

9.3.2026

OMA / 24 / v1  
Julkinen / www

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. doi:10.1111/ijmr.12225

## Lähtökohtia

Luin aikaisemmin Kotusev (2018), joka käsittelee yhtä muotihullutuksen alalajia. Kotusevin [www-sivut \(https://kotusev.com\)](https://kotusev.com) sisältää paljon aineistoa kokonaisarkkitehtuurista (enterprise architecture). Yksi havainto on, että kokonaisarkkitehtuuri voi muodostaa johtamisen muotihullutuksen (management fad). Oman havainnon mukaan kokonaisarkkitehtuuri ei ole kadonnut, vaan se on pysynyt. Kotusev pohtii yhdessä tekstissä, että TOGAF on vain yksi muotihullutus, josta tulikin uskonto. Muutenkin Kotusevin tuotanto on kriittistä kokonaisarkkitehtuurin suhteen.

Luin aikaisemmin Lanamäki (2025), joka käsittelee kriittisen realismin historiakatsauksen. Lyhyesti todeten kriittisen realismin historiaa tarkemmin tutkimalla löytyy useampi huolestuttava tosiasia kriittisen realismin taustalta. Erilaisille tarkemmille historiakatsauksille on oma tarpeensa tutkimuskirjallisuudessa.

Tältä pohjalta aloin pohtia erilaisia muotihullutuksia. Tampereen yliopiston alaisen tietojärjestelmätieteen seminaarissa on luettu aikanaan Baskerville & Myers (2009), jonka perusteella voi todeta erilaisten muotihullutusten nousu ja lasku tietojärjestelmien käytössä sekä tutkimuksessa.

Wang (2010) on määrällinen tutkimus kuumimman tietotekniikan ilmiön jahtaamisesta (chasing the hottest IT). Eli tietotekniikan käytännössä nousee erilaisia tietotekniikan muoti-ilmiöitä, joita sitten jahdataan eri yhteisöissä.

Upreti ym. (2023) jatkaa määrällisellä tutkimuksella, jolloin tietojärjestelmien tutkimuksessa on havaittavissa erilaisia muotivirtauksia ajan ja aiheiden suhteen. Eri aiheet nousevat ja laskevat eri tavoin.

Starbuck (2009) on artikkeli muotihullutuksista toisella tieteenalalla.

Eli muotihullutukset/muoti-ilmiöt/muotivirtaukset näyttävät olevan todistettu tosiasia monessa suhteessa sekä käytännön että tutkimuksen puolella.

Tältä pohjalta Piazza & Abrahamson (2020) oli mielenkiintoinen, koska he katsovat uudelleen johtamisen muotihullutusten historiaa aikaisemman esityksen jälkeen. Abrahamson on julkaissut aikaisemmin useamman kirjoituksen johtamisen muotihullutuksista, joten tämä kirjoitus vaikutti hyvältä historialliselta yhteenvedolta.

## Tiivistelmän tiivistelmä

Vallitsevat johtamisen käytännöt ovat erilaisten toimijoiden perustyökaluja. Kuitenkin eri aiheet nousevat ja laskevat suosiossa, usein ennakoimatta, jolloin yksi tekniikka seuraa toista aaltomaisina muotena. Aikaisempi tutkimus tästä ilmiöstä on aiheuttanut kirjallisuutta muotihullutuksista ja muodista johtamisen tutkimuksessa. Tässä artikkelissa katsotaan kertynyttä kirjallisuutta johtamisen muotihullutuksista kolmen vuosikymmenen ajalta; tällaista ei olisi aikaisemmin tehty. Teknologinen muutos on muuttanut tiedon etsimistä käytännön tekijöiden joukossa. Tässä selvityksessä katsotaan keskeisiä väittämiä ja arvioidaan niiden kestävyyttä ajan suhteen, jolloin voidaan esittää hyödyllisiä suuntauksia jatkotutkimukselle.

## Johdanto

9.3.2026

OMA / 24 / v1  
Julkinen / www

Mikä selittää johtamisen käytäntöjen aallot, jolloin ne tulevat esiin nopeasti, virtaavat nopeasti, taantuvat ja katoavat joskus ilman mitään jälkiä. Miksi nämä aallot tuovat suodattavat haitallisia liiketoiminnan ajatuksia ja miksi ne saattavat aiheuttaa hyödyllisten käytäntöjen hylkäämisen? Miksi yksittäiset aallot aiheuttavat innovaatioiden esiinnousun ja katoamisen nopeasti huolimatta niiden hyödyistä, jolloin toistuvat aallot voivat kasaantua merkittäviksi, kestäviksi ja hyödyllisiksi muutoksiksi liiketoiminnan ajattelussa?

Alkuvaiheessa kirjallisuus johtamisen muotihullutuksista ja muodeista keskittyivät Yhdysvalloissa vallinneisiin johtamisen käytäntöihin. Kuitenkin muotihullutuksen ja muodin nousu voivat päteä myös maailmanlaajuisella tasolla. Kertyneestä kirjallisuudesta ei ole kuitenkaan tehty kattavia katsauksia. Tässä artikkelissa käydään läpi kirjallisuutta 30 vuoden ajalta.

Kaikki tutkimuskirjallisuus ei hajaannu tutkimusalan kasvaessa, mutta johtamisen kirjallisuudessa hajaantumista esiintyy. Eli on kertynyt kirjallisuuden eri haaroja. Viime vuosikymmenien digitaalinen muutos on tuonut suuria muutoksia käytännön johtajien käytäntöihin johtamisen ideoiden kehittämiseen, jakeluun, suodattamiseen ja toimeenpanoon liittyen. Eli on tarve päivittää aiheen kirjallisuutta.

### **Tutkimuksen lähestymistapa**

Johtamisen muotihullutuksista on laaja kirjallisuus, joka jakaantuu eri julkaisukanaviin eri aihealueilla. Tämän vuoksi kirjallisuutta piti etsiä muiltakin aihealueilta, kuten tietojenkäsittely, sosiologia, psykologia ja viestinnän tutkimus. Lisäksi kirjallisuutta on eri kirjoissa.

Hakuprosessin tuloksena oli yli 30 000 merkityksellistä tulosta. Tämän vuoksi tavoite ei ole kattaa jokaista kirjallisuuden palasta. Valitut artikkelit perustuivat kirjoittajien arvioihin. Toinen kirjoittajista teki väitöskirjansa johtamisen muodeista 30 vuotta sitten ja on seurannut aiheen kehitystä 30 vuoden ajalta.

Kirjallisuutta haettiin Google Scholarin, JSTOR:n ja Business Source Complete:n kautta yhdistämällä hakusanat ”johtaminen” (management) tai ”liiketoiminta” (business) yhdistettynä joko ”hullutus” (fad) tai ”muoti” (fashion). Tämän jälkeen etsittiin vielä ”johtamisen”, ”käytännön” tai ”tekniikan” hakusanoilla muitakin artikkeleita. Tämän jälkeen tarkasteltiin artikkeleiden tiivistelmät, kirjat ja kirjojen luvut. Tämän jälkeen katsottiin löydettyjen artikkelien, kirjojen ja kirjojen lukujen lähdeluetteloa, jolloin arvioitiin kirjallisuuden merkitystä. Lisäksi yritettiin katsoa kirjallisuutta sekä Euroopasta että Yhdysvalloista. Artikkelien valinnassa suosittiin teoreettisia ja käytännöllisiä artikkeleita. Lisäksi pyrittiin tekemään tasapaino teoreettisten ja käytännöllisten artikkelien välillä. Lisäksi arvioitiin artikkeleita, jotka tutkivat asiaa digitaalisella aikakaudella.

### **Muotihullutukset ja muodit johtamisen käytännössä**

*Mikä tulee muotiin ja mikä menee muodista?*

Kirjallisuudessa viitataan ”ideoihin”, ”johtamisen käsitteisiin”, ”johtamisen parannuskeinot” tai ”johtamisen tekniikat”. Kirjoittajat käyttävät tässä artikkelissa termiä ”johtamisen käytännöt” (management practices). Johtamisen käytännöt ovat merkityksellisesti kieltä, jonka vuoksi tutkijat erottelevat ne todellisista johtamisen käytännöistä yhteisössä. Käytäntöä voidaan ”toteuttaa”, jolloin sitä käytetään yhteisön toiminnoissa. Vastaavasti on mahdollista, että yhteisöt voivat ”viestittää” johtamisen käytäntöä huolimatta oikeasta käytännöstä, jolloin voidaan puhua ”liittymättömyydestä”.

9.3.2026

OMA / 24 / v1  
Julkinen / www

Johtamisen käytäntöjä yleisesti käytetään, koska niiden uskotaan olevan sidosryhmien mielestä järkevä tapa johtaa yhteisöjä. Sidosryhmillä tarkoitetaan kaikkia tahoja, joilla on sitoumuksia johtamisen tekniikkaan, jolloin päätöksentekijät kuuluvat näihin tahoihin. Kuitenkin uuden johtamisen käytännön järkevyys ei ole ainut syy käytännön haluttavuudelle; lisäksi tarvitaan edistysajatuksia. Eli uudet johtamisen käytännöt pitää asetella parannuksena vallitsevaan käytäntöön.

### *Johtamisen käytäntöjen elinkaari*

Monien, ei kaikkien, johtamisen käytäntöjen kehityskulku tapaa olla aaltomaista. Ensimmäisiä havaintoja kirjallisuudessa huomioitiin ensin laatupiirien (quality circles, QC) asiayhteydessä, jolloin laatupiirit olivat suosittuja 1980-luvulla. Kiinnostus laatupiireihin oli laajaa vuosien 1980-1982 aikana, jolloin johtajat, gurut ja konsultit julkaisivat artikkeleita, puheita, konsultointikäytäntöjä ja työpajoja. Kyselyt osoittavat, että laatupiirien käyttö oli laajaa monessa liiketoiminnassa. Vuoden 1982 suosiopiikin jälkeen aihepiirin suosio laski. Johtamisen lehdistö arvosteli laatupiirejä. 1980-luvun lopussa väiteltiin laatupiirien oikeista hyödyistä. 1990-luvun lopussa käytännössä yksikään artikkeli ei kannustanut laatupiirien käyttöön, ja niiden käyttö näytti häviävän. Laatupiirien romahtamisen jälkeen nousi laatujohtamisen (total quality management (TQM) muoti, ja se romahti liiketoiminnan uudelleensuunnittelun (business process re-engineering, BPR) muodin alla. Todellakin voi havaita, että laatupiireillä oli paljon yhteistä liiketoiminnan uudelleensuunnittelun ja laatujohtamisen kanssa, jolloin niitä voi pitää keskeisten ideoiden uudelleen nousuna.

Kuvassa 1 esitetään viisi yhteen liittyvää aihealuetta, joka perustuu alkuperäiseen tarkastelukehikkoon, jonka esittivät Abrahamson ja Piazza vuonna 2019.

Ensimmäinen aihepiiri on johtamisen käytäntöjen innovaatiot. Innovaatio on prosessi, jossa johtamisen käytännöt ovat joko uusia tai vallitsevan käytännön parannuksia. Toinen aihepiiri on muodikas jakaminen, jolloin johtamisen käytännöt jaetaan mahdollisille käyttäjille. Muodikas jakaminen on johtamisen käytäntöjen käsitteellistämistä ja kierrättämistä käyttävien yhteisöjen piirissä. Muodikasta jakamista tapahtuu suosittujen kirjojen ja lehtien, liiketoimintakoulujen artikkeleissa tai konsulttien vuorovaikutuksessa. Nykyaikana digitaalisen ajan vaikutus sisältäen erilaiset sosiaalisen media ratkaisut ja tietokoneohjelmat auttavat johtajia käyttämään tiettyjä johtamisen käytäntöjä. Kolmas aihepiiri on muodikas tarttuminen, jolloin tutkitaan kuinka käytännöt suodattuvat (mahdollisten) soveltajien piirissä. Neljäs aihepiiri perustuu havaintoon, että kaikki johtamisen käytännöt, jotka alkavat muotihullutuksena tai muotina eivät tule torjutuiksi, jolloin osa muotihullutuksista tai muodeista ”tarttuu” tai pysyy. Neljäs aihepiiri: Kun jokin käytäntö on suodattunut, se menee joko valinnaiseen pysymiseen tai hylkäämiseen. Tämä kirjallisuuden haara voi selittää miksi tietyt muotihullutukset tai muodit häviävät muutamassa vuodessa sekä miksi jotkut muotihullutukset tai muodit pysyvät vuosikymmeniä. Viides aihepiiri perustuu tosiasiaan, että jotkut johtamisen käytännöt käyvät joskus läpi uudelleensyntymisen hylkäämisen jälkeen; tällöin jotkin perusosat nimetään uudelleen tai tulkitaan uudelleen, jolloin niiden käyttö nousee esiin joskus täysin uutena muotihullutuksena tai muotina.

Taulukossa 1 kirjattu läpikäyty kirjallisuus, joka voidaan jakaa mainittuun viiteen vaiheeseen ja eri osa-alueisiin.

Käytännössä jotkut johtamisen käytännöt menevät eri vaiheissa ja joskus useampi vaihe tapahtuu samanaikaisesti.

### **Innovaatio**

### *Johtamisen käytäntöjen keksiminen*

9.3.2026

OMA / 24 / v1  
Julkinen / www

Mistä johtamisen käytännöt tulevat? Kirjallisuuden tarkastelu ehdottaa, että johtamisen käytännöt eivät tule luoduksi johtamisen muotihullutuksina johtamisen muotihullutuksien tarjonnan puolella (supply-side); lyhyesti ottaen ne eivät tule konsultointiyritysten laboratorioista. Enemmänkin ne näyttävät olevan kielellisiä kuvauksia, jotka ilmestyvät johtamisen käytäntöjä kuluttavalla puolella (demand-side). Vaikka johtamisen käytännöt kehittyvät kuluttavalla puolella, on ollut ristiriitoja kuluttavan puolen yhteisöjen ”kanssakehittämisen” roolista, jolloin sekä tarjoava puoli että kuluttava puoli kehittävät johtamisen käytäntöjä. Vaikka tämä kanssakehittämisen prosessi on tärkeää huomata, niin kuitenkin on todistusaineistoa, että se tapahtuu aina tai edes usein.

Johtamisen käytäntöjen keksimisen tutkimus osoittaa yleisen kehityskulun, jonka esittivät ensimmäisenä Tolbert ja Zucker, jolloin innovaatioita kehittävän kuluttavan puolen yhteisöjä on suhteellisen vähän määrältään, jolloin ne rajautuvat joukkoon samankaltaisia, mahdollisesti toisiinsa liittyviä, yhteisöjä (syntymisen ongelma), jotka vaihtelevat toimeenpanon muodossa (proto-innovaatiot); tämä tarkoittaa, että on epäselviä ja vaihtelevia toteutuksia eri johtajien keskuudessa, jolloin on aukkoja toiveiden ja tavoitteiden välillä, vaikkakin epäselviä ja huonosti määriteltyjä. Tämän tuloksena he kehittävät johtamisen innovaatioita tai proto-innovaatioita, jotka ovat epäselviä ja vaihtelevia käsitteellistyskäsitteitä ratkaisujen suhteen. Kun nämä innovaatiot leviävät pienessä yhteisöjen joukossa, niin teoretisoinnin syntyminen näyttää vaihtelevalta ja pysyy epäselvänä.

Jotkut tutkimukset osoittavat, että tarjonnan puolen yhteisöt eivät voi yksinkertaisesti välittää epäselvästi teoretisoivaa proto-innovaatioiden kieltä. Tarjonnan puolen yhteisöillä on merkittävä rooli valittaessa ja luotaessa johtamisen käytäntöjä. Proto-innovaatioiden kieli vakiintuu ja muuttuu selvemmäksi yhdessä luomisen prosessissa kuluttavan puolen yhteisöjen ja tarjonnan puolen gurun kanssa johtamisen käytäntöjen markkinoilla. Lopulta tarjonnan puolen toimijat – erityisesti johtamisen gurut – osallistuvat uusien käytäntöjen valinnassa, ja he edistävät tarkemmin kehitettyä kieltä, joka kuvaa ja perustelee johtamisen käytäntöjen luonteen. Tämä kieli kuvaa johtamisen käytäntöjä tehokkaana keinona uutena ja parempana tapana ratkaista syntymisen ongelma kuluttavan puolen yhteisöissä.

### *”Johtamisen gurun rooli”*

Tutkimus paljastaa monia kuvauksia kuinka tarjonnan puolen toimijoilla on merkittävä rooli yhdessä luomisen tai yhdessä tuottamisen käytännöissä kuluttavan puolen yhteisöissä. Monessa tapauksessa guruilla on merkittävä rooli. Yhdysvaltojen johtamisen historia osoittaa, että johtamisen gurut johtavat innovaation vaihetta jokaisessa johtamisen käytäntöjen aallossa. Gurut voidaan jakaa akateemisiin guruihin, konsultaation guruihin ja sankarijohtajien guruihin. Sankarijohtajien gurut ovat yhteisöjen päätöksentekijöitä, joiden auktoriteetti perustuu johtamisen kokemukseen. Konsultaation gurun auktoriteetti perustuu proto-ammattien konsultointiin. Akateemisten gurun auktoriteetti perustuu tieteeseen. Jokainen gurun tyyppi tekee yhteistuotantoa eri tavoin, mutta sankarijohtajien gurut esittävät yhteistuotannon puhtainta muotoa.

Kuten kaikilla kulttuurisilla markkinoilla, niin markkinoilla on enemmän innovaattoreita (eli mahdollisia guruja) kuin innovaatioita pystytään käynnistämään muodin markkinoilla. Tarjonnan puolen tiedustelijat, eli liiketoimintakirjallisuuden julkaisutalot löytävät mahdollisia kirjoittajia (eli sankarijohtajien guruja). Näillä on tärkeä rooli yhdessä tuottamisen roolissa, jolloin ne auttavat sankarijohtajien guruja – tai heidän haamukirjoittajiaan – kehittämään paketoituja teoretisointeja johtamisen innovaatioista samalla lukien huolellisesti mikä myisi markkinoilla. Konsultaation gurun ja akateemisten gurun yhteistuottamisen rooli, sekä konsultaation gurun ja akateemisten gurun yhteistuottaminen johtajien kanssa, on oma tutkimuksen haara.

9.3.2026

OMA / 24 / v1  
Julkinen / www

200 Tutkimuksella on useita sokeita pisteitä: emme esimerkiksi tiedä yhteistuotannon epäonnistumisista,  
201 jolloin prosessi katkeaa. Lisäksi emme tiedä miksi jotkin johtamisen innovaatiot valitaan kuluttavan  
202 puolen yhteisöissä.

203

204 *Muodikas jakaminen*

205

206 Pelkkä johtamisen innovaatioiden luominen ei riitä takaamaan niiden pärjäämistä käytännön toimijoiden  
207 keskuudessa. Uusia johtamisen innovaatioita pitää jakaa tarjonnan puolen yhteisöissä – konsulttiyhtiöt,  
208 monikansalliset yhtiöt, julkaisut, liiketoiminnan koulut, sosiaalinen media ja ohjelmistoyhtiöt – jos niillä  
209 mahdollisuus tulla muodikkaiksi.

210

211 *Kuka tekee jakamista*

212

213 Johtamisen käytäntöjen muotihullutukset ja muodit ovat saaneet vaihtelevia termejä asiaa tutkineiden  
214 tutkijoiden keskuudessa. Yleisesti ottaen johtamisen muotien markkinoiden tarjonnan puolella eri  
215 yhteisöillä on eri rooleja. Nämä ovat konsulttiyhtiöitä, liiketoiminnan media, ammattiyhteisöt,  
216 gurumyymälät ja koulutuksen yhteisöt. Lisäksi konferenssien ja seminaarien järjestäjät, talouden  
217 analyytikot, yhtiöiden yliopistot, sisäiset konsultit ja kouluttajien järjestöt ovat saaneet huomiota.

218

219 Tutkimus viittaa, että digitaalinen aika on tuonut esiin uusia tarjonnan puolen yhteisöjä. Monet  
220 ohjelmistotuottajat ovat tulleet tarjonnan puolen yhteisöiksi, jolloin ne jakavat johtamisen käytäntöjä  
221 sisällytettynä ohjelmistoon, video-otoksiin, simulaatioihin, jne. Sosiaalinen media on yksi tekijä  
222 johtamisen käytäntöjen jakamisessa.

223

224 *Kuinka uusia johtamisen käytäntöjä jaetaan?*

225

226 Perinteisesti uusien johtamisen käytäntöjen edustamien on tapahtunut kirjoitetulla tai puhutulla kielellä.  
227 Johtamisen muotihullutusten ja muotien kirjallisuus on keskittynyt paljolti metodologisista syistä  
228 tarjonnan puolen yhteisöjen kirjallisiin teoretisointeihin. Eri aineistoja on tutkittu: kirjat, artikkelit ja  
229 liiketoiminnan koulut.

230

231 Sosiaalisen median rooliin on kiinnitetty vähän huomiota. Tarjonnan puolen yhteisöjen edustavat ja  
232 sisäistävät muodikkaiden johtamisen käytäntöjä erilaisissa digitaalisen viestinnän tavoilla, sosiaalisessa  
233 mediassa ja tietokoneohjelmissa. Avoimista laajoista verkkokursseista on vähän tutkimusta, mutta verkko-  
234 opetuksella on kaikki muodin piirteet.

235

236 *Kulutuksen puolen yhteisöjen muodikkaan käytäntöjen jakamisen käyttö*

237

238 Kulutuksen puolen yhteisöt käyttävät muodikkaiden käytäntöjen jakamista kahdella toisiinsa liittyvällä  
239 tavalla. Yhteisö voi ”toteuttaa” johtamisen käytäntöä kun johto tai työntekijät käyttävät teoretisointia  
240 vaikuttamaan yhteisöllisiä käytäntöihin tai pitämään yllä yhteisöllisiä käytäntöjä. Yhteisö voi myös  
241 ”viestittää”, että se käyttää johtamisen käytäntöä, kun viestittää asia ja perustelee sidosryhmille  
242 toteutettua johtamisen käytäntöä, huolimatta oikeasta toteutuksesta, joskus myös asian vastustuksesta. Ero  
243 viestittämisen ja toteutuksen välillä on jakaantumista, jolloin voidaan viestittää toteutusta johtamisen  
244 käytännöstä, vaikka asia ei ole näin. Johtajat voivat henkilökohtaisesti hyötyä johtamisen  
245 muotihullutuksista ja muodeista, vaikka yhteisöt eivät.

246

247 *Kuinka muodikkaan käytäntöjen jakaminen esiintyy?*

248

9.3.2026

OMA / 24 / v1  
Julkinen / www

Olemassa olevat mallit jakautuvat eri vaiheisiin – nousu, keikahduspiste, lasku ja häviäminen. Monet arvioivat, että käytännöt alkavat muotihullutuksena ja muotina, jolloin ne lopulta hylätään aaltomaisena muotina, vaikka todistusaineisto osoittaa joidenkin muotihullutuksien ja muotien ”tarttuvan” tai pysyvän. Yhteenvedo tutkimuksesta osoittaa, että teoretisoinnit tulevat paremmin muodikkaiksi, jos niillä on tarttuvia nimikkeitä ja teoretisoinnit viittaavat johtamisen käytäntöjen rationaalisuuteen, jolloin ne ovat tehokkaita ja luotettavia huolimatta käyttöön ottajan erityispiirteistä tai asiayhteyksistä.

Osa tutkimuksesta on selvittänyt kuinka laajalle muodit voivat levitä. Todellakin johtamisen muodit menevät monesti yli teollisuudenalojen, sektoreiden ja maailmanlaajuisten rajojen yli, jolloin voidaan puhua kolmivaiheisista vaiheista: erityisen yleistäminen, yleispätevän matkustaminen ja yleisen erityistäminen. Erityisen yleistäminen tapahtuu johtamisen innovaation käytössä erityisissä yhteisöjen tyypissä, tietyllä teollisuudenalalla, yhdessä maassa – huolimatta alasta tai maantieteestä. Tällöin muodikas jakaminen ei ole sidottu erityiseen sijaintiin. Tällöin tarjonnan puolen yhteisöjen muodikas jakaminen pitää olla tarpeeksi ”epäselvä”, jotta se voi sopia eri sijainteihin. Toisaalta teoretisointien pitää olla tarpeeksi yhdenmukaisia, jotta ne voivat matkustaa muuttumattomana. Kolmas askel ”yleisen erityistämässä” tarkoittaa kääntämisen prosessia, eli koskien teoretisoidun kielen teoretisointien kääntämistä, jolloin ne voidaan tehokkaasti toteuttaa sopimaan kulttuurisiin, poliittisiin ja teknisiin olosuhteisiin. Eli kääntämisen prosessissa käännöksiä editoidaan, nimetään uudelleen, sovitetaan, tulkitaan uudelleen, poistetaan, ja lisätään osia tai jopa keksitään uudelleen, jolloin ne sopivat eri paikkoihin.

*Miksi muodikas jakaminen loppuu?*

Teoretisoidun innovaation muodikkaan jakamisen väheneminen riippuu tarjonnasta, kulutuksesta ja yhdessä tuottamisen malleista muodin markkinoilla. Kulutuksen selitykset ehdottavat, että kuluttavien yhteisöjen käyttämä johtamisen käytäntö riippuisi tarjonnan puolen jakamisen käytännöstä. Tämä voisi johtua siitä, että johtamisen muodit eivät vastaa niitä toteuttavien yhteisöjen odotuksiin, jolloin käytännöt torjutaan. Toisaalta voisi arvioida, että kulutuksen puolen yhteisöt voivat torjua johtamisen muodit, eli johtuen pelkästä uutuuden odotuksista tai ajan kulumisesta tehden johtamisen käytännöstä vanhan. Tarjonnan puolen selitykset riippuvat voitoista, joita tarjonnan puolen yhteisöt saavat muodin esiintuonnista. Jokainen muodin hylkääminen voi tosiasiaassa tarkoittaa taloudellisia hyötyjä uuden muodin aloittamisesta. Eli kulutuksen puolen yhteisöt voivat kokeilla eri muotia toisen muodin jälkeen.

## **Muodikas tarttuminen**

*Suodatuksen tyypit*

Voidaan jakaa jakamisen prosessit suodatuksi väestöön päätyen suodatukseen väestössä.

Monissa muodin jakamisen käsitteellistämisisä jakamisen prosesseilla on tehtävänsä, koska muodin jakaminen ei tapahtuisi ilman tarjonnan puolen jakamista. Osa yhteisöistä laittaa toimeen johtamisen käytännön, jolloin osa yhteisöistä saa vaikutusta toisten yhteisöjen toimeenpanosta.

*Reaktiivinen ja proaktiivinen käyttöönotto*

Kirjallisuus osoittaa, että käytännöt voivat suodattua yhteisöjen joukossa perustuen erilaisiin sidoksiin. Tällöin erotellaan reaktiiviset ja proaktiiviset mallit. Reaktiiviset mallit tarkoittavat, että yhteisöt käyttävät tai ottavat käyttöön johtamisen käytäntöjä ilman muuntamista. Vastaavasti proaktiiviset mallit osoittavat, että käyttöön ottajat etsivät johtamisen käytäntöjä, joita ne uudelleenkeksivät tai kääntävät, eli muuntaen käytäntöä käyttöönoton yhteydessä.

9.3.2026

OMA / 24 / v1  
Julkinen / www

299  
300 Kirjallisuus huomioi kolme muodikkaan tarttumisen mallia: matkiminen, oppiminen ja sosio-  
301 psykologinen. Matkiminen johtuu käyttöön ottajien määrästä. Tällöin käyttöön ottajien status vaikuttaa  
302 yhteisöjen välillä. Kuitenkin erilaiset ulkoiset shokit aiheuttavat johtamisen käytäntöjen vastustamista,  
303 jolloin vastustaminen voi levitä laajemmalle. Nämä torjumiset voivat aiheuttaa haitallisten johtamisen  
304 käytäntöjen leviämistä ja hyödyllisten johtamisen käytäntöjen torjumista. Monet matkimisen mallit  
305 olettavat, että yhteisöt vastaavat havaittuihin johtamisen käytäntöjen epäonnistumiseen matkimalla  
306 menestyksekkäitä vastaavia yhteisöjä. Tietyt mallit mahdollistavat yhteisöjen oppivan tarjotun käytännön  
307 hyötyjä, jolloin ne voivat oppia johtamisen käytäntöjen hyötyjä, jolloin yhteisöt käyttävät käytäntöjä  
308 ilman torjumista.  
309  
310 Sosio-psykologiset mallit viittaavat, että yksi tai useampi yhteisön jäsen kokee jännitystä tai toivoa  
311 johtamisen käytännön lupaavuudesta ratkaisemaan johtamisen ongelma, jolloin sama sosio-psykologinen  
312 tila leviää muihin yhteisön jäseniin, jolloin he myös käyttävät käytäntöä. Nämä mallit osoittavat, että  
313 tällaiset yhteisölliset psykologiset tilat voivat muuttua, jolloin yhteinen toive muuttuu yhteiseksi  
314 epäonnistumiseksi. Tämä tarjoaa tai perustuu johtamisen käytännön kykyyn ratkaista ongelmat, joita sen  
315 pitäisi ratkaista. Jos oppimisen prosessit osoittavat käytännöt haitallisiksi, ne hylätään; vastaavasti  
316 hyödyllisiä käytäntöjä saatetaan jatkaa.  
317  
318 *Sovittaminen ja standardisointi tarttumisen aikana*  
319  
320 Proaktiiviset mallit olettavat, että yhteisöt muuntautuvat perustuen johtamisen käytäntöön. Lisäksi  
321 yhteisöt ovat yhteyksissä muihin yhteisöihin, osaan eivät, jolloin ne päättävät kuinka montaa johtamisen  
322 käytäntöä ne käyttävät tai eivät käytä. Kirjallisuus osoittaa, että johtamisen käytäntö voi tarkoittaa useita  
323 tulkintoja ja toiminnan linjoja. Muuntamisen mahdollisuus tarkoittaa kielellisten teoretisointien  
324 tulkintojen olevan yleisesti käytettäviä, epämääräisiä ja epämääräinen joukko johtamisen ohjeita. Tämä  
325 mahdollistaa yhteisöjen kääntämisen tai kehittää uudelleen johtamisen käytäntöjä, jolloin niitä sovitetaan  
326 yhteisöjen erityispiirteisiin. Eli johtamisen käytännöt voivat muuntua levitessään yli yhteisöjen,  
327 toimialojen ja maiden.  
328  
329 Yhteisöt voivat ottaa johtamisen käytännön käyttöön sellaisenaan, tai muuntaa ja kääntää käytäntöä,  
330 jolloin ne ovat tunnistamattomia verrattuna alkuperäiseen teoretisointiin. Kirjallisuus osoittaa, että  
331 ”keittokirjan” toteutus on mahdotonta periaatteessa, jolloin jokaisen käytännön toteutus vaatii  
332 sopeuttamista erityiseen yhteisöön.  
333  
334 **Valikoiva pysyminen ja hylkääminen**  
335  
336 Miksi jotkin yksittäiset yhteisöt hylkäävät johtamisen muodin? Tätä on tutkittu vähän.  
337  
338 Yhteisöjen välisestä näkökulmasta voi huomioda, että jotkut johtamisen käytännöt pysyvät  
339 vuosikymmeniä, jos kohta vuosisadan. 1900-luvun käänteessä monet johtamisen käytännöt kävivät läpi  
340 suosion aaltoja, ja ne hävisivät kokonaan. Erilaisilla johtamisen käytännöillä oli eri nimilaput. Yhtä  
341 johtamisen käytäntöä ei hylätty, eli työntekijöiden lomat. Tosiasiassa työntekijöiden lomista on tullut  
342 itsestäänselvä käytäntö, jolloin huomiotta jää sen muodin erityispiirre.  
343  
344 Kirjallisuudessa on kaksi osittaista selvitystä: muotihullutusten ja muotien teoria sekä  
345 uusinstitutionaalinen teoria.  
346  
347 Yleisellä tasolla on tutkittu voimia, jotka vastustavat muotihullutuksia ja muoteja. Toinen haara tutkii  
348 voimia, jotka tukevat suodattuvien johtamisen käytännöt pysymistä.

9.3.2026

OMA / 24 / v1  
Julkinen / www

Uusinstitutionaalisuuden edustajat huomioivat, että harvoja käytäntöjä otetaan käyttöön, jolloin katsotaan enemmän ”muotihullutuksen” sosiologista erityispiirrettä kuin sosiaalista muutosta. Tällöin osa yhteisöistä on alttiimpi muutokselle, eli mahdollistaen lopulta johtamisen käytännön institutionaalisuuden poistumisen ja johtamisen käytännön käytöstä poistumisen. On mahdollista esittää institutionaalista uudelleentuottamista.

Mitä tapahtuu, kun muutoksen ja pysyvyyden voimat ovat vastakkain? Tasapainoteoriat viittaavat, että johtamisen käytännöt pysyvät niin kauan kuin poliittiset voimat pysyvyydelle ovat tasapainossa. Laatupiirit pysyvät Japanissa, koska valtio, hallitus ja työväenliikkeen yhdistykset tukivat niiden pysymistä tasapainossa. Vastaavasti laatupiirit hävisivät Yhdysvalloissa aiheuttaen laatupiirien muodin.

### *Aaltomainen dynaamisuus pysyvyydelle ja muutokselle*

Johtamisen käytäntöjen pysyvyys ja muutos ovat vaihtelevia. Uuden johtamisen käytännön nousu tarkoittaa toisen johtamisen käytännön häviämistä. Joissain tapauksissa tämä on teknologisten vallankumouksien sivutuloks. Kirjallisuus osoittaa erilaisten teknisten keksintöjen tarkoittaneen uusien yhteisöjen paradigmojen kehittämistä.

Eri oppineet ovat huomioineet, että ideat ja käytännöt vaihtelevat määräävien ja rationaalisten teoretisointien välillä.

Rationaaliset teoretisoinnit yleensä vakuuttavat johtajat, että työntekijät ovat luonnostaan vähän motivoituneita työhön, jolloin he ovat kykenemättömiä arvioimaan tehtävää työtä. Tämän vuoksi johtamisen käytäntöjen pitäisi määritellä työntekijöiden tehtävät, ja innostaa heitä ulkoisilla kannusteilla kuten palkka, ja muut palkkiot, tai irtisanomisen uhalla. Tieteellinen liikkeenjohto ja vastaavat käytännöt ovat esimerkkejä tästä suunnasta.

Vastaavasti määräävät teoretisoinnit olettavat, että työntekijät ovat luonnostaan innostuneita työhön, jolloin he löytävät parhaimman ja tehokkaimman tavan työn tekemiselle. Tämän vuoksi paras tapa on mahdollistaa ja tehdä työ ilman johdon sekaantumista, jolloin työn tekemisellä on luontainen palkkio.

Tässäkin voidaan nähdä heilahtelu eri näkemysten ja käytäntöjen (määräävät ja rationaaliset) välillä esimerkiksi Yhdysvaltojen historiassa.

### **Mahdollinen uudelleensyntyminen**

Eri aallot suosiossa seuraavat usein toisiaan nopealla tahdilla, mutta tämä ei tarkoita käytäntöjen erilaisia eroja, tai käytäntöjen häviämistä ilman uudelleenilmestymistä. Tarjonnan puolen toimijat usein nostavat esiin vanhoja ja unohdettuja johtamisen tekniikoita valiten omia tai muiden esittämiä tekniikoita.

Todellakin käytännöt ja mallit usein osoittavat yhteisiä piirteitä vuosikymmenten mittaan, esimerkiksi määräävän ja rationaalisen suuntauksen välillä, jolloin eri piirteillä on taipumus nousta esiin toistuvasti. Eli vanhoja ideoita muotoillaan uudelleen termien suhteen enemmän kuin hylätään.

Tarjonnan puolen yhteisöt yksinkertaisesti ottavat aikaisempia johtamisen innovaatioita ja uudelleenteoretisoivat ne ”uusina”johtamisen innovaatioina. Vaihtoehtoisesti eri ideat ovat tiettyjen yhteisöjen sisällä tai hiljaisina, jolloin ne nousevat uudelleen esiin uudelleen teoretisoituna vallankumouksellisina tekniikoina.

9.3.2026

OMA / 24 / v1  
Julkinen / www

Uudelleen nousun ilmiö esiintyy usein konsulttien toiminnassa: pitkään pysyneiden käsitteiden suosion hävitessä käsitteitä muotoillaan uudelleen sovittaen niitä eri markkinoille ja mahdollisesti nimetään uudelleen vähäisellä sisällön muutoksella.

### **Teknologinen muutos ja esiin nousevat haasteet**

Historiallisesti katsoen konsulttiyhtiöt, kirjojen julkaisijat, liiketoiminnan oppilaitokset ja itsensä johtamisen guruiksi nimenneet teoretisoivat uusia johtamisen käytäntöjä ja ”puskisivat” niitä kirjojen, artikkelien, seminaarien ja työpajojen muodossa, jotta eri yhteisöt ottaisivat käytännöt käyttöön. Tämän mallin pysyvyys ajassa on nyt epäselvä. Teknologinen muutos aiheuttaa pysyviä muutoksia: (a) miten johtamisen käytäntöjä kehitetään, (b) jakamisen muodot mahdollisille käyttöön ottajille, (c) kuinka johtamisen käytännöt voivat suodattua tarttuvasti käyttöön ottajien keskuudessa. Erityisesti internet ja vastaavat teknologiat ovat avanneet uusia mahdollisuuksia johtamisen käytäntöjen luomiselle ja kukoistukselle. Lisäksi perinteinen tapa luottaa kirjoitettuun mediaan ja liiketoiminnan koulutukseen innovatiiviselle johtamisen sisällölle, joko liiketoiminnan kouluissa tai työpajojen muodossa, on lisääntyvästi täydennetty eri esitysmuodoilla kuten sosiaalinen media ja avoimet laajat verkkokurssit. Tämä on muuttanut johtamisen käytäntöjen elinkaarta, ja aiheuttaa seurauksia tutkimukselle.

### *Digitaalinen jakaminen ja sosiaalinen media*

Viimeisimmät vuosikymmenet ovat tarkoittaneet suurempaa toimijoiden joukkoa luomassa johtamisen käytäntöjä. Eräällä tavalla johtamisen innovaatiot ovat muuttuneet demokraattisemmiksi, jolloin on enemmän tarjontaa johtamisen käytännöille ja tarjonnan hajaantumiselle. Itse asiassa alkaen 1990-luvulta liiketoiminnan gurut eivät ole pystyneet saamaan laajaa huomiota erikoistuneessa julkisuudessa. Tämän vuoksi konsulttiyritykset ovat olleet vähemmän riippuvaisia guruista, jolloin ne ovat voineet teoretisoida omia innovaatioita perustuen kokemukseen kentällä. Tämä on vahvistunut internetin ja digitaalisen viestinnän ansiosta tarkoittaen välityksen vähentymistä: tämän vuoksi halukkaiden johtamisen innovaattoreiden voivat toimia vakiintuneiden kanavien ulkopuolella – kuten painettu media, liiketoiminnan koulut tai johtamisen konsultit. Digitaalisten jakamisen teknologiat tarkoittavat sosiaalisen median alustoja sekä videopalveluita. Tämän vuoksi tarjonnan puolen portinvartijan rooli (eli niiden kyvykkyys valita uusia johtamisen käytäntöjä ja jakaa joukkoa mahdollisia teoretisointeja) on voimakkaasti vähentynyt johtuen digitaalisten teknologioiden käytön mahdollisuuksista.

Vaikka www (World Wide Web) on ollut käytössä 1990-luvun alusta alkaen, sen käyttö ei ollut silloin laajaa. Vasta viimeisimmän kahden vuosikymmenen aikana internetistä on tullut paikka käyttäjien vuorovaikutukselle ja informaation jakamiselle sosiaalisissa verkostoissa ja virtuaaliyhteisöissä. Alkaen 2000-luvun alusta sosiaalisen median alustojen kehitys ja nopea kasvu on tehnyt internet-yhteydestä osan jokapäiväistä elämää, osaksi johtuen mobiililaitteiden levinneisyydestä ja hienostuneisuudesta kuten älypuhelimet ja tabletit. Sosiaalinen media on suosiossa yleisen väestön keskuudessa sekä työpaikkojen ammatillisissa käytännöissä. Tällä on merkitystä johtamisen käytäntöjen elinkaarelle. Ensinnäkin sosiaalinen media on mahdollistanut vähentänyt leviämisen prosessia, jolloin uudet käytännöt leviävät mahdollisille soveltajille, jolloin portinvartijoiden rooli on laajasti merkityksetön. Toiseksi sosiaalinen media on lisännyt tarjonnan puolen toimijoiden määrää ja mahdollisten käyttöön ottajien määrää laajasti. Jokainen halukas johtamisen guru voi puskea teoretisointeja eri alustoilla, jolloin sosiaalisen median levinneisyys mahdollistaa laajemman kiinnostuneiden henkilöiden joukon uusille johtamisen ideoille. Aikaisemmin tarjonnan puolen välittäminen oli ehkä ennen rajoitettu ylimmälle johdolle, jolloin he olivat todennäköisiä ehdokkaita työpajoille ja liiketoiminnan koulutukselle; nyt päätöksentekijät yhteisöjen eri tasoilla voivat olla uusien johtamisen käytäntöjen kohteita ja he voivat päättää käyttöönotosta. Eli johtamisen käytäntöjen markkinat ovat mahdollisesti paljon laajemmat, ja tarjonnan puolen ja kysynnän puolen toimijoita on enemmän.

9.3.2026

OMA / 24 / v1  
Julkinen / www

Mahdollisesti uusien johtamisen ideoiden tarjonta on mahdollisesti laajempi sosiaalisen median ja digitaalisen jakamisen ansiosta, jolloin vakiintuneiden tarjonnan puolen teoretisoijien – kuten liiketoiminnan akateemikot, konsulttiyhtiöt ja sankarijohtajat – rooli portinvartijoina tarkoittaa luultavasti käytäntöjen luomista, joilla on vähemmän teoreettista pohdintaa, jolloin kiinnostus niihin voi olla rajattua. Oletusarvoisesti eri käytännöt voivat kiertää nopeammalla tahdilla. Johtamisen kentällä on luultavasti useamman käytännön kiertoa, jolloin eri käytännöt käyvät pienempiä ja nopeampia suosion kierroksia kuin on nykyisin havaittu.

Sosiaalisella medialla ja digitaalisella välittämällä on luultavasti seurauksia johtamisen käytäntöjen käyttöön ottamiselle sekä niiden suodattumiseen. Sosiaalinen media mahdollistaa useita tapoja viestittää johtamisen muotien käytäntöjä yhteisöjen päätöksentekijöille, jolloin tämä mahdollistaa erottamisen seremoniallisen ja todellisen käyttöönoton välillä. Samaan aikaan muodikas tarttuminen esiintyy pääasiassa verkostojen sidosten kautta, jolloin yhteisöt usein valitsevat uudet johtamisen käytännöt vastaavien yhteisöjen käyttöönoton perusteella. Sosiaalisen median ja digitaalisten teknologioiden levinneisyys mahdollistaa välitetyn tarttumisen, jolloin mahdollisten käyttöön ottajien ei tarvitse olla toisiinsa liittyneitä, joten mahdolliset käyttöön ottajat tulevat tietoisiksi toisten yhteisöjen käyttöön otosta sosiaalisen median kanavissa; tämä mahdollistaa mahdollisuudet tarttuvalle suodattumiselle. Lopuksi teknologinen muutos luultavasti vaikuttaa kadonneiden vakiintuneiden johtamisen käytäntöjen uudelleenmuotoilun tai uudelleenpakkaamisen. Digitaalinen teknologia on tehnyt pääsyn nykyisiin ja menneisiin johtamisen käytäntöihin paljon helpommaksi, ja samaan aikaan mahdollistanut informaation määrän kasvun ilman aikaisempaa vertailukohtaa. Esimerkiksi Google Books, Project Gutenberg ja Internet Archive tallentavat digitoituja kirjoja ja muita kulttuurisia teoksia mahdollistaen pääsyn internetin sisältöön. Lisäksi sosiaalisen median sisältö on saatavissa vuosia alkuperäisen julkaisun jälkeen. Nämä kehityskulut tarkoittavat tietämyksen uudelleenyhdistelyä ja olemassa olevien tekijöiden uudelleenmuotoilua ja päivittämistä sopimaan yhteisöjen tavoitteisiin.

## **Yhteenveto**

Johtamisen käytännöt ovat läpitunkevia ja läsnä yhteisöissä. Johtajat todellakin luottavat tällaisiin käytäntöihin parantamaan yhteisön tehokkuutta, ja maksavat konsulteille ja muille neuvonantajille käytäntöjen luomisen, jakamisen ja toteuttamisen. Johtamisen opiskelijat oppivat näitä tekniikoita liiketoiminnan kouluissa, yliopistoissa, koulutusohjelmissa, toimialojen yhdistyksissä ja liiketoiminnan lehdistössä. Tuloksena on, että useimmat johtamisen käytännöt nousevat esiin yhtenä vuotena ja menettävät suosionsa muutama vuotta myöhemmin. Jotkut johtamisen käytännöt voivat säilyä.

Yleisesti ottaen tutkijat ovat laajentaneet työtä uusien johtamisen käytäntöjen esiinnousun, jakamisen, suodattumisen, häviämisen ja mahdollisen uudelleenousun suhteen.

Huolimatta johtamisen muotihullutusten ja muotien tutkimuksen kirjallisuudesta kirjallisuus ei ole vaikuttanut johtamisen käytäntöjen muutoksiin, joita teknologia on aiheuttanut. Tämä katsaus osoittaa, että digitaalinen teknologia vaikuttaa jokaiseen elinkaaren vaiheeseen.

Onko johtamisen muotihullutusten ja muotien tutkimuksen kirjallisuus tullut merkitykselliseksi esiin tullessa digitaalisessa ajassa? Katsaus osoittaa, että muotihullutusten ja muotien kirjallisuus on merkityksellistä vähemmän digitalisoituneissa ympäristöissä maailmanlaajuisessa taloudessa; tämä on tilanne tarjonnan puolen markkinoilla. Konsultit jatkavat kasvokkaista vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa, liiketoiminnan koulutuksen professorit ovat kasvokkain opiskelijoiden kanssa luokkahuoneissa, ja johtajat jatkavat johtamisen kirjojen ja lehtien lukemista. Kulutuksen puolella johtajat käyttävät johtamisen tekniikoita sekä käytöksessä että symbolisesti. Yhteisöjen sidosryhmät jatkavat niiden

9.3.2026

OMA / 24 / v1  
Julkinen / www

498 käyttämistä, jolloin he käyttävät uusia ja tehokkaampia johtamisen tapoja ja tehokkaampia johtamisen  
499 tavoitteita.

500

501 Olisi liioittelua väittää, että digitaaliset rakenteet olisivat korvanneet ennen digitaalisuutta vaikuttaneet  
502 rakenteet ja prosessit johtamisen käytäntöjen alueella. Olisi liioittelua väittää, että sosiaalisen median  
503 mielipidejohtajat ja algoritmit olisivat korvanneet kaikki konsultit. Esimerkiksi laajat avoimet  
504 verkkokurssit eivät ole korvanneet liiketoiminnan kouluja, eikä sosiaalinen media, podcastit ja YouTube  
505 ei ole korvannut johtamisen kirjojen julkaisijoita ja lehtiä. Kaikesta huolimatta on alkava yhdistelmä  
506 digitaalisia ja ei-digitaalisia rakenteita ja prosesseja johtamisen käytäntöjen muotihullutusten ja muotien  
507 alueella. Esimerkkinä voi mainita, että liiketoiminnan koulut, konsulttiyritykset, johtamisen kirjat ja  
508 lehdet ovat kehittäneet sosiaalisen median alustoja. Mikä muuttuu johtamisen käytäntöjen tuottamisessa,  
509 suodattumisessa, käyttöönnotossa ja käytössä digitaalisessa taloudessa? Kysymys merkityksellinen  
510 huomioiden johtamisen käytäntöjen rooli yhteisöjen kansallisessa ja maailmanlaajuisessa johtamisessa,  
511 jolloin tarvitaan lisää tutkimusta aiheesta.

512

513 Tämä ei ollut teoreettinen artikkeli, jolloin ei kehitetty teoriaa johtamisen käytäntöjen leviämisestä  
514 osittain tai kokonaan digitaalisissa talouden alueilla. On kuitenkin tarvetta kehittää yhdennetty tutkimus  
515 johtamisen käytännöistä lisääntyvässä digitaalisuudessa. Ei ole edes yksinkertaisia käsitteellistämisiä  
516 johtamisen käytäntöjen noususta, muodikkaasta leviämisestä, pysyvyydestä, katoamisesta ja  
517 uudelleensynnystä digitaalisella ajalla.

518

519

## 520 OMA ARVIO

521

522 Joissain yhteisöissä on voitu viedä läpi hyvin erilaisia johtamisen käytäntöjä eri vaiheissa. Jostain  
523 kirjallisuudesta luin, että uusi johtaja on hyvin altis viemään läpi uusia uudistuksia jossain yhteisössä. Eli  
524 alaiset osaavat hyvin odottaa johtamisen tuulen kääntymistä uuden johtajan astuessa tehtäväänsä.

525

526 Lyhyesti todeten muilla (mahdollisesti kovilla) tieteenaloilla kirjallisuus voi karttua ajan mittaan, jolloin  
527 ei synny erilaisia johtamisen muotihullutuksia. Tietämys vain karttuu ja karttuu joillain tieteenaloilla.

528

529 Toisaalta artikkelissa todettiin, että jotkut johtamisen käytännöt voivat pysyä käytössä jopa  
530 vuosikymmeniä, vaikka muita johtamisen käytäntöjen muotihullutuksia ja muoteja on tullut ja mennyt eri  
531 vaiheissa. Esimerkiksi voi todeta kokonaisarkkitehtuurin tietotekniikan puolella, jolloin  
532 kokonaisarkkitehtuuri on pysynyt osana tietotekniikan kehittämisen johtamista jo vuosikausia. Katsoin  
533 vähän tietoverkkoa, ja kokonaisarkkitehtuurin www-sivuja on edelleen useita. Yksi johtava menetelmä on  
534 TOGAF, vaikka Kotusev (2018) osoittaa TOGAF:n perustuvan vanhaan ja hylättyyn ajatukseen. Toinen  
535 kokonaisarkkitehtuurin lähestymistapa on Zachamanin esittämä kokonaisarkkitehtuurin lähestymistapa,  
536 joka elää edelleen hyvin, vaikka sitä on arvosteltu eri vaiheissa. Kokonaisarkkitehtuuri siis elää ja voi  
537 hyvin huolimatta lisääntyneestä arvosteleavasta kirjallisuudesta.

538

539 Edelleenkin voi todeta, että esimerkiksi ISO 9000 -sarjan mukaisia laatujohtamisen standardeja kehitetään  
540 edelleen. Viimeisin versio on vuodelta 2015. Toisaalta ISO 9000 -sarjan laatujohtamisen standardit ovat  
541 myös kohdanneet arvostelua eri vaiheissa. Kaikesta huolimatta ISO 9000 -sarjan mukaisia  
542 laatujohtamisen sertifikaatteja hankitaan eri puolilla maailmaa hyvin erilaisissa yhteisöissä.

543

544 Toisaalta on edelleenkin käytössä NATO:n piirissä AQAP-standardit (Allied Quality Assurance  
545 Publications). Puolustusteollisuuden laatuvaatimukset ovat omaa laatuaan, joten tällainen standardiperhe  
546 elää ja voi hyvin puolustusteollisuuden puolella. Suomen kannalta voi todeta, että nykyisin olemme

9.3.2026

OMA / 24 / v1  
Julkinen / www

- 547 NATO:n jäseniä, joten AQAP-standardien pitkäaikainen vaikutus suomalaiseen (puolustus)teollisuuteen  
548 lyhyellä ja pitkällä aikavälillä jää tietysti nähtäväksi.  
549
- 550 Martínez-Lorente, Dewhurst & Dale (1998) tarjoavat katsauksen laatujohtamisen (total quality  
551 management, TQM) historiaan ja alkuperään. Laatujohtamisella on siis pitkä historia. Mutta mahdollisesti  
552 se olikin johtamisen muotihullutus joissain asiayhteyksissä.  
553
- 554 Li ym. (2008) pohtivat laatujohtamisen merkitystä ennen toiminnanohjausjärjestelmän (enterprise  
555 resource planning, ERP) käyttöönottoa. Toiminnanohjausjärjestelmät voivat edelleen hyvin tietotekniikan  
556 puolella, vaikka myös toiminnanohjausjärjestelmät ovat kohdanneet arvostelua eri vaiheissa.  
557
- 558 Hieman uudempi johtamisen käytäntö on ollut ohuttuotanto (lean). Hicks (2007) pohtii ohuttuotannon  
559 soveltamista informaation hallinnan puolelle. Powell (2013) pohtii ohuttuotannon ja  
560 toiminnanohjausjärjestelmän suhdetta.  
561
- 562 Toisaalta johtamisen käytäntöjä voidaan sovittaa erilaisiin asiayhteyksiin. Reponen & Torkki (2022)  
563 toteavat ohuttuotannon (lean) soveltamisesta terveydenhuollon puolelle. Heidän mukaansa ohuttuotannon  
564 (lean) soveltamisesta terveydenhuollon puolella ei ole hyvin vahvaa tutkimuskirjallisuutta, ja parempaa  
565 näyttöä tarvittaisiin.  
566
- 567 Suomesta voi todeta seuraavat:  
568
- 569 • FIBS (Finnish Business & Society), <https://fibsry.fi>
  - 570 • Suomen Laatuyhdistys ry (Excellence Finland), <https://www.excellencefinland.fi>
  - 571 • Suomen Lean-yhdistys ry, <https://www.leanyhdistys.fi>
  - 572
- 573 Tässä on kolme yritysten liiketoimintaa kehittävää yhdistystä. Jokin liikkeenjohdon menetelmä (tai  
574 liikkeenjohdon asia) voi siis päätyä hyvinkin pysyväksi ilmiöksi ja loppujen lopuksi aivan oman asiansa  
575 yhdistykseksi. Vastaavia yhdistyksiä löytyy tietysti kansallisilla tasoilla ja kansainväliselläkin tasolla.  
576 Hyvin mielenkiintoinen ilmiö sinänsä.  
577
- 578 Artikkelissa todetaan johtamisen käytännön todellinen ja symbolinen käyttöönotto. Tämäkin ilmiö on  
579 edelleen mahdollista kaikissa johtamisen käytännöissä.  
580
- 581 Mikä on johtamisen muotihullutuksista ja muodeista kertovan kirjallisuuden vaikutus lyhyellä ja pitkällä  
582 aikavälillä? Tämä on vielä nähtävä tulevaisuudessa.  
583
- 584 Mitä tulevaisuuden johtajille pitäisi kouluttaa johtamisen muotihullutuksista ja muodeista? Tätäkin voisi  
585 pohtia erilaisissa asiayhteyksissä.  
586
- 587 Mitä johtajien pitäisi oikeasti tehdä johtamisen muotihullutuksien ja muotien kanssa? Tätäkin voisi pohtia  
588 erilaisissa asiayhteyksissä.  
589
- 590 Tietysti nykyinen digitaalisuus voi tarjota uusia mahdollisuuksia jäljittää johtamisen muotihullutuksia ja  
591 muoteja pidemmällä aikavälillä. Tätäkin voisi pohtia erilaisissa asiayhteyksissä.  
592
- 593
- 594 Baskerville, R. L., & Myers, M. D. (2009). Fashion Waves in Information Systems Research and Practice.  
595 MIS Quarterly, 33(4), 647–662. doi:10.2307/20650319  
596

9.3.2026

OMA / 24 / v1  
Julkinen / www

- 597 Hicks, B. J. (2007). Lean information management: Understanding and eliminating waste. *International*  
598 *Journal of Information Management*, 27(4), 233–249. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2006.12.001  
599
- 600 Lanamäki, A. (2025). Rethinking Observability Beyond Critical Realism. *Scandinavian Journal of*  
601 *Information Systems*, 37(2), Article 7. doi:10.17705/3SJIS/037.16  
602
- 603 Kotusev, S. (2018). TOGAF-based Enterprise Architecture Practice: An Exploratory Case Study.  
604 *Communications of the Association for Information Systems*, 43(Article 20), 321–359.  
605 doi:10.17705/1CAIS.04320  
606
- 607 Li, L., Markowski, C., Xu, L., & Markowski, E. (2008). TQM-A predecessor of ERP implementation.  
608 *International Journal of Production Economics*, 115(2), 569–580. doi:10.1016/j.ijpe.2008.07.004  
609
- 610 Martínez-Lorente, A. R., Dewhurst, F., & Dale, B. G. (1998). Total quality management: Origins and  
611 evolution of the term. *The TQM Magazine*, 10(5), 378–386. doi:10.1108/09544789810231261  
612
- 613 Powell, D. (2013). ERP systems in lean production: New insights from a review of lean and ERP  
614 literature. *International Journal of Operations & Production Management*, 33(11/12), 1490–1510.  
615 doi:10.1108/IJOPM-07-2010-0195  
616
- 617 Reponen, E., & Torkki, P. (2022). Lean terveydenhuollossa—Ei vielä vahvaa tutkimusnäyttöä.  
618 *Lääketieteellinen aikakauskirja Duodecim*, 138(17), 1457–1459.  
619
- 620 Starbuck, W. H. (2009). The constant causes of never-ending faddishness in the behavioral and social  
621 sciences. *Scandinavian Journal of Management*, 25(1), 108–116. doi:10.1016/j.scaman.2008.11.005  
622
- 623 Upreti, B. R., Wang, P., Akhlaghpour, S., Karanasios, S., & Burton-Jones, A. (2023). Trending Topics and  
624 Stale Subjects: Detecting Fashion in Information Systems Research. *ACIS 2023 Proceedings*, 93.  
625
- 626 Wang, P. (2010). Chasing the Hottest IT: Effects of Information Technology Fashion on Organizations.  
627 *MIS Quarterly*, 34(1), 63–85. doi:10.2307/20721415

9.3.2026

OMA / 24 / v1  
Julkinen / www

628

629 **Liite 1: Lisenssi**630 **Nimeä-Epäkaupallinen-Ei muutoksia 4.0 Kansainvälinen**

631

632 Avoimesti lisensoitu teos

633

634 Tämä teos on lisensoitu Nimeä-Epäkaupallinen-Ei muutoksia 4.0 Kansainvälinen -lisenssillä. Teoksen  
635 uudelleen käytön yhteydessä pitää mainita kirjoittaja. Valittu lisenssi tarkoittaa, että teoksen sisältö on  
636 vapaasti käytettävissä, kunhan alkuperäislähteeseen viitataan.

637

638 Lisenssin kansantajuinen esitys on seuraavalla www-sivulla:

639

640 <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.fi>

641

642



643

644 NIMI:

645 Teoksen tekijä on ilmoitettava siten kuin tekijä tai teoksen lisensoija on sen määrännyt (mutta ei siten että  
646 ilmoitus viittaisi lisenssinantajan tukevan lisenssinsaaajaa tai teoksen käyttötapaa).

647

648 Ei muutettuja teoksia

649 Teosta ei saa muuttaa, muunnella tai käyttää toisen teoksen pohjana.

650

651 Epäkaupallinen

652 Lisenssi ei salli teoksen käyttöä ansiotarkoituksessa.

653

654 Lisenssin perusteellinen juridinen esitys on seuraavalla www-sivulla:

655

656 <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode.fi>

657

658 [jatkuu seuraavalla sivulla]

659

9.3.2026

OMA / 24 / v1  
Julkinen / www

660

## 661 Liite 2: Vastuulausekkeita

662

### 663 Yksittäisen ihmisen yksittäistä tulkintaa yksittäisistä asioista / aiheista

664

665 Tämä teos on yksittäisen ihmisen tulkintaa eri asioista / aiheista, eikä edusta minkään (rekisteröidyn tai  
666 rekisteröimättömän) yhteisön virallista tai epävirallista kantaa. Tässä teoksessa mainitut mielipiteet eivät  
667 ole (lainopillisia) neuvoja, ja lukijoita kehoitetaan itse perehtymään huolellisesti tässä teoksessa  
668 mainittuihin asioihin / aiheisiin.

669

670 Tämä teos ei kata tulevaisuuden kehittymistä, jolloin tässä teoksessa mainitut ennustukset voivat  
671 osoittautua vääräksi. Vastaavalla tavalla tämä teos ei kata menneisyyden tulkintaa, jolloin tässä teoksessa  
672 tehdyt arviot menneisyydestä voivat osoittautua vääräksi.

673

### 674 Poliittisia vastuulausekkeita

675

676 Tämä teos käsittelee useita poliittisia mielipiteitä erilaisista asioista / aiheista. Nämä mielipiteet eivät  
677 kuitenkaan ole virallisia neuvoja poliittisen päätöksen perustaksi. Teoksen lukijoita kehoitetaan lukemaan  
678 kukin mielipide yksittäisen henkilön ajatuksena, koska esitetyt mielipiteet eivät ole minkään yksittäisen  
679 puolueen (rekisteröity tai rekisteröimätön) virallisia mielipiteitä. Lisäksi esitetyt poliittiset mielipiteet  
680 eivät edusta minkään puoleen (rekisteröity tai rekisteröimätön) jäsenjärjestön (rekisteröity tai  
681 rekisteröimätön) virallista kannanottoa.

682

683 Teoksessa esitetyt poliittiset mielipiteet eivät kata Suomen, Euroopan tai maailmanlaajuisen politiikan  
684 menneisyyttä tai tulevaisuutta, ja ovat vain yksittäisen henkilön yksittäisiä mielipiteitä.

685

686 Teoksessa esitetyt poliittiset mielipiteet eivät ole tarkoitettu virallisen tai epävirallisen ehdokkuuden  
687 tukemiseksi missään vaalissa millään tasolla, eli teoksessa esitetyt poliittiset mielipiteet eivät ole  
688 virallisiin vaaleihin valmistautuvan virallisen tai epävirallisen ehdokkaan mielipiteitä. Mahdollisissa  
689 virallisissa vaaleissa (teoksen julkaisun jälkeen) virallisena ehdokkaana esitetyt poliittiset mielipiteet ovat  
690 oma kokonaisuutensa, ja virallisissa vaaleissa (teoksen julkaisun jälkeen) virallisen ehdokkaan julkiset  
691 mielipiteet ovat tämän teoksen ulkopuolella, ja tämä teos ei ennakoit tulevia mahdollisia poliittisia  
692 mielipiteitä virallisissa vaaleissa (teoksen julkaisun jälkeen).

693

### 694 Viitattujen www-sivujen sisältö

695

696 Tässä teoksessa viitataan erilaisiin www-sivuihin. Viitattujen www-sivujen laillinen sisältö on tarkistettu  
697 tämän teoksen julkaisuhetkellä, mutta monen viitatus www-sivu sisältö tulee mahdollisesti muuttumaan  
698 tämän teoksen julkaisun jälkeen. Kaikki muutokset viitatuilla www-sivuilla ovat viitattujen www-sivujen  
699 omistajien / ylläpitäjien vastuulla. Kaikki uusi laillinen ja/tai laiton sisältö viitatuilla www-sivuilla ei ole  
700 tämän teoksen kirjoittajan vastuulla, ja tämän teoksen lukijoita kehoitetaan huolellisesti välttämään www-  
701 sivuilta ladattavien laittomien sisältöjen käyttöä.

702

### 703 Kaupallinen sisältö / Yleishyödyllisyys

704

705 Tämä teos ei sisällä kaupallista sisältöä, eikä tätä teosta ole tarkoitettu kaupalliseksi sisällöksi, ja käytetyn  
706 lisenssin mukaisesti tämä teos on tarkoitettu ei-kaupalliseksi sisällöksi. Tämä teos ei sisällä kaupallisen  
707 yhteisön (rekisteröity tai rekisteröimätön) liike- tai ammattisalaisuuksia.