

KARI NEILIMO & HANNU KUUSELA

HALLITUSTYÖSTÄ

– Kokemuksia, onnistumisia, haasteita

ALMA INSIGHTS
2026 HELSINKI

Copyright © 2026 Alma Media Finland Oy ja tekijät

ISBN 978-952-14-5431-8

ISBN 978-952-14-5432-5 (sähkökirja)

Kansi: Sanna-Reeta Meilahti

Taiton ulkoasu: Ana Mitrinen

Taitto: Aste Helsinki Oy

Paino: Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu 2026

Anna palautetta kirjasta: kustannustoimitus@almainsights.fi



Sisällys

JOHDANTO	11
-----------------	-----------

1 HALLITUKSEN JURIDINEN ASEMA JA HALLINTOMALLI	17
---	-----------

Yrityksen johtamisjärjestelmä ja sen merkitys hallitustyössä	17
Mistä johtamisjärjestelmä koostuu ja mikä on hallituksen juridinen asema?	20
Johtamista tukevat tietojärjestelmät osana johtamisjärjestelmää	27
Palkitsemisjärjestelmät ja johtamisjärjestelmä	30
Mitä on hyvä hallintotapa?	32
Tiivistelmä ja lisätiedon lähteet	35

2 HALLITUKSEN JA JOHDON ROOLIT JA VASTUUT	39
--	-----------

Hallitus omistajien edunvalvojana	42
Omistajien merkitys hallitukselle	42
Toimitusjohtajan asema	46
Hallituksen puheenjohtajan rooli	48
Johtoryhmä ja hallitustyön lisäarvo	51
Hallituksen lisäarvo yritykselle	53
Hallituksen ja toimitusjohtajan rajapinnat	55

Hallitus ja sisäinen valvonta	58
Hallituksen merkitys organisaatiokulttuurin johtamisessa	61
Hallitustyö pienessä yrityksessä	64
Miten hallitus alkaa eriytyä omistajan ajattelusta?	66
Miten tuottaa lisäarvoa pienessä yrityksessä?	68
Tiivistelmä ja lisätiedon lähteet	69

3 PÄÄTÖKSENTEON DYNAMIIKKA

HALLITUSTYÖSSÄ	71
Mentaalimallit päätöksenteon ytimessä	76
Päätöksenteon häiriötekijät, vinoumat ja harhat	81
Heuristiikat päätöksenteon apuna	86
Intuitio päätöksenteon voimavarana	90
Tunneälyn merkitys päätöksenteossa	95
Ajankäytön allokointi päätöksenteossa	96
Päätöksentekoprosessi	97
Miten aikahorisontti hahmotetaan	101
Mahdollisuuksien näkeminen hallitustyössä	105
Laadukkaan päätöksenteon elementit	107
Tiivistelmä	110

4 TEHOKAS JA TOIMIVA HALLITUSTYÖ

Oikeanlainen, osaava tiimi	113
Avoin ja tehokas viestintä	118
Konfliktit hallitustyössä – kokemuksia ja oivalluksia	122
Hallituksen puheenjohtajan rooli	
konfliktinhallinnassa	123
Hallituksen järjestäytyminen	128
Työjärjestys, vuosikello ja esityslista	128

Kokemuksiamme hyvistä kokouskäytännöistä	134
Tiivistelmä	135
5 STRATEGINEN HALLITUSTYÖ	137
Visio ja missio strategiatyössä	142
Yrityksen päämäärät	151
Tavoitteet konkretisoivat päämääriä	155
Dynaamisten kyvykkyyksien kehittäminen ja hyödyntäminen	159
Sudenkuopat dynaamisissa kyvykkyyksissä	162
Vastuullisuus ja ESG-viitekehys	163
Onko hallituksella riittävä näkemys ja arvio tulevaisuudesta?	168
Tiivistelmä ja lisätiedon lähteet	170
6 HALLITUSTYÖN EETTISYYS JA VASTUULLISUUS	173
Eettisyyden vahvistaminen hallitustyössä: käytännön keinot ja hyödyt	175
Sidosryhmien huomioiminen ja vastuullisuus	178
Tiivistelmä	180
7 HALLITUSTYÖN ARVIOINTI JA KEHITTÄMINEN	183
Itsearviointi hallituksen toiminnassa	184
Itsearvioinnin käytännön toteuttaminen	185
Ulkopuoliset arvioinnit ja niiden rooli	186
Kehittämissuunnitelma ja konkreettiset toimenpiteet	187
Itsearvioinnin kulttuuri: jatkuva parantaminen	188
Monimuotoisuus lisää hallituksen dynaamisuutta	190
Hallituksen työskentelyilmapiiri menestystekijänä	194

Hallitustyöskentely ja mukavuudenhalu	197
Mukavuudenhalun mekanismit ja haasteet	198
Päätöksenteko ja mukavuudenhalun välttäminen	200
Ongelmien esiin nostaminen	201
Tiivistelmä	205

8 HYVÄKSI HALLITUKSEN JÄSENEKSI

KASVAMINEN	209
Dominoiva ääni vai yhteisen ymmärryksen rakentaja	214
Itsereflektio avaa oven monimuotoisuuden hyötyihin	217
Hallitustyö on ryhmätyötä	220
Hyvä itsetuntemus luo vaikuttavuutta	222
Kriittinen haastaja vai rakentava kehittäjä	225
Hallitustyö on jatkuvaa oppimista	232
Substanssiosaaminen ei riitä – myös viestintä- ja kuuntelutaidot ovat hallitustyössä arvokkaita	235
Eri vaiheet hallitusuralla vaativat erilaisia taitoja ja asenteita	237
Strateginen näkemys tarkoittaa kykyä nähdä kokonaisuuksia ja katsoa pidemmälle	240
Tiivistelmä	242

9 HALLITUSTYÖN TABUT

Mukavuudenhalu ja tehottomuus	247
Keskustelukulttuurin sisäsiisteys	250
Konfliktien välttäminen	253
Vaikeiden asioiden esiin nostaminen	256
Epävarmuuden hyväksyminen	258
Riippumattomuuden haaste	262
Itsepetos	265

Hallituksen itsearvioinnin vähättely	269
Hallituksen kunnianhimo	272
Strategisen ajattelun puute	274
Yrityksen tarkoituksen kapea määrittely	279
Salailu ja läpinäkymättömyys	282
Hallituksen kyky uudistaa ja uudistua	285
Tiivistelmä	287

10 HYVÄN HALLITUSTYÖN YDIN 289

Mistä toimiva hallitus rakentuu ja mihin se keskittyy?	290
Milloin hallitus ei toimi?	291
Hallitus suunnannäyttäjänä – tai menestyksen esteenä	292
Monimuotoisuus ja keskustelun laatu	293
Vastuut, rajat ja johtamisjärjestelmä	294
Hallituksen toimintapiiri – mihin keskittyä, missä rajat?	295
Eettisyys ja vastuullisuus päätöksenteon ytimessä	296
Tiivistelmä	298

LÄHTEET 299