

# Controllerin rooli organisaation legitimaatiossa

Laskentatoimi  
Maisterin tutkinnon tutkielma  
Matti Jaakkola  
2011



Aalto-yliopisto  
Kauppakorkeakoulu

# Controllerin rooli organisaation legitimaatiossa

Pro gradu -tutkielma  
Matti Jaakkola  
Syksy 2011  
Laskentatoimi

Hyväksytty laskentatoimen laitoksella \_\_\_ / \_\_\_ 20\_\_ arvosanalla \_\_\_\_\_

---

Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu

Pro Gradu -tutkielma

Matti Jaakkola

TIIVISTELMÄ

11.marraskuuta 2011

## CONTROLLERIN ROOLI ORGANISAATION LEGITIMAATIOSSA

### Tutkielman tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millainen rooli controllereilla on organisaation legitimaatiossa. Tutkimuksessa peilataan controllerien roolikuvauksia eri legitimaation lajeihin ja pyritään havainnollistamaan sitä, millä tavalla controller työllään vaikuttaa legitimaation eri ilmenemismuotoihin legitimaation hankkimisessa ja johtamisessa.

### Lähdeaineisto

Tutkimuksen lähdeaineistona käytettiin ajankohtaisia tieteellisiä artikkeleita controllerien roolikuvauksista sekä legitimaatiosta. Empiiristä osiota varten aineisto kerättiin haastatella kuutta henkilöä elektroniikkateollisuuden yrityksessä. Haastateltavat toimivat organisaatiossa controllereina, taloushallinnossa tai liikkeenjohdossa. Haastateltavat ovat myös päivittäisessä työssään jatkuvasti tekemisissä controllerien kanssa. Tutkimus tehtiin teoriaa havainnollistavana case-tutkimuksena.

### Tulokset

Tutkimus osoittaa, että controllerilla on vahva rooli organisaation legitimaatiossa mikäli muu organisaatio hyväksyy controllerin keskeisen roolin organisaatiossa. Vahvimmillaan legitimointirooli on sailloin, kun controller raportointityökaluilla pyrkii organisaation sisäisesti selittämään organisaation toimintaa. Raportointijärjestelmien puutteellisuus havaittiin myös suurimmaksi uhkaksi controllerin legitimointiroolin suhteen. Lisäksi controllerien legitimointirooli korostuu erilaisissa muutosprojekteissa.

### Avainsanat

Controller, legitimaatio, rooli, vaikuttaminen, raportointi

# Sisällysluettelo

1. Johdanto .....	3
1.1. Motivaatio tutkimukselle .....	3
1.2. Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset .....	4
1.3. Tutkimuksen rakenne .....	5
1.4. Keskeiset käsitteet .....	6
2. Controllertoiminto .....	7
2.1. Muutos pavnunlaskijasta osaksi liiketoimintaa .....	7
2.2. Tutkimus controllerien rooleista .....	9
2.3. Metaforat controllerien rooleista .....	11
2.3.1. Controller busineksen vetäjän luottomiehenä .....	12
2.3.2. Tulevaisuusorientoituneet roolit .....	16
3. Legitimaatio .....	18
3.1. Tutkimus strategisesta legitimaatiosta .....	20
3.2. Tutkimus institutionaalisesta legitimaatiosta .....	22
3.3. Legitimaation lajeja .....	23
3.3.1. Pragmaattinen legitimaatio .....	24
3.3.2. Moraalinen legitimaatio .....	25
3.3.3. Kognitiivinen legitimaatio .....	28
3.3.4. Yhteenveto legitimaation lajeista .....	30
3.4. Legitimaation hankkiminen ja johtaminen .....	31
3.4.1. Legitimaation lajit ja yhdenmukaisuus ympäristön kanssa .....	32
3.4.2. Legitimaation lajit ja ympäristön valinta .....	35
3.4.3. Legitimaation lajit ja ympäristön manipulointi .....	37
3.5. Legitimaation säilyttäminen .....	39
3.5.1. Strategioita legitimaation säilyttämiseksi .....	40
3.6. Legitimaation korjaaminen .....	42
3.7. Yhteenveto legitimaatiosta ja controllerien roolikuvista .....	43
3.7.1. Controllerien suhde institutionaaliseen ja strategiseen legitimaatioon .....	43
3.7.2. Controllerit ja legitimaation lajit .....	45
3.7.3. Controllerit ja legitimaation hankkiminen ja johtaminen .....	47
4. Tutkimusmenetelmät ja aineisto .....	48
4.1. Case-tutkimus .....	48
4.2. Reliabiliteetti, validiteetti ja tutkimustulosten yleistettävyyys .....	50
4.3. Haastattelujen suunnittelu ja toteutus .....	52
5. Empiria .....	54
5.1. Case-yritys .....	54
5.2. Controller busineksen vetäjän luottomiehenä .....	55

5.3.	Controllerin rooli organisaation legitimaatiossa – legitimaation lajit .....	63
5.3.1.	Pragmaattinen legitimaatio .....	65
5.3.2.	Moraalinen legitimaatio .....	67
5.3.3.	Kognitiivinen legitimaatio.....	68
5.4.	Controllerien rooli organisaation legitimaatiossa – hankkiminen ja johtaminen .....	73
5.4.1.	Ongelmien esilletuonti .....	73
5.4.2.	Päätöksenteon tukeminen .....	76
5.4.3.	Yhdenmukaisuus ympäristön kanssa .....	82
5.4.4.	Ympäristön valinta .....	83
5.4.5.	Ympäristön manipulointi .....	84
5.5.	Controllerien rooli legitimaation säilyttämisessä .....	85
6.	Keskeiset tutkimustulokset ja johtopäätökset .....	88
6.1.	Strateginen vs. institutionaalinen legitimaatio.....	88
6.2.	Pragmaattinen ja moraalinen legitimaatio .....	89
6.3.	Kognitiivinen legitimaatio .....	90
6.4.	Controllerit ja legitimaation hankkiminen, johtaminen ja säilyttäminen.....	92
6.5.	Controllerit ja ongelmien havainnointi .....	92
6.6.	Controllerit ja päätöksenteon tukeminen.....	93
6.7.	Legitimaatio projekteissa .....	95
6.8.	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	96
6.9.	Tutkimuksen arviointia.....	97
6.10.	Jatkotutkimusehdotuksia.....	99
	Lähdeluettelo.....	101
	Liitteet .....	107

# 1. Johdanto

## 1.1. Motivaatio tutkimukselle

Johdon laskentatoimen tutkimuksessa on viime vuosina kirjoitettu paljon controllerien roolien kuvaamisesta. Tutkimusta on tehty runsaasti niin Suomessa kuin maailmallakin. Tämän tutkimuksen pohjalta on ollut havaittavissa melko selkeä trendi controllerin roolikuvan muutoksesta. Aiemmin controllerit ovat toimineet lähinnä tuloksen raportoijina ja erilaisten kustannuslaskelmien tekijöinä. Tutkimuksessa ilmi tuleva uusi rooli on huomattavasti lähempänä liiketoiminnan ydintä. Controllertutkimuksen pohjalta controllerin rooli onkin muuttunut kohti eräänlaista organisaation sisäistä konsulttia, jonka työ hajautuu perinteisen taloushallinnon ulkopuolelle. (Burns, J. and Yazdifar, 2001; Burns & Vaivio, 2001; Granlund & Lukka, 1997; Granlund & Lukka, 1998; Järvenpää, 2001; Vaivio & Kokko, 2006; Partanen 2001.)

Tutkimuksessa usein esille tullut uusi rooli organisaation sisäisenä konsulttina ja osana liikkeenjohtoa tarkoittaa myös, että controllerin valta organisaatiossa on muuttunut ja mahdollisesti myös kasvanut (Järvenpää, 2001; Partanen, 2001). Samalla myös vaatimustaso on noussut. Jotta controller voi tuoda työssään todella jotain lisää organisaatiolle, on hänen tunnettava organisaation liiketoimintaa ja hänellä tulee muutenkin olla aiempaa monipuolisemmat valmiudet tehdä työtään. On hyvä kuitenkin muistaa, että vaikka controller toimii osana johdon päätöksentekoa, on hänen tehtävänänsä kuitenkin edelleen taloudellisen näkökulman esiintuominen nimenomaan päätöksenteossa. Erona aiempaan on se, että controllereiden tulee kyetä tekemään tämä aktiivisesti; aiemmin asioita on kysytty heiltä, nyt heidän pitäisi kyetä tuomaan asioita esille ilman, että heiltä kysytään. (Partanen 2001.)

Yrityksissä tehdään jatkuvasti päätöksiä, joita on joskus helpompi ja joskus vaikeampi perustella. Varsinkin viimeisen muutaman vuoden kestänyt taloudellisesti vaikea tilanne on nostanut perustelujen tarvetta entisestään. Henkilöstön lomautuksia ja irtisanomisia on vaikea viedä läpi ilman, että ne pystytään perustelemaan yrityksen kannalta oleellisille sidosryhmille. Legitimaatio on oleellinen käsite mietittäessä sitä, miten eri sidosryhmät suhtautuvat päätöksiin. Legitimaation tutkimuksessa sanaa legitimaatio on määritelty muun muassa siten, että legitimaatio on yleinen näkemys tai oletus siitä, että organisaatio toimii kyseisen toimintaympäristön normien uskomuk-

sien ja määritelmien mukaisesti (Schumann, 1995). Neilsen & Rao (1987) taas kirjoittavat, että uudet johtajat käyttävät ilmaisia strategiasta rekonstruoidakseen menneisyyden tapahtumia, selittääkseen nykytilannetta ja pyrkiäkseen luomaan organisaatiolle yhteisen kuvan tulevaisuudesta. Jos yrityksen strategiana on esimerkiksi ollut pitää henkilöstöä tärkeimpänä voimavarana, on sen vaikea tuoda legitimiillä tavalla esille päätöstä irtisanoa henkilöstöä tai sulkea tehtaita.

Controllertutkimuksessa tuodaan esille, että modernin controllerin on oltava osa organisaation johtoryhmää ja että hänellä tulee olla todellista valtaa organisaatiossa. Legitimaatiotutkimuksessa legitimaation sanotaan olevan ainakin osittain johdettavissa oleva asia. Tavoitetta voidaan esimerkiksi pitää legitimiinä, mikäli työntekijät alkavat työskentelemään uuden tavoitteen saavuttamiseksi. Tämän tutkimuksen suurimpana motivaattorina on se, että sitä, millainen rooli controllerilla on tämän legitimaation hankkimisessa ja johtamisessa, ei ole juurikaan tutkittu. Legitimaatiosta ja controllerien roolikuvista on runsaasti tutkimusta omilla tahoillaan, mutta niistä ei ole pyritty tekemään yhdistelevää viitekehystä.

Tämä asia tuo controllerien roolikuviin mielestäni erittäin oleellisen uuden piirteen. Jotta controllerin voi sanoa olevan vaikutusvaltainen osa organisaatiota, on hänellä oltava oleellinen rooli, kun organisaation toimintaa pyritään oikeuttamaan eri sidosryhmille tai uusia päätöksiä pyritään ”myymään” eri keinoin työntekijöille.

## **1.2. Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset**

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millainen rooli controllerilla on organisaation legitimaatiossa. Tarkoituksena on havainnollistaa sitä, millä eri tavoin organisaatiossa legitimaatiota esiintyy ja miten controller siihen työllään vaikuttaa. Tarkemmalla tasolla tarkoituksena on selvittää, minkälainen rooli controllerilla on eri legitimaation ilmenemismuodoissa sekä legitimaation hankkimisessa, johtamisessa ja säilyttämisessä. Tarkoituksena ei ole osoittaa, kuinka suuri rooli controllerilla on organisaation legitimaation rakentamisessa, vaan tarkoituksena on pyrkiä selvittämään sitä, *minkälainen* rooli controllerilla legitimaatiossa on ja *minkä takia* rooli on sellainen kuin on.

Tavoitteen saavuttamiseksi olen ensin muodostanut controller- ja legitimaatiotutkimusta yhdistelevän teoreettisen viitekehyksen, jota sitten olen testannut case-tutkimuksen menetelmin Schneider Electric Finlandissa (tästä eteenpäin SE). Case-tutkimus suoritettiin haastattelemalla SE:n controllereita, muita taloushallinnon työntekijöitä sekä henkilöstöä tuotannossa ja myynnissä. Haastatteluilla on pyritty selvittämään, miten controllerit itse kokevat roolinsa legitimaatiossa sekä miten taloushallinnon muut työntekijät ja liiketoimintayksikön johto kokevat controllerin roolin legitimaatiossa. Tutkimuksessa tavoitteena on käydä läpi siis myös sitä, miten mahdollisesti erilainen controllerien ja muiden työntekijöiden käsitys on controllerien roolista organisaation legitimaatiossa.

Jotta aineisto ei paisuisi liian suureksi, olen rajannut controllertutkimuksen käsittelemään laajemmin vain pisimmälle meneviä määritelmiä controllerien laajentuvasta roolista. Peilaan organisaation legitimaatiota Partasen (2001) määrittelemään controllerin rooliin busineksen vetäjän luottomiehenä. Jotta tämä metafora toteutuu, on controllerilla oltava jo melko tärkeä rooli organisaatiossa. Partasen väitöskirjan ”Muuttuva johdon laskentatoimi ja organisatorinen oppiminen” (2001) olen valinnut tärkeään osaan, koska se mielestäni summaa parhaiten controllerin roolin kehityksen pavunlaskijasta kiinteäksi osaksi liiketoiminnan johtamista. En aio peilata legitimaatiota controllerin alemmalla tasolla oleviin rooleihin ensinnäkin siitä syystä, ettei aihe kasvaisi liian laajaksi, ja toiseksi siitä syystä, että pidän järkevimpänä tutkia aihetta lähtökohdasta, jossa controllerilla on todellista valtaa organisaatiossa.

Olen myös rajannut legitimaatio-käsitteen siten, että en ole tuonut mukaan esimerkiksi legitimaation johtamisen seurauksia. Keskityn siis controllerin rooliin legitimaation rakentamisessa ja johtamisessa controllerin toimiessa tutkimuksen pisimmälle viedyissä roolikuvauksissa.

### **1.3. Tutkimuksen rakenne**

Tämän luvun jälkeen esitellään lyhyesti teoriaa controllerin roolikuvasta. Luvussa on pyritty keskittymään tavoitteen asettamisen kannalta oleellisimpiin roolikuvauksiin. Kolmannessa luvussa käydään laajasti läpi legitimaatiotutkimusta. Kappaleessa esitellään eri legitimaation lajeja sekä niiden suhteita toisiinsa. Tämän lisäksi havainnollistetaan teorioita legitimaation rakentami-



sesta ja johtamisesta. Pyrkimyksenä on esitellä teoriaa legitimaatiosta tavalla, joka mahdollistaa tämän teorian peilaamisen controllerien roolikuvatutkimukseen. Tästä syystä teoriaosuuden lopuksi näitä kahta eri teoriaa pyritään yhdistelemään.

Neljännessä luvussa esitellään tässä tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät ja käydään läpi tämän tutkimuksen kannalta oleellimmat asia reliabiliteetin sekä validiteetin suhteen. Neljännessä kappaleessa esitellään myös case -yritys. Viides luku on tämän tutkimuksen empiriaosuus. Yritysesittelyn jälkeen varmistetaan empirian kautta, minkälainen rooli controllerilla organisaatiossa ylipäättensä on. Tämän jälkeen on tarkoitus käydä läpi teoriaosuudessa esille tulleiden teemojen kautta controllerin roolia legitimaation lajeissa sekä legitimaation rakentamisessa ja johtamisessa.

Kuudennessa luvussa esitellään keskeisimmät tutkimustulokset ja kerrotaan tutkimuksen johtopäätökset. Tämän jälkeen tutkimusta arvioidaan, ja lopuksi ehdotetaan jatkotutkimusaiheita.

#### **1.4. Keskeiset käsitteet**

Tässä tutkimuksessa termi controller eri etuliitteineen tarkoittaa johdon laskentatoimen ammatti-laista. Mikäli esimerkiksi henkilön työtehtäviin kuuluu ulkoisen laskennan tehtäviä, hänestä käytetään eri nimitystä, kuten esimerkiksi pääkirjanpitäjä. Termi sisäinen laskentatoimi poikkeaa termistä johdon laskentatoimi siten, että sisäisen laskentatoimen tehtäviä kuuluu myös muille kuin controllereille. Johdon laskentatoimea on esimerkiksi konsernin raporttien valmistelu ja analysointi, sisäistä laskentaa taas näiden raporttien syöttö järjestelmään.

## **2. Controllertoiminto**

Controller nimikkeenä kuvaa taloushallinnon ammattilaista, joka työssään raportoi liikkeenjohdolle. Monissa muissa maissa controller-nimike jo sinällään kuvaa usein talousjohtajaa, mutta Suomessa ei aina ole näin. Joka tapauksessa yrityksissä usein erotetaan ulkoinen ja sisäinen laskenta toisistaan ja controllerien vastuu painottuu sisäiseen laskentaan. Controllerin toimenkuva on kehittynyt kirjanpitäjistä eteenpäin. Syitä tähän kehitykseen on monia. Tietojärjestelmien kehittyminen on saanut johdon vaatimaan informatiivisempia raportteja. Jotta raporteista saataisiin informatiivisempia, on niiden laatijan kyettävä tulkitsemaan asioita enemmän. Controllerin rooli onkin organisaatioissa muuttunut yhä enemmän raporttien laatijasta kohti johdon neuvonantajaa (Granlund & Lukka, 1997; Granlund & Lukka, 1998).

Tutkimuksen (mm. Granlund & Lukka, 1998; Järvenpää, 2001; Partanen 2011) mukaan Controllerin tehtävien kirjo on melko laaja-alainen. Controllerien tehtäviksi on kuvattu mm. tiedon tuottaminen, analysointi ja toimintasuositusten antaminen. Toiset sanovat controllerien tehtävien olevan prosessien seuranta, budjetointi, kustannuslaskenta ja esimerkiksi ulkoisten toimintaedellytysten tarkkailu. Tärkeintä on kuitenkin se, että controllertoiminnon tehtävät riippuvat eniten yrityksen sisäisestä työnjaosta. Mikäli controllertoiminnon halutaan keskittyvän sisäiseen raportointiin, on controllertoiminnolle annettava vähemmän perinteisiä ulkoisen raportoinnin vastuita. (Granlund & Lukka, 1998.)

### **2.1. Muutos pavunlaskijasta osaksi liiketoimintaa**

Johdon laskentatoimen muuttumisesta entistä enemmän bisnes-orientoituneeksi on keskusteltu paljon jo 80-luvulta lähtien. 90-luvun lopulta lähtien on puhuttu paljon muutoksesta ”pavunlaskijasta business controlleriksi” (Esim. Burns & Vaivio, 2001; Granlund & Lukka, 1997, 1998; Kaplan, 1995). Käytännössä tämä tarkoittaa usein esimerkiksi laskentajärjestelmien muokkaamisen vastaamaan tämän päivän liiketaloudellisia haasteita. Taustalla piilee ajatus siitä, että johdon laskentatoimen uskotaan kykenevän tarjoavan relevantimpaa informaatiota johdon päätöksenteon tueksi (Burns & Vaivio, 2001). Johdon laskentatoimen muutos on myös usein linkitetty itse liiketoiminnan muuttumiseen. Kirjoittajien mukaan johdon laskentatoimen ammattilaiset ovat nyky-

ään aktiivisesti mukana mm. strategian suunnittelussa, tietojärjestelmien implementoinnissa sekä muutosjohtamisessa. Aikaisemmin nämä alueet eivät kuuluneet laskentatoimen rooliin.

Johdon laskentatoimen muutos ei suoranaisesti kuitenkaan tarkoita sitä, että perinteinen laskentatoimi hylätään. Enemminkin kyse on siitä, että vanhojen raportointitapojen rinnalle luodaan uusia ja täten tuotetaan lisäinformaatiota (Burns & Yazidifar, 2001). Toisaalta tämä perinteinen laskentatoimi on usein siirretty keskitetylle funktiolle tai ulkoistettu ja jäljelle jäävä, strategisempi laskentatoimi on usein hajautettu koko organisaatioon (Granlund & Lukka, 1998). Tällä tapaa johdon laskentatoimen rooli on muuttunut lähemmäksi liiketoimintaa. Johdon laskentatoimen ammattilaiset ovatkin nykyään paljon mukana strategiatyössä, tietojärjestelmien suunnittelussa ja implementoinnissa, ja heillä on usein tärkeä rooli muutosjohtamisessa. Tämän lisäksi on todettava, että on myös esitetty mielipiteitä, että vanha kuva numeroihin keskittyvistä kirjanpitäjistä on vielä elossa oleva (Friedman & Lyne; 1997). Friedman ja Lyne toteavat, että pavunlaskija-nimi alkaa olla jo hyvin lähellä synonyymiä verrattuna kirjanpitäjään. Heidän mukaansa kuva pavunlaskijasta ei ole katoamassa vaan se on muuttumassa monipuolisemmaksi. Vaivio ja Kokko (2006) taas toteavat tutkimuksessaan, että pavunlaskija metafora ei kuvaa nykyisenmallista controllerin työtä.

Friedman ja Lyne (1997) ilmaisevat tutkimuksessaan myös huolensa siitä, että pavunlaskija metafora sinällään laskee laskentatoimen arvostusta ammattina. Heidän mukaansa kunkin ammattiryhmän asema määräytyy sellaisten asioiden mukana kuin median antama kuva sekä muiden ammattiryhmien kuva. Mikäli toinen ammattiryhmä ”kilpailee” arvostuksesta laskentatoimen kanssa, on tällä ammattiryhmällä Friedmanin ja Lynen mukaan huonompi kuva laskentatoimesta. Friedman ja Lyne korostivat erityisesti sitä, että laskentaihmisillä on usein liian kapeakatseinen ja rajoittunut maailmankuva. Tämän takia laskentaihmiset eivät olisi kykeneviä näkemään kokonaisuuksia tai yhteyksiä asioiden välillä. Suurimpana syynä ongelmien taustalle tutkijat näkivät puutteelliset tiedot liiketoiminnasta ja ratkaisuksi ongelmaan annettiin liiketaloudellisen ajattelutavan istuttaminen laskentahenkilöstöön. Friedman ja Lyne ilmaisevat tutkimuksessaan, että pavunlaskija-metafora on todellinen ja että laskentaihmiset todella ovat pavunlaskijoita.

Vaiviolla ja Kokolla (2006) on tästä erilainen mielipide osin lähtökohtaeroista johtuen. Heidän tutkimuksensa mukaan ainakaan Suomesta ei controllerilta löydy pavunlaskijan roolia. Heidän haastattelemansa controllerit korostivat sosiaalisten suhteiden merkitystä ja sitä, että tehdäkseen työtänsä heidän on oltava perillä yrityksen liiketoimintaan liittyvistä uhista ja mahdollisuuksista. Numeroihin keskittyminen ja tarkkuus ovat toki tunnistettavissa olevia piirteitä controllerin työssä, mutta Friedmanin ja Lynen kuvaamaa kapeakatseista epäsosiaalista controlleria eivät Vaivio ja Kokko onnistuneet löytämään. Yhtenä syynä Friedmanin ja Lynen sekä Vaivion ja Kokon tutkimusten eroihin saattaa olla se, että Friedman ja Lyne kirjoittavat mielestäni enemmän ulkoisen laskennan ammattilaisten ammattikuvasta kun taas Vaivio ja Kokko keskittyvät enemmän johdon laskentatoimeen.

Vaivion ja Kokon tutkimuksessa tulee vahvasti esille vaatimus perinteisen laskentatoimen ulkopuolella olevista taidoista. Esimerkiksi lukujen tulkintaa varten controllerin on kyettävä hankkimaan sosiaalisilla taidoilla tietoa eri puolilta organisaatiota. Tämä tarkoittaa, että controllerin on kyettävä tulemaan toimeen hyvinkin erialisten ihmisten kanssa. Controllerin on myös kyettävä yhdistämään hankkimansa kvantitatiivinen tieto organisaation pinnan alla kytevään hiljaiseen tietoon. Ymmärtääkseen organisaation eri puolilla olevaa hiljaista tietoa on controllerin kyettävä luomaan verkostoja eri puolilla organisaatiota. Näiden verkostojen kautta controllerilla on myös huomattavan suuria mahdollisuuksia kehittää osaamistaan uusiin suuntiin.

## **2.2. Tutkimus controllerien rooleista**

Granlund ja Lukka (1998) kuvaavat artikkelissaan controllerin roolikuvan muutosta historioitsijasta kohti johtoryhmän jäsentä. Tutkimus keskittyy Suomalaiseen toimintaympäristöön. Artikkelissaan he loivat kaavion, jossa alimmalla tasolla on historioitsijan rooli, toisella tasolla vahtikoiran rooli, kolmannella tasolla neuvonantajan rooli ja ylimmällä tasolla johtoryhmän jäsenen ja muutosagentin rooli. Ideana kuvaajassa on myös se, että alempi rooli sisältyy aina ylempään rooliin. Controllerin roolikuva on siis hiljalleen kehittynyt historiallisen numeerisen datan esittäjästä aktiiviseksi liiketoiminnan tueksi. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että historioitsijan rooli olisi poistunut ylemmillä tasoilla, vaan sen rooli on vain muuttunut ja myös pienentynyt. Granlundin ja Lukan haastattelevat controllerit korostavat sitä, että heidän tulee olla ajantasaisesti tietoisia

siitä mitä yrityksessä tapahtuu ja heillä tulisi olla visio mahdollisista tulevaisuuden kuvista. Samalla he kuitenkin korostavat, että perinteinen historioitsijan rooli on ja pysyy todellisena osana controllerin arkea.

Granlundin ja Lukan tutkimuksen perusteella voi sanoa, että controllerien rooli on muuttunut lähemmäksi liiketoiminnan ydintä. Tutkimus tuo kuitenkin esiin, että controllertoiminnolla on edelleen myös puvunlaskijan rooli. Controllerilla on siis työssään duaalinen luonne; se on samanaikaisesti puhtaan numeerisen datan tuottaja sekä kvalitatiivisten viestien tulkitseja ja johtoryhmän osa.

Granlund ja Lukka kirjoittavat myös, että laskentakäytänteet ovat maailmanlaajuisesti yhdenmuikaistumassa. Tätä he pitävät yhtenä selittävänä tekijänä muutoksen takana. Maailman-laajuiset trendit ovat muokanneet laskentatoimea voimakkaasti siihen suuntaan missä tällä hetkellä ollaan. Samalla eri yritysten controllertoiminnon työ on samankaltaistunut. Tämä samankaltaistuminen ulottuu organisaatiossa syvemmälle kuin vain yksittäisen controllerin työtehtäviin. Tästä esimerkkinä Granlund ja Lukka tuovat esille esimerkiksi sen, että pikku hiljaa yritykset ovat alkaneet järjestelmään taloushallintoaan uudelleen siten, että johdon laskentatoimea on alettu hajauttaa ympäri organisaatiota ja peruslaskenta taas on usein ulkoistettu organisaation ulkopuolelle.

Granlund ja Lukka esittävät controllertoimintojen samankaltaistumiselle monia syitä. Ensimmäiseksi muutoksen taustalla ovat olleet taloudelliset paineet. Esimerkiksi globaali kiristynyt taloudellinen kilpailu johtaa helposti siihen, että yrityksissä otetaan käyttöön hyviksi havaittuja menetelmiä sen sijaan, että luotaisiin jotain uutta ja poikkeavaa. Toiseksi syyksi Granlund ja Lukka esittävät pakottavia paineita. Tällaisia ovat esimerkiksi ylikansallinen lainsäädäntö (EU), rajojen ylittävät kauppasopimukset (esim. GATT) sekä mm. yhtenäiset laskentastandardit (IFRS). Kolmantena syynä he esittävät normatiivisia paineita. Yliopistojen koulutusohjelmat yhdenmukaistuvat, mikä luonnollisesti tarkoittaa samankaltaisella tavalla ajattelevia controllereita. Tämän kun yhdistää controllerien lisääntyvään verkostoitumiseen, niin normatiivisten paineiden vaikutusta ei voi vähätellä. Viimeisenä samankaltaistumista ajavana tekijänä Granlund ja Lukka tuovat esiin

toisiaan jäljittelevät prosessit, mitä lisäävät johtavien yritysten jäljittely sekä vahvasti kansainvälistynyt konsulttiala.

Järvenpää on laatinut tutkimuksessaan (2001) sipulimallin controllerin roolimutoksesta. Tämä kuvio kuvaa sitä, miten yleiset kehitystrendit vaikuttavat controllerfunktion rooliin ylipäänsä yrityksessä. Yrityksen taloudelliset edellytykset sekä yritystä ympäröivä maailma, organisaation rakenne sekä organisaatiokulttuuri osaltaan määrittävät sen, miten controllerfunktio rakennetaan ja nähdään yrityksessä. Controllerfunktion rooli taas määrittää sen, minkälaisia kompetensseja controllereilta vaaditaan. Tämä taas määrittää sen, minkälaiset persoonallisuustyypit sopivat kyseisen yrityksen controllereille. Järvenpään luoma malli ottaa siis huomioon sen, että kullekin yritykselle sopii omanlaisensa controllerfunktio, mistä syystä ei ole olemassa controllerin arkkityyppejä, joka voisi sellaisenaan onnistuneesti toimia controllerina kaikissa yrityksissä. Controllerin roolin ytimen määrittää controllerin oma persoonallisuus.

### **2.3. Metaforat controllerien rooleista**

Partanen (2001) kehitti väitöskirjassaan mallin controllerien rooleista organisaatioissa joka pohjautuu mm. Mintzbergin (1973, 1994), Järvenpään (1998, 2001) sekä Granlundin & Lukan (1997, 1998) tutkimukseen Controllerien roolikuvan kehityksestä. Mintzberg (1973) on esittänyt roolimallin, jossa kymmenen johtajan roolia on jaoteltu kolmeen ryhmään. Partanen (2001) mukaan hänen tutkimuksessaan esiintyvät rooliryhmät löytyvät myös Mintzbergin (1973) mallista pois lukien tulevaisuusorientoituneet roolit. Pääryhmät on tosin jaoteltu eri tavalla. Partanen (2001) malli tuo uutena perspektiivinä verrattuna Mintzbergin (1973) malliin myös negatiivisia johtajuuden rooleja.

Pihlanto (2000) puolestaan muodosti yhdeksän controller-tyyppiä. Hän tutki aihetta filosofisen ennegram-teorian lähtökohdista. Tämä teoria sisältää yhdeksän persoonallisuuden perustyyppiä, joista Pihlanto muodosti nämä controller-tyypinsä. Tutkimuksen mukaan controllerit ovat erilaisia persoonallisuustyyppiensä takia.

Partasen malli seuraa pääpiirteissään Granlundin ja Lukan (1997, 1998) kehittelemää controllerien kehittymispolkua: historioitsija, valvoja, neuvonantaja ja konsultti sekä muutosagentti johtoryhmän jäsenenä. Partasen malli on kuitenkin astetta yksilöläheisempi, ja se korostaa sosiaalista vuorovaikutusta. Partasen malli tuo lisävaloa Granlundin ja Lukan malliin myös siten, että siinä otetaan huomioon myös organisaation alakulttuuriin vaikuttaminen ja kulttuurisen tietoisuuden välittäminen sekä controllerin strateginen rooli.

Kehittämässään viitekehyksessä Partanen esittelee 11 controllerin roolia, jotka hän on jaotellut ne kolmeen eri ryhmään. Ryhmät ovat informaatio- ja valvontaroolit, vuorovaikutus- ja johtamisroolit sekä tulevaisuusorientoituneet roolit. Partasen viitekehyksessä on otettu sama lähtöoletus kuin Granlundin ja Lukan (1998) sekä Järvenpään (2001) tutkimuksessa sillä tavalla, että roolikuva syvenee ja muuttuu strategisempaan suuntaan mitä enemmän siirrytään informaatio ja valvontarooleista kohti tulevaisuusorientoituneita rooleja.

Tässä tutkimuksessa aion keskittyä vuorovaikutus- ja johtamisrooleihin. Partanen (2001) ilmaisi tutkimuksessaan, että tähän kategoriaan sisältyvät roolit ovat yrityksen kannalta strategisesti tärkeimpiä. Koska tarkoitukseni on tutkia controllerin roolia organisaation legitimaation suunnittelussa ja johtamisessa on tähän tutkimukseen valikoitunut Partasen viitekehyksestä vain metafora controllerista busineksen vetäjän luottomiehenä. Partasen mukaan vasta tässä roolissa controllerilla on todellista valtaa organisaatiossa ja hän on muun muassa yrityksen johtoryhmän jäsen. Käyn läpi lyhyesti myös tulevaisuusorientoituneita rooleja.

### **2.3.1. Controller busineksen vetäjän luottomiehenä**

Tämä metafora liittyy Partasen mukaan modernin controllerin roolikuvan ytimeen. Metafora kuvaa controllerin roolia tulosityksikköjohtajan tukijana ja uusien ajatusten esittäjänä. Hänen olisi tarkoitus myös kyseenalaistaa ja sparrata johtajaa (Granlund & Lukka, 1997, 1998; Järvenpää, 1998). Tässä roolissa toimivan controllerin tulisi myös kuulua yrityksen johtoryhmään, jotta hänen asemansa olisi tarpeeksi uskottava. Tässä asemassa hän pääsee tuomaan esille taloushallinnollisesta informaatiosta analysoitua tietoa yleisölle, jolla on mahdollisuus vaikuttaa asioihin henkilökohtaisesti nopeallakin aikavälillä (Partanen, 2001). Erilaisissa tilanteissa controllerilla

on mahdollisuus tuoda asioita eri tavalla esille. Tietyn raportin pystyy esittelemään monella eri tavalla ja eri järjestelmistä on saatavilla runsaasti erilaisia raportteja eri tilanteita varten. Controllerilla on Partasen mukaan siis tehtävänä suunnata organisaation huomiota tärkeiksi katsomiin suuntiinsa. Näin tapahtuessa controllerin valta lisääntyy ja Partasen mukaan on uskottavaa, että kun controllerille annetaan todellinen mahdollisuus olla täysivaltainen johtoryhmän jäsen, hän kykenee lukumateriaalin asiantuntijana tuomaan asioita esille tavalla, jota on vaikea kyseenalaistaa. Busco ym. (2006) kirjoittavat artikkelissaan, että laskentatoimella on usein luottamusta herättävä vaikutus työntekijöihin. Numeroita pidetään usein kaikista luotettavimpana tiedonlähteenä. Organisatorisen muutoksen kannalta controllerin rooli yrityksen johtoryhmässä saattaa siis olla hyvinkin tärkeä ensinnäkin muutostarpeen esilletuomisessa ja toiseksi muutostarpeen viestimisessä organisaation laajuisesti.

Mikäli controller nostetaan organisaatiossa tällaiseen asemaan, on hänellä huomattavan suuri mahdollisuus tuoda tehokkaasti esille muutostarvetta työnsä kautta. Controllerin tarkoituksena on tuoda muutostarvetta esille olemalla jatkuvasti tietoinen yrityksen taloudellisesta tilanteesta ja erityisesti syistä tilanteen taustalla (Partanen, 2001). Controllerin olisi siis kyettävä olemaan jatkuvasti tilanteen tasalla taloudellisesta perspektiivistä ja tätä kautta saada jatkuvasti tietoa yrityksen liiketoimintaan liittyvistä mahdollisuuksista ja uhkakuvista. Erilaisten mahdollisuuksien ja uhkakuvien havaitseminen yrityksen sisältä sekä sen ympäristöstä asettaa luonnollisesti controllerille runsaasti lisävaatimuksia. Kyetäkseen kyseenalaistamaan organisaation toimintalogiikan ja ansaintatavan tai vain osan siitä controllerin on tunnettava yrityksen liiketoimintaprosessit sekä kyettävä ajattelemaan strategisesti. Tämän lisäksi hänen tuntemuksensa taloushallinnosta on oltava laaja-alaista. Kun puhutaan asioiden kyseenalaistamisesta sekä tulosityksikköjohtajan sparraamisesta, on Partasen (2001) mukaan myös selvää, että controllerin on oltava oma-aloitteinen sekä rohkea. Partasen mukaan busineksen vetäjän luottomies -metaforan mukainen controller osallistuu vahvasti myös organisaation toiminnan legitimointiin.

On kuitenkin vielä lisättävä, että tämänkaltaisessa roolissa toimiminen vaatii controllerilta huomattavasti enemmän taloushallinnon ulkopuolelle menevää liiketaloudellista osaamista. Controllerin tulisi ymmärtää liiketoiminnan ydinprosessit sekä toimialan ansaintalogiikka. Talousosaimisen pitäisi olla vankkaa, ja controllerin tulisi kyetä strategiseen ajatteluun. Hänen pitäisi kyetä



kyseenalaistamaan nykytilanne, olla oma-aloitteinen sekä kommunikoida tehokkaasti. Vain taloushallinnon perusvaatimuksista runsaasti osaamistaan edistänyt controller voi toimia businessin vetäjän luottomiehen mukaisessa roolissa. Moderni kuva taloushallinnosta asettaakin osaamisvaatimukset taloushallinnon ammattilaiselle aivan erilaiselle tasolle kuin millä ne ovat aiemmin olleet. Partanen (2001) huomauttaa kuitenkin, että ei ole tarkoituksenmukaista olettaa, että tämä osaaminen on yhden henkilön käsissä. Hän tuo esille sellaisen asian, että controllerikuvan laajeneminen näin pitkälle on usein myös resurssikysymys. Se, miten hyvin organisaatiossa käytetään taloushallinnon kokonaisosaaminen ja miten kokonaisosaamista kehitetään, saattaa määrittää sen, toteutuuko businessin vetäjän luottomies -metafora todellisuudessa.

Partanen (2001) mukaan controllerien osaamisen kehittämisessä tulisi oppia hyödyntämään talousorganisaation kokonaisosaamista. Voi olla yhdelle controllerille mahdotontakin kyetä onnistumaan kaikissa edellisessä kappaleissa kuvaamissani vaatimuksissa. Tästä syystä jokaisella controllerilla ei tarvitse olla täydellisen laaja-alaista osaamista kaikilla osa-alueilla. Kuten muillakin organisaation alueilla, myös controllerit voivat erikoistua ja tällä tavalla luoda tilanteen, jossa businessin vetäjän luottomies -metaforan vaatimat asiat tulevat täytetyksi. Suurimpana kynnyksenä tälle metaforalle on usean yrityksen resurssipula. Suuri osa suomalaisista yrityksistä kuuluu PK-sektorille. Tämänkokoisen yrityksen ei luultavasti ole järkevääkään palkata niin monta controlleria, että kaikki vaatimukset täyttyvät. (Partanen, 2001.)

Businessin vetäjän luottomies -metaforan toteutuminen ei ole kiinni pelkästään taloushallinnon työntekijöistä. Controllerin kyky ajatella laaja-alaisesti liiketoiminnasta valuu hukkaan, jos hänen osaamistaan ei osata käyttää organisaatiossa hyväksi. Se, että controllerilla on valmiuksia ja haluja toimia enemmän liiketoiminnan tukena ja kehittäjänä, ei luonnollisestikaan riitä. Organisaation muiden osa-alueiden on otettava controllertoiminto omakseen. Mikäli controllerien roolia ei organisaatiossa nähdä laaja-alaisena, ei sellaiseksi voi myöskään kehittyä. Partanen (2001) tuo esille myös sellaisen tärkeän seikan, että controllerin persoona vaikuttaa myös oleellisesti siihen, miten controller koetaan yrityksen sisällä (Pihlanto, 1995). Mikäli controller ei väitöksistään huolimatta ole päässyt ulos perinteisestä taloushallinnosta, ei hän voi todella toimia businessin vetäjän luottomiehenä.

Mikäli organisaatiossa otetaan controller toiminto tällaisessa laajemmassa määritelmässä tosisaan, voi controllertoiminnolla olla suurikin vaikutus organisaation strategisessa kehittämisessä. Partasen mukaan controller ei tässä roolissa pelkästään toimi ongelmien ja mahdollisuuksien kuvaajana vaan tällä on myös todellinen rooli asioiden kehityksessä. Erilaisten modernimpien laskentatekniikoiden (toimintolaskenta, BSC) avulla on mahdollista myös motivoida ihmisiä tavoitteen saavuttamiseksi. Partasen mukaan perinteinen taloushallinnon raportointi ei tässä onnistu. Yhtenä syynä tähän voidaan pitää sitä, että raportilla ei ole selkeää näkyvää linkkiä mitattavaan kohteeseen. Perinteisillä taloushallinnon raporteilla ei useinkaan ole hirvittävän paljon tekemistä yrityksen todellisen liiketoiminnan kanssa. Kun raportoidaan budjettieroista, ei useinkaan oteta kantaa siihen, mistä erot johtuvat tai siihen, oliko budjetti alun alkaenkaan realistinen. Busineksen vetäjän luottomiehen roolissa toimimisen edellytyksenä on kyky selittää näitä syitä raporttien takana. Kun controller tässä onnistuu, on hän päivittäisellä työllään oikeasti kehittämässä liiketoimintaa eikä vain raportoimassa sitä, mitä on tapahtunut.

Jotta controller voisi toimia busineksen vetäjän luottomiehenä, on hänellä oltava legitiimi asema organisaatiossa. Mikäli organisaatioon ovat juurtuneet vanhanaikaiset käsitykset taloushallinnon roolista pavunlaskijoina, ei controllerin pyrkimyksiä esittää uhkakuvia ja mahdollisuuksia luultavasti oteta vakavasti. Partasen mukaan juuri tästä syystä on olennaisen tärkeää nostaa controllerin organisatorista asemaa, jotta controllerfunktiosta saadaan kaikki tarpeellinen irti. Yritysten johtoryhmissä, aivan kuten muissakin organisaation osissa on pinttynyt tapa tehdä asioita. Päätöksentekoprosessit ja kokouskäytänteet ovat itsestään selvinä pidettäviä asioita. Mikäli controller ei mahdu näihin rutiineihin sisälle, ei controllerin potentiaalia kyetä käyttämään hyväksi. Kun controlleria ruvetaan pitämään kiinteänä osana organisaation kehittämistä, voidaan controller-toiminnon roolia päätöksenteossa pitää itsestään selvänä asiana. Tällöin controllerin ei enää tarvitse taistella oikeutuksensa puolesta vaan hän voi keskittyä oleellisiin asioihin.

Moderni kuva controllerin työstä tuo esille erittäin selkeästi vaatimukset aivan uudentyyppisistä taidoista taloushallinnon ammattilaiselle. Ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot korostuvat päivittäisessä työssä. Kyky analysoida uusia ongelmia, näiden ongelmien ratkaiseminen sekä kyky hallita kokonaisuuksia nousevat vähintäänkin perinteisen talousosaamisen rinnalle. Partasen mukaan se

ei riitä, että tietää, mistä talouden luvut tulevat; nykyään on kyettävä myös levittämään tämä tieto organisaatioon.

### **2.3.2. Tulevaisuusorientoituneet roolit**

Busineksen vetäjän luottomies -metaforassa controllerin tehtävät laajenevat perinteisestä talouden raportoinnista strategisempaan suuntaan. Controllerilla tulee olla kyky tunnistaa ongelmia sekä kyky viedä eteenpäin tarpeelliseksi katsomiaan muutoksia. Tästä syystä modernia controllerkuvaa miettiessä ei voi sivuuttaa controllerin työn luonnetta tulevaisuusorientoituneena. Perinteinen taloushallinnon työ on historian kuvaamista. Partanen (2001) kuvaa uutta controllerkuvaa roolina ralliauton kartanlukijana. Ennen taloushallinnossa katseltiin peruutuspeleistä mitä takana tapahtuu, nykyään controller antaa ohjeita siitä, mitä seuraavassa mutkassa tapahtuu. Tämä rooli tuo mielestäni tärkeän lisän busineksen vetäjän luottomies -metaforaan. Se, että on tarkoitus tuoda ongelmia esille ja ratkaista niitä, vaatii ehdottomasti kyvyn hahmottaa mahdollisia tulevaisuuden kuvia.

Kyetäkseen tuomaan täyden potentiaalinsa esille controllerilla on oltava jatkuvasti ymmärrys siitä, miten yrityksen tulos muodostuu. Tämä on erittäin tärkeä osa controllerin työtä, mikäli hän haluaa uskottavasti olla mukana ongelmien kartoittamisessa sekä mahdollisten ratkaisujen suunnittelussa ja eteenpäin viemisessä. Tulevaisuuden huomioon ottaminen controllerin roolikuvaan tuo controllerin työhön myös huomattavasti lisää organisaation ulkopuolisia paineita. Kyetäkseen kartoittamaan liiketoimintaan liittyviä taloudellisia uhkia on controllerin oltava selvillä organisaatiota ympäröivästä maailmasta. Kansainvälisten taloudellisten kehitystrendien ja yritystä koskevien markkinoiden kehittymisen seuranta muodostavat tärkeän osan controllerin työtä kuvaavaa kokonaisuutta (Partanen, 2001).

Partanen (2001) tuo esille myös sen tosiasian, että taloushallinnon perinteistä roolia ei kannata kuitenkaan kokonaan hylätä. Kun organisaatiossa tarvitaan tietoa eri asioista, talouden perinteiset raportit ovat edelleen hyödyllinen tiedonlähde. Controllerin tehtävänä strategisissa kehityshankkeissa on usein tarjota informaatiota, joka tuo toiminnan realiteetit esille. Toiminnan taloudelliset realiteetit tulevat usein esille hyvinkin perinteisillä raporteilla, ja jotta organisaatiossa ymmärrettiisiin nämä realiteetit, raportteja on joskus tuotava kärjistetyistikin esille. Menneisyyden kuvaa taloushallinnon roolista ei siis välttämättä kannata kokonaan murtaa. Taloushallintoa pidetään

perinteisesti luotettavana ja puolueettomana tietolähteenä jonka murtaminen saattaisi heikentää organisaation kykyä tehdä taloudellisiin realiteetteihin perustuvia päätöksiä. Perinteinen taloushallinnon rooli voi siis olla edelleen hyödyllinen tulevaisuuden strategioita arvioitaessa. (Partanen, 2001).

Kun controllerin rooliin lisää tulevaisuuteen vievän ulottuvuuden, on entistä enemmän huomioitava controllerin roolikuvan monipuolisuus. Partasen (2001) mukaan eräs controllerin ammattitaitoa määrittävä tekijä on kyky luovia erilaisten vaatimusten keskellä. Toisaalta organisaatio tarvitsee perinteistä laskentatoimen informaatiota ja toisaalta taas tarvitaan taloushallinnolta tukea projekteissa, joiden osaamisvaatimukset menevät huomattavasti taloushallinnon ulkopuolelle. Controllerin on siis kyettävä asemoimaan itsensä kuhunkin tilanteeseen sopivalla tavalla. Controllerikuvan kehittymisen kannalta on kuitenkin tärkeää pitää mielessä, että on konteksti millainen tahansa, controllerin on kyettävä esittämään ajatuksia, jotka eivät tulisi esiin ilman controlleria. Jotta controllerin rooli liiketoiminnan vetäjän luottomiehenä voitaisiin todella ottaa vakavissaan, on controllerin työllään osoitettava, että hänestä todella on hyötyä kauaskantois-sakin projekteissa.

### 3. Legitimaatio

Aikaiset johtamisen teoriat näkivät organisaation rationaalisenä systeeminä, joka on suunniteltu siten, että johtamisen avulla saadaan aikaiseksi tuotteita. Organisaatioita pidettiin tuohon aikaan tiukasti rajoitettuina yksikköinä, joihin organisaation ulkopuoliset asiat eivät juurikaan vaikuta (Scott, 1987). Scottin (1987) mukaan tämä näkökulma on 1960-luvun jälkeen muuttunut voimakkaasti. Organisaatioiden rajapintoja ei enää pidetä yhtä selkeinä vaan pikemminkin ongelmallisina. Institutionaaliset teoriat ovat korostaneet, että organisatorinen muutospainne ei yleensä johdu teknologisista tai materiaalisista tarpeista, vaan pikemminkin kulttuurisista normeista, symboleista, uskomuksista sekä rituaaleista (Powell & DiMaggio, 1991). Schumannin (1995) mukaan organisatorinen legitimaatio on tämän muutoksen ytimessä. Hänen mukaansa se selittää oleellisella tavalla ne normatiiviset ja kognitiiviset voimat, jotka rajoittavat ja muokkaavat organisaatioita.

Legitimaatiota on määritelty vuosien varrella useilla eri tavoilla. Neilsen ja Rao (1987) kirjoittavat esimerkiksi, että uudet johtajat käyttävät ilmaisia strategiasta rekonstruoidakseen menneisyyden tapahtumia, selittääkseen nykytilannetta ja pyrkiäkseen luomaan organisaatiolle yhteisen kuvan tulevaisuudesta. Näin tehdessään he luovat tarinoita ja merkityksiä organisaation jäsenille sekä legitimaatiota omalle toiminnalleen. Schumannin (1995) mukaan aikaisempi tutkimus legitimaatiosta lähti liikkeelle siitä, että legitimaatio on prosessi, jossa organisaatio oikeuttaa olemassaolonsa oleellisille sidosryhmille.

Uudempi tutkimus on tuonut tähän lähtökohtaan uusia vivahteita. Schumann (1995) kirjoittaa, että legitimaatio on yleinen näkemys tai oletus siitä, että organisaatio toimii kyseisen toimintaympäristön normien uskomuksien ja määritelmien mukaisesti. Legitimaatio merkitsee myös sitä, että organisaation sosiaaliset arvot ovat yhdenmukaisia yhteiskunnassa yleisesti hyväksytyjen normien kanssa. Scott (1991) tuo tutkimuksessaan legitimaatiokeskusteluun vielä mukaan kulttuurin merkityksen. Organisatorinen legitimaatio syntyy myös organisaation ja sitä ympäröivän kulttuurin yhdenmukaisuudesta. Toisin kuin aivan ensimmäiset legitimaatiotutkimukset, tässä mainitut paperit ottavat arvioivan lähtökohdan sijaan kognitiivisen lähtökohdan. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaatiot eivät välttämättä ole legitimejä, kun ne ovat halutunlaisia, vaan ne ovat legitimejä silloin, kun ne ovat ymmärrettäviä (DiMaggio & Poweel, 1991). Esimerkiksi

päätöksistä muodostuu legitimoivia vasta, kun ne on artikuloitu ja esitetty tarpeeksi selkeästi (Brunsson, 1990). Kun organisaatio tekee näin, yleisö uskoo, että aina kun sillä on jotain julkaisutavaa, se myös tekee niin. Tämä toisin sanoen luo luottamusta ulkoiseen ympäristöön.

Nämä legitimaation määritelmät sisältävät oletuksen, että organisaatio on sitä legitimiimpi, mitä samanmuotoisempi se on sitä ympäröivän kulttuurin sekä kilpailijoiden kanssa. Deephousen (1996) tutkimus vahvistaa tätä käsitystä. Hänen tutkimuksensa mukaan organisatorinen samanmuotoisuus lisää organisaation legitimaatiota. Esimerkkinä hän kirjoittaa, että organisaatioita, joiden strategia on samanmuotoinen kilpailijoiden kanssa, pidetään yleisesti ottaen legitimiimpänä kuin organisaatioita, jotka käyttäytyvät yleisen käsityksen vastaisesti.

Legitimaatio on yleistys todellisuudesta. Tämän takia jokin yleisen käsityksen vastainen teko ei poista legitimaatiota organisaatioita; tällaista tekoa pidetään yksittäisenä tapauksena. Legitimaatio on sillä tavalla objektiivista, että sitä ei varsinaisesti omista kukaan. Legitimaatiota voi myös pitää subjektiivisena käsitteenä, sillä se kuvastaa legitimoidun kokonaisuuden sekä jonkin pienemmän sosiaalisen ryhmän yhdenmukaisuutta. Legitimaatio ei tarkoita sitä, että kaikki sen osapuolet ovat siitä samaa mieltä. Esimerkiksi jonkin ryhmän kokonaisuudessa voi pitää yksikköä legitimiinä vaikka sen yksittäinen jäsen ajattelisi toisin. (Schumann, 1995)

Schumannin (1995) mukaan legitimaatio ei välttämättä edistä organisaation toiminnan jatkuvuutta ja luotettavuutta samanaikaisesti. Legitiimin organisaation jäsenet toteuttavat luultavimmin asioita, joita organisaatiossa pidetään hyväksyttävänä ja suositeltuina. Tämä toisaalta saattaa merkitä sitä, että organisaatiosta tulee itseään toistava ja sokea muutostarpeelle. Samalla on otettava huomioon se, että legitimaatio ei vaikuta pelkästään siihen, miten organisaation jäsenet toimivat organisaatiossa, vaan myös siihen, miten he sen ymmärtävät. Kun organisaation toiminta on sen jäsenien suhteen legitiimiä, jäsenet luottavat organisaatioissa tehtyihin päätöksiin. Legitimaatio selittää sen jäsenille, mitä organisaatio tekee ja miksi (Jepperson; 1991). Jos organisaatiota ei pidetä tarpeeksi legitiiminä, on se haavoittuvainen vastakkaisille väitteille (Meyer & Rowan, 1991). Nämä vastaväitteet siis saattavat samaan aikaan edistää organisaation jatkuvuutta ja eteenpäin menemistä mutta myös vähentää sen luotettavuutta. Toisaalta mm. Schumann (1995) sekä Reay ja Hinings (2009) ovat kirjoittaneet siitä, että legitimaatio on sirpaleisempaa kuin mitä

aiemmissä tutkimuksissa käy ilmi. He toteavat myös legitimaation luonteen olevan usein väliaikaista. Tämä tarkoittaa sitä, että kerran rakennettua legitimoitua prosessia ei voi pitää ikuisesti legitimiinä.

Brunssonin mukaan organisaatio voi olla legitiimi vaikka se päättäisi toimia jollain tavalla ja toimisi toisella (1990). Hän myöntää, että tällaisessa tilanteessa on luonnollisesti ristiriita, mutta lisää myös, että tämä ristiriita on ongelman sijaan ratkaisu ongelmaan. Tämän ristiriidan avulla hänen mukaansa voi hankkia ja säilyttää ulkoista legitimaatiota sekä tukea hankittua legitimaatiota ulkoisia paineita vastaan. Brunssonin (1990) mukaan useissa organisaatioissa tarkoituksellisesti jotkin yksiköt keskittyvät päätöksentekoon ja jotkut toimintaan. Näillä hyvin erilaisilla yksiköillä on erilaiset uskomukset ja normit ja tästä syystä legitimaatio syntyy eri tavoin.

Mikäli organisaation ominaisuudet ovat sen jäsenille sopivia, he luottavat organisaatioon sen kummemmin sitä kyseenalaistamatta. Tähän liittyy Schumannin (1995) esittämä esimerkki siitä, että luotettavuus ja pysyvyys tulisi pitää erillään toisistaan. On nimittäin täysin mahdollista, että joku organisaation jäsen pyrkii ymmärtämään organisaatiota paremmin vain, jotta voisi sen hajottaa.

### **3.1. Tutkimus strategisesta legitimaatiosta**

Strateginen lähestymistapa legitimaation johtamiseen on instrumentaalinen ja aktiivinen (Oliver, 1991; Schumann, 1995). Tutkimus lähtee liikkeelle siitä, että legitimaatio on operationaalinen voimavara, joka on saatu kulttuurillisesta toimintaympäristöstä ja jota käytetään aktiivisesti tavoitteiden saavuttamiseksi (Sonpar et al. 2009; Schumann, 1995; Ashforth & Gibbs, 1990). Strategista legitimaatiota selittää kaksi eri teoriaa: teoria riippuvuudesta resurssiin (resource dependency theory) sekä sidosryhmäteoria (stakeholder theory) (Sonpar et al. 2009). Strategista legitimaatiota voi johtaa aktiivisesti manipuloimalla instrumentaalisesti organisaatiolle oleellisia symboleja. Tällä tapaa on tarkoitus saada tukea halutuille toimille. Toisin kuin institutionaalinen lähestymistapa, joka näkee legitimaation sosialisointina seurauksena, strateginen lähestymistapa näkee legitimaation asiana, jonka kohdeyleisö tarkoituksenmukaisesti joko hyväksyy tai hylkää sen mukaan, miten se heille sopii. Toisin sanoen legitimaation onnistuminen on kiinni ihmisten-

johtamisesta (Schumann, 1995; Sonpar et al. 2009). Legitimaatio on siis suurimmalta osin lähtöisin organisaation sisältä päin, joten sitä voi pyrkiä johtamaan haluamaansa suuntaan muokkaamalla muutoksen kannalta oleellisia rituaaleja ja symboleja. Samoin kuin institutionaalinen lähestymistapa strateginen lähestymistapa keskittyy myös siihen, miten ulkoiset tekijät vaikuttavat legitimaatioon. Ulkoisilla tekijöillä on vaikutusta siihen, miten organisaatio esimerkiksi pääsee käsiksi oleellisiin resursseihin ja tällä tapaa rajoittaa osaltaan sitä, miten organisaation tulee toimia. (Sonpar et al, 2009.)

Toisinaan organisaatio toimii kuitenkin tavalla, joka ei ole täysin sopusoinnussa ulkopuolisten rajoitteiden kanssa. Tällaista institutionaalisten odotusten vastaista toimintaa on usein pyritty selittämään integroimalla strateginen ja institutionaalinen lähestymistapa legitimaatioon. Esimerkiksi pakottava tarve jostain raaka-aineesta saattaa johtaa siihen, että organisaatio pyrkii hankkimaan kyseistä raaka-ainetta tavalla, joka ei vielä ole legitiimi, eikä sen legitiimiksi tulosta ole mitään takeita. Teoria riippuvuudesta tiettyä resurssia kohtaan (resource dependency theory) lähteekin liikkeelle siitä, että mitä pienempi organisaation riippuvuus tiettyä raaka-ainetta kohtaan on, sitä vähemmän sillä on rajoitteita legitimaatiota kohtaan. Sherer ja Lee (2002) kirjoittavat artikkelissaan, että tämä selittää uusien vaihtoehtoisen toimintatapojen adoptoinnin riittämättömien resurssien takia.

Organisaation tekemät päätökset vaikuttavat organisaation kannalta oleellisiin sidosryhmiin eri tavoilla. Päätöksiä tehdessä on tärkeää ottaa huomioon se, kuinka tärkeä mikäkin ryhmä on kyseisen päätöksen kannalta (Magness, 2008; Mitchell, 1997). Mitchell et al. loivat paperissa teoreettisen kehyksen siitä, ketä ja mitä päätöksentekijän tulisi pitää oleellisena organisaatiolle päätöksentekotilanteessa. Heidän mukaansa eri sidosryhmien huomioonottaminen on avainasemassa organisaation ja sen suorituksen kehittämisessä. Mitchell ym. (1997) mukaan ryhmien tärkeys organisaatiolle määritellään kolmen osatekijän perusteella. Ensimmäinen on kunkin intressiryhmän valta organisaatiossa, toinen on organisaation ja osapuolen välisen suhteen legitimaation taso ja kolmas osapuolen vaatimusten kiireellisyys. Eri ryhmät voivat omata yhden, kaksi tai kaikki näistä ominaispiirteistä. Mitä vahvempi jokin ominaispiirre jollain osapuolella on tai mitä useamman ominaispiirteen jokin osapuoli omistaa, sitä tärkeämpi ryhmä on organisaation kannalta kyseessä. On hyvä muistaa, että nämä ominaispiirteet ovat dynaamisia ja kullakin osapuol-



lella on mahdollisuus vaikuttaa omaan asemaansa ja siirtyä yhdestä ryhmästä toiseen. Kaikilla mainituilla kohdilla on luonnollisesti oleellinen vaikutus johdon toimintaan.

Sonparin ym. (2009) mukaan tällä on tärkeitä vaikutuksia sille, miten legitimaatiota pitäisi ymmärtää. Kehyksen mukaan havaittu tarve legitimaatiolle ei riitä selittämään jonkin osapuolen tärkeyttä. Sen avulla käy myös selväksi, että organisaation on otettava päätöksenteossaan huomioon eri ryhmien kilpailevat intressit. Legitimaatio on siis tärkeää, mutta ei yksinään rajoita organisaatiota, vaan rajoitteisiin liittyy omia valintoja. Lopuksi se ottaa huomioon sen, että organisaation on oltava hereillä eri sidosryhmien preferenssien muuttumisen varalta. Organisaatioiden voisi siis olettaa käyttävän erilaisia keinoja vastatakseen näihin muutoksiin. (Sonpar ym. 2009).

### **3.2. Tutkimus institutionaalisesta legitimaatiosta**

Institutionaalinen teoria on lähestymistapana normatiivinen ja näkee legitimaation käytännössä samana asiana kuin institutionalisaation. Institutionalisaatio on prosessi, jossa uskomuksia ja myyttejä omaksutaan siten, että ennen pitkää niitä aletaan pitää itsestään selvinä asioina. Nämä institutionaaliset myytit muuntuvat tällä tapaa organisatoriseksi legitimaatioksi. Legitimaatio taas tekee organisaatiosta tehokkaamman (Oliver, 1991; Sonpar et al., 2009). Toisin kuin strategises- sa lähestymistavassa legitimaatioon, institutionaalinen lähestymistapa lähtee liikkeelle siitä, että organisaation ulkopuolinen ympäristö vaikuttaa organisaatioon kaikessa. Kulttuuriset tekijät vaikuttavat siihen, miten organisaatiota johdetaan ja miten se on rakennettu, ja samalla myös siihen, miten sitä ymmärretään ja miten sitä arvioidaan. Tästä syystä legitimaation johtaminen on vaikeaa, koska johtaja muodostaa käsityksensä organisaatiosta täysin samoin periaattein kuin hänen alaisensa. (Schumann, 1995.)

Aikaisempi tutkimus institutionaalisesta legitimaatiosta toi jo esille legitimaatioon liittyviä ongelmia (Oliver, 1991; Powell, 1991; Suchman, 1995). Institutionaalista teoriaa on kritisoitu siitä, että se ei ota huomioon sitä, että eri institutionaaliset paineet ohjaavat organisaatioita priorisoimaan tiettyjä arvoja. Useat tutkijat ovatkin ilmaisseet huolensa, että institutionaalisella teorialla on staattinen, rajoittunut ja ylisosialisoitunut näkemys legitimaatiosta. Uudempi tutkimus korostaa legitimaation väliaikaista luonnetta (Reay & Hinings, 2009). Epävakaina aikoina voi johtaa

erilaisten näkemysten taisteluun, joista jotain aletaan vakaampana aikana pitää ”oikeana” näkemysnä (Sonpar, 2009). Toisin sanoen hyvin omaksutut ja itsestään selvänä pidettävät näkemykset saattavat deinstitutionalisoitua (Maguire and Hardy, 2004). Schumann (1995) toi tutkimuksessaan esille idean, että legitimaatio voi olla joko pysyvää tai väliaikaista. Toisin sanoen tietyissä tilanteissa tietyn asian legitimaatiosta voidaan neuvotella sen osapuolien kanssa.

Phillips ja Zuckerman (2001) korostavat tutkimuksessaan, että organisaation jäsenten organisaation asema vaikuttaa siihen, miten hän näkee ja kokee legitimaation. Organisaatiossa korkealla olevilla jäsenillä on mahdollisuus vaikuttaa asioihin. Jos he huomaavat organisaatiossa olevan muutettavissa olevaa, joka ei ole legitimiä, he kokevat kykenevänsä tekemään asialle jotain. Alemmilla tasoilla olevat toimijat taas keskittyvät selviytymiseen. Tästä syystä heille ei ole oleellista onko jokin asia legitimi vai ei. Keskivaiheilla olevat toimijat taas kokevat tutkimuksen mukaan olevansa pakotettuja toimimaan legitimisti.

Uudempi tutkimus institutionaalista teoriasta antaa legitimaatiosta sirpaleisemmän kuvan kuin aikaisempi tutkimus ja samalla ehkä myös todenmukaisemman (Sonpar ym. 2009). Kahtiajako strategisen ja institutionaalisen legitimaation välillä on jo sinällään ehkä aavistuksen verran harhaanjohtava. Organisaatiot kokevat samanaikaisesti sisäisiä strategisia haasteita ja ulkoisia institutionaalisia paineita. Tästä syystä Swidlerin (1986) mukaan on järkevää ottaa molemmat lähtökohdat huomioon ja ymmärtää että legitimaatio on sekä manipuloitavissa oleva resurssi että itsestään selvyytensä pidettävä asia, johon on vaikea kenenkään sisältäpäin vaikuttaa.

Tässä tutkimuksessa ei ole tarkoitus lähestyä strategista ja institutionaalista legitimaatiota erillisinä ilmiöinä. Tarkoituksena on pitää molempia termejä mukana ja pyrkiä havainnollistamaan controllerin roolia organisaation legitimaatiossa näiden kahden legitimaation lajin valossa samanaikaisesti.

### **3.3. Legitimaation lajeja**

Legitimaatiota haetaan organisaatioissa monista syistä. Johtopäätökset legitimaation vaikeudesta, tärkeydestä ja tehokkuudesta saattavat riippua tavoitteista, joita vasten legitimaatiota mitataan.

Jos organisaatiossa korostetaan jatkuvuutta yli luotettavuuden tai etsitään passiivista tukea aktiivisen tuen sijaan, kuva legitimaatiosta luultavasti muodostuu erilaiseksi kuin jos korostukset olisivat toisinpäin (Schuman, 1995).

Legitimaatio usein edistää organisaatiossa pysyvyyttä ja organisaation toiminnan kokonaisvaltaisuutta. Nämä kaksi ovat myös usein toisiaan vahvistavia. Sen sijaan esimerkiksi jo mainitsemani jatkuvuus ja luotettavuus eivät välttämättä ole toisiaan vahvistavia (Schuman, 1995). Legitimaation sanotaan vahvistavan pysyvyyttä, koska kohdeyleisö todennäköisesti toimii tavalla, joka organisaatiossa katsotaan halutuksi (Parsons, 1960). Organisaatioiden jäsenet alkavat toimia halutulla tavalla ilman erillistä ulkoista mobilisointia (Schuman, 1995). Legitimaatio vaikuttaa myös siihen, miten organisaation jäsenet ymmärtävät organisaatiota. Toisin sanoen jos esim. työntekijät pitävät organisaatiota legitimiinä, he luottavat organisaatioon ja ymmärtävät, mitä organisaatio tekee ja miksi, sekä samalla hyväksyvät vastaukset näihin kysymyksiin.

### **3.3.1. Pragmaattinen legitimaatio**

Pragmaattinen legitimaatio perustuu organisaation kannalta oleellisimpien kohderyhmien henkilökohtaisiin arvioihin organisaation toiminnasta. Näiden kohderyhmien ja organisaation välinen suhde on suora ja arviointi perustuu siihen, mitä kohdeyleisö kokee saavansa organisaatiolta (Wood, 1991). Mikäli kohdeyleisö kokee saavansa mitä on odottanut, syntyy legitimaatiota. Schumann (1995) kutsuu tämänkaltaista pragmaattista legitimaatiota vaihtokaupaksi. Schumannin mukaan on vaikea vetää rajaviivaa sen välille onko tämänkaltainen toiminta jopa lahjuksien antamista, mutta hän kirjoittaa kuitenkin, että vaihtokaupalla hankittu legitimaatio on perinteistä valta-aseman hyväksikäyttöä.

Astetta sosiaalisemman perspektiivin legitimaatioon ottaa *vaikuttamislegitimaatio*. Kohdeyleisö ei välttämättä mieti sitä, saavatko he jotain tiettyä vastinetta osallistumisestaan. Kohdeyleisö voi reagoida myös, koska he ajattelevat toimen tukevan heidän pitkän tähtäimen suunnitelmia. Organisaatiossa voidaan esimerkiksi antaa henkilöstölle mahdollisuus osallistua tavalla tai toisella päätöksentekoon. Toinen vaihtoehto on Schumannin (1995) mukaan se, että organisaatio ottaa omaksi suorituskyvyn standardikseen kohdeyleisönsä, kuten esimerkiksi henkilöstön. Ylipäänsä

se, että yrityksessä annetaan sellaisille työntekijöille mahdollisuus osallistua sellaisiin päätöksiin, jotka vaikuttavat heidän työhönsä, on merkki vaikuttamislegitimaation olemassaolosta. Meyerin ja Rowanin (1991) mukaan tämänkaltaisen vastavuoroisuuden osoittaminen on usein tärkeämpää ja helpompaa kuin suora päätösten ilmoittaminen.

Kolmas pragmaattisen legitimaation muoto on *luonteenlaatuun perustuva legitimaatio*. Institutionaalinen teoria kohtelee organisaatioita usein autonomisina, johdonmukaisina ja moraalisesti vastuullisina toimijoina. Tästä syystä myös organisaation jäsenet reagoivat organisaation toimiin aivan kuten organisaatio olisi yksilö, jolla on tavoitteita, tyyli ja persoonallisuus. Organisaatiosta tulee siis luultavasti sen jäsenten silmissä legitiimi, mikäli organisaatio jakaa sen jäsenten kanssa samoja arvoja. Ajatus on sinällään yksinkertainen, mutta auttaa ymmärtämään tiettyjä organisatorisia muutoksia. (Schumann, 1995.)

### **3.3.2. Moraalinen legitimaatio**

Moraalinen legitimaatio kuvastaa eri sidosryhmien positiivista ja normatiivista organisaation ja sen toiminnan arviointia (Aldrich & Fiol, 1994). Pragmaattisen legitimaation ytimenä on ajatus siitä, että kohdeyleisö arvioi organisaatiota ja sen toimintaa sen perusteella, kokevatko he hyötывänsä organisaation toiminnasta. Moraalisessa legitimaatiossa kohdeyleisö arvioi organisaatiota omien arvojensa pohjalta. Organisaatio nähdään legitiiminä, mikäli se toimii sen jäsenten arvo maailman mukaisesti (Schumann, 1995). Moraalinen legitimaatio on siis pitkälle eri asioiden arviointia. Kohdeyleisö kysyy itseltään jatkuvasti, toimiiko esimies oikein, ovatko tuotteet oikeanlaisia, ja hallitaanko yritystä sosiaalisesti hyväksyttävällä tavalla

Moraalinen legitimaatio tulee melko usein näkyville symbolien kautta. Esimerkiksi yritysjohto saattaa sanoa melko kynnisesti omaa etuaan ajatellen lausumia, jotka tukevat organisaation sisällä vallitsevaa kuvaa moraalista. Tätä sanomaa tuetaan usein myös symbolisilla eleillä legitimaation saavuttamiseksi. Tällaisen toiminnan avulla alaiset saattavat tiedostamattaan hyväksyä väitteet. Toisaalta moraalinen legitimaatio on laaja-alainen ilmiö ja sen hyväksikäyttö omien kaapekatseisten etujen saavuttamiseksi saattaa olla melko vaikeaa. Mikäli mainitsemaani julkilau-

sumaa kohtaan esiintyy aavistuksenkin verran kyynisyyttä, sanoman läpimeneminen on epätoiminnäköistä. (Shuman, 1995.)

Schumann (1995) jaottelee artikkelissaan moraalisen legitimaation neljään ryhmään: seurauksiin perustuvaan legitimaatioon, menettelytapoihin perustuvaan legitimaatioon, rakenteisiin perustuvaan legitimaatioon sekä persoonallisuuteen perustuvaan legitimaatioon.

#### *Seurauksiin perustuva legitimaatio*

Seurauksiin perustuvan legitimaation perusajatuksena on, että organisaatioita pitäisi arvioida sen perusteella, mitä ne saavuttavat (Schumann, 1995). Periaatteellisella tasollahan tämä toimiikin. Yritykset toimivat kilpailluilla markkinoilla. Asiakkaat tekevät ostopäätöksensä tuotteen hinnan ja laadun perusteella. Tästä syystä tuotteen laatu ja hinta määrittävät myös tuottajan saaman palkkion työstään. Luonnollisesti aina ei ole mahdollisuutta tällaiseen näin laaja-alaiseen arviointiin. Markkinat eivät ole useinkaan täydellisesti kilpailtuja, mistä syystä hinta-laatusuhde voi usein olla vääristynyt. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, ettei organisaatiota voisi arvioida seurauksiin perustuvan moraalisen legitimaation kannalta. Tuotteen arviointi kokonaisuudessaan ei ole oleellista; riittää, että arvioidaan tuotteen jotain oleelliseksi katsottua ominaisuutta. (Schumann, 1995; Scott & Meyer, 1991.)

On kuitenkin hyvä muistaa, että esimerkiksi tuotteen laatu on sosiaalisesti määritelty asia, jota on hyvin vaikea mitata konkreettisella tasolla (Scott & Meyer; 1991). Samalla tavalla joidenkin tuotteiden ominaisuuksia tai organisaatioiden pyrkimyksiä voi olla mahdotonta vertailla. Tilanteissa, jossa esimerkiksi tuotteen laatu on niin moniulotteinen, että sen rationaalinen ja objektiivinen vertailu on mahdotonta, tuotteesta julkilausutut väitteet toimivat lähinnä signaaleina tuotteen ominaisuuksista. Tämän kaltaisilla signaaleilla on taas usein moraalista legitimaatiota hakeva pyrkimys. Yritys voi esimerkiksi todeta, että jokin tuotteen ominaisuus lisää yhteiskunnan sosiaalista hyvinvointia. (Schumann, 1995.)

#### *Menettelytapoihin perustuva legitimaatio*

Moraalista legitimaatiota voi siis saada toimimalla tavalla, jota pidetään tavalla tai toisella moraalisesti hyväksyttävänä. Tästä seuraava askel on hankkia moraalista legitimaatiota menettelyta-

pojen ja toimintojen kautta. Menettelytavat ja toimintojen merkitys kasvaa sitä mukaa, kun tuotteen laadun ja ominaisuuksien määrittely käy vaikeammaksi (Scott, 1992). Hyvillä toimintatavoilla voidaan antaa signaali, että sitä kautta myös tuotteiden voi olettaa olevan laadukkaita, vaikka varsinaista lopputuotetta voisi olla vaikeaa arvioida. Menettelytapoja käytetään kuitenkin moraalisen legitimaation hankkimiseksi myös silloin, kun tuotteen arviointi on helppoa. Hyviksi katsotuille keinoille ja menettelytavoille annetaan korkea moraalinen arvo. Organisaatio, jonka katsotaan yleisesti ottaen toimivan moraalisesti hyväksyttävillä metodeilla, ei luultavasti menetä legitimaatiota yhden epäilyttäväksi katsotun tapahtuman takia. Jos kyseisen organisaation menettelytapoihin ei taas luoteta, sitä ei pidetä yksittäisen toimen kannalta legitimiinä, vaikka tuotteet olisivat hyviä. (Schumann, 1995.)

#### *Rakenteisiin perustuva legitimaatio*

Scottin (1992) mukaan rakenteet toimivat indikaattorina siitä, että organisaatio suuntautuu tekemään töitä tietyllä tavalla. Selkeästi määritellyt rakenteet antavat viestin, että organisaatio toimii kollektiivisesti jaettujen arvojen mukaisesti oikeaksi katsottavalla tavalla (Meyer & Rowan, 1991). Menettelytapoihin perustuvaa legitimaatiota arvioitaessa kysytään esimerkiksi, tarkastaa-ko yritys tuotteensa vikojen varalta. Rakenteellista legitimaatiota arvioidessa kysymys kuuluu: onko yrityksessä laaduntarkkailuosastoa (Schumann, 1995).

Rakenteita tarkkailemalla on myös mahdollista saada selville asioita vaikeammin tarkkailtavista asioista, kuten strategiasta, tavoitteista ja tuloksista (Meyer & Rowan, 1991). Samalla organisaation rakenne määrittää organisaatiota suhteessa kilpailijoihin ja muihin toimijoihin. Rakenteellisesti legitimoimista organisaatiosta tulee julkisesti luotettu, koska siitä tiedetään, että kyseinen organisaatio on oikea organisaatio tiettyyn tehtävään (Schumann, 1995). Tämä ”oikeus” tarkoittaa kuitenkin enemmänkin organisaation identiteettiä, kuin kyvykkyyttä. Organisaation rakenteellista legitimaatiota kun arvioidaan usein ennemminkin rakenteellisten ilmentymien kautta. Tällaisia ilmentymiä edustavat esimerkiksi yrityksen toimitilat (Schumann, 1995).

#### *Persoonaan perustuva legitimaatio*

Persoonaan perustuva legitimaatio perustuu yhden henkilön karismaan. Zuckerin (1991) mukaan henkilön karismaan perustuva legitimaatio on melko tilapäistä ja herkkää. Hän kirjoittaa, että

henkilön pyrkiessä vaikuttamaan henkilökohtaisen vaikutusvallan avulla hänen harvoin onnistuu institutionalisoida muutoskohde, mistä syystä legitimaatio jää usein heikolle tasolle. Tästä huolimatta varsinkin tilanteessa, jossa esimerkiksi organisaation vanhoja rakenteita ollaan murta-massa ja uusia rakentamassa henkilökohtainen karisma on osoittautunut tehokkaaksi moraalisen legitimaation hankkimiskeinoksi (Weber, 1978).

### **3.3.3. Kognitiivinen legitimaatio**

Organisaation jäsenet tukevat organisaatiota joko passiivisesti tai aktiivisesti (Schumann, 1995). Jäsenet joko kannattavat ja tukevat organisaation toimintaa tai vain hyväksyvät sen itsestään selvänä asiana. Jeppersonin (1991) mukaan organisaation jäsen voi pitää jotain toimintamallia positiivisena, negatiivisena tai hän ei edes arvioi sitä, mutta kaikesta huolimatta hän pitää toimintamallia itsestään selvänä kyseenalaistamatta sitä. Tämä kolmas legitimaation laji ei siis perustu organisaation erilaisiin arviointeihin vaan kognitioon eli siihen, mitä organisaation jäsenet ajattelevat organisaatiosta (Aldrich & Fiol, 1994).

Schumann (1995) jakaa kognitiivisen legitimaation vielä kahteen eri luokkaan: ymmärryksen perustuvaan sekä itsestään selvänä pidettävään legitimaatioon. Ymmärryksen perustuvassa näkökulmassa organisaation jäsenet koettavat ymmärtää kokemuksiaan kaoottisesta sosiaalisesta ympäristöstään ja sitä mukaa muodostaa käsitystään siitä mitä tapahtuu (Schumann, 1995). Organisaatiokulttuuria kuvaavat mallit, jotka selittävät organisaatiota ja sen toimintaa, ovat päälähde legitimaatioon tässä näkökulmassa (Scott, 1991). Näiden mallien tuomien selitysten ansiosta organisatoriset toimet tuntuvat ennustettavilta, tarkoituksenmukaisilta ja kutsuvilta. Ilman nähtävissä olevia kulttuurisia malleja toimintaa ei tueta yhtä paljon, koska kulttuuristen mallien pois-saolo synnyttää vääränlaisia näkemyksiä organisaatiosta.

Tutkimukset legitimaation ymmärrettävyydestä esittävät, että kaikki näistä selityksistä eivät ole yhtä selkeitä. Tuottaakseen legitimaatiota organisatorisen mallin on kyettävä yhdistämään sekä uskomukset organisaation kokonaisvaltaisesta toiminnasta että sen jäsenten kokemukset arkisesta elämästä (Dimaggio & Powell; 1991).

Itsestäänselvyyksiin perustuvan lähtökohdan kuva legitimaatiosta on hillitympi. Sen mukaan organisaatiot eivät pelkästään pidä epäjärjestystä johdettavissa olevana asiana vaan että organisaatiota ohjaavia pääajatuksia voidaan ”piilottaa” pinnan alle. Tarkoituksena on, että niiden olemassa oloa ei kyseenalaisteta, koska niiden olemassaoloa ei huomata (Zucker 1983).

Itsestäänselvyyksiin perustuvaa legitimaatiota pidetään legitimaation lajeista kaikista voimakkaimpana; jos organisaation jäsenille ei tule mieleenkään, että jotain asiaa voisi tehdä toisinkin, ei sitä luonnollisestikaan voida vastustaa. Tämänkaltaisen legitimaation hankkiminen on samalla myös erittäin haastavaa. Tehokkaat markkinat sekä erilaiset poliittiset paineet varmistavat usein sen, että harvoin uskotaan tosissaan, että jollain tietyllä toimintatavalla voi toimia vain yksi tietty organisaatio. Jos organisaatio onnistuu siis luomaan tilanteen, jossa sen toimintatapoja pidetään itsestään selvinä, se ei vielä tarkoita, että organisaation toimintaa pidettäisiin sellaisena.

Ymmärrykseen perustuvalla ja itsestäänselvyyksiin perustuvalla legitimaatiolla on ero myös legitimaation pysyvyyden suhteen. Schumann (1995) esittää, että ymmärrykseen perustuva legitimaatio ei ole staattista, vaan siihen sisältyy enemmän muutoksia pidemmällä aikavälillä. Ymmärrykseen perustuvan legitimaation ytimenä on legitimaation uskottavuus. Uskottavuus syntyy siitä, että organisaation jäsenet ymmärtävät, minkä takia organisaatiossa toimitaan miten toimitaan. Uskottavuus liittyy myös Schumannin esittämään ajatukseen siitä, että kognitiivisen legitimaation ei tarvitse olla staattista. Organisaation jäsenet kokevat usein, että uskottavan organisaation on kyettävä muuttumaan.

Itsestäänselvyyksiin perustuva legitimaatio taas on jatkuvaa ja nimensä mukaisesti väistämätöntä legitimaatiota, jossa ei tapahdu muutoksia. Tästä syystä kun kognitiivista legitimaatiota ajattelee itsestäänselvyyksien kautta, sen ydinajatuksena on pysyvyys. Tämä on sinällään luonnollinen ajatus; asiaa ei voi pitää itsestään selvänä, mikäli se muuttuu.

Erityyppisissä organisaatioissa kognitiivinen legitimaatio esiintyy eri tavoin. Schumann esittää, että esimerkiksi vakaissa, konservatiivissa organisaatioissa, kuten kirkoissa, kognitiivinen legitimaatio perustuu enemmän itsestäänselvyyksiin. Toisaalta taas tuotteita valmistavissa organisaatioissa kognitiivinen legitimaatio perustuu enemmän ymmärrykseen, eikä legitimaatiota voida



ajatella staattisena ilmiönä. Luonnollisesti nämä näkemykset sekoittuvat arkielämässä keskenään, mutta tämä näkökulma auttaa ymmärtämään sitä, miten kognitiivinen legitimaatio esiintyy erityyppisissä organisaatioissa.

### **3.3.4. Yhteenveto legitimaation lajeista**

Käytännön elämässä pragmaattinen, moraalinen ja kognitiivinen legitimaatio ovat olemassa rinnakkain jatkuvasti. Niillä on kuitenkin muutamia selkeitä eroja. Pragmaattinen legitimaatio riippuu kohdeyleisön omista intresseistä, kun taas moraalinen ja kognitiivinen eivät. Organisaation on mahdollista hankkia esitykselleen pragmaattista legitimaatiota vain, jos kohdeyleisö kokee kyseisen esityksen itselleen hyödylliseksi. Toisaalta organisaatio voi pyrkiä tekemään haluamista asioista legitimejä asettamalla esimerkiksi palkkioita, jotka saavat henkilöstön kokemaan hyötывänsä kyseisistä asioista. Moraalinen ja kognitiivinen legitimaatio ovat taas enemmän riippuvaisia kulttuurillisista asioista. Toisin sanoen ne ovat enemmän riippuvaisia organisaation ulkopuolisista asioista.

Organisaatioissa käydään jatkuvasti keskustelua organisaation päätösten hyödyllisyydestä ja eettisyydestä. Osallistumalla tähän dialogiin organisaation on mahdollista hankkia pragmaattista ja moraalista legitimaatiota. Ne perustuvat siis siihen, mitä organisaatiossa sanotaan ja miten. Kognitiivinen legitimaatio perustuu tavallaan siihen, mitä ei sanota. Jos organisaatiossa pyritään voimakkaasti esimerkiksi puolustelemaan valittua toimintatapaa, voidaan vaarantaa saavutettu tila, jossa jotain oleellista pidetään itsestään selvänä.

Schumannin (1995) mukaan siirryttäessä pragmaattisesta legitimaatiosta kohti kognitiivista legitimaation hankkiminen muuttuu monimutkaisemmaksi prosessiksi ja sitä on vaikeampi manipuloida. Samalla kuitenkin legitimaatio muuttuu hienovaraisemmaksi, perusteellisemmaksi ja helpommin ylläpidettäväksi. Myöskään eri legitimaation lajit eivät ole aina toisiaan tukevia. Pragmaattisen legitimaation hankkiminen saattaa vaatia moraalisesti arveluttavien lupauten antamista, joka saattaa heikentää moraalisen legitimaation voimaa organisaatiossa. Moraalisen legitimaation hankkiminen saattaa taas pienentää kognitiivisen legitimaation voimaa ja päinvastoin.

### 3.4. Legitimaation hankkiminen ja johtaminen

Legitimaation johtaminen on ennen kaikkea riippuvainen kommunikaatiosta (Elsbach, 1994). Kommunikaatiota käydään organisaation ja sen eri intressiryhmien välillä. On kuitenkin otettava huomioon, että tässä kontekstissa kommunikaatio on nähtävä laajemmassa perspektiivissä kuin normaalisti. Legitimaation johtamisessa kaikki toiminta ja sanaton kommunikointi ovat suuressa roolissa. Sen takia legitimaation johtaminen vaatii monenlaisia eri tekniikoita ja ymmärrystä siitä, missä tilanteessa mitään tekniikka tulisi käyttää. Schumannin (1995) mukaan legitimaation johtamisessa on nähtävissä kolme päähaastetta: legitimaation hankkiminen, säilyttäminen sekä legitimaatiossa havaittavien ongelmien korjaaminen.

Kun organisaatiossa on tarkoitus ryhtyä tekemään jotain uudella tavalla, on tärkeää voittaa muutoksen kannalta oleellisten sidosryhmien tuki. Erityisesti silloin, kuin tämä käytäntö on organisaatiota ympäröivässä sosiaalisessa maailmassa heikosti tunnettu, tämä tehtävä osoittautuu usein erittäin haastavaksi. Schumannin (1995) mukaan tällä uuden asian implementoinnilla on ainakin kaksi eri haastetta. Ensinnäkin uudet operaatiot ovat usein teknologisesti haastavia ja heikosti institutionalisoituneita. Tällöin ensimmäiseksi legitimoitavan sidosryhmän rooli organisatorisen legitimaation hankkimiseksi on Schumannin mukaan ensiarvoisen tärkeää. Kun tämä sidosryhmä uskoo tavoiteltavaan asiaan, tulee Alfrichin ja Fiolin (1994) mukaan heillä olla tunne, että he ovat luoneet objektiivisen ja itsenäisen osa-alueen organisaatioon. Organisaation itsestään selvinä pidetyt asiat muodostavat Schumannin (1995) mukaan sateenvarjon jonka alle eri tavat ja uskomukset ovat kasattuna. Zuckerin (1983) mukaan uutta osa-aluetta voi pitää legitimiinä kun muut sateenvarjon alla olevat osa-alueet hyväksyvät tämän. Ensimmäisillä kohdesidosryhmillä on siis suuri vastuu legitimaation leviämässä. Toisinaan uudet toimintatavat kannattaa kuitenkin pitää erillään vanhoista, mikäli ne voisivat siinä kontekstissa näyttää epälegitiimeiltä. Tällöin esimerkiksi perustetaan uusia melko itsenäisiä osastoja tai työpositioita.

Toinen haaste on se, että legitimaation rakentamisessa on Schumannin (1995) mukaan tehtävä ero sen välillä, milloin luodaan uusia osa-alueita ja milloin tuodaan uusia osia vanhaan osa-alueeseen. Samalla kun uutta legitimoidaan, olisi tärkeää pystyä hankkimaan vanhemmalta tukea, koska vanhempi, legitimi toimintatapa antaa signaalin myös uuden toimintatavan legitimiudesta. Ashforthin ja Gibbsin mukaan pioneerit ja vanhemmat toimijat ovat kaikista vastaha-

koisimmillaan yhteistyöhön, kun uusi teknologia on epävarmaa ja riskialtista, sekä silloin, kun uusi toimintatapa haastaa vanhat tavoitteet.

Schumannin (1995) mukaan legitimaation rakentaminen on proaktiivinen prosessi, koska sen johtajilla on yleensä etukäteen tietoa legitimaation tarpeesta sekä suunnitelmista sen hankkimiseksi. Hän jakaa legitimaation hankkimisen kolmeen eri ryhmään. Ensimmäinen organisaatio voi pyrkiä korostamaan halutun muutoksen noudattavan organisaation nykyistä ilmapiiriä. Toiseksi organisaatio voi pyrkiä valitsemaan ympäristönsä. Mikäli johto ei halua lähteä muuttamaan olemassa olevaa organisaatiota, voi se pyrkiä valitsemaan sille ympäristön joka antaa sellaisenaan halutulle muutokselle legitimaation. Kolmas vaihtoehto on se, että johto pyrkii manipuloimaan ympäristöä luomalla uutta yleisöä sekä uskomuksia legitimaatiosta. Nämä kolme vaihtoehtoa muodostavat jatkumon passiivisesta yhdenmukaisuuden korostamisesta aktiiviseen manipulointiin (Oliver, 1991).

### **3.4.1. Legitimaation lajit ja yhdenmukaisuus ympäristön kanssa**

Legitimaation hankkimisessa helpoimpana tapana pidetään usein sitä, että esimerkiksi muutoksesta kerrottaessa korostetaan sen olevan yhdenmukainen nykyisten rakenteiden kanssa (Schumann, 1995). Yritysjohto voi pyrkiä etukäteen muuttamaan organisaatiota hiljaisuudessa halua maansa suuntaan, jotta muutostarpeen tultua julkiseksi muutos ei näyttäisi turhan radikaalilta, mikä on usein rajun muutosvastarinnan aiheuttaja. Organisaatorakenteita manipuloimalla tai hienovaraisesti säätämällä on mahdollista luoda tämän kaltainen tilanne. Yhdenmukaisuutta korostava legitimaatiostrategia antaa signaalin siitä, että organisaatio on uskollinen kulttuurillensa ja strategiallensa eikä haasta totuttuja toimintatapoja (Meyer & Rowan, 1991). Näin kohdeyleisön ei siis tarvitse muuttaa uskomuksiaan organisaatiosta.

Legitimaation hankkiminen korostaen muutoksen yhdenmukaisuutta nykyiseen organisaatioon on luonnollisesti mahdollista sekä pragmaattisen, moraalisen että kognitiivisen legitimaation kautta. Pragmaattista legitimaatiota hankkiessa organisaation on vastattava erilaisten sidosryhmien tarpeisiin tai se voi pyrkiä saavuttamaan kohdeyleisönsä tuen tarjoamalla mahdollisuutta ottaa päätöksentekoon osaa. Jälkimmäinen vaihtoehto on sinällään haastava, sillä on johtamisen kan-

nalta haastavaa pyrkiä kosiskelemaan eri intressiryhmiä mukaan päätöksentekoprosessiin ilman, että samalla alkuperäinen tavoite muuttuisi liikaa. Parempi ajatus on alun perin muotoilla asiat sellaiseen muotoon, että mahdollisimman moni intressiryhmä kokee ne omakseen.

Pragmaattisen legitimaation hankinnassa organisaation ei Schumannin mukaan kannata liikaa tukeutua eri kohderyhmiin vetoamiseen. Pragmaattisen legitimaation mukaanhan kukin kohderyhmä tekee mukaanlähtöpäätöksen sen mukaan, kokevatko he saavansa jotain hyötyä siitä. Ajatus siitä, että näin käy, syntyy usein organisaation aikaisemman tasaisen toiminnan kautta. Organisaation trendi toimia tietyllä tavalla luo uskoa, että organisaatio tekee niin myös tulevaisuudessa. Ilman tämänkaltaista historiaa organisaatio voi kuitenkin pyrkiä vetoamaan kohdeyleisönsä omalla maineellaan liittyen vastaavankaltaisiin tapahtumiin. (Schumann, 1995.)

Moraalisen legitimaation hankkiminen muutoksen yhdenmukaisuutta korostaen tapahtuu yksinkertaisimmalla tasolla siten, että osoitetaan aiotun tavoitteen olevan yhdenmukainen kohdeyleisön moraalideaalien mukainen. Ollaan siis hyvin lähellä pragmaattisen legitimaation hankkimista; pragmaattisen legitimaation hankkimisessa pyritään vastaamaan kohdeyleisön etuja, moraalisen legitimaation hankkimisessa taas kohdeyleisön arvoja. On kuitenkin muistettava, että moraaliset arvot ovat abstraktimpi käsite kuin esimerkiksi välineellinen hyöty organisaation toiminnasta. Johdolle sekä kohdeyleisölle on melko vaikea selvittää aukottomasti ovatko esimerkiksi halutun uuden toimintatavan arvot linjassa organisaation nykyisten arvojen kanssa. Tästä syystä yhdenmukaisuuden korostaminen moraalisen legitimaation hankkimiseksi vaatii usein epäsuoria keinoja (Schumann, 1995). Uudet rakenteet voidaan esimerkiksi pyrkiä ”sulattamaan” jo legitimeihin institutionaalsiin rakenteisiin ja tätä kautta antaa kohdeyleisölle signaali, että uusikin luultavasti palvelee kohdeyleisön moraalisia arvoja. Henkilöstön osallistuttaminen voidaan nähdä myös moraalisen strategiana. Sen sijaan, että osallistuttaminen vastaisi pelkästään henkilöstön pragmaattisiin tarpeisiin, se voi myös yhdistää organisaation kannalta oleelliset sidosryhmät.

Vielä epäsuorempina vaikuttamiskeinona toimivat erilaiset symboliset esitykset. Symbolismin avulla voidaan luoda ilmapiiri, jossa muutos vaikuttaa välttämättömältä (Meyer & Rowman, 1991). Organisatoristen tavoitteiden rooli on useinkin organisaation olemassa olon kuvaamiseksi,

eikä niinkään olla työkaluna päivittäisessä toiminnassa. Äärimmillään symbolisena eleenä johto voi muokata jopa yrityksen ydinstrategiaa luodakseen kuvan, että uudistukset ovat sopuosoinnussa tämän strategian kanssa (Ashforth & Gibbs, 1990). Schumann (1995) tosin kirjoittaa oman tutkimuksensa pohjalta, että ajatus siitä, että organisaation eri sidosryhmät ovat niin naiiveja, että niihin pystyisi vaikuttamaan tällaisin symbolisin elein, voi olla jonkin verran liioiteltu ja pinta-puolinen. Hän kuitenkin lisää vielä, että symboliset eleet voivat vaikuttaa pitkällä aikavälillä esimerkiksi henkilöstön vaihtuvuuden takia. Uudet toimijat voivat hyvinkin omaksua paremmin julkilausumat kuin pinnan alla kytevät itsestäänselvyydet. Toisinaan organisaation sidosryhmät voivat myös jopa vaatia symbolisia eleitä edistääkseen omia kulttuurillisia sekä poliittisia tavoitteitaan. Näistä syistä moraalinen legitimaatio saattaa antaa pragmaattista legitimaatiota paremmat mahdollisuudet odottamattomille tavoitteiden uudelleen asettamisille.

Kognitiivista legitimaatiota hankitaan pääsääntöisesti muokkaamalla olemassa olevia malleja ja standardeja. Epävarmassa ympäristössä organisaatiot tavoittelevat ymmärrettävyyttä ja itsestäänselvyyksiä jäljittelemällä ympäristössään tunnettuja toimintatapoja (Schumann & Eyre, 1992; Tolber & Zucker, 1983). Myös täysin uudenlaisissa tilanteissa, joissa näitä parhaita toimintatapoja ei vielä ole syntynyt, kognitiivista legitimaatiota voi hankkia. Organisaation pioneerit voivat esimerkiksi tukeutua aikaisempiin tapoihin ratkaista asioita ja ongelmia. Weberin (1978) mukaan legal order on systeemi, jossa sääntöjä noudatetaan ja pidetään legitimeinä, koska ne ovat sopuosoinnussa muiden lakien kanssa. Tämän systeemin puitteissa organisaatiot voivat hankkia kognitiivista legitimaatiota formalisoinnin avulla. Kodifioimalla itsestään selvänä pidettäviä toimintatapoja niistä tulee tunnettuja. Kun sitten pyritään legitimoimaan jokin uusi tapa, voidaan siitä pyrkiä tekemään legitimi nojaamalla tähän kodifioituun jo legitimiin tapaan (Schumann, 1995). Se, että lait ovat säädetty legitimiinä pidetyn laitoksen toimesta, jolla on myös oikeus rangaista tottelemattomuudesta, lisää Weberin mukaan legitimaatiota entisestään. Organisaatiot pyrkivät usein korostamaan ammattitaitoaan parantaakseen legitimiä asemaansa. Erityisesti korostetaan ammattitaitoa, joka on organisaation ulkopuolellakin pidetty oikeanlaisena kyseisen toiminnan kannalta. Schumannin mukaan tämä luo uskottavuutta ja samalla myös legitimaatiota.

### 3.4.2. Legitimaation lajit ja ympäristön valinta

Yritysjohdolle on tärkeää varmistaa, että heidän yrityksensä kuva ei jatkuvasti muuttuisi ympäristössään. Tällöin ei enää pelkästään riitä pyrkimys olla yhdenmukainen ympäristön kanssa vaan johdon tulisi kyetä proaktiivisempaan toimintaan. Yksinkertaisin tapa toimia näin on pyrkiä valitsemaan organisaatiolle ympäristö, jossa legitimaation voi saada olemalla sellainen kuin tällä hetkellä ollaan ilman suurempia ponnisteluja. Kognitiiviset itsestänselvyydet voivat estää kohdeyleisöä tai johtoa muokkaamasta olemassa olevia instituutioita, mutta kun ottaa huomioon laajemman kulttuurisen kontekstin, jossa organisaatiot elävät, organisaatiot kohtaavat jatkuvasti valintatilanteita. Nämä valintatilanteet antavat mahdollisuuden yritysjohdolle yrittää sijoittaa organisaatio ympäristöön, joka soveltuu sen tavoitteisiin paremmin. (Schumann, 1995.)

Soveltuvaa ympäristöä etsittäessä pragmaattisen legitimaation kannalta oleellista on markkinatutkimus. Organisaation on identifioidava ja houkuteltava sellaisia kohderyhmiä, jotka arvostavat ja uskovat hyötyvänsä niistä asioista, joita organisaation on tarkoitus korostaa (Ashforth & Gibbs, 1990). Uuden ympäristön piirteiden on oltava sellaisia, että organisaation kannalta oleellisten sidosryhmien on mahdollista omaksua ne, mutta samalla myös sellaisia, että ne eivät aiheuttaisi liian suuria muutoksia organisatorisiin toimiin.

Moraalisen legitimaation pääpiirteet liittyvät pragmaattista legitimaatiota enemmän organisaatioympäristöön yleiseen ilmapiiriin ja kulttuuriin. Tästä syystä moraalisten standardien valinta on rajoitetumpaa kuin yhteistyökumppanien valinta (Schumann, 1995). Schumannin mukaan kuitenkin organisaation tarpeiden kannalta tälläkin kentällä on liikkumavaraa. Organisaatiolla on rajoitteista huolimatta kuitenkin mahdollisuus pyrkiä valitsemaan moraalisia standardeja, jotka tukevat organisaation tavoitteita. Organisaation tavoitteita muokkaamalla johto voi tehdä valintoja erilaisten moraalisten vaihtoehtojen välillä. Sidosryhmät asettavat suuremmat moraaliset vaatimet organisaation suoralle toiminnalle (Scott, 1991; Wood, 1991). Vaatimukset ovat korkeampia myös sellaisille organisaatioille, jotka tuottavat esimerkiksi yhteiskunnan kannalta hyödyllistä tai tarpeellista hyödykettä.

Johto voi myös pyrkiä ainakin jollain tasolla valitsemaan erilaisten kognitiivisten ympäristöjen välillä. Tässäkin näkökulmassa on mahdollista yrittää manipuloida organisaation tavoitteiden avulla, mutta on muistettava, että monilla instituutiot suojelevat itseään ja niiden määritelmiin on ulkoapäin erittäin vaikea vaikuttaa. Asemoidakseen itsensä tällaisessa ympäristössä on organisaation kyettävä vakuuttamaan korkealle institutionalisoituneet tahot. Schumann (1995) antaa paperissaan tästä esimerkkinä erilaiset halutun instituution hyväksymät sertifikaatit. Johto voi esimerkiksi kyetä asemoimaan organisaationsa sertifikaattien vaatimien yksityiskohtien mukaisesti ja tällä tavalla hankkia instituution luottamus. Mielestäni tästä hyvänä esimerkkinä käy täysin suomalaisiin tuotteisiin lisättävä joutsenmerkki. Yritys pyrkii hankkimaan kyseisen merkin hankkiakseen luottamusta sellaiselta asiakaskunnalta, jolle tuotteen kotimaisuus on tärkein kriteeri. Mitä keskitetymin jokin ryhmä on institutionalisoitunut, sitä suuremmat vaatimukset sille on, että organisaatio kykenee asemoimaan itsensä kyseisen sektorin vaatimusten mukaisesti. Mahdollisuudet muokata tätä sektoria ovat huomattavasti pienempiä kuin hajaantuneen ryhmän kohdalla. Tällainen hajaantunut ryhmä ei kykene tukemaan esimerkiksi tiettyjä standardeja yhtä tehokkaasti, mistä syystä ryhmän ulkopuoliselle taholle jää enemmän mahdollisuuksia muokata tätä ryhmää tarjotakseen täysin uudenlaisia tapoja ajatella ja tehdä asioita (Scott, 1991).

Luonnollisestikin on selvää, että organisaatio ei voi aina kyetä löytämään itselleen yhtä, juuri sopivanlaista ympäristöä toimia. Yritysjohto voi kuitenkin pyrkiä muokkaamaan, haluamansa ympäristön rajapintoja haluamaansa suuntaan. Johto voi pyrkiä tekemään eri ympäristöjen välille selkeämpiä eroja valitsemalla niistä selkeästi itselleen omansa (Meyer & Rowan, 1991). Organisaatio voi esimerkiksi pyrkiä korostamaan eri symbolisten eleiden merkitystä suorituksen sijaan. Tämä tosin voi hyvinkin haitata pragmaattisen legitimaation tasoa, sillä kohderyhmät arvioivat organisaation nimenomaan tämän suorituksen perusteella. Toinen vaihtoehto eri ryhmien erottamiselle on uudistusten lupaaminen. Tällä tavalla organisaatio pystyy tekemään eron tämän hetken todellisuuden ja huomisen mahdollisuuksien välillä. Tämän vaihtoehdon varjopuolena on se tosiasia, että näin tehdessään organisaatio aktiivisesti delegitimoi tämän hetken toimintaansa. Mikäli uudistukset eivät onnistu, organisaatio menee näin toimiessaan ojasta allikkoon.

Toinen vaihtoehto ympäristöjen rajapintojen muokkaamiseen on eri ympäristöjen yhdistäminen (Meyer & Rowan, 1991). Tästä hyvänä esimerkkinä Powell (1991) antaa sen, että voitaisiin esi-

merkiksi perustaa organisaatio, joka koostuu erilaisista legitiimeistä toimintatavoista. Toinen vaihtoehto on erotella aktiviteetista jotain pois. Jokin osa alkaa hoitaa kiistanalaisia toimintoja, mutta muu organisaatio jätetään koskematta (Elsbach & Sutton, 1992).

### **3.4.3. Legitimaation lajit ja ympäristön manipulointi**

Legitimaation hankkimiseen käytetään kaikista eniten jo kahta esiteltyä strategiaa: yhdenmukaisuuden korostamista ja ympäristön valintaa. Joidenkin organisaatioiden tarpeisiin nämä kaksi vaihtoehtoa eivät kuitenkaan vastaa. Jokaisessa organisaatiossa on sisällään erilaisia pioneereja, henkilöitä tai ryhmiä, jotka ajavat organisaatioissa uusia asioita eteenpäin. Nämä henkilöt tai ryhmät eroavat toimintatavoiltaan suurestikin vanhoista, mistä syystä heidän toimintansa on usein välttämättömästäkin konfliktissa legitiimien toimintatapojen kanssa (Aldrich & Fiol, 1994). Esimerkiksi tällaisia tilanteita varten johtajien on kyettävä tekemään muutakin kuin vain valitsemaan olemassa olevien tapojen ja uskomuksien joukosta.

Heidän on luotava ennakoiden uskomuksia ja tarinoita, jotka tarvittaessa sitten voivat tukea pioneerien kokemaa todellisuutta.

Moni organisaatio on myös huomattavasti erilainen toimintaympäristössään. Tämä erilaisuus aiheuttaa useinkin suuria ongelmia legitimaation hankinnan kannalta. Legitimoidakseen organisaation johdon on pyrittävä vaikuttamaan jo ennalta ympäristöönsä jossa se toimii. He eivät tässä tapauksessa voi siis milloin vain valita itselleen sopivaa ympäristöä, mutta he voivat koettaa jo ennalta vaikuttaa haluamansa kaltaiseen ympäristöön, jotta siitä ei valinnan jälkeen enää koituisi ongelmia. Ympäristön muokkaaminen etukäteen on taas huomattavasti vaikeammin ennakoitavaa ja kontrolloitavaa kuin kaksi aikaisemmin esiteltyä legitimaation hankkimisstrategiaa (Ashforth & Gibbs, 1990).

Schumann (1995) kirjoittaa, että ympäristöön ja rakenteisiin vaikuttaminen aiemmin mainitulta tavalla on lähempänä julistamista kuin johtamista. Hän lisää myös, että kuvatonlainen kollektiivinen ihmisten ajatuksiin vaikuttaminen muuttuu sitä voimakkaammaksi, mitä enemmän siirrytään pragmaattisesta legitimaatiosta kognitiivisempaan suuntaan moraalisen legitimaation kautta.



Pragmaattista legitimaatiota pidetään helpoimpana legitimaation lajina manipulaation kannalta, koska se tapahtuu suoraan organisaation ja kohdeyleisön välillä. Legitimaation hankkiminen tässä kontekstissa on hyvin lähinnä mainontaa; organisaatio pyrkii vaikuttamaan johonkin kohdeyleisöön sillä tavalla, että se alkaa arvostamaan organisaation tavoitetta (Aldrich & Fiol, 1994). Makujen muokkaamisen lisäksi organisaatio voi pyrkiä kommunikoinnin avulla korostamaan halutun kohdeyleisön vaikutusvaltaa, ja tällä tapaa ohjata organisaatiota haluamaansa suuntaan.

Schumannin (1995) mukaan moraalisen legitimaation hankkiminen on astetta haastavampi prosessi. Yksittäinen organisaatio voi esimerkiksi pyrkiä korostamaan teknisiä onnistumisiaan (Ashforth & Gibbs, 1990). Tekniset onnistumiset luovat välillistä legitimaatiota sekä usein myös luovat legitimaatiota laajemmassa mittakaavassa. Onnistuminen itsessään luo legitimaatiota toiminnalle, joten sen mainostaminen toimii legitimaation hankinnan lähteenä. Elsbach ja Sutton (1992) kirjoittavat paperissaan, että suorituksen korostaminen ei ole kuitenkaan erityisen tehokas työkalu mielikuvien luomisessa, kun sitä tekee yksittäinen organisaatio. Tästä syystä teknillinen onnistuminen legitimaation lähteenä on tehokkaimmillaan, kun eri organisaatiot pitävät samanlaista suoritusta onnistumisena. Kun on olemassa tällainen joukko organisaatioita, joilla on samat arvot ja jotka arvostavat tiettyä suoritusta samalla tavalla, on mahdollista luoda tilanne, jossa suuri joukko tavoiteltavia henkilöitä pitää organisaation toimintaa sosiaalisesti tavoiteltavana (Aldrich & Fiol, 1994; Schumann, 1995).

Kognitiivisen legitimaation hankkiminen ympäristöä manipuloimalla vaatii vieläkin voimakkaampaa kollektiivista toimintaa. Yksittäisillä organisaatioilla on Schumannin (1995) mukaan kyky tiettyyn pisteeseen saakka tehdä organisaatiosta ymmärrettävän ja itsestään selvänä pidettävän. Zuckerin (1991) mukaan muutosprosessin onnistumisessa on aina ollut oleellista ymmärtää toimintaa. Jokainen organisaation jäsen ymmärtää asiat jonkin verran eri tavalla, joten tällä tapaa myös yksittäisen organisaation pyrkimys luoda toimistaan itsestään selvänä pidettäviä on myös kollektiivisia. Tällä kollektiivisella toiminnalla on Aldrichin ja Fiolin (1994) mukaan kaksi eri muotoa: polarisointi ja standardisointi. Polarisoinnilla tarkoitetaan sitä, että johto voi esimerkiksi edistää uuden näkökulman ymmärrettävyyttä kertomalla jatkuvasti tarinoita, jotka kuvastavat uuden tavan luomaa todellisuutta. Schumann (1995) antaa tämänkaltaisesta toiminnasta esimerk-

kinä mm. lobbauksen ja mainonnan. Standardisoinnilla taas tarkoitetaan sitä, että organisaatio pyrkii edistämään itsestäänselvyyksien leviämistä korostamalla samanmuotoisuuden tärkeyttä. Legitimaation hankkiminen on vaikeimmillaan, kun resursseista kilpailee hyvin erilaiset organisaatiot. Organisaatiot voivat siis pyrkiä edistämään haluamiansa itsestäänselvyyksiä pyrkimällä asemoimaan siten, että organisaatio vaikuttaa tai on samankaltainen kilpailijoiden kanssa (Schumann, 1995). Deephousen (1996) tutkimus vahvistaa tätä käsitystä. Hänen tutkimuksensa mukaan organisatorinen samanmuotoisuus lisää organisaation legitimaatiota. Esimerkkinä hän kirjoittaa, että organisaatioita, joiden strategia on samanmuotoinen kilpailijoiden kanssa, pidetään yleisesti ottaen legitimiimpänä, kuin organisaatioita, jotka käyttäytyvät yleisen käsityksen vastaisesti.

### **3.5. Legitimaation säilyttäminen**

Ashfordin ja Gibbsin (1990) mukaan legitimaation hankkimisen jälkeen itse legitimaatiota pidetään usein itsestäänselvytenä ja rutinoituneena. Schumann (1995) sanoo myös, että yleisesti ottaen legitimaation säilyttämistä voi pitää helpompana tehtävänä kuin sen hankkimista tai korjaamista. Schumann (1995) huomauttaa kuitenkin, että ilman aktiivista hoitamista asioilla on tapana taantua. Hänen mukaansa organisaatioilla ei tästä syystä ole käytännön mahdollisuutta olla miettimättä, miten legitimaatiota voidaan kontrolloidusti säilyttää. Organisaatio kohtaa jatkuvasti yllätyksiä, epäonnistumisia ja ulkoisia shokkeja, jotka uhkaavat legitimejä asioita kaikista turvallisimmissakin organisaatioissa.

Legitimaation säilyttämisen tekevät ongelmalliseksi seuraavat asiat.

1. Legitimaation kohteena oleva yleisön on usein erittäinkin heterogeeninen.
2. Kun jotain asiaa pidetään itsestään selvänä, sen suhteen ei olla erityisen joustavia
3. Institutionalisoituminen luo usein myös opposition, joka vastustaa vallalla olevia ajatuksia.

(Schumann, 1995.)

Ensimmäinen kohta lähtee siitä ajatuksesta, että legitimaatio on vuorovaikutusta kohdeyleisön kanssa eikä organisaation omaisuutta. Tällaisessa jakautuneessa institutionalisoituneessa ympäristössä on vaikeaa, jopa mahdotonta, löytää kaikkia miellyttävää ratkaisua. Tämän takia organi-

saatio saattaa olla melko haavoittuvakin yllättäville muutoksille. Toinen kuvattu ongelma tarkoittaaakin sitä, että organisaation itsestäänselvyyksistä on tullut organisaation hyväksytyt totuus. Kun organisaatio kohtaa jotain yllättävää, nämä itsestäänselvytykset toimivat usein esteenä sille, että organisaatio voisi vastata ympäristön vaatimuksiin. Toisin sanoen organisaatio on homogeeninen heterogeenisessä ympäristössä. Tämä liittyy kolmanteen esiteltyyn ongelmaan. Tämä muutospaine luo organisaatioon tyytymättömyyttä ja tämä tyytymättömyys luo ryhmiä, jotka luovat ja adoptoivat innovatiivisia tapoja tehdä asioita, jotka ovat ristiriidassa vallitsevan institutionaalisen ympäristön kanssa.

### **3.5.1. Strategioita legitimaation säilyttämiseksi**

Schumann (1995) esittää kahta eri vaihtoehtoista strategiaa legitimaation säilyttämiseksi: tulevien muutosten havainnointia ja menneiden onnistumisten suojelemista.

#### *Muutosten havainnointi*

Tämä strategia keskittyy kehittämään organisaation kykyä huomata kohdeyleisön reaktioita ja ennustaa syntyviä ongelmia. Johdon ei pitäisi tuudittautua rakentamiensa myytien kestävyyskseen. Schumannin (1995) mukaan on tärkeää, että johto näkee, mitä ulkoisessa ympäristössä tapahtuu ja miten nämä tapahtumat vaikuttavat myytteihin. Aikaisella havainnoinnilla johto voi pyrkiä eri keinoin pitämään organisaationsa mahdollisimman lähellä ympäröivää todellisuutta. Tämä voi tapahtua esimerkiksi korostamalla organisaation yhdenmukaisuutta ympäristöön, valitsemalla ympäristön tai manipuloimalla ympäristöä. Keinot ovat siis samankaltaisia kuin legitimaation rakentamisessa. Ilman havainnointia organisaation ulkoiset paineet legitimaatiolle tulisivat aina yllätyksenä. Yleisesti ottaen havainnoivassa strategiassa kulttuurista ympäristöä havainnoidaan jatkuvasti ja ympäristössä havaittavia elementtejä sulautetaan organisaation prosesseihin (Scott, 1992). Scottin (1992) mukaan tämä kannattaa tehdä luomalla rajoja rikkovia henkilöstöryhmiä, jotka toimivat tavallaan siltana, jonka kautta organisaatio voi paremmin ymmärtää ympäristöään.

Näiden siltojen luonne riippuu kuitenkin siitä, korostavatko ne pragmaattisia, moraalisia vai kognitiivisia vaatimuksia. Havaitakseen pragmaattisia vaatimuksia organisaation on valvottava monia erilaisia intressejä. Kohderyhmät on hyvä ottaa mukaan päätöksentekoon, mutta tässä ta-

pauksessa ei sen takia, että kohdeyleisöä koetetaan saada mukaan symbolisella eleellä, vaan sen takia, että näin johto saa vihjeitä kohdeyleisön kulttuurillisia näkemyksiä. Havaitakseen moraalisia vaatimuksia organisaation on ymmärrettävä monia erilaisia eettisiä näkemyksiä. Tämä tapahtuu esimerkiksi osallistuttamalla organisaation jäseniä ja keskustelemalla asioista. Kognitiivisia vaatimuksia havainnoidakseen organisaation on havainnoitava erilaisia näkymiä. Johto voi esimerkiksi valtuuttaa jonkun työntekijän olemaan epäileväinen kaikkea organisaatiossa tapahtuvaa kohtaan, jotta havaittaisiin ongelmia vallitsevissa itsestään selvänä pidettävissä asioissa.

### *Saavutusten suojeleminen*

Sen lisäksi, että organisaatio pyrkii suojautumaan odottamattomilta muutoksilta, se voi myös pyrkiä rakentamaan jo hankitusta legitimaatiosta eräänlaista tukijalkaa. Schumannin (1995) mukaan organisaatioiden tulisi välttää odottamattomia tapahtumia, jotka voivat ”herättää” legitimaation tarkastelun. Pragmaattisella tasolla toiminnan tulisi olla johdonmukaista ja ennustettavaa. Tarkoituksena ei ole pelkästään vastata kohdeyleisön tarpeita, vaan myös eliminoida epävarmuuden tunnetta ja täten kontrolloida kohdeyleisöä. Moraalisella tasolla toiminnan tulisi ilmentää vastuullisuutta. Tämä tarkoittaa, että organisaatio ei pelkästään välttele väärin asioiden tekemistä, vaan myös toimii tavalla, joka ei jätä sijaa huolille. Kognitiivisella tasolla toiminnan tulisi olla yksinkertaista. Yksinkertaisella ei tarkoiteta sitä, että organisaation toimintaa olisi helppo selittää vaan sitä, että toiminta vaikuttaisi yksinkertaiselta ja väistämättömältä. (Schumann, 1995.)

Johdon tulee tarkkaan miettiä sitä, miten aiottu uusi legitimaatio vaikuttaa vanhoihin. Kun tavoiteltava legitimaatio on edes osaksi kognitiivista, voi sillä kaikella huomiolla uutta legitimaatiota kohtaan olla nykyistä ymmärrystä ja itsestäänselvyyksiä heikentävä vaikutus. Johtamisen kannalta legitimaation hankkimiseen pakottaminen ei luultavastikaan ole suositeltava keino. Sen on sanottu olevan moraalisesti arveluttavaa, eikä sitä ei pidetä erityisen objektiivisena keinona johdattaa (Oliver, 1991; Schumann, 1995). Sen sijaan voi olla tehokkaampaa vedota sellaiseen tahoön, jolla on legitimaation kannalta oleelliseen asiaan päätäntävalta, manipuloida organisaatiossa käytettävää kieltä tai vain yksinkertaisesti odottaa, että muutosta vastustavat tahot tulevat sivuuteiksi organisaatiossa uudella työntekijöiden sukupolvella (Schumann, 1995).

### 3.6. Legitimaation korjaaminen

Legitimaation korjaaminen on usein vahvasti samankaltaista toimintaa kuin sen hankkiminen. Suurimpana erona on se, että legitimaation korjaaminen tulee usein esille tilanteessa, jossa johtajat ovat tulleet sokeiksi rakentamilleen legitimaatioon liittyville myyteille eivätkä ole huomanneet organisaation tuen hiipumista. Kun jokin tapahtuma tuo ongelmat ilmi, voivat tutut legitimaatiostrategiat olla jo epäkurantteja. Avaimet menneisyyden onnistumisille voivat aiheuttaa vaikeuksia tulevaisuuden onnistumisen kannalta. Menneisyydessä legitimaation hankkimiseksi julkilausutut väitteet rajoittavat johdon kykyä reagoida muuttuneeseen tilanteeseen. (Ashforth & Gibbs, 1990.)

Legitimaation kannalta ongelmaksi saattaa muodostua kohdeyleisön epäily legitimaatiosta. Esimerkiksi henkilöstö saattaa alkaa epäillä, että tuotteen laatu ei oikeasti ole sitä, mitä on luultu, tai että luullut ainutkertaiset organisaatorakenteet ovatkin vain julkisivu. Johto voi pyrkiä hallitsemaan eristämällä käsillä olevan ongelman eroon kokonaisuudesta. Tämä tapahtuu ainakin neljällä eri tavalla (Ashforth & Gibbs, 1990; Elsbach, 1994; Schumann, 1995). Organisaatio voi pyrkiä kieltämään ongelman ja samalla odottaa, että kohdeyleisön legitimaatioon liittyvät huolet laantuvat. Mikäli huolet ovat riittävän vakavia, on luultavaa, että asian yksinkertainen kieltäminen vain pahentaa ongelmaa. Tästä syystä ongelman kieltämisen sijaan johtaja voi pyrkiä selittelemään huolta aiheuttavan toimen kyseenalaistamalla esimerkiksi organisaation moraalisen vastuun. Käytännössä tämä tosin tarkoittaa yksittäisen työntekijän tai ulkoisen tahon syyttämistä ongelmista mikä taas antaa kuvan valvonnan puutteesta. Johto voi luonnollisesti myös pyrkiä oikeuttamaan häiriön. Oikeuttamisella tarkoitetaan sitä, että johto pyrkii asettamaan häiriön sellaiseen valoon, että se on yhdenmukainen vallalla olevien moraalisten ja kognitiivisten näkemysten kanssa. Läpikäydyn kolmen keinon pääteemana on lähinnä pyrkiä eliminoimaan muutoksen moraalinen vastuu. Mikäli tämä ei ole kuitenkaan mahdollista, johto voi pyrkiä selittämään tilanteen sillä tavalla, että muutos on jollain muulla tavalla tuettavissa oleva tapa hoitaa asioita.

Esille tuotujen vaihtoehtojen lisäksi organisaatio voi pyrkiä myös uudistamaan strategiaa. Tällainen toiminta voi tosin saada organisaation näyttämään epävakaa ja epäluotettavalta, mutta keskittymällä kapealla alalla muutosten tekemiseen tällaiselta kuvalta voidaan välttyä. Organi-

saatio voi esimerkiksi valikoidusti tunnustaa joidenkin aikaisempien toimien olleen virheellisiä. Schumannin (1995) mukaan johtajien on kuitenkin legitimaatiokriisin aikana vältettävä paniikkiratkaisuja. Vaikka legitimaation korjaamisen sanotaan olevan yhteydessä legitimaation hankkimisen kanssa, on muistettava, että sen todellisen tavoitteena on legitimaation säilyttäminen. Säilyttämisessä oleellista on herkkyys ympäristön reaktioille (Ashforth & Gibbs, 1990).

### **3.7. Yhteenvedo legitimaatiosta ja controllerien roolikuvista**

Kuten johdannossa jo tuli esille, controllerikirjallisuudessa ei ole käsitelty vielä juurikaan controllerien roolia organisaation legitimaatiossa. Tästä syystä olen valinnut tutkimukseni punaiseksi langaksi lähtökohdan, jossa on käyty legitimaation eri lajeja erilaisista lähtökohdista läpi. Tästä syystä tutkimuksessani paljon esillä oleva Schumannin artikkeli ”Managing Legitimacy: Strategic and institutional process” luo tukevan pohjan tutkimukselle. Vaikka kyseinen artikkeli on sosiologinen, sitä on käytetty runsaasti eri tieteen aloilla. Kyseinen artikkeli on erittäin runsaasti viitattu tutkimus mm. erilaisissa organisaatiotutkimuksissa. Schumannin artikkeliin viitataan erittäin runsaasti esimerkiksi tutkimuksessa yrityksen sosiaalisesta vastuusta (Krishna Udayasankar, 2008). Sitä on käytetty viime vuosina myös tutkimuksessa rahoitusmarkkinoiden epävakaudesta viime vuosina (Glenn Morgan, 2010). Tämän lisäksi artikkelia on käytetty lähteenä mm. tutkimukseen terveysalan organisaatioiden toiminnasta (James A. Johnson 2009). Artikkelin on siis erittäin monipuolinen lähtökohta erilaiselle tutkimukselle. Lisäksi koen sen tarjoaman jaotellun eri legitimaatiotyypeille hedelmälliseksi tämän tutkimuksen tavoitteiden kannalta.

#### **3.7.1. Controllerien suhde institutionaaliseen ja strategiseen legitimaatioon**

Busineksen vetäjän luottomies -metaforassa yhtenä ytimenä on controllerin kasvanut organisatorinen valta. Metaforan mukaan controllerin tulee olla osa yrityksen johtoryhmää ja sielläkin mahdollisimman oleellinen osa. Institutionaalisen legitimaation hankkimisessa organisatorista asemaa ei pidä vähätellä. Päinvastoin eri tutkijat ovat korostaneet hierarkkisen aseman merkitystä. Erityisen korkeaksi tämä merkitys nousee nimenomaan silloin, kun organisaatiossa pyritään vaikuttamaan siihen, miten ihmiset työtään tekevät ja mitä he ajattelevat organisaatiosta, eli siis institutionaalisen legitimaation ytimeen. Mitä korkeammalla organisaatiohierarkiassa controller

on, sitä vapaammin hän voi puuttua prosesseihin, joita hän ei pidä tarpeeksi hyvin legitimoitu-neina. Jotta controllerilla olisi siis oleelliseksi katsottava rooli institutionaalisen legitimaation hankkimisessa ja johtamisessa, on liiketoiminnan vetäjän luottomies -metaforan toteutuminen erit-täin tärkeää.

Strateginen legitimaatiohan piti legitimaatiota operationaalisena voimavarana, joka muodostuu kulttuurillisesta ympäristöstä ja jota on mahdollista käyttää aktiivisesti tavoitteiden saavuttami-seksi. Tässä näkökulmassa controllerin toiminta ongelmien esilletuojana sekä muutosehdotusten legitimoijana tuntuu melko selkeältä; controller huomaa jossain prosessissa ongelman ja hänen tehtävänä on pyrkiä kommunikoidaan asia sellaisella tavalla, että hänet ja ongelma otetaan vakavasti. Kun johtoryhmä lähtee viemään asiaa eteenpäin uuden vaihtoehdon legitimoimiseksi, on henkilöstöllä kaksi vaihtoehtoa: hyväksyä muutos tai olla hyväksymättä. Tämä päätös on stra-tegisen legitimaation kannalta tietoinen, mistä syystä johtoryhmällä on mahdollisuus pyrkiä esit-tämään asia tavalla, jonka he kokevat tuottavan parhaan lopputuloksen. Liiketoiminnan vetäjän luot-tomiehen rooli tässä on esimerkiksi omien mielipiteiden esille tuonti ja sitä kautta mahdollisen muutoksen tukeminen. Strategisen legitimaation hankkimisessa voi tulla mielestäni esille myös controllerin perinteisemmät roolit. Kuukausittainen raportointi sekä erilaisten kyselyiden selvit-telyhän tuo esille organisaatiossa piileviä ongelmia. Strategisen legitimaation kannalta controlle-rin rooli liiketoiminnan vetäjän luottomiehenä on oleellinen, mutta jotta controllerilla oikeasti olisi strategisen legitimaation kannalta oleellinen rooli, on hänen kyettävä käärimään hihat ja tehtävä myös perinteisempää taloushallinnon työtä.

Controllerin rooli tulee esille myös, kun ajatellaan strategista legitimaatiota sidosryhmäteorian kautta. Organisaation kannalta tärkeän asian legitimoimisessa on strategisen legitimaation mu-kaan otettava huomioon kaikki ne osapuolet, joihin tehtävä päätös vaikuttaa. Controllerin tuot-tamia raportteja voidaan käyttää eri tavoin eri sidosryhmille esimerkiksi tehokkaan kommuni-koinnin avulla. Toisaalta esimerkiksi kun johtoryhmässä mietitään, mitkä sidosryhmät ovat yri-tykselle oleellisia, luonnollisesti controllerin, kuten myös muiden ryhmän jäsenten, panos on oleellinen.

Controllerin työn kannalta strategisen ja institutionaalisen legitimaation irrottaminen toisistaan ei kuitenkaan ole järkevää. Organisaatiot kokevat samanaikaisesti sisäisiä haasteita sekä ulkoisia paineita. Näihin vastaamiseen luultavasti tarvitsee sekä institutionaalista että strategista legitimaatiota. Kun samalla ajattelee controllerin suhdetta näihin kahteen legitimaation suuntaan, on mielestäni selvää, että legitimaation hankkiminen pelkästään esimerkiksi eri sidosryhmiin vaikuttamalla ei onnistu. Samalla voi olla hyvä ajatus pyrkiä vaikuttamaan eri sidosryhmien ajatuksiin siitä, minkälainen organisaatio on tai minkälainen sen pitäisi olla.

### **3.7.2. Controllerit ja legitimaation lajit**

#### *Pragmaattinen legitimaatio*

Pragmaattisen legitimaation perustana on oletus siitä, että jokin asia tulee legitimoiduksi, mikäli kohdeyleisö kokee organisaation toiminnan olevan sopusoinnussa omien tavoitteidensa kanssa. Yhtymäpinnan controllerien toiminnalle tarjoaa esimerkiksi esitelty luonteenlaatuun perustuva pragmaattinen legitimaatio. Busineksen vetäjän luottomies-metaforan mukaisesti toimivan controllerin tehtävänä ei ole pelkästään taloudellisten lukujen kaivaminen, vaan myös tiedon levittäminen eteenpäin tavalla, jolla on oikeasti vaikutusta kohdeyleisön toimintaan. Controllerin kommunikaatiotaidot korostuvat tässä tehtävässä. Pragmaattisen legitimaation suhde institutionaaliseen legitimaatioon on mielestäni melko vahva. Controllerin roolina pragmaattista legitimaatiota hankittaessa on pyrkiä eri laskentatoimen raportteja käyttäen saamaan ihmiset vakuuttamaan, että he saavuttavat omat henkilökohtaiset tavoitteensa, mikäli he toimivat halutulla tavalla. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi ei luonnollisestikaan riitä, että controller yksin vie asioita esille. Jälleen kerran controllerin rooli busineksen vetäjän luottomiehenä korostuu.

#### *Moraalinen legitimaatio*

Moraalisen legitimaation ytimenä on kohdeyleisön ajatus siitä, mikä heidän mielestään on oikein. Tämä koskee esimerkiksi tuotteita. Mikäli esimerkiksi henkilöstö kokee organisaation toiminnan olevan heidän omien arvojensa mukaista, pitää henkilöstö organisaatiota luultavasti moraalisesti legitimiinä. Moraalinen legitimaatio ylettyy myös organisaatioon itseensä. Moraalisen legitimaation kannalta kohdeyleisölle tärkeää on myös se, kokevatko he organisaation toiminnan ylipäättänsä moraalisesti hyväksyttäväksi. Kuten aiemmin on jo käynyt ilmi, moraalinen legiti-



maatio tulee usein esille symbolien kautta. Johto voi pyrkiä esimerkiksi erilaisin julkilausumin saamaan kohdeyleisön pitämään toimintaa moraalisesti legitimiinä.

Moraalisen legitimaation ja controllerin suhde on mielestäni monimutkaisempi ja epäselvempi kuin pragmaattisessa. Esimerkiksi seurauksiin perustuvat legitimaatioissa organisaatiota arvostellaan sen perusteella mitä se saavuttaa. Organisaation taloudellista tulosta voi pitää tästä hyvänä esimerkkinä ja controllerilla busineksen vetäjän luottomiehenä on mahdollisuus vaikuttaa siihen, miten tulos esitetään. Asia vaikuttaa moraalisen legitimaation kannalta pragmaattista legitimaatiota monimutkaisemmalla sillä tavalla, että controllerin vaikutus siihen on epäsuora. Suorempi vaikutus controllerilla on, kun ajattelee moraalista legitimaatiota rakenteiden kannalta. Talousosastoa, joka tuottaa aina tilinpäätöksen, jota pidetään luotettavana ja konservatiivisesti tehtynä, pidetään usein merkkinä siitä, että organisaatio julkistaa tuloksensa rehellisesti ilman muokkauksia.

### *Kognitiivinen legitimaatio*

Kognitiivisen legitimaation perustana on kaksi lähtökohtaa. Ensimmäisenä on se, miten hyvin organisaation jäsenet ymmärtävät organisaatiota ja toisena organisaation jäsenten itsestään selvinä pitämät asiat.

Controller voi busineksen vetäjän luottomiehenä vaikuttaa johtoryhmässä siihen, mitä asioita organisaatioissa lähdetään muuttamaan ja miten. Jos henkilöstö ei ymmärrä syitä, joiden takia muutoksia tehdään, voi controller tässä roolissa valmistella raportteja, jotka tukevat päätöstä. Jotta näiden raporttien avulla on mahdollista lisätä henkilöstön ymmärrystä, on controllerin taas onnistuttava kommunikoimaan asiat henkilöstölle niin, että ymmärryksen taso lisääntyy.

Ymmärrykseen perustuva legitimaatio on mielestäni vahvasti linkitettyä institutionaaliseen legitimaatioon. Mikäli johtoryhmä kokee esimerkiksi, että yrityksen strategiaa ei ole sisäistetty organisaation sisällä, voi controllerin roolina olla esimerkiksi erilaisin raportein selittää organisaation toimintaa. Tällöin tarkoituksena on osoittaa, että valittu toimintatapa on oikea. Talouteen liittyviä lukuja voinee pitää ainakin jonkinlaisena signaalina toiminnan järkevyydestä.

Itsestäänselvyyksiin perustuva legitimaatio on myös linkittynyt institutionaaliseen legitimaatioon. Itsestäänselvyyksiin perustuvan legitimaation ajatuksena on, että organisaatiota ohjaavia pääajatuksia piilotetaan pinnan alle siten, että kohderyhmä ei välttämättä edes huomaa niiden olemassaoloa. Toisin sanoen uusia ajatuksia pyritään sosialisoimaan organisaatioon siten, että sitä loppujen lopuksi voi pitää institutionaalisenä legitimaationa. Tämänkaltaista legitimaatiota pidetään kaikista hankalimpana ja niin asianlaitaa voi pitää myös controllerin osalta. Erilaisien raporttien avulla on vaikea vaikuttaa ihmisiin alitajuisesti. Ihmisten ymmärrys muutoksen syistä saattaa lisääntyä jonkin raportin voimalla, mutta tuskinpa työntekijän piilevät ajatukset yrityksen toiminnasta muuttuvat jonkin raportin voimalla. Erityisen ongelmalliseksi tämän asian tekee se jo todettu asia, että itsestään selvänä pidettävä asia ei vielä välttämättä ole legitiimi. Se, että jokin asia on aina tehty jotenkin, ei vielä tarkoita, että sitä hyväksyttäisiin. Institutionaalisen legitimaation hankkiminen ei ole nopea prosessi. Kun organisaatiossa esitellään esimerkiksi uusi muutosprojekti, on strategista legitimaatiota mahdollista hankkia nopeammin kuin institutionaalista.

### **3.7.3. Controllerit ja legitimaation hankkiminen ja johtaminen**

Usein uusia muutosprojekteja esitettäessä korostetaan kyseisen projektin olevan organisaation strategian mukainen. Tällainen yhdenmukaisuuden korostaminen korostaa controllerin työn kannalta rutiinien ja kommunikaation korostumista. Usein peruseraportointi kuvaa, tai sen pitäisi kuvata sitä, miten ja miksi organisaation tulos on syntynyt ja kehittynyt. Tämä peruseraportointi on usein controllerin arkista työtä, ja tätä kautta controllerilla on rooli, kun pyritään selittämään organisaation valitseman strategian järkevyyttä. Muutosprojektien jälkeen controllerien työnä taas on usein jälkikäteen osoittaa, että valittu tie on järkevä. Peruseraportoinnin ainakin pitäisi antaa tällekin melko hyvä pohja sillä se on usein rakennettu siten, että eri ajanjaksojen raportit olisivat verrattavissa keskenään. Koska näin ei kuitenkaan aina ole, on controllerin oltava myös aktiivinen. Jotta haluttuja asioita voidaan legitimoida, on controllerin kyettävä tuomaan esille havaitsemiaan ongelmia sekä myös ratkaisuja niihin. Myös itse raportointiin liittyvien ongelmien korjaaminen on legitimaation hankkimisen ja johtamisen kannalta tärkeä asia.

## 4. Tutkimusmenetelmät ja aineisto

### 4.1. Case-tutkimus

Johdon laskentatoimessa on käytetty erittäin paljon case- ja field-tutkimusta kuvaamaan käsiteltävää tutkimusongelmaa. Case- ja field-tutkimukset ovat käsitteellisesti hyvin samankaltaisia ja siitä syystä tästä lähin puhun pelkästään case-tutkimuksesta, koska oma tutkimukseni on case-tutkimus. Case -tutkimusta voidaan pitää yhtenä etnografisen tutkimuksen alalajina, mikä lähtee liikkeelle siitä, että aineistoa kerätään pääosin tutkimuskohteessa tapahtuvalla osallistuvalla havainnoinnilla (Lukka 1999). Case-tutkimukset ovat nousseet tarpeellisiksi, koska perinteisiä haastattelututkimuksia on alettu pitää liian pinnallisina laadukkaan tutkimuksen tekemiseksi. Perusluonteestaan johtuen case-tutkimus mahdollistaa syvemmän ymmärryksen tutkimuskohteeseen liittyvistä ilmiöistä. Case-tutkimus on menetelmänä soveltuvimmillaan silloin, kun tutkimuksella halutaan selvittää, miksi jokin asia on siten miten se on ja miten tilanteeseen on päädytty. Täten case-tutkimuksen avulla on hypoteesien testaamisen lisäksi mahdollista myös luoda hypoteeseja. (Scapens, 1990.)

Scapens (1990, 265) on jaotellut case-tutkimuksen viiteen eri ryhmään. Ensimmäisen ryhmä on kuvaileva case-tutkimus. Siinä tarkoituksena on kuvailla esille nostettua ilmiötä. Toinen ryhmä on havainnollistava tutkimus, jossa pyritään havainnollistamaan jotain uutta ja innovatiivista menetelmää, jota tutkimuksessa on pyritty kehittämään. Kokeellisissa tutkimuksissa pyritään selvittämään, miten esimerkiksi jokin uusi laskentakäytäntö käytännössä toimii. Eksploraatiivisissa tutkimuksissa taas on tarkoituksena synnyttää uusia hypoteeseja, joita voidaan sitten myöhemmin tutkia empiirisesti. Selittävässä tutkimuksessa pyritään selittämään tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä.

Tässä tutkimuksessa on tarkoituksena tutkia olemassa olevaa teoriaa uudesta näkökulmasta. Tarkoitukseni on pyrkiä yhdistämään olemassa olevaa teoriaa kahdesta eri tieteen lajista. Tarkoitukseni on pyrkiä selvittämään, miten SE:ssä esille tulevat asiat sopivat kehittämäni teoreettiseen raamiin. Empiria toimii siis teorian havainnollistamisen välineenä. Scapensin (1990) jaotteen mukaan kyseessä on mielestäni ensisijaisesti selittävä ja kuvaileva kvalitatiivinen tutkimus.

Kuvaileva sillä tapaa, että lähtökohtaisesti tarkoitukseni on kuvailla mitä teoreettisen viitekehysten kannalta oleellista SE:ssä nousee esiin. Selittävä tutkimukseni taas on sillä tavalla, että mikäli mahdollista pyrin myös esittämään selityksiä sille minkä takia näin on. Tutkimusta tehdessäni tarkoitukseni on pysyä havainnoijana, eikä osallistua ja täten varmistamaan tutkimuksen objektiivisuuden.

Case-tutkimusta käytettäessä on yleistä, että tutkija käyttää aiempaa teoriaa tiedon keruun ja analysoimisen ohjaamiseksi. (Yin, 2009). Case-tutkimuksen ominaispiirteenä on sen luoma mahdollisuus havaita ja tuoda esille SE:ssä löydettyjä ristiriitatilanteita sekä jännitteitä. Tämä on usein välttämätöntä, jotta aiempaa teoriaa on mahdollista mieleisellä tavalla peilata uuteen kontekstiin (Ahrens & Dent, 1998). Erilaiset sosiaaliset kontekstit ovatkin case-tutkimuksen kannalta oleellisessa asemassa. Omassa tutkimuksessani teoriat controllereista ovat lähtöisin taloustieteistä ja teoriat legitimaatiosta sosiologiasta. Ahrensin ja Dentin (1998) mukaan case-tutkimuksessa sosiaalisella kontekstilla on aina suuri merkitys ja sitä voidaan käyttää monilla eri tieteen aloilla. Omassa tutkimuksessani yhdistyvät johdon laskentatoimen sekä sosiologian teoriat, mistä syystä pidän case-tutkimusta järkevimpänä valintana kohdeyrityksen kuvaamiseen.

Case-tutkimusta varten yksi yritys on riittävä kohde, mikäli tutkimuksesta tehdään tarpeeksi kattava, ja konteksti, jossa tutkimus tehdään, on jollain tapaa ainutlaatuinen. Tärkeää on myös, että tehtyjä haastatteluja voi pitää luotettavina ja kohdeyritystä jollain tapaa tyypillisenä, jotta tuloksia voisi pitää vertailukelpoisina (Yin 2009, 47–48). Omaa tutkimustani voi mielestäni pitää tältä kantilta pätevänä, sillä yritys on perinteinen elektroniikkateollisuuden toimija, jossa kuitenkin tapahtuu nopealla tahdilla muutoksia. Vertailtavuuden kannalta riskin aiheuttaa se, että controllereiden suhdetta legitimaatioon on tutkittu niin vähän.

Case-tutkimusta käsiteltäessä on keskustelu siitä, miten paljon tutkija itse voi osallistua tutkittavaan ilmiöön. Case-tutkimuksen tullessa koko ajan yleisemmäksi metodiksi on alettua hyväksyä enemmän tutkijan osallistuminen kohdeorganisaation toimintaan. Joidenkin tutkimusten kannalta osallistumista voidaan pitää jopa välttämättömyytenä, jotta ilmiöön todella päästäisiin käsiksi (Lukka, 1999). Omaa suhdettani SE:hen voi pitää läheisenä, sillä työskentelin yrityksessä haastattelujen tekemisen aikana. Koska haastatteluissa käytiin läpi organisaation toimintatapoihin

liittyviä asioita, oli siitä mielestäni hyötyä; haastateltavat saattoivat puhua yrityksen omalla kielellä, eikä formaalia suhdetta haastateltavien ja haastattelijan välillä ollut. Toisaalta tämänkaltaisen melko läheinen suhde haastateltavien kanssa luo riskejä objektiivisuuden suhteen. Tätä riskiä pyrin minimoimaan testaamalla haastattelurunkoni usealla ulkopuolisella henkilöllä. Tämän lisäksi pidättäydyin haastatteluissa kertomasta omia mielipiteitäni esille tuleviin asioihin.

Lukan (1999) mukaan tutkimuksen suhdetta teoriaan voidaan jaotella pääasiassa kahteen kategoriaan: vanhaan teoriaan pohjautuvaan sekä uutta teoriaa luovaan tutkimukseen. Tämä tutkimus on pääasiassa vanhaan teoriaan tukeutuva. Pää tarkoituksena on kuitenkin ollut yhdistellä legitimaatio- ja controllerkirjallisuutta sekä peilata tätä todellisuuteen yhdessä organisaatiossa, joten pääosin tutkimukseni on vanhaan teoriaan pohjautuva. Koska aihetta on tutkittu niin vähän, tarkoituksena on tuoda olemassa olevaan teoriaan myös uusi, tuore näkökulma.

Tarkoitukseni ei ole todistaa yksittäisten teorioiden paikkansapitävyyttä vaan testata luomaani teoreettista viitekehystä valitsemassani kontekstissa. Lukan (1999) luoman viitekehysten mukaan tutkimustani voi siis pitää teoriaa havainnollistavana tutkimuksena.

#### **4.2. Reliabiliteetti, validiteetti ja tutkimustulosten yleistettävyys**

Reliabiliteetti ja validiteetti kuvaavat tutkimuksen luotettavuutta. Reliabiliteetti kuvaa tutkijan keräämän aineiston luotettavuutta. Reliabiliteettia pyritään parantamaan varmistamalla, että tutkimustulokset ovat toistettavia ja että satunnaiset ilmiöt eivät vaikuttaisi oleellisella tavalla lopputulokseen. Validiteetilla taas tarkoitetaan sitä, onko tutkittu sitä ilmiötä jota oli tarkoitus tutkia. Validiteetin varmistamiseksi on tutkittava ilmiö kuvailtava mahdollisimman tarkasti. Scapensin (1999) mukaan esimerkiksi case-tutkimusta varten validiteetin varmistaminen on tutkimuskohdasta. Validiteettia ei siis voida arvioida ulkoisten kriteerien pohjalta, mistä syystä tutkijan on itse kyettävä arvioimaan oman tutkimuksensa validiteettia.

Case-tutkimus aiheuttaa reliabiliteetin ja validiteetin kannalta tiettyjä ongelmia. McKinnon (1988) luettelee artikkelissaan yleisimmät uhat tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin vaarantumiselle case-tutkimuksessa. Ensimmäinen uhka on tutkijan vaikutus tutkittavaan ilmiöön.

Haastateltavat saattavat esimerkiksi käyttäytyä normaalista poikkeavalla tavalla haastattelutilanteessa. Keinoksi tämän välttämiseksi McKinnon esittää sitä, että tutkija tekee heti selväksi, miten tutkimusta on tarkoitus tehdä sekä mikä on kenenkin rooli. Toinen ongelma on tutkijan ennakkoluulot. Mitä aukottomampi teoreettinen viitekehys on, sitä pienemmän uhan tutkijan ennakkoluulot muodostavat ja sitä vähemmän tutkijan on tehtävä oletuksia esimerkiksi haastatteluja purkaessaan. Kolmas ongelma on tiedonsaannin rajoitukset. Tämä ongelma muodostuu usein esimerkiksi aikarajoitteista tai tutkimuskohteen aiheuttamista rajoitteista. Suhteiden luonti sekä riittävä ajankäyttö tutkimuskohteessa ovat hyviä keinoja tämän ongelman välttämiseksi. Viimeinen ongelma on se, että silloin tällöin ihmiset kaunistelevalle totuutta, liioittelevat, vähättelevät tai suoranaisesti valehtelevat.

Kuten sanottua, case-tutkimuksessa tutkijan on suurelta osin itse kyettävä osoittamaan tutkimuksensa reliabiliteettiä sekä validiteettiä. Tutkijan läsnäolo ei tuottanut uhkaa tutkimuksen luotettavuudelle tässä tapauksessa, sillä tunsin haastateltavat etukäteen. Tästä syystä mahdolliset persoonaan liittyvät asiat eivät olleet outoja, ja haastateltavat pystyivät käyttäytymään niin kuin he normaalisti käyttäytyvät. Ehkä suurimman uhan tälle tutkimukselle loivat tutkijan ennakkoluulot. Koska tunnen organisaation sekä haastateltavat, omat ennakkokäsitykseni voivat hämärtää tutkimusta. Tätä riskiä on pyritty pienentämään testaamalla haastattelurunkoa SE:n ulkopuolisilla taloushallinnon ammattilaisilla sekä keskittymällä haastattelurungon valmisteluun. Tarkoitukseni oli tehdä rungosta sellainen, että kysymykset pohjautuisivat mahdollisimman tarkasti teoriaan eikä omiin ”totuksiini”. Pyrin muotoilemaan kysymykseni myös sellaiseen muotoon, että kysymyksissä olisi mahdollisimman vähän teoreettista jargonia, jotta vastauksissa ei piilisi tulokintavirheitä. Haastateltavien anonymiteettia on korostettu, jotta he uskaltaisivat puhua siten miten haluavat.

Case-tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin kannalta triangulaatio on oleellisen tärkeä asia (Patton 2002, Yin 2009). Triangulaatio tarkoittaa sitä, että tietoja kerätään useasta eri tietolähteestä tietojen oikeellisuuden varmistamiseksi. Haastatteleamalla työntekijöitä talousosastolla ja sen ulkopuolella olen varmistanut, että kuva controllerin roolista legitimaatiossa ei jää pelkästään controllerien omaksi kuvaksi. Teoriassa triangulaatio toteutuu siten, että olen ottanut mukaan

mahdollisimman kattavan määrän lähteitä enkä ole tukeutunut suppeaan määrään tietoa. En ole käyttänyt eri tutkimusmenetelmiä tässä tutkimuksessa, joten sen suhteen triangulaatio ei toteudu.

Kaikesta huolimatta on kuitenkin hyvä muistaa, että case-tutkimus ei koskaan voi olla täysin objektiivista. Tutkittaessa sosiaalisia ilmiöitä tutkija ja haastateltavien ennakkoluulot, asenteet ja persoona vaikuttavat aina lopputulokseen jonkin verran (Scapens, 1990). McKinnon (1988) esittää myös, että ihminen ei koskaan voi unohtaa omia filosofisia tai poliittisia ajatuksiaan tutkimusta tehdessä, joten ne väistämättä vaikuttavat siihen, minkälainen tutkimuksesta tulee. Myös se, millainen teoreettisesta viitekehuksesta muokkaantuu, riippuu pitkälle siitä, minkälaiset tutkijan henkilökohtaiset teoreettiset kiinnostuksen kohteet ovat. Tutkimuksen rajaus luonnollisesti vaikuttaa huomattavan paljon tutkimuksen loppupäätelmiin.

Rajaus on kuitenkin oleellinen osa tutkimusta, sillä ilman selkeää rajausta, tutkimusmateriaali paisuu herkästi niin suureksi, että tutkimuksen punainen lanka katoaa ja voi olla mahdotonta enää havaita oleellisia asioita massasta. Tästä syystä tarkasti valittu viitekehys on case-tutkimuksessa olennaisen tärkeä asia tutkimuksen laadun varmistamiseksi. (Scapens, 1990.)

Tämä tutkimus, kuten case-tutkimukset yleensä, on tehty pienestä otoksesta, joten tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää millään tilastollisesti merkittävällä tavalla. Case-tutkimuksen kannalta tämä ei toisaalta ole kovin oleellinen asia, sillä tarkoituksenahan on tehdä teoreettisia yleistyksiä ja havainnoida näitä yleistyksiä kohdeorganisaatiossa. Jos yhdessä tutkimuksessa teoreettinen viitekehys havaitaan toimivaksi, siitä voi pyrkiä tekemään yleistettävän käyttämällä samaa viitekehystä useammassa organisaatiossa. (Scapens 1990, Yin 2009.) Yksittäisestä case-tutkimuksesta voidaan kuitenkin tehdä yleistyksiä tietyin varauksin. Esimerkiksi SE:stä voi nostaa esille asioita, joita voi havaita esimerkiksi yhteiskunnassa yleisesti (Lukka & Kasanen, 1995).

### **4.3. Haastattelujen suunnittelu ja toteutus**

Tekemäni haastattelut ovat siis semistrukturoituja haastatteluja. Tämä tarkoittaa sitä, että haastatteluisissa ei ole tarkoitus pysyä pelkästään haastattelurungossa, vaan sitä voi pitää enemmänkin keskustelua ohjaavana agendana. Tällä tavalla sekä haastattelijan että haastateltavan oli mahdol-

lista tehdä mahdollisimman paljon tarkentavia kysymyksiä, mikä osaltaan varmistaa kattavan aineiston. Mahdollisuus tehdä kysymyksiä haastattelurungon ulkopuolelta mahdollistaa myös rivien välistä lukemisen tavalla, joka tulee dokumentoiduksi. Haastattelututkimus sopii parhaiten tilanteeseen, jossa tarkoituksena on sijoittaa saatuja vastauksia laajempaan kontekstiin ja jossa ei ole odotettavissa yksinkertaisia vastauksia ongelmiin.

Haastatteluja on tehty taloushallinnon puolella mahdollisimman tasaisesti, minkä lisäksi olen haastatellut taloushallinnon ulkopuolelta henkilöitä, jotka ovat enemmän tekemisissä controlleiden kanssa. Kaikki haastattelut nauhoitettiin. Haastateltaville korostettiin, että heidän henkilöllisyytensä eivät tule tutkimuksessa ilmi, jotta he pystyisivät puhumaan mahdollisimman luontevasti.

Tutkimusta varten on haastateltu taloushallinnon puolelta kahta Business Controlleria, pääkirjanpitäjää, kirjanpitotiimin esimiestä sekä kahden eri liiketoimintayksikön päävastuullista vetäjää. Haastattelut toteutettiin siten, että kaikilta haastateltavilta kysyttiin samat peruskysymykset. Tarkentavia lisäkysymyksiä tehtiin sen mukaan, mitä peruskysymyksistä kävi ilmi. Haastateltavien henkilöllisyyttä en sen enempää halunnut tuoda julki, jotta haastatteluiden ilmapiiristä muodostuisi haluamani kaltainen eli mahdollisimman rento ja suora. Tutkimuksessani käytän haastateltavien luvalla heidän titteleitään. Haastattelujen pituus vaihteli puolesta tunnista tuntiin, ja keskimääräinen pituus oli 35 minuuttia. Kaikki haastattelut litteroitiin, jotta lainaukset tutkimukseen tulisivat mahdollisimman tarkkaan sellaisina kuin ne on myös sanottu.



## 5. Empiria

### 5.1. Case-yritys

Case yrityksenäni on Schneider Electric Finland Oy, joka on osa globaalia Schneider Electric -konsernia. SE-konsernin liikevaihto vuonna 2010 oli n. 16 miljardia euroa, ja henkilöstöä koko yrityksessä on noin 100 000. Suomessa henkilökuntaa on reilut 900 ja liikevaihto on noin 50 miljoonaa euroa. Suomessa toimintaa on 23 paikkakunnalla ympäri Suomen. Suomen organisaatio on jakautunut viiteen segmenttiin: Power, Industry, Energy, IT ja Buildings. Suomessa asiakkaita ovat esimerkiksi energia- ja verkkoyhtiöt, teollisuusyritykset, IT-yritykset, kiinteistönomistajat, rakennusliikkeet ja kotitaloudet.

SE:n liiketoiminnan perusajatuksena on olla energianhallinnan globaali asiantuntija, joka auttaa yksilöitä ja yhteisöjä saamaan enemmän irti toiminnastaan vähemmällä energialla. Schneider Electricin pääliiketoiminta-alueet kattoivat vuonna 2010 maailman energian tuotannosta 75 %. Yhtiön tavoitteena on olla kehittämässä ja myymässä ratkaisuja, joilla yritykset pystyvät vähentämään energian kulutustaan ja samalla kulujaan.

Schneider Electric Finlandin talousosasto on keskitetty palvelukeskukseen, jonka henkilökunta hoitaa talousasioita eri Schneider Electric Finlandin liiketoimintayksiköille. Vuodesta 2011 alkaen on ulkoisen laskennan perustoimet ulkoistettu Schneider Electric Finlandin yhteiseen palvelukeskukseen Puolaan. Näillä toimilla on ollut tarkoitus vapauttaa taloushenkilökunnan aikaa mahdollisimman paljon talouden analysointiin sekä luonnollisesti myös säästää kustannuksia. Suomen palvelukeskuksen esimies toimii suoraan Schneider Electric Finlandin talousjohtajan alla. Controllerit eivät kuitenkaan työskentele tässä palvelukeskuksessa. He työskentelevät suoraan maajohtajan alla. Organisaation talousjohtajan vastuuta kantaa myös Controller-titteliä kantava henkilö, joka luonnollisesti on osa johtoryhmää.

Schneider Electric on erittäin myynti- ja insinöörikeskeinen organisaatio. Siitä hyvänä esimerkkinä käy esimerkiksi se, että liiketoimintaa tukevat toimet on keskitetty ja että eri tulosyksiköissä ei työskentele tukiyksiköiden henkilökuntaa. Myynnin korostus myös näkyy organisaatiossa kaikkialla; heitä rekrytoidaan ja koulutetaan kaikista eniten.

Maailmanlaajuisesti SE-konsernissa on tavoitteena yhtenäistää toimintoja. Tämä näkyy suurena määränä organisaatioiden sulautumisia. Ulkoisen laskennan perustoimintojen ulkoistaminen käy tästä hyvänä esimerkkinä. Puolan palvelukeskukseen on siirretty jo suurin osa Euroopan konserniyhtiöiden taloushallinnon toimista. Tämän lisäksi tehtaita pyritään yhtenäistämään jatkuvasti tehokkuuden lisäämiseksi. Tuotantoa Euroopassa on myös siirretty runsaasti esimerkiksi Baltian maihin. Nämä muutokset ovat vaatineet myös irtisanomisia, ja siitä ja myös muutostahdistu johtuen muutokset eivät ole sujuneet kivuttomasti. Muutosten suuresta määrästä johtuen organisaatiossa on ollut viime vuosien ajan jatkuva tarve sitouttaa henkilöstö toimiin sekä saada heidät päätösten taakse ja ennen kaikkea ymmärtämään minkä takia muutoksia tehdään.

Viime vuosien yleiset talouden ongelmat ovat luonnollisesti puraisseet myös Schneider Electric Finlandia, mikä on osaltaan luonnollisesti toiminut muutosta nopeuttavana ajurina. Organisaatiossa on kuitenkin ollut pyrkimyksenä oikeuttaa toimia myös muilla kuin kustannussyillä. Tämän taustan ansiosta Schneider Electric Finland antaa mielestäni hedelmällisen perustan tutkia controllerin roolia organisaation legitimaatiossa; muutoksia on ollut paljon, ja jotta toiminta olisi tehokasta, organisaation on kyettävä näyttämään, että tehdyt muutokset ovat olleet järkeviä. Controllerien rooli tässä legitimoinnissa on mielenkiintoista Schneider Electric Finlandin kontekstissa siksi, että muutokset ovat koskeneet myös taloutta huomattavan paljon. Controllerit ja muut taloushallinnon työntekijät eivät pelkästään työllään pyri selittämään muutosten taloudellista järkevyyttä vaan he myös kokevat muutokset konkreettisesti mm. ulkoistamisprojektien kautta.

## **5.2. Controller businessin vetäjän luottomiehenä**

Haastattelujen ensimmäisenä tavoitteena oli selvittää, minkälainen rooli controllereilla SE:ssä on. Jotta teoriaosuudessa läpikäymääni teoreettista viitekehystä pystyy käyttämään tämän tutkimuksen empiirisessä osuudessa hyväksi, on ensimmäiseksi selvitettävä, toteutuuko businessin vetäjän luottomies -metafora. Haastatteluiden perusteella voi sanoa, että suurelta osin toteutuu. Yrityksen johtoryhmässä toimii Business Controller, ja hänellä koetaan olevan todellista organisatorista valtaa. Controllerilla on vahva kyseenalaistajan rooli, joka on laajentunut myös perinte-

sen taloushallinnon ulkopuolelle. Business controller osallistuu muun muassa liiketoimintasuunnitelmien tekoon aktiivisena jäsenenä eikä häntä pidetä pelkästään tukihenkilönä.

”Tärkein tehtävä on tukea liiketoimintaa. Totta kai historian tieto on oltava controllerin tiedossa, mutta mun mielestä pääpaino on tulevaisuudessa. Jos tehdään ennusteita jotka pitää pukea myös luviiksi, niin silloin controller on aika tärkeässä roolissa. Controllerit on sanansaattajia. Vie viestiä eteenpäin ja tuo jotain takaisin” (FiSS manager)

”Mun mielestä controllerilla on tosi vahva kyseenalaistajan rooli. Kavereita ei varmaan paljon tultu tehtyä, mutta ilman tätä monessa projekteissa saatettaisiin leijua vähän liikaa pilvilinnoissa”. (Business Controller 1)

”Totta kai controllerit kyseenalaistaa. Investointeja miettiessä ne ovat oikeastaan ainoat, jotka osaa sanoa perustellusti jotain vastaankin.” (VP, Power & LifeSpace)

Organisaation controller-toimintoa voi siis pitää SE:ssä melko aloitteellisena ja aktiivisena. Kuten myöhemmin käy tarkemmin ilmi, liiketoimintayksiköissä toivottaisiin vieläkin aktiivisempaa otetta. Se, että controllerit eivät täysin kykene vastaamaan liiketoimintayksiköiden vaatimuksiin, ei kuitenkaan tarkoita, etteikö busineksen vetäjän luottomies -metafora toteutuisi. Päinvastoin se tarkoittaa, että controllereita pidetään hyötyä tuottavana osana liiketoimintaa.

Lyhyellä tähtämellä puute aktiivisuudessa kuitenkin himmentää controllereiden asemaa organisaatiossa.

”Parhaassa tapauksessa controller on nimenomaan sellainen jarru, joka tuo kriittisiä mielipiteitä esille. Jos controllerilla on sellainen business näkemys omasta takaa, että se pystyy finance kautta tuomaan kyseisen keissin kannalta oleellisia ongelmia ja epäkohtia esille, niin se olisi tosi vahvaa työskentelyä. Tällainen rooli olisi jo todella aktiivinen ja tällaista ei kyllä ihan jokaisessa tapauksessa nää.” (VP Industry Business)

Talouden ulkopuolella työskentelevällä henkilöstöllä ei siis ole pelkästään ruusuinen kuva controller-toiminnon tasosta. Controller-toimintoa pidetään kriittisenä ”järjen” äänenä, mutta sitä ei pidetä tarpeeksi aktiivisena vielä. Organisaatiossa on viime vuosina paneuduttu tämän ongelman

ratkaisemiseksi, mutta tavoitteisiin ei ole vielä päästy. Controller-toimintoa ei pidetä tarpeeksi proaktiivisena liiketoiminnan tukena.

”Toivoisin vielä enemmän liiketoimintayksikön toimintaan spesifikoitunutta resursseja tai tapaa toimia, että olisivat vielä tiiviimmin siinä toiminnassa mukana ihan päivittäisellä tasolla. Tällä hetkelle homma menee vähän niinpäin, että mun pitää antaa aika paljon tietoa talouteen tai pyytää sieltä päin tietoa. Eli välillä tämä menee vielä vähän väärinpäin.” (VP, Industry Business)

”Controllerit ovat muhun yhteydessä kun he tarvitsevat myynnin puolelta lukuja. Controllertoiminto on SE:llä kehittynyt kauheasti parin viime vuoden aikana ja nyt ne jo tukeekin toimintaa, mutta silti joskus controllereilta tulee enemmän kysymyksiä kuin vastauksia.” (VP, Power & LifeSpace)

Kuten sanottua organisaatiossa on herätty näihin vaatimuksiin. Talousosastolle on palkattu controller luomaan prosesseja, joiden avulla liiketoiminnasta saadaan talouden tietoa mahdollisesti jopa päivittäisellä tasolla. Rekrytointi tapahtui pari vuotta sitten, ja eteenpäin on menty. Vielä kuitenkin on nähtävissä puutteita kahdella tasolla. Ensinnäkin aktiivisuus liiketoimintayksiköihin päin ei ole vielä sillä tasolla, joka on tavoitteena. Toisaalta haastatteluiden perusteella kävi ilmi, että ajankäytön ja jaksamisen kannalta liiketoimintayksikön vaatimukset aiheuttavat taloushallintoon haasteita.

”Muthan rekrytointiin varmaankin, jotta controllerit olisivat lähempänä liiketoimintaa. Talusjohtajalta siirtynyt mulle hommia ja tämän lisäksi ihan uusia tehtäviä. Olen suurimman osan ajastani kehittänyt erilaisia mittareita. Mullakin henkilökohtaisesti enemmän liiketoiminnan tukemista kuin puvunlaskentaa”. (Business Controller 1)

Toinen controller sanoo suoraan, että vielä muutama vuosi sitten organisaatiossa ei edes ollut controller-nimikkeellä toimivaa henkilöä

”Mä oon ollut täällä töissä viisi vuotta. Sinä aikana controllertoiminto on muuttunut sinä käytännössä kokonaan. Alun perin se oli sillä tapaa, että yksiköissä oli talusjohtaja sellasella perinteisellä tapaa. Se vastas kirjanpidosta ja laskutuksesta, mutta siihen se aika paljon jäi. Controller rooli luotiin muutama vuosi sitten vasta. Sellanen fiilis on, että vastuu on kasvanut koko ajan. Nyt olen ihan joka projektissa mukana ja osa johtoryhmää. Paljon enempää ei kyllä enää ehtis.” (Business Controller 2)

Kommenteista käy hyvin ilmi läpi haastattelujen esille tullut controller-toiminnon ongelma SE:ssä: ajankäyttö. Controllereiden mukaan heillä ei ole aikaa tehdä mitään muuta kuin raportointia. Sen roolin suuruutta ei voi vähätellä.

”Enhän mä mitään muuta tee kun raportoi. Sillä on sellanen raamatun asema.. Mä raportoin ja sitten mä raportoin raportoinnista. Joka kuukausi raportoidaan kattavasti ja niitä syynätään ihan jumalatomman tarkkaan Ranskassa. Sitten ne raporttien tiedot pitää levittää ympäri organisaation. Mihinkään muuhun ei jäänyt aikaa”. (Business Controller 2)

Organisaation controllerit tekevät pitkää päivää, mutta liiketoimintayksiköissä sitä ei pidetä riittävänä, että controller on yhteydessä kuukausiraporteista löytyvien ongelmien vuoksi. Tietoa haluttaisiin tätäkin enemmän.

”Tokihan muhun yhteyttä jos peruseraportoinnista jotain huomataan. Jonkun verran muhun otetaan yhteyttä myös kaupallisiin sopimuksiin liittyen. Esim. jos mahdollisella asiakkaalla on maksuhäiriöitä tai jotain.” (VP Industry Business)

Controllerit tosin itse tunnistavat oman rajallisuutensa sen suhteen, miten aloitteellisia he ovat ja miten aloitteellisia heidän pitäisi olla. Toinen haastateltavista controllereista on sitä mieltä, että hänellä ei ole mahdollisuutta olla proaktiivinen, sillä aika kuluu raportointiin ja raporttien tulkinnaan.

”Valitettavasti tämä menee yleensä niin, että pystyn vastaamaan vaan kysyttäessä. Mun kyllä ehdottomasti pitäisi pystyä olemaan proaktiivisempi ja sitä vaaditaan. Mutta se työ oli aika paljon tulipalojen sammuttamista eli ei mulla ollut ollenkaan aikaa kaivaa proaktiivisesti mitään. Sen teen, minkä kerkeän ja sekin on aika paljon.” (Business Controller 2)

Organisaatiossa onkin ruvettu miettimään controllerien ajankäyttöä, jotta he pystyisivät keskittymään kaikista oleellisimpiin tehtäviin. Tehtäviä on mm. hajautettu myös ulkoista laskentaa suorittaville henkilöille, jotta työaika tulisi tehokkaammin käytettyä.

”Me ollaan ruvettu miettimään, että miten tätä vastuuta vois vähän järkevöittää. Tarkoitus olisi vähän siirtää sisäisen puolen juttuja ulkoisen laskennan henkilöstölle, että controllereille jäisi enemmän aikaa analyysiin ja muuhun” (FiSS manager)

Organisaatiossa tuntuu olevan liiketoiminnan sekä controller-toiminnon välillä epäselvyyttä siitä, kumman osapuolen on oikeastaan oltava aktiivinen ja missä mittakaavassa. Controllerit kokevat nimittäin pääosin, että heidän työpanostaan käytetään aktiivisesti hyväksi. Heidän mukaansa ilman controllerien ja muiden työntekijöiden aktiivista yhteistyötä controller-toimintoa ei voisi sanoa aktiiviseksi liiketoiminnan tukijaksi. Se, että tuotetaan tietoa, ei riitä, sillä taloushallinnon ulkopuolisten työntekijöiden pitää olla myös kiinnostuneita tästä tiedosta ja heillä pitää olla jokin kanava, jota kautta he saavat tiedon muodossa, joka on helppo ymmärtää.

”Ihmisten mieliin on pureutunut controller-toiminnosta sellainen kuva, että jos on jokin ongelma mihin liittyy mikä tahansa numero, niin meille voi soittaa ja me ratkaistaan ongelma, vaikka sillä ei olisi mitään tekemistä talouden kanssa. Kummassakin tapauksessa ei riitä, että me selvitetään jokin ratkaisumalli tähän ongelmaan. Meidän pitäisi myös osata levittää tää tieto eteenpäin silleen, että ihmiset osaa myös korjata ongelmia.” (Business Controller 1)

Controller-toiminto kokee siis olevansa aktiivinen osa liiketoimintaa. Samalla liiketoiminnan puolella vaaditaan jatkuvasti enemmän osallistumista. Kaikesta huolimatta liiketoimintayksiköissä perusasenne Suomen organisaation controller-toimintoa kohtaan on positiivinen. Ongelmallisina pidetään emokonsernista Ranskasta toimistolle tulevia controllereita.

”Lokaalisti meidän controllerit toimii kuitenkin tosi hyvin. Ne auttaa nykyään jo ihan oikeasti ja henki myynnin ja talouden välillä on hyvä. Emoyhtiöstä tulevat controllerit ovat aikamoinen riesa. Vievät hirvittävän määrän aikaa eikä sieltä saa koskaan tukea omaan työhönsä.” (VP, Power & LifeSpace)

Partanen (2001) toi väitöskirjassaan esille myös riskejä liittyen työntekoon busineksen vetäjän luottomiehenä. Tässä roolissa toimivan controllerin toimenkuva muodostuu helposti todella laajaksi. Kun erilaisia pyyntöjä tulee ympäri organisaatiota, saattaa käydä niin, että controller ei pysty keskittymään mihinkään ongelmaan perusteellisesti. Tästä syystä Partasen mainitsema roolitus on tärkeä asia controller-toiminnossa. Controllereiden työnkuva on erilainen, jolloin kokonaisosaaminen on parempi. Kuten jo todettua, haastatteluiden antama kuva controllerien työmäärästä on melkoisen suuri.

”No mä siis lasken tuote ja asiakaskohtaista kannattavuutta ja analysoin sitä tietoa. Niiden pohjalta teen tuloslaskelmaa sisäisen laskennan tarpeisiin. Sitten mä hoidan täällä price managementin. Tää siis sisältää projektien etukäteiskannattavuuslaskentaa ja arviointia. Sitten mä arvioin ja hinnoittelen meidän vuosisopimuksia että ne ois kannattavalla tasolla. Ja kyllä näiden lisäksi vielä tulee kaikkea muutakin aika paljon” (Business Controller 1).

Tällaiseen työkuvaan kun lisää liiketoimintayksiköiden toiveen lähes päivittäisellä tasolla olevasta kannattavuuslaskennasta, alkaa yhtälö kuulostaa melkoiselta. Sen lisäksi, että vaatimukset controllereita kohtaan vaikuttavat korkeilta, haastatteluista kävi myös ilmi, että SE:ssä controllerin rooli on melko laaja etenkin siinä mielessä, että se ei keskity pelkästään sisäiseen laskentaan.

”Kyllä meillä Controllerilla on tosi paljon enemmän kaikkea muuta kun perus controller-työtä. Se on ihan liitoksissa ihan tilintarkastukseen ja kaikkeen tällaiseen.” (pääkirjanpitäjä)

Controllereilla on siis tavallaan tuotu työhön modernin controllerin roolitus, mutta perinteisempää työtä ei täysin ole viety pois. Pääkirjanpitäjät ovat esimerkiksi erittäin paljon yhteyksissä controllereihin, ja controllerit osallistuvat aktiivisesti myös tilinpäätöksien ja välitilinpäätöksien luomiseen. Kausien vaihteessa perinteinen taloushallinnon työ vie paljon aikaa. Kun uusi kausi on alkanut, aikaa vie modernin controller-toiminnon mukaiset työtehtävät.

Sekä controllertoiminto että liiketoimintayksiköt tuntuvat olevan yhtä mieltä siitä, että controllerien toimenkuva on laajentunut taloushallinnon ulkopuolelle. Kuten sanottua, liiketoiminta toivoo, että osaltaan taloushallinto tulisi liiketoimintaan enemmän mukaan. Toisaalta sekä taloushallinnossa että liiketoimintayksiköissä todettiin, että liikaa controllerien ei pidä asioihin sekaantua. Controllerin tehtävänä organisaatiossa on kuitenkin tuottaa taloudellista informaatiota, ja controllerin ammattitaito liittyy pohjimmiltaan kuitenkin nimenomaan talouteen. Haastatteluista kävi ilmi pelko siitä, että mikäli controllerien valta kasvaa liikaa, voi projektien alkuperäinen tarkoitus helposti hämärtyä.

”Sinällään controllerin olisi mun mielestä hyvä pysyä lestissään. Joskus saattaa käydä niin, että nämä controllerin talousfaktat vie projektin päähuomion ja controllerista tulee tavallaan projektivetäjä, mikä mun mielestä ei ole controllerin tehtävä. Controllerin tehtävänä on olla liiketoimintajohtajan tukena ja tavallaan järjen äänenä. Controllerina on tosi helppo alkaa lukujen voimalla sanomaan, että

eihän tässä ole mitään järkeä. Ihmiset uskovat lukuja tosi paljon. Controllerilta jää usein sellaisia talouden ulkopuolelle meneviä asioita huomaamatta, eikä controller välttämättä tiedä kaikkea mitä liikejohtaja tietää.” (FiSS Manager)

Haastatellun controllerin mukaan controllerilla on suuri vastuu asioiden valmistelussa esimerkiksi johtoryhmässä, mutta vastuualueena on kuitenkin talous. SE:ssä asia tuntuu menevän niin, että asiat suunnitellaan johtoryhmän kesken yhdessä, mutta toteuttamisvaiheessa kukin jäsen tekee sitä, mitä parhaiten osaa.

”Kun mä esimerkiksi jonkun ongelman olen havainnut ja nostanut sen esille, niin yhdessä me mietitään, että mikä on se keino millä tää homma ratkaistaan. Kun me sitten jokin keino keksitään, niin se riippuu niistä keinoista, että kuka osallistuu toteutukseen. Yleensä aina jotain talousjuttuja tarvitaan, eli melkeen aina joudun mukaan”. (Business Controller 2)

Myyntiyksikössä ollaan sitä mieltä, että controllerien tukea päätöksentekoon tarvitaan, mutta pidetään myös erittäin tärkeänä sitä, että itse myyntityön suunnitteluun ja toteutukseen controllerien ei tulisi puuttua.

”Controllerit tukee päätöksentekoa. Itse päätöksentekoon ainakaan myyntiyksikössä controllerit ei osallistu ja hyvä niin.” (VP, Power & LifeSpace)

Kautta organisaation ollaan siis yhtä mieltä siitä, että varsinaiseen liiketoiminnan suorittamiseen controllereiden ei kannata mennä mukaan, ellei heitä välttämättä tarvita. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteikö busineksen vetäjän luottomies -metafora toteutuisi. Controllerit ovat tiiviisti kuitenkin mukana asioiden suunnittelussa. Liiketoimintayksikön vetäjän mielipide tähän asiaan liittyy vahvasti ajanmukaisen tiedon tuottamiseen päätöksenteon tueksi.

”Liiketoimintayksikön vetäjän kannalta sillä on ihan omanlaisensa rooli. Controllerilta mä tarviin, mä tarviin sellasen koko ajan online-näkemyksen missä mennään tuloksen kannalta ja tietysti niin kuin kustannusten kannalta. Ja mä tarvitsisin sen tiedon mielellään ennakkoon, jos siellä esim. olisi näköpiirissä joku orastava juttu muutaman kuukauden päässä niin mä tarviin sieltä päin lippua pystyyn hyvin varhaisessa vaiheessa jotta mä pystyisin siihen reagoimaan.” (VP, Industry Business)



Toisin kun tästä lausunnosta voisi päätellä, hänen mukaansa controllerien rooli ei kuitenkaan jää pelkäksi tukevaksi. Yhtiön johtoryhmässä istuu controller, jota pidetään aidosti tasavertaisena osana. Controllerien muuttunut rooli käy ilmi myös vastauksesta. Asia ei ole ollut näin aina.

”Sitä kautta taloushallinto on osa myös itse liiketoimintaa, että Finance on nykyisin meillä osa johtoryhmää.” (VP, Industry Business)

Controllerin työn muuttunut luonne tuli siis haastatteluissa esille. Enää ei riitä se, että osaa rakentaa raportit oikein ja tietää mistä raportit koostuvat. Controllerien tulee kyetä ensinnäkin selittämään verbaalisesti, minkä takia mikäkin luku on oleellinen. Tämän lisäksi controllerin pitäisi osata myydä tieto organisaation sisällä. Taustalla on ajatus siitä, että taloushallintoa ei pelkästään käytetä tehokkaasti hyväkseen, vaan myös se, että taloushallinnon pitäisi kyetä tulla esille ja osoittaa toiminnallaan hyödyllisyytensä.

”Kyllä controllerin pitää nykyään olla aika erilainen kun esimerkiksi vuosituhaten vaihteessa. Silloin se controller työ oli sellaista budjettien tekoa ja neuvottelua ja aika puhtaasti tällaisten perustaloushallinnon pyörittämistä. Nykyään täällä vaaditaan controllereilta aika erilaista osallistumista tähän työhön. Ei riitä, että sen raportin tekee, niissä pitää olla ihan erilailla ajan tasalla ja pitäisi pystyä kertomaan ymmärrettävästi, että miksi asiat ovat niin kuin ovat talouden näkökulmasta”. (FiSS manager)

Kohdeorganisaatiossa toteutuu Partasen kuvaama rooli controllerista busineksen vetäjän luottomiehenä, mutta ei ilman ongelmia. Liiketoimintayksiköiden ja controllerien välillä tuntuu olevan epäselvyyttä monista asioista kuten siitä, missä määrin controllereiden on tarkoitus olla aktiivisia tai jopa proaktiivisia. Controllereiden mielestä nykyinen määrä aktiivisuutta tuntuu olevan kuta-kuinkin maksimi, mihin jo nyt ylipitkiksi venyvät päivät antavat myöden. Liiketoimintayksiköissä taas ajatellaan, että nykyinen taso on hyvä lähtökohta, josta on hyvä rakentaa eteenpäin. Tämä epäsuhta ei missään nimessä kuitenkaan tarkoita sitä, että busineksen vetäjän luottomies - metafora ei toteutuisi. Organisaationlaajuisesti nimittäin ajatellaan, että controller-toiminnolla on oleellinen rooli liiketoiminnan suunnittelussa ja toteuttamisessa.

### 5.3. Controllerin rooli organisaation legitimaatiossa – legitimaation lajit

Controllerien työssä suuren ajan vie erilaisten raporttien valmistelu ja esittäminen. Näiden raporttien kautta tulee myös selvimminkin esille controllerien rooli organisaation legitimaatiossa. Raporttien avulla toimintaa selitetään, ja niitä käytetään esimerkiksi päätösten tukena. Tätä kautta controllereilla on havaittavissa melko suora linkki organisaation legitimaatioon. Tällainen suora vaikuttaminen on osoitus controllerien työstä strategisen legitimaation hankkimiseksi. Uutta muutosprojektia perustellessa käytetään joitain talouden raportteja henkilöstön tuen saavuttamiseksi. Kuten teoriaosuudessa jo useasti kävi ilmi, strategista ja institutionaalista legitimaatiota ei ole välttämättä järkevää pitää toisistaan erillään. Äskettäin kuvaamani tapa perustella päätöksiä raporttien avulla on strategista legitimaatiota, mutta mielestäni sillä on myös melko suora institutionaalinen piirre. Raporteilla autetaan henkilöstöä ymmärtämään toimintaa. Tukea päätöksille ja projekteille hankitaan siis strategisen legitimaation sekä institutionaalisen legitimaation keinoin samanaikaisesti.

Controllereiden sekä taloushallinnon työn rooli siis tunnustetaan, ja sillä koetaan olevan mahdollisesti legitimoiva vaikutus. Ongelmana tuntuu olevan esimerkiksi taloudellisten lukujen kommunikoiminen ja tulkkaminen. Puhtaiden lukujen legitimoivaa vaikutusta ei pidetty itsestään selvänä, mutta niiden vaikutus hyväksytään.

”Ne luvut voi olla taustalla. Mulla on aikalailta kuitenkin sellainen kuva, että jos se muutos lähtee pelkästään luvuista, niin voidaan sanoa, että ollaan kusessa. Se on ehkä huono lähteä sitä kautta, että hei, meillä ongelma, pakko löytää ratkaisu. Vaikka näin olisi, niin kyllä tää asia pitää pukea aivan toiseen asuun, jotta se voisi mennä läpi.” (VP, Industry Business)

Controllerin kommunikaatio- ja sosiaaliset taidot nousivat erityisen tärkeään osaan, kun keskusteltiin siitä, miten controller voi parhaiten vaikuttaa työssään. Lukujen legitimoivaan vaikutukseen ei suoranaisesti uskottu, mutta sitä, miten luvut kommunikoidaan eteenpäin, pidetään erittäin tärkeänä asiana.

”Kun tarkemmin ajattelee, niin mun mielestä tota ei oo oikeastaan käytetty juurikaan. Lukuja käytetään siinä mielessä, että kun me tehdään businessplan, mihin nää muutoksen yleensä liittyy, niin meillä on business plan jossa on tavoitteet niin me ollaan laskettu mitä se käytännössä tarkoittaa. Si-

tä me ei yleensä edes kommunikoida eteenpäin paitsi ehkä siellä tavoite tasolla, eli siis että tällaista lähetään hakemaan ja näin se pitäisi saavuttaa.” (VP, Industry Business)

Controllerien suunnalta tätä asiaa kommentoitiin hyvin samalla tavalla. Luvut ovat kaiken taustalla enemmän tai vähemmän, mutta niitä ei kommunikoida sellaisenaan eteenpäin; ne ovat enemmänkin väline tavoitteen saavuttamiseksi.

”No mähän lähen aina faktojen kautta selittämään asioita. Siis se, että selkeesti pystyy osoittamaan jonkin ongelman ja tähän sitten myös ratkaisun. Siis lukujen kautta pitäisi pystyä kertomaan, että tekemällä näin saavutetaan tällä tavalla paremmat luvut. Ei sitä tietenkään tolla tavalla kerrota eteenpäin, mutta se siellä taustalla kuitenkin on.” (Business Controller 2)

Organisaationlaajuista legitimaatiota ajatellessa controllerin panosta voi pitää oleellisena mutta taustalla olevana. Toisaalta esille tuli myös mielipide, että näitä talouden lukuja pitäisi kommunikoida eteenpäin läpinäkyvästi, jotta henkilöstö lähtisi muutosprojektiin mukaan. Jo aiemmin tuli esille, että organisaatiossa on epäselvyyttä siitä, kuinka aktiivinen controller-toiminto on tai sen tulisi olla. Joka tapauksessa jotta controllereilla olisi todellinen vaikutus organisaation legitimaatiossa, heidän pitäisi olla proaktiivisia tiedon levittäjiä. Se ei tunnu riittävän, että he vastaavat kysyttäessä. Missään tapauksessa organisaatiossa ei kielletä talouden merkitystä. Jonkin verran vain kyseenalaistetaan sitä, onko se nimenomaan controller, joka on vastuussa siitä, että tieto jostain talouden epäkohdasta leviää organisaatiossa.

”Taloudelliset syyt on kuitenkin enemmän tai vähemmän aina pääsyy investoinneille ja muutoksille. Tää olisi mun mielestä isokin mahdollisuus. Jos näitä päätöksiä perusteltaisiin vähän läpinäkyvämmän henkilöstön kesken, niin varmaan hommat sujuisi ite projektin aikana vähemmän kivuliaasti. Aika usein nämä asiat runnotaan ylhäältä läpi ilman sen kummempia selittelyjä. Varmaankin talouden perustelut osana muutoksen myyntiä vois olla hyvä ajatus. Siis vielä voimakkaammin kun nyt”. (VP, Power & LifeSpace)

”Meiän raporteilla on merkitystä, mutta mun mielestä Schneiderillä niitä pitäis käyttää enemmänkin vielä. Suoranaisesti työtekijöiden suuntaan vähemmän, mutta johdolle suomessa ja emoyhtiössä sitäkin enemmän. Mun näitä lukuja ja raportteja ei tosiaan suoraan käytetä esim. henkilöstölle puhuttaessa, mutta ne on muutettu sanoiksi. Kyllä myös muu johtoryhmä käyttää mun tiedostoja esityksissään. Mutta ei niin paljon kun vois. Tää kyllä liittyy siihen, että just ja just kerkeen ne tekemään ja

lähettämään eteenpäin. Ei jää aikaa kertoa niistä muille kun niille jotka niitä vaatii”. (Business Controller 2)

Controllerien työpanosta käytetään siis hyväksi, mutta sekä liiketoimintayksiköissä että controller-toiminnossa ollaan sitä mieltä, että täyttä hyötyä ei vielä saada suurelta osin controllerien proaktiivisuuden puutteen takia. Tämä proaktiivisuuden puute taas on melko suora seuraus raportoinnin massiivisesta määrästä, mikä johtaa siihen, että aika ei riitä. Raporttien hyödyllisyyttä ei siis kielletä, mutta niistä ei vain tiedetä tarpeeksi organisaatiossa. Controllerit eivät kerkeä levittämään tietoa, ja liiketoimintayksiköissä ei taas luonnollisesti osata kysyä asioista, joista ei tiedetä.

Controllerien asema SE:ssä ei muutenkaan ole ihan yksinkertainen. Kuten jo on käynyt ilmi, heiltä vaaditaan Suomen organisaatiossa enemmän panosta liiketoiminnan tukemisessa. Samalla kuitenkin emoyhtiö Ranskassa painostaa controllereita todella paljon. Nämä vaatimukset ovat välillä ristiriidassa, joka osaltaan entisestään vaikeuttaa controllerin roolia legitimaatiossa. Heidän pitää samanaikaisesti legitimoida Suomen organisaation toimintaa emoyhtiölle, Suomen johtoryhmälle ja johtoryhmän kanssa henkilöstölle ja ulkoisille sidosryhmille. Tämä luonnollisesti ei aina ole mahdollista.

”Suomen controllerina ainakin tässä organisaatiossa controller on aika pahasti puun ja kuoren välissä. Pitäisi pystyä mahdollisimman hyvin palvelemaan meidän asiaa, mutta samalla pitäisi pystyä myös huolehtimaan, että emoyhtiö on tyytyväinen Ranskassa ja paine Ranskasta on välillä ihan älytön. Välillä on tosi vaikea miettiä, että ketä pitää tyytyväisenä. Tuntuu, että kaikki on koko ajan selasta pelaamista” (Business Controller 2)

### **5.3.1. Pragmaattinen legitimaatio**

Haastatteluista kävi ilmi, että pragmaattista legitimaatiota esiintyy erilaisissa muutosprojekteissa. Suhtautuminen sitä kohtaan on kuitenkin suhteellisen skeptistä. Pragmaattista legitimaatiota pidetään organisaatiossa liian välineellisenä keinona organisaation laajuisen legitimaation hankkimiselle. Schumannin (1995) määrittelemä vaikuttamislegitimaatio tuli kaikista vahvimmin esille. Moni haastateltava koki onnistuneen projektin perusedellytykseksi sen, että siihen osallistuvat

henkilöt ovat mukana jo projektin suunnitteluvaiheessa. Asenteet tällaista osallistamista kohtaan oli kuitenkin melko kyyninen.

”Aika useinhan nään sitä, että kun aloitetaan jokin iso muutosprojekti, niin siihen otetaan mukaan jo suunnitteluvaiheessa sen muutoksen kannalta oleellimmat henkilöt, jotta ne sitoutuisi siihen paremmin. Tää osallistuttaminen on mun mielestä myös selekeesti tehokkain. Se, että joku johtaja paukuttaa päätöksen väkisin eteenpäin, ei pitkällä tähtäimellä oikein ketään motivoi. Mun mielestä tässä on sellainen vahva piilovaikuttamisen piirre mukana. Eli ihmisille sanotaan, että teidän mielipiteellä on oikeasti väliä, niin sillä saatetaan oikeasti vaan saada porukka messiin vaikka se mielipide ei oikeasti niin kiinnosta.” (FiSS Manager)

Ihmiset tuntuvat ajattelevan, että se, että kokee saavansa jotain projektista, voi olla motivoivaa. SE:ssä ei tunnuta kuitenkaan luotettavan siihen, että työntekijä henkilökohtaisella tavalla muutoksesta kuitenkaan hyötyy.

Vaihtokauppalegitimaatiota haastateltavat pitivät epärealistisena. Puhtaasti välineellisiä arvoja ei pidetä tarpeeksi sitovina pitkällä tähtäimellä. Haastateltavat kyseenalaistivat esimerkiksi bonus-ten sitovan vaikutuksen muutoksen jälkeisessä elämässä, kun pitäisi toimia uusilla tavoilla.

”Kyllähän joku bonus voi motivoida sen projektin läpiviemisen ajan, mutta kyllä se aika vahvasti niin menee, että kun se raha on tilillä, niin ei sitä projektin tavoitteita enää paljoa mietitä.” (Pääkirjanpitäjä)

Luonteenlaatuun perustuvaa legitimaatiota pidettiin myös sinällään mahdollisena. Haastatteluissa tuli muun muassa esille, että mikäli johto ei kykene osoittamaan, että toiminta on organisaation strategian ja arvojen mukaista, on hyvin vaikeaa kuvitella, että henkilöstö seisoi tosissaan toiminnan takana. Erilaisia yritysarvoja kohtaan tunnetaan kuitenkin ainakin lievää epäilyä, sillä niiden julkilausumista tunnutaan pitävän enemmän ulkoisesta paineesta johtuvana asiana kuin yrityksenä viestiä sisäisesti oman toiminnan tarkoituksesta.

”No ne arvothan on aina kaikilla samat. Ei ne kauheen erilaisia oo. Sisäisesti ne ovat sinänsä tärkeitä tällaisten projektien kannalta. Kyllä jonkun on osoitettava, että joku projekti on linjassa firman stra-

tegian kanssa. Ilman sitä on vaikeampi saada mukaan edes niitä ihmisiä joilla olisi mahdollisuus vaikuttaa muutoksen sisältöön.” (FiSS Managerr)

Kaiken kaikkiaan pragmaattista legitimaatiota pidetään SE:ssä mahdollisena mutta ei ollenkaan niin yksinkertaisena asiana, kuin mitä esimerkiksi tutkimuksessa on annettu ymmärtää. Kuten teoriaosuudessa kävi ilmi, usea tutkija pitää pragmaattista legitimaatiota legitimaation lajeista helpoimpana mutta heikoimpana toteuttaa. Tekemieni haastattelujen perusteella pragmaattista legitimaatiota ei voi kuitenkaan erityisen yksinkertaisena asiana pitää, sillä ainakin SE:ssä sitä pidetään jonkin verran läpinäkyvänä ja pinnallisena tapana motivoida ihmisiä. Myönnettäköön, että henkilöstön voi saada mukaan muutokseen, mikäli he kokevat siitä itse hyötyvänsä. Samalla kuitenkin suhtaudutaan kyynisesti siihen, että luvattu asioita oikeasti saavutetaan.

### **5.3.2. Moraalinen legitimaatio**

Haastatteluiden perusteella SE:ssä moraalinen legitimaatio ei ole erityisen esillä oleva asia. Haastateltavat tuntuivat epäilevän vahvasti esimerkiksi eettisyyden korostamisen legitimoivaa vaikutusta ilman, että tästä saadaan jonkinlaista pragmaattista hyötyä. Moraalista legitimaatiota tunnutaan pitävän pinnallisena asiana. Mikäli yritysjohto puhuu esimerkiksi toimintansa vihreydestä tai omien tuotteiden laadusta, on reaktio henkilöstössä usein melko skeptinen.

”Totta kai jos organisaatio toimii oikeasti epäeettisesti, niin enhän minä ainakaan sellaisen toiminnan takana seiso. Mutta en minä ole oikeasti arveluttavaan toimintaan törmännyt. En usko, että ihmiset oikeasti ovat halukkaita muuttamaan arkirutiinejaan ilman, että siinä on jokin esimerkiksi omaa työtä helpottava juttu mukana.” (Pääkirjanpitäjä)

Kysyttäessä laatuosaston merkitystä yrityksen toiminnan kannalta vastaukset liittyivät epäsuorasti moraaliseen legitimaatioon. Kukaan ei suoranaisesti ajatellut Schumannin esittelemän rakenteisiin perustuvan legitimaation mukaisesti. Laatuosaston olemassa oloa ei pidetä osoituksena moraalista vastuusta, vaan laaduntarkkailu nähdään keinona pitää asiakassuhteista huolta. Suoranaisesti ajatus on siis linkittynyt päivittäiseen arkiseen toimintaan, eikä niinkään ajatukseen vastuusta tuotteen laadusta. Moraalinen legitimaatio esiintyy organisaatiossa siis epäsuorasti. Legitimaatiosta puhuttaessa ei tullut esille ajatusta siitä, että henkilöstö kokisi työnantajansa eettisyyden tärkeäksi. Tämä tosin voi olla asia, jonka puute vasta on oleellista. Sen olemassaolo voi

olla vaikeaa edes huomata. SE:ssä eettisyyteen liittyviä asioita tunnutaan tavallaan siis pidettävän itsestään selvinä asioina.

Moraalisen legitimaation vähäinen olemassaolo voi olla liitoksissa yrityskulttuuriin. SE on insinöörivetoinen myyntityötä painottava yritys. Esimerkiksi lounastauoilla yrityksen tuotteista puhuttaessa keskitytään voimakkaasti tuotteen teknisiin ominaisuuksiin tai myyntilukuihin. Tuotteen elinkaaresta, raaka-aineiden alkuperästä tai siitä, missä esimerkiksi komponentteja valmistetaan, ei keskustella.

### **5.3.3. Kognitiivinen legitimaatio**

Koska controllerien työn pääpaino organisaatiossa on raporttien teko sekä niiden sisällön levittäminen organisaatioon, on kognitiivinen legitimaatio vahvasti pinnalla, kun ajattelee controllerin roolia SE:n legitimaatiossa. Itse controller-toiminnon asemaa organisaatiossa voi mielestäni pitää kognitiiviselta kannalta legitimiinä. Sen olemassa oloa ei organisaatiossa kyseenalaisteta käytännössä ollenkaan. Päinvastoin, kuten sanottua, siltä kaivataan enemmän osallistumista. Sen toimintaa ei tosin katsella kritiikittä. Vaatimukset controller-toimintoa kohtaan ovat kasvaneet, eikä työn laatu vastaa kaikilta osin vaatimuksia. Toisaalta se, että talousosastolta vaaditaan parempaa laatua, ei vielä tarkoita, että se ei olisi legitimi osa organisaatiota. Vaatimukset talousosastoa kohtaan ovat erittäin korkealla, mutta haastatteluissa ei kertaakaan tullut esille epäilyä siitä, että controllerit eivät kykenisi vastaamaan näihin haasteisiin. Esille tulevat ongelmat tuntuivat liittyvän enemmän resurssipulaan ja siihen yksinkertaiseen tosiasiaan, että controller-toimintoa on aktiivisesti kehitetty vasta muutaman vuoden ajan. Kognitiivista legitimaatiota pidetään kuitenkin johtoryhmästä lähtien tärkeimpänä legitimaation muotona.

”Nää on aina tapauskohtaisia juttuja, mutta yksi oleellinen asia on se, että yksilötasolla tehdään oivallettavaksi, että muutos on tarpeellinen ja että siitä on jotain hyötyä itselle.” (VP, Industry Business)

Toinen hyvä esimerkki siitä, että talouden roolia pidetään organisaatiossa itsestään selvänä, ovat reaktiot liittyen talouden rutiinien ulkoistamiseen. Kuluvan vuoden alussa talouden rutiinit, ku-

ten osto- ja myyntireskontra sekä perinteinen kirjanpito, ulkoistettiin emoyhtiön rakentamaan keskitettyyn palvelukeskukseen Puolaan. Vasta kun talouden ulkopuolella huomattiin, että kysymyksiin ei enää saa vastausta vain kävelemällä alakertaan, ihmiset huomasivat mitä työtä taloudessa itse asiassa tehtiin.

”Ihmiset tuntuu ajattelevan, että me ollaan porukka joka oikeasti tuntee talouden läpikotaisin. Ja näköjään meidän esittämiin lukuihin tosi paljon luotetaan. Ja nyt kun meitä on täällä vähemmän niin koko ajan saa selitellä, että miksi vastauksia ei saa niin nopeasti.” (FiSS Manager)

Taloushallintoa ja controllereita on pidetty niin itsestään selvinä, että fyysisen henkilöstönvähennyksen ei ajateltu heikentävän palvelun laatua. Taloushallinnon ja controllerien asema on siis institutionaalisesti organisaatiossa melko vakaa, ja sitä pidetään itsestään selvänä asiana. Tulevaisuuden kannalta ulkoistukset ja kasvavat vaatimukset controllereita kohtaan voivat tosin asettaa tämän itsestään selvän aseman kyseenalaiseksi. Huomionarvoista on kuitenkin mielestäni se, että taloushallinnon olemassaolo tavallaan huomataan vasta, kun sen kyky palvella saman tien katoaa. Tämä osoittaa, että ymmärrys taloushallinnon roolista organisaatiossa ei ole ollut erityisen korkealla tasolla. Organisaation ydintoimintaa tunnutaan ymmärtävän, mikä on luonnollisesti erillinen asia verrattuna siihen, ymmärretäänkö sitä, miten taloushallinto toimii. Kaikilla haastateltavilla tuntui olevan hyvä käsitys siitä, mitä organisaatio tekee ja miksi. Myös syyt toiminnan takana tunnutaan hyväksyttävän ainakin melko hyvin.

”Tämä on tosi vahvasti myyntiorganisaatio. Periaatteessa kaikki toiminta on nykyään rakennettu tukemaan tätä. tukitoiminnot, kuten talous ja HR on kaikki keskitetty, jotta mahdollisimman suuri osa taloudellisista paukuista voitaisiin kohdistaa myyntityöhön. Musta tää on sinällään ihan järkevää. Hyvästä myyntityöstä se tuloshan tulee. Toisaalta joskus nämä tukitoiminnot jäävät turhan paljon paitsioon.” (Business Controller 1)

Organisaatiossa controller-toimintoa pidetään kognitiivisesti melko legitimiinä myös sillä tavalla, että varsinaisen työn laatua ei kyseenalaisteta. Enemmänkin ongelmat liittyvät siihen, että controller-toiminnolta halutaan enemmän. Työn korkeaa laatua pidetään siis myös itsestään selvänä. Kukaan haastateltavista ei myöskään kyseenalaistanut controllereiden olemassaoloa. Controllerien aseman suhteen ainoa asia, mikä ei ole kognitiiviselta kannalta legitimi, on osallistumi-



sen määrä. Controllerit eivät joko kykene tai yksinkertaisesti ajallisesti pysty osallistumaan projekteihin sillä tasolla, kuin liiketoimintayksiköissä toivottaisiin.

Haastatteluiden perusteella on henkilön hierarkkinen asema organisaatiossa merkittävä. Teoria kognitiivisesta legitimaatiosta tuo tämän asian myös esille. Tämä tuntuu toisaalta myös erittäin luonnolliselta. Asioita on helpompi ymmärtää, kun on alusta lähtien suunnittelemassa projektia ja kun on oikeasti mahdollisuus vaikuttaa siihen, mitä tehdään. Haastatteluista kävi ilmi, että mitä alemmalla tasolla henkilö on töissä, sitä vähemmän hän tuntuu ajattelevan sitä, miten työtään voisi muuttaa. Ylemmillä tasoilla olevat henkilöt taas kokivat osaksi työnkuvaansa jatkuvan työnteon kehittämisen ja itsestään selvinä pidettävien asioiden kyseenalaistamisen.

”Tämmöset asiat rupeavat motivoimaan mun mielestä vasta, kun on tarpeeksi korkealla hierarkiassa. Eli hierarkkinen asia on tosi tärkeä. Miksi toimintatavat motivoisikaan, jos niihin ei päivittäisellä työllään pystyisi vaikuttamaan?” (Business Controller 1)

Toisen haastateltavan mukaan osallistaminen on tärkeää, jotta alemmalla hierarkiatasolla olevat saataisiin motivoitumaan toiminnasta. Toisaalta korkeammalla hierarkiassa olevia ei välttämättä tarvitse osallistaa, koska he luultavasti toimenkuvansa kautta jo ovat sidoksissa toimintaan tiukemmin.

”Riippuu ihmistyyppistä. Tässä jutussa rutiinihommia tekevien ja vastuullisessa asemassa olevien ihmisten käsittelyssä pitää olla eroja, jotta tuloksia voitaisiin saada aikaan. Jos rutiinihommia tekevät henkilöt halutaan muutoksen taakse, niin ne on pakko osallistaa, jotta voidaan edes ajatella heidän motivoituvan muuttamaan rutiinejaan.” (Business controller 1)

Arkiset työtavat tuntuvat siis olevan sitä itsestään selvempiä, mitä kauempana päätöksenteosta henkilö on. Philips ja Zuckerman (2001) toivat tutkimuksessaan esille ajatuksen, että organisaatiossa korkealla olevat henkilöt kokevat kykenevänsä vaikuttamaan asioihin, alimmalla tasolla olevat taas keskittyvät arkiseen työnteokseen. Tässä keskellä olevat taas tiedostavat, miten he asiat tekevät, mutta kokevat usein olevansa pakotettuja näin toimimaan, halusivat tai eivät. Schumann (1995) taas esitti, että valmistusorganisaatiossa toimintaa parhaiten selittää ymmärrykseen perustuva legitimaatio, koska se kuvaa paremmin toiminnan muuttuvaa ja luonnetta. SE:ssä asia tuntuu olevan niin, että alemmilla tasoilla itsestään selvyykseen perustuva legitimaatio on vahvempi,

mutta mitä ylemmäksi mennään, sitä enemmän toimintaa selittää ymmärrykseen perustuva legitimaatio. SE:n controllereiden voi katsoa sijoittuvan taas tähän väliin. Heillä on vaikutusvaltaa siihen, mitä tehdään, mutta emoyhtiöstä moni asia kuitenkin sanellaan, ja SE:n controllerien tehtäväksi jää projektin toteutus. Ristipaine voi siis kasvaa helposti, niin kuin haastatteluista on jo aiemmin käynyt ilmi.

SE itsessään ei koskaan loppujen lopuksi ole erityisen ”korkealla” hierarkiassa, koska emoyhtiö sijaitsee ulkomailla. Moni projekteista tulee konsernista saneltuina, eikä niiden legitimoiminen siitä syystä pahemmin perustu ymmärrykseen. Sitä, että projekteja alkaa pakon sanelemana, aletaan pitää jo itsestään selvänä asiana. Konsernista tulee maaorganisaation ylemmälle johdolle ilmoitus, että näin tehdään ja näistä syistä. Maaorganisaation tehtävänä on kuitenkin päättää, miten projekti toteutetaan. Toki konserni pyrkii selittämään, minkä takia muutokset tehdään, jotta maaorganisaatiossa ymmärretään kunnolla miksi muutokset tehdään. Maaorganisaation johdon alapuolella sitä pidetään itsestään selvänä asiana, että asioita tapahtuu ilman vaikuttamismahdollisuuksia.

”Tällaisessa isossa organisaatiossa moni muutos tulee ylhäältäpäin ilman sen suurempaa vaikutusmahdollisuuksia ja ne on vain tehtävä. Syyhän on yleensä kustannussäästöt ja ne on vaan tehtävä.”  
(Business Controller 1)

Tällä tapaa ajateltuna controllerien rooli päätöksissä ja niiden legitimoimisessa on melko oleellinen. Kustannussäästöjen eteenpäin kommunikoiminen on vaikeaa ilman raporttien esittämistä. Mielestäni voisi sanoa, että ns. negatiivisissa muutosprojekteissa controllerien rooli on näkyvämpi kuin positiivisissa. Kun kommunikoidaan eteenpäin leikkauksista, koetaan talouden raportit ja luvut uskottavimmiksi. Kun taas esimerkiksi laajennutaan ja tuodaan positiivisia asioita, pidetään numeroita helposti kylmänä.

”Mutta kyllä talouden lukujen kautta muutosta voidaan ajaa. Positiivisessa mielessä esim. niin, että jos taloudesta tulee hyviä lukuja niin se antaa mahdollisuuden avata uusia positioita. Mutta suoraanaisesti emme kerro, että avataan uusi positio, koska mulla olis tällanen luku.” (VP, Industry Business)

Ei voi kuitenkaan sanoa, että konserniyhtiön sanelemat muutosprojektit ovat automaattisesti legitimaation kannalta tuhoon tuomittuja. Tällainen pakon saneleman muutosprojektin legitimaatio voi kuitenkin olla myös ymmärrykseen perustuvaa, mikäli projektia pidetään tarpeellisena. Kognitiivisen legitimaation yhtenä ajatuksenahan on, että vaikka henkilö ei pääse vaikuttamaan asioihin, hän pitää niitä legitimeinä, mikäli hän ymmärtää kyseisen asian on tarpeellisuuden.

”Kun henkilöstö kokee asian välttämättömästi tehdä, niin se saattaa olla yllättävänkin motivoivaa. Tosin tässä on tosin tosi tärkeää, että suunnittelu ja valmistelu tapahtuu kuitenkin keskustellen eikä ylhäältä alaspäin. Kun jokin muutos koetaan yrityksen kannalta todella tärkeäksi, niin kyllähän se motivoi. Vaikka ei paljon vaihtoehtoja aina olekaan”. (Business Controller 1)

Kuten jo aiemmin on tullut esille, controllerien työn pääpaino on raportoimisessa. Raportoinnin tarkoituksena on kuvata sitä, minkälainen organisaatio taloudellisesti on. Perusluonteeltaan sen tehtävänä on siis lisätä ymmärrystä organisaation toiminnasta. Myös tätä kautta controllerien rooli kognitiivisen legitimaation kannalta on siis oleellinen. Myös tarve suurelle määrälle ad hoc -analyysiä kertoo siitä, että organisaatiossa on suuri tarve ymmärtää sen toiminnan taloudellisia realiteetteja.

Haastatteluista kävi myös ilmi, että eri legitimaation lajit sekoittuvat toiminnassa jatkuvasti. Eri henkilöstöryhmiä motivoivat eri asiat, joten legitimaation hankkiminen ajatteleamalla puhtaasti esimerkiksi pragmaattisen legitimaation kautta ei haastateltavien mukaan ole mahdollista. Myös henkilön hierarkkista asemaa pidetään tärkeänä legitimaation kannalta.

”Mulla on sellainen ihmiskäsitys, että ei ole yhtä ainoata tapaa ajatella tätä. Keskiarvona kun ajattelee, niin varmaan se, että itse saa henkilökohtaisesti jotain, motivoi eniten. Tämmöset yrityksen edut rupeavat motivoimaan mun mielestä vasta, kun on tarpeeksi korkealla hierarkiassa. Eli hierarkkinen asia on tosi tärkeä.” (Business Controller 1).

Kuten sanottua, kognitiivinen legitimaatio tulee organisaatiossa voimakkaimmin esille. Kirjallisuudessa kognitiivinen legitimaatio tunnutaan usein linkitettävän vahvemmin institutionaaliseen legitimaatioon kuin strategiseen. Ainakaan SE:ssä controller-toiminnon kannalta näin ei mielestäni voi sanoa. Strategiset ja institutionaaliset asiat kulkevat jatku-

vasti käsi kädessä. Ajettaessa muutosprojektia eteenpäin vastuullisten henkilöiden pitää koko ajan miettiä, miten oma henkilöstö asioihin suhtautuu. Tämän lisäksi tulee kuitenkin miettiä esimerkiksi emoyhtiön reaktioita päätöksiin. Paperilla emoyhtiötä ei pidetä ulkoisena paineena, mutta käytännössä asia kuitenkin on näin.

## **5.4. Controllerien rooli organisaation legitimaatiossa – hankkiminen ja johtaminen**

### **5.4.1. Ongelmien esilletuonti**

Haastatteluita tehdessä kävi selväksi, että controllereilla on suhteellisen voimakas rooli ongelmien esilletuonnissa. Controllerit pyrkivät myös itse näin tekemään. Legitimaation luomisen alkutaipaleella controllerin rooli on siis melko vahva. Busineksen vetäjän luottomiehen roolin mukaisesti controllerilla on vahvasti kyseenalaistajan rooli.

”Mun mielestä controllerilla on tosi vahva kyseenalaistajan rooli. Kavereita ei varmaan paljon tule tehtyä, mutta ilman tätä monessa projekteissa saatettaisiin leijua vähän liikaa pilvilinnoissa.” (FiSS manager)

SE:ssä controller tuo havaitsemiaan ongelmia tietoon ja pyrkii selvittämään, miten ne voisi ratkaista yhteistyössä esimerkiksi johtoryhmän kanssa. Lähtökohtaisesti controllerin ei ole tarkoitus ratkaista ongelmaa itse, vaan sen ratkaisee se, kenen vastuualueelle mikäkin ongelma kuuluu.

”Ongelmat tulevat esille lukujen kautta, erinäisten raporttien kautta. Siis niistä havaittavien epäjohtonmukaisuuksien kautta. Jos jokin luku pomppii kaikkiin mahdollisiin suuntiin koko ajan, niin siihen pitää puuttua. Sen jälkeen mietittiin yhdessä, että mistä johtuu. Mä varmistin eka, että esim. kirjanpidollisesti kaikki on kunnossa ja sitten alettiin kaivautua prosesseihin ja mietittiin, että mistä epäjohtonmukaisuus johtuu”. (Business Controller 2)

Kuten jo aiemmin kävi ilmi, controllerien roolia kyseenalaistajana ei kiistetä ja sitä pidetään myös liiketoimintayksiköissä suorastaan välttämättömänä asiana. Siellä toivotaan, että rooli voisi olla myös vahvempi. Controllerien kannalta oleellista on myös se, että vaikka heitä pidetään kyseenalaistajina, ei heitä pidetä jarruna sanan negatiivisessa mielessä.

”Yleisesti ottaen ei finance mikään piikki lihassa oo vaan meillä se on enemmänkin nimensä mukaisesti finance partneri.” (VP, Industry Business)

Roolissa ongelmien esille tuojana ei siis ole erityisen negatiivisia piirteitä, mutta roolia pidetään ainakin jossain määrin puutteellisena.

Organisaatiossa siis koetaan, että controllereilla on kyseenalaistajan rooli. Selvästi kävi myös ilmi, että ei riitä, että controller pystyy havaitsemaan ongelmia. Jotta ongelmat saataisiin kaikkien tietoon ja jotta henkilöstö tajuaisi todella, että jotain on tehtävä, on controllerien kyettävä kommunikoimaan asia tehokkaasti eteenpäin.

”Osittain me löydetään ongelmia ja viestitään eteenpäin. Sitten ihmisten mieliin on pureutunut controller-toiminnosta sellainen kuva, että jos on jokin ongelma mihin liittyy mikä tahansa numero, niin meille voi soittaa ja me ratkaistaan ongelma, vaikka sillä ei olisi mitään tekemistä talouden kanssa. Kummassakin tapauksessa ei riitä, että me selvitetään jokin ratkaisumalli tähän ongelmaan. Meidän pitäisi myös osata levittää tää tieto eteenpäin silleen, että ihmiset osaa myös korjata ongelmia.” (Business Controller 2)

Liiketoimintayksiköiden puolella tämän asian suhteen ollaan samaa mieltä. Aiemmassa kommentissa Business Controller sanoo, että heidän *pitäisi* pystyä levittämään tietoa. Tässä ei ainaakaan vielä täysin onnistuta. Kuten aiemmin todettua, liiketoimintayksiköissä toivotaan, että controller-toiminto ottaisi jatkuvasti yhteyttä heihin. Organisaation sisällä käsitys siitä, mihin suuntaan kommunikaation pitäisi kulkea, ei siis ole täysin selkeä. Controllerit toivovat kahdensuuntaista kommunikaatiota, kun taas liiketoiminnasta toivotaan, että heidän ei tarvitsisi olla yhteydessä controllereihin päin.

Eräs haastateltava toi esille myös controllerin hallinnollisemman puolen. Kun ongelmat ovat pöydällä, controllereilla on myös rooli projektien hallinnoinnissa.

”Controllerin rooli on omalta osaltaan täsmentää projekti tavoitteet, ketä projekti koskee ja tietyllä tavalla pyrkiä perustelemaan minkä takia projekti on välttämätön toteuttaa. Tarkoitus olisi selkeyttää projektia siten, että voisi etukäteen ennustaa, että näin tekemällä tapahtuu näin. Controllerilla tulisi myös olla kyky tuoda uusia näkökulmia projekteihin.” (Pääkirjanpitäjä)

Projektin hallinnollisella roolilla ei tarkoiteta pelkästään projektin johtamista vaan myös tilojen varaamista, aikataulujen tekemistä ja omalta osaltaan tiedotuksen hoitoa. Tämä rooli ei luultavastikaan eroa muista osastoista projektiin osallistuvien kanssa. Hallinnollinen rooli kuitenkin mielestäni osoittaa sen, että controller ei ole projekteissa pelkkä tuki, vaan myös osa projektin toteuttamista.

Haastatteluissa tuli esiin myös controllerin roolin kasvun mahdolliset riskit. Kun jollekin muutosprojektille ollaan luomassa legitimaatiota, ei haastateltavien mukaan controllerin rooli saa nousta liian hallitsevaksi. Liian hallitsevana controllerin roolia pidetään silloin, kun controller pystyy laskelmillaan vaikuttamaan liiallisesti esimerkiksi liikkeenjohtajaan. Haastatteluiden perusteella sekä taloushallinto että liiketoimintayksiköt pitävät tärkeänä sitä, että controllerien rooli ei kasva liian suureksi projekteissa. Legitimaation hankkimisen kannalta tämä tarkoittaa usein sitä, että controllerien rooli on vahva, mutta ei erityisen näkyvä.

”Nää talouden luvut on suunnitteluvaiheessa sellaisia ohjenuoria. Controller usein takoo porukan päähän myös vähän järkeä. Mutta valmiissa business planissa niitä lukuja ei ole näkyvillä muuta kuin sellasina helposti ymmärrettävinä tavoitteina. Ja kun asioista kerrotaan suunnittelun jälkeen työntekijöille, niin ei se controller ole se joka kertoo ja ainakin mä käytän silloin mahdollisimman vähän lukuja ja raporteja. Ei ne ketään motivoi” (VP, Industry Business)

”Mun mielestä projekteissa liikkeen johdon pitäisi myös pystyä luottamaan omaan visioon eikä kaikkea varten pitäisi tarvita jotain laskelmaa. Kun kaikkeen pitää saada joku varmistus niin johto siirtää valtaansa controllereille, jotka saattaa jossain tapauksessa ruveta johtamaan johtajaa. Näinhän ei tietenkään pitäis olla” (FiSS manager)

Controllereilla on organisaatiossa vahva kyseenalaistajan rooli, ja tällä roolilla on mielestäni myös selkeä linkki legitimaation hankkimiseen. Ensinnäkin controllereiden kyseenalaistaminen aiheuttaa sen, että joitain asioita ei ylipäätään aleta legitimoimaan, koska ehdotettua asiaa ei pidetäkään enää toteuttamiskelpoisena. Toiseksi kun mietitään, miten henkilöstöä motivoidaan, on controllereilla tässäkin roolinsa. Tämä rooli ei kuitenkaan ole suora talouden lukujen rummuttaminen eteenpäin vaan enemmänkin työskentely tasavertaisena johto- tai projektiryhmän jäsenenä.

## 5.4.2. Päätöksenteon tukeminen

Controllerin rooli päätöksenteon tukemisessa ja sitä kautta legitimaation rakentamisessa tuli esille case-tutkimusta tehdessä erityisesti, kun keskustelu kääntyi raportointiin. Konzernissa kuukausittaista peruseräraportointia on melko paljon. Controllereilla on vastuullaan myös perustella raporttien lukuja, ja pyyntöjä tällaiselle työlle tulee runsaasti. Perustelutyö tapahtuu usein erilaisella ad hoc -raportoinnilla.

”Meillä on tämä diagnostinen ohjausmenetelmä käytössä. Eli jos asiat menee huonosti niin jossain palaa punainen valo, ja sitten alkaa puhelin soimaan. Tällä tapaa jokin peruseräraportti muuttuu tosi nopeasti ad hociksi.” (Business Controller 1)

Tämä ad hoc -laskenta toimii usein kimmokkeena erilaisille muutoksille. Päätöksentekijöiden tarve saada tukea ja lisätietoa tuntuu olevan suurimmillaan erilaisia muutoksia suunnitellessa. Taloudella on oma selkeä roolinsa mahdollisten muutoksien vaikutuksien kartoituksessa. Luonnollisesti ad hoc -laskenta tuo lisäksi omat lisävaatimuksensa controllerin ammattitaidolle. Ne eivät ole standardisoituja, joten raportin valmistaminen vie paljon aikaa, ja sen luotettavuuden eteen on tehtävä paljon työtä.

”Kun esim. uutta projektia käynnistetään, niin controllerit tekee paljon eri ad hoc -laskentaa, jotta asioista saadaan enemmän tietoa ja että löydettäisiin projektille perusteita. Eli mun mielestä kun pyritään ymmärtämään, että miksi jotain tehdään niin controllerin tietty luovuus ja kyky nähdä asioita on aika tärkeä.” (Business Controller 2)

”Lukuja käytetään siinä mielessä, että kun me tehdään businessplan, mihin nää muutoksen yleensä liittyy, niin me ollaan laskettu mitä se käytännössä tarkoittaa. Ja tän laskennanhan luonnollisesti tekee controller aika pitkälle.” (VP, Industry Business)

Päätöksille tunnutaan haluttavan varmistusta ennen kuin niistä tehdään julkisia. Päätöksentekijöille tuntuu olevan tärkeää, että he seisovat tukevalla maalla ennen kuin lähtevät viemään asioita eteenpäin ja pyrkivät motivoimaan ihmisiä. Jonkun verran kyse voi olla myös organisaatiokulttuurista. Päätöksentekijä haluaa seistä tukevammalla maalla, mikäli projekti epäonnistuu. Mielestäni tämänkaltaisen toiminta ei ole erityisen voimakasta organisaatiossa. Tämän lisäksi on

hyvä havaita, että päätöksentekijät eivät varsinaisesti pyydä tiettyjä lukuja päätöksensä tueksi, vaan he ennemminkin haluavat varmistaa päätöksensä järkevyyden vielä yhden kerran.

”Toinen esimieheni on paikallinen BU vetäjä ja se kyllä hakee multa tiettyjen päätösten ja hänen omille esimiehille menevien viestien legitimointia. Controller-toimintoa pidetään mun mielestä tavallaa päätöstyökaluna. Halutaa tukea päätöksille”. (Business controller 1)

Mielestäni liiketoimintayksikön tarve tietää liiketoiminnan tila päivittäisellä tasolla on myös merkki toiveesta saada varmistusta päätösten järkevyydestä. Liiketoimintayksiköissä on jatkuva tarve perustella toimintaa, ja taloushallinnolla on selkeästi tässä suuri rooli. Tätä kautta controllerien rooli legitimaation hankinnassa on siis oleellinen. Jälleen kerran rooli korostuu kognitiivisen legitimaation suhteen; lisäpyynnöt päätöksenteon tueksi ovat esimerkki tarpeesta ymmärtää käsillä oleva ongelma vieläkin paremmin.

Kuten sanottu, controllerien rooli toiminnan selittämisessä ja oikeutuksessa on vahva, ja vahvimmillaan controllerin rooli on erilaisissa muutosprojekteissa. Tällaisissa tilanteissa tulevasta projektista vastuussa olevat ihmiset ovat epävarmoja asioista ja tarvitsevat runsaasti tukea päätöksensä tueksi. Kuukausittaista peruseräraportointia pidetään controllerin perustyönä. Näiden peruseräraporttien vaikutusta pidetään legitimaatiota ylläpitävänä. Raporttien avulla on mahdollista nähdä, millaista tulosta tehdyillä päätöksillä saadaan aikaiseksi. Kun näistä peruseräraporteista käy ilmi, että on jotain ongelmia, controllerien ongelmia selvittävä työ alkaa. Tätä työtä tehdessä controllerin tavoitteena on ensinnäkin selvittää, mikä on ongelmana. Modernin controllerin olisi myös kyettävä antamaan vaihtoehtoisia ratkaisumalleja ongelmaan. Tämä raportointi on usein SE:ssä ad hoc -tyyppistä raportointia. Tavoitteena on nopeasti päästä kiinni siitä, mistä ongelma saattaa johtua. Taloushallinnon sekä liiketoiminnan puolella peruseräraporttien ei koeta tähän riittävän.

”Johto hakee mun mielestä peruseräraportoinnilla sellaista selkeyttä siihen mitä on tapahtunut. Raporttien avulla pyritään sanomaan, että se mitä/miten me asioita tehdään, on järkevää. Sitten taas kun näistä peruseräraporteista käy ilmi, että jotain pitää muuttaa, niin ad hoc -raporteilla pyritään selittämään tarkemmin miksi muutetaan ja miten muutetaan. Niillä tavallaan myös pyritään nopeuttamaan muutosta. Jos esimerkiksi projektitiimi ei ole sitoutunut ja aikataulut alkaa paukkumaan, niin sellai-



sessä tilanteessa saatetaan ottaa pöydälle lisävahvistusta siitä, että se mitä tehdään on oikein ja tavoittelemisen arvoista.” (Business Controller 1)

”Niin siis perusraportointi kertoo tavallaan aika paljon joo, mutta tavallaan sellainen liiketoiminnan johtamiseen liittyvä raportointi on yksi osa siitä mutta tota miten mä sen sanoisin; liiketoimintaan liittyvä finance manageeraus, eli siis vahva ote siihen missä mennään ja mitä pitäisi tehdä tuloksen kannalta taikka missä on epäkohtia, oleellisia epäkohtia mihin pystyy puuttua. Sitä ei niistä perusraporteista saa. Tai ainakaan minä niistä tällaisia asioita saa.” (VP, Industry Business)

Lokaalilla tasolla tämä ei sinällään ole edes kauhean yllättävää. Perusraportointi on kuitenkin rakennettu konsernin tarpeisiin, ei yksittäisen maan tarpeisiin.

”Jos mä nyt koko ajan joudun kehittämään omaa raportointijärjestelmää, niin eihän tää meidän tarpeita vastaa. Pitää kyllä toisaalta sanoa, että se raportointijärjestelmä on rakennettu Ranskalaisia varten, joten aivan varmasti se vastaa paljon paremmin heidän tarpeitaan”. (Business Controller 2)

Mikä on oleellista, on se, että ad hoc -raportoinnin määrä vaihtelee runsaasti, mutta sen suurta määrää ei pidetä erityisen hyvänä asiana. Controllerien perustyökalun tulisi olla perusraportointi. Sen avulla kyetään arvioimaan toimintaa staattisemmin, ja nämä raportit ovat vertailukelpoisia. Mikäli controller joutuu paljon tekemään erilaisia ad hoc -raportteja, pidetään sitä merkinä siitä, että perusraportit eivät ole riittävän laadukkaita. Työn kiireellisyyden takia ad hoc -raporttien laadukkuutta myös kyseenalaistettiin.

”Pääosa työstä pitäisi olla perusraportointia. Ne raportit pitäisi rakentaa sillä tavalla, että niistä saadaan tarpeellinen tieto ulos. Nehän on rakennettu päätöksentekoa varten näitä sisäisiä raportteja. Jos ad hoc -pyyntöjä on paljon, niin se on sellaista tulipalon sammuttelua. Enemmänkin pitäisi controllerin pystyä omatoimisesti välittämään eri ihmisille niiden kannalta tärkeää tietoa eteenpäin. Controllerin on tarkoitus olla aktiivinen. Täällä tätä raportointia on niin paljon, etten usko kellään oleva aikaa yhteenkään kunnolla tehtyyn ad hoc:iin.” (FiSS manager)

Controllerit sanovat ensin, että suurin osa työstä menee perusraportointiin. Kun kyselee millaisia raportteja he tekevät, käy ilmi, että kun standardiraportti on valmis, avaavat he excelin ja rupeavat muokkaamaan tätä tietoa. Ad hoc -raportoinnin määrä on siis todella suuri, ja se vie päähuomiota varsinaiselta tehtävältä, eli liiketoiminnan tukemiselta proaktiivisesti.

”Ad hoc -laskentaan menee ihan liian paljon aikaa. Jos aatellaan, että kokonaisraportointi on 100, niin pahimpina hetkinä meni reilusti yli 50 erilaiseen ad hoc -raportointiin. Ja kun se on vielä sellasta tulipalon sammuttelua, niin aivan liikaa sitä oli, jotta olis voinut oikeasti palvella yrityksen tarpeita. Kun mulle tuli kysymyksiä perusraportteihin liittyen niin käytännössä koskaan mä en löytänyt vastausta tästä raportista vaan aina piti avata tyhjä excel sheet ja vääntää joku laskelma avaamaa raporttia”. (Business Controller 2)

Yhtenä ad hoc -raporttien kasvamisen syynä voidaan pitää liiketoimintayksiköiden toivetta ajantasaisesta raportoinnista. Konserniraportointi ei tunnu mahdollistavan strategisesti legitimiin päätöksien tekemistä. Raporteista saatava informaatio on liian yleistä, jotta siitä voisi saada irti tarpeeksi merkittävää tietoa päätöksenteon kannalta.

Vaikka organisaatiossa on paikallisella tasolla havaittu, että perusraportit suuresta määrästä huolimatta eivät aina anna tarpeellista määrää tietoa, ei näitä perusraportteja ole mahdollista paikallisella tasolla muuttaa. Tämä on johtanut siihen, että paikallisella tasolla rakennetaan omaa tarvetta paremmin vastaavia raportteja konserniraportoinnin päälle. Tällä osaltaan pyritään pääsemään liiallisesta ad hoc -raportoinnista eroon. Tämä luonnollisesti entisestään vielä lisää controllerien työtaakkaa, mutta yrityksessä tuntuu olevan vahva tarve saada lisää tietoa liiketoiminnasta talouden puolelta. Tämä jatkuvasti kasvava työtaakka tuo myös kysymysmerkkejä, kun mietitään controllerien roolia organisaation legitimaatiossa. Liiketoimintayksiköissä ymmärretään ainakin vielä toistaiseksi se, että controllerit eivät kykene täysin ajantasaista tietoa tuottamaan. Tämä ymmärrys juontuu siitä, että he tietävät, että asioita on kehitelty vasta parin vuoden ajan. Mikäli controllerit eivät kuitenkaan tulevaisuudessa kykene vastaamaan entistä paremmin heille asetuihin tavoitteisiin, on mahdollista, että heidän todellinen roolinsa organisaation legitimaatiossa alkaa vähentyä. Liiketoimintayksiköissä voidaan esimerkiksi alkaa itse laskea asioita. Controllerien raportteihin ei välttämättä enää luoteta niin paljon, tai controllerien työpanos yksinkertaisesti unohtetaan legitimaatiota suunniteltaessa, koska se panos tulee tarpeisiin nähden liian myöhään.

Perusraporttien melko huono laatu SE:n kannalta aiheuttaa legitimaation kannalta myös muita ongelmia. Kun jonkin muutoksen legitimaatiota halutaan säilyttää, erilaiset mittarit ovat tärkeäs-

sä osassa. Kun pystytään todistamaan, että projektin tavoitteet on saavutettu, on todennäköisempää, että projektille ansaittua legitimaatiota on helpompi pitää yllä. Mittareilla on suuri rooli myös osallistamisen kannalta. Ilman mittareita on vaikea asettaa projekteihin liittyviä palkitsemisjärjestelmiä, jotka osaltaan luovat pragmaattista legitimaatiota. Vanhemmat (konserni)raportit usein kuitenkin mittaavat muutosta suunniteltaessa vääriä asioita väärin painotuksin, joten niistä on vaikea johtaa relevantteja mittareita. Controllerien yhtenä tehtävänä erilaisissa muutosprojekteissa onkin siis mittaamisen ja mittarien suunnittelu. Koska organisaation sisäiset raportit eivät mittaa tarpeeksi relevantteja asioita, on controllerien usein suunniteltava mittareita projektikohtaisesti alusta alkaen.

”Aika paljon controllerit eri projektien alkuvaiheilla miettii, että miten tän projektin etenemistä pitäisi seurata. Ja miten niistä mittareista saisi sellaisia, että ne veisi projektia eteenpäin eikä vain aiheuttaisi porukassa stressiä. Helppoahan se ei ole. Tähän liittyy myös projektin jälkeinen elämä. Mun mielestä on tärkeää jo etukäteen selvittää ihmisille miten suoritusta mitataan, jotta ne saadaan täysillä mukaan. Sitten controllerin on tärkeää mitata tosissaan myös launchin jälkeen, että miten tavoitteisiin päästään. Projektin jälkeistä aikaahan varten projekteja tehdään.” (FiSS manager)

”Suunnitteluvaiheessa johtoryhmä yhdessä miettii, että mitä halutaan mitata. Controllerin duunina on sitten rakentaa ne taloudellista puolta mittaavat mittarit. Projektin aikana ja jälkiseurannassa mun tehtävänä on seurata mittareita ja informoidaan jos jotain positiivista tai negatiivista ilmenee”. (Business Controller 2)

Muutosprojektin uskottavuutta haastateltavien mukaan nakertaa hyvien mittareiden puute. Osallistuvien henkilöiden motivaation koetaan kasvavan reilusti, mikäli he pystyvät tarpeeksi usein näkemään, miten heidän työnsä on vaikuttanut ja mihin. SE:ssä mittareiden laatua ei itse asiassa kyseenalaisteta ainakaan erityisen paljon.

”Kun projekti menee eteenpäin niin ihmiset haluavat nähdä, että saavutettiin pitkillä tähtämellä se mitä haluttiin. Raporteissa ei ne luvut välttämättä ole niinkään tärkeitä vaan se, että ylipäättään näytetään, että asioita seurataan antaa signaalin, että projektiin laitettut tunnit otetaan tosissaan. Näin pystytään näyttämään, että me oikeasti aiotaan tehdä jotain.” (Business Controller 1)

SE:ssä on viime vuosina sulautettu runsaasti yksiköitä. Syitä sulautumiselle on annettu monia, muun muassa konsernin ”One organization” -strategian noudattaminen. Tarkoitus

on muodostaa yksiköistä ja tehtaista mahdollisimman samanlaisia. Syitä sulautumiselle on luonnollisesti muita, mutta näitä ei ole lausuttu julki. Sulautumisia onkin tapahtunut runsaasti, mikä on aiheuttanut henkilöstössä epävarmuutta. Tällaisessa tilanteessa halutaan saada tukea päätöksille jo ennen kun ne tehdään. Vaikka johdolla on vahvasti tunne, että jokin projekti pitää toteuttaa, usein silti halutaan lisää informaatiota päätöksen tueksi.

”Yhtiöitä on sulautettu aika paljon. Controllerit ovat tehneet tätä varten paljon analyysia ja varmaan voisi tehdä enemmänkin, mutta kun pääsyy sulauttamisiin on se, että legaaliyksikköjä on liikaa, niin en tiedä, onko siinä mitään järkeä. Näihin projekteihin suurin syy on se, että kuinka paljon maksaa kun ajattelee kaikkien yhtiöiden hallinnollisia kuluja. Ei näitä asioita aina tarvitsisi laskea hirveä tarkkaa. Usein ihan maalaisjärki olisi tarpeeksi hyvä syy projektille.” (Business Controller 1)

Syy siihen, että controllerit tätä turhana pitämäänsä laskemista tekevät, on se, että suunnitelman taakse halutaan tukeva pohja. Ulospäin SE:ssä ei tuoda numeroita päätösten taustalla, mutta kaikki myöntävät niiden vahvan olemassaolon.

Päätöksenteon tukeminen kulkee usein myös ongelmien esilletuomisen kanssa käsi kädessä. Liikkeenjohdon mielestä controllereiden kriittinen ääni ei pelkästään tarkoita sitä, että hankkeita jätetään toteuttamatta, vaan myös sitä, että hankkeet toteutetaan eri tavalla kuin alun perin oli suunniteltu. Controllerit ovat myös tuoneet uusilla näkökulmillaan jonkin kuopatun hankkeen uudelleen pöydälle.

”Enemmänkin se rooli on tukeva. Johtoryhmässähän kaikki päättää niistä tulevista actioneista ja siitä businessplanista. Controllerin roolina on usein varmistaa että plan on toteuttamiskelpoinen. Sieltä aina toivottavasti nousee jotain ongelmia esille, että planista saataisiin parempi. Joskus controllerien työn tuleksena plan otetaan uudestaan pöydälle tai sitä jarrutellaan tai hyvässä tapauksessa päätetään resurssoida siihen enemmän voimavaroja.” (VP, Industry Business)

Puutteistaan huolimatta controller-toiminnon asema organisaatiossa vaikuttaa olevan melko monipuolinen ja vahva. Työn laatuun ollaan tyytyväisiä, ja controllerien asema organisaatiossa hyväksytään. Raportteja ja tietoa vain halutaan enemmän. Tästä syystä controller-toimintoa voi pitää tarpeeksi oleellisena osana organisaatiota, jotta voisi sanoa,

että sillä on oleellinen osa päätöksenteon tukemisessa, ja sitä kautta controller-toiminnolla on myös oleellinen, joskaan ei ongelmaton rooli, organisaation legitimaatiossa.

### **5.4.3. Yhdenmukaisuus ympäristön kanssa**

Kuukausittainen peruserportointi on suuressa roolissa kun SE:ssä pyritään selittämään nykyisen toiminnan olevan sopuosoinnussa olemassa olevien rakenteiden kanssa. Korostettaessa yhdenmukaisuutta ympäristön kanssa controllerien rooli näkyy vahvimmin kognitiivisessa legitimaatiossa. Kuten Schumann ja Eyre (1992) artikkelissaan totesivat, epävarmassa ympäristössä organisaatiot tavoittelevat ymmärrettävyyttä. Controllerien rooli liiketoiminnan tuloksellisuuden selittäjänä on tärkeä, kun pyritään ymmärtämään, minkä takia nykyiset toimintatavat ovat oikeutettuja.

Kuten todettua, SE:ssä peruserportointia on erittäin paljon. Tätä voidaankin pitää signaalina siitä, että organisaatiossa on tarve oikeuttaa nykyistä toimintaa. Se, että käytännössä jokaisesta toimesta tulee laatia jonkinlainen raportti, osoittaa, että SE:ssä halutaan selvittää käytännössä reaaliaikaisesti, miten toiminta vastaa sille asetettuja tavoitteita. Peruserportoinnin kannalta ongelmallista on se, että liiketoimintayksiköissä todella halutaan näin tapahtuvan, mutta controllerit kokevat, että eivät saa tarpeeksi laadukasta tietoa peruserporteista. Nykytilan legitimoiminen ei siis täysin onnistu peruserporttien avulla, vaan lisätukea joudutaan jatkuvasti hakemaan erilaisin ad hoc -raportein.

Kun jotain uutta asiaa halutaan lähteä legitimoimaan korostamalla sen yhdenmukaisuutta olemassa olevien rakenteiden kanssa, on peruserportointi controllerien päätyökaluna. Peruserportoinnille luonteenomaista on raporttien vertailtavuus ajassa, joten niiden avulla on mahdollista laskea mahdolliset uudet asiat vertailukelpoisella tavalla. Ongelmaksi muodostuu luonnollisesti tilanne, jossa peruserportointi ei vastaa tarpeita. Peruserportoinnin riittämättömyys nykyisen toiminnan selittäjänä johtaa SE:ssä ad hoc -laskentaan.

Kun legitimaatiota hankitaan korostamalla sen yhdenmukaisuutta nykyisten rakenteiden kanssa, controllerien pääasiallinen tehtävä on asioiden selittäminen ja ymmärrettäväksi tekeminen, eli controllerien rooli tässä on lähinnä kognitiivisen legitimaation hankkiminen.

#### **5.4.4. Ympäristön valinta**

SE:ssä controllerin rooli legitimaation hankkimisessa on siis tämän tutkimuksen pohjalta vahvimmillaan erilaisissa muutosprojekteissa. Kun siis ajattelee eri legitimaation hankkimiseen liittyviä strategioita, liittyy controllerien rooli legitimaation hankkimisessa eniten ympäristön valintaan. Muutosprojekteja suunnitellessa controllerien työ liittyy päätöksentekijöiden pyrkimykseen osoittaa, että uusi tapa toimia on välttämätön organisaation kannalta. Tästä syystä legitimaation hankkimisessa controllerin työ ei ole niin vahvasti sidoksissa pragmaattisen legitimaation kanssa vaan enemmänkin moraalisen ja varsinkin kognitiivisen. Controllerin työn avulla pyritään ensinnäkin selittämään sitä, mitä lisäarvoa uusi toimintatapa tuo organisaatiolle, ja toiseksi sitä, mikälainen uusi toimintatapa oikein on ja mitä se henkilöstölle käytännössä tarkoittaa.

SE:ssä koetaan, että mikäli legitimaatiota pyritään hankkimaan ympäristöä valitsemalla, ei controllerien rooli ole erityisen vahva ainakaan pragmaattisen tai moraalisen legitimaation kannalta. Ympäristöä valittaessa tärkeimpänä pidetään asioiden ymmärrettäväksi tekemistä, joten kognitiivinen legitimaatio nousee vahvimmin esille. Kun esimerkiksi muutoksen kannalta oleellisia sidosryhmiä kartoitetaan, on päätösten perusteena yleensä taloushallinnon ulkopuolelle meneviä asioita. Haastatteluissa tuli erityisesti liiketoimintayksikön johtajan osalta esille jatkuvasti se, että talouden lukuja käytetään paljon suunnittelutyön pohjana, mutta kun asioita viedään eteenpäin, numeroita ei tuoda näkyvästi esille.

”Liikkeen johdon pitäisi myös pystyä luottamaan omaan visioon eikä kaikkea varten pitäisi tarvita jotain laskelmaa. Syy johonkin projektiin on usein se, että kuinka paljon maksaa kun ajattelee kaikkien yhtiöiden hallinnollisia kuluja. Ei näitä asioita aina lasketa hirveä tarkkaa. Usein ihan maalaisjärki on tarpeeksi hyvä syy projektille.” (Business Controller 1)

Jälleen kerran controller-toiminnon rooli tulee voimakkaammin esille kun tarkastellaan sen roolia kognitiivisessa legitimaatiossa ja erityisesti kun mietitään vielä institutionaalista legitimaatio-

ta. Ympäristöä valitessa ei useinkaan ole mahdollista valita vain yhtä ja hylätä muita vaihtoehtoja. SE:ssä muutosprojekteja suunniteltaessa controllereilla tuntuu olevan tässäkin suhteessa selittävä rooli. Controllerit tutkivat esimerkiksi päätösten vaikutusta eri sidosryhmiin. Tällä tapaa ajatellen kun legitimaatiota hankitaan ympäristöä valitsemalla, on controllerin rooli pikemminkin organisaation ulkoisissa asioissa.

#### **5.4.5. Ympäristön manipulointi**

SE:ssä ei löytynyt suoraa linkkiä ympäristön manipuloinnin ja controller-toiminnon välillä. Liikkeenjohdolta tulee toki controllereille pyyntöjä tuottaa heidän ajatuksiaan tukevaa materiaalia, mutta suurimpana motivaationa tähän oli enemmänkin päätöksenteon tukeminen ja päätöksentekijän halu saada lisää itseluottamusta. Haastatteluissa tuli myös ilmi se, että manipulaation määrä on kiinni myös controllerista itsestään. Se, että häneltä pyydetään manipulatiivista materiaalia, ei tarkoita, että hänen pitäisi välttämättä sellaista tuottaa. Esille tuli myös controllerien legitimiys. Mikäli he tuottavat manipulatiivista materiaalia ja jäävät tästä kiinni, on controllerien henkilökohtainen legitimiys uhattuna.

”Kyllä niitä [controllereita] varmasti pyydetään muokkaamaan materiaalia sen pyytäjän preferenssiin mukaan, mutta jokin ammattilypeyshän tässä pitäisi olla. Jos mietitään controllertoiminnon uskottavuutta, niin kyllä se nyt vain niin on, että jos kerran jäät kiinni, että olet raportoinut jotain p:tä vain, koska sen takia joku muutos olisi järkevää, niin uskottavuushan siinä menee.” (Pääkirjanpitäjä)

Suoranaista manipulaatiota ei SE:ssä esiintynyt, mutta toki asioita esitetään tavalla, joka koetaan muutoksen kannalta järkeväksi.

”Se miten se (muutos) käytännössä esitetään, niin siihen on sitten monta käytännön juttua ja jippoja.”  
(VP, Industry Business)

Ongelmalliseksi tilanne muuttuu silloin, kun controllerilta pyydettyä materiaalia ei halutakaan käyttää. Tätä tavallaan voisi pitää signaalina manipulaation käytöstä legitimaation hankkimiseksi. Se, että päätöksentekijä ei halua käyttää hänelle tuotettua materiaalia, viittaa siihen, että tuotetun materiaalin tiedot eivät täysin vastaa päätöksentekijän toiveita. Toisaalta ei voikaan olettaa,

että muut päättäjät organisaatiossa hyväksyisivät controllerin materiaalin sellaisenaan. Eli se, että controllerin mielipidettä ei aina kuunnella, ei tietenkään tarkoita heti sitä, että informaatiota manipuloidaan. Tämänkaltainen toiminta ei vaikuta kuitenkaan hirveän harvinaiselta, joten oman legitimitietin säilyttämisen kannalta controllerin on hyvä pitää huoli, että hänen tuottamaansa materiaalia ei vääristeltäisi.

”Varsinkin jos on joku vähänkin merkittävämpi päätös, mikä pitäisi julkistaa, niin jotain talousfaktoja niihin aina halutaan vielä viime metreilläkin ympätä. Pakko kyllä myöntää, että on niinkin käynyt, että aina sitä mun laskelmaa ei halutakaan sitten laittaa siihen presikseen. Itse en ole suostunut lähemmään mitään lukuja vääristelemään, ja pidän kyllä huolen, että mun nimissä kukaan muukaan ei niin tee. Mutta ei mun mielipidettä aina kuunnella jos se on eri kuin lopullisen päätöksentekijä”. (Business Controller 2)

Tämä asia on muodostunut erityisen tärkeäksi asiaksi kun controller-toiminnon rooli on kasvanut. Controllereilla ei ole enää mahdollisuutta piiloutua päätöksentekijän taakse. Partasen businessin vetäjän luottomies -metaforan mukaisesti organisaatiossa controllereilla on myös organisatorista valtaa, eikä se ole pelkästään tukifunktio. SE:ssä tätä valtaa on, mutta ei välttämättä aivan siinä mittakaavassa kuin mitä Partanen roolimetaforassaan esittää. Controller on jossain määrin enemmän taustavaikuttaja. Controllerin työn tuloksia voidaan toki käyttää manipulaation välineenä, mutta controllerit itse eivät tunnu manipuloivan lukuja.

### **5.5. Controllerien rooli legitimaation säilyttämisessä**

Ashfordin ja Gibbsin (1990) mukaan legitimaation hankkimisen jälkeen itse legitimaatiota pidetään usein itsestään selvyytenä ja rutinoituneena. Pintapuolisesti tarkasteltuna asia tuntui aluksi olevan näin myös SE:ssä. Kun keskustelu siirtyi legitimaation hankkimisesta legitimaation säilyttämiseen, haastateltavien oli aluksi vaikea keksiä tapoja miten controllerit osallistuvat legitimaation säilyttämiseen. Esiin nousi kuitenkin yksi jo aiemmin esille tullut asia: kuukausittainen peruseräraportointi.



Legitimaation säilyttämisessä controllerin rooli liittyy vahvasti nykytilan selittämiseen. SE:ssä kuukausittaisen peruserportoinnin määrä on runsasta. Peruserportoinnilla pyritään kuvaamaan sitä, miten hyvin tavoitteita saavutetaan tämänhetkisillä toimilla.

”Pääosa työstä pitäisi olla peruserportointia. Ne raportit pitäisi rakentaa sillä tavalla, että niistä saadaan tarpeellinen tieto ulos.” (FiSS Manager)

Peruserportoinnin rooli on SE:ssä vahvimmillaan nykytilan suojelemisessa. Nykytilan suojelemisessa oleellistahan oli se, että hankitusta legitimaatiosta rakennetaan eräänlainen kivijalka (Schumann, 1995). Peruserporttien tehtävänä on kuvata sitä, miten organisaation strategia toimii. Tällä tapaa niiden rooli saavutetun legitimaation kuvaajana ainakin pitäisi olla vahva.

”Nää meidän peruserportit on rakennettu siten, että ne kuvaisivat mahdollisimman hyvin sitä, että saavutetaanko asetetut tavoitteet. Eli kyllä nää sillä tapaa kertoo, että minkä takia nykyiset toimintatavat ovat, tai eivät ole oikeita”. (Business Controller 1)

Kun controllerit pyrkivät työssään havainnoimaan muutoksia, kasvaa ad hoc -raportoinnin määrä jälleen kerran. Kuten aiemmin on käynyt ilmi, SE:n raportointijärjestelmä on rakennettu diagnostiseksi, eli sen on tarkoitus osoittaa, missä tavoitteista on jääty jälkeen. Peruserportointi ei kuitenkaan tunnu taipuvan näiden heikkojen tulosten syiden kaivamiseksi. Tällöin controllerilta vaaditaan kykyä kaivaa tietoja järjestelmistä ulos ad hoc -raportein.

”Mun mielestä kun poikkeamien syitä pitäisi selvittää niin controllerin tietty luovuus ja kyky nähdä asioita on aika tärkeä. Nää ad hoc -raportit tuntuvat vain aika usein olevan vähän kertakäyttökamaa. Ja kun niistäkin pitäisi pystyä tekemään laadukkaita, niin kyllä tähän osaan helposti kuluu paljon aikaa.” (Business Controller 1).

Jälleen kerran nousevat esiin peruserportoinnin puutteet kuvata syitä poikkeamille sekä ad hoc -raportointiin kuluva suuri aika suhteessa muuhun työhön. SE:ssä koetaan, että peruserporteilla pitäisi pystyä vastaamaan myös kysymykseen minkä takia. Näin ei kuitenkaan tunnu olevan.

Myös legitimaation säilyttämisessä controllerin rooli organisatorisessa legitimaatiossa näyttää esiintyvän voimakkaimmillaan kognitiivisessa legitimaatiossa. Peruserportoinnin ja niistä eteen-

päin vietyjen ad hoc -raporttien kautta esille tuomien asioiden perimmäisenä tarkoituksena on auttaa organisaatiota ja sen jäseniä ymmärtämään itseään ja organisaation toimintaa.

Esimerkiksi organisaation myyntipuolella toimintaa ja tehtyjä valintoja ainakin haluttaisiin oikeuttaa, jotta tiedettäisiin, että se mitä tehdään, on järkevää.

”Kyllähän talouden raportit aika selkeästi kertoo, että onko päätökset ollut järkeviä vai ei. Ongelmana ennen ja jonkin verran vieläkin on vain, että kaikilta osin niihin raportteihin ei yksinkertaisesti voi luottaa. Kuluja ja tuloja jaottelmissa on vieläkin ongelmia joten ihan täysin selittävä talous ei vielä ole, mutta kuten jo sanoin, eteenpäin mennään koko ajan.” (VP, Power & LifeSpace)

Perusraportteja käytetään myös hieman formaaleimmissa tilaisuuksissa. Pörssi-yhtiön luonteeseen sopien SE:ssä tulos käydään läpi kuukausitasolla melko kauttaaltaan sekä kvartaaleittain todella tarkasti. Suomen pääkonttorissa järjestetään kuukausittain henkilöstötapahtuma, johon osallistuvat fyysisesti pääkonttorissa työskentelevät sekä puhelimitse muualla Suomessa toimivat henkilöt. Tapahtuman tarkoituksena on käydä mennyt kuukausi läpi. Eri osastot kertovat, mitä ovat tehneet ja mitä tulevat tekemään. Maajohtaja käy myös osaltaan kuukauden läpi ja kertoo, onko tyytyväinen vai ei. Näissä tapaamisissa tärkeimpänä asiana on nimenomaan nykytilan suojeleminen sekä muutosten havainnointi ja selittäminen. Kun perusraporteista on löytynyt jotain kommentoitavaa, näissä tilaisuuksissa käydään läpi syitä muutoksille sekä kerrotaan mahdolliset toimet, jotta ongelmat eivät kasvaisi. Tällä tapaa organisaatiossa ajatellaan jatkuvasti sitä, miten legitimaatio säilytetään, jotta ei tarvitsisi ruveta rakentamaan legitimaatiota uudelleenlaiselle toiminnalle.

Kun asiat siis ovat niin kuin ennustettu, raportit toimivat olemassa olevan kognitiivisen legitimaation säilyttäjänä. Toisaalta se, että raportit tuovat esille ongelmia, ei vielä tarkoita, että asioita pitäisi lähteä muuttamaan. Tällaisessa tilanteessa controllerien tehtävänä on selvittää, mikä poikkeaman syynä on. Mikäli syy osoittautuu joksikin kauaskantoiseksi asiaksi, voi legitimaation säilyttäminen olla ongelmallista. Tässä tilanteessa alkaa luultavimmin uudenlaisen legitimaation rakentaminen ja siirrytään legitimaation hankkimisen strategioihin. Usein syynä on kuitenkin jonkinlainen poikkeava tapahtuma. Tällä tapaa controllerin rooli ongelmien esilletuojana tuntuu toimivan organisaatiossa myös legitimaation säilyttävällä tavalla.

## **6. Keskeiset tutkimustulokset ja johtopäätökset**

### **6.1. Strateginen vs. institutionaalinen legitimaatio**

Viimeisin tutkimus strategisesta ja institutionaalisesta legitimaatiosta ei näe näitä kahta lähestymissuuntaa legitimaatioon toisiaan poissulkevinä. Tutkimus strategisesta legitimaatiosta lähtee liikkeelle siitä, että legitimaatio on operatiivinen voimavara, joka on saatu organisaation ympäristöstä ja jota voi aktiivisesti käyttää tavoitteiden saavuttamiseksi (Sonpar et al. 2009; Schumann, 1995; Ashforth & Gibbs, 1990). Institutionaalinen legitimaatio on taas sitä, että joukkoa uskomuksia ja toimintatapoja aletaan pitää itsestään selvänä, eikä näitä tapoja ja uskomuksia enää kyseenalaisteta (Oliver, 1991. Sonpar et al., 2009). Institutionaalisella legitimaatiolla tarkoitetaan myös organisaation jäsenten tapaa ymmärtää organisaation toimintaa.

Schumannin (1995) mukaan nämä kaksi asiaa eivät ole toisiaan poissulkevia asioita esimerkiksi siitä syystä, että legitimaatio voi muuttua ajassa. Schumannin mukaan on naiivia ajatella, että jotain asiaa voidaan pitää ikuisesti itsestään selvänä. Toisinaan organisaation toiminnassa on vallalla strateginen legitimaatio ja toisinaan institutionaalinen.

Kun päähuomio on strategisessa legitimaatiossa, controllerin työssä korostuu erilaiset investointilaskelmat ja osallistuminen erilaisiin muutosprojekteihin. Muutosprojekteissa pyritään muuttamaan toimia, eli käytännössä pyritään tietoisesti rikkomaan jotain institutionaalisesti legitimiä asiaa. Tällaisessa roolissa controllerin kyky havaita talouden kautta signaaleja sekä pyrkimys tuoda asiat muutoksen kannalta otollisella tavalla esille korostuu.

Institutionaalisen legitimaation suhteen controllerilla korostuu tämän tutkimuksen pohjalta raportointityö. Yritysten raportointijärjestelmät pyritään luomaan siten, että ne antaisivat mahdollisimman oikean ja monipuolisen kuvan yrityksen toiminnasta. Niiden tehtävänä on siis pyrkiä selventämään sitä, minkä takia mikäkin asia organisaatiossa talouden näkökulman kautta tapahtuu. Työstäessään yrityksen sisäisiä raportteja controller siis keskittyy legitimaation kannalta institutionaalisten asioiden läpikäymiseen.

Tekemäni case-tutkimuksen perusteella nämä roolit sekoittuvat koko ajan. Kun controller tekee peruseraportointia, hän kuvaa organisaation institutionaalisen legitimaation asemaa. Kun hän taas havaitsee jotain epäjohtonmukaisuuksia luvuissa, on hänen tehtävänänsä pyrkiä joko näyttämään, että epäjohtonmukaisuus kaikesta huolimatta on institutionaalisesti legitimi, tai sitten hänen tehtävänänsä on selvittää, miten ongelman voi ratkaista strategisesti legitimiin tavalla.

Tämän tutkimuksen nojalla controllerilla on rooli sekä strategisessa että institutionaalisessa legitimaatiossa, mutta näiden kahden irrottaminen tämän tutkimuksen perustella toisistaan ei mielestäni ole mahdollista tai edes mielekästä. Voi olla, että esimerkiksi jollain muulla johtoryhmän jäsenellä korostuu enemmän strateginen tai institutionaalinen legitimaatio työssään

## **6.2. Pragmaattinen ja moraalinen legitimaatio**

Määritelmän mukaan pragmaattinen legitimaatio perustuu organisaation kannalta oleellisimpien kohderyhmien henkilökohtaisiin arvioihin organisaation toiminnasta. Organisaation jäsen pitää organisaation toimintaa legitimiinä, mikäli hän kokee saavansa siltä sen, mitä alun perin on odottanut saavansa (Wood, 1991). Tekemäni case-tutkimuksen perusteella ensinnäkään tämänkaltaista legitimaatiota ei pidetä erityisen tehokkaana. Tutkimuksessa pragmaattista legitimaatiota pidetään helpoimpana mutta pinnallisimpana hankkia. Tämä tutkimus tukee tätä väitettä.

Toiseksi controllerin rooli jää mielestäni pragmaattisessa legitimaatiossa myös melko ohueksi. Controllerin ei koeta pystyvän vaikuttavan siihen, mitä kukin henkilö itse toivoo saavuttavansa. Controllerin roolin laajentumisesta huolimatta controllerin päätehtävänä kuitenkin on pysynyt taloudellisista asioista huolehtiminen ja taloudellisen informaation levittäminen. Ainakaan SE:ssä yrityksen taloudellisia tunnuslukuja ei pidetä yksittäisen työntekijän kannalta motivoivana tekijänä.

Myöskään moraalisen legitimaation ja controllerin suhde ei nouse voimakkaaseen asemaan. Moraalista legitimaatiota edistävät asiat liittyvät enemmänkin tuotannollisiin tai henkilöstöhallinnollisiin asioihin, joihin controllerit eivät myöskään suoralla toiminnalla vaikuta. Rooli moraalisisessa legitimaatiossa jää tästä syystä pragmaattista legitimaatiotakin pienemmäksi.

### 6.3. Kognitiivinen legitimaatio

Case-tutkimuksessani selkein ja vahvin rooli controllerilla on kognitiivisessa legitimaatiossa. Controllerin työstä ajallisesti suurin osa ainakin SE:ssä menee erilaiseen raportointiin ja ennen kaikkea näiden raporttien analysoimiseen. Raporttien pääasiallisena tehtävänä on selvittää, miten organisaatio on suoriutunut ja minkä takia suoritus on havaitunkaltainen. Tätä kautta raporteilla on hyvin suuri rooli selitettäessä sitä, miten organisaatio toimii, ja etenkin organisaation toiminnan legitimoimisessa. Ainakin SE:ssä ja luultavasti yrityksissä yleensä toimintaa selitetään hyvin paljon taloudellisin realiteetein. Tätä kautta controllerien rooli kognitiivisessa legitimaatiossa on suuri.

Toimiminen Partasen (2001) määrittelemän busineksen vetäjän luottomies -metaforan mukaisesti lisää runsaasti vaatimuksia controllerin työn suhteen. SE:ssä controllereita on viety aktiivisesti lähemmäksi liiketoiminnan ydintä, mikä on muokannut voimakkaasti controllerien työnkuvaa. Tämä on mahdollistanut sen, että controllerilla ylipäättään on selkeä rooli kognitiivisessa legitimaatiossa. Ongelmaksi on muodostunut se, että kasvanut rooli on tehnyt controllerin työn ajallisesti erittäin haastavaksi. Liiketoimintayksiköistä toivotaan jatkuvasti suurempaa ja ennen kaikkea aktiivisempaa roolia controllereilta. SE:n raportointi on kuitenkin verrattain massiivista eikä se täysin vastaa paikallisia tarpeita. Tästä syystä controllerit joutuvat erittäin runsaasti tekemään erilaista ad hoc -tyyppistä laskentaa. Se, että aikaa kuluu tällaiseen työhön niin paljon, tarkoittaa sitä, että controllereilla ei ole aikaa ja mahdollisuutta tuoda maksimaalista panosta kognitiivisen legitimaation kannalta. Jotta controller olisi todella aktiivinen osa liiketoimintaa, pitäisi hänen pystyä selittämään yrityksen toimintaa myös proaktiivisesti eikä vain pyydettyä. Tästä syystä ei voida sanoa, että controllerin rooli olisi SE:ssä kognitiivisen legitimaation kannalta noussut sellaiseen asemaan kuin mitä se voisi olla. Kuitenkin tutkimuksen perusteella sekä nojautuen controller-tutkimukseen voi mielestäni sanoa, että mikäli controller-funktiolla on tarvittavat resurssit, sillä on oleellinen rooli organisaation toiminnan selittäjänä eli siis kognitiivisessa legitimaatiossa.

Kognitiivisen legitimaation toinen puoli eli itsestään selvänä pidettävät asiat eivät ole yhtä suuri asia controllerin työssä. Controllerit eivät päivittäisellä työllään vaikuta suoranaisesti siihen, miten organisaatiossa asioita tehdään. SE:ssä controller on osa johtoryhmää, ja tätä kautta hän vaikuttaa eri liiketoimintasuunnitelmien tekoon. Nämä suunnitelmat luonnollisesti muokkaavat henkilöstön tapaa tehdä asioita. Itsestään selvänä pidettäviin asioihin controller pääsee vaikuttamaan siis epäsuorasti, mutta tässä liiketoimintayksiköiden johdolla on suurempi rooli. SE:ssä hyväksytään, että controllerit ovat mukana päätöstä suunniteltaessa, mutta eivät halua, että controllerit tulevat osaksi päätöksen toimeenpanoa.

Tutkimuksen perusteella yrityksen raportointijärjestelmän on oltava laadukas, jotta controllerilla voisi olla oleellinen rooli organisaation kognitiivisessa legitimaatiossa. Jotta controller voi aktiivisesti tuoda asioita esille ja selittää minkä takia asiat ovat niin kuin ovat, on heidän saatava informaatiota järjestelmästä ulos mieluiten siten, että sitä ei hirveän paljon joudu muokkaamaan. Tarpeita vastaamattomat järjestelmät johtavat tilanteeseen, jossa controllerit joutuvat itse jatkuvasti rakentamaan uusia päällekkäisiä järjestelmiä, jolloin he eivät mitenkään ehdi selittämään toimintaa ajallisesti tarpeeksi perusteellisesti. SE:ssä liiketoimintayksiköissä todetaan, että controllereiden tuki on muutaman viime vuoden aikana selkeästi kohentunut. Tosiasia kuitenkin on se, että controller-toimintoa on ylipäättään alettu kehittää vasta muutama vuosi sitten. Tästä syystä on mahdollista, että mikäli controller-toiminto ei SE:ssä kykene tulevaisuudessa aktiivisemmin tuomaan asioita esille voidaan liiketoimintayksiköissä olla vähemmän ymmärtäväisiä asioita kohtaan.

SE:ssä controllerin rooli kognitiivisessa legitimaatiossa on siis vahva, mutta ei ongelmaton. Controllerin työn ytimenä ainakin kohdeorganisaatiossa on toiminnan selittäminen, mistä syystä kognitiivinen legitimaatio nousee controllerin roolikuvassa esille vahvasti. Ongelmia kuitenkin aiheuttaa raportointijärjestelmien laadun puute, mikä on johtanut siihen, että controllerit eivät kykene tarpeeksi aktiivisesti tuomaan asioita esille liiketoimintayksiköihin. Suuri rooli kognitiivisessa legitimaatiossa ei siis ole automaatio.

Yrityksen kannalta mittareiden tärkein tehtävä kuitenkin on näyttää, miten hyvin projektissa on onnistuttu. Tällä tapaa mittareilla on myös erittäin vahva rooli kognitiivisen legitimaation kannalta.

#### **6.4. Controllerit ja legitimaation hankkiminen, johtaminen ja säilyttäminen**

Controllerin rooli legitimaation hankkimisessa, johtamisessa sekä säilyttämisessä tulee tämän tutkimuksen pohjalta voimakkaimmin esille kahden ennestään hyvin tunnetun controller-roolityypin kautta. Controller ongelmien havainnoijana toimii usein organisaatiossa muutosta eteenpäin vievänä voimana, ja tätä kautta hän vaikuttaa legitimaation hankkimiseen ja säilyttämiseen. Controller päätöksenteon tukijana taas vaikuttaa siihen, miten asioita tuodaan esille ja mitä ylipäätään päätetään. Tätä kautta controller vaikuttaa hankkimisen ja johtamisen lisäksi myös legitimaation säilyttämiseen. Näiden kahden roolin lisäksi tämän tutkimuksen pohjalta controllerilla on legitimaation hankkimisen suhteen oleellinen rooli erilaisissa muutosprojekteissa.

#### **6.5. Controllerit ja ongelmien havainnointi**

Jotta controllereilla voisi olla todellinen mahdollisuus vaikuttaa legitimaation hankkimiseen, on heillä oltava kyky havaita ongelmia tai signaaleja ongelmista. Tämän lisäksi heidän tulisi kyetä proaktiivisesti levittämään tietoa näistä ongelmista liiketoimintayksiköille. Jonkin asian ollessa legitiimi organisaatiossa ei välttämättä aktiivisesti kyseenalaisteta toimintaa. Tällöin usein talouden raporteista on mahdollista havaita ongelmia proaktiivisesti ja tuoda niitä esille. Tätä kautta controllerien rooli on melko oleellinen legitimaation hankkimisessa.

Mutta kuten sanottua tämä rooli perustuu siihen, että controllereilla todella on kyky havaita ongelmia. Mikäli raportointijärjestelmät eivät mahdollista proaktiivista havainnointia melko nopeallakin syklillä, pienenee controllerien rooli legitimaation hankkimisessa. Mikäli raporteista pitää tehdä runsaasti ad hoc -laskentaa, ei controllerien aika yksinkertaisesti riitä niin suureen panokseen kuin mitä liiketoimintayksiköistä usein toivotaan. Mikäli controllerit joutuvat kysymään enemmän kuin pystyvät vastaamaan, on olemassa vaara, että heitä ei oteta enää niin vakavasti aktiivisena osana liiketoiminnan johtamista vaan enemmänkin pelkästään tukevana yksikkönä, jolta voi pyytää apua jos tarve vaatii. Tämänkaltaisessa tilanteessa controller ei enää täyty mo-

dernin controllerin vaatimuksia, jolloin hänellä ei voi olla oleellista roolia legitimaation hankkimisessa.

## **6.6. Controllerit ja päätöksenteon tukeminen**

Controllerien roolista päätöksenteon tukijana on tehty todella paljon tutkimusta. Suuri osa tutkimuksesta tukee väitettä, että controllerien rooli päätöksenteon tukemisessa on kasvanut merkittävästi ja on nykyään jo melko suuri (mm. Granlund & Lukka, 1997, 1998; Järvenpää, 1998; Partanen, 2001). Päätöksenteon tukemisella on merkitystä todella paljon organisaation legitimaation hankkimisessa, johtamisessa sekä korjaamisessa. Ollessaan päätöksenteon tukija ja liikkeenjohtajan oikea käsi (Partanen 2001) controllerilla on siis suuri rooli siinä, miten organisaatiossa legitimaatiota käsitellään.

Raportointi nousee myös tässä osiossa suureen rooliin. Nyt oleellista ei kuitenkaan ole itse raportointi vaan se, miten raporteja tulkitaan ja miten controller nämä tulkinnat osaa kommunikoida eteenpäin läpi organisaation. Rooli päätöksenteon tukijana legitimaation hankkimisessa tuo esille controllerin työn luovemman puolen. Ollakseen modernin roolikuvan mukainen controller ei voi vain esittää, että on ongelma. Ja mikäli controller näin tekisi, ei hänellä myöskään voisi sanoa olevan merkittävää roolia legitimaation hankkimisen kannalta. Jotta controller voisi vaikuttaa legitimaation johtamiseen, on hänen kyettävä esittämään myös ratkaisuja havaittuihin ongelmiin. Partasen (2001) esittämän roolin busineksen vetäjän luottomiehenä on siis myös toteuduttava. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa controller-toiminnon resurssipuute on jo nyt johtanut tilanteeseen, jossa liiketoimintayksikön johto myöntää controller-toiminnon tarpeellisuuden, mutta toteaa myös melko painokkaasti, että heidän roolinsa olisi hyvä kasvaa. Controller-toiminnon on siis oltava melko vahva, jotta se pystyy päätöksenteon tukemisen kautta vaikuttamaan organisaation legitimaation hankkimiseen ja johtamiseen.

Rooli päätöksenteon tukijana tuo esille myös controllerin roolin legitimaation säilyttäjänä. Controllereilla on erittäin vahva rooli yrityksen liiketoiminnan tuloksellisuuden selittäjänä. Sillä, että yritys tekee tavoitellun kaltaista tulosta, on legitimaatiota säilyttävä vaikutus. Aikaisempiin legitimaation lajeihin viitaten legitimaation säilymistä kuvaa tämän tutkimuksen pohjalta parhaiten



kognitiivinen legitimaatio, jonka yhtenä perusajatuksena on ymmärryksen lisääminen organisaatiossa. SE:ssä se koetaan legitimaation säilyttäväksi asiaksi, että ymmärretään, että se, mitä tehdään, on järkevää. Toisaalta voi myös sanoa, että controllerilla on legitimaatiota rikkova vaikutus silloin, kun hän nostaa ongelmia esille ja pyrkii toimimaan muutoksen ajurina.

Controllerit saavat työssään lähes päivittäisellä tasolla pyyntöjä lisätukeen jollekin päätökselle. Toinen johtoryhmän jäsen voi esimerkiksi pyytää esitykseensä jonkin kaavion tukemaan hänen tekemäänsä ehdotusta. Numeroita sinällään ei käytetä, kun pyritään legitimoimaan päätöksiä. Numerot pyritään pukemaan sanoiksi ja tavoitteiksi. Tätä kautta controllerin epäsuora valta legitimaation johtamisessa kasvaa melko laaja-alaiseksi. SE:ssä controllerit kokevat, että he tietävät todella paljon ja laaja-alaisesti, mitä yrityksessä tulee tulevaisuudessa tapahtumaan. Myös liiketoimintayksiköiden johto myöntää, että käytännössä jokaisessa business planin teossa controllerit ovat mukana ainakin jossain määrin. Ja koska suurimmassa osassa asioista heillä on oma panoksensa pelissä, on controllerin rooli päätöksenteon tukijana erittäin suuri. Tästä syystä SE:ssä itse controller-toimintoa voi pitää päätöksenteon suhteen legitimiinä.

Tämän tutkimuksen pohjalta voi mielestäni sanoa, että mikäli Partasen (2001) luoma metafora busineksen vetäjän luottomiehestä toteutuu, on controllerilla myös todellista valtaa organisaation legitimaation rakentamisessa ja johtamisessa. On kuitenkin muistettava, että tämä metafora ei ole yksinkertainen toteuttaa. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa controller-toimintoa vaivaa jo mainituista syistä resurssipula, joka saman tien himmentää roolia. Controllerin rooli legitimaation johtamisessa ei siis ole mitenkään automaattinen. Se riippuu erittäin paljon esimerkiksi yrityskulttuurista. SE on myyntikeskeinen ja insinöörivetoinen yritys. Taloushallintoa ja controller-toimintoa pidetään usein tukitoimintona, mistä syystä controller-toiminnon ei ole helppo saada lisäpanostusta. Tästä syystä controllereilla on vaikutusvaltaa legitimaation hankkimisessa, mutta rooli voisi olla vieläkin suurempi. Mikäli controller-toiminto olisi aidosti proaktiivinen osa johtoryhmää, voisi controllerin rooli legitimaation hankkimisessa kasvaa todella suureksi esimerkiksi jo siitä syystä, että controller ”vedetään” mukaan eri projekteihin usein, jotta liiketoimintayksiköissä olisi enemmän tietoa mahdollisista riskeistä.

## 6.7. Legitimaatio projekteissa

Erilaisten muutosprojektien onnistumisen kannalta on tärkeää saada projektin kannalta oleellisten sidosryhmien tuki. Projektista on tehtävä näiden sidosryhmien silmissä legitiimi, jotta he rupeaisivat aktiivisesti tukemaan projektia. Ilman tätä tukea projektin onnistuminen on melko epätodennäköistä. Controllerien rooli eri projekteissa on tämän tutkimuksen pohjalta melko suuri etenkin projektin suunnittelu- ja jälkiseurantavaiheissa.

Projekteissa controllereilla on erilainen rooli eri vaiheissa. Tutkimukseni perusteella legitimaation kannalta rooli on oleellisimmillaan kuitenkin suunnitteluvaiheessa. Yksi selkeä ilmenemismuoto tälle on mittaristojen suunnittelu. Ilman hyviä mittareita on erittäin vaikea arvioida sitä, onko projektissa onnistuttu. Tämän lisäksi mittareiden suunnittelu auttaa selkeyttämään omalta osaltaan projektien tavoitteita.

Mittareita suunnitellessa projektin johto miettii esimerkiksi sitä, millä tapaa projektiin osallistuvia palkitaan suorituksesta. Tällä tapaa controllereilla on osaltaan rooli projektien pragmaattisessa legitimaatiossa. Oikein suunniteltujen mittareiden avulla projektiin osallistuva henkilöstö voi jo ennen projektia nähdä mitä konkreettista hyötyä he voivat henkilökohtaisesti saada, mikäli antavat projektille täyden panoksen.

Controllerit tekevät luonnollisesti myös runsaasti erilaista kustannuslaskentaa ja investointilaskentaa. Tämä kuuluu controllerin perustyöhön, mikä korostaa controllerien roolia eri muutosprojektien suunnittelussa. SE:ssä kuten yrityksissä yleensä kustannussyyt tai taloudellisen tuloksen parantaminen on kuitenkin loppujen lopuksi syynä kaikille investoinneille. Legitimaation ja controllerin roolin suhteen oleelliseksi muodostuu kysymys siitä, kuinka aloitteellinen controller on investointia suunniteltaessa. Mikäli controllerin kontribuutio investoinnille on vain se, että hän tekee laskelmia vain kysyttäessä, hänen roolinsa projektin legitimaation rakentamisessa ei ole oleellinen; tällöinhän varsinaisen suunnittelun tekee muu johtoryhmä ja controller toimii tällöin pelkästään apuna. SE:ssä controllereilla ei ole tarpeeksi aikaa ja resursseja, jotta heitä voisi sanoa erityisen aktiiviseksi toimijaksi, joten projektien kannalta controllerien ja legitimaation suhde jää ohueksi. Mutta mikäli controller-toiminnolla on resursseja niin paljon, että he kykene-

vät toimimaan aktiivisesti, on heidän roolinsa projektien legitimaation rakentamisessa todella suuri.

## **6.8. Yhteenveto ja johtopäätökset**

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, minkälainen rooli controllerilla on organisaation legitimaatiossa. Tarkemmin tarkoituksena oli käydä läpi sitä, miten controllerin rooli tulee esille eri legitimaation lajeissa, ja selventää sitä, millainen controllerin rooli on legitimaation hankkimisessa, johtamisessa sekä säilyttämisessä. Controllerien roolikuvan kehityksestä on tehty runsaasti tutkimusta. Siitä, minkälainen on controllerin rooli organisaation legitimaation eri ilmene-mismuotojen suhteen, ei ole juurikaan tehty tutkimusta. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli havainnollistaa tätä roolia. Tutkimuksessa oli tarkoitus selvittää sekä sitä, miten controllerit itse kokevat tämän roolin, kuin myös sitä, miten yrityksen jäsenet muuten tämä roolin kokevat.

Tutkimuksen teoreettisena lähtökohtana on tutkimus controllerien rooleista sekä sosiologinen tutkimus legitimaatiosta. Controllerien rooleissa on keskitytty roolikuvauksiin, joita on tutkimuksissa yleisesti pidetty kaikista moderneimpana. Legitimaatiotutkimuksessa on keskitytty organisaation legitimaatiota kuvaavaan tutkimukseen. Tästä tutkimuksesta on otettu esille erilaisia legitimaation lajeja havainnollistamaan controllerin roolia legitimaatiossa.

Tutkimus tehtiin case-tutkimuksena, jonka tarkoituksena oli havainnollistaa ja selventää controllerin roolia organisaation legitimaatiossa. Case-tutkimus toteutettiin haastattelemalla monikan-sallisen elektroniikkateollisuuden Suomen yksikön henkilöstöä. Haastateltavina olivat kaksi controlleria, pääkirjanpitäjä, keskitetyn talousyksikön esimies, myyntijohtaja sekä yhden liike-toimintayksikön päällikkö.

Tutkimus osoitti sen, että mikäli controllerin rooli on tutkimuksen osoittaman modernin rooliku-van mukainen, hänellä on merkittävä rooli organisaation legitimaatiossa. Organisaation legiti-maatiossa controllerin rooli on vahvimmillaan toiminnan selittämisessä sekä legitimaation hank-kimisessa. Erityisesti controllerin rooli nousee merkittäväksi erilaisten muutosprojektien legiti-moinnissa.

Tutkimuksen kontribuutio on se, että controllerin rooli legitimaatiossa on hyvin samankaltainen kuin controller-tutkimuksen käsitys controllerin rooleista ylipäänsä. Jotta controllereilla olisi todellista valtaa legitimaation kannalta, on myös muun organisaation hyväksyttävä controllerit kiinteäksi osaksi liiketoimintaa. Tämä lisää controllerien työn haasteellisuutta. Tämän tutkimuksen pohjalta kyvyttömyys olla aktiivinen on suurimpana riskinä controllerin roolissa organisaation legitimaatiossa. Mikäli controller ei ole proaktiivinen toimija, ei hän silloin ole myöskään aktiivisesti mukana legitimaation johtamisessa ja rakentamisessa.

Legitimaation kannalta controllerin arkinen raportointityö nousi merkittävään asemaan. Suurin osa controllerin vaikutuksesta organisaation legitimaatioon kumpuaa hänen kyvystään raportoida ja ennen kaikkea hänen kyvystään havaita ongelmia näistä raporteista, ja luoda näille ongelmille ratkaisumalleja päätöksenteon tueksi.

Tämän tutkimuksen perusteella raportointi aiheuttaa samalla myös suurimman riskin controllerin legitimoitiroolin kannalta. Mikäli raportointi järjestelmä ei vastaa organisaation tarpeita, joutuu controller itse rakentamaan järjestelmän päälle omia järjestelmiä. Tämä on niin aikaa vievää työtä, että se tekee ajatuksen proaktiivisesta controllerista erittäin vaikeaksi. Controller-toiminnon kannalta panostus raportointijärjestelmiin tämän tutkimuksen pohjalta lisää controllerin roolia organisaation legitimaatiossa. Luonnollisesti controllerin oma ammattitaito käyttää näitä järjestelmiä sekä analysoida saamiaan raporteja on kuitenkin kaiken pohjana.

## **6.9. Tutkimuksen arviointia**

Tutkimus on tehty yhdessä suomalaisessa yrityksessä. Tämä tarkoittaa sitä, että tämän tutkimuksen tuloksia ei sellaisenaan voi yleistää esimerkiksi muiden toimialojen yrityksiin. Tutkimuksen tuloksiin vaikuttaa tutkittavan organisaation yrityskulttuuri. Yrityksessä, jossa henkilöstöllä on esimerkiksi erilainen koulutustausta, ihmiset kokevat legitimaation eri tavoin sekä suhtautuvat myös controllereihin eri tavoilla. Tutkimuksen pohjalta ei siis voi yleistettävällä tavalla sanoa sitä, miten controller vaikuttaa organisaation legitimaatioon.

Tutkimuksella on kuitenkin merkitystä sen havainnollistavuuden ansiosta. Se kertoo, että controllerilla on roolinsa organisaation legitimaatiossa ja sen johtamisessa. Se kuvaa sitä, minkälainen controllerin rooli on erilaisissa legitimaation lajeissa ja ilmenemismuodoissa. Controllerin rooli organisaation legitimaatiossa on siis havaittavissa olevaa, mutta yleistettävämmäksi tämän roolin voi tehdä tekemällä enemmän yksityiskohtiin pureutuvaa tutkimusta eri teollisuuden aloilla.

Tutkimuksessa on käytetty monipuolisesti kahden eri tieteenalan artikkeleita. Tutkija on myös pyrkinyt varmistamaan, että käytetyt artikkelit ovat laadukkaista julkaisuista. Tutkimukseen on valittu runsaasti tuoreita artikkeleita, jotta mukaan tulisi viimeisimmän tutkimuksen tulokset. Tämän lisäksi tutkimukseen on otettu mukaan vanhempia artikkeleita, joita on käytetty uudemmassa tutkimuksessa runsaasti lähteenä. Tällä tapaa on pyritty varmistamaan monipuolinen teoreettinen pohja tutkimukselle.

Tutkimuksen haastateltavat valittiin sillä perusteella, että jokaisella haastateltavalla olisi jotain todellista sanottavaa tutkimuksen aiheesta. Tästä syystä taloushallinnosta ei valittu pelkästään controllereita vaan myös ulkoisen laskennan suorittajia. Tällä tapaa controllerin roolista saadaan talouden näkökulmasta mahdollisimman monipuolinen kuva. Taloushallinnon ulkopuolelta haastateltaviksi valikoitui kahden eri yksikön johtaja. Alemmalla tasolla olevia henkilöitä ei valittu mukaan, sillä heidän kosketuspintansa controllereihin saattaa olla sen verran suppea, että tutkimuksen objektiivisuus olisi voinut olla vaarassa. Tutkija on tehnyt jo ennen tutkimusta yhteistyötä osan haastateltujen kanssa, mutta haastatteluissa esille tulleissa teemoissa tämä ei mielestäni kuitenkaan näy. Koska haastattelut on tehty controllereista sekä ihmisistä, jotka työskentelevät controllerien kanssa, antavat ne mielestäni kattavan ja realistisen kuvan tutkittavasta ilmiöstä.

Tämä tutkimus on täysin kvalitatiivinen case-tutkimus. Esimerkiksi controllerin työn ajankäytöstä olisi voinut tehdä monivalintahaastattelun. Tällä tapaa olisi voinut yksityiskohtaisemmin selvittää controllerin roolia organisaation kognitiivisessa legitimaatiossa. Koska kyseessä on kuitenkin havainnollistava tutkimus, en kokenut tätä tarpeelliseksi. On jatkotutkimuksen asia pureutua auki jääneisiin kysymyksiin tarkemmin.

Yhteenvedona voi sanoa, että tämä tutkimus vei paljon käsitellyn aiheen täysin uuteen kontekstiin tuoden siihen tätä kautta myös melko erilaisen näkökulman. Tätä näkökulmaa olisi hyvä samalla laajentaa, mutta myös käydä tarkemmin läpi tulevaisuudessa, jotta saataisiin myös yleistettäviä tuloksia controllerin roolista organisaation legitimaatiossa.

## **6.10. Jatkotutkimusehdotuksia**

Käsillä oleva tutkimus tuo runsaasti jatkotutkimusaiheita tulevaisuutta varten. Olisi mielenkiintoista käydä läpi controllerin rooli organisaation legitimaatiossa keskittyen suppeammin vain kognitiiviseen legitimaatioon. Tämän tutkimuksen perusteella se nousee selvimmin esille, mutta olisi hyvä selvittää tarkemmin, miten controller organisaation kognitiiviseen legitimaatioon vaikuttaa. Tätä kautta luultavasti löytyisi myös kriittisempi näkökulma controllerin kykyyn vaikuttaa kognitiiviseen legitimaatioon.

Toinen tärkeä jatkotutkimus aihe on muutosprojekteihin keskittyminen. Tässä tutkimuksessa on käyty läpi pintaraapaisu siitä, miten controller osallistuu projektien legitimoinnin suunnitteluun ja johtamiseen ja mikä legitimaation laji nousee vahvimmin esille. Voisi esimerkiksi olla hyvä tutkia sitä, miten jokin projekti etenee johtoryhmässä alkupisteestä sen esittelyyn sekä siitä toteutukseen ja minkälainen rooli controllerilla on näiden eri vaiheiden legitimaatiossa.

Tässä tutkimuksessa organisaation raportointijärjestelmät olivat jatkuvasti esillä. Koska SE:n raportointijärjestelmät eivät täysin vastaa tarpeita, voisi olla hyvä tutkia miten ja mihin controllerit käyttävät raportointijärjestelmiä eri organisaatioissa. Tätä kautta saataisiin lisäselvyyttä siihen, kuinka oleellinen raportointijärjestelmien laatu on controllerien legitimoitiroolin kannalta.

Kiinnostavaa olisi päästä myös tutkimaan controllerin roolia organisaation legitimaatiossa yrityksessä/yrityksissä, jossa controllerilla on vielä vanhankantainen rooli. Voisi olla hyvä varmistaa, että ollakseen legitimaation kannalta merkittävä tekijä controllerin tosiaan on oltava merkittävässä asemassa organisaatiossa.

Voisi olla myös hyvä idea toistaa tämä tutkimus siten, että haastateltaviksi valitaan enemmän alemmilla tasoilla työskenteleviä henkilöitä. Tällöin voisi saada paremman kuvan esimerkiksi Controllerin vaikutuksesta pragmaattiseen legitimaatioon. Teoria legitimaatiostahan sanoi, että hierarkkinen asema vaikuttaa siihen, miten jäsen legitimaation näkee (Schumann, 1995). Tämän tutkimuksen perusteella controllerien rooli pragmaattiseen legitimaatioon jää verrattain ohueksi. Tulos saattaisi olla toisenlainen, jos haastateltaviksi valikoitaisiin suorittavaa työtä tekevää henkilökuntaa.

## Lähdeluettelo

Abernethy MA, Chua WF. 1996. A field study of control systems 'redesign': the impact of institutional processes on strategic choice. *Contemporary Accounting Research*, 13, 569–606.

Ahrens, T. & Dent, J. F. 1998. Accounting and organizations: Realizing the richness of field research. *Journal of Management Accounting Research*, 10, 1-39.

Aldrich, H.E., & Fiol. C.M. 1994. Fools rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of Management Review*, 19, 645-670

Ashforth, B. E. & Gibbs, B. W. 1990. The double-edge of organizational legitimation. *Organization Science*, 1, 177-194

Brunsson, N. 1990. Deciding for responsibility and legitimation: Alternative interpretations of organizational decision-making. *Accounting, Organizations and Society*, 15, 47-59

Burns, J. Scapens RW. 2000. Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. *Management Accounting Research*, 11, 3–25.

Burns, J. and Yazdifar, H., 2001. Trick or treats, *Financial Management*, March, 33–35.

Burns, R. Vaivio, J. 2001. Management Accounting Change, *Management Accounting Research*, 12, 389-402

Busco, C. Riccaboni, A. Scapens, R. 2006. Trust for accounting and accounting for trust, *Management Accounting research*, 11-41.

Deephouse, D.L., 1996. Does Isomorphism Legitimate? *Academy of Management Journal*. 39:4, 1024-1039.

DiMaggio, P.J., Powell, W.W. 1991 The new institutionalism in ortganizational analysis. Chigago: University of Chigago Press.



Elsbach, J. & Sutton, J. 1992. Acquiring organizational legitimacy through illegitimate actions: A marriage of institutional and impression management theories. *Academy of Management Journal*, 35, 699-738

Elsbach, K.D. 1994. Managing organizational legitimacy in the California cattle industry: The construction and effectiveness of verbal accounts. *Administrative Science Quarterly*, 39, 57-88

Friedman, A. Lyne, S. 1997. Activity-based costing and the death of the beancounter. *European Accounting review*, 6:1, 19-44

Granlund, M. Lukka, K. 1997, From Bean-Counters to Change Agents: The Finnish Management Accounting Culture in Transition, *The Finnish Journal of Business Economics*, 213-255

Granlund, M. Lukka, K. 1998. Towards increasing business orientation: Finnish management accountants in a changing cultural context, *Management accounting research*, 9, 185-211

Hannah, M.T. & Freeman, J.H. 1989. *Organizational Ecology*. Cambridge, MA. Harvard University Press.

Hookana-Turunen, *tutkija, opettaja, akateeminen vaikuttaja ja käytännön toimija: Professori Reino Majala 65 vuotta*. Turku: Turun kauppakorkeakoulu. 129-150

Jepperson, R.L. 1991. Institutions, institutional effects and institutionalism. kirjasta W.W Powell & P.J. DiMaggio, *The new institutionalism in organizational analysis*: 143-163. Chicago: University of Chicago Press.

Johnson, J. A, 2009. *Health Organizations - Theory, Behaviour, and Development*. Jones and Bartlett Publishers.

Järvenpää, M. (2001). Connecting management accountants' changing roles, competencies and personalities into the wider managerial discussion – A longitudinal case evidence from the modern business environment. *The Finnish Journal of Business Economics*, 4, 431–458.

Järvenpää, M. 1998. Strateginen johdon laskentatoimi ja talousjohdon muuttuva rooli, *Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja*, Sarja D-1

Kaplan, R. (1995) New Roles for Management Accountants, *Journal of Cost Management*, Fall, 6–13.

- Lukka, K. 1999. Case/field tutkimuksen erilaiset lähestymistavat laskentatoimessa. Teoksessa H.
- Lukka, K., Kasanen, E., 1995. The problem of generalizability: anecdotes and evidence in accounting research. *Accounting, Auditing & Accountability*. 8:5, 71–90.
- Magness, V.: 2008, 'Who are the Stakeholders Now? An Empirical Examination of the Mitchell, Agle and Wood Theory of Stakeholder Saliency', *Journal of Business Ethics* 83:2, 177–192.
- Maguire, S., C. Hardy and B. Lawrence: 2004, 'Institutional Entrepreneurship in Emerging Fields: HIV/AIDS Treatment Advocacy in Canada', *Academy of Management Journal* 47:5, 657–679.
- McKinnon, J. 1988. Reliability and Validity in field research: Some strategies and Tactics. *Accounting, Auditing and Accountability*, 1:1, 34-54.
- Meyer, J.W. & Rowman, B. 1991. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. Kirjasto W.W Powell & P.J. DiMaggio, The new institutionalism in organizational analysis: 41-62. Chicago: University of Chicago Press
- Mintzberg, H. 1973. *The Nature of Managerial Work*. Prentice Hall. Englewood Cliffs. New York.
- Mintzberg, H. 1994. Rounding out the Manager's Job. *Sloan Management Review*. 35, 11-26
- Mitchell, R. B, Agle, D, Wood. 1997. Toward a theory stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*. 22:4. 853-886
- Morgan, Glenn (2010) *Legitimacy* in financial markets: credit default swaps in the current crisis. *Socio-Economic Review*, 8:1, 17-45.
- Neilsen, E.H., Rao, M.V.H., 1987, The Strategy-Legitimacy Nexus: A Thick Description. *Academy of management review*, 12, 523-533
- Oliver, C. 1991. Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16, 145-179
- Parsos, T. 1960. Structure and Process in modern societies. Glencoe, III: Free Press

Partanen, V. 2001. *Muuttuva johdon laskentatoimi ja organisatorinen oppiminen, Field-tutkimus laskentahenkilöstön roolin muutoksen ja uusien laskentainnovaatioiden käyttöönoton seurakuksista*. Turun Kauppa- ja korkeakoulun julkaisu

Patton, M. Q. 2002. *Qualitative research & evaluation methods*. Thousand Oaks, CA, Sage,

Pfeffer, J. 1991. Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms. In L.L. Cummings & B.M. Staw (eds). *Research in organizational behavior*, vol. 13:1-52 ... (tärkeimmät tiedot löytyy Ashfortin artikkelin lähdeluettelosta)

Phillips, D. J. and E. Zuckerman: 2001, 'Middle-Status Conformity: Theoretical Restatement and Empirical Demonstration in Two Markets', *American Journal of Sociology* 107:2, 379–429.

Pihlanto, P. 1995. *Välinejohtaja ja osallistuva johtaja: erilaiset informaation käytön roolit*. Turun kauppa- ja korkeakoulun julkaisu, Sarja A-9.

Pihlanto, P. 2000. Nine types of controller: the role of business controller in the light of the enneagram theory. Turun kauppa- ja korkeakoulun julkaisu.

Pitkänen, H ja Lukka, K. 2011, Three dimensions of formal and informal feedback in management accounting, *Management Accounting Research*, 22:2, 125-137

Powell, W.W. & DiMaggio, J.D. 1991. *New institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.

Powell, W.W. 1991. Expanding the scope of institutionalization. Kirjassa W.W Powell & P.J. DiMaggio, *The new institutionalism in organizational analysis*: 41-62. Chicago: University of Chicago Press

Reay, T. and C. R. Hinings: 2009, 'Managing the Rivalry of Competing Institutional Logics', *Organization Studies*, 30, 629 – 652

Scapens, R.W. 1990. Researching management accounting practice: The role of case study methods. *The British Accounting Review*, 22:3, 259-281.

- Schuman, M. C. 1995. Managing legitimacy: strategic and institutional Approaches. *The academy of management review*. 20, 3, 571-610
- Schuman, M. C., Eyre, D.P. 1992. Military procurement as rational myth: Notes on the social construction of weapons proliferation. *Sociological forum*. 7: 137-161
- Scott, W.R. 1992. Organizations: rational, natural and open systems (3rd. ed.). Eaglewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Scott, W.R., Meyer, J. W. 1991. Unpacking Institutional Arguments. Kirjasto W.W Powell & P.J. DiMaggio, The new institutionalism in organizational analysis: 164-182. Chicago: University of Chicago Press
- Scott, W.R., 1987. Organizations: Rational, natural and open systems (toinen painos), Englewood cliffs, NJ: Prentice hall
- Sherer, P. D. and K. Lee: 2002, 'Institutional Change in Large Law Firms: A Resource Dependency and Institutional Perspective', *Academy of Management Journal*, 45:1, 102–119.
- Sonpar, K. Pazzaglia, F. Kornijenko, J. 2009. The Paradox and constraints of legitimacy. *Journal of business ethics*. 95, 1-21.
- Swidler, A. 1986. Culture in Action: Symbols and strategies. *American Sociological review*, 51: 273-286
- Krishna Udayasankar, 2008. Corporate social responsibility and firm size. *Journal of Business Ethics*; 83, 167-175
- Vaivio, J. Burns, R. 2001. Management Accounting Change, *Management Accounting Research*, 12, 389-402
- Vaivio, J & Kokko, T, 2006, Counting Big: Re-examining the Concept of the Bean Counter Controller, *The Finnish Journal of Business Economics*, 1, 49-74
- Weber, M. 1978. Economy and Society. Berkeley. University of California Press.
- Wood, D. J. 1991. Corporate social performance revisited. *Academy of management review*. 16, 691-718

Yin, R. K. 2009. Case study research: Design and methods. Thousand Oaks: Sage Publication.

Zucker, L.G.1983. Organizations as institutions. Kirjasta S.B. Bacharach (Ed.). Research in the sociology of organizations: 1-42. Greenwich, CT: JAI Press

Zucker, L.G.1991. The role of institutionalization in cultural persistence. Kirjasta W.W Powell & P.J. Di-Maggio, The new institutionalism in ortganizational analysis: 83-107. Chigago: University of Chigago Press

Sähköiset lähteet:

Case-yrityksen internet-sivut  
Case-yrityksen intranet

## Liitteet

### Haastattelurunko

1. Taustat
  - a. Titteli, työhistoria ja työnkuvan keskeinen sisältö
  
2. Controllerin rooli organisaatiossa
  - a. Minkälaisena koet Controllerin asema Schneider Electricin yhtiöissä
  - b. Miten Controllereihin suhtaudutaan Schneider Electricissä? Onko roolissa tapahtunut viime vuosina kehitystä
  - c. Mitä pidät Controllerin ammattitaidon kannalta oleellisimpina osa-alueina?
  - d. Kuinka aktiivisena pidät Controllertoimintoa?
  - e. Minkälainen Controllerin rooli on johtoryhmän työskentelyssä?
  
3. Controllerin rooli legitimaatiossa
  - a. Onko Controller mielestäsi proaktiivinen ongelmien esille tuoja? Millä tavalla ongelmia tuodaan esille
  - b. Minkälainen rooli controllerilla on mielestäsi erilaisten projektien a) suunnittelussa b) toteutuksessa ja johtamisessa
  - c. Minkälainen rooli controllerilla on projekti onnistumisen mittaamisen kanssa? Kuinka paljon koet, että controllerilla on valtaa päättää mitä mitataan?
  - d. Millaisena pidät controllerien roolia organisaation toiminnan selittäjänä?
  - e. Minkälainen rooli raportoinnilla on Schneider electricissä.
  - f. Kuinka suuri osa raportoinnista on standardi raportointia ja kuinka paljon enemmänkin ad hoc tyyppistä? (kysytty controllereilta)
  - g. Kuinka paljon luulet controllerin käyttävän on standardi raportointiin ja kuinka paljon enemmänkin ympäri organisaatiota tulevaan ad-hoc laskentaan? (kysytty muilta kuin controllereilta)
  - h. Mitä pidät tehokkaimpana motiivintekijänä erilaisissa projekteissa.
  - i. Kuinka paljon uskot numeroiden voimaan toiminnan selittäjänä ja havainnollistajana

- j. Millä tapaa schneider electricissä mielestäsi perustellaan tehtyjä päätöksiä?
- k. Saako controller saa ympäriorganisaatiota johtavilta henkilöiltä pyyntöjä, että tarvitsevat lisätukea päätökselleen? Jos saa, minkälaisia pyynnöt ovat?

### **Haastattelut**

1. Pääkirjanpitäjä, Finance Shared Service 15.4.2011, 30 minuuttia
2. Finance Shared Service Manager, 18.4.2011, 45 minuuttia
3. Business Controller 1, 20.4.2011, 40 minuuttia
4. Vice President, Power & LifeSpace, 20.5.2011, 25 minuuttia
5. Vice President, Industry Business, 27.5.2011 30 minuuttia
6. Business Controller 2, 29.5.2011, 35 minuuttia