

Organisaation ohjauksen kehystäminen ja ylivuodot

29.12.2025

Pohditaanpa hieman organisaation ohjausta kehystämisen ja ylivuotojen linsseillä. Lyhyesti, kehystämisessä on kyse siitä, että toimijat kykenevät sopimaan säännöistä ja toimintamalleista, joiden puitteissa markkina, yritys tai jonkin sen funktio toimii (Callon, 1998). Oleellista on ymmärtää, että tämä kehys ei ole läpäisemätön tai toiminta tapahtuisi irrallaan ulkomaailmasta, vaan päinvastoin, ulkomaailma on edellytys kehysten olemassaololle (Callon, 1998). Ulkoiset vaikutukset tai ylivuodot muokkaavat kehystä (Callon, 1998). Kylmissä tilanteissa ylivuodot sekä toimijat tarpeineen ja vastuineen tunnetaan, jolloin ylivuodot ovat hallittavissa eivätkä ne tee kehyksestä epävakaata (Callon, 1998). Sen sijaan kuumiin tilanteisiin liittyy epäselvyys niin ylivuodoista, niiden lähteistä sekä toimijoista ja heidän tavoitteistaan, jolloin kehyksestä tulee epävakaa ja säännöt tulee neuvotella uudelleen (Callon, 1998). Ennen talousasioihin pureutumista otetaan esimerkiksi bändi, joka on lavalla ja erillään yleisöstä. Yleisön on turvallista olettaa, että settilista kestää noin 1,5 tuntia sisältäen niin hittejä kuin pari vetoa tuoreelta levyltä päättyen encoreen. Yleisön laulu ja liike on sallittua, jopa toivottavaa. Tapahtumalla on tietty fyysinen kehys, pimennetty sali lavan vahvoilla valoefekteillä, soittimet, taustanauhat ja äärimetallin tapauksessa loraus tekoverta. Jos poistat yhtälöstä mikrofonin, yleisö pettyy ja vaatii todennäköisesti lipunhinnan palautusta. Säkkipillisoolon puuttumisesta moni voi olla vain hyvillään. Yleisöstä kuuluu kahden kappaleen jälkeen huuto ”Hyvin te pojat soitatte, mutta tuo laulaja vois lähteä vetään”. Samassa vokalistia kohti heitetty lasipullo tekee kehyksestä epävakaan osuessaan kitaristia otsaan. Tekoveri muuttui aidoksi, kitaristi poistuu lavalta muun bändin seuratessa perässä. Ylivuoto rikkoi kehyksen.

Takaisin organisaation ohjaukseen – budjettikehys

Talous ei ole niin brutaalia kuin taide, joten siirrytään tarkastelemaan kehystämistä ja ylivuotoja budjetoinnin näkökulmasta. Pk-yrityksissä budjetti on taloussuunnittelun ja -ohjauksen keskeinen työkalu. Budjetointiprosessiin osallistetaan tietyt toimijat organisaation sisällä. Tämä tehdään usein sen vuoksi, että henkilöt sitoutuisivat paremmin budjetin tavoitteisiin. Toisaalta samalla luodaan yhteistä ja jaettua tietopohjaan organisaation tilasta ja tulevaisuudesta. Osallistujien lisäksi budjetointiprosessissa on tietyt, organisaation määrittämät säännöt, joiden rajoissa esimerkiksi investointeja voidaan esittää. Budjetointiprosessin tavoitteena voidaan siis nähdä kylmä tilanne, jossa toimijat tunnistavat oman osa-alueensa taloudellisen tilan ja sitoutuvat omiin vastuisiin toiminnan kehittämisessä tietyissä budjetin asettamissa rajoissa. Budjetointi asettaa myös säännöt seurannalle. Kerran kuukaudessa budjetoituja lukuja verrataan toteumaan ja mahdollisia eroja pyritään selvittämään parhaan mukaan. Tulosvertailu ei ole odottamaton ulkoinen tekijä tai ylivuoto, vaan pikemminkin toistuva rutiini luodun kehyksen sisällä. Tuloksen läpikäynti ja poikkeamavertailut saattavat kuitenkin paljastaa mahdollisia uhkia, jotka vaativat toimenpiteitä tai akuutimman kriisin, joka voi muuttaa yrityksen tilanteen ohjauksen kannalta kylmästä kuumaksi. Keikalla kyse on vain siitä, ehtiikö järjestysmies poistaa aggressiivisesti käyttäytyvän yleisön jäsenen ennen kuin pullo lähtee kädestä. Tai jos osumaa ei tulekaan, soittaako bändi keikan loppuun?

Mahdollisia syitä tilanteen kuumenemiseen

Mikä sitten saattaisi kuumentaa tilanteen liittyen budjettiin? Aivan ensimmäisenä tulee mieleen ulkopuolinen markkinashokki, kuten esimerkiksi koronan kaltainen epävarmuustekijä vaikkapa matkailualan yrityksessä. Tällöin ylivuodon vaikutuksia ei pystytty arvioimaan, koska sen ajallinen kesto ei ollut tiedossa eikä myöskään viranomaisten toimien vaikutus koti- ja ulkomaan matkailulle ylipäänsä. Organisaation ohjaukseen vaikutti ulkopuolelta uusia päätöksentekijöitä ennalta määrittelemättömän ajan ja heidän tarpeistaan ei ollut varmuutta, mikä vaikutti luonnollisesti sisäisten toimijoidenkin rooleihin. Aiempi budjettiin perustuva ohjauksellinen kehys jouduttiin ainakin väliaikaisesti repimään, mutta käytettyjä laskentatapoja voidaan jälleen hyödyntää uuden tietopohjan muodostuessa. Budjetointiin pohjautuvan organisaation ohjauksen tilanne voi kuumentua myös mahdollisen uuden laskentamenetelmän tai teknologian esittelyn myötä. Mikä on esimerkiksi budjetoinnin rooli rullaavan ennustamisen rinnalla? Entä, jos ennusteet automatisoidaan koneoppimisen menetelmiä hyödyntäen, mitä tapahtuu osallistamiselle, sitoutumiselle ja toimijoiden vastuille ylipäänsä? Uusi teknologia tai laskentamenetelmä ei siis ole vain työkalu, vaan se vaikuttaa laajemmin aiemman kehyksen uudelleenneuvottelemiseen sääntöineen ja toimintatapoineen. Esimerkiksi uusien kustannuslaskennan menetelmien on mm. havaittu korostavan tehokkuutta muiden näkökulmien kustannuksella (Rana & Cordery, 2024). Budjetoinnin rinnalle nousee uusia ohjauksen kehyksiä, jolloin niiden vaikutus toisiinsa tulee tunnistaa ja sovittaa yhteen tilanteen viilentämiseksi. Miten ja milloin erilaiset ohjausmenetelmät toimivat yhdessä (Mouritsen et al, 2022)? Toisaalta uuden teknologian aiheuttama ylivuoto voi olla myös positiivinen ja koneoppimisen tuoma tehostus perustyössä pystytään käyttämään päätöksenteon tuen muilla osa-alueilla. Mitäs, jos bändi kokeilisi

kosketinsoittimia? Uhka vai mahdollisuus? Tämä saattaa olla puristeille liikaa, niin bändin sisällä kuin yleisössäkin. Tuleeko uusia sooloja, menettääkö joku jotakin vai voittaako kenties uutta yleisöä? Ulkoisen shokin tai teknologisen muutoksen lisäksi kehys voi murentua sisältä. Syntyy musiikillisia erimielisyyksiä, seuraa soolouria. Keskeisen toimijan vaihtuessa myös budjetoinnin rooli ja merkitys organisaatiossa voivat muuttua. Uusi toimija voi tuoda mukanaan kokemukseensa perustuvia toimintatapoja, jotka voivat toimia tai sitten ei. Ehkä liikevaihto ja kustannukset eivät jakaudukaan oikein eri liiketoimintojen välillä, mikä synnyttää konfliktin toimijoiden välillä ja toisaalta kyseenalaistaa budjetoinnin roolin ohjauksessa. Tämä saattaa kuumentaa toimijoiden tunteita sekä budjetoinnin kehystä organisaation ohjauksessa, koska henkilöt eivät välttämättä mukaudu uusiin tavoitteisiin, jos he joutuvat toimimaan oman ammatillisen identiteetin vastaisesti (Kastberg & Siverbo, 2016). Kun kosketinsoittaja lopulta pestataan, sopiiko hän kuitenkaan porukkaan? Soittotaidoiltaan tai muuten?

Yhteenveto

Kehystäminen ja ylivuodot tarjoavat mielekkään linssin organisaation ohjauksen tarkasteluun esimerkiksi budjetoinnin ja muiden ohjausmenetelmien kautta. Ohjausmenetelmiä voidaan tarkastella niin omina kehystyksinään kuin myös tilanteissa, joissa kehykset liittyvät toisiinsa (Mouritsen et al, 2022) esimerkiksi päällekkäisinä tai kilpailevina. Tarkastelua voidaan tehdä niin merkittävän ulkoisen shokin kuin teknologisen kehityksen tai esimerkiksi henkilöstömuutosten osalta. Kehystäminen taipuu moneen. Ai niin, moni on varmasti huolissaan siitä, miten kitaristille lopulta kävi. No, hänhän oli vain kuvitteellinen toimija kehystyksessä ja esimerkin ylivuoto on jo tyrehtynyt, joten kaikki on tältä osin kunnossa.

Mikko Kulmala
LehtoriSeinäjoen ammattikorkeakoulu
Kirjoittaja on digitaalisen liiketoiminnan lehtori ja laskentatoimen väitöskirjatutkija, jonka tutkimuksellisina kiinnostuksen aiheita ovat digitalisaatio, tekoäly ja yrityskaupat.

Lähteet

Callon, M. (1998). An essay on framing and overflowing: economic externalities revisited by sociology. *The sociological review*, *46*(1_suppl), 244-269. Kastberg, G., & Siverbo, S. (2016). The role of management accounting and control in making professional organizations horizontal. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, *29*(3), 428-451. Mouritsen, J., Pedraza-Acosta, I., & Thrane, S. (2022). Performance, risk, and overflows: When are multiple management control practices related?. *Management Accounting Research*, *55*, 100796. Rana, T., & Cordery, C. J. (2024). Digitalization as a form of marketization: the performativity of calculative practices in framing and overflowing NGO performance and accountability. *The British Accounting Review*, *56*(1), 101176.