

## **Strateginen viestintä asiantuntijaverkoston johtamisen välineenä**

Boardman-osaamisverkoston strategisen viestintäaineiston  
uudistaminen

Essi Ahtola



<b>Tekijä(t)</b> Ahtola, Essi	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalous	
<b>Opinnäytetyön otsikko</b> Strateginen viestintä asiantuntijaverkoston johtamisen välineenä Boardman-osaamisverkoston strategisen viestintäaineiston uudistaminen	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 21+27
<p>Boardman-osaamisverkostolle uudistettiin verkoston strategisen viestinnän aineistokokonaisuus aikavälillä kevät-syky 2015. Toiminnallisen työn tavoitteena oli kirkastaa verkoston strategiset viestit, uudistaa jo käytössä olevat digitaaliset viestintäaineistot sekä suunnitella printtikäyttöön sopivia aineistoja. Työhön kuului sisällön suunnittelu sekä aineistojen toteutus.</p> <p>Viestintää ja verkostojen johtamista yhdistäviä tutkimuksia on vähän. Työn taustaksi tutkittiin verkostojohdamisen erityispiirteitä ja strategisen viestinnän roolia johtamisen välineenä yleisesti.</p> <p>Verkoston johtamisessa olennaista on yhteisen agendan luominen ja yhteisten arvojen vaaliminen. Strateginen viestintä on strategiaa tukeva johtamisen väline, jolla välitetään tavoitekuva sekä tuetaan arvojohtamista. Raportin teoriaosuus käsittelee muun muassa seuraavia kysymyksiä: Mitä verkostojohdamisessa tulee huomioida viestinnän näkökulmasta? Miten strateginen viestintä tulisi toteuttaa, jotta sillä edistetään verkoston jäsenten sitoutumista verkoston toimintaan? Miten strategiset viestit tulisi muotoilla, jotta ne herättävät kiinnostuksen?</p> <p>Strateginen viestintä on ennen kaikkea keskustelua, jonka kautta hahmotetaan ja ymmärretään strategiaa, visiota, arvoja ja toiminta-ajatusta. Opinnäytetyössä pyrittiin kunnioittamaan vuorovaikutteisuutta työn suunnittelusta aina viestintäaineistojen toteutukseen saakka. Raportin empiirisessä osuudessa kuvataan toiminnallisen työn suunnittelua, toteutusta ja lopputulosta. Aineistoja suunniteltiin ja kehitettiin yhdessä Boardman-osaamisverkoston johdon, hallituksen ja puheenjohtajien kanssa yksilöhaastattelujen sekä ryhmätapaamisten muodossa.</p>	
<b>Asiasanat</b> Verkostojohdaminen, asiantuntijaverkosto, viestintäaineisto, esittelyaineisto, strategiaviestintä, strateginen viestintä	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset .....	1
1.2	Boardmanin esittely .....	2
2	Strateginen viestintä vapaaehtoisuuteen perustuvassa asiantuntijaverkostossa .....	4
2.1	Asiantuntijaverkoston erityispiirteet .....	4
2.2	Verkoston johtamisen erityispiirteet .....	5
2.3	Strateginen viestintä verkostojohtamisen välineenä .....	7
2.4	Sitoutumisen ja kulttuurisen istuvuuden edistäminen .....	8
2.5	Viestien muotoilu ja läpivienti .....	9
3	Verkostoesityksen suunnittelu, tiedonkeruu ja aineiston tuottaminen .....	12
3.1	Lähtötilanteen kuvaus .....	12
3.2	Viestintäaineiston suunnittelu ja tiedonkeruu .....	13
3.3	Aineiston tuottaminen ja tarkistaminen .....	15
3.4	Tekninen toteutus ja visuaaliset ratkaisut .....	15
3.5	Valmiit esittelyaineistot .....	16
3.6	Tuotoksen hyödyntäminen ja asiakkaan jälkitoimenpiteet .....	18
4	Pohdinta .....	19
4.1	Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset .....	20
4.2	Prosessin ja oman oppimisen arviointi .....	20
	Lähteet .....	22
	Liitteet .....	24
	Liite 1. Verkostoesitys, Boardman Oy .....	24
	Liite 2. Boardman-esitys, PPT .....	24

# 1 Johdanto

Boardman on osaamisverkosto, joka pyrkii edistämään omistajaosaamista ja hyvää päätöksentekoa suomalaisissa yrityksissä. Verkostoon kuuluu viisikymmentä partneria ja useita satoja jäseniä, jotka antavat korvauksetta omaa osaamistaan verkoston toimintaan. Boardman-verkosta hallinnoi voittoa jakamaton yhtiö, Boardman Oy, joka vastaa verkoston toiminnan koordinoimisesta, tapahtumien järjestämisestä, verkostossa syntyvien raporttien ja julkaisujen levittämisestä sekä valmennuksien ja arviointien kehittämisestä yritysten omistajille, hallituksille ja johdolle.

Boardman-verkoston toiminta perustuu partnerien ja jäsenten aktiivisuudelle. Verkostossa mukana olevien ihmisten aktiivisuuden mahdollistaminen ja kannustaminen on yksi Boardmanin tärkeimmistä tehtävistä. Tähän välineitä ovat verkoston sisäisen viestinnän kehittäminen sekä Boardmanin oman maineen, tarinan ja toimintatapojen kirkastaminen.

Opinnäytetyön raportissa kuvataan Boardman-osaamisverkoston strategisen viestinnän kehittämistä ja strategisen viestinnän merkitystä laajemmin osana asiantuntijaverkoston johtamista. Boardman-osaamisverkostoon voidaan myös viitata Boardman-verkoston ja Boardman Oy:nä. Raportti etenee osittain vetoketjumallina.

”Strateginen viestintä asiantuntijaverkoston johtamisen välineenä” avaa strategisen viestinnän roolia erityisesti vapaaehtoisuuteen perustuvan asiantuntijaverkoston johtamisessa.

## 1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena oli päivittää ja yhdenmukaistaa Boardman-osaamisverkoston strategiset viestit, liittää ne kaikkiin Boardmanin viestinnällisiin aineistoihin sekä päivittää verkostokuvaus kaikkiin digitaalisiin kanaviin, joissa Boardman viestii.

Boardmanin olennaisia strategisia viestejä ovat Boardmanin kehyskertomus, Boardman-verkoston tiivis kuvaus (nk. hissipuhe), verkoston viralliset päämäärät sekä verkoston arvot. Opinnäytetyön lopputuloksena viestit päivitetään Boardmanin viralliseen PowerPoint-esittelyyn, pdf-muotoiseen verkostoesittelyyn, kotisivuille sekä verkoston LinkedIn-ryhmään vuoden 2015 loppuun mennessä.

Työssä keskityttiin strategisiin sisältöihin ja viestinnän formaatteihin. Siitä rajattiin pois ulkoisen ja sisäisen viestinnän toteutuksen suunnittelu ja viestintäkäytännöt.



Työ toteutettiin tiiviissä yhteistyössä Boardman-verkoston vaikuttajien kanssa. Aineiston suunnittelun ja kehittämisen tueksi haastateltiin Boardman Oy:n hallituksen puheenjohtajaa ja toimitusjohtajaa, sekä verkoston jäsenfoorumien puheenjohtajia (poikkeus: yhdessä haastattelussa haastateltiin estyneen puheenjohtajan sijasta tämän valtuuttamaa hallituksen jäsentä). Haastattelujen jälkeen ajatuksia verkoston viestinnästä ja strategiasta käytiin läpi useassa tapaamisessa aikavälillä kesä-syyskuu 2015. Tapaamisissa kerättiin kommentteja kehitettyihin viestintäaineistoihin sekä keskusteltiin avoimesti strategisista sisällöistä. Lisätietoja tapaamisista luvussa ”3.3 Aineistojen tuottaminen ja tarkistaminen”.

## 1.2 Boardmanin esittely

Boardman on vuodesta 2002 toiminut sijoittajien, yritysten omistajien, hallitusten jäsenten ja liikkeenjohtajien osaamisverkosto, joka edistää omistajaosaamista ja hyvää päätöksentekoa suomalaisissa yrityksissä. Boardman on voittoa jakamaton osakeyhtiö, jonka omistaa viisikymmentä partneria. Partnerit omaavat monipuolista, toisiaan täydentävää osaamista omistajuudesta sekä laaja-alaista kokemusta hallitustyöskentelystä sekä omistajien, hallituksen ja johdon yhteistyöstä. (Boardman Oy 2015.)

Verkoston vaikutuspiiriin kuuluu tuhansia liikkeenjohtajia, hallitustyön osaajia, yrittäjiä, omistajia ja akateemisen maailman edustajia, jotka vastaanottavat Boardmanin uutiskirjeen sekä osallistuvat Boardmanin valmennuksiin ja tilaisuuksiin. (Boardman Oy 2015).

Boardman-osaamisverkoston toiminta tähtää kolmeen viralliseen päämäärään:

- Yritysten omistajuuden ja hallitustyöskentelyn osaamistason nostamiseen
- Omistajien, hallituksen ja johdon yhteistyön kehittämiseen
- Verkostossa toimivien osaamisen lisäämiseen ja verkostoitumismahdollisuuksien edistämiseen (Liite 1. 2015, 4)

Boardman-osaamisverkosto rakentuu useista foorumeista, jotka järjestävät omaa toimintaa, tilaisuuksia ja asiantuntijakeskusteluja. ”Kehittämisfoorumit” ovat partnereiden perustamia ja johtamia teemoitettuja asiantuntijaryhmiä, jotka kokoontuvat 1-2 kuukauden välein. Foorumit voivat tuottaa tutkimuksia, julkaisuja ja toimia väitöskirjatutkijoiden sparrausryhmänä. ”Jäsenfoorumit” ovat pysyviä, jäsenperusteisia ryhmiä, joilla on oma hallitus ja itsenäinen toimintasuunnitelma.

Boardman Oy:n rooli on mahdollistaa edellä mainittujen foorumien toiminta sekä jakaa verkostossa syntyviä tuotoksia sähköisten julkaisujen tai painettujen kirjojen ja esitteiden muodossa. Boardman Oy järjestää kahdesti vuodessa Omistajuus ja hallitustyöskentely – valmennuksen, jonka puhujina on Oy:n partnereita ja aktiivisia jäseniä. Lisäksi se myy ja

markkinoi kahta verkostossa kehitettyä digitaalista työkalua hallitusten ja johtoryhmien työn tueksi. (Boardman Oy 2015.)

## **2 Strateginen viestintä vapaaehtoisuuteen perustuvassa asiantuntijaverkostossa**

Strateginen viestintä, tai strategiaviestintä, on viestintää, joka auttaa hahmottamaan ja ymmärtämään strategiaa, visioita, arvoja ja toiminta-ajatusta. Strateginen viestintä liitetään usein yritysten sisäiseen ja ulkoiseen viestintään, mutta opit ovat sovellettavissa myös kaupallisten yhteisöjen ulkopuolelle kaikkeen yhteisölliseen toimintaan, joka edellyttää ihmisten sitouttamista. (Krook 2010, 3.)

Strategisen viestinnän tarkoitus on saada määritettyä yhteinen ymmärrys toiminnan suunnasta osaksi yhteisön arkea ja auttaa ihmisiä ymmärtämään strategian merkitys oman työnsä kannalta (Krook 2010, 6). Toiminnan sisältöä koskeva viestintä vahvistaa vastaanottajien ymmärrystä organisaation olemassaolon tarkoituksesta, tavoitteista ja kulttuurista.

Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun tutkimusryhmä julkaisi vuonna 2010 Verkostojohtamisen oppaan, joka käsittelee verkostoitumisen ja verkostojohtamisen lainalaisuuksia. Verkostojohtamisen opas keskittyy erityisesti sosiaali- ja terveysalan kehittämiseen, mutta sen havainnot ovat sovellettavissa laajemmin verkostotoimintaan. (Järvensivu, Nykänen & Rajala 2010.)

Seuraavissa luvuissa tutkaillaan erityisesti vapaaehtoisuuteen perustuvan asiantuntijaverkoston erityispiirteitä, sen asettamia vaatimuksia johtamiselle ja strategisen viestinnän roolia johtamisen välineenä. Näitä piirteitä vertaillaan Boardman-osaamisverkostoon.

### **2.1 Asiantuntijaverkoston erityispiirteet**

Tämän luvun havainnot pohjautuvat kokemukseeni Boardman-verkoston koordinoinnista yli viiden vuoden ajalta sekä kuuden Boardman-verkoston ydinhenkilön haastatteluun. Haastattelin Boardman Oy:n hallituksen puheenjohtajaa, Boardman Oy:n toimitusjohtajaa, Boardman 2020 –jäsenfoorumien viestintävastaavaa sekä Boardman LJT-, Boardman Alumnit- sekä Boardman Advisor –jäsenfoorumien puheenjohtajia.

Boardman on vapaaehtoisuuteen perustuva, omien alojensa asiantuntijoista koostuva osaamisverkosto. Verkostolla tarkoitetaan ihmisten luomaa sosiaalista eli yhteisöllistä verkostoa, jonka tarkoitus on edistää valitsemaansa agendaa ihmisten välisenä yhteistyönä (Wikipedia 2015, Verkosto). Vapaaehtoisuuteen perustuvassa verkostossa ihmiset edistävät yhteistä agendaa ilman korvausta.

Asiantuntijaverkostoon kuuluu ihmisiä, jotka haluavat ylläpitää ja kehittää ammatillista osaamistaan, jakaa omia kokemuksiaan ja oppia muilta. Uusien kontaktien solmiminen ja vanhojen ylläpitäminen on arvokas osa verkostossa vaikuttamista. Tällaiset verkostot nähdään ennen kaikkea ammatillisen osaamisen kehittäjänä. Siksi ihmiset sijoittavat verkostoihin omaa vapaa-aikaansa ja vaikuttavat verkostoissa ilman suoraa taloudellista vastinetta. (Boardman Oy 2015.)

Opinnäytetyön haastattelututkimuksen toisessa osassa selvitettiin, mitkä olivat vastaajien alkuperäiset syyt hakeutua Boardman-verkostoon, minkä he kokevat arvokkaaksi verkoston jäsenyydessä sekä miten he näkevät Boardmanin yhteiskunnallisen roolin. Haastattelututkimuksen vastauksissa tuli ilmi yhteneväisiä syitä kuulua verkostoon. Tulokset voidaan jakaa kolmeen kategoriaan, jotka kertovat vastaajien sitoutumisesta verkostoon:

- Verkoston toiminnan relevanssi: tehdäänkö verkostossa asioita, jotka kiinnostavat minua tai jotka voivat kehittää osaamistani?
- Verkoston olemassaolon ja arvojen relevanssi: uskonko verkoston olemassaolon syyhyyn? Edustaako verkosto omia arvojani? Haluanko edistää verkoston tarkoituksia?
- Verkoston muiden jäsenten relevanssi: kuinka hyödyllisiä muut jäsenet ovat minulle, voinko oppia heiltä, samastunko heihin, haluanko kuulua tai koenko kuuluvani tähän viiteryhmään?

Boardman on ennen kaikkea osaamisen kehittämiseen ja jakamiseen keskittyvä verkosto, jolla ei ole suoraan mitattavia hyötyvaikutuksia jäseniinsä. Boardman ei markkinoi jäsentensä palveluja eikä välitä asiantuntijoita johto- tai hallitustehtäviin (vrt. Hallitusammattilaiset ry). Boardman-osaamisverkostossa mukana olevat voivat omilla verkostoitumistaidoillaan luoda kumppanuuksia ja esimerkiksi myydä konsultointia muille, mutta tämäkin usein vaatii pitempää sitoutumista verkoston toimintaan ja sitä kautta luottamuksen herättämistä verkoston muissa jäsenissä. Ollakseen valmis sitoutumaan verkostoon on henkilön nähtävä arvoa verkoston varsinaisessa toiminnassa: asiantuntijaryhmien tilaisuuksissa ja tutkimuksissa, valmennustoiminnassa ja yleisissä tapahtumissa.

## **2.2 Verkoston johtamisen erityispiirteet**

Suomen kielellä ei ole selkeää erottelua englannin kielen ”leadershipin” ja ”managementin” välillä. Leadershipillä viitataan arvojohtamiseen, vision luomiseen ja suunnan näyttämiseen. Managementillä tarkoitetaan operatiivista johtamista, ihmisten työn koordinoimista ja arjen fasilitoimista. Verkoston johtamisessa tarvitaan kumpaakin edellä mainituista. (Brooks 2009, 163.)

Leaders aim to influence and guide others into pursuing particular objectives or visions of the future and to stimulate them into wanting to follow. (Brooks 2009, 163)

Verkoston koordinoinnin tärkein tehtävä on verkoston toiminnan mahdollistaminen ja jouhevoittaminen. Verkostojohtamisen opas esittää, että verkostoa koordinoivan tahon on tärkeää luovuttaa päätös- ja resursointivaltaa verkostolle ja näin ollen luopua näennäisestä vallastaan, jolloin verkosto voi löytää innovatiivisemmin ratkaisuvaihtoehtoja ja toimia tehokkaammin (Järvensivu ym. 2010, 17). Hyvin koordinoitu verkosto ei siis ole hierarkkista toiminnan johtamista ylhäältä, vaan yhteistyön fasilitoimista ja jaetun johtajuuden mahdollistamista.

Verkostojohtamisen oppaan mukaan verkoston toimivuuden takaamiseksi sille on luotava yhteinen agenda, rakenne sekä puitteet toimijoiden mobilisoinnille ja yhteistyön edistämiseksi (Kuva 1). Verkoston johtaminen tarkoittaa verkoston toimivuuden edistämistä ja verkostossa toimivien tahojen luottamuksen ja sitoutumisen mahdollistamista.

## Mitä tarvitaan, jotta verkosto toimii?

Johtamisen tavoitteet	Johtamisen sisältö	Johtamisen keinot / työkalut
1. Yhteisen agendan luominen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteiset päämäärät ja yhteinen visio tulevaisuudesta</li> <li>• Yhteiset suunnitelmat tavoitteiden saavuttamiseksi</li> <li>• Kaikki voittavat - toimintalogiikka</li> </ul>	
2. Verkoston hahmottaminen ja rakentaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toimijoiden, resurssien ja aktiviteettien verkoston hahmottaminen ja määrittäminen</li> <li>• Tarvittavien toimijoiden löytäminen ja rekrytointi sekä linkkien rakentaminen</li> </ul>	
3. Toimijoiden mobilisointi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Luottamuksen ilmapiiriin herättäminen</li> <li>• Yhteisen ratkaisemisen kulttuurin edistäminen</li> <li>• Yhteistyön motivointi</li> <li>• Toimijoiden sitouttaminen</li> </ul>	
4. Yhteistyön seuraaminen ja edistäminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteistyön toimivuuden mittaaminen ja seuraaminen</li> <li>• Havaittujen yhteistyön esteiden poistaminen</li> <li>• Yhteistyön koordinointi</li> </ul>	

Kuva 1 Mitä tarvitaan, jotta verkosto toimii? (Verkostojohtamisen opas 2010)

Kuvan 1 mukaan verkoston johtaminen tarkoittaa sisällöllisesti muun muassa toiminnan visiointia ja suunnittelua, yhteisiä toimintamalleja, luottamusta, sitouttamista ja toiminnan koordinointia. Erityisesti kohtien ”1. Yhteisen agendan luominen” ja ”3. Toimijoiden mobilisointi” yhteydessä esitetyt sisällöt muistuttavat viestinnän tavoitteita. Niin johtajuudella

kuin viestinnälläkin pyritään vahvistamaan yhteisiä päämääriä ja visiota tulevaisuudesta, herättämään luottamuksen ilmapiiriä, edistämään yhteiseltä tuntuva kulttuuria, motivoimaan yhteistyötä ja sitouttamaan toimijoita.

Verkostojohtamisen haasteet selittyvät usein puutteellisella strategialla, toiminnan organisoimattomuudella tai puutteellisella viestinnällä. Toisaalta voidaan väittää, että edellä mainitut ongelmat johtuisivat huonosta johtajuudesta. Verkostoissa toiminnan heikko organisointi ei välttämättä kerro suoraan johtajuuden puutteesta, vaan heikosti resursoidusta tai huonosti suunnitellusta verkoston toiminnan koordinoinnista. (Järvensivu ym. 2010, 16.) Olisikin tärkeää tunnistaa, milloin heikosti toimiva verkosto kaipaa enemmän johtajuutta ja milloin enemmän koordinointia.

### **2.3 Strateginen viestintä verkostojohtamisen välineenä**

Viestintä on strategiaa tukeva johtamisen väline, joka linkittyy tavoitekuvan välittämiseen, strategiseen johtamiseen sekä arvojohtamiseen. Åberg korostaa erityisesti vision merkitystä strategisessa viestinnässä. Hänen mukaansa ihmisten pitää pystyä näkemään itsensä organisaation visiossa ja oma asemansa organisaation tulevassa toiminnan ympäristössä. (Åberg 2011.)

Viestintä liitetään vahvasti työntekijöiden motivaatioon, yhteistyöhön, johtamiseen ja kestävän menestyksen saavuttamiseen (Brooks 2009, 6). Strateginen viestintä on olennainen osa verkoston jäsenten sitouttamista, sillä se tuo esille ihmisiä yhdistäviä arvoja ja verkoston tavoitteita. Strategisella viestinnällä voi vahvistaa toiminnan tarkoitusta ja luoda sille jatkuvuuden tunnetta.

Viestintää ja erityisesti viestejä suunniteltaessa esitetään samoja kysymyksiä kuin yrityksen strategiaa kehitettäessä: Mitä teemme? Kenelle? Miksi? Keneen haluamme vaikuttaa? (Krook 2010, 4.) Viestinnän suunnittelu pakottaa hahmottamaan ja muotoilemaan strategiset aiheet selkeiksi viesteiksi. Näin ollen viestintä ei siis ole ainoastaan tiedon välittämistä sisäisesti tai ulkoisesti, vaan se on väline tarkastella toimintaa strategisesta näkökulmasta.

Strategisella viestinnällä voi välittää ja kehittää verkoston johtajuutta. Vieraileva professori Gary Hoffman The University of Northamptonissa on määritellyt johtajan yhdeksän ominaisuutta ja roolia:

- brändin ja maineen suojelija

- kunnianhimon edistäjä ja puolustaja
- yhteisen tavoitteen inspiroija
- asiakkaiden ja kollegoiden johtaja
- sitoutumisen ja luottamuksen edistäjä
- suunnannäyttävä
- tiimityöskentelyn edistäjä ja fasilitoija
- taitojen kehittäjä/valmentaja
- käyttäytymisen roolimalli

(Brooks 2010, 180.)

Yllä mainitut kohdat voisi nimetä myös viestinnän tehtäviksi. Viitaten esitettyyn listaan, strategisella viestinnällä voi vahvistaa verkoston brändiä ja mainetta keskustelijoiden ja kuulijoiden kesken, valaa kunnianhimoa verkostoon, inspiroida ihmisiä toimimaan yhteisen tavoitteiden eteen, vahvistaa verkoston jäsenten sitoutumista ja luottamusta verkoston toimintaan ja näyttää suuntaa. Viestinnällä voi selkiyttää, miten verkostossa fasilitoidaan tiimityöskentelyä, miten verkoston jäsenet voivat kehittää taitojaan ja millaista käytöstä verkostossa suositaan.

#### **2.4 Sitoutumisen ja kulttuurisen istuvuuden edistäminen**

Yhteisöt, jollainen myös verkosto on, rakentuvat yhteenkuuluvuuden tunteelle. Yhteenkuuluvuus voi syntyä yhteisestä mielenkiinnon kohteesta, yhteisestä tavoitteesta tai esimerkiksi yhteisestä sosiaalisesta statuksesta (Wikipedia 2015, Group Membership). Kirjassaan *Social Beings* Fiske S.T. esittää, että ihmiset haluavat tuntea kuuluvuutta muiden kanssa, ja useimmin samankaltaiset ja samoin ajattelevat ihmiset tarjoavat tämän samastumisinnan. (Fiske 2004.)

Strategisella viestinnällä tuodaan esiin juuri niitä verkoston piirteitä ja toiminta-ajatuksia, joihin verkoston jäsenten toivotaan uskovat. Verkoston toimivuutta ja jatkuvuutta turvaa se, että sen jäsenet uskovat verkoston strategiaan aina arvoista toimintaperiaatteisiin, ja että uudet jäsenet liittyvät mukaan verkoston strategian vuoksi. Jos verkostoon voi hakeutua jäseneksi – kuten Boardman-osaamisverkostoon voi – on strategisella viestinnällä mahdollista edistää sitä, että verkostoon hakeutuu sen arvoihin uskovia ihmisiä.

Krookin mukaan strategian ymmärrettäväksi tekemiseen tarvitaan yhteistä keskustelua ja vuoropuhelua, jolla rakennetaan ymmärrystä organisaation olemassaolon tarkoituksesta ja suunnasta. Krook korostaa, että strateginen viestintä on yhteistä keskustelua siitä, miksi ollaan olemassa, mihin pyritään ja miten. Strateginen viestintä sisältää nykyisen strategian arviointia, päivittämistä, mielipiteen muodostamista uudesta strategiasta, sen toteutusta ja seuranta. (Krook 2010.)

Krookin mukaan on kaksi tapaa harjoittaa strategista viestintää. 'Kaatamismenetelmällä' valmiiksi hyväksytty strategia välitetään organisaatiolle valmiilla viesteillä ja aineistoilla johdon ja esimiesten toimesta. Samoja viestejä toistetaan usein, jotta viesti menee perille. 'Keskustelumenetelmä' perustuu laajempaan vuoropuheluun, jossa strategisista asioista keskustellaan kehittävästi ja arkikielisesti. Keskustelumenetelmän tavoitteena on yhteisen ymmärryksen saavuttaminen. (Krook 2010, 7.)

Krook varoittaa, että ilman keskusteluja yksinkertaisiksi viesteiksi pelkistetty strategia voi jäädä pinnalliseksi, jolloin strategiaa ei ymmärretä tai sisäistetä ja ihmisten kyky soveltaa sitä omaan toimintaansa halvaantuu (Krook 2010, 18). Ymmärtämättömyys ja samastumattomuus voi johtaa turhautumiseen, joka erityisesti vapaaehtoisuuteen perustuvassa verkostossa voi kuihduttaa koko verkoston toiminnan. Strategiaan samastuminen ja sen yhteiseksi kokeminen vuorostaan synnyttää yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Harvard Business Review'n julkaisema artikkeli kutsuu 'kulttuurista istuvuutta' (cultural fit) liimaksi, joka pitää organisaation yhdessä. Sen mukaan on tärkeää, että kaikki organisaation jäsenet pystyvät identifioimaan kriittiset piirteet, joista organisaation kulttuuri rakentuu. Organisaation jäsenten kulttuurisella istuvuudella tarkoitetaan sitä todennäköisyyttä, että yksilö edustaa organisaation ydinuskomuksia ja arvoja tai on valmis omaksumaan ne. Tällaiset yksilöt ovat tyytyväisempiä toimenkuvaansa, sitoutuneempia organisaatioon ja menestyvät roolissaan paremmin. Tämän vuoksi jo rekrytointivaiheessa tulisi kiinnittää huomiota kulttuuriseen istuvuuteen, joka korreloi yksilön yhteisöön kuulumisen tunteen kanssa. (Bouton, 2015.)

Kulttuurista istuvuutta vaalitaan Boardman-osaamisverkostossa, jossa verkoston toimintaperiaate ja arvot on kirjattu ylös osakeyhtiön partnerisopimukseen. Vuonna 2014 partnereille lähetettiin päivitetty partnerisopimus, joka heidän tuli allekirjoittaa. Ei ole mitattavissa, kuinka moni verkoston 50:stä partnerista edustaa verkoston arvoja täysin, mutta päivitettyllä partnerisopimuksella ja vahvistuvalla strategisella viestinnällä voidaan välttää se, että tulevaisuudessa partnereiksi hakeutuisi niin sanotusti 'kulttuurisesti epäsopivia' henkilöitä.

## **2.5 Viestien muotoilu ja läpivienti**

Strategian ymmärrettäväksi tekemiseen vaikuttavat ne muodot ja välineet, joilla sitä viestitään. Organisaatioita tutkiva Ian Brooks huomauttaa, että viestien tulkinta riippuu aina vastaanottajasta ja viestijästä, ja tulkintoja samalla viestille voi olla useita. Viestintäyrittäjä



Kirsi Pihan mukaan onnistunut sisäinen viestintä luo työntekijöille vastuullisen suhteen organisaation asioihin ja tarjoaa ymmärrystä ja innostusta työntekijän osaan kyseisessä kokonaisuudessa. Saman voi olettaa pätevän verkostoissa: onnistuneesti viestitty strategia vaikuttaa verkoston sisällä positiivisesti. On kuitenkin huomioitava, että ihmiset tulkitsevat viestejä monin eri tavoin, minkä vuoksi viestin muotoilulla ja toistolla on väliä. (Brooks 2009, 6; Piha 2014, 14.)

Strategialla on merkitystä ja tehoa vasta sitten, kun se on ymmärretty (Krook 2010, 12).

Viestinnän yleisessä suunnittelussa strateginen taso pitää sisällään organisaation profilointisuunnitelman, yhteisön viestinnän suuntaviivat sekä peruslinjaukset. Organisaation profiloinnilla tarkoitetaan sen identiteetin – sisällöllillä ja visuaalisilla ilmeillä – kulttuurin sekä organisaation tavoitteen esiin tuomista. (Åberg 2011.)

Yhtenäiset viestintäaineistot helpottavat strategisten viestien levittämistä laajemmalle organisaatioon. On yleistä, että viestintäaineistoja suunniteltaessa organisaatiolle määritellään selkeät viestit ja visuaalinen ilme, jotka toistuvat kaikissa viestinnän käyttämissä formateissa: esimerkiksi paperiesitteessä, Facebook-sivulla, PowerPoint-esityksessä ja kotisivuilla. Kautta linjan yhtenäinen viestintäaineisto vahvistaa ja juurruttaa strategisia viestejä. Organisaation profiloinnissa ja vision esiin tuomisessa on kiinnitettävä huomiota tekoihin, viesteihin ja ilmeeseen (Åberg 2011, 7).

Åbergin (2014, 5) mukaan strategiset tavoitteet on tuotava esille innostavalla tavalla. Sisällöllillä eli viestien muotoilulla on olennainen rooli positiivisen reaktion aikaansaamisessa. Erilaisia muotoilun keinoja ovat tekstin tai tarinan rakenteen ja kerrontatavan eli tyyllittelyn suunnittelu; tekstin jäsentäminen ja visuaalinen asettelu esimerkiksi ranskalaisten viivojen muodossa; värimaailman, kuvituksen ja kuvakerronnan käyttäminen sekä tiedon visuaalis-taminen infografiikan avulla. Video-, radio- ja multimediasisällöissä viestien sävyyn ja tulkintaan voi vaikuttaa myös äänimaailmoilla.

Eräs strategisen viestinnän työkalu on kehyskertomus eli organisaation visiota ja missiota kuvaava viesti, jolla linkitetään organisaation menneisyys ja tuleva ja asemoidaan sen nykyhetki. Kehyskertomus mahdollistaa suurenkin tietomäärän kertomisen narratiivisessa muodossa. Krookin mukaan tarinallistaminen onkin osa jokapäiväistä viestintää. Omien kokemusten kertominen on yleinen tarinallistamisen muoto, joka lisää ryhmän yhtenäisyyttä ja kiteyttävän muotonsa ansiosta erottaa viestin massasta ja tekee siitä muistettavaan. (Åberg 2010, 9; Krook 2010, 19.)

Viestintäasiantuntija Tarja Parkkila (2013) korostaa visuaalisen viestinnän kasvavaa merkitystä. Hän mainitsee tämän näkyvän erityisen selvästi verkkoviestinnässä ja sosiaalisessa mediassa, jossa visuaaliset sisällöt eli kuvat ja videot keräävät enemmän huomiota kuin tekstisisällöt. Hän mainitsee, että visuaalisuus toimii sitouttavasti myös sisäisessä viestinnässä.

Kuvakerronnalla voidaan luoda tai vahvistaa mielikuvia sekä selkiyttää laajoja tai vaikeaselkoisia kokonaisuuksia. Tietoa voi visualisoida esimerkiksi käyttämällä tekstisisältöjen yhteydessä kuvaavia symboleita tai muokkaamalla viestinnällisestä kokonaisuudesta infograafin. Infograafi – informaatiografiikka – on esitys, jolla pyritään hahmottamaan suurta tietomäärää nopealla vilkaisulla. Infografiikkaan voi yhdistellä tekstiä, kuvia ja graafisia elementtejä kuten diagrammeja, aikajanoja ja symboleita. (Marr 2014, 2.)

Kuten Piha (2014, 13) sanoo, sisäisen viestinnän keskeinen tehtävä on jalkauttaa ja välittää organisaation missio, toiminta-ajatus ja arvot organisaatioon. Viestien muotoilulla vaikutetaan siihen, herättävätkö ne ihmisissä kiinnostusta, ymmärretäänkö ne ja omaksumaan ne osaksi arjen toimintaa.

### **3 Verkostoesittelyn suunnittelu, tiedonkeruu ja aineiston tuottaminen**

Opinnäytetyön tavoitteena oli päivittää Boardman-verkoston strateginen viestintäaineisto. Työn tavoitteena oli kirkastaa verkoston strategiset viestit, uudistaa jo käytössä olevat digitaaliset viestintäaineistot sekä suunnitella printtikäyttöön sopivia aineistoja. Työhön kuului sekä sisällön suunnittelu että aineistojen toteutus. Projektin keskeisin työ oli kattavan verkostoesittelyn laatiminen visualisoituun, printattavaan muotoon. Työ aloitettiin toukokuussa 2015, jolloin Boardmanin hallituksen puheenjohtajan ja toimitusjohtajan kanssa pidettiin aloituspalaveri. Palaverissa sovittiin ne avainsisällöt, jotka verkostoesittelyssä tuli olla. Palaverin lopputuloksena syntyi ensimmäinen versio verkostoesittelyn rakenteesta. Opinnäytetyö saatettiin loppuun marraskuussa 2015.

#### **3.1 Lähtötilanteen kuvaus**

Boardman-verkosto on laajentunut vuosi vuodelta, minkä vuoksi verkoston viestintä vaati selkeytystä ja yhdenmukaistamista. Sekä verkostossa jo vaikuttavat että verkoston toiminnasta kiinnostuneet henkilöt kaipasivat selkeän kuvauksen siitä, mikä Boardman on ja mitä Boardman tekee. Verkoston aktiiviset jäsenetkin saattavat kuvata verkostoa hyvin eri tavoin.

Vuoden 2015 aikana Boardman on aktiivisesti kehittänyt verkoston strategiaa Oy:n hallituksen, toimitusjohtajan ja verkoston eri foorumeiden puheenjohtajien kesken. Syinä strategian kehitykselle ovat Oy:n hallinnossa tapahtuvat roolinvaihdokset sekä muutokset osaamisverkostossa. Vuonna 2015 verkostossa käynnistettiin uusi Alumni-jäsenfoorumi, jolla kannustetaan verkoston toimintaan valmennuksen kautta tutustuneita liittymään aktiivisemmaksi osaksi verkostoa. Vain löyhän siteen Boardman-verkoston toimintaan omaavien uusien jäsenten ottaminen mukaan verkostoon on pakottanut pohtimaan, kuinka heidät tulisi perehdyttää verkostoon, sen arvoihin ja toimintaan.

Boardman Oy:n hallituksen puheenjohtajana on perustamisvuodesta 2002 toiminut yksi verkoston alkuperäisistä perustajista. Perustajana ja ansioituneena liikkeenjohtajana hänellä on ollut verkostossa luonnollinen arvovalta, ja hän on toiminut niin sanottuna arvojohtajana. Johtuen aktiivisesta roolistaan verkoston alkuajoista saakka hän on ollut melko operatiivinen ja osallistuva puheenjohtaja.

Vuoden 2016 alusta Boardman Oy:n hallituksen puheenjohtaja vaihtuu ja uudeksi puheenjohtajaksi tulee henkilö, joka on ollut mukana verkostossa useita vuosia, mutta ei

hallitus- tai muussa kehittävässä roolissa. Hän on arvostettu asiantuntija ja liikkeenjohtaja, mutta keskusteluissa hallituksen, toimitusjohtajan ja uuden puheenjohtajan välillä on ollut selvää, että uuden puheenjohtajan johtamistyyli tulee olemaan erilainen kuin siirtyvän. Siinä, missä väistyvä puheenjohtaja on toiminut paikoin täysipäiväisestikin Boardman Oy:n puheenjohtajana, aloittava puheenjohtaja saattaa tehdä sivutoimisesti muita töitä. Näin ollen uuden puheenjohtajan rooli verkostossa tulee olemaan erilainen jo ajallisen panostuksenkin osalta. Aloittavan puheenjohtajan odotetaan toimivan ennen kaikkea Boardman Oy:n hallituksen puheenjohtajana, jonka tukena Oy:n toimitusjohtaja ja sihteeristö toimivat. Ennen hieman muodollisena toimineen hallituksen strategista roolia tullaan vahvistamaan. Muutokset ovat yleisistä governance –näkökulmista myönteisiä, sillä nyt Boardman Oy:n hallintoa kehitetään perinteiseen, tasapainoiseen suuntaan.

Puheenjohtajuuden siirtymävaiheessa on kuitenkin haasteensa. Koska Boardman-verkosto perustuu vapaaehtoisuudelle ja yhteisten arvojen jakamiselle, on tärkeää, että uusi puheenjohtaja ja muut verkoston vaikuttajat varmasti ymmärtävät ja jakavat verkoston viralliset arvot ja toiminnan päämäärät ja osaavat viestiä niistä. Arvot ja päämäärät ovat Boardmanin strategisen viestinnän kulmakiviä, jotka eivät saa unohtua tai korvautua sellaisilla, joihin ydinverkosto ei pysty samastumaan. Boardman Oy:n hallitus on kokenut tärkeäksi käydä verkoston strategian ja strategiset viestit tarkasti läpi.

### **3.2 Viestintäaineiston suunnittelu ja tiedonkeruu**

Päivitetävässä viestintäaineistossa hyödynnettiin Boardmanin olemassaolevia aineistoja, joita syvennettiin haastatteluilla ja ryhmätapaamisissa käydyillä keskusteluilla. Aineiston kerääminen suunniteltiin yhdessä Boardman Oy:n toimitusjohtajan ja puheenjohtajan kanssa. Tavoitteeksi asetettiin jokaisen jäsenperusteisen foorumin puheenjohtajan haastattelu ja haastattelujen pohjalta työstettyjen aineistojen esittäminen verkoston puheenjohtajatapaamisessa elokuussa 2015. Lisäksi Boardman Oy:n puheenjohtaja ja toimitusjohtaja haastateltiin yhdessä. Viestintäaineistokokonaisuuden suunnittelu ja tiedonkeruu suoritettiin touko-kesäkuun aikana (kuva 2).

Pohja-aineistona hyödynnettiin Boardmanin kotisivuja [www.boardman.fi](http://www.boardman.fi), Boardman Oy:n hallituksen laatimaa verkoston toiminta-ajatusta sekä PowerPoint-muotoista Boardman-verkostoiesittelyä. Tuotoksen visuaalisessa suunnittelussa hyödynnettiin Boardman Oy:lle vuonna 2010 laadittua visuaalisen identiteetin ohjeistusta.

## Projektin aikataulu ja osat



Kuva 2 Boardmanin viestintäaineistojen uusimisen projektiositus ja aikataulu

Haastatteluja suoritettiin kaikkiaan viisi kappaletta yhteensä kuudelle hengelle. Haastattelut toteutettiin Boardmanin tiloissa Helsingissä. Paikalla olivat haastattelija ja haastateltava. Haastattelu käytiin keskustellen ja haastattelija kirjoitti haastateltavan vastaukset ylös tietokoneella.

Boardman Oy:n puheenjohtajan ja toimitusjohtajan yhteishaastattelussa käytiin läpi Boardmanin toiminnan strategisia pisteitä nyt ja tulevaisuudessa. Lisäksi keskusteltiin Boardmanin vaikuttavuudesta suomalaisessa elinkeinoelämässä ja siitä, halutaanko Boardmanille tulevaisuudessa vahvempi rooli julkisessa vaikuttamisessa.

Neljä muuta haastateltavaa olivat Boardman-verkoston jäsenperusteisten foorumien puheenjohtajia, joilta kerättiin tietoa omien foorumiensa toiminnasta, toiminnan tavoitteista ja siitä, mitä lisäarvoa foorumi tarjoaa jäsenilleen. Lisäksi puheenjohtajilta selvitettiin heidän suhdettaan Boardman-verkoston. Kysymysten tarkoituksena oli syventää ymmärrystä niistä arvoista ja toiminnan sisällöistä, jotka vastaajat kokevat erityisen tärkeiksi Boardmanissa. Kysymysten tavoitteena oli vertailla jäsenfoorumien ja koko Boardman-verkoston arvojen yhteneväisyyttä, jäsenfoorumien ja koko verkoston sidosryhmien laajuutta, Boardman-verkoston koskevien kysymysten vastausten yhteneväisyyttä vastaajien kesken sekä kerätä kehittämissuhteita verkostojohdantamiseen ja viestintään yksittäisten foorumeiden ja koko osaamisverkoston tasolla.

Kaikissa haastatteluissa jätettiin aikaa myös vapaalle keskustelulle verkoston kehittämisen ja sisäisen johtamisen tarpeista. Haastatteluaineistoon voi perehtyä liitteessä 2.

### **3.3 Aineiston tuottaminen ja tarkistaminen**

Boardman Oy:n toimitusjohtajan kanssa käydyn tilannekatsauksen jälkeen haastatteluissa kerätystä aineistosta sekä valmiista aineistoista koostettiin visualisoitu verkostoesittely. Esittely taitettiin ja kuvitettiin InDesign-ohjelmalla.

Elokuun aikana tuotettiin uutta viestintäaineistoa ja päivitettiin Boardmanin vanhoja aineistoja. Toiminnallisen työn mittavin osuus oli uuden, pdf-muotoisen verkostoesittelyn suunnittelu ja taittaminen Boardmanille. Boardmanilla oli PowerPoint-muotoinen esittely, jota hyödynnettiin tapaamisissa ja tilaisuuksissa puheenvuorojen tukiaineistona. Koettiin tarpeelliseksi, että verkostosta saadaan kattava esittely, joka toimii itsenäisenä aineistona sekä digitaalisessa että printatussa muodossa. Esittely tulostettiin elokuussa 2015 pidettyyn verkoston puheenjohtajien kokoukseen läpikäytäväksi ja kommentoitavaksi. Yhteensä kahden tunnin kokouksesta varattiin 20 minuuttia esittelystä keskustelemiseen.

Keskustelun tavoitteena oli kerätä kommentit esittelyn sisältöön ja ulkoasuun sekä herättää keskustelua verkoston strategisista viesteistä ja viestintäaineistojen kehittämisestä. Kokouksessa nousi esille uusia näkökulmia ja konkreettisia ehdotuksia strategisten viestien muotoiluun ja painotuksiin liittyen. Keskustelussa esiin tulleista kehitysideoista suurin osa toteutettiin, kuten verkoston kehyskertomuksen tarinallistaminen, verkoston jäsenten äänen kuuluviin saaminen ja verkoston jäsenten vapaaehtoisuuden korostaminen.

Lokakuussa 2015 päivitetty verkostoesittely esiteltiin Boardman Oy:n hallituksen kokouksessa muiden keskusteluasioiden yhteydessä. Hallitus kommentoi tarinamuotoon kirjoitettua kehyskertomusta, Boardman-verkoston kuvausta sekä verkostoesittelyn ulkoasua.

Aineisto päivitettiin kokouksen jälkeen ja lähetettiin sähköpostitse Boardman Oy:n hallitukselle, verkoston kehittämis- ja jäsenfoorumien puheenjohtajille viimeistä kertaa kommentoitavaksi.

### **3.4 Tekninen toteutus ja visuaaliset ratkaisut**

Boardman Oy:n siirtyvä puheenjohtaja oli usean vuoden toivonut nykyaikaista, visuaalista tapaa kuvata Boardman-osaamisverkoston rakenne. Verkoston esittelyn kannen infograafi ja esittelyn kuvamaailma on toteutettu tätä toivetta kunnioittaen.

Infografiikka ja verkostoesittely toteutettiin Adobe InDesign CC 2014 –ohjelmaa käyttäen. Esittelyä varten hankittiin valmis yrityksille laadittu Annual Report Template –niminen taittopohja GraphicRiver-nimisestä verkkokaupasta. Pohjaa muokattiin Boardmanin tarpeisiin

sopivaksi ja siihen lisättiin kokonaan uusi kuva- ja fonttimaailma InDesignia käyttäen. Aineisto tallennettiin pdf-muodossa usealla resoluutiolla: pienemmällä resoluutiolla sähköpostilla lähettämistä varten, keskikokoisella resoluutiolla printtaamista varten sekä suurella resoluutiolla esittelyn painattamista varten. Painattamista varten tallennettuun esittelyyn lisättiin myös painotalojen edellyttämät leikkausrajat itse painoaineiston ympärille.

Toteutettujen aineistojen visuaalisena tukena on käytetty Boardman Oy:lle on vuonna 2010 laadittua brändiohjeistusta. Ohjeistuksessa on määritelty muun muassa käytettävä väri- ja kuvamaailma. Väreissä toistuvat lakka, vadelma, koivu, tumma järvi ja sinitaivas. Verkostoesityksessä toistuvat näistä väreistä vahvimmin lakka ja tumma järvi. Boardman Oy:n logossa hyödynnetään järveä ja sinitaivasta. Esittelyaineiston kuvituksessa on noudatettu luonnonläheisyyttä ja suomalaisuuta hyödyntämällä luontokuvia suomalaisesta maisemasta.

### 3.5 Valmiit esittelyaineistot

Opinnäytetyön lopputuotoksena toteutettiin kokonaisuus digitaalisesti tuotettuja esittelyaineistoja, joita hyödynnetään Boardman-verkoston strategisessa viestinnässä sekä verkoston esittelyssä sisäisesti ja ulkoisesti. Tuotoksiin työstetyt sisällöt ja kuva-aineistot otetaan käyttöön myös boardman.fi-kotisivulla ja Boardmanin LinkedIn-sivulla, jotta verkoston kaikissa kanavissa käytetään samoja sisältöjä.



Kuva 3 A5-kokoinen kaksipuoleinen esite, Boardman

Boardman-verkostolle toteutettiin pdf-muotoisena laaja osaamisverkoston esittely sisäiseen käyttöön (liite 1), josta tehtiin myös supistettu versio ulkoiseen käyttöön. Verkostoesityksen kantana toimii Boardmanin toimintaa kuvaava infografiikka. Infografiikasta painetaan myös erillinen A5-kokoinen esite, jonka toiselle puolelle sijoitetaan verkoston toiminta-ajatus (kuva 3). Verkostoesitystä tehtiin myös tiivistetty versio PowerPoint-esitykseksi.

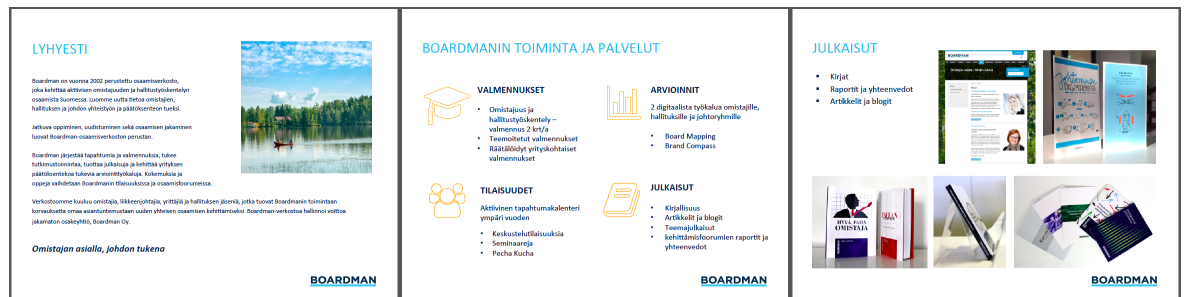
Boardman-osaamisverkoston esittelyn rakenne, sivujen otsikot ja alaotsikot:

- Kansi: Infograafi Boardman-verkostosta
- Ensimmäinen aukeama: Verkoston toiminta-ajatus lyhyesti ja sisällysluettelo
- 4. sivu: Boardman-osaamisverkosto
  - Omistajan asialla, johdon tukena – vuodesta 2002
  - Verkoston päämäärät
  - Arvomme: OPI – JAA – UUDISTU
  - Kokeneet partnerit tuovat verkostoon laajaa näkemystä
- 5. sivu: Toiminta ja palvelut
  - Valmennus
  - Tilaisuudet
  - Arvioinnit
  - Julkaisut
- 6. ja 7. sivut: Foorumit
  - Teemapohjaiset kehittämissuorut
    - Osaaminen on Boardmanin toiminnan moottori
    - Osaamiskumppaneilta asiantuntijuutta
  - Jäsenperusteiset suorut
    - Boardman 2020
    - Boardman LJT
    - Boardman Advisors
    - Boardman Alumnit
- 8. sivu: Boardmanin toimintakenttä ja kumppanit
  - Yhteistyö yritysten kanssa
  - Yhteistyö kuntien kanssa
  - Yhteistyö korkeakoulujen kanssa
  - Yhteistyö järjestöjen kanssa
- 9. sivu: Boardman on omistajuuden asialla tulevaisuudessakin
- 10. ja 11. sivut: Tapahtumia ja ajatuksia vuodelta 2015
- 12. sivu: Miten Boardman viestii ja vaikuttaa?
  - Julkisuus ja vaikuttaminen
  - Sisäinen viestintä
  - Hyvä tietää (mitä Boardman ei ole)
- 13. sivu: Verkoston johtamisperiaatteet
  - Päätöksenteko Boardmanissa
  - Suorumeiden viestintä
  - Suorumeiden järjestäytyminen ja toiminnan suunnittelu
  - Verkostoon osallistuminen
  - Ota yhteyttä
- Takakansi: Kommentteja verkoston jäseniltä



Esittelyn supistetusta versiosta on poistettu verkoston viestintää ja johtamista koskevat sivut 12 ja 13. Supistettu versio liitetty raporttiin (Liite 1).

Esittelyaineistosta johdetuista PowerPoint-esityksistä (kuva 4) tehtiin kaksi versiota: tiivis ja kattava. Tiivis esitys koostuu neljästä sisältödiasta ja toimii noin 5-10 minuutin verkosto-esittelyn tukiaineistona. Kattava esittely koostuu 13 sisältödiasta, ja siinä kuvaillaan tarkemmin verkoston rakennetta ja toimintaa. PowerPoint-esittely liitetty raporttiin (Liite 2).



Kuva 4 Dioja PowerPoint-esityksestä, Boardman

### 3.6 Tuotoksen hyödyntäminen ja asiakkaan jälkitoimenpiteet

Boardman-verkoston laaja esittely on tarkoitettu verkoston sisäiseen käyttöön erityisesti jäsenfoorumien hallitusten tueksi sekä verkoston uusien jäsenten perehdyttämisaineistoksi. Esittely jaetaan myös jokaiselle Boardman Oy:n partnerille.

PowerPoint-esitystä käytetään tukiaineistona kaikissa tapaamisissa ja tilaisuuksissa, joissa halutaan esitellä Boardman-verkosto suullisesti.

Ulkoiseen käyttöön tarkoitettua verkosto-esittelyä on poistettu verkoston sisäistä viestintää, julkista vaikuttamista ja verkoston johtamisperiaatteita koskeva aukeama. Tätä versiota käytetään sidosryhmien kanssa viestittäessä sekä silloin, kun Boardmanista halutaan antaa lisätietoa sähköisesti tai tapaamisen yhteydessä printtimuodossa.

A5-kokoista Boardman-esitettä, jonka toisella puolella verkoston esittely infograafina ja toisella puolella verkoston toiminta-ajatus kirjallisena, jaetaan verkoston omissa tilaisuuksissa, valmennuksissa ja tapaamisissa muiden painettujen aineistojen yhteydessä. Esitteitä käytetään myös tilanteissa, joissa on hyödyllistä tarjota vastaanottajalle nopeasti yleiskuva Boardman-verkостosta. Esitteestä toteutetaan myös pdf-versio, jota voi lähettää sähköisesti.

## 4 Pohdinta

Ihminen, joka päättää sijoittaa verkostoon vapaa-aikaansa ilman taloudellista kompensatiota, haluaa samastua verkoston arvoihin. Kuulumisen tunne ja positiivinen leimautuminen verkoston jäseneksi ja ymmärrys mahdollisuuksista vaikuttaa verkostossa ovat olennaisia tekijöitä verkostoon sitoutumiselle.

Boardman on yhteisöllinen vertaisverkosto. Verkoston eri foorumeiden puheenjohtajat ovat Boardmanin arvojen ja viestien ensisijaisia välittäjiä. Heidän tulee seistä Boardmanin arvojen ja viestien takana, ja verkoston arvojen tulee näkyä kaikessa siinä toiminnassa, jota puheenjohtajat ja hallitukset omissa foorumeissaan kehittävät. Tästä syystä foorumien puheenjohtajien osallistaminen haastattelujen lisäksi valmiin aineiston kommentointiin ja viilaamiseen on tärkeä osa heidän sitouttamistaan. Kun heidän mielipiteensä otetaan huomioon ja niiden pohjalta kehitetään olemassa olevia sisältöjä, he kokevat vaikuttaneensa lopputulokseen. Kun puheenjohtajat kokevat verkoston strategiset viestit omikseen, he omaksuvat strategian ja verkoston arvot vahvemmin oman fooruminsa toiminnan tukipilareiksi.

On siis tärkeää, että verkoston jäsenet ymmärtävät mahdollisimman yhteneväisesti verkoston arvot, olemassaolon tarkoituksen ja toiminnan. Tässä sisäisellä viestinnällä ja yhteiseen käyttöön vakiinnutetuilla termeillä ja kuvauksilla on tärkeä rooli. Kun verkoston jäsenet ymmärtävät verkoston samalla tavalla ja samoilla termeillä, he viestivät siitä omissa verkostoissaan yhteneväisesti ja vahvistavat näin verkoston julkista kuvaa. Lisäksi verkoston maine, julkinen kuva, vaikuttaa verkoston jäsenten mielikuviin ja suhtautumiseen omaa jäsenyyttään kohtaan. Siksi on tärkeää, että verkoston jäsenet voivat toimia positiivisina viestinviejinä.

Tämä on kuitenkin tehtävä heille helpoksi. Mitä monimutkaisempi tai monipuolisempi verkosto on, sitä enemmän aikaa sen viestimisen suunnitteluun tulisi käyttää. Monimutkaisesta tulisi tehdä yksinkertaista ainakin viestien tasolla.

Kun verkostolle vakiinnutetaan virallinen tarina, on sen oltava puhutteleva sekä verkoston jäseniä että haluttuja tulevia jäseniä ajatellen. Boardmanin tapauksessa viestin tulisi olla etenkin ammatillisesti ja yhteiskunnallisesti puhutteleva.

#### **4.1 Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset**

Boardman Oy saa toiminnallisen työn tuloksena kattavan esittelyaineiston sisäiseen ja ulkoiseen käyttöön. Valmista aineistoa ja sen tuottamisen aikana kerääntynyttä tutkimus- ja haastatteluaineistoa voi hyödyntää edelleen verkostojohtamisen kehittämisessä. Haastattelujen vastausten tarkastelu ja asiantuntijajulkaisuihin perehtyminen tarjosi kiinnostavan haasteen soveltaa verkostojohtamisen ja strategisen viestinnän oppeja yhteen ja piirtää selkeämpi yhteys viestinnän ja verkostojohtamisen välille. Verkostojohtamisesta on toistaiseksi vähän aineistoa, mikä tarjosi mahdollisuuden tehdä vahvemmin omia johtopäätelmiä ja yhdistää luovasti tietoa johtamisesta, strategiasta, viestinnästä, organisaatiokulttuureista sekä verkostoista.

Seuraavaksi tutkisin tarkemmin strategisen viestinnän jalkauttamista verkostoon: kuinka viestejä tulisi välittää koko verkostolle ja keiden toimesta? Ovatko verkoston strategiset viestit riittävän vahvat ja kutsuvat, jotta verkoston aktiivisimman vaikuttajat – hallitus, puheenjohtaja, foorumeiden puheenjohtajat ja hallitukset – haluavat omaksua ne oman toimintansa tukipilareiksi ja välittää viestejä eteenpäin? Jos viestien omaksuminen tai niihin sitoutuminen vaikuttaa kyseenalaiselta, tutkisin, johtuuko tämä viestien heikkoudesta vai strategisen viestinnän muista puutteista kuten heikoista kohtaamisista tai riittämättömästä vuoropuhelusta.

#### **4.2 Prosessin ja oman oppimisen arviointi**

Opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa keskityin hahmottamaan asiakastyön lopputuotosta eli Boardman-verkoston esittelyn rakennetta ja eri formaatteja, joissa esittely toteutetaan. Keskustelin asiakkaan kanssa tulevasta työstä ja sen sisällöllisistä tarpeista kevättalven 2015 aikana eli jo ennen opinnäytetyön virallista aloittamista, minkä ansiosta näkemykseni tulevasta työstä ja sen vaatimasta ajankäytöstä oli melko kirkas.

Opinnäytetyöprosessini kesti noin neljä kuukautta. Tänä aikana toteutin opinnäytetyön toiminnallisen osuuden sekä raportin. Aihealueen ja asiakkaan tuttuus itselleni toivat työn tekemiseen jouhevuuutta, ja riittävän säännölliset tapaamiset ja viestinvaihto asiakkaan – Boardman Oy:n puheenjohtaja ja toimitusjohtaja – kanssa oli tärkeä osa toiminnallisen osuuden etenemistä. Erityistä varmuutta opinnäytetyön raporttiin ja sen rajaamiseen toi suunnitelmasta keskusteleminen opinnäytetyöohjaajan kanssa toukokuussa 2015 sekä tapaaminen elokuussa 2015, jolloin sain esitellä toiminnallisen työn ja pyytää suoraa palautetta suunnittelemani raportin rakenteeseen ja aiheiden rajauksiin.

Opinnäytetyöprosessin aikana uskoni vaiheistamiseen ja aktiiviseen palautteen keräämiseen vahvistui. Prosessin aikana olen käynyt läpi ainakin kuusi tapaamista, joiden ensisijainen tavoite on ollut kerätä palautetta tapaamiseen mennessä tekemälleni työlle ja hioa toiminnallisen työn ja raportin rakennetta.

Opinnäytetyö on ollut tehokas tapa syventää omaa osaamistani strategisen viestinnän suunnittelusta ja viestintäaineistojen toteuttamisesta osallistavalla tavalla. Tutkimustiedon ja asiantuntijajulkaisujen kerääminen oman työn taustaksi ja tueksi on syventänyt ymmärrystäni strategisesta viestinnästä, verkostajohtamisesta sekä viestinnän ja johtamisen suhteesta.

## Lähteet

Boardman Oy, 2015. Boardman-osaamisverkoston verkkosivu: [www.boardman.fi](http://www.boardman.fi). Luettu: 1.6.2015

Boardman Oy, 2015. Palautteita valmennukseen osallistuneilta ja Alumni-foorumin jäseniltä: <http://www.boardman.fi/valmennus/osallistujapalautteita/>. Luettu: 1.6.2015

Bouton, Katie 2015. Recruiting for Cultural Fit. Artikkelin Harvard Business Review'ssä. Luettavissa: <https://hbr.org/2015/07/recruiting-for-cultural-fit>. Luettu: 10.7.2015

Fiske, S.T. 2004. Social Beings: Core Motives in Social Psychology. 2. Painos. John Wiley & Sons, Inc. Yhdysvallat. Luettu: 1.7.2015

Helkama, K., Myllyniemi, R., Liebkind, K. 2010. Johdatus sosiaalipsykologiaan. 3.-8. painos. Edita. Helsinki. Luettu: 20.6.2015

Järvensivu, T., Nykänen, K., Rajala, R. 2010. Verkostojohtamisen opas. Luettavissa: [http://verkostojohtaminen.fi/?page\\_id=33](http://verkostojohtaminen.fi/?page_id=33). Luettu: 24.6.2015

Krook, Karoliina 2010. Strateginen viestintä. Slideshare-esitys. Luettavissa: <http://www.slideshare.net/kkrook/strateginen-viestinta?related=2>. Luettu: 15.7.2015

Lindeman, Taru 2015. Boardman Oy:n toiminnan tarkoitus. PowerPoint-esitys.

Lindeman, Taru 2015. Boardman-verkosto-esittely. PowerPoint-esitys.

Marr, Bernard 2014. What is an Infographic? Slideshare-esitys. Luettavissa: <http://www.slideshare.net/BernardMarr/what-is-an-infographic>. Luettu: 6.8.2015

Parker, Marty. 2012. Communicating corporate culture. Artikkelin Financial Postissa. Luettavissa: <http://business.financialpost.com/uncategorized/communicating-corporate-culture>. Luettu: 1.8.2015

Parkkila, Tarja 2013. Blogi: Viesti visuaalisesti. <http://republic.fi/viesti-visuaalisesti/>. Luettu: 6.8.2015

Piha, Kirsi 2014. Sisäinen viestintä – käärmettä pyssyyn? Slideshare-esitys. Luettavissa: <http://www.slideshare.net/EllunKanat/kirsi-piha-sisinen-viestint-krmett-pyssyyn>. Luettu: 15.7.2015

Wendy, 2013. Company Core Values: Why to Have Them and How to Define Them. Artikkelit 7geese.com-sivustolla. Luettavissa: <http://7geese.com/benefits-of-having-core-values-and-how-to-set-them-in-your-organization/>. Luettu: 1.8.2015

Wikipedia 2015. Verkosto. Luettavissa: <https://fi.wikipedia.org/wiki/Verkosto>. Luettu: 1.6.2015

Wikipedia 2015. Group Membership. Luettavissa: [https://en.wikipedia.org/wiki/Belongingness#Group\\_membership](https://en.wikipedia.org/wiki/Belongingness#Group_membership). Luettu: 1.8.2015

Åberg, Leif 2010. Yhteisöviestinnän johtaminen 3: Strategisen viestinnän työkalut. Luentomateriaali. Luettavissa: <http://blogs.helsinki.fi/aberg/files/2011/01/vj11kolmas1.pdf>. Luettu: 16.7.2015

## **Liitteet**

**Liite 1. Verkostoesittely, Boardman Oy**

**Liite 2. Boardman-esittely, PPT**

# BOARDMAN

## Omistajan asialla, johdon tukena

Boardman on vetovoimainen osaamisverkosto, jolla on keskeinen rooli suomalaisen osaavan omistajuuden ja johtamisen kehittämisessä ja päätöksentekijöiden verkottamisessa

### OLEMME



Partnerit



Boardman 2020



Boardman LJT



Boardman Advisors



Boardman Alumnit



Osaamiskumppanit

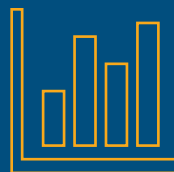
### TEEMME



VALMENNUS



TILAISUUDET



ARVIOINNIT



JULKAISUT



Suomi tarvitsee osaavia ihmisiä ja menestyviä yrityksiä.

Yritysten omistajilla, hallituksen jäsenillä ja ylimmällä johdolla on tärkeä tehtävä yhteiskunnan rakentamisessa.

Kansainvälisillä markkinoilla yrityksen menestys on kiinni vahvasta liiketoiminta- ja toimialaosaamisesta, hyvästä johtamisesta sekä omistajien, hallituksen ja johdon kyvystä tehdä yhteistyötä yhteisten päämäärien saavuttamiseksi.

Boardman on Suomessa toimivien yritysten ja päätöksentekijöiden menestyksen asialla.

**Boardman – Omistajan asialla, johdon tukena**



# SISÄLLYS

- 04 Boardman-osaamisverkosto
- 05        Toiminta ja palvelut
- 06 Foorumit
  - Teemapohjaiset kehittämisfoorumit
  - Jäsenperusteiset foorumit
- 08 Tapahtumia ja ajatuksia vuodelta 2015
- 10 Toimintakenttä ja kumppanit
- 11 Boardman on omistajan asialla tulevaisuudessakin

# BOARDMAN- OSAAMISVERKOSTO

Boardman on vuonna 2002 perustettu osaamisverkosto, joka kehittää aktiivisen omistajuuden ja hallitustyöskentelyn osaamista Suomessa. Luomme ja jaamme uutta tietoa omistajien, hallituksen ja johdon yhteistyön ja päätöksenteon tueksi.

## Omistajan asialla, johdon tukena

Boardman on Suomessa toimivien yritysten ja päätöksentekijöiden menestyksen asialla.

Boardman järjestää tapahtumia ja valmennuksia, tukee tutkimustoimintaa, tuottaa julkaisuja ja kehittää yrityksen päätöksentekoa tukevia arviointityökaluja.

Boardman-verkostoon kuuluu omistajia, liikkeenjohtajia, yrittäjiä ja hallituksen jäseniä, jotka tuovat toimintaan korvauksetta omaa asiantuntemustaan uuden yhteisen osaamisen kehittämiseksi. Kokemuksia ja oppeja vaihdetaan Boardmanin tilaisuuksissa ja osaa- misfoorumeissa. Osaamisverkostoa hallinnoi voittoa jakamaton osakeyhtiö, Boardman Oy.

Boardman-osaamisverkoston muodostavat viisikymmentä partneria, neljän osaamiskumppanin edustajat sekä noin neljäsataa osaamisfoorumien jäsentä.

Lisäksi verkoston vaikutuspiiriin kuuluu tuhansia liikkeenjohtajia, hallitustyön osaajia, yrittäjiä, omistajia ja akateemisen maailman edustajia, jotka vastaanottavat Boardmanin uutiskirjeen sekä osallistuvat Boardmanin valmennuksiin ja tilaisuuksiin.

## Verkoston päämäärät

- \* Yritysten omistajuuden ja hallitustyöskentelyn osaamistason nostaminen
- \* Omistajien, hallituksen ja johdon yhteistyön kehittäminen
- \* Verkostossa toimivien osaamisen lisääminen ja verkostoitumismahdollisuuksien edistäminen

## Arvomme:

### OPI – JAA – UUDISTU

Jatkuva oppiminen, uudistuminen sekä osaamisen jakaminen luovat Boardman-osaamisverkoston perustan.

**OPI.** Verkostossa toimivat uskovat, että jatkuva oppiminen on välttämätöntä iästä ja kokemustaustasta riippumatta. Heiltä löytyy myös aito kiinnostus kehittää omaa osaamistaan.

**JAA.** Verkostossa toimivat ovat valmiita pyyteettömästi jakamaan omaa osaamistaan, kokemuksiaan ja oppejaan. Boardman tarjoaa tähän monipuolisia mahdollisuuksia eri tilaisuuksien ja foorumien muodossa.

**UUDISTU.** Verkostossa toimivat ovat valmiita kokeilemaan uusia asioita ja pitävät katseensa tulevaisuuden mahdollisuuksissa.

## Kokeneet partnerit tuovat verkostoon laajaa näkemystä

Boardman-osaamisverkostoa hallinnoi Boardman Oy, jonka omistaa viisikymmentä partneria. Boardman Oy:n tavoitteena on edistää suomalaisten yritysten menestystä ja verkostossa toimivien osaamista.

Boardman Oy:n hallitus hyväksyy uudet partnerit ja he kaikki ovat hyväksyneet yhteiset partneruuteen liittyvät toimintaperiaatteet.

Partnerit omaavat monipuolista, toisiaan täydentävää osaamista omistajuudesta sekä laaja-alaista kokemusta hallitustyöskentelystä sekä omistajien, hallituksen ja johdon yhteistyöstä.



## TOIMINTA JA PALVELUT



### Valmennus

Boardmanin valmennuksissa pohditaan ja syvennetään hallitustyöskentelyn edellytyksiä ja osaamista sekä kehitetään omistajien, hallituksen ja johdon välistä yhteistyötä.

Boardman järjestää kahdesti vuodessa Omistajuus ja hallitustyöskentely -valmennuksen, muita teemoittaisia avoimia valmennuksia sekä räätälöityjä yritys-kohtaisia valmennuksia.



### Tilaisuudet

Boardman ja siinä toimivat foorumit järjestävät monipuolisia keskustelutilaisuuksia ja tapahtumia päätöksentekoon, liikkeenjohtamiseen, hallitustyöhön ja ajankohtaisiin trendeihin liittyen.

Verkoston tapahtumakalenteri on aktiivinen ympäri vuoden.



### Arvioinnit

Boardman tarjoaa omistajien, hallitusten ja johtoryhmien työn tueksi ja arvioimiseksi kaksi digitaalista työkalua:

Board Mapping -hallitusarvioinnin avulla hallitus voi toteuttaa sähköisesti työskentelynsä itsearvioinnin nopeasti ja tehokkaasti. Säännöllisesti toteutettuna työkalulla voi seurata hallitustyön kehittymistä vuodesta toiseen.

Brand Compass -mainearviointi kirkastaa vastaajien vision yrityksen brändistä ja maineen kulmakivistä. Verkkoarviointi mittaa yrityksen hallituksen tai johtoryhmän näkemyksen yrityksen maineesta nähden sekä sen millä tolalla maineen kuusi keskeistä osa-aluetta yhtiössä ovat.



### Julkaisut

Boardman julkaisee omistajien, hallituksen ja johdon yhteistyöhön ja toiminnan kehittämiseen liittyvää kirjallisuutta, artikkeleita, teemajulkaisuja sekä kehittämiskofoorumien raportteja ja yhteenvedoja.



# FOORUMIT



Osaamisverkostomme rakentuu partnerivetoisista kehittämisfoorumeista, joissa keskustellaan, luodaan ja jaetaan osaamista ajankohtaisista teemoista, sekä jäsenperusteisista foorumeista, joilla on omaa monipuolista toimintaa. Verkoston osaamista syventävät neljä osaamiskumppania.

## TEEMAPOHJAISET KEHITTÄMISFOORUMIT

### Osaaminen on Boardmanin toiminnan moottori

Boardman tarjoaa mahdollisuuksia säännölliseen tiimityöskentelyyn ja yhteisiin keskustelu- ja kehittämistilaisuuksiin. Kaikki verkoston jäsenet tuovat korvauksetta oman osaamisensa yhteisiin keskustelu- ja kehittämisfoorumeihin uuden yhteisen osaamisen kehittämiseksi.

Kehittämisfoorumitoiminta on tärkeä osa Boardmanin toimintaa. Kehittämisfoorumien teemat vaihtelevat vuosittain aiheiden ajankohtaisuuden ja foorumeita johtavien partnereiden asiantuntemuksen mukaan. Osa ryhmistä on toiminut jo usean vuoden ajan.

Kehittämisfoorumit kokoontuvat muutaman kuukauden välein keskustelemaan luottamuksellisesti kyseiseen teemaan liittyvistä haasteista ja onnistumisista. Osanottajat jakavat omaa osaamistaan, kokemuksiaan sekä ideoivat ja luovat uusia toimintatapoja ja ratkaisuja. Näin yksittäisten henkilöiden osaamisesta syntyy yhteistä Boardman-osaamista. Kehittämisfoorumin puheenjohtajan johdolla ryhmä valitsee sopivimman työskentelytavan ja päättää miten ja missä muodossa luotu tieto hyödynnetään. Kehittämisfoorumin työn tuloksena voi esimerkiksi syntyä kirja, teemajulkaisu, artikkeli, seminaari, valmennus tai muu tapahtuma.

### Osaamiskumppaneilta asiantuntijuutta

Boardmanin neljä osaamiskumppania tuovat verkoston toimintaan syvällisempiä näkökulmia omilta toimialoiltaan. Kumppaneitamme ovat Varma (omistaminen ja sijoittaminen), Roschier (oikeudelliset käytännöt), Nordea (pääoma ja rahoitus) ja PwC (talouden valvonta).

### Vuonna 2015 toimivat kehittämisfoorumit

**Omistaminen ja Corporate Governance Venäjällä**  
pj. Christian Ramm-Schmidt

**Omistajuus ja hallitustyöskentely pörssi-yhtiöissä**  
pj. Kim Karhu

**Hallituksen puheenjohtajan ja toimitusjohtajan välinen yhteistyö**  
pj. Arto Hiltunen

**Johtaminen digimaailmassa**  
pj. Harri Koponen

**Brand Compass – arvoa ja kasvua mainetta johtamalla**  
pj. Tarja Pääkkönen

**Omistajuuden kehittäminen**  
pj. Kim Karhu

**VARMA**

**Nordea**

**pwc**

**ROSCHIER**

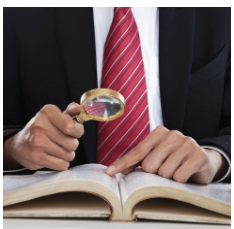


## JÄSENPERUSTEISET FOORUMIT



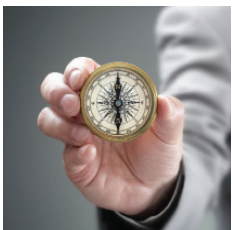
### BOARDMAN 2020

Boardman 2020 on kasvuyrityksistä ja -yrittäjyydestä kiinnostuneiden verkosto, joka edistää kasvun kulttuuria ja osaamista Suomessa. Ryhmä järjestää avoimia tapahtumia ja verkostoitumistilaisuuksia. Boardman 2020:n VIP-ryhmä on jäsenperusteinen foorumi keskinäiseen tiedon ja osaamisen vaihtoon, verkostoitumiseen sekä suhteiden luomiseen. Puheenjohtajana toimii vuonna 2015 Susanna Rantanen.



### BOARDMAN LJT

Boardmanin Liikkeenjohdolliseen tutkimusryhmään (LJT) kuuluu kokeneita liikkeenjohtajia, julkishallinnon toimijoita ja akateemisen maailman osaajia. LJT järjestää 4–6 kertaa vuodessa keskustelutilaisuuksia yhteiskunnallisesti merkittävistä ja ajankohtaisista johtajuuteen liittyvistä teemoista. Puheenjohtajana toimii vuonna 2015 Satu Mehtälä.



### BOARDMAN ADVISORS

Boardman Advisors -ryhmään kuuluu kokeneita, aktiivisesta liikkeenjohdon tehtävistä jo pois jääneitä asiantuntijoita ja vaikuttajia. Advisors -ryhmä tarjoaa advising-toimintaa pro bono -periaatteella nuorille yrittäjille, johtajille ja perheyhtiöiden omistajille sekä edistää julkishallinnon johtamisosaamista kannanotoillaan ja keskustelutilaisuuksillaan. Puheenjohtajana toimii vuonna 2015 Tom von Weymarn.



### BOARDMAN ALUMNIT

Boardman Alumni-verkostoon kuuluvat ”Omistajuus ja hallitustyöskentely” -valmennuksen käyneet päätöksentekijät, jotka haluavat edelleen kehittää omaa osaamistaan ja toimia verkostossa tiiviimmin. Puheenjohtajana toimii vuonna 2015 Tuomo Lähdesmäki.



# TAPAHTUMIA JA AJATUKSIA VUODELTA 2015



Pecha Kucha –kasvuyrittäjältä 21.5.2015 ”Kasvupolkuni – Tärkeimmät opit matkan varrelta”

Kuvassa vasemmalta: Sami Tallberg, Taru Lindeman, Mikko Leppilampi, Milja Saksi, André Noël Chaker



Growth Board 23.11.2015  
”Internationalizing Your Growth Company”

Kuvassa Ville Tolvasen ja Jani Kaskisen roundtable-pöytä



Teemakokous 4.3.2015  
”Nordic Corporate Governance”

Kuvassa vasemmalta: partnerit Lauri Ratia, Arto Hiltunen, Esa Matikainen, Christian Ramm-Schmidt, Markku Rönkkö, Timo Luukkainen, Satu Mehtälä, Tapio Aaltonen, Timo Tiihonen, Matti Lainema, Markku Pohjola, Kim Karhu



Kaamos Forum 19.–20.2015  
”Megatrendit liiketoiminnan näkökulmasta”

Kuvissa Mika Vehviläinen (vas.) ja Göran Pärsson (oik.)



Boardman 2020 –itsenäisyysjuhla 6.12.2015

Kuvassa Susanna Rantasen tervetulo puheenvuoro



LJT:n tilaisuus 27.8.2015  
"Luovuudellako Suomi nousee?"



Alumnipäivä 31.8.2015  
"Digitaalisatio haastaa instituutit ja johtamisen"



Silicon Valley Experience 12.-18.9.2015  
"Kasvuyrittäjien ja suuryhtiöiden johdon tutustumismatka Piilaaksoon"



"Jäädessäni pois vakityöstä minulle tarjoutui useampia hallituspaikkoja vastaanotettavaksi. Niiden yhteydessä oli luontevaa hakeutua sen verkoston piiriin, jossa käsitellään uuteen elämäntilanteeseen ja tehtäviin liittyviä aiheita. Useampi Boardmanin partneri suositteli minulle Boardman-verkostoa. Tutustuin Boardmanin toimintaan ja totesin sen olevan mielenkiintoista ja antoisaa. Olen ollut partneri vuodesta 2011.

Hallituksen puheenjohtajan ja toimitusjohtajan välinen yhteistyö -kehittämisfoorumissa olemme pyrkineet luomaan uudentyypisen tavan toimia ja työskennellä. Ryhmäni toimii väitöskirjatutkimuksen fokusryhmänä. Kokousten toinen puoli on kokeneiden asiantuntijoiden kuulemista ja keskustelua, ja toinen puoli liittyy väitöskirjatutkimukseen. Malli on nyt laajenemassa osaan muitakin kehittämisfoorumeita.

Boardman on verkostoitumisen malliesimerkki, jonka toiminassa on monta ulottuvuutta. Keskeinen on se, että tapahtumista, julkaisuista ja vuorovaikutuksesta oppii itse. Toisaalta Boardman on myös vaikuttamisen kanava: voi tuntea, että pääsee vaikuttamaan siihen, miten tärkeät omistamiseen ja yritysten hallinnointiin liittyvät asiat kehittyvät."

Arto Hiltunen  
Partneri, Boardman  
Puheenjohtaja, Hallituksen puheenjohtajan ja toimitusjohtajan välinen yhteistyö -kehittämisfoorumi



"Lystimäen Jussi houkutteli minut mukaan Boardman 2020 -verkostoon palattuani Suomeen seitsemän Ruotsissa vietetyn vuoden jälkeen. Olen Jussille vinkistä kiitollinen, tästä verkostosta on tullut minulle todella tärkeä.

Boardman 2020 -verkostossa tapaa kasvuhaluista ihmisiä, yrittäjiä ja yritysjohtoa. Verkostomme on läpileikkaus suomalaista osaamista ja intohimoa yrittämiseen ja tarjoaa kaikille samanhenkisille mahtavan kasvualustan. Tässä verkostossa yhdistyy myös kokemusta ja nuoruuden intoa - meillä on mukana sekä hallitusammattilaisia että nuoria kasvuyrittäjiä, mikä on muissa verkostoissa on aika harvinaista. Parasta on nähdä kuinka mahtavat ihmiset kohtaavat VIP-tilaisuuksissa, kasvuyrittäjätapauksissa tai Piilaakson matkalla, jakavat kokemuksiaan ja synnyttävät jotakin uutta - esimerkiksi yrityksiä.

Enemmän kuin koskaan juuri nyt liike-elämässä tarvitaan kykyä ajatella lateraalisti, "out-of-the box" ja siihen tällainen toiminta ja kohtaamiset antavat vanhan pohjan. Kun tapaa eri perspektiivistä liiketoimintaa tehneitä, kokeneita huippuosajia oma oppiminen kasvaa huikeasti. Sparrausapua tästä joukosta löytyy varmasti kysymykseen kuin kysymykseen. Meillä kaikilla on toisillemme paljon annettavaa."

Katri Harra-Salonen  
Hallituksen jäsen, Boardman 2020



# BOARDMANIN TOIMINTAKENTTÄ JA KUMPPANIT

---

Boardman on aktiivinen omistajuuden, hallitustyöskentely- ja johtamisosaamisen kehittäjä ja päätöksentekijöiden verkottaja suomalaisessa yhteiskunnassa

## Yhteistyö yritysten kanssa

Boardmanin tarjoaa yritysten omistajille, hallituksen jäsenille ja johdolle valmennuksia sekä keskustelu- ja verkostoitumistilaisuuksia. Lisäksi Boardman järjestää kutsuperusteisia tilaisuuksia ja tekee monipuolista yhteistyötä eri yritysten kanssa päätöksentekoon liittyvän osaamisen kehittämiseksi ja jakamiseksi.

## Yhteistyö kuntien kanssa

Boardman-osaamisverkostoon kuuluu julkishallinnon vaikuttajia ja kuntien päätöksentekoon osallistuvia asiantuntijoita. Erityisesti Advisors -verkoston jäsenet ovat ottaneet kantaa uudistuneeseen kuntalakiin ja pitävät kunnanjohtajien kanssa yhteisiä keskustelutilaisuuksia kuntien omistamien yhtiöiden hallinnan ja hallitustyöskentelyn kehittämiseksi.

## Yhteistyö korkeakoulujen kanssa

Boardmanin partnerit ja verkoston aktiiviset asiantuntijat ovat viime vuosina osana kehittämisfoorumitoimintaansa tukeneet useaan eri korkeakouluun tehtyjen opinnäytetöiden ja väitöstutkimusten toteutumista. Lisäksi erityisesti Boardman LJ:n tilaisuuksissa on kehitetty akateemisen maailman ja liikkeenjohdon yhteistyötä ja yhteistä osaamisen kehittämistä.

## Yhteistyö järjestöjen kanssa

Boardman tekee monipuolista yhteistyötä useiden omistajuutta, yrittäjyyttä ja hallitustyöskentelyä edistävien yhdistysten kanssa toteuttaen yhteisiä valmennuksia ja verkostoitumistilaisuuksia.

## Boardman on omistajuuden asialla tulevaisuudessakin

Alati monimuotoistuva, digitalisoituva ja kansainvälistyvä maailma vaatii päätöksentekijöiltä aina vain laajempaa osaamista. Yritysten menestymistä mitataan uusien trendien ja toimialojen murroksen ymmärtämisellä ja kyvyllä uusiutua.

Yritysten menestys riippuu myös tulevaisuudessa aktiivisesta osaavasta omistajuudesta ja johtamisesta, toimivasta päätöksentekoketjusta sekä omistajien, hallituksen ja johdon tehokkaasta yhteistyöstä.

Boardman on tulevaisuudessa entistä vetovoimaisempi osaamisverkosto, jolla on keskeinen rooli suomalaisen osaavan omistajuuden ja johtamisen kehittämisessä ja päätöksentekijöiden verkottamisessa.

Haluatko lisätietoa Boardmanista?  
Ota yhteyttä:



Taru Lindeman  
Toimitusjohtaja, Boardman Oy  
taru.lindeman@boardman.fi  
040 730 3914



Mikko Haapanen  
Puheenjohtaja, Boardman Oy  
mikko.haapanen@boardman.fi  
0400 702 256

# BOARDMAN

Omistajan asialla, johdon tukena

---

Boardman Oy  
Urho Kekkosen katu 2c  
00100 Helsinki

# BOARDMAN-OSAAMISVERKOSTO

---

Verkoston esittely

# LYHYESTI

Boardman on vuonna 2002 perustettu osaamisverkosto, joka kehittää aktiivisen omistajuuden ja hallitustyöskentelyn osaamista Suomessa. Luomme uutta tietoa omistajien, hallituksen ja johdon yhteistyön ja päätöksenteon tueksi.

Jatkuva oppiminen, uudistuminen sekä osaamisen jakaminen luovat Boardman-osaamisverkoston perustan.

Boardman järjestää tapahtumia ja valmennuksia, tukee tutkimustoimintaa, tuottaa julkaisuja ja kehittää yrityksen päätöksentekoa tukevia arviointityökaluja. Kokemuksia ja oppeja vaihdetaan Boardmanin tilaisuuksissa ja osaamisfoorumeissa.

Verkostoomme kuuluu omistajia, liikkeenjohtajia, yrittäjiä ja hallituksen jäseniä, jotka tuovat Boardmanin toimintaan korvauksetta omaa asiantuntemustaan uuden yhteisen osaamisen kehittämiseksi. Boardman-verkostoa hallinnoi voittoa jakamaton osakeyhtiö, Boardman Oy.

***Omistajan asialla, johdon tukena***



# BOARDMAN

- Boardman-osaamisverkosto
  - Kehittää aktiivisen omistajuuden ja hallitustyöskentelyn osaamista Suomessa
  - luo ja jakaa uutta tietoa omistajien, hallituksen ja johdon yhteistyön ja päätöksenteon tueksi
- Verkoston rakenne
  - 50 partneria
  - 6 kehittämisfoorumia
  - 4 jäsenfoorumia
    - Boardman 2020, Boardman LJT, Boardman Advisors, Boardman Alumnit
  - 4 osaamiskumppania
    - Varma, Nordea, PwC ja Roschier
- Verkoston arvot: **OPI – JAA – UUDISTU**



# OSAAMISVERKOSTO

## TEEMAPOHJAISET KEHITTÄMISFOORUMIT

- Partnerivetoisissa kehittämisfoorumeissa keskustellaan, luodaan ja jaetaan osaamista ajankohtaisista teemoista
- Kehittämisfoorumin työn tuloksena voi syntyä kirja, teemajulkaisu, artikkeli, seminaari, valmennus tai muu tapahtuma

## JÄSENPERUSTEISET FOORUMIT



### BOARDMAN 2020

Kasvuyrittäjyydestä ja kasvuyrityksistä kiinnostuneiden verkosto



### BOARDMAN LJT (Liikkeenjohdollinen tutkimusryhmä)

Liikkeenjohtajien ja akateemisen maailman verkosto



### BOARDMAN ADVISORS

Aktiivisesta liike-elämästä jääneiden vaikuttajien advisor-verkosto



### BOARDMAN ALUMNIT

Valmennuksen käyneiden liikkeenjohtajien verkosto



# KEHITTÄMISFOORUMIT

- Kaikki verkoston jäsenet tuovat korvauksetta oman osaamisensa yhteisiin keskustelu- ja kehittämisfoorumeihin uuden yhteisen osaamisen kehittämiseksi
- Partnerivetoisissa kehittämisfoorumeissa keskustellaan, luodaan ja jaetaan osaamista ajankohtaisista teemoista
- Osaamiskumppanit ovat aktiivisesti mukana kehittämisfoorumeissa
- Vuonna 2015 toimivat ryhmät
  - Corporate Governance Venäjällä
  - Omistajuus ja hallitustyöskentely pörssi-yhtiössä
  - Johtaminen digimaailmassa
  - Hallituksen puheenjohtajan ja toimitusjohtajan välinen yhteistyö
  - Brand Compass – maineen johtaminen
  - Omistajuuden kehittäminen





# BOARDMAN 2020

- Kasvuyrityksistä ja –yrittäjyydestä kiinnostuneiden verkosto, joka edistää kasvun kulttuuria ja osaamista Suomessa
- Ryhmä järjestää avoimia tapahtumia ja verkostoitumistilaisuuksia
- Oma VIP-ryhmä keskinäiseen tiedon ja osaamisen vaihtoon, verkostoitumiseen sekä suhteiden luomiseen
- Puheenjohtajana toimii Susanna Rantanen
- Hallitus:
  - Mika Aittamäki
  - Katri Harra-Salonen
  - Tuomo Luoma
  - Esa Matikainen
  - Hans-Peter Siefen
  - Taneli Tikka
  - Markko Vaarnas



# BOARDMAN LJT

- Liikkeenjohdollinen tutkimusryhmä (LJT) yhdistää kokeneita liikkeenjohtajia, julkishallinnon toimijoita ja akateemisen maailman osaajia
- LJT järjestää 4-6 kertaa vuodessa pyöreän pöydän keskustelutilaisuuksia yhteiskunnallisesti merkittävistä ja ajankohtaisista johtajuuteen liittyvistä teemoista
- Puheenjohtajana toimii Satu Mehtälä
- Hallitus:
  - Mikael Heikfolk
  - Aki-Mauri Huhtinen
  - Jane Moilanen
  - Marko Parkkinen
  - Osmo Soininvaara
  - Juha Toivola
  - Liisa Välikangas



# BOARDMAN ADVISORS

- Boardman Advisors -ryhmään kuuluu kokeneita, aktiivisesta liikkeenjohdon tehtävistä jo pois jääneitä asiantuntijoita ja vaikuttajia
- Advisors -ryhmä tarjoaa advising-toimintaa pro bono -periaatteella nuorille yrittäjille, johtajille ja perheyhtiöiden omistajille
- Ryhmä edistää julkishallinnon johtamisosaamista kannanotoilla ja keskustelutilaisuuksilla
- Puheenjohtajana toimii Tom von Weymarn
- Hallitus:
  - Marketta Kokkonen
  - Matti Lainema
  - Hannu Leinonen
  - Asko Miettinen
  - Veli Sundbäck



# BOARDMAN ALUMNIT

- Alumnit-foorumin jäseniä ovat ”Omistajuus ja hallitustyöskentely” -valmennuksen käyneet päätöksentekijät
- Foorumi tarjoaa mahdollisuuden edelleen kehittää omaa osaamistaan ja toimia verkostossa tiiviimmin Boardman-verkostossa
- Puheenjohtajana toimii Tuomo Lähdesmäki
- Hallitus:
  - Merja Karhapää
  - Markku Katajisto
  - Jaana Rosendahl
  - Vesa Tempakka
  - Peter Therman

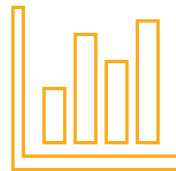


# BOARDMANIN TOIMINTA JA PALVELUT



## VALMENNUKSET

- Omistajuus ja hallitustyöskentely – valmennus 2 krt/a
- Teemoitetut valmennukset
- Räätylöidyt yritysmaatset valmennukset



## ARVIOINNIT

2 digitaalista työkalua omistajille, hallituksille ja johtoryhmille

- Board Mapping
- Brand Compass



## TILAISUUDET

Aktiivinen tapahtumakalenteri ympäri vuoden

- Keskustelutilaisuuksia
- Seminaareja
- Pecha Kucha



## JULKAISUT

- Kirjallisuus
- Artikkelit ja blogit
- Teemajulkaisut
- kehittämiskofoorumien raportit ja yhteenvedet

# VALMENNUKSET

## OMISTAJUUS JA HALLITUS- TYÖSKENTELY –VALMENNUS

- 2 kertaa vuodessa Haikon kartanossa
  - Valmennuksen kesto:  
Orientaatioilta + 2x2 päivää
- Valmennuksessa pohditaan ja syvennetään hallitustyöskentelyn edellytyksiä ja osaamista sekä kehitetään omistajien, hallituksen ja johdon välistä yhteistyötä

*“Tämän valmennuksen asiat tulisi jokaisen johtoryhmäläisen, toimitusjohtajan ja hallituksen jäsenen tietää.”*



## MUUT VALMENNUKSET

- Yrityskohtaiset valmennukset
- Kaaoksesta kasvuun
- Teemoitetut valmennukset

# ARVIOINNIT

## BOARD MAPPING

Hallituksen itsearviointi auttaa hallitusta arvioimaan omaa toimintaansa ja kehittämään sitä entistä tarkoituksenmukaisemmaksi ja tehokkaammaksi

### Arviointi auttaa hallitusta

- keskittymään yrityksen menestymisen kannalta keskeisiin asioihin
- hyödyntämään jäsentensä monipuolista osaamista
- kehittämään omia työskentelytapojaan

### Arviointi sisältää

- yrityksen toiminnan arvioinnin sekä
- hallituksen työskentelyn ja toiminta-tapojen arvioinnin



## BRAND COMPASS

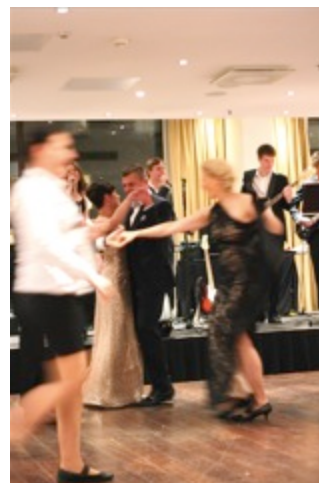
Hallituksille ja johtoryhmille tarkoitettu maineen johtamisen työkalu auttaa arvioimaan ja määrittelemään yhteisen näkemyksen yrityksen maineen kompassin kuudesta osa-alueesta:

- Strategia ja uusiutumiskyky
- Kulttuuri ja johtaminen
- Asiakaskokemus
- Vastuullisuus
- Julkinen kuva
- Menestys



# TAPAHTUMAT

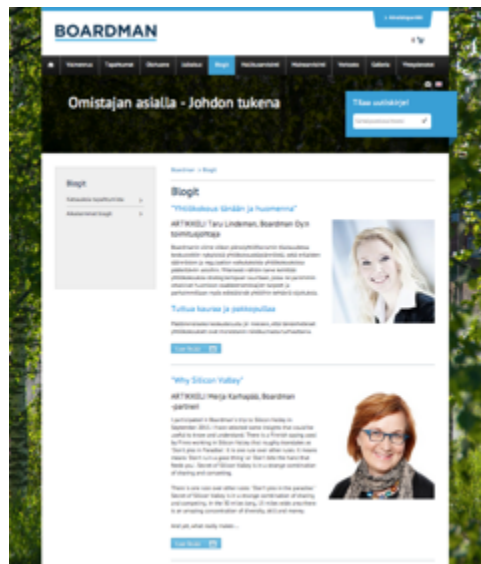
- Pecha Kucha
- Alumnipäivä
- Growth Board
- Itsenäisyysjuhla
- Verkostoitumistilaisuudet





# JULKAISUT

- Kirjat
- Raportit ja yhteenvedot
- Artikkelit ja blogit



**BOARDMAN**