

Tarinankerronta yrityksen talousohjauksessa

Case Barona Oy

Laskentatoimen ja rahoituksen
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Joonas Virtanen

Ohjaaja:
KTT Vesa Partanen

01.06.2022

Turku

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

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Laskentatoimi ja rahoitus

Tekijä(t): Joonas Virtanen

Otsikko: Tarinankerronta yrityksen talousohjauksessa

Ohjaaja(t): KTT Vesa Partanen

Sivumäärä: 120 sivua + liite 3 sivua

Päivämäärä: 01.06.2022

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia tarinankerronnan esiintymistä, hyödynnettävyyttä ja toimivuutta organisaation sisäisessä viestinnässä. Tutkimus keskittyy etenkin johdon laskentatoimeen viestintään ja talousohjaukseen. Tarinankerrontaa tarkastellaan sekä tiedostamattomana, luontaisena kommunikaatiotapana, sekä tarkoituksellisena ja strategisena työkaluna, jota hyödyntämällä yritys voi potentiaalisesti toteuttaa strategiaansa paremmin. Lisäksi tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tarinankerrontaa etenkin organisaation kulttuurisen viitekehyksen kautta. Tutkimuksessa tutkitaan myös muita viestintäkeinoja, jotka parantavat tiedon vastaanottajan havainnointia ja ymmärrystä. Tutkimus pyrkii luomaan ymmärrystä tarinankerronnan esiintymisestä organisaation sisällä sen kaikissa muodoissa, keskittyen etenkin johdon laskentatoimen tehtävissä esiintyviin ja hyödynnettäviin tarinoihin. Tutkimuksesta on rajattu ulos organisaation ulkoinen viestintä ja tarinankerronta.

Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena, jonka empiirinen aineisto kerätään seitsemän teemahaastattelun avulla. Tutkimuksen case-organisaationa toimii suomalainen palveluyhtiö Barona. Teemahaastattelujen tavoitteena on tutkia Baronassa esiintyvää tarinankerrontaa sekä organisaatiotasolla että johdon laskentatoimen työtehtävissä. Luvuissa 2 ja 3 laaditun teoreettisen viitekehyksen tulokset yhdistetään abduktiivisesti empiirisen case-tutkimuksen tuloksiin.

Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että tarinoilla on tärkeä rooli organisaation kulttuurissa, strategiassa ja toiminnassa yleisesti. Baronan menneisyydestä kiertää organisaatiossa legendoja, joista tärkein on yhtiön perustamistarina. Baronan perustarina ja muut menneisyyden tarinat ovat tärkeitä Baronan identiteetille ja vahvalle yrityskulttuurille. Baronan johto pyrkii ylläpitämään Baronan menneisyyttä kertomalla retrospektiivisiä tarinoita tarkoituksellisesti. Barona tarinoi sen tulevaisuudesta prospektiivisesti luomalla kuvaa organisaation visiosta. Tämä kommunikaatio on hyvin säännöllistä ja läpinäkyvää, mistä johtuen organisaation työntekijät ovat kokeneet viestinnän autenttiseksi, eikä organisaatiossa ole herännyt ainakaan merkittävässä määrin vastatarinoita. Lisäksi Baronan johtajien voidaan sanoa kommunikoineen (ainakin osittain) tiedostamattaan tarinallisesti, ja näiden tarinoiden voidaan nähdä myös vahvistaneen Baronan organisaatiokulttuuria ja luoneen yhteyttä johdon ja alaisten välillä.

Tarinankerronnalla on tärkeä rooli myös johdon laskentatoimessa. Johdon laskentatoimessa tarinoita käytetään useimmiten konkretisoivana tai selittävänä tekijänä numeroiden takana. Tarinoilla on kyky muuttaa abstrakti asia ymmärrettäväksi, mikä on erityisen tärkeää taloudellisista luvuista kommunikoidessa. Baronan raporteissa käytetään lyhyitä tarinoita tai selostuksia, jotka avaavat etenkin poikkeuksellisia tapahtumia liiketoiminnassa. Lukupalavereissa kerrotaan paljon tarinoita suullisesti. Nämä tarinat ovat avainasemassa taloudellisen tiedon tehokkaassa jakamisessa henkilöltä toiselle. Lisäksi tarinaluonteisia visualisointeja hyödynnetään sekä raportoinnissa että esityksissä. Visualisoinnit luovat kontekstia luvuille ja lukujen kehitykselle. Lisäksi Baronalla on hyödynnetty skenaarioiden hyödyntämistä tulevaisuuden estimoinnissa. Haastateltavat kokivat ammattitaidon olevan kenties tärkein tekijä ymmärrettävässä ja selkeässä talouden kommunikaatiossa. Tiedon esittämistapa täytyy myös räätälöidä sen vastaanottajan mukaan. Lisäksi controller-tiimissä ja Baronassa yleisesti esiintyy vertaistarinankerrontaa, joka parantaa organisaation työntekijöiden keskinäisiä suhteita.

Avainsanat: tarinankerronta, johdon laskentatoimi, talousviestintä, organisaatiokulttuuri

SISÄLLYSLUETTELO

1	Johdanto	7
1.1	Johdatus aiheeseen	7
1.2	Tutkimuksen tavoitteet	10
1.3	Metodologia	11
1.4	Tutkielman rakenne	16
2	Tarinankerronta organisaatiossa	17
2.1	Tarinallisuus	17
2.1.1	Tarinoiden historia ja merkitys	17
2.1.2	Fiktio luonne	21
2.1.3	Vaikuttavan tarinoinnin ominaispiirteet	23
2.2	Tarinankerronta osana organisaation kulttuuria	26
2.3	Tiedostamattomasta viestinnästä strategiseen tarinankerrontaan	32
3	Tarinankerronta johdon laskentatoimessa	40
3.1	Tarinat talousohjauksessa	40
3.1.1	Moderni johdon laskentatoimi	40
3.1.2	Tarinallinen laskentatoimi	43
3.2	Tarinat taloudellisessa raportoinnissa	48
3.2.1	Luettavuus	48
3.2.2	Visualisointi	52
3.3	Viestintä taloudellisen päätöksenteon tukena	54
4	Case Barona Oy	58
4.1	Tutkimusmenetelmä, aineiston keruu ja haastateltavien esittelyt	58
4.2	Baronan identiteetti ja strategia tarinoina	63
4.2.1	Organisaatiokulttuuri ja tarinat	63
4.2.2	Tarinallistettu strategia	67
4.3	Tarinallinen viestintä Baronalla	75
4.4	Tarinallisuus Baronan taloudessa	85
4.4.1	Talouden tehokas viestintä	85
4.4.2	Tarinat raportoinnissa	89
4.4.3	Visualisointi	91
4.4.4	Skenaariot ja tulevaisuuden tarinat	95

5 Yhteenveto ja johtopäätökset	99
Lähteet	109
Liitteet	121
Liite 1. Teemahaastattelurunko	121

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1 Johtamisprosessin osa-alueet (Järvenpää ym. 2013, 13)	41
Kuvio 2 Data + tarinamalli (Dolan 2013, 10)	47

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1 Tarkoituksellinen ja tiedostamaton tarinankerronta (Reissner & Pagan 2013, 63)	36
Taulukko 2 Laskentatoimen kielelliset lähestymistavat (Masztalerz 2016, 101)	44
Taulukko 3 Teemahaastattelut	60
Taulukko 4 Haastateltavien työtehtävät	61

1 Johdanto

“A good story is life with the dull parts taken out.”

– Alfred Hitchcock (*Barrypopik* 2012)

1.1 Johdatus aiheeseen

Olemme kohtaamassa informaatioylikuormituksen ja keskittymisen puutteen aikakauden. Informaatio on yhä enemmän ilmaista, ja täten heikkenee arvoltaan. (Kuran 2013, 121.) Liika informaatio tukahduttaa vastaanottajan kuuntelu- ja muistamiskyvyn (Glover 2011, 2; Heath & Heath 2007; Miller 2017). Mikäli haluamme, että viestimme huomioidaan ja muistetaan, täytyy sen jotenkin erottua informaatiotulvasta, jonka kohtaamme päivittäin. Yksi tehokas työkalu viestinnän tehostamiseen on tarinankerronta. Tarinoilla on pitkä ja rikas historia. Tutkimusten mukaan tarinat ovat jopa 22 kertaa helpommin muistettavia kuin pelkät faktat. Kun kuulemme ja prosessoimme tarinan, aivoissamme aktivoituu muitakin alueita kielellisten alueiden lisäksi. (Passon 2019, 1; Martinez-Conde ym. 2019, 8286; Kuran 2013, 121.)

Maailmassa, jossa mittaamme itseämme yhä enenevässä määrin (askelet, syke, unen laatu jne.) – asioiden kvantifioinnista (ilmaisemisesta lukuina) on tullut tapamme kuvailla tapahtumia sekä hallita niitä (Lembke 2021, 105). Ihmiset eivät ole kuitenkaan luontaisesti hyviä sisäistämään abstraktia informaatiota. Ihmiset muistavat melko tehokkaasti esimerkiksi tapahtumia ja tapahtumapaikkoja. Ihmismieli pystyy säilömään runsaasti yksityiskohtaista informaatiota, mikäli se varastoidaan oikealla tavalla. (Newport 2016, 115.) Psykologisten tutkimusten mukaan visuaalisuus toimii tehokkaammin kognitiivisessa muistissa kuin sanat tai numerot. (Brennan 2013, 95.) Informaation voi siis muistaa paremmin, mikäli sitä prosessoidaan oikealla tavalla.

Tilastot jäävät kuitenkin usein abstraktille tasolle. Organisaatiot yleensä turvautuvat täsmälliseen (*explicit*) kommunikaatioon. Esimerkiksi organisaation tavoitteet ilmaistaan usein suoraviivaisesti yhtiön päämäärinä. Muu tärkeä informaatio kommunikoidaan taloudellisia lukuja käyttämällä – esimerkiksi myyntiosuutena tai sijoituslukuna. (Wilkins & Martin 1980, 1.) On kuitenkin olemassa monenlaista informaatiota, joka ei sovellu tämänkaltaiseen eksplisiittiseen ilmaisuun. On vaikeaa kuvailla täsmällisesti esimerkiksi organisaation kulttuuria, johtamisfilosofiaa tai toimintaperiaatetta, joka on kallista tai aikaa vievää. Tämänkaltaisten tietojen ilmaisuvaikeuksien johdosta organisaation jäsenet

usein hyödyntävät epäsuoraa (*implicit*) kommunikointitapaa. Yksi yleisimmistä epäsuorista kommunikointitavoista on tarina, myytti, tai legenda, joka on osa organisaation historiaa ja perinnettä. (Wilkins & Martin 1980, 1.)

Tarinankerronta tarkoittaa tarinoiden kertomista tai kirjoittamista (Oxford Dictionary 2022). Tarinankerronta on interaktiivista sanojen ja tekojen käyttämistä, jonka avulla kuulijan havainnointiin ja mielikuvitukseen vaikutetaan (Storynet 2022). Bojen (1995) mukaan jokainen organisaatio on tarinankerrontaorganisaatio riippumatta siitä, ymmärtääkö johto sitä vai ei. Tarinankerronta on tärkeä osa organisatorista havainnointia ja ymmärrystä (Brown 1985, 38–39). Havainnointi tarkoittaa prosessia tai tekoa, jolla pyritään ymmärtämään tai antamaan merkityksiä jollekin asialle, etenkin uusille kehityksille ja kokemuksille (Lexico 2021). Tarinankerrontaa on kutsuttu organisaatioiden sense-making-valuutaksi (Rosile ym. 2013, 557). Tarinat ja tarinankerronta ilmaisevat selkeästi organisaation kulttuuria (Boyce 1996, 21). Tutkijat ovat olleet jo kauan sitä mieltä, että tarinankerronnalla on elintärkeä rooli organisaation identiteetin luomisessa ja säilyttämisessä (ks. Rosile ym. 2013, 557). Moni asiantuntija on korostanut, kuinka tärkeää organisaation toimijoiden on pyrkiä ymmärtämään organisaation tarinoita sekä mistä organisaatiossa on oikeasti kyse. Moni työntekijä on kadottanut organisaation yleisen tarinan ja päivittäisten töiden välisen yhteyden. Organisaation strategisen narratiivin voi kuitenkin yhdistää uudelleen organisaation työntekijöiden päivittäisiin kokemuksiin ja ajatuksiin. (Reissner & Pagan 2013, 84.) Oddon (2015, 60) mukaan tarinankerronnan voiman valjastaminen voi olla jopa elintärkeää organisaation kasvun edistämiseksi.

Tarinankerrontaa voi käyttää ihmisten vakuuttamiseen, motivointiin ja inspiroiintiin tavalla, johon faktat, toimintaohjeet ja ranskalaiset viivat eivät kykene. (Dolan 2013, 1.) Tarinankerronta voi parantaa organisaation sisäistä kommunikaatiota ainakin seuraavin tavoin (Reissner & Pagan 2013, 63):

- Abstraktin informaation kääntäminen konkreettisemmaksi ja ymmärrettävämmäksi
- Juonellistaminen tarjoaa rakennetta ja yhtenäisyyttä
- Tarinat sisältävät usein kriisin ja muutoksen, jotka vetävät yleisön tunteellisen tason mukaan

- Tarinankerronta mahdollistaa syvän ihmisten välisen merkityksen luomisen ja antamisen (*sense-making and sense-giving*)

Strategiaa on perinteisesti tutkittu paljon, jotta ymmärtäisimme paremmin, kuinka organisaatioiden johtajat ja muu henkilöstö tekevät strategisia päätöksiä ja kehittävät strategiaansa. Tämä on johtanut myös kasvaneeseen kiinnostukseen strategian luonnin sosiaaliseen ja poliittiseen dynamiikkaan ja näiden implikaatioihin. (Kornberger & Vaara 2021, 2.) Johtajat käyttävät tarinankerrontaa strategisesti työssään sillä oletuksella, että tarinankerronta voi johdatella yleisöä tiettyyn ajattelu- ja toimintatapaan. Johtajien tarinankerronta painottaakin usein toimintaa, inspiraatiota ja motivaatiota. (Denning 2005.) Tarinat voivat tehdä maailmasta helpommin ymmärrettävän ja siten tarinoita voidaan käyttää ”tiekarttoina” monenlaisissa tilanteissa. Organisatorista oppimista tapahtuu paljon kiertävien tarinoiden avulla. Tarinoilla on siten tärkeä tehtävä myös organisaatioiden koulutuksessa. (Czarniawska 2004.)

Czarniawskan (2017, 185) mukaan vaikuttaa todennäköiseltä, että tarinoista tulee yhä tärkeämpiä myös laskentatoimen tutkimuksessa ja käytännössä. Kertomuksellinen tieto on läsnä kaikkialla sosiaalisissa käytännöissä. Vaikka yleisesti tarinat ymmärretään koostuvan sanoista, ne usein tukevat itseään numeroilla. Numerot puolestaan tarvitsevat aina sanoja tullakseen merkityksellisiksi. Tarinallinen laskentatoimi (*narrative accounting*) liittyy sekä tarinallisiin raportteihin että laskentatoimen tarinoihin. Tarinat ovat raportoinnissa numeroiden ja visualisointien lisäksi henkistä pääomaa koskevia konsepteja. (Colman 2004, 54.) Visualisoinnit auttavat rakentamaan kokonaisuutta numeroiden organisoinnissa. (Bjurklo 2006, 36.) Tarinallista laskentatoimea voi hyödyntää organisaation sisällä talousjohtamisen työkaluna.

Johdon laskentatoimen tärkein tehtävä on tarvittavan ja relevantin datan tarjoaminen johtoryhmän käytettäväksi päätöksentekoon (Madegowda 2007, 2–5). Tarinoiden avulla voi parantaa esimerkiksi laskentatoimen raporttien luettavuutta ja ymmärrettävyyttä. Kertomuksia tai visualisointia sisältäviä raportteja voidaan kutsua myös integroiduksi raportoinniksi. Integroitu raportointi sisältää sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista informaatiota, koska ne täydentävät toisiaan: numerot ja indikaattorit tarvitsevat selityksiä, jotta tehokas kommunikaatio voidaan taata. Kertomukset tarvitsevat kuitenkin numeroita ja indikaattoreita ollakseen uskottavia ja tukeakseen sanallista kommentointia. (Bjurklo 2006; Mouritsen ym. 2001.)

Johdon laskentatoimen kommunikaatio ja kontrollointi perustuu pitkälti tarpeelle luoda yksinkertaisia esityksiä laskentatoimen datasta, joka tulee usein monista lähteistä ja on luonteeltaan monimutkaista. Kommunikaatio voi tapahtua kirjallisesti, suullisesti, epävirallisesti, virallisesti, ad hoc -tyylillä tai ennalta sovittujen kokousten mukaisesti. Hyvä kommunikaatio johdon laskentatoimessa on pitkälti kysymys havainnoinnista ja informaation ymmärtämisestä. (Brennan ym. 2013, 216). Jos johdon laskentatoimessa pystytään kommunikoimaan oivaltavaa informaatiota päätöksentekoprosessien kaikissa vaiheissa, johtaa johdon laskentatoimi parempiin päätöksiin. Mikäli kommunikaation metodi ja tyyli räätälöidään informaation käyttäjätyypin mukaan, voidaan vastaanottajien ymmärrystä voidaan lisätä. Selittävien narratiivien hyödyntäminen johdon laskentatoimessa mahdollistaa syvemmän näkemyksen organisaation tilanteeseen. (Masztalerz 2016, 105.)

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on vastata seuraaviin kysymyksiin:

- Miksi tarinankerronta on tärkeää organisaatioille?
- Millä tavoilla tarinankerronta esiintyy yrityksen talousosastolla ja johdon laskentatoimen työtehtävissä?
- Minkälaiset muut viestinnälliset keinot helpottavat tiedon vastaanottajan havainnointia taloudellisessa viestinnässä?

Kaikkia näitä tutkimuskysymyksiä tarkastellaan organisaation kulttuurisen linssin kautta, ja näin pyritään saamaan ymmärrystä siitä, miksi tarinoita kerrotaan ja miten ne ovat vaikuttaneet yrityksen identiteettiin, toimintaan ja menestykseen. Tarinankerrontaa tarkastellaan osana organisaation strategiaa ja strategiaviestintää. Ymmärrystä menestyksekkäästä tarinankerronnasta yrityksessä pyritään saamaan case-tutkimuksesta, jonka case-organisaationa toimii suomalainen palveluyhtiö Barona. Tutkimuksessa tutkitaan Baronassa ja sen talousosastolla esiintyviä tarinoita, ja pyritään ymmärtämään mikä niistä tekee tärkeitä Baronan organisaatiokulttuurille ja identiteetille. Tutkimuksessa tarinankertojina ja tarinankerronnan kohteena olevalla yleisöllä tarkoitetaan organisaation sisäisiä työntekijöitä. Tutkimus on rajattu tarkastelemaan organisaation sisäistä viestintää ja toimintaa, keskittyen etenkin johdon laskentatoimen tehtävissä esiintyviin ja hyödynnettäviin tarinoihin. Tutkimuksesta rajataan ulos organisaation ulkoinen tarinankerronta, eli brändääminen ja viestintä asiakkaille.

Tutkimuksen pääfokus on organisaation talouspuolella ja etenkin johdon laskentatoimen työntekijöissä (business controllereissa).

Tutkimuksessa keskitytään tarinankerrontaan, mutta myös muihin viestintäkeinoihin, jotka pyrkivät parantamaan vastaanottajan havainnointia ja ymmärrystä. Tällaisia viestinnällisiä keinoja ovat esimerkiksi visualisointi, konkretisointi, metaforat ja analogiat. Tutkimuksessa tarkastellaan myös tietoisien ja tiedostamattoman tarinankerronnan välisiä eroavaisuuksia ja soveltuvuuksia. Tutkimuksen tavoitteena on myös saada selkeyttä seuraaviin kysymyksiin etenkin johdon laskentatoimen näkökulmasta:

- Missä tilanteissa tarinankerronta on tehokasta?
- Minkälaisissa tilanteissa tarinankerronta on haitallista?

Tutkimuksesta rajataan ulos nonverbaalinen viestintä. Tutkimuksen teoreettisen osuuden havainnot yhdistetään empiirisen case-tutkimuksen tuloksiin. Case-tutkimuksen aineisto koostuu seitsemästä teemahaastattelusta. Tutkimuksessa käytetään abduktiivista tutkimustapaa, jossa teoria ja empiria yhdistyvät täydentäen toisiaan. Tutkimus pyrkii luomaan ymmärrystä tarinankerronnan esiintymisestä organisaation sisällä sen kaikissa muodoissa, keskittyen etenkin johdon laskentatoimen tehtävissä esiintyviin tarinoin. Tutkimuksessa tarkastellaan tarinoiden hyötyä yrityksen strategian toteuttamisessa ja sitä, kuinka johdon laskentatoimen viestinnässä sekä talousohjauksessa voi hyödyntää tarinankerrontaa strategisesti.

1.3 Metodologia

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus käyttää numeroita datana ja analysoi ne tilastollisilla tekniikoilla. Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen voi puolestaan määritellä pelkistetysti siten, että se käyttää sanoja datana, ja nämä sanat kerätään ja analysoidaan eri tavoilla. (Braun & Clarke 2013, 3–4.) Hirsjärven ym. (2009) mukaan laadullisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä ovat:

- Tutkimuksen luonteeseen kuuluu kokonaisvaltainen tiedon hankinta
- Ihmistä suositaan tiedonkeruun välineenä
- Laadullisia metodeja hyödynnetään hankkiessa aineistoa

- Kohdejoukkoa ei valita satunnaisesti vaan tarkoituksenmukaisesti
- Tutkimussuunnitelma muotoutuu ja tarkentuu, kun tutkimus etenee
- Tapauksia pidetään ainutlaatuisina ja empiiristä aineistoa tulkitaan sen edellyttämällä tavalla

Laadullisen tutkimuksen tutkijat pyrkivät ymmärtämään ja selittämään ihmisten rakentamia merkityksiä, eli kuinka ihmiset ymmärtävät heidän maailmansa ja kokemuksensa. On erityisen tärkeää ymmärtää tarkasteltava ilmiö osallistujan näkökulmasta eikä tutkijan. Tätä kutsutaan joskus sisäiseksi (*emic*) näkökulmaksi, jonka vastakohtana on ulkopuolinen (*etic*) näkökulma. (Merriam & Tisdell 2016, 15–16.) Emic-näkökulmalla pyritään kuvailemaan tilanteen sisäpiiriläisen kokemuksia. Nämä kokemukset rakentuvat sisäpiiriläisen kulttuurisesta ja henkilökohtaisesta historiasta, joka pyritään tulkitsemaan ja muuttamaan sellaiseen muotoon, jonka tilanteen ulkopuolinen henkilö voi ymmärtää. (Lahlou 2011, 611–612.)

Tämä tutkimus toteutetaan laadullisena case-tutkimuksena. Tutkimus on kattavaa tiedonhankintaa, ja tutkimuksessa pyritään luomaan kokonaisvaltainen ymmärrys tarkasteltavaan aihealueeseen teorian ja empirian vuoropuhelun kautta. Case-haastattelut toteutetaan teemahaastatteluina, jotka voisi luokitella myös puolistrukturoiduksi haastatteluiksi. Teemahaastatteluissa haastattelut eivät etene tarkkojen ja valmiiden kysymysten mukaan, vaan teemahaastattelussa on tilaa muokata kysymyksiä, kunhan haastattelu pysyy ennalta suunnitelluissa teemoissa. Teemahaastattelu on kuitenkin strukturoidumpi kuin avoin haastattelu, koska kysyttävät aiheet ovat samat kaikille haastateltaville, vaikka niissä onkin liikkumavaraa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47–48.) Puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelulle on etukäteen mietitty teemat, mutta sen lisäksi kaikilta haastateltavilta kysytään kuitenkin myös valmiita tarkkoja kysymyksiä. Myös tässä tutkimuksessa kysytään tietyt valmiit kysymykset kaikilta tutkittavilta, mutta haastatteluissa esitettävillä kysymyksillä ei ole tiukkaa järjestystä.

Tutkimuksessa on myös tulkitsevia piirteitä. Tulkitsevassa tutkimuksessa (*interpretive research*) tutkijan oletukset ja käsitykset määrittävät sitä, miten tiede ymmärretään. Käsitysten ja käsitteiden ymmärrys tutkijan näkökulmasta on tärkeää lukijan arvioidessa tekstiä. (Morgan & Smircich 1980.) Voidaan ajatella, että tulkitseva tutkimus nojaa alustavasti tiettyihin käsityksiin ja oletuksiin, ja sen tuottama tieto on aina jossain määrin rajallista. Tutkijan kannalta on tärkeää olla tietoinen tutkimuskohteen

ominaislaadusta, ja tutkimusmenetelmät täytyy valita tutkimuskohteen piirteiden mukaisesti. (Varto 1995.) Myös käsitteet, niiden määritelmät ja merkitykset voidaan nähdä dynaamisina prosesseina, jotka muokkaantuvat jatkuvasti. Lisäksi käsitteillä voi olla monia merkityksiä ja ne ovat sosiaalisesti ja kulttuurisesti konstruoitavia. Sosiaalisen konstruktionismin mukaan todellisuutemme on sosiaalinen, ja se rakentuu kielellisessä vuorovaikutuksessa (Berger & Luckman 1994). Sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta elämässä ei ole niinkään absoluuttisia totuuksia, vaan erilaisia selitystapoja ja kertomuksia. Kieli on suhteellista, käyttäjistään riippuvaista, tilannesidonnaista, seurauksia tuottavaa sekä ihmisen sosiaalisen elämän kannalta merkityksellinen tekijä. (KvaliMOTV 2022.) Tässä tutkimuksessa tutkitaan kielen (tarinoiden) esiintyvyyttä ja merkitystä, joten tutkimuksessa on tulkinnallisen, sosiaalisen konstruktionismin piirteitä.

Laadullisen tutkimuksen analysointi nojaa ihmiseen, joten kognitiivisten vääristymien ja ihmisen muun rajallisuuden aiheuttamat vaikutukset tutkimukseen ovat mahdollisia, ellei jopa vääjäämättömiä. Tutkija voi muodostaa vajavaisia selityksiä ilmiöstä, tai pitää tiettyä aspektia tilanteesta liian tärkeänä. Tutkija voi myös aliarvioida tiettyjen aspektien tärkeyttä. (Lahlou 2011, 611–612.) Lisäksi tutkija nojaa tiettyyn teoreettiseen viitekehykseen tai linssiin, joka vie tutkimusta tiettyyn suuntaan. On tärkeää paikantaa, tiedostaa ja monitoroida tutkijan subjektiivisuutta sekä kognitiivisia vinoumia niin hyvin kuin mahdollista. Tutkijan omat intressit eivät saisi vääristää tutkimustuloksia. (Merriam & Tisdell 2016, 16.)

Deduktio ja induktio ovat päättelyn muotoja. Deduktiivisessa tutkimustavassa kehitetään väitteitä nykyisestä teoriasta ja testataan niitä empiirisesti oikeassa maailmassa. Induktiivinen toimintatapa taas nojaa jo olemassa olevaan teoriaan, jossa teoria systemaattisesti luodaan empiirisestä datasta. (Lipscomb 2012, 244.) Vain deduktion tai induktion käyttäminen pelkästään on harvinaista, minkä vuoksi on yleistä käyttää molempia samassa tutkimuksessa. Deduktion ja induktion yhdistämistä kutsutaan abduktioksi. (Kovalainen & Eriksson 2008, 22.) Tässä tutkimuksessa käytetään abduktiivista tutkimustapaa. Abduktiivisessa tutkimuksessa teoria ja empiria yhdistyvät täydentäen toisiaan (Dubois & Gadde 2002, 556).

Abduktiivinen lähestymistapa on sopiva, mikäli tutkijan tavoitteena on löytää uusia asioita, muuttujia ja suhteita. Abduktiivisessa tutkimuksessa pikemminkin kehitetään teoriaa kuin luodaan sitä. (Dubois & Gadde 2002, 559.) Abduktio voidaan nähdä luovana,

mielikuvituksellisena tai oivaltavana hetkenä, jona ymmärtämiseen päästään – tai luullaan pääsevän. Esimerkkutilanne abduktiosta voisi olla seuraava: mies huomaa kotiin saapuessaan vaimon auton jo pihalla. Mies voi täten abduktiivisesti päätellä, että vaimo on saapunut kotiin jo aiemmin. Tällainen päättely johtaa usein oikeisiin päätelmiin. Abduktio on kuitenkin luonteeltaan erehtyväistä, sillä on mahdollista, että vaimo onkin pyöräillyt tänään töihin. (Lipscomb 2012, 244–245.) Tämän takia empirian tuottamia tutkimustuloksia täytyy tarkastella erittäin kriittisesti. Abduktiivisen lähestymistavan tutkimustulokset eivät voi vedenpitävästi vahvistaa teorian paikkaansa pitävyyttä, mutta niillä voidaan päästä lähemmäksi ymmärrystä sekä kehittää teoriaa eteenpäin. Yllä olevaa esimerkkutilannetta voitaisiin tulkita abduktiivisesti seuraavanlaisesti: mahdollisia oletuksia tutkaillaan (vaimo on saapunut kotiin aiemmin kuin tavallista, vaimo on pyöräillyt töihin, vaimo ei ole mennyt ollenkaan töihin jne.), ja tämän jälkeen oletukset asetetaan vastakkain tutkimusdatan kanssa. Oletuksia vertaillaan dataan spiraalimaisessa tulkinnallisessa prosessissa, kunnes jotain olettamusta pidetään tyydyttävänä ja validina selityksenä ilmiölle. (Lahlou 2011, 611–612.)

Tulkitseva tutkimus keskittyy laskentatoimessa sosiaalisen maailman ymmärtämiseen ja sisältää työtä, jonka pyrkimyksenä on ymmärtää laskentatoimen toimintojen sosiaalista luonnetta ja muutoksia. Tulkitseva metodologia pyrkii kuvailemaan, ymmärtämään ja tulkitsemaan ihmisten pyrkimyksiä ja aikomuksia. Sosiaalisen todellisuuden oletetaan olevan ilmaantuva (*emergent*), subjektiivisesti luotu sekä esineellistetty ihmisinteraktion kautta. (ks. Kihn & Ihantola 2015, 232.) Lukan ja Modellin (2010) mukaan tulkitseva tutkimus ei tuota ainoastaan subjektiivista emic-näkökulmaa toimijoiden kokemasta merkityksestä, vaan se voi tuottaa myös ”tiheitä” selityksiä (*thick explanations*), Tiheet selitykset pyrkivät kuvaamaan tutkittavien henkilöiden merkityksiä syvällisesti. Lisäksi ne juurtuvat vahvasti kohdehenkilöiden kokemaan todellisuuteen. Lisäksi tulkitsevan tutkimuksen ulkopuolisella etic-näkökulmalla pyritään havainnoimaan ja luomaan selityksiä teoreettisesti ja objektiivisemmalla otteella emic-näkökulmaan nähden.

Tulkitsevan tutkimuksen kaksi keskeistä validoinnin aspektia ovat autenttisuus ja uskottavuus. Validointi voidaan nähdä ongelmana, jossa lukijat täytyisi samanaikaisesti vakuuttaa tutkimustulosten autenttisuudesta, sekä varmistaa, että selitykset tutkimustuloksille ovat mahdollisia. Autenttisuuteen pääseminen on pitkälti kiinni siitä, kyetäänkö emic-näkökulma säilyttämään empiirisessä osuudessa. Uskottavuus

puolestaan linkittyy vahvasti abduktiivisen päättelyyn, jossa eri teorioita käytetään, jotta tiheisiin selityksiin voidaan päästä. (Lukka & Modell 2010.)

Tutkijan tulisi olla valmis haastamaan hyväksytyjä tai vakiintuneita teorioita. Omien havaintojen tulkinnessa täytyy säilyttää kriittisyys aiempaa tutkimustietoa kohtaan. (Humphrey & Scapens 1996, 97.) Caldwellin (1991, 25) mukaan kaikki teoriat ovat pyrkimyksiä ratkaista ongelmia. Teorioita tulisi kritisoida sen mukaan, kuinka hyvin ne ratkaisevat ongelmia. Analyysin tavoitteena on altistaa teoriat optimaaliselle määrälle kriittisyyttä. Mikään teoria ei ole täysin totta, mikään case-tutkimus ei ole objektiivinen, ja mitään tutkimustulosta ei voi yleistää yleismaailmallisesti. Case-havainnot voivat olla ristiriidassa aiempien teorioiden kanssa, mutta selkeää sääntöä ei ole olemassa siitä, kuinka observaatiot johtavat teoreettiseen kehitykseen. Tutkijan täytyy olla kriittinen koko prosessin ajan.

Baronaa tutkivaa case-tutkimusta tarkastellaan kolmesta eri näkökulmasta: kokemusnäkökulmasta, konstruktionistisesta näkökulmasta sekä faktanäkökulmasta. Tapaustutkimuksen kokemusnäkökulmassa organisaation yksilöllisten kokemusten subjektiivisilla merkityksillä on tärkeä rooli todellisuuden tarkastelussa. Tutkijan tavoitteena on löytää tie tutkittavan kokemuksiin ja tunteisiin. Toisaalta tutkimuksessa on myös konstruktionistista näkökulmaa, joissa kulttuuriset merkitykset ovat keskiössä. Konstruktionistisen näkökulman mukaan todellisuus rakentuu jatkuvasti organisaation toiminnassa ja puheessa. Konstruktionistisessa näkökulmassa tutkijan mielenkiinto on erityisesti kulttuurisissa merkityksenannoissa ja ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. (Jokinen ym. 2016.) Tutkimusta täydentää kolmas tapaustutkimuksen näkökulma, faktanäkökulma. Faktanäkökulmassa tutkijan tehtävänä on päästä niin lähelle objektiivista todellisuutta kuin mahdollista, ja siinä nojaututaan yleensä vahvasti erilaisiin ilmiötä selittäviin teorioihin. Ilmiöitä pyritään kuvaamaan ja selittämään etenkin evidenssin perusteella argumentoiden. (ks. Mason 2002, 176–179.) Tutkimuksen aiheen ja sisällön moniluontoisuus edellyttää eri tarkastelutapojen yhdistämistä, mikäli aineistoa halutaan tulkita laajamittaisesti. Case-tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää Baronassa esiintyvää tarinankerrontaa laaja-alaisesti ja tarkastella sen merkitystä useasta eri näkökulmasta, yhdistäen case-tutkimuksen tutkimustulokset luvuissa 2 ja 3 laadittuun teoreettiseen viitekehykseen.

1.4 Tutkielman rakenne

Tutkimus koostuu viidestä pääluvusta. Toisessa luvussa tarkastellaan tarinankerrontaa yleisesti, osana organisaation kulttuuria sekä osana organisaation strategista viestintää. Luvussa 2.1 käsitellään tarinankerronnan historiaa ja merkitystä. Samassa alaluvussa tarkastellaan myös fiktion luonnetta sekä vaikuttavan tarinan ja tarinoinnin piirteitä. Alaluvussa 2.2 tutkitaan, miten tarinankerronta esiintyy organisaation kulttuurissa ja kuinka se vaikuttaa organisaation identiteettiin. Alaluku 2.3 keskittyy tarinankerrontaan osana organisaation strategian implementointia ja strategista viestintää.

Tutkielman kolmas luku tarkastelee tarinankerrontaa johdon laskentatoimessa. Alaluku 3.1 luo teoreettista pohjaa johdon laskentatoimelle ja siinä esiintyville tarinoille. Alaluvussa 3.2 käydään läpi tarinankerronnan hyödyntämistä taloudellisessa raportoinnissa sekä visualisoinnin tekniikoita ja mahdollisia hyötyjä. Alaluku 3.3 tarkastelee yleisellä tasolla viestintätekniikoita johdon laskentatoimessa.

Neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen case-organisaatio ja empiirisen aineiston tutkimusmenetelmät. Luku keskittyy tämän jälkeen yhdistämään haastatteluissa kerätyn empiirisen aineiston luvuissa 2 ja 3 laadittuun teoreettiseen viitekehykseen. Tarkoituksena on luoda selkeä yhteys teorian ja empirian välille. Viimeinen luku esittää tutkimuksen johtopäätökset ja tutkimustulokset. Lopuksi esitetään mahdolliset jatkotutkimusaiheet.

2 Tarinankerronta organisaatiossa

Stories are important. They can be more important than anything. If they carry the truth.

— Patrick Ness (*Goodreads* 2021)

2.1 Tarinallisuus

2.1.1 Tarinoiden historia ja merkitys

Elämä on täynnä tarinoita. Tarinankerronta on ihmisen historiassa ikivanha ja yleinen tapa kommunikoida. Evoluutiobiologien arvioiden mukaan ihmiset ovat kertoneet tarinoita jo 100 000 vuotta. Tarinoiden esihistoriallisena tehtävänä oli esimerkiksi tiedon säilyttäminen ja yhteisön kasassa pitäminen. (Rauhala & Vikström 2014, 58.) Elias ym. (2013, 280) mukaan tarinat ovat tapa siirtää viisautta ja kulttuuria seuraaviin sukupolviin. Esimerkiksi Australiassa Nhunggabarra-aboriginaalit ovat kyenneet säilyttämään suullista perimätietoa tarinamuodossa noin 40 000–60 000 vuoden takaa. Tarinoiden kattava historia kattaa lisäksi kaikki kulttuurit. Tarinankerronta on yleinen kommunikaatiomuoto ympäri maailman, ja käytännössä maailman kaikki ihmiset ovat päätyneet toisistaan tietämättä kertomaan tarinoita. Tarinat ovat lisäksi sisällöltään samankaltaisia kulttuurista riippumatta. (Rauhala & Vikström 2014, 58.) Kirjailija Ursula Le Guin on todennut, että ”maailmassa on ollut suurenmoisia yhteiskuntia, jotka eivät käyttäneet pyörää, mutta ei yhtään yhteisöä, jossa ei olisi kerrottu tarinoita” (*Goodreads* 2021).

Lembken (2021, 138) mukaan tarina vangitsee ihmisyyden luonteen. Tarinat saattavat olla olennaisin keinoimme ymmärtää maailmaa (ks. Lewis 2011, 505). Tarinalle ei ole kuitenkaan yksiselitteistä määritelmää. Tarina voidaan määritellä esimerkiksi seuraavilla tavoilla (*Merriam-Webster Dictionary* 2021):

- Selostus sattumuksista tai tapahtumista
- Lausunto käsiteltävän tilanteen relevanteista faktoista
- Fiktiivinen kertomus, joka on lyhyempi kuin romaani
- Kertomuksellisen työn juoni
- Yleisesti kiertävä huhu
- Valhe

- Anekdootti
- Legenda

Anekdootti tarkoittaa lyhyttä, usein hauskaa tarinaa tietystä henkilöstä, joka on tehnyt jotain tai jolle on sattunut jotain. Legenda voidaan määritellä todella vanhana tarinana tai tarinoina, joita ihmiset kertovat kuuluisasta tapahtumasta tai henkilöstä. Legendat eivät ole aina välttämättä totta. (Cambridge Dictionary 2021.) Kertomus on terminä lähellä tarinaa, ja kertomus voidaan määritellä seuraavanlaisesti (Cambridge Dictionary 2021):

- Tapahtumasarjan tarina tai kuvaus
- Tietty tapa selittää tai ymmärtää tapahtumia

Kertomuksen epämääräisen olemuksen aiheuttaa etenkin se, että kertomuksellisuus on sekä kulttuuri- että kontekstisidonnaista. (Prince 2003, 1.) Dietzin & Silvermanin (2013) mukaan tarinassa huomio tulisi olla sen aikaansaamissa vaikutuksissa, eikä niinkään siinä, millaisia elementtejä siinä on. Tarina toimii tiedon strukturoijana, ja antaa sille kontekstin ja tekee siitä merkityksellisen. Lisäksi tarina sitouttaa yleisön ja painuu mieleen. Tarina on kielityyliltään puhuttelevaa, ja sen tarjoaman informaation voi sisäistää nopeasti ja helposti. Kun informaation ymmärtää, voi sille luoda myös merkityksiä. Tarina voi olla siis prosessi, jolla pyritään saamaan esiin tapahtuvien asioiden piilevä merkitys. Tämä merkitys on keskeistä ihmisen kokemukselle sekä käytökselle. (ks. Elias ym. 2013, 280.) Jollesin (2017) mukaan suullinen kirjallisuus (*oral literature*) voidaan jakaa yhdeksään eri perustavanlaatuisen kertomusmuotoon:

- Legenda
- Saaga
- Myytti
- Arvoitus
- Sanonta
- Tapaus (case)
- Muistelma (memorable)
- Satu
- Vitsi

Jokainen näistä tarinatyypeistä on kielellinen reflektio tietynlaisesta ihmisen kanssakäymisestä maailman kanssa. Legenda on vastaus ihmisen tarpeeseen ideaalimenettelyille, saaga on näkökulma perheen ongelmille, myytti on kosmologisen tutkinnan muoto, arvoitus on sosiaalisen sisällyttämisen muoto erityisen tiedon jakamisen kautta ja sanonta on tapa välittää ”kansantietoa”. (Jolles 2017.) Sanonta voidaan määritellä hippuna viisautta, joka usein kestää yli vuosisatojen ja läpi kulttuurien. Esimerkiksi sanonta ei savua ilman tulta on havaittu eri muodoissa yli 55 eri kielellä. (Heath & Heath 2007, 11–12.) Tapaus suhteuttaa ihmisen toiminnan normeihin ja arvoihin, ja muistelma kautta voidaan esittää historiaa konkreettisten faktojen kautta. Sadun avulla voidaan luoda kuva reilusta ja oikeudenmukaisesta maailmasta (toisin kuin oikea maailma). Vitsillä voidaan vastata mielen taipumukseen haluta ”päästää irti” tai purkaa yhtenäisen ajatusmalli. Tämä voi näkyä esimerkiksi mielestämme riittämättömästä tai moitittavasta asiasta kertomisena humoristisesti. (Jolles 2017.)

Myyttejä on pidetty totuudenmukaisina kertomuksina kaukaisen menneisyyden tapahtumista niissä yhteiskunnissa, joissa niitä on kerrottu. Myytit hyväksytään uskon kautta, ja niitä opetetaan uskomaan. Niillä on usein pyhiä, teologisia ja rituaalisia piirteitä. Myyttien päähahmot eivät ole usein ihmisiä, mutta niillä on ihmismäisiä muotoja. Myyteissä myös maailma oli oleellisesti erilainen kuin tänä päivänä, ja ne käsittelevät usein syviä kysymyksiä, kuten kaiken alkua, ihmisyyttä ja kuolemaa. Legendoja pidetään totuudenmukaisina, aivan kuten myyttejäkin. Legendat kuitenkin sijoittuvat läheisempään menneisyyteen, jolloin maailma oli samankaltainen tämänhetkisen maailman kanssa. Legendat ovat usein enemmän sekulaarisia kuin pyhiä, ja niiden päähahmot ovat ihmisiä. Legendat kertovat muutoksista, sodista sekä menneisyyden sankareiden ja kuninkaiden voitoista. (Bascom 1965, 4–5.)

Miksi juuri tarinat ovat olleet osa ihmisten elämää jo vuosituhansien ajan? Miksi ihminen hakeutuu intuitiivisesti tarinoiden pariin, ja haluaa käyttää niiden parissa ison osan ajastaan? Mikä tekee tarinoista mielekkäitä ja palkitsevia? Rauhalan ja Vikströmin (2014, 58) mukaan tarinankerronnan hyötyihin sisältyy muun muassa:

- Selviytymisen kannalta oleellisen tiedon välittäminen
- Sosiaalisten tilanteiden harjoittelu etukäteen
- Yhteinen kulttuuri ja normit, yhteisöjen pysyminen kasassa
- Viihde, ajanviete ja itseilmaisu

- Suuret inhimilliset kysymykset

Kaikki tärkeä tieto täytyi välittää suullisesti ennen kirjoitustaitoa, mikä oli haasteellista ihmisen muistin rajallisuuden takia. Tarinat osoittautuivat tehokkaimmaksi tavaksi välittää tärkeää tietoa, koska niiden avulla tieto oli helpompi muistaa. Tarinankerronnan evolutiivinen hyöty tiedon siirtäjänä on selkeä, mutta miksi ihmiset käyttävät vieläkin niin paljon aikaansa kuvitteellisiin tarinoihin (fiktioon)? Yksi selittävä tekijä tälle on ihmisen sosiaalisuus. Ihmiset ovat sosiaalisia olentoja, ja sosiaalisia tilanteita voi olla käytännössä loputon määrä. Sosiaalisuus kuitenkin kuormittaa aivoja merkittävästi. Sosiaalisissa tilanteissa pärjääminen on ollut ihmiselle kriittistä, ja fiktiiviset tarinat ovat olleet oiva tapa harjoitella sosiaalisia kanssakäymisiä etukäteen. Suullinen perimätieto on lisäksi sisältänyt sääntöjä, normeja ja tietoa yhteisön jäsenenä elämisestä. Ihmiset ovat tarinoiden avulla kyenneet ymmärtämään muita ihmisiä paremmin ja tuntemaan empatiaa. Toisten kokemusten kokeminen välillisesti tarinoiden kautta on vahvistanut sosiaalisia suhteita sekä edistänyt oppimista. (Rauhala & Vikström 2014, 58.)

Oatleyn (2016, 618) mukaan fiktion voidaan ajatella olevan yksi persoonan tietoisuuden muodoista, ja se voidaan siirtää henkilöltä toiselle. Tämän tietoisuuden sisäistäminen voi kasvattaa kognitiotamme. Tarinat ovat myös olleet viihteellisiä ja auttaneet ihmisiä pakenemaan arkisesta todellisuudesta yhtenä harvoista eskapismien muodoista. Tarinat ovat olleet aivojemme harrastamaa kognitiivista leikkiä ja ilmaisullista peliä. Tarinat ovat myös antaneet vastauksia suuriin kysymyksiin, kuten maailman syntyyn, olemassaolomme syihin sekä kuoleman jälkeiseen elämään. Pohdinnat ottivat luomistarinoiden, saagojen ja myyttien muotoja. (Rauhala & Vikström 2014, 58.) Saaga on pitkä tarina menneisyyden tapahtumista pitkällä aikavälillä. (Cambridge Dictionary 2021.) Tarinat auttavat meitä ymmärtämään menneisyyttämme ja sekä ajattelemaan tulevaisuutta analyttisesti (Gabriel 2000, 9–10). Tarina voi esiintyä myös esimerkiksi yhteiskuntakritiikkinä (Dahler-Larsen 2015). Kirjojen avulla voi kritisoida yhteiskuntaa epäsuorasti.

Narratologia on kertomuksien sekä niiden rakenteen teoriaa ja tutkimusta. Narratologiassa tutkitaan myös, kuinka tarinat vaikuttavat havainnointiimme. (Czarniawska 2017, 184.) Narratologiaa voidaan ajatella kertomusten tieteenä (Prince 2003, 1). Narratologia yleistyi sosiaalitieteissä 1970-luvulla. 1980-luvun lopussa kertomusten roolia alettiin pitää keskeisenä esimerkiksi politiikassa, ja kertomusten

analysointi levisi tieteenalasta toiseen. (ks. Czarniawska 2017, 184–185.) Narratologian leviämistä sosiaalitieteisiin perustellaan kolmella syyllä (Czarniawska 2017, 185):

- Tarinallinen tieto on nyky-yhteiskunnan yleisin tiedon esiintymismuoto. Vaikka tieteellisloogisella tiedolla (*logico-scientific knowledge*) on arvostetumpi asema yhteiskunnassamme, on tarinallisen muodon jokapäiväinen käyttö kuitenkin kaikkialla läsnä.
- Esitettyä tarinaa on hyödyllistä pitää tyypillisimpänä sosiaalisen elämän muotona. Elämän ajattelemisen näyteltynä tarinana on oivalluksen syvä lähde.
- Kertomukset ovat yleinen kommunikaatiotapa. Ihmiset kertovat tarinoita viihdyttääkseen, opettaakseen, oppiakseen, pyytääkseen tulkitsemista ja tarjotakseen tulkinnan.

Mikäli sosiaalista elämää haluaa ymmärtää, täytyy yllä olevista syistä johtuen tulla kiinnostuneeksi tarinoista tiedon, sosiaalisen elämän sekä kommunikaation muotoina. Tämä ei ole ollut kuitenkaan ilmeistä johtamisen ja organisaatioiden tutkimisessa. (Czarniawska 2017, 185.) Tarinoiden vaikutuksia aivoihin on myös tutkittu melko vähän. Narratologian tutkimukset kuitenkin vihjaavat, että aivojen oletusila on kuitenkin paljon lähempänä tarinoita, kuin mitä aiemmin on uskottu. (Martinez-Conde ym. 2019, 8286.) Mieleemme luontaisella harhailulla lepotilassa on monen tutkijan mielestä tarinallinen rakenne. Mielen harhailu ajatusten välillä on käytännössä rajoittamatonta, mistä johtuen tarinoiden rooli elämässämme on luultavasti merkittävämpi kuin miltä pintapuolisesti saattaa vaikuttaa. (Jacobs & Willems 2018.) Ihminen kertoo itsellensä lukemattomia tarinoita päivittäin, ja paljon tästä tapahtuu täysin tiedostamattomalla tasolla. Tarinoilla on tärkeä rooli ajatustemme ja elämämme muovaajana, mutta niiden tarkkaa vaikutusta on vaikea arvioida.

2.1.2 Fiktio luonne

Fiktio muuttaa ajatuksiamme ja tuntemuksiamme maailmasta, meistä itsestämme ja muista ihmisistä. Täten fiktio on merkittävä aivoprosessiemme muovaaja (Jacobs & Willems 2018, 147). Fiktio vaikuttaa ulottuvasti persoonallisuuteemme asti. On havaittu, että kirjalliset tekstit muuttavat lukijoiden persoonallisuutta. Lisäksi kognitiivisen psykologian tutkimuksissa fiktion on havaittu kasvattavan empatiaa ja sosiaalista ymmärrystä, ja vastaavia vaikutuksia on havaittu neurokuvauksen tutkimuksissa. Kirjallinen fiktio on havaittu erityisen hyväksi keinoksi parantaa toisten mielten ymmärrystä. Kun ihminen lukee, hän voi asettua toisen asemaan ja ymmärtää tätä

paremmin (Heinonen 2019.) Fiktio on meidän itsemme simulaatio interaktiossa. Fiktion lukeminen parantaa lukijan ymmärrystä muista ihmisistä ja itsestään. (Oatley 2016, 618.) Lukiessa aivoissamme aktivoituvat samat alueet kuin todellisessa kokemuksessa. Kun lukija eläytyy tarinaan, kokee hän tämän todellisuuden simulaationa, jossa hän peilaa kertomusta oman elämänsä kokemusten kautta. Tämä avaa lukijalle ehyen tunnekokemuksen. (ks. Syrjälä 2010, 406.)

Tarinat voivat perustua totuuksille, tai ne voivat olla kokonaan fiktiivisiä. Fiktio tarkoittaa keksittyä tai kuviteltua asiaa, joka ei ole totta. Fakta voidaan määritellä asiana, jonka tiedetään olevan totta, etenkin, kun sen voi todistaa. (Oxford Dictionary 2021.) Faktan ja fiktion välinen suhde on kuitenkin häilyvä (Oatley 2016). Yleisesti faktana pidettävä asia on parhaimmillaankin vain vahva uskomus. Ihminen on taipuvainen virheelliseen ajatteluun. Esimerkiksi maapallon ajateltiin yleisesti olevan litteä noin 1500-luvulle asti (Nothhaft 2017, 491). Jälkeenpäin voidaan todeta, että maapallon litteys oli vain kollektiivinen, fiktiivinen kertomus, johon yleisesti uskottiin.

Paljon tiedostamastamme todellisuudesta on piilevää tietoa, jota emme osaa pukea sanoiksi. Tällainen tieto voi olla peräisin useista fiktion tuomista opetuksista. Vahvat juonet (*strong plots*) ovat vakiintuneita ja toistuvia sarjoja (*patterns*), joissa historiallisia tapahtumia (todellisia tai kuviteltuja) muutetaan juonellisiksi tarinoiksi. Esimerkkeihin vahvoista juonista sisältyy eri variaatioita myyteistä, kansantaruista sekä klassisesta kirjallisuudesta. Esimerkiksi Sisyphuksen ja Oedipuksen myytit olivat kauan unohdettuja Kreikassa, kunnes Camus ja Freud herättivät ne uudelleen henkiin. Nämä myytit palautettiin yleisen kollektiivisen muistin (*common collective memory*) kautta. Yleinen kollektiivinen muisti sisältää muun muassa havainnoinnin instituotuneita malleja, jotka aktivoituvat jaetussa kollektiivisessa muistissa (*shared collective memory*), kun ne vaikuttavat relevanteilta. (ks. Czarniawska 2017, 190.) Fiktio tuo kuitenkin asian esille niin epäsuoralla tavalla, ettei ihminen välttämättä edes tiedosta asiaa. Myös Carl Jungin mukaan henkilökohtaisen alitajunnan lisäksi on olemassa kollektiivinen alitajunta (*collective unconscious*), jonka kaikki maailman henkilöt jakavat. Kollektiivinen alitajunta sisältää arkkityyppejä ja universaaleja symboleita. Esimerkki tästä olisi vanha viisas mies esittämässä elämän piilotettua tarkoitusta. Nämä arkkityypit tulevat ajoittain pinnalle esimerkiksi myyteissä ja kirjallisuudessa. (Hogan 2010.)

Kirjailijat kertovat usein kirjoittavansa eräänlaisessa tiedostamattomassa tilassa. He saattavat itsekkin yllättyä, mihin kirja etenee, tai mitä tietty (heidän itsensä luoma) hahmo tekee tai sanoo tarinassa. Hahmot saattavat alkaa elämään omaa elämäänsä, ja kirjailija voi observoida heitä sekä oppia tuntemaan heitä paremmin kirjoittamalla hahmoista lisää. Tarina voi siis toimia eräänlaisena epäsuorana kognitiivisena prosessina, jonka tarkoituksena on tuoda esiin ajatus, johon ei voi päästä käsiksi suoraan ajattelemalla. Tarina voi olla työkalu, jolla pyritään saamaan esiin tapahtuvien asioiden piilevä merkitys. (ks. Elias ym. 2013, 280.) Tarinat ja tarinankerronta ovat siis samanaikaisesti kognitiivisia prosesseja sekä kognition tuotteita (Lewis 2011, 505).

Tarinoita voi kuitenkin kertoa monella muullakin tavalla, kuin kirjallisesti tai suullisesti. Tarinankerronnan välineet ovat kehittyneet ja lisääntyneet valtavasti historian edetessä. Kirjallisista tarinoista on siirrytty digitaalisiin tarinoihin. Tarinankertoajat ovat aina omaksuneet uudet keksinnöt omikseen, ja samalla tarinoiden esiintymismuodot ovat lisääntyneet yhteiskunnassamme. Tänä päivänä tarina voi olla moniaistillinen ja transmediallinen elämys, jossa on monta tasoa ja ulottuvuutta. Fiktion rajat ovat jo valmiiksi häilyvät, mutta nyky-yhteiskunnan tarinoiden rajat epäselkenevät entisestään. Ovatko vaikkapa virtuaaliset pelimaailmat tarinaa, todellisuutta, simulaatiota vai jotain näiden väliltä? Transmedia ja teknologian kehitys ovat tietyllä tapaa rikkoneet tarinan perinteisen muodon. Tarinalla ei ole enää välttämättä alkua, keskikohtaa ja loppua. Tarinan voi kokea monella eri tavalla ja monella eri tasolla. (Rauhala & Vikström 2014, 288.)

2.1.3 Vaikuttavan tarinoinnin ominaispiirteet

Fiksut ihmiset alikommunikoivat tai kommunikoivat kehnosti jatkuvasti, eivätkä he huomaa edes sitä (Kotter 2002, 4). Wiion (1994) mukaan viestintä epäonnistuu aina, paitsi sattumalta. Tarinankerrontaa ajatellaan usein synnynnäisenä taitona. Kuranin (2013, 120) mukaan tarinallista kompetenssia voi kuitenkin kehittää. Tarinallinen kompetenssi voidaan määritellä kykynä tuottaa tarinoita ja prosessoida tekstiä tarinoina (Prince 2003, 12). Tarinallisen kompetenssin kehittäminen vaatii ensinnäkin hyvän tarinan ominaispiirteiden tunnistamista ja tiedostamista. Viestinnän kultaisen säännön mukaan toimivalle viestinnälle on kaksi edellytystä (Heath & Heath 2007, 42):

1. Idean tulee olla tarpeeksi kompakti, jotta se on tarttuva

2. Idean tulee olla tarpeeksi merkityksellinen, jotta se pystyy vaikuttamaan

Dolanin (2017, 39) mukaan hyvän tarinan täytyy demonstroida kahta piirrettä:

- Autenttisuus
- Tarkoitus (*purpose*)

Tarina epäonnistuu, mikäli se ei ole autenttinen ja kuvaa totuutta. Lisäksi tarinalla täytyy olla tarkoitus eli selkeä viesti ja kohdeyleisö. Organisaatiossa tarina täytyy olla yhdistettävissä liiketoimintakontekstiin. Formanin (2013, 34) mukaan toimivan tarinan luominen edellyttää hyviä ratkaisuja tarinaelementtien valinnasta. Tarinaelementtien hyvä valinta tulee huolellisesta vastaamisesta seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä tarinamuodon käyttämisellä tavoitellaan?
- Kenen kanssa?
- Miksi nyt?
- Kuka kertoo tarinan?
- Ketä tulisi sisällyttää tarinaan?

Kysymyksiin vastaaminen luo tietoisuutta tarinallisuuden tarkoituksesta, mahdollisuuksista ja pakottaa miettimään tarkemmalla tasolla tarinan toimivuutta eri muodoissa ja eri tilanteissa. Tarinan ei myöskään tarvitse olla pitkä ollakseen merkityksellinen tai muistettava. Ernest Hemingwayn kuuluisa kuuden sanan myynti-ilmoitus on emotionaalinen ja täynnä merkitystä: *For sale: baby shoes, never worn.* (Kuran 2013, 121.) Tässä piileekin tarinan yksi tärkeimmistä ominaisuuksista: kuulija pystyy päättämään siitä kontekstin. Tarinan merkitys voi olla piilotettuna sanojen taakse. Hyvä tarina on konkreettinen ja ytimekäs. Yrityksen strategiat ovat usein vastakohtia ytimekkäistä ja konkreettisista teksteistä. Modernit työyhteisöt on yleisesti nähty tuotannon, dominanssin ja toisenlaisten tietomuotojen, kuten teknisen ja loogisen tiedon tapahtumapaikkoina. (Czarniawska 2017, 185.) Yrityksen tavoitteet pyritään usein saamaan paperille mahdollisimman tarkasti. Liika informaatio kuitenkin tukahduttaa informaation vastaanottajan kuuntelu- ja muistamiskyvyn (Glover 2011, 2; Heath & Heath 2007). Ytimekkyys ja konkreettisuus toimii tähän vastalääkkeenä.

Mielenkiinto on keskeistä määrittäessä, kuinka valikoimme tietyn informaation prosessoimisen ja pidättäytymisen siinä verrattuna toisenlaiseen informaatioon (Hidi

1990). Reissnerin ja Paganin (2013, 58) mukaan täytyy varmistaa, että tarinasta poistetaan kaikki tarpeettomat yksityiskohdat – aistimuksellisiin yksityiskohtiin keskittyminen on erityisen tärkeää. Aistimukselliset yksityiskohdat tarkoittavat arvoja, normeja ja tunteita. Hyvät tarinat ansaitsevat yleisön luottamuksen heti alusta. Tarina ei etene mihinkään eikä tarjoa arvoa, mikäli kuuntelijan kanssa ei luoda suhdetta. Tämän suhteen perustana on luottamus. Jotta voi ansaita luottamuksen, tarinoiden täytyy luvata paljastaa informaatiota, joka on vaivan arvoista kuuntelijalle. Tarinankertojan täytyy sitoutua syventämään yleisön ymmärrystä heistä itsestään ja maailmasta ympärillään. Kun yleisölle luvataan sisältöä, joka on viihdyttävää, tunteita herättävää, nautinnollista sekä arvokasta, yleisö luo aikaa kuunnellakseen. Kun yleisö todella kuuntelee, se myös auttaa levittämään viestiä nopeasti heidän omalle yleisölleen. (Oddo 2015, 60.)

Tehokkaassa tarinassa on usein keskeisessä asemassa ongelma, joka täytyy ratkaista. Tarinassa ei voi hypätä suoraan ratkaisuun, sillä silloin tarina menettäisi uskottavuutensa ja voimansa. Tarinassa ongelma pitää ratkaista uskottavasti siten, että tarvittavat vaiheet suoritetaan ja näiden vaiheiden kausaliteetti osoitetaan. Tarinamuoto itsessään siis simuloi jo yritykselle hyödyllistä ongelmanratkaisumentaliteettia. (Heath & Heath 2007, 165–166.) Tarinassa pitäisi lisäksi olla ”jotain uutta ja raikasta”, jotta se eroaa jokapäiväisestä informaatiomassasta, jonka kohtaamme (Tuni 2019). Formanin (2013, 36) mukaan uutuus ja odottamattomuus ovat menestyksekkäälle tarinalle edellytyksiä. Hyvät tarinat ottavat meidän tutun maailmamme ja kääntävät sen pääläelleen. Aivomme ovat suunniteltu olemaan voimakkaasti tietoinen muutoksista. Ilman erityistä pyrkimystä keskittymiseen, havainnointiin rekisteröityy vain normaalista merkittävästi poikkeavat tapahtumat (Heath & Heath 2007, 53–57.)

Yllättävyys ei kuitenkaan riitä, vaan lisäksi täytyy herättää mielenkiintoa ja uteliaisuutta. Tämä onnistuu avaamalla systemaattisesti tietoaukkoja ja sulkemalla niitä. Elokvassa tarina avaa tietoaukon: mitä tulee tapahtumaan? Mysteeriroomaani avaa tietoaukon: kuka teki sen? Hyvällä tarinalla täytyy olla myös narratiivista logiikkaa, eli alku, keskiosa ja loppu. Aristoteles määritteli tarinan osat seuraavanlaisesti: Alku ei tarvitse mitään edeltämään sitä, loppu ei vaadi mitään seuraamaan sitä, ja keskiosa tarvitsee jotain sitä ennen ja jälkeen. (Forman 2013, 37.)

Tarinan avulla pääsee käsiksi tunneoivallukseen, ei voisi saada aikaan pelkästään sanomalla asian. (ks. Rauhala & Vikström 2014, 87.) Oikean tarinan tietäminen ei

kuitenkaan riitä – lisäksi tulee osata kertoa tarina oikein. Tarinankerronta on performanssitaidetta, ja tarinan kerrontatapa voi muuttaa radikaalisti sen emotionaalista sävyä, ja siten myös tarinan vaikutusta kuunteliin. (Denning 2005, 40.) Aristoteleksen mukaan mestarillisessa puheessa on kolme olennaista tekijää: olemus (*ethos*), järki (*logos*) ja tunne (*pathos*) (Higgins & Walker 2012). Gloverin (2011, 239) mukaan hyvän puhujan puheessa on seuraavat ominaisuudet:

- Tekniikka – kielikuvien, rytmin ja logiikan hyödyntäminen
- Substanssi – tieto ja moraalinen tarkoitus
- Intohimo – tunteen ja luonteen esittäminen sekä taisteluhenki

Lisäksi objektien lisääminen pelkkään kielelliseen kertomiseen vaikuttaa meidän keskittymisemme hetkessä, sekä siihen mitä muistamme jälkeensä. Marianin ym. (2021) tutkimuksessa objektien lisääminen viestintää paransi kohderyhmän muistamiskykyä. Mitä enemmän tarinat aktivoivat eri aisteja, sitä muistettavampia ne ovat. Tarinoissa voi hyödyntää objektien lisäksi esimerkiksi tekstiä, ääntä, kuvia, videoita, tuntoa ja hajua. Dolanin (2013, 108) mukaan myös tarinan kertomisen harjoittelu parantaa sen esittämistä.

Tarinankertojat ovat ainakin osittain tietoisia heidän yleisönsä vaikutuksesta; jokainen yleisö ja tilanne on uniikki, mikä tarkoittaa, että myös tarinointi muuttuu tilanteen ja yleisön myötä. Yleisö on siis tärkeä osallinen tarinan muovaamisessa. (Boje ym. 1999, 343.) Taitava tarinankertoja vetää ihmiset mukaan tarinaan, puhuu tarinan tarkoituksesta tai moraalista, ja sitten odottaa, että kuuntelija ymmärtää olevansa oikeasti yksi tarinan henkilöistä. Tämänkaltaisen tajuaminen tarjoaa kuuntelijalle ”ahaa”-elämyksen. (Passon 2019, 1.) Tärkein asia merkityksellisen informaation tarjoamisessa on tehdä yleisöstä aktiivisia osallistujia tarinassa. Yleisön täytyy samaistua, uskoa ja välittää hahmoista, jotta tarina voi todella resonoida. Tärkeintä on auttaa yleisöä löytämään tarinasta itsensä. (Oddo 2015, 60.)

2.2 Tarinankerronta osana organisaation kulttuuria

Yritys voidaan määrittää sekä joukkona yksilöitä että itsenäisesti lisääntyvänä instituutiona, jonka identiteetti linkittyy siinä työskenteleviin ihmisiin eroten kuitenkin yrityksen ihmisten identiteeteistä. Johtamiskirjallisuus näkee yhtiön kulttuurin alkuperän olevan yleensä sen johdossa, ja näkee kulttuurin tehtävän yhdistävänä, luoden vakautta ja

yhtenäisyyttä yhtiössä. (Schoenberger 1997, 115–117.) Organisaatiokulttuuri tarkoittaa jaettujen merkityksien järjestelmää, jolla jäsenet erottavat organisaation muista organisaatioista (Robbins & Judge 2017, 296).

Scheinin (2017, 14–15) mukaan organisaation kulttuuri sisältää sen, mitä ryhmä on oppinut pyrkimyksissään selviytyä, kasvaa, organisoidessa itseään ja toimiessaan ulkoisen ympäristönsä kanssa. Organisaation kulttuurin kokemisessa organisaation jäsenten merkitysten luonti ja havainnointi on tärkeässä asemassa. Sense-making-teoriassa tarkastellaan, kuinka henkilö tiettyssä tilanteessa luo merkityksiä todellisuudesta ja konstruoi toimintaansa ja sen edellytyksiä. Kaikki tämä tapahtuu subjektiivisesti. Merkitysten luonti auttaa henkilöä ymmärtämään kohtaamansa ongelmaa, itseään tai ympärillä olevaa maailmaansa paremmin. (Dervin 1983, 3.) Shapiron (2016, 3) mukaan organisatorinen havainnointi voidaan jakaa kolmeen osaan:

- Retrospektiivinen havainnointi
- Ilmaantuva havainnointi
- Prospektiivinen havainnointi

Retrospektiivisessä havainnoinnissa organisaation jäsenet voivat yrittää arvioida heidän menneitä, nykyisiä ja suunniteltuja aktiviteetteja sekä sosiaalisia suhteita taustaa tai vallalla olevaa tarinaa vasten. Ilmaantuvassa havainnoinnissa organisaation toimijat kertovat ilmaantuvia tarinoita heidän tilanteestaan, käynnissä olevista aktiviteeteista sekä epävarmoista tulevaisuuden tulemistä. Ilmaantuvat tarinat saattavat sisältää uutuuden, spontaaniuden ja improvisaation elementtejä. Ne saattavat myös herättää väittelyä ja erimielisyyttä organisaation sisällä. Väittelyä voi syntyä etenkin siitä, mikä tulisi olla se relevantti tarinallinen konteksti, jota vasten tarinat tulkitaan ja arvioidaan. Ilmaantuvat tarinat voivat myös saada aikaan resistanssia organisaation perustana olevalle tarinalle tai muuten vallalla oleville tarinoille. Tällaiset tarinat ovat perittyjä, eikä välttämättä kokonaan nykyisten jäsenien luomia. Prospektiivisessä havainnoinnissa tarinat saattavat koskea suunniteltua tai odotettua tulevaisuutta. Prospektiiviset tarinat voivat sisältää myös epäsuoraa tai suoraa vertailua vallalla olevan tarinan, kuten toimintasuunnitelman, ohjesääntöjen tai HR-käytäntöjen kanssa. Eteenpäin suuntautuneet kertomukset saattavat myös sisältää itsereflektointia siitä, mitä mieltä muut saattaisivat olla mahdollisista teoista ja niiden vaikutuksista. (ks. Shapiro 2016, 3.)

Kotterin (2002, 2) mukaan suurin ongelma organisaatioissa yleisesti ei ole strategia, järjestelmät tai kulttuuri, vaan ihmisten käyttäytymisen muuttaminen. Scheinin (1985) luoma systemaattinen viitekehys jakaa organisaation kulttuurilliset muutosmenetelmät kahteen luokkaan: ensisijaisiin ja toissijaisiin interventiotyökaluihin. Ensisijaiset kulttuuristen interventioiden työkalut sisältävät:

- Asiat, joihin ylin johto kiinnittää erityistä huomiota, ja mitä he mittaavat ja kontrolloivat usein
- Johdon reagointi kriittisiin tilanteisiin
- Ylimmän johdon resurssien allokointi
- Roolimallina toimiminen ja opettaminen
- Palkitsemisjärjestelmät
- HR-interventiot, kuten erityisen rekrytoinnin tavoittelemisen ja/tai työtehtävien kiertokäytännöt

Scheinin (1985) mielestä yllä olevat ensisijaiset interventiotyökalut ovat tehokkaampia, selkeämpiä ja intentionaalisia kuin toissijaiset interventiotyökalut. Ensisijaisten työkalujen käytön vastuu on yleensä johtajilla tai sitten ne koskevat yhtiön työntekijäpolitiikkaa. Johtajan oma käytös on näin ajateltuna organisatorisen kulttuurin luomisen tärkein mekanismi. Toissijaisiin interventiotyökaluihin sisältyy:

- Organisatoriset mallit ja rakennelmat
- Järjestelmät
- Johdon tavat
- Rituaalit
- Fyysinen tila (kuten rakennukset)
- Tarinat, legendat ja myytit
- Yhtiön viralliset arvot, filosofia sekä toimintasuunnitelmat

Kaikki edellä mainitut interventiot tulisi olla yhteisesti tasapainossa, jotta muutoksesta voidaan ilmaista yksiselitteisiä viestejä ilman sisäisiä ristiriitoja. Interventioiden tasapaino on tärkeää myös uskottavuuden luomisen ja ylläpidon kannalta. (ks. Järvenpää 2007, 112.) Tarinat, legendat ja myytit sisältyvät kulttuuristen interventioiden työkaluissa

toissijaisiin interventioihin. Toissijaisilla kulttuurisilla interventioilla on potentiaalia instituoida ja vahvistaa organisaation kulttuuria tai sen muutosta, mikäli ne ovat linjassa ensisijaisten interventioiden kanssa. Mikäli toissijaiset interventiot ovat ristiriidassa ensisijaisten interventioiden kanssa, voidaan toissijaiset interventiot hylätä. Tällöin myös erinäisiä ongelmia voi ilmaantua, mikä saattaa hidastaa tai heikentää muutosprosessia. (Schein 1985.)

Organisaation tärkeimmät tarinat eli legendat luovat sitoutumista organisaation käytäntöihin ja johtamisfilosofiaan. Legendat auttavat työntekijöitä muistamaan ja ymmärtämään organisatorisesti tärkeää informaatiota. Lisäksi legendat toimivat kontrollimekanismina koko organisaatiolle. Kun organisaation legendat parantavat käytöksellistä ja asenteellista sitoutumista, organisaation kontrollointi tulee helpommaksi. (Wilkins & Martin 1980.) Suuri osuus legendojen uskottavuudesta ja vaikutuksesta tulee niiden yksityiskohdista. Yksityiskohdat ovat kaikkien tehokkaimpia, kun ne symboloivat ja tukevat viestin ydintä. (ks. Heath & Heath 2007, 110–111). Seuraava tarina on havainnollistava esimerkki legendasta organisaatiossa (Wilkins & Martin 1980, 3):

”1970-luvun alussa vaikutti siltä, että jokainen yhtiö elektroniikka-alalla koki yhtäkkisen ja odottamattoman pudotuksen tilausmäärissä. Jotkut yhtiöt irtisanoivat jopa 10 000 henkilöä kuuden kuukauden aikana. Suurin osa yhtiöistä reagoi tilanteeseen irtisanomalla tai lomauttamalla työntekijöitään. Meidän yhtiömme tilaukset olivat pudonneet noin 10 prosenttia. Olimme pitäneet työntekijöistämme kiinni vähän liiankin kauan samalla, kun palkanmaksukykyimme oli heikentynyt. Yhtiömme filosofiana on kuitenkin tarjota työntekijöillemme vakaa työpaikka. Emme usko irtisanomisiin. Päätimme, että jokainen yhtiössä aina toimitusjohtajasta talonmieheen ottaa 10 prosentin palkanalennuksen. Lisäksi jokaisen työntekijän täytyy pysyä kotona joka toisena perjantaina. Jotkut olivat huolissaan siitä, jättäisivätkö tärkeät johtohenkilöt ja työntekijät yhtiön palkanalennusten takia. Lähes jokainen yhtiössä kuitenkin piti ideasta. Työntekijät halusivat näyttää muille alan yhtiöille, että meidän yhtiöllämme on sydäntä. Työntekijät tunsivat itsensä hyväksi, koska he uhrasivat vähän omaa etuaan yhtiön puolesta. Irtisanomisilta vältyttiin. Kesti noin kuusi kuukautta saada tilaukset takaisin alkuperäiselle tasolle, mutta tilanteesta selviäminen oli merkittävä saavutus ottaen huomioon, että jokainen työntekijä sai pitää työpaikkansa.”

Tätä legendaan kerrotaan organisaatiossa usein taloudellisissa laskusuhdanteissa, eri tavoilla riippuen asemasta organisaatiossa. Työntekijät kertovat siitä usein uusille työntekijöille ja ulkopuoliselle kuvaillessaan organisaation luonnetta. Suurimmalle osalle työntekijöistä legenda toimii erinomaisena esimerkkinä yhtiön johtofilosofiasta ja käyttäytymisestä. Legendaan on ikään kuin upotettuna käsikirjoitus tai malli odotettavista tapahtumasarjoista ja rooliin kuuluvasta käytöksestä organisaatiossa. Tämä malli auttaa työntekijöitä muistamaan kuinka organisaatio on käyttäytynyt ennen, täyttämään aukkoja heidän tiedossaan arvauksilla, ja ennustamaan kuinka organisaatio tulee käyttäytymään tulevaisuudessa. (Wilkins & Martin 1980, 44.)

Vertaistarinankerronta (*peer storytelling*) on luontaisin tarinankerronnan esiintymismuoto organisaatioissa. Sen avulla organisaation toimijat voivat kommunikoida kuka he ovat ihmisenä (eikä ammatillisesti), sekä mikä heille on tärkeää. Vertaistarinankerronta leikkaa myös organisaation voimastruktuurien läpi, koska se antaa kaikille äänen riippumatta siitä, kuinka korkealla he ovat organisaation hierarkiassa. Vertaistarinankerronta on siten horisontaalista. Vertaistarinankerronta auttaa työntekijöiden integroitumista organisaatioon, tarjoaa heille legitimizeettiä sekä potentiaalisesti edistää yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Reissner & Pagan 2013, 122.) Lisäksi organisaation toimijat voivat luoda merkityksiä heidän kokemuksilleen organisaatiossa tarinoimalla toisilleen (Weick 1995). Työntekijät luovat, vaihtavat ja uudelleenlaativat uskottavia selityksiä organisaation tapahtumille kertomalla tarinoita itselleen ja muille. Vertaistarinankerrontaa pidetään lisäksi usein uskottavampana kuin organisaation johtoportaasta alas kerrotut tarinat. Työntekijät, joilla on hyvä työskentelysuhde keskenään, ovat luotettavimpia, jolloin heidän tarinoillansa on myös enemmän uskottavuutta. Tehokas vertaistarinankerronta vaatii kuitenkin usein investoinnin ihmissuhteiden kehittämiseen, mikä on aikaa pois itse työnteosta. Henkilökohtaisten asioiden käsittely vaikuttaa olevan edellytyksenä luottamuksen muodostamiselle työntekijöiden välillä. (Reissner & Pagan 2013, 123–124.)

Yksi organisatorisen kulttuurin päätehtävistä on edistää sosiaalista järjestystä tarjoamalla kollektiivisen henkisen viitekehysten. Tämä sosiaalinen ”järjestäminen” voi tapahtua instituoidun uskomusrakennelman kautta. Instituoitu uskomusrakennelma voi esiintyä yhtiön myyttien ja tarinoiden muodossa, sekä ajan myötä tarinoidun saagan kautta, mikä koostuu organisaation yhteen linkittyvistä legendoista. Organisaation saagaa tai eeposta käytetään osoittamaan organisaation elävää historiaa. Näin voidaan tehdä jatkuvasti

toistuvien tarinoiden avulla tai saagan uudelleenkerroksen kautta ilmiönä. Tarinahahmot näissä tarinoissa symboloivat organisaation haluttavia ja epämieluisia normeja ja arvoja. Organisaation myytit voidaan tulkita todellisuuden testaamattomina oletuksina. Myytit voivat olla kyseenalaistamatonta uskoa tiettyjen tekniikoiden ja käytösten käytännön hyödyistä ilman faktaperäistä todistusaineistoa. (ks. Järvenpää 2007, 108–109.)

Myytit voivat olla myöskin syvien, ideologisten, sosiaalisten tai kognitiivisten mallien ilmaisemista. Nämä myytit vaikuttavat organisaation rakennelmiin tai legitimoivat organisatorisia käytäntöjä. Toisaalta organisaation rakennelmat ja vallalla olevat käytännöt vaikuttavat vuorostaan myytteihin. Organisatorisella myytillä ei ole välttämättä linkkiä organisaation todelliseen historiaan (toisin kuin saagalla). Tarinat, kuten menestystarinat tai kauhutarinat, uudelleen kerrotaan organisaation työntekijöiden toimesta ja usein nähdään läheisesti myyttiin linkittyneinä. Näiden tarinoiden uudelleenkerrota vahvistaa organisaation fundamentaalisten ideoiden luomista sekä vahvistamista. Organisaation fundamentaaliset ideat ovat perusta organisaation toiminnoille. Tällä tavalla tarinankerrontaa voidaan käyttää työkaluna organisatoriseen muutokseen. (ks. Järvenpää 2007, 108–109.)

Benjaminin (1973) mukaan tarina säilyy, keskittää voimansa ja on kyvykäs vapauttamaan sen vielä pitkänkin ajan päästä. Organisaatioissa työntekijöiden on havaittu kertovan monia paikallisia tarinoita, jotka yhdessä kollektiivisesti luovat vaiston institutionaalista muistosta ja tulevaisuuden visioinnista (Boje 1995). Yksi suuri tarina ei luo organisaation muistia, vaan pikemminkin useat hajautetut paikallistason tarinat. Ajan myötä organisaatio uudelleen tarinoi itsensä unohtamalla jotkut asiat, uudelleentarkastelemalla joitain asioita ja muuttamalla sen menneisyyden mieluisempaan suuntaan. Tämä kutsutaan uudelleenhistorioinniksi (*rehistoricizing*). Ihmiset kertovat kollektiivisesti tarinoita ja tarinoivat uudelleen heidän menneisyyttään, nykyhetkeään ja tulevaisuuden olemassaoloaan. Ei ole olemassa ”kokonaista tarinaa”, jonka voisi kertoa. Tarinankerronnassa on aina kyse selektiivisestä sosiaalisesta valinnasta. (Boje ym. 1999, 343.)

Organisatorisen muutoksen aikana työntekijät menettävät arvokkaana pitämiään aspekteja päivittäisistä rutiineistaan ja työympäristöstä. Tällainen menetys ilmaistaan usein nostalgisina tarinoina ”vanhoista hyvistä päivistä”. Nämä tarinat heijastavat vanhojen todellisuuksia ja arvoja, jotka ovat kuitenkin menettäneet relevanttiutensa ja

ovat ristiriidassa nykyisten organisatoristen realiteettien kanssa. Tällaiset tarinat ovat joka tapauksessa työntekijöille tärkeitä tapoja luoda merkitystä päivittäisistä kokemuksista muuttuvassa organisaatiossa. Tästä johtuen nämä tarinat ovat myös oleellinen osa organisaation kulttuuria ja identiteettiä. ”Vanhat hyvät päivät” ovat tietyllä tapaa vastalääke muutokselle, ja ne tarjoavat keinon jatkuvuudelle ja tuttuudelle muuttuvassa ympäristössä. (Reissner 2011, 598–599.) Nostalgia on sosiaalinen ilmiö, ja sen ilmaist usein jaetaan muiden kanssa (Gabriel 1993, 122). Nostalgiset tarinat voivat toimia siis keskeisenä osana muutoksen merkitysten luomista.

Tarinoita voi käyttää myös sosiaalisen vaikutusvallan ja kontrollin työkaluina. Tämänlaisten muutostarinoiden käyttäminen edellyttää erityistä keskittymistä organisaation sosiaalisen dynamiikan ymmärtämiseen. (Reissner 2011, 603.) Organisaation kulttuuri elää organisaation alitajunnassa. Sillä on vahva vaikutus ryhmän käytökseen. Organisaatiokulttuurin vahvuus riippuu myös organisaation historian pituudesta, ryhmän työntekijöiden stabiiliudesta, sekä menneisyyden oppimiskokemusten tunteellisesta intensiteetistä. Johdolla on joka tapauksessa iso rooli organisaatiokulttuurin luomisessa jokaisessa organisaation kasvu- ja maturiteettivaiheessa. (Schein 2017, 15.)

Valehtelu, informaation väärentäminen, hämäys ja muut vähemmän totuudelliset käytökset ovat ilmeisiä monissa yrityksissä. Tällaista käytöstä pidetään yleisesti epäeettisenä ja haitallisena yritykselle. Vahvat organisaatiokulttuurit sekä organisaation sisäiset kestävät suhteet nojaavat tehokkaaseen ja rehelliseen kommunikaatioon. Tutkimusten mukaan organisaatioissa, joissa yleisesti luotetaan toisiin, kommunikoidaan totuudenmukaisemmin. (ks. Keep 2009, 81.) Organisaatiossa kerrottavat valheet uhkaavat sabotoida organisatorista vahvuutta kasvattavaa kulttuuria sekä tulevaisuuden mahdollisuuksia (Keep 2009, 88). Mikäli organisaation sisällä itsestä kerrottavat tarinat vääristävät totuutta merkittävästi, koituu siitä myös luultavasti haittavaikutuksia organisaatiolle. Oman organisaation tarinoiden totuudenmukaisuudella (tai ainakin valheellisuuden minimoinnilla) on siis tärkeä rooli organisaatiokulttuurissa.

2.3 Tiedostamattomasta viestinnästä strategiseen tarinankerrontaan

Jokaisen päätöksen ja teon tiedostaminen, analysointi ja prosessointi kuluttaisi energiaa valtavasti, joten evoluutio on hionut kykyämme tehdä asioita tiedostamattomasti, tottumuksesta. (Rauhala & Vikström 2014, 68.) Barghin ja Chartlandin (1999) mukaan

jopa 95 prosenttia päivittäisistä teoistamme ovat tiedostamattomia. Lisäksi tutkimusten mukaan noin 45 prosenttia tekemistämme päätöksistä on tiedostamattomia. Organisaatiossa esiintyvien tarinoiden sekä yleisten uskomusten merkitystä voidaan kehittää tutkitusti sekä tietoisesti, tiedostamatta ja puutteellisesti tiedostaen (Boyce 1996, 7). Tiedostamaton tarinankerronta (*perceptive storytelling*) viittaa siihen tarinankerrontaan, joka tapahtuu luontaisesti sosiaalisessa ja organisatorisessa vuorovaikutuksessa. Johtaja saattaa hyödyntää tiedostamattaan tarinankerrontaa saadakseen työntekijät ymmärtämään jonkin asian ytimen. Organisaatioissa johtajat kertovat tarinoita osana jatkuvaa vuorovaikutusta heidän työntekijöidensä kanssa, usein jakaen arkisia sattumuksia rakentaakseen ja ylläpitääkseen ammatillista suhdetta. Johtajan arkipäiväiset tarinat voivat avata työntekijöille mahdollisuuksia nähdä ja ymmärtää johtajan persoonallisuutta paremmin, joka puolestaan parantaa heidän välisensä interaktion laatua. (Reissner & Pagan 2013, 54.) Tiedostamaton tarinankerronta voi tapahtua hetkessä, suunnittelemattomana ja spontaanisti, ja se on käänntekevä tekijä yleisön halutessa päästä tarinankertojan persoonaan, arvoihin ja uskomuksiin käsiksi. (Czarniawska 2004.)

Johtajien tarinankerronta on usein alitajuntaista, perseptiivistä ja täten vaikea identifioida, vangita ja ilmaista (Reissner & Pagan 2013, 55). Puhujan tiedostamattomasta tarinankerronnasta on kuitenkin usein verbalisia vinkkejä – monet käyttävät esimerkiksi seuraavia fraaseja siirtyessään tiedostamattomaan tarinankerrontaan:

- ”Voin kertoa esimerkin tästä...”
- ”Tällainen tapahtuma oli juuri viime viikolla...”,
- ”Minulle tapahtui näin silloin, kun...”
- ”Minä muistan, kun...”

Usein tarinaa käytetään havainnollistavana työkaluna, mikäli kuuntelijat eivät ymmärrä puhujan selittämää asiaa. Puhuja huomaa, että kuuntelijat tarvitsevat esimerkin ymmärtääkseen asian, joten puhuja tekee nopean päätöksen ja siirtyy kertomaan usein pikaista tarinaa. Tämä kaikki voi tapahtua tiedostamattomalla tasolla. (Reissner & Pagan 2013, 56.) Tiedostamattomuuden ja tietoisuuden raja on kuitenkin häilyvä, ja tarinan kertominen voi tapahtua myös puutteellisesti tiedostaen. Organisaation toimijoiden välisessä interaktiossa voidaan tarinankerronnan avulla välittää voimakkaita viestejä ”pehmeällä” ja epäsuoralla tavalla. On olemassa jopa tilanteita, joissa yksilöt eivät voi

käyttää mitään muuta kommunikaatiotapaa kuin tarinaa, koska yleisöllä ei ole mitään kokemusta puhutusta asiasta. (Browning 1991.) Välillä tarina kerrotaan myös siksi, jotta puhuja itse ymmärtää paremmin mistä puhuu. Tarina voi toimia tietynlaisena itsensä haastamisena, joka testaa, onko omilla ajatuksilla ja sanoilla minkäänlaista merkitystä ja totuudenperäisyyttä.

Strategian käsite on peräisin kreikan kielen sanasta στρατηγός, joka tarkoittaa sotapäällikköä (Juholin & Rydenfelt 2020, 80). Chandler (1998) määrittelee strategian määrätietoisuudeksi organisaation pitkän aikavälin päämääristä ja tavoitteista. Tämä edellyttää tärkeiden toimintojen omaksumista ja välttämättömien voimavarojen kohdentamista, jotta määritetyt tavoitteet ovat saavutettavissa. Toteutuva strategia voi olla joko aiottu (*intended*), suunnittelematon (*emergent*), tai toteutumatta jäänyt (*unrealized*). Realisoituvat strategiat eroavat usein merkittävästi alun perin tavoitellusta strategian toteutumissuunnitelmasta – muita strategioita saattaa syntyä pyrityn strategian tilalle (Mirabeau & Maguire 2014). Strategiaa voidaan ajatella siltana käytännön ja päämäärän välillä, luoden yhteyden päivittäisistä teoista korkeamman tason merkitykseen. Strategian ytimessä on konkreettisten tekojen vaikutukset. (Kornberger & Vaara 2021, 2–4.) Monet strategiat ovat myös ”jähmeitä” (*inert*). Jähmeät strategiat eivät johda tekoihin. Jähmeät strategiat saattavat olla olemassa hiottuina PowerPoint-dokumentteina tai johtajien puheina, mutta jos strategiat eivät näyttäydy organisaation tekemisessä, ne ovat irrelevantteja. (Heath & Heath 2007, 199.)

Strategian tärkeimpänä tehtävänä on ollut aina toteuttaa visio (Tuomi & Sumkin 2010, 25). Strategia on lopulta käyttäytymisen opas. Se herää henkiin kykenemällä vaikuttamaan tuhansiin pieniin ja suuriin työntekijöiden tekemiin päätöksiin organisaatiossa. (Heath & Heath 2007, 199.) Viime vuosikymmenten aikana strategiatutkimus on siirtynyt organisaation ulkoisesta orientaatiosta enemmän sisäiseen fokukseen. Organisaation strategian sisäinen fokus painottaa esimerkiksi resurssien, kompetenssien ja kyvykkyyksien tärkeyttä kestävän kilpailullisen edun tavoittelemisessa. Strategiaprosessia on pitkään ajateltu aktiviteettina, jota johtajat tekevät, mutta tällainen organisatorinen fokus ei sisällä strategisten toimijoiden vuorovaikutusta ja yhteyttä (*engagement*) ympäristön kanssa. Armeijassa strategiaa on ajateltu jo kauan vuorovaikutuksena ja yhteytenä. (Kornberger & Vaara 2021, 8.) Yhdysvaltojen armeijassa kokkina työskennellyt Floyd Lee kuvaili työnkuvaansa seuraavanlaisesti: ”*näkisin asian niin, että en ole vastuussa vain ruoan tarjoamisesta; olen vastuussa*

sotilaiden moraalista” (Heath & Heath 2007, 146). Lee on luonut työstään itselleen vahvan tarinan, joka ohjaa hänen käyttäytymistään ja asennettaan kokkina. Mitä parempaa ruokaa Lee valmistaa, sitä korkeampi moraaliksi hänen ruokaansa syöville sotilaille on.

Kornberger ja Vaara (2021, 8) painottavat strategian dynaamista ja interaktiivista luonnetta toimijoiden kohtaamisessa. On tärkeää saada tietyn teon strateginen vaikutus (*strategic effect*) selville. Strategisen vaikutuksen tavoitteena on saada strategian implementoinnin kohde muuttamaan ajatteluaan ja käyttäytymistään. Strategian suorituskyky nojaa sen kykyyn muuttaa muiden arviointia tilanteesta ja heidän laskelmointiansa tulevaisuuden hyödyllisistä valinnoista. Toimivassa strategiassa toimijoiden teot ovat raakamateriaali vaikutelmien johtamiseen (*impression management*). Vaikutelmien johtaminen tai vaikutelmien hallinta tarkoittaa prosessia, jossa yksilö pyrkii kontrolloimaan muiden henkilöiden käsityksiä ja vaikutelmia. Kaiken tämän tavoitteena on (organisaatiossa) muuttaa työtoiminnan tulkintaa tilanteesta siinä toivossa, että tämä muuttaa laskelmointiansa tilanteesta strategian implementoijalle mieleiseksi. Tämä strategian interaktiivinen näkökulma painottaa suostuttelua ja houkuttelua – strategian tavoitteena on muuttaa toimijoiden havainnointia ja tulkintaa tietystä tilanteesta, jotta heidän käytöksensäkin muuttuisi. (Kornberger & Vaara (2021, 9.)

Strategisessa viestinnässä viestintä yhdistetään organisaation strategiaan prosesseihin. Strateginen viestintä auttaa tai tukee organisaation mission toteutumista tarkoituksellisesti. (ks. Juholin & Rydenfelt 2020, 80–81.) Rosengrenin (2000) mukaan kommunikaatio on pohjimmiltaan merkityksen luomisen prosessi. Tarkoituksellinen tarinankerronta (*purposive storytelling*) tarkoittaa tarinankerrontaa, jota käytetään organisaatiossa tietoisesti ja usein työkaluna saavuttaakseen tietyn tavoitteen. Taulukossa 1 tarkastellaan tarkoituksellisen ja tiedostamattoman tarinankerronnan eroja (Reissner & Pagan 2013, 63):

Taulukko 1 Tarkoituksellinen ja tiedostamaton tarinankerronta (Reissner & Pagan 2013, 63)

	Tarkoituksellinen tarinankerronta	Tiedostamaton tarinankerronta
Luonnehdinta	Kommunikointityöväline	Luonnollinen kommunikointimuoto
Käyttötarkoitukset	Kognition ja käytöksen muovaaminen tarinan kautta	Merkitysten luominen ja antaminen, sosiaalisen rakenteen muokkaaminen
Prosessi	Reflektiivis-analyttinen, taito	Spontaaninen, vaistomainen, taide
Levittyneisyys	Rajoittuu yksilöihin	Laajalti harjoitettu
Rajoitukset	Kyynisen reaktion riski	Ei hyväksytä kaikissa liiketoimintakonteksteissa tai organisaatioissa

Tarkoituksellisella tarinankerronnalla pyritään järjestämään ja uudelleenmuotoilemaan organisaation jäsenten kognitiota ja käyttäytymistä. Kertoja ryhtyy kertomaan tarinaa tietoisesti ja intentionaalisesti, usein esimerkiksi tukeakseen yrityksen rakenteita, prosesseja tai edistääkseen yrityksen tavoitteiden saavuttamista. Edellytys tarkoitukselliselle tarinankerronnalle on kertojan tietoisuus omasta tarinankerronnasta, kyky analysoida sitä suhteessa yleisön reaktioihin, sekä kyky pohtia omaa tarinankerrontaa kriittisesti, jotta omia taitoja voi kehittää eteenpäin. Prosessi on analyttinen, rajoittuu usein muutamaankin henkilöön, ja siinä onnistuminen vaatii taitoa johdolta. Mikäli tarkoituksellinen tarinankerronta menee pieleen, on riskinä negatiivisten tunteiden herääminen organisaation jäsenissä ja johdon uskottavuus voi horjua. (Reissner & Pagan 2013, 57–63.)

Tiedostamaton tarinankerronta on ihmiselle luontainen viestinnän muoto. Organisaation jäsenet pyrkivät tiedostamattoman tarinankerronnan avulla luomaan ja antamaan merkityksiä organisaatiossa tapahtuville asioille. Tämä rakentaa ja ylläpitää organisaation sosiaalista rakennetta. Tiedostamaton tarinankerronta on luonteeltaan spontaanista, vaistomaista ja siinä voi olla tiettyjä taiteen piirteitä. Sitä harjoitetaan laajalti

organisaatioissa, mutta se ei ole kuitenkaan hyväksyttävää kaikissa liiketoimintatilanteissa (tai kaikissa organisaatioissa). (Reissner & Pagan 2013, 56–63.)

Yhtiön tarinankerronnassa (*corporate storytelling*) kommunikoidaan organisaation visiota, missiota ja identiteettiä tarinamuodossa. Yhtiön tarinankerronnan tarkoituksena on sitouttaa organisaation työntekijöitä ja tarjota heille suunta. Yhtiön tarinankerronta on kuin moottori, jonka odotetaan ajavan organisaation tulevaisuutta. Yhtiön tarinankerronnassa on keskeisessä asemassa suunnan tarjoaminen organisaation työntekijöille, jotta työntekijät pääsevät paremmin kiinni organisaation matkaan tulevaisuuteen. Yhtiön päämäärä ja taival voivat mahdollistaa päätösten oikeuttamisen ja perustelun. Yhtiön tarinankerronta on siis tapa artikuloida organisaation strategiaa. NorthService Ltd:ssä yhtiön tarinankerrontaa käytetään työkaluna, jonka avulla johtajat pyrkivät herättämään organisaation toimijoiden sydämissä tunteita ja mielissä ajatuksia, jotka auttavat organisaatiota toteuttamaan visiotaan, missiotaan ja identiteettiään. Perinteisen toimintasuunnitelman sijasta NorthServicessä pyritään inspiroimaan organisaation toimijoita tarinoiden avulla. tarinat pyrkivät olemaan relevantteja työntekijöille henkilökohtaisesti kuvailemalla sitä, mitä organisaatio pyrkii saavuttamaan sille yhteisölle, jota se palvelee. NorthServicen yhtiötarinalla on juoni (visio menestyneestä yhtiöstä), joka pyrkii saavuttamaan yhtenäisyyttä. Ilmaantuva yhtiötarina on tunnelmaltaan positiivinen, koska tulevaisuuden tavoiteltu suunta on ylöspäin. (Reissner & Pagan 2013, 65–71.) Denningin (2001) mukaan parhaat inspiroivat tarinat päättyvät positiivisella tavalla, ja NorthServicen yhtiötarina on linjassa tämän kanssa. Positiivisilla tunteilla on myös muita hyötyjä organisaatioissa. Esimerkiksi mielenkiinnon on havaittu edistävän oppimista (Hidi 1990).

Yhtiön tarina ei kuitenkaan todennäköisesti innosta organisaation toimijoita osallistumaan organisaation vision toteuttamiseen, mikäli tarina on ennalta määritetty käsikirjoitus, jonka laatimisessa työntekijät eivät olleet mukana. Johdon täytyy luoda mahdollisuuksia työntekijöille olla mukana yhtiön tarinan muodostamisessa ja asettamisessa, jotta yhtiön tarinasta voi tulla osa työntekijöiden päivittäisiä rutiineja. (Reissner & Pagan 2013, 80.) Jos yhtiön tarina suunnitellaan helposti johdon kontrolloitavaksi ja mahdollisimman turvalliseksi yrityksen kannalta, käy helposti niin, että kukaan yrityksessä ei usko tarinaan. Tämä on yrityksen tavoitteiden saavuttamisen kannalta huono asia. Keinotekoisien tarinain pakottaminen yrityksessä ylhäältä alas voi herättää työntekijöissä vastustusta, kritisointia ja synnyttää vastatarinoita. (Tuni 2019.)

Myös Bjurklon (ks. 2008, 29) mielestä uuden idean implementointi epäonnistuu, mikäli organisaation sisäpiiriläiset eivät hyväksy ideaa ja ole siinä mukana. Uudesta ideasta täytyy tulla osa koko organisaatiota, mikäli siitä halutaan tehdä merkityksellinen ja positiivinen kaikille osallisille. Tunin (2019) mukaan tarinoiden kannattaisi antaa nousta organisaatiossa luontaisesti alhaalta ylös, ja erityisen tärkeää on antaa tilaa mahdollisesti syntyville vastatarinoille ja monimuotoisuudelle, jota on etenkin suurissa organisaatioissa.

Etenkin suurille yrityksille on haasteena tarinoiden spontaanisuus. Tarinat suunnitellaan usein strategisesti ylhäältä alas. Tarinoista halutaan turvallisia, kontrolloitavia ja ennustettavia. Kriittinen yleisö näkee kuitenkin usein tarinan läpi, ja lopputuloksena voi olla se, että kukaan ei usko tarinaan. Spontaanit tarinat ovat tehokkaita, mutta spontaanituttia pelätään. (Tuni 2019.) Organisaation tarinankerrontaa voi myös kehittää yrityksen ulkopuolelta käsin. Eräs konsultti kommentoi asiaa seuraavanlaisesti: *”työskentelin yhtiön kanssa, joka oli laajentumassa uudelle liiketoiminta-alueelle, mutta kukaan ei oikeastaan ymmärtänyt miksi. Yrityksen toimitusjohtaja oli artikuloinut todella huonosti syitä laajentumiselle, eikä hän tarjonnut oikeata visiota siitä, mihin organisaatio oli menossa. Yrityksen moraalit ja myynit laski, koska johtajat eivät kyenneet artikuloimaan syitä muutokselle. Keräsin kaikki yhteen päivän ajaksi, ja työskentelin johtajien kanssa, jotta saimme luotua menneisyyden, nykyhetken ja tulevaisuuden tarinoita. Sitten katsoimme yhtiössä vallalla olevaa kertomusta (common narrative) ja yhdistimme tämän siihen, miten laajentuminen liittyy organisaation identiteettiin ja yleiseen juoneen.”* (Reissner & Pagan 2013, 80.)

Yhtenäisen organisatorisen tarinan rakentaminen on kuitenkin todellisuudessa haasteellista, etenkin suurissa yhtiöissä. Suurien organisaatioiden toimijoilla on eri rooleja eri tasoilla, minkä lisäksi organisaatiolla voi olla pitkä historia eriäviä organisatorisia kokemuksia. Vaikka ylitason johtajat suunnittelisivat tarkoituksellisesti organisaatiolle mahdollisimman toimivan ja relevantin tarinan, prosessi ei lopu tähän. Tarinaa ei voi saada ikinä ”valmiiksi tuotteeksi”. Jokainen yhtiö on jatkuvasti keskellä prosessia, jossa se elää omaa tarinaansa. Organisaation tarina voi siten olla vain esitelmän matkasta tähän asti. (Reissner & Pagan 2013, 71.) On myös tärkeää ottaa huomioon johtajien harjoittaman direktiivisen tarinankerronnan (ylhäältä alas -tarinankerronta) suhde organisaatiossa luontaisesti kiertäviin, epäformaaleissa kommunikaatitavoissa esiintyviin tarinoihin (alhaalta ylös -tarinankerronta). Nämä tarinamuodot eivät ole

erillisiä toisistaan, vaan ne ovat kanssakäymisessä keskenään. Interaktiossa tarinoiden moninaisia elementtejä muodostuu ja muokkaantuu. Lisäksi joitakin aspekteja kielletään ja joillekin osoitetaan suosioita. Tämä kaikki vaikuttaa organisaation yhteen, jatkuvasti tuotettavaan tarinaan, joka on perustana organisaatiokulttuurille. (Czarniawska 1994.)

Czarniawskan (2000) mukaan tarinat tarjoavat tietoa jokaiselle organisaation spesifille alueelle, ja täten toimivat arvokkaana kommunikaation muotona. Johtajien tarinankerronta on tärkeä osa johtamista. Vaikka organisaation tarina saattaakin puhua puolestaan, vaatii se silti tulkintaa työntekijöiltä. Mitä organisaation tarina tarkoittaa omalle osastolle, tiimille, omalle roolille tai omalle uralle? (Weick 1995.) Tällainen tarinankerronta on jossain määrin tietoista, mutta suurelta osin suunnittelematonta toimintaa, jota muovaa johtajien ja alaisten välinen interaktio. Tämä voi kuitenkin mahdollistaa rehellisyyden ja avoimuuden lisääntymisen organisaation ja työntekijän välisessä vuorovaikutuksessa. Toiminnallisilla johtajilla on siis tärkeä rooli siinä, kuinka yhtiön tarina toteutetaan todellisuudessa. (Reissner & Pagan 2013, 106.)

Reissner ja Pagan (2013, 170) eivät löytäneet tutkimuksessaan selkeitä eroja sellaisten johtajien kommunikaatiossa, jotka käyttivät tarinankerrontaa tarkoituksellisesti verrattuna sellaisiin, jotka eivät. Käytännössä kaikki johtajat kertovat tarinoita tiedostamattomasti, spontaanisti ja alitajuntaisesti. Tämän takia on todella vaikeaa tai jopa mahdotonta arvioida tarinankerronnan tehokkuutta johtamisessa. Toisaalta tarkoituksellinen tarinankerronta saattaa olla tehokkaampaa siinä mielessä, että tarinankertoja ymmärtää teoriaa tarinankerronnan takana ja kiinnittää enemmän huomiota siihen, että oma käytös tukee sanoja. Tarkoituksellisen tarinankerronnan harjoittajat pystyvät kohdistamaan heidän tarinankerrontansa tehokkaammin ja käyttämään erilaisia kirjallisia tehokeinoja (*literary device*) tukemaan sitä viestiä, jonka he haluavat kommunikoida. (Smith 2012.) Toisaalta tarkoituksellisesta tarinankerronnasta voi tulla kaavamaista ja väkinäistä, jos johtajat kokevat, että heidän on pakko käyttää tarinankerrontaa työssään. Tiedostamaton tarinankerronta saattaa olla tehokkaampaa ainakin tietyissä tilanteissa, koska siinä tarinankerronta on luonnollisempaa, spontaanimpaa ja se on responssi yleisön havaittuihin tarpeisiin. Tiedostamaton tarinankerronta syntyy interaktiossa muiden kanssa, ja johtajat nojaavat siinä tietoihinsa yleisöstä, intuihtionsa ja tilanteelliseen harkintaan. (Reissner & Pagan 2013, 170.)

3 Tarinankerronta johdon laskentatoimessa

”Maybe stories are just data with a soul.”

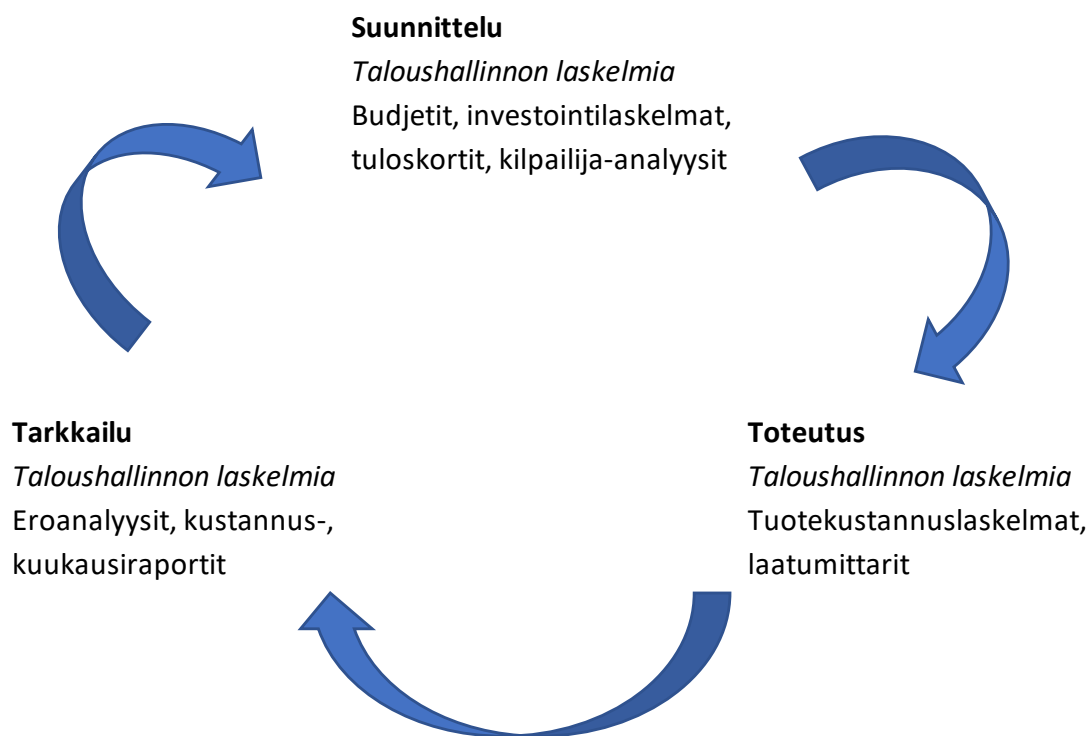
–Brené Brown (Dolan 2013, 9)

3.1 Tarinat talousohjauksessa

3.1.1 Moderni johdon laskentatoimi

Laskentatoimen perimmäinen tarkoitus voidaan jakaa kahteen kategoriaan: kontrolliin ja päätöksentekoon (ks. Taipaleenmäki & Ikäheimo 2013, 324). Johdon laskentatoimi voidaan määritellä monella eri tavalla, mutta kaikki määritelmät korostavat johdon laskentatoimen pyrkimystä tarjoamaan relevanttia informaatiota johdolle päätöksenteon tueksi. Informaatio esitetään usein esimerkiksi faktojen tai kuvioiden muodossa. AAA:n (American Accounting Association) mukaan johdon laskentatoimi sisältää kaikki metodit ja konseptit, jotka ovat tarpeellisia tehokkaalle suunnittelulle, vaihtoehtoehtoisten liiketoimintapäätösten tekemiselle sekä suorituksen arvioinnille ja kontrolloinnille. (Madegowda 2007, 2). Coombsin ym. (ks. 2005, 3) mukaan johdon laskentatoimi tuottaa elintärkeää dataa, jolla organisaatioita oikeasti johdetaan. Suunnittelu, kontrollointi ja päätöksenteko ovat erottamattomasti linkittyneitä. Suunnittelu voidaan nähdä tulevaisuuden päätöksentekona, ja kontrollointi voidaan nähdä menneisyyden päätösten toteuttamisen varmistamisena. Kontrolloinnilla varmistetaan myös se, että menneet päätökset ovat vielä soveltuvia nykyhetkessä.

Organisaatiot ovat yhä enenevässä määrin riippuvaisia informaatiosta (Parminder 2014, 2). Toimintaympäristön kasvaessa, muuttuessa ja teknologian kehittyessä myös johtajien päätöksenteko monimutkaistuu. Lisäksi organisaatioiden kasvu lisää niiden sisäisiä ongelmia. Johdon laskentatoimen avulla voi tarjota eri informaatiota eri tasoille organisaatiossa. Hyvä informaatio on relevanttia, oikein ajoitettua, ja se tukee päätöksentekoa. (Madegowda 2007, 4; Parminder 2014, 2.) Johtaminen on perinteisesti jaoteltu suunnitteluun, toteuttamiseen ja valvontaan. Kuvio 1 esittää, kuinka yrityksen talousjohtamista voidaan tarkastella saman mallin mukaan (Järvenpää ym. 2013, 13):



Kuvio 1 Johtamisprosessin osa-alueet (Järvenpää ym. 2013, 13)

Talusojohtaminen pyrkii avustamaan johtoa omalla alueellaan. Se tarjoaa johtamiseen tarvittavia raportteja, valvoo ja johtaa yrityksen toimintaa sekä konsultoi yrityksen johtoryhmää taloudellisesta näkökulmasta. Taloushallinnon päätehtävä on laatia taloudellisia analyyseja, kuten raportteja. Laskentatoimen raporttien laadinnan ja analysoinnin lisäksi talusojohtamiseen kuuluu tavoitteiden asettaminen, taloudellisten vaikutusten arviointi, talusojohtaus ja tarkkailu sekä johdon konsultointi. (Järvenpää ym. 2013, 19.) Horgrenin ym. (2002) mukaan sisäisen talousviestinnän arvonluomistehtävät voidaan konkretisoida seuraavanlaisesti:

- Strategioiden ja pitkän tähtäyksen suunnittelun tukeminen
- Operatiivisen päätöksenteon ohjaus ja resurssien allokointi
- Kustannusjohtaminen ja kustannushallinta
- Suorituksen mittaus ja toiminnan ohjaaminen

Johdon laskentatoimi on kehittynyt menneisyyteen katsovista kontrolleista eteenpäin katsoviin informaatiojärjestelmiin, joilla harjoitetaan strategista suunnittelua, kontrollointia ja päätöksentekoa. Perinteisesti johdon laskentatoimi on keskittynyt vuotuisiin kontrolleihin vakaassa ja rajoitetussa kilpailuympäristöissä, koska johtajilla on

ollut tarve historialliselle informaatiolle, jonka avulla he voivat ymmärtää organisaation suoritusta ja kontrolloida organisaatiota. Johdon laskentatoimen informaatioon on kuitenkin sisällynyt jo ennen viimeaikaisia laskentatoimen muutoksia tiettyjä eteenpäin katsovia elementtejä, joista yksi esimerkki on budjetointi. Tiedut trendit, kuten maailmanlaajuinen kilpailu ja liiketoimintatietoverkot ovat muuttaneet yritysten toimintaympäristöä. Uusia johdon laskentatoimen informaatiotarpeita on syntynyt. Strategista suunnittelua ja päätöksentekoa tukevasta tulevaisuuteen orientoituvasta informaatiosta on tullut tarpeellista. Kilpailuympäristön ja liiketoimintaoperaatioiden luonne ovat muuttuneet yhä enemmän tulevaisuusorientoituneeksi. Tämä on asettanut johdon laskentatoimelle uusia vaatimuksia muuttua enemmän tulevaisuus- ja liiketoimintaorientoituneeksi, mikä on puolestaan johtanut eteenpäin katsovan laskentatoimen informaation käyttöön. (ks. Taipaleenmäki & Ikäheimo 2013, 324–325.)

Johdon tehtävänä on tehdä parhaansa nykyhetkessä tämänhetkisillä resursseilla, katsoen samalla tulevaisuuteen (Bjurklo 2008, 26). Mikäli johdon laskentatoimi haluaa säilyttää toimintakykynsä, täytyy sen sopeutua organisaation ympäristön muutoksiin. Täten johdon laskentatoimi on ”elävä” aihe. (Coombs ym. 2005, 5.) Pelkkä organisatorisen datan generointi ja analysointi ei ole enää riittävää strategisen suunnittelun näkökulmasta, vaan informaatiota täytyy kyetä hyödyntämään toimintaorientoiduissa liiketoiminta-aktiiviteeteissa. (Smith 2017, 9–10.) Johdon laskentatoimen työntekijöiden ovat aina olleet mukana myös suullisessa kommunikaatiossa. Organisaatiot nojaavat suurelta osin dataan, jonka controllerit kontrolloivat, muokkaavat ja analysoivat ja kommunikoivat. Tämä asettaa vaatimuksia controllereille (Coombs 2005, 4):

- Controllereiden ovat enemmän kuin vain persoonattomia puvunlaskijoita. Controllerit eivät toimi vain datan kanssa, vaan myös informaation kanssa, mistä johtuen heillä täytyy olla tarvittavat taidot tuottaa hyödyllistä, merkityksellistä ja relevanttia informaatiota. Controllereiden tulee lisätä dataan arvoa ja prosessoida data hyödylliseksi informaatioksi.
- Controllerit tarjoavat informaatiota ihmisille, mistä johtuen he tarvitsevat vuorovaikutus- ja kommunikaatiotaitoja.

Organisatorisen kontrollin ja tehokkuuden saavuttaminen vaatii controllereilta kykyä nähdä heidän neuvonsa implikaatiot koko organisaation mittakaavassa. Lisäksi controllereiden tulee ymmärtää, kuinka organisaation eri osat liittyvät toisiinsa (esimerkiksi miten ”pehmeät” eli ihmisiin liittyvät osat liittyvät organisaation ”koviin”

osiin) (Coombs 2005, 4.) Malmin ym. (2001, 499) mukaan laskentatoimen työntekijöiden liiketoiminnan ymmärrys ei ole tarvittavalla tasolla. Lisäksi heidän ihmissuhde- ja kommunikaatiotaidoissansa on kehitettävää. Niiden avulla esimerkiksi controller pystyisi toteuttamaan paremmin bisnespartnerirooliaan. Lisäksi muutosjohtamisen taidot ovat monella talouden ammattilaisella puutteellisia. Työntekijät eivät usein osaa ”myydä” ideoitaan organisaation sisällä. Joidenkin mielestä controllerin työnkuvan laajuuden johdosta parempi termi controllerille olisikin informaatiojohtaja (Coombs ym. 2005, 3)

Haasteet tuovat kuitenkin aina mukanaan mahdollisuuksia proaktiivisille ja eteenpäin ajatteleville laskentatoimen ammattilaisille. Senioritason päätöksentekijät analysoivat informaatiota ja keskustelevat siitä. Sama informaatio esitetään ja kommunikoidaan myös loppukäyttäjille. Toisin sanoen toiminnoista generoitu ja analysoitu informaatio esittää muodossa, jonka jopa talousosaston ulkopuoliset asiantuntijat ymmärtävät. Controllerit vaikutus ulottuu käytännössä jokaiseen organisaation alueeseen, ja he ovatkin uniikissa asemassa hyödyntämässä datan ymmärtämisen laajempaa organisatorista tarvetta, mikäli he kykenevät viestimään informaatiota tehokkaasti organisaatiossa. (Smith 2017, 2.)

3.1.2 Tarinallinen laskentatoimi

Laskentatoimen tulkinnallinen näkökulma keskittyy tutkimaan laskentatoimen roolia kielellisenä työkaluna sekä sen kykyä uudelleenrakentaa todellisuutta. Tarinat ovat kertomuksia ajan mittaan tapahtuvista asioista. Tarinat ovat siis tapahtumasarjojen takautuvia tulkintoja tietystä näkökulmasta. Tarinat yleensä keskittyvät ihmisen tekoihin. Yksi tarinan muovaaja nykyhetkessä on myös yleisö, jolle tarina jaetaan. (Czarniawska 2004.) Laskentatoimea voidaan ajatella siis yhtenä suurena tarinana, joka ohjaa organisaatiota omalta osaltaan. Laskentatoimi rakentaa ja selittää organisaation kulttuurisia uskomuksia ja käytäntöjä, aivan kuten myytit. Laskentatoimi myyteinä kuvailee organisaatiota rajoitettuna ja yhtenäisenä, rationaalisena teknologialtaan sekä hyvin kontrolloidulta ja selkeitä päämäärinä saavuttavana. Myytit ovat tärkeitä, koska ne auttavat pitämään organisaatiota yhdessä perusteluillaan. (Meyer 1983, 235.) Masztalerzin (2016, 101) mukaan laskentatoimea voidaan tarkastella kielellisesti neljästä näkökulmasta:

Taulukko 2 Laskentatoimen kielelliset lähestymistavat (Masztalerz 2016, 101)

Lähestymistapa	Mitä laskentatoimi on kielenä?	Mikä on kielen käyttö laskentatoimessa?
Strukturoitu	Laskentatoimi on (liiketoiminnan) kieli, ja sillä on samankaltaiset tunnusmerkit ja rakenne	Kieltä käytetään taloudellisen todellisuuden nimeämiseen, luokitteluun ja reflektointiin
Funktionaalinen	Laskentatoimi on kommunikointityökalu, ja se suorittaa kaikkia kielellisiä toimintoja	Kieltä käytetään kommunikoimaan tietoa lähettäjältä vastaanottajalle
Semioottinen	Laskentatoimi on merkkien järjestelmä ja sillä on syntaktisia, semanttisia ja pragmaattisia ulottuvuuksia	Kieltä käytetään merkityksen/merkityksien rakentamiseen, ja näin luodaan todellinen tai kuviteltu kuva todellisuudesta
Sosiaalinen	Laskentatoimi on sosiokulttuurinen ilmiö ja rakennelma	Kieltä käytetään yhteisön jäsenien integrointiin, tiedon keräämiseen tai jopa rakentamaan todellisuutta

Strukturoidusta näkökulmasta luonnollista kieltä käytetään laskentatoimessa taloudellisten liiketoimien nimeämiseen, luokitteluun ja reflektointiin. Strukturoituun näkökulmaan sisältyy myös muiden tarpeellisten taloudellisten ilmiöiden huomiointi, kun taloudellisia raporteja laaditaan johdolle. Funktionaalisesta näkökulmasta kieltä ja tekstiä käytetään edistämään kommunikointiprosessia sekä tarjoamaan kattavaa ja ymmärrettävää informaatiota lähettäjiltä vastaanottajille. Semioottisessa eli semanttisessa näkökulmassa puolestaan kielen käyttö on tarpeellista merkityksien rakentamiselle ja oman yhtiökohtaisen taloudellisen todellisuuden rakentamiselle. Semioottisessa näkökulmassa voidaan myös johtaa informaation käyttäjien vaikutelmia. Sosiaalisessa näkökulmassa kieltä käytetään laskentatoimen kommunikaatioprosessissa, jotta yhteisön (kuten organisaation) jäseniä voidaan integroida. Sosiaalisen näkökulman mukaan kieltä voi käyttää myös todellisuuden rakentamiseen. (Masztalerz 2016, 101.)

Laskentatoimen järjestelmät eivät pelkästään mittaa yhtiön suoriutumista, vaan niillä on myös voimakas ja diskursiivinen rooli organisaation ja sen historian edustamisessa. Järjestelmät ajavat organisaation tarinaa eteenpäin, luovat organisatorista voimaa sekä uudelleenasettaa järjestystä organisaation sisällä. (Hopwood 1983, 295.) Laskentatoimesta on tullut teknologiana ja talouden johdon agenttina osa ”yhteiskunnan

institutioitua ja rationalisoitua myyttirakennelmaa”. Laskentatoimella on kasvava kapasiteetti nujertaa muita johtamiskäytäntöjä ja tarinoita organisaation sisällä ja sen ulkopuolella. (ks. O’Neill 2001, 194.)

Järvenpään (2007) tutkimuksessa tarinankerrontaa käytettiin yhtenä johdon laskentatoimen kulttuurin muutosinterventioista. Controllereista kerrottiin sankarillisia tarinoita organisaation alayksiköissä, ja tarinoihin sisältyi muutostarpeen viestiminen. Tarinankerronnallinen muutosinterventio luokiteltiin tutkimuksessa epäformaaliksi, koska se on luonteeltaan usein tiedostamatonta. Tutkimuksen tulosten mukaan strukturoidut muutosinterventiot, kuten uudet laskentatoimen järjestelmät ja HR-johtaminen olivat tehokkaita tapoja muuttaa organisaation kulttuurisia arvoja sekä konkreettisia johdon laskentatoimen käytäntöjä. Epäformaalit muutosinnovaatiot, kuten tarinankerronta, olivat hyödyllisiä, mutta ei muutoksen keskiössä. Tutkimuksen tulosten mukaan tarinankerronnallinen vaikuttaminen johdon laskentatoimen työntekijöiden uskomuksiin ja arvoihin esimerkiksi saagojen, myyttien, tarinoiden ja legendojen avulla toimii enemmänkin muutosta tukevana ja vahvistavana interventiona kuin muutoksen laukaisijana tai sen välttämättömänä osana.

Taloudellisen kertomuksen rakentamien on monimutkaista ja epävarmaa organisaatiossa. Sen pitää kilpailla muiden yhtiön muutosta ja vakautta koskevien tarinoiden kanssa. Lisäksi taloudellisen kertomuksen täytyy olla samaa mieltä organisaation ulkoisten tarinoiden kanssa, tai muovata niitä. Ulkoisiin tarinoihin sisältyy esimerkiksi tarinat markkinoilta, valtioilta, kilpailijoilta tai ympäristöaktivisteilta. Vahvan taloudellisen tarinan voi sovittaa sekä yhtiön sisäisiin että ulkoisiin voimiin, tai ainakin se selviytyy niiden rinnalla. Laskentatoimen ja talouden tarina on siis samanaikaisesti voimakas mutta epävarma. Vaikka taloudellinen tarina korvaisikin menestyksekkäästi aikaisemmat vallalla olleet johdon tarinat, sen pitkäaikaisuudesta ei ole takuuta. Hyvä tarina luo samanaikaisesti organisaatiolle muotoa ja ohjaa johtajien päätöksentekoa. Lisäksi hyvä tarina löytää paikkansa myös yhtiön ulkoisten taloudellisten tarinoiden joukosta. Taloudellisen tarinan hegemoniselle asemalle ei ole ikinä takuuta (O’Neill 2001, 195–196.)

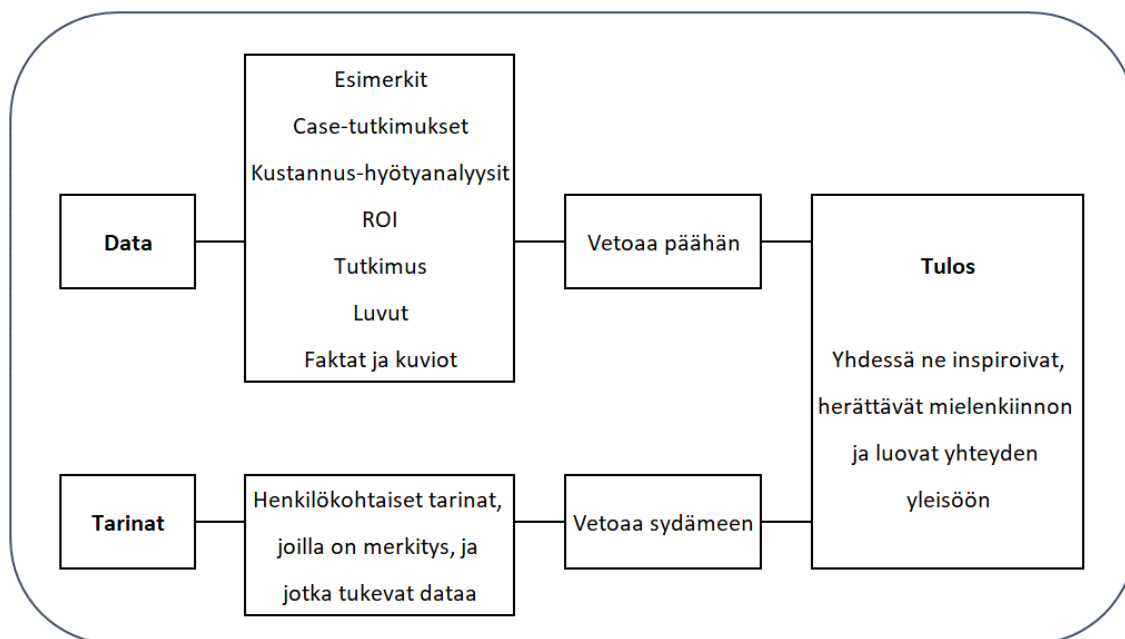
Perinteinen johdon laskentatoimi ei stimuloi dialogia. Dialogit johtavat pohdiskeluun, mikä puolestaan helpottaa tietyn työn vaatimusten ymmärtämistä. Ymmärrys on elintärkeää kompetenssin luomisen kannalta. Mikäli perinteisen johdon laskentatoimen

ohella halutaan edistää dialogia, voidaan sen ohella käyttää tarinallista laskentatoimea. Tarinallinen laskentatoimi tarkoittaa yhdistelmää tarinoista ja johdon laskentatoimesta. Tarinallisessa laskentatoimessa tarinat ja visualisoinnit ovat siis osa johdon laskentatoimea – sen tärkeä ja oleellinen osa. Tarinallinen laskentatoimi edistää myös laskentatoimen dataa koskevaa dialogia, tulkintaa sekä reflektointia. (ks. Bjurklo 2006, 35–36.) Ahrensin (1996) mukaan laskentatoimen tarinat keskittyvät kahteen kysymykseen:

1. Laskentatoimen tiedon ja muun organisatorisen tiedon väliseen suhteeseen
2. Laskentatoimen ja organisatorisen kehityksen suhteeseen

Kehitys edellyttää ihmisiltä tilaa puhua siitä, mitä he tekevät. Bjurklon (2006, 44–46) tutkimuksessa tarinallisen laskentatoimen havaittiin stimuloivan vuoropuheluita organisaatiossa. Monet tutkimuksen vastaajista pitivät tarinallista laskentatoimea hyvänä apuvälineenä perinteiselle laskentatoimelle. Tutkimus demonstroi myös, että johdon laskentatoimen informaatiota voidaan kustomoida käyttäjän tarpeen mukaan.

Myös teknologian kehitys voi lisätä tarinankerronnan tärkeyttä laskentatoimen ammattilaisten työssä. Kehitykset tekoälyssä, koneoppimisessa ja robotiikassa uudelleenmuovaavat ja laajentavat controllereiden roolia, ja tekevät taidoista, kuten data-analytiikasta, datan visualisoinnista, tarinankerronnasta ja strategisesta johtamisesta tärkeämpiä kuin koskaan. (ks. Moll & Yigitbasioglu 2019, 1.) Datatieteilijöiden ja controllereiden analyttisten taitojen välillä on paljon samankaltaisuuksia. Datatieteilijöille data itsessään ei ole riittävää, vaan datan perusteella muodostettava tarina on heidän työssään oleellista. ”Ison kuvan” ymmärtäminen on tärkeää. Mikäli datatieteilijä ei tunne teoriaa, muodostuu datan linkittäminen siihen haasteelliseksi. Datatieteilijältä odotetaan myös ”viisautta pystyä tulkitsemaan data oikein”. Myös laskentatoimen ammattilaisilta vaaditaan tarinan kertomista datasta. Taloudellisesta datasta käydään informoitu dialogi, ja ammattilainen käyttää omaa asiantuntemustaan, jotta hän voi ymmärtää ja luoda merkityksiä datalle. (Al-Htaybat & von Alberti-Alhtaybat 2017, 864.) Dolan (2013, 10) esittää kuviossa 2 mallin, jossa data yhdistetään tarinoihin:



Kuvio 2 Data + tarinamalli (Dolan 2013, 10)

Pelkkien faktojen, kuvioiden ja datan esittäminen ei usein stimuloi yleisön tiedon ymmärtämistä, muistamista ja uudelleenkertomista (Dolan 2013, 10). Dataa tukevilla ja merkityksellisillä tarinoilla voi tukea ja täydentää taloudellista informaatiota. Parempi informaatio, jonka kaikki osalliset ymmärtävät, on avainasemassa päätöksenteossa (Smith 2017, 10). On kuitenkin tärkeää haastaa myös käsityksiä siitä, mitä tarinaa data oikeasti kertoo (Al-Htaybat & von Alberti-Alhtaybat 2017, 861). Virheellisten päätelmien perusteella kerrotut tarinat voivat osoittautua haitalliseksi organisaation toiminnalle.

Tarinat edistävät yhteistyötä ryhmän henkilöiden välillä erityisen todennäköisesti silloin, kun tietointensiiviset työtehtävät ovat liian vaikeita yhdelle henkilölle ratkaista. Tarinoiden jakaminen edistää täten kompetenssin siirtämistä työntekijöiden välillä, ja tarinoita voidaankin kuvailla ”kompetenssin kantajina”. (ks. Bjurklo 2006, 36.) Työntekijät voivat auttaa toisiaan selkeyttämään tulkinnanvaraisia ongelmatilanteita jakamalla tarinoita työpaikalla tapahtuneista selkkauksista. Näin työntekijät voivat päästä yhteisymmärrykseen oikeasta toimenpiteestä tilanteessa. Kun sovitun toimenpiteen ympärille rakennetaan tarinoita, avaa tämä mahdollisuuden diagnosoida ongelmat kognitiivisen syy-seuraussuhteen kartan avulla. (Brown & Duguid 2000, 77.)

3.2 Tarinat taloudellisessa raportoinnissa

Vanhan sloganin mukaan ”*jos se ei ole hyödyllistä, se ei ole informaatiota*”. Johdon laskentatoimi ei ole itsessään päämäärä, vaan työkalu. (Coombs ym. 2005, 4.) Mitä jos laskentatoimen piti olla renki, mutta siitä tulikin isäntä?

3.2.1 Luettavuus

Johdon laskentatoimi voi olla hyödyllistä vain, mikäli se tarjoaa informaatiota oikeille ihmisille oikeaan aikaan tavoilla, jotka ovat merkityksellisiä, läpinäkyviä ja kustannustehokkaita. Täten modernilla organisaatiolla ei ole varaa käyttää vanhentuneita informaation keräämis-, prosessointi- ja levittämismetologioita. (Coombs ym. 2005, 5.) Raportointi on monimutkaistunut monella tavalla. Bjurklon (2008, 30) mukaan perinteiset talouden raportit eivät tarjoa johtajille relevanttia informaatiota siitä, kuinka tiedolla luodaan arvoa. Kirjallisia laskentatoimen tarinoita esiintyy esimerkiksi vuosiraporteissa, henkisen pääoman raporteissa sekä johdon laskentatoimen raportoinnissa. Lisäksi taloudelliset ilmiöt monimutkaistuvat jatkuvasti. Tämä kasvattaa myös laskentatoimen informaation käyttäjien tarpeita. Päätöksentekijät haluavat ymmärtää yrityksen taloudellisen position ja performanssin määrittäviä tekijöitä mahdollisimman hyvin. Päätöksentekijät olettavat saavansa relevantin informaation lisäksi myös ymmärrettäviä selityksiä taloudellisissa raporteissa. (Masztalerz 2016, 102.) Laskentatoimi on yhtä paljon kommunikaatiota, kuin se on mittaaamista. Mikäli kommunikaatio ei tapahdu tarpeeksi hyvin, on yhdentekevää, kuinka tehokasta datan kvantifointi on. (ks. Brennan ym. 2013, 22.)

Päätöksenteon fundamentaalinen ongelma on se, että ihmiset ajautuvat luontaisesti binääriin ajatteluun. Vaistot ja kognitiiviset prosessit ajavat ihmisen pienentämään minkä tahansa päätökseen kahteen vaihtoehtoon: kyllä vai ei? Lisäksi ihmiset pitävät yksinkertaisia asioita parempina kuin vaikeasti ymmärrettäviä konsepteja. Kognitiivinen sujuvuus mittaa sitä, kuinka helppoa jokin asia on ymmärtää, ja helposti käsitettävää asiaa pidetään usein totena. Tämä vaikeuttaa monimutkaisten laskentatoimen ongelmien ja tehtävien käsittelyä. (ks. Brennan ym. 2013, 226).

Melón-Izcon ym. (2021) tutkimuksen mukaan mitä enemmän johdon raportissa on tekstiä, sitä vaikeampi sitä on lukea. Monimutkaisten viestien kommunikointi sellaisella tavalla, että kaikki ymmärtää viestin, on todella vaikeaa. ”Jargonin” käyttäminen on

helppoa. Ytimekkäästi kirjoitetut taloudelliset dokumentit edistävät informaation prosessointia ja auttavat parantaman päätöksentekoa. Luettavuuden roolia vähätellään kuitenkin vieläkin laskentatoimen alalla. Vaikealukuiset laskentatoimen raportit aiheuttavat negatiivisia seuraamuksia päätöksentekijälle, kuten raporttien prosessointivaikeuden kasvamisen. Tämä voi johtaa puutteelliseen ymmärrykseen sekä laskeneeseen halukkuuteen löytää relevantti informaatio raportista. Vaikka ymmärrys ei kärsisi, on mahdollista, että huonompi luettavuus mukauttaa päättelyprosesseja, tehden päätöksentekijästä alttiin nojautumaan heuristisiin vihjauksiin, kuten tunteisiin. Lisäksi on havaittu, että hankalalukuiset raportit vähentävät esimerkiksi hyödyllisten riskien ottamista merkittävästi. Merkittävä syy tähän on päätöksentekijän suurempi kognitiivinen kuorma (*cognitive load*), joka on yksi huonon luettavuuden sivuvaikutuksista. Ihmiset muuttuvat enemmän riskejä kaihtaviksi kognitiivisen kuorman alla. Hyvä luettavuuden taso puolestaan kasvattaa halukkuutta ottaa suotuisia riskejä. (Besuglov & Crasselt 2020, 5–7.)

Mungerin (ks. 2006, 120) mukaan pääasia, jonka laskentatoimen harjoittajien tulisi ymmärtää, on, että taloudellisia raportteja ei tehdä raportin tekijän hyödyksi. Raportin yksinomainen tarkoitus on palvella sen käyttäjää. Hyvät raportit ovat helposti luettavia ja ymmärrettäviä. Nykypäivänä organisaatioiden työntekijät suosivat kustomoituja raportteja standardoitujen raporttien sijaan (Shields 1997). Tämä tarkoittaa, että laskentatoimi adaptoidaan sen spesifille käyttäjälle. Organisatoriset ja ympäristölliset muutokset, laskentatoimen muutokset sekä informaatioteknologian nopea kehitys ovat edistäneet kustomoitujen raporttien saatavuutta (Bjurklo 2008, 26).

Mikäli raportoinnissa haluaa olla tehokas, täytyisi talousosaston keskittyä kriittisimpiin mittareihin johdon ja liiketoiminnan näkökulmasta. Kuukausittaisraportoinnissa raporttien määrän lisääntyminen ajan myötä on kuitenkin yleistä. Vaikka alkuperäinen järjestelmä olisikin suunniteltu tarjoamaan vain oleellisen informaation tiettyinä ajankohtina, usein johdon tyytymättömyys informaatioon johtaa kustomoitujen raporttien pyyntöihin. Ajan myötä nämä raportoinnin erityspyynnöt sulautuvat osaksi järjestelmää – ad hoc -raporteista tulee vakituisia. Lisäksi johtajat usein valmistelevat silti omat taulukkonsa ja näin kaksinkertaistavat työn määrää organisaatiossa. (Ashkenas 2007, 103; Pierce & O’Dea 2003.)

Suurin osa johtajista ei ole tyytyväisiä heille laadittuun suorituksen johtamisen ja päätöksenteon informaatioon. Ongelma nousee usein esiin johdon kyselyissä. (ks. Brennan ym. 2013, 218.) Tutkijat ovat havainneet myös johdon laskentatoimen raporttien sisällössä valmistelija-käyttäjä-aukon (*expectation gap*). Raporttien laatijoiden ja niiden käyttäjien mielipiteet eroavat siitä, mistä käyttökelpoiset sisäiset raportit koostuvat. Informaatio voi olla puutteellista käyttäjän relevanssin ja organisatorisen validiteetin kannalta. Informaatiota pidetään puutteellisena myös ajoituksessa ja joustavuudessa. Lisäksi taulukkoja ja kuvioita käytetään vieläkin sinnikkäästi, vaikka joissain tapauksissa esimerkiksi diagrammit ja ympyräkaaviot saattaisivat toimia paremmin. (Pierce & O’Dea 2003.)

Yrityksen raportoinnissa vaikutelmien hallinta tapahtuu, kun johto selektiivisesti valikoi tietyn informaation esitettäväksi, ja kun tämä informaatio esitetään tavalla, joka vääristää informaation vastaanottajan näkemyksiä. (Brennan ym. 2009, 790.) Vaikutelmien hallinta tarkoittaa laskentatoimen kommunikaatiossa kertomusten ja visuaalisten työkalujen käyttöä, jotta laskentatoimen informaatiolle voidaan antaa ja saada haluttu merkitys. Informaation vastaanottajan havainnointiin, ymmärrykseen ja reaktioihin pyritään vaikuttamaan. Kommunikaation keskittyminen tarkoittaa johdon laskentatoimessa muutosta informaation tarjoamisesta tulosten ja merkityksien kommunikointiin. (Masztalerz 2016, 104–105.)

Tarinallinen laskentatoimi koostuu visualisoinneista ja tarinoista, jotka tulevat organisaatiosta (Bjurklo 2006). Kertomuksia tai visualisointia sisältäviä raportteja voidaan kutsua myös integroiduksi raportoinniksi. Integroitu raportointi sisältää sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista informaatiota, koska ne täydentävät toisiaan: numerot ja indikaattorit tarvitsevat selityksiä, jotta tehokas kommunikaatio voidaan taata. Kertomukset tarvitsevat kuitenkin numeroita ja indikaattoreita ollakseen uskottavia ja tukeakseen sanallista kommentointia. Mouritsenin ym. (2001) mukaan organisaation raportoinnissa käytettävien tarinoiden tehtävänä on käytännössä tehdä päivittäisestä elämästä kiinnostavaa ja mukaansatempaavaa. Jokapäiväisen elämän pitäisi täten liittyä suurempiin tarinoihin. Tästä syystä raportti ei sisällä vain lukuja, vaan myös tarinoita ja visualisointeja. Kertomukset ja visualisoinnit auttavat lukijaa ”kääntämään” (*translate*) tekstin ja ymmärtämään sen paremmin. Tarina kommunikoi yhtiön toimintaa, kuvitukset ja luonnokset luovat rajoja teeman ympärille, ja indikaattorit kuten kuvaajat tuovat

”kovan datan” ja tiettyä totisuutta tarinan ympärille. Numerot ovat osa tarinaa, tuoden sille uskottavuutta ja vähentäen ristiriitaisuuksia.

Laskentatoimen kirjalliset kertomukset tulisi olla luettavia ja ymmärrettäviä. Tarinat voivat olla kuitenkin vaikeita ymmärtää. Joidenkin tutkimusten mukaan laskentatoimen kertomukset ovat jopa yhtä vaikealukuisia kuin akateemiset tai tieteelliset artikkelit. Vaikka luettavuus onkin eri asia kuin ymmärrettävyys, kertomusten käyttö sisältää joka tapauksessa vaaran kommunikoinnin tehokkuuden heikentymisestä. (Jones 1996, 2.) Smithin ja Tafflerin (1992) tutkimuksen mukaan jopa kaikista ammattitaitoisimmilla laskentatoimen työntekijöillä on vaikeuksia ymmärtää taloudellisia tarinoita kokonaan. Taloudellisen tarinan kokonaisvaltainen ymmärrettävyys rajoittuu todella pieneen kohdeyleisöön. Tutkimukset laskentatoimen raporttien monimutkaisuudesta ovat keskittyneet kahteen aspektiin (Smith & Taffler 1992, 85):

1. Tekstin vaikeus ja onnistuminen laskentatoimen viestien kommunikoinnissa
2. Kompleksisuuden implikaatiot muihin taloudellisen suoriutumisen aspekteihin

Mikäli laskentatoimen narratiivien informaatio on luettavuudeltaan huonoa, vaikeutuu päätöksenteko. Luettavuus perustuu yleensä kahteen tekijään (Smith & Taffler 1992, 85):

- Sanojen pituus, eli sanojen tunnistamisen nopeus
- Lauseiden pituus, eli sanojen palauttaminen mieleen lyhytaikaisessa muistissa

Joidenkin tutkimuksien mukaan joka viidennen sanan poistaminen paransi laskentatoimen kertomusten luettavuutta. Pelkästään sanoihin ja lauseisiin keskittyminen on kuitenkin ongelmallista, sillä kaikki on kontekstisidonnaista. (Smith & Taffler 1992, 87–88.) Myös Bojen ym. (1999, 343) mukaan tarinaa ei voi erottaa sen kontekstista. Lauseiden lyhentäminen ei välttämättä paranna ymmärrettävyyttä, sillä sivulauseet usein auttavat käsityskykyä (Smith & Taffler 1992, 87).

Organisatorisessa ympäristössä kerrotut tarinat on ymmärrettävissä suhteessa niiden aikaan, paikkaan sekä kerrontaprosessiin (Luhman 2019, 43). Päätöksenteon kannalta relevantin informaation kertominen on oleellista, vaikka se olisikin kuulijoille liian vaikeaa ymmärtää (Smith & Taffler 1992). Vaikka laskentatoimen tarinoissa olisi monimutkaista informaatiota, voi niiden luettavuutta parantaa tekemällä tarinoista selkeitä, nopeita ja yksinkertaisia (Melón-Izco ym. 2021).

3.2.2 Visualisointi

Visualisuudella on myös oma osansa taloudellisten raporttien toimivuudessa. Kuvaajat, kaaviot ja diagrammit ovat yksi keino esittää johdon laskentatoimen numeerista dataa visuaalisesti. Numeroiden ja kertomusten muotoa, typografiaa ja väriä voi muuttaa. Visualisointi ilmaisee aktiivisesti viestejä, jotka vaikuttavat taloudellisen raportin lukijan havainnointiin ja vaikutelmiin. Visualisoinnin rooli laskentatoimessa on tärkeä ainakin seuraavista syistä (Brennan ym. 2013, 95):

- Asioiden visualisoinnista on tullut kaikkialla läsnä olevaa liiketoiminnassa ja jokapäiväisessä elämässä.
- Psykologisten tutkimusten tulokset osoittavat visuaalisuuden voiman muistissa ja kognitiivisessa. Kuvat herättävät enemmän huomiota kuin sanat, ja ne toimivat tehokkaammin kognitiivisessa muistissa.
- Visualisoinnin avulla voidaan vaikuttaa informaation vastaanottamiseen ja siitä syntyviin vaikutelmiin. Täten se voi vaikuttaa myös päätöksentekoon.
- Visuaalinen media voi välittää viestejä useammilla keinoilla kuin perinteinen laskentatoimen raportointi.

Melón-Izcon ym. (2021) tutkimuksen mukaan visuaalisten elementtien käyttö paransi laskentatoimen raporttien luettavuuden helppoutta ja nopeutta. Raporteissa typografia ja fontti voivat auttaa asettamaan tekstille tunnelmaa. Taloudellisten kuvaajien merkitys vaikutelmien hallinnassa on herättänyt paikoin suurtakin mielenkiintoa laskentatoimen tutkijoissa. Taloudellisilla kuvaajilla on kommunikatiivista voimaa: ne tarjoavat värillisiä ja mielenkiintoisia taukoja tekstien väliin, herättävät lukijan spatiaalisen mielenkiinnon sekä esittävät suhteita ja malleja asioiden välillä. Lisäksi kuvaajat ovat mieleenpainuvia. Kuvaajilla voidaan lisäksi manipuloida vaikutelmia organisaation taloudellisesta suoriutumisesta. Kuvaajia voidaan valita selektiivisesti ja strategisesti, jotta lukijan kuva yhtiön suoriutumisesta vääristyy. (Brennan ym. 2013, 96–99.)

Laskentatoimen datassa on lukuisia muuttujia, ja sen arviointi riippuu monen muuttujan samanaikaisesta vaikutuksesta eri aktiviteeteissa. Kuvalliset metodit saattavat olla hyödyllisiä kokonaiskuvan antamisessa. Varsinkin sellaiset kuvat ovat hyödyllisiä, jotka kykenevät esittämään monia muuttujia samanaikaisesti sellaisessa muodossa, joka voidaan havaita kokonaisvaltaisena vaikutelmana. Perinteiset kuvaajat ja kaaviot ovat todella rajallisia käyttökelpoisuudessaan. Ne toimivat hyvin vain kahden tai kolmen

muuttujan kanssa, ja tulevat liian monimutkaisiksi, kun enemmän muuttujia halutaan esittää samanaikaisesti. (Smith & Taffler 1996, 68.) Tällaisissa tapauksissa kerrottu tarina voi toimia erityisen hyvin visualisointien apuna.

Väreillä on kyky vaikuttaa tunteisiin ja käyttäytymiseen, ja täten värit eivät ole välttämättä neutraaleja taloudellisessa raportoinnissa. Townsandin ja Shun (2010) tutkimuksen mukaan esteettisyyden ja etenkin värien lisääminen yhtiön vuosiraporttiin saa investoijat pitämään yhtiötä arvokkaampana. Son ja Smithin (2002) tutkimuksen mukaan värien käyttö paransi laskentatoimessa päätöksentekoa, mutta vain informaation kompleksisuuden ollessa matala. Mikäli työtehtävä tarvitsee suuren ja sisäisesti epäjohdonmukaisen datajoukon, grafiikat eivät ole välttämättä soveltuvin tiedon esitysmuoto. Lisäksi värien käyttö ei ollut tutkimuksen tulosten mukaan yhtä tehokasta miesten kanssa verrattuna naisiin. On mahdollista, että suunnittelijoiden tulisi räätälöidä datan esitysmuoto sen käyttäjätyypin kulttuurin ja persoonallisuuden mukaan. (Brennan ym. 2013, 108).

Kuvilla ja valokuvilla on suurempi vaikutus ja voima taloudellisiin kuvaajiin verrattuna. Kuvat sisältävät usein symbolisia tai ideologisia viestejä. Toissijaiset viestit ja symboliikka on kuvissa usein tärkeää, mutta voi jäädä kuitenkin epämääräiseksi ja avoimeksi tulkinnalle. Yksi tapa visualisoida laskentatoimen dataa on ihmisen kasvojen kautta. Moriarty (1979) tutkimuksessa kohdehenkilöt havaitsivat muutokset kasvoissa nopeammin ja tarkemmin verrattuna pelkistettyihin laskentatoimen lukuihin ja suhdelukuihin. Myös Smithin ja Tafflerin (1996) tutkimuksessa laskentatoimen työntekijät prosessoivat informaation nopeammin ja tarkemmin luonnosmaisten kasvojen muodossa verrattuna taloudellisiin suhdelukuihin tai laskentatoimen raportteihin. Kasvojen avulla menestyvät yhtiöt identifioitiin huonoista yhtiöistä nopeammin ja tarkemmin. Tutkimustulokset osoittavat luonnosmaisten kasvojen potentiaalisen hyödyn päätöksenteossa. Ne tarjoavat nopean ja tarkan informaation käsittelytavan, jolloin johtajien aikaa voi vapautua muihin monimutkaisten tilanteiden yksityiskohtaisiin analyyseihin. (Smith & Taffler 1996, 73.) Nykyaikaisessa ihmisten välisessä viestinnässä hymiöiden käyttö osoittaa kasvojen ilmeiden tärkeyden ja rikkauden. Ihmiset assosioivat hymiöihin tunteita ja sosiaalisia signaaleja. (Brennan ym. 2013, 97.)

Laskentatoimen lukujen visualisointi on myös herättänyt kritiikkiä. Visuaalinen esitystapa tuo mukaan epämääräisyyttä ja subjektiivisuutta, ja vie tietyllä tapaa

kauemmas tieteellisestä objektiivisuudesta. Visuaalisuus kuitenkin välittää viestejä, muovaa ihmisen impressioita sekä johdattelee ajatusprosesseja. Visuaalisuus voi olla vaikeaa yhdistää kvantifioinnin kanssa, mutta se itsessään ei ole tarpeeksi hyvä syy visuaalisuuden huomioimatta jättämiseen. (Brennan ym. 2013, 95.) Kyky esittää monimuuttujallista dataa ymmärrettävässä muodossa saattaa johtaa parempaan päätöksentekoon. (ks. Smith & Taffler 1996, 69–70.) Informaation kuvallisen ja taulukollisen esitystavan suhteellisia hyötyjä ja soveltuvuuksia päätöksentekotilanteissa on kuitenkin tutkittu vielä toistaiseksi melko vähän laskentatoimessa (ks. Brennan ym. 2013, 225).

Visuaalisuus on haasteellista laskentatoimessa. Se on monimuotoista ja epämääräistä. Visuaalisuus on hankala yhdistää kvantifioinnin kanssa, ja sitä on vaikea tutkia (mistä johtuen siitä on vaikeaa muodostaa teoriaa). Visuaalisesti miellyttävä informaatio saattaa johtaa myös yksinkertaistettuun päätöksentekoon, joka voi olla luonteeltaan liian binääristä joko-tai-ajattelua. Visuaalisuus on kuitenkin tärkeä kommunikaatiomuoto laskentatoimessa. Visuaalisuus on kaikkialla liiketoiminnassa ja jokapäiväisessä elämässä, ja sillä on erityinen paikkansa ihmisen muistissa ja kognitiossa. Visuaalisella viestinnällä voi vaikuttaa vastaanottajan havainnointiin ja tiedon omaksumiseen, ja se voi edistää päätöksentekoa. (Brennan ym. 2013, 108).

3.3 Viestintä taloudellisen päätöksenteon tukena

Monet oppikirjat pitävät laskentatoimea yksinkertaisena taloudellisena päätöksentekoa, mutta käytännön johdon laskentatoimi ylittää tällaisen perspektiivin (Shields 1997). Nykyaikaista laskentatoimea ei voi ajatella enää pelkkänä teknisenä ja numeroperusteisena alana. Laskentatoimi on kehittynyt pehmeämpään ja tekstiperusteiseen suuntaan. (Brennan & Merkl-Davies 2013.) CIMA:n (*Chartered Institute of Management Accountants*) ja AICPA:n (*American Institute of Certified Public Accountants*) (2014) mukaan johdon laskentatoimi ”alkaa ja päättyy keskusteluihin”.

Tänä päivänä johdon laskentatoimen työntekijät ovat riippuvaisia tietojärjestelmistä ja teknologiasta, ja niiden jatkuvan käytön takia voi olla vaikeaa nähdä kommunikaatiotapoja niiden taakse. (Courtney 2001, 31.) Pyrkimystä johtaa yhtiötä pelkästään taloudellisen datan perusteella on kutsuttu ”suhdelukujohtamiseksi” (*management by key ratios*) (Bjurklo 2008, 29). Rauhalan ja Vikströmin (2014) mukaan numeroiden tuijottelu on osa 1900-luvun alusta periytyvää loogisrationaalista

liikkeenjohtoa, jossa ihmisiä ohjailaan kovan faktan ja numeroiden nimissä. Numeroita, kuten yrityksen tunnuslukuja, käytetään lähihistoriaa tulkittaessa, nykytilannetta tunnistettaessa ja tulevaisuutta hahmotettaessa. Johtajan on kuitenkin vaarallista sortua numeroiden illuusioon: numeerinen informaatio ei useinkaan tarjoa objektiivista tai absoluuttista totuutta. Laskentatoimen tekninen ja numeerinen puoli kietoutuu vahvasti sen sosiaalisen puoleen (Burchell ym. 1980).

Taloudellisten avainlukujen käyttäminen leventää aukkoa johtajien ja alaisten välillä avainlukujen teknisen luonteen takia. Tämä epäsuhte esiintyy vahvimpana tilanteissa, joissa aitoa dialogia tarvitaan. Eri ihmiset tulkitsevat taloudelliset avainluvut eri tavalla, riippuen heidän hiljaisesta tiedostaan koskien yhtiötä. Lisäksi johtajat ovat paremmassa asemassa päätellä avainlukujen laskemisperiaatteita – sen vahvuuksia sekä puutteita. (ks. Bjurklo 2008, 30.) Sellaiset johtajat, joiden olennaisimmat aktiviteetit keskittyvät muodollisen datan keräämiseen, analysointiin, raporttien kirjoittamiseen ja esittelyihin, yleensä epäonnistuvat alaisten käyttäytymisen muuttamisessa. Näiden johtajien tavoitteena on tyypillisesti muuttaa ihmisten ajattelua, minkä ajatellaan vuorostaan muuttavan heidän käyttäytymistään. (Kotter 2002, 7.)

Johdon laskentatoimen kommunikaatio ja kontrolliprosessit ovat usein epäselkeitä luonteiltaan. Toisin kuin taloudellinen laskentatoimi, johdon laskentatoimi on usein luonteeltaan lyhytaikaista ja yhtiön sisäistä. Johdon laskentatoimen kommunikaatio ja kontrollointi perustuu pitkälti tarpeelle luoda yksinkertaisia esityksiä laskentatoimen datasta, joka tulee usein monista lähteistä ja on luonteeltaan monimutkaista. Kommunikaatio voi tapahtua kirjallisesti, suullisesti, epävirallisesti, virallisesti, ad hoc -tyylillä tai ennalta sovittujen kokousten mukaisesti. Hyvä kommunikaatio johdon laskentatoimessa on pitkälti kysymys havainnoinnista ja käsityksestä. (Brennan ym. 2013, 216.)

Taloudellisen informaation kommunikointi sisäisesti päätöksentekoa varten tapahtuu yleensä kahdella eri tavalla. Ensimmäisessä tavassa johdon laskentatoimen työntekijät siirtävät transaktio- ja kustannusdataa keskusyksiköstä taulukkolaskentaohjelmaan. Tämän jälkeen työntekijät luovat raportteja johtajille. Raportit ovat käytännössä katkelmia tai järjesteltyjä sivuja taulukkolaskentaohjelman työstä. Johdolle tai hallitukselle esitettävät dokumentit ovat tässä tapauksessa laskentataulukkoja tai PowerPoint-esityksiä, joita täydennetään suullisella tai kirjallisella kertomuksella. Väriä

käytetään usein korostamaan ja eristämään informaatiota. Informaatio on käytännössä johdon laskentatoimen työntekijöiden kontrolloitavissa, ja he levittävät informaation johtajille. (Brennan ym. 2013, 217.)

Toisessa informaation kommunikoinnin tavassa IT-järjestelmä ohjelmoidaan tarjoamaan ruudun, joka sisältää taloudelliset pääindikaattorit, suhdeluvut, trendit ja muut luvut, jotka ovat oleellisia johtajan työssä. Tätä ruutua voidaan kutsua ”kojelaudaksi”. Kojelauta voidaan määritellä visuaalisena esityksenä tärkeimmästä informaatiosta, jota tarvitaan yhden tai useamman tavoitteen saavuttamiseksi. Lisäksi tämä informaatio mahtuu yhdelle tietokoneruudulle, jotta sitä voidaan tarkastella vian vilkaisemalla. Visuaalisiin kuviin upotetut sovellukset mahdollistavat lisäksi johtajien pääsyn käsiksi lukujen alla olevaan dataan muutamalla klikkauksella. Business controller toimii tässä kontekstissa informaation tulkitsijana, laadun varmistajana ja järjestelmän valvojana. Rooli on lähempänä liiketoimintapartneria kuin taloudellisten dokumenttien laatijaa. Ideaalitulanteessa johdolla on aina pääsy lähes reaaliaikaiseen informaatioon päätöksenteon tueksi. (Brennan ym. 2013, 217–218.)

Johdon laskentatoimen kommunikaatiossa voi vaikuttaa strategisesti esimerkiksi raporttien ajoittamiseen ja muotoiluun sekä verbaalisen kommunikaation määrään ja tyyliin. On myös olennaista kysyä: kuinka paljon teknologia edistää johdon laskentatoimen työntekijöiden kommunikaatiota? Tekeekö teknologia kommunikaatiosta helpompaa tai tehokkaampaa? Kuinka johdon informaatiota voi esittää parhaiten tietokoneistetussa ympäristössä? Mitä esitetään, ja minkälaisia vaikutuksia asioiden yksinkertaistamisella on päätöksentekoon? (Brennan ym. 2013, 216–217.)

Baldvinsdottirin ym. (2010, 5) mukaan ”kielitesti” täytyy läpäistä. Johdon laskentatoimen kommunikaatio tarvitsee yksinkertaista kieltä toimiakseen. Erään yrityksen johtaja selitti voimalaitoksen lattialla työntekijöilleen yhtiön kustannusten ja tuottojen filosofian käyttäen yksinkertaista kaaviota, jossa kiinteät kustannukset, myynti ja kokonaiskustannukset olivat liikkuvia viivoja. Johtaja demonstroi, kuinka kustannusten vähentäminen hänen ehdottamillaan keinoilla kasvattaisi yrityksen tuottoja. Johtajan mukaan hänen esittämänsä ideat hyväksyttiin silloin heti, vaikka aiemmat ja monimutkaisemmat esitykset olivat epäonnistuneet. Brennanin (2013, 225) mukaan johdon laskentatoimen kommunikaation balanssi koostuu kolmesta tekijästä:

1. Visuaalinen viehätys

2. Selkeys

3. Oikea-aikaisuus

Sanat, kuvaajat ja kuvakkeet saattavat olla tehokkaita kommunikaatiokeinoja, mutta usein ”tarpeeksi hyvä kommunikaatio saattaa riittää”. Informaation yksinkertaistaminen on tavoiteltavaa, mutta vain tiettyyn pisteeseen asti. Liiallinen yksinkertaistaminen voi kostautua. Monimutkaista tietoyhteiskuntaa on mahdotonta esittää yhdellä kertomuksella ja kourallisella numeerisia esityksiä, mutta siihen silti pyritään jatkuvasti. (Mouritsen 2011.) Johdon laskentatoimissa on kuitenkin välttämätöntä tehdä yksinkertaistuksia. Lowen ja Kohin (2007, 956) mukaan lyhentäminen yksinkertaistaa monimutkaista, tarjoaa välittömän kuvan, ja muuttaa suuren pieneksi. Oikea asia tiivistetään tai ”vähennetään” malliksi tai esitystavaksi. Tavoitteena on tiivistää kaikki tarpeellinen asia niin pieneen malliin kuin tarpeellista, jotta havainnointi helpottuu ja oikea liiketoiminnallinen ratkaisu voidaan tehdä.

Johtaminen on usein verbaalista ja luonteeltaan lyhytaikaista, vaihtelevaa sekä sirpaloitunutta (Jönsson 1996). Johdon laskentatoimen data ja informaatio käytetään monenlaisissa ekspressiivisissä konteksteissa, joten ei voi olettaa, että johdon laskentatoimen tieto pystyttäisiin hyödyntämään itsestään päätöksenteossa. Johtajilla täytyy olla kattava valikoima informaatiomuotoja käytettävissään, jotta he voivat toimia tehokkaasti. Näihin tietoihin täytyy sisältyä sekä ”kovaa dataa” (*hard information*), että ”pehmeää tietoa” (*soft information*). Kova data on luonteeltaan kvantitatiivista, ja se koostuu monenlaisista mittauksista, kuten talouden avainlukuista. Pehmeä tieto voidaan mieltää kvalitatiiviseksi, ja sillä tarkoitetaan esimerkiksi kertomuksia ja anekdootteja. Johtajat käyttävät näistä kumpaakin käytännön tilanteissa, joissa he arvioivat yhtiötään. Näiden kahden informaation välinen interaktio johtaa todelliseen organisatoriseen ymmärtämiseen. (ks. Bjurklo 2008, 29.) Masztalerzin (2016, 105) mukaan mikäli organisaation jäsenet kykenevät kommunikoimaan oivaltavaa informaatiota päätöksentekoprosessien kaikissa vaiheissa, johtaa johdon laskentatoimi parempiin päätöksiin. Hyvässä kommunikaatiossa kommunikaation metodi ja tyyli räätälöidään informaation käyttäjätyypin mukaan. Johdon laskentatoimissa vastaanottajien ymmärrystä voidaan lisätä hyödyntämällä selittäviä narratiiveja, jotka mahdollistavat syvemmän näkemyksen organisaation taloudelliseen ja ei-taloudelliseen tilanteeseen, suoritukseen sekä tulevaisuuden mahdollisuuksiin.

4 Case Barona Oy

”People don’t believe what you tell them. They rarely believe what you show them. They often believe what their friends tell them. They always believe what they tell themselves. What leaders do: they give people stories they can tell themselves. Stories about the future and about change.”

– Seth Godin (ks. Dolan 2013, 166.)

Barona Oy on suomalainen palveluyhtiö, joka on perustettu vuonna 1999. Barona on osa Bravedo-konsernia, jota Barona kuvailee ”rohkeiden yritysten yhteisönä”. Barona tarjoaa työelämän palveluita, joihin sisältyy esimerkiksi henkilöstöpalvelut, ulkoistukset, koulutukset sekä konsultoinnit. Barona on Suomen kuudenneksi suurin työnantaja. Barona toimii Suomessa yli 30 paikkakunnalla ja kansainvälisesti kymmenessä maassa. Barona työllistää vuosittain yli 30 000 henkilöä. Baronan toimistolla työskentelee noin 700 henkilöä. Baronalla on yhdeksän palvelukeskusta Suomessa, Ruotsissa, Puolassa ja Espanjassa, minkä lisäksi Baronalla on oma logistiikkakeskus Suomessa. Vuonna 2020 Baronan konsernin liikevaihto oli 346 miljoonaa euroa, ja liikevoitto oli 5 %. Liikevaihdon muutos oli –11 %. Liikevaihdon lasku johtui pitkälti koronapandemiasta, joka vaikutti erityisen kovaa palvelualoihin. (Baronan verkkosivut 2022.) Tämä tutkimus keskittyy ja rajautuu Suomen Baronaan.

4.1 Tutkimusmenetelmä, aineiston keruu ja haastateltavien esittelyt

Prosessi sopivan case-organisaation löytämiselle alkoi suorilla yhteydenotoilla viestintä- ja tarinankerronta-asiantuntijoihin, joilta keräsin tietoa potentiaalisista sopivista yrityksistä tutkimukselle. Lisäksi pyrin löytämään sopivia organisaatioita itse tutkimalla keskisuurten ja suurten suomalaisten yritysten viestintää. Tämän jälkeen otin sähköpostiviestillä yhteyttä 15 eri yritykseen. Kaksi yrityksistä olivat kiinnostuneita lähtemään mukaan tutkimukseen, joista Barona osoittautui soveltuvammaksi tutkimuskohteeksi sen viestinnän, talousosaston koon, prosessien ja nykytilanteen vuoksi. Lisäksi Barona osoitti innokkuutta ja motivaatiota olla tutkimuksessa mukana heti ensimmäisestä yhteydenotosta lähtien.

Tutkijana otin ensimmäistä kertaa yhteyttä Baronaan 4.3.2022. Haastatteluista ja Baronan osallistumisesta tutkimuksen empiiriseen osuuteen sovittiin puhelinkeskustelussa Baronan talousjohtajan kanssa 17.3.2022. Empiirisen aineiston kerääminen toteutettiin seitsemällä teemahaastattelulla. Kaikki haastateltavat olivat Baronan työntekijöitä.

Haastattelurunko on nähtävissä kokonaisuudessaan tutkimuksen liitteessä 1. Haastattelurunkoa muokattiin osittain sopivammaksi henkilöiden tehtävätyyppien mukaan. Lisäksi haastatteluissa ei edetty tiukasti samassa järjestyksessä kysymyksien osalta, vaan tutkijana pyrin aina siirtymään luontevasti seuraavaan sopivaan aihealueeseen, mikäli mahdollista. Lisäkysymyksiä ja tarkentavia kysymyksiä, joita ei ole teemahaastattelurungossa, kysyttiin myös aina tarpeen tullen. Jokaisen haastateltavan kanssa kuitenkin pyrittiin käymään kaikki olennaiset kysymykset läpi.

Kaikki haastattelut toteutettiin huhtikuun 2022 lopussa Teams-haastatteluina. Haastateltavilla ei ollut mahdollisuutta nähdä haastattelukysymyksiä etukäteen, koska vastausten autenttisuus ja suhteellinen objektiivisuus haluttiin säilyttää. Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla. Kaikkien haastatteluiden kielenä oli suomi. Haastattelut litteroitiin erillisille tekstitiedostoille, ja tutkimuksessa käytettävien lainausten sisältä poistettiin turhia täytesanoja. Täytesanat poistettiin lauseista kuitenkin vain siinä tapauksessa, että lauseiden merkitys pysyi muuttumattomana. Joissain tapauksissa täytesanat saattoivat muuttaa lauseiden merkitystä jonkin verran, ja tässä tapauksessa ne jätettiin lauseeseen. Joistain lainauksista oli myös mahdoton ymmärtää koko lainauksen merkitystä, koska ihminen jättää luontaisesti lauseista pois sanoja, mikäli lauseen merkitys on selkeä aiemman käydyn keskustelun perusteella. Näissä tapauksissa lisäsin lauseisiin sulkeiden sisälle apusanan, jonka puhuja jätti sanomatta. Apusanaa ei lisätty siinä tapauksessa, jos oli epäselkeää, mitä puhuja tarkoitti. Lisäksi sitaateista poistettiin suorat nimiviittaukset muihin Baronan työntekijöihin, ja nämä vaihdettiin viittauksiksi titteleihin. Puhekieltä muotoiltiin lisäksi enemmän yleiskieltä muistuttavaksi. Litteroinnin jälkeen aineisto jaoteltiin ja analysoitiin aihealueittain. Tämän jälkeen aineisto yhdistettiin teoreettiseen viitekehukseen, joka laadittiin tutkimuksen luvuissa kaksi ja kolme. Taulukossa 3 on eritelty haastateltavien roolit, haastatteluajankohta sekä haastattelujen kesto:

Taulukko 3 Teemahaastattelut

Haastateltava	Päivämäärä	Kesto
CFO	21.4.2022	40 minuuttia
Head of Communications & Public Affairs	22.4.2022	41 minuuttia
Communications Specialist	25.4.2022	33 minuuttia
Business Controller 1	25.4.2022	48 minuuttia
Administrative Coordinator	26.4.2022	28 minuuttia
Business Controller 2	26.4.2022	36 minuuttia
Business Controller 3	29.4.2022	50 minuuttia

Haastateltavista tärkeimmät tälle tutkimukselle ovat CFO ja business controllerit, mutta tämän lisäksi haastateltaviksi valittiin viestintäasiantuntijoita mukaan. Lisäksi haastatteluun otettiin mukaan yksi taloudesta ja viestinnästä ulkopuolinen henkilö, jotta empiiristä aineistoa saadaan rikastettua lisää erilaisella näkökulmalla organisaatiosta. Haastateltavien nimiä ei mainita tutkimuksessa. Haastattelumateriaalin käsittelyssä sovelletaan yliopiston tietoturvaohjeiden mukaisesti EU:n yleisen tietosuojasetuksen (GDPR) ja tietosuojalain vaatimuksia, ja haastateltavia on informoitu tästä. Tutkimuksesta laadittiin myös tietosuojailmoitus ennen henkilötietojen keräämisen aloittamista. Empiirisen aineiston säilyttämisessä ei käytetä kaupallisia alustoja, kuten pilvipalveluja, vaan aineisto säilytetään erillisellä verkkolevyllä, johon pääsy on salanasuojattu. Nauhoitteet haastatteluista tullaan tuhoamaan tutkimuksen valmistuttua, ja litteroitua aineistoa tullaan säilyttämään tietoturvaohjeiden mukaisesti siihen asti, kunnes aineisto voidaan yliopiston turvaohjeiden mukaan hävittää. Lisäksi tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2019, 8–9) mukaan tutkimukseen osallistuneet henkilöt voivat jättäytyä tutkimuksesta pois missä vaiheessa tahansa tutkimusta. Kaikki luvussa 4 olevat lähdeviittaukset haastateltaviin ovat peräisin Taulukon 3 haastatteluista,

ja kaikkia haastateltavia haastateltiin vain kerran. Näistä syistä johtuen viittauksissa haastatteluihin ei mainita päivämääriä. Taulukosta 4 on nähtävillä haastateltavien tärkeimmät työtehtävät Baronalla:

Taulukko 4 Haastateltavien työtehtävät

Haastateltava	Tärkeimmät työtehtävät
CFO	Johtoryhmän jäsen, controller-tiimin ja talouden ohjaus
Head of Communications and Public Affairs	Organisaation sisäinen ja ulkoinen viestintä
Communications Specialist	Sisäinen uutisointi, informaatiokanavien ylläpito
Business Controller 1	Yritysten rahoitus, sisäinen laskenta, BI-raportit
Administrative Coordinator	Sisäisen ja ulkoisen asiakaspalvelufunktion esihenkilötyö
Business Controller 2	Alueellisten lukujen ja teollisten liiketoimintojen kontrollointi, laskenta ja raportointi
Business Controller 3	Isompien funktioiden kulut, konsernin raportointi, Tech-tiimin projektit

CFO:n eli talousjohtajan päätehtävä on johdon laskentatoimessa, jossa hän toimii tiiminvetäjänä 10 henkilön controller-tiimissä. Hän vastaa myös palkkahallinnosta ja asiakaspalvelusta. CFO toimii myös Baronan johtoryhmän jäsenenä ja hallituksen sihteerinä. Lisäksi hänen vastuullansa on tällä hetkellä strateginen muutosteema *Data & Analyysi*. Muutosteeman tavoitteena on priorisoida Baronan datamassan joukosta arvokkaimmat datat, ja pyrkiä hyödyntämään sitä liiketoiminnassa tai asiakaskokemuksen parantamisessa. (CFO.)

Head of Communications and Public Affairs (HCPA) toimii Baronan viestintäpäällikkönä. HCPA johtaa viestintätiimiä, joka on osa laajempaa Marketing & Communications (Mark & Com) -osastoa. Viestintätiimi on yksi neljästä Mark & Com-osaston tiimistä. HCPA vastaa sisäisestä ja julkisesta viestinnästä, mutta hänen pääfokuksensa on kuitenkin ulkoisen viestinnän tekemisessä. HCPA:n johtamassa

viestintätiimissä tehdään myös yhteiskuntasuhteiden koordinoitua ja vastuullisuustyötä. (HCPA.)

Communications Specialist työskentelee sisäisen viestinnän asiantuntijana. Työhön sisältyy muun muassa sisäistä uutisointia ja informaatiokanavien ylläpitoa. Hänellä on pitkä Barona-kokemus. Hän on työskennellyt Baronalla yli 12 vuotta, ja sinä aikana vaihtanut tehtäväkuvaa muutaman kerran. Communications Specialist aloitti palkanlaskennassa, ja teki taloushallinnossa töitä syksyyn 2021 asti.

Business Controller 1 työskentelee neljän eri liiketoiminnon talouspuolella. Nämä liiketoiminnot tulevat kymmenestä eri yhtiöstä. Hänen vastuullaan on muun muassa yritysten rahoitus ja sisäinen laskenta, johon liittyy esimerkiksi yrityskauppoja, IT-projekteja ja muutosprojekteja. Hänen työajastaan menee paljon liiketoiminnan estimaattien laatimiseen ja tulevaisuuden ennustamiseen pyrkimiseen. Lisäksi Business Controller 1:llä on esihenkilörooli business intelligence -tiimissä, jossa laaditaan BI-raportteja. (Business Controller 1.)

Administrative Coordinator toimii Baronan tukifunktioita tuottavassa emoyhtiössä hallintokoordinaattorina. Työnkuvaan kuuluu sisäisen ja ulkoisen asiakaspalvelufunktion esihenkilötyö. Administrative Coordinator on myös mukana asiakaspalvelufunktion hankinnan väylien yhteyshenkilönä eri yrityksiin. Lisäksi hän on jonkin verran mukana tapahtumatuotannossa ja yleisissä hallinnon tehtävissä, joihin sisältyy esimerkiksi toimitilaprojekteja ja vuokriin liittyviä asioita. (Administrative Coordinator.)

Business Controller 2 vastaa Baronan avoimesta liiketoiminnasta. Hän toimii business controllerina keskittyen pääkaupunkiseudun ulkopuolisiin alueisiin sekä teollisiin liiketoimintoihin. Lisäksi hän toimii esihenkilönä yhdelle assistant controllerille. Business Controller 2 käyttää paljon aikaaan taloudelliseen laskentaan, seurantaan ja raportointiin, jonka lisäksi hänen työhönsä sisältyy muun muassa asiakassopimuksiin liittyviä asioita. Business Controller 2:n työssä myös liiketoiminnan estimointi on tärkeää, mikä liittyy myös vahvasti budjetointiin. (Business Controller 2.)

Business Controller 3 työskentelee Baronan emoyhtiössä ja vastaa isompien funktioiden kuluista. Hänen vastuullansa on ollut myös jotkut ulkomaanyhtiöt sekä kulujen allokointi konsernin sisällä. Konsernin raportointi sisäisen laskennan näkökulmasta, johon sisältyy myös kulujen analysointi ja viestintä, on olennainen osa hänen työtään. Lisäksi Business

Controller 3 pyrkii ennustamaan kuluja tulevaisuuteen, ja hänen vastuullansa on Tech-tiimin projektien seuranta, ennusteet ja raportointi.

4.2 Baronan identiteetti ja strategia tarinoina

4.2.1 Organisaatiokulttuuri ja tarinat

Organisaation uniikkius tekee siitä kilpailullisen. Näin voisi ajatella, että käytännössä kaikki organisaatiossa voidaan kopioida muualta, mutta sen työntekijöitä ei ole mahdollista imitoida. (ks. Bjurklo 2008, 25.) Baronan yritysarvot ovat vastuullisuus, rohkeus, vapaus sekä yhdessä tekeminen. Näistä vapaus ja vastuu nousivat selkeästi merkittävimmiksi arvoiksi haastateltavien mielestä, ja nämä arvot koettiin aidosti toteutuviksi. Baronassa vallitsee vahva autonomia ja usko ihmisten kykyyn hoitaa itse työt parhaalla mahdollisella tavalla (HCPA). Business Controller 3 kuvaili vapautta Baronalla seuraavanlaisesti:

Vapaus tulee ensimmäisenä [arvoista] mieleen. Että oikeasti minä vaikutan siihen, mikä minun työnkuva on. Tietysti on ne perusjutut, jotka pitää hoitaa, mutta aina minä olen ollut se, joka sitten ehdottaa, että nyt voisin ottaa vaikka tuosta kopin, tai ehdottaisin, et olisi järkevää kehittää tuota. Ja sitten jos oli hyvä idea, niin tee, yritä. (Business Controller 3.)

Communications Specialist kuvaili vapautta ja vastuuta seuraavanlaisesti:

Meillä on aina ollut se vapaus ja vastuu mikä on tosi voimakas ideologia, ja mikä on aina omissakin työtehtävissä tuntunut. Meillä luotetaan ihmisiin, ja saa toteuttaa sitä omaa näkemystään, tietysti kantaa sitten itse vastuunkin siitä mitä tekeekään. (Communications Specialist.)

Myös Administrative Coordinatorin mukaan Baronan arvot kuvaa hyvin sitä, mitä se todellisesti arjessa onkin. Organisaationa Barona on *flat* ja matalahierarkinen. Kulttuuri on yrittäjähenkinen (CFO), kiinnostava ja inspiroiva (HCPA), rohkea ja salliva (Communications Specialist) sekä innostava, uudistava ja nuorekas (Business Controller 2). Baronalla luotetaan siihen, että kaikki yrittää tehdä asioita järkevästi (Business Controller 3).

Yksi organisatorisen kulttuurin päätehtävistä on edistää sosiaalista järjestystä tarjoamalla kollektiivisen henkisen viitekehyksen. Tämä sosiaalinen ”järjestäminen” voi tapahtua instituoidun uskomusrakennelman kautta. (ks. Järvenpää 2007, 108–109.) Baronan arvoja voisi ajatella työntekijöitä ohjaavana instituoituneena uskomusrakennelmana, joka on

ikään kuin suuri organisaatiota johtava tarina. Baronalla tehtiin muutama vuosi sitten brändiuudistusta, ja tällöin työntekijät pääsivät yhdessä ideoimaan ja sanottamaan Baronan arvoja (Administrative Coordinator). Näin Baronan tulevaisuuden suunta ja visio nousi ikään kuin luontaisesti alhaalta ylös organisaatiossa (eikä johdon toimeenpanemana ylhäältä alas). Tunin (2019) mukaan tarinoiden kannattaisi antaa nousta organisaatiossa luontaisesti alhaalta ylös. Reissnerin ja Paganin (2013, 80) mukaan yhtiön tarina ei todennäköisesti innosta organisaation toimijoita osallistumaan organisaation vision toteuttamiseen, mikäli tarina on ennalta määritetty käsikirjoitus, jonka laatimisessa työntekijät eivät olleet mukana. Johdon täytyy luoda mahdollisuuksia työntekijöille olla mukana yhtiön tarinan muodostamisessa ja asettamisessa, jotta yhtiön tarinasta voi tulla osa työntekijöiden päivittäisiä rutiineja. Barona vaikuttaa onnistuneen tässä. CFO kuvaili Baronan avointa kulttuuria seuraavanlaisesti:

En muista, että olisin käsenyt kertaakaan työurallani Barona-aikana, ja se ei myöskään meillä toimi. Totta kai pitää saada muutosta aikaan ja ajatuksia läpi, mutta se tapahtuu keskustelemalla ja se on toisaalta ihan linjassa omien ajatusten kanssa; jos keskustelun avulla voi päästä samaan lopputulokseen, niin miksi sitten käskää? Todennäköisesti se vastapuoli on huomattavasti motivoituneempi, jos on jaettu ymmärrys, että näin kannattaa toimia. (CFO.)

HCPA kommentoi organisaation tarinaa seuraavasti:

Jokaisella organisaatiolla on joku tarina. Se tarina muodostuu joko ihmisen päässä, tai sitten sitä tarinaa voidaan tarjota heille, vaikkapa viestinnän ja markkinoinnin keinoin... miten me koemme vaikkapa Supercellin tai Nokian, niin meillä on jokaisella varmaan jonkinlainen mielikuva siitä, minkälaisia yrityksiä ne ovat, meillä on jonkinlainen sisäinen tarina meidän päässämme... sitä tarinan merkitystä ei voida aliarvioida monessakaan suhteessa. (HCPA.)

CFO:n mielestä Baronalla kerrotaan tarinoita paljon:

Joo kyllä tarinoita kerrotaan paljon, tietysti yrityksen historia on ollut värikäs sieltä 99-vuodesta ja sinne on mahtunut paljon, milloin puhutaan Barona-areenasta ja milloin lentokentästä ja milloin jostain Baronan juhlista... tämänkaltaisia sotatarinoita kerrotaan tosi laajasti. Sitten yhtä lailla kerrotaan omasta elämästä. Jotkut, jotka ovat olleet pidempään, saattavat heittää vitsiä niistä vanhoista ajoista, ja sitten mitä on ollut komeelluksia ja toisaalta jos on ollut kokematon, tuon tyyppistä vanhojen aikojen muisteluja niin hyvässä kuin pahassa. (CFO.)

HCPA:n mielestä Baronan syntytarina on erityisen tärkeä tarina Baronalle vielä tänä päivänäkin, ja tätä tarinaa voidaankin pitää Baronan tärkeimpänä legendana. Perustajat

lähtivät vuonna 1999 pakettiautoilla tarjoamaan työvoimaa rakennusliikkeille Pohjanmaalla. Wilkinsin ja Martinin (1980, 2–3) mukaan organisaation tärkeimpien tarinoiden eli legendojen tarkoitukset ovat sitoutumisen luominen, organisaation ymmärtäminen ja kontrollointi. Legendat auttavat Baronan työntekijöitä muistamaan ja ymmärtämään organisatorisesti tärkeää informaatiota ja omaksumaan johtamisfilosofiaa. Administrative Coordinator kokee Baronan syntytarinan olevan sitouttava tekijä:

Meidän perustamistariramme on minun mielestäni eri yhteyksissä välillä laajemmin ja välillä suppeammin tarinallistettu. Se on vahva tarina, että mistä me olemme lähdetty, se on ainakin luonut itselle sellaista erityyppistä sitoutumista kuin että sanoisi, että olemme vuonna 1999 perustettu suomalainen yritys... se pohjatarina on ollut ainakin sitouttava tekijä, että hei vitsi et vau, mistä pienestä tämä on lähtenyt ja ollaan näin suurta. Se luo mukavan kontekstin, että missä ollaan nyt. (Administrative Coordinator.)

Organisaation jäsenet ilmaisevat ymmärrystä ja sitoutumista organisaatioon heidän tarinoillaan. (Boyce 1996, 7.) Baronan perustamistarina auttaa työntekijöitä myös ymmärtämään organisaation luonnetta ja filosofiaa. Lisäksi monet uudemmissa työntekijöistä olivat omaksuneet organisaatiossa kiertäviä vanhoja tarinoita, joka viittaa siihen, että Baronassa tarinoilla on jatkuvuutta myös työntekijävaihdosten yli. Nostalgiset tarinat voivat toimia siis keskeisenä osana muutoksen merkitysten luomisesta. Sillä, mistä Barona on aikoinaan lähtenyt, on kuitenkin iso kontrasti siihen, mitä Barona on tänään. Menneisyyden tarinat kiertävät vieläkin Baronassa:

Ne [tarinat] ovat vahvasti olleet läsnä, kun yritys on lähtenyt henkilöstövuokrauksesta, niin sitten tavallaan ensimmäiset isommat ulkoistuskeissit, niin niitä kerrotaan aika paljon, ja muutenkin ehkä toiset tarinat ovat sitten finanssikriisistä. Sitten on ollut jotain omistussjärjestelyitä, niitä aina muistutellaan, ja jos on tapahtunut merkittäviä organisaatiomuutoksia, niitä muistellaan ja näin. Tuon tyyppiset tarinat ehkä toistuvat sitten, ja sitten ihan alkuvuosista, kun vyyhti on ollut sitä, että katsotaan keltaisilta sivuilta tai puhelinluettelosta yrityksiä ja soitellaan, ja saattaa olla jotain vanhoja kuvia siitä niin sellaisia... niin paljon tässä 20 vuodessa mennyt työskentelytavat eteenpäin, että niitä aikoja myös välillä nostetaan. (CFO.)

Retrospektiivisessä havainnoinnissa Baronan jäsenet voivat siis arvioida heidän nykyisiä aktiviteettejansa sekä sosiaalisia suhteitansa taustaa tai vallalla olevaa tarinaa vasten. Yksi suuri tarina ei luo organisaation muistia, vaan pikemminkin useat hajautetut paikallistason tarinat. Business Controller 2 mainitsee talousosastolle tärkeiksi tarinoiksi tehdyt yritysjärjestelyt:

Nuo mitä yritysjärjestelyitä on tehty, niin ne ovat tosi hyödyllisiä tietää, että mitä siellä on ollut taustalla ja minkä takia niitä on tehty. Vaikeatahan sinun on ymmärtää, että miksi vaikka joku yritysosto on tehty, jos ei ole mitään tarinaa siihen taustalle, että miten se jeesaa koko Baronaa. (Business Controller 2.)

Tarinat voivat muodostaa perustan yhteistyölle, mikäli työntekijät kokevat, että he ovat jakaneet yhteisen historian. (ks. Bjurklo 2006, 36.) Business Controller 1 mainitsee talousosastolle tärkeän selviytymistarinan:

Yksi näistä liiketoiminnoista on HoReCa – Hotelli Restaurant Catering – eli hotelleille, ravintoloille ja lounaspaikoille henkilöstövuokraus ja erilaiset muut henkilöstöpalvelut. Kun korona alkoi, niin sehän meni tosi isoon kyykkyyn, että meillä oli liikevaihto siellä 5 miljoonan hujakoilla, ja sitten se tippui 800 tonniin kun tuli ne ravintolarajoitukset maaliskuun 16. päivä 2020. Meillä piti olla sellainen mukava liiketoiminnan tiimipäivä, vähän mökkiä ja näin, niin se muuttui kriisipalaveriksi, asiakkaat peruivat kaikki tilaukset... ja meillä on sitten palkanmaksuvastuu pitkälle, mutta me ei saadakaan myytyä niitä vuoroja, niin se uhkasi mennä näin... ihmisiä jouduttiin irtisanomaan, ja monet bonussysteemit ja juhlat ja tällaiset ovat olleet jäissä. Niin se, että siitä sitten selvitettiin... nyt tehtiin operatiivisesti kannattava tulos maaliskuussa ensimmäistä kertaa käytännössä kaksi vuotta myöhemmin. Luvut valmistuivat edellisviikolla, niin siitä tuli kiva fiilis. Nyt se kantaa taas itse itsensä. Siinä on sellainen siisti selviytymisjuttu. (Business Controller 1.)

Vaikeuksista tai mokista kertovat tarinat voivat olla tärkeitä organisaatiolle, etenkin jos ne kääntyy lopulta voitoksi. Menestystarinoiden uudelleenkerronta vahvistaa organisaation fundamentaalisten ideoiden luomista sekä vahvistamista. Organisaation fundamentaaliset ideat ovat perusta organisaation toiminnoille. (ks. Järvenpää 2007, 108–109.) Bjurklon (2006, 44) tutkimuksessa yksi vastaajista havainnoi seuraavanlaisesti: ”(yhtiössä) on useita hyvin tunnettuja kertomuksia, ja on ehdotonta, että tarinat pidetään elossa. Tarinat käsittelevät virheitä ja vahinkoja sekä ilmaisevat kunnioitusta ja ymmärrystä tehtävälle työlle”. CFO mainitsee virheitä käsitelleen mieleenpainuvan tarinan, jonka hän on kuullut Baronalla työskennellessään:

Meidän vanha toimitusjohtajamme kertoi tarinaa hänen tyttärensä ensimmäisistä työkokemuksista, miten hän oli mennyt sinne ravintolaan ja tullut itkien kotiin. Sitten siitä tuli sankaritarina, äiti oli rohkaissut, ja sitten seuraavana päivänä oli mennyt paremmin ja kertoi siitä, että se perehdytys oli ollut huono. Meidän kontekstimmme olennainen asia, ja sellainen asia, mihin jokainen meidän työntekijämme pystyy kiinnittämään huomiota, kun toimii arjessa. Hän oli tehnyt ihan hauskan esityksen siitä, että siinä oli otettu screenshotteja kännykästä, kun se tytär lähettää viestejä sieltä ensimmäisestä duunipäivästä ja muuta, että se jäi ainakin elävästi mieleen. (CFO.)

Myös Tunin (2019) mielestä ne tarinat, joissa tapahtuu virheitä ja vahinkoja ovat kuuntelijan kannalta kiinnostavimpia. Tämänkaltaiset tarinat ovat myös linjassa Baronan arvojen kanssa (vapaus, rohkeus), ja näiden esilletuonti johdolta osoittaa Baronan työntekijöille, että virheiden teko on sallittua ja sitä odotetaan tapahtuvan. Tässä mielessä tarinat ja tarinankerronta ovat samanaikaisesti kognitiivisia prosesseja sekä kognition tuotteita (Lewis 2011, 505). Tarina ensimmäisestä työkokemuksesta on kognition tuote, mutta tarinalla on myös potentiaalisesti muutokseen johtava luonne, kuten jokaisella prosessilla. Tarinoita voidaan pitää jonkinlaisena rakennettuna metatodellisuutena, joka antaa merkityksiä asioille ja tapahtumille (Syrjälä 2010, 406). CFO kokee, että Baronalla kiertävät tarinat rakentavat Baronan identiteettiä:

Se rakentaa, että tietyllä tavalla myös tämä vapaus ja vastuu on ollut Baronan DNA:ssa pitkään, ja näillä tarinoilla sitä kulttuuria ja identiteettiä pyritään säilyttämään osaltaan, että ihan tosi merkittävä tekijä (CFO).

4.2.2 Tarinallistettu strategia

Jos tarinaa miettii laajempina kontekstina, niin se tarina [on tärkeä], miten Barona on kasvanut henkilöstöpalvelualan suurimmaksi yritykseksi [Suomessa]. Mutta sitten se meidän nykyinen stoorihan on se, että me olemme paljon muutakin, niin se on se tarina, mitä me tällä hetkellä haluamme vahvistaa... että sen tarinan merkitys on tosi iso. (HCPA.)

Baronalla on vahva kollektiivinen muisti ja organisaation historiasta rakentunut identiteetti, jonka päälle Barona pyrkii rakentamaan sen tulevaisuuden tarinaa. Kirjallisuudessa tarinankerronta esitetään olevan yksinkertainen työkalu, jota kuka vaan voi käyttää lähes takuuvarmalla toimivuudella monenlaisten liiketoimintatulosten saavuttamiseen. Reissnerin ja Paganin (2013, 165) tutkimuksen mukaan tarinankerronta johtamisessa, konsultoinnissa ja organisaation harjoittamana käytäntönä on kuitenkin huomattavasti enemmän ennalta arvaamatonta ja hankalasti kontrolloitavaa. Monet tekijät, kuten yleisön aiemmat kokemukset, muodostuneet mielipiteet sekä tarinankertojan uskottavuus vaikuttavat tarinan toimivuuteen. CFO:n mielestä Baronan johto pyrkii menneisyydestä tarinoinnin lisäksi tietoisesti rakentamaan yrityksen toimintaa ja identiteettiä johtavaa tarinaa:

Nyt on varsinainen strategia uudistettu, ja nyt siihen liittyen hyvinkin paljon mietitään, että miten sitä tarinallistetaan, ja mitkä ne teemat tulevat olemaan... myös on sitä, että pyritään säilyttämään tietyllä tavalla noita hyviä asioita historiasta [historiatarinoilla], mutta sitten se uuden suunnan sanoittaminen, niin sitä pyritään tarinallistamaan ihan ehdottomasti. (CFO.)

Barona johto pyrkii siis säilyttämään tiettyjä hyviä asioita Baronan historiasta ja vankistamaan niiden merkitystä organisaation toimijoiden havainnoinnissa. Tämä voi parantaa työntekijöiden motivointia, mikäli he kokevat, että Baronalla on rikas tai heidän arvojensa mukainen historia. Tarinoita ja tarinankerrontaa voi käyttää myös johdon työkaluna organisatoriseen uudistukseen ja osallistamiseen (*participation*) (Boyce 1996, 21). Baronalla uudistetun strategian mukaisesti nousevien tarinoiden teemoihin sisältyy esimerkiksi hyvinvointiteemat, teknologian ja ihmisen välinen yhteistyö ja asiakkaiden yksilöllinen kohtaaminen (CFO). Barona on testannut kuukausittaisia *Strategia Live* -nimisiä 45 minuutin sisäisiä Teams Live -sessioita, joissa organisaation eri avainhenkilöt avaavat ja konkretisoivat Baronan uutta strategiaa. Tavoitteena on luoda organisaatioon ymmärrystä siitä, mikä Baronan strategia on ja mitä se tarkoittaa. (HCPA.) Organisaation strategian toteuttaminen on monimutkainen sosiaalinen tapahtuma, ja Barona pyrkii yksinkertaistamaan tätä ymmärrettäviin ja mitattaviin kokonaisuuksiin.

Tarinallinen läsnäolo ja kertominen on hyvin luontevaa myös viime syksynä aloittaneelle Baronan uudelle toimitusjohtajalle. Toimitusjohtajan vahva persoona ”näky kaikessa”, ja hän näyttää jatkuvasti esimerkkiä Baronan työntekijöille yritysarvojen näkymisessä omassa työskentelyssä, esimerkiksi asioihin rohkeasti tarttumalla ja puhumalla avoimesti asioista. (Communications Specialist.) Administrative Coordinator kokee johdon pyrkimyksen luoda identiteettiä ja vahvistaa yrityksen tarinaa selkeäksi:

Se on tällä hetkellä minun mielestäni aika läpinäkyvää, kun on strategiatyö, josta tehdään paljon katsauksia, joissa me puhutaan paljon siitä, minkälaisina me haluamme näkyä asiakkaille, ja se puhutaan tosi avoimesti. Sen takia sitä varmaan myös tehdään, että me päästään kiinni siihen strategiaan ja osataan imeä se meidän kroppaan... että tällainen me ei ollakaan enää, se mistä on puhuttu että henkilöstöpalvelualan yritys, vaan että tarjotaan työelämän palveluita... jokainen sen tajuaa ehkä tällä hetkellä, että se on myös tietoista valintaa, että nyt me lähdemme yhdessä muuttamaan tätä suuntaa ja katsetta. (Administrative Coordinator.)

Baronan strategiatyöhön liittyvää tarinankerrontaa voidaan pitää tarkoituksellisena tarinankerrontana. Baronan johto hyödyntää tarinankerrontaa tietoisesti, ja pyrkii järjestämään ja uudelleenmuotoilemaan organisaation jäsenten kognitiota ja käyttäytymistä, jotta organisaation jäsenet voivat toteuttaa Baronan strategiaa paremmin. Business Controller 3:n mukaan on tavoitteena, että strategia ja sen ymmärrys johtaa Baronan liiketoimintoja. Hän kokee, että toimitusjohtaja on viestinyt strategiauudistuksesta tarinallisesti runsaasti. Baronan toimitusjohtajan voidaan sanoa

kertoneen tarinoita edistääkseen yrityksen tavoitteiden saavuttamista (Reissner & Pagan 2013, 57–63). Administrative Coordinator kuitenkin pohtii, kuinka suuri osuus sisäisestä tarinallisesta viestinnästä on strategista ja kuinka suuri osuus luontaista:

Ehkä itse pohdin... onkohan se [tarinallinen kirjoitustyyli] enemmän Communications Specialistin toimintatyyli olla ja kirjoittaa, vai onko siinä tavallaan annettu aiat sille, että on se tarkoitus mihin pyritään. Siitä en ole täysin varma. (Administrative Coordinator.)

Communications Specialist kokee tarinallisen kertomistavan olevan luontevaa hänelle, mutta sitä hyödynnetään myös selkeästi strategisesti:

Jos minä lähden jotain kirjoittamaan, niin melkein tarinan kautta sitä yritän aina tehdä. Se tulee hirveän luontevasti. Toki tiedän, että joitakin se saattaa vieraannuttaa myöskin. Että mietitään missä se pihvi nyt on, että tässä ollaan töissä eikä pelleilemässä. Mutta kyllä se ehkä auttaa sitä kokonaiskuvaan sitomista, se on kuitenkin aina tärkeää, että asiat eivät olisi irrallisia, vaan että ne liittyisivät johonkin isompaan juttuun. Baronallakin on nyt tämä strategiaviestintä, mikä on ollut tosi isossa roolissa nyt parisen vuotta. Periaatteessa meidän kaikkien sanomisten pitäisi liittyä siihen jollain tapaa. Niin tuollainen tarina ja tarinallistaminen auttaa siinä minun mielestäni. (Communications Specialist.)

Myös Administrative Coordinator kokee tarinallisen kertomismuodon luontevaksi, ja hyödyntää sitä, mikäli tilanne vain sallii. Mikäli tarkoituksellinen tarinankerronta menee pieleen, on riskinä kuitenkin negatiivisten tunteiden herääminen organisaation jäsenissä, jolloin johdon uskottavuus voi horjua. (Reissner & Pagan 2013, 57–63.) HCPA:n mielestä organisaation työntekijät ovat kokeneet Baronan identiteettiä johtavan tarinan autenttiseksi:

Toimihenkilöissämme yleisesti vastaus on, että se tarina Baronasta jaetaan. Varsinkin tämä vapauden tarina, se on hirmutärkeä. Se, että koemme myös olevamme rohkeutta, ja sitä kautta haluamme olla edelläkävijöitä. Tosi vahva kokemus siitä, että sellainen yritys tämä Barona on. Ja se on todella monelle todella tärkeää. Sitten tämä vastuullisuus, mikä on nyt meidän arvoissamme, niin se on itselleni todella tärkeä; se oli hyvin tärkeä, että lopulta halusin tulla tänne töihin... ja kyllä minä näen, että sen tosi moni allekirjoittaa. (HCPA.)

HCPA kokee, että Baronan yhteiskunnallinen merkitys työelämäratkaisijana oli käänteentekevä tekijä hänen päätöksessään tulla Baronalle töihin. Mikäli ihmisten käyttäytymistä halutaan muuttaa organisaatiossa, saattaa ihmisen identiteetin perusteella tehtävät päätökset toimia tehokkaammin kuin rationaalinen hyödyn maksimointi. Identiteettimallissa ihminen luo minäkuvan ja tekee sen perusteella päätöksiä. *Kuka olen?*

Minne olen menossa? Mitä minunkaltaiseni ihmiset tekevät tällaisessa tilanteessa? (March 1994.) Baronan vastuullisuuden arvo on vedonnut työntekijöiden identiteettiin. Tarinoilla on tärkeä rooli myös organisaation kollektiivisessa merkityksellisyyden rakentamisessa (Czarniawska 2004).

Merkityksellisyys on todella tärkeää, kun kilpaillaan työvoimasta... Työntekijät voivat yhä enemmän päättää missä he ovat töissä. Jos se yritys missä he ovat töissä... jos he eivät jaa sitä tarinaa mikä sillä yrityksellä on, ja eivät koe, että se tarina on minun tarinani... niin silloin todennäköisesti [sillä] yrityksellä ei ole tulevaisuutta. Sen tarinan merkitys on sen työn todella monessa kohderyhmässä ihan hirmutärkeä. (HCPA.)

Tarinat ovat hyödyllisiä myös uuden henkilöstön sosialisoimiseksi ja sitoutumisen luomiseksi. Tuttuus vallalla olevista organisatorisista tarinoista voi olla indikaattori sopeutumisesta organisaatioon (Boyce 1996, 7.) Myös CFO kokee, että tarinat on otettu hyvin vastaan Baronalla, korostaen kuitenkin toiston tärkeyttä viestinnässä:

Uskon, että tarinat on otettu hyvin [vastaan], mutta voimakkaassa muutoksessa se vaatii viestintää aivan älyttömän paljon. Tuntuu, että se tulee korvista ulos, mutta vasta silloin oikeastaan alkaa jokainen sitten ostamaan sitä uutta tarinaa mitä tässä nyt ruvetaan rakentamaan ja omaksuu sen tarinan. (CFO.)

Myös Communications Specialist korostaa toiston tärkeyttä:

Sisäisessä viestinnässä toisto on monesti hirveän tärkeää. Vaikka itse tiedät sen oman asiasi hyvin, niin tiedät itse ihan varmasti aina enemmän kuin se kuulija. Niin sen sanottaminen ja niin kauan, että sinä itse väsyit siihen, se on sellainen mitä pitää vain jaksaa tehdä. (Communications Specialist.)

Uudelleen ja uudelleen kerrotut tarinat voivat vahvistaa organisaatiota (tai heikentää sitä). (Kotter 2002, 179.) Tarina epäonnistuu, mikäli se ei ole autenttinen ja kuvaa totuutta. Lisäksi tarinalla täytyy olla tarkoitus eli selkeä viesti ja kohdeyleisö. Organisaatiossa tarina täytyy olla yhdistettävissä liiketoimintakontekstiin. (Dolan 2017, 39.) Business Controller 3 kokee strategiauudistuksen kommunikaation olleen säännöllistä ja avointa. Administrative Coordinatorin mielestä organisaation toimihenkilöt ovat kokeneet organisaation suuremman tarinan autenttiseksi juuri sen takia, että toistoa on ollut riittävästi:

On varmaan kokenut ihan aidoksi, koska se viestintä on ollut hyvin tiivistä... Kyllä se mielestäni siinä mielessä onnistuu, koska pidetään niin kartalla, vaikka ei olisi mitään merkittävääkään välillä tapahtunut, mutta ainakin

*sitten muistutetaan jatkuvasti, että mitä me olimmekaan tekemässä.
(Administrative Coordinator.)*

Yhtiön tarinankerronta on ollut Baronalla tapa artikuloida organisaation strategiaa, ja varmistua siitä, että strategiset tavoitteet pysyvät henkilöstön mielessä. Reissnerin ja Paganin (2013, 164–165) tutkimuksessa osa työntekijöistä piti johtajien harjoittamaa tarinankerrontaa konstruktiivisena, koska se lisäsi työntekijöiden mukanaoloa päätöksenteossa ja auttoi heidän henkilökohtaista kehitystään. HCPA:n mielestä sisäistä viestintää voi kuitenkin olla myös liikaa:

Jos sitä sisästä viestintää on jotenkin ihan hirveän paljon, ja se on jotenkin häiritsevää, niin voihan se haitata sen henkilön ydinfokusta siihen sen ydintehtävään, että voihan se myös häiritä häntä keskittymään siihen omaan työhönsä. Se voi tavallaan olla enemmän kuormittava tekijä, kuin että se helpottaisi häntä tekemään työtään. (HCPA.)

Reissnerin ja Paganin (2013, 164–165) tutkimuksessa osalle työntekijöistä tarinankerronta aiheutti kyynisen reaktion, ja he kokivat, että johto harjoitti liikaa tarinankerrontaa. Tutkimuksen mukaan johtajien tarinankerronnan tehokkuus riippuu pitkälti organisaation välisten ryhmien ammattisuhteiden laadusta sekä siitä, missä määrin tarinoissa esille tuotavia asioita toteutetaan oikeasti johtajien konkreettisten tekojen kautta. Yleisö punnitsee tarinankertojan motiiveja ja aikomuksia jatkuvasti. Etenkin tarkoituksellisessa tarinankerronnassa on suuri riski herättää negatiivisia havaintoja ja tunteita yleisössä. Jos johtajat käyttävät tarinankerrontaa pelkästään työkaluna ja teot eivät seuraa sanoja, kärsii tarinankertojan (johtajan) ja yleisön (alaisten) välinen ammatillinen suhde, ja tämä riskeeraa myös tulevaisuuden kanssakäymisten toimivuuden.

Tarinaa syventyminen edellyttää päättelyiden tekemistä sekä emotionaalista mukana olemista (Oatley 2016, 618). Emotionaalisen mukanaolon aktivointi on erityisen tärkeää merkityksellisessä viestinnässä. Toimitusjohtajan avoimuudella ja paikoin haavoittuvuudellakin on saattanut olla oma roolinsa tarinoiden autenttisuuden kokemisessa:

Meidän toimitusjohtajamme on ottanut meillä sellaisia toimitusjohtajan katsauksia, mihin hän on aika avoimesti lähtenyt ottamaan kysymyksiä siellä tietämättä, mitä tulee vastaan, ja ottanut aika arkojakin aiheita käsittelyyn. Se on tietyllä tapaa sitä juuri, että pistää itsensä likoon, herättää sitä luottamusta ja sellaista kahdenkeskisyyttä... vaikka puhut sadoille ihmisille Teamsin välityksellä, niin siihen tulee kuitenkin sellainen tuntu, että se on

henkilökohtaista. Ja tietysti kun on tätä tiettyä jargonia, mitä kuulee tällaisessa strategiatyössäkin paljon, niin sekin on tärkeää, että sitä sanottaa sen oman sanaston kautta, että sitä tuodaan vähän samastuttavammaksi ja ihmisten omaan arkeen paremmin resonoivaksi. (Communications Specialist.)

Ihmiset kykenevät tarinoiden avulla ymmärtämään muita ihmisiä paremmin ja tuntemaan empatiaa. Toisten kokemusten kokeminen välillisesti tarinoiden kautta vahvistaa sosiaalisia suhteita sekä edistää oppimista. (Rauhala & Vikström 2014, 58.) Tehokkaassa tarinassa on usein keskeisessä asemassa ongelma, joka täytyy ratkaista. Tarinassa ei voi hypätä suoraan ratkaisuun, sillä silloin tarina menettäisi uskottavuutensa ja voimansa. (Heath & Heath 2007, 165–166.) CFO kertoo Baronan toimitusjohtajasta seuraavasti:

Nykyiseltä toimitusjohtajalta on jäänyt yksi Q&A mieleen, kun hän kertoi... hänkin tietysti jotenkin välillä epäilee... oli tietyllä tavalla haavoittuvainen siinä meidän henkilöstömme edessä, että riittääkö kyvyt. Sitten kuitenkin oli rohkaisevaa, että ei voi tehdä muuta kuin parhaansa. Rohkaiseva tarina siitä, ja toisaalta oli haavoittuvainen, että se jätti jonkinlaisen muistikuvan. Myös varmaan siinä herätti jonkinlaisen tunnereaktion, kun oli vahva, karismaattinen henkilö haavoittuvainen oman porukan edessä. (CFO.)

Toimitusjohtajan henkilökohtaisten tarinoiden voidaan sanoa herättäneen tunteita Baronalaisissa. On kuitenkin epäselvää, onko tämä ollut tarkoituksellista vai tiedostamatonta. Kotterin (2002) tutkimusten mukaan ihmiset muuttavat hyvin epätodennäköisesti käytöstään heille annetun analyysin perusteella, minkä tarkoituksena on muuttaa heidän ajatteluaan. Ihmiset muuttavat käytöstään paljon todennäköisemmin heille näytetyn sellaisen totuuden perusteella, joka vaikuttaa heidän tunteisiinsa. Tarinoiden tärkein tehtävä on avata tarina kuuntelijalleen niin uskottavana, että kuuntelija kykenee eläytymään tarinassa esiintyvien hahmojen asemaan ja sitä kautta ymmärtämään tarinan hahmojen taustalla olevia vaikuttimia heidän omissa elinolosuhteissaan (Syrjälä 2010, 406). Baronan toimitusjohtajan haavoittuvuuden esilletuomisessa on voinut käydä näin. Business Controller 3 kokee toimitusjohtajan viestinnän erityisen selkeäksi. Myös HCPA kehuu toimitusjohtajan kommunikaatiota:

Nostan hattua meidän uudelle toimitusjohtajallemme siitä, miten hienosti hän puhuu henkilöstölle, siinä on kyllä kaikki keinot käytössä. Se hänen vahvuutensa on läsnäolo ja se, miten hän tulee ihmisten lähelle. Hän on tosi välitön, ja se, että miten tuollaisessa puolen tunnin Teamsissäkin hän tavallaan pystyy tulemaan sinne työntekijätasolle, tulee sieltä ylhäältä tosi alas, ja käyttää sitä omaa persoonaa ja henkilökohtaista elämää tosi vahvasti, ilman että se tuntuu yhtään päälle liimatulta tai jotenkin tahalliselta. Se hänen vilpittömyytensä, se on häkellyttävää, miten hyvin hän sen tekee, ja se on hänen persoonansa, en usko, että... tai en ole ainakaan

tietoinen, että häntä olisi viestintäkoulutettu tähän, että hän on sen tien itse löytänyt. (HCPA.)

HCPA:n mukaan toimitusjohtajan henkilökohtaiset tarinat ovat kerrottu tiedostamattomasti. Etenkin tarinankertojan uskottavuudella vaikuttaa olevan suora yhteys sisällön uskottavuuteen. Uskottavuus voi tuhoutua herkästi, mikäli tarinankertoja arvioi tilannetta sopimattomalla tavalla. (Reissner ja Pagan 2013, 165.) Jotkut tarinankertoajat vaikuttavat kuitenkin olevan taitavampia kuin toiset. Reissnerin ja Paganin (2013, 171) tutkimuksessa molemmissa case-organisaatioissa oli pieni määrä yksilöitä, jotka identifioitiin ”todella hyviksi tarinankertojiksi”. Näillä yksilöillä vaikutti olevan luontainen kyky kommunikoida tarinoiden kautta, analysoida yleisön reaktioita ja sen perusteella tehdä muutoksia tarinoidensa muotoon, sisältöön, äänensävyyn ja kaunistelun määrään. Nämä yksilöt vaikuttivat myös kykenevän herättämään emotionaalisia responsseja yleisössään, joka mahdollisti yleisön syvemmän uppoutumisen tarinan sisältöön ja performanssiin. HCPA painottaa tunnesiteen herättämisen tärkeyttä johdon ja työntekijöiden välillä:

Meillä on joka kuussa tällaisia toimitusjohtajan katsauksia [noin 30 min]. Siinä ei enää käydä talouslukuja läpi, koska nyt talousjohtaja hoitaa sen, niin miten hienosti hän [toimitusjohtaja] sitten tavallaan... hän vaan jaaritteli puoli tuntia, jos oikein sanon suoraan, mutta että miten hienosti hän sen hoiti ja jengi halusi olla siinä läsnä ja kuunnella... vaikka sillä ei ollut ehkä järjellistä funktiota... mutta se tunneside, että hei vitsi, onpas meillä tosi lämminhenkinen toimitusjohtaja, niin minä uskon, että sen merkitys on ihan valtava sitten taas siihen, että jengi haluaa olla töissä tässä firmassa, minkä ylin johtaja on noin maanläheinen, fiksiu ja empaattinen ihminen. (HCPA.)

Vaikka tämänkaltaisella tarinalla ei ole liiketoimintakontekstia, voi sen vaikutukset liiketoimintaan olla kuitenkin hyvin positiivisia, mikäli työntekijät samaistuvat tarinoihin ja sitä kautta sitoutuvat organisaation toimintaan paremmin. Tarinankerronta on merkityksen johtamisessa vain alku siitä prosessista, jossa tarinankertoja ja yleisö yhdessä tulkitsevat organisatorisia todellisuuksia ja rakentavat merkitystä (Czarniawska 2008). Tarinankerronnan ei siis pitäisi olla kertaluontoinen tapahtuma, vaan keskeinen osa organisaatioiden toimijoiden välistä interaktiota. Baronan toimitusjohtaja kertoo jatkuvasti tarinaa hänen teoillaan ja sillä, kuinka hän kohtelee organisaation työntekijöitä ja herättää heidän mielenkiintonsa. Tämä tarina ei ole verbaalinen tai kirjoitettu paperille, vaan tarina muodostuu johtajan jokapäiväisillä teoilla. Yhtiön tarinankerronta on siis luonteeltaan jatkuvaa, ja sitä ei voi ikinä muotoilla valmiiksi tuotteeksi. (Reissner & Pagan 2013, 72.) CFO:n mielestä tarinat rakentavat organisaation identiteettiä, mutta ne

voivat myös vahvistaa organisaation ei-toivottua identiteettiä. Jokin toimintatapa on saattanut tuoda organisaation pitkälle, mutta se ei enää välttämättä toimi tulevaisuudessa. Tarinoita täytyy siis osata myös kyseenalaistaa paikka paikoin. (CFO.) Tunin (2019) mielestä ihmisille ei saisi ikinä pakottaa kokemuksia. Jos johtajien kertoma tarina ja työntekijöiden kokemukset ovat ristiriidassa keskenään, voi konflikteja ja työpahoinvointia syntyä. Tutkijoiden mukaan ”yleisen totuuden” kertomista kannattaa välttää yksittäisten henkilöiden kokemusten pohjalta. Mikäli organisaation sisäinen viestintä ei ole totuudenmukaista, menee viesti kuulijoilta ohi (HCPA):

Jos se kuulija, Baronalainen, ei usko siihen tarinaan, mitä me kerrotaan... niin kyllähän se romuttaa sen koko uskon Baronan suuntaan. Kun puhutaan strategiaviestimisestä, niin jos henkilökunta ei jaa sitä näkemystä siitä, että mikä me ollaan tai mikä tämä maailma on, mihin tämä maailma on menossa, niin eivät he varmaan sitten sen jälkeen usko enää siihen, että mitä me olemme päätetty mihin tämä firma on menossa, et onhan se kaiken A ja O. Kyllähän se sitoutuminen romahtaa sitten sen jälkeen. (HCPA.)

Tarinoiden totuudenmukaisuus tai ainakin kuulijoiden kanssa jaettu yhteinen ymmärrys tarinan sisällöstä on siis kriittisessä asemassa tarinoiden toimivuudessa. Organisaation ei-toivotun identiteetin vahvistumista vastaan voi ”taistella” kertomalla vastakkaisia tarinoita:

Minun mielestäni meidän alaamme liittyy myös negatiivisiakin mielikuvia, esimerkiksi vaikkapa työntekijöiden riistämisestä, tai että emme välittäisi työntekijöistä, niin siinä taas toimitusjohtajan presenssi on aika vahva. Hän pystyy tavallaan... sillä omalla läsnäolollaan ja puheellaan kuitenkin osoittamaan [vastakkaisesti]... että hän puhuu tosi paljon työntekijöille ei vaan työhyvinvoinnista vaan hyvinvoinnista ylipäänsä, niin tavallaan kertomaan ihan vastakkaista tarinaa. (HCPA.)

Vastakkaiset tarinat kuitenkin koetaan organisaatiossa luultavasti keinotekoisilta, mikäli ne eivät vastaa totuutta. Lisäksi organisaatiossa voi olla paljon eriäviä mielipiteitä. Tunin (2019) mukaan tarinoiden kannattaisi antaa nousta organisaatiossa luontaisesti alhaalta ylös, ja erityisen tärkeää on antaa tilaa mahdollisesti syntyville vastatarinoille ja monimuotoisuudelle, jota on etenkin suurissa organisaatioissa. Organisaation tarinan sisällä voi olla myös eri viestejä eri henkilöille organisaatiossa. (Reissner & Pagan 2013, 70.) Hyvä yhtiötarina tuo esiin erilaisia mielipiteitä ja näkökulmia, ja se tunnistaa, että yhtä ainoa oikeaa kokemusta ei ole olemassa. Eri työntekijät organisaatiossa saattavat antaa eri tarinan organisaation identiteetistä ja olemuksesta, mutta se ei välttämättä ole huono asia. Jokaisella organisaatiolla on monia aspekteja, joista jotkut saattavat vedota

paremmin joihinkin työntekijöihin, kun taas toiset aspektit paremmin toisiin työntekijöihin. (Tuni 2019.) Baronan yritysarvoista esimerkiksi vapaus voi olla tärkein arvo jollekin työntekijälle, kun taas rohkeus voi olla tärkein arvo toiselle työntekijälle. Työntekijät saattavat myös ymmärtää ja havainnoida eri asioita yhtiön tarinankerronnasta, ja luoda merkityksiä eri tavalla.

Tarinat voivat olla myös arkipäiväisiä, ja sisältää vertaistarinankerronnan piirteitä. Organisaatioissa johtajat kertovat tarinoita osana jatkuvaa vuorovaikutusta heidän työntekijöidensä kanssa, usein jakaen arkisia sattumuksia rakentaakseen ja ylläpitääkseen ammatillista suhdetta. Johtajan arkipäiväiset tarinat voivat avata työntekijöille mahdollisuuksia nähdä ja ymmärtää johtajan persoonallisuutta paremmin, joka puolestaan parantaa heidän välisensä interaktion laatua. (Reissner & Pagan 2013, 54.) Baronan toimitusjohtaja on puhunut ajankohtaiskatsauksissaan melko suunnittelematta tietyistä asioista. Yhdessä katsauksessa hän kertoi organisaatiolle, mitä kirjoja hän on lukenut viime aikoina (Administrative Coordinator.) Tämä on ilmaantuvaa havainnointia, jossa organisaation toimijat kertovat ilmaantuvia tarinoita heidän tilanteestaan, käynnissä olevista aktiviteeteista sekä epävarmoista tulevaisuuden tulemistä. Ilmaantuvat tarinat saattavat sisältää uutuuden, spontaanisuuden ja improvisaation elementtejä. (Shapiro 2016, 3.) Vertaistarinankerronta ja ilmaantuva havainnointi ovat usein tiedostamatonta tarinankerrontaa, jossa tarinankerronta tapahtuu hetkessä, suunnittelemattomana ja spontaanisti. Tämä on käänteentekevä tekijä yleisön halutessa päästä tarinankertojan persoonaan, arvoihin ja uskomuksiin käsiksi. (Czarniawska 2004.) Lisäksi tiedostamaton tarinankerronta koetaan erityisen autenttiseksi.

4.3 Tarinallinen viestintä Baronalla

Tarinallista kompetenssia, eli kykyä tuottaa tarinoita ja prosessoida tekstiä tarinoina, voi kehittää (Kuran 2013, 120; Prince 2003, 12). Tarinallisen kompetenssin kehittäminen vaatii ensinnäkin hyvän tarinan ominaispiirteiden tunnistamista ja tiedostamista. CFO arvioi tiedostamattaan kertomiensa tarinoiden määrää seuraavanlaisesti:

Luulen, että ihan tosi paljonkin. Siitä [tarinankerronnasta] suuri osa tapahtuu varmaan tiedostamatta, mutta olisi oleellista kuitenkin sitäkin yrittää valottaa mahdollisimman paljon. Totta kai on hyvä asia, että sitä tapahtuu tiedostamatta, mutta siitä huolimatta se, että ymmärtäisi vielä enemmän mitä asioita tekee tiedostamatta, niin se on aina plussaa. (CFO).

Kertojan tietoisuus omasta tarinankerronnasta, kyky analysoida sitä suhteessa yleisön reaktioihin sekä kyky pohtia omaa tarinankerrontaa kriittisesti ovat oleellisia asioita, joilla omia taitoja voi kehittää. Tarinankerronta voi myös kehittyä tarkoituksellisesta tiedostamattomaan (Reissner & Pagan 2013, 61). Hetkellinen tarinankerrontaan panostaminen ja oman käyttäytymisen tiedostaminen saattaa siis auttaa kertomaan tarinoita paremmin ja useammin. Business Controller 3 arvioi kertovansa tarinoita paljon tiedostamattaan. Hän koki myös, että etätyöt ovat vaikuttaneet negatiivisesti tarinankerronnan määrään Baronalla. Kun luontaisten keskustelujen määrä vähenee etätöitä tehdessä, vähenee myös spontaanien tarinoiden kertominen (Business Controller 3). Sellaisten controllereiden, jotka tapaavat johtajat kasvotusten, on myös havaittu tuottavan realistisempaa ja hyödyllisempää informaatiota, kuin sellaisten controllereiden, jotka kommunikoivat johtajien kanssa mutta eivät ikinä tapaa heitä (ks. Brennan ym. 2013, 223). Etätyö saattaa haitata organisaatioissa tapahtuvaa luontaista kommunikaatiota monella tavalla. Tietoisuus tästä sekä oma aktiivisuus voi lisätä ainakin töiden ulkopuolisiin asioihin keskittyvän vertaistarinankerronnan määrää organisaatiossa.

Tarinankerronta luo pohjaa monenlaisille organisatorisille toiminnoille, koska tarinankerronta sisältää organisatorisia arvoja, kulttuuria sekä tulevaisuuden mahdollisuuksia (ks. Järvenpää 2007, 128). Johtajat vaikuttavat käyttävän tarinankerrontaa, kun he huomaavat tarpeen selitykselle, kontekstualisoinnille tai yksityiskohdille. Lisäksi johtajat voivat käyttää tarinankerrontaa halutessaan stimuloida alaistensa ajattelua kehityksellisten tarkoituksien takia. (Reissner & Pagan 2013, 169.) Kehityksellinen tarinankerronta (*developmental storytelling*) tukee organisaation toimijoiden kehittymistä, joka puolestaan edistää yhtiön tarinan toimeenpanoa (MacKenzie ym. 2006). CFO kommentoi asiaa seuraavanlaisesti:

Pyrin kertomaan tarinoita silloin kun esiinnyn isommalle porukalle, toisaalta pyrin kertomaan tarinoita silloin kun kerron tulevaisuudesta, sitten soveltuvin osin myös historiasta silloin lähinnä, kun on tarpeen selittää vaikka lukuja auki että mitä ne tarkoittavat, tuon tyyppisissä asioissa. Suuremmalle yleisölle, jotta jollain lailla varmistuu siitä, et viesti ymmärretään, tulevaisuuteen sen takia, että se on vähän abstrakti, jotta saadaan kiinni mitä se voisi tarkoittaa, ja sitten historiasta sen osalta, kun haluaa nostaa jotain oleellista, vaikka sitten talousinformaation takaa mikä on siellä kantava, selittävä tekijä tai näin, niin sitä voi tarinallistaa. (CFO.)

CFO hyödyntää suhdelukjohtamisen sijaan kovan datan yhdistämistä pehmeään tietoon kertoessaan tarinoita ja selittäessään liiketoiminnan logiikkaa auki. Bjurklon (ks. 2008,

29) mukaan näiden kahden informaation välinen interaktio johtaa todelliseen organisatoriseen ymmärtämiseen. Kun informaation ymmärtää, voi sille luoda myös merkityksiä. Tarina voi olla siis prosessi, jolla pyritään saamaan esiin tapahtuvien asioiden piilevä merkitys. Tämä merkitys on keskeistä ihmisen kokemukselle sekä käytökselle. (ks. Elias ym. 2013, 280.) Tarkoituksellisessa tarinankerronnassa tarinoita kerrotaan myös intentionaalisesti, ja pyritään tukemaan yrityksen rakenteita ja prosesseja. Communications Specialist kertoo hyödyntävänsä ja kertovansa tarinoita usein työssään:

Haluaisin ajatella, et vähän niin kuin jokaisessa tilanteessa [kerron tarinoita]. Ainakin pitäisi jossain määrin kertoa, juuri sen takia, että meillä on kuitenkin se kokonaiskuva, mihin nämä pitäisi kytkeä aina. Se, että onnistuuko se, niin ei varmasti. Välillä se on vaan jonkun asian tiedotus ulos, ja siinä ei ole mitään ylimäärästä. Mutta tavoitteenahan se pitäisi olla, että siellä olisi edes joku tarinallinen elementti mukana. Minusta. Tässä saattaa olla henkilökohtaisia preferenssieroja. (Communications Specialist.)

Joidenkin tutkimustulosten mukaan yhtiön tarinankerronta ei sovi kaikille. Jotkut työntekijät suosivat henkilökohtaisempaa, suoraa ja ytimekästä kommunikaatiota. Tarinankerronta tarjoaa luonteensa mukaisesti viestin lisäksi selityksen, ja on siitä johtuen potentiaalisesti pitkävetisempi tapa kommunikoida kuin sarja luetelmamerkkejä. (Reissner & Pagan 2013, 74–76.) Liian monimutkainen tarina voi tehdä asiasta epämääräisemmän ja abstraktimman. Business Controller 3 ei halua lukea tarinaa, mikäli se on liian monimutkainen. Hyvä organisaatio pystyy viestimään monimutkaisistakin asioista helposti ja niin, että ihmiset ymmärtävät mikä organisaation tilanne on ja mihin se on menossa. (Business Controller 3). Reissnerin ja Paganin (2013, 58) mukaan täytyy varmistaa, että tarinasta poistetaan kaikki tarpeettomat yksityiskohdat, ja arvoihin, normeihin ja tunteisiin keskittyminen on erityisen tärkeää. Tarinassa ei tarvitse olla alkua, keskiosaa ja loppua, tai hahmoja ja juonta, jotta sen kertominen voidaan mieltää tarinankerronnaksi. Monet johtajat pitävät kommunikaatiota yleisesti tarinankerrontana, mikäli kommunikaation tarkoituksena on asian selkeyttäminen ja yhteyden luominen ihmisiin. (Reissner & Pagan 2013, 167.) Administrative Coordinator mainitsi erityisen selkeäksi viestijäksi Baronan entisen markkinointijohtajan:

Minun mielestäni se oli valtavan hyvää viestintää ihan vaikka palaveriagenda, et hän numeroi bullet-pointit näin, ja sanoi, että seuraavat stepit näin näin näin, vaikka se asia olisi hyvin simppele... hän ei ollut tarinallinen, mutta hyvin selkeä, että action point oikeastaan missä tahansa tekstissä. Siinä oli jotain sellaista, mistä itse tykkäsin. Tuli heti sellainen olo, että hommat jo etenevät ennen kuin ne ovat oikeastaan edes edenneet, koska

se on niin selkeästi ilmaistu... hän laittaa muutamalla rivillä sen asian ja tiedän seuraavan puoli vuotta, että miten tämä asia menee sillä ohjeella. (Administrative Coordinator.)

HCPA:n mukaan hyvä viestintä on selkeää ja totuudenmukaista. Lisäksi tehokkaassa viestinnässä viestiä konkretisoidaan ja siitä annetaan esimerkkejä. Controller 1:n mukaan Baronan CFO on selkeästi kommunikoinut, koska hän ei oleta, että kaikki ymmärtävät suoraan kaiken, vaan osaa selittää asioita järkevällä tasolla. Business Controller 3:n mukaan CFO kommunikoi selkeästi ja etenee loogisesti suoraan asiaan, kommunikoiden kuitenkin kaiken tarvittavan tiedon. Business Controller 3 pitää myös siitä, että CFO ei kerro tarinoita turhaan, vaan viestistä on karsittu ylimääräinen pois. CFO kommunikoi suoraa kommunikointitapaa seuraavasti:

Suora (kommunikointitapa) toimii erityisen hyvin sellaisessa viestinnässä, missä pitää saada nopeasti kiinni mistä on kyse. Ne asiat, joita viestitään, on verrattain simppeleitä... vaikka miten meidän volyymimme kehittyy, niin siinä suora viestintä voi olla erityisen hyvä, koska se on lähtökohtaisesti ymmärrettävä asia, kun puhutaan liikevaihdosta ja myynnistä mitä se tarkoittaa, ja siinä on yksi luku, mikä sitä kuvaa... separate signals from the noise, se on oleellista. (CFO.)

CFO:n persoona on koettu tulevan hänen kommunikaatiossaan läpi:

Tarinallistaminenhan voi olla sitäkin, että sinä tuot vaan sen oman persoonasi siihen jollain tapaa näkyväksi. Se ei ole vaan se asia mitä kerrot, vaan se on myös sinä sitä asiaa kertomassa. Tässä on mielestäni hirveän hyvä esimerkki meidän CFO:n tekemä Talouskatsaus minuutissa -video, jossa hän minuutissa kertoi kolme pointtia siitä, miksi talous on nyt näin niin kuin on. Se oli hyvin hänenlainen se video, hyvin asiapitoinen ja lyhyt ja sellainen, niin tietyllä tavalla hän tarinallisti siinä mielestäni myös hyvin sitä, koska hän toi sen omana itsenään siihen... se tuli juuri häneltä, niin se toimi tosi hienosti. (Communications Specialist.)

CFO osaa luoda positiivista ilmapiiriä ylläpitämällä positiivista viirettä viestinnässään (Business Controller 2). HCPA pitää Talouskatsaus minuutissa -videoita hyvänä ja efektiivisenä tapana viestiä taloudesta organisaatioon, ja olettaa, että se kiinnostaa myös organisaation toimihenkilöitä. CFO avaa logiikkaa lyhyen talouskatsauksen takana:

Hypoteesi on siinä se, että kun ihmiset ovat vapaa-ajalla tottuneet lyhyitä videoita kuluttamaan, niin miksi työkontekstissa pitää sitten tarjota puuduttavia puolen tunnen katsauksia? Pyritään tekemään siitäkin helposti lähestyttävää ja tosi terävästi nostamaan, että miten on kuukausi mennyt ja sitten nostaa ne 1–3 selittävää tekijää siitä, että mikä kertoo sen tarinan niiden lukujen taustalla ja sitten ehkä tulevaisuuteenkin jotain nostoja mitkä

on saattaneet olla mediassakin läsnä, että mikä niiden implikaatio on meidän liiketoimintaamme. (CFO.)

Mikäli puhujan persoona ei tule kommunikaatiossa läpi, voi siitä olla haittaa.

Communications specialist avaa asiaa seuraavanlaisesti:

Henkilökohtaisesti olen sitä mieltä, että jos se menee siihen oletamaan, että se on vain se asia, josta hän puhuu, eikä se ole hän, joka siinä on puhumassa... että tavallaan yrittää sulkea itsensä sen ulkopuolelle, niin se vierauttaa ihmisiä. Voi olla, et tässä on vähän kanavakohtaista eroa, koska sitä omaa persoonaa on tosi hankala tuoda kaikessa esiin, mutta kuitenkin se, että kun se olet sinä, joka sitä sanomaa kerrot, niin se minun mielestäni saa ja kuuluu näkyä myöskin. (Communications Specialist.)

HCPA kertoo yleisiä virheitä, joiden takia viestintä voi epäonnistua:

Viestintähän on ei pelkästään verbaalista, vaan nonverbaalista. Puhutaan siitä, että 70 % viestimisestä on sitä nonverbaalista, eli muuta kuin mitä siitä suusta tulee ulos, vaan eleet ja ilmeet ja kaikki tämä... jos sinä et huomioi sitä, jos et ole läsnä ja jos et osoita kiinnostusta sitä kuulijaa kohtaan jne... jos tavallaan se viesti mikä sinulta tulee suustasi on ristiriidassa sinun nonverbaalisen presenssisi kanssa, niin sinä jäät kiinni aika nopeasti kyllä sitten siitä... ihmisethän ovat tässä luonnollisesti aika lahjakkaita. (HCPA.)

Jos nonverbaalinen viestintä ja verbaalinen viestintä ovat ristiriidassa, uskotaan nonverbaalista viestiä. HCPA kuitenkin vieroksuu ajatusta tunteiden herättämisestä talousviestinnällä, mutta toisaalta pitää mahdollisena huumorin lisäämistä talousviestintään, mikäli tämä on ominaista yrityskulttuurille. HCPA:n mielestä ihmisiä joka tapauksessa kiinnostaa talous ja se, miten yrityksellä menee taloudellisesti ilman viihteellistämistäkin. Business Controller 3:n mukaan huumoria voi lisätä myös lukujen esittelyyn. Communications Specialist laati taloushallinnossa työskennellessään Baronan sisäistä asiakaslehteä nimeltään *Välitilinpäätös*, jossa taloushallinnon asioita oli kerrottu huumoripainotteisesti:

Se oli hirveän suosittu, se ilmestyi neljä kertaa vuodessa ja minulla oli siinä koko ajan sellainen huumorikulma, koska minun teesini oli se, että ei ketään kiinnosta oikeasti talousasiat... siinä oli aina vähän jotain hauskaa olevinaan mukana. (Communications Specialist.)

Administrative Coordinator pohtii lehden viihteellisyyden syitä seuraavanlaisesti:

[Lehti oli] myös visuaalisella tavalla kiinnostava, että ei vaan se tarinallistaminen, mutta että periaatteessa kun se lehti oli täynnä sitä tarinaa. Communications Specialist oikein revitteli. Ajattelin, että vitsi, että tämä on uudenlainen konsepti, että miten just niinkin tylsästä aiheesta, että mitä

taloushallinnossa tapahtuu, että miten siitä voi saada niin kiinnostavan, oikein, että ai vitsi nyt tämä on tullut, täytyypä heti lukea. Siinä oli se kontrasti just varmasti siihen senhetkisen viestinnän tekijän tyyliin. (Administrative Coordinator.)

Seuraava lainaus on ote lehdestä:

Käsi pystyy, jos olet joskus kuullut sanan fico, ja puolivahingossa päästänyt kasvoillesi Kummelin tonnin seteli-ilmeen. Ai että mikä oli?

Jos istut tällä hetkellä läppäri sylissäsi, tassu ylhäällä ja poskesi punottavat, älä suotta nolostu. Välitilinpäätöksen tässä numerossa saamme lisäselvyyttä tähän asiaan – ottakaamme siis (tut)kivan journalistin kakkulat silmille ja syventykäämme tarkemmin siihen, minkälainen joukkio tämä 'ficolaiset' onkaan, ja miten he työpäivänsä viettävät.

Financial Controlling on oma paikkansa taloushallinnon matriisissa, sulassa sovussa yhdessä reskontrien ja kirjanpidon kanssa. Ensisijaisesti ficolaisilla on konserniikarit käsissään ja ylätason katsanta kaiken maailman fyffeasioissa. Samalla yksityiskohtaiset numerodrillingit onnistuvat heiltä kerrassaan kivuttomasti – huhujen perusteella nämä kaverit vielä nauttivatkin siitä. Tarjolla on vähän toisenlaista näkökulmaa yrityksen lukuihin kuin esimerkiksi vaikkapa Business Controllereilla. (Välitilinpäätös 2021.)

Communications Specialistin persoona näkyi selkeästi lehdestä läpi (Administrative Coordinator). Communications Specialist korostaa lisäksi aktiivisen itsestään muille kertomisen tärkeyttä:

Kyllä meidän taloushallintomme isoin asia [viestinnällinen kehityskohde] olisi se, että pitäisivät sitä ääntä selkeästi itsestään. Tiedän, että heillä on pitkälti sellainen ajatusmalli, että ei ole mitään kerrottavaa, että täällähän nämä perusprosessit puksuttavat taustalla. Mutta se, että muu organisaatio on tosi vähän TalHan kanssa tekemisissä, että ne tietyt, jotka joutuvat hyväksymään laskuja tai tekemään laskutusta, niin se on hirveen pieni osa. Se palvelisi ehkä yleistä ymmärrystä, jos silti kerrottaisiin isommilla ja useammin. Ja säännöllisesti omasta arjesta. (Communications Specialist.)

Tässä tapauksessa tarinankerronta oman osaston toiminnasta organisaatioon laajemmin palvelisi organisaation yleistä ymmärrystä ja oppimista. Myös talouden kehittyneistä prosesseista voi kertoa tarinoita organisaatiolle hyödyntäen huumoria:

Siinä [lehdessä] oli sellainen toteutunut hyöty -osio. Meidän taloushallintomme osasto on sellainen, että ne ovat vuosia jo mainostaneet sitä, että he kehittävät... mutta sitten se ei ehkä näy se kehitys missään. Mielestäni se oli yksi hyvä keino, että tuotiin esille se, että mikä on tökkinyt ja mikä on sitten oikeasti muuttunut paremmaksi, ja minkä me voimme todistaa jollain datalla. No siinä on myös se huumorikulma vähäsen, koska

mielestäni se on ihan hyvä sanoa ääneen, jos me tiedämme, että meillä on joku kankea prosessi ollut, mikä on ollut hankala meidän sisäisille asiakkaillemme, ja mistä on tullut huonoa palautetta. Varsinkin, kun meillä on nyt esittää tämä parempi malli. Siinä sellaisen vähän oman sarkasmin kautta sitten myöskin tuodaan se fakta, että joku asia on muuttunut, ja todella niitä resursseja on käytetty yhteisen hyvän puolesta. (Communications Specialist.)

Tarinankerronta on tehokkaampaa, kun siinä yhdistyy kova data ja pehmeä tieto (ks. Bjurklo 2008, 29; Dolan 2013, 10). HCPA:n mielestä tunteet ja talousviestintä tuntuvat vastakkaisilta maailmoilta. Toisaalta hänen mielestään merkityksellisyyden tunnetta pystyy kasvattamaan myös talousviestinnässä:

Voithan sinä numeroinkin kertoa vaikkapa siitä, että meillä on merkitystä. Siis jos ei puhuta nyt enää pelkästään talousluvuihin, vaan puhutaan siitä esimerkkinä, että mikä on Baronan yhteiskunnallinen merkitys? Niin me sitä itseasiassa juuri paraikaa yritetään miettiä, että mikä se meidän arvomme on mitä me tälle yhteiskunnalle tuotamme. Mitkä ovat ne numerot, millä me kerrotaan se, että tämä on tämä meidän merkitysemme? Ja näin iso merkitys ja vaikutus meillä on tähän yhteiskuntaan... et on verojalanjälkeä esimerkkinä, tai että näin monta ihmistä me työllistämme, näin monta maahanmuuttajaa me koulutamme vuodessa, näin monta työnhakijaa me työllistämme vuodessa... niin onhan sekin osittain myös talousviestintää, sillähän me sitoutetaan, sillä me kerrotaan, että meillä on merkitystä, ja siitä me tavallaan sitten tullaan siihen tunnepuoleen... kyllähän sitä sydäntä voi vahvistaa talousviestinnässä myöskin tunteita käyttäen. (HCPA.)

Yrity maailma painottaa usein kaavaa (*pattern*) yksilön (*particular*) sijasta. Empaattisuus kuitenkin edellyttää yksilön tarkastelua kaavan tarkastelun sijaan. Ihmiset saa välittämään ideasta, kun muuttaa heidän ajattelunsa analyttisestä empaattiseksi. Ideat assosioidaan asioihin, joista ihmiset välittävät jo valmiiksi. Ihmisten omaa etua herätetään, mutta myös heidän identiteettiinsä vedotaan – ei vain ihmisiin, jotka he ovat nyt, vaan ihmisiin, jotka he haluaisivat olla. (ks. Heath & Heath 2007, 159–160.) Business Controller 3:n mukaan tarina voi innostaa ihmisiä, mikäli se saa miettimään pintaa syvemmälle:

Hyvällä tarinalla saa innostumaan ihmisiä. Jos näytät kalvolla kolme pointsia, että tuo on meidän strategiamme, niin okei fine, tuo on strategia. Mutta jos tarinalla saat ymmärtämään, että miksi se on sellainen, mitä se voi tarkoittaa? Saa minut miettimään mitä se tarkoittaa minun duunissani... niin silloin vasta sillä on reaalista vaikutusta. (Business Controller 3.)

Kotterin (2002) tutkimusten mukaan ihmiset muuttavat hyvin epätodennäköisesti käytöstään heille annetun analyysin perusteella, minkä tarkoituksena on muuttaa heidän ajatteluaan. Ihmiset muuttavat käytöstään paljon todennäköisemmin heille näytetyn

sellaisen totuuden perusteella, joka vaikuttaa heidän tunteisiinsa. Tekemällä viesteistä tunteellisia, on tavoitteena saada ihmiset välittämään. Tunteet inspiroivat ihmisiä toimimaan. (Heath & Heath 2007, 132.)

Kyllähän me totta kai pyrimme myös numeroin kertomaan tavallaan ja sitouttamaan ihmisiä... mutta se perimmäinen tavoitehan siellä on kuitenkin tavallaan herättää se tunne, että hei, tässä on yritys, jolla on merkitystä, että haluan olla töissä täällä... niin kyllähän se on tosi tärkeää. (HCPA.)

Business Controller 1:n mielestä on tärkeää, että liiketoiminnan luvut ovat linjassa kerrotun tarinan kanssa.

Parashan olisi sillä tavalla, että sinulla on se tarina, että se kertoo tätä, ja sitten sinulla on ne luvut, mitkä tukevat sitä, että ne ovat samaa asiaa... hyvä ohjenuora talouden tarinallistamisessa on se, että tarina on luvuista johdettu. (Business Controller 1.)

Yhtiön tarinaa on siis hyvä tukea jollain konkreettisella, kuten suorituskyky mittareilla. Konkreettiset virstanpylväät ja symbolit ovat tärkeitä, koska ne mahdollistavat sen, että organisaation toimijat voivat kokea yhtiön tarinan heidän jokapäiväisissä elämässään. Mikäli työntekijät eivät näe mitään todisteita tarinoiden toimivuudesta, voi yleinen asenne tarinoita kohtaan muuttua nopeasti skeptiseksi. Ihmiset yleisesti reagoivat hyvin siihen, että edistystä tapahtuu, etenkin kun he näkevät sen ymmärrettävällä ja konkreettisella tavalla. (Reissner & Pagan 2013, 90.) Tarinoiden hyödyntämisellä voi olla myös haittoja. CFO kommentoi asiaa seuraavasti:

Se on kaksiteräinen miekka, se voi helpottaa ymmärtämään asioita, mutta tarina voi olla joskus myös tulkinnanvarainen. Voi olla, että kuulijat ymmärtävät tarinan eri tavalla. Toinen asia on se, että tarina voi välillisesti liittyä siihen asiaan, että se tarina pitää sopia siihen, sillä on konteksti ja pitää olla verrattain terävä se tarinan viesti. Siinä on riskejä, jos tarina lähtee venymään tai ei ole ihan spot-on, että se on vähän vaikeatulkintainen tai muuta, se voi tehdä entistä sekavampaa siitä viestinnästä. (CFO.)

Ihmiset ovat herkkiä sekä muutosta heikentäville että edistäville tunteille. Muutosta heikentäviin tunteisiin sisältyy esimerkiksi viha, väärä ylpeys, pessimismi, röyhkeys, kyynisyys, epävarmuus, paniikki, ahdistus sekä uupumus. (Kotter 2002, 178.) Business Controller 3 mukaan ennen viestimistä täytyy pohtia, miten vastapuoli tulkitsee viestin:

Jos viestit jostain asioista väärällä tavalla, et mieli sitä, että miten toinen osapuoli voisi tämän [viestin] tulkita, niin se voi mennä tosi huonosti ja pieleen... pandemian aikana, kun tilanne oli vähän vaikea ja meilläkin oli lomautuksia ja epävarmuutta siitä mitä tulee tapahtumaan, niin piti oikeasti

mieltä mitä sanoja käyttää, mitä sanoo jengille, että... ei olisi paniikkia, mutta olisi hyvä ymmärrys missä mennään. (Business Controller 3.)

Communications Specialist ajattelee asiaa näin:

Se [tarinoiden käyttö] vieraannuttaa joitakin ihmisiä. Siellä täytyy olla kuitenkin joku peruste sille tarinalle, mikä minulla yleensä taas on juuri se, että saan sellaiset ihmiset, jotka lähtökohtaisesti vieroksuvat niin siihen mukaan. Mutta jos sinulla on joku, vaikka talouteen liittyvä negatiivinen uutinen, ehkä, jos lähdetäisiin vaikka siitä, että nyt menee huonosti ja YT:tä pukkaa ja jotain tällaista... niin tuollaisessakin se tarinallistaminen, siinä täytyy olla tosi varovainen kyllä. Joskus on parempi vaan pitää itse asiassa ja hyvin lyhyenä, ilman et siinä on mitään ylimääräistä. (Communications Specialist.)

Myös Administrative Coordinatorin mukaan vakavia asioita ei tulisi tarinallistaa. Business Controllereilla on usein laaja pääsy liiketoiminnan tietoihin, ja täten he ovat hyvässä asemassa ymmärtää organisaation kokonaistilannetta. Business Controller 3 on tietoinen siitä, että hänen viestintänsä vaikuttaa organisaation jäsenten tunteisiin. Hän kokee, että kriisitilanteessa täytyy olla erityisen varovainen viestinnän kanssa, jotta ei aiheuttaisi tarpeetonta lisäpaniikkia organisaatiossa (Business Controller 3). Kriisitilanteessa voi tiedostamattaan tarinankerronnalla vahvistaa organisaation (positiivista) muutosta heikentäviä tunteita. Tietoisuus omasta viestinnästä on näissä tilanteissa erityisen tärkeää. Business Controller 2 ja Business Controller 3 painottavat tarinankerronnassa positiivisuuden tärkeyttä. Jos organisaatiolla menee hyvin, niin hyviä viestejä kannattaa korostaa. Muutosta edistäviä tunteita ovat muun muassa usko, luottamus, optimismi, kiireellisyys, todellisuuteen nojautuva ylpeys, intohimo, into, toivo sekä positiivinen jännitys. (Kotter 2002, 178.)

Administrative Coordinator pohti myös, että mikäli jostain vakavasta asiasta tiedotetaan organisaatiossa hyvin pelkistetysti ja tiedotteenomaisesti, niin siinä voi olla suuri kontrasti kaikkeen muuhun sisäiseen viestintään. Tällöin tiedon lukija ei välttämättä rekisteröi ja ymmärrä tiedon merkitystä, jos lukee tiedotteen ohimennen ja nopeasti. Myös Kotterin (2002, 13) mukaan lukijana lukujen vilkaiseminen, tekstin pikainen lukeminen ja eteenpäin siirtyminen ei toimi hyvin. Tarinat auttavat näyttämään, mistä johtuen ne ovat tärkeitä. Toisaalta vahva tarinallistaminen ei välttämättä sovi toisenlaisille lukijoille, joille tarinat eivät ole luonteva tapa lukea asioita. Organisaatio on heterogeeninen joukko ihmisiä, jotka suosivat eri viestintäkanavia. Communications Specialist pitää monikanavaisuutta tärkeänä:

Nykyäänhän on hirveän tärkeää monikanavaisuus, kun ihmisiä tavoittelee. Siinäkin tarinallista kertomista täytyy osata sopeuttaa, koska kaikki eivät vaan lue, vaikka kuinka kirjoittaisi minkälaisen jutun, niin sitä ei vaan tule luettua. Meilläkin on hyvin isoa hajontaa siinä, että osa käy kyllä Intrassa, mutta tosi iso osa ei käy koskaan. Jotkut lukevat Teamssiä, ja siellä ei sama toimi. Mutta sitten taas monelle ääni tuntuisi olevan hyvä ja mieluinen vaihtoehto. Jotkut taas diggaavat katsoa videoita, että se täytyy minun mielestäni osata ottaa huomioon sitten siinä, jos on jotain tosi tärkeää mitä haluaa viestiä myös taloudesta, että se tulisi useammalla kanavalla se sama. (Communications Specialist.)

CFO:n pitämät Talouskatsaus minuutissa -videot ovat hyvä osoitus siitä, kuinka Baronalla pyritään monikanavaiseseen viestintään ja tarinankerrontaan. CFO:n mukaan kirjallisessa viestinnässä suora kommunikaatio voi olla tehokkaampaa kuin tarinallistaminen, etenkin jos kohdeyleisö on tottunut suoraan viestintätyyliin. Usein ”tarpeeksi hyvä kommunikaatio” saattaa riittää. Informaation yksinkertaistaminen on tavoiteltavaa, mutta vain tiettyyn pisteeseen asti. Liiallinen yksinkertaistaminen voi olla haitallista. (Mouritsen 2011.) CFO avaa vielä tarinallistamisen ja suoran kommunikaation suhdetta tarkemmin:

Sellainen business-as-usual -tyyppinen informaatio, niin siinä voi olla suora tapa tehokas viestiä. Mutta sitten, jos on joku asia mikä pitää oivaltaa tai on eri tavalla kuin ennen, niin siinä se tarinallistaminen voi olla tehokeino, jolla varmistuu, että se vastaanottaja ymmärtää sen asian samalla tavalla kuin se olisi hyvä ymmärtää. Jos uutta asiaa viestii suorasti, eikä tule checkpointteja, niin on vaara, että jotkut asiat ymmärretään väärin. (CFO.)

Business Controller 2 kokee, että mikäli tekee paljon töitä, mutta tämä työ ei näy taloudellisissa numeroissa ja yhtiöllä ei mene hyvin, niin tilanne voi lannistaa työmotivaatiota. Tässä tapauksessa työntekijän teot ja organisaation tilanne ovat ikään kuin ristiriidassa keskenään. Tämä voi pahimmillaan iskostaa tarinaa työntekijän päähän, jonka mukaan omalla työllä ei ole merkitystä organisaation menestykseen. Business Controller 1:n mukaan itselleen voi kuitenkin kertoa toiseen suuntaan identiteettiä vahvistavaa tarinaa, joka kuitenkin pohjautuu vuorovaikutustaidoista:

[Jos] on ongelmia ollut controllereilla, niin harvoin se on substanssista tai siitä, että on tyhmä tai alhainen AO tai jotain, vaan se on yleensä kommunikaatiotaidot... se, että olet miellyttävä, osaat jutella, mutta myös osaat sen [asian], otat vähän johtajuutta. Minäkin ajattelen, että olen sisäinen asiakaspalvelija, autan toimitusjohtajaa ja liiketoimintajohtajaa. Jos siinä ei ne yhteistyötaidot toimi, niin niistä ne hässäkät ovat tulleet, ei mistään muusta... että pitäisi miettiä miksi sinut on palkattu tähän, mikä on se lisäarvo minkä tuot. Sinä yrität auttaa ihmisiä. (Business Controller 1.)

Business Controller 1 identifioi itsensä sisäiseksi asiakaspalvelijaksi, ja tämä tarina ankkuroi hänet Baronan toimintaan ja ohjaa hänen työtään. Business Controller 2:n mielestä Baronan CFO osaa luoda positiivista ilmapiiriä jopa negatiivisessa liiketoimintatilanteessa. Tämä osaltaan on johdon iskostamaa tarinaa talouden työntekijöihin, mikä vahvistaa uskoa yritykseen ja täten välillisesti saattaa parantaa yrityksen tuloksia. Tämä on tietynlaista organisaation todellisuuden rakentamista; kun kommunikoi todellisuutta, rakentaa sitä (ks. Czarniawska 2017, 189).

4.4 Tarinallisuus Baronan taloudessa

4.4.1 Talouden tehokas viestintä

Sen vaikean ja lähtökohtaisesti yök-aiheen tekeminen lähestyttäväksi, oli se keino mikä hyvänsä... mielestäni tarinallistaminen on siinä tosi hyvä. (Communications Specialist.)

Controller-tiimissä tarinoidaan esimerkiksi siitä, mitä on tapahtunut joskus aiemmin, ja siitä, mitä kaikkea on tällä hetkellä vireillä. Mikäli esimerkiksi luodaan uutta liiketoimintaa, niin siitä kerrotaan taustatarina liiketoimintaan mukaan lähtemisen syille. Myös nykytilanteesta on helppo kertoa tarinoiden avulla. Lisäksi vertaistarinkanerrontaa tapahtuu epäformaaleissa konteksteissa. (Business Controller 2.) Jokaisen talouspuolella työskentelevän mielestä talousosaston kulttuuri oli linjassa organisaation yleisen kulttuurin kanssa. Communications Specialist, joka oli työskennellyt taloushallinnossa ennen viestintätiimiin siirtymistä, koki viestinnässä kuitenkin vapauden toteuttaa olevan suurempi. CFO kuvailee talousosaston sisäistä kommunikaatiota seuraavanlaisesti:

Hyvin rentoa, meillä on vaikka WhatsApp käytössä missä on välillä duunijuttuja ja välillä jaetaan meemejä ja muuta. Ja sitten toisaalta, kun jutellaan käytävillä, niin jutellaan tosi rennosti ja sillä lailla, että työjutut pitää olla hoidettu hyvin, mutta se ei vaadi sitä, että sen kommunikaation pitää olla mitään kauhean jäykkää tai kapulakieltä, että hyvinkin rennosti tuntuu, että eri kanavissa viestitään. Totta kai sitten viestissä isolle porukalle pitää olla tietty selkeys, ja sen takia helposti joku viesti saattaa kuulostaa enemmän viralliselta, mutta pääsääntöisesti aika rento tapa kommunikoida. (CFO.)

Johdon laskentatoimessa on välttämätöntä tehdä yksinkertaistuksia. Lowen ja Kohin (2007, 956) mukaan lyhentäminen yksinkertaistaa monimutkaista, tarjoaa välittömän kuvan asiasta, ja muuttaa suuren pieneksi. Oikea asia tiivistetään tai ”vähennetään” malliksi tai esitystavaksi. Tavoitteena on saada kaikki tarpeellinen asia niin pieneen

malliin kuin tarpeellista, jotta havainnointi helpottuu ja oikea liiketoiminnallinen ratkaisu voidaan tehdä. Business Controller 1 käyttää tarinoita talouden viestinnässään, jotta viesti ja sen sanoma jää kuuntelijan mieleen. Tarina auttaa muistamaan pääasian, ja siihen voi yhdistää liiketoiminnan dataa ja numeroita. Business Controller 1 korostaa valmistautumisen tärkeyttä pyrkiessä helpottamaan tiedon vastaanottajan ymmärrystä taloudellisista luvuista kommunikoidessa:

Valmistautuu hyvin. Se on itse asiassa numerohommista melkein kyllä kaiken A ja O. Töissä tulee rutiinia, mutta se pitää kyllä jumpata etukäteen vähän mielessään, että mistä aion puhua ja miten se kokous sitten menee mitä vetää siinä... täytyy olla hyvin valmistautunut, ja taas haistaa ne kysymykset.... Tiedät itse, että tuolla on 30 000 one-offia, se todellinen kate olikin itse asiassa vähän parempi... se pitää olla tosi jumpattu, ettei siinä sitten ruveta availemaan ja ihmettelemään. (Business Controller 1.)

Mikäli jotain asiaa ei osaa kiteyttää, niin sitä ei ole ymmärtänyt täysin. Valmistautuminen tuo myös itsevarmuutta. (Business Controller 1.) Myös Dolanin (2013, 32) mukaan vasta sitten, kun todella ymmärtää tietyn asian, voi sen kommunikoida tavalla, jonka kaikki ymmärtävät. CFO:n mukaan Business Controller 3 on saanut kiitosta siitä, että hän pystyy non-finance -henkilöille esittämään asiat ymmärrettävästi. CFO kommentoi syitä Business Controller 3:n selkeän kommunikaation takana seuraavanlaisesti:

Business Controller 3 ymmärtää ne asiat niin hyvin, että hän pystyy selittämään ne asiat ilman, että täytyy talouden jargoniin tai akronyymeihin tukeutua. Hän ymmärtää ne asiat niin hyvin, että pystyisi vaikka omalle äidilleen tai kenelle vaan myös kertomaan niin, että ne oleelliset pointit tulevat ilmi... mutta se vaatii kyllä sitä, et ymmärtää ne asiat tosi hyvin. Se on silleen jännä, että jotta pystyy esittämään asiat yksinkertaisesti, pitää olla aika skarppi, vaikka voisi ajatella, että yksinkertainen ihminen pystyy esittämään yksinkertaisesti, mutta se ei aina niin mene. (CFO.)

Heathin ja Heathin (2007, 91–92) mukaan asiantuntijan ja aloittelijan erottaa kyky ajatella abstraktisti. Aloittelijat kokevat konkreettiset yksityiskohdat konkreettisina yksityiskohtina. Asiantuntijat taas havaitsevat konkreettiset yksityiskohdat symbolisina malleina (*patterns*) ja havaintoina, joiden oppimiseen he ovat käyttäneet vuosia. Asiantuntijat kykenevät näkemään asian ”korkeamman tason” havaintojen kautta, joten he luonnollisesti haluavat puhua korkeammalta tasolta. Asiantuntijat eivät enää muista millaista on olla tietämättä heidän tietojaan, joten he eivät kykene räätälöimään viestiään kuulijalle, joka on aloittelija aiheessa. Heath ja Heath (2007, 21) kutsuvat tätä ilmiötä tiedon kiroukseksi. Tiedon kirous tarkoittaa sitä, että ymmärtäessäsi jonkin asian, on vaikeaa kuvitella millaista olisi, jos et ymmärtäisikään kyseistä asiaa. Kun opimme jotain,

unohdamme nopeasti, millaista oli olla tietämättä nykyistä tietoamme. Tämä johtaa tiedon jakamisen vaikeuteen, koska emme kykene luotettavasti uudelleenluomaan kuuntelijamme mielentilaa. Business Controller 3 vaikuttaa kuitenkin osaavan muuntaa vaikeat teknisetkin asiat ymmärrettävään muotoon. Yksi syy Business Controller 3:n ammattitaidolle saattaa olla se, että hän haastaa ideoita jatkuvasti kriittisesti. Tämänkaltainen skeptisyys on myös, sitä ettei hyväksy muiden kertomia tarinoita ilman loogisia perusteluja ja ymmärrystä tarinan takaa. Tässäkin tapauksessa tarinan toimivuudessa oleellista on se, että liiketoiminnan luvut tukevat tarinaa.

Business Controller 1 pitää tehokkaassa johdon laskentatoimen lukujen kommunikaatiossa tärkeimpänä asiana itse asiasisällön tuntemista, mutta siltikin fokus tulisi olla siinä, miten tieto siirtyy muiden käyttöön organisaatiossa. Armeijassa strategiaa on ajateltu jo kauan vuorovaikutuksena ja yhteytenä (Kornberger & Vaara 2021, 8). Bjurklon (2008, 27) mukaan pätevyyden rakentaminen vaatii laskentatoimen tietojen levittämistä yhtiössä, mutta myös perinteisen johdon laskentatoimen rajat ylittävän tiedon jakamista. Business Controller 1 pyrkii auttamaan liiketoiminnan johtajia onnistumaan, ja painottaa oman aktiivisuuden tärkeyttä:

Se on aika lailla se omakin onnistumisen mittari, että auttaa heitä [liiketoimintajohtajia] menestymään, niin silloin sitten itsekkin pärjää... Vähän niin kuin haisteleekin sitä, että voinko minä jeesaa... jos onnistuu herättämään sen luottamuksen, niin sitten pystyy tavallaan saamaan lisää mielenkiintoisia hommia. (Business Controller 1.)

Kommunikaatio on tässä tapauksessa avainasemassa myös controllerin oman pätevyyden lisäämisessä. Kompetenssi on siis enemmän kuin pelkkä tieto. Kompetenssi sisältää myös halun käyttää tietoa. Tarinankerrontaa voi olla vaikea toteuttaa, mutta mikäli se onnistuu, se voi olla voimakas työkalu tiedon muuttamiseen laskentatoimessa. (ks. Järvenpää 2007, 128.) Johdon laskentatoimen luvuista kertominen mielenkiintoisesti on kuitenkin haasteellista:

Se on vaikea, että katsotaan lukuja ja tehdään se jotenkin mielenkiintoisesti. Ehkä siinäkin sen sanottaminen enemmän, että mitä ne luvut tarkoittavat oikeasti... mielestäni sitä ei voi liikaa tehdä, että sitä sanallistaa sinne arjen kielelle. (Communications Specialist,)

Skaalan ja kontekstin tuominen ihmiselle ominaiselle tasolle auttaa ihmisiä ymmärtämään viestin intuitiivisesti. (Heath & Heath 2007, 116–119.) Eri ihmiset tulkitsevat taloudelliset avainluvut eri tavalla riippuen heidän tiedoistaan koskien yhtiötä

(ks. Bjurklo 2008, 30). Business Controller 3 toteaa, että tarinaa voi käyttää selittäväenä tekijänä lukupalavereissa bisneksen edustajan kanssa:

Silloin [kerron tarinoita], kun minun pitää selittää joku ilmiö, tai että mitä tapahtuu ja miksi, niin silloin pitää olla tarina... [luvut] vaan heijastavat sitä, mitä tapahtuu liiketoiminnassa, että niiden takana on joku konkreettinen tarina. (Business Controller 3.)

Business Controller 3 on kuitenkin sitä mieltä, että controller-tiimissä ei juurikaan yleisesti kerrota tarinoita:

Luulen, että he [kollegani] ovat enemmän teknisiä ja introverttisiä... uskon, että he eivät ole henkilöitä, jotka hirveästi tarinoita kertovat. Mutta mielestäni se on osa meidän rooliamme myös osata jollain tavalla kommunikoida niitä asioita ihmisille, jotka eivät aina tuota Exceliä ymmärrä tai jaksa tuijottaa. Se ei aina ole osana työnkuvaa, mutta kuuluisi olla... ainakin minun visioni controllerin roolista nyky maailmassa on se, että koska perusluvut ja järjestelmät pitäisivät olla jo niin hyviä, että oikeasti aika vähän pitäisi olla sitä, että istutaan pitkiä tunteja Excelissä ja yritetään saada lukuja kasaan. Tavoitteena pitäisi olla se, että ne tulevat automaattisesti ja ilman mitään virheitä. Ja sitten se, mitä niillä [luvuilla] tehdään, on se oikea duuni, pitäisi olla. (Business Controller 3.)

Heathin ja Heathin (2007, 119) mukaan mitä vähemmän nojaa itse numeroihin tilastoja käyttäessä, sitä parempi. Luvut informoivat tilaston merkityksestä, mutta on parempia tapoja illustroida tilastojen merkitys kuin itse numerot. Business Controller 1:n mukaan luvuista kertoessa voi hyödyntää tarinoita:

Kyllä sitä pystyy [tekemään luvuista mielenkiintoisempia], että matskuissa ei tarvitse olla mitään pelleilyä... mutta sitten se kerronta voi olla sellaista, että kertoo sitten tarinallisesti sitä, mitä siinä ei suoraan näy välttämättä. (Business Controller 1.)

Business Controller 3 uskoo, että controllerin roolissa viestinnän osuuden tärkeys tulee kasvamaan tulevaisuudessa, ”tai ainakin pitäisi kasvaa”. Business Controller 3 avaa asiaa lisää:

Minä luulen, että meidän pitäisi olla yhtä lailla lukuihmisiä kuin ihmis-ihmisiä siinä mielessä, että minä ainakin kun katson minun työtäni, niin se on ollut paljon sitä, että teet ihmisten kanssa duunia, ja minun pitää ymmärtää, että mitä nämä ovat tekemässä, jotta minä voisin ottaa sen huomioon vaikka ennusteissa, tai sparrata niitä päätöksenteossa... ja samalla minun pitää osata viestiä heille joskus ne monimutkaisemmatkin luvut niin, että he tietäisivät missä mennään ja mitä se tarkoittaa... minulle joku asia voi olla itsestäänselvyys, mutta heille ei aina ole. (Business Controller 3.)

Karkeasti jaoteltuna taloudellisen datan kanssa toimiminen vaatii controllerilta analyttistä puolta, kun taas ihmisten kanssa toimiminen empaattisempaa, vuorovaikutuksellista osaamista. Dolanin (2013, 10) mukaan näiden puolien yhdistäminen (data + tarinat; pää + sydän) johtaa inspiraatioon, mielenkiinnon heräämiseen ja yhteyden luomiseen yleisön kanssa. Tehokkaassa talousohjauksessa molemmat osa-alueet ovat siis tärkeässä asemassa.

4.4.2 Tarinat raportoinnissa

Baronalla laaditaan kuukausittainen talousraportti, joka on kokoluokaltaan +50 sivua. Raportti on joukkoistettu, siinä on kaikki liiketoiminnot mukana, ja se tulee melko automaattisesti. Jokaisella liiketoiminnalla tai liiketoiminta-alueella on oma controller. Jokainen controller käy kommentoimassa raporttia kuukausittain, ja näin kertoo tarinaa lukujen taustalle. Lisäksi jokaisella liiketoiminnolla on kuukausittainen lukupalaverikäytäntö. (CFO.) Business Controller 2 on toinen pääkäyttäjä Baronan raportointijärjestelmässä, joka on IBM Planning Analytics. Business Controller 2 on luonut automatisoituja raportteja ja dashboardeja, joita pystyy muokkaamaan käytännössä vaihtamalla kuukautta tai yhtiötä. Myös graafit ja visualisoinnit elävät automaattisesti näissä raporteissa. (Business Controller 2.) Business Controller 2 on saanut paljon kiitosta siitä, että järjestelmä on kustomoitu niin, että johdolla on helppo pääsy liiketoiminnan lukuihin (CFO). Business Controller 3 laatii hänen liiketoimintafunktioidensa Business Ownereille kuukausiraportteja, joissa näkyy toteumaa, lukuja ja miten ne poikkeavat budjeteista ja ennusteista. Lisäksi näissä raporteissa on mukana tulevaisuuden ennuste, joka toimii työkaluna tulevaisuutta tarkastellessa. Lisäksi Business Controller 3 laatii konserniraporttia, jossa yritetään tulkita mitä liiketoiminnassa on tapahtunut. Raporteissa tuloksien syitä ja niiden vaikutuksia tulevaisuudelle pohditaan. Business Controller 3 kertoo talouden raporteista:

Tärkeää on, että meidän koko controller-tiimi niitä [raportteja] kommentoi. Heillä on se paras tieto tietysti, mitä siellä [heidän liiketoiminnoissaan] tapahtuu, että minä en konsernitasolta tiedä joka kuukausi, mikä tarkkaan siellä vaikuttaa... minulla on tuo pohja, minä yritän vähän ymmärtää, että mitä konsernitasolla tapahtui, mutta sitten liiketoimintojen lukuja kommentoivat controllerit, ja tuovat niihin jotain valoa. Pyritään myös siihen, että tuo tarina olisi kattava. Nyt tapahtui tuo, ja se meni verrattuna ennusteeseen eri tavalla because... tulevaisuus tulee olemaan sellainen, koska... (Business Controller 3.)

Laskentatoimi on yhtä paljon kommunikaatiota, kuin se on mittaamista (ks. Brennan ym. 2013, 22). Päätöksentekijät olettavat saavansa relevantin informaation lisäksi myös ymmärrettäviä selityksiä taloudellisissa raporteissa (Masztalerz 2016, 102). Baronalla jokaisen liiketoiminta-alueen controller laatii lukuja avaavan tarinan kuukausittain, jotta konsernitason ymmärretään, mitä liiketoiminnoissa oikeasti tapahtuu. Business Controller 1 antaa esimerkin lukujen avaamisesta raportille:

Nehän [raportit] toistuvat todella usein, niin tietyt jutut ovat aika tuttuja ihmisille siinä, että ei tarvitse aina kertoa. Mutta kyllä itse yrittää lisätä [tarinoita raporteihin], että nyt kun on Ukrainan tilanne, niin sieltä tulee turvapaikanhakijoita ja sitten yksi meidän liiketoimintamme, heillä myydään vastaanottokeskuksessa kokopäiväateriasettiä. Sehän on ikävä asia, mutta se boostaa tätä bisnestä siellä. Sitten kun tuollainen asia lyötiin uutena estimaattina, mikä nosti meidän lukuja ylöspäin, niin sen minä sitten selitin siihen alas, että nyt on syytä huomioida, että meidän kannattavuus on noussut ja kasvu on tämä, kun vastaanottokeskustoiminta on lähtenyt voimakkaasti rullaamaan... että jos on tuollaisia isompia muutoksia siinä perustilassa, niin ne on ainakin hyvä niputtaa sinne... että mikä tarina siinä on, niin sen osaa sanallistaa vähän, että miksi tämä on näin ja näin... (Business Controller 1.)

Vaikka laskentatoimen tarinoissa olisikin monimutkaista informaatiota, voi niiden luettavuutta parantaa tekemällä tarinoista selkeitä, nopeita ja yksinkertaisia (Melón-Izco ym. 2021). Business Controller 2:n käyttämässä raporteissa itsessään ei ole tarinallista wqaatekstiä, vaan tarina muodostuu kokonaistilanteen hahmottamisesta hänen päässään:

Ei ole tekstiä noissa meidän raporteissamme, vaan se tarina tulee siitä, että on numeromallisesti ne toisella puolella screeniä, toisessa on vaikka graafisesti esitelty liikevaihdon ja tuloksen kehitys. Sitten luon sen tarinan sillä tavalla, että tässä on vaikka liikevaihto ja volyymillisesti olemme kehittyneet edellisvuodesta tämän verran ja budjetista olemme jääneet tämän verran, mutta hyviä juttuja ovat nämä, ja huonoja juttuja ovat ehkä nämä... Lähdän vuosien kautta yleensä rakentamaan sitä, että mitkä ovat menneet hyvin ja yritetään esittää sitä. Sitten tietenkin, jos on jotain mikä ei ole mennyt hyvin, niin sekin pitää sinne tietenkin sanoa. Tarinankerronnallisesti miten asiat ovat kehittyneet ja miten ne on ajateltu kehittyvän, niin siitä se tarina lähtee. (Business Controller 2.)

CFO:n mukaan on oleellista, että raportissa kerrotaan muuta kuin sitä, mitä raportin taulukoista ja graafeista pystyy näkemään. Liiketoimintojen lukupalavereissa käydään oleelliset havainnot läpi:

Sitten jos me käymme controllereiden kanssa läpi, minä pyrin aina pointtaamaan sieltä, että nyt meillä on vaikka ollut myyntikate vähän oletettua heikompi, saikut olleet korkeammat, kun vaikka vuosi takaperin... niin sitten olen pyrkinyt jollain lailla avaamaan sitä logiikkaa, et miten sitä

itse ajattelee ja analysoi sitä talotasolla. Sitten toivoo, että siitä myös heille tarttuu jotain ajatuksia, että miten he voisivat hyödyntää sitä omassa liiketoiminnassaan, tai sitten vaihtoehtoisesti käydään sitä myös [läpi]. Jokainen voi kertoa vähän highlighteja tai tarinaa niiden omien lukujen taustalla. (CFO.)

Tarinat toimivat tässä tapauksessa selittävänä ja konkretisoivana tekijänä. Tarinankerronta on myös vuorovaikutteista, sillä sekä talousjohtaja, että controllerit voivat lukupalaverissa kertoa tarinoita omien lukujen tai analyysien taustalla. CFO kommentoi omaa taloudellista viestintäänsä seuraavanlaisesti:

Tietysti pyrin viestimään hyvin ymmärrettävästi, pyramidimallilla, että aina tulisi alkuun mikä on oleellista, ja sitten voi sukeltaa tiettyihin osa-alueisiin syvemmin. Mutta se, että on se sitten kyse raportista tai suullisesta viestinnästä tai kirjallisesta, että ei tarvitse lukea sitä koko raporttia läpi, saa kiinni mikä on oleellista, mutta sitten tavallaan siihen tiedonjanoon pystyy menemään tarvittavalle tasolle, että siihen on kuitenkin hyvä mahdollisuus. Se, et tunnista metsän puilta on myös viestinnässä kantava ajatus. (CFO.)

Myös Business Controller 3 on samoilla linjoilla:

Tavoittelen siitä, että ne [raportit] olisivat superselkeitä sille henkilölle, joka niitä sitten katsoo. Ei liian pitkiä, että saisi nopeasti relevanttia tietoa, mutta toisaalta riittävän kattavia, että jos joku haluaa katsoa yksityiskohtia, niin pääsee. (Business Controller 3.)

Tavoitteena on, että raportissa olisi saatavilla vastaukset myös kaikkiin lisäkysymyksiin (Business Controller 3). Tämänkaltaiset raportit ovat sopivia monenlaiseen tiedontarpeeseen, koska raporttien eri käyttäjät voivat haluta nähdä eri tarkkuustasolla taloudellista informaatiota. Baronalla raportit pyritään kustomoimaan käyttäjien tarpeiden mukaiseksi (eikä raporttien laatijoiden). Tämä voi olla myös yksi osoitus siitä, miten teknologia voi edistää johdon laskentatoimen työntekijöiden kommunikaatiota.

4.4.3 Visualisointi

Jönssonin (1996, 19) mukaan yhtiön controllerin tulisi ymmärtää, että pelkkä raporttien ulkoasujen suunnittelu ei riitä. On myöskin tarpeellista hyödyntää aktiivisesti muita informaatiokanavia, jotta voi vaikuttaa siihen, mitä tietoa käy ilmi, kun raportit luetaan. Viestit eivät voi sisältää ohjeita niiden omalle tulkinnalle. Merkitys ilmaantuu vastaanottajassa. Informaation tulkitseminen on yhtä tärkeää kuin informaation laatu itsessään. Mikäli informaatio tulkitaan väärin, ei sen laadusta ole hyötyä. Täten

informaation kommunikointi muodostuu keskeiseksi osaksi talousjohtamista. CFO kertoo talousdatan visualisoinnista:

Me käytämme talousdatassa sellaisia ihan perinteisiä graafeja, siltalaskelmia, tällainen marimekko-chart on käytössä, että erilaisia visualisointeja. Sitten joskus teemme viihteellisemmin infograafeja... jos vaikka koko talolle on yritetty jotain meidän volyyymiämme [viestiä]... me teemme rakennustoimialalla jonkun verran tuollaista telineasennusta, niin sitten ottaa jonkun oikean rakennuksen, mikä on maailman korkein rakennus, niin näyttää, että me olemme tässä ja tässä ajassa kasanneet rakennustelineitä niin ison määrän, että se on yhtä korkea kuin tuo. (CFO.)

Visuaalisten elementtien käyttö voi parantaa laskentatoimen raporttien luettavuuden helppoutta ja nopeutta (Melón-Izco ym. 2021). Business Controller 3 korostaa visualisointien tärkeyttä etenkin normaalista poikkeavien tilanteiden ymmärrettävämmäksi tekemisessä:

On erilaisia graafeja, joilla yritän tuoda esiin sitä, mihin pitäisi huomiota kiinnittää... joka kuussa se saattaa olla joku ihan eri juttu, joka on ollut relevantti tai uusi tai mistä pitää jutella, niin sitten pitää miettiä, että nyt tekisin tuollaisen graafin, koska se oikeasti näyttää mitä täällä tapahtui. Minulla on tuo peruspohja, joka on päivitetty joka kuukausi, mutta nyt vaikka kiinteet kulut olivat superkorkeat, että miten minä nyt näytän sen, että he ymmärtäisivät, miten tämä tapahtuu. (Business Controller 3.)

Business Controller 2 on pyrkinyt tekemään raporteista mahdollisimman käyttökelpoisia muille:

Kun esimerkiksi tuossa on monta eri välilehteä, niin olen aina yrittänyt miettiä, että mitä se ihminen voisi tarvita, joka niitä käyttää. Olisi vähän niin kuin kaikki saatavilla, ettei sinun tarvitse osata käyttää järjestelmiä niin hyvin. Kunhan osaat klikautella niitä välilehtiä auki, niin löydät kaikki tiedot sieltä. Koen, että tuolta saa kaiken informaation irti, ja että se on helposti ymmärrettävässä muodossa, mutta tokihan sinulla pitää joku perusymmärrys olla taloudellisista luvuista aina, jos luet taloudellista informaatiota. (Business Controller 2.)

Business Controller 3 tekee visualisointeja raportteihin myös itseään varten. Hän laatii aina tietyt visualisoinnit ennen kuin alkaa pohtimaan mitä liiketoiminnassa on tapahtunut. Visualisoinnit näyttävät perspektiiviä, skaalaa ja trendiä liiketoiminnasta, ja tämä pakottaa häntä miettimään mitä luvut tarkoittavat. Tätä kautta kokonaistilanteesta voi alkaa muodostamaan tarinaa omassa päässään. Business Controller 1 kokee pelkät numerot riittävän hänelle useimmiten työssään, ja visualisoinnista tulee tärkeämpää vasta

muille kommunikoidessa tai tietoa jakaessa. Hän korostaa myös raporttien muokkaamista niiden käyttäjille soveltuviksi:

Siinä täytyy varmaan lähteä siitä, että se kuulijakunta tai käyttäjäkunta, mikä just heille on [hyvä]... Monet rapsat sisältävät pirusti lukuja ja ne ovat tiettyyn käyttöön hyviä... Mutta sitten, jos taas on sitä lentokorkeutta lisää, että nähdään, ollaanko tässä nyt menossa ylös vai alaspäin, ja miten pohjautuu vaikka kahteen edelliseen vuoteen, niin sitten erilaiset graafit ja pylvää ja vihreä jos kasvaa, punainen jos pienenee, sittenhän tämäntyyppiset jutut ovat hyödyllisiä. Sitten tekee välillä PowerPoint-esityksiä ja tällaisia, niin niissä ne usein korostuvat. Omassa työssä usein ihan pelkät numerot ovat melkein paremmat, että ajaa niillä, mutta sitten kun on yleisöä ja näin, niin sitten jos heille pitää joku viesti miettiä, niin sitten täytyy katsoa tilanteen mukaan. (Business Controller 1.)

Laskentatoimen lukujen visualisointi voi myös tuoda mukaan epämääräisyyttä ja subjektiivisuutta, ja vie tietyllä tapaa kauemmas tieteellisestä objektiivisuudesta. Visuaalisuus kuitenkin välittää viestejä, muovaa ihmisen impressioita sekä johdattelee ajatusprosesseja. (Brennan ym. 2013, 95.) Talousosaston ulkopuolinen Administrative Coordinator preferoi talousasioista lukiessa tarinallistettua kertomistapaa ja kokee sen kiinnostavaksi, mutta huomauttaa myös, että analyttisempi henkilö saattaisi suosia hyvin pelkistettyä numerot sisältävää informaatiota (Administrative Coordinator). Business Controller 2:n mukaan controllereille on usein helpompi havainnollistaa lukujen kautta, mutta monet muut ymmärtävät graafista informaatiota paremmin.

Business Controller 2 pyrki konkretisoimaan raporttien lukuja visualisointien avulla ja hahmottelemaan lukujen tarinaa kuuntelijoille. Kuuntelijoiden ymmärrystaso aiheesta on kuitenkin tärkeää arvioida ennen kommunikointia. Näin kerrontatyylin ja kerronnan teknisen tason voi räätälöidä kuuntelijan tietämyksen mukaan aiheesta. Visualisoinnin avulla voidaan vaikuttaa informaation vastaanottamiseen ja siitä syntyviin vaikutelmiin. Täten se vaikuttaa myös päätöksentekoon. (Brennan 2013, 95.) Business Controller 3 pyrki muokkaamaan viestiään kuuntelijaryhmänsä mukaan:

Se on taito näin muokata sinun viestiäsi, että otat huomioon sen, että mikä se kohderyhmä on. Esimerkkinä: jos minä olen meidän Tech-tiimin controller, ja meillä on monthly kokous, niin minun pitää aika ytimekkäästi ja helposti kertoa sitä, mitä konsernissa tapahtuu. Heitä kiinnostaa meneekö hyvin vai ei, onko rahaa tai ei... viesti pitää olla visualisoitu helposti. Mutta sitten, jos pitäisi samoista asioista puhua yhtiön hallitukselle... vaikka puhutaan samoista luvuista, niin viestintätapa on ihan erilainen, ja se mitä näytetään ja miten. (Business Controller 3.)

Mikäli tietoa ei räätälöidä kuuntelijakunnan mukaan, voi siitä koitua haittoja. Business Controller 1 avaa asiaa seuraavanlaisesti:

Se voi mennä ihan pieleen, että on hyvä työkalu mutta väärä vaiva, mihin sinä yrität sitä soveltaa. Pitää vähän haistella, että mikä se tarkkuustaso on. (Business Controller 1.)

Tietty tilanne ja konteksti vaatii tietyn määrän yksityiskohtia (Reissner & Pagan 2013, 59). Business Controller 2 pyrkii tekemään taloudellisten lukujen esityksiinsä ytimekkäitä kalvoja, joissa on kiinnostavia asioita. On tärkeää miettiä, mikä on hyödyllistä informaatiota kuulijakunnalle. Informaatiota ei voi esittää liian tarkalla tasolla, koska siinä tapauksessa kuulijan mielenkiinto lopahtaa. (Business Controller 2.) Business Controller 2 on pyrkii tekemään esityksistä mielenkiintoisempia visualisoinneilla:

Olen itse pitänyt erilaisia graafeja, mitkä havainnollistavat parhaiten sitä [informaatiota], niitä olen käyttänyt ja ajatellut, että se pitää sen mielenkiintoisena. (Business Controller 2.)

Business Controller 2:n käyttämiin visualisointeihin sisältyy esimerkiksi vesiputousgraafit, piirakkadiagrammit ja pylväät. Business Controller 1 käyttää värikästä kieltä puhuessaan asioista sekä spesifejä termejä, jotta ne jäisivät kuuntelijan mieleen. Kommunikoinnissa täytyy säilyttää tietty asiakeskeisyys, mutta asiapitoisissa jutuissakin on liikkumavaraa tilanteen kevennykselle. (Business Controller 1.) On myös tilanteita, joissa visualisointi ei ole isossa roolissa:

Jos halutaan tarkasti katsoa, että miten myyntikatteet kehittyvät, miten meidän eri segmenttien liikevaihdot kehittyvät kuukausittain... niin siinä visualisointi ei minun mielestäni ole niin isossa roolissa. (Business Controller 1.)

Näissä tapauksissa asiasisällöt ovat luultavasti niin tuttuja controllereille, että tieto on helposti ymmärrettävissä ilman visualisointejakin. Visualisoinnin tärkeyttä ei tulisi kuitenkaan aliarvioida yksinkertaisissakaan tilanteissa. Psykologisten tutkimusten tulokset osoittavat visuaalisuuden voiman muistissa ja kognitiossa. Kuvat herättävät enemmän huomiota kuin sanat, ja ne toimivat tehokkaammin kognitiivisessa muistissa. (Brennan 2013, 95.) Helpostikin ymmärrettävän informaation voi muistaa paremmin, mikäli sitä prosessoidaan visuaalisella tasolla numeropohjaisen tai tekstipohjaisen datan lisäksi. Visualisointi voi merkitä myös raporttien yleistä siisteyttä:

Toki onhan sekin tietynlaista visualisointia, että sinulla on sarakkeet nätisti, oikeat asiat boldattu, oikeat asiat sisennetty... (Business Controller 1.)

Myös tämä voi auttaa controlleria toimimaan paremmin työssään. Yleisesti siistit, helppokäyttöiset ja selkeästi visualisoidut raportit auttavat löytämään relevantin informaation nopeammin, ja täten tiedon käsittely paranee. Informaatio on myös helpommin jaettavissa ja etenkin luettavissa muiden toimesta, mikäli se on visualisoitu selkeästi raportille.

4.4.4 Skenaariot ja tulevaisuuden tarinat

Skenaario on mahdollinen tulevaisuuden tilanne, jota pyritään tarkastelemaan ja ymmärtämään mahdollisimman hyvin nykyhetkessä. Skenaario on hahmotelma uskottavasta tulevaisuudesta (Cairns & Wright 2011, 8). Myös Baronan talouspuolella on laadittu erilaisia liiketoiminnan skenaarioita. Koronaviruskriisin aikana joka kuukausi tuli uutta koronainfoa liiketoimintaan, ja tilanne oli epästabiili. Tällöin Baronalla oli käytössä kaksi estimaattia: normaali estimaatti, sekä low-estimaatti. (Business Controller 2.) Normaali estimaatti ei ole tulevaisuuden tavoitetaso, vaan realistinen näkemys tulevaisuudesta nykyhetken parhaan tiedon mukaan (Business Controller 1). Low-estimaatti kuvasi mitä tapahtuisi, mikäli asiat menisivät pahimmalla mahdollisella tavalla. Näin liiketoiminnassa osattiin varautua esimerkiksi uuden variantin tuomiin muutoksiin. (Business Controller 2.) CFO kommentoi skenaarioita seuraavanlaisesti:

Asiat ovat harvoin mustavalkoisia, niin voi joskus rakentaa myös jotain skenaarioita ja tämääntyyppisiä. Niissäkin oleellista ei välttämättä ole se, mikä niistä toteutuu, vaan mitkä oletamat ovat minkäkin takana, ja mikä silloin on se toimintamalli. Sitten voi ehkä seurata, että mihin se maailma kehittyy ja ymmärtää. Voi tehdä väärän päätöksen, mutta sen hetkisillä tiedoilla se oli ihan viisas päätös kuitenkin, mutta se oli hyvä, että sitten on dokumentoitu se, että me teimme tämän päätöksen ajatellen, että homma kehittyy näin. Sitten jos se menee toisella tavalla, niin se on fine, mutta se, että jos ei pysty myöskään sitten oppimaan, että miksi me teimme väärän päätöksen tai mihin tämä homma perustui, niin se on huono homma. Virheitä saa tulla ja niitä pitää tulla, mutta niistä pitää sitten oppia. (CFO.)

Skenaarion tarkasteleminen voidaan myös luokitella prospektiiviseksi havainnoinniksi. Prospektiivisessä havainnoinnissa tarinat saattavat koskea suunniteltua tai odotettua tulevaisuutta (Shapiro 2016, 3). Eriävien tulevaisuuksien muodostaminen edesauttaa eri mielipiteiden esille tulemistä ja tarjoaa tavan kiistää, kyseenalaistaa tai yksinkertaistaa toisiaan tukevia, toisiinsa nähden vastakkaisia tai ristiriitaisia näkökulmia (Cairns & Wright 2011, 7). Tulevaisuuden ennustaminen on kuitenkin hankalaa:

Toteuma on toteumaa, se on jo mennyt, siihen ei voi vaikuttaa enää. Mutta se, mitä tulee tapahtumaan, pidän sitä todella tärkeänä osana tätä työtä. Toteuman raportointi, se on ihan basic-juttu, mutta se, että miten osataan tulkita miten se vaikuttaa tulevaisuuteen... (Business Controller 3.)

Baronalla skenaarioiden käytössä on ollut ongelmia:

Niissä on se vaan, että ne vanhenevat nopeasti, ja käy niin, että niitä ei jaksaa kukaan ylläpitää... meillä on ongelmia ihan sen perusestimaatin päivittämisessä, kun tilanteet muuttuvat ja näin. Paperillahan [skenaariot] on, että ilman muuta totta kai, mutta sitten, kun pitäisi ruveta niitä jaksaa päivittämään koko ajan... niin sitä ei jakseta yleensä tehdä. Ja sitten kun sitä ei tehdä, niin se menettää arvonsa. (Business Controller 1.)

Skenaarioilla voidaan pyrkiä kuvailemaan tulevaisuuden epävarmuutta prospektiivisillä tarinoilla. Skenaarioiden ollessa uskottavia voi niiden vaikutuksia pitää mahdollisina, jolloin skenaarioista voi olla apua strategisessa suunnittelussa. (Cairns & Wright 2011, 8.) Business Controller 3 tarkentaa asiaa:

Se myös korostaa sitä, että mikä meidän ennusteiden tarkkuus on ja meidän ymmärryksemme bisneksestä ja mitä sille tulee tapahtumaan, koska sen perusteella tehdään päätöksiä. Jos nyt näyttäisi siltä, että menisi... sanotaan liikevaihto superalas koko vuoden lopun aikana, ja ennustetaan, että tilanne tulee olemaan tosi haastava, niin sitten tuohon voi liittyä vaikeitakin päätöksiä, vaikka liittyen kiinteisiin kuluihin ja henkilöstöön ja näin. Toisaalta, jos meillä on superhyvä ennuste ja on kasvua, niin silloin voi olla myös viestiä, että voimme panostaa enemmän, investoida. Jos perustieto, jonka perusteella tehdään päätöksiä, on väärä, niin sillä voi olla ikäviäkin [seuraamuksia]... (Business Controller 3.)

Tällä hetkellä Barona toimii vain yhdellä liiketoiminnan estimaatilla, mutta tarpeen mukaan Barona voi alkaa estimoimaan muutamaa eri estimaattia. Barona on ottamassa käyttöön kuitenkin myös tekoälypohjaisen estimaatin, joka on sisäänrakennettu Baronan käyttämään raportointijärjestelmään. Tekoäly laatii oman ennustuksensa ja estimaattinsa Baronan liiketoiminnan tulevaisuudesta. Tämän jälkeen Baronan omaa estimaattia voidaan vertailla tekoälyn estimaattiin. Tällä tavalla tekoälyn logiikkaa ja ajattelumallia pystytään mahdollisesti ymmärtämään, mikä voi tuoda hyötyjä liiketoiminnan ymmärtämiseen ja päätöksentekoon. (Business Controller 2.) Tällaisessa tilanteessa on kaksi eriävää tarinaa siitä, minkälainen tulevaisuus tulee olemaan, ja näiden tarinoiden pohjalla olevia oletuksia pyritään ymmärtämään ja vertailemaan. Tavoitteena on tehdä päätöksiä mahdollisimman laadukkaasti datan ja tiedon perusteella, eli sellaisen, joka on mahdollisimman totuudenmukaista. Päätöksenteossa on hyödynnetty myös skenaariomaisia ajatusleikkejä, joissa kerrotaan tarinaa tulevaisuudesta:

Sellaisia ajatusleikkejä voi tehdä päätöksenteossa, että jos ajatellaan, että ollaan vuosi tästä eteenpäin ja tämä päätös on osoittautunut aivan fantastiseksi, mitä on tapahtunut? Tai vuosi tästä eteenpäin ja päätös on osoittautunut katastrofaaliseksi, mitä on tapahtunut? (CFO.)

CFO:n mielestä tarinoissa voi tiettyyn kokoluokkaan asti sopia tietynlainen lähestymistapa, mutta yrityksen kasvaessa vanhat toimintamallit eivät välttämättä enää toimi. Oletukset todellisuudesta ja sen luonteesta saavat ihmisen havainnoimaan tapahtumia olemassa olevien oletusten mukaisesti. Ihmiselle ei ole luontaista havainnoida tapahtuvaa asiaa omien oletustensa vastaisesti. Täten aina, kun ihminen havainnoi todellisuutta vanhojen oletustensa mukaisesti, nämä oletukset vahvistuvat ja luovat olosuhteita, joita ihminen oletti jo aiemmin olevan olemassa. (ks. Hines 1988, 257.) Tämä ei ole aina hyvä asia päätöksenteon kannalta, jos pitäisi verrata erilaisia vaihtoehtoja keskenään. Asettuminen erilaiseen näkökulmaan on toiminut Baronalla:

Sitten voi olla roolileikkejä, et sovitaan, että jonkun on pakko opponoida sitä, ettei vaan tapahdu siten, että kaikki, jotka ovat päättämässä, ovat ihastuneet johonkin ideaan, ja sitten katsotaan sitä samojen lasien läpi. Sitä voi pyrkiä roolittamaan, jos tervehenkinen debatti ei synny luontaisesti. Tuon tyyppisillä keinoilla pystyy osittain hakemaan sitä, että eri näkökulmat tulevat huomioituiksi. (CFO.)

Myös Macfarlanen (2003, 141) mielestä ainakin tiettyyn pisteeseen asti sovitamme näkemämme ja kokemamme asiat odotuksiimme, ja näin vältämme mielen ristiriitoja. Roolileikit voivat pakottaa ihmisen taistelemaan luontaista vahvistusharhaa vastaan. Tämänkaltaisessa tilanteessa täytyy asettua itse henkilökohtaisesti uskomaansa totuutta vastaan, ja näin paradoksaalisesti voidaan päästä lähemmäs oikeaa totuutta. Tim O'Brienin mukaan fiktio on juuri sitä varten, että sen avulla voidaan päästä totuuteen käsiksi silloin, kun pelkkä totuus ei siihen riitä (Goodreads 2021). Hyvä fiktiivinen tarina ei tuo ongelmaa analysoitavaksi, vaan tilanteen koettavaksi. (ks. McWatters & Lemarchand 2010, 18.) Roolileikki päätöksenteossa saattaa toimia juuri tällä tavalla. HCPA pohtii totuuden luonnetta seuraavanlaisesti:

Tottakin on monenlaista. Totta on se, onko se faktuaalista totta, vai onko se totta sen kuulijan mielestä, että jakaako se kuulija sen saman asian, sehän ei välttämättä ole aina myöskään yksi yhteen. (HCPA.)

Gabrielin (2000) mukaan tarinan totuus ei piile sen faktoissa, vaan sen merkityksessä (Gabriel 2000). Dietzin & Silvermanin (2013) mukaan tarinassa huomio tulisi olla sen aikaansaamissa vaikutuksissa, eikä niinkään siinä, millaisia elementtejä siinä on.

Eroavaisuudet ovat tarinoille elintärkeitä. Erilaisten näkökulmien, tarpeiden ja kokemusten interaktio tarjoaa rikkaita oivalluksia organisatorisen muutoksen ymmärtämisestä. (Reissner 2011, 594.) Skenaarioita voisi ajatella myös kilpailevina taloudellisina tarinoina. Kilpailevilla tarinoilla on eri väitteet ja pyrkimykset. Taloudelliset keskustelut täten koostuvat monista kilpailevista tarinoista, jotka pyrkivät jatkuvasti muodostamaan dominanssia ja kilpailemaan siitä. (Fairclough 1991.)

5 Yhteenveto ja johtopäätökset

”The fine line between speaking and being heard is storytelling”.

– Greg Power (*Dolan 2013, 147*)

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kuvailla ja selittää tarinankerronnan esiintymistä, hyödynnettävyyttä ja toimivuutta organisaatiossa yleisesti sekä sen talouspuolella. Taloudellinen tarkastelu keskittyi erityisesti johdon laskentatoimeen. Ymmärrystä tarinankerrontaan pyrittiin saamaan erityisesti organisaation kulttuurin tarkastelun kautta. Case-tutkimuksessa tutkittiin tarinankerronnan esiintymistä Baronassa. Teoreettiset tulokset yhdistettiin empiirisiin tuloksiin. Tutkimuksessa tutkittiin myös muita viestintäkeinoja, jotka pyrkivät parantamaan vastaanottajan havainnointia ja ymmärrystä. Tällaisiin viestinnällisiin keinoihin sisältyy esimerkiksi visualisointi, konkretisointi, havainnollistaminen ja kontekstualisointi. Tutkimuksessa tarkasteltiin myös tietoisien ja tiedostamattoman tarinankerronnan välisiä eroavaisuuksia ja soveltuvuuksia. Tutkimus pyrkii luomaan ymmärrystä tarinankerronnan esiintymisestä organisaation sisällä sen kaikissa muodoissa, keskittyen etenkin johdon laskentatoimen tehtävissä esiintyviin ja hyödynnettäviin tarinoihin.

Hyvän kommunikaation voidaan sanoa olevan yksinkertaista, odottamatonta, konkreettista, uskottavaa, tunteita herättävää ja tarinallistettua. Tarinankerronnan voidaan todeta olevan organisaatioille tärkeää lukuisista syistä. Tarinoiden kertominen on ihmiselle luontainen kommunikaatiotapa, ja sillä on ollut tärkeä rooli historiallisesti tiedon siirtäjänä sukupolvelta toiselle. Tarinamuodossa kerrottu tieto on ollut erityisen toimiva, sillä hyvä tarina jää kuulijan mieleen paremmin, kuin sama tieto ilman tarinallista muotoa. Tarina aktivoi eri alueita aivoissa, ja sen avulla pystyy herättämään tunnereaktion kuulijassa tai lukijassa. Tarinallistettu tieto on myös usein mielenkiintoisempaa verrattuna pelkistettyyn informaatiomuotoon, ja tarinallisen tiedon prosessointi voi olla vähemmän kuormittavaa. Juonellistaminen tarjoaa rakennetta ja yhtenäisyyttä informaatiolle. Toisaalta tarina voi tehdä tiedosta myös abstraktimpaa ja epäselkeämpää, jolloin se muuttuu enemmän kuormittavaksi.

Monia asioita ei voi sanoa sellaisenaan, vaan ne vaativat epäsuoran näyttämisen- ja kertomismuodon. Organisaatioissa tarinat esiintyvät monella tavalla sen kulttuurissa, strategiassa ja toiminnassa yleisesti. Sosiaalisen konstruktionismin mukaisesti tarinat

rakentavat organisaation sosiaalista todellisuutta. Niiden avulla organisaation toimijat voivat luoda merkityksiä ja antaa niitä. Tarinat voivat perustua totuuksille, tai olla kokonaan fiktiivisiä. Tarinankerronnalla voidaan viestiä organisaation menneisyydestä, nykyhetkestä ja tulevaisuudesta. Baronassa kiertää yleisesti eriäviä retrospektiivisiä tarinoita menneisyydestä, joista tärkeimpänä legendana voidaan pitää Baronan perustamistarinaa. Nämä tarinat ovat tärkeä osa Baronan kollektiivista muistia. Baronan historian tarinoita halutaan ylläpitää, ja tulevaisuudelle luoda suuntaa. Barona tarinoi tulevaisuudestaan prospektiivisesti luomalla kuvaa organisaation visiosta ja sanoittamalla sitä nykyhetkeen. Nykyhetkestä Baronalla tarinoidaan ilmaantuvasti esimerkiksi sellaisissa tilanteissa, kun liiketoiminnan prosessien tai strategian tarkoitusta ja merkitystä täytyy konkretisoida tai selventää yleisölle.

Organisaation toimijat voivat kertoa tarinoita tarkoituksellisesti, tiedostamattaan, semi-tarkoituksellisesti tai semi-tiedostamattaan. Tarkoituksellista tarinankerrontaa käytetään organisaatiossa tietoisesti ja usein työkaluna tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Tarkoituksellisella tarinankerronnalla pyritään muovaaminen yleisön kognitiota ja käytöstä tarinan kautta. Baronan toimitusjohtaja, talousjohtaja ja viestintäjohtaja hyödyntävät kaikki tietoista tarinankerrontaa toiminnassaan säännöllisesti. Tarkoituksellisessa tarinankerronnassa on riski yleisön kyynisestä reaktiosta, mikäli organisaation toimijat eivät koe tarinoita autenttisiksi, mutta tällaista ei haastattelujen perusteella havainnoitu Baronalla. Tiedostamaton tarinankerronta tapahtuu luontaisesti sosiaalisessa ja organisatorisessa kontekstissa. Tiedostamaton tarinankerronta koetaan useimmiten erityisen aidoksi. Baronalla toimitusjohtajan tarinoita on pidetty erityisen autenttisina, ja ne ovat herättäneet kuulijoissa positiivisia emotionaalisia reaktioita. Näissä tarinoissa on ollut tiedostamattomia piirteitä mukana. Tämä on saattanut lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta Baronalaisissa. Tarinassa ei tarvitse aina olla järjellistä funktiota, jotta se voisi ajaa organisaation tavoitteita eteenpäin.

Tiedostamattomassa ja tarkoituksellisessa tarinankerronnassa on usein päällekkäisyyttä. Tarinankerronnan tiedostamaton puoli voi tuoda esille enemmän spontaaniutta ja autenttisuutta, kun taas tarkoituksellinen puoli voi terävöittää kommunikaatiota yleisön kanssa. Tehokkaimmillaan tarinankerronta saattaa olla johtamisessa fuusio ihmisen luontaisesta kommunikaatiotavasta sekä tietoisesta työkalusta, jota johtajat käyttävät tehokkaamman kommunikaation mahdollistamiseen organisaation sisällä. Lisäksi totuuden ja valehtelun välinen raja on johtajien tarinankerronnassa häilyvä. Milloin

tarinoiden käyttö on organisaation jäsenten merkitysten luomisen hyväksyttävää tukemista ja avustamista, ja milloin tarkoituksellinen tarinankerronta muuttuu johtajien yritykseksi manipuloida yleisöään ja jopa kontrolloida heidän ajatteluaan ja käytöstään? Tähän ei ole selkeää vastausta.

Organisaatiot haluavat usein herättää positiivista ja muutosta edistäviä tunteita sen jäsenissä, johon tarinat voivat olla hyvä väline. Yhtiön tarinankerronnalla voi kommunikoida organisaation visiota, missiota ja identiteettiä tarinamuodossa. Yhtiön tarinankerronnan tarkoituksena on sitouttaa organisaation työntekijöitä ja tarjota heille suunta. Tämä voi helposti vaikuttaa epäautenttiselta, ja on riski, että organisaation toimijat eivät ole välttämättä vastaanottavaisia organisaation tarinalle ja siihen assosioidulle muutokselle. Mikäli tarinaa tuetaan konkreettisilla teoilla, voi sen avulla rakentaa kuitenkin uskottavuutta ja luottamusta organisaation tarinaan, missioon ja visioon. Barona on harjoittanut yhtiön tarinankerrontaa, jossa se on kommunikoinut organisaation visiota, missiota ja identiteettiä tarinamuodossa. Organisaation työntekijöitä on sitoutettu vahvasti organisaation kollektiiviseen identiteettiin instituotuneiden ja toiminnassa näkyvien arvojen pohjalta rakennettuun strategiaan. Tätä strategiaa kommunikoidaan säännöllisesti ja johdonmukaisesti, ja kommunikoinnissa hyödynnetään tarkoituksellista tarinankerrontaa, jonka Baronan työntekijät ovat kokeneet autenttiseksi. Hyvä yhtiötarina vastaa todellisuutta mahdollisimman hyvin. Baronan työntekijät kokevat yhtiön tarinankerronnan läpinäkyväksi ja Baronan arvojen ja mission mukaiseksi, jonka johdosta tarinat eivät ole herättäneet vastahakoisuutta tai skeptisyyttä ainakaan suuressa määrin. Hyvin vastaanotettuun strategiaan ja sen kommunikointiin vaikuttaa luultavasti se, että organisaation arvojen on annettu syntyä organisaatiossa orgaanisesti ”alhaalta ylös”, eikä johto ole pakottanut organisaation toimintaan sen arvojen ulkopuolisia tavoitteita tai kommunikaatiota. Baronan strategia ja missio vaikuttavat olevan selkeitä sen työntekijöille, mihin on osaltaan vaikuttanut onnistunut yhtiön tarinankerronta ja selkeä sisäinen strategiaviestintä.

Organisaatiossa tapahtuvat asiat tai sen sisällä tapahtuva kommunikaatio eivät välttämättä vastaa todellisuutta. Tämä ei vaikuta olevan tilanne Baronalla. Baronan johdon ja etenkin toimitusjohtajan koetaan edustavan käytöksellään Baronan arvoja. Baronan työntekijät kokevat arvot erityisen tärkeiksi, ja ne ohjaavat Baronan toimintaa vahvasti. Baronan arvot näkyvät myös yhtiön tarinankerronnassa. Baronalla ei ole kuitenkaan välttämättä yhtä yhtenäistä ja määrittävää tarinaa – Baronan tarina on pikemminkin sen arvojen

summa. Baronan historia ei ole niin vanha, että siitä kerrottaisiin myyttejä. Baronalla kuitenkin tarinoidaan yleisesti legendoja yrityksen alkuvuosista. Lisäksi monet uudemmissa työntekijöistä olivat omaksuneet organisaatiossa kiertäviä vanhoja tarinoita, joka viittaa siihen, että Baronassa tarinoilla on jatkuvuutta myös työntekijävaihdosten yli. Nostalgiset tarinat ovat toimineet siis osana muutoksen merkitysten luomista. Tarinat sisältävät usein kriisin ja muutoksen, jotka vetävät yleisön tunteellisen tason mukaan. Baronalla tarinoidaan menestystarinoita onnistumisista, joiden oleellisena osana on useimmiten aiemmat vaikeudet tai puutteet prosesseissa. Näiden vaikeuksien voittaminen ja kääntäminen positiiviseksi lisää usein työntekijöiden motivaatiota ja konkretisoi toiminnan kehittymisen. Virheistä kertominen lisää myös autenttisuutta tarinoille, ja viestii myös Baronan arvojen mukaisesti siitä, että virheitä saa ja täytyy tehdä.

Yhtiön tarinankerronta ei välttämättä sovi kaikille. Jotkut työntekijät suosivat henkilökohtaisempaa, suoraa ja ytimekästä kommunikaatiota. Tarinat voivat lisäksi vieraannuttaa joitain henkilöitä. Etenkin vakavista tilanteista viestiessä tulisi olla tarkka siitä, miten kommunikoi. Liiketoiminnan onnistumisista kannattaa toisaalta viestiä runsaasti, ja tähän pyritään myös Baronalla. Tarinat saattavat vahvistaa myös organisaation ei-toivottua identiteettiä. Baronalla tällaiset saattavat olla alaan liittyvät negatiiviset mielikuvat. Baronan johto on kuitenkin pyrkinyt kertomaan vastatarinoita alan negatiivisille mielikuville sekä näyttämään vastakkaista esimerkkiä käytöksellään. Lisäksi johto voi harjoittaa tarinankerrontaa liikaa, mikä voi johtaa kyyniseen reaktioon työntekijöissä, mutta tällaista ei havaittu Baronalla. Työntekijät punnitsevat tarinankertojan motiiveja jatkuvasti, mutta Baronalla johdon motiivit ovat koettu läpinäkyviksi ja yhtenäisiksi organisaation arvojen kanssa. Vakavien liiketoiminnan tapahtumien, kuten YT-neuvottelujen tarinallistaminen koettiin Baronassa huonoksi ideaksi. Kriisitilanteissa viestinnän tarkoitus on usein asian tiedottaminen mahdollisimman yksinkertaisesti ja selkeästi, jolloin viestijän persoonan lisääminen viestiin ei ole hyvä idea.

Laskentatoimessa numerot tarvitsevat aina sanoja tullakseen merkitykselliseksi. Luvut aktivoivat ihmisen analyttisen puolen. Mikäli talouden luvuista haluaa kommunikoida merkityksellisellä tavalla, vaikuttaa siltä, että siihen täytyy yhdistää ihmisen emotionaalinen puoli. Emotionaalisen puolen voi herättää esimerkiksi tarinalla. Vaikuttava talouden tarina on luvuista johdettu. Barona pyrkii johdon laskentatoimessa taistelemaan suhdelukujohdasta vastaan erilaisilla tekniikoilla, joihin sisältyy

esimerkiksi lukujen visualisointi, konkretisointi, kontekstualisointi, tarinallistaminen, havainnointi, yksinkertaistaminen, selkeyttäminen, viihteellistäminen sekä merkityksellistäminen. Barona pyrkii viestimään taloudessa selkeästi ja ymmärrettävästi. Baronan talousjohtajan persoona koetaan tulevan vahvasti hänen kommunikoinnissaan läpi, ja persoonallisuuden lisääminen viestintäänkin voidaan kokea tietynlaisena tarinallisuutena. Baronan talousosastolla tapahtuu myös vertaistarinankerrontaa, joka parantaa sosiaalisia suhteita. Controller-tiimissä oli kuitenkin jonkin verran erimielisyyttä siitä, kuinka paljon he kertovat tarinoita. Tämä voi johtua myös tarinankerronnan käsitteen monitulkintaisuudesta.

Baronan lukupalavereissa tarinoidaan vuorovaikutuksellisesti. Lukujen kontekstualisointi vaatii usein lausunnon käsiteltävän tilanteen relevanteista faktoista, jonka avulla kuulijat kykenevät ymmärtämään taloudellisen informaation paremmin. Monet tilanteet, kuten esimerkiksi yritysjärjestely, vaativat myös usein selostuksen aiemmista sattumista, tapahtumista ja motiiveista. Narratiivit mahdollistavat syvemmän näkemyksen organisaation tilanteeseen ja päätöksenteon logiikkaan johdon laskentatoimissa. Tämä voi parantaa organisaation taloudellista päätöksentekoa. Etenkin uutta asiaa kommunikoidessa on vaarana viestiä asiasta liian suoraan, jolloin tiedon vastaanottaja voi ymmärtää tiettyjä asioita viestistä väärin. Suullista kerrontaa on viihteellistetty lukupalavereissa jossain määrin, pitäen kuitenkin kiinni tietystä asiakeskeisyydestä. Baronan taloudessa suullisessa viestinnässä on enemmän vapauksia kirjalliseen viestintään verrattuna, sillä raporteissa ja muissa talouden materiaaleissa halutaan ylläpitää tietty asiakeskeisyys ja selkeys. Saman tiedon suullisessa jakamisessa viihteellisyyden koetaan tuovan lisäarvoa viestiin kuuntelijoiden kannalta.

Tarinankerronta voi toimia myös kehityksellisenä prosessina, mikäli se tukee organisaation toimijoiden kehittymistä, joka puolestaan edistää yhtiön tarinan toimeenpanoa. Baronan talousjohtaja pyrkii avaamaan oman ajattelunsa logiikkaa controller-tiimissä, toivoen, että controllerit oppivat tästä hyödyllisiä ajatusmalleja omiin töihinsä. Tarinankerronta on viestintätapana kuitenkin potentiaalisesti pitkäveteisempi tapa kommunikoida, ja monissa tilanteissa tiedon suora kommunikointimuoto toimii paremmin. Liian monimutkainen tarina tekee asiasta abstraktimman ja epämääräisemmän. Yksinkertaisissa talouden asioissa, kuten volyymin kehittämisessä, suora kommunikaatiomuoto toimii usein paremmin.

Laskentatoimen kirjalliset kertomukset voivat olla yleisesti vaikeita ymmärtää. Huono luettavuus voi haitata kommunikaatiota ja päätöksentekoa. Raporttien suunnittelussa fokus tulisi olla siinä, että raporttien käyttäjien on helppo päästä käsiksi informaatioon, ja informaatio on saatavilla eri tarkkuustasoilla. Baronan raportointijärjestelmää on kustomoitu tällä tavalla. Baronan taloudellisissa raporteissa käytetään lyhyitä tarinoita täydentämään numeroita. tarinat selostavat etenkin liiketoiminnassa normaalista poikkeavia asioita. Raporttien yleinen tarina muodostuu myös usein siitä, miten liiketoiminta on kehittynyt kuukausitasolla tai vuositasolla. Visuaalisella viestinnällä voi vaikuttaa vastaanottajan havainnointiin ja tiedon omaksumiseen, ja se voi edistää päätöksentekoa. Raporteissa käytetään tietyssä määrin visualisointeja, jotta niiden ymmärrys helpottuu. Baronan business controllereiden preferensseissä on eroja raporttien visualisoinnin määrän ja tyylin suhteen. Osa controllereista kokee, että itselle riittää pelkät luvut omaan työhön, mutta osa controllereista puolestaan kokee visualisointien auttavan hahmottamaan liiketoiminnan tilannetta ja kokonaiskuvaa, ja siten ymmärtämään paremmin tarinaa lukujen taustalla. Jokainen tutkimuksen haastatteluihin osallistunut business controller kuitenkin käyttää visualisointeja kommunikoidessa lukuja muille, ja visualisointeja muokataan kuulijakunnan mukaan.

Baronan taloudessa on pitäydytty melko perinteisissä datan visualisoinneissa, sisältäen esimerkiksi erilaisia värejä, graafeja, diagrammeja ja pylväitä. Visualisoinnin avulla on onnistuttu helpottamaan tiedon vastaanottajan ymmärrystä ainakin business controllereiden mielestä. Aiempi tutkimustieto visualisoinnin hyödyistä on kuitenkin vajavaista. On esimerkiksi epäselvää, missä määrin värien käyttö parantaa päätöksentekoa, tai miten datan määrä vaikuttaa visualisointien toimivuuteen. Grafiikat eivät ole aina välttämättä soveltuvin tiedon esittämismuoto. Preferenssit tiedon esittämismuodolle lisäksi vaihtelevat kuulijakunnan mukaan. Tekijät, kuten kulttuuri, persoonallisuus ja monitulkintaisuus saattavat vaikuttaa visualisoinnin onnistumiseen, ja tämänkaltaisia tekijöitä ei tutkittu tässä tutkimuksessa. Visuaalisesti miellyttävä informaatio saattaa johtaa myös liian binääriseen joko-tai-ajatteluun, joka voi haitata päätöksentekoa. Visualisoinnin hyödyntäminen tarinankerronnassa saattaa joka tapauksessa muodostua vielä tärkeämmäksi tulevaisuudessa, mikäli data-analytiikan tärkeys korostuu entisestään johdon laskentatoimessa.

Liiketoimintapalavereissa tai muissa esityksissä tarinat toimivat selittävänä ja konkretisoivana tekijänä talouden luvuille. Viesti ja visualisoinnit pyritään räätälöimään

kohderyhmän mukaan. Baronan päätöksenteossa on myös hyödynnetty aiemmin skenaarioita sekä skenaariomaisia rooleja, joissa henkilöt ovat joutuneet esittämään itselleen vastakkaisia mielipiteitä. Tämänkaltaisessa toiminnassa on fiktiivisiä piirteitä, mutta näillä pyritään kuitenkin päästä mahdollisimman lähelle totuutta (ennustamaan liiketoiminnan tulevaisuutta mahdollisimman tarkasti). Lähes jokainen talouspuolen haastateltava mainitsi tehokkaan talouden viestinnän edellytykseksi vankan asiaosaamisen. Vahva asiaosaaminen voi olla edellytyksenä myös vaikuttavien talouden tarinoiden laatimiselle, ja toimia esteenä tarinankerronnalle etenkin sellaisille johdon laskentatoimen työntekijöille, joiden ammattitaidoissa on puutteita. On epäselvää, missä määrin tarinankerronta on opeteltavissa oleva taito, ja missä määrin luontaista. Tietoisuus omasta tarinankerronnasta vaikuttaa kuitenkin olevan toimiva keino parantaa omaa tarinoiden kertomista. Myös yleiset vuorovaikutustaidot parantavat kommunikaatiota sekä nonverbaalista viestintää, jolla saattaa olla suuri merkitys viestinnän toimivuudessa.

Tapaustutkimuksessa nousi esiin myös monikanavaisuuden hyöty organisaation sisäisessä kommunikaatiossa. Baronan talousjohtaja laatii minuutin mittaisia talouskatsaus minuutissa -videoita, joissa organisaation taloudellinen tilanne kerrotaan lyhyesti, asiapitoisesti ja persoonallisesti. Tällä pyritään tekemään taloudellisesta informaatiosta saavutettavampaa ja helpommin prosessoitavaa organisaatiossa. Lisäksi taloushallinnossa on laadittu organisaation sisäistä asiakaslehteä (Välitilinpäätös), jonka tavoitteena oli tehdä taloushallinnon arjesta ja tapahtumista mahdollisimman mielenkiintoisia ja viihteellisiä. Lehden voidaan sanoa olleen Baronassa sisäinen menestys, ja lukijat kokivat sen viihdyttäväksi ja humoristiseksi. Talouden informaatiota pyritään siis tietoisesti räätälöimään tiedon vastaanottajalle mieluiseseen muotoon organisaation sisällä. Huumori ja tunteiden herättäminen on osoittautunut toimivaksi tavaksi kommunikoida taloudellista informaatiota Baronassa, ainakin talouden ulkopuoliselle henkilöstölle. Tämä on lisännyt organisaation jäsenten halukkuutta lukea ja oppia taloushallinnon funktiosta organisaatiossa. Täten Välitilinpäätös on toiminut myös kehityksellisenä tarinankerronnan muotona, edistäen oppimista organisaatiossa. Lehden huumori osoittaa myös organisaation arvojen mukaisesti vapautta ja täten edistää organisaatiokulttuurin toimeenpanoa.

Barona voidaan luokitella tarinankerrontaorganisaatioksi. Baronalla on vahva kollektiivinen muisti ja organisaation historiasta rakentunut identiteetti, jonka päälle Barona pyrkii rakentamaan sen tulevaisuuden tarinaa. Se pyrkii viestimään strategiaansa

selkeästi ja konkreettisesti tarinoiden ja havainnollistavien esimerkkien kautta. Kuulijoiden havainnointiin pyritään vaikuttamaan, ja organisaation tulevaisuudesta halutaan luoda merkityksellinen ja tavoittelemisen arvoinen. Tämä on koettu autenttiseksi, koska viestintä on ollut säännöllistä, läpinäkyvää ja Baronan arvojen mukaista. Yhtiön tarinankerronta on luonteeltaan jatkuvaa, eikä sitä voi saada ikinä valmiiksi. Baronan ylin johto kertoo jatkuvasti tarinaa omalla käyttäytymisellään ja teoillaan. Tämä tarina ei ole verbaalinen tai kirjallinen, mutta se luo ja uudistaa organisaation todellisuutta sosiaalisen konstruktionismin mukaisesti, sekä potentiaalisesti vahventaa tai heikentää Baronan strategisten tavoitteiden saavuttamista. Barona käyttää johdon laskentatoimessa tietoisesti tarinankerrontatekniikoita, kuten visualisointeja ja selostuksia raporteissa. Lisäksi suullista tarinankerrontaa, konkretisointia ja asioiden havainnoimista tapahtuu liiketoiminnan palavereissa paljon. Baronan johdon laskentatoimessa pyritään kommunikoidaan selkeästi, ymmärrettävästi ja siten, että kaikki relevantti informaatio on saatavilla tarpeen mukaan.

Tutkimuksen validiteetti merkitsee sitä, tutkitaanko sitä ilmiötä ja niitä kysymyksiä, joita on tarkoituskin. Mikäli tutkija tutkii aikomattaan liikaa tai liian vähän, kärsii tutkimuksen validiteetti. (McKinnon 1988, 36.) Tutkimuksen validiteettia lisäsi sopivan tutkimusmenetelmän valinta, case-organisaation soveltuvuus tutkimukselle ja teemahaastattelukysymysten huolellinen suunnittelu. Tutkimuksen tutkittava alue oli laaja. Tarinankerronnan esiintyvyyttä tarkasteltiin sen kaikissa muodoissa organisaation sisäisessä viestinnässä, ja tästä johtuen oli tarpeellista tutkia organisaation kulttuuria, strategiaa sekä taloudellista toimintaa laaja-alaisesti. Organisaatiokulttuuriin ja tarinoiden esiintymiseen strategisena työkaluna saatiin kerättyä kattava empiirinen aineisto, joka ei ollut kuitenkaan liian laaja. Johdon laskentatoimen ja etenkin business controllereiden työtehtävissä esiintyvien ja hyödynnettävien tarinoiden empiirinen aineisto ei jäänyt suppeaksi, mutta olisi voinut olla kuitenkin hieman laajempi. Business controllereita olisi voinut haastatella enemmän kuin kolme, ja haastattelut olisivat voineet olla pidempiä. Tämä olisi voinut lisätä myös tutkimuksen reliabiliteettia. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkijan keräämän datan luotettavuutta ja sitä, että aineistosta voidaan tehdä yleistyksiä ja johtopäätöksiä (McKinnon 1988, 36). Reliabiliteetti tarkoittaa myös tutkimuksen havaintojen toistettavuutta (Kirk 2011). Datan luotettavuutta olisi voinut lisätä useampi teemahaastattelu. Lisäksi tutkimuksen reliabiliteettia rajoittaa vain yhden case-organisaation mukanaolo. Yhden organisaation toimintatavoista ei voi vetää liian suuria

johtopäätöksiä, vaan kerättyä dataa ja siitä tehtyjä johtopäätöksiä täytyy tarkastella kriittisesti. Mikäli tutkimuksessa olisi ollut useampi case-yritys ja yrityksiä olisi vertailtu keskenään, olisi empiirinen aineisto ollut huomattavasti rikkaampi. Toisaalta vain yhden case-organisaation tutkiminen mahdollistaa syvemmän katsauksen yritykseen.

Abduktiivisen ja tulkitsevan tutkimuksen tuottama tieto on aina jossain määrin rajallista. Tutkijan omalla ymmärryksellä, käsityksillä ja olettamuksilla on suuri vaikutus tutkimustuloksiin, mikä voi vähentää tutkimustulosten objektiivisuutta. Tutkijana pyrin kuitenkin jatkuvasti ajattelemaan kriittisesti ja tarkastelemaan empiiristä aineistoa mahdollisimman objektiivisesti, monesta näkökulmasta. Lisäksi teemahaastatteluisissa haastateltavia johdateltiin vastauksissa mahdollisimman vähän. Tämä toivon mukaan vähensi subjektiivisuuden määrää tutkimuksessa ja lisäsi tutkimuksen reliabiliteettia.

On vaikeaa sanoa, preferoiko osa haastatelluista suoraa viestintätapaa tarinankerronnan sijaan, koska he ovat tottuneet suoraan viestintään. Mikäli tarinoiden käyttämistä omassa kommunikaatiossa ei ole ikinä opetellut tai tietoisesti ajatellut, voi sitä luontaisesti vierastaa. Lisäksi haastateltavat saattoivat jättää kertomatta negatiivisia kokemuksiaan etenkin johtajien harjoittamasta tarinankerronnasta. Teemahaastattelujen perusteella johtajien kertomien tarinoiden kokemukset olivat lähes pelkästään positiivisia toimihenkilötasolla, ja strategiaviestintä koettiin autenttiseksi. Mikäli haastateltavia olisi ollut enemmän, olisi erilaisia mielipiteitä saatettu havaita. Tutkimuksen reliabiliteetti on siis tästä näkökulmasta rajallista.

Tässä tutkimuksessa ei myöskään tutkittu nonverbaalista viestintää, vaikka sillä saattaa olla oleellinen rooli viestinnän onnistumisessa tai epäonnistumisessa. Tismalleen sama tarina kahdella eri kerrontatyylillä voi erota toimivuudeltaan merkittävästi. Esimerkiksi puheessa luontaisesti esiintyvillä tauoilla on suuri vaikutus kuuntelijan havainnointiin ja tiedon prosessointiin. Yhtä lailla, mikäli tarinankertojan nonverbaalinen käyttäytyminen on ristiriidassa viestin merkityksen kanssa, voi tarinan toimivuus ja potentiaalinen vaikutus muutokseen kärsiä. On epäselvää, kuinka suuressa roolissa luontaiset vuorovaikutustaidot ovat tarinankerronnan toimivuudessa. Puutteellisten vuorovaikutustaitojen omaavan henkilön voi olla vaikeaa kertoa tarinoita taitavasti etenkin suullisesti.

Tiedostamattoman tarinankerronnan esiintyvyyttä on myös vaikeaa tutkia organisaatiossa teemahaastattelujen avulla. Mikäli tiedostamattoman tarinankerronnan tutkimiseen

johdon laskentatoimessa haluttaisiin fokusoitua, olisi kenttätutkimus luultavasti toimivampi vaihtoehto tutkimustavalle. Tässä tutkimuksessa ei päästy havainnoimaan organisaatiossa tapahtuvaa luontaista keskustelua ja kommunikointia, mistä johtuen tiedostamattoman tarinankerronnan havainnointi Baronalla jäi vajavaiseksi. Haastateltavat arvioivat kertovansa tarinoita paljon tiedostamattaan, mutta tiedostamattoman tarinankerronnan esiintymismuodot ja esiintymismäärä jäivät epäselkeiksi. Lisäksi on epäselvää, kuinka paljon koronaviruspandemiasta aiheutunut etätöiden lisääntyminen on vaikuttanut tarinankerronnan esiintyvyyteen organisaatioissa. Luonnollisten ja vapaamuotoisten keskustelujen vähentyessä ainakin vertaistarinankerronnan määrä on luultavasti vähentynyt.

Tutkimuksesta rajattiin ulos organisaation ulkopuolinen tarinankerronta. Johdon laskentatoimessa esiintyvistä tarinankerronnasta on tutkimustietoa edelleen melko vähän, ja sen eri osa-alueista saisi hyviä aiheita jatkotutkimukselle. Tarinankerrontaa voisi tarkastella esimerkiksi osana kustannusten hallintaa tai strategista johdon laskentatoimea. Lisäksi tutkimuksen pohjalta nousee luontaisesti ainakin seuraava potentiaalinen jatkotutkimuskysymys:

- Mikä rooli teknologialla on tarinankerronnan mahdollistajana johdon laskentatoimessa?

Muutokset teknologian kehityksessä saattavat esimerkiksi vähentää muodollisten ja kirjallisten raporttien määrää, ja kasvattaa tarvetta verbaaliselle ja epämuodolliselle kommunikaatiolle. Täten se voisi myös vaikuttaa tarinoiden kertomisen määrään ja etenkin tapaan. Tässä tutkimuksessa ei ollut kuitenkaan tilaa kuin kysymyksen pintapuoliselle tarkastelulle. Kysymys nousi kuitenkin useasti mieleen tutkimusta tehdessä. Lisäksi totuuden ja valheen raja on häilyvä ja monitulkintainen etenkin tarinoissa ja tarinallisuudessa. Valheet voivat olla tarinoita, mutta tässä tutkimuksessa totuuden ja valheiden luonnetta tarkasteltiin kohtuullisen vähän. Jatkotutkimuksessa voisi tutkia esimerkiksi tarinoiden totuudenmukaisuutta ja sen implikaatioita johdon laskentatoimessa tarkemmalla tasolla.

Lähteet

- Ahrens, Thomas (1996) Styles of Accountability. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 21 (2), 139–173.
- Al-Htaybat, Khaldoon – von Alberti-Alhtaybat, Larissa (2017) Big Data and corporate reporting: impacts and paradoxes. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 30 (4), 850–873.
- Ashkenas, Ron (2007) Simplicity-minded management. A practical guide to stripping complexity out of your organization. *Harvard business review*, Vol. 85 (12), 101–146.
- Bargh, John – Chartrand, Tanya (1999) The Unbearable Automaticity of Being. *American Psychologist*, Vol. 54 (7), 462–479.
- Barrypopik.com (2012) Alfred Hitchcock quote.
 <https://www.barrypopik.com/index.php/new_york_city/entry/drama_is_life_with_the_dull_parts_cut_out_of_it>, haettu 29.12.2021.
- Benjamin, Walter (1973) *The storyteller*. Illuminations, London.
- Berger, Peter – Luckman, Thomas (1994) *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen: tiedonsosiologinen tutkimus*. Gaudeamus, Helsinki.
- Besuglov, Ewgenij – Crasselt, Nils (2020) The effect of readability and language choice in management accounting reports on risk-taking: an experimental study. *Journal of Business Economics*, Vol. 91 (1), 5–33.
- Bjurklo, Margareta (2006) Narrative accounting for competence creation. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, Vol. 10 (1), 34–47.
- Bjurklo, Margareta (2008) Narrative Accounting: A New Form of Management Accounting? *International Studies of Management & Organization*, Vol. 38 (2), 25–43.
- Boje, David (1995) Stories of the storytelling organization: A postmodern analysis of Disney as Tamara-land. *Academy of Management Journal*, Vol. 38 (4), 997–1035.
- Boje, David – Luhman, John – Baack, Donald (1999) Hegemonic Stories and Encounters Between Storytelling Organizations. *Journal of Management Inquiry*, Vol. 8 (4), 340–360.
- Boyce, Mary (1996) Organizational story and storytelling: a critical review. *Journal of Organizational Change Management*, Vol 9 (5), 5–26.

- Brennan, Niamh – Guillamon-Saorin, Encarna – Pierce, Aileen (2009) Impression management: Developing and illustrating a scheme of analysis for narrative disclosures – a methodological note. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 22 (5), 789–832.
- Browning, Larry (1991) Organisational Narratives and Organisational Structure. *Journal of organizational change management*, Vol. 4 (3), 59–67.
- Braun, Virginia – Clarke, Victoria (2013) *Successful qualitative research: a practical guide for beginners*. SAGE, Los Angeles.
- Brennan, Niamh – Merkl-Davies, Doris (2013) *The Routledge Companion to Accounting Communication*. Routledge, London.
- Brown, John – Duguid, Paul (2000) Balancing act: how to capture knowledge without killing it. *Harvard Business Review*, Vol. 78 (3), 73–80.
- Brown, MH (1985) That reminds me of a story: Speech action in organizational socialization. *Western Journal of Speech Communication*, 49 (1), 27–42.
- Burchell, Stuart – Clubb, Colin – Hopwood, Anthony – Hughes, John (1980) The roles of accounting in organizations and society. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 5 (1), 5–27.
- Cairns, George – Wright, George (2011) *Scenario thinking: practical approaches to the future*. Palgrave Macmillan, New York.
- Caldwell, BJ (1991) Clarifying Popper. *Journal of economic literature*, Vol. 29 (1), 1–33.
- Cambridge Dictionary (2021) Definition of anecdote from the Cambridge Advanced Learner's Dictionary & Thesaurus.
<<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/anecdote>>, haettu 4.12.2021.
- Cambridge Dictionary (2021) Definition of legend from the Cambridge Advanced Learner's Dictionary & Thesaurus.
<<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/legend>>, haettu 4.12.2021.
- Cambridge Dictionary (2021) Definition of myth from the Cambridge Advanced Learner's Dictionary & Thesaurus.
<<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/myth>>, haettu 27.12.2021.
- Cambridge Dictionary (2021) Definition of narrative from the Cambridge Advanced Learner's Dictionary & Thesaurus.

- <<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/narrative>>, haettu 24.11.2021.
- Cambridge Dictionary (2021) Definition of saga from the Cambridge Advanced Learner's Dictionary & Thesaurus.
- <<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/saga>>, haettu 27.12.2021.
- Chandler, Alfred (1998) *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. MIT Press, Cambridge.
- CIMA, AICPA (2014) Global Management Accounting Principles.
- <<https://www.cgma.org/Resources/Reports/DownloadableDocuments/global-management-accounting-principles.pdf>>, haettu 10.2.2022.
- Colman, Robert (2004) The narrative reporting debate: everyone is concerned about it, but concerted efforts to initiate better global practices remain challenging. *Management for strategic business ideas*, Vol. 78 (7), 53–54.
- Coombs, Hugh – Hobbs, David – Jenkins, Ellis (2005) *Management Accounting: Principles and Applications*. SAGE Publications, London.
- Courtney, James (2001) Decision making and knowledge management in inquiring organizations: toward a new decision-making paradigm for DSS. *Decision Support Systems*, Vol. 31 (1), 17–38.
- Czarniawska, Barbara (1994) *Narratives of individual and organizational identities*. Sage, California.
- Czarniawska, Barbara (2000) The uses of narrative in organization research. *GRI Report*, Vol. 5 (1), 1–39, Göteborg.
- Czarniawska, Barbara (2004) The Uses of Narrative in Social Science Research. *Handbook of Data Analysis*, 649–666.
- Czarniawska, Barbara (2008) *A Theory of Organizing*. Edward Elgar, Cheltenham.
- Czarniawska, Barbara (2017) *An emergence of narrative approaches in social sciences and in accounting research*. Routledge, England.
- Dahler-Larsen, Peter (2015) The evaluation society: critique, contestability and skepticism. *SpazioFilosofico*, Vol. 13 (1), 21–36.
- Dietz, Karen – Silverman, Lori (2013) *Business Storytelling for Dummies*. Audible Studios on Brilliance Audio.
- Denning, Stephen (2001) *The Springboard: How Storytelling Ignites Action in Knowledge-Era Organizations*. Butterworth-Heinemann, Boston.

- Denning, Stephen (2005) *The Leader's Guide to Storytelling: Mastering the Art and Discipline of Business Narrative*. Jossey-Bass, San Fransisco.
- Dervin, Brenda (1983) An Overview of Sense-Making Research: Concepts, Methods and Results to Date. *International Association annual meeting*, Dallas.
- Dolan, Gabrielle (2013) *Hooked: how leaders connect, engage and inspire with storytelling*. Milton, Wiley.
- Dolan, Gabrielle (2017) *Stories for work: the essential guide to business storytelling*. Wiley, Queensland.
- Dubois, Anna – Gadde, Lars-Erik (2002) Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, Vol. 55 (1), 553–560.
- Elias, Micheline – Aufaure, Marie-Aude – Bezerianos, Anastasia (2013) Storytelling in Visual Analytics Tools for Business Intelligence. *INTERACT 2013, Part III, LNCS 8119*, 280–297.
- Fairclough, Norman (1991) What might we mean by enterprise discourse? *Enterprise Culture*. Routledge, London and New York.
- Forman, Janis (2013) *Storytelling in business the authentic and fluent organization*. Stanford Business Books, California.
- Gabriel, Yiannis (1993) Organizational nostalgia – reflections on ‘The Golden Age’. *Emotion in Organizations*, 118–141.
- Gabriel, Yiannis (2000) *Storytelling in Organizations. Facts, Fictions, and Fantasies*. Oxford University Press, Oxford.
- Glover, Dennis (2011) *The art of great speeches and why we remember them*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Goodreads (2021) Patrick Ness quote. <<https://www.goodreads.com/quotes/tag/stories>>, haettu 27.12.2021.
- Goodreads (2021) Tim O’Brien quote. <<https://www.goodreads.com/quotes/tag/stories>>, haettu 27.12.2021.
- Goodreads (2021) Ursula Le Quin quote. <<https://www.goodreads.com/quotes/101821-there-have-been-great-societies-that-did-not-use-the>>, haettu 27.12.2021.
- Heath, Chip – Heath, Dan (2007) *Made to stick: Why Some Ideas Survive and Others Die*. Random House, United States.
- Hidi, Suzanne (1990) Interest and Its Contribution as a Mental Resource for Learning. *Review of Educational Research*, Vol. 60 (4), 549–571.

- Higgins, Colin – Walker, Robyn (2012) Ethos, logos, pathos: Strategies of persuasion in social/environmental reports. *Accounting forum*, Vol 36 (1), 194–208.
- Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena (2001) *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula – Sinivuori, Eila (2009) *Tutki ja kirjoita*. Tammi, Helsinki.
- Hines, Ruth (1988) Financial accounting: in communicating reality, we construct reality. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 13 (3), 251–261.
- Hogan, Patrick (2010) *Routledge Encyclopedia of Narrative Theory*, Taylor & Francis Group, London.
- Hopwood, Anthony (1983) On trying to study accounting in the contexts in which it operates. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 8 (1), 287–305.
- Hopwood, Anthony (1987) The archaeology of accounting systems. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 12 (1), 207–234.
- Humphrey, Christopher – Scapens, Robert (1996) Methodological themes: Theories and case studies of organizational accounting practices: Limitation or liberation? *Accounting, auditing, & accountability*, Vol. 9 (4), 86–106.
- Jacobs, Arthur – Willems, Roel (2018) The Fictive Brain: Neurocognitive Correlates of Engagement in Literature. *Review of General Psychology*, Vol. 22 (2), 147–160.
- Jokinen, Arja – Juhila, Kirsi – Suoninen, Eero (2016) *Diskurssianalyysi: teoria, peruskäsitteet ja käyttö*. Vastapaino, Tampere.
- Jolles, André (2017) *Simple Forms: Legend, Saga, Myth, Riddle, Saying, Case, Memorable, Fairytale, Joke*. Verso.
- Jones, Mike (1996) Accounting narratives: An emerging trend. *Magazine for Chartered Management Accountants*, Vol. 74 (4), 1–4.
- Juholin, Elisa – Rydenfelt, Henrik (2020) Strateginen viestintä ja organisaation tavoitteet: Mihin viestinnällä pyritään? *Media & viestintä*, Vol. 43 (1), 79–99.
- Järvenpää, Marko (2007) Making Business Partners: A Case Study on how Management Accounting Culture was Changed. *European Accounting Review*, Vol. 16 (1), 99–142.
- Järvenpää, Marko – Länsiluoto, Aapo (2017) Collective identity, institutional logic and environmental management accounting change. *Journal of accounting & organizational change*, Vol. 12 (2), 152–176.

- Järvenpää, Marko – Länsiluoto, Aapo – Partanen, Vesa – Pellinen, Jukka (2013) *Talousohjaus ja kustannuslaskenta*. Sanoma Pro Oy, Helsinki.
- Jönsson, Sten (1996) *Accounting for Improvement*. Pergamon, Oxford.
- Keep, William (2009) Furthering Organizational Priorities with Less Than Truthful Behavior: A Call for Additional Tools. *Journal of Business Ethics*, Vol. 86 (1), 81–90.
- Kihn, Lili-Anne – Ihantola, Eeva-Mari (2015) Approaches to validation and evaluation in qualitative studies of management accounting. *Qualitative research in accounting and management*, Vol.12 (3), 230–255.
- Kirk, Jerome (1986) Reliability and validity in qualitative research. SAGE, London.
- Kornberger, Martin – Vaara, Eero (2021) Strategy as engagement: What organization strategy can learn from military strategy. *Long Range Planning*.
- Kotter, John (2002) *The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations*. Harvard Business Review Press.
- Kovalainen, Anne – Eriksson, Päivi (2008) *Qualitative Methods in Business Research*. SAGE Publications Ltd, London.
- Kuran, Evrim (2013) Leader as storyteller. *Industrial and commercial training*, Vol. 45 (2), 119–122.
- KvaliMOTV (2022) Sosiaalinen konstruktionismi. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_6.html>, haettu 30.05.2022.
- Lahlou, Saadi (2011) How can we capture the subject's perspective? An evidence-based approach for the social scientist. *Social Science Information*, Vol. 50 (3–4), 607–655.
- Lembke, Anna (2021) *Dopamine Nation: Finding Balance in the Age of Indulgence*. Dutton Books.
- Lewis, Patrick (2011) Storytelling as Research/Research as Storytelling. *Qualitative Inquiry*, Vol. 17 (6), 505–510.
- Lexico (2021) Definition of sense-making. <<https://www.lexico.com/definition/sense-making>>, haettu 12.9.2021.
- Lipscomb, Martin (2012) Abductive reasoning and qualitative research. *Nursing Philosophy*, Vol. 13 (1), 224–256.
- Lowe, Alan – Koh, Bryan (2007) Inscribing the organization: Representations in dispute between accounting and production. *Critical perspectives on accounting*, Vol. 18 (8), 952–974.

- Luhman, John (2019) Reimagining organizational storytelling research as archeological story analysis. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*. Vol. 14 (1), 43–54.
- Lukka, Kari – Modell, Sven (2010) Validation in interpretive management accounting research. *Accounting, organizations and society*, Vol. 35 (4), 462–477.
- Macfarlane, Robert (2003) *Mountains of the Mind: a History of a Fascination*. Granta Books.
- Macintosh, Norman (1994) *Management Accounting and Control Systems*. Wiley, Chichester.
- MacKenzie, Donald – Bijker, Wiebe – Carlson, Bernard – Pinch, Trevor (2006) *An Engine, Not a Camera: How Financial Models Shape Markets*. MIT Press, Cambridge.
- Madegowda, J (2007) *Management Accounting*. Himalaya Pub. House, Mumbai.
- Malmi, Teemu – Seppälä, Tomi – Rantanen, Mika (2001) The Practice of Management Accounting in Finland – A Change? *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, Vol. 50 (4), 480–501.
- March, James (1994) *A Primer on Decision Making*. Free Press, New York.
- Marian, Viorica – Hayakawa, Sayuri – Schroeder, Scott (2021) Memory after visual search: Overlapping phonology, shared meaning, and bilingual experience influence what we remember. *Brain & Language*, Vol 222 (1), 1–15.
- Martinez-Conde, Susana – Alexander, Robert – Blum, Deborah – Britton, Noah – Lipska, Barbara – Quirk, Gregory – Swiss, Jami – Willems, Roel – Macknik, Stephen (2019) The Storytelling Brain: How Neuroscience Stories Help Bridge the Gap between Research and Society. *The Journal of Neuroscience*, Vol. 39 (42), 8285–8290.
- Mason, Jennifer (2002) *Qualitative Researching*. SAGE, London.
- Masztalerz, Marek (2016) Why narratives in accounting? *Quantitative Methods in Accounting and Finance*, Vol. 434 (10), 99–107.
- McKinnon, Jill (1988) Reliability and Validity in Field Research: Some Strategies and Tactics. *Accounting, Auditing and Accountability*, Vol. 1 (1), 34–54.
- McWatters, Cheryl – Lemarchand, Yannick (2010) Accounting as story telling: Merchant activities and commercial relations in eighteenth century France. *Accounting, auditing & accountability*, Vol. 23 (1), 14–54.

- Melón-Izco, Álvaro – Ruiz-Cabestre Francisco – Ruiz-Olalla Carmen (2021) Readability in management reports: extension and good governance practices. *Spanish Accounting Review*, Vol. 24 (1), 19–30.
- Merriam, Sharan – Tisdell, Elizabeth (2016) *Qualitative research: a guide to design and implementation*. Jossey-Bass, a Wiley Brand, San Francisco.
- Merriam-Webster Dictionary (2021) Definition of story from the Merriam-Webster's Dictionary & Thesaurus. <<https://www.merriam-webster.com/dictionary/story>>, haettu 24.11.2021.
- Meyer, John (1983) On the celebration of rationality: some comments on Boland and Pondy. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 8 (1), 235–240.
- Miller, Donald (2017) *Building a StoryBrand: Clarify Your Message So Customers Will Listen*. HarperCollins Leadership, New York.
- Mirabeau, Laurent – Maguire, Steve (2014) From autonomous strategic behavior to emergent strategy. *Strategic Management Journal*, Vol. 35 (1), 1202–1229.
- Moll, Jodie – Yigitbasioglu, Ogan (2019) The role of internet-related technologies in shaping the work of accountants: New directions for accounting research. *The British Accounting Review*, Vol. 51 (6), 1–20.
- Morgan, Gareth – Smircich, Linda (1980) The Case for Qualitative Research. *Academy of Management Review*, Vol. 5 (4), 491–500.
- Moriarty, Shane (1979) Communicating financial information through multidimensional graphics. *Journal of Accounting Research*, Vol. 17 (1), 205–224.
- Mouritsen, Jan – Larsen, H.T. – Bukh, P.N.D. (2001) Intellectual capital and the 'capable firm': narrating, visualising and numbering for managing knowledge. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 26 (7) 735–762.
- Mouritsen, Jan (2011) The operation of representation in accounting: A small addition to Dr. Macintosh's theory of accounting truths. *Critical perspectives on accounting*, Vol.22 (2), 228–235.
- Munger, Charlie (2006) *Poor Charlie's Almanack: The Wit and Wisdom of Charles T. Munger*. Donning Company Publishers.
- Newport, Cal (2016) *Deep Work*. Grand Central Publishing.
- Nothhaft, Philipp (2017) Zacaria Lilio and the shape of the earth: A brief response to Allegro's "Flat earth science". *History of science*, Vol. 55 (4), 490–498,

- Oatley, Keith (2016) Fiction: Simulation of Social Worlds. *Trends in Cognitive Sciences*, Vol. 20 (8), 618–628.
- Oddo, Jeff (2015) Leveraging Storytelling to Drive Franchise Growth. *Franchising world*
- O’Neill, Phillip (2001) Financial narratives of the modern corporation. *Journal of Economic Geography*, Vol. 1 (2), 181–199.
- Oxford Learner’s Dictionary (2021) Definition of analogy.
<<https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/analogy?q=analogy>>, haettu 26.11.2021.
- Oxford Reference (2021) Definition of ex situ.
<<https://www.oxfordreference.com/view/10.1093/oi/authority.20110810104854504>>, haettu 11.9.2021.
- Oxford Learner’s Dictionary (2021) Definition of fact.
<<https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/fact>>, haettu 27.12.2021.
- Oxford Learner’s Dictionary (2021) Definition of fiction.
<<https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/fiction>>, haettu 27.12.2021.
- Oxford Learner’s Dictionary (2022) Definition of storytelling.
<<https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/storytelling>>, haettu 30.05.2022.
- Parminder, Johan (2014) *Financial accounting*. Routledge, London.
- Passon, Brian (2019) The Power of Storytelling for Behavior Change and Business. *American journal of health promotion*, Vol. 33 (3), 475–476.
- Pierce, Bernard – O’Dea, Tony (2003) Management accounting information and the needs of managers: Perceptions of managers and accountants compared. *The British accounting review*, Vol. 35 (3), 257–290.
- Prince, Gerald (2003) Surveying Narratology, in *What Is Narratology? Questions and Answers Regarding the Status of a Theory*. De Gruyter, Berlin.
- Rauhala, Mervi – Vikström, Tarja (2014) *Storytelling työkaluna: vaikuta tarinoilla bisneksessä*. Talentum, Helsinki.
- Reissner, Stefanie (2011) Patterns of stories of organisational change. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 24 (5), 593–609.

- Reissner, Stefanie – Pagan, Victoria (2013) *Storytelling in Management Practice: Dynamics and Implications*. Routledge, London.
- Robbins, Stephen – Judge, Timothy (2017) *Essentials of organizational behavior*. Pearson Education, London.
- Rosengren, Karl Erik (2000) *Communication: an introduction*. SAGE, London.
- Rosile, Grace – Boje, David – Carlon, Donna – Downs, Alexis – Saylor, Rohny (2013) Storytelling Diamond: An Antenarrative Integration of the Six Facets of Storytelling in Organization Research Design. *Organizational Research Methods*, Vol. 16 (4), 557–580.
- Schein, Edgar (1985) *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Weilin & Göös, Espoo.
- Schein, Edgar (2017) *Organizational culture and leadership*. John Wiley and Sons, Inc, New Jersey.
- Schoenberger, Erica (1997) *The Cultural Crisis of the Firm*. Blackwell, Oxford.
- Shapiro, Brian (2016) Using Traditional Narratives and Other Narrative Devices to Enact Humanizing Business Practices. *Journal of Business Ethics*, Vol. 139 (1), 1–19.
- Shields, Michael (1997) Research in management accounting by North Americans in the 1990s. *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 9 (1), 2–61.
- Smith, Malcolm – Taffler, Richard (1992) Readability and Understandability: Different Measures of the Textual Complexity of Accounting Narrative. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 5 (4), 84–98.
- Smith, Malcolm – Taffler, Richard (1996) Improving the communication of accounting information through cartoon graphics. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 9 (2), 68–85.
- Smith, Paul (2012) *Lead With a Story: A Guide to Crafting Business Narratives that Captivate, Convince, and Inspire*. Amacom, New York.
- Smith, Sean (2017) *Strategic management accounting: delivering value in a changing business environment through integrated reporting*. Business Expert Press, New York.
- So, Stella – Smith, Malcolm (2002) Colour graphics and task complexity in multivariate decision making. *Accounting, auditing, & accountability*, Vol. 15 (4), 565–593.
- Storynet (2022) What Is Storytelling? <<https://storynet.org/what-is-storytelling/>>, haettu 30.05.2022.

- Syrjälä, Jari (2010) Henkilöstöjohtaminen kriittisessä valossa: Tarinoita eri todellisuuksista. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, Vol. 59 (4), 401–417.
- Taipaleenmäki, Jani – Ikäheimo, Seppo (2013) On the convergence of management accounting and financial accounting – the role of information technology in accounting change. *International journal of accounting information systems*, Vol.14 (4), 321–348.
- Townsend, Claudia – Shu, Suzanne (2010) When and how aesthetics influences financial decisions. *Journal of consumer psychology*, Vol. 20 (4), 452–458.
- Tuni (2019) Liian hyvä tarina herättää vastustusta – soraääniä ei välttämättä kannata peitellä. <<https://www.tuni.fi/unit-magazine/artikkelit/liian-hyva-tarina-herattaa-vastustusta-soraaania-ei-valttamatta-kannata-peitella>>, haettu 15.03.2022.
- Tuomi, Lauri – Sumkin, Tuula (2010) *Strategia arjessa: oivalluksia organisaation uudistajille*. WSOYpro, Helsinki.
- Varto, Juha (1995) *Fenomenologinen tieteen kritiikki*. Finlandia Kirja, Tampere.
- Weick, Karl (1995) *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, California.
- Wiio, Osmo (1994) *Johdatus viestintään*. WSOY.
- Wilkins, Alan – Martin, Joanne (1980) Organizational legends. *Unpublished research paper*, Stanford University, 1–45.
- Williams, Paul (1992) Prediction and control in accounting “science”. *Critical perspectives on accounting*, Vol. 3 (1), 99–107.

Empiirisen aineiston lähteet

- Baronan verkkosivut (2022) Tietoja Baronasta. <<https://barona.fi/barona>>, haettu 9.5.2022.
- Baronan verkkosivut (2022) Vuosikatsaus 2020. <<https://insights.barona.fi/vuosikatsaus-2020/>>, haettu 9.5.2022.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2019) Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. *Tutkimuseettinen neuvottelukunta: Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019*, Helsinki.
- Välitilinpäätös (9/2021) – ote asiakaslehdestä numero 5. *Spottivalossa Financial Controlling (kamujen kesken fico)*.

Haastattelut

CFO, Haastattelu 21.4.2022 – Kesto: 40 minuuttia

Head of Communications & Public Affairs, Haastattelu 22.4.2022 – Kesto: 41 minuuttia

Communications Specialist, Haastattelu 25.4.2022 – Kesto: 33 minuuttia

Business Controller, Haastattelu 25.4.2022 – Kesto: 48 minuuttia

Administrative Coordinator, Haastattelu 26.4.2022 – Kesto: 28 minuuttia

Business Controller, Haastattelu 26.4.2022 – Kesto: 36 minuuttia

Business Controller, Haastattelu 29.4.2022 – Kesto: 50 minuuttia

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko

1. Kerro työtehtävistäsi?

Organisaatiokulttuuri ja tarinat

2. Millainen organisaatiokulttuuri Baronassa on?
3. Mitä tarinat ja kertomukset merkitsevät sinulle organisaatiokontekstissa?
 - Kiertääkö organisaatiossa yleisiä tarinoita sen historiasta?
 - Muistuu mieleesi mitään liiketoiminnan kannalta oleellista tarinaa?
 - Entä kahvipöydissä bisnekseen liittymättömistä asioista (vertaistarinkerronta)?
 - Rakentavatko nämä tarinat mielestäsi Baronan identiteettiä?
4. Miten vertaisit Baronan yleistä kulttuuria talousosaston kulttuuriin?
 - Koetko, että olisi olemassa jokin erityisen tärkeä tarina Baronan organisaatiokulttuurin ja identiteetin muodostumisen kannalta? Entä talousosastolle tärkeä?
 - Miten luulet, että nämä tarinat ovat syntyneet? Ovatko ne ikään kuin nousseet pintaan luontaisesti, vai onko johto pyrkinyt strategisesti edistämään näiden tarinoiden esiintyvyyttä organisaatiossa?
5. Hyödyntääkö Barona mielestäsi strategisesti tarinankerrontaa toiminnassaan? Miten?
6. Pyrkiikö johto mielestäsi tietoisesti rakentamaan yritykselle sen toimintaa/identiteettiä johtavaa tarinaa?
 - Mikäli kyllä, niin: onko tämä tarina linjassa organisaation todellisuuden kanssa?
 - Entä talousosaston yleisen narratiivin ja identiteetin kanssa?

Talous

7. Minkälaisia raportteja laadit työssäsi?
 - Kuinka pyrit muotoilemaan raportin kieltä?
 - Onko talouden raporttien käyttökelpoisuudessa puutteita? Mistä johtuu?
 - Kuinka helppoja taloudelliset raportit ovat mielestäsi ymmärtää? Entä esitykset?
8. Mitä informaatiokanavia käytät työssäsi?
9. Miten arvioisit työssäsi vastaan tulevaa informaation määrää ja laatua?
10. Kuinka pyrit viestimään taloustiimin sisällä?
11. Minkälaisilla viestinnällisillä keinoilla pyrit helpottamaan tiedon vastaanottajan ymmärrystä?
 - Entä päätöksentekoa?
12. Miten hyödynnätte visualisaatiota datan esittämisessä?
13. Millainen päätöksentekoprosessi on yleensä Baronalla?
14. Miten johdon laskentatoimen lukuja yleensä käydään läpi tiimissä?
15. Kerro taloustiimin epävirallisesta viestinnästä. Miten tapahtuu, minkälaisia piirteitä?
16. Tuleeko mieleesi ketään ammatillisissa asioissa erityisen helposti ymmärrettävää/selkeästi kommunikoiavaa henkilöä Baronan talouspuolelta?
 - Mieti hetki, miten tämä henkilö kommunikoi/selittää asioita auki. Osaatko identifioida, miksi tämä henkilö kommunikoi tehokkaasti viestin vastaanottajan näkökulmasta?
17. Muistatko mitään tilannetta, jossa informaation suora kommunikointitapa olisi epäonnistunut? (ettei vastaanottaja ymmärrä informaatiota)? Tarvinnut

lisäselitystä/avaamista? Minkälaisia viestinnällisiä keinoja hyödynnät tällaisessa tilanteessa?

- Entä minkälaisissa tilanteissa suora ja pelkistetty informaatiotapa on mielestäsi erityisen hyvä?

18. Minkälaisissa tilanteissa kerrot tarinoita työssäsi?

- Miksi?
- Tapahtuuko tämä suullisesti vai kirjallisesti?
- Kuinka paljon luulet kertovasti tarinoita tiedostamattasi?

19. Minkälaisia hyötyjä tarinankerronnasta voi olla taloudellista informaatiota viestiessä?

- Entä haittoja?

Muut

20. Muistuuiko mieleesi mitään erityisen mielenkiintoista presentaatiota/puhetta, jonka olet kuullut työskennellessäsi Baronalla?

- Mikä puheesta teki mielenkiintoisen?
- Oliko puhuja taitava?
- Hyödynnettiinkö siinä visuaalisuutta?
- Hyödynnettiinkö siinä konkreettisia välineitä?
- Oliko puheessa tarinallinen muoto?