

”Kaikkea ei tarvi tietää, kunhan näkee jotain sellaista, mitä muut ei nää”

Yritysjohdon kokemuksia varjohallituksista

Mari Kuvaja

Opinnäytetyö

Kesäkuu 2021

Liiketalous

Tradenomi (YAMK), Organisaation ja talouden johtaminen

Tekijä(t) Kuvaja, Mari	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä 1.6.2021
	Sivumäärä 102	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi ”Kaikkea ei tarvi tietää, kunhan näkee jotain sellaista, jota muut ei nää” Yritysjohdon kokemuksia varjohallituksista		
Tutkinto-ohjelma Tradenomi (YAMK), organisaation ja talouden johtaminen		
Työn ohjaaja(t) Neuvonen, Heidi		
Toimeksiantaja(t)		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Toimintaympäristömme on jatkuvassa muutoksen tilassa ja muutos on nopeampaa kuin se on koskaan ennen ollut. Eri sukupolvien johtaminen, tietotyön tuomat muutokset sekä ketteryyden ja nopeuden vaatimukset ovat haastaneet yrityksiä miettimään uudestaan organisaatorakenteitaan, työtapojaan ja henkilöstön osaamisen kehittämistä. Nämä ovat aiheuttaneet yrityksille monitahoisia haasteita ja siksi yritykset ovat lähteneet etsimään uusia keinoja kehittää toimintaansa.</p> <p>Opinnäytetyössä tutkittiin suomalaisen yritysjohdon kokemuksia varjohallituksista. Tavoitteena oli selvittää mikä on varjohallitus, mikä on sen toimintamalli ja mitkä ovat siitä koituvat hyödyt sekä haitat.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin laadullisella tutkimusmenetelmällä, jonka aineisto kerättiin haastatteleamalla suomalaista yritysjohtoa. Haastateltavina oli mahdollisimman erilaisia kokemuksia omaava joukko, jotka muodostivat kolme eri ryhmää: toimitusjohtajat, kasvuyrittäjät sekä hallitusammattilaiset. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysiä käyttäen.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksina varjohallitusten kuvataan olevan nuorista, usein yrityksen sisäisistä henkilöistä koostettuja työryhmiä, jotka toimivat hallituksen tai johtoryhmän rinnalla. Varjohallituksen avulla yritysjohdon on mahdollista saada uutta perspektiiviä, ymmärtää muuttuneen toimintaympäristön tuomia haasteita ja mahdollisuuksia sekä päästä lähemmäs tuotteen tai palvelun loppukäyttäjää. Varjohallitus on myös keino sitouttaa, motivoida sekä energisoida henkilöstöä ja sen avulla on mahdollista löytää piileviä kykyjä organisaation sisästä. Varjohallituksen negatiivisina puolina voi olla varjohallituksen ulkopuolelle jäävien pettymyksiä, varjohallitukseen osallistuneiden vääriä mielikuvia urakehityksestään tai luottamuksellisen tiedon siirtymistä organisaation ulkopuolelle.</p>		
Avainsanat (asiasanat)		
Varjohallitus, hallitus, johtoryhmä, millenniaalit, asiakasosaaminen		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Kuvaja, Mari	Type of publication Master's thesis	Date 1 st of June 2021 Language of publication: Finnish
	Number of pages 102	Permission for web publication: x
Title of publication "You don't have to know everything, as long as you see things that others haven't" Executives' experiences with shadow boards		
Degree programme Master's Degree Programme in Business and Financial Management		
Supervisor(s) Neuvonen, Heidi		
Assigned by		
Abstract Business and company environments are in a constant change and this change is happening faster than ever. Managing a multigenerational workforce, the changes brought by knowledge work and the need for agility and speed are challenging companies to rethink their structures, their way of working and how they are developing their human capital. Companies are having to look for new ways of developing their processes in order to deal with these complex challenges. The thesis is based on a research of Finnish executives' experiences with shadow boards. The aim was to define what is a shadow board, explain how they work and identify the benefits and weaknesses of the system. The thesis employed qualitative research methods with the data collected by interviewing Finnish company executives. The interviewees had a wide range experience, came from different backgrounds and they comprised three groups: the CEO's, the growth entrepreneurs, and the board professionals. The data was analyzed by using content analysis. The results define shadow boards as a team of young people, usually from within the company, who are working next to board or a group of executives. As a result of a shadow boards work, a company's board has the possibility to gain new perspectives, understand the possibilities and challenges of a changing environment and get closer to the customers of a particular product or service. Shadow boards offer a way to engage, motivate and energize personnel and can also be used as a talent management program within the organization. Negative effects of a shadow board can arise from the disappointments of young people who were not included in the process, career misconceptions of those who were involved or the transmission of confidential information outside the organization.		
Keywords Shadow board, board, group of executives, millennials, customer knowledge		
Miscellaneous (Confidential information)		

Sisältö

1	Johdanto	4
1.1	Aiheen taustaa.....	4
1.2	Aiheen valinta, rajaus ja tutkimuskysymykset	9
1.3	Tutkimuksen rakenne	10
2	Toimintaympäristön muutos haastaa hallitukset.....	11
2.1	Haastava hallitustyö	12
2.1.1	Monimuotoinen hallitus	15
2.1.2	Hallitusten toimintatavat	17
2.1.3	Ryhmän psykologinen turvallisuus	20
2.1.4	Kognitiivinen konflikti	21
2.2	Toimintaympäristön jatkuva muutos	22
2.2.1	Varjohallitus eli hallituksen varjotyöryhmä.....	23
2.2.2	Mentoroinnin monet muodot	25
2.2.3	Millenniaalien uudenlaiset odotukset.....	28
2.2.4	Organisaationa ryhmien verkosto	31
3	Tutkimuksen toteutus.....	33
3.1	Laadullinen tutkimus	34
3.2	Laadullisen aineiston keruu.....	35
3.3	Haastattelujen kulku	39
3.4	Aineiston analyysin kuvaus	43
4	Tulokset	48
4.1	Hallitustyössä vielä kehitettävää.....	48
4.1.1	Monimuotoisuuden määritelmä	49
4.1.2	Ryhmän sisäinen toiminta	52
4.1.3	Ajanpuute vaikuttaa innovointiin	53
4.1.4	Asiakasosaaminen prioriteetiksi.....	54
4.2	Nuoret tuomassa uusia näkökulmia.....	56
4.3	Varjohallitus haastajana	58
4.3.1	Eteenpäin katsova työryhmä.....	60

	2
4.3.2 Varjohallituksen kuvaus.....	62
4.3.3 Haasteena osallistujien pettymykset ja ulkopuolisten kateus	65
4.3.4 Varjohallituksen merkittävien hyöty uudet näkökulmat	66
5 Johtopäätökset ja pohdinta	74
5.1 Hallitustyön uudet haasteet	74
5.2 Katsottava enemmän eteen kuin taakse.....	76
5.3 Nuoret muuttuneen toimintaympäristön asiantuntijoita.....	78
5.4 Varjohallitus tuo yhteen eri alojen asiantuntijat	79
5.5 Varjohallitukset mentorointia?	82
5.6 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus.....	84
5.7 Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	87
5.8 Lopuksi.....	89
Lähteet	92
Liitteet.....	101
Liite 1. Haastattelujen kysymysrunko.....	101
Kuviot	
Kuvio 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys	12
Kuvio 2. Kompetenssin ja ryhmäajattelun vaikutukset päätöksentekoon.....	18
Kuvio 3. Varjohallituksesta hyötyvät tahot ja hyötyjen väliset suhteet.....	67
Kuvio 4. Tiedon merkitys strategian pohjana erilaisissa yrityksissä.....	77
Kuvio 5. Oppimis- ja muutosprosessi vaatii rohkeutta ja luottamusta.	81
Taulukot	
Taulukko 1. Haastateltavien esittely, haastattelujen ja litterointien pituudet. ...	36
Taulukko 2. Analyysin avulla johdetut ala-, ylä- ja pääkategoriat.....	47
Taulukko 3. Hallitustoiminnan haasteita.	49

Taulukko 4. Hallituksen asiakasosaamisen puutteen syitä.	55
Taulukko 5. Varjohallituksen hyödyt varjohallituksen jäsenille.	68
Taulukko 6. Varjohallituksen hyödyt toimitusjohtajalle.....	69
Taulukko 7. Varjohallituksen hyödyt yritykselle.....	70
Taulukko 8. Varjohallituksen hyödyt hallitukselle.	72
Taulukko 9. Mentoroinnin ja varjohallituksen tiedon jakamisen vertailu.....	83

1 Johdanto

1.1 Aiheen taustaa

Yritysten rooli osana yhteiskuntaa on merkittävä. Yritykset luovat työpaikkoja ja tarjoavat hyödykkeitä, mutta ennen kaikkea ne rahoittavat yritysverojensa sekä työntekijöidensä verotuksen kautta suurimman osan julkisen sektorin tuloista. (Kemell & Kujanpää 2017, 2.) Yritystoiminnan kehittäminen onkin elintärkeää koko yhteiskunnan hyvinvoinnin ja kehittymisen kannalta ja viime aikoina yritykset ovat etsineet uusia tapoja ratkaista rajusti muuttuvan toimintaympäristön myötä tulleita monitahoisia haasteita. Työiän kasvaessa työelämässä kohtaavat yhä suuremmat sukupolvien väliset eroavaisuudet ja niiden johtaminen vaatii uudenlaisia toimintamalleja. Työelämän toimijoilta vaaditaan uudenlaista osaamista ja osaamisen jatkuvaa päivittämistä. (Bersin, McDowell, Rahnema & Durme 2017, 20.)

Useat alat ovat kokeneet viime vuosina digitaalisen murroksen, joka on muuttanut tapaamme toimia monin eri tavoin. Uudet digitaaliset kilpailijat valtaavat markkinoita ja haastavat perinteisiä toimijoita. Yhteistä uusille kilpailijoille on niiden asiakaskeisyys, ketteryys ja innovatiivisuus. Kun teknologiaa osataan hyödyntää oikein, kokeneet yritykset voivat luoda uniikin toimintamallin, jossa yhdistyy digitaalisuus, laaja kosketuspinta asiakkaaseen, vahva jakelu ja näiden avulla unohtumaton asiakaskokemus, joka ei ole helposti kopioitavissa. Omat, vanhat kilpailuedut eivät välttämättä ole enää houkuttelevia asiakkaiden mielestä, ja asiakkaan tarpeiden tuntemisesta tulee entistä tärkeämpää. (Jelassi & Keller-Birrer 2017.)

Tällä hetkellä kuluttajan tarpeet muuttuvat nopeammin kuin koskaan ja ne ovat samalla vaikeammin ennustettavia. Siksi tulevaisuuden menestyksen tulee ratkaistaan yrityksen taito ennakoida tulevaa ja kehittää kuluttajien tarpeisiin vastaavia tuotteita. Tulevaisuuden menestystuotteet eivät vain pyri vastaamaan kuluttajien tarpeisiin, vaan pyrkivät löytämään sen kontekstin, jossa kuluttaja tekee päätöksiä ja hankintoja. Perinteinen innovaatioprosessi on jo auttamatta liian hidas, ja vuosittainen innovaatiosuunnitelma ei riitä, jos halutaan pysyä muuttuvan maailman mukana.

(Aziz 2018). Tärkeäksi nousee reaaliaikainen ja jatkuva uusien tuotteiden innovointi sekä jo olemassa olevien tuotteiden tuotekehitys. On oltava riittävän utelias, osattava lukea pieniäkin merkkejä muutoksesta ja sen suunnasta ja reagoitava heti. Vanhanaikaiset organisaatorakenteet eivät mukaudu näihin muutoksiin ja siksi organisaatioiden uudistumisen tulisi ulottua rakenteisiin asti. (Bersin ym. 2017, 19–20.)

Lisäksi organisaation rakenteen ja kulttuurin tulee tukea nopeita päätöksiä ja olla mukautuvainen muutoksille. Organisaatioiden tulee vahvistaa resilienssiään ja mahdollistaa nopea tiedonkulku ketterämpien rakenteiden ja toimintatapojen avulla. (Bersin ym. 2017, 20.) Vaikka teknologian kehitys on tuonut paljon apuvälineitä kommunikointiin, pelkkä teknologiaan panostaminen ei riitä, vaan ihmisten välinen tiedon jakaminen, yhdessä oppiminen ja luovuus ovat nousemassa arvokkaammaksi kuin moni vielä ymmärtääkään (Behme & Becker 2021).

Myös yritysten ylin johto eli hallitukset ovat kohdanneet näitä haasteita päätöksenteossa. Jo useamman vuoden hallitusten jäsenet ovat olleet huolissaan riittävästä osaamisestaan. Perinteiset pörssiyritykset epäilevät hallitusten jäseniensä suorituskykyä tulevaisuuden haasteita pohtiessaan (Linnainmaa 2019, 22), ja samalla nuorille kasvuyrityksille hallitukset ovat vain lakisääteisiä muodollisuuksia (Hagros 2019). Hallituksissa ikä on perinteisesti nähty arvokkaana kokemuksen mittarina, mutta digitaalisuus ja toimintaympäristöön nopea muutos on muokannut osaamisen käsitteen uudelleen. Digitaalisuus vaatii työelämän toimijoilta uusia taitoja ja fundamentaalisia muutoksia päätöksentekoprosesseihin. (Aziz 2018). Pörssiyrityksien perinteiset hallitukset ovat murroksen edessä ja nyt nämä vain vähän tunnetut *mustat laatikot* pohdivat, miten voisivat varmistaa riittävän osaamisen ja sitä kautta laadukkaan päätöksenteon nyt ja tulevaisuudessa.

Teknologian kehittyminen on pakottanut yrityksiä luomaan uusia toimintamalleja osaamisen siltaamiseksi jo pitkään. 1990-luvun lopulla otettiin käyttöön perinteisen mentoroinnin peruseriaatteet pääläelleen kääntävä käänteismentorointi (reverse mentoring). Perinteisessä mentoroinnissa kokenut, usein johtotehtävissä oleva henkilö mentoroi nuorempaa työhön liittyvistä aiheista. Käänteismentoroinnin mallin

mukaan nuori henkilö mentoroii vanhempaa ja kokeneempaa, mutta lähinnä tietoteknisissä kysymyksissä. Vanhempi mentoroitava eli aktori oppi välttämättömiä tietokoneen käyttötaitoja, jotka nuorille olivat jo arkipäivää ja toisaalta aktori opetti nuorelle työelämän toimintatapoja ja sparrasi työelämään liittyvissä kysymyksissä. (Greengard 2002, 15.) Tämän päivän nuorten osaaminen ei rajoitu vain parempiin teknologian käyttötaitoihin, vaan osaamisen keskiössä on uudenlaisen toimintaympäristön mahdollisuuksien ymmärtäminen, siinä eläminen ja siten sen tarjoamien mahdollisuuksien laajempi ymmärrys. Tämän takia on haluttu hyödyntää nuorten diginatiivien osaamista, ja yritykset ovat perustaneet nuorista työryhmiä, joille on annettu hallitusten tai johtoryhmien haasteita pohdittavaksi. (Jordan & Sorell 2019a.)

Tällaista työryhmää, joka ikään kuin toteuttaa käänteismentorointia hallitukselle, on alettu kutsua varjohallitukseksi (shadow board). Ryhmätason lähestymiskulma on toisenlainen kuin yksilötasolla tapahtuva kahdenvälinen tiedonjako, ja ryhmän tehtävät sekä tavoitteet ovat kunnianhimoisempia. (Jordan & Sorell 2019a.) Varjohallituksen toimintamalli ja saadut tulokset ovatkin herättäneet paljon kysymyksiä, ja siksi empiiriselle tutkimukselle on tarve.

Varjohallitus yritysten kehittämistyöryhmänä on otettu esiin aika-ajoin viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana. Vuonna 2002 ilmestyneessä Chief Executive -lehden artikkelissa Masters (2002) kuvaa varjohallituksen olevan työväline startupien tueksi, joiden usein pienistä hallituksista puuttuu diversiteetti ja oikeanlainen osaaminen, ja joiden ylin johto ajattelee sekä tekee päätöksiä liian yksipuolisesti. Varjohallitus mainitaan myös People Management -lehden artikkelissa vuonna 2007 (Welsh Assembly... 2007), jossa menetelmän kuvataan olevan eduksi sekä hallituksen että varjohallituksen jäsenille. Varjohallituksen jäsenillä on mahdollisuus oppia uusia taitoja ja olla mukana vaikuttamassa hallituksen päätöksiin. Varjohallituksen avulla hallitus taas puolestaan saa monimuotoisempaa näkemystä päätöstensä tueksi ja ”ruohonjuuritason” perspektiiviä. (Mt.)

Lisäksi muutamissa pankki- ja rahoitusalaan liittyvissä tutkimuksissa käsitellään varjohallitusta (mm. Henckel, Vahey & Wakerly 2011), joissa varjohallitukset kuitenkin muistuttavat enemmän ammattilaisista koostettuja neuvonantoryhmiä (advisory

boards), kuin nuorista koostuvia hallituksen rinnalla toimivia työryhmiä. Myös vuonna 2017 ukrainankielisessä artikkelissa varjohallitukseksi kutsutaan yritysjohdon ammattilaisista koostuvaa reserviä. Vertaisarvioidussa katsauksessa esitellään erilaisia tapoja muodostaa varjohallitus ja miten menetelmän avulla voidaan parantaa osakeyhtiön hallinto- ja ohjauksjärjestelmiä, mutta varsinainen empiirinen tutkimus uupuu artikkelista. (Holiver 2017.)

Suurempaan tietoisuuteen varjohallitus -termi kuitenkin nousi vasta kesäkuussa 2019, kun Harvard Business Review julkaisi Jordanin ja Sorellin (2019) artikkelin, jossa tutkijat kuvaavat, miten oman alansa menestyneimmät yritykset Accor, Gucci ja MGroup ovat saaneet merkittäviä tuloksia käyttäessään nuorista koostuvaa ryhmää hallitustensa ja johtoryhmiensä avustajina. Artikkelissa Jordan ja Sorell (2019) kutsuvat nuorista koostuvia työryhmiä varjohallitukseksi ja esittelevät syitä, miksi yritykset ovat valinneet juuri nuoren ikäluokan työryhmään, miten yritykset ovat näitä työryhmiä hyödyntäneet ja mitä hyötyä niistä on ollut. Artikkelissa myös pohditaan varjohallitus -menetelmän ajankohtaisuutta ja käydään lyhyesti läpi, miten varjohallitus tulisi perustaa. (Mt.) Empiirinen tutkimusosa sen sijaan tästäkin artikkelista puuttuu. Tapaustutkimuksen kaltaisia yhden yrityksen varjohallitustoimintaan liittyviä selvityksiä maailmalta löytyy muutamia, mutta akateemisia tutkimuksia aiheesta ei ollut saatavilla. Näiden lisäksi aihe on saanut mediahuomiota muun muassa Forbesin (Tyfting 2019), Evening Standardin (Tobin 2019) sekä Business Insiderin (Davis 2020) artikkeleissa. Koska varjohallitusta ovat viime aikoina menestyksekkäästi hyödyntäneet useat, oman alansa johtavat kansainväliset yhtiöt, mutta tutkimusta aiheen ympäriltä on tehty vasta vähän, on menetelmässä paljonkin tutkimisen arvoista.

Varjohallituksen perusajatus ei sinällään ole uusi, sillä eri tavoin muodostettuja työryhmiä, kuten ajatushautomoita (think tank), projektiryhmiä (task force) sekä ammattilaisista koostuvia neuvonantoryhmiä (advisory board), on hyödynnetty liike-elämässä jo pitkään. Tässä työssä varjohallituksella tarkoitetaan hallituksen tai johtoryhmän ulkopuolista työryhmää, joka koostuu usein nuorista, yrityksen sisäisistä henkilöistä. Kyseessä ei siis ole alan asiantuntijoista vaan nuorista koostettu ryhmä, joilla on mahdollisesti vain muutamien vuosien kokemus yrityksen toimialasta.

Jordanin ja Sorellin (2019a) mukaan varjohallitus on noussut ajankohtaiseksi menetelmäksi useasta syystä. Ensinnäkin useiden yritysten haasteena ovat nuoret, joita on vaikea sitouttaa työhönsä ja toisaalta yritykset eivät tiedä, miten he voisivat tehokkaasti reagoida nopealla tahdilla muuttuvan toimintaympäristön vaatimuksiin. Menetelmää hyödyntäneet yritykset ovat kokeneet varjohallituksen olleen toimiva ratkaisu molempiin haasteisiin. (Mt.) Työelämässä käynnissä oleva murros, jossa organisaatioita pyritään muokkaamaan ketterimmiksi vastaamaan paremmin tämän päivän nopeatempoisiin haasteisiin sekä toisaalta vastaamaan työntekijöiden uudenlaisiin työelämän vaatimuksiin, on jo sinällään tärkeä tutkimuksen aihe.

Keskustelu varjohallituksesta on keskittynyt lähinnä menetelmän tuomiin hyötyihin, mutta kritiikkiä sen sijaan on esitetty hyvin vähän. Menetelmän kokonaisvaltainen ymmärrys vaatii myös haasteiden ja toimintamallin syvempää analyysiä eri näkökulmista kriittisesti tarkasteltuna. Myös hyötyjä tulisi tarkastella eri rooleista niiden laajuuden ymmärtämiseksi koko yritysjohton kannalta. Siksi menetelmän tutkiminen eri yritysten ja eri roolien näkökulmasta on perusteltua ja tarkoituksenmukaista.

Aiempien tutkimusten puutteellinen empiirinen tutkimus sekä kriittinen näkökulma menetelmän soveltuvuudesta puuttuu ja siksi tämän työn aiheen valinta on perusteltavissa myös teoreettisesti. Menetelmän kuvaaminen, sen kriittinen tarkastelu ja tunnetummaksi tekeminen voisi hyödyttää työelämää, sillä varjohallitus on saamastaan mediahuomiosta huolimatta melko tuntematon käsite ja käsitteeseen liitetään paljon vääriä mielikuvia. Myöskään ne yritykset, jotka haluaisivat varjohallitusta hyödyntää, eivät välttämättä tiedä mistä aloittaa ja miten menetelmä käytännössä toimii. Jos varjohallitusta jo hyödyntäneiden yritysten kokemukset voidaan tuoda laajemman yleisön tietoon, se auttaisi muitakin yrityksiä analysoimaan omia toimintamallejaan, perustamaan omia varjohallituksiaan ja siten kehittämään liiketoimintaansa. Tutkimuksesta saatavia hyötyjä voidaan tarkastella myös työyhteisöjen näkökulmasta ja tämän tutkimuksen voidaan nähdä hyödyttävän myös työyhteisöjen hyvinvointia yksilö- ja ryhmätasolla läpi organisaation, työntekijöistä johtoon saakka.

1.2 Aiheen valinta, rajaus ja tutkimuskysymykset

Koska varjohallituksia on tutkittu vain vähän, tulee aihetta tutkia ensin yleisellä tasolla, jotta saadaan kokonaisvaltainen ymmärrys ilmiöstä. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata mitä varjohallituksella tarkoitetaan ja mitä mahdollisia hyötyjä ja haasteita menetelmällä on sekä yksilölle, että organisaatiolle. Työn tarkoituksena on kuvata, miten varjohallitus käytännössä toimii sekä mitä hyötyjä ja haittoja varjohallituksen toiminnasta on ollut. Erilaisten yritysten kokemusten avulla on mahdollista saada kattavampi kokonaiskuva menetelmästä ja sen tuomista hyödyistä sekä haittoista. Ennen kaikkea tutkimuksen tarkoituksena on löytää niitä syitä, miksi varjohallituksia on hyödynnetty ja mitkä ominaisuudet tekevät varjohallituksista juuri nyt ajan-kohtaisen työryhmän hallitusten ja johtoryhmien rinnalle.

Kuten laadullisessa tutkimuksessa usein, tämänkin tutkimuksen lopullinen tutkimuskysymys muotoutui lopulliseen muotoonsa vasta tutkimuksen edetessä. Tutkimuskysymyksiksi muodostui:

1. Mikä on varjohallitus?
2. Mikä on varjohallituksen toimintamalli?
3. Mitkä ovat varjohallituksen hyödyt ja haasteet?

Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla suomalaisia yritysjohtajia, joilla oli kokemusta varjohallituksen tai sen kaltaisen menetelmän hyödyntämisestä. Tutkimuksessa selvitettiin niiden toimijoiden kokemuksia, jotka eivät itse ole olleet varjohallituksen jäsenenä, vaan ovat toimineet varjohallituksen kanssa yhteistyössä, joko hallituksen jäsenenä, omistajina tai toimitusjohtajina. Tämän tarkemmin varjohallituksen toimijoita ei haluttu rajata, useastakin syystä. Ensinnäkin kaikki haastateltavat ovat työuransa varrella toimineet useassa eri yritysjohtajan roolissa ja heillä on voinut olla useita kokemuksia menetelmän hyödyntämisestä, eri kokoisista yrityksistä. Lisäksi haastateltava on voinut toimia eri rooleissa varjohallituksen kokemuksiensa aikana. Näin ollen vain yhteen rooliin tai esimerkiksi toimialaan rajaaminen olisi vaikeuttanut työn tulosten luotettavuutta ja absoluuttisesti yhden näkökulman esittämistä.

Toiseksi haastateltavien löytäminen osoittautui ennakoitua haastavammaksi ja siksi haastateltavan roolin kaventaminen olisi vaikeuttanut haastateltavien löytymistä entisestään. Kolmanneksi tutkimuksessa haluttiin selvittää yritysjohton, ei vain yksipuolisesti hallituksen tai toimitusjohtajan näkemyksiä, vaan kokonaisvaltaisemmin yritysjohton näkemyksiä ja kokemuksia varjohallituksen toiminnasta nuorten eli varjohallitusryhmän ulkopuolelta. Näin pystyttiin paremmin myös selvittämään ryhmän saavuttamat hyödyt sekä haitat yritykselle, kun asiaa tarkasteltiin kaikkien näiden yritysjohton roolien näkökulmasta.

Yritysten kokoa tai alaa ei haluttu lähteä rajaamaan, sillä tutkimuksen tarkoituksena ei ollut tarkastella yhtä alaa tai tuottaa tuloksia vain yhdelle alalle, vaan tutkia aihetta kokonaisvaltaisemmin ja tuottaa tutkimustuloksia, jotka ovat sovellettavissa eri aloille. Koska aihetta on tutkittu vain vähän, on myös perusteltua kartoittaa ensin aihetta laajemmin, jotta voidaan selvittää minkä kokoiset, ikäiset tai rakenteiset yritykset sitä ovat hyödyntäneet ja minkälaiselle yritykselle menetelmä sopii. Tutkimus toteutettiin vuoden 2020 kesäkuun ja vuoden 2021 toukokuun välisenä aikana.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimusraportti alkaa johdannolla, jossa käydään läpi tutkimuksen aiheen taustaa ja johdatellaan lukijaa aiheeseen. Johdannossa perustellaan tutkimuksen ajankohtaisuus ja sen merkitys työelämälle. Lisäksi käydään läpi tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymys sekä aiheen rajaus ja tutkimuksen rakenne.

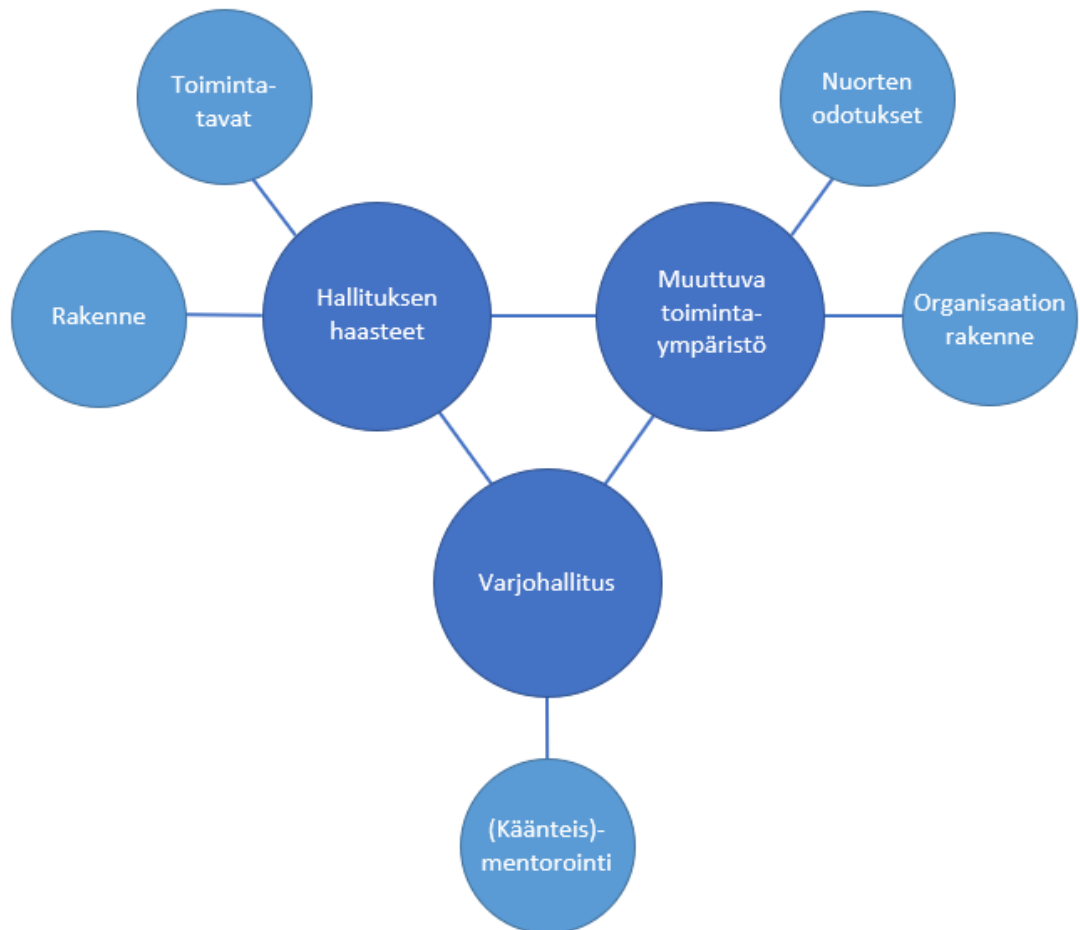
Johdannon jälkeen esitellään tutkimuksen aikana muodostunut teoreettinen viitekehys eli kirjallisuuskatsaus aiheeseen liittyvistä teemoista. Kirjallisuuskatsauksen aluksi käydään läpi hallituksen toimintaan liittyviä kotimaisia tutkimuksia. Tämän jälkeen käydään läpi toimintaympäristön muutosta sekä sen tuomia teemoja, kuten millenniaaleja, jotka vaativat organisaatioilta uudenlaisia toimintamalleja. Lopuksi esitellään mitä varjohallituksesta jo tiedetään ja miksi varjohallitus liitetään käänteismentorointiin. Kolmannessa luvussa esitellään tutkimusmenetelmä ja perustellaan sen valinta tähän tutkimukseen. Tämän jälkeen perehdytään empiriaan, eli kuvataan aineiston-

keruuvaihetta sekä haastattelujen kulkua. Näiden jälkeen siirrytään aineiston analyysivaiheeseen ja kuvataan sen etenemisprosessi. Neljännessä luvussa käsitellään tutkimuksen tulokset. Viides eli viimeinen luku käsittää yhteenvedon tärkeimmistä tuloksista ja sisältää pohdinnan, tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin sekä mahdollisia jatkotutkimusmahdollisuuksia.

2 Toimintaympäristön muutos haastaa hallitukset

Tässä luvussa syvennyttään keskeisiin ilmiöihin ja käsitteisiin, jotka liittyvät varjohallituksen toimintaan. Ensin perehdytään hallituksen toimintaan ja tarkemmin hallitustyön heikkouksiin sekä niiden kehittämiseen. Seuraavaksi käydään läpi organisaatioiden rakenteiden muutosta sekä miksi millenniaalit ovat nousseet otsikoihin ja miten he ovat muuttaneet työelämää.

Tutkimuksen teorettinen viitekehys muodostui kolmesta pääteemasta, joita ovat hallituksen haasteet, muuttuva toimintaympäristö sekä varjohallitus. Näitä pääteemoja sekä niihin liittyviä alateemoja kuvataan tarkemmin kuviossa 1.



Kuvio 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

2.1 Haastava hallitustyö

Strateginen päätöksenteko vaatii paljon resursseja ja siksi sen kehittämistä on tutkittu jo pitkään. Maailmanlaajuisesti yhtiöiden hallitusten toiminta on suljettujen ovien takana pidettäviä istuntoja, joiden tapahtumista ei tiedetä paljoakaan. Hallitusten toimintaa on kansainvälisesti tutkittu lähinnä kyselytutkimuksilla, joissa hallituksen jäsenet kertovat omia näkemyksiään ja avaavat kokemuksiaan, mutta empiirisiä tutkimuksia, joissa tutkija itse olisi päässyt tekemään havaintoja kokouksiin, on tehty vain muutamia (mm. Leblanc & Schwartz 2007; Huse, Minichilli & Schöning 2005). Hallitusten toiminnan tehokkuus on kiinnostanut monia tutkijoita, mutta vielä toistaiseksi tutkimuksissa ei olla päästy yhteneväisiin tuloksiin (kts. Francoeur, Aubé,

Sponem & Farzaneh 2018). Itse hallitusten kokouksiin vain harvalla ulkopuolisella on pääsy, ja salamyhkäisyyden ja tutkimattomuuden vuoksi hallituksia kutsutaankin *mustiksi laatikoiksi* (black box) (mm. Leblanc & Schwartz 2007; Zona & Zattoni 2007), Probst & Useem 2020; Francoeur ym. 2018). Syitä siihen, miksi hallitukset eivät halua ulkopuolisia mukaan kokouksiin, on Leblancin ja Schwartzin (2007) mukaan kahdenlaisia; kokouksessa käytävien asioiden luottamuksellisuudesta sekä mahdollisesta tutkijan mukana olon vaikutuksesta kokouksen kulkuun ja siellä tehtäviin päätöksiin (mts. 847).

Myös suomalaisten osakeyhtiöiden hallitusten toimintaa on tutkittu verrattain vain vähän. Kuten maailmalla, myös Suomessa hallituksen toimintaan liittyvät tutkimukset rajoittuvat lähinnä kyselytutkimuksiin, joita eri tahot teettävätkin säännöllisesti. Suomalaisen yritysten hallituksia on tutkittu viime vuosien aikana muun muassa selvittämällä niiden rakennetta, lähinnä monimuotoisuutta (Saikkonen & Halttula 2020), strategiatyön painopisteitä ja rakennetta (Aspara, Huhtala, Mattila, Tikkanen & Vaniala 2019) sekä Pk-yritysten hallitusten kokoonpanojen ja osaamisen (Linnainmaa 2019) lisäksi niiden toimintatapoja (Lanu 2019).

Findix 2020 -selvityksessä (Saikkonen & Halttula 2020) on tutkittu suomalaisten yritysten ylimmän johdon rakennetta ja diversiteettiä. Selvityksessä monimuotoisuutta tutkittiin neljän muuttujan kautta, joita olivat ikä, sukupuoli, kansallisuus ja koulustausta. Selvityksen mukaan johdon sekä hallituksen sukupuolijakauma on tasa-arvoisempaa mitä isompi yritys on kyseessä, vaikkakin ylimmillä johtopaikoilla miehet ovat yliedustettuina kaikenkokoisissa yrityksissä. Kansallisuuden tasa-arvoisuus on kaikenkokoisilla yrityksillä huono, mutta paranee hieman suuryritysten kohdalla verrattuna pieniin yrityksiin. Ikäjakauman tasa-arvoisuuden kohdalla sen sijaan suuremmat yritykset pärjäävät heikoimmin kuin pienemmät yritykset. Mitä suurempi yritys, sen vanhempia ovat sekä johtoryhmän että hallituksen jäsenet. (Mts. 16–19.)

Hallituksilta on selvitetty muun muassa niiden varautumista tulevaisuuden haasteisiin. Asparan, Huhtalan, Mattilan, Tikkasen ja Vanhalan (2019) teettämässä Hallitustyötutkimuksessa haluttiin selvittää suomalaisten suuryritysten hallitusten ajankäyt-

töä ja strategiayöskentelyä. Tutkimuksen mukaan hallitukset käyttävät vajaan kolmasosan työajastaan strategian käsittelyyn ja siten tutkijoiden mukaan suomalainen hallitustyöskentely voisikin olla tulevaisuusorientoituneempaa. (Mt. 2019.) Kauppakamareiden Pk-yrityksille teettämässä kyselyssä reilu viidesosa eli 22 % vastaajista oli sitä mieltä, että hallituksella ei ole riittävästi osaamista nykytilanteen kannalta. Kysyttäessä onko nykyisellä hallituksella riittävää osaamista tulevaisuuden haasteiden, kuten kasvutavoitteiden, kansainvälistymisen tai teknologisen murroksen kannalta, vastaajista lähes puolet, eli 44 % oli sitä mieltä, että riittävää osaamista puuttui. (Linnainmaa 2019, 19–27.)

Asiakkaaseen liittyvillä tekijöillä on monitahoinen rooli kyselyissä. Asparan ja muiden (2019) kyselyssä asiakassuhteet, asiakasymmärrys ja asiakaskohderyhmät ovat hetimitoisena transformaatioiden ja disruption jälkeen strategian painopisteiden vastauksissa (mt). Kauppakamareiden kyselyssä hallituksen jäsenten arvostetuimpien osaamisalueiden 13 valmiin vastausvaihtoehdon joukossa ei ollut yhtään asiakasosaamiseen liittyvää (Linnainmaa 2019, 19–27). Kuitenkin samana vuonna tehdyssä toisessa tutkimuksessa asiakasosaaminen on koettu hyvinkin kiinnostavana aiheena. Järjestöt ovat kyselytutkimuksilla selvittäneet hallitusten jäseniltä, keskitytäänkö heillä riittävästi asiakkaaseen, mutta puutteita on ilmennyt. Vain alle puolet Hallituspartnereiden, Boardmanin ja Board Professional Finlandin verkostosta tutkituista yrityksistä käsittelee asiakkuuksiin liittyviä aiheita kokouksissaan säännöllisesti. Kyselyn mukaan hallituksilla on heikko ymmärrys asiakasjohtamisen strategisesta roolista ja vaikutuksesta liiketoimintamalleihin, ja niiden strateginen osaaminen on puutteellista. (Hallitus tarvitsee asiakastalouden osaamista ja työkaluja 2019.)

Board Professional Finlandia (Lanu 2019) taas kiinnostaa asiakaskokemus, ei niinkään kokonaisvaltainen asiakasosaaminen. Kyselyn mukaan yritysten asiakaskokemuksen seuranta on puutteellista. Yritykset kyllä seuraavat asiakaskokemuksia eri kanavissa, mutta saatavaa tietoa ei hyödynnetä. Myös hallitusjäsenten käsitys asiakaskokemuksen kytkemisestä yritysstrategiaan oli alhainen ja neljä viidestä vastaajasta ei osannut sanoa arvioidaanko asiakaskokemusta jatkuvasti, onko sille määritetty tavoitteet, onko heillä riittävästi ajankohtaista tietoa saatavilla ja arvioidaanko strategian kytketymistä asiakaskokemukseen jatkuvasti. (Mt.)

Suomalaisista hallituksista ollaan kiinnostuneita ja kyselyiden sekä muiden tutkimusten avulla halutaan selvittää niiden rakennetta, toimintaa sekä osaamista. Ilman kattavaa empiiristä tutkimusta on vaikeaa selvittää, miten monimuotoista osaaminen on ja miten hyvin hallitusten suorituskyky vastaa niille asetettuihin tavoitteisiin. Asiakasosaamista jo jonkin verran tunnustetaan ja jopa ymmärretään sen tuomat hyödyt, mutta usein sitä ei koeta riittävän merkittävänä osana strategiaa tai sitä ei osata hyödyntää. Hallitusten tulisikin varautua tulevaisuuden haasteisiin sekä varaamalla niiden käsittelyyn riittävästi aikaa, mutta myös tarkastelemalla onko hallituksella riittävä osaamista tulevaisuuden haasteiden, kuten teknologian tuomien muutosten, käsittelyyn. Lisäksi asiakasosaaminen tulisi nostaa tärkeäksi osaksi strategiatyötä ja varmistua siitä, että hallituksella on riittävästi aikaa ja osaamista sen hyödyntämiseen.

2.1.1 Monimuotoinen hallitus

Laadukas päätöksenteko vaatii hallitukselta asioiden tarkastelua riittävän monesta eri näkökulmasta ja siksi yritysjohton diversiteetti eli monimuotoisuus onkin ollut puheenaiheena jo pitkään. Huomio kiinnittyi aluksi sukupuolten väliseen tasa-arvoon ja naisten osuuksiin hallituksissa sekä johtoryhmissä. Sittemmin diskurssi on laajentunut myös kansallisuuksiin ja muihin diversiteettitekijöihin. Todellisen diversiteetin luomiseksi sukupuoli tai kansalaisuus eivät kuitenkaan riitä määrittämään monipuolisia näkökulmia, vaan monimuotoisuus tulee nähdä kokonaisvaltaisemmin (Lorenzo, Voigt, Schetelig, Zawadzki, Welp, & Brosi 2017). Nykyään suomalaisten hallitusten rakennetta tarkasteltaessa monimuotoisuus nähdäänkin jo laajempaan kokonaisuutena (mm. Linnainmaa 2019).

Useiden tutkimuksien mukaan hallituksen monimuotoisuus lisää yrityksen suorituskykyä (mm. Erhardt, Werbel & Shrader 2003; Saikkonen & Halttula 2020; Kanadli ym. 2018). Kanadlin ja muiden (2018) mukaan monipuoliset tiedoilla ja taidoilla on positiivinen yhteys päätöksenteon nopeuteen (mts. 444–445). Saikkosen ja Halttulan (2020) mukaan diversiteetti myös parantaa innovaatiokykyä sekä kehittää organisaatiokulttuuria ja vahvistaa työnantajamielikuvaa sekä asiakaskokemusta (mt).

Monimuotoisuus voidaan jakaa erilaisiin tekijöihin ja usein puhuttaessa ryhmän diversiteetistä tutkimukset ovat jakaneet monimuotoisuuden kahteen eri luokkaan. Demografista tai näkyvää diversiteettiä ovat esimerkiksi ikä, sukupuoli sekä kansallisuus. Kognitiiviseksi diversiteetiksi taas kutsutaan joukkoa näkymättömiä tekijöitä, joita ovat esimerkiksi koulutus, työkokemus, tietämys ja arvot. (Østergaard, Timmermans & Kristinsson 2011.) Kognitiivisista diversiteettitekijöistä voidaan vielä tarkemmin erotella työkeskeiset (job-related) tekijät, joita ovat työkokemus ja asiantuntijuus (Barroso-Castro, Villegas-Periñan & Dominiguez 2017, 84). Nämä kognitiiviset tekijät ovat paitsi näkymättömiä, ne ovat myös muuttuvia ja niitä voidaan muokata ajan kuluessa, toisin kuin demografisia tekijöitä (Østergaard ym. 2011).

Demografista diversiteettiä tutkiessa tutkijat ovat olleet melko yksimielisiä siitä, että muut tekijät kehittävät ryhmän innovatiivisuutta, paitsi ikä. Osa tutkimuksista (mm. Østergaard ym. 2011; Lorenzo 2018) ovat olleet sitä mieltä, että ikädiversiteetti vaikeuttaa ryhmän toimintaa lisääntyneiden erimielisyyksien takia ja siten myös päätöksenteko hidastuu ja näin ikädiversiteetillä on negatiivisia vaikutuksia ryhmän päätöksentekoon (mts.507). Sen sijaan Jaskyten (2018) mukaan iän monimuotoisuudella ei ole merkitystä innovatiivisuuden kannalta.

Kuitenkin tutkittaessa diversiteetin vaikutuksia yrityksen suorituskykyyn on tärkeää keskittyä kognitiiviseen diversiteettiin (Olson, Barayitam & Bao 2007). Barroso-Castron ja muiden (2017) mukaan juuri työkeskeiset tekijät vaikuttavat siihen, miten hallitus suoriutuu tehtävästään ja pystyy tuottamaan useita vaihtoehtoisia strategioita, enemmän ratkaisuja ja siten tekemään parhaita mahdollisia päätöksiä ja vaikuttamaan yrityksen suorituskykyyn (mts. 84).

Aiemmin diversiteetin todettiin lisäävän hallituksen päätöksentekoon käytettävää aikaa ja siksi monimuotoisuus koettiin hallitusten työtä vaikeuttavana tekijänä. Yhteneväisiä mielipiteitä pidettiin hyvänä lähtökohtana ongelmien ratkaisuun, kun taas uudemmat tutkimukset (mm. Olson ym. 2007; Kanadli, Bankewitz ja Zhang 2017; Jaskyte 2018; Østergaard ym. 2011) ovat yleisesti osoittaneet, että konflikti saa aikaan

parempia tuloksia. Kun monimuotoista joukkoa osataan johtaa oikein, voidaan erilaisuudesta hyötyä ja tehdä erilaisista näkökulmista tarkasteltuja päätöksiä nopeastikin (Kanadli ym. 2017, 429).

Kuitenkin Barroso-Castron ja muiden (2017) mukaan, vaikka hallitus olisi muodostettu monimuotoisesti ja siten varmistettu päätösten tarkastelua erilaisten näkökulmien kautta, merkittävintä päätöstenteossa ovat kuitenkin sisäiset prosessit, käyttäytymismallit, ihmisten väliset suhteet sekä ryhmähenki. Näillä on suurin vaikutus ryhmän kykyyn tehdä päätöksiä. (Barroso-Castro ym. 2017, 88.) On tärkeää, että yrityksen johto itse uskoo vakaasti erilaisuuden olevan rikkaus ja tuovan kollektiivisempää älykkyyttä (Lovallo & Sibony 2010).

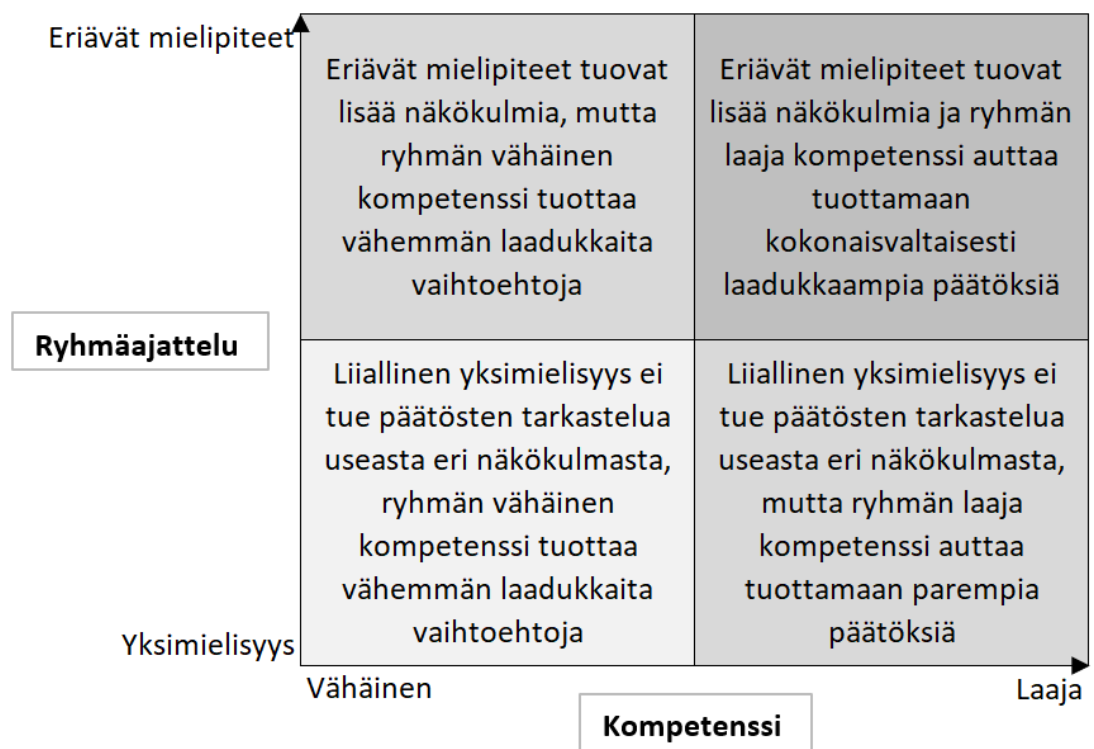
Ryhmän monimuotoisuus ei kuitenkaan yksin riitä tekemään ryhmästä tehokasta ja sen päätöksistä laadukkaita. Luovuuden ylläpitäminen, uusien ideoiden synnyttäminen, hallituksen riskinotto-kyky ja -halu sekä johdon tuki uusien asioiden syntyyn ja kokeiluun on tärkeää. (Lorenzo ym. 2017.)

Hallitusten ja organisaatioiden innovaation välinen suhde on kiinnostanut tutkijoita. Jaskyten (2018) mukaan hallitus vaikuttaa merkittävästi paitsi suoraan, myös välillisesti organisaatioiden innovaation tuottoon. Hallituksia on tutkittu pitkään pelkäämään niiden rakenteen osalta ja pyritty sitä kautta selvittämään hallituksen tehokkuutta. Rakenteen lisäksi kuitenkin hallituksen prosessit ovat merkittävässä roolissa hallituksen tehokkaan toiminnan kannalta. (Mts. 1098.)

2.1.2 Hallitusten toimintatavat

Kanadlin ja muiden (2017) mukaan hallituksen monimuotoisuudella voidaan estää kognitiivisia vääristymiä, jotka vaikuttavat ryhmän päätöksenteon laatuun. Kun ryhmässä on riittävästi erilaisia näkökulmia ja tietämystä, myös päätöksenteon perusteiksi tuodaan silloin useampia näkökulmia ja erilaista tietämystä. (Mts. 432–433.) Monimuotoisuuden vaikutus ylettyy myös yksilöiden tapaan tehdä päätöksiä. Yksi diversiteetin tuomista eduista on erilaisten sosiaalisten vääristymien väheneminen. Sosiaalisiksi vääristymiksi (social biases) kutsutaan käyttäytymismalleja, joiden mukaan

toimimme, kun haluamme harmoniaa ja samanmielisyyttä, ja pyrimme välttämään eriäviä mielipiteitä (Lovallo & Sibony 2010). Parviaisen (2006) mukaan tiedonmuodostuksen esteenä voi olla myös liiallinen luottamus, joka voi johtaa sokeaan luottamukseen toisen asiantuntijan käsityksiin. Jos koko ryhmässä vallitsee sokea kollektiivinen luottamus toisen kykyihin, on päätöksenteko liian yksipuolista. (Mts. 170–172.) Kuviossa 2 kuvataan tällaisen ryhmäajattelun (groupthinking) vaikutuksia ryhmän kykyyn tehdä päätöksiä.



Kuvio 2. Kompetenssin ja ryhmäajattelun vaikutukset päätöksentekoon (Parviainen 2006, 170–171, muokattu).

Joskus vääristymä elää yrityksen kulttuurissa ja joskus se on vain puhtaasti inhimillinen tapamme toimia (Lovallo & Sibony 2010). Mitä samanmielisempiä ryhmän jäsenet ovat, sitä vähemmän he tuottavat uutta tietoa. Liiallinen yksimielisyys kääntyy

negatiiviseksi, vaikka ryhmän kompetenssi olisikin laaja. (Parviainen 2006, 178.) Ryhmän jäsenten erilaiset tausta ja erilaiset mielipiteet eivät kuitenkaan tarkoita sitä, että ryhmän jäsenten mielipiteistä tai ehdotuksista valitaan yksi, vaan sitä, että päätöksentekovaiheessa jäsenten tiedot ja taidot täydentävät toisiaan ja siten syntyy entistä parempia lopputuloksia (Barroso-Castro ym. 2017, 84).

Lovallon ja Sibonyn (2010) tutkimus osoittaa, että tarvitsemme erilaisia toimia torjua päätöksenteon vääristymiä. Kokoukset tulisi uudelleen muotoilla, roolit tulisi kääntää pääläelleen tai tulisi hyödyntää erilaisia työkaluja ja menetelmiä, jotka edistävät out-of-the-box -ajattelua. (Mt.)

Lovallon ja Sibonyn (2010) mukaan diversiteetti, psykologinen turvallisuus ja avoin keskustelu, jossa uskalletaan haastaa ovat myös keinoja, joilla voidaan välttää erilaisien päätösten vääristymien syntymistä tai niiden vaikutusta päätösten tekoon. Jotta sosiaalisista vääristymistä päästään eroon ja saadaan aikaan aitoa keskustelua, tarvitaan päättäjiä, joilla on erilaiset taustat ja persoonallisuudet sekä luottamuksen ilma-
piiriä ja yrityskulttuuria, jossa keskustelu on avointa ja henkilöitymätöntä. Myös keskustelu itse vääristymistä ja niiden läsnäolosta tulisi olla avointa. Päätöksenteossa ryhmän tulisi tiedostaa vääristymien synty ja pyrkiä pois niiden ohjaavuudesta. Käyt-
tämismallin uudistaminen auttaa tekemään paitsi parempia päätöksiä myös si-
touttamaan johtajia. (Mt.)

Eräänlainen vääristymä on myös tiedon kirous (curse of knowledge), jolla tarkoitetaan sitä, kun ei enää tiedä miltä tuntuu, kun ei tiedä sitä asiaa, jonka itse tiedät. Näin ollen itse menettää kyvyn kyseenalaistaa tai kehittää asiaa, koska siitä on tullut itsestäänselvyys ja näin on sokaistunut eli on syntynyt tiedon vääristymä. (Birch, Brosseau-Liard, Haddock & Ghrear 2017, 447–448.) Birchin ja muiden (2017) mukaan tiedon kirouksen kehittyminen noudattaa U:n muotoista kaarta ollen korkeimmillaan hyvin nuorilla lapsilla, mutta laskevan iän karttuessa ja lähtevän takaisin kasvuun taas aikuisiällä. (Mts. 448–449.)

Barroso-Castron ja muiden (2017) mielestä hallituksen päätöksentekokykyä ei määrittele yksittäisten henkilöiden osaaminen, vaan sen, miten tehokkaasti ryhmä toimii

yhdessä ja tekee päätöksiä. Ryhmän johtajan tai hallituksen puheenjohtajan onkin tärkeää pystyä luomaan sellainen psykologisesti turvallinen ympäristö, jossa jokainen ryhmän jäsen uskaltaa kontribuoida ja siten olla vaikuttamassa ryhmän suorituskykyyn. (Mts. 88.)

Myös Google (Understand team effectiveness n.d.) halusi selvittää, miksi toiset tiimit ovat tehokkaampia kuin toiset. Tiimeissä ei ollut tärkeää yksilöiden koulutus, kokemus, ikä, sukupuoli tai muut taustatekijät, vaan se, miten tiimi toimi yhdessä. Tiimityön tulokseen vaikuttivat eniten psykologisesti turvallinen ilmapiiri, luotettavuus, strukturointi ja sen selkeys, sekä merkityksellisyyden tunne. Luotettavuudella tarkoitetaan sitä, että tiimin jäsenet voivat luottaa toistensa työn laatuun ja sen tekemiseen ajallaan. Strukturointi ja selkeys tarkoittavat sitä, että jokainen tunnistaa oman roolinsa, ymmärtää mitä häneltä odotetaan, miten siihen päästään ja mikä vaikutus omalla työllä on koko tiimin onnistumisen kannalta. Merkityksellisyydellä tarkoitetaan sitä, että tehtävä on henkilökohtaisesti merkityksellinen ja tärkeä tekijälleen. Sitä, että työntekijä kokee omalla työllä olevan merkitystä koko organisaation yhteisiin tavoitteisiin ja että oman työn avulla voi olla vaikuttamassa johonkin isompaan kokonaisuuteen, on todellista merkitystä yksilölle. (Mt. n.d.)

2.1.3 Ryhmän psykologinen turvallisuus

Innovaatioiden synty vaatii aina uusien asioiden kokeilemistä ja riskin ottoa. Tällainen toiminta vaatii ympäristön, jossa yksilö voi tuntea olonsa turvalliseksi riskinottohetkellä. (Edmondson 2008; Moore & Wang 2017; Lorenzo ym. 2017.) Psykologinen turvallisuus määritellään tunteeksi, jossa henkilö voi vapaasti ilmaista itseään, tuoda esille asioita vapaasti ja tehdä virheitä, ilman pelkoa siitä, että joutuu nolatuksi tai naurunalaiseksi. Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan myös yksilön tunnetta olla oma itsensä ja uskomusta olla turvassa ilman pelkoa negatiivisista seuraamuksista uralleen, oman arvon tunnolleen tai maineelleen (Kahn 1990, 708).

Ryhmän psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan sitä, että ryhmän jäsenillä on yhteinen uskomus siitä, että ryhmän sisällä vallitsee sellainen ilmapiiri, jossa voi vapaasti ilmaista itseään ja ottaa riskejä – ilman että tulee nolatuksi (Edmondson 1999,

350). Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan kuitenkin muutakin, kuin vain luottamusta muiden ihmisten suhtautumiseen. Edmondson (1999) kuvaa psykologisen turvallisuuden olevan myös muiden kompetenssien arvostamista ja inhimillistä kanssaihmisistä välittämistä (mts. 375). Se on myös luottamusta ja kunnioitusta toisia ihmisiä kohtaan (Edmondson 2019, 8). Tutkimusten mukaan psykologinen turvallisuus on tärkeä osa menestyvien työryhmien työilmapiiriä. Psykologinen turvallisuus lähtee aina johtamisesta, mutta psykologinen turvallisuus syntyy yksilöissä. Ylemmän johdon tulee myös ymmärtää ja sisäistää psykologisen turvallisuuden toimintamalli ja sen tuomat positiiviset vaikutukset innovatiivisuuteen läpi koko organisaation. Heidän tulee myös tuntea psykologista turvallisuutta, jotta he voivat toimia innovatiivisemmin ja johtaa esimerkillään. (Moore & Wang 2017, 3, 7.) Avoin ja psykologisesti turvallinen ilmapiiri auttaa hallitusta päätöksenteossa ja varmistaa, että tietoa voidaan jakaa vapaasti ja uskalletaan tuoda erilaiset näkökulmat esille (Kanadli ym. 2018, 432–433). Kahnin (1990) mukaan neljä tekijää vaikuttavat ryhmien psykologisen turvallisuuden tunteeseen: ihmisten väliset suhteet, ryhmien sisäinen ja ryhmien välinen dynamiikka, johtamistyyli ja -prosessi sekä organisaatiokulttuuri (mts. 708).

Luottamus on yksi psykologisesti turvallisen ympäristön perusteista (Edmondson 1999, 375). Luottamuksen ilmapiiri mahdollistaa haastamisen ja siten synnyttää konflikteja, jotka taas tuottavat syvällisempiä analyyskejä ja sitä kautta parempia päätöksiä. Jo vähäinkin ryhmän sisäinen luottamus tukee kognitiivisen diversiteetin vaikutusta tehtävänkeskeisiin konflikteihin. (Olson ym. 2007, 197, 213–214.)

2.1.4 Kognitiivinen konflikti

Kognitiiviseksi konfliktiksi kutsutaan tilaa, jossa ryhmän jäsenet esittävät eriäviä näkökulmiaan, suosituksiaan tai lähestymistapojaan ongelmanratkaisu- tai päätöksentekoprosessissa. Näin jokaisen näkökulman ja päätöksentekoon vaikuttavan osa-alueen perusteella muodostetaan synteesi ja sen pohjalta päädytään ratkaisuun, joka on lopulta monipuolisemmin harkittu ja koostettu, kuin mikään yksittäinen vaihtoehto olisi ollut. Kognitiivinen konflikti parantaakin ryhmän päätöksentekokykyä ja on siten tärkeä osa tiedon sisällyttämistä ryhmässä. (Barroso-Castro, Villegas-Periñan & Domínguez 2017, 84.)

Toisaalta vääränlainen konflikti voi myös heikentää ryhmän yhdessä työskentelyä ja siksi on hyvä tunnistaa erilaiset konfliktityypit. Ryhmän sisällä esiintyy tehtävään liittyviä konflikteja sekä henkilökeskeisiä konflikteja. Henkilökeskeiset konfliktit eli henkilöihin itsessään, heidän henkilökohtaisuuksiinsa liittyvät konfliktit sen sijaan heikentävät tiimin päätöksentekokykyä ja siten niitä tulisikin välttää. (Amason 1996, 124; Forbes & Milliken 1999.) Olsonin ja muiden (2007) mukaan tehtäväkeskeinen konflikti kuitenkin peittoaa henkilökeskeisen konfliktin haitat strategisessa päätöksenteossa (mts. 202). Tehtäväkeskeinen konflikti on strategisen päätöksenteon kannalta melkein päältämättömä, sillä se tarkoittaa, että ryhmä osaa katsoa asioita eri näkökulmista (Amason 1996, 124).

Heemskerkin, Heemskerkin ja Watsin mukaan (2017) konflikteilla on merkittävä rooli hallitusten päätöksenteossa. Ryhmien ei tulisi yrittää välttää konflikteja, sillä jos konflikteja ei synny, ei parhaan mahdollisen päätöksen pohjaksi käsiteltävää asiaa ole katsottu riittävän monesta näkökulmasta. Konfliktien välttäminen ei kerro ryhmän sisäisestä harmoniasta, vaan enemmänkin ryhmän sisäisen kipinän ja innostuksen puutteesta, jopa apatiasta. Toisaalta konfliktien välttäminen voi kertoa myös hallituksen kyvyttömyydestä selviytyä kriiseistä. (Heemskerck ym. 2016, 250–251.)

Ryhmän toiminnan tehokkuutta mitataan sen aikaansaannosten kautta. Vaikka ryhmähenki olisi hyvä, mutta ryhmä ei saisi aikaan laadukkaita päätöksiä, ei ryhmän toimintaa voida kuvata onnistuneeksi. Ryhmä on yhtä tehokas, kun sen kyky tehdä päätöksiä ja ryhmä on juuri niin erinomainen, kuin sen tekemät päätökset. Erilaiset tekijät vaikuttavat päätöksentekokykyymme, joista osan tunnistamme, mutta suurinta osaa emme. Teemme päätöksiä perustuen hankittuun kokemukseen ja tietoon.

2.2 Toimintaympäristön jatkuva muutos

Tiedon hankinta asiakkailta on merkittävämpää kuin yrityksen sisällä syntyvä kehittyminen ja oppiminen. Asiakkailta saatava tieto auttaa merkittävästi kehittämään palveluita ja luomaan laajamittaisempaa innovaatiota läpi toimintojen. (Leiponen 2005, 200.) Uusien tuotteiden ja palveluiden luomisessa onkin yhä tärkeämpää päästä lähelle asiakasta ja mieluiten ottaa asiakkaat mukaan tuotekehitykseen. Näin voidaan

sekä lyhentää tuotekehitykseen käytettävää aikaa, että saada aikaa innovatiivisempia ratkaisuja (Carbonell, Rodriguez-Escudero & Pujari 2009, 547).

Yrityskulttuurin muokkaaminen innovatiivisemmaksi ei olekaan helppoa. Pisanon (2019) mukaan juuri siksi start-upeja pidetään innovatiivisempina, koska he ovat voineet luoda pienen organisaation rakenteisiin innovatiivisen kulttuurin, jonka kaikki työntekijät omaksuvat, sen sijaan että suurten yritysten tulee muokata jo olemassa olevaa kulttuuriaan ja sen rakenteita (mts. 198). Tulevaisuuden organisaatioiden tulisi muodostua siten, että jatkuva oppiminen, innovaatioiden synty ja asiakas ovat keskiössä (Bersin, McDowell, Rahnema & Durme, 2017, 25).

2.2.1 Varjohallitus eli hallituksen varjotyöryhmä

Varjo -etuliitettä on käytetty kuvaamaan jonkin asian peilaamista (vrt. shadow boxing, varjonyrkkeily) ja toisaalta rinnakkaistoimintaa, kuten varjopankkitoimintaa (shadow banking), jolla tarkoitetaan kokonaan tai osittain perinteisen pankkisektorin ulkopuolista rahoituksen välitystä (Koskinen 2016). Myös Iso-Britannian politiikassa käytetään varjo -etuliitettä. Shadow Cabinet -termiä käytetään kuvaamaan kaksoispuoluejärjestelmän oppositiopuolueen jäsenistä muodostettua toimintaelintä, joka työöstää omaa oppositiopolitiikkaa virallisen hallituksen rinnalla (Shadow Cabinet 2020).

Jordan ja Sorell (2019a) määrittelevät varjohallituksen (shadow board) kuvaavan nuorista henkilöistä koostuvaa työryhmää, joka toimii hallituksen tai johtoryhmän rinnalla. Työryhmän tehtävänä on etsiä vastauksia hallituksen kanssa samoihin strategisiin kysymyksiin. Varjohallituksen tarkoituksena on tuoda esiin nuorten näkemyksiä ja siten tuoda hallituksen päätöksiin lisää näkökulmia. Merkittävää hallituksen ja varjohallituksen välillä on niiden kaksi vastakkainasettelua – ryhmien toisistaan poikkeavat ikärakenteet ja kokemukset. Varjohallitus koostetaan useimmiten yrityksen sisäisistä nuorista henkilöistä ja huomioitavaa menetelmässä on se, että työryhmää ei perusteta niistä nuorista, jotka yritys jo kokee potentiaalisina tulevaisuuden kykyinä, vaan varjohallituksen ydinideana on järjestää avoin haku. Tällä varmistetaan

paitsi tulevan varjohallituksen diversiteetti, myös uusien ja yllättävien potentiaalisten kykyjen löytyminen. (Mt.)

Johdon aito sitoutuminen projektiin on tärkeää ja tutkimuksen esimerkkiyrityksissä toimitusjohtajat ovat toimineet hyvin aktiivisena osana varjohallitustoimintaa. Johto lisää paitsi varjohallitusten jäsenten sitoutuneisuutta ja motivaatiota, hyötyy myös itse enemmän menetelmästä aktiivisella osallistumisellaan. (Jordan & Sorell 2019a.)

Miksi varjohallitus?

Jordanin ja Sorellin (2019a) mukaan varjohallituksella on saavutettu monenlaisia hyötyjä. Se on tarjonnut vastauksen sekä nuorten työntekijöiden sitouttamiseen ja toisaalta muuttuvan toimintaympäristön tuomiin haasteisiin. Lisäksi varjohallituksia hyödyntäneet yritykset ovat muun muassa luoneet uusia liiketoimintamalleja, muokanneet prosessejaan tehokkaammiksi ja uudistaneet organisaatorakennettaan. Varjohallituksessa mukana olleet nuoret, millenniaalit, ovat kokeneet osallistumisen johdotoivoiseen projektiin olevan heille tärkeää paitsi motivaation, myös urakehityksen kannalta. Toisaalta myös johto on kokenut varjohallituksen avanneen heidän silmiään ymmärtämään muuttuvan toimintaympäristön uudenlaisia mahdollisuuksia paremmin. Varjohallitusta hyödyntäneet yritykset ovat kertoneet ymmärtävänsä paremmin sekä henkilöstönsä että asiakkaidensa tarpeita ja samalla ymmärtäneet muuttuvan toimintaympäristön vaatimuksia ja mahdollisuuksia. Varjohallituksen toiminnan tehokkuudessa on yllättänyt etenkin aikaansaannosten nopeus sekä nuorten kokemattomuudesta huolimatta aikaansaattujen tulosten laatu. (Jordan & Sorell 2019a.)

Varjohallituksessa toimivia henkilöitä voisi verrata uusiin työntekijöihin. Rollagin, Parisen ja Crossin (2005) mukaan uudet työntekijät eivät vielä ole omaksuneet yrityksen tapoja toimia ja siten katsovat asioita ja etenkin ongelmia tuorein silmin. Näin he ovat korvaamattoman arvokkaita tiedon lähteitä yrityksille kehittää toimintaansa. uudenlaisesta perspektiivistä, erilaisen kokemuksen kautta. Organisaatiot hyvin harvoin osaavat hyödyntää näitä erilaisten kokemusten rikastamia, toisenlaisesta perspektiivistä katsovia henkilöitä, ja se on etenkin suurten organisaatioiden ongelma. (Mts. 35–36.)

2.2.2 Mentoroinnin monet muodot

Tutkijoiden, muun muassa Cismarun ja Luniuksen (2020) mukaan varjohallitus olisi eräänlaista käänteistä mentorointia (mt). Mentorointi on pitkäjänteinen tapa yhdistää yrityksen työntekijöitä ja siten jakaa kokemuksia (mm. Kram 1985, 40). Mentoroinnista on olemassa useita erilaisia määritelmiä (kts. Moore & Wang 2017), mutta yksinkertaisimmillaan se määritellään kahden henkilön väliseksi oppimisprosessiksi (mts. 2).

Mentorointi on käynyt läpi eräänlaisen transformaation vuosikymmenten aikana. Kun mentorointia 1980-luvulla kuvattiin (mm. Kram 1985, 40) vanhemman ja kokeneemman (mentori) sekä nuoremman ja kokemattomamman (aktori) väliseksi prosessiksi, jätettiin 1990-luvulla määritelmä ikäerosta jo pois ja mentorointia kuvattiin kokeneemman mentorin ja kokemattomamman aktorin prosessiksi (Bozeman & Fee-ney 2007, 723). Toisaalta jo 1980-luvulla Kram ja Isabella (1985) esittelivät idean kollegoiden välisestä mentoroinnista (peer mentoring), joka muutti mentorin ja aktorin välistä vastakkainasettelua (mts. 111). Nykyään Dawson (2014) esittää mentorointiin ja sen tarkempaan käsitteellistämiseen modernimman ja tasa-arvoisemman lähestymistavan. Hänen mukaansa nykyaikaiseen mentoroinnin kuvaukseen ei kuulu määrittellä mentorin tai aktorin ikää, vaan roolit asetetaan puhtaasti yksilön osaamisen ja kokemuksen mukaan. (Mts. 5.)

Vielä 1980-luvulla (mm. Clawson & Kram 1984) pohdittiin, miten eri sukupuolet voisivat mentoroida toisiaan (cross-gender mentoring), sillä siihen asti mentorointi oli ollut vain miesten välistä toimintaa. Miesten ja naisten väliset työsuhteet ja siten myös mentorointisuhteet nähtiin hankalina ja niiden kehittämiseksi esitettiin erilaisia ohjeistuksia (Mts. 22–24). Näiden lisäksi Huizing (2012) on tutkinut ryhmämentorointia, jota on myöhemmin tarkemmin kuvattu muun muassa yksilöltä ryhmälle (one-to-many), ryhmältä yksilölle (many-to-one) sekä ryhmän sisäisesti (peer group), ryhmien välisesti (many-to-many, inter-group) tapahtuvaksi mentoroinniksi (mts. 38). Tätä mallia voidaan pitää jo melko kaukana alkuperäisen mentoroinnin ideasta, mutta kertoo toisaalta erialisten mentorointimallien kehittämisen tarpeesta. Bozeman ja Fee-ney (2007) kyseenalaistavatkin, voiko erilaisia ryhmämentoroinnin malleja kutsua

lainkaan mentoroinniksi, vai tulisiko mentoroinnin määritelmässä pitää kiinni kahdenkeskisestä toiminnasta (mts. 729).

Käänteismentorointi (reverse mentoring) on nimensä mukaisesti mentorointia, jossa perinteisen mentoroinnin roolit on käännetty pääläelleen eli kokeneen mentorin sijaan kokemattomampi mentoroiki kokenempää (Greencard 2002, 15; Murphy 2012). Alun perin käänteismentorointi syntyi, kun tietokoneet tulivat työpaikoille eikä johdolla ollut osaamista sen käytöstä. Nuoret osaajat, diginatiivit, jotka osasivat käyttää tietokonetta ja opettivat kokenempia esimiehiään lähinnä tietotekniikkaan liittyvissä toiminnoissa (Greencard 2002, 15). Ensimmäisenä käänteismentorointia hyödyntäneenä pidetään General Electricin entistä toimitusjohtajaa Jack Welchä, joka kertoi aloittaneensa käänteismentorointiohjelman vuonna 1999 oppiakseen internetin käyttöä (Greencard 2002, 15; Jordan & Sorell 2019b; Harvey ym. 2009).

Myöhemmin käänteismentorointi kehittyi etenkin menetelmäksi tuoda sukupolvet lähemmäs toisiaan ja auttamaan mentoroitavaa ymmärtämään nuorten perspektiiviä. (Greencard 2002, 15; Harvey, McIntyre, Thompson Heames & Moeller 2009, 1350.) Käänteismentorointia kuvataan innovatiiviseksi ja kustannustehokkaaksi työelämän kehittämismenetelmäksi, jonka avulla voidaan auttaa eri sukupolvia ymmärtämään toisiaan (Hewlett, Sherbin & Sumberg 2009). Osallistuville osapuolille käänteismentorointi on keino oppimiseen yli sukupolvirajojen ja lisäksi se on keino sitouttaa nuoria työntekijöitä. Mentoroitava eli vanhempi voi oppia nuoremmalta mento- riltaan teknologian tarjoamista mahdollisuuksista, ajankohtaisista trendeistä sekä oppia ymmärtämään nuorempaa sukupolvea. Nuorempi taas voi saada tärkeää oppia muun muassa johdon liiketoimintaosaamisesta, politiikasta ja historiasta. (Murphy 2012, 550.)

Käänteismentoroinnista on monenlaisia hyötyjä. Koska menetelmän avulla nuoret saavat äänensä helpommin kuuluviin organisaatiossa ja siten enemmän johdon huomiota (Jordan & Sorell 2019b), on selvää, että menetelmää voidaan hyödyntää sekä osana uusien työntekijöiden rekrytointia, että työntekijöiden sitouttamisessa. Lisäksi menetelmä on varsin tehokas tapa löytää potentiaalisia menestyjiä nuorten joukosta, ja siten sitä voidaan hyödyntää myös potentiaalisten työntekijöiden kartoittamiseen

(talent management). Tuomalla eri-ikäisiä työntekijöitä eri hierarkiatasoilta yhteen käänteismentorointi lisää myös sosiaalista tasa-arvoa sekä diversiteettiä. Vaikka nykyään digitaidot eivät enää ole käänteismentoroinnin fokus, on selvää, että se auttaa silti myös siltaamaan teknologian nopean kehityksen tuomia aukkoja – oli se sitten sosiaalisen median työkalut tai uudenlaiset tavat toimia digitaalisessa toimintaympäristössä. Lisäksi käänteismentorointi auttaa johtoa ymmärtämään trendimuutoksia ja muuttuneita kuluttajien tarpeita. Käänteismentorointi parhaimmillaan kannustaa koko organisaatiota luovuuteen ja siten voi auttaa synnyttämään innovaatioita sekä kehittämään koko organisaatiota jatkuvan oppimisen tavoin. (Murphy 2012, 563–565.) Käänteismentorointi auttaa myös kulttuurin muutoksessa, sillä nuoret pääsevät osaksi suunnittelemaan tätä muutosta ja ovat siksi sitoutuneempia myös siihen (Jordan & Sorell 2019b).

Useiden tutkijoiden (mm. Bozemanin & Feeneyn 2007; Huizing 2012) mukaan vaikka mentorointia ja sen eri muotoja on tutkittu paljon, sen käsitteellistäminen on ollut vajavaista eikä sille ei ole syntynyt pysyvää ja yksiselitteistä määritelmää. Tämä on osaltaan vaikuttanut tutkimuksiin jääneisiin aukkoihin ja toisaalta mentoroinnin eri muotojen syntyymiseen, niiden sekoittumiseen sekä myös niiden määrittelyn ja rajaamisen vaikeuteen (Bozeman & Feeney 2007, 735). Vaikka Moore & Wang (2017) määrittelevät mentoroinnin yksinkertaisimmillaan kahden henkilön väliseksi oppimisprosessiksi (mts. 2), on mentoroinnin tarkempi määrittely välttämätöntä. Bozeman ja Feeney (2007) määrittelevätkin mentoroinnilla tarkoitettavan aina myös ihmisten välistä tiedon jakamista (knowledge transmission) ja se edellyttää aktorin ja mentorin tiedon vastakkainasettelun, eli toisistaan poikkeavan tietämyksen. Lisäksi osapuolten tulee tunnistaa omat roolinsa ja tavoitteiden tulee palvella molempien osapuolten tarpeita. Lopuksi mentoroinnin on oltava työhön liittyvää, mutta molempien osapuolten intressien mukaista sekä relevanttia. (Bozeman & Feeney 2007, 735.)

Mentoroinnin eri muodoissa on paljon yhteneväisyyksiä varjohallituksen kanssa. Käänteismentorointi hyödyntää nuorten erilaista osaamista samalla tavoin kuin varjohallitus, mutta käänteismentoroinnin tarkoituksena on aina yksilön kehittäminen sekä yksilöiden välinen tiedon jakaminen (Murphy 2012, 563). Varjohallituksella sen sijaan pyritään saavuttamaan laajempia hyötyjä liiketoiminnalle ja hyötymään paitsi

yksilöiden erilaisesta osaamisesta, myös heidän kyvystään ratkaista ongelmia ja ideoida uutta ryhmänä (Jordan & Sorell 2019a). Huolimatta mentoroinnin ja varjohallituksen samanlaisuuksista, ne eroavat merkittävästi toisistaan. Jordan ja Sorell (2019b) määrittelevätkin varjohallituksen ja käänteismentoroinnin olevan omia, erillisiä menetelmiään, joilla on erilaiset toimintamallit sekä tavoitteet (mt).

2.2.3 Millenniaalien uudenlaiset odotukset

Millenniaaleiksi kutsutaan sukupolvea, joka on syntynyt noin vuosien 1982 ja 1996 välissä (Millennial Careers: 2020 Vision 2016; Howe & Strauss 2000). Määritelmät vaihtelevat ja millenniaalien voidaankin kuvata olevan kahdeksänkymmentäluvun alkupuolen ja yhdeksänkymmentäluvun puolenvälin välisenä aikana syntyneitä. Millenniaalien osuus maailman työvoimasta vuonna 2020 yli jo kolmasosa ja heistä tuli samalla suurin sukupolvi (Millennial Careers: 2020 Vision 2016). Samalla millenniaaleista on tullut jo niin suuri kuluttajaryhmä, että he ovat kulutustottumustensa ja ostokäyttäytymisensä muutoksella olleet vaikuttamassa perinteisten yritysten toiminnan kannattavuuteen. Olipa kyse sitten ruokailutottumuksista, asumisjärjestelyistä tai yleensä tavasta elää, millenniaalien erilaiset tarpeet ovat saaneet heidät käyttämään uudenlaisia palveluita tuottavia yrityksiä ja millenniaaleja onkin syytetty perinteisten yritysten heikentyneestä kannattavuudesta ja konkurseista. (Taylor 2017.)

Toimintaympäristön muuttuessa millenniaalit ovat perustaneet menestyviä yrityksiä ja heidän uudenlaiset taitonsa ovat myös luoneet heille mahdollisuuksia edetä urallaan. Työntekijän ikä ei korreloikaan enää urakehitystä, vaan teknologian nopea kehittyminen on saanut aikaan sen, että urakehitys voi lähteä kasvuun jo hyvinkin nuorena (Volini, Schwartz, Denny, Mallon, Van Durme, Hauptmann, Yan & Poynton 2020, 45–47).

Tutkimusten mukaan (mm. Pyöriä, Ojala, Saari & Järvinen 2017; Twenge, Campbell, Hoffman & Lance 2010; Howe & Strauss 2000) millenniaalit haluavat eri asioita työelämältä kuin aikaisemmat sukupolvet ja siksi sukupolvi on innostanut monia tutkijoita. Millenniaalit haluavat työnsä olevan merkityksellistä, he haluavat vapautta ja

autonomiaa, hyvää johtamista sekä ammatillista kasvua (Howe & Strauss 2000, 8). Millenniaalit ovat tottuneita työskentelemään tiimeissä ja suoriutuvat siinä hyvin, haluavat olla mukana vaikuttamassa organisaationsa asioihin, he haluavat viestiä avoimesti esihenkilönsä kanssa ja ovat hyviä käyttämään erilaisia viestimiä (Myers & Sadaghiani 2010, 225).

Työelämän uudeksi haasteeksi onkin noussut tiedonjakaminen eri sukupolvien välillä (Hewlett ym. 2009). Jopa 70 prosenttia organisaatioista pitää useiden ikäluokkien johtamisen hallintaa tärkeänä lähitulevaisuutensa kannalta, mutta vain kymmenen prosenttia näistä kokee olevansa erittäin hyvin valmistautuneita siihen. (Volini, Schwartz, Denny, Mallon, Van Durme, Hauptmann, Yan & Poynton 2020, 45–47.)

Millenniaalien motivaatiotekijät

Millenniaaleille palkka ei ole ainoa motivaattori, vaan he arvostavat myös joustavuutta ja millenniaaleille on tärkeää, että heidän työnsä on merkityksellistä (Myers & Sadaghiani 2010, 233). Lisäksi millenniaalit motivoituvat myös hyvästä lähitiimistä, uusista kokemuksista, haastavista työtehtävistä sekä palautteesta (Hewlett ym. 2009). Millenniaalit ovat sukupolvea, jolla on ollut riittävästi aineellista hyvää ympärillään ja siksi he etsivätkin elämäänsä merkityksellisyyttä muiden asioiden, kun materian kautta (Pyöriä ym. 2017). Myös Deloitteen Millenniaalitutkimus (2018) korostaa, että nimenomaan pohjoismaalaisille millenniaaleille palkka ei ole tärkein työnantajan valinnassa vaikuttavin tekijä, vaan muusta maailmasta poiketen pohjoismaalaiset nuoret nostavat yrityskulttuurin merkityksellisemmäksi tekijäksi. Palkka ja palkitseminen ovat vasta seuraavilla sijoilla. (The 2018 Deloitte Millennial Survey – The Nordics.) Ymmärtämällä millenniaalien arvoja ja motivaattoreita, organisaatioiden on helpompaa luoda kulttuuri, strukturoida työ, palkkaus sekä toimintamalli sellaisiksi, jotka vastaavat millenniaalien toiveita.

Ei niin erilaisia

Viime vuosina eri ikäluokkien työelämän odotuksia on alettu tutkia tarkemmin ja yksi merkittävimmistä tutkijoista, Lindsay Pollak (2019) on todennut, että eri ikäryhmien toiveet työelämästä - kuten hyvästä johtamisesta, työn merkityksestä ja ammatillisesta kasvusta - eivät olekaan niin toisistaan poikkeavia kuin on luultu. Se, mikä on

muuttunut, ovat ne perusteet, miten kukin sukupolvi tarpeitaan ilmaisee ja mitä odotuksia on työnantajien käytäntöjä kohtaan. (Pollak 2019, 7.) Myös Pyöriän ja muiden (2017) mielestä millenniaalien erilaiset toiveet, odotukset ja vaatimukset kertovat sen hetkisestä kulttuurista ja eri ikäryhmät ovat ajankuvia sen hetkisestä elämänlaadusta ja arvoista (mt. 10).

Ng ja McGinnis Johnson (2015) tuovat esille myös elinympäristömme ja siinä tapahtuneiden muutosten tuomat vaikutukset (mts. 129). Usein tutkimukset ovat verranneet millenniaalien kyselyvastauksia 10–20 vuotta sitten toteutettuun kyselyyn, johon ovat vastanneet silloiset nuoret, eli X-sukupolvi. Tutkimukset, joissa on kartoitettu mitä sekä millenniaalit että heitä edeltänyt X-sukupolvi haluavat työelämältä tällä hetkellä osoittavat, että sukupolvet eivät olekaan niin erilaisia kuin mitä on luultu. Myös Tilastokeskuksen työolotutkimuksesta (Sutela, Pärnänen & Keyriläinen 2019) on saatu samanlaisia tuloksia. Nykyään eri ikäiset työntekijät haluavat miellyttävän työyhteisön, reilua johtamista ja kiinnostavia työtehtäviä, olipa vastaaja mistä ikäryhmästä tahansa. Lisäksi työn sisällön merkitys on noussut vuosi vuodelta yhtäaikaisesti koulutustason kehittymisen myötä. (Mt.) Näin ollen millenniaaleja ei tulisiakaan pitää niin poikkeavina muista ikäryhmistä tai yleistää heidän erilaisia työelämänsä vaatimuksia koskemaan vain millenniaalien ikäryhmää, vaan nämä erilaiset työelämän odotukset tulisi nähdä laajempänä kokonaisuutena ja yleisempänä kuvauksena tämän päivän työntekijöiden odotuksista.

Vaikka juuri millenniaalit ovat kiinnostaneet tutkijoita, ei kuitenkaan voida unohtaa sitä faktaa, että osa nuoremmostakin ikäluokasta eli sukupolvi Z:sta, edustavat jo neljäjosaa maailman työvoimasta (Millennial Careers: 2020 Vision 2016) ja toisaalta vanhimmat millenniaalit ovat olleet työelämässä jo parikymmentä vuotta. Siksi puhuttaessa ”nuorista” ei enää voida puhua vain millenniaaleista, vaan on katsottava laajemmin myös sukupolvi Z:aa. Tässä opinnäytetyössä haastateltujen henkilöiden kokemukset eivät ole rajoittuneet mihinkään tiettyyn sukupolveen eikä sitä edellytetty, vaan kokemukset ovat pohjautuneet nuoriin henkilöihin, jotka ovat olleet nuoria kyseisten kokemusten aikaan. Siksi tämä tutkimus ei rajoitu pelkästään millenniaaleihin, mutta heitä käytetään yhtenä esimerkkiryhmänä, sillä suurin osa sukupolvi Z:n edustajista ei ole vielä mukana työelämässä ja siksi tutkimuksia heidän erilaisista

ominaisuuksistaan, tarpeistaan ja vaatimuksistaan on vasta vähän saatavilla. Tämän lisäksi suurin osa tuoreesta tutkimustiedosta nuorten työelämästä on keskittynyt nimenomaan millenniaaleihin.

2.2.4 Organisaationa ryhmien verkosto

Kun liiketoiminta muuttuu yhä globaalimmaksi ja monitahoisemmaksi, on tiivis kommunikointi ja ihmisten välinen tiedonjakaminen välttämätöntä. Toimintaympäristömme on muuttunut viime vuosina radikaalisti ja sitä myötä myös asiakkaiden toimintamalli on kokenut valtavan muutoksen, mutta organisaatioiden rakenteet ovat pitkään pysyneet muuttumattomana. Tietotyön yleistyessä on rakenteisiin etsitty muutosta vasta viime vuosien aikana. (Lee & Edmondson 2017, 37.)

Johtamishierarkiaa on tutkittu jo pitkään ja tutkijat (mm. Burns & Stalker 1994) ovat esittäneet, että perinteinen ylhäältä alas johdettava hierarkiamalli sopii vain stabiileihin, työtä suorittaviin tuotantoteollisuuden organisaatioihin, joiden toiminta on vakaata ja järjestelmällistä ja jossa tuotanto ja materiaalit ovat olleet keskiössä. Perinteinen hierarkiamalli sopii suunnitelmien toteuttamiseen tai tehtäviin, joissa nopeille muutoksille ei ole tarvetta. (Burns & Stalker 1994.) Sen sijaan nykyaikaisiin, jatkuvassa muutoksessa oleviin tietotalouden toimintaympäristöihin, jossa arvoa luodaan asiantuntijatyöllä, tehokkain hierarkiamalli on toisenlainen (Bersin ym. 2017, 20).

Leen ja Edmondsonin (2017) mukaan nykyajan dynaaminen toimintaympäristö vaatii organisaatioilta reaktionopeutta ja siten rakenteiden tulisi olla ketterämpiä. Etenkin nopeat päätökset vaativat organisaatioiden rakenteilta selkeää muutosta, jotta yritykset pystyvät vastaamaan muutoksien tuomiin vaatimuksiin. Matalampi hierarkia tekee yrityksistä nopeampia, joustavampia ja innovatiivisempia, ja siten ne ovat valmiimpia vastaamaan jatkuvasti muuttuvan toimintaympäristön tuomiin haasteisiin, kuten uusiin kilpailijoihin. Joustavuus ja innovatiivisuus voidaankin nähdä jo elinehtona yrityksille. Joustavuutta lisää myös jatkuvan oppimisen kulttuuri. (Mts. 40–41.) Perinteinen hierarkiamalli nähdään myös luottamusta heikentävänä ja siten se vaikeuttaa tiedonmuodostusta ryhmässä. Ylemmässä asemassa olevat ovat pelänneet

asemansa menettämistä ja toisaalta alemmassa asemassa olevat ovat pelänneet ylempien esittelevän heidän ideansa ominaan. (Parviainen 2006, 168.)

Viime aikoina on myös todettu, että matalampi hierarkia lisää työntekijöiden tuottavuutta ja viihtyvyyttä. Lisäksi työssään viihtyvät työntekijät ovat tuottavampia ja siksi organisaatiot ovat alkaneet myös kiinnittää huomiota työntekijöiden työssä viihtymiseen. (Lee & Edmondson 2017, 37, 51.) Pisanon (2019) mukaan ketteryyttä ei luo vain rakenteeltaan matalampi organisaatio, vaan oikeanlaista ketteryttä luo kulttuuri. Matalakulttuurisessa organisaatiossa työntekijöille annetaan laajemmin vastuuta päätöksenteossa sekä mahdollisuuksia saada heidän äänensä kuuluviin. Lisäksi kommunikaatiosta on tehty suoraa ja sujuvaa, joka mahdollistaa hyvien ideoiden vapaamman kulun. (Mts. 184)

Toimiminen ryhmissä ja näiden ryhmien tiivis yhteistyö on nähty ratkaisuna sekä uusien ideoiden syntyemiselle, että paremmalle kommunikoinnille. Organisaatiot ovatkin muuttumassa tiimien verkostoksi (network of teams), joiden avulla pystytään reagoimaan nopeammin toimintaympäristön jatkuviin muutoksiin (McDowell, Agarwal, Miller, Okamoto & Page 2016, 17–19). Leiposen (2005) mukaan tieto syntyy ja kehittyy tiimeissä ja siksi tiimityön merkitys innovaatioiden syntyyn on suurempi kuin yksilön osaamisen merkitys. Yksilön oppiminen ja kehittyminen ei vielä merkittävästi paranna yrityksen kykyä innovoida, jos yksilön osaamista ei osata viedä ryhmätasolle ja jalostaa ideoita. (Mts. 200.) Moonin (2014) mukaan innovaation kulttuuri lähteekin työntekijöistä. Sellaiset yritykset, joiden kulttuurissa edistettiin luovuutta ja intohimoa, ja joissa työntekijöistä arvostettiin, heistä tuli innovaation edelläkävijöitä (mts. 26).

Ryhmätyö on tärkeää ottaa osaksi yrityksen toimintakulttuuria, ja ryhmässä toimiminen ja siten ideoiden jakaminen sekä jalostaminen on tärkeää uusien ideoiden syntymisen kannalta paitsi yrityksen sisällä, myös sidosryhmien kesken. Innovaatio syntyykin ihmisten välisessä kanssakäymisessä, sekä yrityksen sisäisesti työntekijöiden kesken, mutta myös ulkoisesti sidosryhmien ja esimerkiksi asiakkaiden kanssa (Moon 2014, 26.) Vilkan (2015) mukaan ”ideat syntyvät yksilöissä, mutta *innovaatiot* ryh-

mässä” (mts. 22). Millenniaalit ovat tottuneita ryhmätyön hyödyntäjiä. Ryhmässä toimiminen ja avoin vuorovaikutus eri-ikäisten ja eri rooleissa toimivien kollegoiden kanssa on millenniaaleille luontevaa, ja he kokevat sen olevan tärkeää (Hewlett ym. 2009). Millenniaalit tukeutuvat toisiinsa ja uskovat oman ikäluokkansa yhteisöllisyyden voimaan sekä kollektiiviseen vaikuttamiseen yhdessä muiden millenniaalien kanssa (Howe & Strauss 2000, 8).

Edellä mainittujen lisäksi nuoret sukupolvet kokevat hierarkkiset johtamismallit vanhanaikaisina ja näkevät tiimityön uutena normina. Perinteiseen organisaatiomalliin ja sen korkeaan tuottavuuteen uskoo esihenkilöstäkään enää vain 14 %. Tulevaisuuden organisaatiot ovatkin erilaisten tiimien yhteen sulautumia, joissa työtä tehdään projektiperustaisesti. (Bersin ym. 2017, 20–21).

Teknologian nopea kehitys ja muuttunut toimintaympäristö on luonut organisaatioille uudenlaisia haasteita. Organisaatioiden ongelmana ovat päätöksenteon ja muutoksen hitaus sekä henkilöstöön liittyvät haasteet, kuten eri ikäisten työntekijöiden osaamisen siltaaminen, ammattitaitoisen henkilöstön löytäminen sekä nuorten erilaiset taidot ja tarpeet. Näihin organisaatioiden haasteisiin on etsitty erilaisia ratkaisuja, ja yksi tällainen ratkaisumalli on menetelmä nimeltä varjohallitus.

3 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa käydään läpi mitä on laadullinen tutkimus ja esitellään käytetyt aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät. Luvussa esitellään myös teemahaastattelun malli sekä erityisesti asiantuntijahaastattelun piirteet. Lopuksi kuvataan analyysiä sekä sen tuloksena johdetut ala- ylä- sekä pääkategoriat.

3.1 Laadullinen tutkimus

Aiheita, joita on tutkittu vain vähän, voidaan tutkia eri tavoin. Tämän tutkimuksen kohdalla pohdittiin Grounded Theory -menetelmän käyttämistä aiheen aiemman tiedon vähäisyyden vuoksi. Grounded Theory -menetelmän tavoitteena on luoda uutta teoriaa aineistopohjaisesti teorian kytkeytyessä vain aineistossa esille tulleisiin aiheisiin (mm. Birks & Mills 2011, 16). Koska tämän tutkimuksen tavoitteena on kuitenkin ymmärtää ja kuvata ilmiötä eikä luoda uutta teoriaa, on laadullisen tutkimuksen käyttö perusteltua ja tarkoituksenmukaista.

Laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa pyritään kuvaamaan ihmisten välisiä sosiaalisia tilanteita ja niiden merkityksiä. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään tutkimaan todellisia tilanteita ihmisten subjektiivisten kuvausten kautta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 164.) Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on kohteena olevan ilmiön tai tapahtuman kuvaaminen, ymmärtäminen ja teoreettinen tulkinta (Puusa & Juuti 2020a, 73; Tuomi & Sarajärvi 2018, 98).

Laadullisessa tutkimuksessa korostuvat yksittäiset tapaukset, näiden tapausten erilaiset näkökulmat ja siten erilaisuuden korostuminen (Puusa & Juuti 2020a, 13). Laadullinen tutkimus on kaikilta vaiheiltaan joustava ja avoin tutkimusmuoto. Siksi sille on tyypillistä elää ja muokkautua tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 59.)

Laadullisen tutkimuksen prosessi etenee hermeneuttisesti eli kehämäisesti. Yksittäiset teemat ja kokonaisuus ovat tärkeitä, sillä kokonaisuus ja sen ymmärrys rakentuvat yksittäisistä osista ja toisaalta yksittäiset osat muodostavat merkityksen kokonaisuuden kautta. Aineistosta nousevien, uusien asioiden ymmärtäminen on aina tulkintaa, joka reflektoi tutkijan aiemmin ymmärrettyä. Juuri laadullisen tutkimuksen kehämäisyyden vuoksi tutkimusprosessin johdonmukainen kuvaaminen voi olla vaikeaa. Oivallukset, johtopäätökset ja tulkinnat syntyvät tutkimuksen eri vaiheissa. (Puusa & Juuti 2020b, 70.)

3.2 Laadullisen aineiston keruu

Laadullisessa tutkimuksessa aineisto on ei-numeraalista ja siitä pyritään tuottamaan ei-numeraalisessa muodossa olevia tuloksia (Eskola 2007, 159). Tutkimusaineiston tarkoitus on toimia välineenä ilmiön ymmärtämiseen ja auttaa löytämään tutkimuskysymyksiin uudenlaisia, mahdollisimman monipuolisia ja rikkaita näkökulmia. Aineiston tulisikin pystyä toimimaan tutkijan ajatusten rikastajana. (Eskola 2007, 162.) Siksi aineistoa tulisi kerätä sellaisilta henkilöiltä, joilla on mahdollisimman laaja ymmärrys tutkittavasta aiheesta, joilla on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä ja jotka edustavat tiettyä, tutkimuksen kannalta relevanttia ryhmää (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98; Puusa & Juuti 2020b, 81). Täten aineiston kohdejoukon tulee olla tarkoin valittu eikä vain sattumanvarainen joukko ihmisiä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 164). Näin ollen se sosiaalinen todellisuus ja siitä tehdyt tulkinnat ovat sidoksissa näihin yksittäisiin henkilöihin, heidän näkökulmiinsa ja kyseiseen kontekstiin (Puusa & Juuti 2020b, 79).

Hirsjärven ja muiden (2010) mukaan laadullisessa tutkimuksessa aineistolla on huomattava merkitys lopputulokseen ja siksi oikeanlaisten informanttien hankintaan tulisi käyttää aikaa. Laadullisen tutkimuksen peruspiirteisiin kuuluu, että tutkimuksen edetessä aineistosta paljastuu yllättäviä teemoja, jotka rikastavat aiempaa tietoa ja voivat jopa lähteä viemään tutkimusta aivan toiseen suuntaan, kun mitä tutkimuksen alkaessa on ollut tarkoitus. Siksi laadullisessa tutkimuksessa aineisto ohjaa tutkimuksen suuntaa, eikä tutkija. (Mts. 163–164.) Tutkija voi myös tiedon lisääntyessä aina palata taaksepäin tutkimuksen vaiheissa ja muuttaa tekemiään valintoja tutkimuksen asetelmasta (Puusa & Juuti 2020a, 11). Näin ollen laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että tutkimussuunnitelma sekä tutkimusongelmat muokkautuvat tutkimuksen edetessä (Hirsjärvi ym. 2010, 164).

Hirsjärven ja Hurmeen (2014) mukaan laadullisessa tutkimuksessa otoksesta käytetään termiä *harkinnanvarainen näyte*, koska tutkimusmuodon tarkoituksena on ymmärtää aihetta syvällisemmin, eikä tehdä tilastollisia yleistyksiä – kuten kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Jo muutamia henkilöitä haastattelemalla voidaan saada syväl-

listä ja merkittävää tietoa. (Mts. 58–59.) Näin ollen laadullisessa tutkimuksessa merkityksellistä ei ole aineiston koko, vaan sen tarkoituksenmukaisuus, ja siitä tehdyt analyysit, tulkinnat ja niiden laatu (Vilkkä 2015, 150).

Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla seitsemää suomalaista yritysjohton eri rooleissa toiminutta henkilöä. Haastateltavien rajauksena oli heidän kokemuksensa varjohallituksesta tai sen kaltaisesta toiminnasta, jossa nuorista, yrityksen sisäisistä henkilöistä koostetaan työryhmä, jonka tehtävänä on tuottaa uutta tietoa tai kehittää jo olemassa olevaa. Haastateltavat, heidän roolinsa, haastattelujen kestot ja litterointien pituudet on kuvattu taulukossa 1. Kuten taulukosta käy ilmi, jokainen haastateltava on toiminut useassa eri yritysjohton roolissa. Taulukossa pyritään kuvaamaan heidän rooliaan varjohallituksen hyödyntämisen aikaan, mutta tulee huomioida, että kokemusten aikanakin useilla on ollut monta roolia, esimerkiksi toimitusjohtaja on voinut osallistua yhtä aikaa varjohallituksen hyödyntämiseen sekä toimitusjohtajan roolista, että hallitusammattilaisen roolista. Taulukolla pyritään kuitenkin lisäämään ymmärrystä haastateltavien päärooleista varjohallituksen kokemuksen aikaan. Jokaisella haastateltavalla on oma roolinsa haastatteluaineiston kokonaisuudessa, mutta haastateltavien anonymiuden säilyttämisen vuoksi näitä rooleja, kuten kokemusta, koulutusta, toimialaa, ikää tai sukupuolta ei voida tuoda julki.

Taulukko 1. Haastateltavien esittely, haastattelujen ja litterointien pituudet.

Infor- mantti	Rooli varjohallituksen kokemuksen aikaan	Nykyinen rooli	Haastatte- lun kesto	Litteroinni n pituus
H1	Toimitusjohtaja	Hallitusammattilainen	72 min	16 sivua
H2	Kasvuyrittäjä, TJ	Toimitusjohtaja, kasvuyrittäjä	81 min	14 sivua
H3	Kasvuyrittäjä, TJ	Toimitusjohtaja	37 min	7 sivua
H4	Hallitusammattilainen	Hallitusammattilainen	81 min	14 sivua
H5	Toimitusjohtaja, HA	Hallitusammattilainen	30 min	7 sivua
(H6)	Toimitusjohtaja, HA	Toimitusjohtaja	75 min	15 sivua
(H7)	Toimitusjohtaja, HA	Toimitusjohtaja	70 min	-

Haastateltavat edustavat eri sukupuolia ja haastatteluhetkellä heidän ikänsä edustivat kolmea eri vuosikymmentä. Tutkimuksen tulosten kannalta heidän tarkempi ikänsä tai sukupuolensa ei ole merkittävää, vaan ainoastaan näiden tekijöiden monimuotoisuus ja siksi näitä demografisia tekijöitä ei yksilöidä haastateltavien kohdalla.

Tässä tutkimuksessa keskiössä ovat henkilöiden yksilölliset kokemukset, jotka muodostavat monipuolisen aineiston. Haastateltavien kokemukset perustuvat heidän erilaisiin rooleihinsa ja yritysjohdon asiantuntijuuteen sekä asiantuntijuuteen varjohallituksen hyödyntäjinä. Tutkimukseen haluttiin löytää mahdollisimman erilainen joukko henkilöitä, jotta saataisiin mahdollisimman laaja näkemys erilaisista kokemuksista, joiden perusteella voisi syntyä rikkaampia tuotoksia.

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa voidaan kerätä monella tapaa. Käytännössä kaikki ihmisen tuottama materiaali kertoo jotain ihmisen kokemuksista ja niiden suhteesta tuotettuun materiaaliin, mutta silti laadullisissa tutkimuksissa aineistoa kerätään usein puheen muodossa, eli haastatteluina (Vilka 2015, 122). Haastattelu sopii erityisen hyvin aineistonkeruumenetelmäksi tutkittaessa ilmiötä, joka on vielä melko tuntematon ja jota on vain vähän kartoitettu. Tilanteen vuorovaikutteisuus antaa mahdollisuuden tehdä syventäviä ja selventäviä lisäkysymyksiä ja siten selvittää toiminnan taustalla olevia motiiveja. Näin vastaukset voivat saada toisenlaisia merkityksiä ja haastattelun avulla voi saada esiin toisenlaisia asioita, kuin aluksi oli ajateltu. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 34–35; Tuomi & Sarajärvi 2018, 84–85.)

Teemahaastattelu on vapaamuotoinen haastattelumenetelmä, jossa olennaisinta on tutkittavaan aiheeseen ja tutkimusongelmaan liittyvät teemat (Hirsjärvi & Hurme 2014, 48). Teemahaastattelu etenee haastateltavan vastauksien mukaisesti, jolloin kysymysten sisältö, painotukset, määrä ja järjestys voi vaihdella haastateltavan vastausten mukaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88). Tämä vapauttaa haastattelutilannetta ja antaa haastateltavalle tilaa kuvata omin samoin kokemuksiaan. Hirsjärven ja Hurmeen (2014) mukaan teemahaastattelu korostaa ihmisten tulkintoja ja heidän niille antamia merkityksiä ja huomioi sen, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa (mts. 48). Vapaamuotoisuuden ja avoimuuden takia teemahaastattelu muistuttaakin

paljon syvähaastattelua (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87). Avoimessa eli syvähaastattelussa ei käytetä valmiita kysymyksiä tai teemoja, vaan haastateltavaa pyydetään kertomaan aiheesta syvällisesti eri näkökulmista, jotta yksi haastateltava antaisi mahdollisimman paljon tietoa aiheesta (Vilka 2015, 125–126).

Tutkimuksessa haastateltiin yritysjohton asiantuntijoita. Asiantuntijaksi voidaan määritellä sellainen henkilö, joka on kartuttanut jonkin erityisalan tietoa ja taitoja, jollaista ei maallikolla ole (Bogner, Littig & Menz 2009, 7–8). Näin ollen asiantuntijuutta eivät ole synnynnäiset tai pysyvät kyvyt, vaan asiantuntijuudeksi kuvataan opittuja ja hankittuja taitoja sekä tietoa, joka on muuttuvaa (Alastalo, Åkerman & Vaittinen 2017, 215). Siksi asiantuntijoita haastatellessa ollaankin kiinnostuneita siitä, mitä he tietävät, sen sijaan että oltaisiin kiinnostuneita siitä, minkälaisia he ovat henkilöinä (Bogner ym. 2009, 2).

Oikean alan asiantuntijoita ei usein ole helppo löytää, heidän yhteistietojaan ei ole helppo saada ja myös heidän suostuttelunsa haastatteluun voi olla työlästä. Myös itse haastatteluihin valmistautuminen vie aikaa, sillä asiantuntijoiden haastattelijalla tulee olla hyvät tiedot asiantuntijoiden osaamisalasta ennen haastattelua. (Alastalo ym. 2017, 222–223.) Asiantuntijahaastatteluille on tyypillistä haastattelukysymysten räätälöinti sekä haastattelurungon muovautuminen haastattelujen edetessä. Haastateltavaa voidaan myös pyytää kuvailemaan tutkittavaa aihetta omin sanoin, jolloin voidaan saada uusia näkökulmia ja lisätietoa tutkittavaan aiheeseen. (Meuser & Nagel 2009, 32.)

Tässä tutkimuksessa haastateltaviksi haluttiin mahdollisimman monimuotoinen joukko, jolla olisi kokemuksia erilaisista, eri kokoisista ja eri alojen yrityksistä. Koska haluttiin selvittää haastateltavien kokemuksia sekä hallituksen toiminnasta, että varjohallituksen hyödyntämisestä, haastateltavilla tuli olla kokemusta yhtiön johdossa toimimisesta, joko johdon tai hallituksen eri tehtävistä. Haastateltavia ei haluttu rajata pelkästään hallitusammattilaisiin, sillä menetelmän hyötyjä ja haittoja haluttiin selvittää laajemmin läpi organisaation, eikä vain hallituksen näkökulmasta. Koska tutkimusta aloittaessa ei ollut yhtään sellaista suomalaista yritystä tiedossa, joka olisi

hyödyntänyt varjohallitusta toiminnassaan, oli potentiaalisten haastateltavien joukko lähtökohtaisesti melko laaja.

3.3 Haastattelujen kulku

Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla seitsemää suomalaista yritysjohdon asiantuntijaa. Aineistoon haluttiin erilaisia näkökulmia sellaisilta henkilöiltä, jotka ovat toimineet varjohallituksen rinnalla, mutta jotka eivät itse ole kuuluneet varjohallitukseen. Haastateltavista haluttiin rajata pois varjohallitukseen osallistuneet henkilöt, sillä tutkimus haluttiin rajata yritysjohdon kokemuksiin. Näin ollen haastateltaviksi valittiin toimitusjohtajia, hallitusammattilaisia sekä kasvuyrittäjiä, jotka edustivat eri ikäisiä, eri kokoisia ja eri toimialojen yrityksiä.

Haastateltavia etsittiin verkkosivustojen kautta, hyödyntäen ansioituneista hallitusammattilaisista tehtyjä listauksia sekä yritysjohtajista kertovia artikkeleita. Näiden lisäksi hyödynnettiin lähipiirin kontaktiverkostoa sekä ennakkokäsityksiä sellaisista henkilöistä, joilla saattaisi olla kokemuksia varjohallituksesta tai sen kaltaisesta toiminnasta. Jokaisen potentiaalisen haastateltavan työkokemus ja tausta käytiin huolellisesti läpi julkisesti saatavilla olevan tiedon avulla, jotta jokainen potentiaalinen haastateltava pystyttiin ryhmittelemään aineiston monimuotoisuuden varmistamiseksi. Erilaisen urapolun, toimialan, kokemuksen ja position lisäksi haastateltaviksi haluttiin eri ikäisiä henkilöitä ja lisäksi haastateltavien tuli edustaa eri sukupuolia. Näiden perustelujen eli työhistorian, positioiden, sukupuolen ja iän perusteella luotiin lista potentiaalisista haastateltavista. Listan keräämisen jälkeen alkoi yhteystietojen etsiminen.

Haastateltavien yhteystietojen hankkiminen osoittautui yllättävän haasteelliseksi ja aikaa vieväksi vaiheeksi. Pörssiyhtiöiden hallitusten jäsenten nimet löytyvät yhtiöiden sivustoilta, mutta hyvin harvoin näiden henkilöiden yhteystiedot ovat julkisia. Johtoryhmän yhteystiedot eivät myöskään yleensä ole julkisia, poikkeuksena toimitusjohtajat. Ensisijaisesti yhteystiedoista haettiin haastateltavien puhelinnumeroa, sillä haastateltavaan haluttiin ottaa yhteyttä puhelimitse, jotta voitaisiin vastata mahdollisiin tutkimusta käsitteleviin kysymyksiin heti ja luoda henkilökohtaisempi yhteys,

kuin mitä sähköpostitse tai muuten kirjallisesti voitaisiin luoda. Jos puhelinnumeroa ei ollut saatavilla, toissijainen yhteydenottotapa oli sähköposti, johon lähetettiin haastattelupyynnön lisäksi lyhyt kuvaus aiheesta ja tutkimuksen tarkoituksesta. Kolmas yhteydenottotapa oli LinkedIn -sivusto, jonka kautta otettiin yhteyttä yksityisviestillä, jos haastateltavan puhelinnumero eikä sähköpostiosoite ollut saatavilla. Yhteydenotot aloitettiin niistä, joille oli löytynyt julkisista tiedoista puhelinnumero ja siten heihin voitiin olla yhteydessä puhelimitse. Jos puheluun ei saatu vastausta kahden soittokerran jälkeen, henkilölle lähetettiin sähköposti tai sähköpostiosoitteen puuttuessa tekstiviesti soiton aiheesta. Kun ensimmäiset myönteiset vastaukset saatiin, alettiin muodostamaan monimuotoista ryhmää näiden jo haastateltavaksi valikoituneiden ympärille.

Parhaiten haastattelupyyntöön vastasivat ne, joihin otettiin yhteyttä puhelimitse. Sähköpostitse saatiin muutamia vastauksia, mutta LinkedIn -sivuston kautta lähetettyihin haastattelupyyntöihin ei saatu yhtään vastausta. Näiden lisäksi muutama henkilö vastasi puhelimitse tai sähköpostitse, ettei heillä ole kokemusta aiheesta. Merkittävää haastateltavien löytämisessä oli se, että kukaan sellainen, johon otettiin yhteyttä ilman suosittelijaa, ei vastannut haastattelupyyntöön.

Kun lopullinen joukko haastateltavia oli selvillä, haastatteluihin valmistauduttiin selvittämällä yhä tarkemmin heidän historiaansa. Haastateltavista löytyi aiempia haastatteluja, podcasteja sekä videoita, joiden avulla saatiin syvennettyä tietoa haastateltavien tiedoista, taidoista ja kokemuksista. Näiden avulla saatiin tarkempaa tietoa heidän taustoistaan, ajatuksistaan ja arvoistaan, ja siten pystyttiin vielä paremmin valmistautumaan haastatteluihin sekä täydentämään teemahaastattelun kysymysrunkoa. Tämän tutkimuksen haastateltavat eivät ole mikä tahansa sattumanvaraisesti kerätty joukko, vaan oikeanlaisten haastateltavien etsimiseksi käytettiin runsaasti aikaa. Haastateltaviksi muodostui monimuotoinen joukko alansa menestyneimpiä ammattilaisia, joilla on korkeatasoista kokemusta yhteensä useista kymmenistä alansa menestyneimmistä yrityksistä.

Haastateltavat muodostivat kolme eri ryhmää: hallitusammattilaiset, toimitusjohtajat ja kasvuyrittäjät. Näiltä kolmelta ryhmältä saatiin erilaisia näkemyksiä hallituksen eli

puhtaasti strategisen johdon näkökulmasta, toimitusjohtajan eli sekä strategisen että operatiivisen johdon näkökulmasta sekä toisaalta kasvuyrittäjien kokonaisvaltaisista ja hyvin erilaisista ja monipuolisista rooleista. Tosin, haastatellut hallitusammattilaiset ovat toimineet myös esimerkiksi toimitusjohtajina, haastatellut toimitusjohtajat toimineet tai toimivat useissa hallituksissa puheenjohtajina tai jäseninä, ja kasvuyrittäjät ovat olleet mukana useissa hallituksissa ja toimivat tai ovat toimineet toimitusjohtajina. Toisin sanoen, vaikka haastateltavat voidaan ryhmitellä tämänhetkisen positionsa puolesta erilaisiin ryhmiin, tulee muistaa, että heidän vastauksensa eivät välttämättä ole suoraan sidoksissa heidän edustamaansa ryhmään tai rajattu vain yhden ryhmän kokemuksiin. Lisäksi heidän kokemuksensa edustavat kokemuksia yhteensä useista kymmenistä eri yhtiöistä, joissa he ovat toimineet.

Haastattelujen kutsun saatetekstissä kaikille haastateltaville varjohallitusta kuvattiin sanoilla: *”Menetelmässä yritys muodostaa usein nuorista henkilöistä koostuvan varjohallituksen, jonka avulla pyritään kehittämään jotakin prosessia, tuotetta tai palvelua. Varjohallitus voidaan muodostaa yrityksen sisältä tai ulkopuolelta.”*

Haastattelun kutsussa eikä haastattelun alkuvaiheessa haluttu kuvata tutkittavaa aihetta liian tarkasti, vaan pikemminkin kuvata väljästi varjohallitus menetelmänä. Haastattelun pohjaksi haastateltaville pyrittiin antamaan mahdollisimman vähän tietoa etukäteen aiheesta, sillä haastattelulla haluttiin nimenomaan selvittää haastateltavien omia käsityksiä ja kokemuksia, ilman että aikaisempi tieto olisi vaikuttanut heidän vastauksiinsa. Tämä jätti haastateltaville tilaa kuvailla menetelmää heidän omasta näkökulmastaan ilman kritiikkiä siitä, voidaanko heidän käyttämästään menetelmästä käyttää nimitystä varjohallitus vai ei. Tällä pyrittiin saamaan mahdollisimman monipuolinen käsitys siitä, mitä haastateltavat kokevat varjohallituksella tarkoitettavan. Ennen varsinaisten haastattelujen alkua tehtiin koehaastattelu, jonka avulla testattiin kysymysten toimivuutta, oikeaa järjestystä ja muotoilua. Lisäksi koehaastattelun avulla saatiin selville haastattelun arvioitu pituus, joka ilmoitettiin haastateltaville haastattelupyynnön yhteydessä.

Kaikki seitsemän haastattelua toteutettiin yksilöhaastatteluina. Yksilöhaastatteluihin päädyttiin, koska haastateltavilta haluttiin saada mahdollisimman kattavasti subjektiivista tietoa heidän erilaisista kokemuksistaan, eikä vastauksista haettu mitään ryhmän yhtenäistä mielipidettä. Myöskään osallistujien erilaisten kokemusten ei haluttu vaikuttavan vastauksiin. Haastatteluista neljä toteutettiin Zoom-videopuhelun välityksellä ja kolme puhelimitse. Haastatteluun pyydettiin etukäteen varaamaan aikaa noin 60–75 minuuttia, mutta kaksi haastateltavaa pyysi ajanpuutteensa takia lyhentämään haastattelu-aikaa aikataulujensa mukaisesti. Lyhennetyistä haastatteluista toinen oli kestoltaan 30 minuuttia ja toinen 37 minuuttia. Muut viisi haastattelut kestivät 72–81 minuuttia. Oli ihailtavaa huomata, miten eri tavoin haastateltavat olivat tehneet aikatauluistaan tilaa haastatteluille; kaksi haastateltavista ajoi autoa, kaksi haastateltavista oli vapaa-ajanasunnolla, kaksi työhuoneellaan ja yksi kotonaan.

Kaikki haastattelut toteutettiin kesä- ja heinäkuun aikana kolmen viikon ajanjaksolla vuonna 2020. Kaksi haastatteluista siirrettiin alkuperäisestä sovitusta ajankohdasta toiseen haastateltavien omasta aloitteesta. Yksi haastateltavista pyysi etukäteen kysymysrunгон (liite 1) ja se lähetettiin hänelle sähköpostitse. Kysymysten järjestys ja muoto sekä keskustelujen painotukset teemojen välillä vaihtelivat haastateltavien mukaan. Joidenkin haastateltavien kohdalla keskityttiin selkeästi enemmän hallituksen toimintaan, haasteisiin ja kehittämiseen ja toisten kohdalla haastateltavan vastaukset painottuvat varjohallituksen toimintaan ja siihen liittyviin kokemuksiin. Usein haastateltavat vastasivat yhdessä vastauksessaan jo laajemmin useampaan kysymykseen ja siksi useita kysymysrungon olleita kysymyksiä ei tarvinnut käyttää.

Haastattelun kysymysrunko muodostui kahden pääteeman ympärille, jotka oli muodostettu varjohallitusta kuvaavan artikkelin perusteella (Jordan & Sorell 2019a). Ensimmäinen pääteema oli itse varjohallitus ja siihen liittyvien kysymysten avulla pyrittiin selvittämään varjohallituksen perustamiseen, toimintamalliin sekä saavutettuihin hyötyihin ja mahdollisiin haasteisiin liittyviä asioita. Lisäksi haluttiin kartoittaa, mitkä olivat varjohallituksen hyödyntämisen syyt. Toinen haastattelun pääteemoista oli hallituksen toiminta ja sen avulla kartoitettiin haastateltavien kokemuksia hallituksen toiminnasta, rakenteesta sekä haasteista. Näiden lisäksi kysyttiin toimintaympäristön

muutokseen sekä millenniaaleihin liittyviä kysymyksiä, jotka tukivat pääteemoja ja joiden avulla uskottiin löytyvän perusteluja varjohallituksen hyödyntämiselle.

Haastattelun avauskysymys oli avoin, syvähaastattelun omainen ”*mitä kokemuksia sinulla on varjohallitukseen liittyen?*”, jota täydennettiin Kvalen (Hirsjärvi & Hurme 2014) kysymystyyppien mukaisesti, tutkimusongelman teemoja noudattaen jatko-, lisä- ja tarkentavilla kysymyksillä (mts. 111).

Kaikki haastattelut pidettiin arkipäivinä työajan puitteissa. Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla hyödyntäen tietokoneen nauhoitusohjelmistoa. Käytettäessä videohaastattelua, ohjelma tallensi videokeskustelun, mutta litterointi- eli puhtaaksi- kirjoitusvaiheessa haastattelu oli mahdollista kuunnella äänitiedostona. Puhelimitse käydyissä haastatteluissa hyödynnettiin puhelimen kaiutintoimintoa ja siten keskustelu nauhoitettiin tietokoneelle myös äänitiedostoksi.

Kaikki haastattelut tehtiin ennen tutkimuskysymyksen tarkentumista ja ennen tutkimuksen viitekehysten tarkkaa rajaamista. Tutkimuskysymys ja näkökulma alkoivat tarkentua haastattelujen aikana ja lopullisen muotonsa ne saivat aineiston analysointivaiheessa.

3.4 Aineiston analyysin kuvaus

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen etenemiseen on useita keinoja, eikä yhtä, tarkkaan määriteltyä mallia ole syntynyt. Yleisesti puhutaan aineistolähtöisestä, teorialähtöisestä tai teoriaohjaavasta tutkimuksesta (Eskola 2007, 162; Tuomi & Sarajärvi 2018, 107). Näiden tutkimusmuotojen teoriasidonnaisuuden erot vaikuttavat tutkimuksen etenemiseen, kuten aineistonkeruuseen sekä raportointiin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 111.) Tämä jaottelu ohjaa myös aineiston analyysivaihetta. Vaikka analyysin kuvataan olevan oma vaiheensa, alkaa se laadullisessa tutkimuksessa usein jo haastatteluvaiheessa. Tutkijan toimiessa haastattelijana, hän väistämättä analysoi sisältöä aiheiden toistuvuuden ja erikoispiirteiden perusteella sekä vertaa vastauksia aikaisempiin haastatteluihin ja jo tiedettyyn teoriaan. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 136.)

Alasuutarin (2011) mukaan laadullisen tutkimuksen analyysillä on kaksi tehtävää; havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen. Kaksivaiheisuus on kuitenkin vain analyttistä ja käytännössä nämä toteutuvat yhtä aikaa. (Mt. 39.) Perinteisenä mallina pidetään teorialähtöistä analyysiä, jolloin tutkimusta lähdetään jo alkuvaiheessa työstämään *deduktiivisesti* pohjautuen aikaisempaan tietoon. Näin teoria ohjaa tutkimusta alusta loppuun ja analyysivaiheessa aineistoa peilataan jo tunnettuun tietoon. Toisenlainen lähestyminen on aineistolähtöinen analyysi, joka pyrkii luomaan puhtaasti aineiston perusteella yleisempää teoriaa ja siten *induktiivisesti* luomaan uutta tietoa. Näiden lisäksi käytetään myös kolmatta analyysitapaa, teoriaohjaavaa eli abduktiivista analyysiä, jonka mukaan aineistosta tehtyjä havaintoja johtaa alkuajatus, eli teoriasta ohjautuva aiempi tieto. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107.) Teoriaohjaavassa analyysissä ei pyritä testaamaan aiempaa teoriaa, mutta analyysissä näkyy teorian linkittyminen ja sen vaikutus. Teorian on tarkoitus ohjata ja tuoda aineistolähtöisyyteen suuntaviivoja sekä laajentaa sisältöä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109.)

Sisällönanalyysi on yksi käytetyimmistä analyysin toteuttamisen muodoista. Se on analyysimenetelmä, jota voidaan hyödyntää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä ja sitä voidaan hyödyntää väljänä teoreettisena kehyksenä erilaisiin analyysihin. Sitä käytetään erilaisten dokumenttien eli kirjallisessa muodossa olevien materiaalien systemaattiseen analyysiin. Lähtökohtaisesti sisällönanalyysiä ei ohjaa mikään yksittäinen teoria, mutta siihen voidaan soveltaa monenlaisia teoreettisia lähtökoh-
tia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103). Tarkoituksena on siis tiivistää aineisto ja löytää sieltä merkityksellisimmät osiot, jotka tuottavat lisää tietoa ja auttavat syventämään käsiteltävää aihetta (Alasuutari 2011, 39). Sisällönanalyysi on siis tekstianalyysiä, jossa etsitään tekstistä merkityksiä ja luodaan niistä yleisemmin ymmärrettävä kuvaus (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117).

Tuomi ja Sarajärvi (2018) kuvaavat sisällönanalyysiä kolmivaiheiseksi. Ensimmäinen vaihe on aineiston pelkistäminen eli redusointi, jossa kaikki tutkimusongelman kannalta epäolennainen karsitaan aineistosta pois. Pelkistämisvaiheessa aineistosta poimitaan alkuperäisilmaukset erilliseen tiedostoon ja näille ilmaisuille luodaan pelkiste-

tyt kuvaukset. Tämän jälkeen aineisto ryhmitellään eli klusteroidaan, jolloin alkupe-
räisilmaisujen joukosta etsitään erilaisuuksia ja samankaltaisuuksia ja ryhmitellään
ilmaukset niiden mukaisesti. Nämä ryhmittelyt muodostavat alakategorioita, jotka ni-
metään niiden sisällön mukaisesti. Alakategorioiden jälkeen muodostetaan yläkate-
gorioita eli yläkäsitteitä alakategorioille ja tämän jälkeen muodostetaan pääkatego-
ria, joka kokoaa yhteen yläkategoriat omaksi kokonaisuudekseen ja joka yhdistyy tut-
kimusongelmaan. (Mts. 122–126, 133.)

Kuusi ensimmäistä haastattelua litteroitiin heti haastattelun jälkeen ja näistä syntyi
aineistoa yhteensä 73 sivua, Calibri -fontilla koossa 11 kirjoitettuna. Litterointi tehtiin
sanatarkasti, jokainen täytesana ja toistokin huomioiden. Sen sijaan puheessa olevia
taukoja, painotuksia tai muita elementtejä ei kirjattu ylös, koska vain puheen sisältö
koettiin tutkimusongelman kannalta merkitykselliseksi.

Jokainen litterointi luettiin huolellisesti läpi heti litteroinnin jälkeen, jotta saatiin
mahdollisimman hyvä kokonaiskuva aineistosta ja tarkistettiin vastasiko haastattelu-
rungon teemat haastattelussa esille tulleita asioita. Näin kysymysrunkoa pystyttiin
muokkaamaan jokaisen haastattelun jälkeen, täydentämään havaintojen perusteella
ja siten syventämään haastatteluilla saatavaa tietoa. Lisäksi jokaisen haastattelun jäl-
keen tehtiin kunkin haastateltavan esille tulleista teemoista oma käsitekartta ja li-
säksi alettiin muodostaa yhtä yhtenäistä pääkäsitekarttaa, johon yhdistettiin kaikki
ne teemat, joita haastateltavat toivat ilmi. Näin aineistoa alettiin käsitteellistää.

Seitsemäs eli viimeinen haastatteluista jätettiin litteroimatta, koska todettiin, että
haastattelun avulla ei saatu lisätietoa aiempien haastateltujen vastauksiin eikä haas-
tateltavan kokemukset työryhmistä varsinaisesti vastanneet kuvausta varjohallituk-
sesta. Myös yksi jo litteroitu toimitusjohtajan haastattelu jätettiin pois lopullisesta ai-
neistosta, sillä hänenkään kokemuksensa eivät vastanneet kokemuksia varjohallituk-
sen kanssa toimimisesta. Näin ollen lopullinen aineisto koostui viidestä haastatte-
lusta, joiden kesto oli yhteensä noin viisi tuntia ja joiden sivumäärä litteroinneissa oli
yhteensä 58 sivua.

Litteroinnin jälkeen alkoi aineiston tiivistäminen. Litteroinnit luettiin huolellisesti läpi ja teksteistä poimittiin kaikki sellainen, mikä oli tutkimuskysymysten kannalta olennaista ja lainaukset kopioitiin uuteen tiedostoon. Lopullisia lainauksia oli yhteensä 321 kappaletta. Lainaukset ryhmiteltiin ensin haastateltavien mukaisesti ja jokaiseen lainaukseen liitettiin pelkistetty ilmaus alkuperäisilmaisuista. Tämä oli analyysin työlän vaihe, jossa auttoi muistiinpanojen kirjaaminen. Muistiinpanojen kirjoittaminen auttoi jäsentämään ajatuksia, ja samalla ne toimivat alustoina avoimiksi jääville kysymyksille, johon aineistosta ei tuntunut heti löytyvän vastausta. Pääosin muistiinpanot olivat pohdintoja esimerkiksi asioiden välisistä suhteista tai miksi tietyt asiat nousivat esiin useissa haastatteluissa, ja mikä teki juuri niistä tärkeitä ja mikä merkitys niillä oli tutkimusongelman kannalta. Osittain muistiinpanot olivat kysymysmuotoisia, jolloin niiden rooli oli toimia ikään kuin keskustelukumppanina tai kanssatutkijana, jonka kanssa ajatuksia pystyi jakamaan ja ideoimaan tutkimuksen edetessä. Merkittävintä muistiinpanoissa oli niiden keskustelunomainen luonne. Ne olivat päiväkirjamaisia, joskus nopeita, joskus enemmän ajatuksella työstytyjä, osin käsitekarttamaisia, mutta kuitenkin pääosin kysymysmuotoisia. Niihin palaaminen uudestaan auttoi analysoinnissa sekä tulosten kirjaamisessa.

Alkuperäisilmausujen jälkeen lainaukset ryhmiteltiin ensin haastattelun pääteemojen mukaisesti, jonka jälkeen lainaukset ryhmiteltiin vielä tarkemmin alakategorioihin, joita syntyi kolmekymmentähdeksän. Lukemalla aineistot vielä huolellisesti läpi huomattiin, että kategorioita oli mahdollista tiivistää. Näin ollen aineiston tarkemman jäsentelyn ja tiivistämisen jälkeen lopullisia alakategorioita jäi jäljelle kolmekymmentäseitsemän. Tämän jälkeen alakategorioita ja niiden syvempiä merkityksiä verrattiin toisaalta tutkimusongelmaan, toisaalta toisiinsa. Alakategorioista muodostettiin kuusi yläkategoriaa, joiden perusteella muodostui kaksi pääkategoriaa, *muuttuva toimintaympäristö haastaa hallitukset* sekä *nuoret innovaattoreina hallituksen rinnalla*. Nämä teemat, alakategoriat sekä yläkategoriat on kuvattu tarkemmin taulukossa 2.

Taulukko 2. Analyysin avulla johdetut ala-, ylä- ja pääkategoriat.

Alakategoriat	Yläkategoriat	Pääkategoriat
Tulevaisuus tärkeämpää kuin menneisyys	Hallituksen haasteet	Muuttuva toimintaympäristö haastaa hallitukset
Ajanpuute		
Asiakasosaaminen		
Luottamuksen tärkeys		
Tiimihenki		
Ei haluta muutosta		
Sisäänpäin kasvaminen		
Diversiteetin merkitys		
Haastaminen vaatii luottamusta		
Innovaation kehittyminen	Toimintaympäristön muutos	Nuoret innovaattoreina hallituksen rinnalla
Muutos hallitusten toiminnassa		
Jatkuva oppiminen		
Milleniaalien erilaiset tiedot ja taidot	Nuoret innovaattoreina	
Osaaminen		
Projektien priorisointi	Varjohallituksen haasteet	
Kollegojen kateus		
Luottamuksen rikkominen		
Sitoutuminen		
Osallistujan kokema pettymys		
Tavoitteiden määrittely		
Itseluottamuksen kehittyminen	Varjohallituksen hyödyt	
Motivaation lisääntyminen		
Uusia näkökulmia		
Tiedon siltaaminen		
Sosiaalinen pääoma		
Tulevaisuudessa eläminen		
Kyseenalaistaminen		
Uskottavuus asiakkaille		
Nopeus ongelmanratkaisussa		
Toimintamalli	Varjohallituksen kuvaus	
Motivaation lähteet		
Eri vaiheissa olevat yritykset		
Osaamisen siltaaminen		
Talent management		
Varjohallituksen kaltaiset menetelmät		
Ulkopuolisista koostettu varjohallitus		
Termin ristitiitaisuus		

4 Tulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen keskeisimmät tulokset. Ensimmäisessä alaluvussa käydään läpi hallituksen toimintaa ja sen haasteita. Toinen alaluku käsittelee toimintaympäristön muutosta ja siihen liittyviä työntekijöihin, asiakkaaseen ja rakenteeseen liittyviä haasteita. Lopuksi käydään läpi, miten nämä edellä kuvatut asiat vaikuttavat varjohallituksen toimintaan ja vastataan tutkimuskysymyksiin.

4.1 Hallitustyössä vielä kehitettävää

Tässä alaluvussa perehdytään tarkemmin hallitusten toiminnasta, rakenteesta ja osaamisesta löytyneisiin kehittämisalueisiin. Jokaisella haastateltavalla oli kokemusta useista eri hallituksista sekä erilaisista rooleista hallituksissa. Haastatteluista ilmeni, miten eri tavalla hallitusammattilainen, kasvuyrittäjä tai kokenut toimitusjohtaja koki hallituksen roolin ja toiminnan, näiden merkityksen omalle roolilleen sekä hallitusten toiminnassa tapahtuneen muutoksen.

Kaikkien haastateltavien mielestä hallitusten toiminta on muuttunut viime vuosina ja vuosikymmeninä eri tavoin. H2 ja H3 kuvaavat muutoksen näkyneen etenkin ilmapiiressä, joka on muuttunut rennommaksi ja siten myös hallitusten jäsenten välinen yhteistyö on kehittynyt.

–Yhä enemmän on tajuttu se, et itse asiassa se on vaan nyt, ihan tavalista ryhmätyötä, jossa pitäis tiiminä kyetä luomaan uusia asioita ja tekemään fiksuja päätöksiä (H2).

Lisäksi H3 kokee asenneilmapiiirin kehittyneen 90-luvulta tähän päivään asti ja suomalaisyritysten kansainvälisten läpimurtojen tuoneen itseluottamusta hallitusten toimintaan (H3). H5 kuvaa hallitustoiminnan olleen pitkään vanhanaikaista ja kehittyneen kuitenkin vasta viime vuosina, mutta korostaa kehityksen tapahtuneen erityisesti työtapojen osalta. Huolimatta näistä muutoksista, joita haastateltavat kuvasivat, he silti kokivat, että hallituksissa on vielä paljon kehitettävää ja ne kaipaavat uudenlaista ajattelua (H2, H3, H5).

Taulukossa 3 on avattu näistä hallitusten toiminnasta löytyneitä haasteita, jotka liittyvät rakenteeseen, kuten diversiteettiin, sekä toimintamalleihin, kuten ajankäyttöön ja sisäiseen toimintatapoihin ja asiakkaan rooliin strategiatyössä. Näitä kuvataan tarkemmin seuraavissa alaluvuissa.

Taulukko 3. Hallitustoiminnan haasteita.

Haasteet	Sisältö
Diversiteetti	Ryhmän sisällä riittävästi monimuotoisuutta Jäsenten erilaiset roolit ja niiden tärkeys Monipuolinen osaaminen ja kokemus Kokemuksen tuoma rasite
Ajanpuute	Hallinnolliset asiat vievät aikaa Aikaa ei jää riittävästi ideoinnille Yksittäisen jäsenen sitoutuminen tehtäväänsä myös kokousten ulkopuolella
Sisäinen toiminta	Ryhmähenki ja sen kehittäminen Psykologinen turvallisuus Haastamisen tärkeys tulosten saavuttamisessa
Asiakas keskiössä	Asiakkaan roolin ja tärkeyden ymmärtäminen Asiakasosaaminen

4.1.1 Monimuotoisuuden määritelmä

Hallituksen kokoonpano ja sen monimuotoisuus koetaan tärkeäksi kaikkien haastateltavien mielestä, mutta monimuotoisuuden määrittelemineen onkin jo vaikeampaa. Kaikki haastateltavat kokevat demografisen diversiteetin tärkeäksi, mutta suurin osa (H2, H3, H4, H5) haastateltavista painottaa, että myös osaamisen, ajattelun tai taustojen diversiteetti on tärkeää. Kasvuyrittäjä näkee demografisen diversiteetin itsensä selvytenä ja toisaalta laiskana ajatusmallina, jos diversiteetti muodostettaisiin vain demografisten tekijöiden perusteella.

–Tää diversiteetti ja sanomattakin selvää, että pitää olla eri sukupuolia ja jne hallituksessa, mutta mun mielestä se on liian laiska ajattelu jättää

se siihen, lisäksi pitäis olla tosi erilaisia taustoja ja eri ikäisiä ihmisiä ja niin edespäin (H2).

H3 kuvaa erilaisten ajattelutapojen olevan tärkeää ja mahdollistavan kaikkein oleellimmän monimuotoisuuden, eli ajattelun diversiteetin. Kuitenkin H3 kokee kokonaisuuden olevan ratkaisevassa asemassa ja hallituksen tulisivin muodostaa kokonaisuus, joka muodostuisi erilaisista persoonista ja erilaisista taustoista. Myös hallitusammattilainen (H4) kokee erilaisen osaamisen ja kokonaisuuden tärkeäksi ryhmän tuottavuuden kannalta:

–Kaikkein paras hallitus on sellanen, et siel on niin paljon erilaista osaamista, et se viiden pään summa onkin seittemän, koska ne rakentaa eri vinkkelistä ja ne pystyy rakentamaan toistensa päälle sitä ideaa (H4).

Kokonaisuuden muodostaa paitsi jäsenten erilaiset osaamiset ja ajattelutavat, myös heidän erilaiset roolinsa. H5 korostaa, että roolien tulisi olla selkeitä ja ohjaavan jäseneltä vaadittavaa kontribuutiota. Jäsenen tulee tunnistaa oma roolinsa myös osana kokonaisuutta (H3, H5).

H3 kaipasi hallituksilta kykyä uudistumiseen sekä muokkautuvuuteen. Samalla hän korosti erilaisten roolien merkitystä osana toimivaa kokonaisuutta. Roolien mukaan toiset keskittyvät pohtimaan yrityksen tulevaisuutta ja toiset toimivat rooleissa, joissa katsotaan enemmän menneisyyttä sekä kokonaisuutta hallinnollisten tehtävien näkökulmasta (H3).

Haastateltavat H2 ja H5 kuvaavat suomalaisia suurten yhtiöiden hallituksia usein vanhanaikaisiksi, ja etenkin isojen yhtiöiden hallitusten koettiin kärsivän vanhanaikaisista toimintatavoistaan. H2 kuvaa tällaisia vanhanaikaisia toimintatapoja ”kokouspohjaisiksi ja määrämuotoisiksi”, joihin muutos ja toimintamallien uudelleenstrukturointi olisi tervetullutta. Hallituksia tulisi muodostaa uudella tavalla ja nähdä erilaisen osaamisen tuomat näkökulmat mahdollisuuksina. H2 kuvaa tapaa, jolla yritykset Suomen ulkopuolella koostavat hallituksiaan jopa luoviksi, sillä siellä hallitukset nähdään erilaisena kokonpanona ja hallitukseen otetaan mukaan myös bisnestaustaisten henkilöiden lisäksi esimerkiksi tieteilijöitä ja taiteilijoita (H2).

Perinteisesti kokemus on nähty arvokkaana ominaisuutena kuvaamaan henkilön osaamista. H2:n mukaan kokemus voi kuitenkin kääntyä myös kantajaansa vastaan, jos se aiheuttaa ajattelun vääristymiä, jotka vaikuttavat päätöksentekoon. Tiedon kiroukseen vaikeuttaa oman osaamisalueensa näkemistä erilaisesta näkökulmasta ja sokeuttaa omille ajattelumalleilleen sekä itsestäänselvyyksille, jotka kuitenkin kaipaavat muutosta (H2). Etenkin suurten yritysten ongelmaksi kuvataan turvallisuushakuisuutta ja tiedon kirouksen vääristymää (H2, H3). Siksi hallituksille on tärkeää löytää keinoja, joilla tiedon kirousta voidaan rikkoa ja joiden avulla toimintaa voidaan uudistaa.

Kaikki haastateltavat ovat sitä mieltä, että hallituksessa tulisi olla eri ikäisiä jäseniä. Eri ikäiset jäsenet auttavat mahdollistamaan sen, että yritys saa riittävästi erilaisia näkökulmia jo pelkästään iän tuoman erilaisen ajattelun ansiosta (H2, H3, H5). Nuorten mukaanotto hallitukseen jakaa kuitenkin mielipiteitä. H1:n, H2:n ja H5:n mukaan disruptiivisilla toimialoilla nuorten läsnäolo hallituksessa voi olla äärimmäisen tärkeää kilpailukykyyn ja etenkin sen jatkuvuuden kannalta. Nuoria ei kuvata kokemattomiksi, vaan eri vaiheessa oleviksi henkilöiksi ja siksi heidän kokemuksiaan pidetään arvokkaina (H2, H3). Toisaalta nuorten toimialakokemusten vähäisyys ja liiketoiminnan osaamisen puutteellisuus mietitytti hallitusammattilaisia:

–Mulle itse ikä ei oo merkitys, jos mä löytäisin nuoren, joka osaa tämmösen, mä ottasin niitä koska tahansa sinne hallitukseen. Mulle iällä ei oo mitään merkitystä siinä kohdassa, mut sulla pitää olla se osaaminen hanskassa - - Jos sä oot nuori, ni sul ei tällasta osaamista välttämättä oo (H4).

H5 kuvaa, että nuorten ottaminen hallitukseen ei ole kuitenkaan aina mahdollista ja siksi he ovat lähteneensä etsimään toisenlaista mallia tuoda nuorten ääntä mukaan hallitustoimintaan, eli varjohallitusta.

–Jos miettii noin hallituksen näkökulmasta, on haastavaa, et millä tavoilla sä pystyt mahdollistamaan sen, että on riittävästi nuorta verta siinä mukana. Et sen takia me on lähdetty hakemaan toisenlaisia työkaluja ja toisenlaisia menetelmiä, millä me pystytään varmistumaan siitä, että me saadaan riittävästi uutta ajattelua (H5).

Hallitukset tulisikin siis koostaa siten, että voidaan varmistaa paitsi demografinen monimuotoisuus, myös tärkein, eli ajattelun monimuotoisuus. Hallituksen jäsenillä tulisi olla selkeä kuva omasta roolistaan ja siten tehtävästään osana strategiaa ja omasta vaikutuksestaan kokonaisuuteen. Riippuen toimialasta, myös nuorten ottaminen hallitukseen voi olla tärkeää ja tarkoituksenmukaista.

4.1.2 Ryhmän sisäinen toiminta

Puhuttaessa hallitustyöstä, ryhmän sisäistä yhteishenkeä ja ryhmän psykologista turvallisuutta pidettiin tärkeänä. Yhteishengen tärkeimmiksi rakentajiksi haastateltavat pitivät hallituksen jäsenten välistä luottamusta, sillä luottamuksella koettiin olevan vaikutusta keskustelujen laatuun ja siten vaikuttavan myös ryhmän tekemien päätösten laatuun (H2, H4, H5).

–Silloin kun luottamus on kunnossa, voidaan käydä paljon haastavampia tai suurempia keskusteluja ja uskalletaan olla eri mieltä (H2).

Myös H5:n mielestä haastaminen on tärkeää, mutta vaatii paljon luottamusta, psykologista turvallisuutta ja haastamisen tulee olla osa yrityksen toimintakulttuuria toimiaukseen. Osan (H2, H4, H5) mielestä parhaat tulokset ovat syntyneet usein juuri haastamisen tuloksena ja haastaminen koettiin tärkeimpänä keinona varmistaa, että asioita pohditaan riittävän monesta eri näkökulmasta (H2, H4, H5). Konstrukttiivinen haastaminen ei kuitenkaan ole helppoa ja haastaminen tulee osata tehdä oikealla tavalla ja kohdistaa se oikeisiin asioihin (H4). H4:n mukaan olennaista haastamisessa on asian, ei ihmisen haastaminen. Etenkin jos hallituksessa on eri ikäisiä ihmisiä, on luottamuksen vaaliminen riittävän avoimen keskustelun mahdollistamisen kannalta tärkeää (H2). H4 näkee haastamisen ongelmina, ettei koulutusmallimme tue oikeanlaisen haastamisen oppimista ja haastaminen koetaan lähes aina negatiivisena, rakentavaa haastamista ei koeta tärkeäksi ja sen opettaminen on puutteellista (H4).

Hallitusammattilaisen (H4) mukaan asioiden haastamisella ja yksilöiden välisellä luottamuksella on myös pidempiaikaista vaikutusta henkilöiden väliseen yhteistyöhön:

–Sen räjähdysten jälkeen, jos sen osaa hoitaa hyvin, niin nää ihmiset, jotka on ollu eniten eri mieltä, niin niistä voi tulla pitkällä aikavälillä parhaita työkavereita. Kun ne on tavallaan käyny ne tappelut läpi, niin sit ne pystyy antamaan paljon enemmän ja ne luottaa toisiinsa, et ne voi tulla negatiivisillakin asioilla (H4).

4.1.3 Ajanpuute vaikuttaa innovointiin

Usean haastateltavan puheessa toistui ajankäyttöön liittyvät haasteet. Etenkin hallitustyöhön liittyvät juridiset vastuut ja niiden vaatima aika nousi usein esiin (H2, H3, H4, H5). Hallinnollisten tehtävien koetaan vievän merkittävästi aikaa muiden asioiden käsittelyltä sekä uusien innovaatioiden kehittämiseltä (H2, H3). Kasvuyrittäjän (H3) näkökulmasta kyse on kuitenkin pohjimmiltaan lähinnä tahtotilasta ja priorisoinnista:

–Hyvä hallitus pystyy siihen, että se hoitaa ne molemmat. Eli on ne lakisääteiset asiat, mist ei pääse eroon tietystikään, eikä niistä vastuista, ja sit on se tulevaisuuteen katsominen (H3).

Lisäksi myös hallituksen jäsenten valinnalla voi vaikuttaa ajankäytön haasteisiin valitsemalle sellaisia henkilöitä, jotka ovat valmiita käyttämään hallituksen tehtäviin enemmän omaa aikaansa (H2, H3). H2 kuvaakin, miten vähemmän tunnettu henkilö voi osoittautua mainettaan arvokkaammaksi paitsi osaamisen, myös ajankäyttönsä ja siten kontribuutionsa vuoksi.

H3 kokee, että hallituksissa toimiminen vie niin paljon aikaa, että hän haluaa käyttää aikaansa tehokkaammin. Hän kokee pystyvänsä vaikuttamaan tehokkaammin hallituksen ulkopuolelta:

–Niissä yhtiöissä missä oon ite ollu vaikka sijoittajana, niin nykyisin aika harvaan meen hallitukseen, niin sitä kautta sit suosin toimitusjohtajan joko henkilökohtasta sparrausta tai sitten hallituksen neuvonantajan roolia - - Just niistä syistä et sit pystyy, ehkä sanotaanko paremmin toimimaan sen itse asian edistämisessä, sen sijaan et mene siihen kuitenkin hallinnolliseen humppaan jokunen aika yhtiöstä riippumatta (H3).

4.1.4 Asiakasosaaminen prioriteetiksi

Muutama vastaaja (H2, H4, H5) kertoi hallituksilla olevan yllättävän vähän asiakasosaamista, eli osaamista siitä, mistä raha yritykseen tulee. H4:n mukaan hallituksen asiakasosaaminen on yllättävän heikkoa, tarkoitetaan asiakkaalla sitten B-to-B-asiakasta tai kuluttajaa. H5:n mielestä kaikkien hallitusten tulisi keskittyä enemmän tulevaisuuteen ja strategiaan, joiden pitäisi perustua siihen, miten tuotetaan lisäarvoa asiakkaalle. Asiakasosaaminen ei ole vain asiakkaan tuntemista, vaan se on myös tulevaisuuteen keskittymistä (H4).

Asiakasosaamisen puutetta perustellaan vääränlaisella fokuosoinnilla, kuten liiallisella menneisyyteen katsomisella (H2, H4, H5). Hallitusten koettiin käyttävän liian vähän aikaa todellisen asiakkaan tuntemiseen, sillä hallitukset työstävät pääosin numero-pohjaista tietoa, ja siten asiakas näyttäytyy hallitukselle liian usein pelkkänä toteutuneena myyntinä (H4, H5). Hallitusammattilainen H4 kuvaa asiaa näin:

–Liian usein hallitukset kattoo peruutuspeiliin, elikkä katotaan mitä on tapahtunu historiallisesti. Ja silloin katotaan tuloslaskelman lukujen mukaan. Siellä asiakas on sanalla myynti, josta keskustellaan miks myytiin tai miks ei myyty. Ei keskustella et mitä myytiin tai mitä ei myyty, tai ei keskustella kuluttajan trendin muutoksesta. - - Todella harvat yhtiöt on hyviä puhumaan myynnistä, kuluttaja-asioista ja asiakasasioista numeriallisesti. Ja jos se ei oo numeropohjasta, niin yleensä ne asiat tulee vähemmän hallitukselle - - (H4).

Myös uusasiakashankintaan kiinnitetään liian vähän huomiota. H5 kuvaakin, että hallituksissa ei pohdita riittävästi asiakasrajapintaa. Hallitukset eivät ole riittävän kiinnostuneita asiakkaista eivätkä varsinkaan siitä, ketkä voisivat olla yrityksen potentiaalisia asiakkaita. Uusasiakashankinnan varmistamisen tulisi kuitenkin olla hallituksen ensisijainen tehtävä (H5). Kasvuyrittäjä (H3) näkee asian toisin ja heille uusasiakashankinta on arkipäivää. Samalla se on keino pitää yritys dynaamisena. Uusasiakashankkeiden takia heidän on pakko pyrkiä mukavuusalueensa ulkopuolelle ja siten joku voikin nähdä tällaiset hankkeet rasitteena, toiset mahdollisuutena (H3).

Vaikka hallitukselta koettiin usein puuttuvan asiakasosaamista, koettiin vähäiseen asiakkaaseen keskittymiseen syynä myös se, ettei asiakkaan merkitystä ymmärretä

eikä siihen olla valmiita käyttämään aikaa. Asiakkaaseen ei myöskään keskitytä riittävästi. H5 kuvaa, että hallitusten tulisi edes ottaa asiakas hallituksen agendalle ja siten osaksi keskustelua. Asiakkaan analysoinnille pitäisi antaa aikaa hallituksen kokouksissa. H4:n mukaan yksi hallituksen kokouksista tulisi olla asiakaskeskeinen yhtä tärkeänä osana hallituksen agenda kuin riskien hallinta tai mikä muu tahansa pääpuheenaiheista. (H4)

Asiakasosaamisen puutteelle löydettiin myös lisää syitä. H2 kuvasi etenkin isojen yritysten ongelmaksi kasvumuutoksen sisäänpäin kääntymistä, jolloin yritys lähtee kasvattamaan omaa liiketoimintaansa katsomalla asioita liikaa omasta näkökulmastaan, ja unohtaa muuttuvan toimintaympäristön ja sen myötä muuttuneet kuluttajien tarpeet. Näin asiakasnäkökulma unohtuu eikä yritys pysty siten vastaamaan parhaalla mahdollisella tavalla kuluttajien vaatimuksiin (H2).

Näin ollen hallitusten asiakasosaamisen puutteelle löytyi neljä syytä; hallituksella ei ole riittävästi asiakasosaamista, hallitus ei ymmärrä asiakkaan tärkeyttä osana strategiaansa, hallituksella ei ole aikaa keskittyä asiakkaaseen tai sille ei anneta riittävästi aikaa sekä hallitus on menneisyyden sokaisema ja siten keskittyy liikaa omaan tekemiseen unohtaen asiakkaan tärkeyden. Nämä tekijät on kuvattu taulukossa 4.

Taulukko 4. Hallituksen asiakasosaamisen puutteen syitä.

Osaaminen	Asiakasosaamisen puute
Ymmärrys	Ei ymmärretä asiakkaan tärkeyttä osana strategiaa
Ajanpuute	Ei riittävästi aikaa tai asiakas - aiheelle ei anneta riittävästi aikaa
Menneisyys	Keskittyy liikaa omaan tekemiseen tai on menneisyyden sokaisema

Haastateltavien kokemuksen perusteella hallitusten toiminnasta löytyi siis useita kehittämiskohteita. Ryhmän kokoonpanoa pidettiin tärkeänä, etenkin riittävään ajatteluun ja osaamisen monimuotoisuutta sekä ryhmän jäsenten erilaisia rooleja. Lisäksi

ryhmän sisäinen toiminta ja ryhmähenki sekä niiden muodostama ilmapiiri muodostavat tärkeän kokonaisuuden. Myös hallituksen ajankäyttö nosti esiin useita kommentteja ja hallinnollisten asioiden koettiin viemään paljon hallituksen aikaa ja siten tekevän ajankäytön tasapainottamisen haasteelliseksi. Lisäksi asiakkaan merkityksen tärkeys ja etenkin asiakasymmärryksen puute nykyhallituksissa nousi tärkeäksi huomioiksi jokaisen haastateltavan vastauksissa.

4.2 Nuoret tuomassa uusia näkökulmia

Tässä alaluvussa käydään läpi haastateltavien kuvauksia nuorista ja siitä, minkälaisina he ovat näyttäneet varjohallituksissa. Lisäksi kuvataan nuorten erityispiirteitä sekä osaamisalueita.

Ihan aluksi useat haastateltavat kuvasivat toimintaympäristön muutosta ja erilaisia syitä siihen, miksi varjohallitusten kaltaiset työryhmät ovat tulleet yrityksiensä toiminnan avuksi. H1, H4 ja H5 kokevat, että hallituksilla ei enää ole riittävää osaamista ja ymmärrystä digitaalisuuden tuomista mahdollisuuksista. Muutos on ollut niin nopeaa, että hallitusten on ollut pakko löytää uusia toimintatapoja, jotta ne pysyvät mukana ei enää vain oman alansa, vaan teknologian ja digitaalisuuden kehityksessä (H1, H2, H3, H4, H5).

Tällä hetkellä toimintaympäristön koetaan muuttuvan, ja tiedostetaan myös sen jatkuva muutostahti:

–Maailma muuttuu koko ajan. Kymmenen vuoden päästä on taas joku muu juttu taas - - Niil [nuorilla] on kokemust ja osaamist sellasest alastamistä nää vanhat papat ei tajuu mitään (H1).

Puhuttaessa millenniaaleista, haastateltavat (H2, H3) eivät koe millenniaaleja mitenkään erityisinä tai muista nuorista ryhmistä poikkeavana. H2:n mukaan nuoria sukupolvia on aina pidetty erilaisina ja nyt he vain osaavat ilmaista tarpeensa eri tavalla ja saavat myös äänensä kuuluviin eri tavalla. H2 ja H3 kuvaavat myös nuorten olevan

samanlaisia kuin muutkin sukupolvet, mutta vain eri vaiheessa. Toisaalta kun tarkoitetaan nuoria, ei voida enää puhua vain millenniaaleista heidän jo korkean ikänsä takia, vaan nuoria tulisi katsoa laajemmin sukupolvirajoista välittämättä (H2, H3).

Haastateltavat (H1, H2, H4) kuvaavat nuorten kasvaneen lapsesta asti käyttämään teknologiaa, kasvamaan kiinni jatkuvaa muutokseen ja siten heidän osaavan omak-sua ja elää osana nykyistä toimintaympäristöä eri tavalla kuin keski-ikäiset.

–Se johtuu siitä, et jos sä oot kakskytviis, niin niille se [teknologia] on luonnollinen osa elämää jollain tavalla ja ne ajattelee ihan toisella tavalla kun tämmönen - - kun meikäläinen (H4).

H3:n mukaan varjohallitusten avulla onkin päästy lähemmäs asiakasta ja kehittämään tuotteita sellaisten henkilöiden kanssa, joista lopulta tulee tuotteen käyttäjiä (H3, H4). Haastateltavat ovat kokeneet tällaiset prosessit tehokkaiksi ja nopeiksi tavoiksi päästä lähemmäs asiakasta ja ymmärtää heidän tarpeitaan paremmin (H3, H4).

Nuorten vahvuutena nähdään myös erilainen näkemys, hyvien kysymysten esittäminen sekä asioiden kyseenalaistaminen (H2, H3, H4, H5). H3:n mukaan nuorten tiedot ei ole se ensisijainen vahvuus mitä heiltä haetaan, vaan taito nähdä asioita, joille pitkään jotakin asiaa tehneet ovat jo sokeutuneet (H3). Lisäksi nuoret osaavat kyseenalaistaa siten, että lopputuloksena on nuorten osaamisen ja kokemusten sekä yritysjohdon osaamisen ja kokemusten tehokas yhdistelmä (H3).

–Mitä sä ymmärrät ja miten sä pystyt auttamaan muita yhdistämään mitä ne ymmärtää eli käytännössä - - kysyy kysymyksiä, mitä muut ei osaa kysyä, niin se on varmaan se työkalu, mikä voi tehdä susta sun ymmärrystäs ja kokemustas arvokkaamman (H3).

Tämä auttaa sekä ongelmatilanteiden ratkaisemisessa että toimintaympäristön tuomien mahdollisuuksien ymmärtämisessä (H1). H2:n mukaan nuoret osaavat katsoa asioita ”tuorein silmin” ja erilaisesta näkökulmasta.

– [Nuoret] ei oo vielä ikäänkun joutunu hakkaan päätä seinään jossain asioissa. Ja ikään kuin jollain tapaan alistumaan totuttuun tapaan toimia (H2).

H2 kuvaakin nuorten tuoretta ajattelutapaa ja kykyä nähdä niissä asioissa mahdollisuuksia muutokseen, jossa tiedon kirouksen omaavat, kokemuksen sokaisemat henkilöt eivät näe. Nuorilla, joilla on vasta vähän toimialan kokemusta, eivät sen sijaan ole sokeutuneet näille toimintamalleille ja ratkaisuille ja siksi he osaavat kyseenallistaa hyvinkin modernilla otteella (H2).

Yritykset hakevat kasvua toiminnalleen, mutta pohtivat samojen henkilöiden kanssa mitä voitaisiin tehdä toisin (H2, H5). H5:n mukaan, jos yritys haluaa kasvua, se vaatii uudenlaista otetta ja se syntyy uusien näkökulmien kautta, joita on mahdollista saada esimerkiksi varjohallituksen avulla (H5). Jos hallituksen tai johtoryhmän jäsenet katsovat asioita samasta näkökulmasta, niin uudenlaista keskustelua ei juurikaan pääse syntymään, joiden avulla voitaisiin oppia uusia asioita (H2).

Näin ollen nuorissa paljon potentiaalia, jota yritykset eivät ehken ole osanneet hyödyntää. Nuoret ovat tuoneet uusia näkökulmia, haastaneet vanhoja toimintamalleja ja siten auttaneet yritysjohtoa näkemään heille itsestään selviä asioita uusin silmin. Nuorten avulla yritysjohdolla on ollut mahdollisuus päästä lähemmän asiakasta ja siten ymmärtää asiakkaan tarpeita ja vaatimuksia paremmin.

4.3 Varjohallitus haastajana

Tässä alaluvussa käydään läpi mikä on varjohallitus, miten se toimii ja mitä hyötyä sekä haasteita varjohallitus -menetelmän käytöstä on. Koska haastateltavat edustivat useita eri yrityksiä monenlaisilta toimialoilta, on tutkimuksen avulla saatu tietoa eri kokoisten, eri ikäisten ja eri rakenteisten yritysten kokemuksista.

Haastateltavien kokemukset olivat keskenään melko erilaisia, sillä varjohallituksia tai niiden kaltaisia työryhmiä oli perustettu niin pienissä kasvuyrityksissä kuin suurissa pörssiyrityksissäkin. Toisilla varjohallitus oli ollut mukana yrityksen perustamisesta lähtien, ihan jo auttamassa määrittämään yrityksen tulevaa liiketoimintamallia (H2). Toisaalta varjohallituksen kaltaisia menetelmiä oli ollut käytössä myös suuressa, valtion omistamassa yhtiössä (H1). Pienissä startupeissa varjohallitus toimi selkeästi innovaatiotyöryhmänä ja toisaalta hallituksen ja yritysjohtoon yhdistävänä siltana (H2,

H3). Suuremmissa yrityksissä varjohallituksen rooli oli operatiivisempi ja tehtävänä oli enemmänkin kehittää jo olemassa oleviin tuotteisiin, prosesseihin tai palveluihin uudenlaisia ratkaisuja (H1, H4, H5).

Erilaisten näkemysten ja diginatiivisuutensa ansiosta nuoret ovat löytäneet erityisen toimivia ja moderneja ratkaisuja. Haastateltavat ovat omakohtaisesti kokeneet sen, miten nuoret ovat voineet nähdä asiat täysin uudesta näkökulmasta ja haastaa sellaisia asioita, joita heillä itsellä ei olisi tullut mieleenkään muuttaa (H1, H2, H4). Yhdelle haastateltavista (H1) varjohallitus oli ollut tehokas toimintamalli löytää yhtiön sisäiset ongelmat nopeasti ja päästä uutena toimitusjohtajana sisään yrityksen haasteisiin, toiselle (H2) varjohallitus on muokannut koko yrityksen liiketoiminnan suunnan ja kolmannelle (H4) luonut nopeasti merkittävän ja kustannustehokkaan tuoteratkaisun, joka on edelleen vuosienkin jälkeen käytössä.

Kun hallitustyön koettiin vaativan aikaa ja julkista vastuuta, niin varjohallitus nähtiin työryhmänä, jossa voi vaila vastuuta ja ajankäytön haasteita vapaammin ideoida, sillä lopulta hallitus tai johtoryhmä kantaa vastuun varjohallituksen päätöksistä (H2, H3). Varjohallitus voi myös vapaammin ideoida asioita ”muun maailman näkökulmasta” ilman, että sen tarvitsee jatkuvasti pohjata ideointiaan yrityksen sisäiseen maailmaan. Näin ideointi voi synnyttää uusia, radikaalejakin tuloksia (H2).

Varjohallituksen tehtävä

Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että varjohallituksen tärkein tehtävä on tuoda uutta näkökulmaa. H2:n ja H3:n mukaan nuoret hyötyvät vähäisestä toimialakokemuksestaan siten, että tiettyjä lukkiutuneita toimintamalleja ei ole välttämättä vielä päässyt syntymään ja he pystyvät katsomaan asioita eri tavalla, ilman menneisyyden tuomia rasitteita. Näin ollen nuoret pystyvät myös näkemään sellaisissa aiheissa kehitettävää, josta he eivät tiedä tai josta heillä ei ole kokemusta, jos heillä vain on taito kyseenalaistaa ja haastaa vanhat toimintamallit. (H3)

H5:n mielestä on todella hedelmällistä, kun saa nuoremmat ja vanhemmat pohtimaan samaa ongelmaa. Nuoret kunnioittavat vanhempien kokemusta, mutta vanhemmat myös kunnioittavat nuorempien uutta näkemystä. Näin saadaan paras mahdollinen hyöty kaikkien osaamisesta (H5).

4.3.1 Eteenpäin katsova työryhmä

Varjohallitus perustetaan tyypillisimmin yrityksen sisäisistä, nuorista työntekijöistä (H1, H4, H5). Heillä odotetaan olevan erilaista tietoa, toisenlaiset ajattelutavat ja vastavalmistuneina heiltä odotetaan tuoretta osaamista ratkoa ongelmia (H1, H2, H3, H4, H5). Usein varjohallitukseen on ollut avoin haku (H1, H2, H5), eli kaikki halukkaat ovat saaneet ilmoittautua ja näiden halukkaiden joukosta on pyritty valitsemaan mahdollisimman moninainen joukko erilaisia osaajia. Näin on voitu varmistaa, että varjohallituksessa onnistuttaisiin kohtauttamaan erilaiset näkemykset ja erilainen osaaminen. Tämä on voinut tarkoittaa suuressa yrityksessä koko henkilöstölle osoitettua hakua ja toisaalta pienessä yrityksessä varjohallitus on voinut muodostua jopa sattuman kautta tai se on muodostettu eri alojen halukkaista osaajista monimuotoiseksi työryhmäksi, jossa on monipuolista osaamista. H1:n mukaan hakuprosessiin liittyvät haastattelut olivat pääosin henkilöstöhallinnon operoimia, mutta myös toimitusjohtaja itse osallistui loppuvaiheessa muutamien henkilöiden haastatteluihin. Tarkkaa ikärajaa hakijoille ei ollut asetettu kenenkään haastateltavan kohdalla.

Joissakin tapauksissa ryhmä on perustettu hallituksen rinnalle toimivaksi työryhmäksi (H3), toisinaan vapaammin toimivaksi työryhmäksi, jonka tulokset on kuitenkin esitelty hallitukselle (H2, H4, H5). Joskus varjohallitus on perustettu operatiivisempien asioiden parissa toimivaksi johtoryhmän varjotiimiksi (H1, H2, H4). Toimitusjohtaja H1 kuvaa varjohallituksen roolia päätöksenteossa:

–Et tavallaan firmaa johdetaanki yhtäkkiä ylhäältä ja alhaalta (H1).

Lähtökohtia varjohallituksen perustamiseen on ollut useita. H1 kuvaa tilanteen ennen varjohallituksen perustamista olleen ongelmallinen, sillä yrityksen johto oli iäkäästä, toimintatavat olivat hyvin vanhanaikaiset ja siksi nuoria oli vaikea sitouttaa.

Nuoret tulivat yritykseen, mutta siirtyivät nopeasti yrityksen ulkopuolelle uusiin tehtäviin ja siksi tarvittiin jokin keino, joka auttaisi pitämään nuoret yrityksessä (H1). Kasvuyrittäjät (H2, H3) kuvaavat jo lähtökohtaisesti ajattelevansa niin, että laajempi näkökulma tuo parempia tuloksia ja siksi asioita on hyvä käsitellä moninaiset joukon kanssa. Tästä syystä he ovat lähteneet hakemaan nuorista yhdenlaista näkökulmaa päätöstensä tueksi tai ideoiden lähteeksi. H5:n mukaan varjohallitus on jo joidenkin yritysten normaali toimintatapa:

–Tollasii meil on koko ajan, tollasii tehdään jatkuvasti. Eli tosi monissakin eri yrityksissä, eri tasoilla ja muuta, yleisesti sisäisiä ihmisiä. Mut tollasii me ei olla koskaan kutsuttu shadow boardiks, vaikka se alote on saattanu tulla hallitukselta. Toi on mulle ihan business as usual määrättyissä yrityksissä, ei kaikissa (H5).

Varjohallituksen tehtävä

Varjohallitus on voinut ratkoa hallituksen kanssa samoja kysymyksiä, mutta varjohallitus nähtiin vaihtoehtona, joka olisi vapaa näistä hallinnollisista vastuista ja siten sillä olisi aikaa keskittyä enemmän innovointiin ja vapaampaan ideointiin vailla juridista vastuuta (H2, H3). Ilman vastuun painolastia työryhmä on voinut jo lähtökohtaisesti toimia vapaammin ja onkin tiedostanut roolinsa ideointiryhmänä, jonka tarkoituksena on tuoda uusia ideoita hallituksen työhön (H3):

*–On systemaattisesti käyty samantyyppisiä asioita **pois lukien vastuut**, eli tietäen tavallaan ne hallinnolliset asiat, eli ne on ollut tietysti juridisen hallituksen ja toimitusjohtajan vastuulla. Ja sitä kautta on päästy aidosti kiinni semmoseen kehitykselliseen toimintaan (H3).*

Toisaalta hallitusammattilainen kuvaa, että hänen kokemansa varjohallitukset ovat aina olleet operatiivisen johdon projekteja (H4). Varjohallituksen esittämät kehitysehdotukset on otettu aina hyvin vastaan. Tähän auttaa esimerkiksi selkeä tehtävänanto, tarkoitus ja tavoitteet, joiden mukaan toimia (H1, H3, H4). Varjohallituksen löytämisen kehityskohtien ja tulosten toteuttaminen on tärkeää myös luottamuksen säilyttämisen ja varjohallituksen jäsenten motivaation säilymisen kannalta (H1, H5).

Etenkin suuremmissa yhtiöissä varjohallituksen tehtävänanto oli usein melko vapaa-
muotoinen, ja nuorille on haluttu antaa täysi vapaus paikallistaa ja tuoda esiin epä-
kohtia ja etsiä niihin ratkaisuja. Tähän liittyy vahvasti myös se, että nuoria on haluttu
innostaa tekemiseen, jotta he saisivat itse määritellä sen, mitä olisi tärkeää heidän
mielestään muuttaa ja miten (H1). Toisaalta nuoret ovat myös löytäneet todellisen
tehtävänannon ulkopuolisia ongelmia, joita he ovat saaneet lähteä ratkaisemaan (H1,
H4).

–Prosessin aikana ne [nuoret] antaa jatkuvasti inputtia ja feedbackiä, ja sitten loppujen lopuksi mitä hallitus näkee, voi olla uus innovaatio, tai uudistettu strategia tai uus digitaalinen kaupallinen malli, täysin digitaalinen tai uus businesslogiikka (H4).

Haastateltavat kertovat varjohallitusten olevan eri mittaisia projekteja. Siihen sitou-
dutaan oman työnkuvan ohella, ellei sitten käytetä ulkopuolisia jäseniä. Ryhmä ko-
koontuu säännöllisesti, esimerkiksi kerran kuussa tai useamminkin, riippuen projek-
tista (H1). Hallitusammattilainen kuvaa työryhmän projektiluontoisuutta:

*–Tota shadow boardia myöskin käytetään tai on käytetty **projektiluon-
tosesti**, et on annettu yks tietty tehtävä, ja se shadow board on hoitane-
sen tehtävän loppuun. Ja sitten sen jälkeen on joko muodostettu uus
tehtävä tai sitten hylätty tää asia (H4).*

4.3.2 Varjohallituksen kuvaus

Osa varjohallituksen kaltaisista kokoonpanoista on koostettu tarkoituksella eri alojen
osaajista, jolloin ryhmä muistuttaa kuitenkin enemmän advisory boardia eli neuvon-
antoryhmää, kuin varjohallitusta. H5

H5 kertoi asiakkaiden käyttämisestä varjohallituksen kaltaisissa työryhmissä. Näissä
tapauksissa haettiin nimenomaan asiakkaan näkökulmaa tuotteen tai palvelun kehit-
tämiseen. Sisäinen varjohallitus voi kuitenkin yrityksen toimintamallin ja yrityskult-
tuurin tuntiessaan aidosti osallistua yrityksen kehittämiseen. Sisäinen varjohallitus on
koettu myös tärkeäksi henkilöstön sitouttamisen kannalta sekä tärkeänä yhteishen-
gen nostattajana. Lisäksi sillä saa yleensä aikaan parempia tuloksia ja aina useampia
hyötyjä (H1). Muutama haastateltava (H1, H4) koki, että sisäisten jäsenten käyttö

olisi hyödyllisempää, koska se hyödyttää yrityksen lisäksi henkilöstöä. H1 kokee varjohallituksen luovan yhteishenkeä ja lisäksi koettiin, että sisäisillä jäsenillä on enemmän annettavaa yritykselle:

*–Niiltä [ulkoisilta jäseniltä] ois puuttunu se **analyysi**. Nää [yrityksen sisäiset jäsenet] tiesi just mikä siin firmas oli pielessä (H1).*

Varjohallitukselle pitää myös osoittaa luottamusta, jotta he lähtevät tosissaan mukaan projektiin. H4:n ja H5:n mukaan toisaalta myös se, että tehtävänanto tulee hallitukselta itseltään, herättää jo itsessään luottamusta ja lisää projektin tärkeyttä sekä muuttaa siihen suhtautumista.

Useat haastateltavat (H1, H2, H3, H4, H5) kertovat erilaisista työryhmistä, joita yritykset hyödyntävät ja H4 kokee erilaisten työryhmien käytön yleistyneen yhtä aikaa digitaalisuuden kanssa. Työryhmät ovat usein tietyn asian asiantuntijoista koostettuja. Varjohallitus poikkeaa näistä muista ryhmistä siten, että nuorten taustat tai jonkin alan erikoisosaaminen ei heillä ole merkittävää, kuten muissa työryhmissä. H2 kuvaa neuvonantajista koostuvaa ryhmää näin:

*–Pikemminkin jonkinlainen advisory- kuin shadow board, koska siin ajateltiin kuitenkin et **taustat** ois jollain tapaa relevantteja (H2).*

H4 kertoo, että muutamissa yrityksissä jatkuvat, sisäiset työryhmät olivat ne sitten task forceja, blue ribbon paneleja, iskuryhmiä tai mitä tahansa projektiryhmiä, ne ovat arkipäivää ja niitä toimii useita yhtäaikaaisesti ja ne ovat osa yrityksen toiminnan arkipäivää. Näiden lisäksi sisäiset hackathonit sekä sprintit, eli lyhyet, muutaman kuukauden mittaiset projektit ovat osa yrityksen prosesseja. Usein näillä tehtävillä on ollut selkeät tehtävänannot, jokin selkeä ongelma, johon on lähdetty etsimään ratkaisua. Toisaalta kasvuyrittäjä H3 kertoo osallistuneensa itsekin varjohallituksen tyyppiin kokoonpanoihin. H5 kuvaa erästä varjohallituksen ryhmää heillä sounding boardiksi:

–Jos mieltii tota teemaa vähän laajemminkin joko shadow board nimellä tai sitten tällast mä sounding boardina tätä teemaa laajemminkin, niin me käytetään paljon kun me tehdään tätä tekijätöitä meidän

*asiakkaiden kanssa, niin me aina tai melkein aina tehdään sillä tavalla, että meillä on tällanen young talent -ryhmä, joka sitten **kommentoi ja kritisoi**, niitä asioita mitä johto on sitten tehnyt (H5).*

Osalla haastateltavista (H2, H3, H5) oli kokemuksia myös varjohallituksista, joiden jäsenet ovat ulkopuolisia. Ulkopuolisten jäsenten motivointi ja palkitseminen herätti keskustelua, mutta yksi vastaajista (H5) kertoi omista hyvistä kokemuksistaan. Nuorten mielenkiintoa on lisännyt mielenkiintoinen yritys tai mielenkiintoinen brändi, jonka tuotteita tai toimintoja pääsisi kehittämään. Toisaalta pienimuotoinenkin palkio voi toimia nuorille motivaattorina lähteä ulkopuolisiin projekteihin ja lisäksi projektin ammattimaisella johtamisotteella on voitu luoda lisää kiinnostusta. (H5) Lisäksi ulkopuolisten varjohallitusten ongelmana oli heikompi sitoutuminen projektiin niiden epämuodollisuuden takia (H2).

Kansainvälisyys ja digitaaliset työkalut

Haastateltavat ovat kertoneet perinteisistä kokoustavoista ja tapaamisista varjohallituksen jäsenten kesken. Yksi haastateltava (H5) sen sijaan kertoi nykyaikaisemmista työkaluista, joita heillä on käytössään työryhmien sisäiseen kommunikointiin. H5 kertoi heidän käyttämistään työtavoista ja -menetelmistä näin:

*–Me haluttais aina tehokkaasti kerätä ajatuksia laajasti - - niin me siihen kehitettiin tämmönen softa, millä me pystytään sitten tekemään se tehokkaasti. Et se on oikeestaan moderni tapa ketterästi varmistaa et saadaan **näkemyistä** mukaan. Et se tuli oikeestaan siitä, et **me haluttiin parantaa meidän omaa työskentelyä** ja meidän työn **laatua** - - Ilman sitä se olis aika vaikeeta jos ei tapais, kun me halutaan kuitenkin tavata säännöllisesti eri asioiden ympärillä, ni tää mahdollistaa sen (H5).*

Sovellus mahdollistaa varjohallituksen jäsenten aktiivisen osallistumisen sijainnista huolimatta. Lisäksi sovellus auttaa pitämään kommunikoinnin säännöllisenä (H5). Tällainen toimintamalli mahdollistaisi myös varjohallituksen jäsenten sijainnin periaatteessa missä päin maailmaa tahansa ja olisi siten ratkaisu kansainvälisen varjohallituksen perustamiseen ja sen tehokkaaseen työskentelyyn.

4.3.3 Haasteena osallistujien pettymykset ja ulkopuolisten kateus

Haastateltavien kuvaamat varjohallitusten haasteet ovat olleet yksittäisiä tapauksia. Pääosin varjohallitusten haasteet ovat liittyneet samoihin asioihin, kuin yleensäkin ryhmätyössä. Kuten hallituksessa tai missä tahansa muussakin työryhmässä, on tärkeä asettaa projektille selkeät tavoitteet ongelmien minimoimiseksi (H4). Ongelmat voivat johtua puutteellisesta kommunikoinnista tai johtamisesta ja toisaalta myös varjohallituksen jäsenten toiminnasta (H3).

Vaitiolovelvollisuuden rikkominen

Varjohallituksen työ sisältää yritykselle tärkeiden ja luottamuksellisten asioiden läpikäyntiä. Riippuen yrityksestä ja varjohallituksen tehtävästä, varjohallitukselle voidaan antaa hyvinkin luottamuksellista tietoa yrityksen asioista. Vain yksi haastateltavista kertoi salassapito-ongelmista ja hänkin vain yhdestä yksittäisestä tapauksesta (H1).

Priorisointi

Yritysten tulee myös priorisoida montaako erilaista työryhmää hallitus tai johtoryhmä ehtii johtaa ja kuunnella. Useiden erillisten ryhmien hallinta vie väistämättä yritysjohton aikaa ja voi johtaa jopa huonompaan tulokseen, jos ryhmien toimintaa ei osata laittaa tärkeysjärjestykseen ja päättää mitä työryhmiä tai menetelmiä käytetään milloinkin (H3).

Ulkopuolisten kateus ja osallistujien pettymys

Varjohallitukseen valituksi tuleminen ei automaattisesti tuo pelkkää hyvää osallistujille. Yksi haasteista voi olla kateus sellaisten työntekijöiden keskuudessa, joita ei olla valittu varjohallitukseen. Varjohallituksen jäsenet saatetaan nähdä ikään kuin sisäpiiriläisinä, joilla on paremmat urakehitysmahdollisuudet ja siksi kollegoiden välillä voi esiintyä mustasukkaisuutta.

–No se mikä voi olla ongelma on se, että muut kollegat, et kun tämmöseen future talent -ryhmään ei kaikki pääse. -- Et nää ikäänkun on päässy erikoisasemaan. Ni se voi aiheuttaa vähän skismaa organisaation sisällä, mustasukkaisuutta (H5).

Toisaalta osallistujat ovat itse myös pettyneet, jos ovat olettaneet varjohallitukseen pääsyn tarjoavan heille automaattisesti nopean urakehityksen. Jos kehitys ei olekaan tapahtunut heidän odottamallaan nopeudella, he ovat kokeneet pettymyksiä (H5).

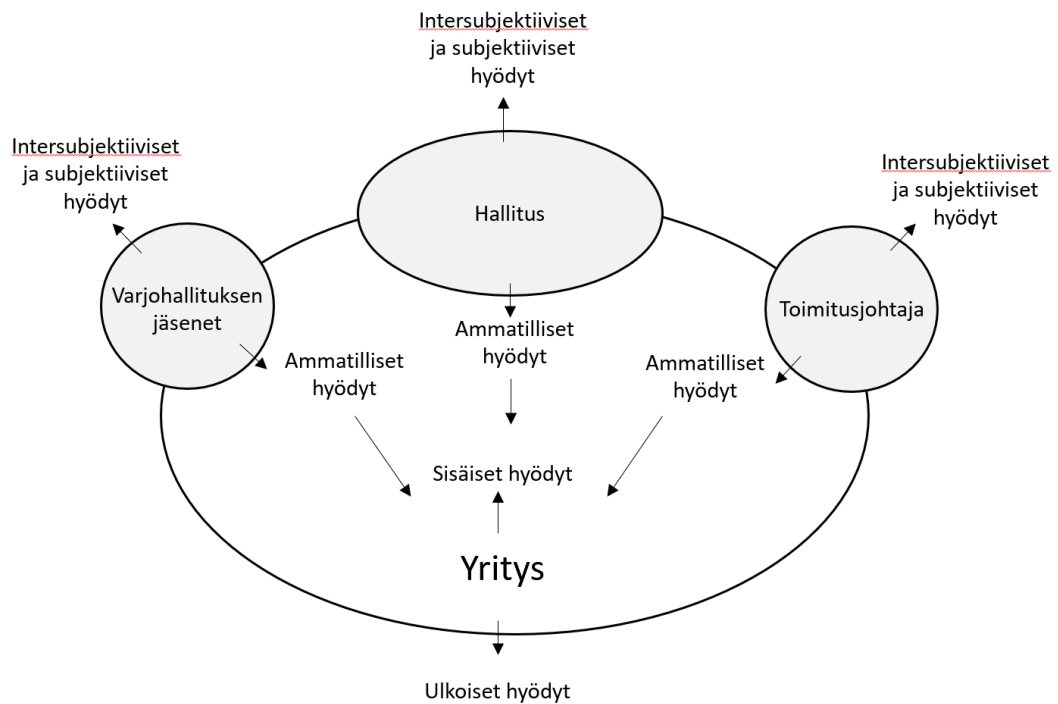
Hallituksen sitouttaminen

Varjohallituksen perustaminen ei ole välttämättä helppoa ja jokainen vastaajista onkin kokenut yritysjohdolta vastustusta varjohallituksen perustamista kohtaan. Varjohallitus vaatii aikaa ja siten se vie resursseja muulta toiminnalta. Hallituksen tai johtoryhmän sitouttaminen prosessiin on ollut H1:n mukaan haastavaa ja aina on ollut muutama joukossa, jotka ovat vastustaneet menetelmän aloittamista.

Moni haastateltavista kertoo, että usein vastustamisen syynä on ollut ymmärryksen puute. Toisaalta muutamat haastateltavista (H1, H2, H4) kokivat, että joidenkin vastustajien ”oma ego” ei olisi antanut tilaa nuorille tulla mukaan tekemään päätöksiä. Hallituksen jäsen oli uskonut hänellä itsellään olevan riittävästi ammattitaitoa, eikä halunnut uskoa, että joku hallituksen ulkopuolinen voisi antaa mitään lisäarvoa hallituksen päätöksiin. Joidenkin kohdalla omat epäonnistumiset ja negatiiviset kokemukset menneisyydessä ovat voineet olla varjohallituksen tiellä (H1). Myös tässä kohtaa, aivan kuin hallituksen päätöksenteossakin, yhdeksi muutoksen eli varjohallituksen perustamisen vastustamisen syyksi mainittiin rohkeuden puute. On vedottu myös käytettävissä olevaan aikaan tai tarkemmin sen puutteeseen. H1:n mukaan varjohallitus ei sovi kaikille ihmistyypeille.

4.3.4 Varjohallituksen merkittävien hyötyjen uudet näkökulmat

Varjohallituksen hyödyntämisestä on koettu olevan monenlaisia hyötyjä niin yritykselle, siihen osallistuneille ryhmille, että yksilöille. Yksilötasolla, eli niin varjohallitukseen osallistuneet, yritysjohtajan jäsenet kuin toimitusjohtajakin ovat saaneet sekä ammatillisia hyötyjä että henkilökohtaisia hyötyjä. Lisäksi voidaan nähdä, että myös ryhmätyö niin hallituksen sisällä, varjohallituksen sisällä, että yleisesti organisaation sisällä eri ryhmien välillä on menetelmän myötä parantunut. Näitä hyötyjä ja niiden välisiä suhteita kuvataan kuviossa 3.



Kuvio 3. Varjohallituksesta hyötyvät tahot ja hyötyjen väliset suhteet.

Hyödyt varjohallituksen jäsenille

Varjohallituksen jäsenille haastateltavat kertoivat projektin olleen monella tapaa hyödyllinen. Varjohallitukseen kuuluneet jäsenet olivat olleet selkeän motivoituneita ja innostuneita uudesta sivuroolistaan ja heidän itseluottamuksensa on kasvanut (H1, H2, H5). He olivat pystyneet luomaan uudenlaisia suhteita paitsi kollegoihinsa, myös hallituksen tai johtoryhmän jäseniin ja toimitusjohtajaan (H1, H2, H4, H5). Tämä on hyödyttänyt jäseniä myös pitkällä aikavälillä, sillä yrityksen sisältä on syntynyt uusia yhteyksiä ja toisaalta työskentely ennestään tuntemattomien ihmisten kanssa on lisännyt ryhmätyötaitoja (H1, H4, H5). Uuteen verkostoon on liittynyt myös toisilta oppiminen, ammatillinen kehittyminen sekä oman organisaation parempi tunteminen, jota on tapahtunut niin ryhmän sisäisesti kuin koko organisaation tasolla. Lisäksi nuoret olivat saaneet äänensä kuuluviin ja siten voineet osoittaa omia kykyjään (H1, H5). Hyvät suoritukset varjohallituksessa olivat toimineet ”ponnahdusalueena” ja siten varjohallituksesta oli ollut hyötyä myös nuorten urakehitykselle (H1, H5). Toisaalta

näistä innostuneista ja motivoituneista työntekijöistä oli hyötynyt koko yritys; varjohallituksen osallistujat olivat tehneet enemmän työtunteja ja olleet valmiita tekemään enemmän töitä kuin normaalisti. Lisäksi positiivinen vire oli näkynyt myös normaalin työtehtävien paremmissa suorituksissa (H1).

Taulukko 5. Varjohallituksen hyödyt varjohallituksen jäsenille.

Hyödyt varjohallituksen jäsenille
Lisää työmotivaatiota
Parantaa työssä viihtymistä
Voi auttaa uralla etenemisessä
Voi nopeuttaa uralla etenemistä
Luo yhteishenkeä
Lisää sosiaalista pääomaa
Oppii toisiltaan sekä hallituksen jäseniltä ja toimitusjohtajalta
Kehittyy ammatillisesti
Syventää osaamistaan kyseisestä yhtiöstä
Luo ja kehittää yrityksen sisäisiä suhteita
Mahdollisuus osoittaa omia kykyjään

H2:n mukaan osallistujat ovat kokeneet varjohallituksen arvokkaana kokemuksena. Osallistujat ovat nähneet varjohallitukseen kuulumisen ikään kuin ”meriittinä”, josta voidaan olla ylpeitä. Nuoria on motivoinut myös ryhmään kuulumisen sekä se, että saa olla mukana luomassa jotain uutta, todennäköisesti merkittävää (H2). H4:n mukaan suurin hyöty on ollut erilaisten henkilöiden kohtauttaminen ryhmässä ja siten sosiaalisten suhteiden syntyminen, joista on ollut hyötyä myös muissa projekteissa (H4). Nuoret ovat kokeneet varjohallituksen myös motivoivana (H5) ja siten projektilla on ollut vaikutusta myös työssä viihtymiseen.

Toimitusjohtajan kokemat hyödyt

Varjohallitus hyödyttää myös toimitusjohtajaa, mutta heidän yksinäisessä roolissaan hyödyt ovat hieman erilaiset kuin esimerkiksi hallituksen kokemat hyödyt. Näitä toimitusjohtajan kokemia hyötyjä on kuvattu taulukossa 6. H1 kuvasi saaneensa varjohallitukselta runsaasti uutta tietoa ja uusia ideoita, mutta myös vahvistusta omille ideoilleen, joista oli aiemmin ollut epävarma. Näin H1 oli rohkaistunut tekemään

muutosta, ja siten varjohallitus olikin tuonut hänelle lisää itsevarmuutta ja rohkeutta päätöksentekoon. Näistä paremmista päätöksistä oli hyötynyt paitsi yritys, myös henkilöstö (H1). Toimitusjohtajat kokivat uusien asioiden oppimisen myös tuoneen lisää motivaatiota ja energiaa päivittäiseen työhön. H1 koki, että varjohallitus on myös auttanut viemään yritystä oikeaan suuntaan ja siten auttanut riskien minimoimisessa. Näin varjohallitusta voidaan kuvata myös eräänlaiseksi riskienhallinnan työkaluksikin (H1). H1:n mukaan hänen uuden roolinsa sisäänajovaiheessa varjohallituksen hyödyntäminen auttoi pääsemään nopeasti kiinni yrityksen todellisiin kehityskohteisiin (H1). Lisäksi toimitusjohtaja kokee, että varjohallitus on parantanut hänen yhteistyötään ja kommunikointia hallituksen välillä, mutta luonut myös uusia suhteita yrityksen työntekijöihin. Heidän joukostaan on löytynyt piileviä kykyjä sekä sellaista erikoisosaamista, jota ei tiennyt työntekijöillään olevankaan. Varjohallituksen avulla yrityksen sisältä on löytynyt uusia ongelmia, joiden kehittäminen on auttanut viemään yritystä eteenpäin ja tuottanut tyytyväisempää henkilöstöä (H1).

Taulukko 6. Varjohallituksen hyödyt toimitusjohtajalle.

Hyödyt toimitusjohtajalle
Parantaa johtajuutta
Lisää itsevarmuutta omaan tekemiseen
Lisännyt rohkeutta päätöksenteossa
Auttaa tutustumaan yrityksessä jo oleviin potentiaalisiiin työntekijöihin
Auttaa tekemään yrityksen kannalta parempia päätöksiä
Auttaa näkemään asioita eri tavalla
Auttaa katsomaan tulevaisuuteen
Opettaa digitalisaation tuomista mahdollisuuksista
Mahdollisuus löytää tulevia talenteja
Nopeuttaa ongelmien löytämistä
Nopeuttaa on-boardausta
Parantaa kommunikointia
Oppinut arvostamaan nuorten erikoisosaamista
Auttaa riskien minimoimisessa

Yksi selkeimmistä varjohallituksen tuomista hyödyistä oli sen tarjoamat uudet näkemykset. Näin voidaan varmistua siitä, että saadaan asioihin riittävästi uutta perspektiiviä ja sitä kautta myös ongelmatilanteita tulee katsottua riittävän monipuolisesti

(H1, H5). Varjohallitus on myös auttanut jäsentämään asioita ja uudelle toimitusjohtajalle varjohallitus on ollut tehokas katsaus yhtiön toimintaan. Nuoret ovat osanneet kuvata yrityksessä olevia ongelmia ja tarjota niihin selkeät ratkaisumallit, jotka ovat auttaneet yhtiön kehittämisessä ja henkilöstön hyvinvoinnissa, motivaatiossa ja sitoutuneisuudessa.

Varjohallituksen tuomat hyödyt yritykselle

Varjohallitus auttaa yritystä sitouttamaan henkilöstöä motivoimalla nuoria mukaan työryhmään, jolla voi olla merkittävää vaikutusta yrityksen kehittämisessä. Samalla yritys saa motivoituneempia ja innostuneempia työntekijöitä, jotka viihtyvät paremmin työssään (H1). Joukosta on mahdollista löytää tulevaisuuden kykyjä ja siten varjohallitus toimii myös henkilöstön kehittämisprojektina (H1, H4, H5). Tyytyväisempien työntekijöiden lisäksi yrityksen voidaan nähdä hyötyvän varjohallituksen tuloksista myös parantuneen työnantajamielikuvan kautta (H1). Tyytyväiset ja urallaan etenevät työntekijät kertovat työnantajansa tarjoamista mahdollisuuksista organisaation ulkopuolelle (H1, H5) ja yritys voi kertoa menetelmän käyttämisestä rekrytointitilanteessa, jolloin se näyttäytyy nuoria kuuntelevana ja uramahdollisuuksia tarjoavana työnantajana. Taulukossa 7 kuvataan näitä varjohallituksen tuomia hyötyjä yritykselle.

Taulukko 7. Varjohallituksen hyödyt yritykselle.

Hyödyt yritykselle
Osaaminen yrityksen sisältä laajemmin käyttöön
Auttaa löytämään uusia kykyjä
Saa tietoa läheltä asiakasrajapintaa
Voi auttaa näkemään mihin suuntaan tulisi olla menossa
Parantaa sisäistä kommunikointia
Luo yhteishenkeä
Auttaa löytämään sisäisiä ongelmia ja niihin ratkaisuja
Nopeuttaa ongelmanratkaisutilanteita
Kehittää työnantajamielikuvaa
Motivoi työntekijöitä
Työtä tehdään tehokkaammin
Mahdollisuus parantaa kannattavuuttaan

Varjohallituksessa toimivien nuorten avulla yrityksen on mahdollista päästä lähemmäs asiakkaita. H5 kuvaa varjohallituksen avulla ymmärtävänsä asiakasta – joko yritysasiakasta tai kuluttajaa – paremmin (H5). Nuorten toimivat ikään kuin ”tulkkeina”, joiden avulla on helpompi ymmärtää tulevaisuuden tarvitsemia muutoksia (H1). B-to-B-toimintamallissa varjohallitukset tuovat myös uskottavuutta yrityksen ratkaisuihin, kun asiakkaalle voidaan kertoa läheisestä yhteistyöstä loppukuluttajien edustajien kanssa (H5).

Osan (H1, H2) mukaan toisten kuunteleminen liittyen sekä uusiin asioihin että uudenlaisiin näkökulmiin ja jo olemassa oleviin haasteisiin oli muuttanut yritysten suuntaa ja siten ollut käänteentekevää yrityksen kehittymisen kannalta. H2 kuvaa keskusteluista ja ideoiden jakamisesta ”ideoiden jalostumiseksi”, joka kuvaakin hyvin keskusteluiden luonnetta ja merkitystä (H2). H2 kuvaa varjohallituksen olevan menetelmä, jolla yritys voi päästä katsomaan tulevaisuuteen ja siten varjohallitus voi luoda yritykselle jopa kilpailuedun:

*–Ne [nuoret] kuitenkin elää erilaisessa maailmassa ja ne elää siinä maailmas, mihin suuntaan asiat on menossa - -. Ihan vaikkapa ne tavat, jolla ne viestii ja tavat, jolla ne tekee töitä ja muuta, niin siinä on niitten kans tekemisissä, niin tietyllä tavalla pääsee **kurkistaan tulevaisuuteen** ja se, että jos taas tekee havaintoja siltä puolelta, niin tota, ni silloin taas no, näkee jossain määrin, että miltä tää homma näyttää kymmenen vuoden kuluttua, ni sit jos sieltä onnistuu nappaamaan jotain ilmiöitä käyttöönsä, niin sit voi äkkiä olla edelläkävijä puolestaan siinä. (H2)*

H2 kuvaakin varjohallituksen tuloksia omassa yrityksessään:

–Ja tää oli semmonen, joka kääns meille koko suunnan. Tää muiden kuunteleminen, ja silloin me tajuttiin se, et me halutaan kääntää tää niinku toimialalla vallitseva liiketoimintamalli. (H2)

Yksi haastateltavista (H4) otti tärkeän asian esille, joka yrityksissä usein saattaa unohtua: siltojen rakentaminen, etenkin iältään vanhojen työntekijöiden arvokkaan kokemuksen siltaaminen nuorille työntekijöille. Oli metodi mikä tahansa, tätä ei saisi unohtaa (H4). Varjohallitus auttaakin yrityksiä tuomaan erilaiset osaamiset yhteen.

Hallituksen tai johtoryhmän kokemat hyödyt

Kaikki haastateltavat kuvaavat hallitusten tai johtoryhmien hyötyneen varjohallituksen hyödyntämisestä saamalla uusia näkökulmia ja siten varjohallitus on auttanut niitä tekemään parempia päätöksiä (H1, H2, H3, H4, H5). Menetelmän avulla teknologian tuomat mahdollisuudet ovat avautuneet uudella tavalla hallitukselle, ja sitä kautta hallitustyöhön on tullut lisää ideointia, innovaatiota sekä luovuutta (H2, H5). H5 kertoo heidän tavastaan ”tarkistuttaa” johdon tekemiä päätöksiä nuorista koostetulla ryhmällä, jonka tehtävänä on arvioida kriittisesti päätöksiä, ennen kuin niitä aletaan työstämään. Näin ryhmä toimii yrityksessä ikään kuin sounding boardina eli kaihakupohjana, jonka avulla voidaan varmistua siitä, että päätökset ovat oikeita myös operatiiviselta puolelta katsottuna (H5). Näitä hallituksen saavuttamia hyötyjä on kuvattu taulukossa 8.

Taulukko 8. Varjohallituksen hyödyt hallitukselle.

Hyödyt hallitukselle
Auttaa tarkastelemaan asioita monipuolisemmin
Auttaa tekemään yrityksen kannalta parempia päätöksiä
Auttaa näkemään asioita uudesta näkökulmasta
Auttaa katsomaan tulevaisuuteen
Opettaa digitalisaation tuomista mahdollisuuksista
Lisää ideointia, luovuutta ja siten innovaatiota
Madaltaa kynnystä ottaa nuoria mukaan hallitukseen

H1 ja H4 kertovat varjohallitusten löytäneen muita ongelmia, kuin mitä alun perin varjohallitus lähti ratkaisemaan ja siten varjohallitus oli auttanut löytämään yrityksen sisältä ongelmia, jotka muuten eivät olisi ehken löytyneet. H4 kuvaa tilannetta näin:

*-Sanotaan nyt näin, niistä on aina ollut jotain hyötyä. Mut se hyöty ei ole välttämättä ollut asioiden ratkaiseminen, vaan jotain muuta. - - meillä on tilanteita, missä niillä on ollut joku projekti ja sit ne on tullu sanomaan takasin et **ei tää oo se ongelma**, vaan se on joku ihan muu. Ja sit ne on tullu sanoo, itse tullu ehdottamaan, et no vaihdetaan tää projekti, niinku se fokus. (H4)*

Osa varjohallituksen hyödyistä on nähtävissä heti, mutta osa hyödyistä saadaan vasta vuosien viiveellä. Henkilöstön motivaatioon ja energiaan liittyvät hyödyt ovat nähtävissä projektin edetessä, mutta yrityksen ja ryhmien sisäiseen toimintaan vaikuttavat tulokset nähdään viiveellä, ja projektista riippuen, jopa vuosien kuluttua. Jokainen haastateltava oli nähnyt varjohallitusten toiminnan hyödyllisenä ja tuottavana, sillä vaikka se vaatii yritykseltä resursseja ja siten vie aikaa muilta projekteilta, on varjohallituksen toiminta tuonut aina enemmän hyötyjä kuin mitä se on vaatinut (H1, H2, H3, H4, H5).

Varjohallituksesta ei ole mitään hyötyä, jos yritysjohto ei ole valmis panostamaan siihen eikä sitä osata hyödyntää (H2). Varjohallitus voi käyttää paljon aikaa työstääkseen uusia ideoita, mutta jos näitä suunnitelmia ei olla valmiita toteuttamaan, eli tuloksia viedä käytäntöön ja seurata niiden toteutumista, on projekti käytännössä arvon. Varjohallituksen ehdottamat muutokset tulee olla valmis toteuttamaan, johdon tulee olla sitoutuneita projektiin ja valmiita implementoimaan muutokset osaksi organisaation toimintatapoja (H1, H5). H2:n mukaan hyviä ideoita on mahdollista synnyttää monella tapaa, mutta jos niitä ei viedä kunnianhimoisesti käytäntöön asti ja oteta osaksi yrityksen strategiaa, ei niillä ole mitään arvoa (H2).

Varjohallitus eri kokoisissa yrityksissä

H2:n ja H5:n mukaan varjohallitus hyödyttää eniten isoja yhtiöitä ja yrityksiä, joissa on vanhat, raskaat organisaatorakenteet. H5:n mukaan isojen organisaatioiden haasteena on johdon liian vähäinen diversiteetti ja siksi on vaikea tuottaa uutta, koska asioita katsotaan liian samanlaisesta näkökulmasta. H2:n mukaan kasvuyritysten matalat organisaatiot ja ketterät toimintamallit auttavat tai jopa automaattisesti mahdollistavat paremman tiedonkulun, joka taas isoilta yrityksiltä usein puuttuu. Toisaalta H3:n mukaan kasvuyritysten rakenteissa on nähtävissä jo varjohallituksen kaltaisuutta, sillä kulttuuriin kuuluu, että jokainen pohtii tehtäviä myös omien työtehtävien ulkopuolelta, omien mielenkiinnon kohteiden mukaisesti. Tällä yritetään maksimoida työntekijöiden hyöty yritykselle (H3). Varjohallitusta pidetään yleisesti sopivana monenlaisille yrityksille toimialasta riippumatta. H3:n mukaan yrityksen kehitystarve ratkaisee, minkälaista menetelmää kannattaa käyttää. H4:n mukaan pienissä yrityksissä kaikki tekevät joka tapauksessa töitä keskenänsä eikä näe varjohallitusta

siksi tarpeellisena. Kasvuyrittäjä näkee asian kuitenkin hieman toisin. H3:n mukaan pienemmissä yhtiömalleissa hallinnollisen hallituksen tulisi olla pienempi ja sen rinnalla toimisi aktiivinen shadow tai advisory board -tyyppinen ideointiryhmä. H3

On tärkeää, että yritystä kehitetään jatkuvasti. Riippuen yrityksen toimialasta tai tilanteesta, varjohallitus on yksi varteenotettava vaihtoehto saada uudenlaista näkemystä (H3). Varjohallitusta ei kuitenkaan kannata ylläpitää, jos se ei toimi tai palvele tarkoitustaan. Sen pitää tuoda aidosti lisäarvoa kyseisen yrityksen toimintaan (H3).

Haastateltavat ovat yhtä mieltä tulosten vaikuttavuudesta. Varjohallitus on auttanut työstämään ongelmia nopeammin (H4), varjohallituksesta saadaan enemmän hyötyjä kuin mitä se vaatii resursseja (H5) ja varjohallitus on aina antanut enemmän kuin on odottanut (H1). Näin ollen varjohallituksista on ollut monenlaisia hyötyjä erilaisille yrityksille, sekä yrityksen, että sen henkilöstön näkökulmasta. Nuoret ovat tarjonneet erilaisella osaamisellaan työkalun, jota yritykset oikein hyödyntäessään voivat säästää monenlaisia hyötyjä toimintansa tueksi.

5 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä luvussa esitetään johtopäätökset eli tarkastellaan saatuja tuloksia suhteessa viitekehukseen sekä käydään läpi tulosten merkitys tutkimuskysymysten kannalta. Ensimmäisessä alaluvussa kuvataan hallitustyön haasteita ja toisessa alaluvussa käsitellään tulevaisuuden toimintamallia. Tämän jälkeen varjohallitusta verrataan mentoointiin ja lopuksi tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta ja rajoituksia sekä pohditaan erilaisia jatkotutkimusmahdollisuuksia.

5.1 Hallitustyön uudet haasteet

Tutkimuksen mukaan tämän päivän hallitukset kohtaavat monenlaisia haasteita. Hallitustyö tuo mukanaan paljon vastuuta ja hallinnolliset tehtävät vievät paljon hallitusten aikaa. Yritysten rooli osana yhteiskuntaa on merkittävä ja siksi niiden osaamisen

kehittäminen ja liiketoiminnan kannattavuuden parantaminen on tärkeää. Toimintaympäristön muutos on saanut kuluttajat vaatimaan yrityksiltä uudenlaisia palveluita, ja asiakkaan tarpeiden tunnistamisesta onkin tullut yrityksille yhä tärkeämpää. Perinteiset yritykset eivät enää pärjää uusia kilpailijoita vastaan, jos heillä ei ole kykyä uudistua ja uudistaa toimintaansa jatkuvasti. Kilpailueduiksi nousevat asiakaskeskeisyys, ketteryys ja innovatiivisuus, joiden avulla yritysten tulisi voida uudistaa paitsi toimintamallejaan, myös rakenteitaan sekä kulttuuriaan. (Jelassi & Keller-Birrer 2017.)

Hallitukset ovat uudenalaisten haasteiden edessä, sillä perinteisesti hallituksissa kokemusta on pidetty hallitusten jäsenten osaamisen mittarina (Aziz 2018). Nyt hallituksissa ollaan huolissaan siitä, että heillä ei ole riittävästi asiakasosaamista eikä osaamista vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin (Linnainmaa 2019, 22). Suomalaisien hallitusten asiakasosaaminen on vähäistä, sille ei anneta riittävästi aikaa eikä sen merkitystä ymmärretä. Etenkin suurten yritysten ongelma on, että ne lähtevät kasvattamaan omaa liiketoimintaansa ikään kuin sisältä päin, eivätkä osakaan hakea kasvua nopeasti muuttuvasta toimintaympäristöstä ja siten asiakkaiden muuttuneiden tarpeiden kautta. Hallitukset myös katsovat liikaa menneisyyteen eli jo toteutuneisiin lukuihin, jossa asiakas näyttäytyy käytännössä vain toteutuneina myynteinä eikä suunnannäyttäjänä strategialle.

Digitaalisen murroksen myötä teknologiataidoista on tullut välttämätöntä osaamista, ja tästä on tullut nuorten erikoisalaa. Nuorille ajatus teknologian hyödyntämisestä onkin itsestäänselvyys, sillä he ovat kasvaneet jatkuvan muutoksen vaikutusten alaisena ja siten heille jatkuva oppiminen, uusien asioiden omaksuminen ja teknologisten ratkaisujen kehittyminen on arkipäivää. Vanhemmille sukupolville teknologia ei ole yhtä helposti sisäistettävä kumppani ja siksi nuorten on tärkeää saada äänensä kuuluviin ja tuoda esiin ideoitaan, koska heidän ideansa ja toisenlaiset ajatusmallit saattavat yllättää. Tämä potentiaali tulisi huomioida ja rohkeammin sisällyttää nuoria päätöksentekoon läpi organisaation.

Koska nuoret haluavat toimia ryhmissä, se luo heille uusia suhteita ja lisää heidän motivaatiotaan ja samalla se kasvattaa yksilön tuottavuutta (Hewlett ym. 2009). Siksi

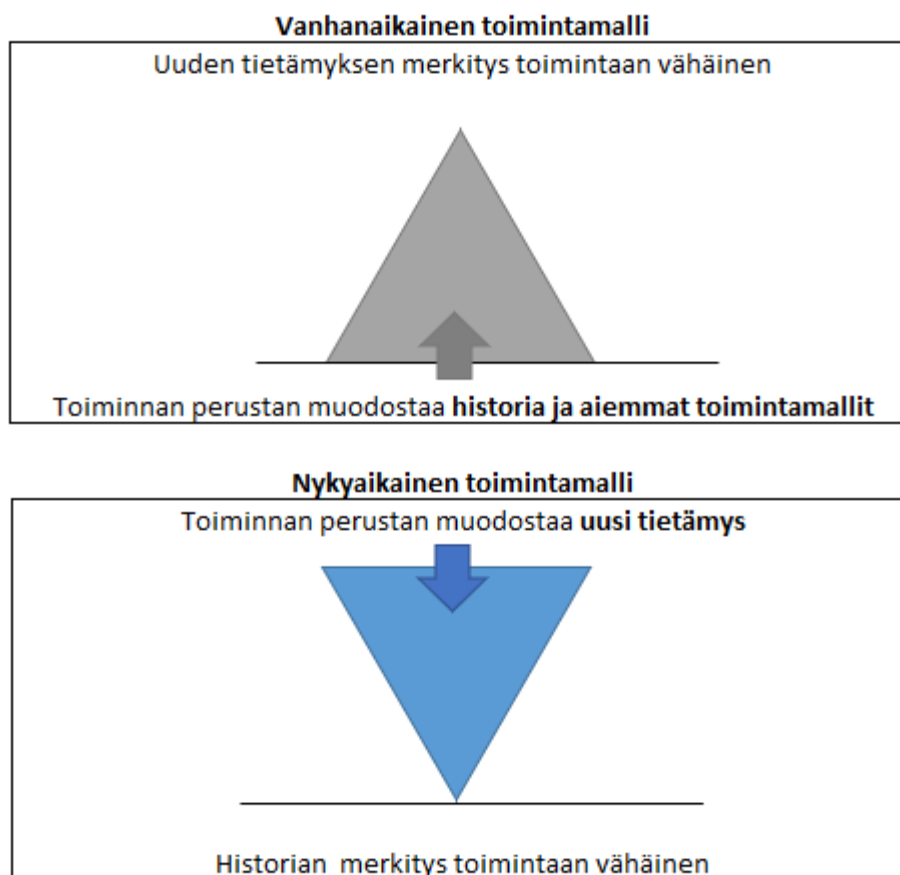
sellainen työryhmä, jossa opitaan toisilta ja luodaan ryhmänä uusia ideoita, toimii erinomaisena ideatiiminä tulevaisuuden organisaatioille. Näiden ideatiimien kautta toimitusjohtajat, johtoryhmät sekä hallitukset voivat saada uusia näkökulmia työhönsä, rohkeutta, energiaa, motivaatiota ja itseluottamusta lähteä viemään asioita uuteen suuntaan.

5.2 Katsottava enemmän eteen kuin taakse

Kuten kasvuyrittäjät kuvaavat, heidän toimintansa lähtökohtina on jo ollut saada mahdollisimman monen, eri tavalla asioita katsovan mielipide vaikuttamaan päätöksentekoon. He ovat ottaneet uudenlaiseksi toimintamallikseen avoimuuden, ja sitä kautta ovat pyrkineet paitsi oppimaan itse kuuntelemalla muita, myös saamaan mahdollisimman laajaa näkökulmaa. Kuten yksi haastateltavista toteaa, nuoret elävät tiiviisti juuri siinä toimintaympäristössä, johon yritysten pitäisi olla menossa. Jos haluaa oppia ja pystyy kuuntelemaan avoimin mielin mitä heillä on sanottavaa ja pystyy implementoimaan siitä edes vähän oman yrityksen toimintamalliin, voi olla jo edelläkävijä. Voidaankin todeta, että kasvuyritykset voivat toimia yritysmaailman varjohallituksina, kuten nuoret henkilöt toimivat kokeneille yritysjohtajille – jos suuret yritykset voisivat ottaa rakenteisiinsa edes osan siitä ketteryudesta, vauhdista, innovaatiosta, avoimuudesta ja muutoshalukkuudesta, joita kasvuyrityksillä on, suurista yrityksistä voisi tulla oman alansa edelläkävijöitä.

Etenkin isojen yritysten ongelmana on niiden toimintamallin ja rakenteiden vanhanaikaisuus. Kuten Lee ja Edmondson (2017) toteavat, nykyajan toimintaympäristö vaatii yrityksiltä erilaisia rakenteita ja muun muassa ketteryyttä toimia muuttuvassa toimintaympäristössä (mts. 40–41). Vanhan toimintamallin mukainen yritys perustaa strategiansa ja yritystoimintansa kehittämisen vanhoihin juuriinsa, mutta on auttamattomasti vanhanaikainen ja tulee jäämään kilpailijoidensa jalkoihin. Kun yrityksen perustana toimii historia, sen toimintamalli, rakenteet eikä tuotteet uudistu vastamaan kuluttajien uudenlaisia tarpeita ja toimintaympäristön muutosta. Tulevaisuuden yritys sen sijaan perustaa strategiansa hyvin vähäisesti menneisyyteen ja toteutuneisiin lukuihin ja pyrkii suuntaamaan katseensa kohti tulevaisuutta. Tällainen mo-

moderni yritys pyrkii selvittämään, kuka on tulevaisuuden asiakas, mitä se haluaa ja mikälainen tulee olemaan tulevaisuuden toimintaympäristö. Tällainen tulevaisuuden toimintamalli ammentaa strategiansa perustan uuden tietämyksen pohjalta ja siten nojaa vain vähäisesti historiaansa, ja pyrkiikin alati uudistumaan ja oppimaan uutta. Perinteistä ja modernia yritysmallia ja strategian pohjaksi hankittavan tiedon suhdetta on kuvattu kuviossa 4. Siinä perinteinen yritys on kuvattuna kolmiona, joka seisoo vankasti pitkä sivu maahan, eli menneisyyteensä juurtuneena. Nykyaikaista yritystä kuvataan kärkikolmiona, joka sitoo strategiansa vain kolmion kärkensä verran menneisyyteen ja rakentaa strategiansa uuden tiedon perusteella. Näin uusi, toimintaympäristön avulla luotu ja lähellä loppukäyttäjää kehitetty strategia palvelee todellista nykyistä ja tulevaa asiakasta ja onnistuu luomaan arvoa, jota vanhanaikainen yritysmalli ei pysty tarjoamaan.



Kuvio 4. Tiedon merkitys strategian pohjana erilaisissa yrityksissä.

Näin ollen yritykset tarvitsevat keinoja päästä lähemmäs asiakasta ja heidän tarpeitaan. Nämä tarpeet auttavat määrittämään yrityksen tulevaisuuden suuntaa, ja tähän varjohallituksen tuomista läheltä asiakasta johdetuista, uusista näkemyksistä voi olla apua.

5.3 Nuoret muuttuneen toimintaympäristön asiantuntijoita

Vaikka millenniaalien vaatimuksien ei kuvatakaan olevan juuri muista sukupolvista poikkeavia, he kuvastavat hyvin tätä aikaa ja sitä, mikä motivoi työntekijöitä. Tämän hetken nuorten työelämän odotukset ovat muuttuneet ja he kokevat tärkeäksi hyvän työyhteisön, reilun johtamisen, kiinnostavat työtehtävät ja oman työn merkityksellisyyden (Howe & Strauss 2000, 8). Siksi yrityksille onkin tärkeää pystyä luomaan sellainen yrityskulttuuri ja organisaatio, jossa nuoret viihtyvät töissä ja johon yrityksen olisi helpompaa houkutella muitakin nuoria osajia.

Nuorten vähäinen kokemus toimialasta ja yrityksen menneisyydestä tulisi nähdä vahvuutena eikä heikkoutena. Kuten Birch ja muut (2017, 447) toteavat, tiedon kirous on mielen vääristymä, joka voi sokaista ja erilaiset vääristymät ohjaavat päätöksentekoa. Siksi kokemattomampi katsoo aihetta erilaisesta näkökulmasta ja voi osata kyseenalaistaa sellaisia asioita ja toimintamalleja, joita kyseisen aiheen ammattilaisetkaan eivät ole osanneet kyseenalaistaa. Lisäksi toimintaympäristön nopean muutoksen takia nuorten kilpailuetu onkin juuri nuori ikä, jonka ansiosta he ovat tottuneet jatkuvaan muutokseen ja heille digitaalisuuden tuomien mahdollisuuksien omaksuminen on helpompaa. Teknologian muutokseen kiinni kasvaneet nuoret tulisivatkin nähdä muuttuneen toimintaympäristön ammattilaisina ja sen asiantuntijoina.

Kuten haastateltavat kuvasivat nuorten ikää, eli kertoivat heidän olevan eri vaiheissa, myös kokemuksesta voidaan ajatella samalla tavalla. Nuoria ei tulisi lokeroida enää kokemattomiksi ja vanhempia työntekijöitä kokeneiksi, sillä eihän heidän kokemukseen voida enää nähdä vastakkainasetteluna, vaikka heidän kokemuksensa ovat erilaisia toisiinsa nähden. Heidän kokemuksiaan voidaan kuvata, samoin kuin haastateltavat kuvaavat ikää, eli olevan eri vaiheissa.

Nuorten osaaminen yksin ei kuitenkaan ratkaise yritysten tulevaisuutta, vaan nuoret osana jo sitä osaamista ja taitoa, joka yrityksillä jo on. Nuorilla on eri tavalla kokemusta nykYTEKNOLOGIASTA ja sen tuomista mahdollisuuksista, mutta vanhemmilla on eri tavalla kokemusta yritysten historiasta ja siitä muutoksesta, joka on tapahtunut viimeisten vuosikymmenten aikana. Siksi yritysten olisi tärkeää löytää keinoja ja aikaa näiden kokemusten erilaisuuden yhdistämiseen eli siltaamiseen, jotta yritys voisi hyötyä erilaisten kokemusten synteesisistä mahdollisimman tehokkaalla tavalla.

Yritysten on tärkeää pystyä löytämään keinoja, joilla he voivat motivoida nuoria pysymään yrityksessä sekä rekrytoimaan uusia. Nuoret voivat omalla osaamisellaan ja toisenlaisilla näkökulmilla tuoda lisäarvoa yrityksen päätöksenteon tueksi ja toimia ikkunoina digitaaliseen toimintaympäristöön.

5.4 Varjohallitus tuo yhteen eri alojen asiantuntijat

Jordan ja Sorell (2019a) ovat esittäneet hallitusten päätöksenteon avuksi menetelmää nimeltä varjohallitus. Alun perin menetelmä perustettiin, koska nuorten sitouttaminen oli vaikeaa ja yritykset eivät tienneet miten vastata muuttuneen toimintaympäristön tuomiin haasteisiin. (Mt.)

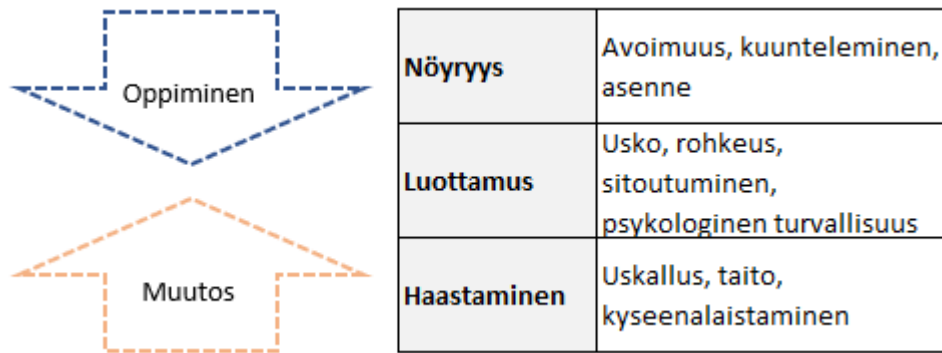
Jordan ja Sorell (2019a) kuvaavat varjohallitusten olevan nuorista koostuvia työryhmiä, jotka pohtivat yritysjohton rinnalla yrityksen strategisia päätöksiä (mt). Varjohallitukset perustetaan usein yrityksen sisäisistä henkilöistä, jolloin voidaan paitsi hyötyä heidän yrityksen toimintamallin ja haasteiden tuntemisesta, myös löytää piileviä kykyjä. Varjohallitus voidaan perustaa myös yrityksen ulkopuolisista henkilöistä, mutta silloin tehtävänanto on usein erilainen ja haasteena on osallistujien sitoutuneisuus projektiin. Toisaalta ulkopuolisilta voidaan saada arvokkaita ja ennakkoluulottomia ideoita yrityksen toimialan ulkopuolelta.

Varjohallituksen perustamiseen voi olla useita syitä. Jordanin ja Sorellin (2019a) mukaan syinä ovat olleet nuorten sitouttamisen vaikeus sekä muuttuneen toimintaympäristön tuomat haasteet (mt.). Nuorilta odotetaan uusia näkökulmia ja yritysjohton haastamista, jolloin asioita tarkastellaan laajemmasta näkökulmasta. Nuoret myös

osaavat kuvata organisaatioiden ongelmia paremmin, kuin yrityksen johto ja ovatkin usein löytäneet organisaation sisältä toisenlaisia haasteita, kuin mitä he ovat alun perin lähteneet ratkaisemaan. Tämän päivän hallituksia haastaa digiosaamisen rajallisuus sekä ajankäytön haasteet, joiden tueksi he tarvitsevat apua. Varjohallitus pystyy toimimaan hallituksen rinnalla vailla vastuita ja siten pystyy vapaammin ideoimaan ja luomaan ryhmässä ratkaisuja yrityksen tulevaisuuden suunnasta.

Varjohallituksesta on monenlaisia hyötyjä sekä liiketoiminnalle, että henkilöstölle. Jordanin ja Sorellin (2019a) mukaan varjohallitusten avulla yritykset ovat luoneet uusia liiketoimintamalleja, muokanneet prosessejaan, muuttaneet organisaatorakennettaan sekä antaneet nuorille mahdollisuuden saada näkyvyyttä organisaatiossa, jota he kovasti vaativat (mt). Näiden lisäksi varjohallituksesta hyötyy myös muun muassa yritysjohto, joka saa vahvistusta ideoilleen, ymmärtää toimintaympäristön paremmin ja siten jatkuvan oppimisen avulla pystyy viemään yrityksen strategiaan oikeaan suuntaan. Varjohallituksen avulla yritys saa osaamisen yrityksen sisältä laajemmin käyttöönsä, saa arvokasta tietoa strategiansa tueksi läheltä asiakasrajapintaa, auttaa tunnistamaan tulevaisuuden haasteita ja siten menetelmä auttaa yritystä myös riskien hallinnassa. Varjohallitus yleensä myös parantaa sisäistä kommunikatiota, luo yhteishenkeä ja auttaa löytämään yrityksen sisältä potentiaalisia kykyjä, joista nousee yritykseen seuraavia johtajia. Varjohallituksen jäsenille menetelmä on tuonut runsaasti sosiaalista pääomaa, sillä työskentely mahdollisesti ennalta tuntemattomien henkilöiden kanssa luo myös suhteita ja yhteistyö myös yritysjohton kanssa auttaa heitä paitsi oppimaan, myös luomaan suhteita johtotasolle.

On kuitenkin huomioitava, että haastateltavien kuvaamat tulokset eivät olisi olleet yhtä merkittäviä ilman vahvaa halua muutokseen ja uusien asioiden oppimiseen. Avoimuus uusia asioita kohtaan ja toisten kuuntelemisen merkityksen korostaminen ovat vaikuttaneet siihen, että yritysjohto on voinut oppia uusia asioita. Muutos vaatii aina vanhojen käytäntöjen haastamista ja siksi myös rohkeutta. Tätä oppimis- ja muutosprosessia on kuvattu kuviossa 5, jossa kuvataan myös oppimisen ja muutoksen vaatimaa luottamusta, uskoa ja rohkeutta, jota ilman kehitystä ei synny.



Kuvio 5. Oppimis- ja muutosprosessi vaatii rohkeutta ja luottamusta.

Varjohallituksen haasteita

Varjohallitus -menetelmän hyödyntäminen tuo mukanaan myös erilaisia haasteita. Jordanin ja Sorellin (2019b) mukaan yritysten tulee priorisoida erilaiset työryhmät ja päättää, mitkä niistä ovat milloinkin tärkeimpiä. Työryhmät kuormittavat välttämättä ja siksi useille työryhmille ei välttämättä löydy yhtä aikaa resursseja. (Mt.) Hallituksille ja johtoryhmille on voinut olla aluksi vaikea suhtautua nuorten osallistumiseen päätöksenteossa ja siten jo varjohallituksen perustaminen voi olla prosessin ensimmäinen haaste. Itse menetelmän aikana haasteiksi kuvataan jäsenten luotettavuutta, sillä varjohallitus pääsee käsiksi luottamukselliseen tietoon ja siten vaitiolovelvollisuus on tärkeä huomioida. Lisäksi varjohallituksen jäsenet ovat voineet pettyä prosessiin, jos he ovat olettaneet sen tuovan automaattisesti ylennyksen, mutta sitä ei olekaan tapahtunut. Myös varjohallituksen ulkopuolelle jäävät voivat kokea pettymyksen tunnetta jäädessään ulkopuolelle.

Varjohallitusta ei voidakaan ajatella vain yhtenä työryhmänä osana vanhaa organisaatiota, vaan sen käyttöönottoaiheessa tulisi tarkastella olemassa olevaa yrityskulttuuria ja organisaatorakennetta tarkemmin. Kuten Kanadli ja muut (2018) toteavat, psykologisesti turvallinen ympäristö mahdollistaa vapaamman tiedonkulun sekä on merkittävä tekijä uusien innovaatioiden synnyssä (432–433). Raskaat organisaatiomallit on alun perin luotu tuotantoteollisuuden tarpeisiin, eivätkä palvele enää tä-

män päivän tietotyön tarpeita (Lee & Edmondson 2017, 40–41). Matalamman organisaation lisäksi organisaatiossa tulisi vaalia ryhmätyötä, joissa yksilöiden ideat jalostuvat innovaatioksi ja siten auttavat yritystä kehittämään toimintaansa. Lisäksi organisaation tulisi omaksua jatkuvan oppimisen kulttuuri, jonka keskiössä on jatkuva muutos, toisilta oppiminen sekä uuden luominen.

5.5 Varjohallitukset mentorointia?

Mentoroinnin määritelmää on muokannut sen hetken ajankuva, ja mentoroinnin muodot ovat kehittyneet samaa tahtia työelämän kehityksen kanssa. Kun ensin osallistujien hierarkiatasot, roolit ja sukupuolet määrittivät mentoroinnin kuvauksia, myöhemmin niitä on tarkennettu ja tänä päivänä mentorointi tuntuu luontevalta yksilöiden väliseltä oppimismetodilta kaiken tasoisten, -ikäisten ja -sukupuolisten työntekijöiden välillä (Bozeman & Feeney 2007, 735). Käänteismentorointia pidettiin yhdeksänkymmentäluvulla erikoisena ja edistyneenä ratkaisuna, mutta tänä päivänä kuvauksen mukainen roolit pääläelleen kääntävä mentorointi voidaan nähdä vain yhtenä mentoroinnin muodoista ilman etuliitteitä. Varjohallitustoiminnalla on useita samankaltaisia elementtejä käänteismentoroinnin kanssa, mutta silti niitä ei voida kutsua samanlaisiksi menetelmiksi.

Kuten Murphy (2012) kuvaa, (käänteis)mentorointi on ensisijaisesti yksilöiden kehittämiseen luotu mentoroinnin malli, jonka ikään kuin sivutuotteena on myös organisaation hyötyjä sekä lyhyellä, että pitkällä aikavälillä (mt). Varjohallitusten ensisijaisena tehtävänä taas on toimia organisaation kehittämisen työkaluna ja niiden tavoitteena on kehittää yrityksen toimintaa (Jordan & Sorell 2019a).

Vaikka varjohallituksen toimintamallissa on paljon yhteistä (käänteis)mentoroinnin kanssa, ovat menetelmät silti erilaisia. Taulukossa 9 on kuvattu mentoroinnin ja varjohallitusten toimintamallin, tavoitteiden ja tiedonjakamisen eroja. Molempien toimintamallien suhteet ovat epävirallisia, mutta mentorointiosapuolet muodostavat aina parin, kun taas varjohallitus on aina ryhmälähtöistä. Molemmissa menetelmissä osallistuvien osapuolten roolit ovat selkeät, mutta tiedon luonne sekä tavoitteet hyvin erilaiset ja ne tekevätkin menetelmistä yhdessä osallistujaosapuoltensa kanssa

toisistaan poikkeavat. Varjohallituksen tavoitteet voivat olla hallituksen, johtoryhmän tai varjohallituksen määrittelemiä. Ne voivat liittyä esimerkiksi johtamiseen, prosesseihin, tuotteisiin tai liiketoimintamalliin, mutta niiden ensisijaisena tavoitteena on aina kehittää liiketoimintaa. Varjohallituksissa yksilön kehittäminen on aina vasta toissijainen tavoite, toisin kuin mentoroinnissa.

Taulukko 9. Mentoroinnin ja varjohallituksen tiedon jakamisen vertailu (Bozeman & Feeney 2007, 735, muokattu).

	Mentorointi	Varjohallitus
Osallistujat	Muodostavat parin (myös useita pareja)	Aina ryhmälähtöistä, joko ryhmälle (kuten hallitus tai johtoryhmä) tai yksilölle (toimitusjohtaja)
Suhteen perustat	Epävirallinen, mutta ehtona erilaiset tietämykset	Epävirallinen, mutta ehtona erilaiset tietämykset
Tunnistaminen	Molempien osapuolten tunnistettava roolinsa osana tehtävää	Molempien osapuolten tunnistettava roolinsa osana tehtävää
Tavoitteet	Moninaiset, mutta osapuolten tarpeiden mukaiset	Ensisijaisena tavoitteena liiketoiminnan kehittäminen, voi olla joko yritysjohdon määrittelemää tai varjohallituksen määrittelemää
Tiedon luonne	Tulee olla työhön liittyvää, mutta molempien osapuolten intressien mukaista	Tulee olla työhön liittyvää ja tavoitteiden mukaista

Erilaiset työryhmät ovat yleistyneet viime vuosina ja se on ollut osasyynä myös varjohallitusten kehittymiseen. Erityisen ajankohtaisen siitä tekee nuorten mukaan ottaminen yritysjohdon päätöksentekoprosessiin, jota perinteisesti on pidetty kokeneiden liiketoiminnan ammattilaisten yksinoikeutena. Nuorten voidaan katsoa olevan

asiantuntijoita digitaalisen toimintakentän sekä sen tuomien mahdollisuuksien hyödyntämisessä ja vanhojen toimintamallien kyseenalaistamisessa. Näiden erilaisten kokemusten, osaamisten ja näkökulmien yhdistäminen ja toisilta oppiminen onkin tulevaisuuden organisaatioille elintärkeää.

5.6 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimusetiikaksi kutsutaan niitä yleisesti sovittuja sääntöjä, joiden mukaan toimitaan suhteessa sidosryhmiin, tutkimuskohteeseen ja myös suureen yleisöön. Tutkimuksen tulee myös noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä, joka tarkoittaa kestäviä eli tiedeyhteisön hyväksymiä tiedonhankintamenetelmiä ja tutkimusmenetelmiä. Tehdyllä tutkimuksella osoitetaan oman ammattikirjallisuuden tuntemusta ja hallintaa, tutkimusmenetelmien, analyysin sekä tulosten johdonmukaista käsittelyä. Tutkijan on työssään toimittava rehellisesti ja vilpittömästi muita tutkijoita kohtaan. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkija kunnioittaa toisten tutkijoiden työtä ja saavutuksia viittaamalla niihin silloin, kun tehdyt tutkimuksen ovat tiedossa ja toiseksi viittaamalla niihin oikein ja kunnioittavasti. (Vilka 2015, 41–42.)

Kuten Vilka (2015) toteaa, ammattikorkeakoulujen tutkimustyön tulisi olla ajankoh- taista, käytännönläheistä ja sen tulisi palvella työelämää (mts. 17). Työelämän tutki- muksen tarkoituksena on yhdistää teoriaa kokemuksiin ja ammatillisiin käytäntöihin ja siten tuottaa käytännöllistä tietoa, joka edistää ammatillisten asiantuntijoiden ja heidän sidosryhmiensä toimintaa niin kansallisesti kuin kansainvälisestikin. (Vilka 2015, 18–19.) Tämä tutkimus ei ole toimialakohtainen, vaan tarjoaa käytännönlä- heistä tietoa monenlaisille yrityksille, alasta riippumatta.

Tutkimuksia on perinteisesti arvioitu niiden validiteetin ja reliabiliteetin kautta. Reli- aabeliudella tarkoitetaan yleisesti tutkimuksen toistettavuutta, eli sitä, saataisiinko sama tulos, jos tutkimus tehtäisiin toisen kerran tai jos toinen tutkija toistaisi tutki- muksen. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 186.) Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimus itsessään on ollut validi eli pätevä juuri siihen tarkoitukseen, mihin sitä on aiottu käyttää (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160). Kuitenkin Hirsjärvi ja Hurme (2014) toteavat, että käsitteet ovat peräisin kvantitatiivisen tutkimuksen arvioinnista ja ehdottavat,

että näistä käsitteistä voitaisiin luopua kvalitatiivisia tutkimuksia arvioidessa (mts. 185). Laadullisen tutkimuksen arviointiin useat tutkijat (mm. Patton 2002; Tuomi & Sarajärvi 2018) esittävät käytettäväksi erilaisia luotettavuuden ulottuvuuksia. Luotettavuutta tulisikin arvioida tutkimuksen kokonaisuuden perusteella, mutta siten, että eri osa-alueiden luotettavuutta ja tarkoituksenmukaisuutta arvioidaan sekä erillisinä yksiköinä, että suhteessa toisiinsa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 163).

Pattonin (2002) mukaan tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa tärkein kriteeri onkin tutkija itse ja tutkijan uskottavuus sekä luotettavuus. Lisäksi oikeat tutkimusmenetelmät sekä tarkoituksenmukainen ja laadukas aineisto, jota analysoidaan systemaattisesti. Luotettavuutta lisäävät myös usko laadullisen tutkimuksen prosessiin ja sen luomaan kokonaisvaltaisen merkitykseen. (Mts. 552–553.)

Tässä tutkimuksessa tutkijan objektiivisuutta ja siten luotettavuutta lisää tutkijan vähäinen tuntemus ja omakohtainen kokemattomuus hallitustoiminnasta sekä varjohallitustoiminnasta. Näine seikkojen voidaan katsoa lisäävän tutkijan objektiivisuutta ja siten tulosten perustumista puhtaammin aineistoon, ilman, että tutkijan aiempi tieto olisi voinut vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Tämän voidaan myös katsoa lisäävän tutkimuksen tuloksia. Toisaalta, jos tutkijalla olisi ollut aiempaa kokemusta hallituksen tai varjohallituksen toiminnasta, ne kokemukset olisivat voineet tuoda lisäarvoa esimerkiksi haastattelurungon laatimiseen ja siten syventää aineistosta saatua tietoa.

Tutkimuksen laatua tulisi tarkastella koko tutkimusprosessin ajan. Laatu muodostuu sekä itse tutkimuksesta että tutkimuksen huolellisesta raportoinnista. Tutkimuksen joka vaiheessa aina tutkimussuunnitelmasta alkaen on muistettava huolellisuus, prosessin mahdollisimman tarkka kuvaus sekä toisaalta tutkimuksen eettiset seikat. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 149.) Tässä tutkimuksessa pyrittiin vaalimaan laatua valitsemalla sellaiset haastateltavat, joilla oli parhaat mahdolliset kokemukset varjohallituksesta, mutta myös siten, että he keskenään muodostaisivat monimuotoisen ryhmän ja siten olisivat tutkimuskysymysten kannalta relevantteja kuvaamaan kokemuksiaan. Haastattelun laatua pyrittiin parantamaan ja tutkimusetiikasta huolehtimaan lähettä-

mällä haastateltaville etukäteen kuvaus siitä, mitä ollaan tutkimassa. Ennen haastattelua tehtiin testihaastattelu, jolla pyrittiin varmistamaan haastattelurungon tarkoituksenmukaisuus sekä arvioimaan haastattelun kesto haastateltaville. Lisäksi luotettavuutta on pyritty ylläpitämään kuvaamalla tutkimuksen kohteet ja informantit sekä tutkimuksen tarkoitus mahdollisimman tarkasti. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 184–185, 189.)

Hirsjärven ja Hurmeen mukaan (2014, 184) myös aineiston litteroinnilla mahdollisimman pian haastattelun jälkeen voidaan vaikuttaa aineiston laatuun. Tässä tutkimuksessa kaikki haastattelut nauhoitettiin, ja jokaiselle haastateltavalle kerrottiin haastattelun alkaessa sekä nauhoittamisesta että tutkimuksen anonyymiudesta. Myös nauhoittamista harjoiteltiin etukäteen eikä haastattelujen aikana ilmennytkään teknisiä ongelmia. Laadukkaan nauhoituksen ansioista litterointi pystyttiin tekemään sanatarkasti ja huolellisesti ja siten sen voidaan katsoa lisäävän tutkimuksen analyysin luotettavuutta. Tutkija on myös kuvannut omaa rooliaan sekä arvioinut omaa objektiivisuuttaan. Myös tutkimusprosessi aineistonkeruusta analyysiin on pyritty kuvaamaan mahdollisimman huolellisesti ja tarkasti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 163–164.)

Tässä tutkimuksessa on pyritty noudattamaan tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK 2012) *hyvää tieteellistä käytäntöä sekä loukkausepäilyjen käsittelyä* mahdollisimman tarkasti. Tähän kuuluu muun muassa rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus tutkimusta tehdessä, eettiset tiedonhankintamenetelmät sekä muiden tutkijoiden kunnioittaminen oikeanmukaisilla lähdeviittauksilla (mt.). Tutkimuksessa on pyritty kaikkiin mahdollisiin keinoin varmistamaan tutkittavien suoja muun muassa poistamalla yksilöivät tunnukset aineistosta sekä kuvaamalla haastateltavia sellaisella tasolla, joka on riittävää, mutta joka ei paljasta liikaa tutkittavien anonyymiteetin säilyttämiseksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 156.) Haastateltavien tunnistetiedot sekä haastatteluissa kuvaamat yritykset, kuvaukset omasta itsestä tai alueelliset murteet poistettiin, jotta litteroinneista ei pystyisi päättelemään haastateltavien henkilöllisyyttä. Lisäksi kuvattaessa haastateltavia, heidän yksilölliset ikätietonsa jätettiin pois, jotta ikää ei pystyittäisiin yhdistämään kenenkään vastauksiin, samoin tiedot sukupuolesta jätettiin pois.

5.7 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tällä opinnäytetyöllä on pyritty lisäämään ymmärrystä varjohallituksista ja niiden tuomista hyödyistä sekä haasteista. Tavoitteena on ollut kartoittaa vain vähän tutkittua aihetta, jotta yritykset eri toimialoilta voisivat kehittää omaa toimintaansa ja saavuttaa hyötyjä läpi organisaation.

Tässä tutkimuksessa tutkittiin suomalaisten yritysjohtajien kokemuksia varjohallituksen hyödyntämisestä. Koska aihetta on tutkittu vasta vähän, on tärkeää tunnistaa ja tunnustaa empiirisen tutkimuksen ja etenkin kartoittavan sekä ilmiön kokonaisvaltaista ymmärrystä lisäävän tutkimuksen tärkeys. Tämän tutkimuksen luonne onkin ollut kartoittaa, mitä aiheita varjohallituksen viitekehykseen liittyy ja siten luomaan pohjaa tuleville, tarkemmille tutkimuksille. Tällä tutkimuksella on pyritty varjohallitusmenetelmän syvempään ja laajempaan ymmärrykseen, joka antaa perustelut myös laadullisen tutkimusmenetelmän käyttämiselle. Tällä tutkimuksella on pyritty kartoittamaan niitä aiheita, jotka tekevät varjohallituksesta merkityksellisen juuri tässä ajassa ja siksi tekee varjohallituksen hyödyntämisestä erityisen merkittävän menetelmän yrityksille lähteä kehittämään liiketoimintaansa.

On kuitenkin tunnistettava se tosiasia, että haastateltavien muodostama tarkoin valittu joukko oli rajallinen eikä tutkimuksen tuloksia siten voida yleistää. Koska varjohallitusta on tutkittu vain vähän, jatkotutkimus on välttämätöntä menetelmän tarkemman määrittelyn, rajaamisen ja sen tuomien mahdollisuuksien sekä haasteiden selvittämiseksi. Toisaalta tämän opinnäytetyön tulokset lisäävät ymmärrystä aiheesta ja tuovat uutta tietoa, joka on sovellettavissa useille eri toimialoille.

Koska tässä tutkimuksessa tutkittiin yritysjohtajien kokemuksia varjohallituksesta, jäi informanttien ulkopuolelle itse varjohallitukseen osallistuneiden nuorten kokemukset. Tästä johtuen varjohallitukseen osallistuneiden nuorten kokemuksia tulisi tutkia ja selvittää heidän näkökulmiaan menetelmän opeista, haasteista ja hyödyllisyydestä. Tämän avulla voitaisiin saada vielä syvempi näkemys menetelmän tuomista mahdollisuuksista, mutta myös haasteista työryhmän sisältä päin katsottuna ja siten ymmärrys varjohallituksen toiminnasta saisi lisää ulottuvuutta.

Tutkimuksen lähtökohtana oli Jordanin ja Sorellin (2019a) artikkeli, jossa kuvataan varjohallituksen lähtökohtia, toimintaa ja tavoitteita. Artikkelin mukaan varjohallitus on ollut ratkaisu monille yrityksille, jotka kokevat, etteivät he tunne enää asiakkaansa tarpeita ja toisaalta heillä on ollut ongelmia sitouttaa nuoria työntekijöitä. (Mt.) Haastatteluissa haluttiin kuitenkin selvittää, onko hallituksen rakenteessa tai toiminnassa jotain sellaista, joka voisi myös antaa perusteluita varjohallituksen hyödyntämiseen tai onko tässä ajassa jotain muuta sellaista, joka antaisi perusteita varjohallituksen tuomille positiivisille tuloksille. Tulokset yllättivät, sillä mikään varjohallituksen toiminnasta kertova artikkeli ei ollut kuvannut hallituksen haasteita siinä laajuudessa, missä haastateltavat niitä kuvasivat. Siten tämä tutkimus ei rajoitu vain varjohallituksen kuvaamiseen, vaan kuvaa samalla myös usean suomalaisen osakeyhtiön hallituksen haasteita ja nykytilaa. Kuten kappaleen 3 eli tietoperustan alussa kuvataan, hallituksia niin maailmalla kuin Suomessakin on tutkittu varsin vähän. Tutkimukset rajoittuvat lähinnä kyselytutkimuksiin ja siten hallitusten toiminnan ymmärtäminen jää verrattain yksipuoliseksi. Tämän opinnäytetyön haastattelujen ja niiden tarjoaman vuorovaikutteisuuden avulla hallitusten nykytilasta ja haasteista on ollut mahdollista saada syvempää ymmärrystä ja siten tällaisen tutkimuksen lisäämiselle on tarve.

Toisaalta koska hallitusten työtavat osoittautuivat tärkeämmäksi kuin itse rakenne, tulisi aihetta tutkia tarkemmin. Hallituksen työtapojen tehokkuus ei tosin rajoitu vain hallitukseen, vaan koskee kaikkia työryhmiä, myös varjohallituksia, jotka haluavat varmistua päätöksensä laadukkuudesta ja tehokkuudesta. Ne tutkimukset, joita hallitusten toiminnasta, rakenteesta ja tehokkuudesta on tehty, ovat eri puolilta maailmaa, jolloin niiden tuloksia ei voi suoraan verrata suomalaisten yhtiöiden hallitusten toimintaa, sillä hallitusten roolit ja toimintamallit eri maissa ovat hyvin erilaiset.

Varjohallitus voisi tarjota mahdollisuuden toiminnan kehittämiseen myös muille, kuin perinteisille osakeyhtiömalleille. Esimerkiksi sellaiset kansainvälisten yhtiöiden tytäryhtiöt, joiden päämies ja siten myös hallitus ovat kaukana tytäryhtiön toiminnasta, kaipaavat usein työryhmää pohtimaan strategian soveltamista paikallisesti. Monet maaorganisaatiot tai suuret yhtiöt keskittävät strategian suunnittelun vain suurimmille markkina-alueille, jolloin pienempien maaorganisaatioiden ja tytäryhtiöiden strategia jää väistämättä pintapuoliseksi tai

sitä ei ole lainkaan. Varjohallituksen avulla strategiaa voitaisiin ideoida paikallisesti, jolloin lähtökohtana toimisi emoyhtiön strategia ja tuloksena olisi paikallisesti toimiva, mutta edelleen yrityksen strategiaan perustuva kokonaisuus.

Toisaalta tässä tutkimuksessa haluttiin selvittää erilaisten yritysten kokemuksia, jota saataisiin mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva varjohallituksen hyödyntämisestä. Uudenaista tietoa voisi tuoda tutkimus, jossa tutkittaisiin tapaustutkimuksena yhden kohdeyrityksen varjohallitus -prosessia rekrytoinnista tuloksiin asti. Näin saataisiin kokonaisvaltainen näkemys koko prosessin läpiviennistä, erilaisten osallistujaroolien näkökulmista, selkeämmistä syy-seuraus-yhteyksistä sekä yhden projektin moninaisista tuloksista. Toisaalta varjohallitus tuottaa erilaisia tuloksia eri vaiheissa oleville yrityksille ja siksi esimerkiksi kvalitatiivinen tutkimus eri ikäisten yritysten kokemista hyödyistä antaisi uutta tietoa menetelmästä ja auttaisi ymmärtämään tulosten merkittävyyttä erilaisten, kuten eri ikäisten, eri kokoisten tai eri rakenteisten yritysten näkökulmasta.

Lisäksi, koska varjohallitus palvelee yrityksiä myös henkilöstön kehittämis- ja talent management -ohjelmana, henkilöstöhallinnon näkökulmasta voitaisiin selvittää miten ne yritykset, jotka ovat menetelmän avulla löytäneet organisaationsa kykyjä, ovat kokeneet prosessin. Erilaiset yritykset ovat voineet kokea kykyjen etsimisen hyvin eri tavoin, ja menetelmä on voinut toimia hyvin erilaisissa rooleissa varjohallitusta hyödyntäneillä tahoilla.

5.8 Lopuksi

Mitä pidemmälle tutkimuksessa etenen, sitä selkeämmin näen varjohallitukset suurille yrityksille vain välivaiheena ja kasvuyrityksille yhtenä ideointiryhmänä. Mielestäni varjohallitus on vaihe, jolla on pyritty korjaamaan sitä tilannetta, että suurten yritysten hallitukset ovat liian homogeenisiä ja niiden keski-ikä on korkea sekä organisaatioiden rakenteet niin vanhanaikaisia, että toiminnasta on tullut auttamattomasti hidasta. Varjohallitusten avulla suuret yritykset ovat pyrkineet paikkaamaan nuorten työntekijöiden vajetta ja siten tuomaan hallitukseen ja yrityksen johtoon

nuorempien ajatuksia. Samalla kaikille nuorille avoimet hakuprosessit ovat mahdollisaneet sen, että kaikilla organisaatioissa työskentelevillä nuorilla on ollut mahdollisuus päästä mukaan vaikuttamaan ja sitä kautta etenemään urallaan yrityksessä. Tulevaisuudessa toivon, että hallituksiin valitaan enemmän henkilöitä useammasta ikäluokasta ja yritykset käyttävät toimintansa tukena erilaisia sisäisiä työryhmiä, joiden avulla erilaiset ihmiset pääsevät tekemään yhteistyötä, näyttämään osaamistaan, oppimaan toisiltaan, kasvamaan kiinni yrityksen kulttuuriin ja siten sitoutumaan paremmin yrityksen kannattavaan kasvuun.

Tuleeko varjohallitusten käyttö yleistymään lähitulevaisuudessa? Kun organisaatioista tulee entistä matalahierarkkisempia, avoimempia ja sisäistä yrittäjyyttä korostetaan, uskon siihen, että tulevaisuudessa menestyvät yritykset ovat niitä, jotka ovat voineet omaksua kasvuyritysten ketterämmät toimintamallit ja joissa varjohallitus on jo sisäänrakennettu yrityksen kulttuuriin. Innovaatiolle ei enää perusteta erillisiä ryhmiä, vaan innovaatiotyöryhmät ovat osa yrityksen rakennetta ja toimintatapa tehdä työtä. Innovaatiot syntyvät ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, ja siten tulevaisuuden organisaatioissa on itsestään selvää, että kaikki osallistuvat innovaation luomiseen ja ongelmien ratkaisuun yhdessä. Tulevaisuuden työntekijöiden vastuulla ei enää ole vain omat liiketoiminnan osa-alueet ja niiden hallinta ja kehittäminen, vaan yksilöiden ja yrityksen kehittämisestä tulee kollektiivinen tavoite.

Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä selviytyjiksi nousevat ne, jotka pystyvät nopeasti, mieluiten muita aiemmin, reagoimaan muuttuvan toimintaympäristön tarpeisiin ja vastaamaan asiakkaiden uusiin toimintamalleihin moderneilla palveluilla ja tuotteilla. Varjohallitus tarjoaa yhden keinon päästä lähemmäs kuluttajaa, ymmärtää muutoksen tuomia uusia tarpeita ja mahdollisuuksia sekä pitää kiinni eri vaiheissa olevista työntekijöistä.

Kaikki tutkimus on jossain määrin subjektiivista ja siten tämäkin tutkimus on yhdenlainen tulkinta varjohallituksen toiminnasta, hyödyistä ja haasteista. Näin ollen myös tämän tutkimuksen prosessi ja tulokset olisivat voineet olla toisenlaiset toisen tutkijan tekemänä. Tämä opinnäytetyö on vasta alku varjohallituksen tutkimuksen saralla ja se on kartoittanut sitä viitekehystä, joka varjohallituksen aiheeseen liittyy. Toivon,

että työ innoittaa muita opiskelijoita ja eri tasoisia tutkijoita tarttumaan aiheeseen ja lisäämään tutkimusta vähän tutkitusta aiheesta. Jos sinä lukija, lähdet tämän työn innoittamana työstämään omaa varjohallitustasi, olisin valtavan kiitollinen, jos jakaisit sen kanssani.

Lähteet

Alastalo, M., Åkerman, M. & Vaittinen, T. 2017. Asiantuntijahaastattelu. Julkaisussa Tutkimushaastattelun käsikirja. Toim. M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvoori. Tampere: Vastapaino, 214-232.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uud.p. Tampere: Vastapaino.

Amason, A. C. 1996. Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39, 1, 123. Viitattu 27.9.2020. <https://aalto.finna.fi>, ProQuest.

Aspara, J., Huhtala, J-P., Mattila, P., Tikkanen, H. & Vaniala, I. 2019. Hallitustyötutkimus. Nordic Institute for Business & Society NIBS sekä Directors' Institute Finland DIF. Viitattu 19.9.2020. <https://dif.fi/wp-content/uploads/2019/09/DIF-Hallitustyotutkimus-2019.pdf>.

Aziz, K. 2018. This is why boards of directors need younger members. *World Economic Forum* 19.12.2018. Viitattu 16.5.2021. <https://www.weforum.org/agenda/2018/12/boards-of-directors-need-youngsters-millennials/>.

Barroso-Castro, C., Villegas-Periñan, M. M. & Dominguez, M. 2017. Board members' contribution to strategy: The mediating role of board internal processes. *European Research on Management and Business Economics*, 23, 2, 82-89. Viitattu 21.1.2021. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Behme, F. & Becker, S. 2021. The new knowledge management. Mining the collective intelligence. *Deloitte insights* 29.1.2021. Viitattu 16.5.2021. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/technology-and-the-future-of-work/organizational-knowledge-management.html>.

Bersin, J., McDowell, T., Rahnema, A. & van Durme, Y. 2017. The organization of the future. Arriving now. Teoksessa 2017 Deloitte Human Capital Trends. Viitattu 30.8.2020. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/hc-2017-global-human-capital-trends-gx.pdf>.

Bersin, J., Pelster, B., Schwartz, J. & Vyver, B. 2017. Rewriting the rules for the digital age. *Deloitte Global Human Capital Trends 2017*. Viitattu 20.8.2020. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/hc-2017-global-human-capital-trends-gx.pdf>.

Birch, S. A. J., Brosseau-Liard, P. E., Haddock, T. & Ghrear, S. E. 2017. A 'curse of knowledge' in the absence of knowledge? People misattribute fluency when judging how common knowledge is among their peers. *Cognition*, 166, 447-458. Viitattu 20.8.2020. doi:10.1016/j.cognition.2017.04.015.

Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. 2009. *Interviewing experts*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Bozeman, B. & Feeney, M. K. 2007. Toward a useful theory of mentoring: A conceptual analysis and critique. *Administration & Society*, 39, 6, 719-739. Viitattu 5.9.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Burns, T. & Stalker, G. M. 1994. *The management of innovation*. Oxford: University Press.

Carbonell, P., Rodriguez-Escudero, A. I. & Pujari, D. 2009. Customer Involvement in New Service Development: An Examination of Antecedents and Outcomes. *Journal of Product Innovation Management* 26, 536-550. Viitattu 14.9.2020. <https://janet.finna.fi>, Wiley Online Library.

Cho, J. Y., & Lee, E. 2014. Reducing confusion about grounded theory and qualitative content analysis: Similarities and differences. *The Qualitative Report*, 19, 32, 1-20. Viitattu 2.9.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.

Cismaru, L. & Iunius, R. 2020. Bridging the Generational Gap in the Hospitality Industry: Reverse Mentoring—An Innovative Talent Management Practice for Present and Future Generations of Employees. *Sustainability*, 12, 1, 263. MDPI AG. Viitattu 5.9.2020. <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/1/263>.

Clawson, J., & Kram, K. 1984. Managing cross-gender mentoring. *Business Horizons*, 27, 3, 22–32. Viitattu 4.9.2020. <https://aalto.finna.fi>, Ebsco.

Davis, D-M. 2020. Louis Vuitton and Gucci are the only 2 luxury companies to consistently rank among the world's most valuable brands for the last 20 years. Here's how they grew to dominate the high-end retail sector. *Business Insider*, 24.1.2020. Viitattu 16.5.2021. <https://www.businessinsider.com/how-gucci-louis-vuitton-became-two-most-valuable-luxury-brands-2020-01?r=US&IR=T>.

Dawson, P. 2014. Beyond a Definition: Toward a Framework for Designing and Specifying Mentoring Models. *Educational Researcher*, 43, 3, 137–145. Viitattu 20.1.2021. <https://janet.finna.fi>, Sage Premier.

Edmondson, A. C. 1999. Psychological safety and learning behaviour in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 2, 350-383. Viitattu 30.8.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.

Edmondson, A. C. 2008. The Competitive Imperative of Learning. *Harvard Business Review*, 86, 7/8, 60–67. Viitattu 29.8.2020. <https://janet.finna.fi>, Ebsco host.

Edmondson, A. C. 2019. *The fearless organization. Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation and Growth*. New Jersey: Wiley.

Erhardt, N.L., Werbel, J.D. & Shrader, C. 2003. Board of Director Diversity and Firm Financial Performance. *Corporate Governance: An International Review*, 11, 2, 102-111. Viitattu 7.9.2020. 10.1111/1467-8683.00011. Researchgate.net.

Eskola, J. 2007. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat – laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. 2. korj. painos. Juva: PS-kustannus.

Forbes, D. P. & Milliken, F. J. 1999. Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups. *Academy of Management, the Academy of Management Review*, 24, 3, 489-505. Viitattu 20.9.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.

Francoeur, C., Aubé, C., Sponem, S., & Farzaneh, F. 2018. What do we know about what is going on inside the boardroom? *Team Performance Management*, 24, 5, 250-264. Viitattu 22.9.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Greengard, S. 2002. Moving Forward with Reverse Mentoring. *Workforce*, 81, 3, 15. Viitattu 8.9.2020. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost Business Source Elite.

Hagros, K. 2019. Startupin kokeilukulttuuri potkii hallitukseen vauhtia. *Directors' Institute Finland*. Blogiteksti 28.1.2019. Viitattu 16.5.2021. <https://dif.fi/blogit/jasenblogit/startupin-kokeilukulttuuri-potkii-hallitukseen-vauhtia/>.

Hallitus tarvitsee asiakastalouden osaamista ja työkaluja 2019. *Hallituspartnerit Helsinki*. Blogipostaus 25.6.2019. Viitattu 22.8.2020. <https://helsinki.hallituspartnerit.fi/blog-post/hallitus-tarvitsee-asiakastalouden-osaamista-ja-tyokaluja/>.

Harvey, M., McIntyre, N., Thompson Heames, J. & Moeller, M. 2009. Mentoring global female managers in the global marketplace: traditional, reverse, and reciprocal mentoring. *International Journal of Human Resource Management*, 20, 6, 1344–1361. Viitattu 23.9.2020. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost Business Source Elite.

Heemskerk, E. M., Heemskerk, K. & Wats, M. M. 2017. Conflict in the boardroom: A participant observation study of supervisory board dynamics. *Journal of Management & Governance*, 21, 1, 233-263. Viitattu 28.9.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Henckel, T., Vahey, S. P. & Wakerly, L. 2011. Probabilistic Interest Rate Setting with a Shadow Board: A Description of the Pilot Project. *Centre for Applied Macroeconomics (CAMA) Working Paper No. 27/2011*. Viitattu 10.9.2020. <https://ssrn.com/abstract=1907484>.

Hewlett, S.A., Sherbin, L. & Sumberg, K. 2009. How Gen Y & Boomers Will Reshape Your Agenda. *Harvard Business Review*. Heinä-Elokuu 2009. Viitattu 20.9.2020. <https://hbr.org/2009/07/how-gen-y-boomers-will-reshape-your-agenda>.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2014. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.–16. p. Helsinki: Tammi.

- Holiver, V. 2017. Improvement of system of corporate management organs by forming shadow board. *Visnik Žitomirskogo Deržavnogo Tehnologičnogo Universtitetu. Ekonomični Nauki*, 3, 81, 73-79. Viitattu 8.8.2020. <https://doaj.org/article/6af9d3e434ff4dd39235180e158d0627>.
- Holstein, J. A. & Gubrium, J. F. 1995. *Qualitative Research Methods: The active interview*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Howe, N. & Strauss, W. 2000. *Millennials Rising: The Next Great Generation*. New York: Vintage Books.
- Huizing, R. 2012. Mentoring Together: A Literature Review of Group Mentoring, Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning, 20, 1, 27-55. Viitattu 4.9.2020. <https://aalto.finna.fi>, Taylor & Francis.
- Huse, M., Minichilli, A. & Schöning, M. 2005. Corporate Boards as Assets for Operating in the New Europe. *Organizational dynamics*, 34, 3, 285-297. Viitattu 19.9.2020. <https://aalto.finna.fi>, Elsevier SD Freedom Collection.
- Jaskyte, K. 2018. Board Attributes and Processes, Board Effectiveness, and Organizational Innovation: Evidence from Nonprofit Organizations. *Voluntas*, 29, 5, 1098-1111. Viitattu 21.9.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.
- Jelassi, T. & Keller-Birrer, V. 2017. In the field with Accorhotels. *International Institute for Management Development*. Marraskuu 2017. Viitattu 9.8.2020. <https://www.imd.org/contentassets/195dc48e74fc47a191f580c160ace9f2/in-the-field-accorhotels-mp-20.11.17.pdf>.
- Jordan, J. & Sorell, M. 2019a. Why you should create a “shadow board” of younger employees? *Harvard business review*. 4.6.2019. Viitattu 2.9.2020. <https://hbr.org/2019/06/why-you-should-create-a-shadow-board-of-younger-employees>.
- Jordan, J. & Sorell, M. 2019b. Why reverse mentoring works and how to do it right. *Harvard business review*. 3.10.2019. Viitattu 3.9.2020. https://hbr.org/2019/10/why-reverse-mentoring-works-and-how-to-do-it-right?ab=at_art_art_1x1.
- Kahn, W. A. 1990. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33, 4, 692–724. Viitattu 14.2.2021. aalto.finna.fi, EBSCO host.
- Kanadlı, S., Bankewitz, M. & Zhang, P. 2018. Job-related diversity: the comprehensiveness and speed of board decision-making processes—an upper echelons approach. *Journal of Management and Governance*, 22, 2, 427–456. Viitattu 12.11.2020. <https://aalto.finna.fi>, Abi Inform.
- Kemell, A-M. & Kujanpää, E. 2017. Suuri veroselvitys. Yritykset hyvinvointiyhteiskunnan rakentajina. *Keskuskauppakamari*. Viitattu 16.5.2021. https://rihykauppakamari.fi/files/keskuskauppakamarin-suuri-veroselvitys-helmikuu-2018_2.pdf.

- Klarner, P., Probst, G. & Useem, M. 2020. Opening the black box: Unpacking board involvement in innovation. *Strategic organization*, 18, 4, 487-519. Viitattu 21.9.2020. <https://aalto.finna.fi>, SAGE Premier 2020.
- Koskinen, K. 2016. Varjopankkitoimintaa vai ei? Muuttuvat rahoitusmarkkinat ovat haaste kansainvälisille määritelmille. *Suomen Pankki. Euro & Talous. Analyysi*. 7.11.2016. Viitattu 17.8.2020. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:bof-201611081480>.
- Kram, K. E. 1985. Improving the mentoring process. *Training & Development Journal*, 39, 4, 40-43. Viitattu 22.8.2020. <https://aalto.finna.fi>, APA PsycInfo.
- Kram, K. E. & Isabella, L. A. 1985. Mentoring Alternatives: The role of peer relationships in career development. *Academy of Management Journal*, 28, 1, 110-132. Viitattu 20.8.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.
- Lanu, K. 2019. Customer Advocates on Board -kysely. Kooste Board Professionals Finlandin sivustolla, julkaistu 22.12.2019. Viitattu 20.9.2020. <https://boardprofessionals.fi/tutkimus-vaikuttaako-asiakasymmarrys-hallitusten-strategiseen-paatoksentekoon/>.
- Leblanc, R. & Schwartz, M. 2007. The Black Box of Board Process: Gaining access to a difficult subject. *Corporate Governance: An International Review*, 15, 5, 843-851. Viitattu 19.9.2020. <https://aalto.finna.fi>, EBSCOhost Business Source Complete.
- Lee, M. Y. & Edmondson, A. C. 2017. Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in organizational behavior*, 37, 35-58. Viitattu 22.9.2020. <https://aalto.finna.fi>, Elsevier.
- Leiponen, A. 2005. Organization of knowledge and innovation: The case of Finnish business services. *Industry and Innovation*, 12, 2, 185-203. Viitattu 15.11.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.
- Linnainmaa, L. 2019. Tulevaisuus haastaa hallitukset. Kauppakamareiden pk-hallitusbarometri 2019. Viitattu 17.9.2020. <https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2020/06/tulevaisuus-haastaa-hallitukset-keskuskauppakamarin-pk-hallitusbarometri-2019.pdf>.
- Lorenz, M., Rüssmann, M., Strack, R., Lueth, K. & Bolle, M. 2015. Man and Machine in Industry 4.0. Boston Consulting Group. 28.5.2015. Viitattu 24.8.2020. <https://www.bcg.com/publications/2015/technology-business-transformation-engineered-products-infrastructure-man-machine-industry-4.aspx>.
- Lorenzo, R., Voigt, N., Schetelig, K., Zawadzki, A., Welp, I. & Brosi, P. 2017. The Mix That Matters. Boston Consulting Group. 26.4.2017. Viitattu 17.8.2020. <https://www.bcg.com/publications/2017/people-organization-leadership-talent-innovation-through-diversity-mix-that-matters>.
- Lovullo, D., & Sibony, O. 2010. The case for behavioral strategy. *McKinsey Quarterly*, 2, 30-43. Viitattu 1.9.2020. <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-case-for-behavioral-strategy>.

Masters, J. J. 2002. Me and my shadow board. Chief Executive, March 2002, 41. Viitattu 19.8.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.

McDowell, T., Agarwal, D., Miller, D. Okamoto, T. & Page, T. 2016. The new organization: Different by design. Global Human Capital Trends 2016. Deloitte University Press. Viitattu 15.8.2020. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-dup-global-human-capital-trends-2016.pdf>.

McMahon, A. M. 2010. Does workplace diversity matter? A survey of empirical studies on diversity and firm performance, 2000-09. *Journal of Diversity Management*, 5, 2, 37-48. Viitattu 14.9.2020. <http://dx.doi.org/10.19030/jdm.v5i2.808>.

Meuser, M. & Nagel, U. 2009. The expert interview and changes in knowledge production. *Julkaisussa Interviewing experts*. Toim. A. Bogner, B. Littig & W. Menz. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 17-42.

Millennial Careers: 2020 Vision. 2016. Facts, Figures and Practical Advice from Workforce Experts. ManpowerGroup julkaisu. Viitattu 30.8.2020. https://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/660ebf65-144c-489e-975c-9f838294c237/MillennialsPaper1_2020Vision_lo.pdf?MOD=AJPERES.

Moon, T. 2014. Mentoring the Next Generation for Innovation in Today's Organization. *Journal of Strategic Leadership*, 5, 1, 23-35. Viitattu 19.9.2020. <http://www.regent.edu/acad/global/publications/jsl/vol5iss1/fullvol5iss1.pdf>.

Moore, J. & Wang, Z. 2017. Mentoring Top Leadership Promotes Organizational Innovativeness through Psychological Safety and Is Moderated by Cognitive Adaptability. *Frontiers in Psychology*. 8, 318. Viitattu 22.9.2020. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00318>.

Murphy, W. M. 2012. Reverse mentoring at work: Fostering cross-generational learning and developing millennial leaders. *Human resource management*, 51, 4, 549-573. Viitattu 14.7.2020. <https://aalto.finna.fi>, EBSCOhost.

Myers, K. K. & Sadaghiani, K. 2010. Millennials in the workplace: A communication perspective on millennials' organizational relationships and performance. *Journal of Business and Psychology*, 25, 2, 225-238. Viitattu 20.8.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Ng, E.S.W. & McGinnis Johnson, J. 2015. Millennials: Who are they, how are they different and why should we care? *Julkaisussa The Multi-generational and Aging Workforce: challenges and opportunities*. Toim. R. J. Burke, C. Cooper ja A. Alexander-Stamatios. Cheltenham: Edward Elgar Publishing. 121-137. Viitattu 10.1.2021. https://www.researchgate.net/publication/282368010_Millennials_Who_are_they_how_are_they_different_and_why_should_we_care.

Olson, B. J., Parayitam, S. & Bao, Y. 2007. Strategic Decision Making: The Effects of Cognitive Diversity, Conflict, and Trust on Decision Outcomes. *Journal of Management*, 33, 2, 196–222. Viitattu 31.8.2020. <https://janet.finna.fi>, Sage Premier.

Parviainen, J. 2006. Kollektiivinen tiedonrakentaminen asiantuntijatyössä. Julkaisussa *Kollektiivinen asiantuntijuus*. Toim. J. Parviainen. Sähköinen julkaisu. Tampere: Yliopistopaino. Viitattu 21.9.2020. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/65372/kollektiivinen_asiantuntijuus_2006.pdf?sequence=1.

Patton, M. Q. 2002. *Qualitative Research & Evaluations Methods*. 3.p. Thousand Oaks: Sage.

Pisano, G.P. 2019. *Creative construction. The dna of sustained innovation*. New York: Public Affairs.

Pollak, L. 2019. *The Remix. How to Lead and Succeed in the Multigenerational Workplace*. New York: Harper Collins.

Puusa, A. & Juuti, 2020a. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? Julkaisussa *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Toim. A. Puusa ja P. Juuti. Helsinki: Gaudeamus, 9–19.

Puusa, A. & Juuti, 2020b. Laadullisen tutkimuksen olemus. Julkaisussa *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Toim. A. Puusa ja P. Juuti. Helsinki: Gaudeamus, 73–83.

Pyöriä, P., Ojala, S., Saari, T. & Järvinen, K.-M. 2017. The Millennial Generation: A New Breed of Labour? *SAGE Open*, 1-14. Viitattu 27.9.2020. <https://doi.org/10.1177/2158244017697158>.

Rollag, K., Parise, S., & Cross, R. 2005. Getting new hires up to speed quickly. *MIT Sloan Management Review*, 46, 2, 35. Viitattu 21.9.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Saikkonen, S. & Halttula, S. 2020. Findix 2020. Selvitys suomalaisten pörssiyhtiöiden ylimmän johdon monimuotoisuudesta. Viitattu 13.8.2020. http://findix.fi/uploads/1/2/4/4/124448646/findix_2020_fi_final.pdf.

Shadow Cabinet. N.d. Yhdistyneen Kuningaskunnan Parlamentin sanastosivulla. Viitattu 10.8.2020. <https://www.parliament.uk/site-information/glossary/shadow-cabinet/>.

Sutela, H., Pärnänen, A. & Keyriläinen, M. 2019. Digiajan työelämä – työolotutkimuksen tuloksia 1977-2018. Tilastokeskus. Helsinki. Viitattu 27.8.2020. https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym_1977-2018_2019_21473_net.pdf.

Taylor, K. 2017. "Psychologically scarred" millennials are killing countless industries from napkins to Applebee's. Here are the businesses they like the least. *Business*

Insider 31.10.2017. Viitattu 12.8.2020. <https://www.businessinsider.com/millennials-are-killing-list-2017-8?r=US&IR=T>.

The 2018 Deloitte Millennial Survey – The Nordics. 2018. Deloitte millennialitutkimus. Toukokuu 2018. Viitattu 28.8.2020. <https://www2.deloitte.com/fi/fi/pages/human-capital/articles/millennialitutkimus-2018.html>.

Tobin, L. 2019. Shadow boards: how young executives are running corporates. Evening Standard, Business. 20.12.2019. Viitattu 16.5.2021. <https://www.standard.co.uk/business/shadow-boards-how-young-executives-are-running-corporates-a4318861.html>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uud. p. Helsinki: Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 12.5.2021. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf.

Twenge, J., Campbell, S., Hoffman, B. & Lance, C. 2010. Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. Journal of Management 36, 5, 1117-1142. Viitattu 14.2.2021. primo.aalto.fi, Sage Premier.

Tyfting, M. 2019. Assemble A Shadow Board To Integrate Gen Z And Stay Ahead Of Disruption. Forbes Human Resources Council 24.10.2019. Viitattu 16.5.2021. <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2019/10/24/assemble-a-shadow-board-to-integrate-gen-z-and-stay-ahead-of-disruption/?sh=60ed62a37ea5>.

Understand team effectiveness. N.d. Google Re:Work. Viitattu 14.8.2020. <https://rework.withgoogle.com/print/guides/5721312655835136/>.

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uud.p. Jyväskylä: PS-kustannus.

Volini, E., Schwartz, J., Denny, B. Mallon, D., Van Durme, Y., Hauptmann, M., Yan, R. & Poynton, S. 2020. The social enterprise at work: Paradox as a path forward. 2020 Deloitte Global Human Capital Trends survey. Deloitte Insights. Viitattu 11.8.2020. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>.

Welsh Assembly shadow board enables staff to get involved. 2007. People management, 13, 18, 10. Viitattu 9.9.2020. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost business source elite.

Zona, F. & Zattoni, A. 2007. Beyond the Black Box of Demography: Board processes and task effectiveness within Italian firms. Corporate Governance : An International Review, 15, 5, 852-864. Viitattu 19.9.2020. <https://aalto.finna.fi>, EBSCOhost Business Source Complete.

Østergaard, C. R., Timmermans, B. & Kristinsson, K. 2011. Does a different view create something new? The effect of employee diversity on innovation. *Research policy*, 40, 3, 500-509. Viitattu 5.9.2020. <https://aalto.finna.fi>, Elsevier.

Liitteet

Liite 1. Haastattelujen kysymysrunko

Taustakysymykset

Ikä

Työhistoria lyhyesti

Nykyinen työ/hallitukset

Kokemus varjohallituksesta/mentoroinnista yms., yritykset

VARJOHALLITUS – Lähtökohdat ja toimintamalli

Tavoitteet

Mistä idea varjohallituksen käyttöön?

Oliko myös muita kehitysprojekteja samaan aikaan tai liittyikö niihin?

Selkeä ongelma vai avoin tehtävä? Vai useita? Lyhyen ajan tähtäin vai pidempi?

Miten usein kokoontunut?

Resurssit – montako hlöä työllistää, kustannukset, aika

Ketä mukana yrityksestä? TJ + hallitus + varjohallitus vai miten malli on toiminut?

Miten osallistujat on valittu?

Sisäisiä vai ulkoisia jäseniä?

Varjohallitus – työryhmä vai yksilö? Mitä eroja? Hyötyjä?

Onko toiminta ollut kokeiluluontoinen vai jatkuva/toistuva prosessi?

Onko toiminnalla saavutettu tavoitteet?

Mitä muita etuja/hyötyjä varjohallitus on saavuttanut?

Olisitke voineet päätyä samaan lopputulokseen ilman varjohallitusta?

Onko ollut negatiivisia kokemuksia?

Oletteko soveltaneet tai kehittäneet toimintamallia?

Mitä huonoja puolia tai riskejä menetelmässä on?

Onko jotain kehitysehdotusta kokeiltu, mutta jätetty kehittämistyö kesken? Miksi?

Onko varjohallitusta muutettu vai säilytetty ennallaan prosessin aikana tai sen jälkeen, jos jatkettu?

MUUTOS

Olisiko tällaista voinut tehdä 10 tai 20 vuotta sitten?

Mikä on muuttunut?

Miksi tällaista ei voisi hyödyntää?

HALLITUS

Mitkä ovat hallituksen jäsenien tärkeimmät ominaisuudet?

Pitääkö yrityksen hallituksen olla sellainen, ettei ulkoista osaamista tarvita? Tai sitä tarvitaan mahdollisimman vähän?

Miten hyvin teidän hallituksellanne on valmiudet vastata tämän päivän kuluttajien tarpeisiin tai ymmärtää heidän tarpeitaan?

Voiko varjohallitus haastaa hallituksen?

Näetkö tällä toimintamallilla yhteyttä muuhun yrityksen toimintaan tai arvoihin?

MILLENNIAALIT (25–40 v.)

Mitä etuja millenniaalien hyödyntämisestä voi olla?

Miksi juuri millenniaaleja käytetään juuri nyt?

Onko millenniaalien osaamista hyödynnetty yrityksessä muutoin?