



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

Lappeenrannan teknillinen yliopisto
LUT School of Business and Management
Kandidaatintutkielma

Ulkopuolisen hallitusjäsenen avulla saatava kestävä kilpailuetu
**The sustainable competitive advantage brought by an external
board member**

8.5.2015

Tekijä: Mia Lehto 0372838

Ohjaajat: Heidi Olander
Pasi Tuominen

Sisällysluettelo

1. JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen tarkoitus	3
1.2 Tutkimusaiheen rajaus ja tutkimuskysymykset.....	4
1.3 Tutkimuksen teoriakehys	5
1.4 Määritelmät ja käsitteet	8
1.4.1 Yliopisto	8
1.4.2 Yliopiston hallitus	8
1.4.3 Ulkopuolinen hallitusjäsen	9
1.4.4 Inhimillinen resurssi	10
1.4.5 Kyvykkyys	10
1.4.6 Kestävä kilpailuetu	10
1.5 Tutkimusmenetelmät ja tiedonkeruusuunnitelmat	10
1.6 Tutkimuksen rakenne	11
1.7 Kirjallisuuskatsaus	12
2. KESTÄVÄÄ KILPAILUETUA ETSIMÄSSÄ	14
2.1 Resurssiperustaisen teorian perusolettamukset.....	14
2.2 Kilpailuedun mahdollistavat harvinaiset resurssit	16
2.3 Kestävä kilpailuetu saavutetaan strategian avulla	18
3. ULKOPUOLINEN HALLITUSJÄSEN RESURSSINA	20
3.1 Taustaa	20
3.2 Toivottavat aineettomat ominaisuudet	22
3.3 Ulkopuolisen jäsenen rooli	23
3.4 Mahdolliset haasteet hallitustyöskentelyssä.....	25
3.5 Hallituksen strateginen rooli	28
4. TUTKIMUSPROSESSI	29
4.1 Kohdeorganisaation esittely - Lappeenrannan teknillinen yliopisto	29
4.2 Aineiston keruu, koko ja kattavuus.....	30
4.3 Aineiston analyysi.....	32
4.4 Tutkimuksen luotettavuus.....	32

5. TUTKIMUSTULOKSET JA ANALYYSI	34
5.1 Kestävä kilpailuetu	34
5.2 Hallitusjäseneltä kaivatut perusominaisuudet.....	36
5.3 Ulkopuolinen hallitusjäsen resurssina	37
5.4 Hallitustyöskentely.....	40
5.5 Haasteet hallitustyöskentelyssä	42
5.6 Hallituksen strategiatyöskentely	47
5.7 Ulkopuolisen hallitusjäsenen monipuolinen rooli	49
5.7.1 Puoleeton kyseenalaistaja	49
5.7.2 Ryhdin tuoja.....	50
5.7.3 Organisaation säilyttäjä.....	50
6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	52
6.1 Yhteenveto	52
6.2 Johtopäätökset.....	55
6.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet	57
LÄHDELUETTELO	58

LIITTEET

LIITE 1: Haastattelun tarkoitus ja ohjeet

LIITE 2: Haastattelun runko ja teemat

LYHENTEET

LUT	Lappeenrannan teknillinen yliopisto
RBT	Resurssiperustainen teoria
RDT	Resurssiriippuvuusteoria
OKM	Opetus- ja kulttuuriministeriö
YliopistoL	Yliopistolaki 24.7.2009/558
HO	Vanhasen 2. Hallitusohjelma (2007)
SivPMK	Sivistyspoliittisen ministeri työryhmän kannanotto korkeakoulujen rakenteellisen kehittämisen vauhdittamiseksi

1 Johdanto

Pääministeri Matti Vanhasen 2. hallitusohjelmaan (HO) oli kirjattuna toimintasuunnitelma koskien suomalaisia yliopistoja: ”Yliopistojen taloudellista autonomiaa lisätään mahdollistamalla yliopistoille julkisoikeudellisen oikeushenkilön tai yksityisoikeudellisen säätiön asema. Samanaikaisesti uudistetaan yliopistojen hallintoa ja päätöksentekojärjestelmää” (HO 2007, 30). Toimintasuunnitelman taustalla oli - korkeakoulutuksen sekä tutkimuksen kehittämisen lisäksi - tarve kehittää suomalaista korkeakoulujärjestelmää vastaamaan globaaliin haasteeseen, eli vahvistaa suomalaisten yliopistojen asemaa kansainvälisessä kilpailussa. Hallitusohjelman mukainen nykyinen yliopistolaki hyväksyttiin eduskunnassa 16.6.2009. Yliopistolain voimaan astumisen myötä yliopistoista tuli oman valintansa mukaan joko säätiöitä, tai julkisoikeudellisia laitoksia, siis itsenäisiä oikeushenkilöitä. Yliopistojen autonomiaa vahvistettiin, mutta samalla yliopistoille siirtyi muun muassa täysi taloudellinen vastuu toiminnastaan. (OKM 2013; HO 2007, 28–30; YliopistoL 558/2009)

Lakiuudistus toi uusia, pysyviä haasteita yliopiston johtamiseen. Haasteet syntyivät ensinnäkin yliopiston hallintorakenteen muuttamisesta, mutta lisäksi yliopiston hallituksen sekä rehtorin vastuun kasvamisesta (OKM 2009a). Yliopiston hallituksen vastuullisuuden kasvu voidaan huomata esimerkiksi hallituksen tehtävissä, jotka muuttuivat merkittävästi (kuvio 1.). Lisäksi kaikkien yliopistojen tuli uusilla strategiansa, jossa tuli olla määriteltynä kunkin yliopiston profiili sekä strategian uudet painopisteet (SivPMK 2010, 2).

Uudistettu yliopistolaki velvoittaa julkisoikeudellisia yliopistoja valitsemaan hallitukseensa vähintään 40 prosenttia jäsenistä yliopiston ulkopuolelta. Näiden ulkopuolisten hallitusjäsenten tulee lain mukaan edustaa monipuolisesti yhteiskuntaelämän ja yliopiston toimialaan kuuluvien tieteiden tai taiteiden asiantuntemusta. Ennenkokemattomien strategisten haasteiden edessä suomalaiset yliopistot ovatkin kunnianhimoisesti rekrytoineet hallitukseensa merkittäviä liiketoiminnallisia ja poliittisia osajia, kuten suuryritysten toimitusjohtajia. Esimerkiksi Lappeenrannan teknillisen yliopiston kollegion entisen johtajan, Heli Sirenin mielestä

”mitä pätevämpiä ulkopuolisia henkilöitä yliopiston hallituksessa on, sitä kunnianhimoisempia ja realistisempia tavoitteita he voivat yliopistolle asettaa ja sitä kautta pitää huolta, että yliopisto menestyy kovassa kansainvälisessä kilpailussa”. Väitän, että hallitustyöskentelyä voi kuitenkin olla monenlaista – epäonnistunuttakin – eivätkä ulkopuolisten hallitusjäsenten viralliset meriitit välttämättä takaa sitä, että heistä olisi yliopistoille automaattisesti merkittävää ja pitkällä tähtäimellä kestävää hyötyä. (Laakso, 2013; YliopistoL. 558/2009, 3:15)

Yliopistolaki 645/1997	Yliopistolaki 558/2009
Luku 3 §11	Luku 3 §14
Hallitus ja sen tehtävät	Hallitus ja sen tehtävät
<ul style="list-style-type: none"> • 1) hyväksyä yliopiston taloutta ja toimintaa koskevat sekä muut laajakantoiset suunnitelmat; • 2) päättää määrärahojen jakamisen suuntaviivoista; • 3) antaa lausunnot yliopistoa koskevissa periaatteellisesti tärkeissä asioissa; sekä • 4) hyväksyä johtosäännöt ja muut vastaavat määräykset. 	<ul style="list-style-type: none"> • 1) päättää yliopiston toiminnan ja talouden keskeisistä tavoitteista, strategiasta ja ohjauksen periaatteista; • 2) päättää yliopiston toiminta- ja taloussuunnitelmasta sekä talousarviosta ja laatia tilinpäätös; • 3) vastata yliopiston varallisuuden hoidosta ja käytöstä, jollei hallitus ole siirtänyt toimivaltaa rehtorille; • 4) huolehtia kirjainpidon ja varainhoidon valvonnan järjestämisestä; • 5) hyväksyä yliopiston toiminnan kannalta merkittävät tai periaatteelliset sopimukset ja antaa lausunnot yliopistoa koskevissa periaatteellisesti tärkeissä asioissa; • 6) hyväksyä 48 §:n mukainen opetusministeriön kanssa tehtävä sopimus yliopiston puolesta; • 7) valita rehtori tai rehtorit ja päättää heidän työnjaostaan sekä erottaa rehtori, jos siihen on tehtävän luonne huomioon ottaen hyväksyttävä ja perusteltu syy; • 8) hyväksyä johtosäännöt ja muut vastaavat yleistä järjestäytymistä koskevat määräykset sekä päättää yliopiston toimintarakenteesta; • 9) tehdä opetusministeriölle ehdotus yliopiston koulutusvastuun muuttamisesta; • 10) päättää yliopistoon valittavien opiskelijoiden määrästä. • Hallituksen tehtävänä on lisäksi ottaa suoraan rehtorin alaisuudessa toimiva johtava henkilöstö, jollei se ole siirtänyt tehtävää muulle yliopiston toimielimelle.

Kuvio 1. Uuden yliopistolain myötä muuttuneet hallitustehtävät (YliopistoL.645/1997, 3:11; YliopistoL. 3:14)

1.1 Tutkimuksen tarkoitus

Tämän tapaustutkimuksen tavoitteena on ymmärtää, miten yliopiston ulkopuolisen hallitusjäsenen avulla voitaisiin saavuttaa kestävää kilpailuetua ja kuinka mahdollista se on case-organisaation tapauksessa. Hallitusjäsenen luokitellaan tässä tutkielmassa aineettomaksi, inhimilliseksi resurssiksi, jota yliopisto hyödyntää hallituksensa toiminnassa. Tutkimuksessa halutaan ensinnäkin ymmärtää miten yliopisto, julkishallinnollisena organisaationa, voisi saavuttaa kestävää kilpailuetua. Lisäksi tutkitaan millainen ulkopuolisen hallitusjäsenen ominaisuuksineen, tietoineen ja taitoineen tulisi olla, ja miten tätä aineetonta resurssia voidaan hyödyntää hallituksen työskentelyssä, pyrittäessä luomaan kestävää kilpailuetua. Tutkimuksessa arvioidaan myös mahdollisia esteitä tämän aineettoman resurssin käyttöön. Empiirisen osan tarkoituksena on ymmärtää käytännössä ja kokonaisvaltaisesti, miten yliopiston hallitusjäsenet kokevat, että ulkopuolinen hallitusjäsen voi auttaa yliopistoa saavuttamaan kestävää kilpailuetua. Teoreettisen osan tarkoituksena on antaa kattava ja objektiivinen kuva tutkittavasti aiheesta.

Hallituksen muodostamista niin, että se antaa parhaat edellytykset organisaation menestykselle on tutkittu häkellyttävän runsaasti. Ulkopuolisten jäsenten kytköksiä organisaatioiden menestykseen on pohdittu paljon, esimerkiksi tutkimalla erilaisten hallituskokoonpanojen merkitystä osakeyhtiön liiketoimintaan ja osakkeiden arvon nousuun. Aikaisemmissa tutkimuksissa on usein tehty vastakkainasettelua riippumattoman ulkopuolisen ja yrityksessä työskentelevän hallitusjäsenen välillä, ja keskustelua on käyty paljolti siitä, kumpi osapuoli tuo hallituksessa toimiessaan yritykselle enemmän menestystä, ja missä suhteessa hallituksen kokoon nähden ulkopuolisia jäseniä tulisi olla. Ulkopuolisten ja sisäisten hallitusjäsenten optimaalista suhdetta on pyritty selittämään tutkimuskirjallisuutta pitkään dominoineen agenttiteorian lisäksi muun muassa taloudenhoitajateorialla, institutionaalisella teorialla, sosiaalisen verkoston teorialla sekä resurssiriippuvuusteorialla. (Hillman et al. 2000, 236; Steven, 2005, 56–57; Voordeckers et al. 2007, 138–140).

Tämä tutkimus on ainutlaatuinen tutkittavan julkisoikeudellinen laitoksen tehtävän, toiminnan ja kilpailuympäristön vuoksi. Lisäksi ulkopuolisen hallitusjäsenen merkitystä resurssina organisaation kestäväen kilpailukyvyyn mahdollistamisessa ei

juurikaan ole tutkittu, puhumattakaan siitä, että tutkimukset olisivat koskeneet suomalaisia yliopistoja, etenkin kansallisen yliopistolain uudistamisen jälkeen. Suurin osa hallituksia koskevasta tutkimuksesta on ylipäänsä tehty Yhdysvalloissa ja ne käsittelevät yksityisen sektorin hallitusten toimintaa. Kestävää kilpailuetua käsittelevät tutkimukset puolestaan ovat yrittäneet kartoittaa yrityskohtaisia resursseja ja kyvykkyyksiä, joiden avulla kilpailuetu on jo saavutettu. (Grant 2010, 15–16; Lainema 2006, 32; Powell 2001, 882)

1.2 Tutkimusaiheen rajaus ja tutkimuskysymykset

Hirsjärvi, Remes ja Rajavaaran (2007, 81-82) mukaan kvalitatiivisen tutkimusongelman tulee olla riittävän yleinen, jotta se sallii tutkimuksen joustavan toteutuksen, mutta toisaalta niin rajattu ja selkeä, että ulkopuolinen lukija ymmärtää tutkimuksen tarkoituksen.

Tutkimuksen pääkysymykseksi muodostuu:

- Mitkä ovat ulkopuolisen jäsenen mahdollisuudet auttaa yliopistoa saavuttamaan kestävästä kilpailuetua?

Johon liittyvät tarkentavat alakysymykset:

- Miten ulkopuolinen hallitusjäsen voi resurssina auttaa yliopistoa saavuttamaan kestävästä kilpailuetua?
- Mitkä asiat ulkopuolisessa jäsenessä sekä hallituksen työskentelyssä voivat vaikuttaa mahdollisuuksiin saavuttaa kestävästä kilpailuetua?

Laadullisen aineiston loppumattomuuden vuoksi on tutkimusta tehtäessä tärkeää rajata tutkimusaineisto mahdollisimman hyvin (Eskola & Suoranta 2003, 64). Tämän tutkimuksen ensimmäinen rajaus syntyy siitä, että kyseessä on tapaustutkimus. Tutkimusta rajaa yliopiston hallitusjäsenien näkökulma, tarkemmin määriteltynä yliopiston hallitusjäsenten näkemykset hallitukseen jo valittujen

hallitusjäsenten mahdollisuuksista auttaa saavuttamaan kestävästä kilpailuetua. Tutkielmassa tiedostetaan se, että yliopisto voi hyötyä ulkopuolisesta hallitusjäsenestä merkittävästi esimerkiksi tämän hyvän julkisuuskuvan tai verkoston vuoksi, mutta tutkielman fokus ei ole näissä tekijöissä. Tarkoituksenmukaisesti tutkielmassa ei myöskään oteta huomioon ulkoisen jäsenen henkilökohtaisten ominaisuuksien kehittymistä hallitustoimikauden aikana, vaan oletetaan, että ulkopuolinen hallitusjäsen ominaisuuksineen säilyy ennallaan koko hallituskautensa ajan, vaikka aineettomien resurssien luonne ylipäättään onkin jatkuvasti muuttuva ja kehittyvä (Lönngqvist, Kujansivu & Antola 2005, 50).

1.3 Tutkimuksen teoriakehys

Tutkimus pohjautuu välillisesti resurssiriippuvuusteoriaan, jonka mukaan avain organisaation selviytymiseen on resurssien hankinta ja ylläpito. Organisaatiolla itsellään ei voi koskaan olla kaikkia tarvitsemiaan resursseja, joten se on riippuvainen ulkopuolisista resursseista ja niiden tarjoajista. (Preffer & Salancic 1978, 2). Näin ollen myös yliopisto tulee aina tarvitsemaan ulkopuolisia resursseja pysyäkseen toimintakykyisenä, ympäristönsä muutoksista huolimatta.

Ulkopuoliset hallitusjäsenet voivat teorian mukaan tarjota organisaatiolle pääsyn sellaisiin resursseihin, jotka muutoin olisivat sen tavoittamattomissa tai kalliita. Näiden resurssien hankinta puolestaan saattaa mahdollistaa organisaation toiminnan, tuloksellisuuden ja selviytymisen kilpailussa. Hallitukset voivat myös vähentää ympäristön aiheuttamaa epävarmuutta valitsemalla ulkopuoliseksi jäsenikseen sellaisia henkilöitä, joilla on organisaation kannalta kriittistä osaamista. Osaamisensa avulla ulkopuolinen hallitusjäsen voi olla tärkeässä roolissa, kun organisaatiolle halutaan rakentaa kilpailukykyinen strategia, joten kilpailuilla markkinoilla toimivan organisaation hallitusjäsenen valinnalla ja toiminnalla voi olla suuri merkitys organisaation pitkän aikavälin menestykseen. Empiiriset tutkimustulokset ovat osoittaneet, että resurssiriippuvuusteorian (resource dependency theory, viitataan myöhemmin lyhenteellä RDT) avulla voidaan yrittää ymmärtää hallitusten toimintaa paremmin kuin esimerkiksi agenttiteorian avulla, (vaikka kyseistä teoriaa onkin verrattaessa vähemmän sovellettu) sillä RDT perehtyy hallitusjäsenen

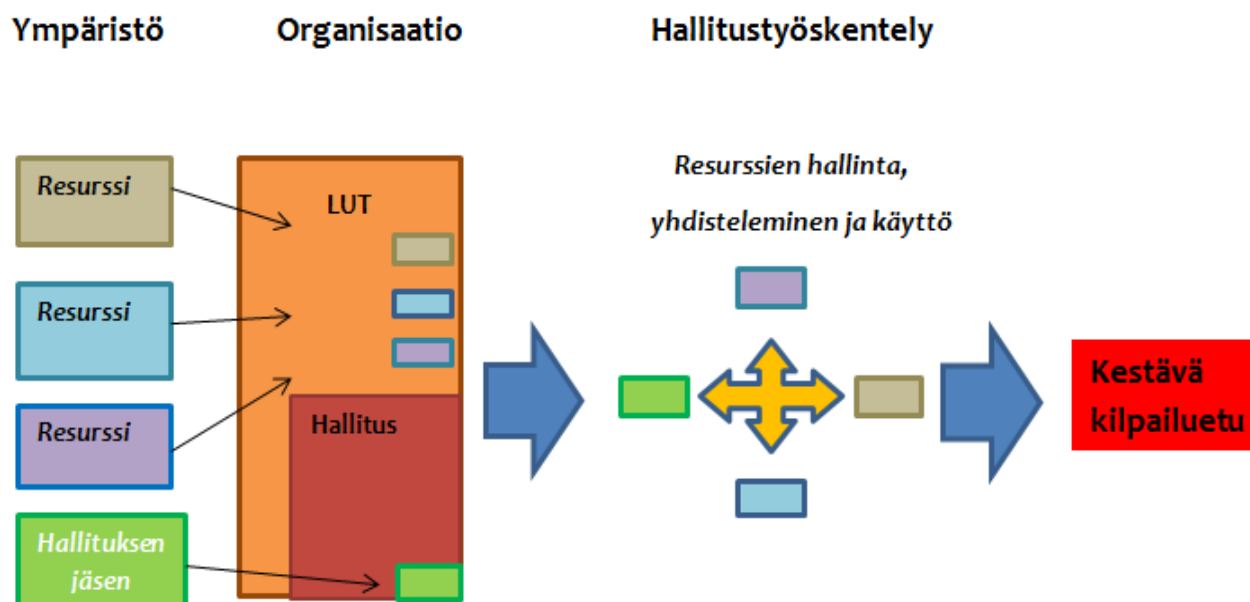
rooliin nimenomaan organisaation resurssina. (Daily, Dalton & Cannella 2003, 372; Ford, Gresock & Peeper 2011, 6; Hillman, Withers & Collins 2009, 1408; Hillman, Cannella & Paetzold 2000, 244)

Tutkimuksen keskiössä on kuitenkin kestävä kilpailuedun saavuttaminen organisaatioon jo saatujen resurssien avulla, joten yleisemmällä tasolla tutkimus perustuu resurssiperustaiseen teoriaan (resource-based theory, viitataan myöhemmin lyhenteellä RBT). RBT mukaan organisaation kilpailuetua voidaan selittää organisaation käytössä olevilla resursseilla ja niiden ominaispiirteillä. Tämän päivän nopeasti muuttuvassa kilpailuympäristössä yritysten strategian päätavoitteeksi onkin muodostunut kilpailuedun luonti resurssien ja kyvykkyyksien kehittämisen ja käyttämisen kautta (Grant 2009, 124). RDT ja RBT täydentävät toisiaan, ensimmäisen painottaessa organisaation riippuvaisuutta ympäristöstään, toisen keskittyessä organisaation sisäisten vahvuuksien ja heikkouksien analysointiin.

Tuorein resurssiperustaiseen teoriaan pohjautuva kirjallisuus erottelee resurssit ja kyvykkyydet toisistaan, ja korostaa kyvykkyyksien merkitystä selittääkseen tarkemmin organisaation arvontuontiprosessia (O'Cass & Weeravardena 2010, 572). Tutkijat väittävät, että yritys ei itse asiassa saavuta tuottoa ylivertaisten resurssiensa ansiosta, vaan sille ominaisten kyvykkyyksien ansiosta. Yritys ei siis menesty vain, koska sillä on hallussaan enemmän tai parempia resursseja kuin kilpailijoillaan, vaan koska se kykenee kyvykkyyksiensä avulla ottamaan omistamansa resurssit tehokkaaseen käyttöön. (O'Cass et al. 2010, 572; Teece et al. 1997, 510)

Kun esimerkiksi tässä tutkielmassa yliopiston ulkopuolinen hallitusjäsen luokitellaan resurssiksi, on selvää, ettei hallitusjäsenestä ole yliopistolle hyötyä ilman hallitustyöskentelyä. Tehokas ja onnistunut hallitustyöskentely voidaan näin nähdä myös organisaation kyvykkyytenä, joka yhdistää organisaation inhimillisiä resursseja ja ohjaa niiden käyttöä koko organisaatiossa. Voidaankin pelkistäen esittää, että pelkillä resursseilla nukutaan tilanteiden ohi ja pelkillä kyvykkyyksillä voidaan vain unelmoida menestyksestä. Robert Grant painottaa edelleen kyvykkyyksien merkitystä toteamalla, että resurssit ovat kyvykkyyksien lähteitä, ja kyvykkyydet puolestaan organisaation kilpailukyvyyn lähteitä. Kyvykkyyksiin perustuva näkökulma

on juonnettu pitkälti RBT:stä, eli ajatus resurssin hyödyntämisen tarpeellisuudesta ei ole sinänsä uusi, mutta korostaa kyvykkyyksien merkitystä. (Grant 1991,119; Hamel & Prahalad 1994, 158; Teece et al. 1997, 515)



Kuvio 2. Teoreettinen viitekehys

Tämän tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä organisaatio on riippuvainen resursseista, joita sen täytyy hankkia ympäristöstään. Ulkopuolinen hallitusjäsen katsotaan inhimilliseksi resurssiksi, joka sijoitetaan organisaation hallitukseen. Painopiste tutkielmassa on tuon inhimillisen resurssin ominaisuuksien tarkastelun lisäksi sen käyttö hallitustyöskentelyssä, kestäväää kilpailuetua tavoiteltaessa. Hallitus on siis se funktio, joka kyvykkyyksiensä avulla käyttää ulkopuolista hallitusjäsentä resurssina, ja pyrkii niin toimiessaan saavuttamaan organisaatiolle kestäväää kilpailuetua. Tutkimuksessa käytettyjä teorioita on käytetty jo ennestään ulkopuolisia hallitusjäseniä tai kestäväää kilpailukykyä koskevassa kirjallisuudessa.

1.4 Määritelmät ja käsitteet

Seuraavassa määritellään tämän tutkimuksen kannalta olennaiset konkreettiset sekä abstraktit käsitteet. Hirsjärvi et al. (2007, 148) mukaan määritelmät ovat tarpeellisia,

sillä sen lisäksi, että määritelmät rajaavat ja täsmentävän käsitteen, ne luovat myös normit käsitteen käytölle. Varsinkin englanninkielisistä julkaisuista löytyy useita eri termejä, jotka tarkoittavat kuitenkin yleistettynä samaa asiaa.

1.4.1 Yliopisto

Suomen koulutusjärjestelmä jaetaan kolmeen eri tasoon ja viiteen eri koulutussektoriin. Ylintä, kolmannen asteen opetusta annetaan yliopistoissa ja ammattikorkeakouluissa, joissa opiskelija voi suorittaa korkeakoulututkinnon. Suomessa on 14 yliopistoa, joiden tehtävänä on yliopistolain mukaan (YliopistoL 1:2) ”edistää vapaata tutkimusta sekä tieteellistä ja taiteellista sivistystä, antaa tutkimukseen perustuvaa ylintä opetusta sekä kasvattaa opiskelijoita palvelemaan isänmaata ja ihmiskuntaa” (OKM, 2013a). Yliopistot myös ”toimivat vuorovaikutuksessa yhteiskunnan kanssa ja edistävät tutkimustulosten yhteiskunnallista vaikuttavuutta” (OKM, 2013b).

1.4.2 Yliopiston hallitus

Yliopiston ylin päättävä toimielin on hallitus, jonka tehtävä on päättää yliopiston toiminnan ja talouden keskeisistä tavoitteista, strategiasta sekä ohjauksen periaatteista. Yleisesti ottaen niin julkisen kuin yksityisenkin organisaation hallituksen vastuulla on muun muassa organisaation eloonjäämisen varmistaminen, organisaation vision kehittäminen, johdon olettamusten kyseenalaistaminen, strategisen muutoksen johtaminen sekä vastuun otto organisaation eettisestä käyttäytymisestä. Yliopiston hallitus muodostuu ihmisistä, kuten muidenkin organisaatioiden hallitukset, ja näin ollen se voidaan määritellä organisaation nimissä tehtäviään suorittavaksi, sosiaalisesti muodostuneeksi ryhmäksi. (Forbes & Milliken 1999, 491–492; Ingley & van der Walt, 2006, 642)

1.4.3 Ulkopuolinen hallitusjäsen

Kirjallisuudesta löytyy myös monia termejä kuvaamaan ulkopuolista hallitusjäsentä. Roberts, McNulty & Stiles (2005, S6) käyttävät sanayhdistelmää non- executive director (lyhenne NED), kirjoittaessaan ulkopuolisista hallitusjäsenistä, jotka voivat

tukea johdon päätöksiä samalla, kun kontrolloivat ja monitoroivat sisäisiä hallitusjäseniä. Weisbach ja Hermalin käyttävät puolestaan termiä *outside director*, määritellesään ulkopuolisen hallitusjäsenen henkilöksi, joka ei ole kokoaikaisessa työsuhteessa yritykseen (Weisbach et. al. 1988, 590). Wintoki taas painottaa ulkopuolisen hallitusjäsenen riippumattomuutta termillä ”*independent*” *director* (Wintoki 2007, 230). Tässä työssä ulkopuolinen hallitusjäsen määritellään yksinkertaisesti yliopistolain, YliopistoL (1:4) (3:15), mukaisesti henkilöksi, joka ei kuulu yliopiston opetus- ja tutkimushenkilöstöön, muuhun henkilöstöön tai ole opiskelija yliopistolla.

1.4.4 Inhimillinen resurssi

Tässä tutkimuksessa ulkopuolinen hallitusjäsen luokitellaan aineettomaksi resurssiksi, ja edelleen inhimilliseksi resurssiksi. Roos, Fernström, Piponius & Rastan (2006, 47) mukaan ”inhimilliset resurssit koostuvat tekijöistä ja ominaisuuksista, jotka voidaan suoraan yhdistää organisaation työntekijöihin ja ihmisiin, jotka ovat organisaation muulla tavoin kytkeytyneitä”. Organisaation kilpailuetu perustuu usein juuri aineettomiin resursseihin, kuten huippuosaamiseen ja innovatiivisuuteen. Kaikki resurssit eivät ole kuitenkaan strategisesti merkittäviä, vaan ainoastaan harvinaiset ja arvokkaat resurssit (Lainema, Lahdenpää & Puolakka 2001,124) Joillakin resursseilla voi olla arvoa jo itsenäisinä resursseinakin, mutta useimmilla resursseilla on arvoa vasta silloin, kun niitä käytetään tavoitteellisesti, ja ne ovat vuorovaikutuksessa muiden resurssien kanssa (Roos et al. 2006, 8-22, 71).

1.4.5 Kyvykkyys

Kyvykkyudet voivat olla joko aineettomia tai käsin kosketeltavissa olevia, tietoon perustuvia organisaatiokohtaisia vahvuuksia, jotka ovat kehittyneet ajan kuluessa yrityksen resursseista. Kyvykkyudet perustuvat inhimillisiin resursseihin sitoutuneeseen informaatioon, jota kehitetään, prosessoidaan ja vaihdetaan organisaatiossa. Tärkeimmät strategiset kyvykkyudet syntyvät usein yksittäisten, muiden jo olemassa olevien kyvykkyyksien yhdistämisen kautta. Tästä syystä kyvykkyysiin perustuva teoria korostaakin kyvykkyyksien roolia organisaatioiden kestäväen kilpailukyvyen tuotannossa ja painottaa kyvykkyyksien inhimillisyyttä. Tässä

työssä hallitustyöskentely luokitellaan yliopiston kyvykkyydeksi. (Amit & Schoemaker 1993, 35; Grant 1991, 121–122; O’Cass et. al. 2010, 572)

1.4.6 Kestävä kilpailuetu

Michael Porter esitteli ensimmäisenä yrityksen strategiaa koskevissa julkaisuissaan kilpailuedun. Sittenkin kilpailuedusta on tullut yksi strategian muotisanoista, joille ei tunnu löytyvän yhtä ainoaa määritelmää. (O’Shannassy 2008, 169) Kestävällä kilpailuedulla tarkoitamme tässä tutkimuksessa ”arvontuotannon strategiaa, jota samanaikaisesti kukaan sen hetkinen tai tuleva kilpailija ei hyödynnä, eikä voi hyödyntää”. Kestävää kilpailuetua ei siis luokitella kilpailuedun keston mukaan, vaan kilpailuedun toistamattomuuteen perustuen. (Barney 1991, 99). Resurssiperustaisen teorian mukaan kestävä kilpailuetu perustuu strategisesti merkittävien resurssien hallintaan kilpailijoita paremmin (Lainema et al. 2001, 124).

1.5 Tutkimusmenetelmät ja tiedonkeruusuunnitelmat

Tutkimus muotoutui tutkimuskysymysten ja aineiston rajauksen johdosta kvalitatiiviseksi tapaustutkimukseksi, jonka avulla yritetään selvittää yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta. Tapaustutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää tietty valittu tapaus, mutta tutkimuksen avulla saatua tietoa voidaan jossain määrin hyödyntää myös käsitellyn tapauksen ulkopuolella. Tutkittavaksi kohdejoukoksi valittiin tarkoituksella, kvalitatiivisen tutkimusstrategian mukaisesti, kaksi case-organisaation hallituksen jäsentä. Heillä oletetaan olevan ymmärrys siitä, miten ulkopuolisten hallitusjäsenten työpanoksella voi olla yliopiston kannalta pitkäaikaisia hyödyllisiä seurauksia. Tutkimuksen näkökulma on kuitenkin hypoteesiton, joten muita ennakkokäsityksiä tutkimuksen kohteesta ei ollut. (Hirsjärvi et al. 2007, 130, 160; Metsämuuronen 2006, 92)

Koska tutkimuksen tavoitteena oli selvittää valitun kohderyhmän ajatuksia, ihanteita ja perusteluja, oli järkevää suorittaa empiirisen aineiston keräys puolistrukturoitujen haastatteluiden avulla. Puolistrukturoitu haastattelu on avoimen- ja strukturoidun haastattelun välimuoto. Hirsjärvi et al. (2007, 204) mukaan ”avoimessa haastattelussa haastattelijä selvittelee haastateltavan ajatuksia, mielipiteitä, tunteita ja

käsityksiä sen mukaan, kun ne tulevat aidosti vastaan keskustelussa”. Avoimen haastattelun vastakohta on strukturoitu haastattelu, jossa puolestaan määritellään tarkkaan haastattelukysymykset, niiden esittämisjärjestys sekä yleensä myös vastausvaihtoehdot. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005,104; Hirsjärvi et al. 2007, 204; Metsämuuronen 2006, 115)

Haastattelumuotona käytettiin teemahaastattelua, joka on käytetyin aineistonkeruumenetelmä liiketaloustieteissä. Teemahaastattelut muotoituivat ennalta valittujen teemojen mukaisesti, mutta haastattelukysymysten muoto tai järjestys ei ollut ennalta määritelty. Tässä haastattelutyypissä haastattelijan tehtävänä on varmistaa, että teorian pohjalta valitut teemat käydään haastattelussa läpi, mutta teemojen järjestys ja laajuus vaihtelevat. Näin menetellen haastateltavat voivat vastata kysymyksiin omin sanoin, ja vastausten pohjalta voi myös kummuta uusia kysymyksiä. (Koskinen et al. 2005,104 -105; Eskola et al. 2003, 86)

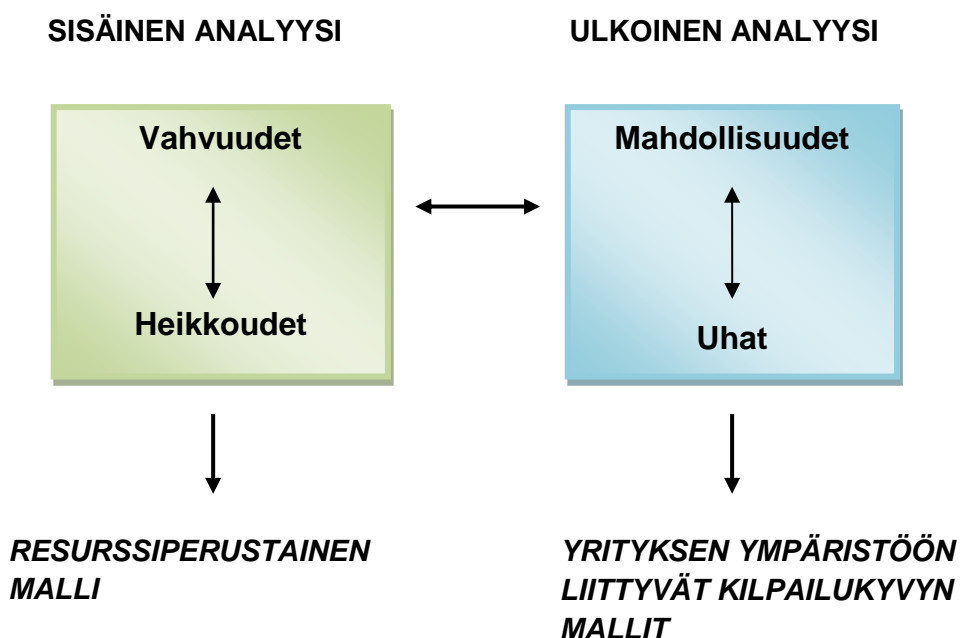
1.6 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen rakenne on selkeä. Se koostuu johdannosta, kahdesta teoria-kappaleesta, tutkimusprosessin kuvaamisesta, empiirisestä osiosta sekä sen analysoinnista. Johdanto-osiossa tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet selvitetään ja perustellaan lukijalle tarvittavan teoreettisen viitekehyksen kanssa. Lisäksi johdannossa tutustutaan aiheeseen liittyvään, aikaisempaan tutkimusmateriaaliin sekä tutkielman kannalta olennaisiin käsitteisiin. Tutkimuksen luvut 2-3 muodostavat tutkimuksen teoriaosuuden, josta pyritään sekä johtamaan yksittäisiä kysymyksiä joihin voidaan vastata tutkimuksen empirialla. Neljäs luku kuvaa lukijalle tutkimusprosessin. Viidennes luku käsittää aineiston analyysin, josta tehdään tulkintoja ja johtopäätöksiä luvuissa 6. Kuudennessa luvussa mietitään myös mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

1.7 Kirjallisuuskatsaus

Kestävän kilpailuedun lähteitä on tarkasteltu runsaasti monesta eri näkökulmasta jo vuosikymmeniä. Karkeasti nämä tutkimukset voidaan jakaa kahteen koulukuntaan. Markkinapohjaisen lähestymistavan yksi hallitsevimista teorioista on ollut Michael

Porterin 1980 esittelemä viiden kilpailuvoiman malli, joka keskittyy sellaisiin tekoihin joiden avulla yritys voidaan, tarkan kilpailuympäristön analysoinnin jälkeen, asemoida menestyksekkäästi kilpailevia voimia vastaan tai niihin vaikuttaen. Kilpailevia voimia ovat uusien toimialalle tulijoiden uhka, ostajien neuvotteluvoima, korvaavien tuotteiden tai palveluiden uhka, toimialalla toimivien yritysten välinen kilpailu, sekä tavarantoimittajien uhka. Porterin mukaan yritys saavuttaa kilpailuetua silloin, kun se onnistuu luomaan asiakkaalle lisäarvoa sellaisin kustannuksin, jotka ovat alhaisemmat kuin asiakkailta saadut tulot. Saavuttaakseen tämän tavoitteen yrityksen tulee valita spesifi toimiala tietyissä maissa tai maassa, ja tuon valinnan jälkeen luoda kilpailuympäristöön sopiva strategia, pääasiassa valitsemalla joko tuotteen erilaistamisen tai alhaisten tuotantokustannusten väliltä (O'Shannassy 2008, 172). Tähän koulukuntaan kuuluva tutkimuskirjallisuus pohjautuu siis olettamukseen, että organisaatio kykenee muodostamaan ennakoitavassa maailmassa tavoitteisiin vievän strategian ja kehittämään sen jälkeen ne resurssit, osaamisen ja toimintatavat, joita strategian toteutus vaatii. (Lainema et al. 2001, 123; Teece, Pisano & Shuen 1997, 510–511; Barney 1991, 99)



Kuvio 3. SWOT – analyysin osa-alueiden yhteys sekä resurssiperustaiseen että yrityksen kilpailuympäristöön keskittyviin malleihin. (Barney 1991, 100)

Yhä nopeammin muuttuvassa ympäristössä on kuitenkin helpompi miettiä organisaation suuntaa sen resursseihin ja kyvykkyyksiin perustuen. (Lainema et al. 2001, 123). Edith Penrose (1959, 24) esitteli ensimmäisten joukossa yrityksen kokonaisuutena, joka muodostuu sekä fyysisistä että inhimillisistä, tuottavista resursseista. Näin syntyi toinen, yrityksen sisäisiin vahvuuksiin ja heikkouksiin katseensa suuntaava koulukunta, johon tämäkin tutkimustyö kuuluu. Wernerfelt (1984, 171–172) jatkoi Penrosen aloittamaa työtä soveltamalla resurssinäkökulmaa viiden kilpailuvoiman malliin, ja pohtimalla, missä tilanteessa resurssit voisivat olla tuottavia pitkällä aikavälillä. Hän myös käytti tutkimustyössään ensimmäistä kertaa termiä resurssiperustainen teoria.

Resurssiperustainen ajattelu tuli vallalle 1990-luvulla, jolloin se tarjosi uudenlaisen näkemyksen yrityksen kestävän kilpailuedun lähteistä ja strategian muodostamisen perusteista. Porterin mallia kritisoitiin siitä, että se keskittyi pitkälti analysoimaan yrityksen menestyksen mahdollistavaan asemointiin vaikuttavia ympäristötekijöitä, mutta yrityskohtaisten erilaisten resurssien vaikutusta kilpailuedun saavuttamisessa se ei juuri ottanut huomioon. Lisäksi useat tutkimukset osoittivat, että toimialan sisällä olevat erot kannattavuudessa ovat huomattavasti merkittävämpiä kuin erot kannattavuudessa toimialojen välillä. Kiinnostus yrityksen sisäisiin resursseihin strategian perustana kasvoi ja RBT:n rooli strategiatutkimuksessa korostui. RBT:n mukaan kestävää kilpailuetua voidaan saavuttaa erityisesti sellaisella strategialla, joka on erilainen kuin kilpailijoiden, ja jonka muodostaminen perustuu nimenomaan yrityksen sisäisiin resursseihin ja kyvykkyyksiin. Teorian mukaan yritykset eivät ole kannattavia siksi, koska ne estävät kilpailijoita tulemasta tietyille markkinoille tai, koska ne voivat nostaa tuotteidensa hintoja tuotantokustannuksia korkeammalle tasolle. Sen sijaan kilpailuetua saavutetaan tuntuvasti alhaisemmilla kustannuksilla tai tarjoamalla huomattavasti laadukkaampia tuotteita. Sittemmin RBT:hen perustuen on tehty lukuisia empiirisiä tutkimuksia liittyen yritysten kilpailuetuun ja korkeampaan suoritustasoon. Yleensä nämä tutkimukset yrittävät kartoittaa yrityskohtaisia resursseja ja kyvykkyyksiä, joiden avulla kilpailuetu on jo saavutettu. (Barney 1991, 99; Grant 1991, 114–117; Grant 2010, 15–16; Powell 2001, 882; O’Shannassy 2008, 172; Teece et al. 1997, 509–513; Wernerfelt 1984, 172)

2 Kestävää kilpailuetua etsimässä

Tässä luvussa paneudutaan sekä kestävän kilpailuedun muodostumisen edellytyksiin valittujen teorioiden pohjalta. Luku alkaa resurssiperustaisen teorian perusolettamuksia käsittelevällä osuudella, jonka jälkeen tarkastellaan strategian merkitystä kestävän kilpailuedun rakentamisessa.

2.1 Resurssiperustaisen teorian perusolettamukset

RBT perustuu neljään perusolettamukseen, joiden kaikkien täytyy päteä, jotta yritys voisi saavuttaa kilpailuetua. Ensimmäinen olettamus koskee yrityksen resurssipohjaa sekä kyvykkyyksiä. RBT:n mukaan yritysten resurssit ja kyvykkyudet ovat heterogeenisiä, ja jotkut resurssit ovat arvokkaampia kuin toiset. Mikäli yrityksellä on hallussaan arvokkaita resursseja, se toimii kustannustehokkaammin ja/tai se pystyy täyttämään asiakkaiden tarpeet paremmin kuin kilpailijansa (Petefar 1993, 180). Perinteisessä strategia-analyysissä yrityksen resurssit luokitellaan vahvuuksiksi, joita yritys voi hyödyntää toteuttaessaan strategiaansa. Resursseiksi voidaan lukea kaikki yrityksen hallussa oleva omaisuus, kyvykkyudet, prosessit, tiedot ja ymmärrys, yrityksen ominaisuudet ja muut tekijät, joiden avulla yritys voi implementoida sellaista strategiaa, joka parantaa yrityksen suorituskykyä ja vaikuttavuutta (Barney 1991, 101).

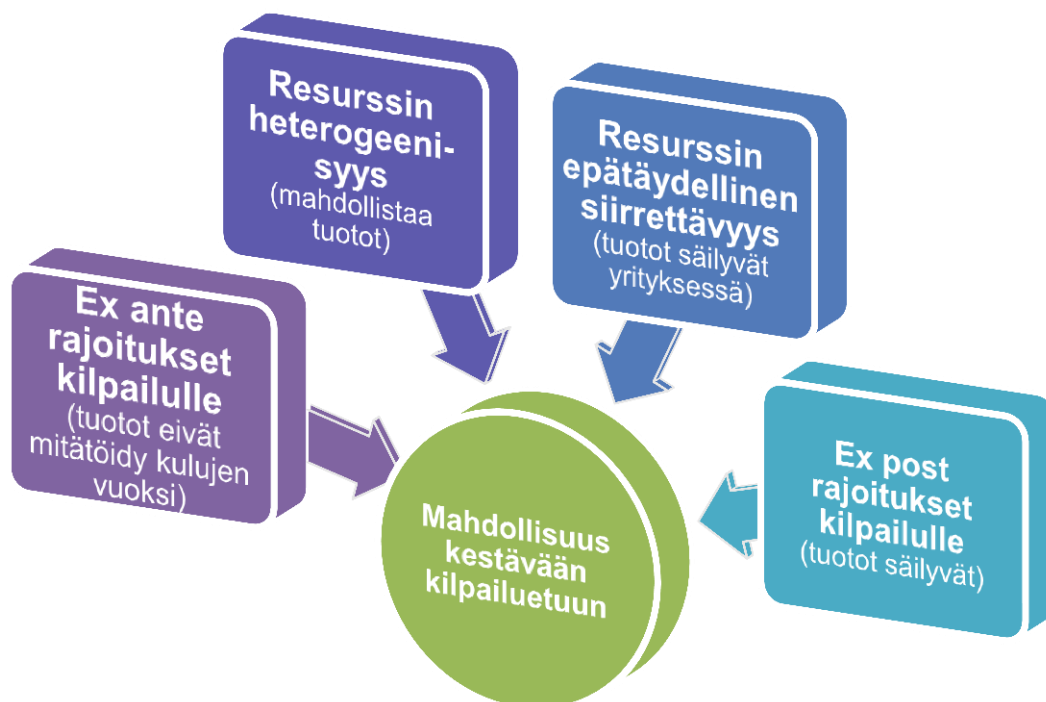
Resurssien heterogeenisyyden tulee myös olla kohtuullisen säilyvää. Heterogeenisyyden ollessa lyhytaikainen ilmiö, myös resurssien kilpailuetua tuottava vaikutus on lyhytaikainen. Yritysten väliseen kilpailuun tarvitaan *ex post rajoituksia*, eli voimia, jotka rajoittavat kilpailua jo saavutetuista tuotoista. RBT keskittyy kahteen tekijään, jotka rajoittavat *ex post* kilpailua; sekä täydelliseen kopioinnin että täydellisen korvattavuuden mahdottomuuteen. Rajoituksen ovaat kriittisiä sillä ilman niitä kilpailijat voisivat ongelmitta lisätä harvinaisten resurssien määrää omistuksessaan, jolloin resursseista johtuvat edut ja tuotot mitätöityisivät. Rajoitukset voivat olla esimerkiksi tekijänoikeuksia, epätäydellistä informaatiota tai muuta kitkaa, joka estää kilpailijoita kopioimasta menestyvää strategiaa. Myös epäselvyys organisaation menestyksen syy-seuraussuhteesta estää kilpailijoita tietämästä mitä

heidän tarkalleen ottaen tulisi kopioida ja miten (Peteraf 1993, 182–183). RBT:n mukaan arvokkaat resurssit ja kyvykkyudet eivät tosin edes ole herkkiä kopioinnille, sillä ne ovat syntyneet pitkäkestoisen kehityksen ja oppimisen tuloksena, ja ne ovat sosiaalisesti monimutkaisia. Yritystoiminnan kehittäminen on monimutkaista ja hidasta, eikä uusia kompetensseja luoda nopeasti. (Diericks & Cool, 1989, 1505–1510; Peteraf 1993, 182–183; Teece et. al.1997, 514).

Kolmas perusolettamus liittyy resurssien hankintaan. Tuottaakseen kilpailuetua resurssi ei saa olla täydellisesti siirrettävissä kilpailijalle. Jotkut resurssit ovat täysin yrityskohtaisia, kuten esimerkiksi hiljainen tieto, mutta useimmiten yrityksen käyttämiä resursseja on myös kilpailijoiden ulottuvilla. Kilpailijalla saattaa olla siis pääsy resurssiin, mutta ilman muita tarvittavia resursseja – tai tarvittavia kyvykkyksiä - hän ei kykene kopioimaan resurssin tuottoja. Toisinaan taas resurssin vaihdantakustannukset ovat niin korkeat, ettei kilpailijoilla siksi ole täydellistä mahdollisuutta resurssin käyttöön, johtuen rajallisista varoista. (Peteraf 1993, 183–184; Teece et. al. 1997, 514)

Margaret Peterafin mukaan kilpailulla täytyy olla myös ex ante rajoituksia, jotka vaikuttavat kilpailuun johtavan resurssien hallitsijana asemasta. Kaikilla yrityksillä ei saa olla ymmärrystä siitä, mitkä resurssit tulevat olemaan arvokkaita tulevaisuudessa, sillä silloin kilpailu söisi näiden resurssien tuottavuutta. Keskimääräistä suurempia tuottoja voidaan saavuttaa ainoastaan silloin, jos yhdellä tai muutamalla yrityksellä on kyky nähdä tulevaan, ja saada arvokkaita resursseja haltuunsa ilman kilpailua. Jos tietoisuus arvokkaista resursseista olisi kaikkien saatavilla, kilpailu näistä resursseista (kysyntä) vaikuttaisi niiden hintaan, jolloin hinta nousisi. Resurssin käytöstä saadut ex post tuotot eivät kuitenkaan saa olla pienemmät kuin sen hankinnasta johtuvat ex ante kulut. (Peteraf 1993, 185)

Tutkimustyössä korostamme kutakin näistä neljästä edellytyksestä, esittäen ne toisistaan erillisinä ehtoina. Vaikka jokaisella perusedellytyksellä on oma tärkeä yksittäinen roolinsa resurssiperustaisessa mallin arvon tuotossa, ne eivät kuitenkaan ole toisistaan riippumattomia, vaan itse asiassa erittäin linkittyneitä toisiinsa. Kaikkien ehtojen täytyy täytyä myös kestävän kilpailuedun saavuttamiseksi. (Peteraf 1993, 185)



Kuvio 4. Resurssiperustaisen teorian perusolettamukset Peterafia (1993, 186) mukaillen.

2.2 Kilpailuedun mahdollistavat harvinaiset resurssit

Mitkä tahansa resurssit eivät voi mahdollistaa organisaatiolle kestäväää kilpailuetua. Resurssin tulee olla organisaatiolle arvokas, eli sen avulla voidaan joko luoda tai implementoida tehokkuutta tai vaikuttavuutta parantavia strategioita. Lisäksi resurssin tulee olla harvinainen ja hankalasti kopioitavissa eikä sille saa olla helposti saatavissa, kopioitavissa tai tuotettavissa olevia substituuotteja. (Barney 1991, 105)

On haastavaa yrittää määritellä kuinka harvinainen resurssin tulisi olla, jotta se voisi mahdollisesti olla kestäväan kilpailuedun lähde. Kärjistäen voidaan esittää, että resurssi on tarpeeksi harvinainen, kun sen omistavat yritykset eivät vähäisen lukumääränsä vuoksi kykene muodostamaan täydellistä kilpailua toimialan sisällä. Yleensä vaikea resurssin kopiointia vaikeuttaa kolme eri asiaa. Ensinnäkin yrityksen kyky hallita ja käyttää yksittäistä resurssia on riippuvainen menneistä olosuhteista. Resurssi saattaa siis esimerkiksi kehittyä organisaatiossa ajan mittaan, kuten varallisuus tai hiljainen tieto. Toisekseen, yrityksen omistaman resurssin ja sen

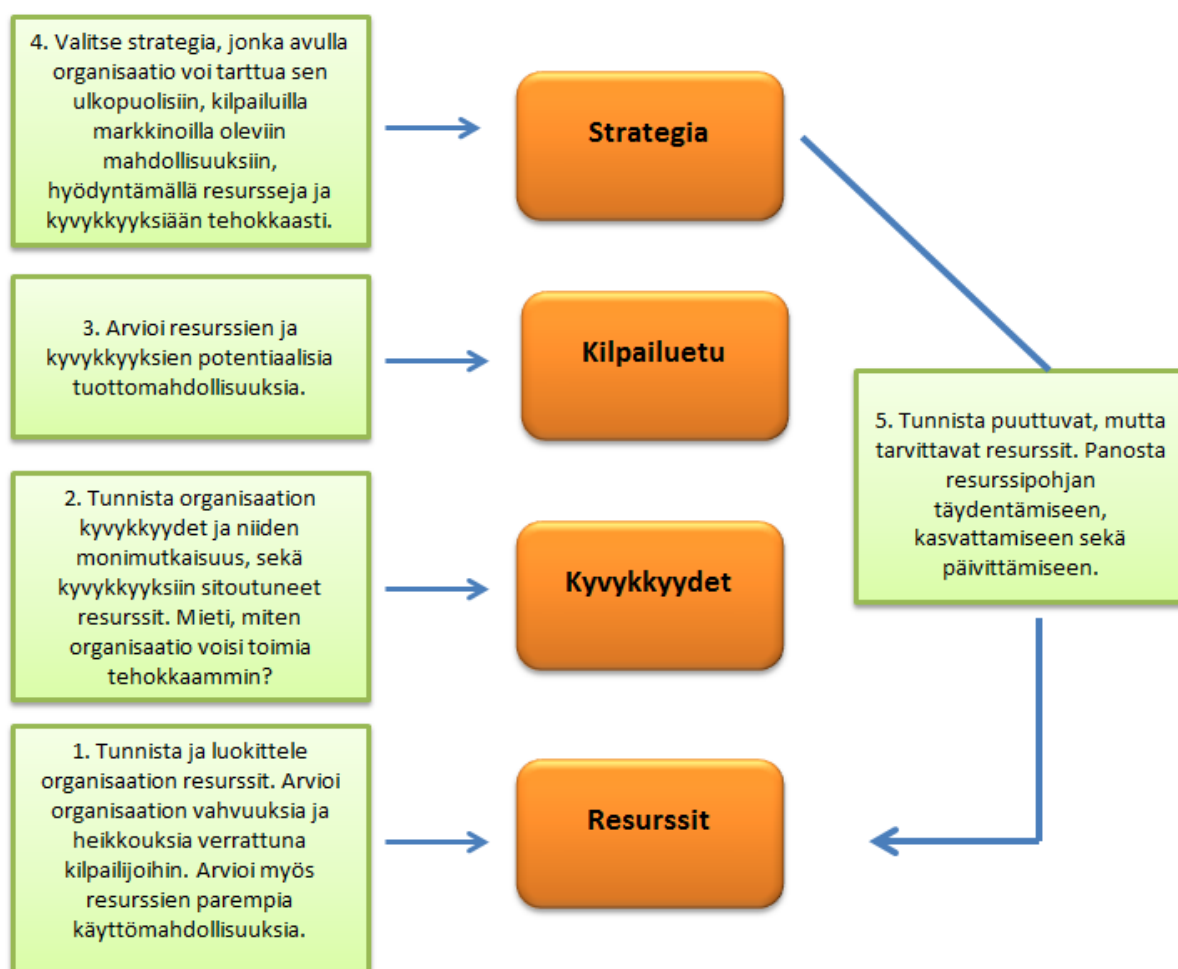
saavuttaman kestävän kilpailukyvyyn kausaliteettisuhde voi olla monitulkintainen. Kolmanneksi, kilpailuetua tuottava resurssi voi olla sosiaalisesti kompleksi. Tällainen resurssi voi olla esimerkiksi tavarantoimittajan ja asiakkaan luottamuksellinen suhde, joka on muodostunut vain yksittäisten ihmisten välille. Tiivistäen on esitetty, ollakseen organisaatiolle kestävän kilpailuedun lähde, resurssilla tulee olla tarvittavat VRIN-ominaisuudet (valuable, rare, imperfectly imitable ja non-substitutable). (Barney 1991, 105–111; Diedricks et. al. 1989, 1504; Anderse´n 2011, 88)

RBT:hen sisältyy ajatus resurssin omistamisesta. Barney (1991, 105) sekä Amiti ja Schoemaker (1993, 35) korostavat organisaation *omistamien resurssien kontrollointia*, kun taas Wernerfelt (1984, 172) määrittelee resurssit ”aineettomaksi tai käsin kosketeltavissa olevaksi omaisuudeksi, joka on *sidottu yritykseen lähes pysyvästi*”. Empiiriset tutkimukset ovat kuitenkin todistaneet, että organisaation ei tarvitse välttämättä omistaa resurssia itse, tai edes kontrolloida sitä, vaan pääsy kestävän kilpailukyvyyn mahdollistavaan resurssin käyttöön voidaan saavuttaa myös allianssien ja yhteistyösuhteiden avulla. Tällaiset organisaation ulkopuolella sijaitsevat verkostoresurssit, voivat luoda organisaatiolle strategisia mahdollisuuksia, ja ne vaikuttavat organisaatioiden arvoon ja käyttäytymiseen. Erilaisilla yhteistyökumppanuuksilla onkin todettu olevan merkittävä rooli resurssiperustaisen kilpailukyvyyn synnyssä. Organisaatiot eivät välttämättä edes kykene hankkimaan tarvitsemiaan resursseja täysin itsenäisesti. Sosiaaliset verkostot selittävät näin omalta osaltaan miten yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden pääsy resurssien käyttöön on erilaista. Verkostoresurssien harvinaisuus ei perustu nimenomaan organisaation ja sen partnereiden välisiin kompleksisiin sosiaalisiin suhteisiin. Resurssiriippuvuusteorian avulla on pyritty selvittämään, miten organisaatioiden tulisi valita yhteistyökumppaninsa, jotta sillä olisi pääsy strategisiin resursseihin (Gulati 1998, 296–299; Lavie, 2006, 638, 649).

2.3 Kestävä kilpailuetu saavutetaan strategian avulla

RBT:n puolestapuhujat uskovat aidosti kestävään kilpailuetuun. Kilpailuetua ei voida luoda yhdistelemällä arvokkaita resursseja ja kyvykkyyksiä sattumanvaraisesti, vaan niiden hyödyntämiseen tarvitaan suunnitelma, sillä menestyäkseen organisaation tulee hallita strategisesti merkittäviä resursseja kilpailijoitaan paremmin. Strategia on

määritelty kokonaisvaltaiseksi suunnitelmaksi, joka yhdistää organisaation resurssit ja kyvykkyudet organisaation ulkoisen ympäristön luomiin uhkiin ja mahdollisuuksiin. RBT:n mukaan nopeasti muuttuvassa kilpailuympäristössä organisaation sisäiset resurssit ja kyvykkyudet voivat toimia huomattavasti kestävämpänä strategian perustana, kuin organisaation ulkopuolisen ympäristön analyysin tulokset. Organisaation pitkän aikajänteen strategian perustana olevat resurssit ja kyvykkyudet määrittävät vaivattomasti organisaation strategisen suunnan, toimien samalla organisaation ensisijaisina tuottojen lähteinä. (Grant 1991, 114 -116; Lainema et al. 2001,123-124)

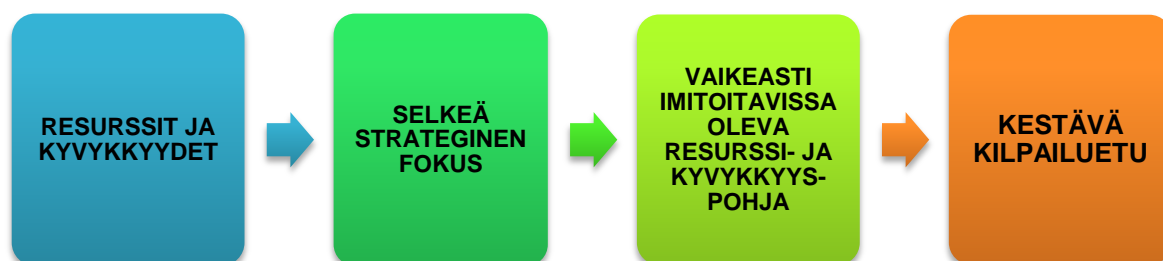


Kuvio 5. RBT:n mukaisen strategian muodostaminen (Grant 1991, 115)

Jay Barney (1991, 102-103) määritteli yrityksellä olevan kilpailuetua silloin, kun se toteuttaa yritykselle arvoa luovaa strategiaa, jota yksikään tuleva tai nykyinen

kilpailija ei toteuta samanaikaisesti. Kestävää kilpailuetua saavutetaan vain siinä tapauksessa, mikäli nykyiset tai tulevat kilpailijat eivät edes kykenisi kopioimaan yrityksen strategiaa ja saavuttamaan kopioinnin avulla kilpailuetua, toteuttamisyrityksistä huolimatta. Tässä onnistutaan luomalla yrityksen sisäisiin, arvokkaisiin ja harvinaisiin, resursseihin ja kyvykkyyksiin perustuva strategia. Strategisesti merkittäviksi luokitellut resurssit antavat organisaatiolle mahdollisuuden edetä uusiin asioihin ja uusille alueille kilpailijoita nopeammin ja määrätietoisemmin, kun kilpailijoiden liikkuvuutta rajoittaa puute tarvittavista resursseista ja kyvykkyyksistä. Resurssit auttavat myös eliminoimaan uhkia. (Grant 2010, 15 -16; Lainema et al. 2001, 123-124).

Kestävä kilpailuetu ei ole riippuvainen ajasta. eikä sitä voida yksinkertaistaa kilpailueduksi, joka sattumalta säilyy organisaatiolla kauan. Avaintekijä kilpailukyvyyn sekä kestävän kilpailukyvyyn erottamisessa on kilpailukykyä tuottavan strategian, ja strategisten resurssien ja niiden kopioinnin mahdottomuus. Mikäli organisaatiolla on hallussaan arvokkaita VRIN resursseja, joiden perustalle se luo strategiansa, on tuota strategiaa, niin kuin organisaation resurssejakin, erittäin vaikea kopioida menestyksekkäästi pitkälläkään aikavälillä. Strategian imitointia vaikeuttaa lisäksi resurssien ja kilpailukyvyyn kausaliteettisuhteen monitulkintaisuus, joka vaikeuttaa organisaation menestyksen kannalta kriittisimpien resurssien tunnistamista. Suuri osa kestävän kilpailuedun mahdollistavista resursseista ja kyvykkyyksistä syntyy sosiaalisissa prosesseissa, joten niiden luominen on sidoksissa organisaation sosiaaliseen pääomaan ja kulttuuriin. (Andersen 2011, 87; Barney 1991, 102 -103; Lönnqvist et al. 2005, 82; O'Shanassy 2008, 173)



Kuvio 6. Kestävän kilpailuedun saavuttaminen resurssiperustaisen teorian mukaan. (Lainema et al. 2001, 126)

3 Ulkopuolinen hallitusjäsen resurssina

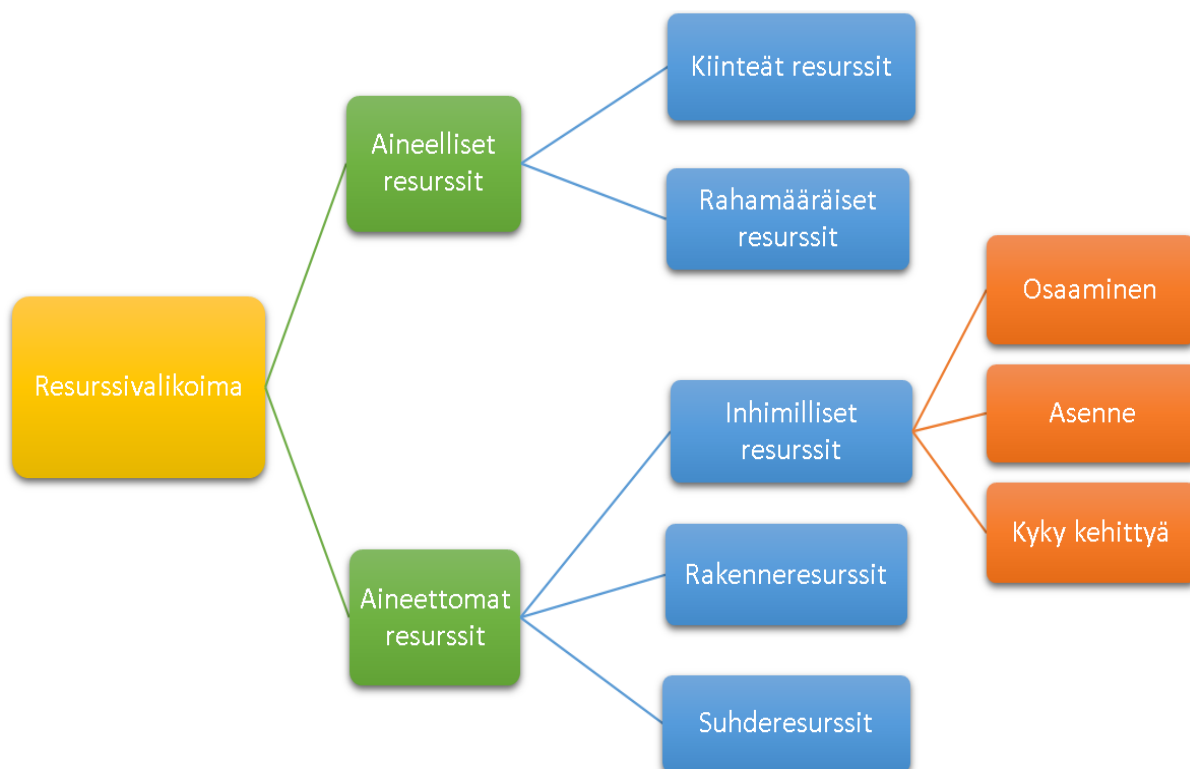
Tässä kappaleessa otamme selvää siitä, miten ulkopuolinen hallitusjäsen on tieteellisesti luokiteltavissa resurssiksi ja mitkä ovat tuolta resurssilta yleisesti toivottavia ominaisuuksia. Lisäksi arvioimme ulkopuolisen hallitusjäsenen roolia ja mahdollisia haasteita hallitustyöskentelyssä. Lopuksi tarkastelemme hallituksen asemaa organisaation strategiatyössä.

3.1 Taustaa

Resurssiperustaisen näkökulman mukaan kaikki organisaatiot koostuvat resurssivalikoimasta, joka on perustana organisaation strategialle, prosesseille ja ylipäätään organisaation menestymiselle (Lönngqvist et al. 2005, 82). Resurssit voidaan luokitella monella eri tapaa. Esimerkiksi O'Shanassy (2008, 172) jakaa kaikki organisaation resurssit esimerkiksi fyysiseen pääomaan, inhimilliseen pääomaan sekä organisatoriseen varallisuuteen, kun taas Newbert (2007, 130) erittelee inhimillisen pääoman ja esimerkiksi oppimisen sekä sosiaalisen pääoman omiksi resurssikseen, eikä osaksi inhimillistä pääomaa. Roos et al. (2006, 19) näkevät puolestaan resurssien jakautuvan viiteen eri luokkaan: inhimilliseen pääomaan, rakennepääomaan, suhdepääomaan, kiinteään pääomaan sekä rahapääomaan. Erilaisten luokittelutapojen runsaudesta huolimatta organisaation täytyy tunnistaa resurssinsa, jotta se kykenee johtamaan niitä suunnitelmallisesti. Yksinkertaisin tapa on jaotella resurssit joko aineellisiin ja aineettomiin, riippuen niiden taloudellisesta ja kirjanpidollisesta luonteesta. Aineellisia resursseja, eli rahavaroja ja fyysisiä ts. kiinteitä resursseja on helppo mitata, ja ne dokumentoidaan hyvin organisaatioiden kirjanpidossa. Aineelliset resurssit noudattavat myös vähenevän tuoton lakia, eli niiden arvo laskee, mitä enemmän niitä hyödynnetään. (Roos et al. 2006, 12-14)

Aineettomat resurssit ovat kaikki organisaation muut resurssit, riippumatta niiden luonteesta ja siitä, ovatko ne täysin organisaation määräysvallassa vai eivät. Aineettomien resurssien käsitteen määrittelyn tekee hankalaksi se, että termejä aineeton varallisuus, aineettomat hyödykkeet sekä erityisesti aineeton pääoma

käytetään usein aineettomien resurssien synonyymeina. Lisäksi monilla perinteisillä resursseilla, jotka ovat luonteeltaan aineettomia, on kuitenkin fyysinen ulottuvuus, ja toisaalta on myös olemassa aineettomia resursseja, joilla on perinteisten aineellisten resurssien ominaispiirteitä. Ulkopuolinen hallituksen jäsenkin on aineeton, inhimillinen resurssi, joka on kuitenkin luonnollisesti sitoutunut aineelliseen omistajaansa, eli ihmiseen. Hallitustyöskentelyssä käytettynä resurssi itsessään, kuten jäsenen substanssiosaaminen ja luovuus, on kuitenkin aineetonta. Resurssien määrittelyä helpottaa onneksi se, että aineettomat resurssit eivät ole aikaan tai paikkaan sidottuja, ne eivät kilpaile keskenään, eivätkä ne kulu niitä hyödynnettäessä. Aineettomia resursseja, esimerkiksi osaamista, asennetta sekä kykyä kehittyä on silti vaikea suojata ulkopuolisilta käyttäjiltä, niillä on vaikeaa käydä kauppaa, ja niiden johtamiseen liittyy enemmän epävarmuutta ja haasteita. Riskeistä huolimatta juuri aineettomien resurssien merkitys organisaation kilpailukykyyn on havaittu tärkeäksi, niin yrityksissä kuin julkisissakin organisaatioissa. (Lönnqvist et al. 2005, 33–35, 47; Roos et al. 2006, 12–18, 44–47)



Kuvio 7. Resurssipuu (mukaillen Roos et al. 2006, 45 -47; Lönnqvist et al. 2005, 31)

3.2 Toivottavat aineettomat ominaisuudet

Strategisten ongelmien ratkaiseminen on luonnollisesti vaativaa. Itse asiassa hallitustyöskentely voi olla niinkin haasteellista, ettei hallitusjäsenien kriittinen osaaminen ole välttämättä riittävää. Vaikka hallitusjäsen olisi esimerkiksi tietyn alan, tieteen tai vaikkapa kulttuurin huippuasiantuntijana kestävän kilpailukyvyn kannalta merkittävä aineeton resurssi, tulee hallitusjäsenellä olla myös oman asiantuntijuutensa lisäksi muuta osaamista. Johtamiskirjallisuudessa korostetaan tarkoituksenmukaisen ja organisaatiokohtaisen tiedon hallintaa. Tähän tietämykseen kuuluu perinteisen ”johtamisen yleissivistyksen”, kuten rahoituksen, markkinoinnin ja laskentatoimen lainalaisuuksien ymmärtämisen lisäksi myös itse johtamistyön ulkopuolista ymmärrystä. Kyetäkseen olemaan aktiivinen hallituksen toiminnassa, ulkopuolisen hallitusjäsenen tuleekin hankkia runsaasti niin organisaatio-, toimialakuin markkinakohtaista tietoa. Ollakseen ajan tasalla organisaation haasteista ja riittävän sitoutunut hallitustyöskentelyyn ulkopuolisen hallitusjäsenen täytyy tähän käyttää tiedonsaantiin runsaasti aikaa. Tiedon hankintaa koskevan ajan merkitys hallitustyöskentelyn menestykseen on itse asiassa niin suuri, että sitä on väitetty jopa tärkeimmäksi hallitusjäsenen profiiliin liittyväksi seikaksi. Eräät tutkimukset ovat nimittäin osoittaneet, että juuri tarvittavan ajan puutteet vuoksi ulkopuoliset hallitusjäsenet eivät välttämättä aina kykene toimimaan hallitustyössään riittävän hyvin. Ulkopuolisen hallitusjäsenen todellinen tehokkuus ja panos riippuvat silti pitkälti hänen strategisesta osaamis- ja kokemuspohjastaan sekä organisaation kannalta tärkeän informaation hallinnasta. (Annuar, 2012, 262–263; Hendry 2005, 58- 60; Lainema 2006, 41; Leblanc 2004, 436; Zattoni & Cuomo 2009, 65–66)

Hallitusjäsenien – ja erityisesti ulkopuolisten hallitusjäsenien – muodollisissa kriteereissä on korostunut myös riippumattomuus, joskin termin määrittely sinänsä vaihtelee. Kapea-alaisinta riippumattomuus on silloin, kun hallitusjäsenellä ei voida todeta olevan yritys- tai sukulaisuussuhteita yhteenkään ylimmän johdon edustajaan. Yleensä riippumattomilla jäsenillä tarkoitetaan kuitenkin henkilöitä, joilla ei ole sellaisia yritys- tai sukulaisuussuhteita, joiden etu saattaisi olla ristiriidassa organisaation edun kanssa. Riippumattomuuden on katsottu olevan merkittävä osa hyvää hallintotapaa, ja se onkin järkevä vaatimus, sillä riippumattoman jäsenen voidaan olettaa suhtautuvan kaikkiin päätettäviin asioihin objektiivisesti, pohtimatta

päätöksen vaikutusta hänen ja organisaation väliseen suhteeseen. (Lainema 2006, 40; Leblanc 2004, 439–440; Zattoni et al. 2009, 64–65)

Vahvoja muodollisia riippumattomuusvaateita on kuitenkin kritisoitu, sillä niistä johtuen organisaatiot ovat toisinaan nimittäneet ulkopuolisiksi hallitusjäseniksi henkilöitä, joilla ei ole tarvittavaa tietämystä yrityksen toimialasta eikä liiketoiminnasta, eivätkä he näin ollen kykene antamaan heiltä odotettua panosta yrityksen strategiseen päätöksentekoon. Riippumattomuus on tällöin toiminut dominoivana valintakriteerinä, eikä esimerkiksi hallitusjäsenen ominaisuuksille ja kompetensseille ole annettu riittävästi arvoa. Tämä on hallitustyöskentelyn kannalta erittäin haitallista, sillä tärkein indikaattori hallitusjäsenen tehokkuuteen ei ole muodollinen riippumattomuus, vaan organisaation kannalta strateginen osaaminen. Muodollisten kriteerien sijaan riippumattomuutta voidaan tarkastella myös ”mielen riippumattomuutena”, jolla tarkoitetaan yksilön kykyä ja tahtoa tarkastella asioita objektiivisesta näkökulmasta. Van den Berghe & Baelden (2005, 60-68) mukaan mielen riippumattomuudella voidaan ehkäistä yritysskandaaleita, ja vaikuttaa hallituksen menestykseen tehokkaammin kuin keskittymällä muodolliseen riippumattomuuteen. Hallitusjäsenen mielen riippumattomuutta on kuitenkin vaikea määritellä, ja siksi sitä ei juuri ole huomioitu esimerkiksi hallituksen muodostamisen käytännöissä. (Lainema 2006, 40; Leblanc 2004, 436–440)

3.3 Ulkopuolisen jäsenen rooli

Agenttiteoria - johon ulkopuolisen hallitusjäsenen riippumattomuusvaatimuksetkin osittain perustuvat - sai jalansijaa ulkopuolisia hallituksenjäseniä koskevassa kirjallisuudessa 1970-luvulla, kun Yhdysvaltojen stagflaation syitä alettiin etsiä yritysten hallintotavoista ja strategioista. Se oli pitkään vallitsevin näkökulma hallituksen ulkopuolisia jäseniä koskevassa tutkimuskirjallisuudessa, vaikka sitä on kritisoitu paljon. Teorian mukaan päämiehen (esimerkiksi yrityksen omistajan) ja agentin (yrityksen johtajan) edut voivat olla eriävät, ja siksi agentti saattaa toisinaan toimia vastoin yrityksen etua. Agenttiteorian mukaan ulkopuolisen hallitusjäsen roolina on ensisijaisesti sisäisen johdon eli agenttien, valvonta ja kontrollointi. Suuren luokan yritysskandaalit 2000-luvun alussa (kuten Enron) vahvistivat entisestään

agenttiteorian asemaa hallitusjäseniä koskevassa tutkimuskirjallisuudessa. (Dobbin & Jung 2010, 30–31; Jensen & Mecklin 1976, 5; Petra 2005, 55)

Agenttiteorian vallitsevuuden vuoksi ulkopuolisten jäsenten rooli hallituksessa itsenäisinä, organisaation johdon ja sisäisten hallitusjäsenten kontrolloijana ja monitoroijana on ollut vahvasti korostunutta tutkimuskirjallisuudessa tähän päivään asti. Ulkopuolisten hallitusjäsenten tehtävänä on ollut muun muassa arvioida yrityksen suorituskykyä ja tuloksia, tarkkailla yrityksen toimintoja sekä arvioida toimitusjohtajan toimintaa. 2000-luvun yritysskandaalien vuoksi huomattiin, etteivät panostukset olleet kuitenkaan riittäviä. Tämän seurauksena hallitusten rakennetta ja ulkopuolisia hallitusjäseniä koskevia erilaisia säännöstöjä, lakeja, ohjeita ja suosituksia lisättiin entisestään. Esimerkiksi Yhdysvalloissa säädettiin vuonna 2002 Sarbanes-Oxley- laki, joka muun muassa velvoittaa osakeyhtiöitä pitämään hallituksissaan ulkopuolisten jäsenten enemmistöä, sekä tuon enemmistön tapaamisia ilman sisäistä johtoa. Myöhemmin tutkimukset ovat osoittaneet, ettei enemmistö riippumattomia ulkopuolisia jäseniä kuitenkaan korreloi automaattisesti organisaation, tai sen hallituksen menestyksen kanssa, vaan hyöty riippuu organisaatiokohtaisista tekijöistä, kuten monitoroinnin tarpeesta ja ulkopuolisen hallitusjäsenen aiheuttamista kustannuksista. Ei siis ole olemassa yhtä ainoaa oikeaa hallintotapaa, vaan jokaisen organisaation tulisi menestyäkseen räätälöidä omat säännöstönsä, hallituksensa rakenteen sekä hallitusjäsenten roolit. (Daily & Dalton & Cannella, 2003, 373-375; Dobbin et al. 2010, 53-55; Huse 2005, 75; Leblanc & Gillies 2005, xvi, 4; Zattoni et al 2009, 63-64; Wintoki 2007, 230, 247)

Agenttiteoria on ollut sopiva käsitteellistämään hallitusjäsenten monitoroivaa ja kontrolloivaa roolia, mutta toisenlaisia teoreettisia näkökulmia tarvitaan selittämään hallitusjäsenten työtä kokonaisuudessaan. Lisäksi pessimistinen oletamus yritysjohton ainoastaan itseään palvelevasta opportunistista rakentaa liian yksinkertaisen kuvan ihmisluonteesta. Käytännön esimerkit osoittavat, että todellisuudessa monia ”johtajia motivoi voimakkaasti halu onnistua ja tätä onnistumista mitataan organisaation menestyksellä” (Lainema 2006, 13). Riippumattomuuden näkökulmasta ulkopuolisen hallitusjäsenen ja hallituksen kokoonpanon yhteyttä organisaation menestykseen on tutkittu niin paljon, että

aiheeseen liittyvää keskustelua on jo kritisoitu monotoniseksi ja yksioikoiseksi. (Daily et al. 2003, 372; Roberts et al. 2005, S7)

Resurssiperustaisen teorian mukaan ulkopuolisen hallitusjäsenen rooli sisältää myös palvelutehtävän. Arvokkaana resurssina ulkopuolisen hallitusjäsenen vastuuna on palvella hallitusta, toisin sanoen tarjota näkemyksiään, tietämystään, osaamistaan sekä verkostoaan – ja mahdollisesti verkostonsa avulla muita resursseja - organisaation käyttöön. Ulkopuolisten hallitusjäsenten tehtävänä on osallistua aktiivisesti strategisiin päätöksentekoprosesseihin, organisaation strategian luontiin sekä toimia myös ylimmän johdon tukijoina ja neuvonantajina. Erityisesti huonoina aikoina organisaatio tarvitsee ulkopuolisia hallitusjäseniä tuomaan sellaista osaamista organisaatioon, jota sisäisillä jäsenillä ei ole. Tutkimusten mukaan tehokkaan ulkopuolisen hallitusjäsenen rooli muodostuu näistä kahdesta yllä mainitusta päätehtävästä; strategisesta palvelutehtävästä sekä ylimmän johdon monitoroinnista. (Daily et al. 2003, 372; Forbes et al. 1999, 492; Higgs 2003, 27; Leblanc 2004, 436-440; Petra 2005, 56; Voordeckers et al. 2007, 138; Weisbach & Hermalin et al. 1988, 604-605; Zattoni et al. 2009, 64)

3.4 Mahdolliset haasteet hallitustyöskentelyssä

Yrityksen strateginen johtaminen on yksi organisaatiotutkimuksen eniten huomiota saavista aiheista ja merkittävä osa aiheeseen liittyvästä kirjallisuudesta keskittyy yrityksen hallituksen toimintaan. Aikaisemmin tutkimukset painottuivat pitkälti isojen yritysten hallituskäytäntöihin, ja hallitus nähtiin lähinnä yrityksen johtohenkilöiden kontrolloijana. Myöhemmin on yritetty selittää hallituksen merkitystä yrityksen menestykseen. Vaikka tutkimustulokset ovat olleet ristiriitaisia, on kuitenkin yleisesti tiedostettu ja ymmärretty, että hyvin toimiva hallitus tuo yritykselle lisäarvoa. (Voordeckers, Van Gils & Van den Heuvel 2007, 138)

Kun ulkopuolinen hallitusjäsen luokitellaan resurssiksi, joka vaikuttaa tavalla tai toisella koko organisaation toimintaan, on syytä kiinnittää huomiota myös niihin jäsenestä suoranaisesti riippumattomiin seikkoihin, jotka kuitenkin vaikuttavat hänen työpanokseensa ja näin ollen resurssista saatavaan hyötyyn (Forbes et al. 1999, 502). Mahdolliset haasteet hallitustyössä liittyy tutkimuskirjallisuuden mukaan

ensinnäkin siihen, että hallitus on sosiaalinen kokonaisuus. Näin ollen sen toimintaan vaikuttavat kaikkien sen jäsenten ominaisuudet, asenteet ja käyttäytyminen. Hallituksen sisäinen dynamiikka ja ihmisten keskinäiset suhteet ovat menestyksekkään hallitustyöskentelyn kannalta jopa tärkeämpiä, kuin yksittäisen hallitusjäsenen profiili. Hallitustyöskentelyn kognitiivisen luonteen vuoksi hallitusjäsenten keskinäiset vuorovaikutussuhteet ovat kuitenkin erityisen alttiita ongelmille. Mahdolliset ongelmat näissä sosiaalisissa suhteissa aiheuttavat sen, ettei organisaatio hyödy hallitusjäsenistään toivotulla tavalla, johtuen esimerkiksi kriittisen informaationvaihdon sekä keskustelun puutteesta. Tällaisessa tilanteessa organisaatio ei saa hallitusjäsenien sitoutuneita inhimillisiä, eikä suhdereursseja optimaaliseen käyttöönsä. Hyvin toimivan hallituksen edellytyksenä on, että ryhmän jäsenet pystyvät yhdessä arvioimaan niin organisaation tilannetta kuin johdonkin toimintaa, tekemään yhteistyötä ja löytämään yhteisymmärryksen. (Forbes et al. 1999, 492; Dalziel & Gentry & Bowerman 2011, 1220; Lainema 2006, 39)

Minimivaatimus hallituksen toiminnan onnistumiselle on tunne yhteenkuuluvuudesta. Jotta ulkopuoliset hallituksen jäsenet voisivat toimia tehokkaasti, tulee sisäisten jäsenten ymmärtää heidän osaamisensa strateginen merkitys organisaatiolle ja päinvastoin. Keskinäinen kunnioitus on hyvän hallitustyöskentelyn ydin, sillä se johtaa yleensä väistämättä luottamuksen syntyyn. Luottamukselliset vuorovaikutussuhteet ovat taas edellytyksenä sille, että jäsenet pystyvät jakamaan toisilleen arkaa tietoa. Kun kaikilla hallituksen jäsenillä on samanlaista tietoa organisaatiota koskevista asioista, he ovat kykeneviä haastamaan toistensa näkemyksiä rakentavasti ja älykkäästi. Tämä johtaa hyvään hallitustyöskentelyyn, hallitusjäsenten voidessa keskustella organisaation kohtaamista strategisista haasteista avoimesti ja tavoitteellisesti. Haastattelututkimukset ovat osoittaneet, että hallitusjäsenten kokema arvostus ja tunne siitä, että heidän näkemyksiään kuunnellaan vaikuttaa positiivisesti myös hallitusjäsenten motivaatioon. Asiakeskeisen ja avoimen keskustelukulttuurin vaaliminen on luonnollisesti koko hallituksen, mutta erityisesti sen puheenjohtajan vastuulla. (Ford et al. 2011, 13; Higgs 2003, 27; Lainema 2006, 55–56; Van den Berghe et al. 2005, 64)

Virallisesti strategisesta roolistaan huolimatta hallitukselta voi myös puuttua tarvittava valta tehdä organisaation kannalta hyviä strategisia päätöksiä. Formaalin valta ei siis vielä takaa hallitukselle todellista valtaa organisaatiossa. Vallan puuttumisen syyt

löytyvät yleensä organisaation johdon ja/tai toimitusjohtajan toiminnasta. Tutkimusten mukaan erityisesti ”vahvat toimitusjohtajat eivät halua vahvoja hallituksia”, ja he saattavatkin pyrkiä rajaamaan hallituksen toimialuetta (Lainema 2006, 54). Tämä johtuu siitä, että hallituksella on vastuu ja oikeus palkata, arvioida, palkita ja erottaa toimitusjohtaja. Valta-asetelmasta johtuen hallituksen ei välttämättä haluta päättävän organisaation asioista, eikä ulkopuolisten hallitusjäsenten osaamista aina arvosteta. Pahimmillaan tilanne voi johtaa siihen, että hallitus toimii ”leimasimena”, eli näennäisesti merkittävänä organisaation osana, jonka kontolle jää vain johdon tekemien päätösten hyväksyntä. Tällöin yrityksen muulla johdolla on valta yli hallituksen, ja he voivat ylläpitää valtaansa esimerkiksi pimittämällä totuudenmukaista, strategisesti merkittävää tietoa. Johto saattaa myös muokata tietoa omien tarkoitusperiensä tueksi ja esittää sitä hallitukselle sellaisessa muodossa ja sellaisesta näkökulmasta, että he saavat hallituksen kannatuksen puolelleen. Tietoa voidaan myös suodattaa ja sitä voidaan monimutkaistaa tarkoituksella. Tällaista johdon tahallisesti luomaa tilannetta, jossa hallitukselta puuttuu täysi informaatio, kuvataan termillä klassinen informaatioasymmetria. Ulkopuolisen hallitusjäsenen palvelurooli ei voi toteutua tällaisessa tilanteessa, monitoroinnista puhumattakaan. (Annuaal 2012, 259–269; Lainema 2006, 54,57)

Laineman mukaan ”informaation välittämiseen vaikuttaa myös sen kompleksisuus”. Toisinaan informaatiota on vaikeaa välittää eteenpäin tiedon monimutkaisuudesta johtuen. Lisäksi on muistettava, että johto saattaa pantata tietoa myös tahattomasti siksi, ettei tieto ole sopusoinnussa heidän ajatusmallinsa kanssa. Tiedolla on myös aina hintansa. Sen keräämisen ja tulkinnan kustannukset saattavat estää toimitusjohtajaa ja yrityksen johtoa toimittamasta hallitusjäsenille tarvittavaa informaatiota, mikäli he eivät ole varmoja, että hallitukselle on tiedosta varmasti hyötyä. Ulkopuolisella hallitusjäsenellä tulisi kuitenkin olla pääsy ja oikeus kaikkeen hänen mielestään merkittävään organisaatiota koskevaan tietoon, ja tämän tiedon tulee olla jokseenkin yhdenmukaista kaikille hallituksen jäsenille. Vain oikeanlaisen määrällisen ja laadullisen tiedon avulla hallitusjäsen voi, yhdessä muun hallituksen kanssa, ratkaista organisaatiota kohtaavia ongelmia ja tehdä päätöksiä tarvittavista strategisista toimista. (Annuaal, 2012, 263–264; Lainema 2006, 57; Nowak & McCabe 2003, 301–303)

3.5 Hallituksen strateginen rooli

Kestävää kilpailuetua hallitus voi auttaa organisaatiota saavuttamaan luomalla organisaation resursseihin ja kyvykkyyksiin pohjautuvan, vaikeasti imitoitavan strategian. Vaikka hyvän hallintotavan, tutkimusten sekä jopa organisaatioita koskevien lakien mukaan hallituksen tärkeimpiin tehtäviin kuuluu strategiatyöskentely, ei hallituksen osallistuminen strategian muodostamiseen ole kuitenkaan itsestäänselvyys. Itse asiassa hallituksen rooli strategyössä voi vaihdella runsaastikin aina passiivisesta sivustakatsojasta aktiiviseen toimijaan. (Banbury & Hart 1994, 252, 265; Golben & Zajac, 2001, 1087; Hendry & Kiel 2004, 500–501)

Johdon yksinvalta-teoria painottaa hallituksen legitiimiä roolia, jossa hallituksen tehtäväksi jää ainoastaan johdon esittämän strategian arviointi ja hyväksyntä. ”Hallitus ei ole oikea paikka strategian määrittämiseen saati strategisten aloitteiden tekemiseen” (Lainema 2006, 79). Resurssiperustaisen teorian mukaan hallituksen tulisi nimenomaan toimia aktiivisesti vaikuttaen organisaation strategiseen suuntaan. Tätä puoltaa hallituksen perimmäinen tehtävä, joka on organisaation pitkäaikaisesta menestymisestä huolehtiminen. Mikäli hallitus on riippumaton toimielin se kykenee itse määrittämään missä määrin se osallistuu strategiseen päätöksentekoprosessiin, ja sitä kautta strategian sisältöön. Jos taas hallituksella on vain vähän valtaa verrattuna muuhun johtoon, on sillä huomattavasti vähemmän informaatiota, jonka perusteella muodostaa onnistuneita päätöksiä. Tämä vaikuttaa suoraan hallituksen jäsenten luottamukseen omien näkökulmiensa oikeellisuudesta, ja heidän motivaatioonsa vaikuttaa organisaation strategiaan. Alimman tason sijaan hallitus voi pyrkiä vaikuttamaan johdon esitykseen etukäteen, esimerkiksi henkilökohtaisten kontaktien tai koko hallituksen voimin (keskimmäinen taso). Aktiivisin taso saavutetaan silloin, kun hallitus vaikuttaa strategisen päätöksenteon kontekstiin, sisältöön ja prosessiin. Tällä tasolla hallituksen on ymmärrettävä organisaation eri strategiset vaihtoehdot, ja niiden arvioinnin perusteet, sekä kyseenalaistettava johdon strategiset oletukset. Tämä edellyttää, että strategian käsittelyyn on varattu riittävästi aikaa ja strateginen dialogi on jatkuvaa. (Golden & Zajac 2001, 1090; Hendry et al. 2004, 502-503; Lainema 2006, 38, 52)

4 Tutkimusprosessi

Tässä kappaleessa kuvataan tämän laadullisen tapaustutkimuksen tutkimusprosessia. Kuvaus aloitetaan esittelemällä tapaustutkimuksen kohdeorganisaatio, jonka jälkeen lukijalle kerrotaan aineiston valinnasta, keruusta sekä aineiston kattavuuden arvioinnista. Lopuksi esitellään aineiston analyysia, muun muassa valittu analyysimenetelmä, sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

4.1 Kohdeorganisaation esittely – Lappeenrannan teknillinen yliopisto

”Lappeenrannan teknillinen yliopisto (Lappeenranta University of Technology, LUT) on toiminut vuodesta 1969 edelläkävijänä tekniikan ja talouden yhdistävänä tiedeyliopistona” (LUT 2015a). LUT työllistää noin 930 henkilöä ja kokonaisuudessaan tiedeyhteisö rakentuu noin 6500 jäsenestä. Maailman 17000:sta yliopistosta LUT on kuuluu Times Higher Education-rankingin mukaan parhaaseen kahteen prosenttiin, eli maailman 300 parhaan yliopiston joukkoon. Kansallisesti arvioituna LUT on kolmanneksi paras yliopisto. Organisaation arvot ovatkin ”Rohkeus menestyä”, ”Intohimo luoda uutta tieteen avulla” sekä ”Tahto rakentaa hyvinvointia”. (LUT 2015b; LUT 2015c; LUT 2015d)

ULKOPUOLINEN HALLITUSJÄSEN	TITTELI
Laura Lares	Woimistamo Oy:n toimitusjohtaja
René Nyberg	Suurlähettiläs
Jyri Häkämies	Elinkeinoelämän keskusliiton toimitusjohtaja
Liisa Rohweder	WWF Suomen pääsihteeri
Tuomo Rönkkö	Maintpartner Group Oy:n hallituksen puheenjohtaja

Kuvio 8. LUT:n hallituksen ulkopuoliset hallituksenjäsenet (LUT 2015f)

LUT:n ylin päättävä toimielin on kollegion valitsema hallitus, joka ”päättää yliopiston toiminnan ja talouden keskeisistä tavoitteista, strategiasta ja ohjauksen periaatteista”. Hallitus muodostuu viidestä ulkopuolisesta sekä neljästä sisäisestä jäsenestä, joista yksi on ylioppilaskunnan valitsema opiskelijaedustaja. Hallituksessa on edustettuna kahden professorin lisäksi muu opetus- ja tutkimushenkilökunta omalla edustajallaan. Hallituksen alaisuudessa toimii rehtoraatti yhdessä provostin kanssa, ja näiden alaisuudessa kolmen eri akateemisen yksikön, eli LUT Schoolien johtajat. (LUT 2015e; LUT 2015f; LUT 2015g)

4.2 Aineiston koko, kattavuus ja keruu

Eskolan ja Suorannan mukaan voidaan yleisesti sanoa, ettei aineiston koolla ole laadullisessa tutkimuksessa suoraa vaikutusta tai merkitystä tutkimuksen onnistumiseen. Tämä johtuu siitä, ettei mekaanisia sääntöjä tai ohjeita aineiston koon määrittelemiseksi ole olemassa, vaan laadullista tutkimusta suoritettaessa tulee aineiston koko arvioida aina tapauskohtaisesti. Yksi laadullisen tutkimuksen piirteistä on aineiston harkinnanvarainen, teoreettinen tai tarkoituksenmukainen poiminta, jolloin tutkimus perustuu suhteelliseen pieneen tapausmäärään. Lisäksi tapaustutkimuksen tarkoitus on yleistämisen sijaan ymmärtää tietty valittu ilmiötä syvällisesti (Eskola et al. 2003, 61–62; Metsämuuronen 2006, 91).

Tätä tutkimusta varten haastateltiin tarkoituksenmukaisesti kahta Lappeenrannan teknillisen yliopiston hallituksen jäsentä. Muodostamalla otanta valituilla hallitusjäsenillä haluttiin saada selville heidän näkemyksiään koskien vuonna 2014 ensimmäistä toimikauttaan istuvien ulkopuolisten hallitusjäsenten merkityksestä yliopistolle. Monipuolista kuvaa ulkopuolisen hallitusjäsenen mahdollisuuksista auttaa yliopistoa saavuttamaan kestävästä kilpailuetua pyrittiin saamaan haastattelemalla jo toista toimikauttaan hallituksessa istuvia, sekä organisaation sisäistä että ulkoista hallitusjäsentä. Tämä vaatimus rajasi koko mahdollisen populaation neljään, joista haastatteluun valittiin puolet (otos). Molemmat valituista haastateltavista olivat olleet luomassa yliopiston nykyistä strategiaa edellisen toimikautensa aikana ja heillä on kokemusta hallitustyöskentelystä niin LUT:ssa kuin muissa organisaatioissa. Erilaisten näkökulmien saamisen lisäksi mielenkiinnon

kohteena olivat tutkittavien käsitykset kohdeorganisaation mahdollisuuksista ja tavoista saavuttaa kestävä kilpailuetua. Kokonaisuudessaan tutkimusaineisto pyrittiin siis keräämään niin, että se on mahdollisimman informatiivista ja kattavaa tutkimusongelman kannalta. (Eskola et al. 2003, 66; Koskinen et al. 2005, 273)

Haastattelut, jotka ensin nauhoitettiin äänitiedostoiksi ja myöhemmin litteroitiin, toteutettiin kevään 2014 aikana. Haastateltaville lähetettiin sähköposti, jossa tiedusteltiin halukkuutta osallistua haastatteluun. Sähköpostin liitteenä toimitettiin haastateltaville myös ”Haastattelun tarkoitus ja ohjeet”- haastattelusaate (Liite 1.) Osallistuminen perustui täysin vapaa-ehtoisuuteen, mutta tutkijan ja haastateltavien henkilökohtaisen suhteen (jäsenyys kohdeorganisaation hallituksessa) sekä haastateltaville luvatus anonyymiyden vuoksi haastatteluun suostuminen oli oletettavaa. Lisäksi haastateltavilla, toimiessaan julkisen organisaation edustajina oli ”myös tavallaan velvoite vastata myönteisesti tutkimuspyyntöihin” (Koskinen et al. 2005, 117).

35–40 minuuttia kestävät puolistrukturoidut teemahaastattelut suoritettiin esittämällä teemoittain jäsenettyjä kysymyksiä, sekä tarvittaessa haastateltavan vastausta täsmentäviä lisäkysymyksiä. Teemahaastatteluiden aikana kumpusi myös uusia, ennalta suunnittelemattomia kysymyksiä, joita esitettiin haastateltaville tilanteen mukaan. Haastateltaville annettiin ennalta tietoon haastattelut kolme teemaa, muttei tutkimuskysymyksiä, eikä haastatteluissa käytettyjä käsitteitä selitetty tai täsmennetty. Näin pyrittiin saamaan haastateltavilta mahdollisimman autenttisia, ennalta suunnittelemattomia vastauksia, sekä selvittämään heidän todellisia näkemyksiään käsiteltävien käsitteiden sisällöistä ja merkityksistä. Tämä nähtiin erityisen tärkeäksi muun muassa siksi, koska haastateltavat ovat akateemisen sekä talouselämän eliittiin kuuluvia henkilöitä, joiden toimia voivat seurata niin julkisuus, kilpailijat kuin viranomaisetkin. Näin ollen riski haastattelukysymysten vastausten ”käsikirjoittamiseen ennalta” voitiin olettaa olevan suurempi, kuin niin sanotuilla tavallisilla haastateltavilla. Haastatteluissa painotettiin tutkijan objektiivista tutkimusotetta, sekä tutkimuksen hypoteesittomuutta. Tämä oli erityisen tärkeää haastattelijan oman asemansa vuoksi – hän on myös LUT:n hallituksen jäsen ja näin ollen objektiivisuuden vaatimukset korostuivat entisestään. Haastateltaville painotettiin vastausten anonyymiyttä, mutta populaation pienen havaintomäärän (toisen kauden hallitusjäsenet) vuoksi, heille mainittiin myös aito olemassa oleva riski

henkilöllisyytensä paljastumiselle. Sen tosiasian tiedostaminen, että ”harva eliitin jäsen on niin tyystin yhteiskunnallisten intressien ulkopuolella, että voi puhua täysin vapaasti”, asettaa luonnollisesti tutkimukselle tietynlaisia rajoitteita, jotka niin tutkijan kuin lukijankin tulee tiedostaa. (Koskinen et al. 2005, 112–121)

4.3 Aineiston analyysi

Saadun aineiston analyysin tarkoituksena oli luoda aineistoon selkeyttä, tuottaa uutta tietoa tutkittavasti asiasta sekä tiivistää aineistoa kadottamatta kuitenkaan sen sisältämää informaatiota. Suoritettujen haastatteluiden kolme pääteemaa muodostivat aineiston analysoinnille loogisen jäsennyksen, josta lähdettiin liikkeelle. Aineisto järjestettiin ennalta valittujen teemojen mukaisesti ja luettiin läpi useampaan otteeseen ennen varsinaisten tulkintojen ja päätelmien tekoa. Hirsjärven et al. (2007, 228) mukaan laadullisten tutkimustulosten tulkinnassa ja analysoinnissa pätee tarkkuuden vaatimus. Tutkijan on tuotava tutkielmassaan esille se, mihin seikkoihin perustuen hän esittää tulkintansa ja päätelmänsä. Käytännössä tämä näkyy tässä työssä muun muassa tutkimusselosteiden suorien haastatteluotteiden runsaana käytönä. (Eskola et al. 2003, 137, 151)

Tarkoituksena ei ollut saada haastateltavilta suoraa vastausta siihen, millaisia mahdollisuuksia ulkopuolisella hallitusjäsenellä olisi haastateltavien mielestä auttaa yliopistoa saavuttamaan kestävästä kilpailuetua, vaan sen sijaan rakentaa tulkinta ja vastaus tutkimuskysymyksiin analysoimalla saatua aineistoa kokonaisuudessaan. Tämä tehtiin tarkastelemalla tutkittavaa ilmiötä hypoteesittomasti teemoittain, peilaten aineistoa tutkielman teoriapohjaan – ja kehykseen. Lisäksi haastattelu-vastauksia verrattiin toisiinsa, ja koko aineistoa tarkasteltiin aikaisempien tutkimustulosten valossa. Valittua metodologia käyttämällä saadut tutkimustulokset esitetään luvussa viisi.

4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Kaiken tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tulisi arvioida. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan tulee ottaa kantaa tutkimuksensa luotettavuuteen arvioimalla

toistuvasti tutkimuksessa tekemiään ratkaisuja. Arvioinnilla pyritään selvittämään tutkimusraportissa esitettyjen kuvausten, väitteiden ja selitysten perusteltavuutta ja totuudenmukaisuutta. Yleisesti ottaen tutkimuksen luotettavuutta parantaa ”tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta, luotettavuuden arvioinnin koskien näin koko tutkimusprosessia” (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara, 2009, 232). Lisäksi tutkijan subjektiivisuuden esille tuominen on uskottavuuden kannalta kriittistä. Eskola et al. (2003, 210) toteavat, että ”laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiviteetti ja sen myöntäminen, että tutkija on tutkimuksensa keskeisin työväline. Tutkijan tulee myös antaa lukijalle riittävästi tietoa siitä, miten saadut havainnot on tuotettu ja miten ne on muokattu tulkinnaksi.” Aineiston tuottamisen olosuhteet on siis kerrottava selvästi ja totuudenmukaisesti. (Eskola et al. 2003, 208–212; Hirsjärvi et al. 2007, 227; Hirsjärvi et al. 2009, 232; Koskinen et al. 2005, 258–259)

Tässä tutkimuksessa on pyritty kuvaamaan tutkimusprosessi tarkasti ja systemaattisesti kokonaisuudessaan, kuitenkin työn pituuden huomioon ottaen kohtuullisissa rajoissa. Tutkimuskohde on kuvattu tarkasti ja objektiivisesti, tutkijan subjektiivisuuden sekä hänen asemansa kohdeorganisaation jäsenenä tiedostaen ja julkituoden. Kuvaamisen tavoitteena on antaa lukijalle mahdollisuus arvioida sekä tutkimusta, että tutkimuksen taustalla olevia ratkaisuja ja menettelyjä kattavasti. Aineiston luotettavuuteen on panostettu tekemällä ennalta kattava haastattelurunko teemoittain, haastattelemalla tutkimuksen kannalta kattava määrä henkilöistä sekä litteroimalla saatu aineisto perusteellisesti. Haastatteluprosessit on kuvattu tutkielmassa. Tutkimustulosten analysointiin ja tulkintaan on luonnollisena osana kuulunut suorien haastatteluotteiden käyttö. (Hirsjärvi et al. 2009, 233)

5 Tutkimustulokset ja analyysi

Tässä tutkielman osiossa kerättyä empiiristä aineistoa analysoidaan johdannossa esitettyyn teoriakehykseen peilaten. Luvussa pyritään käsittelemään aineisto mahdollisimman johdonmukaisesti, mistä syystä analyysissä eri teemojen aiheet risteävät keskenään. Luvun lopussa tarkastellaan tutkimuksen kannalta yllättäviä havaintoja, jotka eivät sellaisenaan istu valittuun teoriakehykseen, mutta ovat muutoin tutkimuksen kannalta erittäin arvokkaita. (Hirsjärvi et al. 2009, 224)

5.1 Kestävä kilpailuetu

Barneyn (1991, 99) mukaan kestävä kilpailuetu ei voida määritellä pitkäkestoiseksi kilpailueduksi, vaan nimenomaan luodun strategian kopioimattomuuteen perustuen. Yhteistä molempien haastateltavien näkemyksille kestävästä kilpailuedusta löytyi kuitenkin aikaulottuvuudesta – kestävä kilpailuetu ei kummankaan mielestä saavuteta eikä menetä hetkessä, vaan pitkäjänteisen ja haasteellisen strategisen työn tuloksena.

” Voit saada hetkellistä kilpailuetua, ja sitten jos sie haluat saada kestävää niin sit siun pitää muuttaa sitä kilpailuetua, koska kaikkihan ne on kopioitavissa. Sitä (strategiaa) pystyy siis matkimaan, mutta sitä ei voi hetkessä matkia, koska pitää saada koko kulttuuri toimimaan sen mukaisesti. Mitään ei voi saada niinkun ikuisesti kestävää, että sie vaan niinku juokset joka päivä vähän kovemmin kuin toiset niin se on se siun kestävä kilpailuetu.” (Haastateltava B)

Käsitteenä kestävä kilpailuetu on hyvin yleisluontoisesti käytetty. Tästä syystä ei ollut kovinkaan yllättävää, että haastateltavilla oli hyvin erilaiset näkemykset siitä mitä kestävä kilpailuetu tarkoittaa, ja miten se saavutetaan (O’Shannassy 2008, 169). Toinen haastateltavista tarkasteli kestävä kilpailuetu kestävä kehityksen kautta, kun taas toinen halusi nimenomaan pitää kestävyysnäkökulman erillään kilpailuedun kontekstista.

”Kestäväkilpailukyky kaiken kaikkiaan pitää must nähdä niinkun tämmösen kestävä kehityksen kilpailukyknä, eli sekä taloudellisesti, et sosiaalisesti et ekologisesti kestävä kilpailukyknä.” (Haastateltava A)

”Mie en kato sustainable näkökulmasta, vaan siitä, että on semmosta kilpailuetua jota et voi menettää hetkessä.”(Haastateltava B)

Organisaation jatkuva uudistuminen nähtiin olevan yksi kestävä kilpailuedun perusvaatimuksista. Saavuttaakseen kilpailuetua organisaation täytyy myös tehdä kovasti töitä ja eritoten jotain sellaista mitä kilpailijat eivät tee. Lisäksi kilpailuedun nähtiin voivan perustuvan ainoastaan todellisiin, olemassa oleviin pitkäjänteisiin asioihin, jotka ovat yliopistolle niin arvokkaita, että niillä voidaan kilpailla vuosien tai jopa vuosikymmenten ajan. Molemmat haastateltavista olivat sitä mieltä, että LUT organisaationa kykenee saavuttamaan kestävä kilpailuetua. Kilpailuedun nähtiin pohjautuvan yliopiston johdon luomaan strategiseen näkemykseen ja sen implementointiin koko organisaatiossa. Tuota näkemystä rakennetaan LUT:ssa vertaamalla omia resursseja ja kyvykkyksiä muun muassa maapallon globaaleihin tarpeisiin. Kilpailuedun saavuttamisen kannalta tärkeänä koettiin myös henkilöstön sitouttaminen strategiaan.

”Olemalla pieni, notkea, vikkelä, asiantunteva, ja siis ei matkimalla muita vaan tekemällä omalla tavalla... Oma suunta määritellään omalla ajattelulla. Hallituksesta pitää tulla läpi koko organisaation se strateginen näkemys. Ja sitten kun nää innostuneet ryhmät saadaan tekemään hommia sen eteen, niin tästä tulee se kilpailuetu.”(Haastateltava B)

Toinen haastateltavista toi esiin kilpailuedusta puhuttaessa myös yliopistojen kilpailutilanteen ainutlaatuisuuden, mikä oli tutkimuksen kannalta erittäin mielenkiintoista. Tämä herätti myös kysymyksen siitä, miten hyvin tutkielmassa käytetyt teoriat sopivat juuri tämän kohdeorganisaation tutkimiseen – kilpailutilanteen erityislaatuudesta johtuen.

”Yliopistot eivät ole ihan suoraan niinku liiketaloudellisesti kilpailevia yksiköitä, vaan niillä on yhteinen tehtävä Suomen hyväksi, ja sen takia yhteistyö on ihan eri tavalla niinkun suositeltavaakin, kun taas esimerkiksi ihan puhtaasti kilpailevien liikeyritysten kesken. Sitä (yritysten välistä yhteistyötä) tietysti säätelee jo ihan kilpailulaki, et yritysten välillä tää tietojen vaihtamiseen liittyvät säädökset on hyvin tiukkoja kilpailulain vuoksi. Et yliopistojenhan tän tyyppinen lainsäädäntö ei ollenkaan koske, eikä sitä koske myöskään pörssiyritysten niinku tämmönen sisäpiirilainsäädäntö, joka taas on ihan omansa. Eli se yliopistojen välinen yhteistyö on paljon niinkun suositeltavampaa ja sitä enemminkin pitäisi olla enemmän kun nykyään on.” (Haastateltava A)

Yliopistojen välinen kilpailu on Suomessa erittäin kireää, koska ne joutuvat taistelemaan keskenään niin rahoituksesta kuin olemassaolostaan. Korkeakoulupoliittisessa keskusteluissa kun on jo ainakin kymmenen viime vuoden ajan nostettu esiin yliopistojen lukumäärän vähentämisen ”tarve”. Toisaalta, yliopistojen toivotaan samaan aikaan tekevän yhä tiiviimpää yhteistyötä niin keskenään kuin ammattikorkeakoulujenkin kanssa. (Mustajoki & Teeri 2015, 4; OKM 2015; Technopolis Group 2015, 75; Valtanen 2015; Verkkouutiset 2006).

5.2 Hallitusjäseneltä kaivatut perusominaisuudet

Derek Higgsin (2003, 28) mukaan ulkopuolisen hallitusjäsenen rooli on monimutkainen sekä vaativa, ja sen suorittamiseen tarvitaan niin taitoja, kokemusta, lahjomattomuutta, kuin tietynlaista persoonallisuutta ja käyttäytymistä. Halusin tietää mitä ominaisuuksia kokeneet hallitusjäsenet kaipaavat yksittäiseltä hallitusjäseneltä yleisellä tasolla. Haastateltavien mielestä tärkeitä ominaisuuksia ovat muun muassa sitoutuneisuus, perehtyneisyys, korkea motivaatio ja halu vaikuttaa, sekä hyvät yhteistyötaidot - siis samoja ominaisuuksia kuin mitä aikaisemmat tutkimustulokset ovat osoittaneet tärkeiksi.

”Hyvä hallituksen jäsen musta on ensinnäkin tiedostanut hallitusjäsenroolinsa, tasapainoisesti, sit hän on sitoutunut siihen, perehtynyt yleisesti

hallitustyöskentelyyn, ja tässä tapauksessa LUT:iin, sit hän valmistautuu hyvin kokouksiin, hän on valmis esittämään lisäkysymyksiä jo valmisteluvaiheessa ja sitten hän tasapainoisesti vaikuttaa. On hyvä kuuntelija, arvostaa muita siinä hallituksessa, arvostaa sitä, tässä tapauksessa rehtoria ja toimivaa johtoa ja tota, öö, ja ymmärtää dynamiikasta että tavallaan se tukee myöskin näitä kaikkia muita toimijoita niissä heidän omissa rooleissaan...” (Haastateltava A)

Hallitusjäsen voi kuitenkin omata kaikki tehtävänsä kannalta tarvittavat ominaisuudet, ja silti epäonnistua hallitustyöskentelyssään. Tämä johtuu siitä, ettei hallitustyöskentelyä suoriteta yksin, vaan yhteistyössä muiden hallitusjäsenten ja organisaation muun johdon kanssa. Robert Grantia mukaillen hallitustyöskentelyä ei voida luokitella organisaation kyvykkyydeksi, mikäli sillä tarkoitetaan ainoastaan muutaman resurssin yhdistämistä yhteen, sillä kyvykkyydet vaativat monimutkaisia toimia ihmisten ja muiden resurssien välillä (Grant 1991, 122). Myös molemmat haastateltavista nostivat esiin sen, että hallitus on yksittäisistä jäsenistä muodostuva kokonaisuus, ja yksittäisen hallitusjäsenen työhön vaikuttaa koko tuon sosiaalisen yksikön toimivuus.

5.3 Ulkopuolinen hallitusjäsen resurssina

Ulkopuolinen jäsen luokitellaan aineettomaksi, inhimilliseksi resurssiksi, jonka kestävän kilpailukyvyyn saavuttamisen näkökulmasta tulisi käsittää kaikki tarvittavat VRIN-ominaisuudet. Resurssista itsestään ei kuitenkaan ole merkittävää hyötyä, mikäli sitä ei voida käyttää tarkoituksenmukaisesti. Inhimillisiin, yksittäisten henkilöiden aineettomiin resursseihin organisaatio pystyy kuitenkin vaikuttamaan vain välillisesti, sillä ihmiset omistavat muun muassa osaamisensa, sosiaaliset taitonsa, motivaationsa, hiljaisen tietonsa, asenteensa ja kykynsä kehittyä. Esimerkiksi hallituksen jäsenet päättävät itse hallitustyöhön käyttämänsä ajan määrästä ja panoksensa laadusta, eli toisin sanoen, vaikuttavat ajattelullaan, toiminnallaan sekä asenteillaan siihen, miten he ovat organisaation käytettävissä. Hyvältä ulkopuoliselta hallitusjäseneltä vaaditaan sekä halua että kykyä toimia organisaation parhaaksi. (Lönnqvist et al. 2005, 31–37, 49; Roos et al. 2006, 47; Van den Berghe et al. 2005, 63)

Mikäli haastateltavat saisivat muodostaa yliopiston hallituksen, he lähtisivät rekrytoimaan hallitukseen sellaisia ulkopuolisia hallituksenjäseniä, joilla on sekä spesifiä asiantuntijaosaamista että hallituksen jäseneltä yleisesti vaadittavia ominaisuuksia. Näiden lisäksi haastateltavat alleviivasivat toimivan kokonaisuuden rakentamista ja ylipäättään jokaisen jäsenen erityistä roolia hallituksessa.

”Kahdesta näkökulmasta, toisaalta niinkun tämmösen yleisestä hallituksen jäsenen sopivuuden näkökulmasta ja osaamisen näkökulmasta, ja toisaalta sitten tämmösen toimivan tiimin täydentämisen näkökulmasta... Etsien ihmisiä joiden kokemus, osaaminen, viiteryhvät, aiemmat hallitustehtävät, nykyiset tehtävät, ehkä ikä ja kaikki demokraattisetkin tekijät täydentää toisiaan, koska se jos on liian samanlaisia niin silloin siitä ei ole hyötyä. Sit tää aito kiinnostus, innostus ja sitoutuminen nimenomaan LUT:n kehittämiseen.” (Haastateltava A)

Resurssiperustaisen näkökulman mukaan mitä erilaisempi tausta hallituksen eri jäsenillä on, sitä merkittävämpiä resursseja ne ovat organisaatiolle. Tutkimustulokset ovat osoittaneet, että hallitusjäsenten ammatillisten taustojen, kykyjen, näkökulmien ja kokemuspohjan erilaisuus saattaa lisätä todennäköisyyttä sille, että organisaation kohtaamat ongelmat ratkaistaan innovatiivisesti ja luovasti. Erilaisuuden merkitys ja vaikutukset varsinaiseen hallituksen työskentelyyn vaihtelevat kuitenkin hallituksen kulloinkin suorittamien tehtävien mukaan. Haastateltavien mukaan hallitusta ei tule rakentaa sattumanvaraisesti, vaan niin että jokaisen jäsenen substanssiosaaminen täydentää yhdessä toisiaan. (Minichilli, Zattoni & Zona 2009, 59)

”Se tuo hyviä käytänteitä niinku muista ympäristöistä ja toisaalta tuo myöskin niinku ulkopuolista näkemystä siihen varsinaiseen tekemiseen sieltä omista muista viiteryhmistään... Ennen kaikkea näkemyksiä siitä, miten Luttia pitää moneltakin eri näkökulmalta kehittää.” (Haastateltava A)

Molempien haastateltavien mielestä LUT:n hallituksen ulkopuoliset jäsenet on valittu heidän asiantuntijuutensa perusteella, jonka toivotaan auttavan yliopiston toiminnan

strategisessa fokuosinnissa. Haastateltavat kokivat LUT:n hallituksen nykyisten ulkoisten hallitusjäsenten tuovan arvokasta osaamista hallitustyöskentelyyn ensinnäkin omalla asiantuntijuudellaan, mutta myös kokemuksillaan muista organisaatioista.

5.4 Resurssiperustaisen teorian perusolettamukset ja ulkopuolinen hallitusjäsen

Resurssina ulkopuolinen hallitusjäsen täyttää haastateltavien mukaan RBT:n perusvaatimukset. Jäsenet ovat heterogeenisiä, ja niiden siirrettävyys kilpailijan käyttöön on epätäydellistä. Ulkopuoliset hallitusjäsenet ovat myös arvokkaampia nykyiselle hyödyntäjälleen, kuin muiden yliopistojen käytössä. Lisäksi hallitusjäsenten osaamisprofiili nähdään harvinaisena sekä arvokkaana juuri LUT:n tarpeiden näkökulmasta.

”Aika harvinaista (ulkopuolisen jäsenen osaaminen). Must jokaisella on erittäin kiinnostava profiili niinku yksittäinkin. Niinkun harvinaisen monipuolinen kombo koottuna... koska se on täsmä koottu sen (LUT:n) tarpeita varten.”
(Haastateltava A)

Kestävää kilpailuetua voidaan kuitenkin saavuttaa ainoastaan silloin, jos kilpailuedun lähteet eivät ole muiden yritysten kopioitavissa (Wickhman 2001, 276). Peterafin (1993, 182-183) mukaan vaikka jokin resurssi olisi saatavissa markkinoilla, ilman tarvittavaa täydellistä tietämystä - ja jopa onnea – yritys menettää resurssin omistuksesta mahdollisesti koituvat lisähyödyt. Nämä epätäydellisesti siirrettävissä olevat resurssit vastaavat yrityskohtaisiin erityistarpeisiin. Toisinaan resurssista saatuja hyötyjä ei saada kopioituja, koska resurssi itsessään ei ole arvokas, vaan hyötyjä voidaan saavuttaa ainoastaan käyttämällä resurssia yhdessä muiden resurssien kanssa. (Teece et. al. 1997, 514) Mikään laki ei tällä hetkellä estä sitä, etteikö hallitusjäsen voisi jakaa osaamistaan myös toisten organisaatioiden - tai yliopistojen kanssa. Tätä ei kuitenkaan nähdä todellisena riskinä resurssin ja LUT:n ainutlaatuisen yhteensopivuuden vuoksi.

”Voi olla jollain lailla pääsy. Siinä täytyy niinkun sit arvioida et mikä on se korrekki tapa osallistua muiden yliopistojen kehittämiseen... Jos ajattelee et oltais vaik Helsingin yliopiston hallituksessa, niin mä luulen että siellä olisi paljon annettavaa, mut huomattavasti vähemmän annettavaa kun esimerkiks Lutille...” (Haastateltava A)

Liian ainutlaatuinen ja kapea-alainen tietämys ja näkemykset asioista nähdään myös riskinä. Haastateltavat nostavat esiin liian spesifin osaamisprofiilin mahdollisen varjopuolen.

”Kyllähän hallituksen jäseneltä vaaditaan myös se lisäksi, et on sitä oman alansa osaamista, niin kyllähän siinä täytyy olla tämmönen generatiivinen näkökulma... Et silloin vois tulla haasteelliseksi et jos tosiaankin on niinkun jotenkin poissaolevana kaikissa muissa asioissa ja sitten yhtäkkiä herää siihen että tää oli nyt se miun juttu... Siinä semmonen riski on olemassa et tulee loppuunkäytetyksi nopeasti. Jos siis odotukset ei kohtaa.” (Haastateltava B)

Hallituksen jäsen voidaan saadun tiedon valossa käsittää resurssiksi, mutta työskentely hallituksessa ei voi pohjautua pelkästään jäsenen harvinaislaatuiseen osaamiseen. Ulkopuolisellakin hallitusjäsenellä tulee olla hyvät hallitus-työskentelytaidot sekä motiivi auttaa yliopistoa sen kaikissa strategisissa haasteissaan.

5.5 Hallitustyöskentely

Hallitusta jäsenineen kuvataan episodiseksi ja eliittiseksi ryhmäksi, jonka tehtävänä on ratkaista kompleksisia strategisen tason ongelmia. ”Koska hallitukset eivät ota osaa strategisten päätösten implementointiin, on niiden työskentelyn ”lopputuote” puhtaasti kognitiivinen”. Ominaisuuksiensa ja tehtävänsä luonteen vuoksi hallitukset ovat erityisen alttiita tehottomuuteen, johtuen yleensä vuorovaikutukseen liittyvistä ongelmista, jotka estävät ryhmää toimimaan parhaimmalla mahdollisella tavalla. (Forbes et al. 1999, 492)

*”Hallitustyöskenty on hirveen vaikea laji ja ehkä Lutissa hallitustyöskentelijänä ei edes hahmotakaan miten monella tavalla se vois mennä pieleen.”
(Haastateltava A)*

Yliopiston vahvuudeksi nostettiin selvästi esiin se, että hallitus toimii strategisesti, eikä käytä aikaansa sille kuulumattomien operatiivisten asioiden käsittelyyn. LUT:ssa hallitus asettaa haastateltavien mukaan operatiiviselle toiminnalle selkeät tavoitteet. Sen lisäksi, että hallituksen rooli organisaatiossa on kirkas, on myös jokaiselle hallituksenjäsenelle mietitty yksilökohtainen roolitus ja tehtävä. Annuarin (2012, 265) mukaan on tärkeää, että erityisesti ulkopuolisille hallitusjäsenille kerrotaan mitä heiltä odotetaan hallitusjäsenenä. Rooli hallituksessa tulee olla luotu yhteisymmärryksessä jäsenen kanssa.

”Hallitustyöskentely on tehokasta tuloksiinsa nähden, eli se ajankäyttö ja sitten toisaalta se vaikuttavuus muodostaa erinomaisen yhtälön. Siitä on aidosti niinku iha merkittävä lisäarvo, eli jos hallitusta ei olisi, niin yliopiston kehittäminen olisi silloin paljon heikompaa. Ja sitten selkeesti roolitettua niin et toisaalta sitten yliopiston toimivalla johdolla on riittävät niinku kengän numerot ja mahdollisuus vaikuttaa ja hoitaa sitä omaa rooliaan valtuutettuna, eikä mennä päällekin näissä asioissa.” (Haastateltava A)

LUT:ssa hallitustyöskentely koetaan onnistuneeksi. Molemmilla haastateltavilla oli selvä visio tai kokemuksia myös huonosti toimivasta hallituksesta, mutta kumpikaan haastateltavista ei nähnyt moitteen sijaa LUT:n hallituksen toiminnassa.

”Hallitustyöskentely epäonnistuu ensinnäkin jos se rupee ratkomaan operatiivisia kysymyksiä. Jos ei kyetä asettamaan konkreettisia tavoitteita. Jos hallitus ei siis pysty viestimään tahtotilaansa, tavoitteitaan, että missä yliopiston tulisi olla vuoden, kolmen ja viiden vuoden päästä... Et jos se on vaan semmosta että kokoonnutaan keskustelemaan kaikista ajankohtaisista ongelmista ja joudutaan ratkoon niitä, niin niissäkin aika kuluu kyllä ihan

rattoisasti, kun keskustelee äitiyslomista ja muista, muttei tapahdu mitään varsinaista edistysaskelta. Hallituksenhan pitää nauttia myös yliopiston henkilöstön luottamusta, siis silleesti et se ei oo semmonen.” (Haastateltava B)

Erityisesti hallituksen puheenjohtajan merkitys yliopiston hallituksen menestyksekkäässä toiminnassa korostuu haastateltavien vastauksissa. Tutkimusten mukaan puheenjohtajan kyvykkyydet ja hänen toimintansa ovat avaintekijöitä niin hallituksen kuin koko organisaation menestyksessä (Kakabadse & Kakabadse 2007, 173). Minichilli et al. (2009, 69) mukaan puheenjohtajalla on kriittinen rooli toimivan hallitustyöskentelykulttuurin luomisessa ja juuri puheenjohtajan ansiosta hallitus voi joko kasvaa ja kehittyä, tai taantua. Molemmat haastateltavista olivat erityisen tyytyväisiä hallituksen nykyisen puheenjohtajan työhön.

”Ehkä semmonen mikä meillä on poikkeuksellisen hyvin onnistunut ja pitkälti Tuomon (puheenjohtajan) ansiosta on se, että myöskin sille yhteistyölle hallituksessa on rakennettu hirveän hyvä pohja. Et ihmiset ymmärtää että siellä on jokaiselle rooli ja et sillä on merkitystä sillä hallitustyöllä. Mä oon ihan varma että suuressa osassa yliopistoissa Suomessakaan ei niin ajatella.” (Haastateltava A)

Haastateltavien mielestä LUT:lla on käynyt hyvä onni löytäessään niin omistautuneen ja hyvän puheenjohtajan kuin mitä Tuomo Rönkkö on. Puheenjohtajan koetaan luoneen hyvä keskustelukulttuuri, hän käyttää runsaasti aikaa työskentelyyn ja lisäksi hänellä on tarvittavat verkostot vaikuttaa yliopistoa koskeviin asioihin myös kansallisella tasolla.

5.6 Haasteet hallitustyöskentelyssä

Aina hallitustyöskentely ei kuitenkaan ole onnistunutta. Yksi aikaisemmissa tutkimuksissa esiin noussut este ulkopuolisen hallitusjäsenen menestyksekkääseen

hallitustyöskentelyyn on tarvittavan tiedon puute. ”Relevantti informaatio voidaan jakaa kahteen ryhmään sekä organisaatiokohtaiseen tietoon että toiminnallista aluetta koskevaan tietämykseen ja taitoihin” (Forbes 1999, 495). Mikäli johto ei tarjoa ulkopuoliselle hallituksen jäsenelle tarpeeksi totuudenmukaista informaatiota organisaatiosta ja sen tilasta, ei ulkopuolisella jäsenellä ole useinkaan mahdollisuutta saada tätä tietoa muuta kautta. Näin ollen ulkopuoliset jäsenet ovat pitkälti riippuvaisia johdon heille tarjoamasta tiedosta. Riippuvaisuuden vuoksi johto voi halutessaan luoda hallitukseen tiedon asymmetriaa – ja ohjata päätöksentekoa haluamallaan tavalla. (Annuar 2012, 260)

Kumpikaan haastateltavista ei koe saavansa johdolta liian vähän informaatiota hallitustyönsä suorittamista varten. Ulkopuolisille hallituksen jäsenille ei tulisi toimittaa myöskään liikaa tietoa (Annuar 2012, 269). Tähän liittyen toinen haastateltavista nostaa esille myös ulkopuolisen hallitusjäsenen tietämättömyyden positiivisen puolen.

”Mut toisaalta mun kokemusten mukaan niin vaikka on hyvin lyhyt yhteinen taival niin ulkopuolinen hallitusjäsen voi olla valtavasti hyödyksi juuri siksi et hän ei tiedä liikaa, vaan hän pystyy kyseenalaistaa tai tuoda uusia näkemyksiä, ja silloin se riippuu muiden hallitusjäsenten kyvystä ottaa vastaan siinä.”
(Haastateltava A)

Haastateltavien mielestä johdon antaman informaation tulisi olla myös tarpeeksi hyvin ”pureskeltua” ja fokusoitua, jotta hallitusjäsen voi käyttää sitä tehokkaasti. Jäsenille tulisi toimittaa organisaatiota koskevaa strategista dataa operatiiviseen toimintaan liittyvän tiedon sijasta (Annuar 2012, 269). Johdon hallussa oleva tieto voi kuitenkin olla kompleksista ja näin ollen vaikeasti siirrettävissä, vaikka saajan kyvyt tulkita informaatiota ja tehdä päätöksiä sen pohjalta olisivat erinomaiset. Informaation keräämisestä, ostamisesta ja tulkitsemisesta syntyy myös kustannuksia. Ne voivat osaltaan rajoittaa tiedon saantia. Jäsenille tulisi toimittaa organisaatiota koskevaa strategista dataa operatiiviseen toimintaan liittyvän tiedon

sijasta. (Nowak et al. 2003, 301)

”Se mikä siinä sitten olis parasta no tietysti se, että sinne yliopiston hallitukseen tuodaan esimerkiksi rehtorin katsauksessa sopivan selkeästi, ytimekkäästi ja selkeästi priorisoiden niitä asioita, joita juuri hallituksen tulee tietää, se on hirveän tärkeä menetelmä. Ja tietysti niinku ehkä sitten lisäväliseenä vois olla se, et sitä tulee väliaikana erilaisia lisätietoja ja katsauksia ja niinku linkkejä, erilaisiin sellasiin asioihin, joihin paneutuminen auttaa sitten siinä roolissaan.”
(Haastateltava A)

Roberts et al. mukaan (2005,11) Ulkopuolisilla hallituksen jäsenillä tulee aina olemaan vähemmän tietoa organisaatiosta kuin muilla hallituksen jäsenillä. Ero korostuu erityisesti uuden jäsenen aloittaessa työskentelyn organisaation hallituksessa. Haastateltavat korostavat molemmat perehdytyksen merkitystä onnistuneen hallitustyöskentelyn perusedellytyksenä, varsinkin kun jäsenten tausta ja tietämys korkeakoulukentästä- ja maailmasta voi vaihdella radikaalistikin.

”Kaikilla hallituksen jäsenillä pitää olla tietysti riittävä perehdytys. Siis vaikka se ei puutu operatiiviseen toimintaan niin auttaa tietysti aivan kauheasti, jos ymmärtää miten tää kone niin sanotusti toimii. Perehdytystä pitää olla riittävästi. Ja jos ei ole jo valmiiksi tiedossa niin sitten pitää olla perehdytystä siihen, miten Suomen yliopistolaitos toimii, että tietää mitkä ne keskenäiset uhkat on, mikä on ministeriön rooli.” (Haastateltava B)

”Hallituksissa on aina iso haaste se, että lähtötiedot on hyvin hyvin eri tasolla. Väistämättä niinkun melkein riippumatta yrityksestä tai yliopistosta niin se perustuntemus on aina aivan hirveän erilaisella tasolla. On ihmisiä, jotka on lähes koko ikänsä olleet siinä tavalla tai toisella ja joitakin, jotka suunnilleen niinku vasta siinä vaiheessa tutustuu koko siihen yksikköön.” (Haastateltava A)

Hallituksen kirkas rooli, valta, vastuu ja tavoitteet olivat haastateltavien mielestä oleellisia asioita menestyksekkäälle hallitustyöskentelylle. Ilman niitä niin yksittäinen

hallitusjäsen, operatiivinen johto kuin hallituksen puheenjohtajakin voivat alkaa käyttää valta-asemaansa hyödykseen – hallituksen toiminnan kustannuksella. Harris & Shimizun (2004, 775) hallitus toimii tehokkaammin, mikäli hallituksen puheenjohtajana ei ole organisaation toimitusjohtaja, eli yliopistoon sovellettaessa mikäli rehtori ei toimi hallituksen puheenjohtajana. Tarve muun kuin toimitusjohtajan puheenjohtajuudelle korostuu erityisesti niissä hallituksissa, joissa valtaosa jäsenistä on ulkopuolisia (Annuaari 2012, 260).

Tiedusteltaessa ulkopuolisen hallitusjäsenen esteitä menestyksekkääseen hallitustyöskentelyyn nostivat haastateltavat esille -valta-asetelmiin liittyvien ongelmien ohella- hallituksen ja johdon välisen sosiaalisen dynamiikan mahdollisesti tuomat haasteet. On merkille pantavaa, ettei kumpikaan haastateltavista ei kuitenkaan kokenut, että LUT:ssa hallitusjäsen joutuisi kohtamaan mitään näistä edellä mainituista esteistä toimiessaan luottamustehtävässään. Hallituksen toiminta on hyvin suunniteltua ja organisoitua ja toimielimien aika kuluu siihen mihin sen tuleekin kuluu – hallitustyöskentelyyn.

”Epäonnistunutta hallitustyöskentelyä on muun muassa se, että puheenjohtaja tai joku muu monopolisoi sen koko niinkun hallitustyöskentelyn sellaseen yksittäisajatteluun tai monologiin tai käyttää muuta ryhmää vaan niinkun leimasimena eikä oikeesti kytke heitä siihen mukaan... Tai sit se voi olla hyvin niinku tämmöstä poukkoilevaa, et vähän sen mukaan mistä kulloinkin julkisuudessa tai muutoin tuulee niin vaihdetaan heti linjaa sen mukaan.”
(Haastateltava A)

”Tai sitten ettei oo määritelty hallitukselle sitä selkeätä, niinku pelisääntöjä ja agenda ja vuosikelloa ja muuta. Et sinne joutuu tulemaan aina vähän niinku improvisoimaan ja katsomaan et mitä milloinkin on, sellaisiakin hallituksia on, jolloin yksittäisen jäsenen toiminnassa on hyvin vähänen lisäarvon mahdollisuus. Tottakai voi olla tämmösiä yksittäisiä asioita jotka estää toimimasta, et esimerkiks onneton puheenjohtaja, hallitus turhautuu, ne on niinku tämmösiä normaaleja juttuja, mitä on missä tahansa työyhteisössä, oli

se sitten hallitus tai tiimi tai muu, jotka liittyy ihmiselämään. Isoja haasteita ois siinä vaiheessa jos niinkun toimivan johdon ja hallituksen välit ei ole hyvät, eli jos ei oo luottamusta molempiin suuntiin tai informaatio ei kulje molempiin suuntiin.” (Haastateltava B)

Aikaan liittyy ainoa LUT:ssa jossain määrin koettu ulkopuolisen hallitusjäsenen hallitustyöskentelyä koskeva este. Aitona työskentelyn käytännön esteenä nousi haastatteluissa esiin ulkopuolisen hallitusjäsenen kiireisyys. Vaikka hallitus kokoontuu vain neljä kertaa vuodessa, on LUT:ssa silti ollut kokemuksia hallituksenjäsenistä, joilla on vaikeuksia päästä kokouksiin muiden velvoitteidensa vuoksi. Haastateltavien mukaan vastuu ulkopuolisen jäsenen kyvystä palvella yliopiston hallitusta, muista velvollisuuksistaan huolimatta, on jäsenellä itsellään.

”Ajankäyttö, en mie näe mitään muuta kuin ajankäyttö. Muut en mie niinku muuten näe... Niiden ei siinä mielessä kyllä pitäisi, eli se päätös pitää tehdä siinä vaiheessa kun sitoutuu siinä roolissa toimimaan.” (Haastateltava B)

”Ehkä tärkeimpiä jäsenten profiiliin liittyviä asioista on se aika, joka jäsenillä on käytettävissään hallitustehtävään” (Lainema 2006, 41). Ajanpuute on ristiriidassa ulkopuolisen hallitusjäsenen muista viiteryhmistään toimittaman tärkeä informaation kanssa. Jotta muun muassa ympäristön muutoksiin liittyviä riskejä voidaan vähentää käyttämällä hyödyksi jäsenen tarjoamaa informaatiota, tulee organisaatioiden sietää ulkopuolisella hallitusjäsenellä olevien muiden velvoitteiden aiheuttamat mahdolliset poissaolot. (Harris et al. 2004, 792; Hillman et al. 2000, 238)

5.7 Hallituksen strategiatyöskentely

Resurssiperustaisen teorian mukaan kestäväää kilpailuetua saavutetaan luomalla resursseihin ja kyvykkyyksiin pohjautuva strategia (Grant 1991, 114). Resurssiriippuvuusteoriaan perustuen hallituksen jäsenillä on erinomaiset

mahdollisuudet kontribuoida strategian luontiin tarjoamalla tähän työhön sellaisia resursseja, joista organisaatio on riippuvainen (Pugliese, Bezemer, Zattoni, Huse, Van den Bosch & Volberda 2009, 294). Näin ollen yksittäinen hallituksen jäsen tai hallitus päätöksentekoyksikkönä voi hyvin olla kestävä kilpailuedun mahdollistava resurssi (Barney 1991, 117). Kun kestävä kilpailukyky luodaan strategian avulla on merkille pantavaa, että juuri osallistuminen tuohon strategianluomisprosessiin, on se tapa, jolla ulkopuolinen hallitusjäsen voi auttaa yliopistoa saavuttamaan kilpailuetua. Hallituksen osallistuminen strategian luontiin vaihtelee kuitenkin suuresti esimerkiksi johdon esitysten vahvistamisesta aina aktiiviseen strategisen muutoksen ajajaan asti (Golden et al 2001, 1087-1088; Lainema 2006, 38).

LUT:ssa strategiatyöskentely nähdään ehdottomasti yhtenä hallituksen tärkeimmistä tehtävistä, mutta toisaalta itse julkilausutun strategian muodostaa haastateltavien mukaan rehtori. Strategiaprosessin aloittaa kyllä hallitus, jonka jälkeen strategiaa työstetään koko organisaatiossa. Prosessin lopuksi rehtori esittelee hallitukselle näin luomansa strategian, jonka hallitus halutessaan hyväksyy. Molemmat haastateltavista korostivat ryhmäkeskustelun ja vuorovaikutuksen roolia yliopiston strategian luomisprosessissa sekä henkilöstön sitouttamisen tärkeyttä.

”Rehtorihan tekee strategian, jonka hallitus hyväksyy. Tottakai siin on vuorovaikutusta, mut tää on se järjestys. Et siinä välissä on sitten ollut paljo tätä tämmöstä ryhmätyöskentelyä, ryhmäkeskusteluu, missä on yliopiston henkilöstöä laajasti otettu mukaan, niin se on sitten ollut sitä sitouttamista.”
(Haastateltava B)

Ulkopuolisen hallitusjäsenten erilainen tausta ja osaamisprofiili voivat edesauttaa organisaatiota käsittelemään strategisia asioita monesta eri näkökulmasta. Näkökulmien rikkaus voi lisätä hallituksen itsenäisyyttä, sillä eri taustan omaavat jäsenet esittävät mitä todennäköisemmin kysymyksiä, jotka eivät nousisi esiin mikäli hallitus olisi muodostettu ainoastaan sisäisistä jäsenistä. (Minichillin et al. 2009, 60)
LUT:ssa ulkopuolisen hallitusjäsenen nähdään tuovan asiantuntijuudellaan sekä

tiedoillaan organisaation ulkopuolisesta ympäristöstä hyviä näkemyksiä rehtorin esittelemän strategian hyväksyttävyydestä.

”Siis tottakai jos sanotaan vaikka että se onkin vihreä energia ja teknologia (strategian pääteemat), niin siis hallituksen jäsenet käyttävät tässä expertiisiään, et siit on erilaisia taustatietoja ja argumentteja sille, et se on tämä ja arviointeja siitä et onks tää nyt feikkiä vai onks tää totta. Ja sitten toisaalta että mites tää jalkautuu, et ei riitä että on se strategia, mut et mites tää jalkautuu?” (Haastateltava B)

”Yliopiston sisällä tunnetaan paremmin tää osa kaksi eli mitä osaamista meillä juuri siihen on, mut hyvin kirkkaasti tuomalla sitä, maailman tulevaan kehitykseen liittyviä, niitä tarpeita, jotka sitten on se tarrapinta jota kohti LUT:ia kehitetään.”(Haastateltava A)

Annun (2012, 268) mukaan ulkopuoliset jäsenet kokevat usein haasteelliseksi organisaation strategiatyöhön osallistumisen. Kumpikaan haastateltavista ei kuitenkaan koe, että ulkopuoliset jäsenet kohtaisivat itsestään riippumattomia esteitä strategiaa työstettäessä. Hallituksen työskentely kokonaisuudessaan nähdään strategisena, jolloin ulkopuolisella jäsenellä on itse asiassa mahdollisuus vaikuttaa strategiseen päätöksentekoon koko ajan. Tämän vuoksi hallitustyöskentely nähdään vaativana tehtävä kautta hallituskauden, eikä ainoastaan strategian muodostusprosessin aikaan. Haastateltavat korostavat jatkuvan strategisen kommunikoimisen tärkeyttä ja kuvaavat jatkuvaa strategisesta vaikuttamista mentaalisenä ajattelutapana.

5.8 Ulkopuolisen hallitusjäsenen monipuolinen rooli

Organisaation sisältä valittujen hallitusjäsenten suora yhteys organisaation operatiiviseen toimintaan mahdollistaa heille suuren määrän informaatiota strategisen päätöksenteon ja monitoroinnin tueksi. Toisaalta, sisäiset jäsenet työskentelevät usein joko hallituksen puheenjohtajan, tai ylimmän johdon

alaisuudessa, jolloin heidän on vaikea kyseenalaistaa johdon esityksiä. Ulkopuolisten hallitusjäsenien tulee täydentää hallitusta ja sen työskentelyä juuri oman ulkopuolisen riippumattoman asemansa, mahdollistamiensa resurssien sekä ainutlaatuisen osaamisensa avulla. (Petra 2005, 56; Harris et al. 2004, 778; Hillman et al. 2000, 236)

5.8.1 Puolueeton kyseenalaistaja

Riippumattomuus, joka korostuu yleensä hallituksen jäsenten muodollisissa kriteereissä, on siis järkevä vaatimus, vaikka se perustuukin agenttiteorian pessimistisiin näkemyksiin omaa etuaan ajavasta johdosta (Lainema 2006, 40). Haastateltavat tuovat myös esille riippumattomuuden tärkeyden, mutta laajemmasta näkökulmasta. Ensinnäkin ulkopuolisen jäsenen rooli on toimia puolueettomana kyseenalaistajana, jonka päätöksentekoon ei vaikuta organisaation sisäisten henkilöiden intressit ja toiveet. Näin ollen hänen hyväksyntänsä parempaa uskottavuutta hallituksen tekemistä ratkaisuista organisaation sisällä.

”Puolueettomuus ja sitten se että kun hallitus ei puutu operatiiviseen toimintaan. Puolueettomuus on helpottanut hallitustyöskentelyä myös LUTin jäsenille, eli porukka tietää et on ihan turha tulla kuiskuttelemaan tai kyselemään että onko joku asia otettu nyt huomioon tms, että hallitus tekee töitä pelkästään koko yliopiston etua ajatellen. Ulkopuolisen on siinä, että se tuo sitä ulkopuolista näkemystä ja puolueettomuutta ja lisää hallituksen päätöksen uskottavuutta sisältäpäin katsottuna. Yliopiston ulkopuoliset tuo myös sen, että sitten kun on yliopiston sisältä siellä hallituksessa niin ei yhtään tarvii miettiä sitä että millä mandaatilla ne siellä on, eli kaikki on sitten vaan yliopiston etua ajattelemassa” (Haastateltava B)

Toinen haastateltavista tuo myös esille sen agenttiteoriaan pohjautuvat näkemyksen, että ulkopuolinen jäsen olisi ”vapaa” omien intressiensä ajamisesta, ja näin ollen ulkopuolisten jäsenten läsnäolo parantaa koko hallituksen itsenäisyyttä ja työskentelyn puolueettomuutta. Hendryn (2005, 56) mukaan ajatus täysin epäitsekästä ulkopuolisesta hallituksen jäsenestä, joka ajaa ainoastaan

organisaation etua, on absurdi. Tämä ajatus on kuitenkin juurtunut syvälle niin akateemiseen keskusteluun kuin erilaisiin lainsäädäntöihin ja ohjeistuksiin (Roberts et al. 2005 5-6)

5.8.2 Ryhdin tuoja

Haastateltavien mielestä uusi Yliopistolaki muutoksineen mahdollisti tehokkaamman ja strategisemmän hallitustyöskentelyn. Rehtorin ja puheenjohtajan roolien eriyttäminen paransi myös organisaation toiminnan monitoroitavuutta.

”Ensimmäisenä on se, että kun tulee ulkopuolinen hallituksenjäsen niin se antaa aina hallituksen työskentelyyn ihan erilaisen ryhdin. Siihen tulee ihan selvästi eri struktuuri.” (Haastateltava B)

”Ennen kaikkea sitä yliopiston, edelleenkin tän yliopiston uuden roolin mukaista niinkun hallintoa, sitä jossa yliopisto ei ole enää virasto, vaan on tämmönen niinkun itse pitkälti rahoituksensa hankkiva ja siihen vaikuttava, ja toisaalta hyvin dynaamisestikin toimiva yksikkö.” (Haastateltava A)

Oli mielenkiintoista huomata, että haastateltavien mielestä uuden lain tuomista muutoksista juuri ulkopuolisten hallitusjäsenten määrän säätäminen (YliopistoL 3:15) ja näin ulkopuolisten jäsenten lukumäärän kasvattaminen, nähtiin erityisesti tuovan hallituksen työskentelyyn paremmat raamit.

5.8.3 Organisaation säilyttäjä

Tutkimuksen kannalta erittäin mielenkiintoista oli se, että molemmat haastateltavista nostivat esiin ulkopuolisen hallituksen jäsenen vaikutusvallan yhtenä tärkeänä ulkopuolisia hallitusjäseniä rekrytoitaessa. Vaikutusvallalla ei tässä yhteydessä tarkoitettu niinkään organisaation sisällä tai hallituksessa käytettävää vaikutusvaltaa, vaan ulkopuolisen jäsenen verkostojen määrää ja laatua. Lisäksi toivottiin, että ulkopuolisella jäsenellä on vaikutusvaltaa kansallisen tason korkeakoulupoliittiseen päätöksentekoon.

”Toisaalta näiltä ulkopuolisilta hallituksen jäseniltä kaivataan niinkun lobbauskykyä ja halua olla yliopiston puolella ja nimenomaan sen kokoista kengän numeroa, että siellä helposti saa sen Lutin viestin läpi, ja aktiivisuutta siellä puolella.” (Haastateltava A)

Lavie (2006, 649-650) mukaan erilaiset arvokkaat verkostot ja allianssit auttavat organisaatiota suojautumaan ulkoisen ympäristön riskeiltä. Lisäksi verkostoituneet organisaatioit ovat kyvykkäämpiä luomaan ja säilyttämään kestävää kilpailukykyä, koska ne ovat vähemmän riippuvaisia RBT:n mukaisista vaatimuksista.

Ulkopuolisten jäsenten odotettiin selkeästi ajavan yliopiston etua sidosryhmiensä kautta. Vaikutusvallan merkittävää roolia haastateltavien mielissä kuvastaa se, että vaikutusvaltaa pyrittiin tarvittaessa jopa käyttämään hyödyksi pyrittäessä säilyttämään yliopiston olemassa olo.

”Ulkopuoliset, kun heillä on sitten hyvin laaja kontaktipinta yhteiskunnan eri elimiin, sidosryhmiin... Silloin jos on kriittisiä aikoja ja keskustellaan esimerkiksi siitä, että onko LUTtia olemassa vai ei, niin meidän ensinnäkin yliopiston sisällä pitäis päästä kaikilla aloilla semmoseen rooliin ja asemaan valtakunnassa, et jos joku rupee puhumaan että LUT pannaan kiinni, niin silloin tuolla ympärillä ärähtää iso joukko ihmisiä, jotka sanoo että ei helvetissä.”

Haastateltavat toivat kuitenkin esiin sen, että yliopiston toiminnan tulee kokonaisuudessaan olla säilyttämisen arvoista. Niin hallituksen kuin koko organisaation tulee työskennellä lujasti ja menestyksekkäästi tämä ajatus kirikkaana mielessä pitäen.

6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Kuudennessa kappaleessa kerätyn aineiston analysointi tiivistetään ja yhteenvedon avulla vastataan johdannossa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Johtopäätösten tarkoituksena on suhteuttaa saadut tulokset aikaisempiin tutkimukseen. Kappaleen lopussa esitetään mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

6.1 Yhteenveto

Haastatteluilla kerätyn aineiston avulla saatiin tietoa ulkopuolisen hallitusjäsenen mahdollisuuksista auttaa yliopistoa saavuttamaan kestävästä kilpailuetua. Tiedon avulla on tarkoitus pystyä vastaamaan päätutkimuskysymykseen:

Mitkä ovat ulkopuolisen hallitusjäsenen mahdollisuudet auttaa yliopistoa saavuttamaan kestävästä kilpailuetua?

Laajan pääkysymyksen tueksi muodostettiin kaksi alakysymystä: *Miten ulkopuolinen hallitusjäsen resurssina voi auttaa yliopistoa saavuttamaan kestävästä kilpailuetua? Mitkä asiat ulkopuolisessa jäsenessä sekä hallituksen työskentelyssä voivat vaikuttaa mahdollisuuksiin saavuttaa kestävästä kilpailuetua?*

Tutkimustulosten mukaan ulkopuolinen hallitusjäsen voi resurssina auttaa yliopistoa saavuttamaan kestävästä kilpailuetua tuomalla hallituksen työskentelyyn sellaista tietämystä, osaamista ja näkemyksiä, jotka ovat kohdeorganisaatiolle arvokkaita, harvinaisia, vaikeasti kopioitavissa ja korvattavissa. Ulkopuolisen hallitusjäsenen tehtävänä on ensinnäkin kontribuoida yliopiston strategiatyöskentelyyn omalla asiantuntijaosaamisellaan, mutta antaa myös rehtorille ammatillista tukea ja neuvoja. Hallituksen jäsen voi tutkimustulosten mukaan kuitenkin jakaa osaamistaan myös muille organisaatioille. Koska hänen profiilinsa vastaa kaikista parhaiten juuri kohdeorganisaation tarpeisiin, ei kilpailija saa inhimillisestä resurssista vastaavanlaista hyötyä kuin kohdeorganisaatio. Täysi resurssin omistaminen ja ulkopuolisen hallitusjäsenen toiminnan rajoittaminen ei siis ole tutkimuksen mukaan kestävästä kilpailukyvyn kannalta olennaista.

Tutkimustulosten mukaan tapausorganisaation ulkopuoliset hallituksenjäsenet ovat arvokkaita ja harvinaisia resursseja, joiden hyödyntämistä edesauttaa hallituksen eri jäsenten toisiaan täydentävä osaaminen. Jokaisella jäsenellä on oma räätälöity roolinsa kohdeorganisaation hallituksessa ja hallituksen rooli tehtävineen on selkeä ja kirkas. Ulkopuoliset hallitusjäsenet on rekrytoitu nimenomaan osaamisprofiilinsa vuoksi, joka vastaa erityisesti Lappeenrannan teknillisen yliopiston tarpeisiin. Heidän katsotaan resursseina täyttävän resurssiperustaisen teorian perusolettamukset ja olevan potentiaalisia kestävän kilpailukyvyn lähteitä.

Julkisoikeudellinen yliopisto voi saavuttaa kestävää kilpailuetua, ja sitä saavutetaan nimenomaan organisaation kyvykkyyksiin ja resursseihin perustuvan strategian avulla. Tämä strategian tulee siis pohjautua myös ulkopuolisen hallitusjäsenen ainutlaatuiseseen substanssiosaamiseen. Kestävää kilpailuetua tuovan strategian tulee olla pitkän tähtäimen suunnitelma, joka yhdistää yliopiston osaamisen ja kyvykkyydet Suomen ja maailman tarpeisiin. Strategia tulee implementoida menestyksekkäästi, mikä edellyttää jatkuvaa vuorovaikutusta organisaation henkilöstön kanssa.

Ulkopuolisia hallitusjäseniä tulisi hyödyntää kokonaisuudessaan nimenomaan hallituksen tärkeimmässä tehtävässä, eli strategianmuodostusprosessissa. Tutkimustulosten mukaan kohdeorganisaation strategian muodostaa kuitenkin hallituksen sijaan operatiivinen johto. Hallituksen ei kuitenkaan koeta luovuttavan strategiatyöskentelyä operatiiviselle johdolle, sillä tutkimustulosten mukaan hallitus on ainoastaan strategiseen päätöksentekoon tarkoitettu toimielin, jolloin kaikki sen kokouksissa käsiteltävät asiat mielletään strategisiksi. Tästä johtuen ulkopuolisilla hallituksenjäsenillä on mahdollisuus auttaa yliopistoa saavuttamaan kestävää kilpailuetua sekä VRIN-ominaisuuksiensa että hallituksen jatkuvan strategiatyöskentelyn avulla.

LUT:n hallituksen työskentely on erittäin onnistunutta. Puheenjohtajalla on ollut merkittävä rooli menestyksekkään työskentelyn edellytysten luomisessa. Ulkopuolisella jäsenellä tutkimustulosten mukaan ole mitään hallitustyöskentelystä johtuvia haasteita osallistua aktiiviseen strategiatyöhön. Ulkopuolinen hallitusjäsen ei kärsi strategisten päätösten tueksi tarvittavan informaation tai vaikutusvallan puutteesta ja yhteistyö kokonaisuudessaan, niin hallituksen sisällä kuin rehtorin ja muun johdon kanssa, on erinomaista.

Ainoana mahdollisena esteenä voi olla ulkopuolisen jäsenen muiden velvollisuuksien hoidosta johtuva aikapula, jonka vuoksi jäsen ei henkilökohtaisista syistä välttämättä kykene osallistumaan hallitustyöskentelyyn toivotulla tavalla. Riskinä voi olla myös jäsenen liian spesifi osaamisprofiili. Nyt valituilla hallitusjäsenillä ei kuitenkaan ole tätä ongelma, vaan heiltä löytyy geneeristä liiketoimintaosaamista, hyvät yhteistyötaidot ja aikaisempaa kokemusta hallitustyöskentelystä. Lisäksi jäsenet on perehdytetty hyvin.

Tutkimustulosten mukaan ulkopuoliset jäsenet tuovat hallitustyöskentelyyn ryhtiä ja uskottavuutta hallituksen päätöksille. Lisäksi he voivat vaikuttavaa aktiivisesti yliopistolle tärkeisiin sidosryhmiin verkostojensa ja vaikutusvaltansa avulla. Ulkopuolisten hallitusjäsenten vaikutusvallan ja verkostojen avulla voidaan tarvittaessa pyrkiä jopa säilyttämään organisaatio. Tutkimustuloksissa nousi esiin yliopistojen välisen kilpailun erityislaatuinen luonne. Raan kilpailun olemassa olo yhdistettynä korostettuun yhteistyövaateeseen ei kuitenkaan katsota estävän kestävä kilpailukyky saavuttamista. Näin ollen tämän tutkimuksen avulla saatujen tietojen perusteella Lappeenrannan teknillisen yliopiston hallituksen ulkopuolisilla jäsenillä on oivalliset mahdollisuudet auttaa yliopistoa saavuttamaan kestävä kilpailuetua.

6.2 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen osoitti, että ulkopuolinen hallitusjäsen voidaan todentaa kestävän kilpailukyvyn mahdollistavaksi VRIN-resurssiksi. Tulos on aikaisempien resurssiriippuvuusteoriaan pohjautuvien tutkimuksien mukainen (Hillman et al. 2000, 238). Tuloksista kävi kuitenkin ilmi ulkopuolisen jäsenen expertiisin harvinaisuuden kääntöpuoli. Ulkopuolisen jäsenen mahdollisuudet auttaa kestävää kilpailuetua ei voi perustua ainoastaan hänen asiantuntijaosaamisensa harvinaisuuteen, sillä silloin hänen panoksensa jää köyhäksi. Lainema (2006, 40) on tuonut esille jo aikaisemmin, että mitä ainutlaatuisempi osaamisen sitä suurempi vaara että keskittyy vain omaan osaamisalueeseensa.

Kestävää kilpailukykyä saavutetaan tutkimusten mukaan strategian avulla ja se on olennaisin kannattavuuden selittäjä (Lainema 2006, 21). Tämän tutkimuksen empiriaosuudessa kävi kuitenkin ilmi, että hallitus voi myös olla kokonaan strateginen, jolloin kaikki kokoukset ovat itse asiassa strategiakokouksia, eikä erityisesti strategian luontiin tarkoitettua. Laineman (2006, 81) mukaan strateginen hallitus suorittaakin erilaisia tehtäviään jatkuvan strategisen vaikuttamisen toteuttamiseksi.

Tutkimustulokset toivat selvästi esiin ulkopuolisen hallitusjäsenen riippumattomuuden tärkeyden, vaikka kestävän kilpailukyvyn kannalta riippumattomuudella ei näyttäisi olevan suurta merkitystä. Oletusta ulkopuolisen jäsenen automaattisesta riippumattomuudesta on kyseenalaistettu viime vuosina (Hendry 2005, 56). Riippumattomuus voi myös uusimpien tutkimusten mukaan kärsiä esimerkiksi ulkopuolisille jäsenille tarjottavien korkeiden hallituspalkkioiden vuoksi (Zattoni et al 2009, 66).

Tutkimustulosten perusteella voimme sanoa, että ulkopuolisella jäsenellä on tärkeä rooli organisaation menestykselle niin resurssiriippuvuusteorian, resurssiperustaisen teorian kuin monitoroivaa ja riippumatonta roolia korostavan agenttiteorian näkökulmasta. Roberts et al. (2005, 8) mukaan agentti- ja resurssiriippuvuusteoriaa tulisi käyttää yhdessä analysoitaessa hallituksen toiminnan menestyksekkyyttä.

Tämän tutkimuksen mukaan aika on suurin ulkopuolisen jäsenen kohtaama este hallitustyöskentelyssä. Tulokset ovat samassa linjassa muiden tutkimustulosten kanssa, joiden mukaan aika on itse asiassa yleisin este menestyneelle hallitustyöskentelylle, ja niin mahdollinen informatiovaje kuin muutkin haasteet jäävät vasta toiseksi (Annuar 2012, 269). Tutkimus osoitti myös, että tiedon puute ei nähdä todennäköisenä esteenä hallitustyöskentelylle, mutta tiedon toivotaan olevan riittävän yksinkertaisessa muodossa ja vain strategiseen päätöksentekoon tarkoitettua. Annuarin (2012, 269) tutkimustulokset tukevat tätä havaintoa. Hänen mukaansa ulkopuoliset hallituksen jäsenet näkevät tiedon vähäisyyden tai suoranaisen pimitämisen sijaan suurempana informaatioon liittyvänä ongelmana nimenoamaan saadun tiedon laadun.

Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että ulkopuolisen hallitusjäsenen verkostot ja vaikutusvalta muissa organisaatioissa koetaan ensinnäkin tärkeäksi keinoksi saada arvokasta tietoa ja yhteistyökumppaneita, mutta sen avulla pyritään myös puolustautumaan mahdollisilta ympäristön uhilta. Aikaisempi tutkimustieto tukee tätä löytöä, joskaan ei aivan niin suoraan kuin mitä haastateltavat esittivät. Esimerkiksi Harris ja Shimizun (2007, 792) mukaan organisaation menestyksekkään toiminnan kannalta on paljon suotavampaa, että hallituksessa on useampikin liian kiireinen ulkopuolinen hallituksen jäsen, kuin vastaava määrä sisäisiä. Tämä johtuu juuri ulkopuolisten jäsenten komplementaarista roolista. Jäsenet voivat mahdollistaa organisaatiolle pääsyn arvokkaisiin resursseihin, luoda verkostonsa avulla mahdollisuuksia tehdä yhteistyötä muiden organisaatioiden kanssa ja tuoda arvokasta informaatiota liiketoiminnan käytännöistä (Harris et al. 2004, 777). Näin ollen ulkopuolisen jäsenen valinnassa tulisi itse asiassa painottaa riippumattomuuden sijaan jäsenen verkostoja ja jäsenyyksien määrää muissa hallituksissa (Harris et al 2007, 792). Gulatin (1998, 309) mukaan millä tahansa yhteistyökumppanilla ei ole kuitenkaan merkitystä organisaation selviytymisen kannalta, vaan ainoastaan ympäristön muutoksilta suojaavilla avainkumppaneilla.

Tämä tutkimus osoitti selvästi, että ulkopuolisten hallitusjäsenten ajatellaan tuovan hallitustyöskentelyyn ryhtiä ja lisäävät hallitusten päätösten uskottavuutta henkilöstön silmissä. Havainto tukee Zattoni et al. (2009, 65) suorittaman tutkimuksen tuloksia, jonka mukaan muiden organisaatioiden johdossa toimivat ulkopuoliset hallituksen

jäsenet koetaan vastuuntuntoisemmiksi ja laadukkaammiksi. Myös hallitusjäsenten kokemus ja ymmärrys siitä, miten hallituksen tulee työskennellä nähdään yleisesti kehittyvän heidän työskennellessään muissa hallituksissa (Harris et al 2004, 777).

6.3 Jatkotutkimustarpeet

Ulkopuolisen hallitusjäsenen avulla mahdollisesti saatavaa kestävästä kilpailuetua voitaisiin tutkia myös laajemmin jo valittujen ulkopuolisten hallitusjäsenten näkökulmasta. Lisäksi olisi mielenkiintoista seurata, kykeneekö case-organisaatio saavuttamaan kestävästä kilpailuetua nykyisellä strategiallaan ja valituilla hallitusjäsenillään. Nykyisten tutkimustulosten valossa sen tulisi olla mahdollista. Kestävän kilpailuedun todentaminen ja asian perusteellinen selvittäminen vaatisi kuitenkin pidemmän aikavälin tarkastelua.

Ulkopuolisen hallitusjäsenen roolia hallituksen uskottavuuden rakentajana yliopisto-organisaatiossa voitaisiin tarkastella henkilöstön näkökulmasta. Eikö yliopiston sisäisillä jäsenillä edelleenkaan koeta olevan riittävä osaamista ja puolueettomuutta hallitustyöskentelyyn? Millä perusteella ulkopuolinen hallitusjäsen voi olla puolueeton ilman, että hänen työskentelyään monitoroidaan ja kontrolloidaan?

Ulkopuolisen hallitusjäsenen rooli organisaation säilyttäjänä olisi myös erittäin mielenkiintoinen tutkimusaihe. Ylipäätään ulkopuolisen hallitusjäsenten verkostojen ja vaikutusvallan merkitystä olisi syytä pohtia. Onko niin, että ulkopuolisten jäsenten strategisen panoksen ei edes ajatella olevan organisaatiossa niin merkittävässä roolissa, kuin esimerkiksi heidän poliittisten vaikutusmahdollisuuksiensa? Mitkä kriteerit korostuvat nimenomaan yliopistojen valitessa nykyisessä kilpailu- ja poliittisessä tilanteessa ulkopuolisia hallitusjäseniään?

Yliopistojen ainutlaatuinen kilpailu, sekä sen aiheuttamat haasteet yliopistojen johtamiseen olisivat myös arvokkaita tutkimusaiheita. Ylipäätään suomalaisten yliopistojen toimintaa kokonaisuudessaan tulisi tutkia enemmän, sillä tuoretta tutkimustietoa on yllättävän vähän. Suomalaiset yliopistot ovat kuitenkin ainutlaatuinen organisaatioryhmä monestakin näkökulmasta, kuten esimerkiksi ansainmallinsa kautta tarkasteltuna.

Lähdeluetteko

KIRJALLISUUS

Amit, R. & Schoemaker, P. J. H. (1993) Strategic Assets and Organizational Rents. *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 33-46

Anderse'n, J. (2011) Strategic resources and firm performance. *Management Decision*, vol. 49, no. 1, pp. 87-98

Annur, H. (2012) Are there barriers to independent non-executive directors' effectiveness in performing their roles? *International Journal of Commerce and Management*, vol. 22, no. 4, pp. 259-269

Banbury, C. & Hart, S. (1994) How a Strategy-Making Processes Can Make a Difference. *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 251-269

Barney, J. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, vol. 17, no. 1, pp. 99-120.

Dalziel, T., Gentry, R. & Bowerman, M. (2011) An Integrated Agency–Resource Dependence View of the Influence of Directors' Human and Relational Capital on Firms' R&D Spending. *Journal of Management Studies*, vol. 48, no. 6, pp. 1217-1242

Dobbin, F. & Jung, J. (2010) The misapplication of Mr. Michael Jensen: How agency theory brought down the economy and why it might it again. *Research in the Sociology of Organizations*, vol. 30B, pp. 29-64

Eskola, J. & Suoranta, J. (2003) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 6. uud. p. Jyväskylä, Gummerus

Forbes, D. & Milliken, F. (1999) Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards of Directors as Strategic Decision-Making Groups. *The Academy of Management Review*, vol. 24, no. 3, pp. 489-505

Ford, R., Gresock, A. & Peeper, W. (2011) Board composition and CVB effectiveness: engaging stakeholders that can matter. *Tourism Review*, vol. 66, no. 4, pp. 4-17

Golden, B. & Zajac, E. (2001) When will boards influence strategy? Inclination x Power = Strategic change. *Strategic Management Journal*, vol. 22, no. 12, pp. 1087

Grant, R. (1991) The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, vol. 33, no. 3 pp. 114-122

Grant, R. (2010) Contemporary strategy analysis. 7.p. John Wiley & Sons Ltd

Gulati, R. (1998) Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 296–299

Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1994) Competing for the future. Boston, Harvard Business School Press

Harris, C. I. & Shimizu, K. (2004) Too Busy To Serve? An Examination of the Influence of Overboarded Directors. *Journal of Management Studies*, vol. 41, no.5, pp. 775- 798

Hendry, J. (2005) Beyond self-interest: agency theory and the board in a satisficing world. *British Journal of Management*, vol. 16, pp. 58–60

Hendry, K. & Kiel, G. (2004) The Role of the Board in Firm Strategy: integrating agency and organizational control perspectives. *Corporate Governance*, vol. 12, no. 4, pp. 500-520

Hermalin, B. I. & Weisbach, M. S. (1988) The determinants of board composition. *Journal of economics*, vol. 19, no. 4, pp. 589-606

Higgs, D. (2003) Review of the role and the effectiveness of non-executive directors. London: Secretary of State for Trade and Industry.

Hillman, A., Cannella, A. JR. & Paetzold, R. (2000) The Resource Dependence Role Of Corporate Directors: Strategic Adaptation Of Board Composition In Response To Environmental Change. *Journal of Management Studies*, vol. 37, no. 2, pp. 235-355

Hillman, A., Withers, M. & Collins, B. (2009) Resource Dependence Theory: A Review. *Journal of Management*, vol. 35, no. 6, pp. 1404-1427

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007) Tutki ja kirjoita. 13. uud. p. Keuruu, Tammi

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009) Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Hämeenlinna, Tammi

Huse, M. (2005) Accountability and Creating Accountability: a Framework for Exploring Behavioural Perspectives of Corporate Governance. *British Journal of Management*, vol. 16, pp. 65-79

Jensen, M. & Mecklin, W. (1976) Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, October, vol. 3, no. 4, pp. 305-360

Kakabadse, A. & Kakabadse N. (2007) Chairman of the board: demographics effects on role pursuit. *Journal of Management*, vol. 26, no. 2, pp. 169-192

Kogut, B. & Zander, U. (1995) Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test. *Organization Science*, vol. 6, no. 1, pp. 76-92

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005) Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere, Vastapaino

Lainema, M., Lahdenpää, M. & Puolakka, P. (2001) Strategisen johtamisen areena ja horisontti 1.p. Helsinki, WSOY

Lavie, D. (2006) The competitive advantage of interconnected firms: an extension of the resource-based view. *Academy of Management Review*, vol. 31, no. 3, pp. 638-658

Leblanc, R. (2004) What's wrong with corporate governance: a note. *Corporate Governance*, vol. 12, no. 4, pp. 436-440

Leblanc, R. & Gillies, J. (2005) Inside the boardroom: How boards really work and the coming revolution of corporate governance. Canada, John Wiley & Sons Ltd.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. (2005) Aineettoman pääoman johtaminen. Tampere, JTO-Palvelut Oy

Metsämuuronen, J. (2006) Laadullisen tutkimuksen käsikirja 1.p. Jyväskylä, Gummerus

Minichilli, A., Zattoni, A. & Zona, F. (2009) Making Boards Effective: An Empirical Examination of Board Task Performance. *British Journal of Management*, vol. 20, pp. 55–74

Mustajoki, A. & Teeri, T. (2015) Innovaatioiden perusta murenee –Yhdeksän ehdotusta yliopistojärjestelmän korjaamiseksi. *Elinkeinoelämän Valtuuskunta analyysi*, vol. 43, pp. 1-16

Nowak, M. & McCabe, M. (2003) Information Costs and the Role of the Independent Corporate Director. *Corporate Governance*, vol. 11, no. 4, pp. 300-307

O'Cass, R. & Weerawardena, J. (2010) The effects of perceived industry competitive intensity and marketing-related capabilities: Drivers of superior brand performance. *Industrial Marketing Management*, vol. 39, no. 4, pp. 571-581

O'Shannassy, T. (2008) Sustainable competitive advantage or temporary competitive advantage. *Journal of Strategy and Management*, vol. 1, no. 2, pp. 168- 173

Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. 4p. London: Basil Blackwell and Mott.

Peteraf, A. M. (1993) The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, vol. 14, no. 3, pp. 179-191

Preffer, J. & Salansic, G.R. (1978) *The external control of organizations. A resource dependence perspective*. 1.p. New York, Harper and Row publishers

Powell, T. (2001) Competetitive advantage: Logical and philosophical considerations. *Strategic Management Journal* vol. 22, pp. 882

Petra, S. (2005) Do outside independent directors strengthen corporate boards? *CORPORATE GOVERNANCE*, vol. 5, no. 1, pp. 55-57

Pugliese, A., Bezemer, P-J., Zattoni, A., Huse, M., Van den Bosch, F. & Volberda H. (2009) Boards of Directors' Contribution to Strategy: A Literature Review and Research Agenda. *Corporate Governance: An International Review*, vol. 17, no. 3, pp. 292–306

Roberts, J., McNulty, T. & Stiles, P. (2005) Beyond agency conceptions of the work of the non-executive director: Creating accountability in the boardroom. *British Journal of Management*, vol. 16, no. 1, pp. 5-26

Roos, G., Fernström, L., Piponius, L. & Rastas, T. (2006) *Aineeton pääoma – Johdon käsikirja*. Helsinki, Edita Publishing Oy.

Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. (1997) Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, vol. 18, no. 7, pp. 509-533.

Van den Berghe, L. & Baelden, T. (2005) The complex relation between director independence and board effectiveness. *Corporate Governance*, vol. 5, no. 5, pp. 60-64

Voordeckers, W., Van Gils, A. & Van den Heuvel, J. (2007) Board Composition in Small and Medium-Sized Family Firms. *Journal of Small Business Management*, vol. 45, no. 1, pp. 137-156

Wernerfelt, B. (1984) A Resource Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 171-180

Wickhman, P. (2001) Strategic entrepreneurship: A decision-making approach to new venture creation and management. 2. p. Cornwall, TJ International Ltd.

Wintoki, M. (2007) Corporate boards and regulation: The effect of the Sarbanes–Oxley Act and the exchange listing requirements on firm value. *Journal of Corporate Finance*, vol. 13, no. 2, pp. 229-250

Zattoni, A. & Cuomo, F. (2010) How Independent, Competent and Incentivized Should Non-executive Directors Be? An Empirical Investigation Of Good Governance Codes. *British Journal of Management*, vol. 21, no. 1, pp. 63-79

HALLITUKSEN ESITYKSET JA KOMITEAMIEHINNÖT

Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisu. (2015) Technopolis Group. Towards a Future Proof system for higher education and research in Finland.

Vanhasen II Hallitusohjelma (2007) Valtioneuvoston kanslia. Helsinki, Edita Prima Oy

SÄHKÖISET LÄHTEET

Laakso, Leena. (28.3.2013) Lappeenrannan yliopisto imuroi kovia nimiä, Kauppalehti

[verkkodokumentti]. [Viitattu 11.8.2014]. Saatavilla <http://www.kauppalehti.fi/etusivu/lappeenrannan+yliopisto+imuroi+kovia+nimia/201303391401>

LUT (2015a) Ylittämättömiä yhdessä [verkkodokumentti]. [Viitattu 7.4.2015]. Saatavilla <http://www.lut.fi/tutustu-meihin/yliopiston-esittely>

LUT (2015b) LUT ylsi maailman 300 parhaan yliopiston joukkoon [verkkodokumentti]. [Viitattu 7.4.2015]. Saatavilla <http://goo.gl/fx5yfY>

LUT (2015c) Avaintietoa ja lukuja 2014 [verkkodokumentti]. [Viitattu 7.4.2015]. Saatavilla <http://www.lut.fi/tutustu-meihin/yliopiston-esittely/avaintietoa>

LUT (2015d) Visio, missio ja arvot [verkkodokumentti]. [Viitattu 7.4.2015]. Saatavilla <http://www.lut.fi/tutustu-meihin/yliopiston-esittely/visio-missio-ja-arvot>

LUT (2015e) Organisaatio [verkkodokumentti]. [Viitattu 7.4.2015]. Saatavilla <http://www.lut.fi/tutustu-meihin/yliopiston-esittely/organisaatio>

LUT (2015f) Yliopiston hallitus [verkkodokumentti]. [Viitattu 7.4.2015]. Saatavilla <http://www.lut.fi/tutustu-meihin/yliopiston-esittely/organisaatio/hallitus>

Opetus- ja kulttuuriministeriö, OKM. (2013) Yliopistolaitoksen ja yliopistolain uudistaminen [verkkodokumentti]. [Viitattu 6.11.2013]. Saatavilla http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/Hankkeet/Yliopistolaitoksen_uudistaminen/index.html

Opetus- ja kulttuuriministeriö (2013a) Yliopistot ja yhteistyöverkostot [verkkodokumentti]. [Viitattu 30.10.2013]. Saatavilla <http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/yliopistokoulutus/yliopistot/?lang=fi>

Opetus- ja kulttuuriministeriö (2013b) Yliopistokoulutus ja sen kehittäminen [verkkodokumentti]. [Viitattu 30.10.2013]. Saatavilla <http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/yliopistokoulutus/?lang=fi>

Opetus- ja kulttuuriministeriö (2015) Yliopistojen hallinto, ohjaus ja rahoitus [verkkodokumentti]. [Viitattu 7.4.2015]. Saatavilla http://okm.fi/OPM/Koulutus/yliopistokoulutus/hallinto_ohjaus_ja_rahoytus/?lang=fi

Sivistyspoliittisen ministeriryhmän kannanotto korkeakoulujen rakenteellisen kehittämisen vauhdittamiseksi. (SivPMK 2010) [verkkodokumentti]. [Viitattu 30.10.2014]. Saatavilla <http://freepdfs.net/sivistyspoliittisen-ministeriryhman-kannanotto-korkeakoulujen/2f941cc16b798009e89160ee3f574236/>

Tilastokeskus (2015) Käsitteet ja määritelmät [verkkodokumentti]. [Viitattu 28.3.2015]. Saatavilla <http://www.stat.fi/til/vkour/kas.html>

Valtanen, T. (2015) Teknologiateollisuus: Puolet yliopistoista voitaisiin sulkea, Yle Uutiset [verkkodokumentti]. [Viitattu 7.4.2015]. Saatavilla http://yle.fi/uutiset/teknologiateollisuus_puolet_yliopistoista_voitaisiin_sulkea/777962

3

Verkkouutiset (2006) Yliopistojen koko ja määrä taas tapetilla [verkkodokumentti]. [Viitattu 7.4.2015]. Saatavilla <http://haku.verkkouutiset.fi/arkisto/tiede/96303.html>

Haastattelusaate

LIITE 1.

Haastattelun tarkoitus ja ohjeet

- Tarkoituksena on **haastatella** Lappeenrannan teknillisen yliopiston hallituksen jäseniä **merkittävää opintoihini liittyvää** työtä varten.
- En suorita haastatteluja hallituksen jäsenenä, tai opiskelijoiden edustajana vaan **tutkijan asemassa**.
- Haastattelun avulla saan työhöni käytännön näkökulman *ulkopuolisen hallitusjäsenen mahdollisuuksista auttaa yliopistoa saavuttamaan kestävästä kilpailuetua*.
- Haastatteluun osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja mahdollisuus suorittaa haastateltavan valitsemana ajankohtana sekä haastateltavan valitsemassa paikassa, kuitenkin viikkojen 15-19 aikana.
- Haastattelujen **vastauksia käsitellään täysin nimettöminä ja luottamuksellisesti**, eikä niistä etsitä, mitä kukin yksittäinen hallituksen jäsen on vastannut. Haastattelutulokset tulevat sellaisenaan **ainoastaan tutkijan käyttöön**, sillä tuloksia esitetään opinnäytetyössäni tulkintani mahdollistavina **nimettöminä, vääristelemättöminä lainauksina**.
- Oikeaa vastausta kysymyksiin ei ole, ja juuri siitä syystä teidän **rehellinen ja totuudenmukainen näkemyksenne on minulle arvokas**.
- Tutkimustyön yleisenä tavoitteena on auttaa kehittämään Lappeenrannan teknillisen yliopiston hallituksen toimintaa. Työ saattaa esimerkiksi edesauttaa mahdollisesti sellaisten toimintatapojen käyttöönottoa, joiden avulla ulkopuolisen hallitusjäsenen mahdollisuudet auttaa yliopistoa saavuttamaan kestävästä kilpailuetua paranevat entisestään. Myös tietoisuutta ulkopuolisen hallitusjäsenen merkityksestä yliopistolle halutaan lisätä.

Mia Lehto
7.4.2014

Haastattelukysymykset hallitusjäsenille**LIITE 2.****➤ Teema 1. Yleiset kysymykset**

- Ikä
- Koulutus
- Työkokemus (vuosissa)
- Kokemus hallitustyöskentelystä LUT:ssa (vuosissa)
- Kokemus hallitustyöskentelystä muissa organisaatioissa (vuosissa)

➤ Teema 2. Ulkopuolinen hallitusjäsen

- Millä tavoin organisaation ulkopuolisesta hallitusjäsenestä ja hänen osaamisestaan voisi olla hyötyä yliopiston hallitustyöskentelyssä teidän mielestänne?
- Mikäli se olisi mahdollista, millä kriteereillä valitsisitte itse ulkopuolisen hallitusjäsenen LUT:in hallitukseen?
- Miten kuvailisitte, hallitustyöskentelykokemuksenne perusteella, hyvää hallitusjäsentä? Entä hyvää ulkopuolista hallitusjäsentä?
- Minkälaisia ominaisuuksia LUT:n ulkopuolisella hallitusjäsenellä tulisi mielestänne olla?
- Onko yliopiston kilpailijoiden mahdollista saada vastaavanlainen ulkopuolinen hallitusjäsen organisaatioonsa ts. kuinka harvinaista nykyisten LUT:n hallitusjäsenten osaaminen on? Entä kuinka arvokasta heidän osaamisensa on nimenomaan LUT:lle verrattuna muihin, kilpaileviin yliopistoihin?
- Minkälaista hyötyä te odotatte yliopiston saavuttavan nykyisillä ulkopuolisilla hallitusjäsenillään?
- Voisiko/onko jollain yliopiston kilpailijalla pääsy ulkopuolisen hallitusjäsenen osaamiseen? Onko esimerkiksi siirtymistä kilpailijan organisaatioon rajoitettu?

➤ Teema 3. Kestävä kilpailuetu

- Mitä teidän mielestänne tarkoitetaan kestäväällä kilpailuedulla? Miten kestävä kilpailuetu muodostuu ja mitkä asiat vaikuttavat siihen?
- Miten LUT julkisoikeudellisena yliopistona voi saavuttaa kestävää kilpailuetua mielestänne?
- Mikä on LUT:n hallituksen rooli tässä prosessissa?
- Millä tavoin LUT:n ulkopuolinen hallitusjäsen voisi mielestänne auttaa yliopistoa saavuttamaan kestävää kilpailuetua?
- Millä tavoin LUT muodostaa strategiansa? Onko tämä mielestänne paras mahdollinen tapa, jolla yliopisto voi muodostaa strategiansa, vai tulisiko jotain tässä prosessissa muuttua? Miksi ja mitä muuttaisitte?
- Mikä on yksittäisen ulkopuolisen hallitusjäsenen rooli LUT:n strategian muodostamistyössä? Minkälainen sen tulisi olla?

➤ Teema 4. Hallitustyöskentely

- Miten määrittelisitte onnistuneen hallitustyöskentelyn? Entä epäonnistuneen?
- Miten hallitustyöskentelyllä voitaisiin saavuttaa kestävää kilpailuetua yleisesti ottaen? Entä LUT:ssä?
- Oletetaan, että organisaatiolla on käytössään hyvä ulkopuolinen hallitusjäsen. Mitä käytännön esteitä tämä hallitusjäsen voi kohdata hallitustyöskentelyssä mielestänne niin LUT:ssa kuin muissa organisaatioissa?
- Tuleeko mieleenne muita kuin käytännön esteitä?
- Miten LUT:ssa mielestänne varmistetaan, että ulkopuolisen hallitusjäsenen tiedot ja taidot saadaan parhaaseen mahdolliseen käyttöön hallitustyöskentelyssä? Tulisiko tähän panostaa jollain tavalla enemmän?

Muita heränneitä ajatuksia tai kysymyksiä?