



Tulevaisuus ohjaa pörssiyhtiöiden hallituksia antisipaatioajatteluun

Elina Niemi

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Tulevaisuus ohjaa pörssiyhtiöiden hallituksia antisipaatioajatteluun

Elina Niemi
Tulevaisuuden johtaminen ja
asiakaslähtöinen liiketoiminta
Opinnäytetyö
Syyskuu 2020

Elina Niemi

Tulevaisuus ohjaa pörssiyritysten hallituksia antisipaatioajatteluun

Vuosi

2020

Sivumäärä

121

Suomalaisten pörssiyritysten liiketoimintaympäristö on globaali, epävarma sekä jatkuvasti ja nopeasti muuttuva ja siten myös entistä vaikeammin ennakoitavissa. Opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella ennakoinnin toimintamallia ja tuoda esiin siihen liittyvää antisipaatioteoriaa tietoisena ajatteluna pörssiyritysten hallituksiin, erityisesti tulevaisuuden peruslottuvuuksien avoimuus, vastuullisuus ja toimijuus kautta. Antisipaatio tarkoittaa tulevaisuuden tiedostamista, joka synnyttää tulevaisuutta muokkaavaa toimintaa. Tulevaisuustiedon lisäksi ajattelumalliin kuuluvat muun muassa asenteet, uskomukset, motiivit, tunteet ja arvot. Antisipatoristen käytäntöjen merkitys korostuu erityisesti nykyisen kompleksisuuden sekä suurten muutosten ja uhkien, kuten globaalin panepidemian aikana.

Opinnäytetyön ensisijaisena tutkimuksellisenä tavoitteena on kartoittaa kokeneiden hallitusjäsenten näkemyksiä siitä, minkälaista asennetta suomalaisten pörssiyritysten hallituksiin tarvitaan tulevaisuudessa. Opinnäytteellä on lisäksi kolme alatavoitetta. Sillä tuotetaan tietoa siitä, miten suomalaisten pörssiyritysten hallitusten ennakointi monipuolistuisi ja tulisi rohkeammaksi. Siihen liittyen tunnistetaan tekijöitä, jotka ovat suomalaisten pörssiyritysten hallitusten rohkean tulevaisuuksien ennakoinnin haasteina tai esteinä. Lisäksi työssä selvitetään, miten ennakointiin ja antisipaatioon vahvasti liittyvää mielikuvitusta voidaan parhaiten hyödyntää pörssiyritysten hallitusten strategiatyössä. Opinnäytetyön kehitystavoitteena on ymmärtää, miten tulevaisuuden peruslottuvuuksia voidaan hyödyntää pörssiyritysten hallitusten kehittämisessä entisestään monimuotoisemmiksi.

Laadullinen tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluin kahdeksalta, viitenä eri vuosikymmenenä syntyneeltä, suomalaisten pörssiyritysten hallitusasiantuntijalta. Primaari tutkimusaineisto ja suora hakukonsulttien sekundaarinen sähköpostiaineisto käytiin läpi fokuoivan tutkimusstrategian avulla ja analysoitiin laadullisella, teoriasidonnaisella sisällönanalyysillä, abduktiivisen päättelyn periaattein. Aineisto luokiteltiin tulevaisuuden kolmen peruslottuvuuden, avoimuus, vastuullisuus ja toimijuus, mukaisesti.

Aineiston analyysin perusteella voidaan todeta, että pörssiyritysten hallituksiin tarvitaan yhä enemmän monimuotoista asennetta. Etenkin nuorempien sukupolvien avoimuus takaa monipuolisemman ja rohkeamman ennakoinnin, jossa myös hallituksen puheenjohtajalla on keskeinen merkitys. Rohkean ennakoinnin esteenä ja haasteena ovat erityisesti jäsenten avoimuuden puutteeseen liittyvä muutospelko ja toimijuuteen yhdistyvä puutteellinen ennakointikyvykyys. Esimerkiksi skenaariotyössä hyödynnettävä kollektiivinen mielikuvitus löytyy parhaiten niin ikään hallituksen monimuotoisuuden avulla.

Opinnäytetyössä tunnistettiin pörssiyritysten hallitusjäsenten tulevaisuuden peruslottuvuuksia avoimuus, vastuullisuus ja toimijuus, joita voidaan hyödyntää hallitusarvioinneissa ja etenkin ehdokkaiden valintaprosesseissa hallituksiin tarvittavan implisiittisen monimuotoisuuden vahvistamiseksi. Tulevaisuuden peruslottuvuuksien avulla voidaan kehittää pörssiyritysten omistajien nimitystoimikuntien tai hallitusten puheenjohtajien vetämien nimitysvaliokuntien sekä suora hakukonsulttien hallitusjäseniin liittyviä nykyisiä valintakriteereitä, jolloin tarvittavan osaamisen ja kokemuksen rinnalle saadaan asenteellisille ominaisuuksille vahvempi merkitys tieteellisesti mitattavalla työkalulla.

Asiasanat: avoimuus, ennakointi, hallitukset, pörssiyritykset, tulevaisuus

The purpose of this thesis was to study foresight and raise the anticipation theory as an active model of thinking through the three out of five dimensions of Futures Consciousness in the boards of Finnish listed companies that concern the future. Anticipation occurs when the future is used in action. It consists of two components: a forward-looking attitude and the use of the former's result for action. There are also for instance motives, feelings and values at issue when strategic management is facing global uncertainty and constantly and fast changing complexity of business environment.

The objective of this study was to understand what the attitude related requirements for a successful board member contribution in the future are. The aim was also to clarify how foresight would become more versatile and courageous and what the obstacles that prevent it in the boards of Finnish listed companies are. The study aimed also to examine how foresight and anticipation related imagination is best utilized in the board level. The development task of this study is to understand how Futures Consciousness theory could be useful for the board diversity development of listed companies.

Futures thinking with foresight and futures literacy, three dimensions of futures consciousness: openness, responsibility and agency beliefs, and the anticipation theory are described in the theoretical framework. Also, general quality factors that a board candidate in the listed company is expected to have, were described based on Finnish leadership literature.

The study was based on a qualitative research, which contains the theme interviews of eight experienced board members of Finnish listed companies. Five executive search consultants gave their answers concerning board member criteria development via email. Theory based content analysis with abductive reasoning was used and classification was made through futures consciousness, more specifically openness, responsibility and agency beliefs theory.

The research findings stated that the boards of Finnish listed companies require wider attitude diversity in the future. The diversity through younger members would strengthen versatile and courageous foresight work of boards. The interviews showed that the obstacles preventing courageous foresight originate especially from fear towards unknown futures and lack of futures competencies. Diversity develops both foresight capability and anticipation related collective imagination that is needed for instance in the scenario work of boards. As a development task, it was found out that with the futures consciousness theory it is possible to form more attitude diverse boards. This tool may be useful for future for listed companies' board assessments, board candidate interviews and developing board candidate criteria of owners' nomination boards, nomination committees led by chairs of the boards and executive search consultants to ensure, according to this study, necessary attitude diversity of boards.

As the topic foresight and anticipation in the boards of listed companies had not been previously studied in Finland, this study provided an interesting and, particularly in Finland, unique material in a situation where the criteria for a board member might be changing due to technology development, among other things. For instance, artificial intelligence is already a board member in some companies. This study proved to be topical and important as it was written under Coronavirus COVID-19 quarantine. The virus was globally foreseen well in advance but not taken seriously enough in societies including business life.

Keywords: Anticipation, Futures, Listed Companies, Non-Executive Boards, Openness

Sisälllys

1	Johdanto	6
1.1	Aiheen valinta ja rajaus	7
1.2	Tarkoitus, tavoite ja kehitystavoite	10
1.3	Opinnäytetyön rakenne	13
2	Tulevaisuuskompetensseja yhdistettyinä pörssiyhtiön hallitusjäsenen toivottuihin ominaisuuksiin	15
2.1	Tulevaisuusajattelu, ennakointi ja tulevaisuuksien lukutaito	17
2.2	Tulevaisuustietoisuuden perusulottuvuudet	21
2.2.1	Avoimuus	22
2.2.2	Vastuullisuus	23
2.2.3	Toimijuus	26
2.3	Antisipaatio	26
2.4	Pörssiyhtiön hallitusjäsenen toivottuja ominaisuuksia ja olemus	34
3	Tutkimuksen menetelmät ja toteutus	39
3.1	Tutkimusstrategia	40
3.2	Tutkimusmenetelmät	41
3.3	Kohderyhmät ja otos	44
3.4	Aineiston kokoaminen	49
4	Aineiston analyysi	50
4.1	Pörssiyhtiöiden hallitukseen tulevaisuudessa tarvittava asenne ja ominaisuudet ..	55
4.1.1	Haastateltavien pörssiyhtiöiden hallitusjäsenten inhimillisen kasvun tavoitteet	58
4.1.2	Suorahakukonsulttien näkemyksiä pörssiyhtiöiden hallitusjäsenten valintakriteerien muutoksista	61
4.2	Pörssiyhtiöiden hallitusten monipuolisempi ja rohkeampi ennakointi	62
4.2.1	Pörssiyhtiöiden hallitusten tulevaisuustiedon lähteitä	62
4.2.2	Pörssiyhtiöiden hallitusten rohkean ennakkoinnin suurimmat haasteet ja esteet ..	63
4.2.3	Monimuotoisuuden merkitys pörssiyhtiöiden hallitusten monipuoliseen ja rohkeaan ennakointiin	72
4.2.4	Puheenjohtajien merkitys pörssiyhtiöiden hallitusten monipuoliseen ja rohkeaan ennakointiin	74
4.2.5	Yksittäisten jäsenten merkitys pörssiyhtiöiden hallitusten monipuolisempaan ja rohkeampaan ennakointiin	77
4.2.6	Päätösten, prosessien ja työmenetelmien merkitys pörssiyhtiöiden hallitusten monipuolisempaan ja rohkeampaan ennakointiin	80
4.3	Mielikuvituksen hyödyntäminen pörssiyhtiöiden hallituksissa	82
5	Johtopäätökset ja pohdinta	90
5.1	Tutkimuksen arviointi ja eettiset ulottuvuudet	95
5.1.1	Aineiston hallinta	98
5.1.2	Luotettavuus	99
5.1.3	Uskottavuus	100
5.2	Tutkimuksen hyödynnettävyys, yleistettävyys ja siirrettävyys	101
5.3	Jatkotutkimusaiheet	103
	Lähteet	106
	Kuviot	116
	Taulukot	118
	Liite	119

1 Johdanto

Pörssiyritysten tulevaisuus näyttää kompleksiselta, epävarmalta sekä jatkuvasti ja nopeasti muuttavalta. Tulevaisuuden johtajilta vaaditaan laaja-alaista näkemystä eikä ainoastaan voiton maksimointia (Sydänmaanlakka 2016, 10) sekä visionäärisyyttä valita tulevaisuuden suuntauksista jokin, johon uskoo. Tasapainoilu pitkän aikavälin elinkykyisyyden kanssa lyhyen aikavälin tuloksen kärsimättä, on haastavaa (Aaltonen, Kirjavainen & Pitkänen 2014, 28), mutta onnistuu moniarvoiselta hallitukselta (Lainema 2013, 218). Professorit Salonen ja Bardy (2015, 4 ja 8) käyttävät käsitettä ekososiaalinen sivistys, jonka arvot ovat vastuullisuus, kohtuullisuus ja ihmistenvälisyys. Se on talouden toimintaedellytysten varmistaja, turvaa elämän tuleville sukupolville ja herättää luottamusta tulevaan. Bärlund ja Perko (2013, 141) puhuvat kestävästä johtamisesta, jota määrittelevät avoimuus, vahva tahto, mahdollistaminen, yhteistyö ja rohkeus tehdä asiat uudella tavalla.

Murros edellyttää johtamisen ja toimintatapojen muutoksia (Lainema 2013, 218) ja esimerkiksi toimivia henkilöitä (Aaltonen ym. 2014, 332; Pantsar & Keronen 2019, 255). Alahuhta (2015, 16) sanoo, että johtamisen tulee muuttua, koska maailma muuttuu. Joidenkin yritysten hallituksissa on jo tekoäly jäsenenä (Ollila 2019b, 322). Pörssiyrityksiin on valittava edelläkävijähallituksia, jotka ottavat tavoitteeksi pitkän aikavälin arvon lisäämisen, esittää Lainema (2013, 218). Edelläkävijyys tarkoittaa ennen kokemattomaan päämäärään tähtäämistä (Ollila 2019b, 26). Johtamisen kehittämisen täytyy pohjautua näkemykseen, joka toimii teorian lisäksi käytännössäkin (Juuti 2016, 151).

Strategialla suojaudutaan epävarmuudelta ja pyritään saavuttamaan menestystä tulkitsemalla ja muokkaamalla tulevaisuutta (Välakangas 2010, 17-18). Pörssiyrityksen hallituksen strateginen ajattelu on yhä nopeampaa reagointia ja herkkyyttä havainnoida ja ennakoita heikkoja signaaleita (Sydänmaanlakka 2014, 9). Strategien pitää osata tunnistaa ja tulkita niitä, vahvistavat Santalainen ja Baliga (2015, 207). Ennakointi on arvokasta, koska voimme omilla teoillamme tai tekemättä jättämisillämme aikaansaada muutoksia tulevaisuudessa (Hiltunen 2012, 54). Tulevaisuuden tekeminen tarkoittaa nykypäivän faktojen tunnistamisen lisäksi visiota paremmasta tulevaisuudesta, tahtotilaa ja toimintaa, summaa Hiltunen (2019, 12). Voidaan puhua tulevaisuuden mahdollisuuksien muotoilusta (Miles, Keenan & Kaivo-Oja 2003), joka on toimijuutta. Antisipaatioajattelun mukaan ihmisten odotukset, asenteet ja tunteet luovat tulevaisuutta ja ohjaavat käyttäytymään ennakoivasti (Sokero ym. 2017, 4). Sillä, miten me tulevaisuudesta ajatteleme, on merkitystä päätöksenteossa (Miller 2006, 5). On aika tutkia ennakointia ja antisipaatioajattelua suomalaisten pörssiyritysten hallitustyöskentelyssä ja erityisesti sitä, mitä asennetta sinne tarvitaan tulevaisuudessa. Tutkimuksen kohteena ovat myös hallitusten ennakoinnin monipuolistuminen ja rohkeammaksi kehittyminen kompleksisuudessa, epävarmuudessa, jatkuvassa ja nopeassa muutoksessa.

Ennakoinnissa ja antisipaatiassa keskeistä mielikuvituksen hyödyntämistä pörssiyritysten hallituksissa kartoitetaan niin ikään.

1.1 Aiheen valinta ja rajaus

Strategista johtamista tarkastellaan usein kapeasti, kilpailukyvyn pitkä tähtäin unohtaen (Alahuhta 2015, 19). Vaikka johtamista on tutkittu Suomessa tieteellisesti jo lähes 120 vuoden ajan (Kauppinen 2014, 17), monien tieteenalojen piirissä (Juuti 2018, 6), johtamiseen liittyvä tieto on rajallista ja rajoittunutta (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2010, 12).

Hallitustyöskentelystä on kirjoitettu paljon strategia- ja johtamiskirjallisuudessa, mutta kysymys siitä, miten pörssiyrityksen hallitustyöskentelyn tulisi muuttua kehityksen myötä, tuntuu vaativan lisää selvitystä. Johtamisen kehittäminen tulisi kohdentaa tietojen, taitojen ja kokemusten sijaan johtajan olemukseen, arvoihin, uskomuksiin ja kutsumukseen (Aaltonen ym. 2014, 298). Myös Sydänmaanlakka (2014, 9) peräänkuuluttaa uutta johtamisen viitekehystä, koska johtamisen toimintaympäristö on muuttunut. Keskiössä tulisi olla johtajuuden kehittäminen, joka tuottaa jatkuvaa oppimista, merkityksen kokemusta, innostusta, oivalluksia ja innovaatioita (Aaltonen ym. 2014, 298 ja 310). Johtaminen on tärkeää ydinosaaminen ja kilpailutekijä (Sydänmaanlakka 2014, 8) mutta myös yksilöllinen kehityshaaste ja ryhmäilmiö (Aaltonen ym. 2014, 8).

Yllä olevasta aiheesta löytyi aineksia kohti henkilökohtaisesti mieluisaa aiheen valintaa. Mekaaninen johtamisoppi ei kiinnostanut, vaan toivoin pääseväni enemmän ihmisen äärelle, johtaminen kun on ihmissuhdeasiaa. Opinnäytetyön aihepiiri pörssiyrityksen hallitustyöskentely ja tulevaisuusorientoituneisuus oli omien havaintojeni ja mielenkiintoni vuoksi selvillä, mutta sen tarkempi fokus pitkään avoin. Tutustuessani tuoreimpaan johtamiskirjallisuuteen huomioin, että hallitusjäsenten kohdalla eettisyys ja vastuullisuus nousivat ajankohtaisissa lähteissä (kuten Eloranta 2018, 30; Stigter & Cooper 2018, 106; Sydänmaanlakka 2016, 9) esiin. Uudelleen määritelty todellinen johtaminen korostaa vastuullisuuden lisäksi ennakkoluulotonta, näkemyksellistä, suuntaa-antavaa ja rohkeaa roolia (Aaltonen ym. 2014, 24). Stigter ja Cooper (2018, 113) pitävät rohkeutta hallituksen tärkeimpänä hyveenä, sillä ilman sitä operatiivinen johto ja hallitus eivät erityisesti kriisitilanteessa eroa ajattelussaan toisistaan.

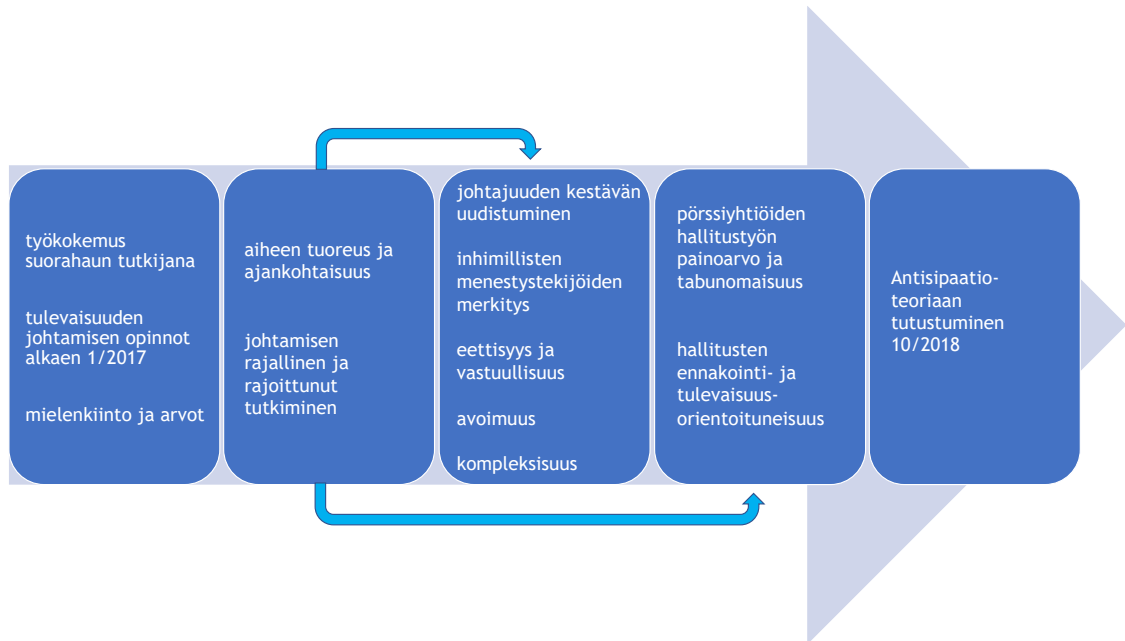
Ajankohtaisuuden vuoksi oli perusteltua ottaa teemat vastuullisuus ja rohkeus mukaan tutkimukseen. Tunne siitä, että esimerkiksi resilienssin rinnalle tarvittaisiin jotain, joka suuntaisi pörssiyritysten hallituksia enemmän kohti toivottua tulevaisuutta, oli vahva. Sain ensimmäisen tuntuman antisipaatioon ja tulevaisuuden perusolottuvuuksiin avoimuuteen, vastuullisuuteen ja toimijuuteen Tulevaisuuden tutkimusseuran seminaarissa Tulevaisuuden lukutaitoa oppimaan 23.10.2018. Kevään 2019 aikana selvisi, että antisipaatiosta ei löydy pörssiyritysten hallitustyön osalta tutkimuksia eikä liike-elämän edustajilta mielipiteitäkään. Kävi myös selväksi, että antisipaatiossa on kyse asenteista, odotuksista ja tunteista (Sokero ym. 2017, 4).

Antisipaation tutkimus ei ole pysynyt mukana sen käytäntöjen, riskien ja käytön kysynnän tahdissa (Boyd ym. 2015, 149). Tutkimus on toistaiseksi ollut pintapuolista (Poli 2019, 15; Miller 2018, 149) ja sirpaleista (Boyd ym. 2015, 149; Miller 2018, 54). Organisaatioissa antisipoivan strategisen skannauksen kehityksen esteenä on selkeä heikkojen signaalien hyödyntämistä ja antisipaatiota koskeva tutkimusaukko (Lesca & Lesca 2014, ix). Strategisen johtamisen isän, Igor Ansoffin näkökulmat tulevaisuustarkasteluun ja heikkojen signaalien hyödyntämiseen strategisessa suunnittelussa ovat vielä heikosti ymmärrettyjä ja hyödynnettyjä (Hiltunen 2012, 217). Kaivo-oja ja Stenvall (2013) toteavat, että kompleksisuuden lisääntymisen seurauksena tulevaisuuden ennakoinnin tarve korostuu, mutta silti niitä ei tutkita juurikaan rinnakkain johtamistieteissä. Pernaan ja Neuvosen (2020, 199 ja 2013) mukaan antisipaatioajattelun teoria ja mahdollisuudet ovat vasta hahmottumassa. Antisipaatioteorian edelleen kehittämislle onkin tilaa (Boyd ym. 2015, 158). Myös Ahvenharju, Minkkinen ja Lalot (2018) peräänkuuluttavat jatkotutkimusta aihepiiristä tulevaisuustietoisuuden suhde ennakointiin sekä viime aikoina paljon puhuttaneisiin tulevaisuuslukutaitoon, tulevaisuusoppimiseen ja antisipaatioon. Sain lopulta aiheen valittua kesäkuussa 2019, koska halusin tutkia uutta, tähän aikaan ja arvoilleni sopivaa.

Johtajuutta on Dayn (2000) mukaan yleensä käsitelty yksilötason taitona. Suurin osa hyvän johtajuuden teorioista perustuu yksilön ominaisuuksiin, taitoihin sekä käyttäytymiseen erilaisissa tilanteissa. Vasta viime aikoina johtajuus yhteisöllisenä ilmiönä on huomioitu. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2010, 277.) Ryhmä vaikuttaa kuitenkin merkittävästi yksilön kehitykseen ja asenteeseen (Aaltonen ym. 2014, 209). Kollektiivisella johtamiskyvykkyydellä on ratkaiseva rooli organisaation menestymisessä. Se ei poissulje yksilön vastuuta omasta johtamisjalanjäljestään eli vaikutuksesta muiden kasvuun (Aaltonen ym. 2014, 320). Vähemmälle huomiolle on jäänyt se, mikä on pörssiyritysten hallitusten kollektiivisen tulevaisuusorientoituneisuuden ja ennakoinnin nykytila, mikä merkitys niillä on yhtiön menestymiseen ja miten niitä saadaan kehitettyä. Suomessa kokonaan huomiotta on jäänyt pörssiyritysten hallitustyön yhdistäminen antisipaatioajatteluun. Siksi koin mielekkääksi tutkia pörssiyritysten hallitusten ennakointia ja siihen liittyvää antisipaatioajattelua.

Aiheen valintaan vaikutti myös se, että hallituksen strateginen työ ja suunta, mihin suomalaisen pörssiyrityksen hallitustyöskentelyn pitäisi kehittyä, kiinnostanee monia. Onhan sen yhteiskunnallinen painoarvo merkittävä. Hallituksen työskentelyyn ja toimintaan liittyy edelleen myös tabunomaisia asioita, kuten jäsenten inhimilliset menestystekijät ja todellinen osaaminen (Åhman & Neilimo 2015, 123). Pörssiyrityksen ylin päätöksenteko tapahtuu suljettujen ovien takana. Opinnäytetyön haastattelujen kautta on mahdollisuus päästä lähelle merkittävien päätöksiä tekevien ajatusmaailmaa. Aiheen valintaan liittyy myös työhistoriani ylimmän johdon suorahaun vanhimpana kontaktoivana tutkijana, joka on partnereiden kanssa yhteistyössä auttanut asiakkaita, pääasiassa pörssiyritysten hallitusten puheenjohtajia, hallitusjäsenten hauissa tutkimustyöllään. Olen myös yrittäjänä tehnyt globaalille pörssiyritykselle hallitushaun ja siten vastannut koko prosessista. Kuvio 1 esittää

aikajärjestyksessä prosessia, miten osaamiseni, tavoitteeni ja ajatteluni vaikuttivat opinnäytetyön aiheen valintaan.



Kuvio 1: Osaaminen, ajattelu ja tavoitteet tutkimusaiheen valinnassa

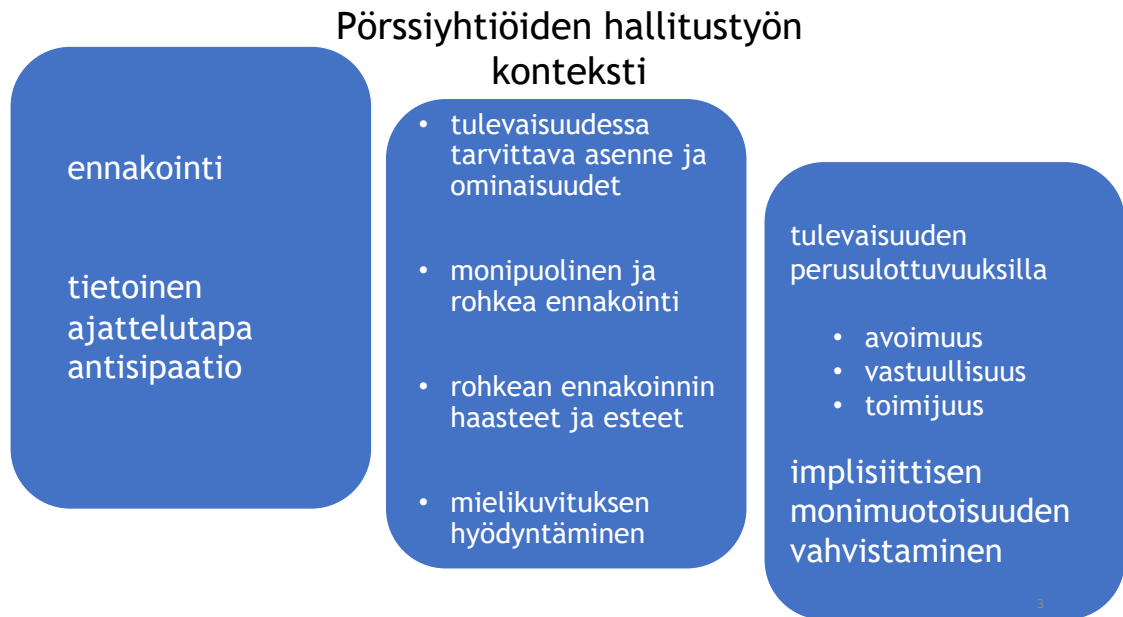
Kussakin maassa on oma johtajuuskulttuurinsa, joka näkyy siinä, mitä yleisesti ihailaan, arvostetaan ja vältetään tai mikä on suorastaan kiellettyä (Aaltonen ym. 2014, 296-297). Eri maiden hallintomallitkin eroavat toisistaan (Eloranta 2018, 17). Suomalaisilla pörssiyrityillä on keskenään yhteisiä piirteitä (Erma, Rasila & Virtanen 2017, 21), mutta ne eroavat hallituskäytännöiltään muista yrityksistä (Eloranta 2018, 17). Corporate Governance -hallinnointikoodi ja -ajattelu ovat tuoneet varsin selkeät ja Elorannan mukaan erinomaiset raamit suomalaisen pörssiyrityksen hallitustyöskentelyyn. Tutkimuksen rajaus koskemaan vain suomalaisia pörssiyrityitä on tehty näistä syistä. Samalla selittyy se, miksi opinnäytetyössä on käytetty suomalaista johtamiskirjallisuutta lähteenä ja pörssiyrityiden puheenjohtajien ja hallitusjäsenten kokemuksen ääni kuuluu tietoperustassa, alaluvussa 2.4. Tutkimuksen kieli valikoitui myös siitä syystä suomeksi. Toinen rajaus on tehty implisiittisen eli hallitusten jäsenten vaihtoehtoihin tulevaisuuksiin liittyvän tietoisuuden ja asennoitumisen (Pouru, Dufva & Niinisalo 2019) näkökulmasta tulevaisuusulottuvuuksien kautta. Vaikka myös systeemisyyden ja aikakäsitys niihin kuuluvat, vain avoimuus, vastuullisuus ja toimijuus tulevat käsiteltyä tietoperustan alaluvussa 2.2 ja aineiston analyysissä, luvussa 4. Tämä on perusteltua, sillä systeemisyyden ja varsinkin aikakäsitykseen luokiteltavat asiat jäivät haastateltavien vastauksista pois. Etenkin systeemisyyden liittyy myös osaamiseen, jota tässä opinnäytetyössä ei ole niinkään tavoitteena tutkia.

1.2 Tarkoitus, tavoite ja kehitystavoite

Seuraavaksi esitellään opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite sekä tutkimuskysymys alakysymyksineen. Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia ennakoinnin merkitystä ja siihen liittyvän antisipaatioteorian hyödyntämistä pörssiyhtiöiden hallitusten strategiatyöskentelyssä. Opinnäytetyön ensisijaisena tutkimuksellisenä tavoitteena on kartoittaa suomalaisten pörssiyhtiöiden hallitusjäsenten näkemyksiä siitä, minkälaista asennetta ja ominaisuuksia pörssiyhtiöiden hallitukseen tarvitaan tulevaisuudessa. Asiaa tarkastellaan myös haastateltavien inhimillisen kasvun tavoitteiden kautta, koska ne saattavat kertoa heidän tiedostetuista tai tiedostamattomista asenteistaan, arvoistaan, tavoitteistaan ja motiiveistaan, jotka ovat antisipaatiota. Suorahakukonsulttien näkemyksillä koskien pörssiyhtiöiden hallitusjäsenten kriteerien kehitystä voi päätellä, ovatko haastateltavien näkemykset tulevaisuudessa tarvittavista asenteista ja ominaisuuksista jo yleisellä tasolla muokanneet hallitusjäsenten valintakriteeristöä.

Opinnäytetyön tutkimustavoitteena on myös tuottaa tietoa, miten suomalaisten pörssiyhtiöiden hallitusten ennakointi monipuolistuisi ja tulisi rohkeammaksi globaalien kilpailuympäristön kompleksisuudessa, epävarmuudessa sekä jatkuvassa ja nopeassa muutoksessa. Siihen liittyen opinnäytetyön tavoite on myös tunnistaa tekijöitä, jotka ovat suomalaisten pörssiyhtiöiden hallitusten rohkean tulevaisuuksien ennakoinnin haasteina tai esteinä. Opinnäytetyön tavoite on lisäksi selvittää, mikä merkitys ennakointiin ja antisipaatioon liittyvällä mielikuvituksen hyödyntämisellä on pörssiyhtiöiden hallitusten strategiatyössä. Sanojen rohkea ja mielikuvitus valintaa osaksi tutkimusta perustellaan heti kehitystavoitteen esittelemisen ja opinnäytetyön tarkoituksen, tavoitteen ja kehitystavoitteen kokoavan kuvion 2 jälkeen.

Opinnäytetyön kehitystavoitteena on osoittaa, miten tieteellisesti mitattavissa olevia (Lalot ym. 2019) tulevaisuuden perusulottuvuuksia avoimuus, vastuullisuus ja toimijuus voi hyödyntää pörssiyhtiön hallituksen jäsenvalintojen ja arvioinnin työkaluna implisiittisen monimuotoisuuden vahvistamiseksi. Monimuotoisuus on erilaisuutta ominaisuutena, jolla on merkitystä systeemin käyttäytymiselle (Mitleton-Kelly 2003, 12), koska se parantaa systeemin mahdollisuuksia sopeutua ja reagoida ympäristöönsä (Clippinger 1999, 24). Kehitystavoitteena on samalla vahvistaa ennakoinnin toimintamallia ja antisipaatioteoriaa tietoisena ajattelutapana suomalaisten pörssiyhtiöiden hallituksissa, joissa jäsenet voisivat Raamin (2020, 127) sanoin tarkkailla sen ohella, mitä ajattelevat enemmän myös sitä, miten he ajattelevat. Näin tutkimus saa todellisen merkityksensä.



Kuvio 2: Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja kehitystavoite

Seuraavaksi perustellaan ja määritellään haastattelujen perusteella pörssiyhtiöiden hallitustyössä jossain määrin epätavallisen sanan *rohkea* valinta opinnäytetyön tarkoituksen eli ennakkoinnin ja antisipaation tutkimisen ja tavoitteen mukaisten kahden tutkimuskysymyksen yhteydessä. Sanaa rohkea käytetään suomalaisessa johtajuuskirjallisuudessa toivottavana ominaisuutena (kuten Aaltonen ym. 2014, 24; Alahuhta 2015, 18; Bärlund ja Perko 2013, 141; Kamensky 2015, 112) ja hallituksen jäsenen yhteydessä johtamiskirjallisuudessa (esimerkiksi Eloranta 2018, 12; Stigter & Cooper 2018, 113) jopa välttämättömänä ominaisuutena, ajatusmallina tai luonteenlaatuna. Elorannan (2018, 292-294) mielestä rohkeutta tarvitaan hallituksissa strategian jatkuvaan arviointiin ja tulevaisuuden mahdollisuuksiin panostamiseen sekä tavoitteiden ja suoritteiden riittävän korkealle asettamiseen. Nordic Business Forumin tilaisuudessa 9.-10.9.2019 tutkimusprofessori Brené Brown kertoi haastatelleensa globaalisti eri toimialoilla toimivia johtajia, joiden mukaan tulevaisuuden johtaminen tulee olemaan rohkeaa. Rohkeita johtajia ja kulttuureita tarvitaan hänestä siksi, ettei haasteisiin pystytä enää vastaamaan muuten. Raami (2020, 25) sanoo, että visionäärisen tiedon rakentamisessa ”erityistä rohkeutta vaatii omaa ajattelua haastavan ja vaikeasti tavoitettavan tiedon tutkiminen sekä antautuminen muiden arvioiville katseille epävarmuuden keskellä”. Hänestä radikaalia rohkeutta vaatii heittäytyminen kohti jotain, joka on vielä loogisesti tai teknisesti mahdotonta.

Sanalle rohkeus löytyy vain rajoitetusti empiirisesti tutkittuja, samalla tavalla tulkittuja määritelmiä (Lopez 2018). Esimerkiksi Cavanagh ja Moberg (1999) ajattelevat rohkeuden olevan pelon valjastamista ja tarkoituksenmukaista toimimista riippumatta siihen liittyvistä riskeistä. Rohkeus tarkoittaa hallituksen kohdalla Stigterin ja Cooperin (2018, 114) mielestä sitä, että tehdään välttämätön, vaikka se olisi kuinka haastavaa tai vaikeaa. Tässä opinnäytetyössä rohkeus ennakointiin tarkoittaa rohkeaa etenemistä kohti tuntematonta ja

uusien vaihtoehtojen ja näkökulmien näkemistä sekä pelottomuutta kohdata erilaisia, haastavia ja epämieluisiakin tulevaisuuksia avoimesti. Rohkeus ei tarkoita tässä yhteydessä ennakoinnista seuraavia päätöksiä ja toimenpiteitä, vaikka toiminta tutkittavaan ilmiöön antisipaatio kuulukin. En määritellyt sanaa rohkeus tutkimuskysymysten esittämisen yhteydessä. Toivoin haastateltavien tulkitsevan adjektiivin oman kokemuksensa kautta pörssiyhtiön hallituksen ennakointityön kontekstissa ja antavan sille oman merkityksensä. Näin siksi, että sanaa rohkeus ei myöskään määritellä johtamiskirjallisuudessa yksiselitteisesti ja opinnäytetyön tutkijana olen tutkimuskohteen ulkopuolinen tarkkailija. Tutkimalla rohkeaa ennakointia ja sen haasteita ja esteitä, saadaan kartoitettua haastateltavien asenteita sitä kohtaan.

Mielikuvitus on muokkautuva ja joustava mielen sisäinen kuva, jota voi työstää ja manipuloida haluamallaan tavalla (Raami 2020, 128). Mielikuvituksen hyödyntäminen on johtamiseen liittyvä, ajankohtainen aihe (esimerkiksi Reeves & Fuller 10.4.2020; Stigter & Cooper 2018, 120; Weick & Sutcliffe 2015, 126), joka liittyy vahvasti ennakointiin ja antisipaatioajatteluun. Tulevaisuuden ennakointihan on faktojen yhdistämistä mielikuvitukseen (Hiltunen 2019, 11). Tulevaisuuden ja ennen näkemättömän kuvittelu on vaikeata ja tarvitaankin uudenlaisten taitojen kehittämistä, sanoo Raami (2020, 21). Mielikuvituksen hyödyntäminen on oleellinen tulevaisuuslukutaitoisen ihmisen antisipatiivinen taito päättää, miksi ja miten hän tuo nykyhetken tulevaisuuden, jota ei vielä ole (Lalot ym. 2019, 3; Miller 2018, 15). Mielikuvitukseen liittyy usein tunteita ja toiveita tapahtumien ja assosiaatioiden suunnasta (Raami 2020, 128). Mielikuvitus on eri asia, kuin intuitio (esimerkiksi Hiltunen 2011, 35; Stigter & Cooper 2018, 67; Raami 2020, 128) tai luovuus (kuten Bilton & Cummings 2014; Eloranta 2018, 294; Torchia, Calabrò & Morner 2015), joita näkee enemmän käsiteltävän päätöksentekoon liittyvässä johtamiskirjallisuudessa ja - tutkimuksissa. Päätöksenteon yhteydessä on tärkeä osata erottaa intuitio ja luovuus toisistaan (Raami 2020, 128), oletettavasti myös mielikuvitus niistä kahdesta. Mielikuvituksen hyödyntämistä tutkimalla pystytään myös kartoittamaan haastateltavien asenteita pörssiyhtiön hallituksissa vähemmän esillä olevaan osaan ennakointityötä. Se on antisipaatioajattelua.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksen avulla pyritään tuottamaan tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Jyväskylän yliopisto 2.2.2014) ja kerättävää dataa analysoimalla saada tutkimuksen tavoite ja tarkoitus täyttymään (Easternby-Smith, Thorpe & Jackson 2015). Tutkimuskysymys on:

1. Minkälaista asennetta ja ominaisuuksia pörssiyhtiöiden hallitusjäsenet tarvitsevat tulevaisuudessa?

Opinnäytetyössä tuotetaan tietoa ja haetaan vastauksia myös analysoimalla alatutkimuskysymysten vastauksia. Alatutkimuskysymyksiä on kolme ja ne ovat:

2. Miten pörssiyhtiöiden hallitusten toimeliaisuus tulevaisuuksiin valmistautumisessa monipuolistuisi ja tulisi rohkeammaksi?
3. Mitkä ovat rohkean tulevaisuuksien ennakkoinnin suurimmat haasteet ja esteet pörssiyhtiön hallitustasolla?
4. Miten mielikuvitusta voidaan parhaiten hyödyntää pörssiyhtiöiden hallitusten strategiyössä?

Tutkimuskysymykseen ja alakysymyksiin haetaan tietoa haastattelemalla viidellä eri vuosikymmenellä syntynyttä kahdeksaa asiantuntijaa, joilla kullakin on omakohtaista kokemusta suomalaisten pörssiyhtiöiden hallitustyöskentelystä kolmesta aina yli 30 vuoteen asti. Heidät esitellään tarkemmin alaluvussa 3.3. ja heidän vastauksensa aineiston analyysissä, luvussa 4.

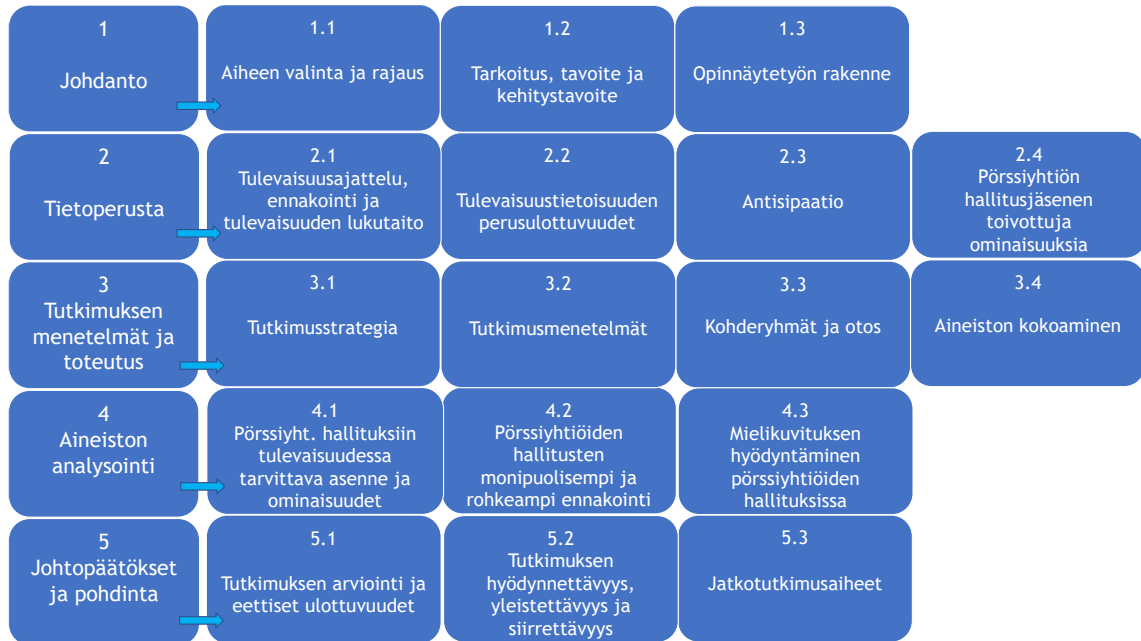
Esiymmärrystä aihepiiriin ja vastausta pörssiyhtiöiden hallitusjäsenien valintakriteereiden kehitykseen haetaan sekundaarisina informantteina toimivilta suorahakukonsulteilta, joilta kysyttiin:

- Ovatko pörssiyhtiöiden hallitusjäsenkriteerit muuttuneet viimeisen viiden vuoden jakson aikana? Jos, niin miten?
- Millaisia ovat ne kriteerit (yksittäiset sanat tai lauseet suomeksi tai englanniksi), joita hallitusjäsenien profiileissa on ajatellen tulevaisuusorientoituneisuutta/ennakointikyvykkyyttä/resilienssiä /antisipaatiota? Perinteisesti näitä ovat olleet esimerkiksi näkemyksellisyys ja strategisuus.
- Onko elinikäinen oppiminen ja/tai jatkuva itsensä kehittäminen kriteereissä mukana? Jos, niin miten muotoiltuna?

Suorahakukonsulttien vastaukset esitellään aineiston analyysin alakohdassa 4.1.2.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Oheisen kuvion 3 mukaisesti opinnäytetyö rakentuu viidestä eri kokonaisuudesta, jotka ovat 1 johdanto, 2 tietoperusta nimeltään tulevaisuuskompetensseja yhdistettyinä pörssiyhtiöiden hallitusjäsenien toivottuihin ominaisuuksiin, 3 tutkimuksen menetelmät ja toteutus, 4 aineiston analyysi sekä 5 johtopäätökset ja pohdinta alakohtineen. Kuvioista puuttuvat kaikki alalukujen 2.2, 4.1-4.3 ja 5.1 alaluvut, koska kuvion teksteistä olisi niiden kanssa tullut hyvin pientä. Ne esitellään kuitenkin heti kuvion 1 alla olevassa tekstiosuudessa ja ne löytyvät sisällysluettelostakin.



Kuvio 3: Opinnäytetyön rakenne

Johdannon (1) tarkoitus on auttaa hahmottamaan ja perustelemaan kysyntää uudentalaiselle, vahvemmin ennakointiin paneutuvalle johtajuudelle ja antisipaatioajattelulle suomalaisten pörssihtiöiden hallituksissa, jotka tekevät mitä suurimmassa määrin yhteiskunnallisesti tärkeää tulevaisuustyötä ja katsovat menneeseen vain korjaavassa mielessä. Alaluvussa 1.1 tarkastellaan laajemmin opinnäytetyön aiheen valintaa ja perustellaan rajaus. Alaluvussa 1.2 esitellään opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja kehitystavoite sekä tutkimuskysymys alakysymyksineen. Johdannon alaotsikon alaluvussa 1.3 kuvataan lyhyesti opinnäytetyön rakenne.

Luvussa 2 esitellään opinnäytetyön tietoperusta, jonka nimi on tulevaisuuskompetensseja yhdistettyinä pörssihtiön hallitusjäsenen toivottuihin ominaisuuksiin. Luku pitää sisällään tulevaisuusajattelun, ennakoinnin ja tulevaisuuden lukutaidon (2.1), tulevaisuustietoisuuden perusulottuvuudet (2.2) alakohtinaan avoimuus, vastuullisuus ja toimijuus (2.2.1-2.2.3), antisipaation (2.3) sekä kohdan pörssihtiön hallituksen jäsenen toivotut ominaisuudet ja olemus (2.4).

Luku 3 kattaa tutkimuksellisen osuuden alalukuinaan tutkimusstrategia (3.1), tutkimusmenetelmät (3.2), kohderyhmät ja otos (3.3) sekä aineiston kokoaminen (3.4). Lukuun 4 kootaan aineiston analyysi, joka pitää sisällään kolme alalukua. Ensimmäinen niistä on 4.1 pörssihtiöiden hallitukseen tulevaisuudessa tarvittava asenne ja ominaisuudet. Se jakaantuu vielä alalukuihin, jotka ovat 4.1.1 haastateltavien pörssihtiöiden hallitusjäsenten inhimillisen kasvun tavoitteet ja 4.1.2 suora hakukonsulttien näkemyksiä pörssihtiöiden hallitusjäsenten valintakriteerien muutoksista. Toinen alaluku on 4.2 pörssihtiöiden

hallitusten monipuolisempi ja rohkeampi ennakointi. Sillä on alalukuina 4.2.1 hallitusten tulevaisuustiedon lähteitä, 4.2.2 hallitusten rohkean ennakoinnin suurimmat haasteet ja esteet, 4.2.3 monimuotoisuuden merkitys hallitusten monipuolisessa ja rohkeassa ennakoinnissa, 4.2.4 puheenjohtajien merkitys hallitusten monipuolisessa ja rohkeassa ennakoinnissa, 4.2.5 yksittäisten jäsenten merkitys hallitusten monipuolisessa ja rohkeassa ennakoinnissa sekä 4.2.6 päätösten, prosessien ja työmenetelmien merkitys hallitusten monipuolisessa ja rohkeassa ennakoinnissa. Kolmas alaluku 4.3 on mielikuvituksen hyödyntäminen pörssiyritysten hallituksissa.

Pohdinta ja johtopäätökset löytyvät luvusta 5. Siinä tulkitaan aineisto ja esitellään kehitystavoite. Luku pitää sisällään alaluvun 5.1 tutkimuksen arviointi ja eettiset ulottuvuudet, jossa käsitellään 5.1.1 aineiston hallinta, 5.1.2 luotettavuus ja 5.1.3 uskottavuus. Lopuksi ovat alaluvut 5.2 tutkimuksen hyödynnettävyys, yleistettävyys ja siirrettävyys sekä 5.3 jatkotutkimusaiheet.

2 Tulevaisuuskompetensseja yhdistettyinä pörssiyrityksen hallitusjäsenen toivottuihin ominaisuuksiin

Tässä tietoperustassa kuvataan ensin lyhyesti opinnäytetyön aihepiiri eli antisipaatio (englanniksi anticipation) pörssiyrityksen hallituksen strategisen ennakoinnin yhteydessä, kytkeytyneenä tulevaisuuden perusulottuvuuksiin avoimuus, vastuullisuus ja toimijuus. Alaluvussa 2.1 avataan tulevaisuusajattelua ja siihen liittyvää ennakointia ja tulevaisuuden lukutaitoa. Tulevaisuuden perusulottuvuudet esitellään alaluvussa 2.2 sekä sen alaluvuissa 2.2.1-2.2.3 perusteellisemmin avoimuus, vastuullisuus ja toimijuus. Tarkempi antisipaation tietoperusta löytyy alaluvusta 2.3. Lopuksi alaluvussa 2.4 esitellään pörssiyrityksen hallitusjäsenen toivottuja ominaisuuksia ja olemusta pääasiassa suomalaisen johtamiskirjallisuuden mukaan.

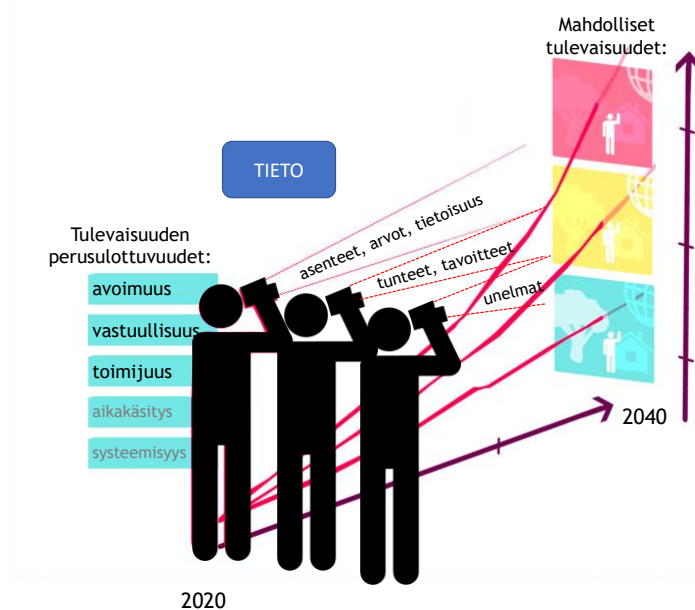
Kirjallisuuden tehtävä on lisätä tutkijan ymmärrystä tutkimusaiheesta ja tuoda opinnäytetyössä esiin, mitä ilmiöstä jo tiedetään (Ronkainen ym. 2013, 34). Populaarimpaa kirjallisuutta käytetään opinnäytetyössä lähteenä sen vuoksi, että sen on väitetty vaikuttavan akateemista enemmän johtamiskäytäntöihin (Geuens 2011) mutta myös siksi, että kirjoittajista Alahuhta, Eloranta, Hiltunen ja Siilasmaa ovat olleet merkittävässä hallitusrooleissa suomalaisissa pörssiyrityksissä ja näin ollen heillä on omakohtaista, käytännön kokemusta hallitustyöskentelystä. Johtamiskirjallisuus auttaa erityisesti hahmottamaan pörssiyrityksen hallituksen työssä tarvittavia ja toivottavia henkilöominaisuuksia, jotka kuvataan tietoperustan alaluvussa 2.4. Tutkimuksellista tietoa hyödynnetään enemmän tulevaisuusajattelua, ennakointia ja tulevaisuuslukutaitoa käsittelevässä tietoperustan alaluvussa 2.1 sekä tulevaisuuden perusulottuvuuksia (2.2) ja antisipaatiota (2.3.) esittelevissä alaluvuissa. Suomalaisen ja kansainvälisen antisipaatiotutkimuksen ja pääasiassa suomalaisen johtamiskirjallisuuden avulla muodostetaan paitsi opinnäytetyön tietoperusta ja

tutkimuskysymykset myös teemahaastattelun kysymysten runko. Näin ollen haastatteluteemat perustuvat tutkimuksen tietoperustaan eli viitekehukseen.

Opinnäytetyön käsitteellinen viitekehys täsmentyy yhdistämällä tutkimuksen kaksi pääteemaa eli ajankohtainen, johtajuuteen ja strategiseen päätöksentekoon liitettävä ennakoinnin ilmiö, antisipaatio pörssiyrityksen hallitustyössä toivottaviin ja tarvittaviin ominaisuuksiin.

Tulevaisuudentutkimuksen teorialla pörssiyritysten ylimmällä päätöksenteon areenalla saadaan uutta näkökulmaa muuten varsin paljon tutkittuun pörssiyrityksen hallitustyöskentelyyn.

Antisipaatio, ihmisten toiminnallinen suhde tulevaisuuteen, siihen liittyviin tavoitteisiin, tunteisiin, odotuksiin ja asenteisiin on tulevaisuuden tiedostamista valinnoin ja teoin (Pernaa & Neuvonen 2020, 199). Se on varsin tuore käsite suomalaisessa liike-elämässä ja sen tutkimuskirjallisuudessa eikä sille löydy yksiselitteistä suomenkielistä vastinetta. Sen vuoksi tässä työssä käytetään systemaattisesti sanaa antisipaatio. Samaan ratkaisuun ovat päätyneet Pernaa ja Neuvonen (2020, 301). Antisipaatioon liittyvät tulevaisuustietoisuuden viisi perusolottuvuutta psykologisena ilmiönä ovat avoimuus, vastuullisuus, toimijuus, systeemisyyt ja aikakäsitys (Ahvenharju ym. 2018). Niissä on itsestään selviltä tuntuvia yhtymäkohtia pörssiyrityksen hallitusjäseneltä tässä ajassa toivottujen ominaisuuksien ja osaamisen kanssa. Voi jopa ajatella, että jos nämä perusolottuvuudet eivät ole hallitusjäsenelle ominaisia, häntä ei olisi ehkä edes valittu tai ei pitäisi valita tärkeään luottamustehtävään. Koska tässä opinnäytetyössä käsitellään hallitusjäsenten antisipatiivisuutta avoimuuden, vastuullisuuden ja toimijuuden kautta, aikakäsitys ja systeemisyyt on merkitty oheisessa kuviossa 4 mustan sijaan harmaalla värillä.



Kuvio 4: Pörssiyrityksen strategiatyöhön liittyvän ennakoinnin tieto sekä asenteet, arvot ja tunteet tulevaisuuden perusolottuvuuksiin kytkeytyneinä (mukaillen Sokero ym. 2017, 5)

2.1 Tulevaisuusajattelu, ennakointi ja tulevaisuuksien lukutaito

Seuraavaksi selvitetään lyhyesti, mitä tulevaisuusajattelu sekä ennakointi ja tulevaisuuden lukutaito tarkoittavat pääasiassa tulevaisuudentutkimuksen mukaan. Se on tärkeä osa antisipaation hahmottamista. Taulukossa 1 on karkeasti jaoteltuina useimmille tutumpien ennusteiden ja ennakkoinnin erot suhteessa antisipaatioon. Ennusteissa on syy-seuraussuhteiden ja ennakkoinnissa mahdollisten, todennäköisten ja toivottavien tulevaisuuksien tunnistaminen. Ennakkoinnissa painottuvat menetelmät ja tulevaisuustyökalut (Pernaa & Neuvonen 2020, 205 ja 213), kun taas antisipaatioissa motiivit, tavoitteet ja arvot, jotka sitovat sen toimintaympäristön evoluutioon (Poli 2010). Oleellisen eroavaisuutena on myös esimerkiksi se, että ennusteiden kohdalla reagoidaan ja sopeudutaan muun muassa trendeihin ja ennakkoinnissa skenaarioiden avulla tulevaisuuksiin, kun taas antisipaatioissa muokataan tulevaisuutta itse. Siinä korostuu proaktiivisuus, systeemin ja ympäristön vuorovaikutteinen ohjaaminen toivottuun suuntaan, jolloin muutoksia rakennetaan ja ennakoidaan (Pernaa 2020, 149). Ennusteet, ennakointi ja antisipaatio toimivat kuitenkin rinnakkain, limittäin ja toisiaan täydentäen eli niiden välille ei voi tehdä selvää jaottelua (Pernaa & Neuvonen 2020, 205).

	Ennusteet (Forecast)	Ennakointi (Foresight)	Antisipaatio (Anticipation)
Orientaatio	menneisyys	tulevaisuus	nykyisyys
Perusolettamus	<ul style="list-style-type: none"> • jatkuvuus • tulevaisuutta voidaan hallita menneisyyteen perustuvan tiedon varassa 	<ul style="list-style-type: none"> • jatkumattomuus 	<ul style="list-style-type: none"> • kompleksisuus • tulevaisuus on avoin • käsitys tulevaisuudesta ohjaa toimintaa nykyhetkessä
Perusedellytys	<ul style="list-style-type: none"> • laaja, oikea ja mieluiten kvantitatiivinen historiatieto 	<ul style="list-style-type: none"> • vaihtoehtoisia tulevaisuuksia kuvaavan tiedon kerääminen erilaisten menetelmien avulla 	<ul style="list-style-type: none"> • erilaisten, tulevaisuuteen vaikuttavien näkökulmien ja realiteettien omaksuminen • ajattelun rajoitteiden tiedostaminen
Vaikutus	<ul style="list-style-type: none"> • menneisyyteen perustuvan tarkastelun perusteella luotu ennuste tulevaisuudesta • trendit 	<ul style="list-style-type: none"> • usein skenaarioiden avulla tuotettu valikoima mahdollisista, todennäköisistä ja toivottavista tulevaisuuksista 	<ul style="list-style-type: none"> • oman ja ympäristön evoluution ennakointiin ja toivottavaan tulevaisuuteen perustuva toiminnan muutos

Taulukko 1: Tulevaisuuden tarkastelutapoja: ennustaminen, ennakointi ja antisipaatio (mukaillen Pernaa & Neuvonen 2020, 206)

”Strategia on tulevaisuusoppia, paras arvaus tulevasta”, ajattelevat Åhman, Bärlund ja Vatanen (2007, 32). Tulevaisuusajattelu on tietoisuutta siitä, että tulevaisuudessa on monia eri vaihtoehtoja ja tulevaisuuteen voi vaikuttaa, sanoo professori Sirkka Heinonen (2013, 272). Tulevaisuuden vaihtoehtoista ja mahdollisuuksista tietoa hankkimalla, on mahdollista vaikuttaa tulevaisuuden valintoihin (Wilenius 2016, 16). Perinteisessä tulevaisuudentutkimuksessa lähdetään juuri avoimen tulevaisuuden näkemyksestä, jolloin ihmiset ja organisaatiot voivat etsiä ja tunnistaa erilaisia ja eri aikoina mahdollisia tapoja muokata tulevaisuutta (Sokero ym. 2017, 28). Organisaatioissa kerättävä, omaksuttu ja hyödynnetty tulevaisuustieto voi olla heikkojen signaalien, skenaarioiden tai visioiden tapaista koottua ja ilmaistua tai implisiittistä eli organisaation jäsenten vaihtoehtoihin tulevaisuuksiin liittyvää tietoisuutta ja asennoitumista (Puru, Dufva & Niinisalo 2019). Miten suhtautuu tulevaisuustietoon, määrittää ihmisen oman tavan käyttää tulevaisuutta (Wilenius 23.10.2018). Moniin asioihin voi vaikuttaa ainakin epäsuorasti, vaikka kaikkea ei voi muuttaa eikä tulevaisuus ole kokonaan kenenkään käsissä (Sokero ym. 2017, 28). Tulevaisuus on aina yllättävä ja jollain tapaa ennalta-arvaamaton (Dufva 2019, 31). Sitä, mikä on nyt todellisuutta ja tärkeää, kuten Twitter, ei ollut 15 vuotta sitten edes olemassa (Tuomi 2019, 38).

”Viisaus on kyky nähdä näkymätön ja tunnistaa tunnistamaton” sekä rohkeutta tehdä toisin, kuin muut (Harisalo & Miettinen 2010, 98). Jo Delfoissa, antiikin Kreikassa tiedettiin, että viisas ei ole kokemuksellisesti rikas tai erityisen etevä teknisesti, taitavuudeltaan ja keinoiltaan, mutta hän kykenee avaamaan vaikeimmatkin ongelmat ja ennustamaan tulevaisuutta (Colli 1997, 16). Tulevaisuuden tutkimuksessa pidetään tulevaisuuden tietämistä näkemystietona. Se on tietoa, joka yhdistää menneisyydestä ja nykyisyydestä koostuvan tietomme sekä yhteiskunnallisen, taloudellisen ja teknologisen kehityksen luonteesta syntyvän käsityksemme. Ne yhdessä tuottavat tulevaisuuden yhteiskunnasta näkemyksen. (Wilenius 2016, 15.) Tulevaisuustutkimuksen tavoite on tarjota päätöksenteon ja suunnittelun tueksi tulevaisuusajattelua. Se tarkastelee globaalisti, kokonaisvaltaisesti ja pitkälle tulevaisuuteen ulottuvana järjestelmänä päätöksiä ja suunnitelmia määrittävää todellisuutta. (Pernaa & Neuvonen 2020, 203.)

Ennakointi tuo tulevaisuudesta uutta tietoa ja oivaltamista päätöksentekoon, luo uusia yhteyksiä ja verkostoa tai parantaa jo olemassa olevia, sekä kehittää yksilöiden ja organisaation kyvykkyksiä, jotka ovat tarpeen vahvistamaan tulevaisuusorientoituneisuutta (Dufva, Könnölä & Koivisto 2015). Esimerkiksi Rohrbeck ja Schwarz (2013) ovat sitä mieltä, että strateginen ennustaminen parantaa organisaation kykyä hahmottaa, tulkita ja reagoida muutokseen ja vaikuttaa muihin toimijoihin sekä edistää organisaation oppimisprosesseja. Organisaation johdon on kyettävä auttamaan organisaatiota muodostamaan järkeen ja tunteisiin vetoava näkemys tulevaisuudesta (Hamel & Prahalad 2006, 108). Terveen organisaation ylin johto huolehtiikin kaukana tulevaisuudessa tapahtuvista asioista (Siilasmaa

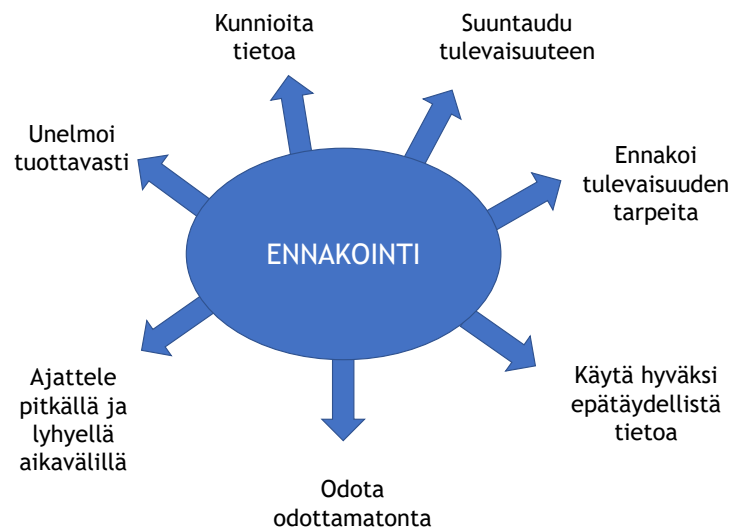
& Fredman 2018, 172). Perinteisen riskien hallinnan tukema päätöksenteko on kuitenkin vaikeutunut lisääntyvän kompleksisuuden vuoksi (Pernaa & Neuvonen 2020, 201). Tärkeitä strategisia vaihtoehtoja voi kuitenkin mennä ohi, jos tulevaisuuden vaihtoehtoja ei pohdita (Hämäläinen & Karjalainen 2018, 115). Silloin voidaan puhua menetetyistä arvosta (Yang ym. 2017).

Rohrbeck ja Gemünden (2011, 240) ovat tutkineet organisaation strategista ennakkointia ja muodostaneet sille kolme roolia. Strategisessa roolissa ennakkointi tuottaa strategista ohjausta ja auttaa esimerkiksi tunnistamaan uusia liiketoimintamalleja, lujittamaan mielipiteitä ja luomaan visiota. Aloitteentekijän roolissa strateginen ennakkointi antaa alkusysäyksen uusiin innovaatioaloitteisiin tunnistamalla uusia asiakastarpeita sekä tuomalla esiin kilpailijoiden teknologioita ja tuotekonsepteja. Strategisen ennakkoinnin kolmas, opponentin rooli haastaa innovaatioprosesseja. Se alleviivaa oletuksia ja skannaa markkinahäiriöitä, jotka saattavat vaarantaa jo käynnissä olevia prosesseja sekä haastaa nykyiseen tutkimukseen ja kehitysprojekteihin laatua.

Charanin ja Williganin (2017, 3) mielestä monien nykyisten huippujohtajien heikkous on se, etteivät he kykene tunnistamaan hyödyntämättömiä liiketoimintamahdollisuuksia. On myös katsottava riittävän pitkälle tulevaisuuteen, muistuttaa Sydänmaanlakka (2016, 71.) Tulevaisuuden luomiseksi liittyvät voimat ovat usein kuitenkin ylimmän johdon ajatusten ulkopuolella (Hamel & Prahalad 2006, 130). Tulevaisuutta koskevan päätöksenteon sekä valintojen rationaalisuus ei myöskään näydy kaikille samanlaisena ja itsestään selvänä asiana. Päätöksentekijöiden tavat, uskomukset, arvot ja muut kulttuuriin ja yhteiskuntaan liittyvät elementit vaikuttavat siihen, sanoo Anita Rubin (2017, 254). Tulevaisuutta koskevaa ajattelua kaventavat rajoitteet pitäisi yrittää tiedostaa ja hahmottaa (Poli 2015). Taitavat ennakoijat pitävät mielensä jatkuvasti avoimena kaikelle ympärillään olevalle, nauttivat ristiriitaisuuksista ja oman ajattelunsa haastamisesta. He myös huomioivat intuitionsa, tunteensa ja tuntemuksensa. (Raami 2020, 63.)

Tulevaisuusajattelun kehittynein muoto on tulevaisuustietoisuus, joka tarkoittaa kykyä ymmärtää, antisipoida ja valmistautua tulevaisuuteen (Lalot ym. 2019, 3). Siihen liittyy mahdollisten tulevaisuuksien ja systemaattisen ennakkointiajattelun ohella avomielisyyttä, holistinen näkemys, luovuus, mielikuvitus, innostuneisuus sekä eettinen valveutuneisuus. Tulevaisuusajattelun tehtävä on haastaa laajentamaan ja muokkaamaan omaa ajattelua ja odotuksia, mutta myös tapaa arvottaa omia tulevaisuuden eri ilmiöihin liittyviä odotuksia (Sokero ym. 2017, 18). Tulevaisuuden hahmottaminen on aina arvosidonnaista, sanovat Pernaa ja Neuvonen (2020, 204). Tulevaisuustietoinen ihminen on utelias, kiinnostunut, välittävä ja hänellä on jatkuva, aktiivinen suhde tulevaisuuteen, johon hän haluaa vaikuttaa, sanoo Heinonen (2013, 272). Jatkuvasti monimutkaistuvassa ja voimakkaasti verkottuneessa maailmassa on yhä tärkeämpää ymmärtää, miten ihmiset tulevaisuuden tiedostavat (Lalot ym. 2019, 3).

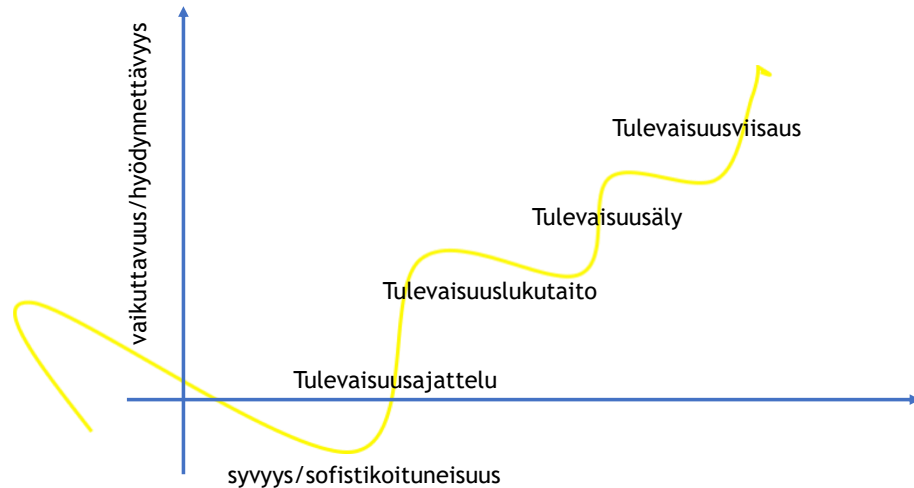
Ennakointi on järjestelmällistä ja tietoista tulevaisuuden vaihtoehtojen tarkastelua, selventävät Sitran strategiasta ja ennakoinnista vastaava johtaja Katri Vataja ja asiantuntija Pinja Parkkonen (2019). Ennakoinnin tehtävä on auttaa hälventämään muutoksen sisältämiä uhkia ja epävarmuuksia varautumalla tai pyrkimällä vaikuttamaan muutoksen suuntaan, sanovat Heinonen, Ruotsalainen ja Kurki (2012, 16). Ennakointi voidaan ymmärtää esimerkiksi ”tulevaisuustiedon tuottamisena, oppimisprosessina, yhteisten tulevaisuuksien hahmottamisena tai päätöksentekoa alustavana ja tukevana prosessina (Vataja & Parkkonen 2019). Dufvan ja Ahlqvistin (2015, 20) mukaan yhtä ”oikeaa” näkemystä ennakointiin ei ole. Näkemyksen tarkoituksenmukaisuus riippuu tilanteesta. Mitkään ennakoinnin menetelmät eivät ole osoittautuneet pitkällä aikavälillä niin luotettaviksi, että niiden käyttö olisi ylivoimaisen yleistä (Tibbs 2019, 1051). Bain & Companyn trenditutkimus (Rigby & Bilodeau 2018) toteaa, että esimerkiksi johdon työkaluista skenaariosuunnittelua on käyttänyt huippuvuonna 2007 vastaajista 70 %, kun sitä vuonna 2014 hyödynsi enää 19 % vastaajista. Hiltusen (2012, 22) mukaan tulevaisuuden ennakoinnin haaste on myös muutosnopeuden arviointi, muutoksen suunnan vaihtuminen ja muuttumattomuus. Strategisen ennakoinnin merkittävin haaste on epäjatkuvuuksien tunnistaminen (Wilenius 2016, 221).



Kuvio 5: Tulevaisuuteen suuntautuminen (Ståhle & Wilenius 2006, 81)

Tulevaisuuden lukutaito on käytännön kyky, joka pitää oppia ja jota voi kehittää samalla tavoin kuin luku- ja kirjoitustaitoa (Miller & Sandford 2019, 74). Ståhle ja Wilenius (2006, 81) sanovat kaiken tulevaisuushakuisen toiminnan tähtäävän lopulta siihen, että voidaan tehdä oikeita päätöksiä. Kehittämällä tulevaisuuden lukutaitoa on mahdollista paremmin ymmärtää, miten eri tavoin ihmiset tulevaisuutta hyödyntävät riippuen tavoitteista, keinoista ja kontekstista (Miller & Sandford 2019, 79). Tulevaisuuslukutaitoinen ihminen käyttää luovasti ja kriittisesti tulevaisuutta (Miller 2018). Hän on oppinut tietoisesti ja tarkoituksellisesti käyttämään sitä eri syistä ja eri tavoin riippuen asiayhteydestä (Miller & Sandford 2019, 74).

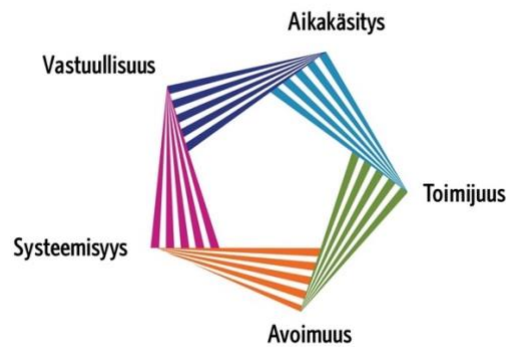
Tulevaisuusälyä tarvitaan esimerkiksi strategiatyöskentelyssä ja tulevaisuusviisaus pitää sisällään arvot (Heinonen 23.10.2018).



Kuvio 6: Risomaattinen antisipaatio tulevaisuustietoisuudessa (Heinonen 23.10.2018/Malaska, Loye & Lombardo)

2.2 Tulevaisuustietoisuuden perusulottuvuudet

Kun tutkimuksen tavoitteena on ensisijaisesti kartoittaa pörssiyritysten hallitukseen tulevaisuudessa tarvittavaa asennetta, tarvitaan siihen sopiva tietoperusta, jonka avulla aineisto on uskottavasti analysoitavissa ja joka auttaa myös kehitystavoitteen luomisessa. Tutkimuksen mukaan antisipaatio liittyy sekä strategiatyöhön (esimerkiksi Poli 2019, 15) että kompleksisten systeemien hallintaan (esimerkiksi Louie & Poli 2019, 17) eli pörssiyritysten hallitusten tämän hetkiseen viitekehukseen. Ahvenharju ym. (2018) ovat kehittäneet tulevaisuustietoisuuden mallin, jossa on viisi ulottuvuutta: avoimuus vaihtoehdoille, muiden eettinen huomioiminen, toimijuususkomukset, systeeminen hahmottaminen sekä aikaperspektiivi (kuvio 7). Jos tällaiset ominaisuudet ja kyvyt puuttuvat tämän päivän nopeasti muuttuvassa liike-elämässä, ei menesty tai pärjää ainakaan kovin pitkään, uskovat Charan ja Willigan (2017, 7). Parhaimmillaan yhdessä ihmisessä ovat kaikki nämä ulottuvuudet (Ahvenharju 2018), jotka ovat tutkijoiden Lalot ynnä muiden (2019) mielestä myös tieteellisesti mitattavissa. Vaikka myös systeemisyyden ja aikakäsityksen perusulottuvuuksiin kuuluvat, vain avoimuus, vastuullisuus ja toimijuus tulevat käsitellyä tässä tietoperustan alaluvussa 2.2 ja aineiston analyysissä, luvussa 4. Systeemisyyden ja aikakäsityksen ovat kuitenkin niin oleellisia asioita sekä hallitustyössä että antisipaatioteoriassa, että niiden karsiminen opinnäytetyön kuvista ei ole tarpeen. Tulevaisuuden perusulottuvuuksista ei myöskään ole paremmin asiaa selittävää kuvaa saatavilla.



Kuvio 7: Tulevaisuustietoisuuden perusulottuvuudet (Ahvenharju, Minkkinen & Lalot 2018)

2.2.1 Avoimuus

Tulevaisuuteen katsominen on vaativaa eikä se aina voimaannuta (Sokero ym. 2017, 28). Antisipaatioajattelussa tarvitaan avoimuutta (englanniksi openness) tulevaisuuden vaihtoehdoille (Ahvenharju ym. 2018). Avoin ihminen katsoo tulevaisuuteen siten, että hänellä on koko ajan mahdollisuus vaikuttaa siihen. Toinen tapa on deterministinen eli tulevaisuus on pitkien historiallisten jatkumoiden tuottama väistämättömyys. Kolmas tulevaisuuteen katsominen on ennakoimatonta ja silloin tulevaisuus näyttäytyy lukuisten ja jatkuvien sattumien pelinä. (Sokero ym. 2017, 28.) Avoimuuteen voi joillain ihmisillä olla voimakas taipumus (Heinonen 23.10.2018). He pystyvät kriittisesti kyseenalaistamaan vakiintuneita totuuksia ja muiden mielipiteitä sekä tuottamaan omaperäisiä ratkaisuja (Ahvenharju ym. 2018). Antisipaation avulla he voivat myös löytää uusia mahdollisuuksia sieltä, missä ne aiemmin olivat mahdottomia (Adams, Murphy & Clarke 2009, 258).

Organisaatioissa pyritään yleensä sietämään ja mukautumaan kompleksisuuteen (Vartiainen ym. 2013, 51, 59-61), kun taas antisipaatiota tutkiva Miller (2011, 23) sanoo, että kompleksisuuden, epävarmuuden ja emergenssin ymmärtäminen mahdollistaa tulevaisuuden uudenlaisen määrittelyn ja edistää sen hyödyntämistä. Kompleksisuusajattelu ja antisipaatio täydentävät toisiaan, sanoo Pernaa (2020, 147). Jos tulevaisuutta hahmotetaan uudesta näkökulmasta, epävarmuustekijöistä voi tulla myönteisiä mahdollisuuksia, kun siirrytään tiedostamaan muuttumisen etuja ja edellytyksiä (Pernaa & Neuvonen 2020, 212).

Tulevaisuuksien kohtaamiseen tarvittava avoimuus on vuorovaikutusta, toisten kuuntelemista ja arvostusta (Kruglanski & Fishman 2009, 343-353). Ylimpien johtajien pitäisi olla rehellisiä, aidosti uteliaita ja avoimia kuuntelemaan sellaistaakin, mitä eivät haluaisi (Gitsham ym. 2012, 21). Menestynyt hallitustyö edellyttää kaikkien jäsenten avointa ja rehellistä mielipiteiden vaihtoa vahvistaa Eloranta (2018, 206). Avoimuus ja suoruus yhdessä ovat myös yksi Matti Alahuhdan (2015, 121) itselleen hahmottamista johtamisen periaatteista. Neljä muuta ovat kirkas suunta ja selkeät tavoitteet, fokus, yksinkertaisuus ja oikea-aikaisuus. Risto Siilasmaan johdolla Nokia Oyj:n hallitus on laatinut ja edelleen kehittänyt itselleen kultaiset säännöt,

joista niin ikään ensimmäinen on ”oletta aina, että muut toimivat hyvissä aikeissa. Ole avoin, rehellinen ja suorapuheinen ja edellytä samaa muilta”. Käytäntö on osaltaan auttanut hallitusta hitsautumaan yhtenäiseksi ja saamaan voimaa toisilta jäseniltä, kun pahimmistakin mahdollisista asioista voi puhua avoimesti (Siilasmaa & Fredman 2018, 197 ja 313). Luoma ja Lindell (2020, 83) rohkaisevat johtajia olemaan avoimia myös johtamiseen liittyville uusille, hämmentäville ja aiemman ymmärryksen kanssa epäsovittaville painotuksille. He sanovat kompleksisuuteen liittyen, että mikäli omiin myönteisiin ja kielteisiin kokemuksiinsa ei suhtaudu avoimesti, kasvu johtajana voi olla vaivalloista.

Ihminen on sidoksissa omiin ennakkosenteisiinsä ja näkökulmiinsa ja huomaamattaankin puolustaa omia intressejään (Ollila 2019b, 324). Ennakkoluulottoman ja hyväksyvän asenteen kehittäminen onnistuu, kun suuntaa tietoisuuttaan ulospäin ympäröivään maailmaan, kontaktiverkostoonsa ja sisäänpäin omaan itseensä. Joustavuus on uusiin asioihin avoimesti suuntautuville henkilöille luonteenomaista (Santalainen & Baliga 2015, 177 ja 244). Eri tavalla ajattelevia ihmisiä voi ymmärtää, jos osaa vaihtaa ajattelun perspektiiviä eli arvojen ohjaamien ennako-oletusten suuntaa. Tämä ei suinkaan edellytä omasta ajattelun perspektiivistä luopumista. (Ollila 2019b, 320.) Empaattinen ihminen kykenee käsittelemään ihmisiä heidän tunnereaktionsa mukaan ja rakentamaan ja hyödyntämään ihmisten kyvykkyyttä (Kamensky 2015, 120). Krznaricin (2014, 204) mielestä esimerkiksi hallituksen kokoukset keskusteluineen ovat oiva paikka kasvattaa empatiakykyä, eli herkkyyttä aistia ja hyväksyä erilaisuutta (Kamensky 2015, 120). Elorannan (2018, 169) kokemus hallitusjäsenten empatiakyvystä, keskinäisestä arvostuksesta ja vuorovaikutustaidoista on hyvä.

Wileniuksen (2016, 109) mukaan kuudennen aallon toimintamalleissa seuraavaksi neljäksikymmeneksi vuodeksi on mukana myös avoimuus, tosin vähän toisesta näkökulmasta. Hän nostaa esiin avoimet innovaatiojärjestelmät ja läpinäkyvyyden. Jatkossa selviytyville yrityksille keskeisessä roolissa ovat avoin innovointi ja kokeilut, tähdentää myös Gratton (2011, 322). Niille on useampia mahdollisuuksia jatkuvasti auki, koska ne osaavat ajatella avoimesti ja eri tavoin (Hyöty 2011, 43).

2.2.2 Vastuullisuus

Tulevaisuudessa lisääntyvät monimutkaista ajattelua, ihmisten välistä viestintää, moraalialia ja etiikkaa vaativat työt (Sydänmaanlakka 2014, 33). Vastuullisuus (englanniksi concern for others) ohjaa sellaiseen toimintaan, käyttäytymiseen ja jopa riskinottoon, joka tuntuu omaa etua arvokkaammalta ja johtaa muiden, yhteiskunnan tai vielä syntymättömien sukupolvien parempaan tulevaisuuteen (Ahvenharju ym. 2018). Tällainen toisen edun asettaminen oman edun edelle on altruismia (Ollila 2019b, 38).

Yksikään johtaja voi tuskin kieltää edustamansa organisaation globaalien yrityskansalaisyden pitkäjähtäimien vastuuta. Siihen kuuluvat innovaatiotoiminta ja työpaikkojen luominen, vastuullinen resurssien hallinta, ihmisoikeudet ja resilienssi, joita pitää ylläpitämisen lisäksi

entisestäään vahvistaa, jotta oma tulevaisuudessa menestyminenkin varmistuu. (Schwab 2014, 83.) Arvot ovat päämääriä, joista johdetaan ja ne ovat osa yritysvastuuta (Ollila 2019b, 95 ja 107). Mikään tuote, palvelu tai strategia ei ole pitkällä aikavälillä kannattava, jos se tuottaa merkittäviä haittoja yrityksen sidosryhmille (Hämäläinen ym. 2016, 111). Aaltosen ynnä muiden (2014, 24) mukaan todellisessa johtamisessa korostuu vastuullisuus, joka on kykyä arvioida tehtyjen tulevaisuusvalintojen toivottavuutta ja eettisyyttä (Ahvenharju ym. 2018). Ollilan (2019b, 8) mielestä etiikan tulisikin ohjata tulevaisuuden suunnittelua.

Taloudellinen vastuu on osa vastuullisuutta (Hämäläinen ym. 2016, 111), mutta nyt on kasvamassa liiketoiminta-ajattelu, jossa korostuu yritysten vastuu yhteiskunnasta ja luonnosta (Wilenius 2016, 30). Taloudellisen ja sosiaalisen vastuun ohella, johtajien on kannettava lisäksi ekologista vastuuta, sanoo myös Sydänmaanlakka (2016, 10). Hallituksen on punnittava tämän päivän liiketoiminnan hyvän hoitamisen, liiketoimintojen uudistamisen ja tulevaisuuden mahdollisuuksien välistä tasapainoa (Eloranta 2018, 34). Yhä suurempi joukko globaaleista ylimmän johdon edustajista ymmärtää tavoitella talouselämän kasvua vastuullisesti sekä älykkäästi ja inklusiivisesti, joka on pitkän aikavälin arvonluonnin perusta (Gitsham ym. 2012, 1). Jos omistajien arvomaailma on ilmaistu, tulee kaikkien hallituksen jäsenten olla sopusoinnussa sen kanssa, Eloranta (2018, 109) toteaa.

Johtamisen etiikassa on painotettava hallitusten roolia, peräänkuuluttavat Aaltonen ym. (2014, 158). Hallitus osallistuu yhdessä operatiivisen johdon kanssa ydinliiketoimintojen kautta ratkaisemaan sosiaalisia haasteita ja ymmärtää yhteiskunnallisten kysymysten olevan keskeisiä tuottamaan arvoa (Gitsham ym. 2012, 2). Kun yrityksen arvot ja etiikka ovat kunnossa, hallitus ja toimitusjohtaja pystyvät keskittymään strategiseen kehittämistyöhön ja kilpailukyvyyn parantamiseen (Eloranta 2018, 135). Sellaisten arvojen ja periaatteiden, kuten kunnioitus, tuloksellisuus, oikeudenmukaisuus ja rehellisyys pitäisi kuitenkin aina olla johtamisen perustana (Sydänmaanlakka 2016, 122).

Kestävä kehitys, moniarvoisuus ja oikeudenmukaisuus ovat yhteisöllisiä kysymyksiä sekä keskeisiä ja nousevia strategisia teemoja (Santalainen & Baliga 2015, 202). Taustaoletukset strategisen johtamisen taustalla on kyseenalaistettava ja ytimessä pitää olla ihmistä ymmärtävä maailmankuva (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2010, 80 ja 82). Yritysten inhimillinen pääoma odottaa älykästä ja ihmisten motiiveja ymmärtävää johtamista, sanoo myös Wilenius (2016, 148). Hamel ja Breenkin (2007, 255) vakuuttavat, että tulevaisuudessa pärjäävät ihmiset huomioon ottavat yritykset. Myös Åhman ja Neilimo (2015, 26) uskovat johtamisen kehittyvän inhimillisempään ja kestävämpään suuntaan tuloksellisesti.

Kaikkia seuraavien vuosikymmenten johtajia koskeva haaste on varmistaa kestävä tulevaisuus (Tapscott & Williams 2010, 375), joka pitää kytkeä myös liiketoimintamalleihin (Santalainen & Baliga 2015, 202). Melkein kaikkien yritysten on uudistettava liiketoimintamallejaan mutta myös tapaansa toimia, sanoo Jorma Eloranta (2018, 152). Kun maailmanlaajuiset ja hankalasti

ennustettavat systeemiset riskit ja häiriöt toteutuvat, kestävää kehitystä edistävien ratkaisujen taloudellinen arvo vain nousee uskovat Bärlund ja Perko (2013, 27).

Kilpailuedun saavuttamisen ja ylläpitämisen sijaan todelliseksi haasteeksi on noussut löytää uusia tapoja tuottaa arvoa ympäröivälle yhteiskunnalle (Aaltonen ym. 2014, 237). Sydänmaanlakka (2014, 40) kirjoittaa tasapainoisesta johtamisesta, jonka avulla pyritään tasapainoisesti tehokkuuteen, uudistumiseen ja hyvinvointiin. Mikäli johtaja ei pysty laajentamaan ajatteluaan yli oman ja oman organisaation edun, hän vaarantaa itsensä lisäksi organisaation toiminnan (Aaltonen ym. 2014, 110). Halutessaan johtaja voi parantaa maailmaa esimerkiksi laatuun, estetiikkaan, etiikkaan, hyvinvointiin, köyhyyden poistamiseen, oikeudenmukaisuuteen tai muihin yhteiskunnallisiin teemoihin liittyen. Yhä useampi kokee tällaisen merkitykselliseksi omassa johtamistyössään. (Aaltonen ym. 2014, 46.) Pekka Lundmark (2013, 59) toteaa maailman parhaiden yritysten pelastavan maailman, mikäli maailman pelastaminen on hyvää liiketoimintaa ja jatkaa, että Euroopasta ja Yhdysvalloista löytyy jo merkkejä tällaisesta kehityksestä ja Aasia on tullut perässä. Jorma Ollila (2019, 241) toteaa saman asian niin, että ilmastonmuutosta voidaan hillitä ainoastaan, mikäli sen ratkaisut synnyttävät riittävässä määrin kannattavaa liiketoimintaa ja ilmastopolitiikka on stabiilia ja ennustettavaa. Muuten yhtiöiden hallitusten on vaikea hyväksyä pitkäaikaisia, useiden miljardien hankkeita.

Eettinen huolenpito herää ja maailmaa pystyy kokemaan myötätuntoisesti muiden näkökulmasta, jos moraalinen mielikuviutus on kehittynyt (Salonen & Bardy 2015, 8-9). Maailmalle arvoa luovia, yhteiskunnallisia yrityksiä on syntynyt sosiaalisen tiedostavuuden lisääntyessä (Aaltonen ym. 2014, 134). Yrityksen yhteiskuntavastuu (Corporate Social Responsibility) ei sinänsä yksin optimoi yrityksen vastuullista käyttäytymistä ja päätöksentekoa (Schwab 2014, 79), mutta parhaimmillaan yhteiskuntavastuullisuus on rakennettu yrityksen kaikkien toimintaan (Turunen 2013, 48). Organisaation tulee hahmottaa omaa toimintaansa toimialan, muiden toimijoiden, asiakkaiden saaman arvon, paikkakunnan edun tai muun laajan näkökulman kautta. Yritys ymmärtää ja ottaa huomioon yhteiskuntaan tai kohdemaahan suuntautuvat vaikutukset. (Aaltonen ym. 2014, 2010.) Huolenpidon tulee yltää myös tuleviin sukupolviin (Salonen & Bardy 2015, 9). Vastuullisuus tarkoittaa neljännen teollisen vallankumouksen myötä sitä, että yhteistyössä normit, standardit, säätely ja liiketoimintakäytännöt saadaan palvelemaan kaikkea inhimillistä ja kestäväen kehityksen hyödyt saadaan kaikille, mukaan lukien tulevat sukupolvet, sanoo myös Schwab (2018, 221).

Ahlroth (2017, 250) muistuttaa, että johtajien on helppo näyttäytyä eettisinä ja vastuullisina silloin, kun yritys menestyy. Hallituksella yhdessä ja kullakin jäsenellä pitää olla tunne siitä, että on yhdessä ja henkilökohtaisesti viime kädessä vastuussa yrityksestä. Puheenjohtaja vastaa siitä, että jäsenet tuntevat vastuunsa ja kantavat sen. (Alahuhta 2015, 175.) Miksi pitkän ja rankan johtajauran tehnyt ottaa jälleen kerran vastuullisen johtajaroolin kriisiyhtiössä, kysyvät Aaltonen ynnä muut (2014, 37). Hyvä esimerkki vastuullisesta

pörssiyhtiön hallituksen puheenjohtajasta on Lauri Ratia, joka eläkeläisenä yrittää pelastaa Stockmann Oyj:lle hyvän tulevaisuuden.

2.2.3 Toimijuus

Tulevaisuus on seurausta valinnoista eikä ennalta määrätty (Ahvenharju ym. 2018). Toiminta on keskeinen osa antisipaatiota ja siksi toimijuuden käsite on lähisukua antisipaatiolle tai sisältyy siihen (Sokero ym. 2017, 4 ja 14). Sen sijaan, että reagoidaan muutoksiin, niitä rakennetaan ja ennakoidaan (Poli 2017, 11-20). Antisipaatio suorastaan edellyttää toimintaa, vahvistavat Adams ym. (2009, 255). Toimijuus (englanniksi agency beliefs) tarkoittaa sellaisten toimintatapojen hallintaa, joilla voi vaikuttaa tulevaisuuteen. Se vaikuttaa uskoomme siitä, pystymmekö vaikuttamaan tulevaisuuden tapahtumiin (Ahvenharju ym. 2018) ja optimismi liittyykin toimijuuteen (Heinonen 23.10.2018). Kyky yksilönä tai kollektiivisesti vaikuttaa tulevaisuuteen vaihtelee (Ahvenharju ym. 2018). Yhteiskunnassa etuoikeutetulla ja vallassa olevalla ryhmällä on enemmän kyvykkyyksiä antisipoida, kuin heikommassa asemassa olevilla ryhmillä (Sokero ym. 2017, 15). Johtaja kykenee vaikuttamaan asioihin ja etenemään kohti arvostamaansa päämäärää ihmisten ja muiden resurssien avulla (Aaltonen ym. 2014, 46). Onnistumisen ennakointi motivoi, toisin sanoen on helpompi motivoitua, kun uskoo tavoitteensa saavuttamisen mahdolliseksi. Toki olettaen, että ensin on tavoite, jota kohti edetä. (Ollila 2019b, 321.) Huippujohtajista useat ovat energisiä ja aikaansaavia toimijoita (Aaltonen ym. 2014, 63).

Toimijuuden olennainen osa on ymmärtää, kuka parhaiten voi asioihin vaikuttaa. Samoin pitää pystyä erottamaan asiat, joihin pystyy vaikuttamaan niistä, joita ei voi muuttaa. (Ahvenharju ym. 2018.) Yksi yrityksen menestyksen tae on hyvin toimivan hallituksen jäsenten osaaminen ja vahva itseluottamus, joka ei kuitenkaan saa ilmetä korostuneena itsetuntona. Ilman osaamista ja itseluottamusta ei edes tule valituksi hallitustehtävään. (Eloranta 2018, 96 ja 173.) Mikäli henkilöllä on vahva näkemys, mitä hän haluaa saada organisaatiossa, yhteiskunnassa tai globaalisti aikaiseksi, hän voi hakeutua johtajan rooliin, sanovat Aaltonen ynnä muut (2014, 46).

2.3 Antisipaatio

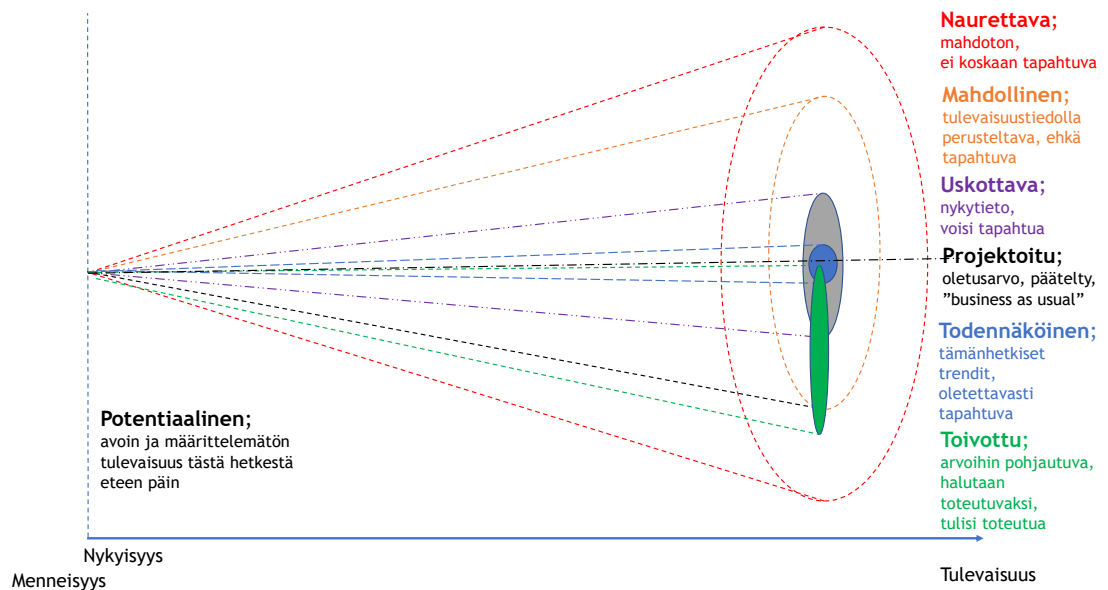
Tulevaisuus vaikuttaa nykyhetkeen ja antisipaatio on se muoto, minkä tulevaisuus nykyhetkessä ottaa (Miller 2018, 2). Roberto Poli (2019, 3 ja 4) määrittelee asian hieman toisin ja sanoo, että antisipaatiota tapahtuu silloin, kun tulevaisuutta käytetään toiminnassa. Siinä on silloin kaksi välttämätöntä mutta erilaista komponenttia: eteenpäin katsova asenne ja sen tulosten hyödyntäminen toiminnassa. Antisipaatio on ennakoivaa käyttäytymistä, jossa yksilön ymmärrys tulevaisuudesta ohjaa tietynlaiseen toimintaan nykyisyydessä eli käsityksemme tulevaisuudesta synnyttää nykyhetken tekemisen, sanovat Sokero ynnä muut (2017, 3). Yksinkertaistettuna antisipaatio on suhteemme tulevaisuuteen ja se on luonteeltaan aina dynaaminen ja emergentti (Wilenius 23.10.2018). Antisipaatio ei ole

ainoastaan reaktio, vaan myös keino tilapäisesti orientoitua paikasta riippumattomasti ajassa (Adams ym. 2009, 247). Antisipaatio kertoo, miten ihmiset orientoituvat tulevaisuuteen mutta myös, mitä he ajattelevat ympäröivästä maailmasta ja miten he luovat ja säätelevät muutosta jatkuvasti uudistuvassa maailmassa (Nuttall 2010, 23). Sillä, miten me tulevaisuudesta ajattelemme ja tulevaisuuden antisipaatiolla on perustavaa laatua oleva merkitys parhaillaan tehtävien päätösten kypsyessä sekä tietoisella että tiedostamattomalla tasolla (Miller 2006, 4). Suuret uhat ja mahdollisuudet, ihmisten toiveet ja julkiset tulevaisuuskuvat ohjaavat yksilöiden ja organisaatioiden valintoja ja tekoja (Pernaa & Neuvonen 2020, 199). Yksilöiden tai ryhmien antisipatorinen kyvykkyys voi parantaa päätöksentekoa ja strategian muokkaamista ja jopa yhteiskunnallista selviytymiskykyä toteaa Poli (2019, 15). Mihin suuntaan yhteiskunnat kulkevat perustuu siihen, miten ihmiset antisipoivat ja muuttavat antisipaatioajatteluaan. ”Antisipaatio nostaa kompleksisuuden ja siitä seuraavien ilmiöiden rinnalle tulevaisuuden tarkastelun ja tietoisien vaikuttamisen siihen” muotoilevat Pernaa ja Neuvonen (2020, 199 ja 213). He sanovat, että meidän tehtävämme on pyrkiä nykyhetkessä määrittämään toivottujen tulevaisuuksien piirteet ja ymmärtää oman ajattelumme rajoitteet, jotka estävät kehitystämme niiden suuntaan.

Polin (2010) mielestä antisipaatioajattelussa lyhyen tähtäimen päätöksenteko vaihtuu pitkän tähtäimen visiointiin, joka pitää sisällään ajatuksen ennakoinnista. Antisipaation anti onkin parantaa tulevaisuuden tietoista käyttöä nykyisyydessä, muotoilee Heinonen (23.10.2018). Vaikka antisipojien tavoite olisi sanoitettu saman sisältöiseksi, erityisesti monimutkaisia ongelmia antisipoidaan eri tavoin ja eri motiivein, toteavat Sokero ynnä muut (2017, 16). Antisipatoriset prosessit ja mallit voivat olla Polin (2019, 4 ja 5) mielestä joko sisäisiä tai ulkoisia. Sisäiset tarkoittavat subjektiivisesti rakennettuihin, psykologisiin odotuksiin liittyvää toimintaa, kun taas ulkoisissa tieto tulee itsen ulkopuolelta, mutta siihen reagoidaan tai sen mukaisesti toimitaan. Organisaatioiden ja ryhmien toiminnassa sisäisen antisipaation merkitys ja ymmärrys siitä, mistä se yksilössä tai sosiaalisena käyttäytymisenä syntyy, on erityisen tärkeä. Yhteiskunnassa vallalla olevat arvot ja niiden tulkinta määrittävä sisäisiä ja ulkoisia prosesseja (Pernaa & Neuvonen 2020, 204).

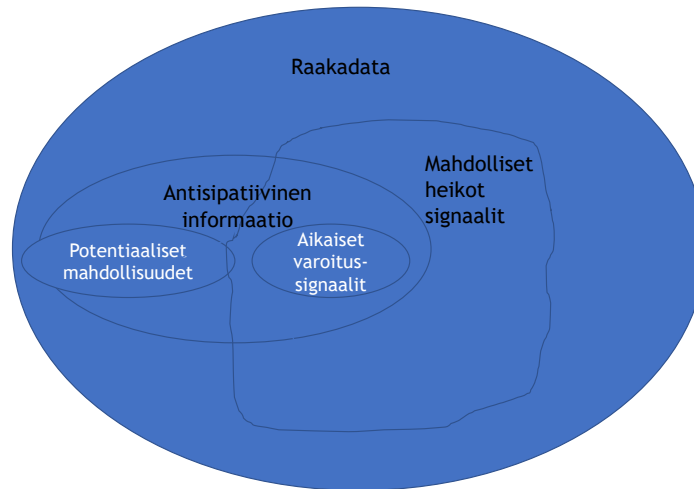
Tulevaisuuden tutkijoiden mukaan tulevaisuus luokitellaan karkeasti mahdolliseen, todennäköiseen ja toivottuun (esimerkiksi Bell 1997). Tulevaisuus on täynnä odotuksiamme, toiveitamme ja unelmiamme, mutta myös pelkoja ja painajaisia. Nämä ajatukset ja mielikuvat tulevaisuudesta muokkaavat päätöksiämme ja toimintaamme tässä hetkessä. (Milojević 2018, 257.) Joseph Voros (2019, 434) jakaa alun perin Hancockin ja Bezoldin vuonna 1994 julkaiseman artikkelin mukaisesti vaihtoehtoiset tulevaisuudet seitsemään eri kategoriaan, joita ovat yksinkertaistettuina potentiaalinen, naurettava eli mahdoton, mahdollinen, uskottava, tulevaisuuden projektio (”business as usual”), todennäköinen sekä toivottava (kuvio 8). Uskomme tiettyjen tulevaisuuksien olevan enemmän tai vastaavasti vähemmän todennäköisiä ja sopeutamme ajattelumme sen mukaisesti, sanoo Milojević (2018, 257). Todennäköiset tulevaisuudet voivat olla toivottavan lisäksi myös pelottavia tai

arvoneutraaleja (Rubin 2004). Jos käsitys maailmasta rakentuu kokemuksen perusteella, kapenee hahmottamisen vapaus ja monimuotoisuus. Samalla käsitykset ja toiveet tulevaisuuden suhteen perustuvat rajalliseen vaihtoehtojen määrään (Pantsar & Keronen 2019, 200). Tulevaisuuden ja historian tutkija Otto Tähtäpää (27.4.2020) sanoo suoraan, että ihmiset osaavat kuvitella nykyisyyteen pieniä parannuksia ja ovat tottuneet ennakoimaan ja varautumaan. Mutta hänen mielestään olemme ”heikoilla” silloin, kun pitäisi katsoa ohi todennäköisimmän tulevaisuuden. Myös kognitiiviset vinoumat eli taipumus havaintojen, tulkintojen ja informaation hahmottamiseen ja painottamiseen mahdollistavat virhearvioinnit ja ristiriidat saatavilla olevasta tiedosta ja tieteestä huolimatta (Pantsar & Keronen 2019, 70).



Kuvio 8: Vaihtoehtoiset tulevaisuudet tulevaisuuskartioina (Voros 2019, 435)

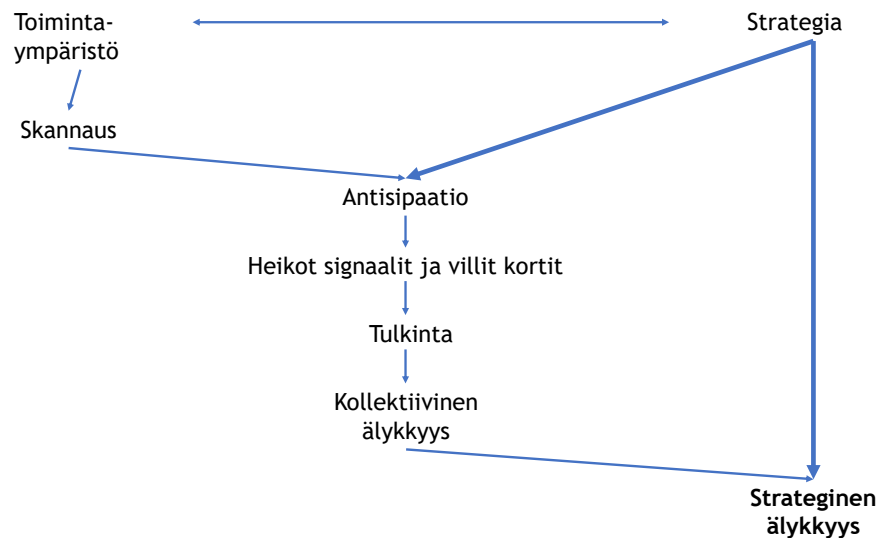
Tavoiteltavan tulevaisuuden ja mahdollisuuksien ohella antisipaatioajattelussa tarkastellaan epävarmuuksia (Pernaa & Neuvonen 2020, 199). Antisipaatioajatteluun kuuluu mahdollisten haasteiden ja vaikeuksien tarkka identifioiminen ja niitä torjumaan tarkoitettujen korjausliikkeiden suunnittelu (Weick & Sutcliffe 2015, 97). Antisipaatioissa tiedostetaan ihmisen taipumus tulevaisuuden järkiperaistämiseen, toisin sanoen epävarmuuden vähentämiseen toimimalla menneisyydestä tutuiksi ja turvallisiksi osoittautuneilla keinolla ja lähestytään tulevaisuutta avoimesti (Pernaa & Neuvonen 2020, 199). Nuttall (2010, 26) sanoo, että antisipaatio on samanaikaisesti mahdollisuuden kuvittelemista, uteliaisuuden ilmaisemista, epämeluisan välttämistä ja toivottua kohti pyrkimistä. Toimintatapoja ohjataan kohti tavoiteltavaa tulevaisuutta (Pernaa & Neuvonen 2020, 199). Lesca ja Lesca (2011, 6 ja 12) jakavatkin antisipatiivisen tiedon mahdollistavaan ja varoitettavaan (kuvio 9). He korostavat, että uhkasta tai mahdollisuudesta kertovia signaaleita pitää osata poimia, jotta pystyy reagoimaan nopeasti ja oikea-aikaisesti.



Kuvio 9: Antisipatiivinen informaatio (Lesca 2011, 13)

Skannaamalla tai monitoroimalla kerätään ja analysoidaan tietoa ympäristöstä, jotta pysytään ajan tasalla kehityksessä, pystytään tekemään päätöksiä ja toisinaan myös antisipoimaan muutoksia, sanovat myös Lesca, Caron-Fasan ja Falcy (2012). Antisipaatioprosessi voi saada alkunsa heikosta signaalista, joka on tarpeellinen mutta ei yksistään riittävä ehto, jotta antisipaatioajattelu on mahdollista (Lesca & Lesca 2011, 11). Antisipaatiota voidaan hyödyntää myös ympäristöstä skannattujen villien korttien ennakoinnissa, arvioivat Mendonça ynnä muut (2004). Villit kortit ovat odottamattomia ja yllättäviä muutoksia, jotka tapahtuvat nopeasti ja vaikuttavat laajasti, jopa tuhoavasti (Hiltunen 2012, 26, 95, 139 ja 167). Odottamaton on siis jo tapahtunut eikä sitä ole kyetty ennakoimaan (Weick & Sutcliffe 2015, 96). Villejä kortteja voivat olla esimerkiksi luottamuksen romahtaminen rahoitussektoriin, paiseruton kaltainen tartuntatauti, luonnonmullistuksista esimerkiksi pölyttäjien joukkokatoaminen tai vastavallankumous Kiinassa, luettelee Jorgen Randers (2012, 250-253). Villi kortti voi olla myös mittava kyberterroristinen hyökkäys (Rifkin 2014, 291). Sellaisia villejä kortteja, joista ei havaita aikaisia varoitusmerkkejä, voidaan improvisoida tai hyödyntää skenaarioita niiden etsimiseen. Merkittävien yllätysten, kuten villien korttien kohdalla, ihmisen sisäsyntyiset tekijät ovat painoarvoltaan suuremmat, kuin ulkosyntyiset tekijät eli itse tapahtuma (Wilenius 23.10.2018). Koronaviruksesta johtuen niin sanotut Nassim Talebin (2010) mustat joutsenet eli epätodennäköiset uhat, joita ei ole osattu ennakoida ja tunnistaa ja joihin ei uskota, on nostettu monenlaisilla forumeilla esiin (esimerkiksi Mazzoleni, Turchetti & Ambrosino 2020; Halliburton 19.3.2020). Koronavirus on kuitenkin monien tutkijoiden (kuten Cheng ym. 2007; Li ym. 2019) ennakoima ja varoittama asia. Schwartz ja Randall (2007, 97) kehottavat käyttämään mielikuvitusta ja luovuutta strategisten yllätysten antisipoinnissa. Se tulee tarpeeseen, sillä Santalainen ja Baliga (2015, 264) arvoivat mustien joutsenten populaation kasvavan entisestään.

Kilpailukykyyn tarvitaan strategisen skannauksen lisäksi Lescan ja Lescan (2011, xi) mielestä sopivaa mielenlaatua, eteenpäin katsovaa lähestymistapaa, motivaatiota, tahtotilaa ja valppautta. Onnistuneen antisipaation esteenä voi olla liiallinen virheiden pelko, halu valmistella ja suunnitella asiat liian täydellisesti (Miller ym. 2018, 54).



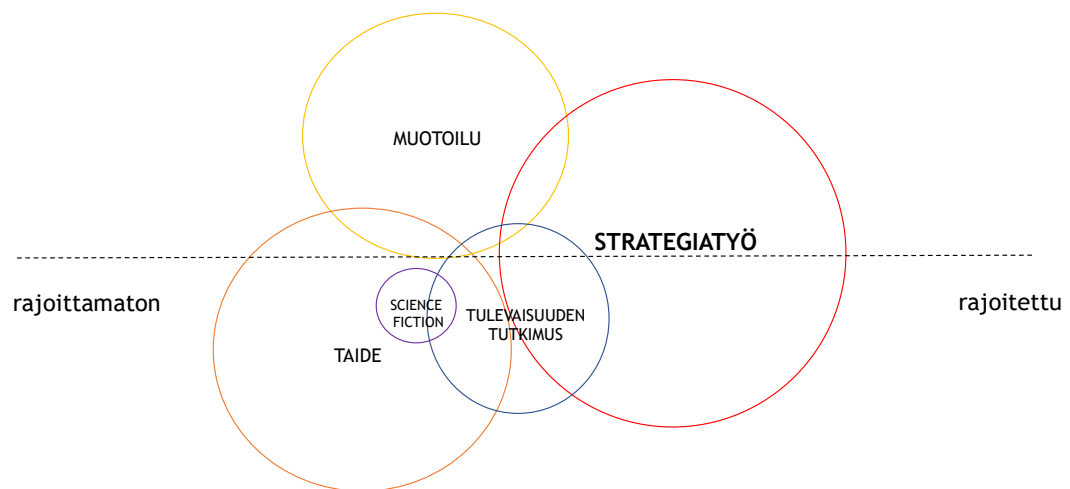
Kuvio 10: Antisipaatio osana strategiaprosessia (mukaillen Lesca 2011, 20)

Antisipaatiotutkimus ei kohdistu tulevaisuuteen sinänsä, vaan toimintaan, arvoihin ja ajatteluun, jota tulevaisuus synnyttää ihmisissä (Sokero ym. 2017, 4). Antisipaatiotutkimus on tulevaisuuskenttätutkimuksen viimeinen vaihe (Pernaa & Neuvonen 2020, 205). Se on laajasti käytössä myös monissa muissa tieteenaloissa. Kullakin tieteenalalla ja koulukunnalla on erilaiset näkökulmat ja tutkimusperinteet antisipaatioon (Poli 2014). Siksi ne myös määrittelevät antisipaation omilla tavoillaan (Boyd ym. 2015, 158). Antisipaatiota on tutkittu esimerkiksi suhteessa resilienssiin (muun muassa Zolli & Healy 2012). Tekoälyn tutkiminen ja kehitys tuovat antisipaation uudella tavalla esille, uskovat Butz, Sigaud ja fe Gérard (2003). Tekoälyn mahdollistama älykäs automaatio muuttaa sitä, miten ihmiset ovat vuorovaikutuksessa ja miten he hyödyntävät teknologiaa (LaPrade ym. 2019, 7).

Antisipaatio on Suomessa liike-elämässä tuore käsite päätellen tutkimuksen niukkuudesta. Se on kuitenkin kansainvälisesti hyvin ajankohtainen aihe. Erityisen mielenkiinnon kohteena on näkökulma, jonka mukaan antisipaatio on yhdistelmä kykyjä, joilla voi käsitellä ja arvioida nykyhetkeä siinä valossa, miten mielikuvittelee tulevaisuuden yksilötasolla tai kollektiivisesti (Miller, Poli & Rossell 2018, 53). Antisipaatio on tekninen termi (Poli 2019, 4), teoreettinen ja käsitteellinen viitekehys, mutta myös konkreettista toimintaa, jota organisaatiot joko aktiivisesti tai passiivisesti tuottavat, sanovat Sokero ym. (2017, 30 ja 14) ja ehdottavat suomenkieliseksi vastineeksi varautuvaa, ennakoivaa käyttäytymistä tai ennakointia.

Antisipaatioon liittyviä teorioita voidaan hyödyntää myös yritysten johtamisessa, erityisesti strategiatyössä ja päätöksenteossa (Boyd ym. 2015, 150). Myös Poli (2010) pitää antisipaatiota uutena, mutta merkityksellisenä näkökulmana strategioiden kehittämistyössä epävarmoissa tulevaisuudennäkymissä. Antisipatoriset käytännöt ovat tulossa organisatorisen, poliittisen ja yhteiskunnallisen keskustelun eturintamaan, olettavat Boyd ynnä muut (2015, 149). Johdon kehittäminen suuntautuu kohti antisipaation keinoin tapahtuvaa orientoitumista ja kykyä vastata ennen näkemättömiin haasteisiin, arvioi aikanaan myös Day (2000). Ympäri maapallon käytetään jo antisipatorisia systeemejä ja prosesseja kaikilla päätöksenteon tasoilla, suurin osa tiedostamatta ja ilman teoriataustaa eli vailla varsinaista tulevaisuuden lukutaitoa ja usein vieläpä ad hoc -tilanteissa (Miller 2018, 7-8). Poli (2019, 5 ja 15) sanoo, ettei antisipaatioajattelu takaa menestystä, mutta antisipaatio on yhä enenevässä määrin nykyisen tähdellisen, esimerkiksi ilmastonmuutosta tai taloudellista epävakautta koskevan keskustelun ytimessä. Oleellista on ymmärtää, että tulevaisuutta muokkaa valtava määrä erilaisia, jatkuvassa muutoksessa olevia antisipaatioita, joihin voi vaikuttaa. Se on tärkeä osa tulevaisuuden hallintaa (Pernaa & Neuvonen 2020, 200).

Antisipaatio tarkoittaa sitä, että tiedostamme erilaisten asioiden tapahtuvan, ilman että osaamme niitä tarkentaa. Pelkkä tarkkaavaisuus ei riitä, vaan pitää varautua kohtaamaan yhden sijaan vaihtoehtoisia tilanteita. (Lesca & Lesca 2011, 6.) Antisipaation voidaan Sokeron ym. (2017, 4) mukaan ajatella olevan silta, joka kytkee toiminnan tulevaisuuskuviin. Antisipaatio on toiminnan lisäksi tarkoituksellisuutta, voimaa, mielikuvitusta, mahdollisuuksia ja valintoja (Nuttall 2010, 21). Antisipoimme eli sovitamme toimintaa tulevaisuuden kuvaan sopivaksi ja valitsemme, mitä tulevaisuuden kuvaa kohti lähdemme etenemään (Sokero ym. 2017, 14). Nuttall (2010, 25) kuvaa antisipaatiota ympäröivän maailman hahmottamisena ja siihen suhtautumisena, sen ymmärrettäväksi tekemisenä ja odotuksia herättävänä sekä sitä hyödyntävänä tietona, mutta myös filosofiana. Tulevaisuuslukutaitoisella henkilöllä on hankittu taito päättää, miksi ja miten hän käyttää mielikuvitustaan tuodakseen nykyhetkeen tulevaisuuden, jota ei vielä ole. Tällainen antisipatiivinen taito on oleellinen suhteessa siihen, mitä ihmiset näkevät ja tekevät. (Miller 2018, 15.)



Kuvio 11: Mielikuvituksen hyödyntäminen (mukaillen Montgomery)

Sosiologian tutkimusprofessori Warren D. TenHouten (2008, 2) väittää antisipaation olevan pääasiassa kognitiivinen prosessi, jossa ympäristö tulkitaan ja arvioidaan sekä ennakoidaan, mitä todennäköisesti tapahtuu. Kognitiivista prosesseja eli toimintaa ovat havaitseminen, tarkkaavaisuus, muisti, oppiminen, tietoisuus, ajattelu, toiminnanohjaus, älykkyys ja kieli (Paavilainen ym. 2008, 12). Heinosen (23.10.2018) mukaan antisipaatio on ajatus ja tunne. Samaa mieltä on kuitenkin TenHoutenkin (2008, 2), joka sanoo antisipaation olevan kompleksinen, erittäin tärkeä henkinen resurssi, jossa yhdistyvät kognitio ja tunne. Perna ja Neuvonen (2020, 207) sanovatkin, ettei tulevaisuus ole neutraali tila, vaan sitä sävyttävät ”erilaiset yksityiset ja yhteisölliset odotusten ja oletusten tunnetilat”. Polin (2011) mielestä antisipaatio on ajattelun ja toiminnan piirre, joka on jatkuvasti ihmisen toiminnassa mukana. Dosentti, tekniikan tohtori Marja-Leena Linne (23.10.2018) kertoo antisipaation olevan kaikkialla aivoissa. Antisipaatioajattelu on kompetenssi, jota voi kehittää, sanoo puolestaan filosofian tohtori Ilkka Tuomi (23.10.2018).

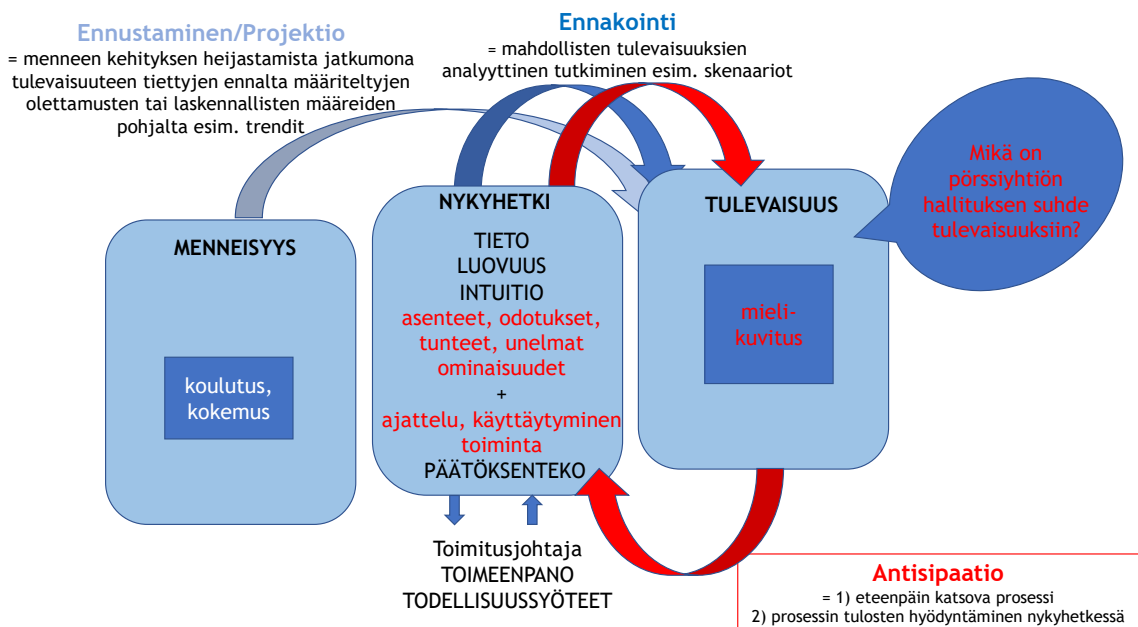
Antisipaatioajattelu luo tulevaisuuden, joka saattaa tulla tai olla tulematta, on aina epävarma, mutta johon pitää reagoida (Adams ym. 2009, 249). Ymmärrys valinnoistamme ja toimintaamme ohjaavista uskomuksista sekä niihin liittyvistä positiivisista ja negatiivista odotuksista voi lisääntyä antisipaation avulla (Sokero ym. 2017, 14). Odotukset voivat olla julkilausumattomia ja jopa tiedostamattomia, mutta silti niillä on vaikutusta toimintaan, valintoihin ja tapoihin rakentaa ymmärrystä sekä jakaa sitä. (Sokero ym. 2017, 14.) Polin (2011) mielestä kaikki yritykset ymmärtää, kuvitella ja hyötyä tulevaisuudesta voidaan nähdä antisipaationa ja jatkuvana ihmisen käyttäytymisen muotona. Osa antisipaatiosta puolestaan sisältää ajatuksen tulevaisuudesta kontrollimme ulkopuolella (Sokero ym. 2017, 17).

Antisipaatioon voi liittyä kyseenalaistamisen ohella hämmästys, epävarmuus, valmistautumattomuus, pelko, levottomuus ja pettymys (Adams ym. 2009, 249; Nuttall 2010, 25). Siilasmaa (2018, 48) käyttää ajattelutapaa paranoidi optimismi, joka tarkoittaa valppautta ja todellisuudentajuista pelkoa yhdessä optimistisen tulevaisuudenasenteen kanssa. Hänen ajattelunsa saattaa olla tiedostettua tai ainakin tiedostamatonta antisipaatiota.

Siinä missä TenHouten (2008, 2) on sitä mieltä, että antisipaatiolla on samanaikaisesti kaksi luonnetta, kognitiivinen eli tiedollinen ja affektiivinen eli tunteisiin liittyvä, Sokeron ym. (2017, 4) mukaan antisipaatioon liittyy kaksi väittämää. Ne ovat:

1. Ihmisten odotukset, tunteet esimerkiksi pelot, suunnitelmat ja asenteet tulevaisuutta kohtaan rakentavat sitä, minkälaiseksi tulevaisuus käytännössä muodostuu
2. Tulevaisuutta koskevat odotukset ja asenteet ohjaavat ihmisiä käyttäytymään ennakoivasti eli varautumaan käsitykseensä tulevaisuudesta.

Näin ollen tulevaisuus vaikuttaa ajatteluun ja toimintaan, jotka taas osaltaan vaikuttavat siihen, millaiseksi tulevaisuus muodostuu, kuten pörssiyhtiön hallitukseen kytketyssä kuviossa 12 esitetään.



Kuvio 12: Pörssiyhtiön hallituksen kaksisuuntainen antisipaatioprosessi

Antisipaatio on merkittävä resilienssiä rakentava komponentti (Boyd ym. 2015, 153). Strateginen resilienssi on kykyä ylläpitää ja toteuttaa strategiamuutoksia, luoda hyviä liiketoimintamahdollisuuksia, välttää asioiden kärjistymistä sekä kestävyttä (Välikangas

2010, 30). Polin (2019, 15) mukaan yhteinen antisipatorinen kyvykkyys voi parantaa jopa yhteiskunnallista resilienssiä. Tekoälyn ja jatkuvan muutoksen virrassa sopeutumiskykyä ja resilienssiä kaivataan erityisesti (Ollila 2019b, 344). Resilienssiä ei tässä opinnäytetyössä käsitellä enempää, sillä sitä ei varsinaisesti tutkita ja siitä löytyy paljon tuoreita tutkimuksia ja kirjallisuutta (kuten Duchek 2020; Martin-Breen & Anderies 2011; Morais-Storz, Stoud Platou & Berild Norheim 2018; Välikangas 2010).

2.4 Pörssiyhtiön hallitusjäsenen toivottuja ominaisuuksia ja olemus

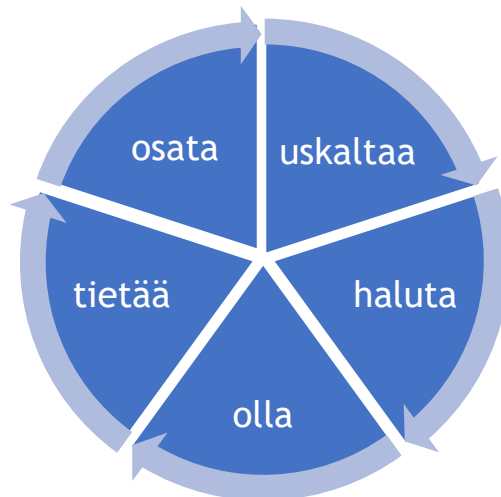
Tässä alaluvussa esitellään pörssiyhtiöiden jäseniltä toivottuja ominaisuuksia ja olemusta, jotka on kerätty pääasiassa suomalaisesta johtamiskirjallisuudesta, koska se on lähellä todellisten pörssiyhtiöiden hallitustyön käytäntöjä. Myös kansainvälisiä tutkimuksia ja johtamiskirjoja on hyödynnetty tiedon keräämiseen.

Hallitustyö on luottamustehtävä (Olin 2019, 138), jonka pohjimmainen tarkoitus on hyvästä hallintotavasta vastaaminen ja operatiivisen johdon ohjaus eli tukeminen, kannustaminen ja olettamusten kyseenalaistaminen, jotta paras mahdollinen ajattelu saadaan esiin (Francke 2014, 216). Hallitusjäsen ehdokkaiden valintakriteeristö koostuu osaamisesta, tavoiteprofiilista ja hallituksen monimuotoisuudesta, jossa huomioidaan koulutus, johtamiskokemus, ikä, sukupuoli ja kansallisuus (Eloranta 2018, 94). Hallituksen monimuotoisuutta tarkastellaan myös liiketoiminnan kannalta jäsenten tärkeimpien osaamisalueiden, kuten yrityksen arvonluontiprosessien tuntemisen, teknologioiden, toimialojen, markkinoiden, talouden ja rahoituksen kautta. Yksilöiden johtamisosaamista ratkaisevampaa on hallituksen kollektiivinen johtajuuskyvykkyys (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2010, 19).

Aikanaan jo Hamel ja Breen (2007, 3) totesivat, että johtaminen on muuttunut useiden vuosikymmenien aikana yllättävän vähän. Esimerkiksi globalisaatio ja digitalisaatio ovat kuitenkin tehneet johtamisesta vaativampaa (Alahuhta 2015, 24). Tulevaisuus ei ole kuin ennen, sanoo Sydänmaanlakka (2014, 19). Johtajuus muuttuu, kun valintoihin vaikuttavat kriteeristö, prosessit ja käytännöt uudistuvat (Aaltonen ym. 2014, 319). Tämänhetkinen tieto, asiantuntemus ja kokemus, joiden avulla organisaatiohierarkian huipulle on kivuttu ja siellä menestytty, ei välttämättä auta tulevaisuuden hallitustyössä. Se tieto saattaa olla jopa merkityksetöntä ja vääränlaista. (Hamel & Prahalad 2006, 33.) ”Siitä mitä ei tiedetä, voi tulla tärkeämpää kuin siitä, mitä tiedetään”, uskovat Heinonen ja Ruotsalainen (2013, 312).

Aktiivinen kyseenalaistaminen, nuorten kuluttajien tarpeiden ymmärtäminen, luovuus sekä uudet oivallukset, kulttuurin rakentaminen ja ennen kaikkea päätösten laatu voivat parantua, jos päätöksentekijät muodostavat monimuotoisen ryhmän, sanovat digitalisaation asiantuntijat Hämäläinen, Maula ja Suominen (2016, 182). Demografia ei kuitenkaan välttämättä tuo erilaisia ajattelu- ja toimintamalleja esiin, vaan persoonallakin on merkityksensä (Temmes & Välikangas 2010, 194). Johtajavalintojen ei pitäisi perustua vain osaamiseen ja tietämiseen eli taitoihin ja kokemukseen vastaavasta, vaan erityisesti ylimmän

johdon rekrytoinneissa on otettava selvää myös henkilön olemuksesta ja siitä, mitkä asiat hänelle ovat todella merkityksellisiä, sanovat Aaltonen ynnä muut (2014, 318). Hallituksiinkin toivottava tulevaisuussuuntautuneisuus on tulevaisuuden jatkuvaa ja aktiivista pohtimista mutta myös halua vaikuttaa siihen, sanoo Heinonen (2013, 272). Kamensky (2015, 19) niputtaa halun ja rohkeuden yhdessä tietojen, taitojen ja näkemyksen kanssa osaksi johtamisosaamisen tärkeimpiä näkökulmia. Stigter ja Cooper (2018, 25, 47, 73 93, 98 ja 113) puolestaan nostavat haluamisen ja uskaltamisen osaamisen ja tietämisen kanssa tasavahvoiksi tulevaisuudessa pärjäävän hallituksen tietoisiksi keinoiksi. Viides ulottuvuus, oleminen, liittyy heidän mukaansa eettisyyteen, moraaliin ja arvoihin eli siihen, mitä hallitusjäsenet ihmisinä ovat. Siksi Stigter ja Cooper myös muistuttavat, että huonosti toimivien ja vahinkoa ja arvon alenemista aikaan saavien hallitusten takana on aina kollegio; yksittäiset ihmiset arvoineen ja moraaleineen.



Kuvio 13: Pörssiyhtiön tulevaisuuden hallituksen elementit (Stigter & Cooper 2018, 137)

Suuryritysten olemassaolo jatkuu, mutta niiden rakenne muuttuu tulevaisuudessa (Gratton & Scott 2016, 74). Perinteinen strategiatyö ja -valinnat ovat muuttumassa enemmän verkosto- ja ekosysteemilähtöisiksi ja aikajänne on nopeutunut (Hämäläinen ym. 2016, 16). Erilaisten ihmisten tunteminen johdattaa uudenlaisen tiedon äärelle (Gratton 2011, 272). Oivallukset syntyvät yhä useammin organisaation reunamilla ja epäonnistunein kokeilu in vallitsevan liiketoiminnan lähtökohtien ja logiikan sijaan (Hämäläinen ym. 2016, 16). Luovuus ja innovatiivisuus ovat saavutettavissa muiden ihmisten tietotaidolla, kompetensseilla ja verkostoilla (Gratton 2011, 257). Charan ja Willigan (2017, 3) sanovat, että tulevaisuuden johtajilla tulisi olla kolme ominaisuutta, jotka edelliseltä sukupolvelta usein puuttuvat; he etsivät apua sieltä, mistä sitä tarvitsevat piittaamatta hierarkioista mutta he myös käsittävät ekosysteemikonseptin, osaavat kuvitella laajassa mittakaavassa ja uneksivat suurista asioista.

Yksi kilpailuarvoa synnyttävistä johtajuuskyvykkyyden ilmentymistä on kyky jatkuvaan uudistumiseen (Aaltonen ym. 2014, 289). Hallituksen jäsenten tulisi jatkuvasti kehittää ajattelun taitoaan ja jäsenten ajattelun erilaisuuden hyödyntäminen on hallituksen vahvuus (Åhman & Neilimo 2015, 132). Tulevaisuudessa merkittävin vaikutusvoima on niillä, joilla on tietyn substanssialan syvällisen erityisosaamisen lisäksi laaja yleistietämys, arvelevat Santalainen ja Baliga (2015, 243). Elorannan (2018, 96) mielestä hyvältä hallitusjäseneltä löytyy kiinnostusta uusiin asioihin ja halukkuutta oppia uutta. Elinikäinen oppiminen on suorastaan edellytys digitaalisen ajan menestyjille (Hämäläinen ym. 2016, 218). Elinikäinen oppiminen on sivistystä, uudistumiskykyä, osallisuutta, hyvinvointia, kilpailukykyä ja taloudellista kestävyttä (Sitra 17.6.2019). Tarvitaan uudistumiskuntoa eli oman osaamisen jatkuvaa kehittämistä ja uusien ratkaisujen etsimistä (Sydänmaanlakka 2016, 30). Parhaiten oppii silloin, kun joutuu kohtaamaan omien valintojensa pitkän aikavälin seuraukset (Aaltonen ym. 2014, 318). ”Strateginen hallitus on jatkuva oppimisprosessi”, sanoo Lainema (1998, 143) ja samalla voi päätöksenteossa hyödyntää oppimaansa (Eloranta 2018, 110). Jatkuva oppiminen ja riittävä uudistuminen ovat Kamenskyn (2015, 150) mielestä johtamisen taidoista tärkeimmät ja vaikeimmat. Mikä on yksilön halu ja valmius opiskella uutta ja ottaa haltuun uusia tilanteita ja vaatimuksia, kysyvät Hämäläinen ynnä muut (2016, 218).

Toistaiseksi tärkein pääoma on ihminen ja hänen älynsä, tunteensa, tahtonsa ja intentionsa (Wilenius 2016, 17). Se, mitä yrityksessä tai sen hallituksessa oikeasti tehdään, määrittäy ihmisten osaamisen lisäksi karisman, tahdon ja persoonallisuuksien mukaan, vahvistaa Hiltunen (2015, 34). Johtaminen on tekemistä ja toimeenpanoa mutta johtajuuteen kuuluu myös oleminen eli johtajan persoona, motivaatio ja tahto (Aaltonen ym. 2014, 100), kuten Stigter ja Cooperkin (2018, 98) kuvion 13 mukaisesti esittävät. Motivaation ytimenä on intohimo työhön ja motivoitumiseen liittyy kunnianhimo, tavoitehakuisuus, optimismi, usko parempaan myös epäonnistumisten keskellä sekä sitoutuneisuus (Kamensky 2015, 120). Viisas johtaja on Sydänmaanlakan (2016, 10) mukaan monipuolisesti eli käytännöllisesti, rationaalisesti, emotionaalisesti, kokonaisvaltaisesti ja kulttuurisesti älykäs ja hänellä on laaja-alaista, syvällistä ja käytännöllistä tietoa, joka ohjaa häntä elämään hyvin ja eettisesti. Viisaus on luovaa ajattelua, näkemyksiä kehittelevää kriittistä ajattelua, loogista ajattelua, eettistä ajattelua sekä heijastavaa eli refleктоivaa ajattelua, vahvistavat Harisalo ja Miettinen (2010, 99). Strateginen johtaminen on myös reflektionin lisäksi syvällistä, laaja-alaista ja käytännöllistä pohtimista ennakkoluulottomasti kyseenalaistaen, ihmetellen ja visioiden siten, että tunne- ja henkinen älykkyys ovat mukana (Sydänmaanlakka 2016, 70). Ollilan (2019b, 87) mielestä reflektointia tarvitaan nimenomaan eettiseen pohdintaan.

Juuti (2017, 128) ajattelee viisaan ihmisen kykenevän ymmärtämään merkityksiä ja osaavan pohtia merkitysten syvällistä olemusta. Johtaja, jolla on paljon tietoa ja kokemusta sekä tietoisuus omista arvoista, uskomuksista ja näkemyksistä, kykenee hallitsemaan paradokseja (Aaltonen ym. 2014, 31). Viisaat ihmiset kykenevät hyödyntämään paradokseja, vastakohtaisuuksia ja rakentavia jännitteitä uusien oivallusten ja näkemysten aikaansaamiseksi, sanovat Harisalo ja Miettinen (2010, 98). Elorannan (2018, 96) mukaan

hyvä hallitusjäsen on valmis ottamaan hallittuja riskejä mutta ei tee eettisistä kysymyksistä tai arvoista kompromisseja.

Rohkeuden ja valmiuden epäillä selviöitä ja uuden etsimisen innon lisäksi analyttisyys, luovuus, innostaminen ja kyseenalaistaminen ovat hallitusjäsenelle tarpeellisia ominaisuuksia (Kamensky 2015, 112). Tämän hetkinen maailmantilanne edellyttää hallituksen kyseenalaistavan yrityksen vallitsevia totuuksia toisinaan hyvin reippaasti (Eloranta 2018, 233). Kyseenalaistavat kysymykset määräytyvät ennako-oletusten perusteella. Ennako-oletusten taustalla ovat puolestaan esimerkiksi moraaliset, taloudelliset ja tiedolliset arvot. (Ollila 2019b, 319.) Laineman (2006, 186) hallitusjäseneltä toivottavien ominaisuuksien luettelossa on lisäksi tulevaisuuteen suuntautunut näkökulma asioihin. ”Johtaja, joka ei käytä aikaa tulevaisuuden reflektointiin, ei ole varsinainen johtaja” sanovat Aaltonen ynnä muut (2014, 27). Alahuhta (2015, 18) toteaa hyvän johtajan näkevän haastavat tilanteet mahdollisuuksina. Optimismilla pystyy kannustamaan muita positiivisiin toimiin ryhtymiseen, toteavat Siilasmaa ja Fredman (2018, 48 ja 239). Hyvin itsensä tunteva tunnistaa ja ymmärtää oman mielentilansa, tunteensa, vaikuttimensa ja käytökseen vaikuttavat ajurit sekä sen, miten oma käyttäytyminen vaikuttaa muihin (Kamensky 2015, 119-120). Eloranta (2018, 96) summaa hyvän hallituksen jäsenen olevan nuorekas sillä tavoin, että hän on iästään huolimatta utelias, innokas, energinen ja leikkisä. Siilasmaa ja Fredman (2018, 182 ja 314) sanovat hallituksen kokouksen epäonnistuvan, jos siellä ei naureta ääneen, sillä nauru ja hymy lievittävät jännitystä, hälventävät levottomuutta ja saavat ajattelemaan tuloksellisemmin.

Hallituksen jäsentä ohjaavat asiantuntemuksen lisäksi siis inhimilliset tunteet (Siilasmaa & Fredman 2018, 31). Intuiivisten arviointien ja valintojen ymmärtämisessä tunteilla on suurempi merkitys, kuin aiemmin on ajateltu (Kahneman 2012, 21). Johtajat tekevät parempia päätöksiä, jos ymmärtävät omia vaikuttimiaan, mahdollisuuksiaan, kyvykkyyksiään ja tunteitaan, esimerkiksi pelkojaan (Aaltonen ym. 2014, 36). Siilasmaa (& Fredman 2018, 239) sanoo, että tunteita on käytetty hänen puheenjohtajuuskaudellaan Nokia Oyj:ssä jopa strategisen suunnittelun vipuvoimana. Johtaminen muuttuu rationaalisesta kohti enemmän emotionaalista ja henkistä älykkyyttä, usko Sydänmaanlakka (2014, 10). Dufvan (2020, 52) mukaan rationaalinen, riittävällä tiedolla varustettu ja rauhallisesti järkeviä päätöksiä tekevä ihminen on edelleen taustaoletuksena eri yhteyksissä. Uuden sukupolven johtajilta edellytetään kuitenkin jatkuvaa älyllisten ja tunnetaitojen kehittämistä sanovat myös Charan ja Willigan (2017, 12). Emotionaalinen älykkyys tarkoittaa omien tunteidensa hallintaa, itsensä motivoimista, empatiaa, ihmissuhteiden hallintaa ja itsetuntemusta (Western 2013, 202). Uuden oppiminen ja uudistuminen edellyttävät juuri hyvää itsetuntemusta eli hyvää itseluottamusta, realistista itsensä arviointia ja huumorintajua sekä reflektointikykyä (Kamensky 2015, 120; Sydänmaanlakka 2016, 30). Älyllisiin syöttöihin ja monipuolisten kokemusten reflektointiin perustuva kehittyminen vaatii paljon aikaa (Aaltonen ym. 2014, 318). Myös Gratton (2011, 253) nostaa esiin elinikäisen sitoutumisen oppimiseen ja

kehittymiseen, joka johtaa uudistumiseen ja virkistymiseen. Tulevaisuudessa johtamisen tulisi paitsi tuottaa jatkuvaa oppimista myös merkityksen kokemusta ja innostusta, oivalluksia ja innovaatioita (Aaltonen ym. 2014, 311). Henkinen älykkyys ja jatkuva kasvu ihmisenä ovat osa kestävästä uudistumisesta johtamisen kehitysaallossa (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2010, 290). Sellainen sivistys, joka vahvistaa luottamusta tulevaisuuteen, on perimmäinen inhimillisen kasvun tavoite (Salonen & Bardy 2015, 8).

Hallituksen jäsenen on kyettävä osaamisensa ja ominaisuuksiensa avulla muiden jäsenten kanssa tasavertaiseen asioiden punnitsemiseen (Eloranta 2018, 102). Kysymiseen ja eri mieltä olemiseen tarvitaan vahvaa luottamusta, joka kasvaa kehittämällä hallituksen hyvää yhteistyösuhdetta ja tasa-arvoa (Siilasmaa & Fredman 2018, 69 ja 313). Avoimuus ja rehellisyys yhdessä puolestaan synnyttävät luottamusta (Aaltonen ym. 2014, 204). Luottamukseen tarvitaan myös läpinäkyvyyttä eli tiedon jakamista, systemaattista analyysin kehittämistä ja hallituksen jäsenten kannustamista keskusteluun operatiivisen johdon kanssa (Siilasmaa & Fredman 2018, 187). Silloin rakentavat erimielisyydet ovat vain hyvästä ja jäsenet pystyvät kunnioittamaan toisiaan ja tukemaan yhdessä tehtyjä päätöksiä riippumatta siitä, ovatko ne omia näkökantoja edustavia (Eloranta 2018, 232 ja 234). Vuorovaikutus on tuotos, joka voi johtaa menestykseen (Kamensky 2015, 21), sillä jäsenten keskinäisten henkilökemioiden toimivuus vaikuttaa myös hallituksen tehokkuuteen (Eloranta 2018, 207). Myös johtoryhmää on haastettava päättäväisesti mutta kunnioittavasti (Siilasmaa & Fredman 2018, 181). Yritys on sitä vahvempi, mitä tasapainoisempi on hallituksen ja operatiivisen johdon yhteistyösuhde (Lainema 2013, 18). Lisäarvo operatiiviselle johtamiselle syntyy ennen muuta hallituksen sparraavan keskustelun kautta (Åhman & Neilimo 2015, 125). Eryteisesti puheenjohtajan vastuulla on hyvän hallituksen kokousten myönteinen, toisia kunnioittava tunnelma ja ilmapiiri sekä jäsenten kesken että operatiivisen johdon kanssa (Eloranta 2018, 207 ja 298). Hyvä puheenjohtaja nauttii älyllisistä haasteista ja sallii kritiikin ja kysymykset (Siilasmaa & Fredman 2018, 70).

Kahneman (2012, 30-35) esittää, että aivot toimivat päätöksenteossa joko muistiin ja opittuun perustuen, nopean eli intuitiivisesti ratkaisuja etsivän ja löytävän järjestelmän tai systeemin sekä hitaan eli paljon aikaa ja energiaa vaativan, pohdiskelevan, loogisen päättelyn ja valvovan systeemin yhteistyönä. Mikäli nopea ajattelu ei ratkaise ongelmaa ja valinta on liian vaikea, aktivoituu kyseenalaistava hidas ajattelu. Automaattisessa ja emotionaalisessa nopeassa ajattelussa voi helposti altistua virheille. Päätöksenteko on sekä tiedollinen että tunteiden prosessi, jossa tarvitaan analyttisyyden ja loogisuuden lisäksi luovuutta (Kamensky 2015, 151 ja 155). Beckert (2013, 2) olettaa, että talouden kontekstissa ja epävarmuudessa tapahtuva päätöksenteko ankkuroituu faktan sijaan fiktion. Kuvittelu, visualisointi ja taiteilu, ideointi ja ajatusleikit osana intuitiivista päätöksentekoa tuovat mahdollisuuden ”nähdä ensin” ja ideoida paremmin verrattuna rationaaliseen eli ajatteluun ja analyysiin perustuvaan työtapaan (Mintzberg & Westley 2001). Ennustettavalla ja pääomavaltaisella toimialalla voi omaksua visionäärisen tavan tehdä strategiaa ja tavoitella edelläkävijyyttä.

Näin on toiminut esimerkiksi Neste Oyj biopolttoaineen kehittämässä ja tuottajana (Hämäläinen ym. 2016, 70.) Nesteen tarttumisen ilmastonmuutoksen torjumiseen ja uusiutuviin energiamuotoihin on kasvattanut sen markkina-arvon yli kymmenkertaiseksi kymmenessä vuodessa. Tulevaisuustiedon ja kestävyys- sekä asiakasymmärryksen avulla liiketoiminnan uudelleen keksiminen on onnistunut ja kannattanut.

Johtajuudessa kyse ei ole persoonallisuudesta tai lahjakkuudesta, vaan parhaimpien johtajien kirjo on laaja, arvioi Drucker (2017, 43). Alla oleva sanapilvi (kuvio 14) kokoa yhteen pörssiyrityksen hallituksen jäseneltä toivottavaa, henkilöön liittyvää asennetta, ominaisuuksia, olemusta ja johtajuuskäyttäytymistä. Lähteenä on käytetty kotimaisia johtamiskirjoja, jotka löytyvät opinnäytetyön lähdeluettelosta. Fontin koko tai väri ei kerro saturaatiosta.



Kuvio 14: Pörssiyrityksen hallitusjäseneltä toivottavaa asennetta, ominaisuuksia ja olemusta

3 Tutkimuksen menetelmät ja toteutus

Tässä luvussa pureudutaan opinnäytetyön tutkimukselliseen osuuteen, joka koostuu tutkimusstrategiasta (3.1), tutkimusmenetelmistä (3.2), kohderyhmistä ja otoksesta (3.3) sekä aineiston kokoamisesta (3.4). Tutkimusstrategia on laadullisen tutkimuksen tapaustutkimus. Tutkimusmenetelmänä ovat primaaria aineistoa varten teemahaastattelut ja sekundaarista aineisto kerättiin sähköpostikyselyllä. Opinnäytetyössä haastateltiin vähintään yhdessä suomalaisessa pörssiyrityksessä kokemusta saaneita hallitusjäseniä, joita on kahdeksan. Suorahakukonsulteilta, joista sähköpostikyselyyn vastasi yhteensä viisi henkilöä, saatiin sekundaarista tietoa muun muassa pörssiyrityksien hallitusjäsenten valintakriteereistä. Kokosin suorahakukonsulteilta saamani aineiston yhtä vastaan lukuun ottamatta sähköpostitse ja tallensin haastattelut nauhoittamalla, jotta pystyisin tekemään uskottavia päätelmiä aineistosta (Puusa 2020a, 103). Litteroin eli muutin haastattelut nauhoilta tekstimuotoon. Opinnäytetyön aineiston analysoin laadullisen sisällönanalyysin menetelmällä, jolla kuvataan litteroidun puhutun kielen sisältöä eli aihetta ja teemaa. Tietoperustan ja

aineiston vuorovaikutuksesta kehittyi systemaattinen, teoriasidonnainen sisällönanalyysi. Abduktiivisen päättelyn periaattein tutkimusaineisto jäsenyi perustelluksi, luokitelluksi ja uskottavaksi kokonaisuudeksi. (Puusa 2020b, 151.) Varsinainen analyysi ja sen vaiheet esitellään opinnäytetyön luvussa neljä. Kutakin alalukua 3.1-3.4 avataan tarkemmin seuraavaksi.

3.1 Tutkimusstrategia

Opinnäytetyön tässä alaluvussa kuvataan tutkimusstrategia ja perustellaan sen valinta. Opinnäytetyön tutkimusstrategiaksi valikoitui laadullinen tutkimus siksi, että sillä pyritään tuomaan esiin uutta näkökulmaa ja siten tuottamaan uutta tietoa (Puusa & Juuti 2020a, 206) suomalaisten pörssiyritysten hallitustyöskentelyyn liittyen. Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan ihmisten kokemuksia, ajatuksia, tunteja, käsityksiä ja tulkintoja asioista (Juuti & Puusa 2020a, 9; Puusa & Juuti 2020b, 81). Kyseessä on tarkemmin määriteltynä laadullinen tapaustutkimus, koska halutaan tutkia yksittäistapausta koskevaa tietoa ja tiettyä, erityistä ryhmää sen luonnollisessa ympäristössä (Piekkari & Welch 2020, 209; Yin 2018, 15). Tarkoitus on tutkia syvällisesti ja ymmärtää yhtä ilmiötä ja primääriä kohdetta erityisessä kontekstissa tulkitsemalla tutkimusaineistoa (Jyväskylän yliopisto 23.4.2015). Tapauksena on tässä opinnäytetyössä toiminnallisen prosessin osa (Vilkkä 2015a, Kylläntymispiste) eli pörssiyritysten hallitusten kollektiiviseen strategiseen työhön kuuluva ilmiö, tulevaisuuksien ennakointi ja siihen liittyvä antisipaatioajattelu. Kohteena ovat suomalaisten pörssiyritysten hallitusten jäsenet. Haastateltavat ovat itse pörssiyritysten hallituksissa jäseniä eli kokijoita, havainnoitsijoita ja toimijoita. Heiltä saadulla tiedolla voidaan ymmärtää, minkälaista asennetta ja ominaisuuksia pörssiyritysten hallituksiin tarvitaan tulevaisuudessa, miten ennakointi siellä monipuolistuisi ja tulisi rohkeammaksi ja mitkä tekijät ovat sen esteenä. Samalla kartoitetaan, miten mielikuvitusta voi parhaiten hyödyntää pörssiyritysten hallitustasolla. Haastattelujen aikana selviää myös, mikä on haastateltavien asenne monipuoliseen ja rohkeaan tulevaisuuksien ennakointiin sekä siinä käytettävään mielikuvituksen hyödyntämiseen. Heidän todellisia, subjektiivisia kokemuksiaan ja näkemyksiään ja analysoitavaa haastatteluaineistoa tarkastellaan myös kehitystavoitteen mukaisesti siinä valossa, miten ennakointiin ja antisipaatioon liittyvää tietoa voisi hyödyntää pörssiyritysten hallitusten kehittämisessä. Haastatelluilta saadusta pääasiallisesta tutkimusaineistosta muodostui kokonaisuus, jota ei Suomessa ole aiemmin julkaistu. Sekundaarisina informanteina ovat suoraan konsultit, joilta pyydettiin sähköpostitse vastausta esimerkiksi siihen, miten pörssiyritysten hallitusjäsenien valintakriteerit ovat muuttuneet, jotta voidaan peilata sitä, onko muutos jo käynnistynyt siihen suuntaan, mitä haastateltavat hallitusjäsenet ajattelevat tulevaisuudessa hallitustyössä tarpeelliseksi.

3.2 Tutkimusmenetelmät

Tässä alaluvussa kuvataan ja perustellaan opinnäytetyössä käytetyt tutkimusmenetelmät, joilla saa suunnitelmallisesti kerättyä ja analysoitua tutkimuksen tavoitteen mukaisen aineiston tutkimuskysymyksen ja alakysymysten avulla. Ensin esitellään tutkimusaineiston keräämisen valitut menetelmät eli se, kuinka tutkimus on käytännössä tehty ja mitkä tekijät ovat välttämättömiä tutkimuksen seuraamisen ja ymmärtämisen varmistamiseksi (Kniivilä, Lindblom-Yläne & Mäntynen 2017). Toisena kokonaisuutena esitetään sisällönanalyysin menetelmät. Varsinainen aineiston analyysi löytyy luvusta 4.

Vähän tutkitun ja suhteellisen tuoreen ilmiön kokonaiskuvan ja syvällisen näkemyksen saamiseksi laadullisen tapaustutkimuksen menetelmät ovat hyvä ratkaisu Kanasen (2010, 41) mielestä. Koska pörssi-yhtiömaailman asiantuntijat alustavien keskustelujen perusteella pitivät tutkimuksen aihepiiriä eli pörssi-yhtiöiden hallitusten ennakointityötä ja tulevaisuusorientoituneisuutta mielenkiintoisena ja ajankohtaisena sekä erityisesti antisipaatiota verrattain uutena näkökulmana Suomessa, oli luontevaa valita laadullinen tapaustutkimus tutkimusmenetelmäksi. Sillä saadaan parhaiten tuettua työn tavoitteita, jotka on kuvattu alaluvussa 1.2.

Laadullisen tapaustutkimuksen yksi tärkeimmistä tiedonlähteistä ovat haastattelut, joissa esitettyjen kysymysten avulla saadaan selityksiä tutkittavaan asiaan (Yin 2018, 118). Haastattelu on menetelmänä Puusan (2020a, 103 ja 106) mielestä tietoisuuden ja ajattelun sisältöihin kohdistuvaa ja kertyvän aineiston avulla voidaan tehdä tutkittavasta ilmiöstä uskottavia päätelmiä. Hänestä haastattelua puoltaa tutkittavan ilmiön abstraktius, mitä pörssi-yhtiöiden hallitusten ennakointiin liittyvä antisipaatio on. Laadullisessa tutkimuksessa teoria toimii Puusan ja Juutin (2020b, 83) mukaan aineiston keruun perustana. Tutkimuksen kannalta keskeisten asiantuntijoiden teemahaastatteluissa kysymykset esitetään tietoperustasta rakentuen teemoittain (Vilkka 2015a, Sanasto). Teemahaastatteluissa oletetaan, että haastateltavat ovat kokeneet tietyn asian tai prosessin, sanoo Puusa (2020a, 112). Menetelmänä teemahaastattelut ovat ensisijainen ja paras tapa tuottaa ymmärrystä opinnäytetyön aiheeseen ja hakea vastauksia tutkimuskysymykseen ja alakysymyksiin, koska opinnäytetyössä kerättävää tietoa ei saa ainakaan kesäkuuhun 2019 mennessä muualta. Teemahaastatteluilla pyritään yksinkertaisesti saamaan mahdollisimman laajasti selityksiä tutkittavaan asiaan (Yin 2018, 118) tässä opinnäytetyössä erityisesti siihen, minkälaista asennetta pörssi-yhtiöiden hallitukseen tarvitaan tulevaisuudessa. Haastattelurunko rakentuu esiyymmärryksestä ja kirjallisuuden tuottamasta tiedosta ja se antaa haastattelulle hahmon ja varmistaa, että tutkittavilta saadaan tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimusongelman kannalta merkityksellistä tietoa (Puusa 2020a, 112). Opinnäytetyön koko haastattelurunko on liitteenä 1, mutta teemahaastattelun pääteemat ovat:

- pörssi-yhtiöiden hallitusten nykyinen tulevaisuusorientoituneisuus ja -osaaminen

- pörssiyrityöiden hallitusten tulevaisuustyöhön tarvittava asenne ja ominaisuudet sekä tunteiden merkitys
- pörssiyrityöiden hallitusten tulevaisuustyön kehittäminen ja johtamiskulttuurin kehittyminen
- haastateltavien pörssiyrityöiden hallitusjäsenten henkilökohtainen suhde tulevaisuuteen, tulevaisuustietoon, tulevaisuuksien ennakointiin ja inhimilliseen kasvuun.

Teemojen tarkoitus on tavoittaa merkityksenantojen ydin (Moilanen & Rähä 2018). Teema-haastattelussa edetään ja esitetään kaikille tutkittaville samat teemat ja kysymykset (Kuula 2011, 129). Kysymysten järjestys voi kuitenkin vaihdella haastattelutilanteen mukaan.

Kysymyksen voi myös tarvittaessa toistaa ja selventää (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Haastateltavalta on mahdollista myös pyytää tarkennusta vastauksiin. Teemahaastattelun valintaa puoltaa sekin, että haastattelun aikana haastateltava saa joustavasti kertoa omista kokemuksistaan muutakin, kuin tarkkaan kysyttyä asiaa. (Puusa 2020a, 107 ja 112.)

Pörssiyrityöiden hallituksissa työskentelee yleensä varsin kokeneita johtajia, joilla on olennaista asiantuntijuutta aihepiiristä. Sen vuoksi tutkittava tieto voi avointen kysymysten avulla saada yllättäviäkin suuntia tai uusia merkityksiä, joita en ollut vielä teemoissa ja kysymyksissä laatiessani oivaltanut. Puolistrukturoitu haastattelu antaa mahdollisuuden tällaiseen laadullisen tutkimuksen joustavuuteen ja avoimuuteen (Puusa 2020a, 111).

Haastattelukysymykset laadittiin niin tietoperustan avulla siten, että haastateltavat osasivat vastata niihin ilman, että heidän on täytynyt perehtyä antisipaation teoriaan (Puusa 2020a, 106). Teemahaastattelut toteutuivat siten, että kaikille esitettiin teemoittain kysymykset mutta teemat ja niiden sisällä olevien kysymysten järjestys vaihteli sen mukaan, mihin suuntaan haastateltava itse keskustelua halusi viedä. Osa haastateltavista puhui myös pitkään asioista jostain valitsemastaan näkökulmasta, mutta aihepiirissä pysytellen.

Ajankäytöllisistä syistä olisi lähes mahdoton tutkia kaikkia yhden pörssiyrityöiden hallitusjäseniä samanaikaisesti. Yksittäiset haastateltavat tarkastelivat sen vuoksi vastauksissaan omakohtaista kokemustaan itsestään mutta myös hallituskollegoistaan. Vaikka opinnäytetyön tavoite ei ole kerätä luottamuksellista tietoa pörssiyrityöiden hallitustyöstä, on luontevaa toteuttaa aineiston keruu yksilöhaastatteluin myös siksi, että ne tuottavat tarkempaa ja luotettavampaa tietoa, kuin ryhmähaastattelut (Kananen 2010, 53).

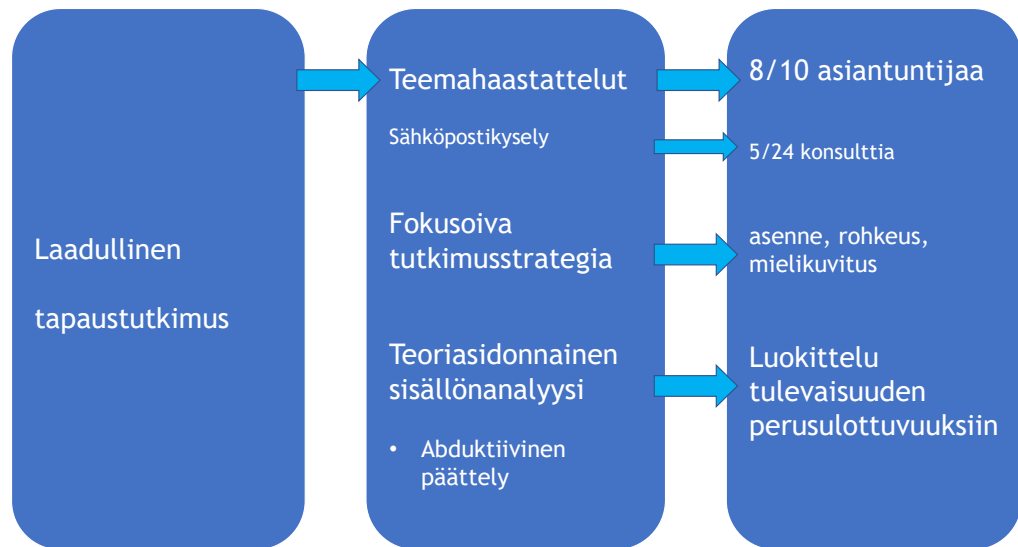
Haastattelujen litteroinnin jälkeen oli vaikea saada hahmoa laajaan aineistoon, jossa kaikki asiat tuntuivat tärkeiltä ja analysoinnin arvoisilta. Kävin haastateltavien omakohtaisia kokemuksia ja tulkintoja heistä itsestään ja hallituskollegoistaan läpi ja fokusoivan tutkimusstrategian avulla pystyin kaventamaan haastatteluaineiston tutkimuksen ja tietoperustan kannalta oleelliseen ja merkitykselliseen. Muuten laajan aineiston hallinta ja analysointi olisi ollut liian haasteellista. (Aaltio-Marjosola 1999.) Samanaikaisesti piti hankkia lisää tietoa ja näkökulmia erilaisista kirjallisista lähteistä (Juuti & Puusa 2020b, 143), joka on

myös fokusoivan tutkimusstrategian avoimuuden mukaista (Aaltio-Marjosola 1999, Toteuttaminen). Ne haastattelukysymykset, joihin sain määrällisesti ja laadullisesti eniten tutkimuksen tarkoituksen ja tietoperustan mukaista, uutta ja relevanttia tietoa, priorisoin ja analysoin opinnäytetyön analyysiluvussa 4.

Pitkän välimatkan vuoksi, joka ei haastateltavaa valittaessa ollut tiedossa, täytyi yksi haastattelu suorittaa kasvottomasti puhelimitse. Siinä jää piiloon ääneen lausumattomia nyansseja (Hyvärinen ym. 2017, 275). Yksi haastateltavan työpaikalle jo sovittu haastattelu siirtyi koronaviruksen vuoksi myös puhelinhaastatteluksi.

Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 97-105) mukaan eriaikaisen haastattelun voi informaatioteknologian avulla suorittaa myös esimerkiksi sähköpostitse. Etuna on se, että kiireiset vastaajat voivat reagoida silloin, kun heille parhaiten sopii ja he voivat vastata vapaamuotoisesti ja muokata vastauksiaan. Sähköpostihaastattelun valinta oli käytännöllinen eli tarkoitukseni oli säästää suorahakukonsulttien aikaa eikä olisi ollut edes mielekästä pyytää haastattelua muutaman kysymyksen vuoksi. Suorahakukonsulteilta sähköpostitse lähetetyillä kysymyksillä hain vahvistusta aiheen valintaan. Sähköpostikysely toteutin siten, että siinä oli vain kolme kysymyskohtaa. Kysymysten vähäisellä lukumäärällä ja selkeydellä pyrin motivoimaan suorahakukonsultteja vastaamaan. Vastaajilla oli osin avointen kysymysten vuoksi myös mahdollisuus vastata laajasti. Suorahakukonsulttien merkitys tutkimukseen on suhteessa asiantuntijoina toimiviin haastateltaviin marginaalinen.

Aineiston analyysillä kuvaillaan ja tulkitaan tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä, jotta saadaan aineistosta päättelemällä luotua mielekäs, jäsenelty kokonaisuus (Puusa 2020b, 148). Sisällönanalyysin avulla tutkitaan aineistoa ja tässä laadullisessa opinnäytetyössä aineisto analysoidaan laadullisen analyysin menetelmällä, jolla kuvataan litteroidun puhutun kielen sisältöä eli aihetta ja teemaa. Tietoperusta toimii laadullisen tutkimusaineiston analyysissä keskeisenä osana. Analyysi alkaa litteroinnin jälkeen aineistolähtöisesti tutkimusaineistoa avoimesti lukemalla ja hakemalla sisällöllistä logiikkaa (Moilanen & Räihä 2018). Näin tietoperustan ja tutkimusaineiston vuorovaikutuksesta kehittyy systemaattinen, teoriasidonnainen sisällönanalyysi (Puusa 2020b, 151). Tällaisen abduktiivisen päättelyn (Tuomi & Sarajärvi 2002, 99) kautta laaja tutkimusaineisto jäsenelty hyvin perustelluksi, ryhmitellyksi ja uskottavaksi kokonaisuudeksi verrattuna yksittäisistä havainnoista tehtyihin oletuksiin (Puusa 2020b, 148). Opinnäytetyön luokittelu nojaa tutkimusongelmaan liittyvään teemaan ja samalla se jäsenelty tietoperustaan eli alaluvussa 2.2 esitettyihin tulevaisuuksien perusulottuvuuksiin avoimuus, vastuullisuus ja toimijuus. Vaikka olin teemoittanut haastattelukysymykset etukäteen, en ollut suunnitellut luokittelua etukäteen, vaan se kypsyi tietoperustaan ja haastatteluaineistoon tutustumisen myötä. Jäsenelty aineisto on kuvien avulla myös yksittäisiä vastauksia nopeammin hahmotettavissa ja siten lukijaystävällisempi, kuin pelkkä teksti. Luokittelun kriteerit näytetään luvun 4 kuviossa 18. Jäsenelty auttaa myös luvun 5 johtopäätösten laatimisessa.



Kuvio 15: Opinnäytetyön tutkimusstrategia, menetelmät ja toteutus

Koko tutkimusprosessissa korostuvat laadullisen tutkimuksen avoimuus ja joustavuus, sillä analyysivaiheessa tutkimuskysymykset vaihtuivat ja myös opinnäytetyön tavoitteet muuttuivat kirjallisuudesta ja haastatteluista karttuneen tutkimustiedon myötä (Juuti & Puusa 2020a, 12). Se on hermeneuttisen kehän periaatteen mukaista (Puusa & Juuti 2020b, 78). Tutkimuksen rajaus, tarkoitus ja tavoitteet täsmentyivät niin ikään aineistonkeruu- ja analyysivaiheessa. Kaikki tämä taas johti siihen, että piti etsiä uutta tutkimustietoa kirjallisuudesta. Opinnäytetyön rakenne jäsenyi myös monta kertaa prosessin aikana.

3.3 Kohderyhmät ja otos

Tässä aluvussa kerrotaan kohderyhmistä ja havaintoyksiköistä muodostuvasta otoksesta (Vilkkä 2015a, Otannan suunnittelu) sekä perustellaan niiden harkittua ja tarkoitukseen sopivaa valintaa siten, mitä ne voivat tietää tutkittavasta ilmiöstä ja mitä kokemusta niillä on siitä. Se on laadullisen tutkimuksen tarkoitus (Tuomi & Sarajärvi 2002, 88-89.) Aineiston tulee olla sisällöllisesti ja määrällisesti sopivankokoinen ja tarkoituksenmukainen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2012, 52). Tarkoituksenmukainen ja harkinnanvarainen näyte saavutetaan haastatteleamalla henkilöitä, joilla etukäteen tiedetään olevan kokemusta tutkittavasta ilmiöstä tai tietoa aiheesta (Puusa & Juuti 2020b, 84; Puusa 2020a, 106). Primaariin kohderyhmään kuuluvat suomalaisissa pörssiyrityksissä kokemusta saaneet hallitusjäsenet. Otoksen muodostavat pörssiyrityksien hallitusten puheenjohtaja, kaksi varapuheenjohtajaa ja neljä jäsentä sekä yksi varsin kokenut pörssiyrityksissä aiemmin toiminut hallitusammattilainen. Sekundaarisena kohderyhmänä ovat suorahakukonsultit. Seuraavaksi esitellään tarkemmin ensin haastateltavat ja heidän jälkeensä sähköpostikyselyn saaneet suorahakukonsultit.

Koska opinnäytetyössä tutkitaan suomalaisten pörssiyrityiden hallitusten ennakoitua ja antisipaatioajattelua, oli luonnollista valita haastateltaviksi suomalaisten pörssiyrityiden hallitusjäseniä, koska he ovat olennaisia asiantuntijoita. He voivat olla hallitusammattilaisia tai he hoitavat luottamustehtävää tai useampia oman operatiivisen työnsä ohessa. Tutkimuksen otos eli haastateltavien lukumäärä on kahdeksan. Valikoin haastateltavat ensisijaisesti juuri siksi, että kaikilla on kokemusta hallitustyöskentelystä vähintään yhdessä suomalaisessa pörssiyrityksessä. Toinen ohjaava valintakriteeri on haastateltavien keskinäinen monimuotoisuus, johon vaikuttavat ikä, koulutus, sukupuoli, rooli eli puheenjohtajuus, varapuheenjohtajuus tai rivijäsenyys, kokemuksen pituus pörssiyrityksen hallitustyöskentelystä, samanaikaisten hallituspaikkojen määrä, riippumattomuus pörssiyrityksistä ja niiden merkittävistä osakkeenomistajista sekä valiokuntatyöskentely. Myös haastateltavien edustamiin pörssiyrityksiin liittyvä monimuotoisuus eli yhtiön kokoluokka (suuret, keskisuuret ja pienet), toimiala sekä jonkin verran myös maantiede eli pörssiyrityksen pääkonttorin sijainti, vaikuttivat siihen, keille haastattelupyynnön esitin (taulukko 2). Ensimmäisen haastatteluun suostumuksen myötä seuraavien potentiaalisten vaihtoehtojen kapenivat juuri monimuotoisuuden kriteerin vuoksi. Pyrkimykseni oli yksinkertaisesti välttää samankaltaisia profiileita, jotta haastateltavat vastaisivat kysymyksiin mahdollisimman monipuolisesti ja siten näkökulma aihepiiriin laajenisi. Näin tutkimuksellinen tavoite ja laadullisen tutkimuksen pyrkimys vahvistuu (Juuti & Puusa 2020a, 14).

1. Henkilöön liittyvät kriteerit	2. Pörssiyritykseen liittyvät kriteerit
1. kokemus suomalaisen pörssiyrityksen hallitustyöskentelystä	1. kokoluokka
2. syntymävuosi	2. toimiala
3. koulutus	3. pääkonttorin sijainti
4. sukupuoli	
5. rooli hallituksessa (pj, vpj, jäsen)	
6. kokemuksen pituus pörssiyrityksien hallituksissa	
7. samanaikaisten hallituspaikkojen lukumäärä pörssiyrityksissä	
8. hallituksen valiokunta	

Taulukko 2: Pörssiyrityksien hallitusjäsenien otoksen kriteerit

Yksi haastateltava on maaliskuussa 2020 suomalaisen pörssiyrityksen hallituksen puheenjohtaja, kaksi varapuheenjohtajaa ja loput hallitusjäseniä. On huomioitava, että kaksi haastateltavaa toimii samanaikaisesti suomalaisissa pörssiyrityksissä puheenjohtajana ja jäsenenä sekä varapuheenjohtajana ja jäsenenä. Hallituspaikat jakaantuvat siten, että kahdella haastateltavalla on kolme ja kahdella kaksi samanaikaista hallituspaikkaa suomalaisissa

pörssiyrityksissä. Kolmella haastateltavalla on yksi hallituspaikka suomalaisessa pörssiyrityksessä (taulukko 3). Yksi haastateltava on entinen puheenjohtaja ja jäsen useammassa pörssiyrityksessä, mutta tällä hetkellä hänellä on luottamustehtäviä muissa organisaatioissa, kuin pörssiyrityksissä. Yhtä lukuun ottamatta kaikilla muillakin haastateltavilla on samanaikaisia pörssiyrityksien ulkopuolisia hallitustehtäviä, yhdellä puheenjohtajuus globaalissa perheyrittäjässä.

Monimuotoisuutta hain sillä, että haastateltavat ovat syntyneet viidellä eri vuosikymmenellä, joiden mukaan heidät myös yksilöin ikäjärjestyksessä kirjaimin, joita käytän opinnäytetyön taulukoissa ja analyysiluvussa 4 anonymisoinnin vuoksi. Tavoitteenani oli saada haastatteluun henkilöitä monipuolisesti myös koulutustaustojen perusteella. Insinöörit ja kauppatieteilijät ovat perinteisesti täyttäneet hallituspaikkoja Suomessa, siksi heitä valikoitui myös haastateltaviksi yhteensä eniten (taulukko 3).

Yksilöintitunnus	Syntymäaika	Koulutus	Hallituspaikkojen lukumäärä suomalaisissa pörssiyrityksissä 1.3.2020
A	1940-luku	diplomi-insinööri	0
B	1950-luku	ekonomi	3
C	1950-luku	insinööri	2
D	1960-luku	oikeustieteen kandidaatti	3
E	1960-luku	filosofian maisteri	2
F	1970-luku	valtiotieteen maisteri, MBA	1
G	1970-luku	kauppatieteen tohtori	1
H	1980-luku	kauppatieteen maisteri	1

Taulukko 3: Haastateltavien yksilöinti syntymävuosikymmenen, koulutuksen ja hallituspaikkojen lukumäärän mukaan

Haastateltavista kolme on naisia ja loput viisi miehiä eli suurin piirtein samassa suhteessa kuin sukupuolet ovat Keskuskauppakamarin vuoden 2020 selvityksen mukaan edustettuina pörssiyrityksien hallituksissa, naisten osuuden ollessa yli 30 prosenttia, suurissa pörssiyrityksissä 34 prosenttia (Kajala 17.6.2020). Internet-sivujen perusteella yksi haastateltava on Boardman Oy:n osaamisverkoston partneri ja hallitusjäseniä välittävään Directors' Institute Finlandiin (DIF) kuuluu kuusi haastateltavaa. Viisi on hallitusammattilaista, jotka eivät enää työskentele operatiivisissa tehtävissä. Haastateltavista kokeneimmalla on yhteen laskettuna yli 30 vuoden hallituskokemus suomalaisissa pörssiyrityksissä. Pisin yhtäjaksoinen hallitustehtävä samassa pörssiyrityksessä on kestänyt 17 vuotta. Kaksi haastateltavaa on ensimmäisessä pörssiyrityksen hallitustehtävässään, joista tuoreempi nimitys on vuodelta 2017. Kolmella haastateltavalla on kokemusta pörssiyrityksien ja/tai ei-pörssiyrityksien hallitustyöskentelystä myös muualla Euroopassa. Kahta lukuun ottamatta kaikki muut viisi haastateltavaa ovat riippumattomia kustakin edustamastaan pörssiyrityksestä ja niiden merkittävistä osakkeenomistajista.

Tavoitteeni oli saada haastateltavien joukko mahdollisimman heterogeeniseksi myös siten, että se edustaa erilaisia toimialoja, joita on pörssin toimialaluokituksen mukaan mukana yhteensä kahdeksan. Ne ovat perusteollisuus, teollisuustuotteet ja -palvelut, rahoitus, kulutustavarat, terveydenhuolto, teknologia ja kaksi anonymisoinnin vuoksi tarkentamatonta toimialaa. Laajempaa kirjoa oli vaikea saavuttaa ilman, että muu monimuotoisuus olisi kaventunut. Pörssin markkina-arvoluokituksen mukaan yhtiöistä suuria on yhteensä seitsemän, keskisuuria yhteensä viisi ja pieniä yksi (taulukko 4). Suurten pörssiyhtiöiden osuus on niiden yhteiskunnallisen painoarvon vuoksi myös suurin. Miten niiden hallituksissa ennakoidaan ja ajatellaan tulevaisuudesta, vaikuttaa eniten muun muassa työllistämiseen ja valtion verotuloihin. Haastateltavat edustavat haastattelujen aikaan yhteensä siis 13 yhtiötä eli noin 10 prosenttia kaikista Helsingin pörssissä noteeratusta 124 yhtiöstä.

Suuret > 1 MRDEUR		Keskisuuret > 150 MEUR		Pienet < 150 MEUR	
Perusteollisuus	1	Kulutustavarat	2	Teknologia	1
Teollisuustuotteet ja -palvelut	3	Terveydenhuolto	1		
Rahoitus	1	Rahoitus	1		
Tarkentamaton	2	Teknologia	1		

Taulukko 4: Haastateltavien edustamien pörssiyhtiöiden toimiala ja kokoluokka

Haastateltavat hallitusjäsenet valikoituivat lisäksi siten, etteivät he ole toistensa kollegoita samassa hallituksessa. Yksikään lähdeluettelossa oleva johtamiskirjan kirjoittaja ei ole haastateltavien joukossa, koska heidän ajatuksiaan on jo muuten opinnäytetyössä mukana. Haastateltavien edustamien pörssiyhtiöiden pääkonttorit sijaitsevat kahta lukuun ottamatta pääkaupunkiseudulla. Tämä on perusteltua, sillä Yritys- ja yhteisötietojärjestelmän (YTJ) mukaan pääkaupunkiseutukeskeisyys korostuu erityisesti suuryhtiöiden kohdalla. Koska Suomi on varsin pieni pörssimarkkina, tämän tarkempaa analyysiä ja tietojen yhdistämistä haastateltavista on tutkimuseettisistä syistä vaikea tehdä. Tutkijaetiikan ja henkilötietolain vuoksi on varmistettava, että tutkittavat eivät ole tunnistettavissa tekstistä tai taulukoiden tietoja yhdistämällä (Ronkainen ym. 2013, 127). Tutkimus on luvattu tehdä sekä henkilö- että organisaatiotasolla anonymisti. Se tarkoittaa henkilönimien, organisaatioiden nimien ja arkaluonteisten tietojen poistamista tai muuttamista (Kuula 2011, 214). Tässä opinnäytetyössä se on tehty tietoja poistamalla eli tunnistetietoja on tarkoituksellisesti hävitetty (Ranta & Kuula-Luumi 2017, 419). Esimerkiksi tarkan syntymävuoden ja koulutuksen yhdistäminen olisi jo joidenkin haastateltavien kohdalla ollut riski siihen, että tiedot voidaan helposti kohdistaa tiettyyn henkilöön. Pörssiyhtiöiden kyseessä ollessa anonymisointi on erityisen perusteltua, vaikka sisäpiiritietoa tai muuta luottamuksellista, liikesalaisuuksia koskevaa tietoa ei kysyttäisikään.

Seitsemää potentiaalista haastateltavaa lähestyin assistentin välityksellä puhelimitse ja sähköpostitse. Kahdelle haastateltavalle soitin suoraan ja yhdelle verkostooni kuuluvalla lähetin viestin LinkedInin kautta. Yhden 50-luvulla syntyneen diplomi-insinöörin sovittu haastattelu peruuntui kokonaan kevään 2020 koronapandemian vuoksi. Yksi haastattelu oli vielä suunnitteilla, mutta se ei myöskään edennyt tautitilanteen huonontuessa. Lopulta kahdeksan, keskenään heterogeenistä haastateltavaa, tuntui tilanteen haastavuuteen nähden riittävältä määrältä, jotta tutkimuksen tavoitteen mukaisesti tutkimuskysymykseen ja alakysymyksiin saa kerättyä riittävästi tutkimusaineistoa ja saavutetaan saturaatio- eli kylläntymispiste, joka kertoo aineiston riittävydestä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2012, 37). Yhden suuren pörssiyrityksen hallituksen puheenjohtaja oli ainoa, joka jo ennen koronapandemiaa kieltäytyi assistenttinsa välityksellä haastattelusta antamalla varsinaista syytä. Etenkin suurten pörssiyritysten hallitusjäsenet kuuluvat laajojen vastuidensa vuoksi eliittiin, mutta siitä huolimatta kaikki haastateltavat suhtautuivat haastattelupyyntöni hyvin myönteisesti ja suurin osa heistä sanoi pitävänsä opinnäytetyön aihetta mielenkiintoisena. Yksi alkuvaiheen haastateltava ehdotti kahta henkilöä sopiviksi haastateltaviksi ja he myös suostuivat antamaan aikaansa työtä varten.

Kirjallisuuden perusteella saatu aihepiirin esiyymmärrys vaati sen nykytilan tarkennusta. Suorahakukonsultit pystyvät ammattikuntana ehkä parhaiten arvioimaan, ovatko hallitusjäseniin liittyvät omistajien ja hallitusten nimitysvaiokuntien odotukset ja kriteerit viiden vuoden aikana muuttuneet. Sekundaarisena lähteenä toimivat suorahakukonsultit laativat hallitusjäsenen profiilin eli toimenkuvan yhdessä asiakkaiden eli nimitystoimikunnissa olevien omistajien tai nimitysvaiokunnissa istuvien hallituksen puheenjohtajien ja muiden jäsenten kanssa. Sen vuoksi suorahakukonsulttien tulee ymmärtää, mitä ominaisuuksia osaamisen lisäksi pörssiyritysten hallitusten strategisessa johtamisessa tarvitaan ja onko kandidaattien pätevyys sopuissa kunkin hallitustehtävän sen hetkisen ja tulevaisuuden haastavuustason ja liiketoimintaympäristön kanssa. Suorahakukonsulteilla tulee olla hyvä käsitys siitä, mitä hallitustyöskentely tarkoittaa, sekä hallituksen roolista ja vastuista, vahvistaa Olin (2019, 138).

Sähköpostikyselyn otokseksi valikoituivat sellaiset ylimmän johdon suorahakukonsultit, joiden ensisijaisesti voi olettaa yrityksen brändin, liikevaihdon ja kansainvälisyyden perusteella etsivän toimeksiantoina suomalaisten pörssiyritysten hallitukseen jäseniä. Kustakin toimistosta vain yksi konsultti tuli valituksi, pääasiassa senioriteetin ja oletetun pörssiyritysten hallituspaikkoihin liittyvän työkokemuksen perusteella. Näin siksi, että yleensä kokeneimmat suorahakukonsultit saavat pörssiyritysten hallitustoimeksiantoja tehtäväkseen. Suorahakukonsulttien otos eli valitut 24 henkilöä edustavat kumpaakin sukupuolta ja heillä on keskenään erilaisia tutkintoja. Suorahakukonsulttien valintakriteerit esitetään taulukossa 5.

1. Suorahakutoimistoon liittyvät kriteerit	2. Henkilöön liittyvät kriteerit
1. brändi (oletettuina toimeksiantoina ylimmän johdon suorahaut ml. pörssiyhtiöiden hallituspaikat)	1. oletettu kokemus suomalaisen pörssi-yhtiön hallitusjäsenen hausta
2. liikevaihto	2. syntymävuosi/alan kokemus
3. konsulttien määrä	3. koulutus
4. kansainvälisyys	4. sukupuoli

Taulukko 5: Suorahakukonsulttien otoksen kriteerit

3.4 Aineiston kokoaminen

Tässä alaluvussa kuvataan aineiston kokoamista, joka syntyy tässä opinnäytetyössä tutkimuksen takia (Ronkainen ym. 2013, 108). Tietoperustaan liittyvän aineiston kokoaminen tapahtui pikkuhiljaa alkaen syyskuusta 2019 ja päättyen kesäkuuhun 2020. Merkitsin tietyt, toistuvat sanat, kuten vastuullisuus, rohkeus ja mielikuvitus, erilaisin värein kertyvään tekstiin. Ne jäsensivät jo alkuvaiheessa opinnäytetyötä ja ohjasivat myöhemmin tutkimus- ja haastattelukysymysten rakentamista.

Seuraavaksi kerrotaan lyhyesti suorahakukonsulteille lähteneestä sähköpostikyselystä ja sen jälkeen perusteellisemmin primaarien haastateltavien eli hallitusten puheenjohtajan, varapuheenjohtajien ja jäsenten, yhteensä kahdeksan hengen teemahaastatteluista.

13.6.2019 lähetin sähköpostikyselyn 24 ylimmän johdon suorahakukonsultille. Siinä vaiheessa varsinainen tutkimuskysymys ja alakysymykset olivat vielä avoimia ja tavoitteeni oli saada vahvistusta tutkimuksen aihepiiriin ja ideoita sen tavoitteen kirkastumiseksi. 24 suorahakukonsultista viisi vastasi sähköpostikyselyyn kesän 2019 aikana, neljä sähköpostitse ja yksi soittamalla. Hänen vastauksensa kirjoitin puhelun aikana pääpiirteittäin paperille. Tästä viiden vastaajan kokonaisuudesta sain sekundaarisen tutkimusaineiston, joka esitellään opinnäytetyön analyysin alaluvussa 4.1.2.

Kaikki haastattelut sovittiin tammi-maaliskuussa 2020 ja ne suoritettiin saman vuoden helmi-maaliskuussa pääsääntöisesti haastateltavien ehdottamissa osoitteissa, joista kolme on heidän työpaikkojaan. Kolme haastattelua toteutui julkisissa tiloissa eli Helsingin keskustakirjasto Oodin neuvottelutiloissa sekä Musiikkitalossa. Yksi haastattelu hoidettiin välimatkan ja toinen lopulta koronaviruksen vuoksi haastateltavan työpaikan sijaan puhelimitse.

Haastattelupäivämäärä ja keskenään vaihtelevat ajalliset kestot näkyvät aikajärjestyksessä oheisesta taulukosta 6.

Haastateltava	Päivämäärä	Haastattelu-aika	Haastattelupaikka
F	10.2.	1.16.51	haastateltavan työpaikka, kaupunki X
B	13.2.	1.26.47	Keskuskirjasto Oodi, Helsinki
D	18.2.	1.00.56	haastateltavan työpaikka, Helsinki
C	18.2.	43.54	puhelimitse
G	27.2.	51.48	haastateltavan työpaikka, Helsinki
E	10.3.	1.46.07	Keskuskirjasto Oodi, Helsinki
A	12.3.	1.09.16	Musiikkitalo, Helsinki
H	17.3.	49.33	puhelimitse

Taulukko 6: Haastatteluiden päivämäärä, kesto-aika ja paikka

Koska haastateltavat antoivat erimittaisia aikoja haastatteluun, en ehtinyt esittää heille ihan kaikkia samoja kysymyksiä. Osa haastateltavista puhui myös oma-aloitteisesti aihepiiristä niin paljon oleellista asiaa, ettei ihan kaikkien kysymysten läpikäymiseen jäänyt sen vuoksi aikaa. Kysymysten järjestyksinkin vaihteli haastateltavien vastausten mukaan, mikä on laadullisen tutkimuksen teemahaastattelun avoimuuden ja joustavuuden vuoksi mahdollista (Puusa 2020a, 113). Opinnäytetyön analyysiluvussa 4 ja sen kuvioissa kerrotaan, kuinka monta haastateltavaa kuhunkin kysymykseen vastasi. Kahden puhelinhaastattelun aikana oli joitain teknisiä häiriöitä ja kontakti jää muutenkin lyhyemmäksi ja ohuemmaksi, kuin kasvokkain tapahtuvissa haastatteluissa, joissa oli mahdollisuus myös näyttää kahta antisipaatiota selventävää kuviota.

Kaikki haastateltavat antoivat suostumuksensa haastattelun nauhoitukseen, kun heidän henkilönsä ja edustamiensa yhtiöiden nimet eivät julkaistussa opinnäytetyössä tule heidän omien vastaustensa yhteydessä ilmi. Nauhoitin kahdeksan haastateltavan haastatteluaineiston digitaalisella nauhoittimella ja varmuuden vuoksi vielä matkapuhelimella. Aineiston hallinnasta kerrotaan tarkemmin luvun 5 alaluvussa eettiset ulottuvuudet (5.1).

4 Aineiston analyysi

Laadullisen tutkimuksen aineiston analyysi kytkeytyy aineiston hankintaan (Puusa & Juuti 2020c, 143) ja siinä yhdistyvät analyysi ja synteesi (Puusa 2020b, 146). Sisällönanalyysi on sanallinen tekstin sisällön kuvailu ja siinä tarkastellaan aineistoa eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien sekä tiivistäen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2012, 97). Kiviniemi (2018) sanoo, että aineiston analysoinnin lähtökohta on kehittää käsitteellisesti mielekkäitä ydinteemoja aineistosta. Laadullisen aineiston analyysin tarkoitus on luoda selkeä ja mielekäs aineisto, joka tuottaa uutta tietoa tutkimuksen kohteena olevasta asiasta eli kasvattaa informaatioarvoa hajanaiseen haastatteluaineistoon verrattuna (Eskola & Suoranta 1998, Analyysitavat). Puusan (2020b, 148) mielestään analyysin tarkoitus on tuottaa rikas ja perusteltu tulkinta ja tehdä tutkittavasta ilmiöstä johtopäätöksiä. Laadullisen tutkimuksen

analyttisyyttä on aineiston luokittelu ja jäsentäminen systemaattisesti eri teema-alueisiin ja koodaaminen helpommin tulkittaviksi osiin (Kiviniemi 2018). Puusa (2020b, 145) ajattelee laadullisen aineiston luonteen avainsanojen olevan systemaattisuus, avoimuus, tarkistettavuus ja perusteltavuus.

Tämän opinnäytetyön aineiston analyysimenetelmä on laadullinen sisällönanalyysi, koska tutkimus teemahaastatteluineen on laadullinen tapaustutkimus. Opinnäytetyössä käytetään teoriasidonnaista sisällönanalyysimenetelmää abduktiivisen päättelyn periaattein, joka on kuvattu ja perusteltu tarkemmin alaluvussa tutkimusmenetelmät (3.2). Seuraavaksi kerrotaan, haastatteluaineiston ja alaluvussa 4.1.2 sähköpostikyselyn tulokset ja kuvataan toteutus eli miten abduktiivista päättelyä on käytännössä sovellettu.

Kerätty tutkimusaineisto pitää ensin muuttaa sellaiseen muotoon, että sitä voidaan tutkia. Litteroinnin tarkoitus on helpottaa aineiston järjestelmällistä läpikäyntiä, ryhmittelyä, luokittelua (Vilka 2015a, Puheesta tekstiksi: litterointi), hallintaa ja analysointia (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2012, 78). Litteroin eli purin haastatteluaineiston sanatarkasti puheesta tekstiksi tietokoneelle (Eskola 2018) huhtikuussa 2020, pian sen jälkeen, kun kaikki haastattelut olivat ohitse mutta vielä tuoreessa muistissa. Yhden haastattelun litterointiin kului aikaa karkeasti työpäivä ja tein sen pieniä pätkiä kuunnellen ja epäselviin kohtiin palaten. Ryhmittelin sen jälkeen kunkin haastateltavan vastaukset tietoperustasta laadittujen haastatteluteemojen mukaan ja haastattelukysymysten alle yhdeksi Word-dokumentiksi. ”Värikoodasin” haastateltavat, jolloin heidän yksittäiset vastauksensa löytyvät aineistosta helposti. Niin ikään tietyt sanat ja aihepiirit koodasin kirjainlihavoinnilla ja kursiivilla, jotta kokonaisuus hahmottuu. Word-dokumentista siirsin haastateltavien vastaukset, samoin kuin sähköpostikyselyn kautta saadut suoraan konsulttien vastaukset haastattelukysymyksittäin Power Point -dokumenttiin, jolloin ne alkoivat ryhmittyä vielä selkeämmin. Hahmotuksen apuna oli jälleen haastateltavien samat värikoodit ja kirjainten kursiivi, alleviivaus ja lihavointi. Tästä dokumentista alkoi hahmottua kolme eri kategoriaa, kun haastatteluaineistoa peilasi tietoperustaan. Kategoriat ovat tietoperustan alaluvussa 2.2 esitettyjen tulevaisuuden peruslottuvuuksien avoimuus, vastuullisuus ja toimijuus mukaiset. Tätä valintaa kategorisoinniksi en ollut tehnyt etukäteen, vaan se kypsyi tutkimusaineistoa lukiessani. Power Point -dokumentista pystyi laskemaan kysymykseen vastanneiden lukumäärän ja kunkin kategorian vastaajamäärät ja värikoodin avulla tiesin koko ajan, kenen haastateltavan vastauksesta kulloinkin on kyse. Alla olevassa esimerkkikuviossa 16 ne eivät ole ikäjärjestyksessä päinvastoin, kuin myöhemmin tämän opinnäytetyön kuvioissa. Tämä kaikki tapahtui huhti-toukokuussa 2020. Tutkimusaineiston kokosin toukokuussa 2020 niin ikään Power Point -ohjelmalla peruslottuvuuksien avoimuus, toimijuus ja vastuullisuus alle ja kvantifioin eli laskin kategorioiden alle kertyneiden vastaajien määrät eli esiintyvyyden uudestaan (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2012, 163), sillä joidenkin vastausten kategorisointi ei ollut yksiselitteistä ja jouduin vaihtamaan niiden paikkoja. Joidenkin kysymysten alle saattoi tulla saman haastateltavan useampi vastaus. Ne näkyvät tässä

opinnäytetyössä kussakin kuviossa (19-21, 24-32 ja 38-39) merkittyinä haastateltavien yksilöintitunnuksella.

- [Oppia ymmärtämään maailmaa ja organisaatioita mahdollisimman laaja-alaisesti](#) avoimuus 7/8
- [Oppia nivomaan asioita yhteen ja näkemään kokonaisuuksia vielä isommin](#) toimijuus
- [Oppia aina joku uusi näkökulma jostain organisaatiosta ja hyödyntää sitä omassa perheyhtiössä](#) toimijuus
- [Asenne asioiden ymmärtämiseen laajemmin ja isommin](#) avoimuus
- Ei ole tietoista kasvutavoitetta
- [Pysyä mukana tässä ajassa, mitä tapahtuu yhteiskunnassa ja yritysmailmassa](#) avoimuus
- [Ylläpitää itseä osana yhteisöä ja systeemiä](#) toimijuus
- [Olla mukana yhteiskunnan rakentamisessa](#) vastuullisuus
- [Aikoinaan operatiivisena johtajana haki ”laajempaa scopea”: benchamarkia, erilaisia kulttuureita ja ympäristöjä](#) avoimuus
- Ei erityistä kasvun tavoitetta mietittynä tai suunniteltuna
- [Yhteinen tavoite yhtiöiden pärjääminen ”paremmin kuin verrokkinsa eli voittaisivat kilpailijansa” ->](#)
- [Yhtiöiden kehittäminen ja kehityksen vaihtaminen on pääasia](#) toimijuus
- [Kasvu ihmisenä tapahtuu muualla, elämässä on ”aika paljon muutakin” ja ”oma tasapaino asioiden välillä pitää löytää”](#)
- [Oppia koko ajan uutta ja olla yhä laaja-alaisempi ymmärtäjä](#) avoimuus
- [Auttaminen: ”Että mä pystyn mun osaamisen kautta tukemaan erityisesti operatiivista johtoa toimimaan vielä paremmin”](#) toimijuus
- [”mikään firma ei pärjää, jos henkilöstö ei voi hyvin” -> pehmeiden asioiden kovat mittarit palkitsemisasioiden ”triggereinä”](#)
- [”Et ei enää riitä, että tehdään kovaa tulosta, jos ihmiset huonosti”](#) vastuullisuus
- [”Olen saanut niin paljon, haluan jakaa”](#) vastuullisuus
- [Haluan kehittää jotain Suomessa, että Suomestakin tulis tulevaisuudessa hyviä, kansainvälisiä yrityksiä, joiden pääkonttorit ovat Suomessa](#) toimijuus
- [Mahdollisuus nähdä eri toimialoja eri tavalla kuin operatiivisessa johtotehtävissä ja oppia, miten eri toimialat poikkeavat toisistaan](#) avoimuus
- [Kasvaa ammattilaisena ja hyödyntää paremmin ”best practices”](#) toimijuus
- [Saada energiaa yritysten kasvusta, henkilökohtainen tavoite ”saanko, pystynkö kontribuimaan jollain tavalla, että yritys kasvaa, lähtee tai jatkaa kasvupolulla”, ”mä tykkään siitä, että käyrät menee ylöspäin”](#) toimijuus
- Olen ajatellut mutta en selkiyttänyt
- [”Ettei koskaan löydä itseään semmosesta tilanteesta, että tietäisi kaiken”](#) avoimuus

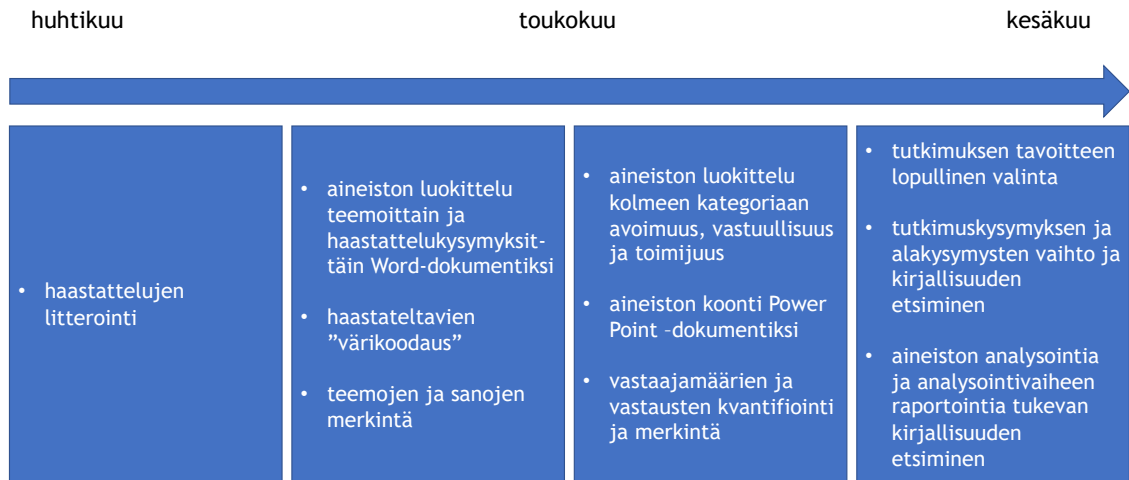
Kuvio 16: Esimerkki haastatteluaineiston luokittelusta

Laadullisen tutkimuksen analysoinnissa yhdistyvät analyysi ja synteesi eli erittely ja yhdistäminen (Puusa 2020b, 146). Kun aineisto alkaa toistaa itseään eli kyllääntyä, saadaan lisää informaatioarvoa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2012, 50). Mikäli Power Pointissa - kuvioissa haastateltavista kahdella tai useammalla oli samansuuntaisia vastauksia, yhdistin ne ja lihavoitin fontit eli huomioin vastausten esiintymistiheyden, joka on kvantifiointia (Puusa 2020b, 152). Useat samansuuntaiset vastaukset sijoitin kuviossa kunkin kategorian alkuun, jotta kuvioista näkee nopeasti, mitkä vastaukset toistuvat. Myös tekstissä yhdistelin haastateltavien samansuuntaisia ajatuksia. Näin alkoi hahmottua tutkimuksen aineiston sisältö ja saturaatiopisteet paremmin. Aineisto esitetään sekä tekstissä että kuvioissa haastateltavan syntymävuoden eli hänen anonymisointiaan varten valitun yksilöintikirjaimen mukaan siten, että yleensä ensimmäisenä on vanhimman ja viimeisenä nuorimman kuhunkin kysymykseen antama vastaus. Näin opinnäytetyön lukija voi koko ajan päätellä, miten ikä ja kokemus vaikuttavat haastateltavien ajatteluun. Kaikki tämä tieto esitetään kokonaisuuden hahmottamisen vuoksi antisipaation liittyvien tulevaisuuden perusolottuvuuksien kautta opinnäytetyön kuvioina (19-21, 24-32 ja 38-39). Aineiston lopullinen muotoilu Power Point - ohjelmalla tapahtui toukokuussa 2020.

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston sisäinen jäsenitys muodostuu vähitellen, useiden eri analysointivaiheiden jälkeen (Kiviniemi 2018). Laajassa haastatteluaineistossa kaikki oli mielestäni mielenkiintoista ja olisin voinut valita tavoitteiksi monta näkökulmaa, koska

haastateltavat ovat älykkäitä, analyttisiä ja laaja-alaisia ajattelijoita ja mitä suurimmassa määrin pörssiyhtiöiden hallitustyön ja siihen liittyvän ennakoinnin asiantuntijoita. Kun peilasin haastattelu- ja sähköpostiaineistoa tietoperustaan ja sen luonteeseen, alkoi vasta hahmottua, mitä minun lopulta kannattaisi opinnäytetyössäni tutkia ja analysoida. Olennaisimmat asiat löytyivät pelkistämällä ja teemoittamalla (Moilanen & Räihä 2018) mutta myös perinteisestä poikkeavina ilmiöinä (Puusa 2020b, 153). Antisipaatio on asennetta, jota tarvitaan myös silloin, kun perinteinen näkökulma tulevaisuutta koskeviin asioihin muuttuu, kuten tämän opinnäytetyön haastattelukysymysten kohdalla, ainakin osalle haastateltavia. Toinen peruste oli aineistosta nouseva ajattelun tuoreus eli jokin sellainen, mitä ei juurikaan ole käsitelty johtamiskirjallisuudessa tai tutkimuksissa eli rohkeaan ennakointiin ja mielikuvituksen hyödyntämiseen liittyvä pohdinta pörssiyhtiöiden hallitustasolla. Haastattelukysymykset aiheuttivat niiltä osin osassa haastateltavia vähän hämmennystä ja heidän vastauksensa toivat esiin toisistaan poikkeavaa ajattelua. Se herättäneen opinnäytetyön lukijoissa mielenkiintoa ja tuo valtavirrasta poikkeavaa merkityksellisyyttä tutkimukseen. Kolmas peruste oli se, että kaikkia kysymyksiä ei esitetty erimitallisten haastatteluajkojen vuoksi ihan kaikille haastateltaville. Vaikka olisi ollut erittäin mielenkiintoisia näkökulmia muistakin ennakointiin ja antisipaatioon liittyvistä asioista, vastausten määrä saattoi olla pienempi, jolloin tutkimus ei siltä osin olisi ollut yhtä uskottava.

Tutkimuksen lopullisen tavoitteen ja sen mukaisten tutkimuskysymysten valinnan tein toukokuun 2020 viimeisellä viikolla. Esimerkiksi tutkimuksen kahteen alakysymykseen liittyvistä sanoista rohkea ja mielikuvitus piti siinä vaiheessa löytää lisää tietoa, jotta pystyin paremmin perustelemaan niiden valinnan. Toukokuun lopussa ja kesäkuun alussa piti vielä etsiä myös aineiston analysointia, opinnäytetyön analysointivaiheen raportointia ja luvun 2 tietoperustaa tukevaa kirjallisuutta. Analyysivaihe siis ohjasi vielä kartoittamaan tietoa kirjallisuuden avulla. Se on mahdollista laadullisen tutkimuksen avoimuuden ja joustavuuden vuoksi ja on abduktiivisen päättelyn mukaista. Alla on analysointiprosessia kuvaava kuvio 17 ja heti sen jälkeen kuvio 18, jonka avulla esitetään vielä tietoperustan tulevaisuuden peruslottuvuuksista avoimuuteen, vastuullisuuteen ja toimijuuteen liittyvät koosteet analyysiluvun kuvioiden (19-21, 24-32 ja 38-39) tulkinnan helpottamiseksi.



Kuvio 17: Analysointiprosessin työvaiheet ja aikataulu keväällä 2020

Avoimuus	Vastuullisuus	Toimijuus
<ul style="list-style-type: none"> tulevaisuus ei ole vain suoraa seurausta menneisyydestä vaihtoehtoisten, erilaisten tulevaisuuspolkujen ymmärrys olemassa olevien totuuksien kriittinen kyseenalaistaminen muutosten tuomien mahdollisuuksien näkeminen vuorovaikutus, toisten kuunteleminen ja arvostaminen 	<ul style="list-style-type: none"> pyrkimys kohti tulevaisuutta, joka on parempia kaikille ihmisille, ei vain itselle normatiivisuus koskee myös tulevia sukupolvia, koko yhteiskuntaa ja luontoa tärkeä arvo on itsensä ylittäminen pyrkimys elää moraalinsa mukaisesti liittynee empatiakykyyn 	<ul style="list-style-type: none"> tulevaisuus on seurausta omista valinnoista, ei ennalta määrätty luottamus siihen, että pystyy vaikuttamaan tuleviin tapahtumiin ymmärrys siitä, mihin voi vaikuttaa ja mihin ei ymmärrys siitä, kuka parhaiten pystyy kussakin tilanteessa vaikuttamaan

Kuvio 18: Tulevaisuuden perusulottuvuuksista avoimuus, vastuullisuus ja toimijuus (mukaillen Lalot ym. 2019)

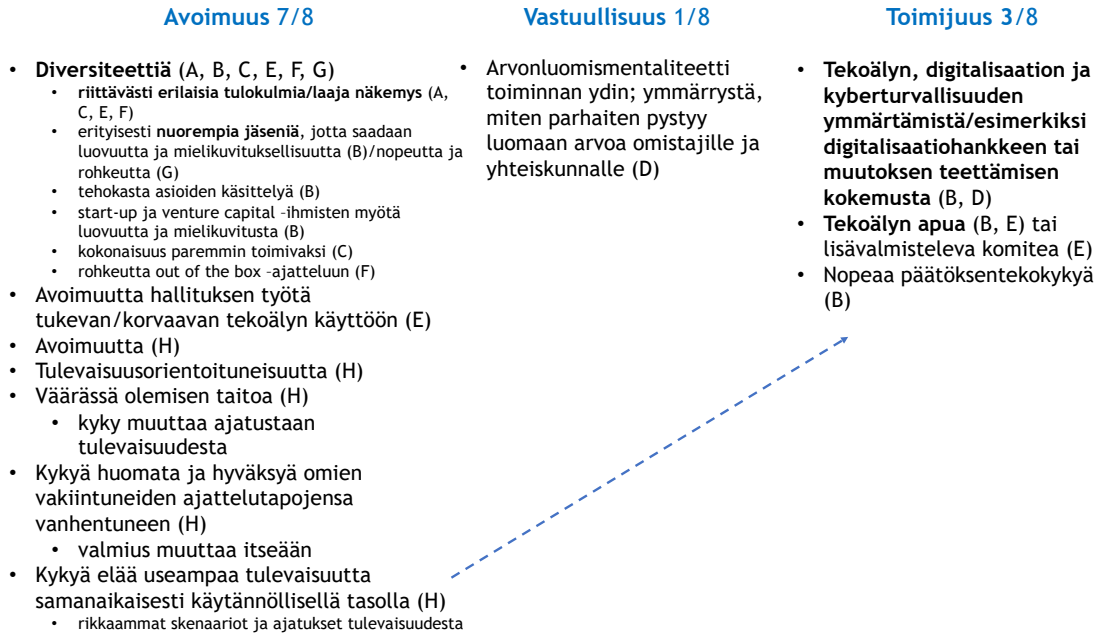
Analyysiluku jäsentyy tutkimuksen tavoitteiden ja tutkimuskysymysten kautta, tietoperustan avulla. Analyysiluvun alaotsikot 4.1, 4.2 ja 4.3 nimetään tutkimus- sekä 4.1.1 haastattelukysymyksen mukaan. Alaotsikko 4.1.2 kokoaa suoraan hakukonsulttien vastaukset yhteen ja saa siitä myös nimensä. Alaotsikot 4.2.2-4.2.5 puolestaan nimetään haastatteluaineistolähtöisesti. Vaikka tekstiosuudessa käytetään systemaattisesti suomalaista sanaa monimuotoisuus, on haastatteluvastausten yhteydessä ja kuvioissa sen sijaan sana diversiteetti, koska kaikki haastateltavat priorisoivat sitä vastauksissaan.

Analyysivaiheen haastateltavien aineiston pelkistämisestä ja koonnista laaditaan synteesi, josta muodostetaan luvun 5 johtopäätökset ja pohdinta. Siinä aineisto kootaan uudelleen kokonaiskuvaksi tai päämääräksi eli lopputulemaksi, jolla on tieteellinen pohja (Puusa 2020b, 146).

4.1 Pörssiyrityöiden hallitukseen tulevaisuudessa tarvittava asenne ja ominaisuudet

Tässä alaluvussa analysoidaan ensin primaarien haastateltavien näkemyksiä siitä, minkälaista asennetta ja ominaisuuksia tarvitaan pörssiyrityöiden hallitukseen tulevaisuudessa. Se on suoraan opinnäytetyön tavoitteen mukainen, antisipatioon liittyvä tutkimuskysymys numero 1. Sen jälkeen esitellään haastateltavilta kysytyt inhimillisen kasvun tavoitteet (4.1.1), koska niistä voi tulkita heidän motiivejaan pörssiyrityöiden hallitustyöskentelyyn, mutta myös heidän yhteen tai useampaan pörssiyrityöiden luottamustehtäväänsä liittyvää muuta, kenties tiedostamatonta, antisipatorista asennettaan. Lopusta (4.1.2) löytyvät suoramarkkinakonsulttien vastaukset koskien pörssiyrityöiden hallitusjäsenten valintakriteereiden kehitystä. Sitä tietoa voi verrata haastateltavien tulevaisuudessa tarvittavaa asennetta ja ominaisuuksia koskeviin näkemyksiin ja todeta, näkyykö heidän ajattelemansa kehitys jo nyt valintakriteereissä. Kussakin kohdassa on ensin kuvio ja sen jälkeen tarkemmat haastateltavien vastaukset vuoropuheluna, samansuuntaiset vastaukset yhdistettyinä sekä kuvioissa että tekstissä.

Kahdeksalta haastateltavalta kysyttiin tutkimuskysymys 1 eli mitä asennetta ja ominaisuuksia pörssiyrityöiden hallitukseen tarvitaan tulevaisuudessa. Vastaukset jaotellaan avoimuuteen, vastuullisuuteen ja toimijuuteen (kuvio 19). Haastateltavista kuusi (A, B, C, E, F ja G) antaa jollain tapaa vastaukseksi monimuotoisuuden, jonka kautta saadaan tulevaisuuden perusolollisuudesta avoimuutta vahvistettua. Siihen liittyvät vastaukset esitetään ensin. Niiden jälkeen ainoa, haastateltava D:n vastuullisuuteen liittyvä ja lopuksi toimijuuden alle ryhmiteltävät haastateltavien B, D ja E vastaukset ja haastateltava H:n avoimuudesta sinne liukuva ajattelu.



Kuvio 19: Pörssiyhtiöiden hallitukseen tulevaisuudessa tarvittava asenne

Haastateltavien A ja E mielestä hallitukseen pitäisi yrittää saada luotua riittävästi ja totuttua enemmän diversiteettiä, joka takaa erilaiset tulokulmat ja laajan näkemyksen. Haastateltava F sanoo, että maailman ja ongelmien monimutkaistessa pörssiyhtiön hallitusjäseniltä odotettavien vahvojen, perinteisten osaamisalueiden rinnalle olisi saatava monenlaisten ihmisten uskallusta ”out of the box -ajatteluun”. Haasteena on hänestä se, että ”erilaisilla ajattelijoina” ei ole samaa peruskompetenssia, mitä tekniikkaa ja syvää talousosaamista hallitsevilla on. Perinteisestihän hallitukseen on valittu henkilöitä, joilla on vahva numero-osaaminen ja laajasti kokemusta liiketoimintojen johtamisesta. Samanaikaisesti hän kertoo ymmärtävänsä, että ”ulkopuolisuus”, uskallus ajatella eri tavalla, on juuri se syy, miksi hänet on aikanaan valittu pörssiyhtiön hallitukseen. Haastateltava F toteaa välillä huomaavansa, että hänellä on vajeita kompetenssissa suhteessa johonkin toiseen samassa hallituksessa istuvaan, jolla on vuosikymmenien kokemus pörssiyhtiöistä. Hän pitää hyvänä asiana sitä, että hallituksen jäsenet tulevat ihan eri maailmoista ja katsovat asioita eri näkökulmista. Keskustelun mennessä helposti kokeneimmille jäsenille tuttuun maailmaan, haastaa se haastateltava F:ää miettimään, miten hän saisi tätä ajattelua ravisuttavan, uuden näkökulman esiin. Se ei hänestä ole aina helppoa, mutta välillä se luonnistuu hyvinkin. Hallituksen pitäisi haastateltavasta tarjota esimerkiksi forumeita tai visio-workshopeja, missä on mahdollisuus hyödyntää kaikkien osaamisalueita. Myös C olettaa diversiteettitrendin jatkuvan tulevaisuudessa, jotta kokonaisuus toimii paremmin ja saadaan enemmän erilaisia näkemyksiä esiin. Jäsenistä, joilla on keskenään samanlainen näkemys, ei ole apua. Ikävariaatio saa C:stä olla tässäkin mielessä melko iso.

Haastateltava B sanoo, että hallitukseen tarvitaan ehdottomasti erilaisten ihmisten uutta asennetta ja ominaisuuksia, jotta asioiden käsittely on tehokasta. Hän ottaa esiin start-up -osaajat, jotka voivat tuoda isoihin pörssiyhtiöihin innovoivan maailman uutta ajattelua, jota kuusikymmentävuotiaat teollisuusjohtajat eivät välttämättä tunne. Isoissa yhtiöissä voidaan sijoittaa rahaa mielikuvituksen ja luovuuden varmistamiseksi venture capital -tyyppiseen toimintaan, vaikka se olisi kaukana varsinaisesta liiketoiminnasta. Hallitukseen voi B:stä tulla valituksi myös henkilö, joka on tehnyt siinä maailmassa työtä nuorempien kanssa ja tuntee heidän ajatteluaan. Haastateltava G puolestaan ajattelee, että maailman nopean muutoksen vuoksi hallitusten pitää nuorentua, sillä monet kokeneet jäsenet eivät enää pärjää. Monet vanhemmista jäsenistä eivät ole tarpeeksi nopeita ja rohkeita, vaikka voivat iästään huolimatta olla toki muuten suvereeneja. Omassa luottamustehtävässään hän pyrkii edistämään uusien nuorten henkilöiden löytämistä mukaan hallitustyöskentelyyn, koska muutamat saavat hyvin paljon pyyntöjä ja monet, joilla olisi hyvää hallituspotentiaalia, jäävät huomaamatta. Haastateltava B taas arvelee, että kovin moni alle 30-vuotias ei tulisi edes valituksi mutta ei ehkä myöskään itse haluaisi olla mukana hallitustyössä lukemassa esimerkiksi Q4 -hallituksen kokouksen 400-sivuista materiaalia, josta kolmeneljäsosaa on tilinpäätökseen, Corporate Governance -selvitykseen sekä kestävään kehitykseen ja palkitsemiseen liittyvää raportointia.

Haastateltava E katsoo 20-30 vuoden päähän ja ajattelee, että virtuaalokokouksiin ja kasvavan tiedon määrän käsittelyn vuoksi tarvitaan ehkä jotain uutta, avointa asennetta sitä kohtaan, että kone ajattelee ja prosessoi dataa hallituksen jäsenten puolesta. Pörssiyhtiöiden hallitukseen tarvitaan aina uutta asennetta, ajattelee haastateltava H ja jatkaa: ”siinä vaiheessa, kun ollaan sitä mieltä, että tämä hallitus on valmis, niin voidaan lisätä, että tämä hallitus on valmis konkurssiin”. Haastateltava H sanoo, että hallitukseen tarvitaan tulevaisuudessa jatkuvasti avoimuutta. Hänestä tulevaisuusorientoituneisuus ja väärässä olemisen taito ovat asenteita, jotka laajemminkin varmistavat sen, että hallitus on kyvykäs muuttamaan ja hallituksen jäsenet ovat kyvykkäitä muuttamaan ajatustaan tulevaisuudesta. Hän tietää, että väärässä olemisen taito, osana yleisempää muutosvalmiutta, on tulevaisuusajattelun perusteita. Kun huomaa ja hyväksyy, että omat vakiintuneet ajattelutavat eivät enää vastaa todellisuutta, oikealla tavalla asennoitunut ihminen voi haastateltavasta alkaa tehdä muutosta itsestään käsin. Tämä tarkoittaa haastateltavasta sitä, että mikä muutos sitten onkaan, siihen ollaan valmiita mutta hän ei osaa tarkemmalla tasolla määritellä, mitä asioita hallitukselta tulevaisuudessa vaaditaan. Haastateltava H palaa siihen, että ehkä kyky olla väärässä, tai pikemminkin kyky elää useampaa tulevaisuutta samaan aikaan tietyllä, käytännöllisemmällä tasolla, on sitä. ”Että voi pitää yllä rikkaampia skenaarioita ja ajatuksia tulevaisuudesta”.

Paljon kokemusta nimitysvaliokuntatyöskentelystä kerännyt haastateltava D toteaa jäsenten valinnan olevan hyvin vaikeaa. Hän tuo substanssiosaamisen lisäksi vastuullisuusnäkökulman esiin sanomalla, että arvonluomismentaliteetti on pörssiyhtiön hallituksen toiminnan ydin.

Hänestä ”asenneilmastolliset” asiat tulevat korostumaan hallinnollisen tekemisen sijaan tulevaisuudessa. Hyvä hallituksen jäsen pitää yksinkertaisesti aina mielessään arvonluonnin merkityksen omistajille ja yhteiskunnalle, hän toteaa.

Haastateltava B esittää, että tulevaisuudessa tarvitaan hallitukseen nopeaa päätöksentekokykyä esimerkiksi sensoreilla kerätyn valtavan tietomäärän vuoksi. Hän miettii, ettei ihmisen kapasiteetti ehkä edes riitä jatkossa nopeiden päätösten tekemiseen, vaan tarvitaan hyvää tekoälyä. Haastateltava E on myös sitä mieltä, että kasvavan tiedon määrän käsittelyyn tarvitaan tekoälyn apua tai vaihtoehtoisesti lisävalmisteleva komitea. Hän kertoo, että ennakkomateriaalin sivumäärä hipoo jo nyt 1000 sivua ja arvelee, että esimerkiksi pankkialalla se voi jo ylittyä. Hän ei usko, että kukaan voi sisäistää niin suurta määrää materiaalia ennen hallituksen kokousta ja pystyä enää peilaamaan sitä omaan työhistoriaansa, varsinkin jos aihepiiri on oman ydinosaamisen ulkopuolella. B mainitsee myös erityisosaamisen, kuten juuri tekoälyn mutta myös digitalisaation ja kyberturvallisuuden ymmärtämisen, joiden osaamiselle ei aiemmin ole ollut samassa määrin kysyntää. Haastateltava D:stä on hyvä, jos hallituksessa on ihmisiä, joilla on erityisiä kompetensseja, mutta se ei saisi olla pääasia ja kapeat erikoisosaamiset eivät hänen mielestään ole kiinnostavia hallitusten jäsenten ominaisuuksia. Hän perustelee asiaa hallitustyöskentelyn laajuudella ja sillä, että jokaisen jäsenen täytyy osallistua kaikkien asioiden käsittelyyn. Haastateltava sanoo, ettei voi olla niin, että yksi jäsen seitsemästä tai kahdeksasta saa puheenvuoron vain silloin, kun käsitellään esimerkiksi digitalisaatiota. Sen sijaan relevantti on yritysjohtaja, joka on teettänyt esimerkiksi ison digitalisaatiohankkeen tai muutoksen johtamassaan yrityksessä. Nämä asiat voidaan luokitella toimijuuden alle ja joidenkin hallitusjäsenten kohdalla esimerkit voivat tarkoittaa myös avointa asennetta uuden oppimista kohtaan. Toimijuudeksi luokiteltavaksi voi liukua myös haastateltava H:n mainitsema kyky elää useampaa tulevaisuutta samanaikaisesti käytännöllisellä tasolla, joka on kuviossa avoimuuden kohdalla.

4.1.1 Haastateltavien pörssiyrityiden hallitusjäsenten inhimillisen kasvun tavoitteet

Seitsemän haastateltavaa (B, C, D, E, F, G ja H) kertoo, mikä tai mitkä ovat heidän inhimillisen kasvun tavoitteensa pörssiyrityksen hallitustyöskentelyssä. Haastateltava A:lle ei esitetty kysymystä, sillä hänellä ei ole enää hallituspaikkaa pörssiyrityksessä. Vastaukset jakaantuvat melko tasaisesti avoimuuteen, vastuullisuuteen ja toimijuuteen, kuitenkin siten, että vain avoimuuden kohdalla kaksi haastateltavaa vastaa kahteen kysymykseen samansuuntaisesti. Hallitusammattilaisista sekä B että E ovat halunneet nähdä eri toimialoja ja kulttuureita eri tavalla, kuin aikoinaan operatiivisessa työssään. F ja G puolestaan sanovat, että he haluavat oppia uutta tai ymmärtää maailmaa ja organisaatioita mahdollisimman laaja-alaisesti. Ensin on kuvio 20, jossa vastaukset näkyvät kootusti ja sen jälkeen laajemmat vastaukset ryhmiteltyinä tulevaisuuden perusulottuvuuksien mukaisesti.

Avoimuus 5/7 haastateltavaa

- Nähdä eri toimialoja ja kulttuureita eri tavalla ja laajemmin, kuin aikanaan operatiivisessa johtotehtävissä (B, E)
- Oppia uutta/ymmärtämään maailmaa ja organisaatioita mahdollisimman laaja-alaisesti (F, G)
- Pysyä mukana tässä ajassa, mitä tapahtuu yhteiskunnassa ja yritysmaailmassa (B)
- Ettei koskaan löydä itseään sellaisesta tilanteesta, että tietäisi kaiken (H)

Vastuullisuus 3/7 haastateltavaa

- Olla mukana yhteiskunnan rakentamisessa (B)
- Jakaa eteenpäin sitä hyvää kokemusta ja osaamista, mitä on itse saanut (E)
- Edistää henkilöstön hyvinvointia (G)
 - ”ei riitä, että tehdään kovaa tulosta, jos ihmiset voi huonosti”

Toimijuus 5/7 haastateltavaa

- Ylläpitää itseä osana yhteisöä ja systeemiä (B)
- Kehittää yhtiötä ja vahtia niiden kehitystä (D)
 - yhtiöiden pärjääminen paremmin kuin verrokkinsa
- Synnyttää ja kehittää hyviä, kansainvälisiä yrityksiä, joiden pääkonttorit ovat Suomessa (E)
- Kasvaa ammattilaisena ja hyödyntää paremmin ”Best Practices” (E)
- Saada energiaa yritysten kasvusta (E)
 - pystyä kontribuoimaan niin, että yritys lähtee kasvuun tai jatkaa kasvupolulla
- Oppia nivomaan asioita yhteen ja näkemään kokonaisuuksia vielä isommin (F)
- Hyödyntää uusia näkökulmia myös omassa organisaatiossa (F)
- Tukea erityisesti operatiivista johtoa toimimaan vielä paremmin (G)

Ei ole tavoitetta 4/7 haastateltavaa ->3/4 kuitenkin vastasi

- Ei ole tietoista/erityistä kasvutavoitetta (B, D)
- Kasvu ihmisenä tapahtuu muualla, oman tasapainon löytäminen (C)
- On ajatellut, mutta ei selkiyttänyt (H)

Kuvio 20: Haastateltavien inhimillisen kasvun tavoitteet pörssiyrityksen hallitustyöskentelyssä

Haastateltavista B sanoo, ettei ole ajatellut hallitustyöskentelyllään olevan tietoista kasvutavoitetta ja C, ettei ajattele omaa kasvuaan pörssiyrityöiden hallituspaikkojen kautta. Hän ei koe kasvunsa ihmisenä edes tapahtuvan niissä, vaan ihan muualla. Hän on asunut Suomen ulkopuolella pitkään ja on huomannut, että muualla työ ei ole ”elämää määrittelevä” asia, vaan yksi osa monen muun asian joukossa. C ajattelee, että ero on aika merkittävä Suomeen ja hän on pikkuhiljaa kallistumassa siihen, että elämässä on paljon muutakin ja oma tasapaino asioiden välillä pitää löytää. Myös haastateltava D vastaa, ettei hänellä ole mitään erityistä kasvun tavoitetta, ainakaan mietittynä tai suunniteltuna. Haastateltava H sanoo ajatelleensa asiaa, mutta ei ole vielä täysin selkiyttänyt itselleen, mikä hänen oma inhimillisen kasvun tavoitteensa on. Näistä vastaajista kuitenkin kolme (B, D ja H) pohtii kysymystä uudestaan alla.

Avoimuuteen liittyviä vastauksia kerätään ensin. B vastaa, että aikanaan operatiivisena johtajana ollessaan, hän haki laajempaa ”scopea” ja on sitä mieltä, että monille toimitus- ja talousjohtajille on hyväksi olla yhdessä mielekkäässä hallitustyössä mukana. Silloin saa ”benchmarkia” ja näkee erilaisia kulttuureita, jos ympäristöt ovat kansainvälisiä. Myös haastateltava E ajattelee, että hallituksissa istumalla on mahdollisuus nähdä eri toimialoja eri tavalla, kuin operatiivisessa tehtävässä. Hallituspaikka suo hänelle oppia siitä, miten eri toimialat poikkeavat toisistaan. Inhimillisen kasvun tavoite koskee haastateltava F:n mielestä kaikkia organisaatioita, joiden hallituksissa hän on mukana. Hän kertoo tavoitteensa olevan se, että oppii ymmärtämään maailmaa ja organisaatioita mahdollisimman laaja-alaisesti. F sanoo, että kyseessä on asenne asioiden ymmärtämiseen laajemmin ja isommin. ”Mun henkilökohtainen tavoite on varmaan koko ajan oppia uutta, olla yhä laaja-alaisempi ymmärtäjä”, vastaa myös haastateltava G. B haluaa niin ikään pysyä tässä ajassa mukana ja

tietää, mitä yhteiskunnassa ja yritysmaailmassa tapahtuu. H sanoo tavoitteekseen, ettei koskaan löytäisi itseään sellaisesta tilanteesta, että tietäisi kaiken.

Vastuullisuuteen luokiteltavia vastauksia antaa kolme haastateltavaa. Heistä B kokee, että yritykset eivät ole irrallisia instituutioita, vaan selkeä osa yhteiskuntaa ja sen rakennusta, josta pörssiyhtiöiden hallituksetkin ovat vastuussa. Hän haluaa olla siinä työssä mukana. Haastateltava E ei tarkastele asiaa pelkästään listayhtiöiden kautta, vaan siitä näkökulmasta, miksi ylipääntään lähti hallitusammattilaiseksi. Syy oli se, että hän kokee saaneensa itse niin paljon, että haluaa jakaa osaamistaan muille. E ajattelee, että parhaiten sen, mitä on saanut kokea ja oppia, voi jakaa eteenpäin pienemmissä yrityksissä. Haastateltava G puhuu itselleen keskeisestä tavoitteesta, joka on henkilöstön hyvinvointi. Hän ei usko minkään yritykseen pärjäävän, jos henkilöstö ei voi hyvin. Hän on hallitusjäsenenä vaatinut pulssimittausta ja seurantaa ja kovia mittareita ”people-asioille”. Ja sitä, että ne kytketään myös palkitsemiseen. Hän vetää palkitsemisvaliokuntaa ja kertoo, että siellä on hyvin vahvasti pehmeiden asioiden kovat mittarit myös palkitsemisohjelmien ”triggereinä”. ”Et ei riitä, että tehdään kovaa tulosta, jos ihmiset voi huonosti”.

Toimijuuteen liittyen B:n mielestä jollain tavalla inhimillistä kasvua on se, että ylläpitää itseään osana systeemiä. Hallitustyössä mukana oleva on osa yhteisöä ihan eri tavalla, kuin mitä eläkkeellä olo muuten tarjoaa. D sanoo jakavansa hallitusten muiden jäsenten kanssa sen yhteisen tavoitteen, että yhtiöt pärjäisivät paremmin kuin verrokkinsa eli voittaisivat kilpailijansa. Yhtiöiden kehittäminen ja kehityksen vahtiminen ovat pörssiyhtiöiden hallituksissa hänelle pääasia. E kertoo haluavansa olla kehittämässä jotain, jotta Suomestakin tulisi tulevaisuudessa hyviä, kansainvälisiä yrityksiä. Hänelle on henkilökohtaisesti tärkeää, että yritysten pääkonttorit ovat Suomessa. E ajattelee myös pystyvänsä kasvamaan ammattilaisena sekä hyödyntämään paremmin parhaat käytännöt hallitustyössä, kuin aikanaan operatiivisena johtajana ollessaan. Hän saa myös energiaa yritysten kasvusta ja hänen henkilökohtainen tavoitteensa on seurata, pystyykö hän hallituksessa edistämään asioita niin, että yritys lähtee tai jatkaa kasvupolulla. ”Et, et mä tykkään siitä, et käyrät menee ylöspäin”. Haastateltava F ajattelee oppivansa nivomaan asioita yhteen ja näkemään kokonaisuuksia vielä isommin, koska maailma muuttuu koko ajan monimutkaisemmaksi ja vaikeammaksi hahmottaa. F kokee olevansa etuoikeutettu, koska voi olla monenlaisissa organisaatioissa mukana ja oppia niistä aina uusia näkökulmia. Kaiken opitun voi hänestä hyödyntää myös omassa organisaatiossa pienissäkin asioissa, kun käy toimitusjohtajan kanssa keskustelua. Voi olla, että hän onnistuu kysymään oleellisen kysymyksen siksi, että on juuri jossain hallituksessa ymmärtänyt jonkun asian aivan uudella tavalla. Haastateltava G sanoo, että oman osaamisen kautta tapahtuva operatiivisen johdon tukeminen toimimaan vielä paremmin, on myös hänen henkilökohtaisen kasvun tavoitteensa.

4.1.2 Suorahakukonsulttien näkemyksiä pörssiyhtiöiden hallitusjäsenten valintakriteerien muutoksista

Seuraavaksi esitellään suorahakukonsulttien kesän 2019 sähköpostivastaukset koskien pörssiyhtiöiden hallitusjäsenten valintakriteerien muutoksia. Kuvion 21 alla ovat tarkemmat vastaukset.

Avoimuus 3/5 vastaajaa	Vastuullisuus 3/5 vastaajaa	Toimijuus 4/5 vastaajaa
<ul style="list-style-type: none"> Diversiteetti (1) Toimintaympäristön ennakoimattomuuden ja monimutkaistumisen ymmärtäminen (1) Asiakasnäkökulman huomioiminen (1) 	<ul style="list-style-type: none"> Kestävä kehitys (2) Henkilöstön hyvinvointi ja motivoituminen (2) 	<ul style="list-style-type: none"> Digitalisaation ymmärtäminen (4) Korostunut strateginen kyvykkyys (2) Kriisiviestinnän osaaminen (1)

Kuvio 21: Suorahakukonsulttien näkemykset pörssiyhtiöiden hallitusjäsenten valintakriteerien muutoksesta

Suorahakukonsulttien vastauksista ilmenee, että pörssiyhtiön hallitustyö on tullut vaativammaksi ja ammattimaistunut, mutta kriteerit ovat pysyneet samankaltaisina viimeisen viiden vuoden ajanjaksolla. Poikkeuksena aikaisempiin hallitusjäsenten kriteereihin, neljä suorahakukonsulttia viidestä pitää digitalisaation ymmärtämistä yleistyvänä kriteerinä. Kahden suorahakukonsultin mukaan pörssiyhtiöiden hallituksissa tarvittava strateginen kyvykkyys on entisestään korostunut. Yksi vastaaja on sitä mieltä, että kysyntä kriisiviestinnän osaamiselle on kasvussa. Nämä vastaukset voidaan luokitella toimijuuteen liittyviksi, johon kertyi eniten vastauksia ja vastaajia.

Kestävä kehitys sekä henkilöstön motivoituminen ja hyvinvointi tuodaan hallitustason vastuullisuuteen liittyvinä asioina kumpikin kaksi kertaa esiin. Yksi vastaaja ilmoittaa hallituksen monimuotoisuuden edelleen tarpeelliseksi kriteeriksi ja trendiksi. Toinen yksittäinen vastaus liittyy lisääntyvään tarpeeseen ymmärtää toimintaympäristön ennakoimattomuutta ja monimutkaistumista. Yksittäinen vastaus liittyy myös tarpeeseen huomioida asiakasnäkökulma paremmin. Kolme jälkimmäistä vastausta ovat avoimuutta. Tarkempaa tulevaisuusosaamista tai -orientoituneisuutta tai muuta asenteeseen tai ominaisuuksiin liittyvää ei suorahakukonsulteista mainitse kukaan.

Avoimuuteen ja toimijuuteen liittyvään, erikseen kysyttyyn elinikäiseen oppimiseen ja jatkuvaan itsensä kehittämiseen reagoi kaksi vastaajista, toinen seuraavasti: ”hedelmällinen suhde yrityksen ja hallitusjäsenen välillä syntyy, kun kumpikin saa uutta; yritys aktiivisen ja näkemyksellisen hallitusjäsenen ja jäsen uuden oppimisen alustan”. Toinen haastateltava on sitä mieltä, että elinikäinen oppiminen on sisäänrakennettu oletus, jota ei tarvitse profiilissa erikseen mainita.

4.2 Pörssiyrityöiden hallitusten monipuolisempi ja rohkeampi ennakointi

Vaikka opinnäytetyön tarkoitus on tutkia ensisijaisesti ennakointiin liittyvää asennetta eikä konkreettista osaamista, kerrotaan aluksi lyhyesti haastateltavien ennakointitiedon lähteistä (4.2.1). Tämä tieto auttaa hahmottamaan pörssiyrityöiden hallitusten tulevaisuuteen liittyvän tiedon saannin käytäntöjä, joista asenteetkin osittain saattavat kummuta.

Muuten tässä opinnäytetyön alaluvussa analysoidaan tutkimuskysymys 3:n mukaisesti ensin kahdeksan haastateltavan vastauksia siitä, mitä haasteita ja esteitä löytyy pörssiyrityöiden hallitusten rohkealle ennakoinnille (4.2.2), jotka jakautuvat ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin. Sen jälkeen esitetään tutkimuskysymys 2:n ja alaotsikon mukaisia ratkaisuita siihen, miten hallitusten toimeliaisuus tulevaisuuteen valmistautumisessa monipuolistuisi ja tulisi rohkeammaksi. Tämä järjestys on opinnäytetyön lukijalle kokonaisuuden hahmottamiseksi loogisempi. Haastateltavien vastaukset ryhmitellään tulevaisuuden perusolottuvuuksien avoimuus, vastuullisuus ja toimijuus mukaisesti. Tämän kysymyksen kohdalla suuri tietomäärä saa vastausten perusteella vielä toisenkin luokittelun, ikään kuin yläkategoriat, jotka ovat hallitusten monimuotoisuuteen liittyvät vastaukset (4.2.3), hallitusten puheenjohtajia (4.2.4) ja yksittäisiä hallitusjäseniä koskevat asiat (4.2.5) sekä lopuksi koko hallitusta koskevat päätökset, prosessit ja työmenetelmät (4.2.6). Haastateltavien vastaukset jakautuvat loogisesti näihin kokonaisuuksiin eli jollain tavalla kerätty tutkimustieto liittyy niihin. Ilman tätä jaottelua, aineisto olisi vaikea analysoida ja opinnäytetyö raskas luettava.

4.2.1 Pörssiyrityöiden hallitusten tulevaisuustiedon lähteitä

Kaikkien kahdeksan haastateltavan mukaan pörssiyrityöiden hallitukset saavat tulevaisuustietonsa pääsääntöisesti toimivalta johdolta tai sen kautta, esimerkiksi konsulteilta, kuten McKinsey ja Boston Consulting Group (A, B, F, G ja H). Asiantuntijoista mainitaan lisäksi muut ulkopuoliset vierailijat, kuten asiakkaat (C ja E) ja tutkimuslaitosten tai -yhteisöjen edustajat (C ja H), professorit ja tulevaisuustyöpajojen (F) sekä ajatuspajojen vetäjät (H). Ennakointitieto on selvitysten (A ja F), raporttien (B ja C), tutkimusten ja analyysien (B ja C), artikkelien (C ja G), esitysten (D), julkaisujen, markkinanäkemyksien ja lehtien, kuten Hoover’s ja Skynews (C) sekä katsausten (H) muodossa. Seitsemän (A, B, D, E, F, G ja H) mainitsee skenaariot, kaksi (A ja E) vuosikellon, kaksi (D ja H) trendit ja kaksi (E ja G) heikkojen signaalien skannauksen sekä E kokousagendat. Yksittäinen vastaaja C lisää työkaluista Future Backin, jota kertoo hyödyntävänsä normaalissa strategisessa suunnittelutyössään. Haastateltava E mainitsee vielä

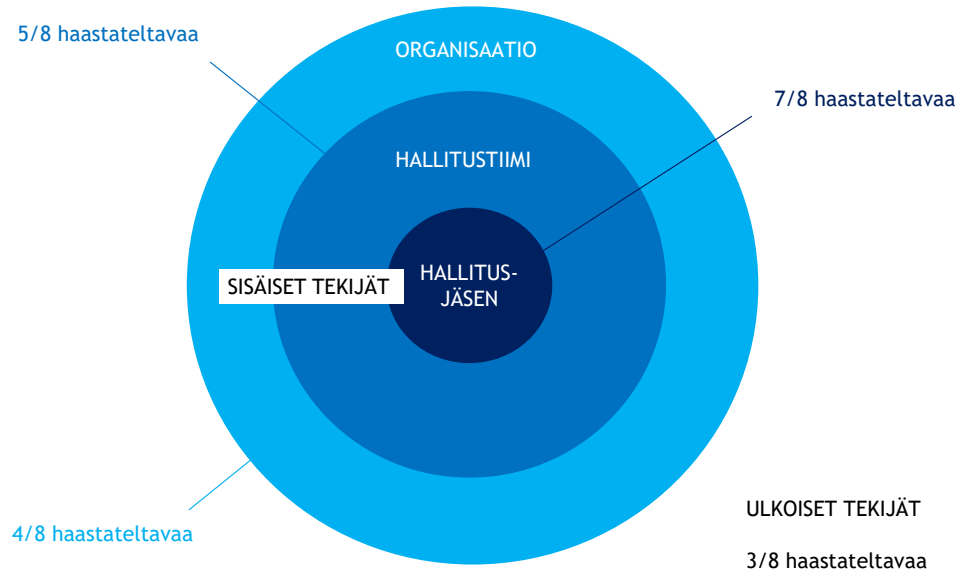
Must Win Battlen. Haastateltavat D ja H sanovat tulevaisuustiedon karttuvan vuorovaikutuksessa muun tekemisen yhteydessä. E tarkentaa saavansa ennakoitintietoa muiden hallituspaikkojensa kautta, kilpailijatapaamisissa, alan keskeisiltä mielipidevaikuttajilta ja messuilta. G mainitsee silloin tällöin tehtävät hallituksen ”tulevaisuustempaukset”. Haastateltava H hakee tulevaisuutta koskevaa tietoa scifi-, megatrendi- ja tietokirjallisuudesta. Tieteisfiktio on hänelle tärkeä, nykyhetkeen ankkuroituva ”mahdollisuuksien kirjon laajentaja”, joka luo ihmisten käyttäytymistä vasten erilaisia, mielenkiintoisia tulevaisuuskuvia. Tulevaisuustiedon sisältö on tulevaisuuskuvia (B, F ja H), B:n mukaan myös oletuksia ja muutoksia, F mainitsee teknologian kehityksen.

Tämän tutkimuksen perusteella ennakointityö kuuluu kaikkien haastateltavien mielestä ensisijaisesti operatiiviselle johdolle, enemmän kuin hallitukselle. Perinteisen yhtiön strategia täytyy tulla toimivasta johdosta ja siellä on tärkeämpää olla oikea näkemys tulevaisuudesta, sanoo haastateltava C. Haastateltava D muotoilee asian näin: ennakkoinnin vastuu pitää olla johdolla, joka ”vetää” ja hallituksen tehtävä on jarruttaa ja asettaa sille rajat. Johdon täytyy olla ”etunojassa ja hallitus pitää niin kun ohjaksia”. Haastattelujen perusteella haastateltavista erityisesti C, E ja H hakevat kuitenkin aktiivisesti itse heikkoja signaaleita erilaisista lähteistä. Enemmän kuin toimiala tai kokoluokka heidän edustamiaan pörssiyrityksiä yhdistää liiketoiminnassa hyvin keskeinen teknologian kehitys. C kuvaa, että saatavissa olevan muutoskenttään liittyvän tiedon määrä on käytännössä rajaton ja luettavaa on merkittävän paljon. Haastateltava E on sitä mieltä, että operatiivisen johdon tarjoama tulevaisuustieto ei missään nimessä riitä, vaan vastuu ennakkoinnista kuuluu myös jokaiselle hallitukselle, jotta tulevaisuustieto ei ole suodatettua tai painottunut johonkin suuntaan. F ajattelee samoin, ja sanoo etenemisen vain sen tulevaisuustiedon pohjalta, mitä toimiva johto esittää, voivan olla jopa vaarallista. H puolestaan toteaa, että ennakointi on pörssiyrityöiden hallituksissa ”alikehittynyt” malli ja vaikka suurempi vastuu onkin operatiivisella johdolla, hallituksella tulisi olla vähintään ennakkoinnin perusasioiden ymmärrys, tietoa sekä parametrejä. Hänestä pörssiyrityöiden hallitusten ennakointikyvykkyyttä pitäisi kehittää. Seuraavassa alaluvussa 4.2.2 löytyy haastateltavien kokemuksia syistä, mitkä estävät sitä kehitystä mutta ennen kaikkea vastauksia siihen, mitkä seikat estävät tai hidastavat jo nyt rohkeampaa tulevaisuuksien ennakointia.

4.2.2 Pörssiyrityöiden hallitusten rohkean ennakkoinnin suurimmat haasteet ja esteet

Jotta paremmin hahmottuu, mitkä seikat rajoittavat ja estävät johtamiskirjallisuuden perään kuuluttamaa pörssiyrityöiden rohkeaa hallitustyöskentelyä (1.2) ja tässä opinnäytetyössä nimenomaan keskeistä tulevaisuuksien ennakointia, kaikille haastateltaville esitetään tutkimuksen alakysymys numero 3, mitkä ovat rohkean tulevaisuuksien ennakkoinnin suurimmat haasteet tai esteet pörssiyrityöiden hallitustasolla? Asenteet tulevaisuuksia ja ennakointia kohtaan ovat suoraan antisipaatioon liittyviä ja siksi tutkimuskysymys on opinnäytetyön tavoitteen mukainen. Vastaukset pystyy jakamaan ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin (kuvio 22). Yksittäisiä ulkoisia tekijöitä, joihin hallitukset eivät juurikaan voi

vaikuttaa, antavat haastateltavista D, E ja F (kuvio 23). Sisäisiä tekijöitä ovat organisaatiota, hallitustiimiä ja yksittäistä hallitusjäsentä koskevat vastaukset (kuviot 24-26), jotka voidaan kaikki jaotella tulevaisuuden perusulottuvuuksiin avoimuus, vastuullisuus ja toimijuus. Kuviot ja heti niiden jälkeen löytyvät haastateltavien tarkemmat vastaukset esitetään järjestyksessä vähiten vastauksia keränneestä ulkoisista tekijöistä kohti eniten vastauksia saanutta yksittäistä jäsentä koskevia syitä.



Kuvio 22: Pörssiyritysten rohkien tulevaisuuksien ennakkoinnin haasteiden ja esteiden jakaantuminen ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin

3/8 haastateltavaa

- johdon kannustavia insentiivirakenteita ei ole tai niitä ei hyväksytä; poliitikot ja media (D)
- tiukentunut compliance ja corporate governance -sääntely (E)
- markkinoiden kypsymättömyys; asiakaskunta ja kilpailijat eivät ole valmiita muutokseen (F)
- yllättävät muutokset, kuten kauppasota ja koronavirus (F)

ULKOISET TEKIJÄT

Kuvio 23: Pörssiyritysten hallitusten rohkien tulevaisuuksien ennakkoinnin suurimmat ulkoiset haasteet ja esteet

Seuraavaksi esitetään kuvion 23 mukaiset, kolmen haastateltavan vastaukset koskien sellaisia pörssiyhtiöön vaikuttavia ulkoisia tekijöitä, jotka ovat hallituksen rohkean ennakkoinnin haasteina ja esteinä. Niissä ei saturaatiota ole.

Finanssikriisin jälkeen suomalaisten suuryhtiöiden hallitukset vetäytyivät kuoreensa ja panivat taseet kuntoon ja saneerasivat, mikä on haastateltava D:stä hyvä asia. Hän jatkaa, että melkein kaikilla toimialoilla kansainväliset kilpailijat ovat kuitenkin samanaikaisesti siirtäneet positiotaan eteenpäin ja lähes poikkeuksetta suomalaiset suuryritykset ovat kollektiivisesti menettäneet kansainvälistä markkinaosuuttaan viimeisen kymmenen vuoden aikana. Yksi syy siihen, että Suomessa ollaan oltu tällaisia ”vellihoisuja”, on hänestä ehkä operatiivisen johdon insentiivirakenteet ja hallituksen negatiivinen insentiivi ottaa riskiä. Haastateltava D pohtii, mikä insentiivi kuvitteellisen pörssiyhtiö A:n arvostetulla ja hyväpalkkaisella toimitusjohtajalla on ottaa riskiä. Jos se osoittautuu onnistuneeksi, hän voi saada pienen palkankorotuksen, ehkä bonuksenkin. Mutta jos riski toteutuu, hänet irtisanotaan eivätkä kaikki positionsa menettäneistä aina oikein edes uudelleen työllisty. ”Risk reward” on haastateltavasta täysin epäsymmetrinen ja ”upside” hyvin rajallinen. Sen kasvattamisessa taas iltapäivälehdistö tulee vastaan ja asiasta tulee helposti yhteiskunnallinen ongelma haastateltavan mukaan. Sitä taustaa vasten hänestä ei ole suuri ihme, että hallituksissa ollaan oltu ja ollaan aika varovaisia. Hänestä kansakuntana olisi hyvä, jos yhtiöt olisivat rohkeampia, mutta meillä ei ole tai ei hyväksytä sellaisia rakenteita, jotka voisivat johtaa suurempaan rohkeuteen, vaikka se olisi todennäköisesti pitkällä aikavälillä maan etu.

Haastateltava E toteaa, että tiukentuneiden Compliance ja Corporate Governance -asioiden myötä pörssiyhtiöiden hallitusten rohkeaa tulevaisuusajattelua menetetään. Hänestä etenkin juuri pörssiyhtiöiden hallitukseen tulee helposti ikään kuin ”jarru”, kun Compliance ja Corporate Governance lisääntyy. Hallitukset eivät silloin edes uskalla katsoa eteenpäin. Haastateltava toteaa valvonnan sinänsä olevan hyvä asia, mutta jatkaa, että toisaalta osakkeenomistajien intresseissä pitäisi olla liiketoiminnan eteenpäin kehittäminen. Harvemmin osakkeenomistajat ajattelevat päinvastoin, pohtii E.

Esimerkiksi asiakaskunta ja kilpailijat eivät välttämättä ole vielä valmiita uusiin tuotteisiin ja palveluihin ja siten ne hidastavat myös strategisella tasolla tapahtuvaa tulevaisuusajattelua, sanoo puolestaan haastateltava F. Hän mainitsee myös globaalit muutokset ja yllätykset, kuten koronavirus ja kauppasota, jotka estävät tai hidastavat pörssiyhtiöiden hallitusten rohkeaa ennakkointia.

Avoimuus 2/8 haastateltavaa **Vastuullisuus 2/8 haastateltavaa** **Toimijuus 2/8 haastateltavaa**

- johdon mustavalkoisuus, uudistushaluttomuus tai energian puute (B, G)
- realiteetit, kuten palkkojen, laskujen, verojen ja osinkojen maksu/käytännön toimet (D, F)
- johdolta saatu riittämätön tulevaisuustiedon määrä tai laatu (B)
- asioiden hidas eteneminen (F)



Kuvio 24: Pörssiyhtiöiden hallitusten organisaatiosta johtuvat rohkean tulevaisuuksien ennakkoinnin suurimmat haasteet ja esteet avoimuuden, vastuullisuuden ja toimijuuden näkökulmasta

Seuraavaksi esitellään tekijöitä, jotka ovat haastattelujen perusteella pörssiyhtiön organisaatiosta johtuvia hallituksen rohkean tulevaisuuksien ennakkoinnin suurimpia haasteita ja esteitä (kuvio 24). Kaksi haastateltavaa (B ja G) löytää avoimuuteen liittyviä organisatorisia tekijöitä esteeksi tai hidasteeksi. Haastateltava B miettii, kykenevätkö samassa organisaatiossa kauan ollut hallitus ja johto edes kehittämään ajatteluaan rohkeammaksi etenäkään, jos johto on hyvin mustavalkoinen ajattelussaan. Haastateltava G sanoo monien skenaarioiden olevan sellaisia, että oma liiketoiminta tulee kuolemaan. Tai monet vanhat lypsylehmät eivät tule enää olemaan sellaisia. Jos operatiivinen johto ei ole hyvin energinen ja uudistushaluinen, niin sitä kehitystä ei haluta nähdä tai hyväksyä.

Myös organisaation vastuullisuuteen liittyen löytyy kaksi yhteneväistä vastausta. Haastateltava D korostaa tämän päivän realiteettien suitevan hallituksen tulevaisuusajattelua, erityisesti laajasti omistetuissa, suurissa pörssiyhtiöissä. Hänen mielestään ylivoimaisesti suurin hallituksen rohkean ennakkoinnin este on palkkojen maksu 20 000-25 000 työntekijälle sekä tavarantoimittajien laskujen, osinkojen ja verojen maksu. ”Niin, se on ihan ykkösprioriteetti kuitenkin”. Myös haastateltava F ajattelee, että hallitustason rohkeamman tulevaisuusajattelun haasteet ja esteet löytyvät ulkoapäin tulevien muutosten lisäksi organisaation käytännön toiminnassa.

Organisaation toimijuuteen liittyen hallitus ei aina myöskään saa johdolta määrällisesti tai laadullisesti riittävää tulevaisuustietoa oman ennakointityönsä tueksi. Silloin tulevaisuutta on vaikea miettiä, ajattelee haastateltava B. Haastateltava F:stä missä tahansa yrityksessä asiat

tapahtuvat myös hitaammin ja eri järjestyksessä, kuin on ajateltu, joka vaikuttaa myös hallituksen ennakointiin. Tämäkin on organisaation toimijuutta.

Avoimuus 3/8 haastateltavaa

- hallituksen (ja johdon) pitkäikäisyys; itse luodusta maailmasta luopumisen ja muuttumisen vaikeus (B)
- liiallinen pehmeys vaihtaa johtoa (B)
- liiallinen pehmeys antaa johdolle palautetta (F)
- sosiaalinen ja viestinnällinen kysymys; hallituksen dynamiikka ja vuorovaikutus (H)
- diversiteetin puute; kapea ajattelun kirjo (H)

Vastuullisuus 2/8 haastateltavaa

- **prioriteetit; ensin arvon ennallaan säilyminen ja nousu/kannattavuuden varmistaminen** (C, D)
- ”villit ajatukset” eivät sovi, vaan on valvottavat kaikkien omistajien etua ja adaptoitava rohkeus heidän odotustensa mukaan/ ”rohkeita päätöksiä ei synny eikä ehkä pidäkään syntyä”(C, D)

Toimijuus 3/8 haastateltavaa

- liian iso haaste muuttaa ensin omat, sitten johdon ja organisaation esteet ja jarrut (B)
- rajallinen ajankäyttö (D)
- vakiintuneet toimintatavat (H)



Kuvio 25: Pörssiyhtiöiden hallitustiimeistä johtuvat rohkean tulevaisuuksien ennakkoinnin suurimmat haasteet ja esteet avoimuuden, vastuullisuuden ja toimijuuden näkökulmasta

Hallitustiimiä koskevat vastaukset rohkeamman ennakkoinnin haasteista ja esteistä löytyvät kuvio 25. Niistä avoimuuteen kuuluvat vastaukset esitellään ensin. B sanoo, että monissa yrityksissä johto ja hallitus ovat itse luoneet maailman 10-30 vuoden aikana. Niiden on vaikea tunnustaa, etteivät enää itsekään usko yrityksen tulevaisuuteen. Haastateltava antaa esimerkin siitä, mihin tällainen asioiden kieltäminen voi pahimmillaan johtaa. Kodak kehitti digitaalisen valokuvan, mutta ei lähtenyt sitä edistämään, koska olisi tuhonnut oman filmibisneksensä. Siinä tuhoutui sitten koko firma. Haastateltava B miettii myös, kykeneekö hallitus haastamaan sellaista johtoa, joka ei pysty uudistumaan. Hallituksen pitää hänestä olla riittävän kova, että löytyy tarvittaessa halua vaihtaa johtajia. Siitä seuraa se, että johtajilla on tarve vaihtaa muuta organisaatiota. Haastateltava sanoo, että Suomessa on paljon yrityksiä, joissa ihmiset ovat olleet 30 vuotta töissä ja toteaa, etteivät he enää kykene muuttamaan. Samalla B vertaa suomalaisia yhtiöitä maailmalla olevaan kovaan kilpailuun, jota hallitsevat puhtaasti ”diginatiivit”. Globaaleilla toimijoilla ei vanhan maailman painolastia ole ja siellä voi esimerkiksi 1000 ihmistä olla kaikki ”tätä päivää”. Sellaisten kanssa on vaikea kilpailla, jos omassa organisaatiossa on 10 uudella tavalla osaavaa ja ajattelevaa ihmistä ja kaikki loput ”eilstä päivää”. Hallitus saattaa joskus olla myös liian pehmeä antamaan johdolle palautetta, jolloin tulevaisuusajattelu ei hallituksessaan kehity, sanoo haastateltava F. Hän jatkaa johtajissa olevan aika paljon ”kymppin tyttöjä” ja henkilöitä, joille oma ego on aika tärkeä. Hänestä usein johtajat joko haluavat tai kuvittelevat olevansa täydellisiä toisten mielestä. Tällaisten ihmisten on hänen mielestään hyvin vaikea vastaanottaa hallituksen palautetta. Jotta tilanne ei muutu epämiellyttäväksi, heikoimmat hallitusjäsenet ”vähän niin kun softaa sitä hommaa”. Haastateltava H pitää

rohkeutta hallitustyön ennakoinnissa myös jonkin verran sosiaalisena mutta viestinnällisenäkin kysymyksenä. Hän sanoo, että tarina pitää rakentaa ja argumentoida. Hänestä on vaikeata puhua samanlaisella tilastotieteellisellä mutta myös esiintymisterminä itsevarmuudella niistä muutoksista, joihin tulevaisuusorientoitunut päätöksenteko perustuu. Haastateltava muistuttaa, että jos puhutaan hallituksen työskentelystä, pitää puhua ihmisten vuorovaikutuksesta, kommunikaatiosta ja sosiaalisista suhteista. Se on hänestä ehdottomasti olennainen osa sitä, miten hallitukset toimivat. Siihen liittyvät hallituksen sisäinen dynamiikka ja hallituksen edustama ajattelun kirjo. Jos se on kapea, ennakointikaan ei ole monipuolista ja rohkeaa.

Vastuullisuuden alle ryhmiteltävän vastausten mukaan hallitus priorisoi ennakoinnin edelle muut asiat, kuten arvon säilymisen tai nousun (C) ja kannattavuuden (D) varmistamisen. Haastateltavista C ja D ajattelevat samansuuntaisesti myös, että pörssiyhtiön hallitukseen eivät ”villit ajatukset” edes sovi tai rohkeita päätöksiä ei synny eikä pidäkään syntyä. ”Hallituksen ensimmäisiä tehtäviä on huolehtia siitä, että yhtiön arvo pysyy ennallaan ja nousee” ajattelee haastateltava C asiaa. Haastateltava D korostaa kannattavuutta ja sanoo, jos ei ole tämän päivän kannattavuutta, niin ei ole varaa tehdä mitään eikä ole myöskään tulevaisuutta. Jos lähtee liikkeelle ”villeistä” ajatuksista, joissa on iso riski, niin sellainen ajatusmalli ei oikein pörssiyhtiön hallitukseen sovellu, jatkaa haastateltava C. Hän korostaa, että hallituksen vastuulla on valvoa kaikkien omistajien etua ja kokee, että ”hyvä hallitus ei saa yksittäisten hallituksen jäsenten tai myöskään puheenjohtajan, oli se sitten merkittävä omistaja tai ei, niin ohjata sitä tilannetta kovin pitkälle”. Haastateltava tuo esiin tilanteet, joissa omistajajoukko on laaja ja sillä on erilaisia tavoitteita. Hän vertaa tilannetta pääomasijoittajaan, jolla on 20 tai 50 yhtiötä, joissa voidaan isollakin riskillä tehdä erilaisia kokeiluja. Hänestä hallitus joutuu adaptoimaan oman rohkeutensa tai uhkarohkeutensa sen mukaan, minkälainen yrityksen omistajakunta ja sen odotukset ovat. Haastateltava C haluaa pörssiyhtiöiden kohdalla myös erottaa ne tilanteet, joissa puheenjohtaja on yhtiön pääomistaja 50 prosentilla tai selvästi suuremmalla osuudella kuin muut, jolloin hänellä on halutessaan valta ja vapaus tehdä mitä tahansa, myös hallituksen suhteen. Toiseksi tilanteeksi hän kuvaa merkittävän 20 prosentin omistusosuudella olevan omistajan, joka on samalla yhtiön hallituksen puheenjohtaja. Silloin hänen merkityksensä on paljon pienempi. Haastateltava D:stä sellaiset yritykset ovat harvassa, jotka ovat tietoisesti tehneet päätöksen luopua jostain, investoineet tulevaan ja ottaneet ”x vuoden” kannattavuusheikennyksen. Tällainen vaatii hänen mukaansa ”ihan älytöntä rohkeutta ja näkemystä”. Hän jatkaa pohtimistaan ja sanoo, ettei usko isoissa pörssiyhtiöissä sellaisia päätöksiä edes syntyvän. ”Eikä ehkä pidäkään syntyä”. Hän muistuttaa, että hallitus edustaa (esimerkiksi isossa pörssiyhtiö X:ssä) 150 000 osakkeenomistajaa. Haastateltava D pohtii, millä oikeutuksella hallitus edes tekisi sellaisen päätöksen, että voisi sanoa näkevänsä niin tarkkaan tulevaisuuteen ja olevansa niin viisas, että voi luopua kolmelta vuodelta yhteensä miljardista osakkeen omistajien rahoja. He saisivat rahansa takaisin joskus tulevaisuudessa korkojen kanssa. ”...onks sillä hallituksella edes sitä oikeutta niin kun sellasta uhkapeliä tehdä?”

Toimijuuden alle löytyy kolme yksittäistä vastausta haastateltavilta B, D ja H. B miettii, miten hallitus pystyy kaikkien eri tahojen eli itsensä, johdon ja organisaation esteet ja jarrut purkamaan. Se on hänestä niin iso työ. Haastateltava D muistuttaa hallituksen rajallisesta ajankäytöstä. Hallituksen kokouksissa on ajalliset ”raamit”, ja pitää miettiä, mitä syrjäytetään ja mitä voidaan jättää pois, jos panostetaan ennakkointiin. Hänestä ei ole kestävä kehitystä, jos hallituksen työtaakkaa entisestään lisätään. Haastateltava H ajattelee myös vakiintuneiden toimintatapojen voivan olla monipuolisemman ja rohkeamman ennakoinnin esteenä.

Avoimuus 7/8 haastateltavaa

- Pelko; ei haluta katsoa eteenpäin tai nähdä tulevaa/ei hyväksytä näkemäänsä (A, B, D, E, G)
- Oman maineen suojeleminen (D, E)
- Liiallinen konservatiivisuus ja varovaisuus, riskien kartoitus ja välttäminen helpompaa (E)
- Mukautuminen; rohkeuden puute olla eri mieltä tai jotain mieltä, vaikka muut ajattelisivat toisin (F)
- Liiallinen optimismi; toivotaan parasta (G)
- Puute ymmärtää asiakkaan tulevaisuuteen liittyvää ajattelua (G)
- Ihminen ei ole tulevaisuusorientoitunut (H)

Vastuullisuus 1/8 haastateltavaa

- Liiallinen vastuuntunto (E)

Toimijuus 5/8 haastateltavaa

- Ei nähdä tulevaa/riittämättömät tulevaisuuskompetenssit/ei ymmärretä asioiden kehitystä/tulevaisuuden ennakkointi yhä vaikeampaa (B, E, F, G, H)
- Ajatusmaailman realiteetit (B)
- Sosiaalisen median ulkopuolella pysyminen (G)



Kuvio 26: Pörssiyritysten hallitusten yksittäisistä jäsenistä johtuvat rohkean tulevaisuuksien ennakoinnin suurimmat haasteet ja esteet avoimuuden, vastuullisuuden ja toimijuuden näkökulmasta

Yksittäisiin pörssiyritysten hallitusjäseniin liittyvät vastaukset koskien rohkeamman ennakoinnin haasteita ja esteitä, löytyvät kuviosta 26. Siitä on selvästi nähtävissä, että yleisimpänä rohkeampaa ennakkointia rajoittavana tekijänä on ajateltu olevan jollain tapaa avoimuuden puutteesta johtuva pelko tulevaa kohtaan (A, B, D, E ja G) yhdessä toimijuuteen liittyvän riittämättömien tulevaisuuskompetenssien kanssa. A sanoo, että epävarmuudessa eläminen on tuskallista ja pelottavaa. Hänestä on selvää, että nykyinen epävarmuus ei tule helpottumaan, vaan se menee pahemmaksi ja vaikeammaksi, ”koska tää maailma, jossa me nyt elämme, on niin disruptiivinen. ”No suurin este on se, ettei haluta nähdä”, vahvistaa haastateltava B. Hän jatkaa ajatteluaan, että esteenä on sen kieltäminen, mitä nähdään tapahtuvaksi tai sanotaan, että se on jossain kaukana tulevaisuudessa. D on sitä mieltä, että hallitusjäsenet eivät vain ole rohkeita. E muotoilee syyksi uskalluksen puutteen katsoa eteenpäin, mieluummin suojelemaan ja varmistellaan asioita. Myös G sanoo, että hallituksissa ei

haluta nähdä tulevaa. Hän olettaa, että rohkeaa tulevaisuuden ennakointia estää pelko siitä, ettei tulevaisuus tule tukemaan liiketoimintaa.

Haastateltavista C ei ole huomannut, että pelko ohjaisi hallitusten ennakointia tai päätöksentekoa, sen sijaan pelkoa voi olla siitä, että jotain mahdollisuuksia jätetään käyttämättä tai ei onnistuta oikealla tavalla toimimaan tietyissä tilanteissa. Kukaan hallituksessa ei vastusta ennakointia ja ajattelun haastamista, vastaa haastateltava F ja jatkaa, että mikään ei estä sitä, etteikö hallitus uskaltaisi ajatella isosti, luovasti tai visionäärisesti. Päinvastoin, ihmiset ovat hänen kokemuksensa mukaan hyvin innoissaan mukana pohtimassa tulevaisuusasioita.

Kaksi haastateltavaa (D ja E) ajattelee, että hallitusjäsenten oman maineen varjelu hillitsee jollain tavalla tulevaisuuksien rohkeaa ennakointia. Se on pelon ohella osa avoimuutta tai pikemminkin sen puutetta. Keskimäärin hallituksen jäsenet eivät omista yhtään osaketta siitä yhtiöstä, jonka hallituksessa istuvat. Tai jos omistavatkin, suhteutettuna heidän tuloihinsa ja varallisuuteensa, joka tapauksessa merkityksettömän pienen määrän, pohtii haastateltava D. ”...mutta vuorineuvos möttösellä on maineensa. Mikäs hänen insentiivi on ottaa riskiä? Menee maine!” Jos kaikki menee hyvin, niin voi tulla vähän lisää mainetta, mutta kenestäkään ei tule ”tuplavuorineuvosta” ja jos on hallituksen rivijäsen, ei välttämättä edes maine kasva. ”Kukaan ei muista, et sä olit siellä”. Hän jatkaa, että jos asiat menevät huonoon suuntaan, ”kaikki muistaa, et möttönenhän siellä oli päättämässä tästä”. Haastateltava sanoo, että on itsekin nähnyt hyvin vahvoina pidettyjä hallituksia, joissa on tunnettuja henkilöitä. ”Mutta, kun on nimekkäitä henkilöitä, niin ne on todella arkoja maineestaan. Sillon ne muuttuu varovaisiks”. Myös haastateltava E olettaa, että hallituksissa istuvat menestyvä liikkeenjohtajat suojelevat jonkin verran omaa mainettaan. Kukaan ei halua ”mokata” eikä olla sellaisessa hallituksessa, joka on suuressa vaarassa epäonnistua. Se vaikuttaa omaan henkilöbrändiin, joka voi olla tietyille henkilöille tärkeämpi asia kuin toisille. Haastateltava spekuloi, että mitä tunnetumpi henkilö on joissain suomalaisissa piireissä, sitä suuremmalla syyllä hän ei halua nimensä tahriintuvan. Hänellä itsellään ei ole hallituspaikkojensa kautta kuitenkaan tällaista kokemusta kollegoistaan.

Hallitusten dynamiikka toimii haastateltava E:stä helposti siten, että ne kantavat kaikki vastuut. Hallituksen on rohkeaa ennakointia helpompi olla konservatiivinen ja varovainen. Siitä ei seuraa ongelmia, arvelee haastateltava. Hallitusten kohdalla on pieni vaara suoranaiseen ”loukkuun joutumisesta”. E:stä hallitus saa nimittäin helpommin moitteita ja seurauksia, jos se on tehnyt liian rajuja proaktiivisia toimenpiteitä eli ottanut liikaa riskiä. Silloin hallitus saa heti palautteen ja se ehkä vaihdetaan. Haastateltavan mukaan harvemmin näin tapahtuu silloin, kun ollaan oltu vähän liian varovaisia ja kartoitettu ja vältetty riskejä. Liiketoimintaa ei haastateltavasta kuitenkaan pysty kehittämään, jollei ota riskejä. Hänestä hallituksia pitäisi rohkaista tekemään nopeammin päätöksiä ja hallituksen

tarkastusvaliokunnan pitäisi riskien kartoittamisen ja välttämisen ohella myös valvoa esimerkiksi sitä, kuinka innovatiivinen ja aktiivinen patentoija yhtiö on.

Haastateltava F pohtii tarvittavan ”tavallaan ehkä rohkeutta olla eri mieltä tai olla jotain mieltä”, vaikka muut hallituksen jäsenet ajattelisivat asioista toisin. ”... koska hirveen helposti ihmiset kuitenkin mukautuu muiden, kyllähän tutkimukset sen osoittaa, helposti, niin kun tosi mielellään on samaa mieltä kuin ryhmä”. Haastateltava G kokee, että hallituksissa myös ”toivotaan, et näin hyvin tulee menemään” ja niin ei kuitenkaan aina tapahdu. Hänestä kaikki hallituksen jäsenet eivät myöskään kykene ymmärtämään asiakkaiden tulevaisuuteen liittyvää ajattelua.

Nuorin haastateltava H sanoo, että rohkeuden puute pörssi-yhtiön hallitustyössä johtuu siitä, että on ”helpompi ymmärtää suurella varmuudella sitä, mikä vaikutus lyhytnäköisyyteen perustuvalla toiminnalla on”. Hän ajattelee asiaa evoluutiopsykologian kautta. Hänestä ihminen ei ole perusrakenteeltaan hyvin tulevaisuusorientoitunut ajattelija. Ihmisten perusajatteluketjut johtavat pikemminkin välittömään tyydytykseen. Haastateltava toteaa, että välittömän tyydytyksen ansasta pois pääsy kohti pitkäjänteisempää ajattelua vaatii paljon töitä. Yhdeksi syyksi H arvelee vielä sen, että kymmenen vuoden aikajänteellä tapahtuvan ison muutoksen uskominen on vaikeampaa kuin sen, mitä tapahtuu ensi vuonna. ”Koska siihen liittyy niin paljon enemmän epävarmuutta ja, ja muuttujia”. Nämä kaikki vastaukset liittyvät avoimuuteen.

Haastateltava E nostaa esiin erityisen Suomi-keskeisen vastuullisuuteen liittyvän ongelman ja mainitsee esimerkkinä muutama vuosi sitten voimaan tulleen MARin eli sisäpiiriväärinkäytökseen liittyvän direktiivin. Hän istui silloin muissakin listatuissa yrityksissä Euroopassa ja havaitsi, että Suomella oli tiukin direktiivin tulkinta. ”Et kun on tulkkausasioita, me halutaan aina olla jotenkin ääripäässä”, joka on hänestä rohkeaa ennakkointia rajoittava asia ja estää tulevaisuudesta oppimista.

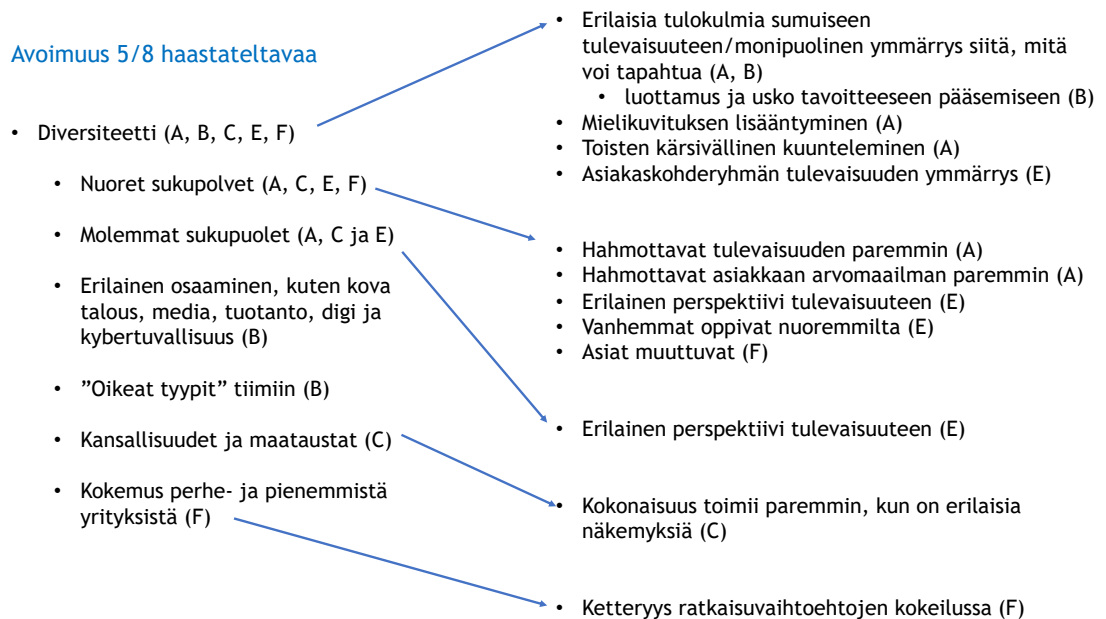
Toinen pelon kanssa yhtä merkittävä yksittäistä hallitusjäsentä koskeva, mutta toimijuuteen liittyvä este, ovat riittämättömät tulevaisuuskompetenssit haastateltavien B, E, F, G ja H mielestä. Rohkean ennakkoinnin esteenä haastateltava B esittää olevan sen, että tulevaa ei välttämättä nähdä lainkaan. E kokee, että liikaa hallitusammattilaisten omaksi asiaksi jää uusiutuminen, jolloin helpommin katsoo taakse päin, kuin hyödyntää tulevaisuutta. Corporate Governancen ohella hallituksen muuhunkin kouluttamiseen pitäisi hänen mielestään satsata. Haastateltava F sanoo, että rohkean asenteen puuttumisen lisäksi syynä voivat olla jäsenen riittämättömät tulevaisuuden kompetenssit. G ajattelee, että voi olla kykenemättömyyttä nähdä, miten vahvasti oman alan ulkopuolelta tulevat ilmiöt tai toimijat tulevat vaikuttamaan liiketoimintaan. Haastateltava ottaa esimerkiksi finanssialan, missä isot markkinahäiriköt ovat Googlen ja Applen kaltaisia toimijoita. Haastateltava H sanoo, että varsinkin nykyään,

monista eri syistä johtuva epävarmuuskin on epävarmempaa ja tulevaisuuden ennakoiminen on sen vuoksi käynyt yhä haastavammaksi hallituksille.

Haastateltava B muistuttaa, että voi yrittää ajatella rohkeasti tulevaisuutta, mutta varmaan aika monella ihmisellä on jotkut realiteetit, jotka vähän rajoittavat ajatusmaailmaa ja skenaarioiden miettimistä. G:n mielestään esimerkiksi perinteiset finanssialan edustajat ovat liikaa ”vanhassa, tutussa kiinni”, eivätkä he ole esimerkiksi aktiivisesti sosiaalisessa mediassa mukana. Hänestä heidän pitäisi olla, jotta he paremmin ymmärtäisivät kehityskulkuja ja asiakkaiden ajattelua. Nämä vastaukset voi luokitella myös toimijuuteen kuuluviksi.

4.2.3 Monimuotoisuuden merkitys pörssiyhtiöiden hallitusten monipuoliseen ja rohkeaan ennakointiin

Rohkean ennakkoinnin haasteiden ja esteiden jälkeen siirrytään sitä lisääviin keinoihin. Kuten alla olevasta kuvioista 27 näkee, hallituksen avoimuuteen liittyvä monimuotoisuus on viiden vastaajan (A, B, C, E ja F) mielestä tae monipuolisempaan ja rohkeampaan tulevaisuuden ennakoimiseen. Erityisesti nuorempien sukupolvien mukaan tulo kehittää asioita, sanovat haastateltavat A, C, E ja F. Tarkemmat vastaukset ovat heti kuvion alla.



Kuvio 27: Pörssiyhtiöiden hallitusten monimuotoisuuden synnyttämän avoimuuden vaikutus monipuolisempaan ja rohkeampaan tulevaisuuden ennakoimiseen

Haastateltavat A, B, C, E ja F ovat sitä mieltä, että yleisellä tasolla monimuotoisuus auttaa pörssiyhtiöiden hallituksia ennakkoinnin kehittämiseksi monipuolisempaan ja rohkeampaan suuntaan. Hallituksen monipuolisempi ja rohkeampi tulevaisuuteen valmistautuminen lähtee nimenomaan siitä, että hallituksessa on toimialaymmärrystä ja diversiteettiä ja sen myötä erilaisia tulokulmia epäselvään, sumuiseen tulevaisuuteen, sanoo haastateltava A.

Haastateltava B:stä diversiteetti tuo hallituskollegion ja johdon yhteistyöhön luottamusta

siihen, että joku asia on katsottu monesta eri suunnasta ja monella eri tavalla. Tieto innostaa hänestä luottamaan, että oikeaan suuntaan ollaan menossa ja uskalletaan tehdä esimerkiksi miljardiluokan investointi. ”Niin kyllä siellä pitää aika paljon olla sekä johdossa, että hallituksessa asian ymmärtämistä kaikilta eri suunnilta”. Voimistunut trendi on se, että haetaan diversiteettiä enemmän hallituksiin, mikä on oikein hyvä asia, sanoo haastateltava C. Haastateltava A yhdistää diversiteetin mielikuvituksen hyödyntämiseen. Mielikuvitus ja jäsenten keskenään erilainen käsitys tulevaisuudesta ovat erittäin tarpeen hallituksissa, sanoo A ja jatkaa niiden yhdessä opettavan toinen toistensa kuuntelemista. Hän sanoo, että yhä useammalla merkityksellisyys on noussut yhä keskeisempään asemaan ja sitä kautta ihmiset oppivat kuuntelemaan. Merkityksellisyys johtaa hänestä siihen, että on pakko kuunnella. ”Ei voi vaan paahtaa tuhatta ja satasta sitä omaa merkityksellisyyttä, vaan siihen täytyy saada tää moninaisuus mukaan siihen merkityksellisyyteen”. Jos ei ole kärsivällisyyttä kuunnella ja yrittää ymmärtää erilaista tulokulmaa, se ei onnistu. Myös asiakaskohderyhmään liittyvää tulevaisuuden ymmärrystä saavutetaan diversiteetillä haastateltava E:n mielestä.

Haastateltava A:sta pörssiyritysten nimityskomiteoiden pitäisi oppia se, että nuoret ihmiset pystyvät paremmin hahmottamaan tulevaisuuden. Sen takia nimityskomiteoiden pitäisi uskaltaa nimittää hallituksiin nuorempia ihmisiä, sekä naisia että miehiä. Nimityksessä pitää tiettenkin koko ajan ”takaraivossa pitää mielessään”, minkälainen toimialaymmärrys nuoremmalla ihmisellä on ja miten kypsä hän ihmisenä on. Haastateltava A nuorentaisi hallitusten kokoonpanoa ehdottomasti yhdellä sukupolvella sen vuoksi, että maailma ja nimenomaan asiakkaiden arvomaailma muuttuu niin nopeasti. Haastateltavasta asiakkaan arvomaailma ja myönteiset asiakaskokemukset ratkaisevat loppujen lopuksi yhtiön menestyksen ja takaavat olemassaolon. Haastateltava C:n mukaan karikatyyri, 50-60-vuotias mies, joka on toiminut 30 vuotta yritysjohtajana, alkaa olla jo vähän takana. Nykyään on aktiivisesti molempia sukupuolia hallituksissa. Usein hallituksiin haetaan jo nuorempaa sukupolveakin ja ikävariaatio saa olla melko iso, sanoo C. Jos diversiteetin kautta erilaiset sukupolvet ja molemmat sukupuolet ovat edustettuina, saadaan jo erilainen perspektiivi tulevaisuuteen, toteaa haastateltava E ja jatkaa ”vanhemmat voivat oikeasti oppia nuoremmalta”. Haastateltava F on varma siitä, että uusien sukupolvien tullessa hallituksiin, ne väistämättä muuttavat asioita.

Monimuotoisuus voi pitää sisällään esimerkiksi kovaa talousosaamista, mukaan lukien taloudellinen realismi, mediaosaamista ja tuotantoon liittyvää osaamista. Tänä päivänä hallituksiin haetaan paljon esimerkiksi digi- ja kyberturvallisuusosaamista, mitä ei aiemmin ole tarvittu. Haastateltava B:stä nyt on tiedostettu se, että hallituksessa pitää olla ”oikeat tyypit” ja hallitus on tiimi, jota ilman puheenjohtaja ei voi pärjätä. Haastateltava C on sitä mieltä, että tulevaisuudessa hyvin samankaltaisella taustalla olevilla, samanlaisilla jäsenillä ei hallituksissa enää pärjätä.

Kokonaisuus haastateltava C:stä toimii vielä paremmin, jos esimerkiksi erilaiset kansalaisuudet ja maataustat löytyvät myös. Näin saadaan enemmän erilaisia näkemyksiä. Se, että kaikilla on samanlainen näkemys ei yleensä kovin paljon auta eikä hallituksen jäsenistä silloin ole juuri apua. C antaa esimerkin hyvin toimivasta pörssiyhtiön hallituksesta, jossa on kolme miestä ja kolme naista. He asuvat neljässä eri maassa. Haastateltava F sanoo, että perusongelmat ovat usein ihan samoja pienemmissä yrityksissä kuin pörssiyhtiöissäkin. Joku pienempi yritys on saattanut jo ketterästi kokeilla erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja, jotka voisivat sopia myös pörssiyhtiölle. Siksi F:n mielestään on viisautta ottaa hallitukseen jäsen kaiken kokoisista yrityksistä.

Haastateltava A sanoo, että vakioksi on tullut se, että jonkinlainen työryhmä, nimitystoimikunta tai -valiokunta, pohtii hallituksen kokoonpanoa. Tämä ryhmä koostuu hänestä liiankin paljon omistajista ja omistajien verkostoista. Ratkaisevin vaihe omistajien, hallituksen ja johdon hallintaketjussa on haastateltavan mielestä juuri se, kenet nimitetään työryhmään, joka on vastuussa hallituksen kokoonpanosta. Tällaisen työryhmän pitäisi olla monimuotoinen. Haastateltava A miettii, onko työryhmällä sellainen osaaminen, tausta ja ymmärrys, että se ihan oikeasti yrittää saada luotua hallituksen, jossa on riittävästi diversiteettiä ja erilaisia tulokulmia. A:n mukaan omistajien nimitystoimikunnat eivät ehkä oikein tiedosta sitä, että heidän pitäisi yrittää saada luotua hallituksia, joissa on diversiteettiä ihan eri tavalla, kuin mihin on totuttu. Diversiteetin kautta pitäisi hänestä nimenomaan saada luotua mielikuvitusta hallitukseen. Haastateltava A sanoo, että kaiken tekemisen merkityksellisyys tulee korostumaan yrityselämässä ja muussakin toiminnassa. ”Yhä voimakkaammin yksilöt miettivät sitä, että mitä mä oikein teen. Mikä on tää mun tekemisen merkitys?” Sen vuoksi yritysmaailmassa on jo nyt varsin oleelliseksi asiaksi muodostunut yrityskulttuurin luominen. Jos ei osata luoda merkityksellisyyteen perustuvaa yrityskulttuuria, lahjakkaimmat, tarmokkaimmat ja ehkä myös ne yksilöt, joilla on eniten mielikuvitusta, hakeutuvat jonnekin muualle, mistä he löytävät kaipaamansa merkityksen, päättelee A.

4.2.4 Puheenjohtajien merkitys pörssiyhtiöiden hallitusten monipuoliseen ja rohkeaan ennakkointiin

Kun haetaan ratkaisuja siihen, miten pörssiyhtiön hallituksen toimeliaisuus tulevaisuuteen valmistautumisessa monipuolistuisi ja tulisi rohkeammaksi, haastateltavista A, B, D, E, F, G ja H ottavat esiin puheenjohtajan roolin. Haastateltava D:stä tässä asiassa, niin kuin kaikissa dimensioissa, puheenjohtajan merkitys on yleensä todella suuri, vaikka hänellä ei käytännössä muodollista valtaa juuri olekaan. Puheenjohtajalla on tosi suuri vaikutus, toteaa myös haastateltava E. Iso virhe tapahtuu, jos 20 vuotta toimitusjohtajana olleesta tehdään saman yhtiön hallituksen puheenjohtaja, toteaa B. Kuvion 28 jälkeen ovat kunkin

yksityiskohtaisemmat vastaukset, joista ei selkeää vastuullisuutta löytynyt.

Avoimuus 7/7 haastateltavaa

- Osallistuttaa ja haluaa ymmärtää, mitä muut jäsenet tietävät/rakentava ilmapiiri/kokousten henki; haastamisen salliminen/äänien sävy (B, E, G, H)
- Vuorovaikutus toimitusjohtajan/toimivan johdon kanssa esim. vuosikellon rakentamisessa ja kokousten taustaineiston koostamisessa (A, D, E)
- Suuromistajan tuoma dynamiikka (D, H)
- Henkilökohtainen kiinnostus tulevaisuusasioihin (D)
- Visionäärisyys (F)
- Ajattelun kunnianhimon taso riittävän kauas (H)

Toimijuus 5/7 haastateltavaa

- Ennakkomateriaalin, kokousagendan ja vuosikellon sisällöstä/teemoista vastaaminen (A, D, E, G)
 - hallituksen strategisuus (A)
- Kokousten aikataulutuksesta ja ajankäytöstä vastaaminen (A, D ja G)
- Asioiden ajoitus (D)
- Hallitusnimitykset (B)

Kuvio 28: Puheenjohtajien merkitys pörssiyritysten hallitusten monipuolisempaan ja rohkeampaan ennakkointiin

Ensin esitellään puheenjohtajan avoimuuteen liittyvät vastaukset. B sanoo puheenjohtajan persoonalla olevan merkitystä monipuolisessa ja rohkeassa ennakkoinnissa. Puheenjohtaja voi jäämäkästi johtaa omalla agendallaan tai osallistuttaa ja kuunnella jäseniä ja olla valmis katsomaan erilaisia ”juttuja”. ”On puheenjohtajia, jotka tietää kaiken ja on puheenjohtajia, jotka haluaa myöskin ymmärtää, mitä muut tietää”. Myös haastateltava E sanoo, että hallituksen puheenjohtajalla on vastuu varmistaa jokaisen hallitusjäsenen osallistuminen keskusteluun. Puheenjohtajan tehtävä on muodostaa kollektiivinen, rakentava ilmapiiri, koska negatiivinen harvemmin tuottaa hyvää tulosta, miettii E. Haastateltava G on samaa mieltä, että puheenjohtaja on avainhenkilö siinä, missä hengessä hallituksen kokouksissa käydään keskustelua ja salliiko hän haastamisen. Haastateltava H kuvailee samaa asiaa siten, että puheenjohtajan rooliin kuuluu kokousten äänensävyyn virittäminen.

Puheenjohtajan täytyy käyttää aikaa yhdessä toimitusjohtajan kanssa siihen pohdintaan, minkälainen vuosikello halutaan, miten siinä painotetaan strategiakeskustelua, tilannekuvaa ja sen päivittämistä, strategisia optioita ja tulevaisuuden skenaarioita, kuvaa haastateltava A. Vuorovaikutuksessa yhtiön johdon kanssa puheenjohtaja miettii, minkälaisella taustaineistolla päätöksiä tehdään, sanoo myös haastateltava D. Aika usein käytännön mallissa puheenjohtaja käy johdon kanssa dialogia siitä, mitä asioita tuodaan hallituksen kokoukseen. Hallituksen jäsenet voivat toki kokouksessa pyytää, ja aika usein pyytävätkin, täydentävää aineistoa. Puheenjohtaja ja toimitusjohtaja pitkälti päättävät, mitä asioita vuosikelloon tulee ja mitä asioita esitetään. Hallitus toki hyväksyy sen ja saa lisätä siihen asioita mutta puheenjohtaja yhdessä toimitusjohtajan kanssa laittaa raamit työskentelylle, vahvistaa haastateltava E.

Haastateltava D olettaa, että isot omistajat tuovat hallitukseen vähän erilaisen dynamiikan. Jos puheenjohtajana on henkilö, joka henkilökohtaisesti omistaa ison määrän osakkeita ja muut edustavat ”vähän niin kun kasvotonta omistajaa ja massaa”, niin sillä on varmaan iso merkitys, hän sanoo. Mutta puheenjohtajan ”painoarvo syntyy ehkä muustakin, kun siitä isosta omistuksesta” ja vaikutusvalta ei silloin perustu ainakaan yksinomaan siihen. Hän sanoo voivansa hyvin kuvitella, että yhtiössä, jossa on iso henkilöomistaja ”Paasikivellä tai Ahlströmiä tai Hartwallia tai Herliniä tai jotain muuta”, hallituksen dynamiikkaan vaikuttaa iso omistuskin. Suuromistajan ollessa puheenjohtaja, rooli on varmasti hyvin paljon voimakkaampi ja suurempi, kuin toisenlaisissa yhtiöissä, arvioi myös haastateltava H.

Hallituksen puheenjohtajan vaikutusta tulevaisuusorientoituneisuuden edistämässä haastateltava D ajattelee, että se on kiinni puheenjohtajan henkilökohtaisesta kiinnostuksesta, mutta myös yhtiön johdon kiinnostuksesta ”eteenpäin katsoviin asioihin”. D miettii lisäksi, että puheenjohtajissa voi olla paljonkin yksilöllisiä variaatioita. Puheenjohtaja edistää hallituksen tulevaisuusorientoituneisuutta parhaiten olemalla itse visionäärinen, sanoo haastateltava F. Hän on itse tyytyväinen jäsen hallituksessa, jonka puheenjohtajalla on sisäänrakennettu, selkeä visio, jota muut jäsenet yrittävät innostuneesti tukea ja tuoda siihen lisää elementtejä. Haastateltava H:n mukaan puheenjohtajan tärkeä tehtävä hallituksessa on asettaa keskustelulle ambition taso, tarkentamalla ”hallituksen linssi” riittävän kauas. Jos puheenjohtaja ei sitä tee tai jos puheenjohtajan ja tai omistajan ääni ei ota tarpeeksi pitkäjänteistä katsantokantaa, niin ei siihen myöskään muu hallitus ryhdy. Ajattelun kunnianhimon tason asettamiseen vaikuttaa hänen mielestään se, miten puheenjohtajan rooli kussakin yrityksessä nähdään.

Seuraavat vastaukset voidaan luokitella puheenjohtajan toimijuuteen kuuluviksi tekijöiksi, joilla on vaikutusta pörssiyritysten hallitusten monipuoliseen ja rohkeaan ennakointiin. Hallituksen puheenjohtajasta on paljon kiinni, miten ihan konkreettisesti, käytännössä voidaan tehdä enemmän strateginen hallitus, sanoo haastateltava A. Puheenjohtajan täytyy ymmärtää ja hyväksyä se, että hän on ensisijaisesti vastuussa hallitusten kokousten agendan sisällöstä. Siitä, että siinä painottuvat strategia-asiat ja että niistä puhutaan jokaisessa kokouksessa. Puheenjohtaja kuitenkin useimmissa yhtiöissä ”istuu agendan päällä” eli aika pitkälle ohjaa sitä, mitä hallituksen kokouksissa käsitellään ja mitä ennakoaineistoa jäsenille lähetetään, sanoo myös haastateltava D. Jonkun täytyy se tehdä ja se ei toimi, jos hallitus kokonaisuudessaan siitä vastaa. Vaihtoehdoiksi jäävät puheenjohtaja tai toimiva johto. Haastateltavasta on parempi, että mukana on hallituksen edustaja. Vaikka hallitus hyväksyy vuosikellon ja siihen lisätään jäsenten toivomuksesta asioita, kuitenkin puheenjohtaja ja toimitusjohtaja pitkälti päättävät, mitä siihen tulee, kertoo haastateltava E. Haastateltava G sanoo puheenjohtajalla olevan avainrooli hallituksen teemojen kannalta.

Hallituksen puheenjohtajan rooli kokouksen ajankäytön osalta on aivan ratkaiseva, toteaa haastateltava A. Puheenjohtaja suunnittelee yhdessä toimitusjohtajan kanssa sen, hän

tarkentaa. Puheenjohtajan rooli on aikatauluttaa, vahvistaa haastateltava D. Puheenjohtaja on kyllä avainhenkilö siihen, miten kokouksissa käytetään aikaa, ajattelee myös haastateltava G. Haastateltava A:n mielestä hallituksen ajankäytöstä noin 60-70 prosenttia tulisi käsitellä tulevaisuusasioita. A:sta hallituksen puheenjohtajan tulisi ymmärtää, että hallitusten kokousten suunnittelu ja riittävän ajan varaaminen oleellisille asioille on ehkä hänen tärkein tehtävänsä. Haastateltava A sanoo, että toimitusjohtajan on oltava prosessissa mukana, koska hän joutuu rakentamaan ennakkomateriaalin. Puheenjohtajan tehtävä on myös keskustelun rönkyssä muistuttaa, mitä kokouksessa pitää saada aikaiseksi ja mistä asiasta pitää antaa palautetta. ”Ja sillä tavalla pitää sen niin kun orkesterin johtaja kurissa”. A lisää vielä, että jos hallituksen puheenjohtaja ei ymmärrä, että hän on näistä asioista primäärästi itse vastuussa ja delegoi sen toimitusjohtajalle, talousjohtajalle tai mahdollisesti hallituksen sihteerille, joka useimmiten on juristi, se ei taatusti toimi. Koska hallituksen kokouksen kapasiteetti on rajattu, haastateltavasta D:stä on tärkeä miettiä myös ajoitusta eli millä hetkellä asioita on järkevä käsitellä, koska kovin paljon asioita ei kokoukseen mahdu. Kuitenkin riittävän ajoissa, ettei tule ”pikapäätöksen makua”.

”Puheenjohtaja on varmaan usein mukana muokkaamassa sitä hallitusta itse”. Haastateltava B yksinkertaistaa, että jos puheenjohtaja on hallitusnimityksistä päättämässä, hänen pitää olla valitsemassa hallitukseen sellaisia jäseniä, jotka kykenevät tehtävään.

4.2.5 Yksittäisten jäsenten merkitys pörssiyhtiöiden hallitusten monipuolisempaan ja rohkeampaan ennakointiin

Seitsemän haastateltavaa (B, C, D, E, F, G ja H) käsittelee vastauksissaan yksittäisen jäsenen merkitystä monipuolisemman ja rohkeamman tulevaisuuteen valmistautumisen näkökulmasta. Eniten saturaatiota kerää haastateltavien C, D, E ja H toimijuuteen liittyvät vastaukset siitä, että hallituksissa on tietyt roolit, joista yksi voi olla esimerkiksi uudistamisen puolestapuhujan, tulevaisuusvisionäärin tai tulevaisuuteen innostajan rooli. Se voi olla positiivinen asia hallituksen monipuolisen ja rohkean ennakkoinnin kannalta. Avoimuuteen liittyvät vastaukset, joissa ei saturaatiota esiinny, esitellään kuitenkin ensin siten, että kuvion 29 jälkeen ovat haastateltavien tarkemmat vastaukset. Vastuullisuuteen ei tullut yhtään vastausta.

Avoimuus 5/8 haastateltavaa

- Riippumaton (C)
- Isossa kehyksessä liikkuva (E)
 - useampi hallituspaikka
 - hallituspaikka myös Suomen ulkopuolella
- Näkemyksellinen/visionäärinen (F)
- Rohkea (G)
- Laajasti eri sidosryhmien reaktioita hahmottava (G)
- Mahdollisuuksia eikä ongelmia näkevä (G)
- Avoin skenaariopohjaiseen ajatteluun (H)
- Mielikuvituksellinen (H)

Kuvio 29: Yksittäisten jäsenten merkitys pörssiyritysten hallitusten monipuolisempaan ja rohkeampaan ennakointiin avoimuuden näkökulmasta

Haastateltava C on sitä mieltä, että riippumattomuus yhtiöstä ja yhtiön suurimmista omistajista takaa parhaiten hallituksen rohkean, tulevaisuuteen liittyvän valmistautumisen ja päätöksenteon, joka on kaikkien osakkeenomistajien edun mukaista. Haastateltava E puolestaan pitää tärkeänä sitä, että jäsenillä on riittävän iso ”kehys”, missä he liikkuvat. Tulevaisuustyö monipuolistuu ja muuttuu rohkeammaksi, jos on useampia hallituspaikkoja, myös Suomen ulkopuolella. Tällä hetkellä E:llä itsellään on suomalaisten hallituspaikkojen lisäksi kaksi hallituspaikkaa pörssiyrityksissä muualla Euroopassa. Hän matkustaa omalla kustannuksellaan säännöllisesti myös Kiinassa ja USA:ssa pitääkseen itsensä muutoksista ajan tasalla, kuten aikanaan ollessaan kansainvälisen liiketoiminnan johtotehtävissä aktiivinen. ”Ettei se mene siihen, et mä katson vaan takapeiliin”.

Hallituksessa näkemykselliset ihmiset innostavat luottamaan tulevaisuuteen, sanoo haastateltava F. Hänestä ihmiset mielellään seuraavat, kuuntelevat ja uskovat sellaisia, joilla on näkemyksiä tulevaisuudesta ja jotka ovat visionäärisiä. Rohkeat ja mahdollisuuksia ongelmien sijaan näkevät ja sellaiset jäsenet, jotka pystyvät hahmottamaan laajasti eri sidosryhmien reaktioita, vastaa haastateltava G. Hän itse näkee ison eron ja hyödyn, kun hallitukseen tuli pari vuotta sitten uusi jäsen, joka hahmottaa todella hyvin, mitä analyytikot ajattelevat ja miten markkina tulee reagoimaan. Kyseisen jäsenen kysymykset ja kommentit ovat luoneet todella hyvää, uutta suuntaa moneen keskusteluun, sanoo haastateltava G ja tiivistää ”...että olis ihmisiä, jotka hahmottaa kaikkia eri sidosryhmiä mahdollisimman laajasti”.

Asiaa pitää haastateltava H:sta ajatella koko hallituksen dynamiikan kannalta. Jotkut hallitukset ovat hänen mukaansa selkeästi avoimempia skenaariopohjaiseen ajatteluun ja

muuhun vastaavaan tulevaisuustyöhön. H sanoo myös, ettei hallitusta voi muuttaa tulevaisuusorientoituneeksi sillä, että lisätään sinne ”tulevaisuusorientoitunut tyyppi”. Pitää ottaa huomioon koko hallituksen dynamiikkaa ja mitkä kaikki asiat siihen vaikuttavat. ”Millaset niin kun implisiittiset hierarkiat, sosiaaliset jännitteet ovat läsnä”. H nostaa esiin myös jäsenen kyvyn käyttää mielikuvitusta.

Toimijuus 7/8 haastateltavaa

- Tulevaisuuteen innostavan/uudistamisen puolestapuhujan rooli/tulevaisuusvisionääri (C, D, H)
- Alalla iso rooli/vaikuttava; aikaisemmat näytöt ja kokemus (B, C)
- Alan erikoisasiantuntija, erityisesti teknologiassa (C, E)
- Pystyy perustelemaan näkemykset ja kehityspolut (F)
 - uskottava
- Ratkaisukeskeinen (G)
- Tehokas (H)
- Etsii erilaisia tapoja kuvitella maailmoja tai ihmisiä, jotka sen osaavat, jollei itse pysty (H)

Kuvio 30: Yksittäisten jäsenten merkitys pörssiyrityksen hallituksen monipuolisempaan ja rohkeampaan ennakkointiin toimijuuden näkökulmasta

Seuraavaksi esitetään yllä olevassa kuviossa 30 olevat toimijuuteen liittyvät vastaukset. Melkein kaikissa hallituksissa on tulevaisuuteen innostavia henkilöitä, sanoo haastateltava C. Joissakin hallituksissa on jäseniä, jotka ovat vahvasti orientoituneita uudistamisen puolesta puhujiksi, toteaa myös haastateltava D. Hän ajattelee, että hallitustyössä käy helposti niin, että jäsenet saavat jonkun roolin. Jollekin tai joillekin jäsenille muodostuu ”varovaisen varottelijan rooli” ja jollekin sellainen ”et kyl meidän täytyy nyt uskaltaa tehdä ja meidän täytyy uusiutua” -rooli. Tällaisia rooleja on varmaan kaikissa hallituksissa enemmän tai vähemmän, arvelee D. Haastateltava sanoo, että esimerkiksi yhdestä hallituksesta löytyy ”tulevaisuusvisionääri”, joka ”tönäsee sitä kokonaisuutta vähän siihen suuntaan” ja riittävän toiston jälkeen vaikutuksia päätöksentekoon voi tulla. Haastateltava D jatkaa pohdintaansa sillä, että jotkut profiloituvat voimakkaasti esimerkiksi henkilöstöasioihin, organisaatiomalleihin ja -rakenteisiin ja kokevat, että niistä he pitävät ja ne asiat ovat heidän ”sydäntään lähellä” ja innostavia. Haastateltava sanoo, että osa rooleista johtuu jäsenten taustoista, kuten HR ja CFO, mutta vähemmän kuitenkin. Muuten hallitusjäsenet ovat haastateltavasta aika yleisjohtajapainotteisia. ”Kyl se hallitus joutuu kuitenkin käsittelemään aika laajan kirjon asioita ja, että se, että monella on kokemusta laajasta kirjosta, on parempi kun se, että siellä on monta yhden asian asiantuntijaa”. Jatkuva uudistumisesta tai tulevaisuudesta ”jankuttaminen” saattaa joidenkin hallituskollegoiden mielestä kuitenkin tuntua turhauttavalta, jolloin ”innokkaan uudistajan” näkökulmia ei välttämättä jakseta enää

kuunnella, sanoo D lopuksi. Vaarana tällaisten innostavien henkilöiden kohdalla saattaa olla se, että jotkut heistä voivat olla voimakkaita ja karismaattisia henkilöitä, joilla ei aina välttämättä ole riittävää, kulloiseenkin asiaan liittyvää substanssia, sanoo haastateltava E. Hänestä hallituksen puheenjohtajan pitää varmistaa, etteivät äänessä ole aina mistä tahansa asiasta vahvat mielipiteet omaavat, voimakkaat ja innostavat henkilöt. Puheenjohtajan on ”kalibroitava” keskustelu siten, ettei vahva karisma ja keskipisteessä olemisen tarve aja substanssin edelle. Vaikka haastateltava ei ole itse sellaista kokenutkaan, hän muistuttaa, että yritys johdosta kuitenkin löytyy narsistisia piirteitä. Myös haastateltava H ajattelee asiaa tiimiroolituksen kautta. Lähtökohtaisesti hän ajattelee, että tällaiset tulevaisuusorientoituneet roolit ovat tärkeitä ja positiivisia.

Hallituksessa voi olla yksi henkilö, joka on omalla alallaan isossa roolissa ja joka ymmärtää kaiken, mitä voi tapahtua seuraavan kymmenen vuoden kuluttua sen tietämyksen varassa, mitä maailmasta löytyy, vastaa haastateltava B. Sellaiset ihmiset ovat vaikuttavia, joiden näkemyksiä kuunnellaan vähän tarkemmin kuin muiden jäsenten. Se saattaa liittyä aikaisempiin näyttöihin tai kokemukseen tai mihin tahansa tämän kaltaiseen asiaan, arvelee C.

Tyypillisesti hallituksista löytyy puheenjohtajan lisäksi yksi tai kaksi henkilöä, joita seurataan vähän tarkemmin, kuin muita. Haastateltava C jatkaa, että korkeasti teknisen alan hallituksessa tällaiset henkilöt ovat kyseisen alan erikoisasantuntijoita. ”...niin näissä keskusteluissa, jotka liittyy siihen teknologian kehitykseen tai sillä osa-alueella, niin heitä tietysti kuunnellaan paljon tarkemmin kuin ihmisiä, jotka edustaa sitten HR-puolta tai jotain vastaavaa.” Haastateltava E sanoo, että jonkun käsiteltävän asian asiantuntija voi olla hyvä ja innostava henkilö hallitusjäsenenä. Sellainen henkilö voi hänestä myös olla äärimmäisen vaarallinen, jos hänen sanomisiinsa luotetaan liikaa.

Haastateltava F:stä luottamusta herättävä hallitusjäsen on uskottava ja hän pystyy selittämään, miksi joku kehityspolku on tulossa ja osaa perustella sen, mihin näkemykset pohjautuvat ”ettei se oo vaan mitä tahansa haihattelua”. Haastateltava G nostaa esiin ratkaisukeskeiset jäsenet ja haastateltava H:n mielestä kysymystä on parasta pohtia hallituksen tehokkuuden kautta. Hänestä jäsenen kannattaa etsiä tapoja kuvitella maailmoja tai ihmisiä, jotka sen osaavat, jos ei itse siihen pysty. Hänestä sellaiset hetket auttavat huomaamaan, miten vähän itse ymmärtää tai miten paljon on vielä opittavaa.

4.2.6 Päätösten, prosessien ja työmenetelmien merkitys pörssiyhtiöiden hallitusten monipuolisempaan ja rohkeampaan ennakkointiin

Kuusi haastateltavaa (A, B, C, E, F ja G) kertoo vastauksissaan siitä, minkälaiset päätökset, prosessit ja työmenetelmät auttavat hallituksia monipuolistamaan ja saamaan rohkeammaksi ennakkointiaan. Vastaukset voidaan ryhmitellä karkeasti hallituksen toimijuuteen kuuluviksi. Tosin A:n mainitsema hyvissä ajoin jaettava ennakkomateriaali tulee toimivalta johdolta,

mutta kuitenkin yhteistyössä hallituksen puheenjohtajan kanssa. Haastateltavat C ja G ajattelevat, että yhtiön tulevaisuuteen huonosti sopivan toimitusjohtajan vaihtaminen tarvittaessa on hallitukselta rohkeutta vaativa tulevaisuusteko. Muut yksittäiset vastaukset löytyvät kuvioista 31 ja laajemmin heti sen jälkeen.

Toimijuus 6/8 haastateltavaa

- Toimitusjohtajan vaihtaminen (C ja G)
- Ennakkomateriaali saaminen hyvissä ajoin (A)
- Strategiavaliokunta jatkossa ehkä tärkein (A)
- Valiokuntien hyödyntäminen valtavan materiaalin läpikäymiseen ja yhteenvedon laatimiseen (B)
- Jatkossa kaikkien jäsenten ei ehkä tarvitsisi keskittyä ihan kaikkiin asioihin (B)
- Hallitustyön arvioiminen (E)
- Hallitusten jatkuva kehittyminen (F)
- Keskusteluiden monipuolinen fasilitoiminen (F)
- Erilaisten työskentelytapojen, kuten workshopit ja ryhmätyöt, hyödyntäminen (F)

Kuvio 31: Pörssiyrityöiden hallitusten monipuolisempaa ja rohkeampaa ennakkointia edistävät päätökset, prosessit ja työmenetelmät

Haastateltavien C ja G mielestä vaadittuun uudistavaan työskentelyyn venymättömän toimitusjohtajan vaihtaminen tarvittaessa on hallitukselta rohkeutta vaativa tulevaisuusteko. Uusi toimitusjohtaja voi vahvistaa hallituksen tulevaisuuteen valmistautumista rohkeammaksi ja monipuolisemmaksi. Muita hallitukselta rohkeutta vaativia päätöksiin liittyviä tulevaisuustekoja voivat olla yrityskaupan tekeminen ja tappiollisesta liiketoiminnasta luopuminen (C).

Jotta tulevaisuuspohtintaan jää aikaa, kokousten ennakkomateriaalin pitäisi tulla hallitukselle hyvissä ajoin, sanoo haastateltava A. Hän myös pohtii sitä, että jatkossa hallituksen tärkeimmäksi valiokunnaksi saattaa tulla strategiavaliokunta, joka jo joistain yhtiöistä löytyykin. Siinä piilee kuitenkin se vaara, että vastuullisuus ja strategia erotetaan vielä nykyistä voimakkaammin toisistaan. Vaikka kaikki hallituksen jäsenet ovat vastuussa kaikista hallituksen asioista yhdessä, yksi keino vapauttaa hallituksen kollektiivista ajankäyttöä enemmän tulevaisuuden asioihin, on aktiivisesti hyödyntää valiokuntia valtavan materiaalin läpikäymiseen, pohtii myös haastateltava B. Muu hallitus saa siten valmiin yhteenvedon kustakin asiasta. Hänestä on puheenjohtajasta paljon kiinni, jos hän haluaa vähän helpottaa koko hallituksen työmäärää. Samalla B pohtii, tulisiko hallitustyötä jatkossa kehittää siihen suuntaan, että kaikkien jäsenten ei enää tarvitsisi keskittyä ihan kaikkiin käsiteltäviin asioihin.

Yhtenä hyvänä vaikutusmahdollisuutena haastateltava E pitää sitä, että joka vuosi tehdään hallituksen työskentelyn arvioinnit. Viimeistään silloin hallitus voi keskustella omasta monipuolisuudestaan ja rohkeudestaan tulevaisuusasioiden suhteen ja puuttua itse epäkohtiin. Yleisellä tasolla haastateltava F sanoo, että hallitusten pitää aina kehittyä. Hän kokee pörssiyrityksen hallituksen rohkeammassa tulevaisuusajattelussa tärkeänä sitä, että keskustelut fasilitoidaan eri tavoin, jotta kaikkien vahvuudet saadaan esiin tulevaisuustyössäkin. Hänestä hallituksissa pitää olla perinteisen hallituskeskustelun ohella erilaisia työskentelytapoja, kuten workshoppeja ja ryhmätöitä, koska ihmiset ovat vahvimmillaan erilaisissa tilanteissa. Hallitusjäsenet pitää altistaa keskustelemaan eri kombinaatioissa, koska usein pienemmissä ryhmissä saadaan aikaiseksi intensiivisempää keskustelua, kuin isoissa ryhmissä. Niissä puheliaat ovat usein enemmän äänessä. Tulevaisuusajattelun kannalta hän toteaa näin: ”mitä monipuolisemmin uskaltaa työskennellä, niin sen parempi”. Haastateltava F toteaa, että on omalta osaltaan yrittänyt edistää hallitustyön kehittämistä juuri erilaisin, uusien menetelmin. Hän kokee tullessaan vakavasti otetuksi ja hän on saanut kokeiluista hyvää palautetta muulta, innostuneelta hallitukselta. Haastateltava F:n mielestä sen hallituksen kehityskaari on hyvin positiivinen, missä hän on itse jäsen. Nyt puhutaan enemmän ”isosta kuvasta” ja hallituksen ilmapiiri keskusteluineen on rennompaa ja osallistavampaa, jolloin hänen on itsekin helpompi työskennellä. Rennomman ilmapiirin muodostumiseen on vaikuttanut haastateltavan mielestä toki myös se, että hallituksessa ja operatiivisessa johdossa ei ole juuri tapahtunut vaihdoksia, jolloin on syntynyt syvempiä suhteita ihmisiin eikä tarvitse ”hakea” omaa asemaa ja yhteisiä työskentelytapoja.

4.3 Mielikuvituksen hyödyntäminen pörssiyritysten hallituksissa

Mielikuvitus kuuluu tulevaisuusajatteluun eli myös ennakointiin ja antisipaatioon. Siksi kaikille kahdeksalle haastateltavalle esitetään tutkimuksen alakysymys numero 4 eli miten mielikuvitusta voidaan parhaiten hyödyntää hallituksen strategiatyössä. A ja C ovat sitä mieltä, että mielikuvitus auttaa hallitusta skenaariotyössä tai kaikenlaisissa vaihtoehtoanalyysissä. Toinen toimijuuteen jaoteltava vastaus on se, että mielikuvituksen avulla voi löytää uusia liiketoimintamahdollisuuksia (B). Muuten vastaukset jakaantuvat kuvion 32 mukaisesti ensin esiteltävään avoimuuteen, jossa ei saturaatiota synny.

Haastateltavien yksityiskohtaisemmat vastaukset yhteenvedoiteen ovat heti kuvion jälkeen.

Avoimuus 3/8 haastateltavaa

- Ohjaa toisten kärsivälliseen kuuntelemiseen (A)
- Auttaa hahmottamaan epämääräistä (A)
- Auttaa ymmärtämään kuluttajan käyttäytymisen muutoksia (B)
- Antaa rohkeutta miettiä orgaanisia ja ei-orgaanisia polkuja (G)

Toimijuus 3/8 haastateltavaa

- **Auttaa skenaariotyössä hahmottamaan, mitä voi tapahtua/auttaa vaihtoehtojen ymmärtämiseen ja muodostamiseen vaihtoehtoanalyseissä (A, C)**
- Auttaa löytämään uusia liiketoimintamahdollisuuksia (B)

Kuvio 32: Mielikuvituksen avulla saatava hyöty pörssiyritysten hallitustyössä

Mielikuvitus ohjaa toisten kärsivälliseen kuuntelemiseen, sanoo haastateltava A. ”Koska vaan tällaisella ylitsepursuavalla mielikuvituksella niin on edes jonkunlaiset mahdollisuudet hahmottaa, mihin me ollaan menossa”, hän jatkaa. ”Ilman sitä mielikuvitusta se ei vaan onnistu. Et, et mielikuvitus liittyy nimenomaan kykyyn hahmottaa jotain epämääräistä.” Kuluttajan käyttäytymisen muuttumisen ymmärtäminen mielikuvituksen avulla on haastateltava B:stä oleellista hallitustasolla. Haastateltava G:stä mielikuvituksen avulla hallitus löytää rohkeutta miettiä orgaanisia ja ei-orgaanisia polkuja koko ajan. Nämä vastaukset liittyvät avoimuuteen.

Toimijuuteen liittyviä vastauksia kertyy kolme. Mielikuvitusta tarvitaan A:n mukaan erityisesti skenaariotyössä, jossa yritetään hahmottaa, mitä kaikkea ihmeellistä voi tapahtua. Haastateltavista myös C:n mukaan hallituksen mielikuvitus on käytössä vaihtoehtojen ymmärtämisessä ja muodostamisessa, kaikissa erilaisissa vaihtoehtoanalyseissa. Mielikuvittelulla voidaan myös löytää uusia liiketoimintamahdollisuuksia, lisää B.

Muuten kysymys mielikuvituksen hyödyntämisestä pörssiyritysten hallitustyössä herättää haastateltavissa yleisellä tasolla yhteensä paljon enemmän kysymyksiä (kuvio 33) ja yleistä pohdintaa (kuviot 34 ja 35), kuin varsinaisia vastauksia (kuvio 32). Kysymyksissä oli vain yksi samansuuntainen ajattelu, jossa haastateltavista B ja D miettivät, miten mielikuvitus erotetaan faktaan perustuvasta ymmärryksestä tai kokemuksesta hallitustyössä. Yleisessä pohdinnassa samansuuntaiset vastaukset toistuvat vähän enemmän. Haastateltavista A, E ja G ovat sitä mieltä, että mielikuvitus saadaan parhaiten esiin hallituksen jäsenten monimuotoisuuden kautta. Toinen yleisen pohdinnan saturaatiokohta on se, että mielikuvitus on luovuuksia, jota koetaan luottamuksellisessa ilmapiirissä (G) sekä puheenjohtajan

rakentama toimintakulttuuri, kanssakäymisen moodi, malli ja tavat vaikuttavat mielikuvituksen esiin saamiseen (H).

- Miten mielikuvitus erotetaan faktaan perustuvasta ymmärryksestä/kokemuksesta hallitustyössä? (B, D)
- Voiko mielikuvitusta edes hyödyntää hallitustyössä? (D)
- Onko tarvetta ymmärtää ja analysoida luovuuden ja mielikuvituksen eroa hallitustyössä? (D)
- Löytyykö hallituksessa riittävästi erilaista osaamista mielikuvituksen esiin saamiseen? (G)
- Uskaltavatko kaikki jäsenet tuoda täyden osaamisensa esiin, jotta mielikuvitus saadaan yhteiseen käyttöön? (G)

Kuvio 33: Pörssiyhtiöiden hallitusten mielikuvituksen hyödyntämisestä heränneitä kysymyksiä

Haastateltavat B ja D miettivät, miten mielikuvitus erotetaan faktaan perustuvasta ymmärryksestä tai kokemuksesta pörssiyhtiön hallitustyössä. Haastateltava D pohtii lisäksi, voiko mielikuvitusta edes hyödyntää hallituksissa. Onko tarvetta ymmärtää ja analysoida luovuuden ja mielikuvituksen eroa, kysyy D myös. Haastateltava G:tä askarruttaa, löytyykö hallituksista riittävästi erilaista osaamista mielikuvituksen esiin saamiseen ja uskaltavatko kaikki hallitusjäsenet tuoda täyden osaamisensa esiin, jotta mielikuvitus saadaan valjastettua yhteiseen käyttöön.

- Hallitukset toimivat enemmän systematiikan kuin mielikuvituksen perusteella; havainnot johtavat johtopäätöksiin ja johtopäätökset muuttuvat suunnitelmiksi ja toiminnaksi (C)
- Joskus tuntuu siltä, ettei hallitus saisi olla innovatiivinen (E)
- Sanaa mielikuvitus ei yleensä käytetä hallitustyöstä keskusteltaessa (G)

Kuvio 34: Pörssiyhtiöiden hallituksissa hyödynnettävän mielikuvituksen kyseenalaistamista

Haastateltavista C toteaa, että hallituksissa toimitaan vähemmän mielikuvituksen ja enemmän systematiikan perusteella siten, että havainnot johtavat johtopäätöksiin, jotka puolestaan muuttuvat suunnitelmiksi tai toiminnaksi. Haastateltavasta E puolestaan tuntuu joskus siltä, ettei hallitus saisi olla mielikuvituksellinen ja innovatiivinen. Haastateltava G:n mukaan sanaa mielikuvitus ei yleensä edes käytetä hallitustyöstä keskusteltaessa.

- Diversiteetin kautta parhaiten esiin (A, E, G)
- Mielikuvitus on luovuutta, jota koetaan luottamuksellisessa ilmapiirissä/puheenjohtajan rakentama toimintakulttuuri, kanssakäymisen moodi, malli ja tavat vaikuttavat esiin saamiseen (G, H)
- Perinteinen strateginen ajattelu ja suunnittelu eivät sisällä riittävästi mielikuvitusta (A)
- Toimialasidonnaista; kuluttajiin liittyen voi kuvitella mitä tahansa (B)
- Hallituksen yhteenlaskettu kokemus luo tarvittavan kyvyn kuvitella (D)
- Tietysti hallituksessa täytyy olla mielikuvitusta ja innovatiivisuutta (E)
- Tulevaisuustyöpajassa tulee mielikuvitukselle tilaa, kun voi päästää irti realiteeteista (F)
- Tuloshakuisuus saattaa heikentää (H)
- Scifikirjallisuus ruokkii hallitustyössäkin tarvittavaa mielikuvitusta (H)

Kuvio 35: Pörssiyrityöiden hallitusten mielikuvituksen hyödyntämiseen liittyvää ajattelua

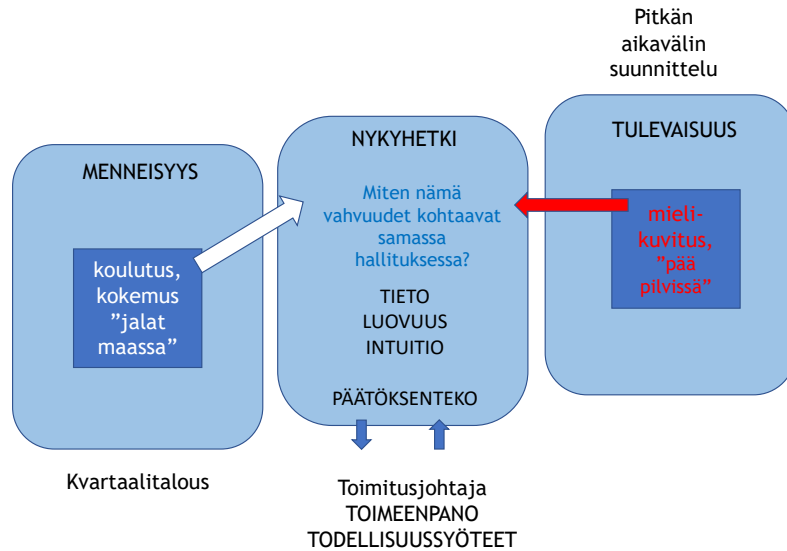
Haastateltavista A, E ja G sanovat, että mielikuvitus on parhaiten hyödynnettävissä hallituksen strategisessa päätöksenteossa monimuotoisuuden kautta. G toteaa mielikuvituksen olevan luovuutta, jota löytyy ihmisten kokiessa turvallisuutta ja uskaltamalla sanoa ”tyhmiä juttuja”. Hänestä sellainen luottamuksellinen ilmapiiri pitää rakentaa myös hallituksen ja johdon yhteistyöhön. Myös H ajattelee, että puheenjohtajan rakentama toimintakulttuuri ja kanssakäymisen moodi, malli ja tavat vaikuttavat mielikuvituksen esiin saamiseen. Vapaamielisemmän dialogin hallituksessa voi käydä niin, ettei ole sosiaalisesti edes hyväksyttävää olla osallistumatta ja kysymättä ”tyhmiä kysymyksiä”.

Haastateltava A toteaa, että elämme nyt niin disruptiivisessa maailmassa, että perinteinen strateginen ajattelu ja suunnittelu eivät sisällä mielikuvitusta riittävästi. Kun taas D päätyy siihen, että hallituksen yhteenlaskettu kokemus erinäköisistä tilanteista luo tarvittavan kyvyn kuvitella. Haastateltava B ajattelee hallituksen mielikuvituksen hyödyntämisen olevan toimialasidonnaista. Kuluttajaan liittyvässä liiketoiminnassa voi hänestä kuvitella mitä tahansa.

Hallituksessa täytyy ilman muuta olla mielikuvitusta ja innovatiivisuutta, sanoo haastateltava E. Mielikuvitukselle tulee haastateltava F:n kokemuksen mukaan hyvin tilaa tulevaisuustyöpajassa, kun voi päästää irti realiteeteista. Haastateltava F kertoo esimerkin puolen päivän mittaisesta, ulkopuolisen konsulttiyhtiön vetämästä tulevaisuustyöpajasta, joka toteutettiin tosin ei-pörssiyhtiössä. Hallitus jaettiin kahteen ryhmään, joista toinen lähti kehittämään nykytilassa olevaa yritystä ”villisti eteenpäin”, mutta kuitenkin siten, että painolastina olivat olemassa olevat lähtökohdat, kuten tehtaot sijainteineen. Toinen ryhmä lähti niin sanotusti puhtaalta pöydältä ja sai rakentaa yrityksen ideaalin tulevaisuuden ilman historian ja nykyhetken vaikutusta. Hänestä harjoitus oli hyvin hyödyllinen, kun nämä kaksi maailmaa kohtautettiin toisiinsa ja ryhdyttiin poimimaan kummastakin sopivia elementtejä nykymaailmaan. Tämän tyyppinen työmenetelmä pakottaa haastateltava F:stä ajattelemaan uudella tavalla ja harjoitus toimi hänen mielestään ”älyttömän hyvin”. Hän kertoo olevansa tämän tyyppisten työmenetelmien suuri kannattaja. Hänestä hallitustyö menee helposti vanhan kaavan mukaan mutta riippuu paljon puheenjohtajan lisäksi myös jäsenistä, miten he haluavat työskennellä ja mitä he vaativat. Kaikki eivät F:n mielestä vaadi uudistusta. Perinteisemmillään hallitustyö on sitä, että kuunnellaan ja kommentoidaan esitykset ja tehdään päätös. Sen lisäksi voidaan keskustella ja sitten seurataan. Siitä on mielikuvituksen hyödyntäminen kaukana. F jatkaa vielä: ”jos se onkin jotain muuta välillä, niin kyllähän se mun mielestä eri tavalla natisuttelee niitä aivonystyröitä. Et kyllä mä aina niin kun silloin tällöin sellaisia interventioita suosin...”. Haastateltava toivoo, että hallitukset rohkenisivat käyttää eri työskentelytapoja ja ajatella eri tavalla muutamia kertoja vuodessa. Yleensä tällainen voisi tapahtua luontevasti strategiapäivien yhteydessä. Haastateltava kiteyttää ajattelunsa näin: ”Et silloin, jos ei tavallaan muuteta siinä toiminnassa mitään, niin eihän silloin yleensä se ajattelukaan niin radikaalisti muutu. Must se vaatii aina parit, tietyllä tavalla toimintaa ja ajattelua.” Haastateltava H arvelee, että tuloshakuisuus saattaa heikentää hallituksen mielikuvituksen käyttöä. Hän mainitsee niin sanotun scifikirjallisuuden henkilökohtaiseksi, hallitustyössäkin tarvittavaa mielikuvitusta ruokkivaksi lähteekseen.

Seitsemän kahdeksasta haastateltavasta (B, C, D, E, F, G ja H) vastaa kysymykseen, miten pörssiyhtiöiden hallituksissa perinteisesti tarvittu ja arvostettu kokemus kohtaa tulevaisuuksien mielikuvittelun samassa hallituksessa (kuvio 36). Avoimuuden näkökulmasta tarkasteltuna B ja H sanovat, että hallitusjäsen voi jäädä kiinni johonkin omaan maailmaansa tai kokemus voi ”sementoida” ajattelua. Haastateltava C on sitä mieltä, että kaikkien näkemyksiä pitää kuunnella avoimesti ja E edustaa saman suuntaista ajattelua eli diversiteetti synnyttää uutta ja tuo lisäarvoa. Nämä ja muut yksittäiset avoimuuteen liittyvät vastaukset löytyvät kuviosta 37. Haastateltava D tarkastelee kokemuksen ja mielikuvituksen kohtaamista vastuullisuuden kautta esimerkiksi siten, että kokemuksella on iso arvo ja mielikuvitusta voittavampi tekniikka saattaa olla asioihin rauhallisesti perehtyminen (kuvio 38). Kokemus ja mielikuvitus kohtaavat neljän haastateltavan mielestä hallituksessa paremmin, jos on kokemusta toiselta toimialalta (B), toistumia (C) kokemusta erilaisista organisaatioista (F) ja niiden ongelmista (G). B ja F sanovat, että hallitustasolle päässeet

ihmiset ovat älykkäitä ja kokeneita, joilta F:n mielestä löytyy aina uusia työkaluja ja ajatusmalleja. Nämä ja loput yksittäiset toimijuutta käsittelevät vastaukset löytyvät kuvioista 39. Heti kunkin kuvion jälkeen ovat haastateltavien tarkemmat vastaukset kootusti.



Kuvio 36: Miten kokemus kohtaa tulevaisuuksien mielikuvittelun samassa hallituksessa?

Avoimuus 5/7 haastateltavaa

- Älykkäät ja kokeneet ihmiset voivat "fiksaantua" johonkin maailmaan/kokemus voi "sementoida" ajattelua (B, H)
- Avoimesti kuunneltava kaikkien näkemyksiä/diversiteetti synnyttää uutta ja tuo lisäarvoa (C, E)
- Esimerkiksi oman kentän sisällä olevien talous- ja tietohallintojohtajien voi olla vaikea yhdistää (B)
- On ihmisestä itsestään kiinni, miten hän käyttää mielikuvitusta, toiset pystyvät ja toiset eivät (B)
- Erityisesti operatiivisella johdolla oltava mielikuvitusta ja innovatiivisuutta (E)
- Vaikea pukea sanoiksi (F)
- Kohtaa keskustelun kautta, alitajuisesti ja intuitiivisesti (F)
- Onko kokemukseen nojaaminen mielikuvitusta vai sen puutetta? (H)

Kuvio 37: Kokemuksen ja tulevaisuuksien mielikuvittelun kohtaaminen pörssiyrityksen hallituksessa avoimuuden näkökulmasta

B:stä älykkäiden ja kokeneiden, paljon maailmaa nähneiden hallitusjäsenien kohdalla on riski siitä, että he "fiksaantuvat" johonkin maailmaan. Myös H sanoo, että vahva kokemus voi "sementoida" ajattelua ja tuoda suuremman varmuuden tietynlaisten ajattelu- ja toimintamallien tai tulosten ennakkointiin. B tuo esiin sen, että esimerkiksi oman kentän

sisällä olevien talous- tai tietohallintojohtajien voi olla vaikea yhdistää mielikuvitusta kokemukseen. Hän kuitenkin toteaa, että on ihmisestä itsestä kiinni, miten hän mielikuvitustaan käyttää. Toiset pystyvät ajattelussaan hyödyntämään sekä kokemuksen että mielikuvituksen, toiset taas eivät.

Haastateltava F:n mielestä asiaa on vaikea pukea sanoiksi mutta hänestä hallituksen kokemuksen ja mielikuvituksen kohtaaminen tapahtuu parhaiten keskustelun kautta, alitajuisesti ja intuitiivisesti. Intuitio liittyy C:n mielestä usein henkilöön, jolla on kokemusta yhtiön toimialasta. Mielikuvituksen yhteydessä on tärkeää kuitenkin se, että avoimesti kuunnellaan kaikkien näkemyksiä, hän lisää. Haastateltava E sanoo, että kokemus ja mielikuvitus eivät välttämättä toimi eri logiikalla ja että strateginen ajattelu on innovatiivisuutta. Liiketoiminnassa pitää olla innovatiivinen, jotta kilpailuetua ylipäänsä saavutetaan. Diversiteetti, hallitusjäsenien taustat ja ikä auttavat kokemuksen ja mielikuvittelun kohtaamisessa, toteaa E. Monimuotoisuus synnyttää uutta ja tuo lisäarvoa. E:stä on kuitenkin oleellista, että erityisesti operatiivisella johdolla on mielikuvitusta ja innovatiivisuutta, se ei voi olla hallituksen varassa. H miettii, onko kokemukseen nojaaminen mielikuvitusta vai sen puutetta. Kaikki nämä vastaukset ovat avoimuutta.

Vastuullisuus 1/7 haastateltavaa

- Kokemuksella on iso arvo ja mielikuvitusta voittavampi tekniikka voi olla rauhallinen asiaan perehtyminen (D)
- iäkkäämmät hallitusjäsenet rauhoittavat lyhytkestoisiiin trendeihin nopeasti reagoimista (D)

Kuvio 38: Kokemuksen ja tulevaisuuksien mielikuvittelun kohtaaminen pörssiyrityksen hallituksessa vastuullisuuden näkökulmasta

Haastateltava D muistuttaa, että kokemuksella ja ”taustakohinan” asioista erottamisella on hallituksessa iso arvo ja mielikuvitusta voittavampi tekniikka voi olla rauhallinen asiaan perehtyminen. Hallitusjäsenet ovat keksimääriin iäkkäitä ihmisiä, jotka rauhoittavat lyhytkestoisten trendien perässä nopeiden suunnanmuutosten tekemistä. Nämä D:n vastaukset voidaan luokitella osakkeenomistajien edun näkökulmasta vastuullisuuteen (kuvio 38).

Toimijuus 5/7 haastateltavaa

- Kokemus toiselta toimialalta/toistumat/maailmasta kiinnostuneet, lukevat, opiskelevat ja asioita seuraavat hallitusjäsenet erilaisissa organisaatioissa/kokemus erilaisten organisaatioiden ongelmista (B, C, F, G)
- Hallitustasolle päässeet ovat älykkäitä ja kokeneita ihmisiä (B, F)
 - aina löytyy uusia työkaluja ja ajatusmalleja (F)
- Hallituksen ja toimivan johdon yhteistyö on lisääntynyt (C)
- Nimitysvaliokuntien tulisi kokemuksen ja koulutuksen ohella miettiä ominaisuuksia ja diversiteettiä persoonallisuusnäkökulmasta (G)
- Hallitusarvioinneissa tulisi arvioida diversiteettiä uudesta näkökulmasta (G)
- Kokemuksesta yleistäminenkin voi olla mielikuvitusta (H)

Kuvio 39: Kokemuksen ja tulevaisuuksien mielikuvittelun kohtaaminen pörssihtiön hallituksessa toimijuuden näkökulmasta

Seuraavaksi ovat toimijuuteen luokiteltavat vastaukset, jotka on koottu yllä olevaan kuvioon 39. Kokemus toiselta toimialalta auttaa haastateltava B:stä yhdistämään mielikuvituksen kokemukseen. Myös C sanoo tämän kysymyksen kohdalla, että kokemus tuo toistumia ja kertynyttä tietoa voi soveltaa. Haastateltava F kuvaa hallituskollegoitaan ja sanoo heidän olevan hyvin kiinnostuneita maailmasta, lukevan, opiskelevan ja seuraavan asioita. He ovat myös erilaisten organisaatioiden toiminnassa mukana. Näille henkilöille ei riitä se, että heillä on vain yksi organisaatio, mistä ”pitää kiinni” ja siksi he osaavat myös yhdistää kokemuksen ja mielikuvituksen. Samaa mieltä on G, joka sanoo kokemuksen erilaisten organisaatioiden ongelmista edesauttavan hänen omaa mielikuvituksen ja kokemuksen yhdistämistään.

Haastateltavat B ja F ajattelevat, että pörssihtiön hallitustasolle asti päässeet ihmiset ovat hyvin älykkäitä ja kokeneita ihmisiä, jotka ovat nähneet monenlaisia yrityksiä ja joutuneet pohtimaan elämää monesta eri näkökulmasta. Heille asiat eivät tule yllätyksenä ja he löytävät aina uusia työkaluja ja ajatusmalleja hallitustyöhön ja kykenevät yhdistämään mielikuvituksen kokemukseen, lisää F. Hallituksen tehtävä on haastaa toimivaa johtoa, mutta viime vuosina hallitukset ja johto ovat tehneet usein yhteistyötä sopivan polun löytämiseksi, kertoo haastateltava C.

Haastateltava G ajattelee, että nimitysvaliokuntien tulisi kokemuksen ja koulutuksen ohella miettiä enemmän potentiaalisten jäsenten ominaisuuksia ja hakea diversiteettiä personaallisuusnäkökulmasta. Hän mainitsee, että ehkä hallitukseen tarvittaisiin lisää niitä, joilla on Big Five -kielellä High O eli Openness ja Originality eli avoimuutta ja omaperäisyyttä sekä mielikuvitusta. Nykyisin suorahakukonsulttien tekemät arvioinnit ovat hänestä enemmän ”hallitusarvointiassessmentejä”. Hänestä voisi olla hyvä ajatus katsoa diversiteettiä uudesta

näkökulmasta. Luovuutta ja mielikuvitusta ei hänestä ole hallitusjäsenten kriteereissä mainittu, mutta hän olettaa kriteereiden vähän muuttuvan tulevaisuudessa. Haastateltava H:sta kokemuksista yleistäminenkin voi olla mielikuvitusta, eräänlaista toimijuutta sekín.

5 Johtopäätökset ja pohdinta

Tutkimuskysymyksen (1) ja kolmen alakysymyksen (2-4) keskeiset tulokset esitetään tämän johtopäätökset ja pohdinta -luvun aluksi. Sen jälkeen tarkastellaan, miten tuloksia voidaan hyödyntää ja soveltaa opinnäytetyön kehitystavoitteena. Keskeisempien tulosten ja niistä tehtyjen johtopäätösten kautta saadaan aikaiseksi vuoropuhelu tietoperustan ja haastatteluaineiston välillä. Näin ollen lopputulemalla on tieteellinen pohja. (Juuti & Puusa 2020a, 11; Puusa 2020b, 146.)

Alakohdassa 5.1 tutkimuksen arviointi pohditaan, miten laadullisessa tutkimuksessa onnistuttiin ja mitä ongelmia menetelmässä tai aineistossa oli (Kniivilä ym. 2017b). Arviointi koostuu laadullisen tutkimuksen kriteereistä eli eettisistä ulottuvuuksista, mukaan lukien aineiston hallinta (5.1.1), luotettavuus (5.1.2) ja uskottavuus (5.1.3). Niiden jälkeen on tulosten hyödynnettävyys, yleistettävyys ja siirrettävyys, alakohdassa 5.2. Lopuksi, alaluvussa 5.3, esitetään vielä jatkotutkimusaiheita, erityisesti pörssiyritysten hallitusten ennakointityön ja antisipaatioajattelun aihepiirissä.

1. Minkälaista asennetta ja ominaisuuksia pörssiyritysten hallitusjäsenet tarvitsevat tulevaisuudessa?

Tutkimuksen mukaan pörssiyritysten hallitusjäsenet tarvitsevat tulevaisuudessa jotain tiettyä, yksittäistä asennetta ja ominaisuutta enemmän monimuotoisuutta asenteisiin ja ominaisuuksiin. Tätä ajattelua tukee esimerkiksi Alahuhdan (2016, 173) sanat siitä, että päätöksentekoon kannattaa kytkeä ihmisiä, joiden tiedot sekä taipumukset täydentävät toisiaan. Haastateltavien mielestä monimuotoisuudella varmistetaan ennen kaikkea keskenään riittävän erilaiset tulokulmat ja laaja näkemys pörssiyritysten hallituksissa. Erityisesti nuoremmat jäsenet tuovat mielikuvituksen ja luovuuden lisäksi nopeutta ja rohkeutta pörssiyritysten hallitusten työskentelyyn. Kirjallisuudessa painottuu hallitusjäsen ehdokkaiden kokemuksen merkitys ja siksi oli mielenkiintoista havaita, että osa haastateltavista toivoisi saavansa nuorempia sukupolvia mukaan pörssiyritysten hallituksiin. Antisipaatiota avaavat tulevaisuuden perusulottuvuudet avoimuus, vastuullisuus ja toimijuus, joihin tutkimuskysymyksen vastaukset on kategorisoitu, voivat hyvin kuvata ja jäsentää pörssiyritysten hallitusten jäsenten tulevaisuudessa tarvittavia asenteita, joita opinnäytetyön tavoitteissa tutkimuskysymyksen avulla kartoitetaan. Kaiken kaikkiaan vastauksissa korostuvat avoimuuteen liittyvät asiat toimijuuteen ja varsinkin vastuullisuuteen verrattuna. Tulokset yllättivät siinä mielessä, että hallitustyöhön tarvittava vastuullisuus korostui kirjallisuuslähteissä siinä missä avoimuuskin. Nopeiden muutosten ja kriisien keskellä ei

välttämättä tarvita ihmisiä, jotka osaavat päätellä ja ovat loogisia, vaan laskenta, todennäköisyydet ja sääntöjen noudattaminen voidaan jatkossa entistä enemmän hoitaa koneilla ja tekoälyllä, sanoo Raami (2020, 54). Hänestä pitää aktiivisemmin kehittää ominaisuuksia, jotka tukevat ongelmanratkaisua, keksimistä, visionäärisyyttä ja empaattisuutta. Henkilökohtaiset inhimillisen kasvun tavoitteet pörssiyhtiön hallitustyöskentelyssä kuvastavat hyvin haastateltavien monimuotoisuutta. Vastausten avulla voi löytää heidän luottamustehtävään liittyvää motivaatiotaan, joka heijastelee myös heidän tietoista mutta ehkä myös tiedostamatonta antisipatiivista ajatteluaan. Saman yhteenvedon avulla kunkin haastateltavan hallitustyön henkilökohtainen merkitys ja tarkoitus saattavat myös avautua opinnäytetyön lukijalle, vaikka sitä ei suoraan kysytykään.

2. Miten pörssiyhtiöiden hallitusten toimeliaisuus tulevaisuuksiin valmistautumisessa monipuolistuisi ja tulisi rohkeammaksi?

Tutkimusaineiston mukaan hallituksen monimuotoisuus ja erityisesti nuorempien sukupolvien mukaan tulo on keino saada hallituksen toimeliaisuus tulevaisuuksiin valmistautumisessa monipuolisemmaksi ja rohkeammaksi. Myös puheenjohtajan merkitys on haastateltavien mukaan suuri. Hän vastaa siitä, kuinka strateginen ja tulevaisuuteen katsova hallitus käytännössä on. Puheenjohtaja rakentaa myös kokousten hengen ja luo keskustelukulttuurin, jossa tulevaisuuksista voi rohkeastikin puhua. Esimerkiksi kokenut pörssiyhtiöiden hallitusten puheenjohtaja ja jäsen Eloranta (2018, 157-158 ja 255) vahvistaa, että puheenjohtajan rooli on kasvanut viime vuosina ja hänen hyvä aikataulutuksensa ja ilmapiirin rakentaminen mahdollistavat keskustelun. Hän kertoo kokemuksestaan näin: ”Nesteellä puheenjohtajan tulee järjestää ja ohjata hallituksen työtä, rohkaista hallituksen sisällä avoimeen ja rakentavaan vuorovaikutukseen, johon kaikki hallituksen jäsenet ottavat osaa, sekä muutoinkin luoda parhaat edellytykset hallituksen toiminnalle.” Rohkeuden lisääntyminen korreloi yleensä suoraan riskin ottamisen kanssa. Tämän opinnäytetyön yhteydessä ei ole kyse hallituksen rohkeista päätöksistä, vaan pikemminkin avoimuudesta monen näköisiin tulevaisuuksiin valmistautumisessa. Kun hallitusjäsenien suojaus on auki monenlaisiin tulevaisuuksiin, rohkealla ja avoimella ennakkoinnilla voidaan pikemminkin pienentää riskien määrää ja valmistautua paremmin tulevaan.

3. Mitkä ovat rohkean tulevaisuuksien ennakkoinnin suurimmat haasteet ja esteet pörssiyhtiön hallitustasolla?

Suurimmat haasteet ja esteet ovat sisäisiä, erityisesti yksittäistä hallitusjäsentä koskevia. Pelko tulevasta ja riittämättömät tulevaisuuskompetenssit estävät hallitusten jäseniä ennakoimasta monipuolisesti ja rohkeasti. Pelko kaventaa, kutistaa, lamaannuttaa ja eristää ja se on suurin ajattelun kuormittaja ja este (Raami 2020, 79). Pelko uutta ja tulevaa kohtaan liittyy avoimuuden puutteeseen. Rohkeutta tutkinut professori Brené Brown (9.-10.9.2019) sanoo, että rohkeuden puute on diversiteettivajeesta johtuvaa. Antisipatioajattelussa

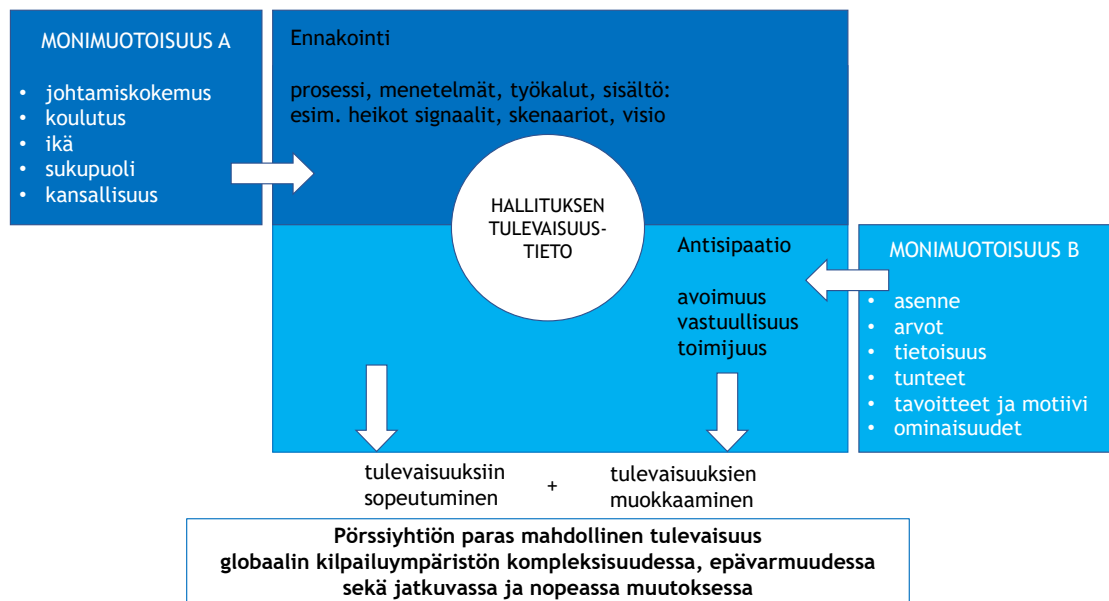
muutokset kyetään näkemään mahdollisuuksina (Ahvenharju ym. 2018). Jos tulevaisuutta hahmotetaan avoimesti, uudesta näkökulmasta ja emergenssien avulla, epävarmuustekijöistä voi tulla myönteisiä mahdollisuuksia (Pernaa & Neuvonen 2020, 212). Hallituksen pohjimmainen tarkoitus on hyvästä hallintotavasta vastaaminen ja operatiivisen johdon ohjaus eli tukeminen, kannustaminen ja olettamusten kyseenalaistaminen, jotta paras mahdollinen ajattelu saadaan esiin (Francke 2014, 216). Maailmassa, jossa yhä vähemmän voidaan pohjata vanhaan kokemukseen, kyseenalaistaminen vaikeutuu. Strategiaa voi kyseenalaistaa avoimemmin, jos osaa itse lukea tulevaisuutta ja ymmärtää, mistä ja miksi esimerkiksi konsulttien ja tulevaisuusasiantuntijoiden ajattelu ja materiaali syntyvät. Vaikka haastateltavat ovat yksimielisiä siitä, että pörssiyrityöiden ennakointityöstä on vastuussa operatiivinen johtoryhmä enemmän kuin hallitus itse, he ymmärtävät ja hyödyntävät tämän tutkimuksen mukaan tulevaisuksista sisältöä eli ilmiöitä, heikkoja signaaleita, megatrendejä ja skenaarioita. Haastateltavilla on jo käytössään tulevaisuustyökaluja, kuten esimerkiksi skannaus ja Futures Back, mutta laajemman työkalupakin hallinta ja hyödyntäminen yhdessä paremman tulevaisuuksien lukutaidon kanssa toisi kuitenkin enemmän tulokulmia ja sitä kautta varmuutta tulevan kohtaamiseen ja vaatimaan strategiatyöhön. Hallitusten tulisi ehkä vielä enemmän hahmottaa viljejä kortteja, jotta kevään 2020 koronaepidemian kaltaiset, tulevaisuudentutkijoiden ennakoimat tapahtumat eivät tulisi niin suurina yllätyksinä. Myös rohkeampi mustien joutsenien analysointi varmistaisi sen, ettei tulevaisuus näyttäisi niin epävarmalta. Koska erityisesti suurten pörssiyrityöiden hallitusten jäsenet saavat ennakointiin liittyvän tiedon valmiina toimivalta johdolta tai sen kautta, on heidän myös entistä tärkeämpää miettiä omaa ja hallituskollegojen suhtautumista ja asennetta samaansa tulevaisuustietoa kohtaan. Antisipaatio on kuitenkin yksi keino ennakoida ja luoda tulevaisuutta.

4. Miten mielikuvitusta voidaan parhaiten hyödyntää pörssiyrityöiden hallitusten strategiatyössä?

Haastatteluaineisto kertoo, että mielikuvitus saadaan parhaiten esiin hallitusjäsenien monimuotoisuudella ja sitä voidaan hyödyntää pörssiyrityöiden hallitusten strategisessa päätöksenteossa skenaariotyössä tai vaihtoehtoanalyyseissä. Mielikuvitus auttaa myös löytämään uusia liiketoimintamahdollisuuksia, hahmottamaan epämääräistä, ymmärtämään kuluttajan käyttäytymisen muutoksia, kysymään ”tyhmiä” kysymyksiä sekä antaa rohkeutta miettiä orgaanisia ja ei-orgaanisia polkuja. Erityisesti tämä alatutkimuskysymys aiheutti haastateltavissa jonkin verran hämmennystä, syntyi vastakkaista ajattelua eikä saturaatiota juuri syntynyt. Se kertonee siitä, että mielikuvitusta ei perinteisesti ole liitetty pörssiyrityöiden hallitustyöskentelyyn eikä sitä myöskään juuri löydy johtamiskirjallisuudesta ja tutkimuksista siinä kontekstissa. Koska osa haastateltavista piti mielikuvituksen hyödyntämistä kuitenkin tärkeänä taitona ja riittämättömästi hyödynnettynä työkaluna pörssiyrityöiden hallituksissa, kysymys osoittautui uskaliaan lisäksi relevantiksi. Se on sitä myös opinnäytetyöhön valitun tietoperustan perusteella, keskeisenä osana tulevaisuus- ja

antisipaatioajattelua. Raami (2020, 207) sanoo, että turvallisessa tiimissä uskaltaa hetkeksi irrottautua järjestä. Haastatteluaineisto vahvistaa, että puheenjohtajan rakentamassa luottamuksellisessa ilmapiirissä tai toimintakulttuurissa mielikuvitus saadaan hallitustyössä esiin ja käyttöön.

Opinnäytetyön johtopäätökset ohjasivat kehittämistavoitteen laatimiseen. Kehitystavoite on osoittaa, että tieteellisesti mitattavissa olevia (Lalot ym. 2019) tulevaisuuden perusolottuvuuksia avoimuus, vastuullisuus ja toimijuus voi soveltaa malliin, jota hyödyntämällä varmistetaan pörssiyritysten hallitusten implisiittinen eli esimerkiksi vaihtoehtoihin tulevaisuuksiin asennoitumisen ja tietoisuuden sekä ominaisuuksien monimuotoisuus, jotka ovat tietoperustassa esitettyä antisipaatiota. Se yhdessä hallitusjäsenien johtamiskokemukseen, koulutukseen, ikään, sukupuoleen ja kansallisuuteen liittyvän perinteisen monimuotoisuuden ohella varmistaisi pörssiyritysten hallitusten kahdensuuntaisen monimuotoisuuden. Tämän tutkimuksen mukaan on tarvetta painottaa perinteisessä monimuotoisuudessa erityisesti nuorempien sukupolvien mukaantuloa. Avoimuus uusille kokemuksille ja asioille vähenee iän myötä, toteavat Graham ynnä muut (2020). Mallia, joka voi olla patteristo avoimuuteen, vastuullisuuteen ja toimijuuteen liittyviä haastattelukysymyksiä, voisi hyödyntää sekä uusien hallitusehdokkaiden haastatteluissa että hallitusarvioinneissa. Osaltaan malli voisi edelleen kehittää pörssiyritysten omistajien nimitystoimikuntien, hallitusten puheenjohtajien vetämien nimitysvaliokuntien ja suora hakukonsulttien nykyisiä hallitusjäsenien valintakriteeristöjä. Kahdensuuntaisen monimuotoisuuden avulla varmistettaisiin hallitusten mahdollisimman laaja-alainen ja tehokas tulevien asioiden strateginen tarkastelu ja ennakointi. Siten vahvistuu myös suomalaisten pörssiyritysten paras mahdollinen tulevaisuus globaalin kilpailuympäristön kompleksisuudessa, epävarmuudessa sekä jatkuvassa ja nopeassa muutoksessa (kuviot 40).



Kuvio 40: Antisipaatioajattelun ja tulevaisuuksien perusulottuvuuksien hyödyntäminen pörssiyhtiöiden hallitusjäsenten valintaprosessissa ja arvioinnissa implisiittisen monimuotoisuuden vahvistamiseksi

Jos päätöksenteon ja ennakkoinnin haasteisiin pystytään jatkossa vastaamaan totuttua vähemmän kokemuksella ja osaamisella, saattavat esimerkiksi mielikuvituksen ja antisipaatioissa hyvin keskeisten asenteiden ja tunteiden hyödyntäminen saada kokonaan uuden arvon. Teknologian kehitys on jo laajentanut mahdollisuuksia käyttää päätöksenteon tukena erilaista dataa mutta tiedon määrän lisääntyessä, päätöksenteosta on tullut kompleksisempää ja epävarmempaa. Se korostaa tulevaisuuksien ennakkoinnin merkitystä. (Pernaa & Neuvonen 2020, 212.) Pörssiyhtiöiden hallitusten kokemukseen ja osaamiseen perustuva päättely ja logiikka tulee joka tapauksessa ainakin osittain korvaantumaan ja/tai täydentymään tulevaisuuden teknologialla, kuten todennäköisyyksillä ratkaisuja tarjoavalla tekoälyllä. Lisääkö se automaattisesti keskusteluälykkyyttä hallitusten ennakointi- ja strategiatyöhön ja helpottaako se päätöksentekoa? Hallituksen päätöksenteon painopiste voi viimeistään siinä vaiheessa radikaalisti siirtyä johonkin uuteen. Voi olla, että antisipaatio sekä tulevaisuuden perusulottuvuudet avoimuus, vastuullisuus ja toimijuus saavat teknologisen kehityksen ja lisääntyvän kompleksisuuden ja epävakauden myötä toisen merkityksen. Kaiken tämän hyväksyminen edellyttää uudenlaista rohkeutta siirtyä hyödyntämään ja luottamaan teknologiaan. Siihenkin tarvitaan antisipatorista asennetta.

Hallitusnimitykset kertovat loppujen lopuksi omistajien arvoista. Viisaat omistajat valitsevat parhaan mahdollisen hallituksen, joka vuorostaan valitsee osaavan toimitusjohtajan (Eloranta 2018, 291). Ehkä kummatkin päätöselimet rohkenisivat valinnoissaan painottaa totuttua laajempaa monimuotoisuutta, jos valinnan tekevät tiimit olisivat myös mahdollisimman monimuotoisia.

5.1 Tutkimuksen arviointi ja eettiset ulottuvuudet

Laadullisen tutkimuksen kohteet ovat usein abstrakteja, näkökulmaisista ja ajassa muuttuvia (Puusa & Julkunen 2020, 191) eikä tavoitteena ole totuuden löytäminen tutkittavasta asiasta (Vilkkä 2015a, Laadullinen tutkimusmenetelmä käytännössä. Menetelmän erityispiirteet). Maailmanlaajuisen koronapandemian tuottama kriisi on muuttanut suunnitelmia monissa pörssiyrityksissä, myös hallitusten työn osalta. Kriisit pakottavat tarkastelemaan totuttuja toimintatapoja ja antavat mahdollisuuden paitsi sisäänpäin kääntymiseen, myös uuden luomiselle. Pörssiyrityksien hallitukset kiinnittävät ennakointiin kevään 2020 jälkeen enemmän huomiota ja saattavat asennoitua tulevaisuuden rakentamiseen uudella tavalla. Sen vuoksi antisipaatioteoriaa kannatti ajankohtaisuuden vuoksi tutkia ja tuoda se niin ylös kuin mahdollista pörssiyrityksen päätöksenteon hierarkiassa. Vaikka antisipaatioajattelu ei tutkimuksen yhteydessä osoittautunut haastateltavien tärkeimmäksi mielenkiinnon kohteeksi lähitulevaisuudessa, on sille mahdollisuuden antaminen opettavainen matka ja kokonaan sen sivuuttaminen olisi ollut ”errors of omission versus errors of commission” -ajattelun vastaista, etenkin kun antisipaatiotutkimusta on kansainvälisesti runsaasti ja se kytketään myös strategiseen päätöksentekoon. Suomalaisten pörssiyrityksien paras mahdollinen eettinen ja vastuullinen tulevaisuuden kilpailussa menestyminen edellyttää joka tapauksessa uudella tavalla ajattelua organisaatioiden kaikilla tasoilla ja siten myös hallituksissa. Pörssiyrityksien hallituksissa pitää osata miettiä asiakaskokemusta ja tulevia asiakastarpeita vaihtoehtoisten tulevaisuuksien hahmottamisen kautta ja mielikuvituksen avulla. Sillä on merkitystä, minkälaisia tulevaisuuksia hahmotetaan ja strategisia vaihtoehtoja luodaan. Siinä missä toimivan johdonkin, hallitusten pitää myös rohkeasti ja luovasti mallintaa yhtiön palveluista ja liiketoimintamallista monia tulevaisuuden versioita ja samanaikaisesti ennakoita tulevaa. Tämä edellyttää yksittäiseltä jäseneltä avointa mieltä, jatkuvaa uuden oppimista ja mielikuvituksen hyödyntämistä sekä vastuullisuutta ihmisiä, sidosryhmiä, yhteiskuntaa ja koko ekosysteemiä kohtaan eli antisipaatiota. Siihen liittyen on myös entistä tärkeämpää olla tietoinen päätösten taustalla olevista omista ja muiden uskomuksista ja ajattelutavoista. Laadullisen tutkimuksen tärkein tavoite on muodostaa rikas ja syvällinen käsitys tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä (Puusa & Julkunen 2020, 195). Huolella valitut haastateltavat auttoivat siinä.

Toinen keskeinen tutkimuksen laadun arvioinnin asia on tutkimusaineiston ja analyysimenetelmien yhteensopivuus suhteessa käytettyyn teoriaan ja kerättyyn aineistoon (Puusa & Julkunen 2020, 195). Näistä muodostui onnistunut kokonaisuus. Opinnäytetyön ongelmaksi muodostui sen sijaan se, mitä laajasta aineistosta kannattaa perustellusti valita lopulliseksi opinnäytetyössä tutkittavaksi asiaksi. Karsiminen oli vaikein vaihe opinnäytetyöprosessissa. Oman haasteensa siihen toi se, että ihan kaikilta haastateltavilta en ehtinyt kysyä ihan kaikkia kysymyksiä, vaikka teemat pysyivät samoina. Osa vähäisen vastaajamäärän kysymyksistä kerrytti varsin painavaa aineistoa, jota ei tässä opinnäytetyössä kannattanut lähteä analysoimaan uskottavuuden kärsimättä. Toinen opinnäytetyöprosessin

haastava kohta oli analysointivaiheen vastausten kategorisointi. Se ei ole yksiselitteinen kaikkien vastausten kohdalla, vaan joitain vastauksia voisi sijoittaa yhtäkaan kahteen kategoriaan ja toiset eivät täysin täytä kriteereitä, joten tulkinnanvaraisuutta löytyy.

Koronavirusrajoitteet vaikuttivat viimeisiin haastatteluihin ja jopa estivät niistä kaksi suunniteltua. Olin myös yhtäkkiä tilanteessa, missä kaikki kirjastot olivat kuukausia pois asiakkaiden käytöstä. En saanut tilaamiani kirjoja lainkaan, jolloin piti hyödyntää enemmän digitaalista kirjallisuutta. Osa lähdetarkastuksista jäi kuitenkin tekemättä, koska suinkaan kaikki tutkimuksen kannalta relevantit kirjat eivät ole sähköisesti saatavissa. Tutkimuksen muuttuneet olosuhteet eivät kuitenkaan käsitykseni mukaan vaikuttaneet radikaalisti tutkimuksen luotettavuuteen, uskottavuuteen tai tuloksiin. Useamman kokeneen hallitusjäsenen haastattelu olisi saattanut toki tuoda joitain ulottuvuuksia lisää.

Tutkimusetiikka liittyy tieteellisen tiedon soveltamiseen, käyttöä ja vaikutuksia koskeviin kysymyksiin ja tieteen sisäisiin asioihin (Kuula 2011, 24-25). Tutkimuksen tulokset vaikuttavat myös eettisiin ratkaisuihin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 147). Tässä alaluvussa käsitellään tutkimuksen eettiset ulottuvuudet mukaan lukien aineiston hallinta, joka esitellään ensimmäisenä alakohtana 5.2.1.

Tuomi ja Sarajärvi (2018, 149) sanovat, että eettisyys tarkoittaa myös tutkimuksen laatua. Eettisesti hyvän tutkimuksen ajatellaan olevan esimerkiksi rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti tehty, talletettu sekä esitetty ja tieteellisen tiedon tulee olla avointa ja vastuullista viestintää tutkimuksen tuloksia julkaistaessa (Metropolia 2020). Olen tutkijana eettisesti sitoutunut hyvään tutkimukseen koko tutkimuksen ajan, alkaen tiedonhankinnasta. Pysin noudattamaan tieteellistä käytäntöä ja vastaan luonnollisesti tutkimustyön ratkaisuihin ja valinnoista itse. Raportoin tarkasti opinnäytetyön kulkua myös tallennuksen osalta. Tarkistin opinnäytetyön helppokäyttöisyyden eli saavutettavuuden, mutta erityisesti kuvioiden osalta sitä olisi voinut vielä parantaa. Jos lukijana on näkövammainen, tekstit eivät täysin korvaa kuvioiden näkemistä. Esitin hyvin valmistautuneena työni tulokset 9.6. koronaepidemian vuoksi etäyhteyden kautta.

Haastateltavien kohtelua määrittelevät normit, ja tutkimusaineistojen keruuta, käsittelyä ja säilyttämistä lainsäädäntö sekä viralliset ohjeet (Kuula 2011, 40 ja 66-67). Euroopan unionin yleisen tietosuojasetuksen myötä henkilötietoon liittyvät tutkimuseettiset kysymykset ovat yhä tärkeämpiä (Puusa & Julkunen 2020, 197). Olen laatinut tämän opinnäytetyön henkilötietolain mukaan eettisesti, koska haastateltavia on informoitu hyvin lähettämällä sähköpostia tai puhelimitse kertomalla taustastani, meneillään olevista opinnoistani opinnäytetöineen, sen aihepiiristä ja esimerkkikysymyksestä sekä opinnäytetyön ohjaajasta (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvoori 2017, 415). Haastateltaville tai heidän assistenteilleen olen antanut myös yhteystietoni. Haastateltavien osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen, sillä heillä oli mahdollisuus kieltäytyä haastattelusta. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (1.10.2019) mukaan yksityisyys tulee suojata tutkimuksessa. Tämä ja tutkimuksen

luottamuksellisuus luvattiin taata potentiaalisille haastateltaville yhteydenoton aikana. Haastateltavien identiteettien suojaamisen lisäksi heidän edustamiensa organisaatioiden integriteetti on säilytetty, sillä opinnäytetyössä käytetään laadullisen aineiston anonymisointia henkilönimien ja organisaatioiden nimien osalta. Ihmisten ja organisaatioiden integriteetin säilyminen on erityisen tärkeää pörssiyrityöiden kohdalla mahdollisten yrityssalaisuuksien vuoksi ja siksi haastatellut ja heidän edustamansa organisaatiot pysyvät anonyymeina. Haastatteluissa ilmenneet organisaatioiden ja esimerkiksi puheenjohtajien nimet on tutkimuseettisistä syistä jätetty pois ja mukaan on otettu vain sellaisia yritysesimerkkejä, joissa niistä kertova haastateltava ei joko sillä hetkellä ole tai ei ole koskaan ollutkaan hallituksen jäsenenä. Samoin ainoastaan sellaiset henkilönimet mainitaan, joihin liittyvien organisaatioiden hallituksissa kyseinen haastateltava ei itse ole. Myös sekundäärisiä lähteitä pitää kunnioittaa (Kuula 2011, 34). Mitään eettistä riskiä ei kohdistu myöskään vastauksensa antaneisiin suorahakukonsultteihin, sillä heille kerrottiin sähköpostikyselyn yhteydessä, mitä aihepiiriä tutkitaan alustavasti ja miksi. He saattoivat valita, osallistuvatko kyselyyn eivätkä heidän omat tai yritystä koskevat tietonsa käy valmiista työstä ilmi.

Opinnäytetyön eettisyyttä olen miettinyt alusta asti aiheen valinnan yhteydessä eikä aihepiirin tutkiminen mielestäni vahingoita pörssiyrityöitä, niiden hallituksia tai yksittäisiä haastateltavia, jotka toimivat primääreinä lähteinä. Koska ennakointitieto, esimerkiksi heikot signaalit, joista joidenkin haastateltavien kanssa keskustelin, eivät ole luottamuksellista tietoa, vaan kaikille avointa ja esillä olevaa (Hiltunen 2012, 137), ei aihepiiristä kysyminen ole ristiriidassa opinnäytetyötä koskevan ohjeistuksen ja pörssiyrityöiden hallituksen varsin luottamuksellisen työn kanssa. Vasta se, miten signaaleita tulkitaan ja minkälaisia päätelmiä saadaan aikaiseksi, vie luottamuksellisen tiedon äärelle.

Tutkiminen ei kritisoi kumpaakaan ryhmää informantteja, vaan antaa heille ja opinnäytetyön muille lukijoille kenties uuden näkökulman johtamiseen, sen kehittämiseen ja mahdollisen työkalun hallitusrekryointeihin liittyviin ehdokashaastatteluihin. Olen myös ajatellut, että tutkimuksen primaarina kohteena olevat haastateltavat, suomalaisissa pörssiyrityöissä hallitustyötä tekevät saavat jotain hyvää, uutta ajateltavaa omaan vastuulliseen työhönsä ja siinä kehittymiseen. Juutin ja Puusan (2020c, 333) mielestä laadullisen tutkimustyön tarkoitus on viime kädessä auttaa ihmisiä elämään entistä parempaa elämää. Hyvä johtaminen nostaa Hiltusen (2011, 23) mielestä elämänlaatua. Pörssiyrityöiden hallituksissa siihen kuuluvat melkein itsestään selvänä asiana avoimuus, vastuullisuus ja toimijuus. Unescon Head of Foresight, Riel Miller (9.-11.4.) sanoi globaalissa The Great Pause -virtuaalisessa ennakointikokouksessa, että suunnittelun ja virheiden etsimisen sijaan pitäisi uneksia isosti ja miettiä, mikä kaikki on mahdollista. Unohtamatta sitä, mitä me tämän päivän arvoilla viestitämme ajatuksistamme tulevaisuudesta. Asiantuntijuus, päättely, kokemus ja intuitio täydentävät toisiaan eivätkä kilpaile keskenään (Raami 2020, 43). Kun niihin lisää vielä antisipatiivisen ajattelun ja mielikuvituksen hyödyntämisen, tietomäärä vain kasvaa laajojen,

monimutkaisten ja mahdottomilta tuntuvien ongelmien ratkaisemiseksi. Tarvitaan vain entistä laaja-alaisemman ajattelun arvostamista. Haastatteluiden perusteella kaikki haastateltavat ovat eri painotuksin avoimia ja vastuullisia toimijoita, ja ainakin osa heistä toimii jo monella tapaa antipatiivisesti, ilman että he itse ovat sitä tiedostaneet ja osanneet analysoida. Mikä tiedostamisen jälkeen hallitusjäsenen omassa ajattelussa ja sitä myötä kollektiivisessa ennakkoinnissa ja päätöksenteossa muuttuu - vai muuttuuko mikään - on toisen opinnäytetyön aihe.

5.1.1 Aineiston hallinta

Seuraavaksi esitellään aineiston hallinta, sillä se liittyy etiikkaan. Yleinen tietosuoja-asetus on tiukentanut henkilöihin liittyvän tiedon käsittelyä ja säilyttämistä. Laurea-ammattikorkeakoulun opinnäytetyöprosessiin on kuluvaan vuonna 2020 otettu käyttöön Euroopan Unionin yleiseen tietosuoja-asetukseen (GPRD) liittyvä aineiston hallinta. Sen vuoksi seuraavaksi käsittelen opinnäytetyön luottamuksellisen tutkimusaineiston hallintaa.

Suorahakukonsultteja lähestyin Laurea-ammattikorkeakoulun sähköpostilla ja he myös, yhtä lukuun ottamatta, lähettivät vastauksensa ammattikorkeakoulun tarjoamaan sähköpostiosoitteeseen, jota hallinnoivat ammattikorkeakoulun asiantuntijat. Sähköpostiosoite lakkautetaan, kun opinnäytetyö valmistuu ja opintoni päättyvät.

Primaarit tutkittavat ovat antaneet suostumuksensa haastatteluaineiston keruuseen ja nauhoitukseen. Vaitiolositoumuksia ei tehty, koska haastatteluissa ei kysyty yhdenkään pörssi-yhtiön strategiaan tai muihin luottamuksellisiin asioihin liittyviä kysymyksiä. Yksittäistä haastateltavaa koskevia tietoja en myöskään ole antanut, enkä anna suullisesti tai kirjallisesti kenellekään.

Haastateltavien puhe on nauhoitettu digitaalisen nauhoittimen lisäksi samanaikaisesti matkapuhelimeen varmuuden vuoksi. Nauhoittimesta aineisto on siirretty tietokoneelle iTunes-ohjelmaan, mutta sitä ei ole kuunnellut lisäkseni kukaan muu. Litteroitua tutkimusaineistoa, joka on kirjoitettu erillisiksi Word-dokumenteiksi, ei sellaisenaan myöskään ole luovutettu kenellekään, ei edes opinnäytetyön ohjaajalle.

Äänitallenteet hävitän tietokoneelta opinnäytetyön julkistuksen jälkeen, mutta litteraatit olen arkistoinut ainoastaan omalle tietokoneelleni mahdollisen jatkotutkimuksen varalle. Ulkopuolisilta se edellyttäisi kuitenkin omakohtaista aineiston käyttöä koskevan vaitiolositoumuksen osoittamista (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvaori 2017, 418). Matkapuhelimesta aineisto on jo poistettu. Aineistotiedostoille ei ole luotu luku- ja kirjoitusoikeuksia, koska tietokoneeni avaus ilman salasanaa ei onnistu helposti ja säilytän aineiston huolellisesti. Aineisto ei pääse muiden käsiin.

5.1.2 Luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuus tarkoittaa sitä, että tutkimuskohde ja tulkittu materiaali ovat yhteensopivia keskenään, eivätkä epäolennaiset tai satunnaiset tekijät ole vaikuttaneet teorianmuodostukseen (Vilkka 2015a, Sanasto). Mitä paremmin opinnäytetyön lukija pystyy ymmärtämään, miten tutkimus on tehty ja tulokset analysoitu, sitä helpompi hänen on arvioida työn luotettavuutta (Kniivilä ym. 2017a, 92). Tutkimus pitää sen vuoksi raportoida yksityiskohtaisesti (Kuula 2011, 34). Kniivilä ynnä muut (2017a, 92) toteavat, että tutkimusmenetelmästä pitää avata tiedon hankinnan keinot, vaiheet ja valintojen perustelut, aineiston kuvaamisen tekniikat sekä aineiston analyysin tekniikat.

Opinnäytetyössä raportoidaan yksityiskohtaisesti tiedon hankinnan ja tulosten analyysin menetelmät ja toteutukset sekä niihin liittyvien valintojen perustelut. Luotettavuutta edistää myös se, että tutkimusprosessin eteneminen ja jokainen työvaihe on kuvattu. Aineisto on kerätty huolella ja haastattelut ovat johdonmukaisia. Opinnäytetyön menetelmävalinta onnistui sikäli hyvin, että sain ilmiöön teemahaastatteluin sisällöltään varsin laajan, mielenkiintoisen ja analyttisen aineiston lopulta vain kahdeksalta pörssiyrityksien hallitustyön asiantuntijalta. Tutkimuksen monimuotoisen otoksen huolellisessa valinnassa auttoi ammattitaito. Tutkimuskohde ja tulkittu materiaali ovat opinnäytetyössä yhteensopivia keskenään, minkä tärkeyttä Vilkka (2015b, 224) korostaa. Luotettavuutta edistää myös se, että litterointi on tehty sanatarkasti. Julkaistuja lähteitä on hyödynnetty monipuolisesti ja kunnioittaen ja lähdeviittaukset on merkitty huolella. Myös suoria lainauksia on käytetty harkiten mutta tarkasti. Tieteellisessä tekstissä kaikki väitteet pitää perustella (Kniivilä ym. 2017a, 113) eikä epäolennaisien tai satunnaisten tekijöiden ole annettu vaikuttaa teorianmuodostukseen. Näihin seikkoihin tässä opinnäytetyössä on kiinnitetty huomiota, jotta luotettavuus vahvistuu.

Luotettavuutta on tulosten tarkkuus (Vilkka 2015a, Tulokinnan yleistäminen) ja virheitä syntyy, jos tutkija ja haastateltava ymmärtävät asian eri tavalla. Haastateltaville annettiin mahdollisuus lukea työ siinä vaiheessa, kun analyysi oli tehty mutta johtopäätöksistä ja pohdinnasta vain kehitystehtävä ja jatkotutkimusaiheet esitelty. Pyysin heitä tarkistamaan heitä koskevan tiedon oikeellisuuden ja että se on riittävällä tavalla anonymisoitu. Varmistin haastatelluilta, että olen ymmärtänyt heidän sanomansa asiat oikein. Muutakin palautetta heidän toivottiin antavan. Mikään asia ei tunnu heikentävän haastateltavilta saadun tiedon luotettavuutta. Sen sijaan suora hakukonsulttien vähäinen vastausmäärä jäi mietityttämään myös tulosten näkökulmasta. Heidän vastausprosenttinsa oli noin 20.

Itsearviointi lisää tutkimuksen luotettavuutta (Aaltio & Puusa 2020, 188), sen vuoksi tarkastelen omaa osuuttani tutkijana. Opinnäytetyöprosessi opetti, että haastattelut laajensivat omaa ajattelua valtavasti. Jälkiviisaana olisin tarkentanut ja vaihtanut laatimiani kysymyksiä jonkin verran ja pyytänyt joiltain haastateltavilta täsmällisempiä vastauksia joihinkin kysymyksiin. Puutteet havaitsin vasta analyysivaiheessa. Suurempi itseäni kohdistuva

kritiikki osuu opinnäytetyön laajuuteen. Vaikka olen jo karsinut valtavasti mielenkiintoista ja tärkeää asiaa tietoperustasta ja haastatteluaineistosta pois, on valmis opinnäytetyö raskas luettava etenkin sellaiselle, joka ei tunne aihepiiriä. Jonkin verran lähteitä olisi voinut vielä jättää tietoperustasta kokonaan pois, jotta työ olisi ollut nopeammin luettavissa. Harkitsin pitkään, minkä kolmesta alatutkimuskysymyksestä karsisin opinnäytteestä, mutta tulini siihen tulokseen, että ne kaikki liittyvät ja tukevat erittäin hyvin varsinaista tutkimuskysymystä ja avaavat antisipaatioteemaa erityisesti niille lukijoille, joille se on vieras aihepiiri. Koska aihe on tässä kontekstissa Suomessa tutkimaton, en voinut tukeutua aikaisempiin tutkimuksiin ja niiden rajauksiin ja jatkotutkimusaiheisiin, jolloin tärkeitä näkökulmia ja ulottuvuuksia oli vaikea ohittaa kokonaan. Tuloksia ei voinut myöskään verrata aikaisempiin tutkimuksiin, mikä aiheutti jonkin verran epävarmuutta siitä, olenko valinnut oikeat asiat analysoitaviksi ja teenkö niistä oikeita tulkintoja pörssiyritysten hallitustyön täysin ulkopuolisena tutkijana. Olen kuitenkin pyrkinyt perustelevaan kaikki valintani huolellisesti.

5.1.3 Uskottavuus

Uskottavuus liittyy siihen, miten esimerkiksi tutkimuksen kohteena olevat henkilöt ja niin sanottu suuri yleisö hyväksyvät tulokset tosiksi ja luottavat siihen, että aineisto on kerätty asianmukaisesti ja analysoitu huolella (Puusa & Juuti 2020d, 175). Ennen johtopäätösten ja pohdinnan kirjoittamista olen antanut haastatelluille mahdollisuuden lukea opinnäytetyö ja reagoida sen sisältöön ja kiitollisena ottanut vastaan kaiken heiltä vuorovaikutuksessa saamani palautteen erityisesti siitä, olenko ymmärtänyt heidän sanomisensa oikein. Laadullisen tutkimuksen uskottavuuteen vaikuttaa tutkittavan ilmiön syvälinen ymmärtäminen sekä tulkintojen ja johtopäätösten sopivuus aineiston ja tulkintojen kuvaukseen (Puusa & Julkunen 2020, 190 ja 192). Opinnäytetyössä kuvaan vaiheittain, totuudenmukaisesti ja tarkasti aineiston keräyksen ja analysoinnin mutta myös tutkittavan ilmiön sekä siihen liittyvää omaa ajattelua ja valintojani.

Yritysjohtajien kokemusperustaisella, ajankohtaisella kirjallisuudella on tutkimuksessa ja sen tietoperustassa sama painoarvo, kuin tutkimuksella todennetulla faktatiedolla. Pörssiyrityksissä kertyneen hallituskokemuksensa ja suomalaisessa liike-elämässä saavutetun asemansa vuoksi erityisesti kirjoittajat Alahuhta, Eloranta, Hiltunen ja Siilasmaa ovat tässä asiayhteydessä johtamisfilosofioineen uskottavia ja ajattelussaan käytännönläheisiä.

Asiantuntijoina haastateltavat hallitusten puheenjohtaja, varapuheenjohtajat ja jäsenet ovat uskottavia, sillä heillä on kaikilla aihepiiristä omakohtaista kokemusta. Heidän keskinäinen monimuotoisuutensa takaa sen, että vastauksissa ilmenee erilaisia näkemyksiä. Aiemmin olen tavannut kerran kaksi haastateltavaa, mutta en tunne heitä henkilökohtaisesti. Tutkijana minulla ei ole muuta positiota haastateltaviin, joten täysin ulkopuolisen asemastani johtuen luotan, että saamani tietoa ei ole suodatettu. Kenelläkään heistä tuskin on salattavaa tai kaunisteltavaa vastauksissaan, koska heidän anonymiteettinsa taattiin. Pörssiyritysten

yrityssalaisuuksia koskevia asioita ei ole käsitelty lainkaan haastattelujen aikana eikä kysymyksissä ole mitään muutakaan sellaista, mikä voisi asettaa haastateltavat salaamaan tietoa, joka voisi heikentää tutkimusta. Kukaan heistä ei ollut aiemmin tutustunut antisipaatioteoriaan eivätkä he näin olleen myöskään muokanneet tai suodattaneet vastauksiaan siihen liittyvän tiedon varassa. Haastattelun perusteella yksi haastateltava oli kuitenkin erityisen hyvin perehtynyt tulevaisuusajatteluun ja saattoi jossain määrin vastata sen mukaisesti, mitä hän olettaa ennakointiin liittyviin kysymyksiin yleisesti vastattavan. On toki mahdollista, että hän on kokemusperusteisesti asioista samaa mieltä tulevaisuuden tutkijoiden kanssa. Hänen vastaustensa sisältö ei kuitenkaan siltä osin vähennä tutkimuksen uskottavuutta eikä muuta tuloksia.

Myös suorahakukonsulttien vastaukset ovat opinnäytetyön näkökulmasta uskottavia, onhan heillä kokemusta ja ymmärrystä pörssiyritysten hallitusrekrytoinneista. Vastauksensa antaneista suorahakukonsulteista kolmen kanssa olen tehnyt yhteistyötä, joka on saattanut motivoida heitä vastaamaan. Koska suorahakukonsulteille esitetyt sähköpostikysymykset olivat yleisellä tasolla tulkittavia eivätkä kohdistuneet tiettyihin asiakkaisiin, joihin heillä on luottamuksellinen suhde, tuskin kenelläkään heistä oli syytä suodattaa vastauksiaan. Haastateltavat ovat voineet joskus tehdä joko asiakkaana tai ehdokkaana yhteistyötä jonkun sähköpostikyselyyn vastauksensa antaneen suorahakukonsultin kanssa. Sillä ei kuitenkaan ole tutkimuksen tulosten kannalta mitään merkitystä.

Tutkimuksen uskottavuutta lisää se, että tutkija pyrkii tutkimuksen aikana tunnistamaan omaa subjektiivisuuttaan sekä sellaisia arvoja, joilla on merkitystä tutkimuksen kulun ja lopputuloksen kannalta (Puusa & Julkunen 2020, 190). Siksi tarkastelen lyhyesti myös omaa motiiviani yhdistää tulevaisuusajattelu, tarkemmin ennakointi, pörssiyrityksen hallitustyöskentelyyn antisipaation näkökulmasta. On selvää, että toivoin tutkimustulosten tuottavan jotain sellaista tietoa, joka ohjaa pörssiyritysten hallitusjäseniä tarkastelemaan omaa ja kollegion ennakointikykyä ja tulevaisuusasennetta uudella tavalla. Analysointivaiheen haastatteluaineisto on tästä näkökulmasta subjektiivisesti valittu. Vaikka vertaileva tutkimustieto puuttui kokonaan, toivoin myös, että antisipaatioteoriaa voisi hyödyntää pörssiyrityksen hallitustasolla jollain tavalla. Ainakin saamani palautteen mukaan haastattelutilanne ja -kysymykset herättelivät joitain haastateltavia uuden ajatteluun. Valtavirrassa pysyttelevä tutkimus tuo yleensä vähemmän uutta esiin ja siinä suhteessa tutkimuksen uutuusarvo on suuri. Lisäarvo syntyy siitä, että tutkimus aukoo uusia ”ajatusuria” (Puusa & Julkunen 2020, 196).

5.2 Tutkimuksen hyödynnettävyys, yleistettävyys ja siirrettävyys

Ihmistutkimuksessa ei voi saavuttaa lopullisia totuuksia (Puusa & Juuti 2020e, 62). Silti tämä ajankohtainen tutkimus palvelee haastateltuja pörssiyrityksen hallitusjäseniä mutta myös muita hallituksissa työskenteleviä ja heidän valmentajiaan sekä suorahakukonsultteja. Tutkimus

kiinnostanee myös pörssiyhtiöiden johtoryhmien jäseniä, jotka työskentelevät hallituksen kanssa tiiviisti. Joku omistajien edustaja tai suuresta yleisöstä saattaa tutkimuksen mielenkiinnosta lukea. Saattaa myös olla, että joku haastatelluista käy aiheesta keskustelun koko hallituksen, yksittäisen hallituskollegansa tai esimerkiksi DIF:n tai Boardmanin edustajien kanssa.

Tutkimuksen myötä haastateltavat oppivat jotain uutta, saavat hyvän näkymän siihen, minkälaiset ominaisuudet ja asenteet heitä itseään ohjaavat päätöksenteossa ja mitkä tulevaisuustietoisuuden perusolollisuudesta avoimuus, vastuullisuus ja toimijuus ovat heille ominaisia ja mihin ajattelumalleihin pitäisi ehkä niiden avulla kiinnittää huomiota. Varsinkin mielikuvituksen käyttö jakoi haastateltavien mielipiteet hyvin eri suuntiin ja varmasti joku heistä joutuu muiden vastauksia lukiessaan asiaa uudestaan pohtimaan. Jotkut haastattelukysymykset hämmensivät joitain haastateltavia, sillä sanasto ei kaikilta osin ollut perinteiseen pörssiyhtiön hallitussanastoon kuuluvaa. Siinä, missä muikin maailma monimutkaistuu ja tulee kompleksisemmaksi, on ehkä hyvä, ettei hallitustyötä tutkita vain perinteisin termein, perinteisessä kontekstissa. Oma ajatteluun ja tekemistään on kaikkien hyvä tarkastella uusista kulmista ja uudessa aihiossa. Niitä voi hyödyntää aina edes pienesti ja tämäkin tutkimus voi saavuttaa käytännön merkitystä. Tutkimustieto voi siten siis auttaa päätöksenteossa, avata keskustelua ja arvioida toimintatapoja (Ronkainen ym. 2013, 153).

Tiedon luonteeseen kuuluu yleistettävyyttä (Ronkainen ym. 2013, 143), mutta sen vaatimus ei ole keskeinen laadullisen tutkimuksen tavoite (Puusa & Julkunen 2020, 190) siinä, missä mielenkiinnon kiinnittyminen ja siitä seuraava yleisen ymmärryksen lisääntyminen ovat (Vilkkä 2015a, Tulkinnan yleistäminen). Siten opinnäytetyön tutkimuksen voidaan ajatella yleistävän suhteessa teoriaan (Yin 2018, 21). Empiirinen yleistäminen tarkoittaa Ronkaisen ynnä muiden (2013, 144) mukaan sitä, että tutkimuksen tulokset voivat sopia kuvaamaan todellisuudessa tapahtuvaa ja tässä tapauksessa tiettyä ryhmää. Rajallinen yleistettävyyttä ei sinänsä ole ongelma, mutta tutkimuksen tiedon perusteella voi kuitenkin toimia tai muuttaa joltain osin toimintaa pörssiyhtiöiden hallitusten kontekstissa, kuten opinnäytetyön kehitystehtävä osoittaa. Empiirinen yleistäminen voi tarkoittaa lisäksi sitä, että tapaustutkimuksen joku väite, kuvaus tai selitys saattaa päteä myös toisissa samankaltaisissa tilanteissa. Yleistettävyyden ehto on Eskolan ja Suorannan (1998, Yleistäminen) mukaan tulkintojen kestävyys ja syvyys, joihin tässä opinnäytetyössä on pyritty paneutumaan. Haastateltavien vähäistä määrää puolestaan kompensoi heidän tuottamansa aineiston laatu ja sisällöllinen edustavuus. Siten yleistettävyyttä on yhteydessä aineistoon. (Ronkainen ym. 2013, 146.)

Tapaustutkimus on sidoksissa kontekstiinsa (Piekkari & Welch 2020, 213). Siirrettävyyttä tarkoittaa ”tutkimuksen havaintojen soveltumista toiseen toimintaympäristöön, toiseen tapaukseen” (Eskola & Suoranta 1998, Yleistäminen). Tutkimus on siirrettävissä koskemaan pörssiyhtiöiden johtoryhmiä ja niiden tulevaisuusorientoitumista ja -osaamista sekä

hallitustyön osalta muihin yhtiömuotoihin. Niin ikään tutkimusta voidaan soveltaa esimerkiksi julkisen sektorin, järjestöjen, yhdistysten ja liittojen hallituksissa ja johtoryhmissä, jotka painivat myös tulevaisuuden haasteiden kanssa ja jotka ovat keskeisiltä piirteiltään saman tyyppisessä tilanteessa (Ronkainen ym. 2013, 144). Kansallinen ennakointikyky on koko maan etu ja Valtioneuvoston tavoite (Pouru ym. 2020).

5.3 Jatkotutkimusaiheet

Tässä alaluvussa tarjoilen opiskelijoille opinnäytetyöprosessin aikana syntyneitä tutkimusaihe-ehdotuksia. Esitän ne satunnaisessa järjestyksessä.

Antisipaatioteorian voisi saada konkreettisemmaksi tutkimalla, miten yksittäisen pörssiyhtiön hallitus pystyy itse kehittämään kollektiivista johtajuuskyvykkyyttään ja strategista ennakointiaan antisipaatioajattelun ja tulevaisuuden perusulottuvuuksien avoimuus, vastuullisuus ja toimijuus avulla ja asettamaan päämäärät eli toivotut tulokset kehitystyölleen.

Olisi mielenkiintoista hyödyntää tulevaisuustyökälyä ja laatia esimerkiksi tiekartta siitä, miten pörssiyhtiöiden hallitusten tulevaisuuksien lukutaitoa voidaan kehittää. Tämän voisi toteuttaa yhteistyössä esimerkiksi hallitustyötä kehittävien Aalto-yliopiston, Boardmanin, DIF:n tai Henleyn kanssa.

Yhteistyökumppanin kanssa voisi tutkia käytännössä, miten tulevaisuuden perusulottuvuudet avoimuus, vastuullisuus ja toimijuus soveltuvat hallitusrekrytointeihin liittyvien haastattelukysymysten jalostamiseen, jotta varmistetaan hallitusten paras mahdollinen asenteellinen monimuotoisuus perinteisempien osaamisen ja kokemuksen, koulutuksen iän ja sukupuolen oheen.

Koska tutkimus osoitti, että haastateltavat toivovat nuorempia sukupolvia hallitusjäseniksi pörssiyhtiöihin, voisi esimerkiksi 80-luvulla syntyneiden kokemusta siitä työstä kartoittaa ja saada käsitys haasteista ja toisaalta taas vahvuuksista aiempina vuosikymmeninä syntyneiden hallituskollegojen rinnalla.

Tästä opinnäytetyöstä rajauksen vuoksi pois jäänyt kaiken systeemisyyden on niin keskeinen osa pörssiyhtiöiden hallitusten strategiseen päätöksentekoon vaikuttavia ilmiöitä ja myös antisipaatioajattelua, että sitä kannattaisi tutkia jostain näkökulmasta.

Opinnäytetyöstä karsiutui pois haastateltavilta saatua kiinnostavaa tietoa siitä, miten pörssiyhtiöiden hallitukset muokkaavat yhtiön tulevaisuutta toivomaansa suuntaan. Se on keskeinen antisipaatioon liittyvä kysymys ja siksi sitä kannattaisi tutkia.

Koska pörssiyhtiön hallituksen kanssa erityisen tiivistä yhteistyötä tekevää toimitusjohtajan näkökulmaa ei tutkittu tässä opinnäytetyössä lainkaan, voisi kerätä ja analysoida aineistoa siitä, mitkä ovat toimitusjohtajien näkemykset pörssiyhtiöiden hallitusten kyvystä kyseenalaistaa ja haastaa operatiiviselta johdolta tai sen kautta saamaansa tulevaisuustietoa. Toimitusjohtajilta voisi myös kysyä, mitkä odotukset heillä on tulevaisuudessa hallitusten kanssa tehtävän yhteistyön suhteen.

Pörssiyhtiön toimitusjohtajaan ja johtoryhmään liittyen voisi tutkia hallituksen ja toimivan johdon välistä mahdollista ristiriitaa antisipaation näkökulmasta. Mitkä ovat esimerkiksi kummankin tiimin intressit, miten asioita painotetaan ja miten riskitaso huomioidaan?

Vastaavasti voisi tarkemmin tutkia, mikä merkitys pörssiyhtiön toimivan johdon tulevaisuusosaamisella ja -orientoitumisella on hallitusten ennakointityössä.

Jatkotutkimuksen voisi tehdä pörssiyhtiön hallituksen kyvystä ymmärtää kuluttajan käyttäytymisen muutosta tai näkemyksiä tulevaisuuden kuluttajan arvoista tai tarpeista.

Dufvan (2020, 52) mukaan tunteiden ja niiden ymmärtämisen merkitys on entisestään kasvussa, mutta toistaiseksi ne ovat olleet heikosti huomioituina ihmisten toiminnan ajatusmalleissa. Antisipaatioajatteluun liittyvien tunteiden hyödyntämisestä pörssiyhtiön hallitustasolla voisi saada todella mielenkiintoisen ja ajankohtaisen aiheen tutkittavaksi.

Suorahakuyritys Korn Ferryn tutkimuksen (2018) mukaan tunneälyyn liittyvä osaaminen erottaa tulevaisuuden johtajia ja oletettavasti vastuullisuuteen liittyvä empatiakyky on yksi tärkeimpiä tulevaisuuden taitoja johtotehtävissä. Aihetta tunneäly ja tai empatiakyky voisi tutkia pörssiyhtiöiden hallitustasolla.

Koska omistajien ääni jäi tässä opinnäytetyössä kuulumattomiin, heidän odotuksensa pörssiyhtiöiden hallitusjäsenten suhteen olisi varsin mielenkiintoinen tutkimusaihe. Erityisesti se, mitkä kriteerit nimityksissä tulevat heidän mukaansa painottumaan tulevaisuudessa ja miksi?

Sijoittajien ja rahoittajien vaikutus pörssiyhtiöiden hallitusten tulevaisuuskyvykkyyteen ja -orientoituneisuuteen voisi tuoda uudenlaista näkökulmaa antisipaatiotutkimukseen.

Tutkimalla, miten pörssiyhtiön hallitus pystyy tulevaisuudessa hyödyntämään päätöksenteossaan uutta teknologiaa, esimerkiksi tekoälyä, antaisi näkymän siihen, miltä strategisen päätöksenteon tulevaisuus voi näyttää. Tekoälyn tutkimisen voisi myös rajata kohdistumaan vain pörssiyhtiöiden hallitusten ennakointityöhön. Jatkotutkimusaiheena voisi olla myös se, miten hallitukset eri yhtiömuodoissa tai vastaavasti pörssiyhtiöiden eri kokoluokissa tai toimialojen mukaan jaoteltuina, asennoituvat hallituksen työtä tukevan tai

korvaavan tekoälyn käyttöön, joka vaikuttaa radikaalisti kaikkiin toimialoihin ja synnyttää myös uusia.

Miten pörssiyhtiöiden hallitukset suhtautuvat markkinahäiriöihin ja miten ne niitä käsittelevät hallitustyössä olisi mielenkiintoinen, ajankohtainen ja tärkeä antisipaatioonkin liittyvä tutkimusaihe.

Pörssiyhtiön hallituksen strategiatyön ja vastuullisuuden keskinäinen suhde olisi myös kiinnostava tutkittava.

Lähteet

Painetut

Aaltio, I. & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Puusa, A. & Juuti, P. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Aaltonen, T., Kirjavainen, P. & Pitkänen, E. 2014. Kutsumusjohtaja. Helsinki: Talentum Media Oy.

Adams, V., Murphy, M. & Clarke, A. E. 2009. Anticipation: Technoscience, life, affect, temporality. *Palgrave Macmillan* 1755-6341. *Subjectivity*. 28 (1): 246-265.

Ahlroth, A. 2017. Järkytä avoimuudella. Silmät avaavia ja vähän kiusallisiakin näkökulmia työelämään ja johtamiseen. Helsinki: Alma Talent Oy.

Ahvenharju, S. 2018. Futures consciousness and its impacts on the individual's readiness to make radical policy choices - study on Finnish regime members. 6th International Conference on Future-Oriented Technology Analysis (FTA) - Future in the Making. Brussels.

Ahvenharju, S., Minkkinen, M. & Lalot, F. 2018. The five dimensions of Futures Consciousness. *Futures*. 104: 1-13.

Alahuhta, M. 2015. Johtajuus kirkas suunta ja ihmisten voima. Kokemuksia ja näkemyksiä johtamisesta Koneen ja Nokian vuosilta. Jyväskylä: Docendo Oy.

Beckert, J. 2013. Imagined Futures: Fictional Expectations in the Economy. *Theory and Society*. 42 (3): 219-240.

Bell, W. 1997. Foundations of futures studies. 2. New Brunswick: Transactions Publishers.

Bilton, C. & Cummings, S. 2014. Handbook of Management and Creativity. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.

Boyd, E., Nykvist, B., Borgström, I. & Stacewicz, A. 2015. Anticipatory governance for social-ecological resilience. *January* 44 (1): 149-161.

Bärlund, A. & Perko, S. 2013. Kestävä johtajuus. Bisneksen uusi elinehto. Helsinki: Talentum Media Oy.

Cavanagh, G. F. & Moberg, D. J. 1999. The virtue of courage within the organization. *Research in ethical issues in organizations*. 1:1-25.

Charan, R. & Willigan, G. 2017. The High-potential Leader. How to Grow Fast, Take on New Responsibilities, and Make an Impact. Hoboken: John Wiley & Sons.

Cheng, V. C. C., Lau, S. K. P., Woo, P. C. Y & Yuen, K. Y. 2007. Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus as an Agent of Emerging and Reemerging Infection. *American Society for Microbiology. Clinical Microbiology Reviews*. October 20 (4): 660-694.

Clippinger, J. H. 1999. Order from the Bottom Up. The Biology of Business - Decoding the Natural Laws of Enterprise. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Colli, G. 1997. Filosofian synty. Helsinki: Tutkijaliitto.

Day, D. V. 2000. Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*. 11 (4): 581-613.

Drucker, P. F. 2017. What makes an effective executive. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.

Duchek, S. 2020. Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*. April 13 (1): 215-246.

Dufva, M. 2019. Heikot signaalit tulevaisuuden avartajina. Sitran selvityksiä 142. Helsinki: Sitra.

Dufva, M. 2020. Megatrendit 2020. Sitran selvityksiä 162. Helsinki: Sitra.

Dufva, M. & Ahlqvist, T. 2015. Miten edistää hallituksen ja eduskunnan välistä tulevaisuusdialogia? Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta. Julkaisusarja 17/2015. Valtioneuvoston kanslia.

Dufva, M., Könnölä, T. & Koivisto, R. 2015. Multi-layered foresight: lessons from regional foresight in Chile. *Futures*. 73 (1): 100-111.

Easternby-Smith, M., Thorpe, R. & Jackson, P. R. 2015. *Management & Business Research*. 5th Edition. London: SAGE.

Eloranta, J. 2018. Hallitus johdon tukena. Helsinki: Alma Talent Oy.

Eriksson, P. & Kovalainen A. 2008. *Qualitative Methods*. SAGE Publications Ltd.

Erma, J., Rasila, T. & Virtanen O.V. 2017. Hyvä hallitustyö. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari/Helsingin Kamari Oy. 6. uudistettu painos.

Eskola, J. 2018. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Laajalahti, A., Aaltola, J. & Valli, R. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-Kustannus. e-kirja.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Tekijät ja Kustannusosakeyhtiö Vastapaino. e-kirja.

Francke, A. 2014. *Financial Times Guides to Management*. How to make a difference and get results. Harlow: Pearson Education Limited.

Geuens, M. 2011. Where does business research go from here? Food-for-thought on academic papers in business research. *Journal of Business Research*. 64 (10) 1104-1107.

Gitsham, M., Wackrill, J., Baxter, G. & Pegg, M. 2012. Leadership in a rapidly changing world. How business leaders are reframing success. Ashridge Business School & International Business Leaders Forum.

Graham, E., Weston, S., Gerstorf, D., Yoneda, T., Booth, T., Beam, C., Petkus, A., Drewelies, J., Hall, A., Bastarache, E., Estabrook, R., Katz, M., Turiano, N., Smith, J., Wagner, G., Pedersen, N., Allemand, M., Spiro, A. & Johansson, B. 2020. Trajectories of Big Five Personality Traits: A Coordinated Analysis of 16 Longitudinal Samples. *European Journal of Personality*. May/Jun 34 (3): 301-321.

Gratton, L. 2011. The shift. The Future of work is already here. Have you made the crucial shifts for success? London: HarperCollins Publishers.

Gratton, L. & Scott, A. 2016. The 100-year Life. Living and Working in an Age of Longevity. London: Bloomsbury Publishing Plc.

Hamel, G. & Breen, B. 2007. The Future of Management. Boston: Harvard Business School Publishing.

- Hamel, G. & Prahalad C. K. 2006. Kilpajuoksu tulevasta. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Hancock, T. & Bezold, C. 1994. The Healthcare Forum Journal. 37(2): 23-9.
- Harisalo, R. & Miettinen, E. 2010. Luottamus pääomien pääoma. Tampere: Tampere University Press & tekijät.
- Heinonen, S. 2013. Asiantuntija-arviomenetelmät. Edelläkävijäanalyysi ja kansainväliset kulttuurimuutokset - posi- ja negatrendianalyysi kulttuurin murroksen tunnistajana. Kuusi, O., Bergman, T. & Salminen, H. toim. Miten tutkimme tulevaisuuksia? Helsinki: Tulevaisuuden tutkimuksen seura ry. 3. uudistettu painos.
- Heinonen, S. & Ruotsalainen, J. 2013. Uusien mahdollisuuksien luova tunnistaminen. Mustat joutsenet. Kuusi, O., Bergman, T. & Salminen, H. toim. Miten tutkimme tulevaisuuksia? Helsinki: Tulevaisuuden tutkimuksen seura ry. 3. uudistettu painos.
- Heinonen, S., Ruotsalainen, J. & Kurki, S. 2012. Luova tulevaisuustila ja tulevaisuuden osaamisen ennakointi. Tutu e-julkaisu. Tulevaisuuden tutkimuskeskus. Turun yliopisto.
- Hiltunen, A. 2011. Johtamisen taito elämänmittainen matka. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Hiltunen, A. 2015. Johtamisesta. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Hiltunen, E. 2012. Matkaopas tulevaisuuteen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Hiltunen, E. 2019. Tulossa huomenna. Miten megatrendit muokkaavat tulevaisuuttamme. Jyväskylä: Docenco Oy.
- Hyvärinen, M. Nikander, P. & Ruusuvoori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.
- Hyöty, J. 2011. Sijoittaja yritysstrategioiden pauloissa. Intohimona Nokia. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Hämäläinen, S. & Karjalainen, J. 2018. Sähköistyminen vertaisyhteiskunnassa. Uusi tarina Suomen tulevaisuudelle. Tulevaisuuden tutkimuskeskus. Turun Yliopisto.
- Hämäläinen, V., Maula, H. & Suominen, K. 2016. Digiajan strategia. Helsinki: Talentum Media Oy ja kirjoittajat.
- Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, P. 2017. Kylmästä lämpimään. Inhimillisyyttä etsimässä. Helsinki: Books on Demand.
- Juuti, P. 2018. Huono johtaminen. Tuhon tieltä toimivaan yhteisöön. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Juuti, P. & Puusa, A. 2020a. Johdanto. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? Puusa, A. & Juuti, P. Laadullisen tutkimuksen perimmäisistä päämääristä. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Juuti, P. & Puusa, A. 2020b. Laadullisen aineiston analysointi. Puusa, A. & Juuti, P. Laadullisen tutkimuksen perimmäisistä päämääristä. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Juuti, P. & Puusa, A. 2020c. Loppusanat. Laadullisen tutkimuksen perimmäisistä päämääristä. Puusa, A. & Juuti, P. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Kahneman, D. 2012. Ajattelu nopeasti ja hitaasti. Helsinki: Terra Cognita Oy.

- Kaivo-oja, J. & Stenvall, J. 2013. Foresight, governance and complexity of systems: On the way towards pragmatic governance paradigm. Social evolution of Europe. Kaunas University of Technology.
- Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kauppinen, T. J. 2014. Johtamispelin voittaminen. Gasellimaisen ketteryuden pelikirja "Winning the Game". Kauppinen, T. J.
- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2010. Kestävä uudistuminen. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kiviniemi, K. 2018. Laadullinen tutkimus prosessina. Laajalahti, A., Aaltola, J. & Valli, R. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-Kustannus. e-kirja.
- Kniivilä, S., Lindblom-Ylänne, S. & Mäntynen A. 2017. Tehoa ja taitoa tutkielman kirjoittamiseen. Tiede ja teksti Tehoa ja taitoa tutkielman kirjoittamiseen. Helsinki: Gaudeamus Oy. e-kirja.
- Kruglanski, A. W. & Fishman, S. 2009. The need for cognitive closure. Leary, M. R. & Hoyle, R. H. Handbook of individual differences in social behavior. New York: Guilford Press.
- Krznaric, R. 2014. Empathy. Why it matters, and how to get it. London: Random House Group.
- Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Lainema, M. 1998. Hallituksen strateginen rooli. Helsinki: Werner Söderström Oy.
- Lainema, M. 2006. Strateginen hallitus. Helsinki: Boardman Oy ja Denali Oy.
- Lainema, M. 2013. Hyvä, paha omistaja. Helsinki: Boardman Oy ja Denali Oy.
- Lalot, F., Ahvenharju, S., Minkkinen, M. & Wensing, E. 2019. Aware of the future? Development and validation of the Futures Consciousness Scale. European Journal of Psychological Assessment. Hogrefe Publishing GmbH.
- LaPrade, A., Mertens, J., Moore, T. & Wright, A. 2019. The enterprise guide to closing the skills gap. Strategies for building and maintaining a skilled workforce. IBM Institute for Business Value.
- Lesca, N. 2011. Environmental Scanning and Sustainable Development. John Wiley & Sons.
- Lesca, H. & Lesca, N. 2011. Strategic Signals for Strategic Intelligence. Anticipation tool for Managers. London: Iste.
- Lesca, H. & Lesca, N. 2014. Strategic Decisions and Weak Signals. Anticipation for Decision Making. London: Iste.
- Lesca, N., Caron-Fasan, M. L. & Falcy, S. 2012. How managers interpret scanning information. Information & Management. 49 (2): 126-134.
- Li, H., Mendelsohn, E., Zong, C., Zhang, W., Hagan, E., Wang, N., Li, S., Yan, H., Huang, H., Zhu, G., Ross, N., Chmura, A., Terry, P., Fielder, M. Miller, M., Shi, Z. & Daszak, P. 2019. Human-animal interactions and bat coronavirus spillover potential among rural residents in Southern China. Biosafety and Health. Elsevier. 1: 84-90.

- Lopez, S. O. 2018. Vulnerability in Leadership: The Power of the Courage to Descend. Industrial-Organizational Psychology Dissertations 16. Seattle Pacific University.
- Louie, A. H. & Poli, R. 2019. Complex Systems. Handbook of Anticipation. Theoretical and Applied Aspects of the Use of Future in Decision Making. 1. Cham: Springer Nature Switzerland AG.
- Lundmark, P. 2013. Bärlund, A. & Perko, S. Kestävä johtajuus. Bisneksen uusi elinehto. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Luoma, M. & Lindell, J. 2020. Johtaminen ja kompleksisuus -kolmijaosta kokonaisvaikutukseen. Johtaminen kompleksisessa maailmassa. Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen. Helsinki: Gaudeamus.
- Martin-Breen, P. & Anderies, J. M. 2011. Resilience: A Literature Review. The Rockefeller Foundation.
- Mazzoleni, S., Turchetti, G. & Ambrosino, N. 2020. The COVID-19 outbreak: From “black swan” to global challenges and opportunities. Pulmonology Journal. March-June 26 (3): 117-118.
- Mendonça, S., Cunha, M. P., Kaivo-oja, J. & Ruff, F. 2004. Wild cards, weak signals and organisational improvisation. Futures. 36 (2): 201-218.
- Miles, I., Keenan, M. & Kaivo-Oja, J. 2003. Handbook of Knowledge Society Foresight. European Foundation for the improvement of Living and Working Conditions 2003.
- Miller, R. 2006. From trends to futures literacy: Reclaiming the future, centre for strategic education. Seminar Series Papers No. 160. Melbourne, Australia.
- Miller, R. 2011. Futures Literacy. Embracing complexity and using the future. Ethos 10 (10): 23-28.
- Miller, R. 2018. Transforming the Future. Anticipation in the 21st Century. Paris: UNESCO.
- Miller, R., Poli, R. and Rossell, P. 2018. The Discipline of Anticipation. Foundations for Futures Literacy. Transforming the Future. Anticipation in the 21st Century. Paris: UNESCO.
- Miller, R. & Sandford, R. 2019. Futures Literacy: The Capacity to Diversify Conscious Human Anticipation. Handbook of Anticipation. Theoretical and Applied Aspects of the Use of Future in Decision Making. Volume 1. Cham: Springer Nature Switzerland AG.
- Milojević, I. 2018. Gender and the future. Reframing and empowerment. Miller, R. Transforming the Future. Anticipation in the 21st Century. Paris: UNESCO.
- Mintzberg, H. & Westley, F. 2001. Decision Making: It's Not What You Think. MIT Sloan Management Review; Cambridge. ProQuest Central. Spring 42 (3): 89-93.
- Mitleton-Kelly, E. 2003. Complex systems and evolutionary perspectives of organizations: the application of complexity theory to organisations. London School of Economics.
- Moilanen, P. & Räihä, P. 2018. Merkitysrakenteiden tulkinta. Laajalahti, A., Aaltola, J. & Valli, R. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-Kustannus. e-kirja.
- Morais-Storz, M., Stoud Platou, R. & Berild Norheim, K. 2018. Innovation and metamorphosis towards strategic resilience. International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research. April.

- Nuttall, M. 2010. Anticipation, climate change, and movement in Greenland. University of Alberta. 34 (1): 21-37.
- Olin, B. 2019. How to recognize Excellence in Executive Search. A Best Practice guide into top-level Executive Search. Helsinki: CamdenPoint Oy.
- Ollila, J. 2019a. Kolme tietä. Systeminen ratkaisu. Pantsar, M. & Keronen, J. Tienhaarassa. Johtajuus ilmastonmuutoksen aikakaudella. Jyväskylä: Docendo Oy.
- Ollila, M.-R. 2019b. Tekoälyn etiikka. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Paavilainen, P., Kalakoski, V., Laarni, J., Anttila, R., Kreivi, M., Oksala, E. & Stenius, M. 2008. Persoona 3. Tiedonkäsittelyn perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Pantsar, M. & Keronen, J. 2019. Tienhaarassa. Johtajuus ilmastonmuutoksen aikakaudella. Jyväskylä: Docendo Oy.
- Pernaa, H.-K. 2020. Hyvinvoinnin toivottu tulevaisuus. Tarkastelussa kompleksisuus, antisipaatio ja osallisuus. Acta Wasaensia 443. Väitöskirja. Vaasan yliopisto.
- Pernaa, H.-K. & Neuvonen, A. 2020. Antisipaatio - tulevaisuuden ja kompleksisuuden tuore liitto. Vartiainen, P. & Raisio, H. Johtaminen kompleksisessa maailmassa. Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Piekkari, R. & Welch, C. 2020. Oodi yksittäistapaustutkimukselle ja vertailun moninaiset mahdollisuudet. Puusa, A. & Juuti, P. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Poli, R. 2010. An introduction to the ontology of anticipation. Futures. 42 (7): 769-776.
- Poli, R. 2011. Steps Toward an Explicit Ontology of the Future. Journal of Futures Studies. 16 (1): 67-78.
- Poli, R. 2014. Anticipation: A New Thread for the Human and Social Sciences? Cadmus. 2 (3): 23-36
- Poli, R. 2015. Social Foresight. On the Horizon 23 (2): 85-99.
- Poli, R. 2017. Introduction to Anticipation Studies. New York: Springer.
- Poli, R. 2019. Introducing Anticipation. Handbook of Anticipation. Theoretical and Applied Aspects of the Use of Future in Decision Making. 1. Cham: Springer Nature Switzerland AG.
- Pouru, L., Dufva, M. & Niinisalo, T. 2019. Creating organisational futures knowledge in Finnish companies. Technological Forecasting and Social Change. 140: 84-91.
- Pouru, L., Minkkinen, M., Auffermann, B., Rowley, C., Malho, M. & Neuvonen, A. 2020. Kansallinen ennakointi Suomessa 2020. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2020: 17. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia.
- Puusa, A. 2020a. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Puusa, A. & Juuti, P. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Puusa, A. 2020b. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Puusa, A. & Juuti, P. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Puusa, A. & Julkunen, S. 2020. Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa. Puusa, A. & Juuti, P. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020a. Laadullisen tutkimuksen lähestymistavat. Puusa, A. & Juuti, P. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

- Puusa, A. & Juuti, P. 2020b. Laadullisen tutkimuksen olemus. Puusa, A. & Juuti, P. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020c. Laadullisen aineiston analysointi. Puusa, A. & Juuti, P. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020d. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Puusa, A. & Juuti, P. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020e. Organisaatiokulttuurin näkökulmia esimerkkinä laadullisen tutkimuksen yleistymisestä. Puusa, A. & Juuti, P. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Raami, A. 2020. Intuitio3. Asta Raami & Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Duchek, S., Raetze, S. & Scheuch, I. 2019. The role of diversity in organizational resilience: A theoretical framework. Business Research.
- Randers, J. 2012. A Global Forecast for the Next Forty Years 2052. Vermont: Chelsea Green Publishing.
- Ranta, J. & Kuula-Luumi, A. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.
- Reeves, M. & Fuller, J. 10.4.2020. We Need Imagination Now More Than Ever. Crisis Management. Harvard Business Review.
- Rifkin, J. 2014. The Zero Marginal Cost Society. The Internet of Things, The Collaborative Commons and The Eclipse of Capitalism. New York: Palgrave MacMillan.
- Rohrbeck, R. & Gemünden H. G. 2011. Corporate foresight: Its three roles in enhancing the innovation capacity of a firm. Technological Forecasting and Social Change. February 78 (2): 231-243.
- Rohrbeck, R. & Schwarz, J. O. 2013. The value contribution of strategic foresight: insights from an empirical study of large European companies. Technological Forecasting & Social Change. 80: 1593-1606.
- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2013. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Rubin, A. 2017. Causal Layered Analysis. Heinonen, S., Kuusi, O. & Salminen, H. How Do We Explore Our Futures? Methods of Futures Research. Helsinki: Finnish Society for Futures Studies.
- Salonen, A. & Bardy, M. 2015. Ekososiaalinen sivistys herättää luottamusta tulevaisuuteen. Aikuiskasvatus 35 (1): 4-15.
- Santalainen, T. & Baliga, R. B. 2015. Kun normibisnes ei riitä. Kestävä strategiointi. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Schwab, K. 2014. Stewarding the Future. Koopman, A. Business in a Changing Society. Festschrift for Peter Brabeck-Letmathe. Zurich: Neue Züricher Zeitung Publishing.
- Schwab, K. 2018. Shaping the Future of the Fourth Industrial Revolution. A Guide to building a Better World. Geneve: World Economic Forum.
- Schwartz, P. & Randall, D. 2007. Ahead of the Curve: Anticipating Strategic Surprise. Blindside: How to Anticipate Forcing Events and Wild Cards in Global Politics. Edited by Francis Fukuyama. Washington DC: Brookings Institution Press.

- Siilasmaa, R. & Fredman, C. 2018. Paranoidi optimisti Näin johdin Nokiasa murroksessa. Helsinki: Kustannusyhtiö Tammi.
- Sokero, M., Neuvonen, A., Lähteenaro, I. & Koskinen, M. 2017. Puoliksi tehty. Nuorten antisipaatiot ilmastonmuutoksessa. Demos Helsinki. Tiina ja Antti Herlinin säätio.
- Stigter, M. & Cooper, C. 2018. Boards that dare. How to future-proof today's corporate boards. London: Bloomsbury Publishing Plc.
- Sydänmaanlakka, P. 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Älykkään johtamisen näkökulmia. Espoo: Pertec Consulting Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2016. Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum Media Oy.
- Taleb, N. N. 2010. Musta joutsen: erittäin epätodennäköisen vaikutus. Helsinki. Terra Cognita.
- Tapscott, D. & Williams A. D. 2010. Macrowikinomics Rebooting Business and the World. London: Atlantic Books
- Temmes, A. & Välikangas, L. 2010. Strateginen ajautuminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- TenHouten, W. D. 2008. Anticipation: a key cognitive-affective resource for the evolution of the human mind. University of California.
- Tibbs, H. B. C. 2019. Future Anticipatory Practices. Handbook of Anticipation. Theoretical and Applied Aspects of the Use of Future in Decision Making. 2. Cham: Springer Nature Switzerland AG.
- Torchia, M., Calabrò, A. & Morner, M. 2015. Board of Directors' Diversity, Creativity and Cognitive Conflict. The Role of Board Members' Interaction. Journal International Studies of Management & Organization. 45: 6-24.
- Tuomi, I. 2019. Ontological Expansion. Poli, R. Handbook of Anticipation. Theoretical and Applied Aspects of the Use of Future in Decision Making. 1. Cham: Springer Nature Switzerland AG.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi A. 2018. Aineiston hankinta ja määrä laadullisessa tutkimuksessa. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. e-kirja.
- Turunen, J. 2013. Yhteiskuntavastuu osaksi kansallista yhteiskuntasopimusta, joka pitää neuvotella uusiksi. Bärlund, A. & Perko, S. Kestävä johtajuus. Bisneksen uusi elinehto. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Vartiainen, P., Ollila, S., Raisio, H. & Lindell, J. 2013. Johtajana kaaoksen reunalla. Kuinka selviytyä pirullisista ongelmista? Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press ja kirjoittajat.
- Vataja, K. & Parkkonen, P. 2019. Näkökulmia ja lähestymistapoja tulevaisuustyön ja ennakoinnin arviointiin. Sitra.
- Vilkkä, H. 2015a. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. e-kirja.
- Vilkkä, H. 2015b. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Voros, J. 2019. Big History and Anticipation. Poli, R. Handbook of Anticipation. Theoretical and Applied Aspects of the Use of Future in Decision Making. Volume 1. Cham: Springer Nature Switzerland AG.

Välikangas, L. 2010. The Resilient Organization. How Adaptive Cultures Thrive Even When Strategy Fails. The McGraw-Hill.

Weick, K. E. & Sutcliffe, K. M. 2015. Managing the Unexpected. Sustained Performance in a Complex World. Third Edition. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

Western, S. 2013. Leadership. A critical text. London: SAGE Publications. Second edition.

Wilenius, M. 2016. Tulevaisuuskirja. Metodi seuraavan aikakauden ymmärtämiseen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Yang, M., Evans, S., Vladimirova, D & Rana, P. 2017. Value uncaptured perspective for sustainable business model innovation. Journal of Cleaner Production. 140 (3): 1794-1804.

Yin, R. K. 2018. Case Study Research and Applications. Design and Methods. London: SAGE Publications.

Zolli, A. & Healy, A. M. 2012. Resilience. Why Things Bounce Back. New York: Free Press.

Åhman, H., Bärlund, A. & Vatanen, A. 2007. Voittajajohtoryhmät. 7 askelta tulevaisuuden menestyjäksi. Helsinki: WSOYpro.

Åhman, H. & Neilimo, K. 2015. Johtajien tabut - ajatuksia ylimmän johdon työpöydän takaa. Suomen Liikekirjat Oy.

Sähköiset

Aaltio-Marjosola, I. 1999. Case-tutkimus metodisena lähestymistapana. Metodix. <https://metodix.fi/2014/05/19/aaltio-marjosola-casetutkimus/> Viitattu 31.5.2020.

Halliburton, B. C. 19.3.2020. COVID-19 is a Black Swan. ForbesBooks. <https://www.forbes.com/sites/forbesbooksauthors/2020/03/19/covid-19-is-a-black-swan/#2194bde57b4b> Viitattu 5.6.2020.

Jyväskylän yliopisto. 2.2.2014. Tutkimusongelman täsmentäminen ja konkreettisten tutkimuskysymysten muotoileminen. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-suunnittelu#tutkimusongelman-t-sment-minen> Viitattu 1.9.2010.

Jyväskylän yliopisto. 23.4.2015. Tapaustutkimus. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/tapaustutkimus> Viitattu 25.5.2020.

Kajala, V. 17.6.2020. Naisia ennätysmäärä pörssiyritysten hallituksissa - osuus ylitti ensimmäistä kertaa 30 prosenttia. Keskuskauppakamari. <https://kauppakamari.fi/tiedote/naisia-ennatysmaara-porssiyhtioiden-hallituksissa-osuus-ylitti-ensimmaista-kertaa%E2%80%AF30-prosenttia%E2%80%AF%E2%80%AF/> Viitattu 25.6.2020.

Metropolia. 2020. Tutkimusetiikka ja hyvä tieteellinen käytäntö. <https://www.metropolia.fi/fi/tutkimus-kehitys-ja-innovaatiot/tutkimusetiikka> Viitattu 6.6.2020.

Montgomery, E. P. An unresolved mapping of speculative design V 2.0. <https://www.epmid.com/Mapping-Speculative-Design> Viitattu 20.5.2020.

Patentti- ja rekisterihallitus ja Verohallinto. 2020. Yritys- ja yhteisötietojärjestelmä (YTJ). <https://www.ytj.fi> Viitattu 11.3.2020.

Rubin, A. 2004. Tulevaisuudentutkimus tiedonalana. TOPI - Tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaalit. Tulevaisuuden tutkimuskeskus. Turun yliopisto. <https://tulevaisuus.fi/perusteet/tulevaisuudentutkimus-tiedonalana/> Viitattu 3.6.2020.

Tähkääpää, O. 27.4.2020. Jos kaikki meneekin aivan toisin? Pohjanpalo, V. Hyvien tulevaisuuksien kuvittelemisen on vaikeaa, mutta taitoa voi opetella. Yliopisto-lehti. Kasvatustieteellinen tiedekunta. Helsingin yliopisto. https://www.helsinki.fi/fi/uutiset/koulutus-kasvatus-ja-oppiminen/hyvien-tulevaisuuksien-kuvittelemisen-on-vaikeaa-mutta-taitoa-voi-opetella-0?utm_source=facebook&utm_medium=social_owned Viitattu 9.5.2020.

Rigby, D. & Bilodeau, B. 2018. Management Tools & Trends. Bain & Company. https://www.bain.com/contentassets/f8361c5cd99e4f40bbbf83c17d6a91b9/bain_brief-management_tools_and_trends.pdf Viitattu 27.5.2020.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2012. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Toinen vedos. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf> Viitattu 4.6.2020.

Julkaisemattomat

Brown, B. 9.-10.9.2019. The future of leadership is courage. Nordic Business Forum. Helsinki.

Heinonen, S. 23.10.2018. Kommentoiva dialogi. Tulevaisuuden lukutaitoa oppimaan - Anticipation tapana ajatella tulevaisuutta. Tieteiden talo. Helsinki.

Linne, M.-L. 23.10.2018. Neurotiede ja tulevaisuuden tekoäly. Tulevaisuuden lukutaitoa oppimaan - Anticipation tapana ajatella tulevaisuutta. Tieteiden talo. Helsinki.

Miller, R. 9.-11.4.2020. The Great Pause. Global Foresight Summit.

Sitra. 17.6.2019. Onni oppia, ilo osata! -tapahtuma. Keskuskirjasto Oodi. Helsinki.

Tuomi, I. 23.10.2018. Antisipaatio-ajattelun filosofisia lähtökohtia. Tulevaisuuden lukutaitoa oppimaan - Anticipation tapana ajatella tulevaisuutta. Tieteiden talo. Helsinki.

Wilenius, M. 23.10.2018. Tulevaisuudentutkimus ja antisipaatio-ajattelu. Tulevaisuuden lukutaitoa oppimaan - Anticipation tapana ajatella tulevaisuutta. Tieteiden talo. Helsinki.

Kuviot

Kuvio 1: Osaaminen, ajattelu ja tavoitteet tutkimusaiheen valinnassa	9
Kuvio 2: Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja kehitystavoite	11
Kuvio 3: Opinnäytetyön rakenne	14
Kuvio 4: Pörssiyrityksen strategiatyöhön liittyvän ennakkoinnin tieto sekä asenteet, arvot ja tunteet tulevaisuuden perusolottuvuuksiin kytkeytyneinä (mukaillen Sokero ym. 2017, 5) ...	16
Kuvio 5: Tulevaisuuteen suuntautuminen (Stähle & Wilenius 2006, 81)	20
Kuvio 6: Risomaattinen antisipaatio tulevaisuustietoisuudessa (Heinonen 23.10.2018/Malaska, Loye & Lombardo)	21
Kuvio 7: Tulevaisuustietoisuuden perusolottuvuudet (Ahvenharju, Minkkinen & Lalot 2018) .	22
Kuvio 8: Vaihtoehtoiset tulevaisuudet tulevaisuuskartioina (Voros 2019, 435)	28
Kuvio 9: Antisipatiivinen informaatio (Lesca 2011, 13)	29
Kuvio 10: Antisipaatio osana strategiaprosessia (mukaillen Lesca 2011, 20).....	30
Kuvio 11: Mielikuvituksen hyödyntäminen (mukaillen Montgomery)	32
Kuvio 12: Pörssiyrityksen hallituksen kaksisuuntainen antisipaatioprosessi	33
Kuvio 13: Pörssiyrityksen tulevaisuuden hallituksen elementit (Stigter & Cooper 2018, 137)	35
Kuvio 14: Pörssiyrityksen hallitusjäseneltä toivottavaa asennetta, ominaisuuksia ja olemusta ..	39
Kuvio 15: Opinnäytetyön tutkimusstrategia, menetelmät ja toteutus	44
Kuvio 16: Esimerkki haastatteluaineiston luokittelusta	52
Kuvio 17: Analysointiprosessin työvaiheet ja aikataulu keväällä 2020	54
Kuvio 18: Tulevaisuuden perusolottuvuuksista avoimuus, vastuullisuus ja toimijuus (mukaillen Lalot ym. 2019).....	54
Kuvio 19: Pörssiyritysten hallitukseen tulevaisuudessa tarvittava asenne	56
Kuvio 20: Haastateltavien inhimillisen kasvun tavoitteet pörssiyrityksen hallitustyöskentelyssä	59
Kuvio 21: Suorahakukonsulttien näkemykset pörssiyritysten hallitusjäsenien valintakriteerien muutoksesta	61
Kuvio 22: Pörssiyritysten rohkean tulevaisuuksien ennakkoinnin haasteiden ja esteiden jakaantuminen ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin	64
Kuvio 23: Pörssiyritysten hallitusten rohkean tulevaisuuksien ennakkoinnin suurimmat ulkoiset haasteet ja esteet	64
Kuvio 24: Pörssiyritysten hallitusten organisaatiosta johtuvat rohkean tulevaisuuksien ennakkoinnin suurimmat haasteet ja esteet avoimuuden, vastuullisuuden ja toimijuuden näkökulmasta	66
Kuvio 25: Pörssiyritysten hallitustimeistä johtuvat rohkean tulevaisuuksien ennakkoinnin suurimmat haasteet ja esteet avoimuuden, vastuullisuuden ja toimijuuden näkökulmasta...	67
Kuvio 26: Pörssiyritysten hallitusten yksittäisistä jäsenistä johtuvat rohkean tulevaisuuksien ennakkoinnin suurimmat haasteet ja esteet avoimuuden, vastuullisuuden ja toimijuuden näkökulmasta	69
Kuvio 27: Pörssiyritysten hallitusten monimuotoisuuden synnyttämän avoimuuden vaikutus monipuolisempaan ja rohkeampaan tulevaisuuksien ennakoimiseen	72
Kuvio 28: Puheenjohtajien merkitys pörssiyritysten hallitusten monipuolisempaan ja rohkeampaan ennakkointiin.....	75
Kuvio 29: Yksittäisten jäsenten merkitys pörssiyritysten hallitusten monipuolisempaan ja rohkeampaan ennakkointiin avoimuuden näkökulmasta	78
Kuvio 30: Yksittäisten jäsenten merkitys pörssiyrityksen hallituksen monipuolisempaan ja rohkeampaan ennakkointiin toimijuuden näkökulmasta	79
Kuvio 31: Pörssiyritysten hallitusten monipuolisempaa ja rohkeampaa ennakkointia edistävät päätökset, prosessit ja työmenetelmät	81
Kuvio 32: Mielikuvituksen avulla saatava hyöty pörssiyritysten hallitustyössä	83
Kuvio 33: Pörssiyritysten hallitusten mielikuvituksen hyödyntämisestä heränneitä kysymyksiä	84
Kuvio 34: Pörssiyritysten hallituksissa hyödynnettävän mielikuvituksen kyseenalaistamista .	84
Kuvio 35: Pörssiyritysten hallitusten mielikuvituksen hyödyntämiseen liittyvää ajattelua	85
Kuvio 36: Miten kokemus kohtaa tulevaisuuksien mielikuvittelun samassa hallituksessa?	87
Kuvio 37: Kokemuksen ja tulevaisuuksien mielikuvittelun kohtaaminen pörssiyrityksen hallituksessa avoimuuden näkökulmasta.....	87
Kuvio 38: Kokemuksen ja tulevaisuuksien mielikuvittelun kohtaaminen pörssiyrityksen hallituksessa vastuullisuuden näkökulmasta.....	88
Kuvio 39: Kokemuksen ja tulevaisuuksien mielikuvittelun kohtaaminen pörssiyrityksen hallituksessa toimijuuden näkökulmasta.....	89

Kuvio 40: Antisipaatioajattelun ja tulevaisuuksien perusulottuvuuksien hyödyntäminen
pörssiyhtiöiden hallitusjäsenten valintaprosessissa ja arvioinnissa implisiittisen
monimuotoisuuden vahvistamiseksi 94

Taulukot

Taulukko 1: Tulevaisuuden tarkastelutapoja: ennustaminen, ennakointi ja antisipaatio (mukaillen Pernaa & Neuvonen 2020, 206)	18
Taulukko 2: Pörssiyhtiöiden hallitusjäsenten otoksen kriteerit.....	45
Taulukko 3: Haastateltavien yksilöinti syntymävuosikymmenen, koulutuksen ja hallituspaikkojen lukumäärän mukaan	46
Taulukko 4: Haastateltavien edustamien pörssiyhtiöiden toimiala ja kokoluokka	47
Taulukko 5: Suorahakukonsulttien otoksen kriteerit	49
Taulukko 6: Haastatteluiden päivämäärä, kestoaika ja paikka	50

Liite

Liite 1: Haastattelukysymykset 120

Liite 1: Haastattelukysymykset

Pörssiyhtiöiden hallitusten nykyinen tulevaisuusorientoituneisuus ja -osaaminen

- 1 Mitä ja miten tulevaisuuksista voi oppia pörssiyhtiön hallitustasolla?
- 2 Millä tavoin tulevaisuustieto muuntuu konkreettiseksi toiminnaksi hallitustyössä?
- 3 Miten rutinoitunut tulevaisuuspainotteinen ajattelu parantaa hallituksen päätöksenteon laatua?
- 4 Miten hallitus parhaiten pystyy luomaan ja säätelemään muutosta ja kehityskulkuja eli muokkaamaan tulevaisuutta toivomaansa suuntaan?
- 5 Mitkä ovat rohkean tulevaisuuksien ennakkoinnin suurimmat haasteet ja esteet hallitustasolla?
- 6 Miten puheenjohtaja parhaiten edistää hallituksen tulevaisuusorientoituneisuutta?
- 7 Miten hallituksen jäsenten tulevaisuuskyvykkyyttä ja -orientoituneisuutta arvioidaan?
- 8 Mikä on toimivan johdon merkitys hallituksen tulevaisuusosaamisessa?
- 9 Miten mielikuvitusta voidaan parhaiten hyödyntää pörssiyhtiöiden hallitusten strategisessa päätöksenteossa?
- 10 Miten kokemukseen perustuva osaaminen kohtaa tulevaisuuksien mielikuvittelun samassa hallituksessa?

Pörssiyhtiöiden hallitusten tulevaisuustyöhön tarvittava asenne ja ominaisuudet sekä tunteiden merkitys

- 11 Minkälaista asennetta hallitukseen tarvitaan, jotta halutaan nähdä tulevaisuuksia?
- 12 Mitä ominaisuuksia hallitukseen tarvitaan kykyyn nähdä tulevaisuuksia?
- 13 Miten tulevaisuutta koskevat odotukset ohjaavat hallitusta varautumaan käsitykseensä tulevaisuudesta?
- 14 Mikä merkitys jäsenten tunteilla on hallituksen rakentaessa toivottua tulevaisuutta?
- 15 Minkälaiset jäsenet auttavat vahvistamaan hallituksen omaa luottamusta toivottuun tulevaisuuteen ja synnyttämään kollektiivista tulevaisuusinnostusta?

Pörssiyhtiöiden hallitusten tulevaisuustyön kehittäminen ja johtamiskulttuurin tulevaisuus

- 16 Minkälaista asennetta ja ominaisuuksia pörssiyhtiöiden hallitusjäsenet tarvitsevat tulevaisuudessa?
- 17 Miten radikaalisti hallituksen tulevaisuustietoisuutta pitäisi kehittää?
- 18 Miten pörssiyhtiöiden hallitusten toimeliaisuus tulevaisuuksiin valmistautumisessa monipuolistuisi ja tulisi rohkeammaksi?
- 19 Mihin pörssiyhtiön hallituksen tulevaisuustyön kehittäminen tulisi kohdistaa ja minkälaisia keinoja siinä voidaan hyödyntää?
- 20 Mikä merkitys hallituksen tietoisella antisipaatioajattelulla voisi olla pörssiyhtiön menestymiseen tulevaisuudessa?

Haastateltavien pörssiyritysten hallitusjäsenten henkilökohtainen suhde tulevaisuuteen, tulevaisuustietoon, tulevaisuuksien ennakointiin ja inhimilliseen kasvuun

- 21 Millaisen painoarvon hallituksen tulevaisuuksien ennakointi pörssiyrityksen menestystekijänä saa johtajuusajattelussasi?
- 22 Millainen on sinun suhteesi tulevaisuuteen?
- 23 Mitkä pörssiyrityksiä koskevat tulevaisuuteen liittyvät asiat huolestuttavat sinua yleisellä tasolla?
- 24 Mistä saat tulevaisuustietosi ja miten sitä prosessoit?
- 25 Minkälaista tulevaisuuskoulutusta toivoisit saavasi?
- 26 Mihin suuntaan johtamisajattelun ja -kulttuurin luulet kehittyvän suomalaisissa pörssiyrityksissä?
- 27 Oletko aikaisemmin perehtynyt antisipaatioajatteluun?
- 28 Olenko pystynyt kysymyksilläni laajentamaan tulevaisuusajatteluasi ja antisipaation merkityksen ymmärtämistä?
- 29 Onko antisipaatio relevantti näkökulma hallitustyössä ja johtamisen kehittämisessä? Miksi?
- 30 Mikä on sinun inhimillisen kasvun tavoitteesi pörssiyrityksen hallitustyöskentelyssä?