sisällä tapahtuu sen jälkeen, kun muoti-ilmiön käyttöönotosta on päätetty. Muoti-ilmiöiden ajatellaankin usein olevan vain joko käytössä tai ei käytössä (Røvik 2011) ja niiden käyttäjiä pidetään passiivisina ideoiden vastaanottajina (Scarbrough & Swan 2001). Tämä yksinkertaistus johtuu osaltaan siitä, että tavallisia työntekijöitä ei ole kuultu aiemmassa tutkimuksessa (Heusinkveld ym. 2011). Työntekijät ovat usein johtamisen muoti-ilmiöiden ”loppukäyttäjät” eli se ryhmä, joka vastaa niiden toteuttamisesta käytännössä – he voivat ”hylätä, muokata, kääntää, vääntää tai muutoin muotoilla uudelleen kohtaamansa muoti-ilmiöt” (McCabe 2011, 185, suomennos kirjoittajan). Heidän rooliaan muoti-ilmiöiden muokkaajina ja käytännön soveltajina ei ole kuitenkaan yleisesti tunnustettu. Siksi se, miten johtamismuotia tosiasiallisesti yrityksissä sovelletaan, on yhä pitkälti hämärän peitossa (van Grinsven ym. 2020).

Yksi lähestymistapa työntekijöiden roolin selvittämiseksi johtamisen muoti-ilmiöiden käyttöönotossa on *kääntäminen* (*translation*). Kääntämisenäkökulmassa ollaan kiinnostuneita siitä, kuinka ideat muuttuvat ja kuinka niitä muutetaan, kun ne ”matkustavat” paikasta toiseen (Czarniawska & Joerges 1996). Kääntäminen on sopiva tapa tutkia, miten työntekijät muokkaavat kohtaamiensa johtamisen muoti-ilmiöitä ja toteuttavat niiden periaatteita käytännössä, sillä se painottaa ihmisten aktiivista toimijuutta ideoiden levittäjinä ja muokkaajina (Latour 1986). Kääntämisessä korostuvat ideoiden yksilölliset ja kontekstisidonnaiset tulkinnot niiden käyttöönotossa – globaalit ideat saavat uusia merkityksiä, kun niitä käännetään ja muokataan paikallisesti. Työntekijät ovat siis keskeisiä johtamisen muoti-ilmiöiden kääntäjiä omissa yrityksissään.

Tarkastelussa OP Ryhmän muutos kohti ketterämpää organisaatiota

Väitöskirjassani (Reunamäki 2023) tutkin OP Ryhmän organisaatiomuutosta. Tavoitteeni oli selvittää, millaisena OP:n työntekijät kokivat Suomen suurimman finanssi-

ryhmän muutoksen kohti ketterämpää organisaatiota, jossa työskennellään itseohjautuvissa tiimeissä. Ketterää toimintatapaa voidaan kuvailla joukoksi projektinhallinnan periaatteita ja käytänteitä, ja sen ydinajatuksia ovat matala hierarkia, työntekijöiden autonomia, yhteistyö ja itseohjautuvuus. Termiä voidaan kuitenkin tulkita monella tapaa, ja osittain tämän vuoksi ketterästä toimintatavasta on viime aikoina tullut suosittu johtamisen muoti-ilmiö eri organisaatioiden muutosprojekteissa. Etnografiseen haastattelu- ja havainnointiaineistoon pohjautuvassa väitöskirjassani selvitin, *miten työntekijät kääntävät johtamisen muoti-ilmiötä, joka on äskettäin otettu käyttöön heidän organisaatiossaan.*

Havainnoin väitöskirjatutkimuksessani kahta tiimiä 17 kuukauden aikana yhteensä 140 päivää ja tein 66 työntekijöiden ja seitsemän ylimmän johdon haastattelua. Lisäksi keräsin satoja uutisartikkeleita, lehdistötiedotteita ja sisäisiä dokumentteja OP:n organisaatiomuutoksesta. Jäsensin havainnointi- ja haastatteluaineistoa temaattisen analyysin avulla ja uutisartikkeleita ja lehdistötiedotteita kriittisen diskurssianalyysin avulla.

Väitöskirjani koostuu kolmesta artikkelista. Ensimmäisessä (Reunamäki & Länsi-salmi, tulossa) tarkastelemme, miten OP:n ylin johto ja media oikeuttivat ketterää toimintatapaa työntekijöiden silmissä – tutkimus keskittyy siis johtajien käännöksen, joka toimii perustana työntekijöiden käännöksille. OP:n ylin johto oikeutti organisaatiomuutosta ja ketterän toimintatavan käyttöönottoa kertomalla humoristisia tarinoita ja anekdootteja ajasta ennen muutosta. Esimerkiksi yhden johtajan mukaan aiemmin oli tyypillistä, että 20 hengen kokouksissa kenelläkään ei ollut valtuuksia tehdä päätöksiä kokouksen aiheena olevista asioista. Ylin johto loi näin narratiivia uudesta ketterästä organisaatiosta ja vanhasta hierarkkisesta organisaatiosta. Lisäksi huomasimme, että lehdistö teki OP:n muutoksesta vanhan ja uuden pääjohtajan välisen henkilökohtaisen taistelun. Eräässä lehtijutussa todettiin uuden pääjohtajan olevan ”heittämissä edeltäjänsä valmisteleman strategian roskakoriin” (Ainola 2018), ja toisen mukaan uusi johtaja ”pyyhki pöytää strategialla, jota hänen edeltäjänsä oli tehnyt pitkään” (Hulkko 2019). Yleinen legitimointinarratiivi oli edellisen pääjohtajan luomien ”rönsyjen” karsiminen ydinliiketoiminnan ympäriltä ketteryyden avulla.

Toinen artikkeli (Reunamäki, tulossa) kuvaa työntekijöiden käännöksiä ketterästä toimintatavasta. Tutkimukseni mukaan toinen havainnoimistani tiimeistä (jota kutsun asiantuntijatiimiksi) käänsi ketterää toimintatapaa pragmaattisesti ja pystyi

kehittämään työkäytänteitään sen avulla. Ketterä toimintatapa toi tiimiläisten mukaan rakennetta ja systemaattisuutta monimutkaiseen ja usein hieman kaoottiseen asiantuntijatyöhön (ks. myös Niemi & Kräkin 2019). Ketterät periaatteet, kuten matala hierarkia ja suurempi päätösvalta, koettiin myös tervetulleiksi. Sitä vastoin toinen tiimeistä (jota kutsun operaatiotiimiksi) käänsi ketterää toimintatapaa skeptisesti. Se otti ketterät periaatteet käyttöön vain puheen tasolla eikä keksinyt merkityksellistä tapaa kehittää omia työkäytänteitään. Tiimiläiset kokivat, että ketterä toimintatapa ei sopinut heidän rutiininomaiseen ja toisteiseen työhönsä, eivätkä he olleet innokkaasti opettelemassa autonomiaa ja itseohjautuvuutta.

Kolmannessa artikkelissa (Reunamäki & Fey 2023) havainnollistamme, kuinka OP:n työntekijät sovelsivat ketterää toimintatapaa etätyöhön koronapandemian aikana. Ketterä toimintatapa on pohjimmiltaan suunniteltu samassa paikassa tiiviissä yhteistyössä toimiville tiimeille, joten etätyö aiheutti työntekijöille erilaisia ongelmia, joista tutkimuksessamme korostuivat seuraavat viisi: liian suuret tiimit, liikaa palavereja, liian matala sitoutumisaste sekä hankaluudet lähiesihenkilötyössä ja organisaatiotason tiedonjaossa.

Työntekijöiden merkitys johtamisen tutkimukselle

Organisaatiot ovat alttiita tarttumaan erilaisiin ”ajan henkeä” hyödyntäviin johtamisen muoti-ilmiöihin, joskus kritiikittä ja pikavoittojen toivossa (Örtenblad 2015). Väitöskirjatutkimukseni osoittaa kuitenkin, että muoti-ilmiöiden jalkauttaminen niiden loppukäyttäjien – eli työntekijöiden – arkeen on monimutkainen prosessi, eivätkä ne sellaisenaan sovi jokaiseen organisaatioon. Esimerkiksi OP Ryhmässä ketterä toimintatapa sai työntekijöiltä osakseen kiitoksen lisäksi myös kritiikkiä, eikä sen käytännön toteutus ollut hyvästä suunnittelusta huolimatta yksinkertaista. Lisäksi nopea etätyösiirtymä ja muut muuttuvan työelämän vaateet hankaloittivat ketterän toimintatavan käyttöönottoa entisestään.

Väitöskirjani mukaan työntekijöiden keskeisen roolin ymmärtäminen auttaa luomaan tarkemman kuvan johtamisen muoti-ilmiöiden evoluutiosta yritysten sisällä. Tämä dynaaminen käsitys tarjoaa monimutkaisemman näkökulman johtamisen muoti-ilmiöihin kuin aiempi kirjallisuus, jonka mukaan muoti-ilmiöiden suosio seuraa determinististä kellokäyrän muotoista suosion nousua ja laskua ajan

mittaan (esim. Abrahamson 1996). Väitöskirjani valottaa, miten muoti-ilmiöitä muokataan, kun niitä otetaan käyttöön organisaation eri osissa ja miten johtajat mukauttavat alkuperäisiä näkemyksiään työntekijöiden todellisten toimintatapojen perusteella. Kellokäyrän sijaan muoti-ilmiöiden evoluutio oppivan yrityksen sisällä noudattaa siis tutkimukseni mukaan eräänlaista kaksisuuntaisen palautteen kehää, jonka ansiosta johtajien visioita ja työntekijöiden realiteetteja on mahdollista pikkuhiljaa hivuttaa lähemmäs toisiaan.

Havaitsin myös, että johtajat tekevät aktiivisesti päätöksiä siitä, mitä muoti-ilmiöistä otetaan käyttöön. Aiemmin johtajia on usein kuvattu vain passiivisina ovelien konsulttien heille tuputtamien muoti-ilmiöiden kuluttajina. Johtajilla näyttäisi kuitenkin olevan merkittävä rooli myös muoti-ilmiöiden valinta- ja legitimoituvaiheissa (Groß ym. 2015).

Väitöskirjatutkimukseni korostaa ennen kaikkea työntekijöiden merkitystä työelämän ja johtamisen tutkimukselle sekä organisaatioita uudistettaessa. Se auttaa hahmottamaan, miten johtamisen muoti-ilmiöitä voidaan niiden passiivisen imitoinnin sijaan valjastaa sekä yrityksiä että työntekijöitä hyödyttävään käyttöön.

Riku Reunamäen johtamisen väitöskirja The employee perspective on translating management fashions tarkastettiin Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulussa 27.10.2023. Teos löytyy sähköisessä muodossa osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-64-1440-9>

Kirjoittaja

Riku Reunamäki

KTT, tutkijatohtori, Helsingin yliopisto
sähköposti: riku.reunamaki@helsinki.fi

Kirjallisuus

Abrahamson, E. (1991) Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations. *Academy of Management Review* 16 (3), 586–612. <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4279484>

- Abrahamson, E.** (1996) Management fashion. *Academy of Management Review* 21 (1), 254–285. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161572>
- Ainola, O.** (2018) OP-ryhmä lopettaa rönsyilyn, Karhisen linja roskakoriin. *Iltalehti*, 27.3.2018. <https://www.iltalehti.fi/talous/a/201803272200840089> (luettu 20.6.2022)
- Czarniawska, B. & Joerges, B.** (1996) Travels of ideas. Teoksessa B. Czarniawska & G. Sevón (toim.) *Translating organizational change*. Berliini: Walter de Gruyter, 13–48.
- Groß, C., Heusinkveld, S. & Clark, T.** (2015) The active audience? Gurus, management ideas and consumer variability. *British Journal of Management* 26 (2), 273–291. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12086>
- Heusinkveld, S., Sturdy, A. & Werr, A.** (2011) The co-consumption of management ideas and practices. *Management Learning* 42 (2), 139–147. <https://doi.org/10.1177/1350507610394580>
- Hulkko, K.** (2019) Takaisin ytimeen. *Suomen Kuvalehti* 1/19, 24–29.
- Latour, B.** (1986) The powers of association. Teoksessa J. Law (toim.) *Power, action and belief: A new sociology of knowledge?* Lontoo: Routledge & Kegan Paul, 264–280.
- McCabe, D.** (2011) Opening Pandora’s box: The unintended consequences of Stephen Covey’s effectiveness movement. *Management Learning* 42 (2), 183–197. <https://doi.org/10.1177/1350507610389682>
- Niemi, S. & Kräkin, M.** (2019) Asiantuntijatyön paradoksivyyhti: Työn kaaosmaisuuuden kokemus ja selviytymiskeinot asiantuntijatyössä. *Työelämän tutkimus* 17 (1), 24–38.
- Piazza, A. & Abrahamson, E.** (2020) Fads and fashions in management practices: Taking stock and looking forward. *International Journal of Management Reviews* 22 (3), 264–286. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12225>
- Reunamäki, R.** (2023) The employee perspective on translating management fashions. Aalto University Publication Series, Doctoral Theses, No 151/2023. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-64-1440-9>
- Reunamäki, R.** (tulossa) “Let the smarter and better-paid people decide!” Employees as translators of a management fashion.

- Reunamäki, R. & Fey, C. F.** (2023) Remote agile: Problems, solutions, and pitfalls to avoid. *Business Horizons* 66 (4), 505–516. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.10.003>
- Reunamäki, R. & Länsisalmi, H.** (tulossa) How managers and the media discursively legitimize organizational change and management fashion adoption.
- Røvik, K. A.** (2011) From fashion to virus: An alternative theory of organizations' handling of management ideas. *Organization Studies* 32 (5), 631–653. <https://doi.org/10.1177/0170840611405426>
- Scarbrough, H. & Swan, J.** (2001) Explaining the diffusion of knowledge management: The role of fashion. *British Journal of Management* 12 (1), 3–12. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00182>
- Sturdy, A., Heusinkveld, S., Reay, T. & Strang, D.** (toim.) (2019) *The Oxford handbook of management ideas*. Oxford: Oxford University Press.
- van Grinsven, M., Sturdy, A. & Heusinkveld, S.** (2020) Identities in translation: Management concepts as means and outcomes of identity work. *Organization Studies* 41 (6), 873–897. <https://doi.org/10.1177/0170840619866490>
- Örtenblad, A.** (toim.) (2015) *Handbook of research on management ideas and panaceas: Adaptation and context*. Cheltenham: Edward Elgar.