



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Jonna Olkonieni

# **Talousjohtamistiimin ja johtoryhmän välinen vuorovaikutus ja keskinäiset odotukset**

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Pro Gradu -tutkielma  
Hallintotieteiden maisteriohjelma

Vaasa 2021

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Jonna Olkonieni		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Talousjohtamistiimin ja johtoryhmän välinen vuorovaikutus ja keskinäiset odotukset		
<b>Tutkinto:</b>	Hallintotieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Julkisjohtaminen		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Esa Hyyryläinen		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2021	<b>Sivumäärä:</b>	79

---

**TIIVISTELMÄ:**

Talousjohtamistiimien tuottamat raporttisivaskat jäävät kiireiseltä organisaation johdolta helposti lukematta. Raportointi voidaan kokea työlääksi sekä niiden käyttäjien että tekijöiden näkökulmasta, mikäli raportoivat tiedot ovat hyvin laaja-alaisia tai liian tarkkoja. Vaikka talousraportointia ja raporttien sisältöä on tutkittu runsaasti, ei raportointiin liittyviä haasteita ole saatu poistettua. Tässä tutkimuksessa aihetta lähestytään johtoryhmän ja talousjohtamistiimin keskinäisestä vuorovaikutuksesta ja odotuksista käsin. Jos raportointia tutkimalla sen haasteisiin ei ole pystytty vastaamaan, voisiko vuorovaikutusta ja odotuksia tutkimalla parantaa johtoryhmän ja talousjohtamistiimin välistä yhteistyötä?

Tutkimuksen tarkoituksena oli muodostaa käsitys siitä, mitkä asiat hyvän vuorovaikutuksen osalta koetaan tärkeiksi ja mitä keskinäisiä odotuksia johtoryhmällä ja talousjohtamistiimillä on. Tavoitteena oli tuottaa käytännön työssä hyödynnettävää tietoa johtoryhmien ja talousjohtamistiimien toiminnan tueksi.

Tutkielma on laadullinen ja se toteutettiin sähköpostihaastatteluna. Haastatteluihin osallistui yhteensä seitsemän johtoryhmän ja talousjohtamistiimin edustajaa keskisuurista ja suurista organisaatioista. Haastatteluiden lisäksi aineistoa täydennettiin kuudella aihepiirin artikkelilla ja kahdella raportilla. Aineisto analysoitiin sisällön analyysin abduktiivisella menetelmällä. Hyvän vuorovaikutuksen osalta tärkeinä pidettiin avoimuutta ja ymmärrystä sekä puhuttavasta asiasta että termistöstä. Tärkeiksi hyvän vuorovaikutuksen edellytyksiksi koettiin myös luottamus sekä molemminpuolinen kunnioitus ja ymmärrys. Avoimen toiminnan edellytyksenä puolestaan pidettiin kykyä osata kuunnella ja kysyä. Odotusten osalta johtoryhmä toivoi talousjohtamistiimiltä raportointia aktiivisempaa ja erityisesti laajempaa osallistumista esimerkiksi toiminnan kehittämiseen ja strategiseen toimintaan ja talousjohtamistiimi toivoi saavansa johtoryhmältä laajemmin tietoa ja palautetta tuottamansa tiedon hyödyllisyydestä, ja selkeitä ohjeita oman toimintansa tueksi. Tieto siitä, mikä on relevanttia ja mikä ei, nähtiin tärkeäksi.

---

**AVAINSANAT:** johtoryhmä, talousjohtamistiimi, vuorovaikutus, tiimityö, odotukset

## Sisällys

1	Johdanto	6
2	Johtoryhmän ja talousjohtamistiimin välisen vuorovaikutuksen tulkinnan teoriaperusta	9
2.1	Tiimityöskentely	9
2.1.1	Tiimien dynamiikka	10
2.1.2	Tiimien kehityskulku	13
2.2	Vuorovaikutus organisaatioissa	15
2.2.1	Vuorovaikutus	16
2.2.2	Tiimien vuorovaikutus	18
2.3	Johtoryhmä	23
2.4	Talousjohtamistiimi	25
2.5	Talousohjaus	28
2.5.1	Talousohjaus käsitteenä	29
2.5.2	Organisaation jäsenten roolit talousohjauksessa	32
3	Tutkimusmenetelmä	35
3.1	Aineiston keruu	37
3.2	Aineiston analyysiprosessi	42
3.3	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	47
4	Aineiston analyysi	50
4.1	Hyvä vuorovaikutuksen edellytykset	51
4.1.1	Käsitys hyvästä vuorovaikutuksesta yleisesti	51
4.1.2	Hyvä vuorovaikutus johtoryhmän ja talousjohtamistiimin välillä	53
4.2	Odotukset johtoryhmän ja talousjohtamistiimin välillä	55
5	Lopputarkastelu	59
5.1	Keskeiset tulokset	59
5.2	Johtopäätökset	65
5.3	Jatkotutkimushaasteet	66
	Lähteet	68

<b>Liitteet</b>	77
<b>Liite 1.</b> Tiedote tutkimuksesta	77
<b>Liite 2.</b> Haastattelurunko	79

**Kuviot**

Kuvio 1. Tuckamanin (1965) teoria tiimien muodostumisesta.	13
Kuvio 2. Tiimien vuorovaikutusprosessi (McGrath, 1984).	21
Kuvio 3. Esimerkki talousjohtamistiimin ja johtoryhmän rakenteesta ja tehtävistä talousohjauksessa.	28
Kuvio 4. Empiirisen tutkimuksen vaiheet (Hirsjärvi ja Hurme, 2008, s. 14).	37
Kuvio 5. Analyysiprosessin vaiheet.	44

**Taulukot**

Taulukko 1. Talousohjauksen määritelmiä	30
Taulukko 2. Täydentävien artikkelien ja raporttien haussa käytetyt hakusanat.	40
Taulukko 3. Aineiston klusterointi ja abstrahointi	46

## 1 Johdanto

Talousjohtamistiimien tuottamat raporttisivastat jäävät kiireiseltä johtoryhmältä helpposti lukematta (Mellon ja muut, 2012, s. 27, Pellinen, 2017, s. 165). Siksi tiedon on oltava tiivistä ja sitä on tarjottava johdolle myös suusanallisesti (Mellon ja muut, 2012, s. 27.) Jotta johto voisi käyttää taloudellista tietoa johtamisensa tukena, on sen saatava luotettava informaatio oikea-aikaisesti ja selkeässä ytimekkäässä muodossa (Järvenpää ja muut, 2001, s. 164 ; Mellon ja muut, 2012, s. 27; Neilimo & Uusi-Rauva 2005, s. 33). Sekä talousraporttien tekijöiden että niiden käyttäjien kannalta katsottuna raportointi voidaan kokea työlääksi, mikäli raportoitavat tiedot ovat hyvin laajoja tai liian tarkkoja ja manuaalisen työn osuus raporttien tuottamisessa on suuri. (Järvenpää ja muut, 2001, s. 166 ; Mellon ja muut, 2012, s.27.)

Adaptive Insightsin teettämän CFO Indicator –raportin (CFO Indicator report, 2016) mukaan vain 17% talousjohtamistiimin työajasta kuluu strategiaan tehtäviin, kuten lisäarvoa tuottavien taloudellisten analyysien tekemiseen. Datan kerääminen eri lähdejärjestelmistä, sen luokittelu, muokkaus ja lajittelu sekä itse raporttien tuottaminen ja koostaminen vievät raportin mukaan suurimman osan taloushallinnon asiantuntijoiden työajasta. Kaikki tämä on pois lisäarvon tuottamisesta. On tärkeää, että raporttien tarkoitus ja tarvittava sisältö määritellään yhdessä niiden loppukäyttäjien kanssa. Lähtökohtana johtoryhmän ja talousjohtamistiimin yhteistyön onnistumiselle onkin, että organisaation johto itse tiedostaa, mitä tietoa tarvitsee toimintansa tueksi. (Calvasina & Gray 1995, s. 70 ; Johansson & Raudasoja 2009, s. 23.) Onnistuneen yhteistyön avainasemassa ovat vuorovaikutustaidot. Mikäli kommunikointi ei ole selkeää, se aiheuttaa valtavan riskin yritykselle. (Mellon ja muut, 2012, s. 27.) Vuorovaikutuksen voidaan kuvailla olevan organisaation eräänlainen elämää pumppuava sydän. Jotta tuo sydän kykenisi pumppaamaan hyvin ja tehokkaasti, tarvitaan organisaatiossa vuorovaikutusosaamista (Hedman, 2016). Tiedot, joilla on oikeasti merkitystä, on saatava eloon ja tuotava selkeästi esille kiireiselle organisaatiojohdolle (Mellon ja muut, 2012, s. 27).

Aiemmin kiinnostus on suuntautunut erityisesti johtoryhmän jäsenten rooleihin ja siihen, miten heidän taloudellinen asiantuntemuksensa vaikuttavaa yrityksen taloudellisen raportoinnin laatuun (Aier, ja muut, 2005; Matsunaga & Yeung, 2008 ; Zhang, 2019). Lisäksi on tutkittu sisäistä raportointia monista eri näkökulmista (Bimo ja muut, 2019 ; Setiyawati ja muut, 2018). Sisäisen raportoinnin kehittämistä on tehty myös lukuisia opinnäytteitä (Ervelä, 2012 ; Ojala 2017 ; Peltoluoma, 2011; Patrikainen, 2012 ; Tuonen, 2010). Vaikka aiemmin on todettu, että raportit jäävät helposti lukematta, mikäli ne ovat liian työläisiä tai johtoryhmä kokee, että eivät saa raporteista tarvitsemaansa tietoa, on ongelmaan haettu ratkaisua lähinnä raporttien sisällöstä käsin. Lähtökohtana on ollut, että sisältö määritellään yhdessä raportin tekijöiden ja niiden loppukäyttäjien kanssa, mutta tästä huolimatta, organisaatiot kohtaavat edelleen ongelmia taloustiedon tehokkaassa hyödyntämisessä (CFO Indicator Report, 2016 ; Oulasvirta ja muut, 2019).

Aihetta ei ole aiemmin tutkittu johtoryhmän ja talousjohtamistiimin välisestä vuorovaikutuksesta ja odotuksista käsin, vaikka on todettu, että taloushallinnon asiantuntijoiden tärkeimpiin ominaisuuksiin lukeutuvat kommunikointitaidot (Järvenpää ja muut, 2017, s. 31). Esimerkiksi Zhang (2019) toteaa johtoryhmän ominaisuuksia ja talousraporttien laatua käsittelevässä katsauksessaan, että vuorovaikutuksen tutkiminen johtoryhmässä voisi olla hedelmällinen aihe taloustiedon tuottamisen kannalta. Jos talousraporttien sisällöstä ei ole löydetty vastausta haasteisiin, voisiko vuorovaikutuksessa johtoryhmän ja talousjohtamistiimin välillä olla parantamisen varaa? Ja mitä odotuksia heillä ylipäänsä on toisiaan kohtaan?

Tämän pro gradu -tutkimuksen tarkoituksena on muodostaa käsitys siitä, mitkä asiat hyvän vuorovaikutuksen osalta koetaan tärkeiksi ja mitä keskinäisiä odotuksia johtoryhmällä ja talousjohtamistiimillä on. Tavoitteena on tuottaa käytännön työssä hyödynnettävää tietoa johtoryhmien ja talousjohtamistiimien toiminnan tueksi.

Talousjohtamistiimin ja johtoryhmän välistä vuorovaikutusta sekä odotuksia tutkitaan vastaamalla seuraaviin kysymyksiin:

- Mitkä tekijät ovat hyvän vuorovaikutuksen edellytyksiä talousjohtamistiimin ja johtoryhmän välillä?
- Millaiset keskinäiset odotukset talousjohtamistiimillä ja johtoryhmällä on?

Tämä tutkimus on laadullinen tutkimus, jonka teoreettinen viitekehys pohjautuu abduktiiviseen logiikkaan. Tähän tutkimukseen abduktiivisen analyysin valikoitui menetelmäksi, koska täysin aineistolähtöinen tutkimus on haastava, ellei jopa mahdoton, toteuttaa. Lisäksi aineistosta nousi esiin yllättäviä ristiriita johtoryhmän ja talousjohtamistiimin keskinäisessä vuorovaikutuksessa ja odotuksissa. Yllättävien seikkojen kumpuaminen aineistosta voidaan liittää olennaisesti juuri abduktiivisen analyysin ominaisuudeksi (Josephson & Josephson, 1996). Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna ja haastatteluaineistoa täydennettiin raporteilla ja artikkeleilla. Tutkimus etenee johdannon tarkoituksen ja tutkimuskysymysten määrittelyiden jälkeen teoriaan, jonka jälkeen on kuvattu tutkimusmenetelmä, aineistonkeruu, tutkimuksen eettisyyden ja luotettavuuden tarkastelu sekä aineiston analyysiprosessi. Tämän jälkeen esitellään tutkimustulokset, jota seuraa pohdinta. Lopuksi esitetään vielä jatkotutkimushaasteet.

## **2 Johtoryhmän ja talousjohtamistiimin välisen vuorovaikutuksen tulkinnan teoriaperusta**

Tässä luvussa kuvataan tiimityöskentely, tiimien kehityskulku sekä vuorovaikutus organisaation näkökulmasta, jonka jälleen määritellään kaksi tärkeää organisaatioissa yhteistyötä tekevää tiimiä, johtoryhmä sekä talousjohtamistiimi. Lopuksi käsitellään talousohjausta, jota johtoryhmä ja talousjohtamistiimi yhteistyössä toteuttavat.

### **2.1 Tiimityöskentely**

Tiimi muodostuu ryhmästä asiantuntijoita, jotka työskentelevät yhdessä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiimityössä käytetään järkevästi jokaisen sen jäsenen tietoja ja taitoja erilaisten ongelmien ratkomiseksi ja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Katzenbach & Smith, 2013, s. 39 ; Kumar ja muut, 2014 ; Wang, 2018.) Tiimit ja ylipäänsä erilaiset työryhmät ovat nykyään yleisiä niin organisaatioissa kuin eri organisaatioiden välilläkin, ja niistä on tehty lukuisia tutkimuksia eri tieteenaloilta. (Antoni & Hertel, 2009 ; Johnson, 2016).

Tiimit voivat muodostua organisaatioissa niin yli ammattiryhmien kuin saman ammattiryhmän edustajien välilläkin. Tiimin yhteistyön ja toiminnan onnistuminen edellyttää ensisijaisesti tietoa ja osaamista, joita vaihdetaan sidosryhmäverkostoissa asiantuntijoiden kesken (Pellinen, 2017, s. 17). Kyky työskennellä tiimissä on yksi yleisimmistä kriittisistä taidoista, jotka potentiaaliset työnantajat mainitsevat etsiessään mahdollisia uusia työntekijöitä. Johtajat käyttävät melkein 40 prosenttia ajastaan työskentelemällä tiimeissä, ja valtaosa organisaatioista, joissa on yli 100 jäsentä, luottavat tiimeihin päivittäisen työnsä suorittamisessa (Solansky, 2008).

Erilaisia työryhmiä ja -tiimejä voi olla organisaatiossa lukuisia ja eri tasoisia (Pellinen, 2017, s. 17 ; Piipponen, 2015). Eri tasoiset ja eri ammattiryhmistä muodostuvat tiimit tekevät myös keskenään tiivistä yhteistyötä organisaatioissa. Tiimien rakenne vaihtelee sen tarkoituksen, tehtävän, kokoonpanon, ammattien yhdistelmän ja asiantuntijoiden muodollisen suhteen mukaan. (Kumar, ja muut, 2014). Kun tiimin rakennetta muotoillaan, oleellisiksi kysymyksiksi nousevat tiimin tehtävien, vallan ja vastuujakamisen kysymykset (Jylhä & Viitala, 2019).

### **2.1.1 Tiimien dynamiikka**

Organisaatiossa voi olla keskenään hyvin erilaisia tiimejä. Osassa tiimeistä vallitsee tarkka arvojärjestys, siinä missä osassa kaikki ovat lähtökohtaisesti niin sanotusti samalla viivalla esimerkiksi päätöksenteossa. Osassa tiimeistä on selkeä hierarkia ja toiset organisaation tiimeistä voivat puolestaan olla hyvinkin demokraattisia. Tiimissä voi painottua sen rakenteesta ja tarkoituksesta riippuen esimerkiksi autoritärisyys eli johtajavaltaisuus, jossa johtaja tekee päätökset hyvin pitkälle itsenäisesti. Toinen ääripää on demokraattinen johtaja, joka ottaa muutkin tiimin jäsenet mukaan päätöksen tekoon. Demokraattinen johtaja uskoo, että paras tieto voi olla kenellä tahansa ja että jäsenten osallistaminen päätöksen tekoon parantaa jopa päätösten laatua. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 139.) Organisaatioissa on paljon myös sellaista eri tiimien välistä yhteistyötä, jossa rakenne on jostain näiden kahden ääripään väliltä eli ei täysin hierarkinen eikä täysin tasavertainen. Aina täysin demokraattinen päätöksen teko ei välttämättä ole tehokas, jolloin onkin järkevämpää sopia tiiminvetovastuusta, joka voi olla esimerkiksi kiertävä. Demokraattisissa tiimeissä voi olla nimettynä niin kutsuttu johtaja, jolla on selkeä rooli muiden tukijana ja keskustelukumppanina. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 149.)

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan kahta organisaation tiimiä: johtoryhmää ja talousjohtamistiimiä, jotka toimivat paitsi omana tiiminään myös tiiviissä yhteistyössä toistensa kanssa. Organisaatiossa tehdään myös hyvin paljon sellaista niin sanottua tiimityötä, jota ei erikseen ole tiimityöksi välttämättä edes nimetty. Tällaisen tiimin voivat

organisaatiossa muodostaa esimerkiksi ne saman aihepiirin asiantuntijat, joilla on sama tavoite (Kupias ja muut, 2014) ja tästä on kysymys myös johtoryhmän ja talousjohtamistiimin yhteistyössä. Näillä tiimeillä on yleensä nimettynä oma johtaja, jota kutsutaan usein esimieheksi ja joka sekä valvoo tavoitteiden toteutumista että raportoi siitä muille sidosryhmille, mutta osallistuu myös itse tiimin jokapäiväiseen toimintaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Yhteistä monenlaiselle esimiestyölle erilaisissa organisaatioissa on asioiden edistäminen. (Kupias ja muut, 2014.) Kuten aiemmin todettiin, johtoryhmä ja talousjohtamistiimi muodostavat omat työryhmänsä eli tiiminsä. Johtoryhmän johtajana toimii usein organisaatiosta riippuen joko toimitusjohtaja tai kunnanjohtaja, joka puolestaan on esimies talousjohtajalle. Talousjohtamistiimin esimiehenä puolestaan talousjohtaja, joka kuuluu myös organisaation johtoryhmään (Pellinen, 2017, s. 173, Järvenpää ja muut, 2017, s. 27). Hierarkia tai sen puuttuminen ei siis ole täysin yksioikoinen taloushallinnon tiimien ja johtoryhmän välisessä kanssakäymisessä, vaan tiimit toimivat monella tasolla (Goretzki & Messner, 2019).

Mäen (2017) mukaan johtajuuskulttuurin syntymiseen vaikuttaa kaikki organisaation jäsenet, tahtoen tai tahtomattaan, aktiivisesti tai passiivisesti. Eri tiimeillä on organisaatiossa erilaisia rakentajarooleja. Johtoryhmän rooli organisaatiossa on keskeinen. Se nähdään johtajuuskulttuurin moottorina ja suunnannäyttäjänä. Keskitason johtajat esiintyvät enimmäkseen välittäjän roolissa, vaikka sen edustajat itse näkisivätkin roolinsa olevan osin jäsentymätön ja johtajuuskulttuurin osalta jopa ulkokehällä. Asiantuntijat voivat tulkita johtajuuskulttuuria paljolti juuri lähiesimiehensä kautta. Asiantuntijat, kuten talousjohtamistiimin edustajat ovat usein itseohjautuvia toimijoita ja informaation tuottajia. (Mäki, 2017.)

Nykyään itseohjautuvuus on muotiasana lähes joka asiassa ja sitä se on myös tiimityössä. Itseohjautumista voidaan tarkastella niin yksilön kuin tiiminkin osalta. Itseohjautuvuuden on esimerkiksi määritelty tarkoittavan henkilön kykyä toimia omaehtoisesti ja ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta. Tällöin painottuvat henkilön ajanhallinnan kyky, priorisointi, organisointitaito ja järjestelmällisyys. Itseohjautuvuus edellyttää

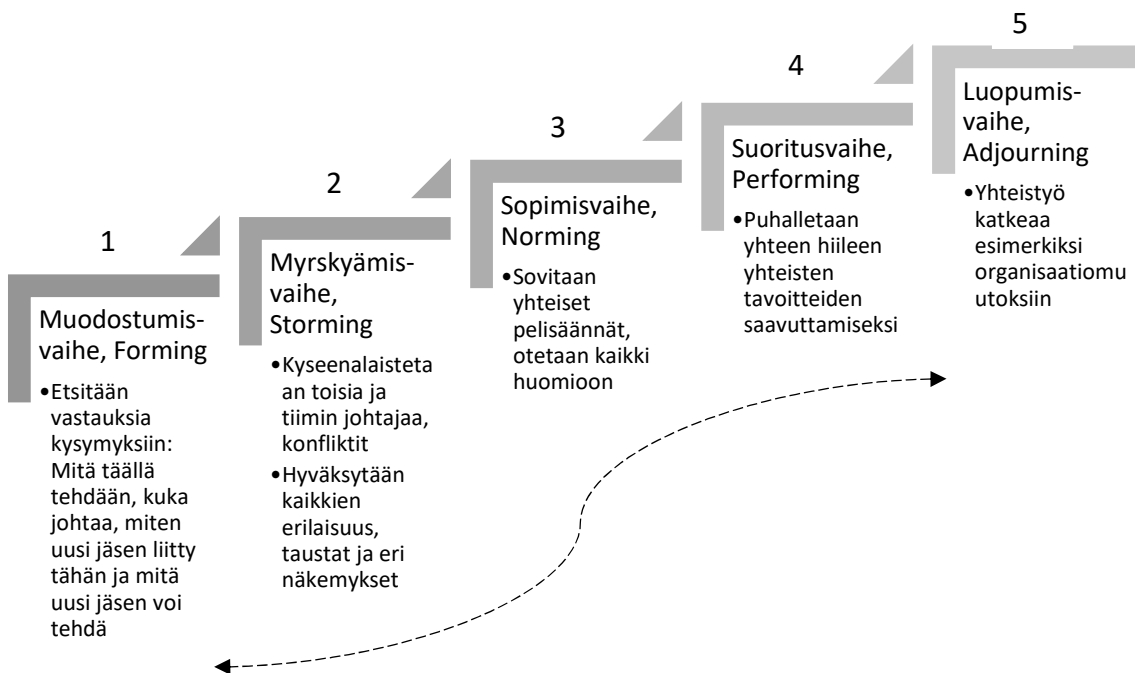
riittäviä itsensä johtamisen taitoja, jotka mahdollistavat itsenäisen työskentelyn ilman ohjausta. Ensiksikin itseohjautumisen taustalla vaikuttaa henkilön motivaatio ja toiseksi, hänellä on oltava päämäärä, eli käsitys siitä, mitä hän on tekemässä ja mitä kohti menossa. Kolmanneksi on painotettu, että itseohjautuvalla henkilöllä tulisi olla tarvittava osaaminen. Itseorganisoitumisella puolestaan tarkoitetaan ensisijaisesti tiimin tai yhteisön ominaisuuksia ja toimintatapoja, jossa ylimääräiset rakenteet on minimoitu. Teemaa voidaan siis tarkastella sekä yksilön ja tiimien että organisaation tasolla. Siinä missä toiset organisaatiot kokonaisuudessaan puhuvat itseorganisoitumisen puolesta, toisissa itseohjautuvuus tarkoittaa tiimien ja yksilöiden lupaa toimia autonomisesti. (Aaltonen ja muut, 2020, s. 252-253.)

Nykyajan tiimityöskentelyn ja itseohjautuvien tiimien aikakaudella on tärkeää muistaa tiimin johtajan vastuu tiimin toiminnasta. Sillä vaikka organisaatioissa työskennellään nykyisin usein tiiminä ja tiimi käyttäytyy suurelta osin itseohjautuen, on juridinen vastuu tiimin päämäärän saavuttamisesta aina esimiehellä. (Salminen, 2014, s. 144–145.) Ihmiset tarvitsevat laadukasta palautetta tekemästään työstä ja on tärkeää, että tiimin jäseniä kannustetaan katsomaan peiliin ja pyrkimään eteenpäin. Tiiminjohtajan tai -esimiehen työ on yhteisen ajattelun luomista ja ylläpitoa. Samalla siihen kuuluu asioihin puuttuminen tarvittaessa. (Aaltonen ja muut, 254 ; Heinimäki, 2018, s. 90.)

Hyvässä tiimissä saa palautetta ja sellaisessa, jossa sitä ei koskaan saa, piileksii todennäköisesti jokin ongelma. Palaute on hyvä antaa aina viivyttämättä. Se tulisi myös pyrkiä antamaan aina kasvokkain ja suoraan, mutta kuitenkin arvostaen ja rakentavasti. (Heinimäki, 2018, s. 90.) Tiimi ei voi toimia, jos se ei tiedä, mitkä sen tavoitteet ovat. Mitä selkeämpi yhteinen päämäärä on, sitä tehokkaammin ryhmän jäsenet voivat toimia tämän päämäärän eteen. Johtajan tärkeänä tehtävänä onkin kirkastaa yhteistä päämäärää ja suuntaa säännöllisin väliajoin. Tähän kuuluu olennaisesti sen avaaminen, miksi jotain ollaan tekemässä tai tavoittelemassa. (Kupias ja muut, 2014.)

### 2.1.2 Tiimien kehityskulku

Vuonna 1965 kasvatustutkija Bruce Tuckman kehitti yhden vaikutusvaltaisimmista tiimien muodostumisen malleista (Kuvio 1). Malli käsitti alun perin neljä vaihetta, johon myöhemmin lisättiin myös viides vaihe. (Kumar ja muut, 2014 ; Stasel, 2019.) Nämä viisi vaihetta ovat muodostumisvaihe, myrskyämisvaihe, sopimisvaihe, suoritusvaihe ja luopumisvaihe (Kumar ja muut, 2014 ; Stasel, 2019 ; Valpola, 2012, s.92). Useimmat tiimejä tutkineet asiantuntijat ovat yhtä mieltä siitä, että tiimit käyvät läpi viisi edellä mainittua vaihetta, mutta kuinka nopeasti tiimi liikkuu jokaisen vaiheen läpi, riippuu sen jäsenistä; heidän yksilöllisistä taidoistaan, tiimin tehtävästä ja tiimissä vallitsevasta johtamistyylistä. (Kumar ja muut, 2014.)



**Kuvio 1.** Tuckmanin (1965) teoria tiimien muodostumisesta.

Tiimin ensimmäistä vaihetta kutsutaan muodostumisvaiheeksi. Siinä tiiminjäsenet ovat vielä epävarmoja rooleistaan, säännöistään, normeistaan ja odotuksistaan (Kumar ja muut, 2014). Aluksi uudet tiimin jäsenet etsivät vastauksia kysymyksiin; mitä täällä tehdään, kuka johtaa, miten minä liityn tähän ja mitä voin tehdä (Aaltonen ja muut, 2020, s. 247 ; Valpola, 2012, s. 92). Tiimien rakenteet saattavat muuttua ja porukkaa voi tulla niin lisää kuin lähteä poisikin (Kumar ja muut, 2014). Uuden jäsenen saapuessa, käydään vastaukset edellä oleviin kysymyksiin jälleen läpi (Aaltonen ja muut, 2020, s. 247 ; Valpola, 2012, s. 92).

Muodostumisvaihetta seuraa toinen vaihe, niin sanottu myrskyämisvaihe, joka on oleellinen tiimin ryhmähengen kannalta (Valpola, 2012, s.92). Tässä vaiheessa tiimin jäsenellä on taipumus päästä mukaan sisälle toimintaan. Tiimin jäsenten välillä voi esiintyä niin puolustautumista, kateutta kuin konfliktejakin roolien ja persoonallisuuksien suhteen. Tiimin jäsenet voivat olla kriittisiä niin tiimin johtajaa kuin toisiaan kohtaan. (Kumar ja muut, 2014.) Tällöin hyväksytään, että kaikki ovat erilaisia niin osaamiseltaan, kokemuksestaan kuin tavaltaan suunnitella asioita. Erilaiset näkemykset, hyvät kysymykset ja ehdotukset saadaan näkyviin ja pohdittua yhdessä. Muutoin tähän vaiheeseen joudutaan paineessa, kun yhteistä ymmärrystä ja tahtoa tarvitaan valintoihin. Tavallista on, että kun esillä olevat asiat koskettavat omaa vastuualuetta ja omia kiinnostuksen kohteita, mielipiteet tulee ilmaista herkemmin suoraan. (Valpola, 2012, s.92.)

Kolmantena vaiheena on sopimisvaihe, jossa katsotaan ja tarkastellaan, miten hommia tehdään yhdessä. Sopimisvaiheessa tehdään hyviä päätöksiä käyttäytymisestä ja toisten huomioon ottamisesta. Pelisäännöt on hyvä kirjata ylös ja ottaa esiin, kun arvioidaan yhteistyötä. Sopimisvaihetta seuraa suoritusvaihe, joka on yhteistä, energistä ja pelotonta työn tekemistä (Kumar ja muut ; 2014 ; Valpola, 2012, s.92). Tehtävät tiimissä jaetaan luontevasti niin, että otetaan huomioon kunkin osaaminen ja mahdollisuudet panostaa toimintaan. Tätä vaihetta kuvaavat parhaiten luottamus, huumori, toisten auttaminen ja ratkaisujen hakeminen. Parhaimmillaan tiimityö on sitä, että mikään asia ei tunnu

mahdottomalta, energiaa on vaikka jakaa ja keinoja löytyy. Jokainen löytää aikaa yhteiselle asialle ja esimerkiksi virtuaalikokouksia ja muita yhteydenpitotapoja käytetään luontevasti. (Valpola, 2012, s.92.)

Viimeinen vaihe on luopuminen. Se voi olla kova pala tiimin jäsenille silloin, kun tiimin jäsenet ovat viihtyneet toistensa seurassa hyvin ja tutussa porukassa jatkaisi mielellään edelleen. Esimerkiksi organisaatiomuutokset tai, osakeyhtiöiden tapauksessa, yrityskaupat voivat jakaa jäsenet organisaation eri osiin. (Valpola, 2012, s.92.)

Vaiheiden läpi käyminen ei kuitenkaan ole tiimeissä yksioikoista. Tiimi saattaa pysyä saavutetussa vaiheessa pidempään ennen kuin siirtyy seuraavaan tai vastavuoroisesti jopa ottaa takapakkia edeltävään vaiheeseen. Eri tekijät, kuten esimerkiksi uusien jäsenten liittyminen tiimiin tai nykyisten jäsenten poistuminen, uusien tehtävien määrittäminen ja johtajuuden muutokset voivat vaikuttaa tähän. Tiimin johtajan on muistettava, että myrskyvaihe on välttämätön paha, joka on käytävä läpi. Johtajan on ennakoitava ja seurattava tarkasti asioita, jotka voivat estää tiimin tavoitteen saavuttamisen, ja reagoitava nopeasti tilanteen pelastamiseksi. (Kumar ja muut, 2014.)

## **2.2 Vuorovaikutus organisaatioissa**

Jo itsessään kuuluminen organisaatioon edellyttää yhteistyön tekemistä (Pellinen, 2017, s.17) ja tiimissä toimiminen ennen kaikkea hyvää kommunikointitaitoa, sekä selkeitä yhteistä tavoitteita ja halua noudattaa ja sopia yhteisistä pelisäännöistä (Viitala & Jylhä, 2019, s. 149). Tässä luvussa käsitellään vuorovaikutusta itsessään sekä sen osuutta tiimityössä.

### 2.2.1 Vuorovaikutus

Vuorovaikutusta on tutkittu jo vuosikymmeniä ja siitä on tullut merkittävä osa eri aihealueiden tutkimustyötä (Berger, 2014). Vuorovaikutuksesta välittyy toiselle aina jonkinlainen viesti. Se on sanallista ja sanatonta viestintää ihmisten välillä. Se on puhumista ja kuuntelemista. Vuorovaikutuksessa luodaan ja tulkitaan toista osapuolta ja sen viestejä ja niihin myös reagoidaan. Vuorovaikutus kuuluu, näkyy ja on havaittavissa. Kasvokkain ollessa viestit voivat olla puhetta, sanoja, hiljaisuutta sekä ilmeitä, eleitä, asentoja, äänenkäyttöä ja asettautumista ympäristöön. Viestien vastaanottaminen on sekä puheen kuuntelemista että sanattomien viestien havaitsemista. (Isotalus & Rajalahti, 2017.)

Aikojen alussa vuorovaikutusta pidettiin hyvin yksinkertaisena prosessina, jossa henkilö A lähettää viestin, jonka sitten henkilö B vastaanottaa ja tekee siitä tulkin. Ihan näin suoraviivainen prosessi ei kuitenkaan ole. Puhuessamme tulkitsemme toistemme ilmeitä ja yritämme päätellä, kuuntelevatko he meitä. Samalla tarkkailemme, miten he reagoivat ja näyttävätkö he siltä, että ymmärtävät sanomamme. Myös kuuntelija voi viestiä eleillään, onkohan hän aidosti läsnä. Vuorovaikutus on siis hyvin dynaaminen, paikallaan pysymätön prosessi, joka muuttuu jatkuvasti. (Isotalus & Rajalahti, 2017.)

Vuorovaikutukseen kuuluu viisi tietämisen aluetta, jotka on nimetty erilaisiksi osaamisalueiksi. Näitä ovat: viestiosaaminen, tulkintaosaaminen, rooliosaaminen, minäosaaminen ja tavoiteosaaminen. (Isotalus & Rajalahti, 2017.)

Ensimmäinen osaamisalue, viestiosaaminen on näistä kaikista tavallisin. Siihen kuuluu kyky tehdä sellaisia viestintään vaikuttavia valintoja, jotka toiset voivat ymmärtää ja toisaalta kyky seurata myös toisten tekemiä viestintävalintoja eli toisin sanoen kyvystä välittää ja vastaanottaa viestejä. Tähän kuuluvat niin kielelliset taidot, nonverbaalisen viestinnän kuin kuuntelun taitokin. (Isotalus ja Rajalahti, 2017.)

Toinen osaamisalue on tulkintaosaaminen, joka tarkoittaa on kykyä luokitella, järjestää ja tulkita olosuhteita, jotka vuorovaikutuksen ympärillä kulloinkin vallitsevat. Toisin

sanoen kysy osata valita huomion kiinnittämisen kannalta kaikkein olennaisin, sillä kaikkeen ympärillämme olevaan viestintään on mahdotonta kiinnittää huomiota yhtä aikaa. Tulkintaosaamiseen kuuluu myös kyky tulkita vuorovaikutustilanteita, joissa olemme, sekä ihmisiä, joiden kanssa keskustelemme. Näiden tulkintojen avulla pystymme tekemään tarkoituksenmukaisia valintoja viestiessämme. (Isotalus & Rajalahti, 2017.)

Kolmantena tulee rooliosaaminen, joka on kykyä omaksua sosiaalisia rooleja ja käsittää mikä on oikeanlaista käytöstä näissä rooleissa. Kun olemme vuorovaikutuksessa, meillä on väistämättä erilaisia rooleja, esimerkiksi esimiehen, alaisen, asiakkaan, asiakaspalvelijan tai johtajan rooli. Roolit vaihtelevat eri tilanteissa. Onnistunut viestintä edellyttää, että omaksumme eri roolit ja noudatamme näiden roolien yleisiä viestinnän sääntöjä.

Neljäs osaamisalue on puolestaan minäosaaminen, joka on kykyä valita ja tuoda esiin sellainen kuva itsestään, kuin minkä haluaa muille antaakin. Tämän kyvyn omaavat henkilöt ovat usein sellaisia, jotka tietävät, keitä he ovat ja mitä he tahtovat olla. Tähän kuuluu kyky välittää muille, että jokainen meistä on yksilö tunteineen ja ajatuksineen. Tällaisella henkilöllä on usein terve minäkäsitys ja itsetunto, mikä taas heijastuu myös tapaamme viestiä asioita. (Isotalus & Rajalahti, 2017.)

Viimeinen osaamisalue on tavoiteosaaminen. Se on kykyä asettaa tavoitteita, ennakoida oletettavia seurauksia ja valita tehokkaat toimintatavat. Vaikka viestintä ei olisikaan tietoisesti tavoitteellista toimintaa, monissa tilanteissa meillä on silti päämäärä, johon viestinnällämme pyrimme. Täytyy siis osata tehdä sellaisia valintoja, jotka edesauttavat tavoitteeseen pääsemisessä. (Isotalus & Rajalahti, 2017.)

Vuorovaikutus on tärkeä osa organisaatiota ja sitä se on erityisesti silloin, kun halutaan muutosta. Silloin vuorovaikutuksen merkitys korostuu entisestään. Tarpeellinen muutos, jonka hyödyt pystytään todentamaan ja viestimään tiimissä selkeästi, onnistuu varmasti

paremmin kuin sellainen muutos, josta johto kertoo lähinnä vain aikataulun. (Heinimäki, 2018, s. 17.) Onnistuakseen muutos edellyttää yhteisöllistä oppimista, joka taas edellyttää avointa ilmapiiriä ja aitoa vuorovaikutusta eli molemminpuolista kuuntelemista ja kuullun ymmärtämistä (Heinimäki, 2018, s. 17).

Vuorovaikutustaitoja voi oppia (Goffman, 1955, s. 231 ; Heinimäki, 2018, s.17 ; Isotalus & Rajalahti, 2017) ja esimerkiksi luonteenpiirteet eivät ole synnynnäisiä muuttumattomia ominaisuuksia, joille ei voisi tehdä mitään (Isotalus & Rajalahti, 2017, Heinimäki, 2018, s.17). Oikeudenmukaisuutta, tahdikkuutta ja rauhallisuutta voi harjoitella (Goffman, 1955, s. 231 ; Heinimäki, 2018, s.17). Ihmisten temperamentti on synnynnäinen ja toki vaikeasti muokattavissa. Se vaikuttaa siihen, minkälaisen luonteenpiirteiden treenaaminen on helpompaa kuin toisten, mutta se ei silti poista sitä tosiasiaa, että taitoja voi treenata. Sanonta ”*Vanha koirakin oppii uusia temppuja*” pätee myös tässä. (Heinimäki, 2018, s.17.)

### **2.2.2 Tiimien vuorovaikutus**

Myös erilaisten työryhmien ja -tiimien sisäisen vuorovaikutuksen tutkiminen on ollut aktiivista (Berger, 2014). Vuorovaikutus tekee tiimin toiminnasta ja tavoitteisiin pyrkimisestä sekä ryhmän rakenteiden ylläpitämisestä, kehittymisestä ja uudistamisesta mahdollista. Vuorovaikutus rakentaa myös asiantuntijoiden välillä. Ryhmän erilaiset prosessit, kuten johtajuus, roolit ja yhteistyö, syntyvät vuorovaikutuksen myötä (Pennanen & Mikola, 2013.) Monipuolinen asiantuntijakombinaatio ei itsessään riitä toimivaan ja onnistuneeseen päätöksentekoon vaan tiimin on osattava ennen kaikkea toimia yhdessä (Viitala & Jylhä, 2019, s. 132). Tiimejä ja heidän vuorovaikutustaan tutkineet asiantuntijat ovat kuvanneet tiimejä monimutkaisiksi, mukautuviksi ja dynaamisiksi järjestelmiksi (McGrath ja muut, 2000). Tiimit muotoutuvat ja muokkaantuvat ajankulun ja olosuhteiden myötä jatkuvasti. Tiimien välinen vuorovaikutus muovaa tiimejä, tiimin jäseniä ja heidän ympäristöään tavalla, joka on huomattavasti monimutkaisempi

prosessi kuin yksinkertainen syy- seuraussuhteiden hahmottaminen. (Ilgen ja muut, 2005).

Yksilötasolla vuorovaikutusosaaminen tiimissä sisältää niin viestinnälliset tiedot, taidot kuin asenteetkin. Nämä taas mahdollistavat tarkoituksenmukaisen ja tavoitteita saavuttavan osallistumisen tiimin vuorovaikutukseen. Tiimitasolla tarkasteltuna vuorovaikutusosaaminen on puolestaan osaamisen neuvottelemista, säilyttämistä ja uudelleen luomista linjassa tilanteisiin, vaatimuksiin, tehtäviin ja menneestä opittuun. Tiimitason osaaminen muovautuu ja kehittyy ajan myötä pikkuhiljaa vuorovaikutusprosessien mukana. (Horila & Valo, 2016.) Vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen voidaan liittää paitsi ammattitaitoon myös ihmisenä kasvuun, hyvinvointiin, tulokselliseen toimintaan ja yhteistyöhönkin. Viime vuosien taloudellista ja poliittista tilannetta seurattaessa voidaan myös todeta, että vuorovaikuttajina kehittyminen tarkoittaa myös paremman tulevaisuuden ja maailman rakentamista. (Hedman, 2016.)

Tiimityöskentelyllä on monia positiivisia vaikutuksia sen jäseniin (Sutela & Lehto, 2014). Yleensä onnistuneen tiimityön kokemukset kiteytyvät usein juuri onnistuneeseen vuorovaikutukseen. Tällöin tiimissä otetaan huomioon kaikkien mielipiteet ja näkökulmat sekä arvostetaan jokaisen siihen tuomaa osaamista ja työpanosta. Toisaalta tiimityöhön liittyy usein myös kokemus siitä, mitä voi tapahtua, kun tiimityö ei toimikaan erityisen hyvin. (Hedman, 2016.) Hyvässä tiimissä, tiimin jäsenet kunnioittavat ja luottavat toisiinsa ja uskovat vahvasti, että jokainen jäsen tuo tiimille ainutlaatuisia taitoja ja vahvuuksia (Kumar ja muut, 2014). *”Huipputiimien rakentaminen lähtee aina yksilöstä”* (Aaltonen ja muut, 2020, s. 262) ja jokainen yksilö tuo tiimin työskentelyyn ja sen vuorovaikutukseen oman panoksensa.

Aina työskentely tiimissä ei kuitenkaan suju saumattomasti. Tiimeissä voidaan kokea epäonnistumisia esimerkiksi työnjaossa, roolien joustavuudessa tai vaikutusmahdollisuuksissa (Sutela & Lehto, 2014). Kompastuskivinä voivat olla yhteistyöongelmat, epäselvä johtaminen ja vähäinen autonomia (Viitala & Jylhä, 2019, s.

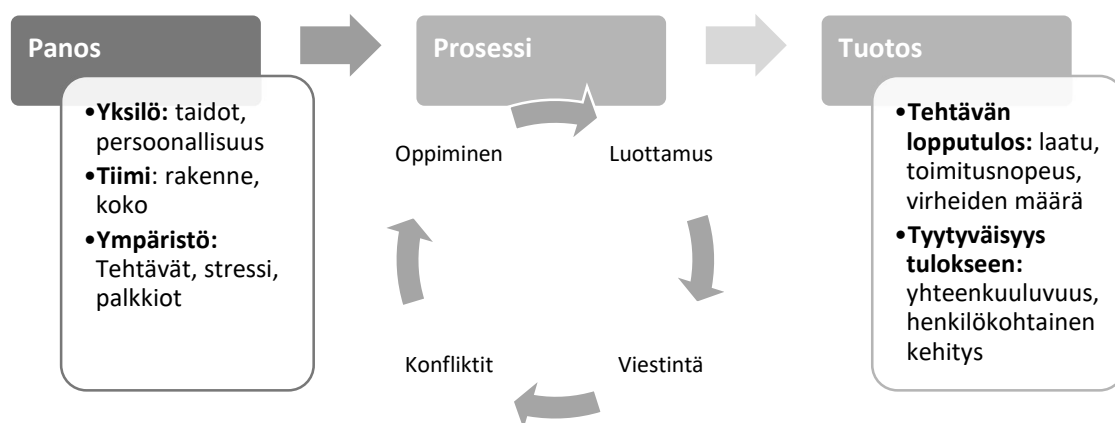
149). Lencioni (2007) on kuvannut viisi tiimin eri toimintahäiriötä vastaten kysymykseen, miksi myös parhaat mahdolliset tiimit kamppailevat joskus keskenään? Ensimmäinen hänen kuvaamansa toimintahäiriö on luottamuksen puuttuminen. Ilman luottamusta tiimi ei voi saavuttaa tavoitteitaan. Muita toimintahäiriöitä tiimeissä ovat konfliktien pelko, sitoutumisen puute, vastuun välttäminen ja tulosten huomiotta jättäminen. Konfliktien pelossa tiimin jäsenet jättävät huomiotta kiistanalaiset kysymykset, jotka voivat olla kriittisiä tiimin menestykselle, aika ja energia tuhlaataan harmonian ylläpitämiseen sen sijaan, että ne uskallettaisiin ottaa esille (Lencioni, 2007; Viitala & Jylhä, 2019, s. 132).

Sitoutumisen puute ja vastuun välttäminen luovat epäselvyyttä tiimin suunnasta ja sen prioriteeteista. Haasteet astuvat kuvaan yleensä silloin, kun tiimin jäsenet etsivät yksilöllistä tunnustusta ja tavoitteita kollektiivisten tavoitteiden kustannuksella ja pyrkivät usein "säästämään oman nahkansa" ja siirtämään syyn pois itsestään. Ego ja tila voivat johtaa siihen, että tiimin jäsenet keskittyvät henkilökohtaisiin saavutuksiinsa yhteisen hyvän sijaan. (Lencioni, 2007.) Osallistumista keskusteluun voi haitata pelko joutua tyrmätyksi (Hedman, 2016; Milliken ja muut, 2003) tai se, että muut jäsenet ovat äänekkäämpiä ja vievät näin tilaa vuorovaikutuksessa. Vaikka tiimin jäsenet olivat hyvin usein tietoisia kohtaamistaan vuorovaikutushaasteista, niitä hyvin harvoin käsitellään kokouksessa tai koko tiimin kesken (Hedman, 2016). Vuorovaikutushaasteiden käsitteleminen yhdessä heti, kun ne nousevat esiin, olisi tärkeää vuorovaikutuksen kehittymiselle (Hedman, 2016; Maltarich ja muut, 2018).

Laadukkaassa ja tehokkaassa päätöksenteossa tiimin tulee suorittaa neljä perusfunktiota: laatia toimintatavat, määritellä ja analysoida ongelma, luoda ja kehittää erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja sekä arvioida niitä (Morreale ja muut, 2013, s. 183–184). Tiimien jäsenillä on yleensä koulutusta ja työkokemusta eri aloilta ja tilanteista, joista he ammentavat tietoa päätöksentekotilanteisiin eri tulkintojen ja valintojen pohjaksi (Viitala & Jylhä, 2019, s. 131). Esimerkiksi erilaisista tietosisällöistä ei voi muodostua ryhmän taseisia, jos tiimin jäsenet eivät jaa ja kehitä näitä sisältöjä vuorovaikutuksessa toistensa

kanssa (Horila & Valo, 2016). Tärkeää on, että sekä johtoryhmällä että taloustietoa johtoryhmälle tuottavalla talousjohtamistiimillä on kaikilla yhteinen ymmärrys siitä, mistä puhutaan. Talouden käsitteiden ymmärtäminen on tarpeen aina johdosta työntekijään organisaation kaikilla tasoilla. Lähes kaikki organisaation työntekijät kohtaavat jossain kohtaa työssään talouteen liittyviä asioita tai kysymyksiä ja vaikuttavat suoraan talouden tuottaman tiedon syntymiseen. Kun talouskäsitteet ymmärretään yhtenäisesti koko organisaatiossa, virheelliset johtopäätökset vähenevät. (Alhola & Lauslahti 2005, s. 10.)

McGrathin (1984) luomaa panos – prosessi – tuotos -mallia pidetään yleisimpänä tiimien vuorovaikutusta kuvaavana prosessina ja asiantuntijat ovat korostaneet tätä mallia luodessaan toimia tiimityöskentelyn kehittämiseksi (Ilgen ja muut, 2005 ; Mathieu ja muut, 2006). Tiimien vuorovaikutusprosessi (Kuvio 2.) pitää sisällään kolme vaihetta: panoksen (*input*), prosessin (*process*) ja tuotoksen (*output*). (Antoni & Hertel, 2009 ; Wang, 2018). Prosessivaihe sisältää pääasiassa neljä elementtiä: viestinnän, konfliktit, luottamuksen sekä oppimisen. Nämä neljä elementtiä ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa ja lopulta muodostavat prosessivaiheen. (Wang, 2018.)



**Kuvio 2.** Tiimien vuorovaikutusprosessi (McGrath, 1984).

Prosessivaiheessa tiimin jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa tärkeitä elementtejä ovat kommunikaatio, yhteistyö ja sisäiset konfliktit. Tiimin sisäiseen vuorovaikutukseen vaikuttavat olennaisesti suorituskyvyn osalta tiimin jäsenten tarjoama panos työtehtäviin yhdessä jäsenten tietojen ja taitojen hyödyntämisen sekä kehittämisen kanssa. (Antoni & Hertel, 2009.) McGrathin (1984) mallissa tiimin panos voidaan jakaa kolmeen tasoon; 1. yksilö, kuten ryhmän jäsenten taidot ja persoonallisuus, 2. tiimi, kuten tiimin rakenne ja koko sekä 3. ympäristö, kuten tehtävät, stressi ja palkkiot. Tuotos puolestaan voidaan ryhmitellä kahteen osaan: 1. tiimin varsinaisen tehtävän suorittamisen lopputulokseen, kuten laatuun, toimituksen nopeuteen ja virheiden määrään sekä 2. tyytyväisyystuloksiin siinä määrin missä jäsenet ovat tyytyväisiä tiimityön yleiseen onnistumiseen, kuten yhteenkuuluvuuteen ja henkilökohtaiseen kehittymiseen. (El Badawi El Najjar, 2017.)

Organisaation kaikki sidosryhmät odottavat organisaatiolta tehokkuutta. Jos organisaatio ei olisi tehokas tehtävänsä hoitamisessa, ei sen kannattaisi olla olemassa oikeastaan lainkaan. Vaikka tehokkuudella tarkoitetaankin yksinkertaisesti aiemmin kuvattua panos–tuotos-suhdetta, saattaa kaikkien tiettyä prosessia koskevien panosten ja tuotosten määrittely olla käytännössä hyvin hankalaa. Panosten ja tuotosten määrittely riippuu organisaatioon kohdistuvista intresseistä ja siitä, kenellä on valta määrittellä se, mitä tehokkuus merkitsee. Kaikkien organisaation intressiryhmien pitäisi olla riittävän tyytyväisiä organisaation toimintaan suosiakseen organisaatiota ja tarjotakseen panoksensa organisaation käyttöön. Organisaatioiden sisäisellä taloustiedolla on tärkeä rooli hyötyjen ja panosten määrittelyssä, eri intressiryhmien kanssa käytävissä neuvotteluissa, sekä valittujen tavoitteiden viestittämisessä sidosryhmille ja niiden vakiinnuttamisessa. (Pellinen, 2017, s. 19.)

Yleisesti ottaen tehokas tiimien vuorovaikutus voi parantaa tiimien toiminnan tehokkuutta ja vähentää kilpailun ja konfliktien negatiivisia vaikutuksia. Mitä tehokkaampaa tiimien vuorovaikutus on, sitä korkeampi on myös tiimin suorituskyky. Vuorovaikutusprosessia tarkkailemalla, ei voida kiinnittää huomiota pelkästään tiimin

jäsenten väliseen työnjakoon vaan huomiota tulisi kiinnittää enemmän jäsenten väliseen viestintään, kitkaan, konflikteihin, luottamukseen ja oppimiseen. (Wang, 2018.)

Pelkkä keskittyminen tiimien vuorovaikutuksen luomiseen ja sen tuloksiin ei riitä, vaan täytyy ottaa huomioon myös se, miten tiimin vuorovaikutus tuottaa halutut tulokset. Tiimin jäsenten välisellä luottamuksella on merkittävä vaikutus tiimin vuorovaikutukseen. Mitä vahvempi luottamus ryhmän jäsenten keskuudessa vallitsee, sitä korkeampi on jäsenten viestinnän taajuus ja laatu. Silloin myös tiimin strategiset tavoitteet on helpompi saavuttaa. Tiimissä vallitseva yhteenkuuluvuden tunne lisää tiimin suorituskykyä, mikä taas saavutetaan ensisijaisesti tiimin jäsenten välisellä luottamuksella ja tiimin tavoitteiden johdonmukaisella asettamisella. (Wang, 2018.) Seuraavissa luvuissa neljä ja viisi esitellään kaksi tärkeää organisaatioissa yhteistyötä tekevää tiimiä, johtoryhmä sekä talousjohtamistiimi.

## 2.3 Johtoryhmä

Johtoryhmä eli *top management team*, koostuu yrityksen ylimmistä johtajista, jotka vastaavat joko yhdestä tai useammasta toimialueesta (Bang & Midelfart, 2017; Hambrick, 2015; Menz, 2012, Valpola, 2012, s. 87; Viitala & Jylhä, 2019) ja jotka on valittu tukemaan organisaationsa johtajan päätöksentekoa (Hambrick, 2015; Valpola, 2012, s.87). Käytännössä lähes jokaisessa organisaatiossa niin pienestä suureen kuin yksityisistä julkisiin organisaatioihin, löytyy oma johtoryhmänsä (Bang ja Midelfart, 2017), joka koostuu suhteellisen pienestä määrästä organisaation kärjessä olevia vaikutusvaltaisimpia johtajia (Hambrick, 2015). Johtoryhmä käsittää osakeyhtiöissä usein ainakin toimitusjohtajan, talousjohtajan sekä liiketoiminnan johtajan (Menz, 2012). Lisäksi johtoryhmään voi kuulua esimerkiksi markkinointi-, myynti- ja/tai henkilöstöjohtaja. Kunnan johtoryhmä puolestaan koostuu yleensä kunnanjohtajasta, hallintojohtajasta, talousjohtajasta sekä eri alueen toimialajohtista (Piipponen, 2015). Organisaatiosta riippuen johtoryhmän rakenne (Kuvio 3.) voi vaihdella ja eri osa-alueiden edustajia voi olla enemmän tai vähemmän (Menz, 2012).

Tieteellinen kiinnostus johtoryhmää kohtaan on herännyt 1980-luvun alussa ja on ollut siitä lähtien merkittävää (Hambrick, 2015). On oivallettu, että ylimmän johdon toiminta on ennen kaikkea yhteistyötä ja tutkijat ovat siirtyneet yksittäisten johtajien tutkimisesta laajempaan koko johtoryhmän käsittävään tutkimukseen. Taustalla on oletus siitä, että ylimmän johdon yhteisölliset taipumukset ja vuorovaikutus vaikuttavat johtoryhmän tekemiin päätöksiin. (Hambrick, 2015.) Ylin johto on vastuussa koko organisaation toiminnasta keskijohdon kautta. Toisin kuin keskijohto, ylin johto on tilivelvollinen organisaation omistajille kaikista sen päätöksistä ja toimista. (Okafor, 2014.)

Johtoryhmä kokoontuu säännöllisesti ja sen päätavoitteena on tarjota strategista, operatiivista ja institutionaalista johtajuutta johtamalleen organisaatiolle (Bang & Midelfart, 2017). Johtoryhmän ensisijainen tehtävä on auttaa organisaation johtajaa tekemään parempia linjauksia ja päätöksiä kuin mitä johtaja yksin toimiessaan voisi tehdä (Mansukoski, 2007). Johtoryhmä valmistelee niin strategiset kuin muutkin tärkeät asiat hallituksen päätettäväksi ja ohjaa niiden toteutusta (Bang & Midelfart, 2017 ; Mansukoski, 2007, s.17). Johtoryhmä myös varmistaa vuositason, lyhyemmän aikavälin suunnitelmien ja budjettien laadinnan sekä ohjaa ja valvoo niiden toteuttamista. (Mansukoski, 2007, s.17).

Johtoryhmän jäsenet keskustelevat asioista, ratkaisevat ongelmia, antavat toisilleen neuvoja ja seuraavat käynnissä olevia prosesseja organisaatiossa. He informoivat toisiaan tärkeistä asioista ja auttavat varmistamaan, että organisaation erilaiset prosessit ja yksiköt ovat linjassa ja vuorovaikutuksessa tehokkaasti. (Bang & Midelfart, 2017.) Johtoryhmä vaikuttaa esimerkillään ja omalla johtamiskäyttäytymisellään organisaation muuhun väkeen, ja sillä on keskeinen rooli sisäisessä viestinnässä ja vuorovaikutuksessa. (Mansukoski, 2007, s.18). Tehokas johtoryhmä vaikuttaa positiivisesti organisaation arvonluontiprosessiin; se tuo lisäarvoa enemmän suhteessa siihen mitä voitaisiin saavuttaa, jos johtajat toimisivat eristettyinä yksittäisinä henkilöinä. Siksi johtoryhmillä

on potentiaalia vaikuttaa voimakkaasti organisaation suorituskykyyn. (Bang & Midelfart, 2017.)

Vaikka johtoryhmän ensijaisena tarkoituksena onkin luoda lisäarvoa organisaatiolle ja sen jäsenille, sen pitäisi myös edistää organisaation jäsenten hyvinvointia, koska se vaikuttaa suuresti sekä ryhmän tehtävien suorittamiseen että yksittäisten ryhmän jäsenten hyvinvointiin ja kasvuun (Bang & Midelfart, 2017). Johtoryhmä on riippuvainen kaikkien organisaation jäsentensä työstä, jotta yhteiset tavoitteet tulevat saavutetuiksi (Okafor, 2014). Parhaimmillaan johtoryhmä on jokaisen vahvuuksia hyödyntävä yhteisö, joka saa toiminnan kukoistamaan ja ihmiset voimaan hyvin (Valpola, 2012, s.11). Johtoryhmissä on yleensä organisaation jokaisen keskeisen toiminnon tai vastuualueen edustaja, joka taas on perillä johtamansa tiimin voimavaroista, tarpeista ja mahdollisuuksista (Viitala & Jylhä, 2019, s. 131). Johtajan vetämän johtoryhmän lisäksi organisaatioissa toimii myös muita eri tasoisia tiimejä ja ryhmiä, joissa hoidetaan esimerkiksi taloushallintoa (Viitala & Jylhä, 2019, s.131, 143).

## **2.4 Talousjohtamistiimi**

Tässä tutkimuksessa talousjohtamistiimi määritellään taloushallinnon asiantuntijaksi tai ryhmäksi taloushallinnon asiantuntijoita, jotka yhdessä vastaavat sisäisen laskentatoimen eli sisäisen taloustiedon tuottamisesta organisaation johtoryhmän päätöksenteon tueksi.

Taloushallinnon asiantuntija on eräänlainen neuvonantaja, joka voi toimia myös johtoryhmän jäsenenä (Näsi, 2006, s.60). Taloushallinnon asiantuntijalla voi olla organisaatioissa monia erilaisia rooleja. Suurissa organisaatioissa taloushallinnontehtävissä saattaa työskennellä jopa tuhansia ihmisiä ja tehtävät voivat olla hyvin eriytyneitä. Pienemmissä organisaatioissa puolestaan saattaa työskennellä vain muutama henkilö taloushallinnon parissa, mutta vastata laajemmista kokonaisuuksista. (Järvenpää ja muut, 2017, s. 27.)

Talousjohtajalla on usein tiivis yhteys organisaation johtajaan ja muuhun johtoryhmään, jossa hän voi itsekin olla jäsenenä (Pellinen, 2017, s. 173, Järvenpää ja muut, 2017, s. 27). Hän toimii usein johtajan oikeana kätenä sekä keskustelu- ja sparrauskumppanina. Talousjohtaja tuo siis ylimpään päätöksentekoon talouden näkökulman ja kytkee talousasiat mukaan strategiseen päätöksentekoon ja ohjaukseen. Hän toimii usein taloushallinnon asiantuntijoista muodostuvan tiimin esimiehenä. Talousjohtamistiimi (Kuvio 3.) voi koostua esimerkiksi taloushallinnon asiantuntijoista, tulosityksiköiden talouspäälliköistä tai controllereista (Järvenpää ja muut, 2017, s. 27.) Talousjohtamistiimin esimiehen tulee täyttää tietyt perusosaamisvaatimukset. Hänen tulee omata ainakin perustiedot taloudesta sekä ymmärtää päätösten taloudelliset vaikutukset. Muita piirteitä ovat positiivinen asenne ja aito kiinnostus talousasioihin, koska hyvin harva esimies on oman koulutuksensa yhteydessä saanut laajempaa talouskoulutusta. (Raudasoja & Johansson, 2009, s.14.)

Uudet roolit ja muutokset taloushallinnon tehtävissä ovat johtaneet myös uusiin osaamishaasteisiin (Järvenpää ja muut, 2017, s. 32). Taloushallinnon asiantuntijan tulee olla oikea moniosaaja, sillä taloushallinnon erilaisten tietojen rekisteröinti, tallentaminen ja raporttien tuottaminen tapahtuvat yhä useammin henkilöstö-, tavara-, raha- ja tietovirtoja ohjaavien integroitujen toiminnanohjausjärjestelmien puitteissa. Tämän lisäksi heidän tulee hallita sujuva tietokoneiden käyttö sekä tietokoneohjelmat ja -ohjelmistot, erityisesti taloushallinnon ohjelmistot ja toiminnanohjausjärjestelmäkokonaisuudet. Lisäksi organisaatioiden taloushallinnon asiantuntijoista ainakin osan olisi hyvä hallita strategiatoiminta eri osa-alueineen, ja kyetä rakentamaan organisaatiolleen sen strategiaan ja viisioon perustuvat ohjausjärjestelmät ja suoritusmittarit. (Näsi, 2006, s.65)

Sellaisten rekisteröinnin ja raportoinnin taloushallinnon asiantuntijoiden merkitystä, jotka keskittyvät pelkästään taloushallinnon tietojärjestelmän ylläpitämiseen voi olla vaikea ymmärtää. Jos taloushallinnon asiantuntija ei ole ajan tasalla eikä seuraa, mitä organisaation toiminnassa tapahtuu, voi toimintaa koskevien ajankohtaisten ja olennaisten

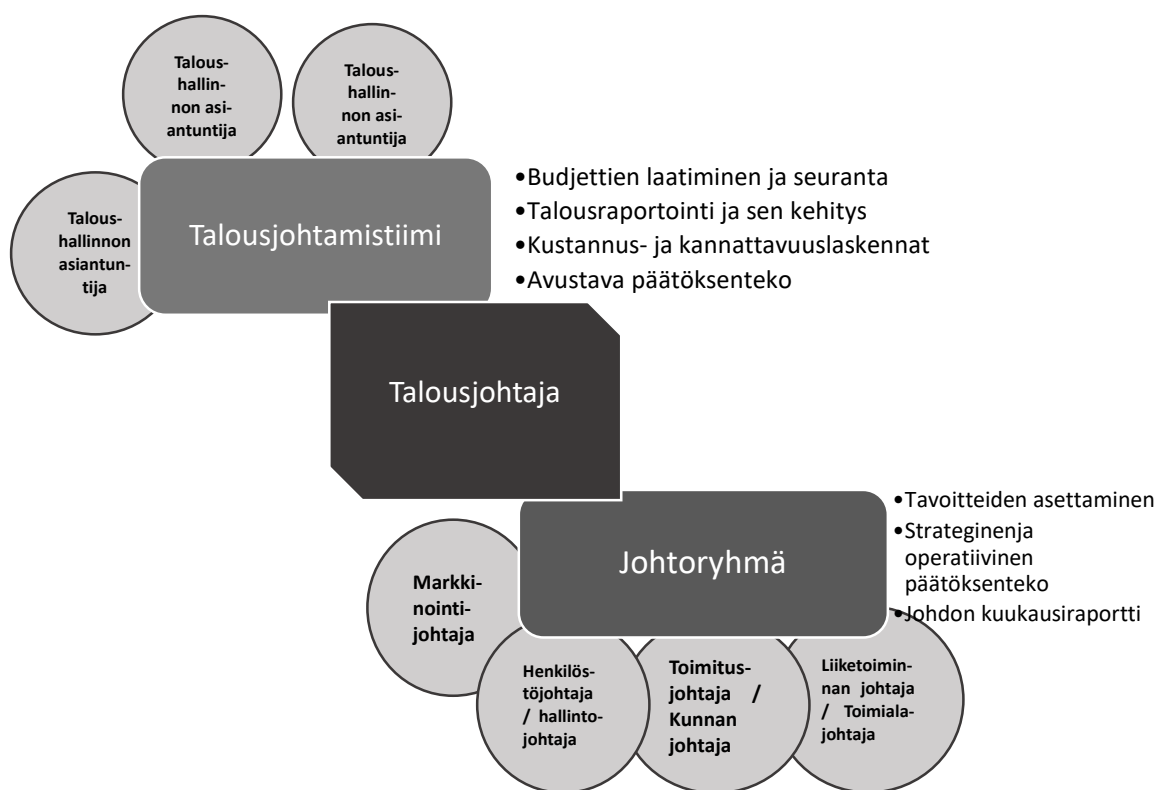
analysointimahdollisuuksien keksiminen olla haasteellista. Toinen hieman hankala rooli, jonka taloushallinnon asiantuntija saattaa helposti ottaa, on tarkastajan virka, jossa hän kuvittelee hyödyttävänsä organisaatiota parhaiten esimerkiksi tuomalla esiin budjetti-poikkeamat, väärälle kustannuslajille tehdyt kirjaukset ja poikkeamat hallinnon määrittelemistä toimintaohjeista. (Pellinen, 2017, s.173.)

Perustehtävänä onkin huolehtia laadullisen informaation tuottamisesta päätöksenteon, ihmisten ohjaamisen, resurssien varmistamisen osalta ja erityisesti strategisen toiminnan tueksi. (Ikäheimo ja muut, 2019, s.126 ; Näsi, 2006, s. 60). Tehtävissä korostuvat tiedon rekisteröinti, käsittely, muokkaaminen ja raportointi eli tiedontuottajan rooli. Tehtäväkokonaisuus sisältää pääosin taloushallinnon perusprosessit niin kirjanpidosta, reskontrasta osto- ja myyntilaskujen käsittelyyn, maksuliikenteen hoitoon kuin perusraportointiinkin. (Järvenpää ja muut, 2017, s. 27.)

Tärkeitä taloushallinnon asiantuntijan ominaisuuksia ovat tarkkuus, numero-osaaminen, muuttuvien toimintatapojen hallinta ja taloushallinnon ohjelmistojen käyttötaito. Edellä mainitun lisäksi talousjohtamistiimillä on organisaatiossa myös valvojan rooli, joka korostuu etenkin raportoinnissa, jossa etsitään poikkeamien kautta kehityskohteita ja asioita, joihin tulisi kiinnittää huomiota. Laajemmin tarkasteltuna valvonta sisältää koko raportoinnin: sen avulla valvotaan, toteutuvatko strategiat, tavoitteet ja muut suunnitelmat. Omistajaohjauksen säännösten kehittymisen ja tiukentumisen myötä on myös taloushallinnon vastuut valvonnan osalta korostuneet, mikä on lisännyt sisäisen valvonnan roolia, riskien hallintaa ja ehkäisyä sekä uusien tapojen kehittämistä. Niin sanotut pehmeät taidot, kuten kyky tulla toimeen ja tehdä yhteistyötä muiden ihmisten kanssa, tii- mityövalmiudet ja esiintymistaidot, ovat nostaneet viime vuosina päätään myös taloushallinnon asiantuntijoiden tehtävissä. (Järvenpää ja muut, 2017, s. 29.)

## 2.5 Talousohjaus

Organisaatioiden toimintaan liittyy monia erilaisia tarpeita, joiden painopisteenä on tavoitteiden saavuttaminen (Mihajlović ja muut, 2020). Tässä luvussa käsitellään talousohjausta, jota johtoryhmä ja talousjohtamistiimi yhteistyössä toteuttavat (kuvio 3.). Talousohjauksessa kulminoituvat tärkeät ja tyypilliset johdon ohjauksen piirteet. Talousohjauksen perusta muodostuu suunnittelusta, toiminnan toteuttamisesta suunnitelmien mukaisesti sekä toteutuksen valvonnasta ja seurannasta (Neilimo & Uusi-Rauva, 2005.)



**Kuvio 3.** Esimerkki talousjohtamistiimin ja johtoryhmän rakenteesta ja tehtävistä talousohjauksessa.

Talousohjaus voidaan jakaa kolmeen eri ohjaukseen, joita ovat taktinen, operatiivinen sekä strateginen ohjaus. Taktisella ohjauksella tarkoitetaan esimerkiksi budjettien avulla tehtävää yrityksen vuositason johtamista. Se sisältää etenkin täsmällisten taloustavoitteiden asettamisen ja niiden saavuttamiseksi tarvittavien toimenpiteiden johtamista sekä tulosten valvontaa ja seuranta. Operatiivisella ohjauksella tarkoitetaan erilaisten laskelmien laatimista. Strateginen ohjaus taas liittyy johtoryhmän pitkän aikavälin tarkasteluun ja visionäärisiin tulevaisuuden näkemyksiin. (Neilimo & Uusi-Rauva, 2005.)

### **2.5.1 Talousohjaus käsitteenä**

Talousohjaus on olennainen osa organisaatioiden kokonaishallintoa (Paramasivan & Subramanian, 2009, s. 3) ja se on ratkaisevan tärkeässä asemassa minkä tahansa organisaation kasvussa ja menestymisessä (Eton ja muut, 2018, Mihajlović ja muut, 2020). Talousohjauksen voidaan kuvata olevan organisaation johtamisen edellyttämää organisaation toiminnan taloudellisen tilan analysointia ja ennustamista sekä strategisten mittareiden seuranta (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, s.197 ; Lahti & Salminen, 2014, s. 177). Talousohjauksesta on olemassa monia ja hieman toisistaan eroavia määritelmiä (Taulukko 1.).

**Taulukko 1.** Talousohjauksen määritelmiä

Kuchhal, 1969	Solomon, 1963	Howard & Upton, 1953	Weston & Brigham, 1975	Massie, 1971
Talousohjaus käsittelee varojen hankintaa ja niiden tehokasta käyttöä organisaation toiminnassa	Talousohjaus koskee tärkeiden taloudellisten resurssien tehokasta käyttöä	Talousohjaus on yleisten johtamisperiaatteiden soveltamista taloudellisen päätöksenteon kentällä	Talousohjaus on taloudellisen päätöksenteon alue, joka yhdenmukaistaa yksilölliset motiivit ja yrityksen tavoitteet	Talousohjaus on organisaation operatiivista toimintaa. Se on vastuussa tehokkaan toiminnan edellyttämien varojen hankkimisesta ja niiden tehokkaasta käytöstä

Tässä tutkimuksessa talousohjauksella tarkoitetaan organisaation toiminnan analysointia, suunnittelua ja ohjausta talouden näkökulmasta, jossa johtoryhmällä ja talousjohtamistiimillä on molemmilla oma roolinsa. Kyky suunnitella taloutta tehokkaasti auttaa organisaatiota kasvamaan ja sopeutumaan jatkuvasti muuttuvaan toimintaympäristöön (Eton ja muut, 2018). Esimerkiksi tuloslaskenta kiinnittää johtoryhmän huomion kahteen olennaiseen seikkaan: tuottojen maksimointiin ja kustannusten minimointiin (Pellinen, 2017, s. 58). Toisistaan tulee erottaa organisaation toiminnan tuloksellisuuden johtaminen ja rahoituksen hallinta. Rahoituksen ja kassanhallinta on tärkeää rahan riittävyyden varmistamiseksi. Organisaation toiminnan tuloksellisuuden johtamisessa puolestaan on kyse siitä, miten johtamisen avulla pystytään turvaamaan toiminnan kannattavuuskehitys niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikajaksolla. Ensisijaisena tavoitteena on organisaation kannattavuuden kehitys, jonka saavuttamista rahoitus-, kasvu-, taloudellisuus- ja tuottavuustavoitteet tukevat. (Pellinen, 2017, s. 68) Tilinpäätösraportointi ja tulosbudjetointi toimivat apuna

kannattavuustavoitteiden saavuttamisessa. (Pellinen, 2017, s. 68, Lahti & Salminen 2014, s.177)

Sisäistä taloustietoa tuottaessa mittauksen kohde jaetaan kolmeen toisiinsa liittyvään käsitteeseen, joita ovat vaikuttavuus, tehokkuus sekä taloudellisuus. Vaikuttavuus (*effectiveness*) liittyy siihen, miten organisaatio saavuttaa tavoitteensa. Jonkin toiminnon voidaan todeta olevan vaikuttava silloin, kun sillä saavutetaan haluttu lopputulos. Tehokkuus (*efficiency*) liittyy haluttujen tuotosten ja niiden saavuttamiseen tarvittavien voimavarojen käytön suhteeseen eli toiminta on sitä tehokkaampaa, mitä enemmän tuotoksia saadaan aikaiseksi samoilla voimavaroilla tai mitä vähemmällä voimavaroilla haluttu määrä tuotoksia saadaan aikaiseksi. Taloudellisuus (*economy*) puolestaan ottaa huomioon voimavarojen hinnan, joita on käytetty panostekijöitä. Toiminta on sitä taloudellisempaa, mitä enemmän saadaan aikaan tuotoksia jollain tietyllä rahamäärällä tai vastaavasti, mitä pienemmällä rahamäärällä tietty tuotosten määrä saadaan aikaan. (Pellinen, 2017, s.45.)

Tuottavuus, taloudellisuus ja vaikuttavuus ovat kaikki abstrakteja ilmiöitä, ja niiden mittaamiseen on vakiintunut joukko yleisesti käyttöjä olevia mittareita. Organisaatiot käyttävät apuna joskus useitakin mittareita, jotta saavat kokonaiskäsityksen suoriutumisestaan. Eniten käytettyjä menestyksen kriteerejä ovat voitto, tulos per osake, investoinnin tuottoaste, myyntimäärä, kasvu (myynnissä, työntekijöiden lukumäärässä, pääomassa tai voitossa mitattuna), tehokkuus, tuottavuus, markkina-asema, tuotteiden laatu, tuotejohtajuus, työntekijöiden asenteet, työntekijöiden moraali ja työtyytyväisyys, onnettomuuksien määrä, poissaolot ja työntekijöiden vaihtuvuus, muutoshalukkuus sekä yhteiskunnallisen ja ympäristövastuullisuuden osatekijät. Se, mitkä mittarit ovat ovat kulloinkin valideja, määrittellään organisaatiossa yhdessä yhteisten tavoitteiden avulla. (Pellinen, 2017, s.46.)

## 2.5.2 Organisaation jäsenten roolit talousohjauksessa

Organisaatioissa tarvitaan monenlaisia ammattilaisia, johtamistyöhön osallistuvia johtajia, kuten talousjohtajia ja objektiivisen tiedon tuottamiseen sitoutuneita asiantuntijoita, kuten talousjohtamistiimi (Pellinen, 2017, s. 173). Talousohjaus on paljon muutakin kuin riittävän rahoituksen varmistamista ja budjettien seuraamista. Siihen sisältyy niin taloudellisten tavoitteiden asettaminen, rahavarojen suunnittelu ja hankinta kuin rahavarojen tehokkaan hallinnoinnin varmistaminenkin. (Eton ja muut, 2018, Mihajlović ja muut, 2020.) Johtoryhmällä ja talousjohtamistiimillä on molemmilla oma tehtävänsä talousohjauksessa. Johtoryhmällä on organisaatioissa oleellinen asema ja toimiessaan hyvin, se tarjoaa paitsi mahdollisuuden ylittää potentiaaliset rajat tavoitteiden saavuttamisessa, myös tehokkaita ratkaisuja organisaation toiminnan ongelmiin (Mihajlović ja muut, 2020). Talousjohtaja on organisaation johtamiseen tiiviisti osallistuva taloushallinnon ammattilainen. Hänen tehtävänä on tuottaa yhdessä talousjohtamistiimin kanssa organisaation johtamisen tueksi arvokasta tietoa ja hän on usein tulosvastuussa toiminnasta. Talousjohtajilla on oma paikkansa organisaation taloutta ymmärtävinä jäseninä johdossa, mutta myös taloushallinnon tietojärjestelmien ylläpitämiseen ja raportointiin keskittyviä taloushallinnon asiantuntijoita tarvitaan organisaatioissa yhtä lailla. (Pellinen, 2017, s. 173.)

Organisaatiossa johtoryhmän tehtävänä on asettaa tavoitteet, jotka taas muutetaan taloudellisiksi tavoitteiksi budjeteiksi (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, s. 197) ja joita valvotaan ja analysoidaan tietty ajanjakso (Mihajlović ja muut, 2020). Budjetit ovat keskeinen osa talousohjauksen raportointia ja organisaation toiminnan analysointia ja niistä vastaa talousjohtamistiimi (Järvenpää ja muut, 2017, s. 30). Talousjohtamistiimin rooli on laajentunut vuosien varrella huomattavasti ja globalisoituminen on tuonut niin uusia rooleja kuin haasteitakin (Alao, 2014 ; Mohammad & Ayuba, 2012). Nykyään taloushallinnon asiantuntijat eivät ole pelkästään tietojen tarjoajan roolissa vaan osallistuvat aktiivisesti päätöksentekoon tai ainakin auttavat johtajia tekemään parempia päätöksiä (Mohammad & Ayuba, 2012).

Taloushallinnon asiantuntijoiden tuottama tieto on organisaatiossa tärkeä talousohjauksen väline, sillä se on yksi olennaisimmista organisaation toimintaa koordinoivista tekijöistä. Se tekee asioista vertailukelpoisia. (Pellinen, 2017, s. 69.) Yleensä talousohjaus sisältää ainakin vakioidun sisäisen talousraportoinnin, johdon kuukausiraportoinnin sekä budjetoitintprosessin ja talouden ennustamisen. Erilaiset kustannus- ja kannattavuuslaskentaratkaisut ovat myös osa talousohjausta. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, s.197.) Puolueettomuutta voi olla hyvin vaikea säilyttää, jos talousjohtamistiimin jäsenet alkaisivat itsekin osallistua toimintaa koskevaan päätöksentekoon. Eri rooleissa ja tehtävissä toimiville organisaation jäsenille on luonnollisesti erilaiset henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja osaamiseen liittyvät vaatimukset. Talousjohtamistiimiin kuuluvan taloushallinnon asiantuntijan tulee olla jopa pikkutarkka ja seurata raportointia ja verotusta koskevien ohjeiden muuttumista. Talousjohtajan puolestaan on syytä olla ulospäin suuntautunut, esiintymiskykyinen, jämäkkä tyyppi, joka pystyy vaikuttamaan ja ymmärtää myös strategian, henkilöstöjohtamisen ja markkinoinnin päälle. (Pellinen, 2017, s. 173.)

Päätökset, joita organisaation johtajat tekevät, voivat olla luonteeltaan sekä strategisia että operatiivisia. Laskentaa voidaan hyödyntää näissä molemmissa. (Ikäheimo ja muut, 2019, s.126 ; Järvenpää ja muut, 2001, s.163 – 164 ; Neilimo & Uusi-Rauva, 2005, s. 33.) Monia muitakin johdon päätöksiä kuin strategian valintaa voidaan pitää strategisina. Osa päätöksistä voi puolestaan olla luonteeltaan enemmän operatiivisia. Tämä pätee niin investointeihin, hinnoitteluun kuin asiakasvalintaakin koskeviin päätöksiin, kuten myös moniin muihin päätöksiin. Kaikkia näitä päätöksiä voidaan tukea taloushallinnon asiantuntijoiden tuottaman informaation avulla. (Ikäheimo ja muut, 2019. s.126) Talousjohtamistiimi on yleensä vastuussa raportoinnin kehityksestä, mutta se ei voi yksin tunnistaa sisäisen raportoinnin raportointitarpeita, saati määrittellä seurantakohteita ja rakentaa raportteja. Tämän vuoksi raportoinnin suunnittelua pitääkin tehdä katkeamattomassa yhteistyössä johtoryhmän kanssa. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, s.197.)

Jotta johto voisi käyttää taloudellista tietoa johtamisensa tukena, on sen saatava talousjohtamistiimin tuottama luotettava informaatio oikea-aikaisesti ja tiiviissä muodossa. (Järvenpää ja muut, 2001, s. 164 ; Neilimo & Uusi-Rauva 2005, s.33.) Sekä talousraporttien tekijöiden että niiden käyttäjien kannalta katsottuna raportointi voidaan kokea työlääksi, mikäli raportoitavat tiedot ovat hyvin laaja-alaisia tai liian tarkkoja ja manuaalisen työn osuus raporttien tuottamisessa on suuri. Liian pitkälle suuntautuvat ennusteet voidaan mieltää jopa epäolennaiseksi tiedoksi, jolloin kyseinen tieto voi jäädä kokonaan hyödyntämättä. (Järvenpää ja muut, 2001, s. 166.)

Organisaation ja sen tavoitteiden monimutkaistuessa yksilöihin kohdistuu monenlaisia vaatimuksia samanaikaisesti. Taloushallinnon asiantuntijoiden voi olla mahdotonta, vaikka haluaisivatkin, vastata kaikkiin johdon raportointivaatimuksiin. Organisaation ja sen eri sidosryhmien vaatimukset voivat myös olla keskenään ristiriidassa, ja tietoa tuotava henkilö voi joutua haasteelliseen tilanteeseen. (Pellinen, 2017, s. 168.)

”Sitä saa, mitä mittaa” ja toisinpäin: mitä ei mittaa, ei myöskään saa. Jos mitataan vain yhtä asiaa, sen merkitystä voi korostaa huomaamattaan kaiken muun kustannuksella. Ilman systemaattista mittausta ja raportointia monet asiat, joita pidämme itsestään selvinä, eivät olisi useimmille selvillä ollenkaan. Organisaation tulos on yhdessä asetettu päämäärä, siinä missä yksittäisen organisaation menestystekijämittaristokin. Ilman jatkuvaa raportointia emme kuitenkaan tietäisi näistä talouden hahmottamisen kannalta keskeisistä asioista mitään. (Pellinen, 2017, s.44.)

Strategisessa päätöksenteossa organisaation johdon tuleekin päättää, mihin se pyrkii ja miten. Laskennan eri mahdollisuudet voi auttaa muun muassa vaihtoehtoisten strategioiden valinnassa. (Ikäheimo ja muut, 2019. s. 126.) Onkin tärkeää, että raporttien tarkoitus ja tarvittava sisältö määritellään yhdessä niiden loppukäyttäjien kanssa. Lähtökohdana yhteistyön onnistumiselle onkin, että johtoryhmä itse tiedostaa, mitä tietoa tarvitsee toimintansa tueksi. (Calvasina & Gray 1995, s.70 ; Johansson & Raudasoja 2009 ; s.23 ; Järvenpää ja muut, 2017, s. 35.)

### 3 Tutkimusmenetelmä

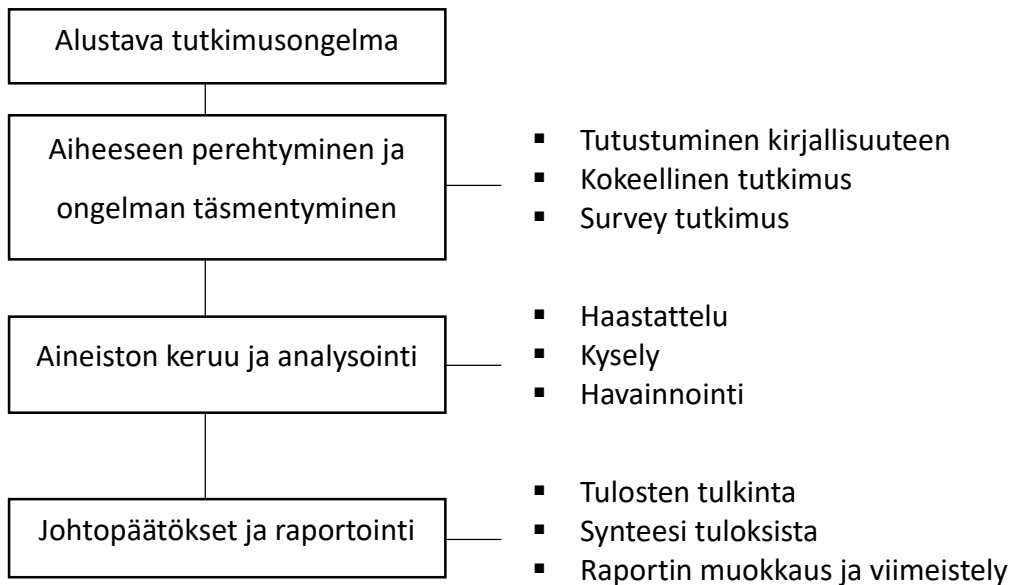
Tämä tutkimus on laadullinen tutkimus. Laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan joukkoa erilaisia tulkinnallisia tutkimuskäytäntöjä (Hammarberg ja muut, 2016). Laadullista tutkimusta on haasteellista määritellä, koska sillä ei ole teoriaa eikä paradigmaa (Metsämuuronen, 2006). Laadullinen tutkimuksen prosessi on pitkälti tutkijan omaan intuitioon, tulkintaan, järjestykseen sekä yhdistämis- ja luokittamisvalmiuksiin perustuvaa (Metsämuuronen, 2011). Laadulliselle tutkimukselle ominaista on kerätä aineistoa, joka tekee mahdollisimman monenlaiset tarkastelut mahdolliseksi (Alasuutari, 2011, s. 63).

Laadullista tutkimusmenetelmää käytetään vastaamaan kysymyksiin tutkimukseen osallistuvien henkilökohtaisesta kokemuksesta, merkityksestä ja näkökulmasta. Tällaisia tietoja ei yleensä voida laskea tai mitata. (Brikci & Green, 2007 ; Hammarberg ja muut, 2016.) Laadulliset tutkimusmenetelmät sisältävät pienryhmäkeskustelut normatiivisen käyttäytymisen, uskomusten, asenteiden ja käsitteiden tutkimiseksi, osittain jäsennellyt haastattelut, jotta voidaan etsiä näkemyksiä keskitetystä aiheesta tai taustatietoa tai institutionaalista näkökulmaa, se sisältää myös syvälliset haastattelut tilanteen, kokemuksen tai tapahtuman ymmärtämiseksi haastateltavan henkilökohtaisesta näkökulmasta sekä tekstien ja asiakirjojen analysoinnin, kuten hallituksen raporttien, media-artikkelien, verkkosivustojen tai päiväkirjojen analysoinnin. (Hammarberg ja muut, 2016.)

Laadullisessa tutkimuksessa yksiköiden suuri joukko ei ole olennainen (Alasuutari 2011, s.31 ; Polit & Beck 2017) ja aineiston koko on pienempi verrattuna kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Laadullisessa tutkimuksessa aineiston koon tulisi perustua tarvittavaan tietoon. Tässä tutkimuksessa aineiston määrä oli etukäteen määritelty, mutta ajankohdan vuoksi alun perin suunniteltua kymmentä haastateltavaa, ei saatu kasaan. Tutkimukseen rekrytoitiin loppujen lopuksi yhteensä seitsemän haastateltavaa ja tutkimusta täydennettiin lisäksi aiheesta tehdyillä kuudella artikkelilla ja kahdella raportilla. Laadulliseen tutkimukseen valittiin vain ne osallistujat ja artikkelit, jotka sopivat tutkimukseen ja sellaiset haastateltavat, joilla on kokemusta

tutkittavasta ilmiöstä (Polit & Beck, 2017). Tutkimukseen osallistujat valittiin harkinnanvaraisesti tutkijan etukäteen määrittelemien kriteereiden perusteella (Polit & Beck, 2011). Osallistujia rekrytoitiin keskisuurista ja/tai suurista organisaatioista sekä julkiselta että yksityiseltä sektorilta. Mikro- ja pienyrityksissä työtehtävät usein limittyvät eivätkä johtoryhmä ja taloushallinnon asiantuntijat ole välttämättä selkeästi oma ryhmänsä (Järvenpää ja muut, 2017, s. 26), jonka vuoksi tällaiset organisaatiot rajautuvat tästä tutkimuksesta pois.

Hirsjärvi ja Hurme (2008, s.14) kuvaavat empiiristä eli kokemukseen perustuvaa tutkimusta kokonaisuutena, johon sisältyy monia vaiheita ja jotka esiintyvät lähes kaikissa tutkimuksissa. Kuviossa 4. on esitetty empiirisen tutkimuksen kokonaisuus ja sen vaiheet tähän tutkimukseen sovellettuna. Tutkimusongelman myötä syntyvät päätökset siitä, millaista aineistoa on tarpeen hankkia ja millaisella menetelmällä aineisto hankitaan. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s.15). Tämä tutkimus eteni alustavasta tutkimusongelmasta aiheen syvempään tutustumiseen muun muassa kirjallisuuden, eri artikkeleiden ja tutkimusten avulla, jonka jälkeen tutkimusongelma täsmentyi. Tämän jälkeen kerättiin tarvittava aineisto haastatteluin ja tutkimusartikkelein / -raportein, analysoitiin aineisto, raportointiin tulokset ja muodostettiin johtopäätökset.



**Kuvio 4.** Empiirisen tutkimuksen vaiheet (Hirsjärvi ja Hurme, 2008, s. 14).

### 3.1 Aineiston keruu

Tutkimuksen pääaineisto kerättiin sähköpostihaastatteluna. Haastateltavien pienen määrän vuoksi tutkimusta täydennettiin lisäksi tutkimusartikkeilla ja -raporteilla. Laadulliselle aineistolle on tyypillistä, että se koostuu usein juuri haastatteluista (Hammarberg ja muut, 2016 ; Kananen, 2017 ; Pearson ja muut, 2011 ; Peräkylä & Ruusuvuori, 2011 ; Tuomi & Sarajärvi, 2018), mutta mahdollista on ottaa myös valmis aineisto analysoitavaksi (Alasuutari, 2011). Haastattelujen avulla tutkijan on mahdollista saada käsiinsä ihmisten yksilöllisiä asenteita ja kokemuksia (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 11 ; Peräkylä & Ruusu-vuori, 2011). Kun tutkijat pyytävät tutkittavia keskustelemaan kokemuksistaan, he voivat joskus oivaltaa ja oppia enemmän kuin mitä he alun perin ajattelivatkaan (Hammarberg ja muut, 2016 ; Hirsjärvi & Hurme, 2008, s.11).

Teemahaastattelussa eli puolistrukturoidussa haastattelussa on tarkoituksena pyrkiä huomioimaan ihmisten tulkinnat ja heidän merkityksenantonsa. Vapaalle keskustelulle tulee antaa tilaa, vaikka ennalta määritellyt teemat muodostavatkin haastattelulle kehykset. Teemahaastattelussa ei edetä tarkkojen, yksityiskohtaisten ja valmiiksi muotoiltujen kysymysten kautta vaan haastattelu etenee väljästi kohdentuen tiettyihin teemoihin. Teemahaastattelu on hieman avointa haastattelua strukturoidumpi, sillä siinä aiempien tutkimusten ja aihepiiriin tutustumisen pohjalta valmistellut aihepiirit eli teemat, ovat kaikille haastateltaville samoja. Kysymykset ovat siis kaikille haastateltaville samat, mutta kysymyksiä ei ole välttämätöntä esittää tietyssä järjestyksessä ja haastateltavat saavat vastata niihin täysin omin sanoin (Eskola & Suoranta 2000, s. 86-87 ; Hirsjärvi & Hurme 2008, s. 47-48.) Tässä tutkimuksessa teemoiksi muodostuivat yleinen käsitys hyvästä vuorovaikutuksesta, hyvän vuorovaikutuksen merkitys talousjohtamistiimin ja joryhmän välillä sekä odotukset toisiaan kohtaan näiden kahden ryhmän välillä.

Tutkimushaastatteluiden yleisin muoto on yksilöhaastattelu (Holloway & Galvin, 2017). Tässä tutkimuksessa hyödynnetään sähköpostitse tapahtuvaa yksilöhaastattelua. Sähköpostihaastattelu valikoitui menetelmäksi koronaviruksen sekä haastateltavien kiireellisen aikataulun vuoksi. Haastattelut osuivat alkuvuodelle 2021, jolloin organisaatioissa oli meneillään tilinpäätöksen laadinta. Ryhmähaastattelu taas olisi ollut haasteellinen toteuttaa sähköpostitse ja sen lisäksi niissä on vaarana, että haastateltavien puhe jää pinnalliseksi eivätkä haastateltavat kehtaa puhua omista asioistaan muiden kuullen (Alasuutari, 2011, s.119). Yksilöhaastatteluissa myös anonyymiteetin huomioiminen on helpompaa. Anonymisointi on tärkeää tunnisteellisuudessa, ja se on yksi keskeinen tutkimuseettinen normi (Kuula, 2011).

Sähköpostihaastattelut toteutettiin teemahaastattelun logiikan mukaisesti Salmonsin (2010) mallin mukaisesti. Sähköpostihaastattelu etenee Salmonsin (2010) mukaan seuraavasti: 1) valmistelu, 2) avaus, 3) haastattelu, 4) jatkokysymykset, 5) istunnon lopetus ja 6) jatkotoimet (Kananen, 2017). Tässä tutkimuksessa haastateltaville lähetettiin aluksi osallistumispyyntö, joka sisälsi tiedot tutkimuksesta sekä sen

tarkoituksesta ja tavoitteesta (Liite 1.). Tämän jälkeen tutkimukseen suostuneille Haastateltaville lähetettiin sähköpostitse kysymykset teema kerrallaan (Liite 2.). Mahdollisten syventävien kysymysten jälkeen lähetettiin seuraavaan teemaan liittyvät kysymykset. Lopuksi haastateltava sai vielä tuoda vapaasti esiin esiin heränneitä seikkoja sekä esittää lisäkysymyksiä.

Haastatteluja täydentämään valittiin alan kansainvälisiä raportteja ja tutkimuksia. Hakuja tehtiin niin miljoonia kulttuuri- ja tiedeaineistoja sisältävään Finnaan kuin tieteellistä kirjallisuutta sisältävään Google scholariin. Lisäksi hakuja tehtiin vapaamuotoisesti myös googleen. Hakuprosessissa käytetyt hakusanat on kuvattu taulukossa 1.. Vuorovaikutuksen ja odotusten tutkimus eri niin johtoryhmän ja talousjohtamistiimin kuin eri organisaatioissa toimivien tiimien välilläkin oli hyvin niukkaa, minkä vuoksi myös täydentävä aineisto jäi melko suppeaksi.

Valintaprosessi lähti liikkeelle aineiston silmämääräisestä arvioinnista otsikoiden ja tiivistelmien perusteella. Mikäli edellä mainituissa mainittiin sanat johtoryhmä ja/tai talousjohtamistiimi sekä vuorovaikutus ja/tai yhteistyö, luettiin koko artikkeli. Aiempia tutkimuksia tämän tutkimuksen aiheesta ei suoranaisesti ole tehty, joten aineistoon valittiin sellaisia artikkeleita ja raportteja, jotka käsittelivät pääsääntöisesti tai osittain yhteistyötä ja vuorovaikutusta organisaatioissa toimivien taloushallinnon asiantuntijoiden ja johtoryhmän välillä tai niiden sisällä sekä artikkeleita, jotka käsittelivät moniammatillisten tiimien välistä vuorovaikutusta. Tutkimukseen valittiin lopulta yhteensä kuusi tutkimusartikkelia ja kaksi raporttia haastatteluja täydentämään.

**Taulukko 2.** Täydentävien artikkelien ja raporttien haussa käytetyt hakusanat.

Tietokanta	Hakusanat
Finna	top management team or johtoryhmä and financial management or financial team and collaborative or interaction or interplay or cooperation ; johtoryhmä or johto* and taloustiimi or talousjohtamistiimi or talous* and yhteist* or vuorovaikuk* ; "top management team" and "financial management" or "financial team" ; "Management Accountants" and "interaction"
Google Scholar	Management Accountant's interaction ; interaction in top management teams ; interaction between top management teams and financial management ; interaction in different teams ; collaborative between top management teams and financial management ; interplay in different teams ; interplay in top management teams ; interaction in top management teams ; interplay in financial management ; interplay in financial management ; interaction in financial team ; interplay in financial team ; johtoryhmän ja taloustiimin välinen vuorovaikutus ; johtoryhmän ja talousjohtamistiimin välinen vuorovaikutus ; tiimien välinen

	<p>vuorovaikutus ; vuorovaikutus  taloustiimissä ; vuorovaikutus  taloushallinno tiimissä ; vuorovaikutus  johtoryhmissä ; johdon ja taloustiimin  vuorovaikutus</p>
Google	<p>interaction in top management teams ;  interaction between top management  teams and financial management ;  intertaction in different teams ;  collaborative between top management  teams and financial management ;  interplay in different teams ; interplay in  top management teams ; interaction in  top management teams ; interplay in  financial management ; interplay in  financial management ; interaction in  financial team ; interplay in financial  team ; johtoryhmän ja taloustiimin  välinen vuorovaikutus ; johtoryhmän ja  talousjohtamistiimin välinen  vuorovaikutus ; tiimien välinen  vuorovaikutus ; vuorovaikutus  taloustiimissä ; vuorovaikutus  taloushallinno tiimissä ; vuorovaikutus  johtoryhmissä ; johdon ja taloustiimin  vuorovaikutus</p>

### 3.2 Aineiston analyysiprosessi

Laadullisen aineiston analysointiin on monia vaihtoehtoja, ja sen valintaan liittyy niin strategiset kuin käytännönkin seikat (Salmons, 2016, s. 164). Tässä tutkimuksessa analyysi aloitettiin aineiston keräämisen jälkeen, analysoimalla koko aineisto kerralla. Tällöin tutkija haluaa pystyä tarkastelemaan kaikkia vastauksia ja materiaaleja yhdessä ja näin löytämään yhteisiä tai vastakkaisia teemoja. Aineiston analyysissä tutkijat voivat työskennellä deduktiivisesti, induktiivisesti tai abduktiivisesti. (Salmons, 2016, s. 164). Tämän tutkimuksen analyysimenetelmänä oli sisällönanalyysin abduktiivinen logiikka, jossa tulokset muodostetaan aineiston ja teoreettisen viitekehysten perusteella. Abduktiivisen logiikan kehittäjänä pidetään Amerikkalaista pragmatistifilosofia Charles Peirceä (Josephson & Josephson, 1996). Sisällönanalyysi on menetelmä, jonka avulla voidaan muodostaa toistettavia ja valideja päätelmiä teksteistä tai muista aineistoista (Krippendorff, 2013, s. 18, Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 165), kuten haastatteluista, raporteista ja artikkeleista (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 165). Sisällönanalyysin tarkoituksena on saada aikaan sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Analyysi kytkee tulokset tutkittavan ilmiön laajempaan kontekstiin sekä aihetta koskeviin muihin tutkimuksiin. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 164-165.)

Teoriaohjaava sisällönanalyysi eli abduktiivinen analyysi pyrkii yhdistämään induktiivistä eli aineistolähtöistä ja deduktiivista eli teorialähtöistä sisällönanalyysia. Deduktiivinen sisällönanalyysi pyrkii testaamaan tai vahvistamaan jo olemassa olevaa teoriaa empiirisen aineiston avulla, jossa analyysia ohjaa jokin valmis teema, joka pohjautuu aikaisempaan teoriaan. Jos tutkittavasta ilmiöstä ei juurikaan ole olemassa aikaisempaa teoreettista tietoa, käytetään siinä tapauksessa yleensä induktiivista sisällönanalyysia. Abduktiivinen sisällönanalyysi voidaan puolestaan katsoa olevan näiden kahden menettelytavan eräänlainen välimuoto (Salmons, 2016, s. 164 ; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 155.), jossa analyysissä lähdetään liikkeelle aineiston ehdoilla, mutta lopulta aineiston ilmaisut liitetään osaksi olemassa olevaa teoreettista viitekehystä. Analyysissa vaihtelevat aineistolähtöisyys ja valmiit mallit, joita tutkija pyrkii yhdistelemään toisiinsa pakolla, puolipakolla ja välissä jopa luovasti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 155-156.)

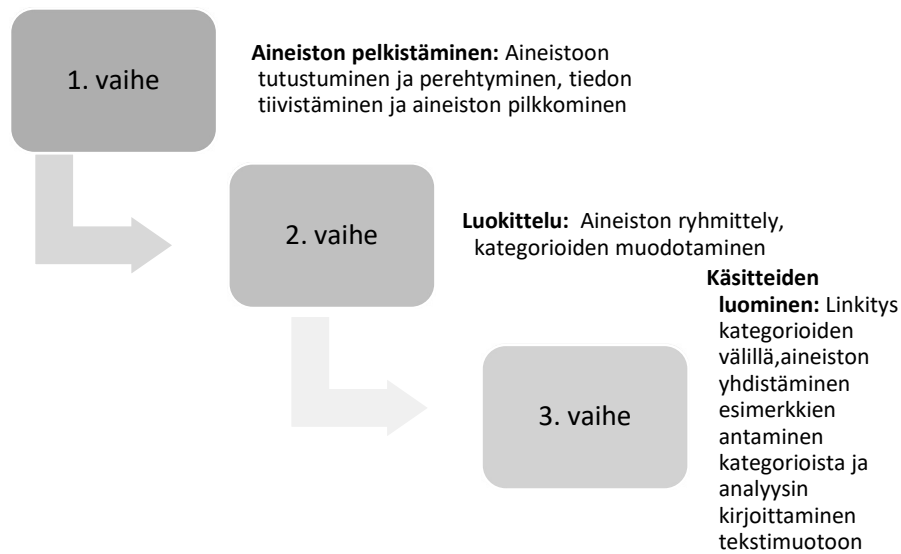
Yleisin muoto abduktiiviselle logiikalle on seuraava: (1) havaitaan yllättävä tosiasia C (2) mutta jos A olisi totta, C olisi itsestään selvä asia (3) on siis syytä epäillä, että A on totta. Abduktiota pidetään yleisesti loogisesti heikoimpana päättelymuotona, mutta siitä huolimatta abduktiivinen päättelymuoto tutkimuksessa on yhtä yleinen kuin deduktiivinen ja induktiivinen päättelymuotokin (Josephson & Josephson, 1996 ; Niiniluoto, 1999).

Abduktiivinen analyysi etenee lähtökohtaisesti samaan tapaan aineiston ehdoilla kuten induktiivinen analyysikin. Induktiivisessa analyysissä teoreettiset käsitteet nousevat suoraan aineistosta, kun taas abduktiivisessa analyysissä ne tuodaan valmiina, ilmiöstä ”jo tiedettynä” seikkoina, mutta silti aineistolähtöisesti. Abduktiivisessa analyysissä myönnetään, että havaintojen tekoon liittyy jokin johtoajatus tai johtolanka. (Tuomi & Sarajärvi 2018, s. 133.) Tähän tutkimukseen abduktiivisen analyysin valikoitui menetelmäksi, koska täysin aineistolähtöinen tutkimus on haastava, ellei jopa mahdoton, toteuttaa. Lisäksi aineistosta nousi esiin yllättäviä ristiriita johtoryhmän ja talousjohtamistiimin keskinäisessä vuorovaikutuksessa ja odotuksissa. Yllättävien seikkojen kumpuaminen aineistosta voidaan liittää olennaisesti juuri abduktiivisen analyysin ominaisuudeksi (Josephson & Josephson, 1996).

Tutkimuksen tulokseen vaikuttavat aina itsessään niin käsitteet, aikaisemmat teoriat, tutkimusasetelma kuin tutkija itsessäänkin. Abduktiivisessa analyysissä on teoreettisia yhteyksiä, mutta ne eivät pohjautu suoraan teoriaan, vaan teoria toimii tukena analyysin etenemisessä. Sisällönanalyysi voidaan jakaa pääpiirteissään kolmeen eri vaiheeseen: Ensimmäisenä vaiheena on aineiston redusointi eli pelkistäminen, toisena aineiston klusterointi eli ryhmittely ja luokittelu sekä kolmantena aineiston abstrahointiin eli teoreettisten käsitteiden luomiseen. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 156-160.)

Analyysin vaiheet limittyvät toisiinsa ja menevät usein osittain jopa päällekkäin. Vaiheet eivät seuraa toisiaan peräkkäin vaan eri vaiheista palataan monesti aikaisempiin vaiheisiin arvioiden ja tarkentaen niitä. (Ruusuvuori ja muut, 2010.) Näiden vaihteiden

avulla aineistosta pystytään muodostamaan lopulta yhtenäinen ja hallittu kokonaisuus (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 160– 165). Tämän tutkimuksen aineiston analyysissä on pyritty etenemään näiden kolmen päävaiheen mukaan.



**Kuvio 5.** Analyysiprosessin vaiheet.

Ensimmäisen aineiston analyysin vaiheessa pelkistämässä eli redusoinnissa aineisto pelkistetään siten, että tutkimukselle epäolennainen aines jää pois. Käytännössä se voi olla joko informaation supistamista tai sen pilkkomista useisiin osiin. Aineistolta kysytään tutkimustehtävän mukaisia kysymyksiä ja näihin vastaavia lauseita pelkistetään yksittäisiksi ilmaisuiksi. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s.162-165.) Tässä tutkimuksessa pelkistäminen aloitettiin lukemalla huolellisesti ja useaan kertaan koko aineisto läpi. Sen jälkeen poimittiin aineistosta kaikki ne asiat, sanat ja lauseet, jotka koskivat tutkimuskysymyksiä ja rajattiin aineistosta pois ne kohdat, jotka eivät vastanneet

tutkimuskysymyksiin. Näin aineisto pilkottiin analyysiyksiköihin. Yksikköinä toimivat niin yksittäiset sanat, ilmaukset kuin lauseetkin.

Tämän jälkeen aineisto ryhmiteltiin aihepiirien mukaan eli klusteroitiin. Klusteroinnissa käsitteet, jotka ilmaisevat samaa asiaa, ryhmitellään ja yhdistetään luokiksi sekä nimitään luokat niiden sisältöä kuvaavilla käsitteillä. Luokittelu on merkittävä osa analyysia ja se luo pohjan tai raamit aineiston myöhemmälle tulkinnalle. Luokat voidaan ymmärtää käsitteelliseksi työkaluiksi, joiden kautta pystytään kehittämään teoriaa. (Hirsijärvi & Hurme 2008, s.147.) Luokitteluyksikkönä voi olla esimerkiksi tutkittavan ilmiön piirre, käsitys tai ominaisuus. Luokittelun ansiosta aineisto tiivistyy ja klusteroinnin avulla saadaan luotua pohja kohteena olevan tutkimuksen perusrakenteelle ja alustavalle kuvaukselle tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, s.175-179.)

Ryhmittelyn jälkeen aineisto abstrahointiin eli käsitteellistettiin. Klusteroinnin voidaan jatkosana olevan osa abstrahointiprosessia (Tuomi & Sarajärvi 2018, s.179). Aineiston yhdistelyn vaiheessa pyrittiin löytämään luokkien esiintymisen välille joitakin säännönmukaisuuksia, samankaltaisuuksia tai poikkeavia tapauksia. Luokat voidaan abstrahoinnissa nimetä joko luomalla itse uusia ilmiötä kuvaavia teoreettisia käsitteitä tai käyttämällä jo olemassa olevia. Tutkijan oma ajattelu ja ymmärrys nousee esiin tässä vaiheessa prosessia. Tutkijan tulee pystyä ymmärtämään löydetty yhteydet empiirisen ilmiön lisäksi myös teoreettisesta näkökulmasta. (Hirsijärvi & Hurme 2008, s.150.) Taulukossa 2 on esitetty aineistosta esiin nousseet pelkistetyt ilmaukset, alaluokat ja yläluokat sekä yhdistävä luokka. Tutkimusaineisto tiivistyi lopulta kahteen yläluokkaan ja neljään alaluokkaan.

Taulukko 3. Aineiston klusterointi ja abstrahointi

	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä luokka			
<b>JOHTORYHMÄ</b>	Avoimuus	Hyvä vuorovaikutus	Hyvän vuorovaikutuksen edellytykset talousjohtamistiimin ja johtoryhmän välillä	JOHTORYHMÄN JA TALOUSJOHTAMISTIIMIN VÄLINEN VUOROVAIKUTUS JA ODOTUKSET TOISI- AAN KOHTAAN			
	Rehellisyys						
	Kunnioitus						
<b>TALOUSJOHTAMISTIIMI</b>	Avoimuus						
	Kuuntelemisen taito						
	Uskallus tuoda omat näkemykset esiin						
<b>JOHTORYHMÄ</b>	Luottamus	Hyvän vuorovai- kutuksen merki- tys	Hyvän vuorovaikutuksen edellytykset talousjohtamistiimin ja johtoryhmän välillä		JOHTORYHMÄN JA TALOUSJOHTAMISTIIMIN VÄLINEN VUOROVAIKUTUS JA ODOTUKSET TOISI- AAN KOHTAAN		
	Tehokkuuden parane- minen						
	Aktiivisuus						
	Toiminnan kehittyminen						
<b>TALOUSJOHTAMISTIIMI</b>	Luottamus toiminnan perustana	Hyvän vuorovai- kutuksen merki- tys	Hyvän vuorovaikutuksen edellytykset talousjohtamistiimin ja johtoryhmän välillä			JOHTORYHMÄN JA TALOUSJOHTAMISTIIMIN VÄLINEN VUOROVAIKUTUS JA ODOTUKSET TOISI- AAN KOHTAAN	
	Palautteen tärkeys						
	Avoin, ajantasainen tiedon kulku						
<b>JOHTORYHMÄ</b>	Toiminnan sujumisen elinehto	Odotukset ta- lousjohtamis- tiimiltä	Odotukset johtoryh- män ja talousjohta- mistiimin välillä	JOHTORYHMÄN JA TALOUSJOHTAMISTIIMIN VÄLINEN VUOROVAIKUTUS JA ODOTUKSET TOISI- AAN KOHTAAN			
	Tulevaisuuteen suun- tautuva tieto						
	Tiedon optimointi						
<b>TALOUS-JOHTAMIS- TIIMI</b>	Laajempi osallistumi- nen kehittämistyöhön	Odotukset johto- ryhmältä	Odotukset johtoryh- män ja talousjohta- mistiimin välillä				JOHTORYHMÄN JA TALOUSJOHTAMISTIIMIN VÄLINEN VUOROVAIKUTUS JA ODOTUKSET TOISI- AAN KOHTAAN
	Tiedon systemaattinen jakaminen						
	Selkeät päätökset/oh- jeistukset						
<b>TALOUS-JOHTAMIS- TIIMI</b>	Ymmärrys käytettä- vissä olevista resurs- seista	Odotukset johto- ryhmältä	Odotukset johtoryh- män ja talousjohta- mistiimin välillä		JOHTORYHMÄN JA TALOUSJOHTAMISTIIMIN VÄLINEN VUOROVAIKUTUS JA ODOTUKSET TOISI- AAN KOHTAAN		

Kaiken kaikkiaan aineiston analyysissä on kyse myös keksimisen logiikasta. Keksimisen logiikkaan ei ole olemassa opetettavissa olevia sääntöjä, saati viisasten kiviä, joka oikein käytettynä tuottaisi viisaita ajatuksia itsestään vaan tutkimuksen tekijän itsensä on tuotettava oman analyysinsä viisaus. Jotta tämä on mahdollista, on tutkijan noudatettava merkityksellisiä metodeja, jonka lisäksi korostuu tutkijan herkkyys, oivalluksen terävyys ja myös vähän onnekkuus. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 159-160.) Tämä ei silti tarkoita sitä, että aineistosta voisi nousta esiin mitä vain tutkimuskysymykset muistaen vaan tutkijan tulee saada lukija luottamaan siihen, että tutkimus on uskottava. Abduktiivinen logiikka tulee mukaan tutkimukseen paljon useammin, kuin yleensä myönnetään (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 160).

### **3.3 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus**

Tieteellisessä tutkimuksessa luotettavaan tietoon pyrkiminen on tärkeää (Kananen 2017), minkä vuoksi onkin tärkeää huomioida tutkimuksen luotettavuutta uhkaavat elementit sekä eettinen toiminta. Eettiset ratkaisut kulkevat mukana läpi koko tutkimuksen ja haastatteluissa tutkijalle herää usein kysymyksiä siitä, miten paljon haastateltavalle tulee kertoa tutkimuksen tavoitteista ja yksityiskohtaisista menettelytavoista. Tämän tutkimuksen osalta haastateltavia pyrittiin informoimaan jo rekrytointivaiheessa mahdollisimman kattavasti ja kaikille tutkimukseen suostuneille lähetettiin alkusähköpostin yhteydessä tiedote tutkimuksesta (Liite 1.). Tiedote sisälsi tietoa tutkimuksen tarkoituksesta, kulusta, tutkimusaineiston käsittelystä ja luotettavuudesta sekä vapaaehtoisuudesta, sillä tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2019) mukaan tutkittavilla on oikeus saada tietoa tutkimuksen sisällöstä, henkilötietojen käsittelystä ja tutkimuksen käytännön toteutuksesta.

Tärkeimmiksi eettisiksi seikoiksi ihmisiä koskevassa tutkimuksessa nähdään informointiin perustuva suostumus, luottamuksellisuus, seuraukset ja yksityisyys (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s.20). Tähän tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista ja tutkittavat saivat kieltäytyä tai perua suostumuksensa missä välissä tahansa tutkimusta. Tutkimusta

tehdessä on tärkeää huolehtia tutkittavien osallistumisen vapaaehtoisuudesta ja tutkittavalla tulee olla mahdollisuus keskeyttää osallistumisensa milloin tahansa. (TENK, 2019).

Tutkimuksessa on kunnioitettu muiden tutkijoiden töitä viitaten niihin asianmukaisesti. Tutkimuksen eettisyyden kannalta on tärkeää, mitä lähteitä käytetään ja miten niitä käytetään (Hakala, 2018). Tieteellisen tiedon on oltava avointa ja muiden tutkijoiden aiemmin tekemille tutkimuksille on annettava niiden ansaitsema arvostus (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2012). Tutkimus on suunniteltava, toteutettava ja raportoitava tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten mukaisesti. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2012).

Tämä tutkimus on pyritty toteuttamaan mahdollisimman hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen ja tutkimuksessa on käytetty asianmukaisia tiedonhankinta-, arviointi- ja tutkimusmenetelmiä. Tutkijan on huolehdittava myös siitä, että tutkimusasetelma on sopiva ja että raportointi on suoritettu huolellisesti (Hakala, 2018). Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluvia menettelyjä ovat tiedeyhteisön tunnustamien toimintatapojen noudattaminen, yleinen huolellisuus ja tarkkuus tutkimustyössä sekä rehellisyys kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Tutkijan tulee käyttää tiedonhankinnassa, tutkimuksessa ja arvioinneissa tieteellisen tiedonhankinnan mukaisia menetelmiä sekä noudattaa hyvää tutkijan ammattietiikka. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa ei ole yhtä ainoaa tapaa, minkä vuoksi tutkimusta tuleekin arvioida kokonaisuutena (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s.236). Laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysin luotettavuudesta puhuttaessa käytetään usein Lincolnin ja Cuban (1985) määrittelemiä termejä: vahvistettavuus (*confirmability*), siirrettävyys (*transferability*), uskottavuus (*credibility*) ja luotettavuus (*dependability*) (Elo ja muut, 2014 ; Korstjens & Moser, 2018). Vahvistettavuudessa on kysymys siitä, saavatko tulokset tukea toisista tutkimuksista. Siirrettävyys puolestaan tarkoittaa tulosten siirtämisen mahdollisuutta toiseen kontekstiin. Uskottavuus liittyy luotettavuuteen

tutkimustulosten oikeellisuudesta ja siitä, ettei niitä ole vääristelty ja luotettavuus taas mahdollisuuksien mukaan huomioon otettaviin tutkimukseen ennustamattomasti vaikuttaviin ennakkoehtoihin. (Korstjens & Moser, 2018.)

Tutkimuksen aikana tehdyt valinnat ovat perusteltuja, ja tehtyjä ratkaisuja on arvioitu kriittisesti. Tämän tutkimuksen osalta haastattelututkimus nähtiin sopivaksi tutkimusmetodiksi tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kanssa. Tarkoituksena oli muodostaa käsitys siitä, mitkä asiat hyvän vuorovaikutuksen osalta koetaan tärkeiksi ja mitä odotuksia johtoryhmällä on talousjohtamistiimiltä ja toisin päin. Haastattelu sopii aineiston keräämiseen hyvin, kun halutaan selvittää haastateltavan henkilökohtaisia kokemuksia tapahtuman ymmärtämiseksi (Hammarberg ja muut, 2016).

Tämän tutkimuksen tulokset on raportoitu todellisina, eivätkä ne ole tutkijan omia mielipiteitä tai jonkun toisen edun mukaisia (Eriksson ja muut, 2008). On kuitenkin otettava huomioon, että tutkimus toteutettiin pääasiassa haastatteluna ja haastatteluihin sisältyy aina tutkijan omaa tulkintaa, minkä vuoksi tulosten yleistämistä on aina tarkkaan punnittava (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 12). Lisäksi tutkimuksen haastatteluaineisto oli suppea, jonka vuoksi haastatteluaineistoa jouduttiin täydentämään muilla tutkimusartikkeleilla, joiden tutkimus ei suoraan kohdistunut tai se kohdistui vain osittain samaan aiheeseen, kuin tämä tutkimus. Tämä saattaa heikentää osaltaan tutkimuksen luotettavuutta. Tutkijalla ei myöskään ollut aiempaa kokemusta teemahaastatteluiden teosta, mikä voi vaikuttaa tutkimuksen laatuun ja luotettavuuteen. Tutkimuksen kaikki vaiheet on pyritty raportoimaan tarkasti, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta (Elo ja muut, 2014). Tutkimusaineistoa on käsitelty huolellisesti ja luottamuksellisesti. Tutkimuksessa käytettyä haastatteluaineistoa säilytetään vain tutkimusprosessin ajan ja haastattelumateriaali tuhotaan, kun tutkielma on valmistunut.

## 4 Aineiston analyysi

Tässä luvussa kuvataan ensin lyhyesti haastateltavien ja tutkimusartikkelien / -raporttien tausta ja sen jälkeen esitetään tutkimustulokset tutkimuskysymysten mukaan. Tämän tutkimuksen tulokset koostuvat seitsemästä haastattelusta sekä yhdeksästä tutkimusartikkelista /-raportista, joista kerättiin tietoa johtoryhmän ja talousjohtamistiimin hyvästä vuorovaikutuksesta sekä odotuksista toisiaan kohtaan. Haastatteluista otetut lainaukset ovat numeroitu niin, että johtoryhmän edustajan numero vastaa kyseisen organisaation talousjohtamistiimin numerointia. Tämä helpottaa kokemusten hahmottamista paitsi organisaatorajojen yli myös niiden sisällä.

Tutkimukseen osallistuneista haastateltavista kuusi oli koulutukseltaan kauppatieteiden maistereita ja yksi tradenomi. Kaikki heistä toimivat yksityisissä keskiuurissa tai suurissa organisaatioissa. Haastateltavista neljä toimi taloushallinnon asiantuntijana talousjohtamistiimin jäsenenä tehtävänimikkeellä Business Controller tai pääkirjanpitäjä ja kolme Talousjohtajana samalla johtoryhmän jäsenenä toimien. Työkokemusta sen hetkisestä työtehtävästä oli kaikilla haastateltavilla kohtuullisen vähän; muutamasta kuukaudesta kolmeen ja puoleen vuoteen. Aiempaa työtaustaa oli kuitenkin kaikilla; johtotehtävissä olevat olivat työskennelleet aiemmin vuosia esimerkiksi johdon konsulttina, pörssiyrityksen taloushallinnon ja sijoittajaviestinnän tehtävissä sekä KHT tilintarkastustehtävissä. Taloushallinnon asiantuntijat puolestaan olivat aiemmin työskennelleet muun muassa taloushallinnon assistenttina, myyntiassistenttina, tilintarkastuksen parissa, financial controllerina sekä HR-tehtävissä. Johtoryhmän ja talousjohtamistiimin välinen yhteistyö oli uutta kahdelle kuudesta haastateltavasta ja näissä organisaatioissa toimintatavat ja prosessit vielä hakivat paikkaansa.

Tämän tutkimuksen aineisto koostui haastatteluiden lisäksi kahdesta kansainvälisestä raportista ja kuudesta artikkelista, jotka oli julkaistu vuosien 2007-2020 välillä. Raporteista toinen käsitteli johtoryhmän jäsenten yhteistyötä ja erityisesti sitä, miksi suhteet merkitsevät juuri taloushallinnossa ja toinen toimitusjohtajan ja talousjohtajan välistä vuorovaikutusta. Loppu aineisto täydentyi kuudella tutkimusartikkelilla, jotka

käsittelivät tai joissa käsiteltiin jollain tasolla talousjohtamistiimin ja johtoryhmän tai moniammatillisten tiimien vuorovaikutusta ja viestintää.

## **4.1 Hyvä vuorovaikutuksen edellytykset**

### **4.1.1 Käsitys hyvästä vuorovaikutuksesta yleisesti**

Kaikilla haastateltavilla oli hyvin samansuuntaiset näkemykset yleisesti hyvästä vuorovaikutuksesta ja sen edellytyksistä. Haastatteluissa toistuivat hyvin samankaltaiset vastaukset. Sekä johtoryhmän jäsenet että taloushallinnon asiantuntijat mielsivät hyvän vuorovaikutuksen tarkoittavan avoimuutta ja erityisesti taitoa kuunnella, mitä vastapuolella on sanottavanaan.

*”Nykyisin kuuntelutaidon lasku on suurin haaste. Muistettava kuuntelemisen kolme tasoa: 1) kuuntelee vastatakseen 2) kuuntelee ymmärtääkseen 3) kuuntelee kaikilla aisteilla” J1*

*”Kuulee mitä toinen yrittää kommunikoida” T1*

*”Kuuntelee aidosti muita. Ei saa olla liian pinttynyt omiin ajatuksiinsa” J2*

*”Avoimuudesta, rehellisyydestä, kuuntelemisen taidosta, toisten huomioon ottamisesta, aidosta kiinnostuksesta toista ihmistä kohtaan.” T4*

Molemmat ryhmät yhdistivät hyvään vuorovaikutukseen myös molemmin puolisen ymmärryksen keskusteltavasta aiheesta. Haastateltavat kokivat tärkeäksi sen, että kaikki keskusteluun osallistuvat ymmärtävät sen mistä puhutaan ja tajuavat käsitteistön. Ymmärrys korostui vaikutuksen osalta myös Boonien ja Hendriksonin (2009) artikkelissa. Toiseksi tämän tutkimuksen haastatteluaineistossa korostettiin rohkeutta kertoa omat

mielipiteet asioista. Tämä nousi esiin myös Fisherin ja Metcalfin (2016) artikkelissa. Aina ei tarvitse olla asioista samaa mieltä ja tärkeää on tuoda esille myös oma eriävä näkemys. Kun suhde on oikealla pohjalla ja vahva tiimin sisällä, voidaan vaikeatkin asiat tuoda helpommin esille. Eriävien mielipiteiden jakaminen nähtiin merkinä vahvasta strategisesta kumppanuudesta. (Fisher & Metcalf, 2016). Hyvän vuorovaikutukseen yhdistettiin myös vuorovaikutuksen selkeys, rehellisyys, asiallisuus ja ajantasaisuus. Ajantasaisuutta korostettiin esimerkiksi palautteen antamisen ja saamisen osalta.

*”Molemmat osapuolet ovat niin sanotusti saman asian päällä.” J2*

*”Tärkeää on, että puhutaan samaa kieltä eli työyhteisössä on selkeä terminologia ja ihmiset ymmärtävät asioiden merkitykset ja määritelmät.” J3*

*”Varsinkin työpaikalla pitäisi ymmärtää perinteinen sanonta ”asiat riitelevät, eivät ihmiset”.” T2*

*”Hyvä vuorovaikutus on luottamusta siitä, että kaikesta voidaan puhua ja keskustella ilman pelkoa rangaistuksesta, leimaamisesta ja solvaamisesta. Se on myös avoimuutta, sitä että kerrotaan tarpeelliset tiedot mahdollisimman muuttumattomana ja mahdollisimman oikea-aikaisesti. Rehellisyyttä ja toisten huomioonottamista.” T4*

Kaikki haastateltavat olivat myös sitä mieltä, että vuorovaikutusta voi kehittää, ainakin tiettyyn pisteeseen saakka. Yksi haastateltavista uskoi mahdollisuuteen kehittää viestintätekniisiä asioita, kuten esimerkiksi sitä, missä järjestyksessä tulisi antaa positiivinen ja negatiivinen palaute. Lopun hän uskoi olevan kiinni vahvasti ihmisen perusluonteessa ja persoonallisuudessa. Valtaosa haastateltavista uskoi, että vuorovaikutustaitoja pystyy kehittämään ja korostivat erityisesti palautteen pyytämisen ja sen vastaanottamisen tärkeyttä. Lisäksi avointa kommunikointia pidettiin tärkeänä tässäkin asiassa.

*”Voi olla myös hyvä miettiä konfliktitilanteita omassa työssään ja sen kautta miettiä, että missä meni metsään ja siitä miettiä, että miten asiat kannattaisi tulevaisuudessa hoitaa.”*

T4

#### **4.1.2 Hyvä vuorovaikutus johtoryhmän ja talousjohtamistiimin välillä**

Johtoryhmän ja talousjohtamistiimin välisessä hyvässä vuorovaikutuksessa korostettiin hyvin samantapaisia asioita, kuin hyvässä vuorovaikutuksessa yleensäkin. Ymmärrys toisia kohtaan ja samalla ymmärrys puhuttavasta asiasta koettiin tärkeiksi. Puolet vastaajista piti talousjohtamistiimin ja johtoryhmän välisen hyvän vuorovaikutuksen edellytyksenä ymmärryksen ja ymmärtämisen tärkeyttä.

*”Eri osapuolten tulee ymmärtää toisiaan, jotta vuorovaikutus johtaa parhaaseen mahdolliseen tulokseen.” J2*

*”Mitä paremmin taloustiimi ymmärtää, että miksi tiettyjä asioita tehdään, niin sitä parempia tuloksia saadaan.” T2*

*”Numeroiden kommunikointi ymmärrettävällä tavalla. Taloustiimillä numerot tutumpia ja pitää olla ymmärtäväinen, että kaikilla numeroiden käsittely ei ole mukavuusalueella, vaikka sitä vaaditaan usein.” J1*

Avoimuus koettiin tässäkin tapauksessa tärkeäksi ja sen nosti esiin puolet vastaajista. Silloin, kun keskinäiset suhteet ovat vahvat, voivat tiimin jäsenet olla luottavaisin mielin ja toimia avoimesti (Fisher & Metcalf, 2016). Osa haastateltavista korosti myös luottamuksen ja molemminpuolisen kunnioituksen tärkeyttä ja se nostettiin esiin myös Fisherin ja Metcalfin (2016) artikkelissa. Hyvän suhteen ydin on luottamus. Tehokkaat suhteet perustuvat muutoinkin aina molemminpuoliseen luottamukseen ja keskinäiseen kunnioitukseen (Fisher & Metcalf, 2016.)

*”Kaikilla on luotto siihen, että asiat hoituvat oikein ja aina ajallaan. Tämän johdosta ei tarvita käyttämistä eikä mikromanageeraamista.” T4*

Edellä mainittujen lisäksi esille tuotiin molemminpuolinen aktiivisuus vuorovaikutuksessa, jossa asiat uskalletaan ottaa avoimesti esiin. Ja jotta asiat uskalletaan ottaa avoimesti esiin, tulee luottamuksen olla kunnossa. Läpinäkyvyys on tärkeää. Asioiden kertomatta jättäminen ja epärehellisyys syö uskottavuuden nopeasti. (Fisher & Metcalf, 2016.) Saumattoman tiedon vaihdon positiivinen vaikutus vuorovaikutukseen voitiin osoittaa myös Boonen ja Hendriksonin (2009) tutkimuksessa. Talousjohtajat ja muut johtoryhmän jäsenet voivat helpottaa johtoryhmän ja talousjohtamistiimin yhteistyötä toimeksiannoin ja tietoa jakaen (Brands & Littan, 2020).

*”Tietoja joutuu useasti karhuamaan moneen otteeseen ja liian myöhään jätetään tiettyjen tietojen jakaminen. Välillä myös oletetaan liikaa, vaikkei asioista olla käyty keskustelua, joka aiheuttaa turhautumista ja oman motivaation laskua.” T4*

Kaikki haastateltavat kokivat oman organisaationsa yhteistyön johtoryhmän ja talousjohtamistiimin välillä suhteellisen hyväksi. Tosin osa haastateltavista korosti yhteistyön tuoreutta organisaatiossa, jonka vuoksi käytäntöjen ja ryhmädynamiikan hioutuminen vie aikansa. Kehitystä toivottiin erityisesti palautteen saamiseen ja odotuksia haluttiin karvoittaa puolin ja toisin. Vastauksista heijastui epävarmuus siitä, mitä vastapuoli haluaa.

*”Itse toivoisin enemmän palautetta ja tietoa siitä, miten asioita käsitellään johtoryhmässä. Ovatko toimittamani tiedot tarpeeksi kattavia ja selkeitä? Esimieheni pyytää minulta erilaisia raportteja ja tietoja, ja minä toimitan ne hänelle. Sen jälkeen asioista enää harvoin kuuluu mitään, joten oletan silloin, että kaikki on kunnossa.” T2*

Reilu puolet vastaajista oli sitä mieltä, että vuorovaikutuksen tärkeys korostuu erityisesti johtoryhmän ja talousjohtamistiimin välillä. Puolet taas olivat sitä mieltä, että vuorovaikutus on toki tärkeää, mutta se on sitä myös muiden organisaation jäsenten välillä. Johtoryhmän ja talousjohtamistiimin välinen hyvä vuorovaikutus koettiin tärkeäksi erityisesti tehokkuuden ja tuottavuuden kannalta sekä sen, että päätökset perustuvat aina parhaimpaan mahdolliseen dataan ja faktoihin. Vuorovaikutuksen haasteiden nähtiin johtavan nopeasti ongelmiin organisaatioiden operatiivisessa toiminnassa.

*”Jos otetaan huomioon taloudellinen informaatio, verotus, raportointi ym., niin tuki korostuu. Puutteellisilla tiedoilla on vaikea saada valmista millään tasolla. Myös jos johtoryhmän ja talousjohtamistiimin välillä vallitsee luotto, niin virhetilanteissakin uskalletaan avata syy ja kysyä. Jos ei uskalleta avata suuta, niin sen myötä saattaa tapahtua virheitä, jotka voivat vaikuttaa ihan taloudellisestikin.” T4*

## **4.2 Odotukset johtoryhmän ja talousjohtamistiimin välillä**

Johtoryhmä ja talousjohtamistiimi painottivat odotuksia koskevissa vastauksissaan eri asioita. Talousjohtamistiimin odotukset olivat hyvin konkreettisia, ja he toivoivat saavansa enemmän tietoa ja selkeitä ohjeita sekä päätöksiä siitä, miten toimitaan.

*”Odottaisin, että johtoryhmän jäsenet jakaisivat relevantteja tietoja talousjohtamistiimin kanssa, jotta talousjohtamistiimi pystyisi tarjoamaan heille tarvitsemaansa tukea.”*

*T1*

*”Odotan johtoryhmältä selkeitä päätöksiä ja ohjeita siitä, miten toimitaan.” T2*

*”Johtoryhmällä on vastuu toiminnan johtamisesta, joten sieltä pitäisi tulla tieto mahdollisista organisaation suunnanmuutoksista, jonka tulisi heijastua myös talousjohtamistiimin tuotoksiin.” T3*

*"Odotan, että tarvittavat tiedot tulisivat ajallaan, että tukea saisi tarvittaessa ja löytyisi kuitenkin myös luottoa siihen alaisen tekemiseen. Että kehutaan, kun on aihetta, mutta annetaan myös rakentavaa palautetta kun siihen on aihetta. Myös vastuunottoa johtoryhmältä, etteivät esimerkiksi tietokatveessa olevat asiat ole talousjohtamistiimin virheitä." T4*

Johtoryhmä puolestaan painotti odotuksissaan enemmän yhteistyön tärkeyttä ja avointa kommunikointia.

*"Odotan laajaa yhteistyötä, avointa kommunikaatiota." J1*

*"Työskentelyä yhteisen päämäärän eteen. Toisilta oppimista ja toisaalta myös tuen saamista omalle vastuualueelle." J2*

*"Odotan talousjohtamistiimiltä aktiivisista kanssakäymistä." J3*

Kaksi kuudesta, yksi johtoryhmän ja yksi talousjohtamistiimin, haastateltavasta ei osannut nimetä asioita, joita toivoisi vastapuolen ottavan enemmän huomioon. Osa talousjohtamistiimin jäsenistä puolestaan toivoi, että johtoryhmä huomioisi enemmän sitä, että kaikkea dataa ei ole mahdollista tai sitä on ainakin hyvin työlästä tuottaa. Kaksi johtoryhmän jäsentä taas korosti talousjohtamistiimin kyvykkyyttä ja roolia myös raportointia laajemmassa kuvassa johtoryhmän tukena.

Talousjohtamistiimin kyvykkyyttä korostettiin myös Brands ja Littanin (2020), Fisher ja Metcalfin (2016) sekä Lyonin (2010) artikkeleissa. Koulutus, jonka taloushallinnon asiantuntijat saavat, tarjoaa syvällisen kaupallisen ymmärryksen organisaatioiden toiminnasta; kustannusten hyötyanalyysi ja investointien arviointi, ymmärrys vaihtoehtoisten kustannusten käsitteestä, projektinhallintataidot, toimintastrategiataidot, budjetointi ja ennustaminen, toiminnan suorituskyvyn mittaaminen ja niin edelleen. Nämä taidot ovat taloushallinnon asiantuntijoiden

eräänlainen asevarasto ja tarjoavat siten tehokkaat tekniikat organisaatioiden menestyksekkääseen hoitamiseen. Ne ovat kuitenkin käytettävissä vain, jos talousjohtamistiimi on kehittänyt vahvat suhteet muuhun organisaatioon, kuten johtoryhmään. (Lyon, 2010.) Organisaatiot toivovatkin nykyisin yhä enemmän, että taloustietoa tuottavat ja omaavat henkilöt olisivat myös strategisia kumppaneita ja luotettavia neuvonantajia (Brands & Littan, 2020 ; Fisher & Metcalf, 2016).

Vastaukset kysymykseen, mitä tietoa toivottaisiin saatavan enemmän, erosivat haastateltavien kesken laajastikin, mutta laajempi tiedon saamisen tarve korostui molemmin puolin. Johtoryhmän puolelta painotettiin laajempaa osallistumista, yksi toivoi talousjohtamistiimiltä enemmän isojen kysymysten analysointia, kuten sitä, mihin toimintaympäristöä pidemmällä aikavälillä voisi kehittää ja toinen ajantasaista tulevaisuuteen suuntautuvaa päätöksen tekoa. Kolmas haastateltavista ei osannut sanoa. Talousjohtamistiimi toivoi yhtä lailla ennen kaikkea laajempaa informaatiota. Osa toivoi esimerkiksi saavansa enemmän sellaista tietoa, jota johtoryhmällä ei tule jaettua arjessa ja osa tietoa johdon näkemyksestä toiminnan kehityksestä ja mahdollisuuksista. Lyon (2010) artikkeli tuki näkemystä tiedon jakamisen tärkeydestä. Hyvä yhteistyö talousjohtamistiimin ja johtoryhmän välillä johtaa suurempaan jakamisen kokemukseen, joka taas luo innovaatioita ja tuottaa uusia ideoita viedä toimintaa eteenpäin (Lyon, 2010).

*”Mieluummin liikaa tietoa kuin liian vähän. Kaikki, jotka edes vähän liippaavat omaan työhön.” T4*

Suurimmalle osalle talousjohtamistiimin edustajista ei ollut väliä, missä muodossa tieto saadaan, kunhan se kulkee nopeasti, on tehokasta sekä säännöllistä eikä ole rajoitettu liian virallisilla vaatimuksilla. Johtoryhmän jäsenet puolestaan toivoivat saavansa tiedon optimoidussa ja selkeässä muodossa, mutta toivat esiin myös avoimen keskustelun tärkeyden.

Lähes kaikki haastateltavat kokivat, että tietoa saadaan ja tuotetaan tarpeeseen, mutta vastauksissa korostui oma henkilökohtainen kokemus asiasta erityisesti talousjohtamistiimin puolelta. Yksi talousjohtamistiimin jäsenistä totesi suoraan, ettei tiedä, mitkä raporteista menevät johtoryhmään asti ja missä muodossa, eikä osannut siksi vastata tähän kysymykseen. Vastauksissa nousi esiin myös tiimien dynamiikan ero, siinä missä toisessa organisaatiossa talousjohtamistiimi tuotti tietoa hyvin itsenäisesti, toisessa se oli hyvin ennalta määrättyä.

*”Pyrin tuottamaan enimmäkseen hyödyllistä informaatiota. Organisaatiossamme meillä on vapaus tehdä asioita niin kuin näemme parhaaksi ja voin vaikuttaa siihen, miten asioita teemme eli hyödyllisen informaation tuottaminen on mun omalla vastuulla.” T1*

*”En tiedä mitkä toimittamistani raporteista menevät johtoryhmään asti, ja missä muodossa joten en osaa vastata.” T2*

Johtoryhmän jäsenet puolestaan olivat sitä mieltä, että tietoa saadaan tarpeeseen, mutta kaikki johtoryhmän edustajat korostivat jatkuvan tiedon arvioinnin tarpeellisuutta.

*”Pyrimme välttämään tarpeetonta informaatiota ja korjaamaan tilanteen, jos saamme hyödyttöä materiaalia.” J1*

*”Mielestäni tietoa tuotetaan tarpeeseen.” J2*

*”Melko pienenä ja nuorena yhtiönä olemme pystyneet välttämään valtavien liiallisen informaation tuottamisen. Tästä huolimatta koko ajan pitää kriittisesti arvioida, onko tuotettu informaatio hyödyllistä strategian toteutuksen ja toiminnan johtamisen kannalta.”*

*J3*

## 5 Lopputarkastelu

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli muodostaa käsitys siitä, mitkä asiat hyvän vuorovaikutuksen osalta koetaan tärkeiksi ja mitä odotuksia johtoryhmällä on talousjohtamistiimiltä ja toisin päin. Tavoitteena oli tuottaa sellaista tietoa, jota voidaan hyödyntää käytännön työssä johtoryhmien ja talousjohtamistiimien tukena. Tuloksia tarkasteltaessa tulee ottaa huomioon, että haastateltavien määrä oli suhteellisen pieni. Pääsy organisaatioiden ylimmälle tasolle on haastavaa. Monet haastatteluun pyydyistä johtoryhmän ja talousjohtamistiimin jäsenistä sivuuttivat pyynnön osallistua tutkimukseen. Tutkimuksen tavoitteena oli kuitenkin tutkia ja ymmärtää paremmin, mitkä asiat koetaan johtoryhmän ja talousjohtamistiimin keskinäisen vuorovaikutuksen kannalta tärkeiksi ja mitä keskinäisiä odotuksia heillä on.

Tämän tutkimuksen avulla saatiin uutta tietoa johtoryhmän ja talousjohtamistiimin keskinäiseen vuorovaikutukseen ja odotuksiin vaikuttavista tekijöistä. Tässä luvussa pohditaan tutkimuksen tuloksia ja esitetään niiden perusteella johtopäätökset. Lopussa esitetään vielä jatkotutkimushaasteet, siltä osin, mihin tämä tutkimus ei yltänyt.

### 5.1 Keskeiset tulokset

Sekä johtoryhmän että talousjohtamistiimin edustajat yhdistivät hyvään vuorovaikutukseen molemmien puolisen ymmärryksen keskusteltavasta aiheesta, tämä nousi esiin myös Thompsonin (2009) artikkelissa, mikä tukee aiempaa käsitystä siitä, että on tärkeää, että sekä johtoryhmällä että taloustietoa johtoryhmälle tuottavalla talousjohtamistiimillä on kaikilla yhteinen ymmärrys siitä, mistä puhutaan. (Alhola & Lauslahti 2005, s. 10.) Tärkeäksi koettiin myös rohkeus tuoda esille omat mielipiteet. Tämä nousi esiin myös Fisherin ja Metcalfin (2016) artikkelissa. Kun suhde on oikealla pohjalla ja vahva tiimin sisällä, voidaan vaikeatkin asiat tuoda helpommin esille. Eriävien mielipiteiden jakaminen nähtiin merkinä vahvasta strategisesta kumppanuudesta. (Fisher & Metcalf, 2016.) Aiemmissa tutkimuksissa onkin todettu, että onnistuneessa vuorovaikutuksessa tiimissä

otetaan huomioon kaikkien mielipiteet ja näkökulmat sekä arvostetaan jokaisen siihen tuomaa osaamista ja työpanosta (Hedman, 2016).

Tutkimuksen tulokset tukevat aiempaa käsitystä siitä, että hyvä vuorovaikutus vaikuttaa positiivisesti tiimien tehokkuuteen. Ottaen huomioon, että tehokkuus on myös talousohjauksen ehdoton kulmakivi (Eton ja muut, 2018 ; Kuchhal, 1969 ; Massie, 1971 ; Solomon, 1963), ei vuorovaikutustaitoja voi väheksyä myöskään johtoryhmän ja talousjohtamistiimin välisen yhteistyön osalta. Haastatteluissa hyvä vuorovaikutus johtoryhmän ja talousjohtamistiimin välillä koettiin tärkeäksi erityisesti tehokkuuden ja tuottavuuden kannalta sekä sen, että päätökset perustuvat aina parhaimpaan mahdolliseen dataan ja faktoihin. Jo aiemmin on todettu, että organisaatioiden tiimit tarvitsevat vuorovaikutusosaamista toimiakseen tehokkaasti (Hedman, 2016), mikä taas korostuu myös tiimien laadukkaassa ja tehokkaassa päätöksenteossa (Morreale ja muut, 2013, s. 183–184).

Haastatteluissa nousi esiin luottamuksen ja molemminpuolisen kunnioituksen tärkeys hyvässä vuorovaikutuksessa, ja nämä nostettiin esiin myös Thompsonin (2009) sekä Fisherin ja Metcalfin (2016) artikkeleissa. Hyvän suhteen ydin on luottamus. Tehokkaat suhteet perustuvat muutoinkin aina molemmin puoleiseen luottamukseen ja keskinäiseen kunnioitukseen (Fisher & Metcalf, 2016.) Tämä tukee aiemman tutkimuksen käsitystä siitä, että mitä vahvempi luottamus tiimin jäsenten keskuudessa vallitsee, sitä korkeampi on tiimin viestinnän taajuus ja laatu. Tiimissä vallitseva yhteenkuuluvuuden tunne lisää tiimin suorituskykyä, mikä taas saavutetaan ensisijaisesti tiimin jäsenten välisellä luottamuksella ja tiimin tavoitteiden johdonmukaisella asettamisella. (Wang, 2018.)

Aiemmin on todettu, että toimiva tiimityöskentely edellyttää ennen kaikkea hyvää kommunikaatiota, selkeitä yhteistä tavoitteita ja halua noudattaa ja sopia yhteisistä pelisäännöistä (Viitala & Jylhä, 2019, s. 149). Tätä väitettä tukivat myös Sivusen (2007) ja Thompsonin (2009) tutkimuksen tulokset, joiden mukaan tavoitteiden ja toimintatapojen

selkiyttäminen on tärkeää (Sivunen, 2007 ; Thompson, 2009). Hedmanin (2015) tutkimuksessa haastateltavat toivat ilmi kokemuksiaan, joissa päätökset olivat olleet epäselviä, mikä taas johti siihen, että kukaan tiimistä ei myöskään seurannut päätöksiä. Myös tämän tutkimuksen haastatteluaineistossa nousi esille, että johtoryhmältä odotettiin nimenomaan selkeitä ohjeita ja päätöksiä talousjohtamistiimin toiminnan tueksi. Talousjohtamistiimin voi olla mahdotonta, vaikka haluaisikin, vastata kaikkiin johdon raportointivaatimuksiin. Organisaation ja sen eri sidosryhmien vaatimukset voivat myös olla keskenään ristiriitaisia ja tietoa tuottava henkilö voi joutua vaikeaan umpikujaan. (Pellinen, 2017, s.168.) Tätä tuki haastatteluissa esiin noussut toive siitä, että johtoryhmä huomioisi enemmän sitä, että kaikkea dataa ei ole mahdollista tai sitä on ainakin hyvin työlästä tuottaa. Erilaisista tietosisällöistä ei voi kehittyä ryhmän tasoisia, jos tiimin jäsenet eivät jaa ja kehitä sisältöjä vuorovaikutuksessa toisiinsa (Horila & Valo, 2016) ja tällöin sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin ja päätöksiin voi horjua (Hedman, 2015).

Edelliseen liittyä olennaisesti tämänkin tutkimuksen tuloksissa esiin noussut tiedon saamisen tarve. Niin haastateltavien kokemukset, Liang ja Pickenin (2011) kuin Lyonin (2010) artikkelikin tukivat näkemystä tiedon jakamisen tärkeydestä. Johtoryhmä painotti itsekkin avointa keskustelua johtoryhmän ja talousjohtamistiimin välillä. Hyvä yhteistyö talousjohtamistiimin ja johtoryhmän välillä johtaa suurempaan jakamisen kokemukseen, joka taas luo innovaatioita ja tuottaa uusia ideoita viedä toimintaa eteenpäin (Lyon, 2010). Aiemmin on todettu, että jotta johto voisi käyttää taloudellista tietoa johtamisensa tukena, on sen saatava talousjohtamistiimin tuottama luotettava informaatio oikea-aikaisesti ja selkeässä ytimekkäässä muodossa. (Järvenpää ja muut, 2001, s. 164; Neilimo & Uusi-Rauva 2005, s.33.) Haastatteluissa nousseet kokemukset tukivat tätä käsitystä. Johtoryhmän jäsenet toivoivat saavansa tiedon optimoidussa ja selkeässä muodossa. Sama päti myös toiseen suuntaan. Talousjohtamistiimille oli tärkeää, että informaatio kulkee nopeasti, on tehokasta ja säännöllistä eikä ole rajoitettu liian virallisilla vaatimuksilla. Sillä, missä muodossa tieto tulee, ei ollut väliä, kunhan kommunikointi on avointa ja läpinäkyvää.

Haastatteluissa, Brandsin ja Littanin (2020) sekä Fisherin ja Metcalfin (2016) artikkeleissa nousi vahvasti esiin johtoryhmän toive siitä, että talousjohtamistiimi osallistuisi laajemmin organisaation toiminnan kehittämiseen ja strategian luomiseen. Tämä oli osin ristiriidassa sen kanssa, että talousjohtamistiimin roolin on todettu laajentuneen vuosien varrella huomattavasti (Alao, 2014 ; Mohammad & Ayuba, 2012) ja että he osallistuvat aktiivisesti päätöksentekoon tai ainakin auttavat johtajia tekemään parempia päätöksiä (Mohammad & Ayuba, 2012). Näin ei selvästikään vielä kaikissa organisaatioissa ole, ja pääpaino vaikuttaa olevan edelleen tiedon tuottamisessa. Tätä vahvistaa Adaptive Insightsin teettämän CFO Indicator –raportin (CFO Indicator report, 2016) tulokset, joiden mukaan vain 17% taloushallinnon asiantuntijoiden työajasta kuluu strategisiin tehtäviin, kuten lisäarvoa tuottavien taloudellisten analyysien tekemiseen. Datan kerääminen eri lähdejärjestelmistä, sen luokittelu, muokkaus ja lajittelu sekä itse raporttien tuottaminen ja koostaminen vievät raportin mukaan suurimman osan taloushallinnon asiantuntijoiden työajasta. Kaikki tämä on todettu olevan pois lisäarvon tuottamisesta.

Lyonin (2010) artikkelissa todettiin, että taloushallinnon asiantuntijoiden koulutus tarjoaa laajan ymmärryksen organisaatioiden toiminnasta. Tämä pitää varmasti paikkansa, sillä tässäkin tutkimuksessa lähes kaikki niin johtoryhmän jäsenenä toimineet talousjohtajat kuin talousjohtamistiimiin kuuluvat Controlleritkin olivat koulutukseltaan kauppätieteiden maistereita. Näsin (2006, s. 65) mukaan organisaatioiden taloushallinnon asiantuntijoista ainakin osan tulee hallita strategiatoiminta eri osa-alueineen, ja heidän tulee osata rakentaa organisaatiolleen sen strategiaan ja visioon perustuvat ohjausjärjestelmät ja suoritusmittarit. Onko kysymys siis siitä, että osaamista kyllä löytyy, mutta aikaa ei ole ja talousjohtamistiimi ei ehkä ole edes tietoinen näistä johtoryhmän odotuksista? Kun tämä yhdistetään vielä talousjohtamistiimin jäsenten esiin nostamaan laajempaan tiedon ja tarpeiden kommunikoimiseen johtoryhmän suunnalta, voi hyvin olettaa, että odotuksia ei ole viestitty tarpeeksi selkeästi johtoryhmän ja talousjohtamistiimin välillä.

Ristiriitaa herätti myös talousjohtamistiimin kaipaama lisäinformaatio johtoryhmältä sen suhteen, että samalla he kokivat myös saavansa tietoa tarpeeksi. Ristiriita vahvistui entisestään tuotetun informaation hyödyllisyyttä arvioitaessa. Talousjohtamistiimi koki itse, että tietoa tuotetaan tarpeeseen ja samalla he eivät kuitenkaan olleet täysin varmoja siitä, mitkä tiedoista menevät johtoryhmään saakka ja kaipasivat lisää informaatiota siitä, mitä tietoja johtoryhmässä tarvitaan. Johtoryhmä puolestaan koki saamansa tiedon tarpeelliseksi ja vastauksissa jopa korostettiin tiedon arvioimisen tärkeyttä ja tilanteeseen puuttumista, mikäli näin ei jostain syystä olisi. Tämä ei selvästikään ollut välittynyt talousjohtamistiimille saakka. Tämä tukee aiempaa käsitystä siitä, miten talousjohtamistiimi on kyllä yleensä vastuussa raportoinnin kehityksestä, mutta ei voi yksin tunnistaa sisäisen raportoinnin tarpeita, määritellä seurantakohteita tai rakentaa raportteja. Tämän vuoksi raportoinnin suunnittelua pitääkin tehdä jatkuvassa yhteistyössä johtoryhmän kanssa. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, s.197.) Vaikka talousjohtamistiimin jäsenet saisivatkin toimia hyvin itsenäisesti, ei palautteen tarpeelta voi välttyä. Nykyajan tiimityöskentelyn ja itseohjautuvien tiimien aikakaudella on muistettava esimiehen vastuu tiimin toiminnasta (Salminen 2014, s. 144). Ihmiset tarvitsevat laadukasta palautetta tekemästään työstä (Aaltonen ja muut, 2020, s. 254, Sivunen, 2007) ja tässäkin tutkimuksessa talousjohtamistiimin jäsenten edustavat jopa kaipasivat sitä.

Kahden organisaation käytännöt olivat vasta hioutumassa talousjohtamistiimin ja johtoryhmän välillä. He korostivatkin vastauksissaan yhteistyön tuoreutta organisaatiossa, jonka vuoksi käytäntöjen ja ryhmädynamiikan hioutuminen ottaa aikansa. Tässä näkyy hyvin aiemman tiimitutkimuksen käsitys siitä, miten tiimin kehityskulku lähtee liikkeelle. Alussa muodostumisvaiheessa tiiminjäsenet ovat vielä epävarmoja rooleistaan, säännöistään, normeistaan ja odotuksistaan (Kumar ja muut, 2014). Tässäkin tapauksessa moni toimintatapa haki vielä paikkaansa ja esimerkiksi odotukset olivat vielä auki. Luonnollista on, että uudet jäsenet etsivät alkuun vastauksia kysymyksiin, kuten mitä täällä tehdään, kuka johtaa, miten minä liityn tähän ja mikä on minun tehtäväni. (Aaltonen ja muut, 2020, s.247, Valpola, 2012, s.92.)

Loppujen lopuksi kaiken takana on hyvä vuorovaikutus ja näissäkin tuloksissa korostettu avoimuus. Pääsääntöisesti haastateltavat kokivat vuorovaikutuksen johtoryhmän ja talousjohtamistiimin välillä hyväksi. Tästä huolimatta ristiriitoja ilmeni. Jos vuorovaikutus koetaan hyväksi ja kynnyksensä kysyä on matala, miten voi olla mahdollista, että talousjohtamistiimissä ei olla täysin perillä siitä, tuotetaanko tietoa tarpeeseen? Ja jos johtoryhmä kokee saadun tiedon tarpeelliseksi, miksi tätä ei ole tuotu ilmi talousjohtamistiimille? Avoimuus on yllättävän haasteellista käytännössä ja siihen liittyy myös kysymisen jalo taito (Hedman, 2015). Palautetta tulee jakaa molempiin suuntiin ja sitä tulee osata ottaa myös vastaan. Haastatteluissa tuotiinkin ilmi kysymisen arvostettu kaveri, kuunteleminen. Yhteisöllinen oppiminen edellyttää avoimen ilmapiirin lisäksi aitoa vuorovaikutusta eli molemminpuolista kuuntelemista ja kuullun ymmärtämistä (Heinimäki, 2018, s. 17). Tietoa ei voi koskaan jakaa tiimissä liikaa. Kuten aluksi todettiin, vuorovaikutus on organisaation eräänlainen elämää pumppuava sydän ja jotta sydän pumppaisi hyvin ja tehokkaasti, tarvitaan vuorovaikutusosaamista (Hedman, 2016).

Tiimityön kehittämisen kannalta on lohdullista, että vuorovaikutustaitoja voi oppia (Goffman, 1955, s. 231 ; Isotalus & Rajalahti, 2017 ; Heinimäki, 2018, s.17) ja kaikki haastateltavat olivatkin yhtä mieltä siitä, että vuorovaikutusosaamista voi, ainakin joiltain osin, kehittää. Luonteenpiirteekään eivät ole synnynnäisiä muuttumattomia ominaisuuksia, joille ei voisi tehdä mitään (Isotalus & Rajalahti, 2017, Heinimäki, 2018, s.17). Vaikka viestintä ei olisikaan tavoitteellista toimintaa, monissa tilanteissa meillä on silti tavoite, johon viestinnällämme pyrimme (Isotalus & Rajalahti, 2017). Kuten aiemmin todettiin, tavoitteiden ja odotusten on hyvä olla selkeitä ja ennen kaikkea selvillä kaikilla osapuolilla. Täytyy siis osata tehdä sellaisia viestintävalintoja, jotka edesauttavat tavoitteeseen pääsemisessä (Isotalus & Rajalahti, 2017) ja jotta muutos onnistuisi, edellyttää se tiimiltä yhteisöllistä oppimista (Heinimäki, 2018, s. 17).

## 5.2 Johtopäätökset

Tämän laadullisen tutkimuksen perusteella johtoryhmän ja talousjohtamistiimin välisestä vuorovaikutuksesta ja odotuksista toisiaan kohtaan, voidaan tehdä seuraavat johtopäätökset:

1. Hyvän vuorovaikutuksen edellytyksenä on ennen kaikkea avoimuus ja ymmärrys sekä puhuttavasta asiasta, termistöstä että toisia tiimin jäseniä kohtaan. Tärkeiksi hyvän vuorovaikutuksen edellytyksiksi koettiin myös luottamus sekä molemminpuolinen kunnioitus. Avoimen toiminnan edellytyksenä on kyky osata kuunnella ja kysyä.
2. Sekä johtoryhmä että talousjohtamistiimi pitivät tärkeänä, että tuotettu taloustieto on ajantasaista ja optimoidussa sekä selkeässä muodossa. Relevatin tiedon tuottamisen kannalta avoin keskustelu ja palautteen saaminen koettiin tärkeiksi.
3. Sekä johtoryhmällä että talousjohtamistiimillä oli sellaisia keskinäisiä odotuksia, joita ei selkeästi riittävällä tasolla ollut viestitty. Johtoryhmä odottaa talousjohtamistiimiltä raportointia aktiivisempaa ja erityisesti laajempaa osallistumista esimerkiksi toiminnan kehittämiseen ja strategiseen toimintaan. Talousjohtamistiimi puolestaan odottaa johtoryhmältä laajemmin tietoa ja palautetta tuottamansa tiedon hyödyllisyydestä, ja selkeitä ohjeita oman toimintansa tueksi. Tieto siitä, mikä on relevanttia ja mikä ei, nähdään tärkeäksi.

### 5.3 Jatkotutkimushaasteet

Alla on esitetty jatkotutkimushaasteet sen pohjalta, mihin tämä tutkimus ei tarjonnut vastausta:

1. Tietoa johtoryhmän ja talousjohtamistiimin välisestä vuorovaikutuksesta on todella vähän ja tämä tutkimus käsitti vain hyvin pienen osan näihin tiimeihin kuuluvista henkilöistä. Laajemmasta (esimerkiksi tapaus-)tutkimuksesta, jossa otetaan saman organisaation koko johtoryhmä ja talousjohtamistiimi mukaan, voisi saada arvokasta tietoa käytännön työn tueksi. Tässä tutkimuksessa johtoryhmän jäsen oli lisäksi aina talousjohtaja, joka oli itse mukana niin johtoryhmässä kuin talousjohtamistiimissä. Muiden johtoryhmäläisten odotuksista talousjohtamistiimiä kohtaan voisi saada lisäarvoa.
2. Tämän tutkimuksen vastauksissa nousi esiin tyytyväisyys yhteistyöhön, mutta samalla epävarmuus vastapuolen odotuksista ja toisaalta epätietoisuus informaation tarpeellisuudesta. Jatkossa olisi hyvä tutkia, mitä toimenpiteitä organisaatioissa on otettu käyttöön vuorovaikutuksen ja yhteistyön tukemiseksi sekä parantamiseksi johtoryhmän ja talousjohtamistiimin välillä, jotta molemmilla olisi sama käsitys siitä, mitä tietoa tuotetaan, mitä tiedoista hyödynnetään ja miksi.
3. Tiimin sisäisiä suhteita ja vuorovaikutusta on tutkittu paljonkin, silti sekä kansallinen että kansainvälinen tutkimus organisaation eri tiimien välisestä yhteistyöstä ja vuorovaikutuksesta on ollut hyvin minimaalista. Vuorovaikutuksen tärkeyttä ei kuitenkaan ole voitu kiistää esimerkiksi tiimin sisällä tehokkuuden ja tavoitteiden saavuttamisen osalta, minkä vuoksi voitaisiin saada arvokasta tietoa myös sellaisten eri tiimien toiminnasta, jotka työskentelevät yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

4. Vuorovaikutus koettiin hyväksi, mutta silti aineistosta nousi esiin epävarmuus tiedon tarpeellisuudesta ja hyödyllisyydestä. Jatkossa voisi olla hyvä tutkia joko osana edellä esittejä jatkotutkimushaasteita tai omana tutkimuksenaan, mitkä seikat ovat johtoryhmän ja talousjohtamistiimin välisen vuorovaikutuksen kompastuskiviä ja miten nämä ilmenevät organisaatiossa.

## Lähteet

- Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. (2020). Johda merkitystä. Alma Talent Oy.
- Alao, E.M. (2014). A review of the Management Accountant's Role in the effective utilization of organization's resources: Implication for developing countries. *IOSR Journal of Economics and Finance (IOSR-JEF)*, 5(5), 16-22. Noudettu 20.4.2021 osoitteesta <http://eprints.lmu.edu.ng/547/1/IOSR%20management%20accountants%20role.pdf>.
- Aier, J., Comprix, J., Gunlock, M. & Lee, D. (2005). The Financial Expertise of CFOs and Accounting Restatements. *Accounting Horizons*, 19(3), 123-135. <https://doi.org/10.2308/acch.2005.19.3.123>
- Antoni, C. & Hertel, G. (2009). Team processes, their antecedents and consequences: Implications for different types of teamwork. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 18(3), 253-266. <https://doi.org/10.1080/13594320802095502>
- Alasuutari, P. (2011). Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino Oy.
- Alhola, K. & Lauslahti, S. (2005). Taloutta johtamista varten – esimiehille ja asiantuntijoille. Edita.
- Bang, H. & Midelfart, T.N. (2017). What characterizes effective management teams? A research-based approach. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 69 (4), 334–359. DOI: <https://doi.org/10.1037/cpb0000098>.
- Bimo, I., Siregar, S., Hermawan, A. & Wardhani, R. (2019). Internal control over financial reporting, organizational complexity, and financial reporting quality. *International Journal of Economics and Management*, 13(2), 331-342.
- Brikci N. & Green J. (2007). A Guide to Using Qualitative Research Methodology.
- Calvasina, R., Gray, O., Calvasina, E. & Calvasina, G. (1995). Internal reporting - Help or frustration? *The CPA Journal*, 65(11), 69.
- CFO Indicator. (2016). Piece by Piece: The Challenges in Assembling Corporate Reports. Q4 2016 Report.
- El Badawi El Najjar, R. (2017). Collaborative methods and tools to remotely develop multi-sites engineering standards: The case of GE renewable energy-hydro.

- Elo, S., Kääriäinen, M., Kanste, O., Pölkki, T., Utriainen, K., & Kyngäs, H. (2014). Qualitative Content Analysis: A Focus on Trustworthiness. SAGE Open. <https://doi.org/10.1177/2158244014522633>
- Ervellä, A. (2012). Business intelligence ja johdon raportoinnin kehittäminen - case Metso Automation. [Pro gradu -tutkielma, Tampereen yliopisto.]
- Eton, M., Mwosi, F., Mutesigensi, D. & Ebong, C. (2018). The Role of Financial Management in Supporting Firm Growth in Uganda, the Case of West Nile Region. *International Journal of Economics and Management Studies*, 5, 1-9. [10.14445/23939125/IJEMS-V5I4P101](https://doi.org/10.14445/23939125/IJEMS-V5I4P101).
- Goffman, E. (1955). On face-work: an analysis of ritual elements in social interaction. *Psychiatry*, 18(3), 213–231.
- Goretzki, L. & Messner, M. (2019). Backstage and frontstage interactions in management accountants' identity work. *Accounting, Organizations and Society*, 74, 1-20. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2018.09.001>
- Hambrick, D. (2015). Top management teams.
- Hammarberg, K., Kirkman, M. & De Lacey, S. (2016). Qualitative research methods: When to use them and how to judge them. *Human reproduction (Oxford, England)*, 31(3), 498. <https://doi.org/10.1093/humrep/dev334>.
- Hedman, E. (2016). Johtoryhmien vuorovaikutus - miten kehittää taitavaa vuorovaikutusta?. *Prologi : puheviestinnän vuosikirja 2016*, 2016, 83-88. <http://prologos.fi/prologi/index.php?page=vuosikirjat>
- Heinimäki, J. (2018). Arvon porukka: Etiikka ja työyhteisö (1. painos.). Kauppakamari.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus.
- Horila, T. & Valo, M. (2016). Yhteinen vuorovaikutusosaaminen tiimissä. *Prologi : puheviestinnän vuosikirja*, 46-58.
- Holloway, I. & Galvin, K. (2017). *Qualitative research in nursing and healthcare (Fourth edition.)*. John Wiley & Sons Inc.
- Howard, B. & Upton, M. (1953). *Introduction to Business Finance*. USA: McGraw-Hill Inc.

- Ilgen, D.R., Hollenbeck, J.R., Johnson, M. & Jundt, D. (2005). TEAMS IN ORGANIZATIONS: From Input-Process-Output Models to IMOI Models. *Annu. Rev. Psychol.* 2005. 56:517–43. DOI: 10.1146/annurev.psych.56.091103.070250.
- Ikäheimo, S., Malmi, T. & Walden, R. (2019). *Yrityksen laskentatoimi (8., uudistettu painos.)*. Alma Talent.
- Isotalus, P. & Rajalahti, H. (2017). *Vuorovaikutus johtajan työssä*. Alma Talent.
- Johansson, M-L. & Raudasoja, K. (2009). *Esimies talouden johtajana julkishallinnossa*. WS Bookwell Oy.
- Johnson, J. D. (2016). Tensions between Teams and Their Leaders. *Journal of technology management & innovation*, 11(3), 117-126. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242016000300014>.
- Josephson, R. & Josephson, S.G. (1996). *Abductive Inference: Computation, Philosophy, Technology*. Cambridge University Press.
- Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Edita.
- Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela, T-S. (2001). *Moderni taloushallinto: haasteet ja mahdollisuudet*. Edita.
- Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen J. (2017). *Talousohjaus ja kustannuslaskenta*. Sanoma Pro.
- Kaarlejärvi, S. & Salminen, T. (2018). *Älykäs taloushallinto: Automaation aika*. Alma.
- Kananen, J. (2017). *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 234, Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Katzenbach, J.R. & Smith, D.K. (2013). The discipline of teams. In H. B. Review (Ed.), *On teams*. 35-53.
- Korstjens, I. & Moser, A. (2018). Series: Practical guidance to qualitative research. Part 4: Trustworthiness and publishing, *European Journal of General Practice*, 24(1), 120-124, DOI: 10.1080/13814788.2017.1375092
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. (2014). *Esimies osaamisen kehittäjänä*. Sanoma Pro.
- Krippendorff, K. (2013). *Content analysis: An introduction to its methodology (3rd ed.)*. SAGE.

- Kuchhal, S. C. (1969). *Financial management; an analytical and conceptual approach*. Alahabad: Chaitanya Publishing house.
- Kumar, S., Deshmukh, V., & Adhish, V. S. (2014). Building and leading teams. *Indian journal of community medicine : official publication of Indian Association of Preventive & Social Medicine*, 39(4), 208 – 213. <https://doi.org/10.4103/0970-0218.143020>
- Kuula, A. (2011). *Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Vastapaino*.
- Lahti, S. ja Salminen, T. (2014). *Digitaalinen taloushallinto. Sanoma Pro*.
- Lincoln, Y.S. ja Guba, E.G. (1985). *Naturalistic inquiry*. California: Sage Publication.
- Lencioni, P. (2007). *The Five Dysfunctions of a Team*. Jossey-Bass, A Wiley Imprint.
- Maltarich, M. A., Kukenberger, M., Reilly, G. & Mathieu, J. (2018). Conflict in Teams: Modeling Early and Late Conflict States and the Interactive Effects of Conflict Processes. *Group & Organization Management*, 43(1), 6-37. <https://doi.org/10.1177/1059601116681127>
- Mansukoski, S. (2007). *Käytännön johtoryhmätyöskentely*. Talentum.
- Massie J.L. (1971). *Essentials of management*. Prentice-Hall.
- Mathieu, J.E., Gilson, L.L., & Ruddy, T. (2006). Empowerment and team effectiveness: An empirical test of an integrated model. *Journal of Applied Psychology*, 91, 97–108. doi:10.1037/0021-9010.91.1.97
- Matsunaga, S. & Yeung, E. (2008). Evidence on the Impact of a CEO's Financial Experience on the Quality of the Firm's Financial Reports and Disclosures. *SSRN Electronic Journal*. 10.2139/ssrn.1014097.
- McGrath, J. E. (1984). *Groups: Interaction and performance*. Englewood Cliffs. Prentice-Hall.
- McGrath, J., Arrow, H. & Berdahl, J. (2000). The study of groups: Past, present, and future. *Personality and Social Psychology Review*, 4(1), 95-105. [https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0401\\_8](https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0401_8)
- Mellon, L., Lippert, R., Mellon, E. & Nagel, D. C. (2012). *The New CFOs: How Financial Teams and Their Leaders Can Revolutionize Modern Business*. Kogan Page.

- Metsämuuronen, J. (2006). Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. International methelp.
- Metsämuuronen, J. (2011). Laadullisen tutkimuksen käsikirja. International methelp.
- Menz, M. (2012). Functional Top Management Team Members: A Review, Synthesis, and Research Agenda. *Journal Of Management*, 38(1), 45-80.  
<https://doi.org/10.1177/0149206311421830>
- Mihajlović M.B., Tadin D.B., ja Gordić B.M. (2020). The role of financial management in the company. *Tehnika*, 75(4), 498-503.
- Milliken, F.J., Morrison, E.W. and Hewlin, P.F. (2003). "An exploratory study of employee silence: issues that employees don't communicate upward and why", *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Mohammad, A. & Ayuba, A. (2012). The roles and responsibilities of management accountants in the Era of Globalization. *Global Journal of Management & Business Research*12 (15).
- Morreale, S.P., Spitzberg, B.H. & Barge, J.K. (2013). *Communication: Motivation, knowledge, skills*. (3. edition). New York: Peter Lang.
- Mäki, A. (2017). Johtajuuskulttuuri – toiveiden, tekojen ja tulkintojen tihentymä. Tutkimus johtajuuskulttuurin olemuksesta ja kehittämisestä asiantuntijaorganisaatioissa. *Acta Wasaensia* 371. [Väitöskirja, Vaasan yliopisto].
- Neilimo, K., & Uusi-Rauva, E. (2005). *Johdon laskentatoimi*. (6. painos). Edita Prima.
- Näsi, S. (2006). Laskentatoimi muutoksessa ja liiketoimintaosaamishaasteissa. Noudettu 31.1.2021 osoitteesta <http://docplayer.fi/459688-Laskentatoimi-muutoksessa-ja-liiketoimintaosaamis-haasteissa.html>.
- Ojala S. (2017). Sisäisen raportoinnin kehittäminen. [Opinnäytetyö, Jyväskylän ammattikorkeakoulu].
- Okafor, O. A. (2014). The role of top management team in business organizations. *Review of Public Administration and Management*, 3(5), 93-105. Noudettu 24.4.2021 osoitteesta [https://www.arabianjbmr.com/pdfs/RPAM\\_VOL\\_3\\_5/10.pdf](https://www.arabianjbmr.com/pdfs/RPAM_VOL_3_5/10.pdf).
- Oulasvirta, L., Sinervo L.M. & Haapala, P. (2019.) Valtuutetut talousinformaation käyttäjinä. *Kunnallisan kehittämissäätiön Tutkimusjulkaisu-sarjan julkaisu nro 109*.

- Otavan kirjapaino. Noudettu 28.4.2021 osoitteesta [https://kaks.fi/wp-content/uploads/2019/05/tutkimusjulkaisu\\_109\\_nettiin-1.pdf](https://kaks.fi/wp-content/uploads/2019/05/tutkimusjulkaisu_109_nettiin-1.pdf).
- Paramasivan, C. & Subramanian, T. (2009). *Financial Management*.
- Patrikainen K. (2012). *Johdon talousraportointi ja sen kehittäminen oikeusministeriössä. Laskentatoimen laitos. [Pro gradu -tutkielma, Aalto yliopisto]*. Noudettu 10.10.2020 osoitteesta [http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/12954/hse\\_ethesis\\_12954.pdf](http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/12954/hse_ethesis_12954.pdf).
- Pearson, A., Robertson-Malt, S. & Rittenmeyer, L. (2011). *Synthesizing Qualitative Evidence. Synthesis science in Healthcare Series: Book 2*. Philadelphia: Joanna Briggs Institute.
- Pellinen, J. (2017). *Talousjohtaminen*. Talentum.
- Peltoluoma, J. (2011). *Sisäisen raportoinnin kehittäminen päätöksenteon tueksi: case: Finnfeeds Finland Oy, Naantalın tuotantolaitos. [Opinnäytetyö, Turun ammattikorkeakoulu]*.
- Pennanen, E., & Mikkola, L. (2013). Vuorovaikutus hallinnollisissa ryhmissä. *Hallinnon Tutkimus*, 32 (3), 229-242.
- Peräkylä, A., & Ruusuvuori, J. (2011). *Analyzing talk and text: Denzin, N.K., & Lincoln, Y.S. The Sage Handbook of Qualitative Research. (4. edition)*. Thousand Oaks, CA.
- Piipponen S-L. (2015). *Kuntien johtoryhmien kokoonpano ja työskentely vuonna 2014. Uutta kunnista. Kuntaliiton julkaisuja 1/2015*.
- Polit, D.F. & Beck, C.T. (2017). *Nursing research. Generating and assessing evidence for nursing practice. (10 th. edition)* Philadelphia. Wolters Kluwer Health/Lippincott & Wilkins.
- Routio, P. (2007). *Planning an empirical Study. Arteology, the science of products and professions. The Aalto University School of Art and Design*.
- Ruusuvuori J., Nikander P. & Hyvärinen M. (2010). *Haastattelun analyysi. Osuuskunta Vastapaino*.
- Salminen J. (2014). *Uudenesimiehen kirja – Tulevaisuuden johtajalle*. J-Impact Oy.
- Salmons, J. (2010). *Online Interviews in Real Time*. SAGE Publications Inc.

- Seitamaa-Hakkarainen, P. (2000). Kvalitatiivinen sisällön analyysi. Noudettu 15.11.2020 osoitteesta [https://www.academia.edu/589363/Kvalitatiivinen\\_sis%C3%A4ll%C3%B6n\\_analyysi](https://www.academia.edu/589363/Kvalitatiivinen_sis%C3%A4ll%C3%B6n_analyysi).
- Setiyawati, H., Iskandar, D., & Basar, YS. (2018). The Quality of Financial Reporting through Increasing the Competence of Internal Accountants and Accrual Basis. *International Journal of Economics, Business and Management Studies*, 5(1), 31-40.
- Solansky, S.T. (2008). Leadership style and team processes in self-managed teams. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 14(4), 332-341.
- Solomon, E. (1969). *The Theory of Financial Management*. Columbia University Press.
- Stroud Stasel, R. (2019). Forming, storming, norming, performing, and adjourning: Leadership lessons from some youth thespians. *Graduate Student SYMPOSIUM Selected Papers*. (13), 77-99.
- Sutela, H. & Lehto, A-M. (2014). *Työolojen muutokset 1977–2013*. Helsinki: Tilastokeskus.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.
- Tuononen, M. (2010) *Sisäisen taloudellisen raportoinnin kehittäminen Räjähdelaitoksessa*. [Opinnäytetyö, Seinäjoen ammattikorkeakoulu]
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2019). Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Noudettu 1.2.2021 osoitteesta [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/EETTISET%20PERIAATTEET\\_TEKIN%20HYV%C3%84KSYM%C3%84%20LUONNOS\\_7.5.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/EETTISET%20PERIAATTEET_TEKIN%20HYV%C3%84KSYM%C3%84%20LUONNOS_7.5.pdf).
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2012). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkauspäilyjen käsittely Suomessa. Noudettu 1.2.2021 osoitteesta [http://www.tenk.fi/sits/tenk.fi/fi-les/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](http://www.tenk.fi/sits/tenk.fi/fi-les/HTK_ohje_2012.pdf). Ei päivitystietoa. Luettu 2021/03/26.
- Valpola, A. (2012). *Toimiva johtoryhmä: aikaansaamisen aallot*. Helsingin seudun kaupapakamari.
- Wang, Y. (2018). An Overview on the Team Interaction Process. *Open Journal of Social Sciences*, 6, 1-11. <https://doi.org/10.4236/jss.2018.612001>.

Weston, J.F. & Brigham, E.F. (1975). *Managerial Finance*. Lontoo: Holt, Rinehart and Winston cop.

Zhang, D. (2019). Top management team characteristics and financial reporting quality. *The accounting review*.

## TUTKIMUKSEEN VALITUT HAASTATTELUAINEISTOA TÄYDENTÄVÄT RAPORTIT JA ARTIKKELIT

- Boone, C., & Hendriks, W. (2009). Top management team diversity and firm performance: Moderators of functional-background and locus-of-control diversity. *Management Science*, 55(2), 165-180.
- Brands, K. & Littan, S. (2020). FINANCE FUNCTION PARTNERING FOR THE INTEGRATION OF SUSTAINABILITY IN BUSINESS. The Association of Accountants and Financial Professionals in Business.
- Fisher, J. & Metcalf, C. (2016). Leadership Squared. The Power of Industry-Leading CFO-CEO Relationships. Russell Reynolds Associates.
- Hedman, E. (2015.) Facilitating Leadership Team Communication. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.
- Liang, X. & Picken, J. (2011). Relational demography, communication and cognitive differences among top managers. *Leadership & Organization Development Journal*. 32. 689-714. 10.1108/01437731111170003.
- Lyon, J. (2010). Accountants for business. Collaborative working: why relationships matter in finance. The Association of Chartered Certified Accountants.
- Thompson, J. (2009). Building Collective Communication Competence in Interdisciplinary Research Teams. *Journal of Applied Communication Research*. 37. 278-297. 10.1080/00909880903025911.
- Sivunen, A. (2007). Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hajauteissa tiimeissä. Jyväskylän yliopisto: väitöskirja.

## **Liitteet**

### **Liite 1. Tiedote tutkimuksesta**

#### **TIEDOTE TUTKIMUKSESTA**

17.11.2020

##### **Tutkimuksen nimi**

Talousjohtamistiimin ja johtoryhmän vuorovaikutus ja odotukset toisiaan kohtaan. Pro gradu- tutkielma. Johtamisen akateeminen yksikkö. Julkisjohtaminen. Vaasan yliopisto.

##### **Tutkimuksen tarkoitus**

Teitä pyydetään osallistumaan tutkimukseen, jonka tarkoituksena on muodostaa käsitys siitä, mitkä asiat koetaan talousjohtamistiimin ja johtoryhmän hyvän vuorovaikutuksen osalta tärkeiksi ja mitä odotuksia johtoryhmällä on talousjohtamistiimiltä ja toisin päin. Tavoitteena on tuottaa käytännön työssä hyödynnettävää tietoa organisaatioiden toiminnan tueksi. Sovellutte tutkimukseen, mikäli työskentelette johtoryhmän jäsenenä tai taloustietoa johtoryhmälle tuottavana laskentahenkilönä. Titteli, ikä, työkokemus tai sukupuoli eivät vaikuta osallistujien valintaan. Tutkimusta varten haastatellaan yhteensä 5 johtoryhmän jäsentä sekä 5 johtoryhmälle taloustietoa tuottavaa laskentahenkilöä.

##### **Tutkimuksen kulku**

Aineisto kerätään sähköpostitse yksilöhaastatteluina. Haastattelumenetelmänä on teemahaastattelu. Tutkimukseen rekrytoidaan vähintään 10 haastateltavaa. Tutkija lähettää sähköpostitse kysymyksiä teema kerrallaan ja voitte vastata kysymyksiin omien aikataulujenne puitteissa mielellään viimeistään neljän vuorokauden kuluessa kysymysten esittämisestä. Vastauksienne jälkeen voidaan esittää tarvittaessa tarkentavia lisäkysymyksiä. Sen jälkeen tutkija lähettää Teille

seuraavan teeman kysymykset. Teemoja on yhteensä neljä. Tutkija ilmoittaa, kun haastattelu on päättynyt.

### **Tutkimusaineiston käsittely ja luottamuksellisuus**

Kaikki tutkimuksessa kerätty tieto ja saadut tulokset käsitellään luottamuksellisesti. Tutkimusaineistoa käsitellään anonyyminä ja vain tutkielman toteuttajalla on oikeus käyttää aineistoa. Aineistoa käytetään ainoastaan tämän tutkielman tarkoitukseen. Tietoja ei luovuteta ulkopuolisille henkilöille. Haastatteluaineisto tuhoetaan, kun tutkielma on valmis. Tutkimustulokset raportoidaan ryhmätasolla, jolloin yksittäisten henkilöiden tunnistaminen ei ole mahdollista.

### **Vapaaehtoisuus**

Osallistuminen tähän tutkimukseen on täysin vapaaehtoista. Voitte koska tahansa kieltäytyä osallistumasta, keskeyttää osallistumisenne tai peruuttaa suostumuksenne. Syytä ei tarvitse ilmoittaa.

Yhteistyöstä kiittäen,

Jonna Olkonieni

Maisteriopiskelija,

Julkisjohtaminen

Vaasan yliopisto

## Liite 2. Haastattelurunko

### Haastattelurunko

- **Haastateltavan tausta**
  1. Toimitteko johtoryhmän jäsenenä vai laskentahenkilönä? Nimikkeenne?
  2. Kuinka kauan olette toimineet nykyisessä työtehtävässänne?
  3. Minkälainen koulutus- ja työtausta teillä on?
  
- **Yleinen käsitys hyvästä vuorovaikutuksesta työyhteisössä**
  1. Mitä hyvä vuorovaikutus mielestänne tarkoittaa?
  2. Mistä hyvä vuorovaikutus mielestänne koostuu?
  3. Onko henkilökohtaisia vuorovaikutustaitoja mahdollista mielestänne kehittää? Ja jos, niin miten?
  
- **Hyvän vuorovaikutuksen merkitys talousjohtamistiimin ja johtoryhmän välillä**
  1. Minkälaista hyvä vuorovaikutus talousjohtamistiimin ja johtoryhmän välillä mielestänne on?
  2. Miten hyvä vuorovaikutus mielestänne ilmenee talousjohtamistiimin ja johtoryhmän välisessä käyttäytymisessä?
  3. Minkälaisiksi koet vuorovaikutuksen johtoryhmänne ja talousjohtamistiimin / talousjohtamistiiminne ja johtoryhmän välillä?
  4. Mitä vuorovaikutustaitoja kehittäisitte johtoryhmänne ja talousjohtamistiimin / talousjohtamistiiminne ja johtoryhmän välillä?
  5. Korostuuko hyvän vuorovaikutuksen merkitys mielestänne juuri talousjohtamistiimin ja johtoryhmän välillä organisaatioissa? Miksi/Miksi ei?
  
- **Odotukset johtoryhmää kohtaan / odotukset talousjohtamistiimiä kohtaan?**
  1. Minkälaisia odotuksia teillä on johtoryhmää/talousjohtamistiimiä kohtaan?
  2. Mitä asioita/seikkoja toivoisitte talousjohtamistiimin/johtoryhmän ottavan enemmän huomioon?
  3. Minkälaista tietoa toivoisitte saavanne enemmän talousjohtamistiimiltä/johtoryhmältä?
  4. Missä muodossa toivoisitte saavanne tietoa talousjohtamistiimiltä/johtoryhmältä?
  5. Saatteko / tuotateko jotakin sellaista informaatiota, jota ette koe käytännössä hyödynnettävän?

**Onko jotain muuta, mitä haluisit kertoa?**