



## TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT  
School of Business and Management  
Kauppatieteet

Jussi Niemelä

### **Hallituksen aktiivinen osallistuminen pienessä yhtiössä**

Pro gradu -tutkielma

2021

82 sivua, 2 kuvaa ja 1 taulukko

Tarkastajat: Professori Tuomo Uotila ja Tutkijatohtori Tuuli Ikäheimonen

Hakusanat: Hallitus, pienyritys, hallituksen kokoonpano, hallituksen puheenjohtaja, hallitusjäsenet, hallituksen tehtävät, kokouskäytännöt, hallituksen prosessit

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten aktiivisesti osallistuva hallitus osallistuu pienen yhtiön toimintaan. Tutkimuksessa kysyttiin: millaisia ominaisuuksia aktiivisesti osallistuvalla hallituksella on, minkälaisia tehtäviä se painottaa, minkälaisia kokouskäytäntöjä ja prosesseja se hyödyntää ja minkälaista vuorovaikutusta sen toiminta pitää sisällään. Tutkimustulosten kautta on mahdollista ymmärtää aktiivisesti osallistuvan hallituksen koostumusta, tehtäväpainotuksia sekä kokouskäytäntöjä ja prosesseja.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena haastattelututkimuksena. Tutkimuksen aineisto hankittiin haastattelemalla henkilöitä, joilla on pitkä kokemus aktiivisesti osallistuvan hallituksen toiminnasta ja jotka voivat tarjota monipuolisen näkemyksen aktiivisesti osallistuvan hallituksen osallistumisesta pienen yhtiön toimintaan. Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoituna temahaastatteluna keväällä 2021.

Tutkimuksen tulosten perusteella pieni yhtiö voi hyötyä aktiivisesti osallistuvasta hallituksesta, jos kokouskäytännöt ja prosessit ovat kunnossa ja hallitusjäsenet on valittu yhtiölle tarpeellisten ja yhtiön tilanteeseen sopivien kyvykkyyksien mukaan. Aktiivinen hallitus varmistaa yhtiön raportoinnin täsmällisyyden ja kohdistaa ajankäyttönsä tulevaisuuden liiketoimintamahdollisuuksien ja -haasteiden arvioimiseen, jotta hallituksella on kriittistä tietoa, jonka avulla se voi tukea yhtiön toimivaa johtoa. Hallituksen puheenjohtajan rooli on aktiivisessa hallitustyöskentelyssä olennainen tekijä. Hallituksen puheenjohtajan tehtävä on johtaa hallitustyöskentelyä, varmistaa työskentelykäytäntöjen ja prosessien toimivuus sekä luoda vuorovaikutteinen ja turvallinen työympäristö, jossa hallitus työskentelee tiiminä.

## **ABSTRACT**

Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT  
School of Business and Management  
Business administration

Jussi Niemelä

### **Active participation of the board in small companies**

Master's Thesis

2021

82 pages, 2 figures and 1 table

Examiners: Professor Tuomo Uotila and Postdoc researcher Tuuli Ikäheimonen

**Keywords:** Board of directors, small company, composition of the board, chairperson, board members, board tasks, board structures, board processes

The aim of this study was to find out how an active board participates in a small company. The study asked: what kind of characteristics the board has, what tasks it emphasizes, what kind of board structures and processes it utilizes and what kind of interaction it has. The research results give insights into the composition, task emphases and structures and processes of an active board.

The study was conducted as a qualitative interview study. Five individuals who had a long experience in active board and who were able to provide a diverse view on active board participation in small company proceedings, were interviewed. The data was gathered as a semi-structured thematic interview during the spring of 2021.

Based on the results of the study, a small company can benefit from an active board if the board structures and processes are in place and the board members have been selected according to the capabilities necessary for the company and appropriate to the company's situation. An active board ensures the accuracy of the company's reporting and focuses its time on assessing future opportunities and challenges so that the board has the critical information it needs to support the company's executive management. The role of the chairman of the board is an essential factor in active board work. The role of the chairman of the board is to lead the work of the board, ensure the functioning of working practices and processes, and create an interactive and safe work environment in which the board works as a team.

## ALKUSANAT

Vuosia sitten lausuin unelmani ääneen, ”kun olen neljäkymmentä vuotta, olen kauppatieteiden maisteri”. Tiellä kohti unelmaani oli kolme isoa askelta. Ensin piti palata koulun penkille suorittamaan tradenomintutkinto loppuun. Sitten piti päästä yliopistoon. Kolmanneksi oli suoriuduttava maisterin opinnoista muutamassa vuodessa, työn ohessa. Nyt kymmenen vuotta myöhemmin, viimeinenkin taistelu on käyty ja gradu on viilattu julkaisukuntoon. Kuukauden päästä kädessäni on kauppatieteiden maisterin tutkintotodistus ja olen valmis tavoittelemaan uusia unelmia.

Haluan kiittää äitiäni siitä, että hän on aina ja vankkumattomasti tukenut minua kaikessa. Hänen kehunsa ja kannustuksensa on ladannut minut täyteen uskoa kerta toisensa jälkeen. Kiitän isääni lukemattomista ja aina pitkäksi venyvistä keskusteluistamme. Vierumäellä yhdessä vietetyn viikonlopun aikana päätin tavoitella unelmaani. Kiitän veljeäni Jannea, joka rohkaisi minua opiskeluissani. Toteutin koko opiskeluajan hänen ohjettaan ”ilmoittaudu kaikille kursseille, kirjoita harjoitustyö, tarkista pilkut, lähetä työ ja mene eteenpäin”. Kiitän siskoani Jenniä, joka on ollut mentorini ja suurin innoittajani. Hänen tukensa ansiosta pystyin ylittämään itseni. Voisinpa vielä joskus tavoittaa samankaltaisen viisauden. Kiitän pikkusisaruksiani Villeä ja Vilmaa siitä, että he ovat kirittäneet minua ja antaneet voimaa pysyä aikataulussani. Ehdin kuin ehdinkin maisteriksi ennen heitä!

Kiitän ohjaajani professori Tuomo Uotilaa siitä, että hän ohjasi minut arvokkaan tiedon lähteelle. Erityisesti kiitän ohjaajaani tutkijatohtori Tuuli Ikäheimosta, jonka ammattitaitoisessa ohjauksessa gradustani kuoriutui paljon parempi kuin uskalsin odottaa.

Ilman perheeni tukea en kirjoittaisi näitä sanoja tänään. Kiitän etenkin puolisoani Kristiinaa, joka jakoi tukea minua tässä loputtomassa projektissa. Sinun ansiosta selvisimme tästä hullunmyllystä. Kiitän tyttärtäni Islaa - annoit opinnoilleni tarkoituksen.

Torpparinmäki, toukokuu 2021

Jussi Niemelä

## SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO.....	7
1.1 TUTKIMUKSEN TAUSTA .....	8
1.2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSONGELMA .....	8
1.3 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN TAUSTA, VIITEKEHYS JA RAKENNE .....	9
1.4 TUTKIMUKSEN KESKEISET KÄSITTEET .....	10
2 HALLITUKSEN ROOLIT TEORIoidEN POHJALTA .....	11
2.1 AGENTTITEORIA .....	11
2.2 STEWARDSHIP-TEORIA.....	13
2.3 RESURSSIRIPPUVAISUUSTEORIA .....	13
3 HALLITUKSEN TOIMINTAAN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT .....	14
3.1 HALLITUKSEN KOKO JA OMINAISUUDET .....	17
3.2 HALLITUKSEN TEHTÄVÄT .....	23
3.2.1 Hallituksen strategiatehtävät.....	23
3.2.2 Hallituksen valvontatehtävät .....	25
3.2.3 Hallituksen palvelutehtävät .....	26
3.3 HALLITUKSEN KOKOUSKÄYTÄNNÖT JA PROSESSIT .....	28
4 PIENEN YHTIÖN OMINAISPIIRTEET .....	31
5 METODOLOGIA.....	36
5.1 AINEISTON KERUU .....	36
5.2 AINEISTON ANALYYSI.....	39
5.3 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI .....	39
6 ANALYYSI JA TULOKSET.....	40
6.1 HALLITUKSEN KOKOONPANO JA OMINAISUUDET .....	41
6.2 HALLITUKSEN TEHTÄVÄT .....	46
6.2.1 Hallituksen strategiatehtävät.....	47
6.2.2 Hallituksen valvontatehtävät .....	49
6.2.3 Hallituksen palvelutehtävät .....	51
6.3 HALLITUKSEN KOKOUSKÄYTÄNNÖT JA PROSESSIT .....	53

6.3.1	<i>Hallituksen kokouskäytännöt</i> .....	56
6.3.2	<i>Hallituksen prosessit</i> .....	62
6.4	AKTIIVISESTI OSALLISTUVAN HALLITUKSEN MERKITYS PIENELLE YHTIÖLLE .....	68
7	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	71
7.1	JATKOTUTKIMUSMAHDOLLISUUDET .....	77
	LÄHDELUETTELO .....	79

## 1 JOHDANTO

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää teorian ja empirian pohjalta, kvalitatiivista tutkimusotetta käyttäen, miten hallitus osallistuu aktiivisesti pienen yhtiön toimintaan. Tutkielmaa varten on haastateltu henkilöitä, joilla on kokemusta aktiivisesti osallistuvasta hallituksesta ja jotka tällä hetkellä toimivat hallituksen puheenjohtajana tai toimitusjohtajana yhtiössä, jonka hallitus osallistuu aktiivisesti yhtiön toimintaan. Tässä tutkielmassa aktiivisella osallistumisella tarkoitetaan hallituksen lakisääteisten tehtävien lisäksi syvällisempää osallistumista pienen yhtiön toimintaan, kuten strategian ja toimintatapojen kehittämistä, hallituksesta käsin.

Yrityksen hallitus voi olla parhaimmillaan suuri voimavara yhtiön toiminnalle (Barroso-Castro ym. 2017, 87). Hallituksen toiminnan tehokkuuteen näyttäisi vaikuttavan se, nähdäänkö hallituksen rooli yhtiössä passiivisena vai aktiivisena toimijana. Aktiivisesti osallistuvan hallituksen olisi hyvä ymmärtää yhtiön omistajien asettamat tavoitteet, työstää niitä johtoryhmän kanssa yhteistyössä ja luoda tavoitteisiin sopivat strategiat. (Judge 1992, 781-782). Eri teorialaajat esittävät erilaisen näkökulman hallituksen rooleista. Tässä tutkimuksessa nojaututaan kolmeen teoriaan: agenttiteoriaan, koska se on ollut määräävässä asemassa yhtiöiden hallintotapaan liittyvässä tutkimuksessa (Huse 2007, 45), stewardship-teoriaan, sillä se tarjoaa agenttiteoriasta poikkeavan näkemyksen agenteista (Davis & Donaldson 1991, 51) ja resurssiriippuvaisuusteoriaan pienyritysten resursseihin liittyvien ominaispiirteiden vuoksi (Huse 2007, 109). Agenttiteorian mukaan hallituksen rooli on hallita ja valvoa yhtiön johtoa, stewardship-teorian mukaan hallituksen rooli on valtuuttaa johtajat johtamaan yhtiötä ja resurssiriippuvaisuusteorian mukaan hallituksen tehtävä on varmistaa tarvittavat resurssit, joiden avulla yhtiö menestyy. (Donaldson & Muth 1998, 6) Hallituksen tehtävät taas voidaan luokitella strategia-, valvonta- ja palvelutehtäviin (Huse 2007, 238). Tehtävien tehokkaan suorittamisen kannalta hallituksella tulisi olla toimivat kokouskäytännöt (Pearce & Zahra 1989, 320-321) ja prosessit (Pearce & Zahra 1989, 324).

Tutkielmassa tutkitaan, miten aktiivinen hallitus osallistuu pienen yhtiön toimintaan, millaisia ominaisuuksia hallituksella on, millaisia tehtäviä aktiivisesti osallistuva hallitus painottaa, millaisia kokouskäytäntöjä ja prosesseja hallitus hyödyntää ja millaista vuorovaikutusta aktiivisesti osallistuvan hallituksen toiminta pitää sisällään. Tutkielman tulosten tavoitteena on

ymmärtää, miten aktiivisesti osallistuvalla hallituksella voidaan vaikuttaa pienen yhtiön toimintaan.

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Kirjallisuudessa ollaan yksimielisiä siitä, että hallitus jäsenineen voi antaa erittäin arvokkaan panoksen yhtiölle (Barroso-Castro ym. 2017, 87). Aikaisemman tutkimuksen mukaan nähdään, että hallitukset, jotka osallistuvat strategiseen päätöksentekoon, ymmärtävät syvällisemmin yrityksen strategiaa, kuin hallitukset, joiden osallistumien strategiaan on pintapuolista. Strategiseen päätöksentekoon aktiivisesti osallistuvat hallitukset tekevät johtoryhmän kanssa yhteistyötä strategisen suunnan kehittämiseksi, seuraavat strategisten investointien kehittymistä ja luottavat johdon antamiin arviointeihin. Pintapuolisesti ja passiivisesti strategiaan osallistuvat hallitukset toimivat paremminkin kumileimasimena johdon esittämille strategisille ehdotuksille, hyväksyen kaikki arviot, jotka heille johdon puolelta esitetään. (Judge 1992, 781-782)

Näyttäisi siltä, että hallituksen rooli ja osallistumisen aste nähdään jakautuvan kahteen eri koulukuntaan, aktiiviseen ja passiiviseen. Aktiivinen koulukunta näkee, että hallituksen osallistuminen strategiaan vaikuttaa positiivisesti yrityksen taloudelliseen suoriutumiseen ja auttaa yrityksen johtoryhmää välttämään mahdollisia virheitä (Judge 1992, 786). Passiivisessa koulukunnassa ajatellaan, että hallitus on passiivinen (Herman 1981, 48) ja yhtiön toimiva johto on oikea työkalu johtamaan yhtiötä (Pfeffer 1972, 219). Hallituksen osallistumisen tasoa voivat alentaa myös yrityksen institutionaalistuneet toimintatavat, jossa on totuttu toimimaan tietyllä tavalla, kuten niin, että johtoryhmä ja toimitusjohtaja valmistelevat strategian ja hallitus hyväksyy tai hylkää sen (Judge 1992, 784-785). Sujuva yhteistyö hallituksen ja toimivan johdon välillä vaikuttaa positiivisesti strategiaprosessiin (Barosso-Castro ym. 2009, 755).

## 1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelma

Tutkimuksen tarkoitus on selvittää, miten hallitus osallistuu aktiivisesti pienen yhtiön toimintaan hallitustehtävien, vuorovaikutuksen ja hallituksen työskentelytapojen sekä



prosessien kautta. Lisäksi pyritään selvittämään, millaisia ominaisuuksia aktiivisesti osallistuvalla hallituksella on. Tutkimuksen teoriaosuudessa perehdytään tutkimuksen keskeisiin osa-alueisiin, kuten pienen yhtiön ominaispiirteisiin, hallituksen tehtäviin, hallituskäytäntöihin ja prosesseihin ja hallituksen vuorovaikutukseen. Empiirisessä osuudessa analysoidaan kvalitatiivisella tutkimusotteella hallituksen osallistumistumista pienen yhtiön toimintaan. Lisäksi empiiristä tietoa peilataan teoriasta nousseisiin keskeisiin havaintoihin.

Tutkimuksen tarkoituksesta on johdettu tutkimusongelma ja sitä täsmentävät alaongelmat.

Tutkimusongelma:

*Miten aktiivisesti osallistuva hallitus osallistuu pienen yhtiön toimintaan?*

Alaongelmat:

- *Millaisia ominaisuuksia hallituksella on?*
- *Millaisia tehtäviä hallitus painottaa?*
- *Millaisia hallituskäytäntöjä ja prosesseja hallitus hyödyntää?*
- *Millaista vuorovaikutusta hallituksen toiminta pitää sisällään?*

### **1.3 Tutkimuksen teorettinen tausta, viitekehys ja rakenne**

Tutkimuksen keskiössä ovat pienen yhtiön toimintaan aktiivisesti osallistuvan hallituksen tehtävät, kokouskäytännöt, prosessit ja vuorovaikutus hallituksen kokouksissa sekä hallituksen ja toimivan johdon välillä. Aihetta lähestytään pienen yhtiön ominaispiirteiden ja osallistumiseen vaikuttavien tekijöiden kautta. Hallitustehtäviä tarkastellaan strategia-, valvonta- ja palvelutehtävien kautta.

Tutkimuksen teorettisen taustan muodostavat hallituksen tehtäviä ja toimintaa sekä pienen yhtiön ominaispiirteitä kuvaava kirjallisuus. Luvussa kaksi käsitellään hallituksen roolia agentti-, stewardship- ja resurssiriippuvaisuusteorioiden näkemysten pohjalta. Luvussa kolme

käsitellään hallituksen toimintaan vaikuttavia tekijöitä, joita tarkastellaan hallituksen tutkimiseen ja analysoimiseen kehitetyn viitekehyksen kautta. Luvussa käsitellään hallituksen tehtäviä strategia-, valvonta- ja palvelutehtävien näkökulmista, hallituskäytäntöjä, kuten hallituksen kokouksia ja hallituksen johtajuutta, erilaisia hallitustyöskentelyn prosesseja, kuten kriittistä arviointia, kokousdynamiikkaa ja keskustelukulttuuria. Luvussa neljä käsitellään pienen yrityksen ominaispiirteitä resurssien, omistusrakenteen, hallitusjäsenten, yrityksen elinkaaren ja hallituksen ja johtoryhmän yhteistoiminnan ominaispiirteiden pohjalta. Luvussa viisi käsitellään tutkimuksen metodologia. Empiriaosassa vastataan tutkimuksen tavoitteisiin käsittelemällä tuloksia ja niiden merkitystä suhteessa asetettuun tutkimusongelmaan. Luvussa kuusi käsitellään aineiston analyysi ja tutkimustulokset. Luvussa seitsemän esitellään tutkimuksen yhteenveto, johtopäätökset ja ehdotetaan jatkotutkimusaiheita.

#### 1.4 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Tutkimus on rajattu koskemaan aktiivisesti osallistuvia pienten yhtiöiden hallituksia. Vaikka tutkimuksen kannalta on tärkeää ymmärtää johtoryhmän ja hallituksen rajapintaa, ei tässä tutkimuksessa käsitellä johtoryhmän toimintaa. Tutkimuksen keskeiset käsitteet ovat:

- *Hallitus* - Osakeyhtiölain (L 21.7.2006/624) mukaan, hallituksen tehtävä on huolehtia yhtiön hallinnosta ja sen toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä sekä siitä, että yhtiön kirjanpidon ja varainhoidon valvonta on asianmukaisesti järjestetty.
- *Hallituksen kokoonpano* - Hallituksen kokoonpanolla viitataan hallituksen kokoon eli jäsenmäärään sekä ulkoisten ja sisäisten jäsenten lukumäärän suhteeseen (Pearce & Zahra 1989, 305).
- *Hallituksen ominaisuudet* - Ominaisuuksiin vaikuttavia tekijöitä ovat hallitusjäsenten taustat ja persoonallisuus (Pearce & Zahra 1989, 305), heidän yhtiökohtainen tietämys, yleinen ja toimintalähtöinen liiketoimintatietämys, operatiivinen tietämys, hallitusprosessiosaaminen, suhdetoimintaosaaminen, persoonaan liittyvä osaaminen, neuvotteluosaaminen ja omistajuus. (Huse 2007, 74-76) Hallituksen monimuotoisuus

mahdollistaa strategisten vaihtoehtojen tunnistamisen (Minichilli & Hansen 2007, 18-20) ja erilaisen resurssien ja tietojen hyödyntämisen, josta yhtiö voi hyötyä muuttuvissa tilanteissa (Barroso-Castro ym. 2009, 755).

- *Hallituksen puheenjohtaja* – Puheenjohtaja johtaa hallituksen toimintaa koordinoimalla hallitustyöskentelyä, varmistamalla hallituksen yhtenäisen toiminnan ja sujuvan kommunikoinnin sidosryhmien välillä. Puheenjohtajan tehtävä on muovata yksittäisistä hallitusjäsenistä yhdessä työskentelevä tiimi. Puheenjohtajan tulisi varmistaa hallituksen kehittyminen ja luoda olosuhteet, joissa hallitusjäsenten kyvykkyyksien ja energian avulla hallitus työskentelee yhteisen tarkoituksen, vision ja tavoitteiden eteen. (Huse 2007, 201)
- *Toimitusjohtaja* - Toimitusjohtajan tehtävä on johtaa tehokkaasti ja eettisesti yrityksen päivittäistä liiketoimintaa. Toimitusjohtajan tehtäviin kuuluvat muun muassa strateginen suunnittelu, vuosittaiset toimintasuunnitelmat, budjettien valmistelu, pätevän johdon valinta, tehokkaan organisaatorakenteen luominen, johtamisriskien tunnistaminen ja talouden raportointi. (Huse 2007, 190)
- *Pieni yhtiö* – Pienet yhtiöt määritellään usein työntekijöiden määrällä, myynnin volyymillä tai osakepääoman arvolla (Huse 2007, 109). Euroopan komission mukaan pienyrityksen määritelmä täyttyy, jos yrityksessä on 10-49 työntekijää ja vuosiliikevaihto tai taseen loppusumma on enintään 10 miljoonaa euroa (Käyttöopas: Pk-yrityksen määritelmä, 11). Pienet ja keskisuuret yritykset työllistävät useissa maissa noin 60-70% työntekijöistä, joten niillä on merkittävä rooli työpaikkojen luomisessa ja ne voivat olla tärkeä taloudellisen toiminnan lähde (OECD, 2021).

## 2 HALLITUKSEN ROOLIT TEORIOIDEN POHJALTA

### 2.1 Agenttiteoria

Agenttiteoria (Agency theory) on ollut määräävässä asemassa julkisessa keskustelussa ja tutkimuksessa, joka on liittynyt yhtiöiden hallintotapaan. (Huse 2007, 45) Agenttiteoria pohjaa ajatukseen ihmisestä, joka omaehtoisena toimijana maksimoi henkilökohtaisen taloudellisen

hyödyn, pyrkien keräämään itselleen etuja ja välttämään rangaistuksia. Tällainen individualistinen käyttäytyminen aiheuttaa ristiriidan omistajien ja johtajien välille. (Davis & Donaldson 1991, 51) Agenttiteorian mukaan hallituksen tulisikin valvoa johdon toimintaa heidän päämiehensä eli osakkeenomistajien eduksi ja minimoida agenttikustannukset. Agenttikustannuksiksi lasketaan valvontakustannukset (monitoring costs), sitouttamis- (bonding costs) ja jäännöskustannukset (residual costs). (Huse 2007, 45-47)

Agenttiteoria auttaa ymmärtämään omistajien ja johtajien ristiriitaista suhdetta suurissa yrityksissä ja sen tarkoitus on hallitusta hyödyntämällä maksimoida osakkeenomistajien varallisuus sekä parantaa yrityksen suorituskykyä ja alentaa agenttikustannuksia. Agenttiteorian juuret kumpuavat taloustieteistä ja etenkin sijoittajat ovat ottaneet omakseen agenttiteoreettisen näkökulman, jossa hallituksen tehtävä on valvoa ja arvioida yrityksen suorituskykyä, toimitusjohtajaa ja strategiaa. Agenttiteoriassa fokus kohdistuu siis siihen, miten päämies voi varmistaa hyödyn, joka on lähtöisin agentin toiminnasta. (Huse 2007, 45-47)

Agenttiteoriassa päämies-agenttisuhte voidaan määritellä niin, että päämies (eli hallitus) sitouttaa agentin (eli toimitusjohtajan) suorittamaan jonkin palveluksen päämiehen puolesta. Palvelukseen liittyy päätöksentekovallan siirtäminen agentille. Tilanteessa, jossa molemmat osapuolet pyrkivät maksimoimaan oman hyötynsä, voidaan olettaa, että agentti ei aina toimi päämiehen edun mukaisesti. Varmistaakseen hyötynsä, päämiehen tulee luoda agentille kannustimia, kuten palkkioita, ja harjoittaa valvontaa. Kannustimista ja valvonnasta muodostuu päämiehelle agenttikustannuksia. (Jensen & Meckling 1976, 308) Johdon palkkioiden ja etuuksien nähdään siis olevan yhteydessä osakkeenomistajien tuottoon, jonka vuoksi osa palkkioista sidotaankin pitkänaikavälin arvonn maksimointiin, estämään yrityksen arvolle vahingollisen lyhytaikaisen voiton tavoittelua (Davis & Donaldson 1991, 50).

Agenttiteoria on saanut kritiikkiä siitä, että se pohjaa ajatukselle omia etujaan tavoittelevasta ihmisestä, joka on kyvytön toteuttamaan luotettavasti hänelle asetetut odotukset (Gabrielsson 2017, 50). Kritisoiijat ovat nostaneet rajoittuneen rationaalisuuden merkityksen agenttien toiminnassa. Rajoittuneella rationaalisuudella tarkoitetaan sitä, että johtajien aikaisemmat kokemukset rajoittavat heidän kykyä prosessoida tietoa ja ratkaista monimutkaisia ongelmia (Gabrielsson 2017, 46). Jos todetaan, että kaikkia taloudellisia toimijoita rajoittaa rajoittunut rationaalisuus, viittaa se siihen, että päämiesten toiveiden ja agenttien toimien välinen ero ei

välttämättä johdu pelkästään siitä, että agentti tavoittelisi vain etuaan. Toiveiden ja toimien ero voisi liittyä siis agenttien rajalliseen tietoon päämiehen toiveista ja kognitiivisiin rajoituksiin ja rajallisuuteen tehdä päätöksiä. (Gabrielsson 2017, 50)

## **2.2 Stewardship-teoria**

Stewardship-teoria tarjoaa agenttiteoriasta poikkeavan, vaihtoehtoisen näkemyksen agenteista. Teorian mukaan johtajat ovat yritykselle uskollisia ja pohjimmiltaan hyviä yrityksen omaisuuden hoitajia (Davis & Donaldson 1991, 51). Heillä on useita ei-taloudellisia motiiveja, kuten tunnustuksen ja saavutusten tarve, luontainen tarve suoriutua hyvin tehtävistään ja auktoriteetin ja työetiikan kunnioitus (Donaldson & Muth 1998, 6). Yksi merkittävä motiivi on johtajien, ja varsinkin pitkäaikaisten johtajien, uskollisuus ja sitoutuminen, jotka kumpuavat mahdollisuuksista osallistua yrityksen kehittämiseen ja muokkaamiseen. Osallistumisen kautta johtajat kokevat samaistumista ja identiteetin sulautumista yritykseen ja sen arvostukseen (Davis & Donaldson 1991, 51).

Stewardship-teorian mukaan osapuolien (eli hallituksen ja toimitusjohtajan) tavoitteet eivät siis eroa toisistaan, joten osakkeenomistajien edut tulevat lähtökohtaisesti hyvin edustetuiksi (Donaldson & Muth 1998, 6; Davis & Donaldson 1991, 49). Koska johtajilla ei ajatella olevan sisäisiä motivaatio-ongelmia, heidän tehtävässä onnistumiseensa vaikuttavat lähinnä yrityksen luomat rakenteet ja mahdollisuudet suoriutua johtotehtävästä (Davis & Donaldson 1991, 51).

## **2.3 Resurssi riippuvaisuusteoria**

Pfeffer ja Salancik esittelivät vuonna 1978 resurssi riippuvaisuusteorian (Resource dependence theory), jonka mukaan yhtiöiden hallitukset ovat mekanismeja ulkoisten riippuvuuksien hallitsemiseksi. (Canella ym. 2000, 236) Teorian mukaan organisaatiot pyrkivät hallitsemaan ympäristöään hankkiakseen tarvittavia resursseja (Donaldson & Muth 1998, 6), hyödyntämällä legitimitettiään ja verkostoitumalla yrityksen ulkopuolisessa ympäristössä (Huse 2007, 61). Teorian pohjalta yhtiö tulisi nähdä avoimena systeeminä, joka on riippuvainen ulkopuolisista organisaatioista ja toimintaympäristön olosuhteista. Teoriassa hallituksella nähdään olevan

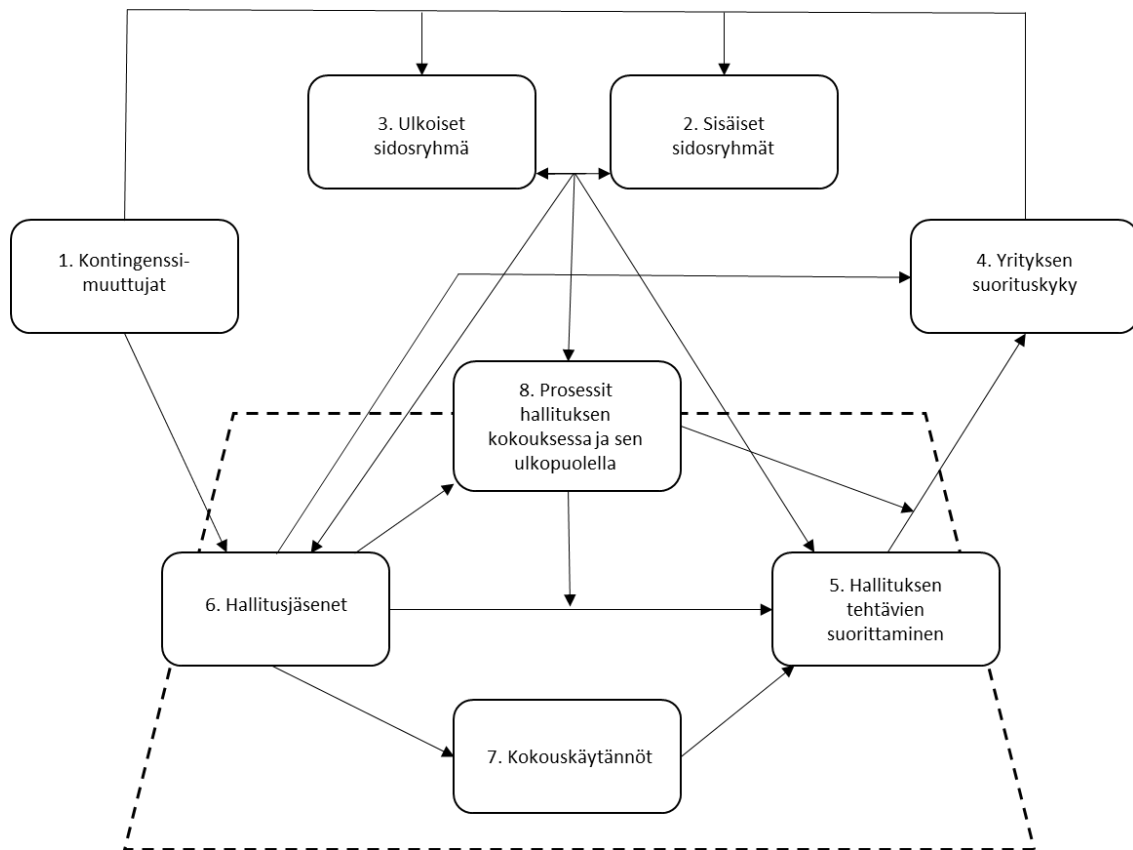
rajojen venyttäjän rooli. Hallituksen tehtävänä on laajentaa toimintansa kattamaan yhtiön koko toimintaympäristö ja palvella yhtiötä resurssien täydentämis- ja laillistamismekanismina resurssien saamiseksi. (Huse 2007, 62) Yksi resurssiriippuvaisuusteorian perusoletuksista on se, että ympäristö vaikuttaa suoraan yrityksen kohtaamien riippuvuuksien tasoihin ja tyyppeihin, ja siksi yrityksellä on tarve verkostoitua ympäristöönsä. Tästä johtuen hallitukseen tarvitaan myös ulkopuolisia hallitusjäseniä (Canella ym. 2000, 238).

Hallituksen tulisi pyrkiä yhdistämään yhtiö myös epävarmuutta ja ulkoisia riippuvuussuhteita aiheuttaviin tahoihin, koska tehokas suoriutuminen epävarmuuksista varmistaa selviytymisen ja antaa yritykselle valtaa. Epävarmuus on haitallista, koska se vaikeuttaa yrityksen resurssien hankintaa, hankaloittaa strategisia valintoja ja yrityksen päivittäistä toimintaa. (Canella ym. 2000, 238)

### **3 HALLITUKSEN TOIMINTAAN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT**

Hallitustutkimus on keskittynyt suurien yhtiöiden hallitusten tutkimukseen, eikä pienten yhtiöiden hallituksia ole tutkittu paljoakaan. Esimerkiksi tarkasteltaessa aikavälillä 1952-1995 tehtyjä tutkimuksia, Huse (2000, 274) löysi 91 hallitustyötä käsittelevää tutkimusta, joista vain yhdeksän koski pieniä tai IPO -yhtiöitä (Initial Public Offering).

Tehokkaan hallituksen koostamiseksi olisi hyvä tarkastella yksityiskohtaisesti hallituksen, toimitusjohtajan ja toimivan johdon ominaisuuksia, hallituksen kokoonpanoa ja näiden suhteiden dynamiikkaa. (Barroso-Castro ym. 2009, 756) Hallituksen toiminta on monimutkaista ja hallituksen toimivuuteen liittyy muitakin tekijöitä, kuin hallituksen ja toimivan johdon ominaisuudet ja hallituksen kokoonpano. Hallitustutkimuksessa olisikin hyvä tutkia ja analysoida hallituksen toimintaa monipuolisemmin. Morten Huse (2000) on esitellyt viitekehyksen hallitusten tutkimiseen ja analysoimiseen. Viitekehyksen pääkäsitteet ovat kontingenssimuuttujat, sisäiset sidosryhmät, ulkoiset sidosryhmät, yrityksen suorituskyky, hallituksen tehtävien suorittaminen, hallituksen työskentelyrakenteet, prosessit hallituksen kokouksessa tai hallituksen kokouksen ulkopuolella ja hallituksen jäsenet. Viitekehyksen pääkäsitteet esitellään kuvassa 1. (Huse 2000, 276-277)



Kuva 1. Viitekehys hallitusten tutkimiseen ja analysoimiseen (Huse 2000, 277).

Kontingenssimuuttujat voivat olla sisäisiä tai ulkoisia. Ulkoisia kontingenssimuuttujia ovat esimerkiksi ulkoiset ympäristömuuttujat, toimialamuuttujat ja lain vaatimukset. Sisäisiä kontingenssimuuttujia ovat esimerkiksi yrityksen elinkaaren vaihe, toimitusjohtajan tyyli ja mieltymykset, yrityksen koko ja yrityksen resurssitilanne. Kontingenssimuuttujat vaikuttavat hallituksen luonteeseen, kuten hallituksen kokoonpanoon, ominaisuuksiin, hallituskäytäntöihin ja prosesseihin. Kokoonpanoon liittyviä tekijöitä ovat hallitusjäsenien määrä ja ulkoisten ja sisäisten jäsenien lukumäärän suhde. Ominaisuuksiin liittyviä tekijöitä ovat hallitusjäsenien taustat ja persoonallisuus. Hallituskäytäntöihin liittyviä tekijöitä ovat hallitustyön organisointi, informaation kulku ja johtajuus. Prosesseihin liittyviä tekijöitä ovat toimitusjohtajan ja hallituksen yhteistyö, hallitusjäsenien välinen yhteisymmärrys, hallituksen itsearviointi ja hallituskäytäntöjen muodollisuus. Lisäksi kontingenssimuuttujat vaikuttavat hallituksen palvelu-, strategia- ja valvontaroolien hoitamiseen ja viimekädessä yrityksen suorituskykyyn. (Pearce & Zahra 1989, 305)

Kontingenssilähestymisen mukaan toimivan johdon tulisi pyrkiä johtamaan tilanteeseen sopivalla johtamistekniikalla ja pyrkiä välttämään sellaista ajattelua, että olisi vain yksi oikea tapa johtaa. Sopiva organisaation rakenne ja johtamistyyli ovat riippuvaisia erilaisista kontingenssitekijöistä. Tällaiset kontingenssitekijät voivat johtua esimerkiksi ympäristön epävarmuudesta tai epävakaudesta. Kontingenssilähestyminen rohkaisee johtajia katsomaan organisaationaalista käyttäytymistä kontekstiin sidonnaisena. Kontingenssitekijät ovat tilanteeseen sidonnaisia muuttujia, jossa eri tilanteessa erilainen johtamistyyli tuo parempia tuloksia. Muuttujat vaikuttavat siis reittiin, jolla tavoitteeseen pyritään pääsemään. (Kinicki & Kreitner 2001, 14) Sillä ei näyttäisi olevan varsinaista merkitystä, johdetaanko yhtiötä esimerkiksi stewardship-teorian tai agenttiteorian oletusten mukaan (Donaldson & Muth 1998, 26), vaan todennäköistä on, että kumpikin teoria voi sopia yhtä hyvin riippuen organisaatiosta, ympäristöstä ja tilanteesta, jossa organisaatio toimii. Merkittävää on se, miten siirrytään teoriasta toiseen ja mitkä ovat tilanteet, jotka määrittelevät, miten organisaation olisi tehokkainta toimia (Davis & Donaldson 1991, 49).

Sisäisiin sidosryhmiin kuuluvat esimerkiksi yhtiön toimiva johto ja pienien yhtiöiden kohdalla sisäisiin sidosryhmiin voidaan laskea myös omistajat (Huse 2000, 278). Ulkoisiin sidosryhmiin kuuluvat kaikki ryhmät tai henkilöt, jotka voivat vaikuttaa yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen tai joihin yrityksen tavoitteiden saavuttaminen vaikuttaa. Ulkoisia sidosryhmiä ovat esimerkiksi ammattiliitot, kilpailijat, työntekijät, asiakkaat ja osakkeenomistajat. Asiakkailta, toimittajilta ja työntekijöiltä on taloudellista valtaa yhtiötä kohtaan. Valtiolla ja erityisryhmillä on poliittista valtaa yhtiötä kohtaan. (Freeman & Reed 1983, 90-91)

Yrityksen suorituskykyä voidaan mitata muun muassa taloudellisen ja sosiaalisen suorituskyvyn perusteella. Taloudellisen suorituskyvyn indikaattorit voidaan jakaa kirjanpito- tai markkinaehtoiisiin indikaattoreihin. Taloudelliseen suorituskykyyn voidaan vaikuttaa yrityksen sisäisellä ja ulkoisella arvonnalla esimerkiksi innovaatioilla, kuten uuden liiketoiminnan ostamisella tai sisäisen arvoketjun tai yrittäjämäisen henkilökunnan avulla syntyneiden innovaatioiden kautta. Kirjanpitoehtoiisiin indikaattoreihin kuuluvat kokonaispääoman, oman pääoman ja myynnin tuotot, joiden haasteena voidaan nähdä mahdollisuus niiden manipulointiin. Markkinaehtoiset indikaattorit heijastavat riskeihin sopeutettua suorituskykyä, ollen kuitenkin johdon hallinnan ulottumattomissa olevia voimia, jonka vuoksi hallitukset valitsevat usein kirjanpitoehtoiset indikaattorit, niiden tarjotessa



toimitusjohtajille selkeämmät tavoitteet. Sosiaaliseen suoriutuskykyyn voidaan vaikuttaa kestäväällä ja vastuullisella (sustainable) liiketoiminnalla, toimimalla kestävien periaatteiden mukaisesti, laittaen yhteiskunnalliset ja ympäristölliset arvot osakkeenomistajille tuotetun arvon edelle. (Huse 2007, 274-285)

### **3.1 Hallituksen koko ja ominaisuudet**

Näyttäisi siltä, että hallituksen koko vaikuttaa yhtiön suosituskykyyn ja mahdollisuuksiin vastata haasteisiin. Yhtä lailla suurissa ja pienissä hallituksissa nähdään olevan toiminnan kannalta riskejä. Liian suurella hallituksella nähdään olevan negatiivista vaikutusta yrityksen suorituskykyyn ja liian pienellä hallituksella nähdään olevan haasteita vastata hallituksen moninaisiin tehtäviin. (Huse 2007, 82) Kauppakamarin julkaiseman pk-hallitusbarometrin mukaan 53 prosenttia kyselyyn vastanneista kertoi, että yrityksen hallituksessa on 3-5 hallitusjäsentä. Vain 19 prosenttia vastaajista kertoi, että hallitusjäseniä on kuusi tai enemmän. (Pk-hallitusbarometri 2015)

Vaikuttaa siltä, että suuremmilla hallituksilla on enemmän yhteyksiä yrityksen toimintaympäristöön, ja näiden yhteyksien avulla voidaan turvata yrityksen resursseja. Mitä enemmän yhtiö tarvitsee ulkopuolisia yhteyksiä, sitä suuremmasta jäsenmäärästä voisi olla hyötyä. Hallituksen suurempi jäsenmäärä voi tuoda hallitukseen enemmän yhtiölle tarpeellista osaamista. Haittapuolena on, että suuret hallitukset voivat olla pieniä hallituksia helpommin manipuloitavissa erilaisten koalitioiden syntymisen ja toimitusjohtajan vaikuttamisen myötä. Toisaalta suurilla hallituksilla voi olla paremmat mahdollisuudet vastata toimivan johdon vaikutusyrityksiin. (Huse 2007, 82) Suuressa joukossa keskustelu ja päätöksenteko voi olla vaikeampaa, joten tässä suhteessa suuri jäsenmäärä voi vaikuttaa negatiivisesti hallituksen osallistumiseen (Judge, 1992, 785-786). Pienessä hallituksessa voi olla paremmat mahdollisuudet keskustelulle ja vuorovaikutukselle, ja tämä voi vaikuttaa positiivisesti hallituksen osallistumiseen (Huse 2007, 83). Toisaalta on havaittu, että hallituksen jäsenmäärän kasvaessa, myös osallistuminen yrityksen strategiaan muuttokseen kasvaa, koska suuremmat hallitukset voivat olla monimuotoisempia. Hallituksen monimuotoisuus mahdollistaa erilaisen resurssien ja tietojen hyödyntämisen, joista voi olla apua muuttuvassa tilanteessa. (Barroso-Castro ym. 2009, 755)

Hallituksen jäseniä voidaan tarkastella kysynnän ja tarjonnan näkökulmien kautta. Kysyntänäkökulmalla viitataan yrityksen tarpeeseen löytää oikeanlaisen taustan ja tietämyksen omaavia hallituksen jäseniä. Tavoitteena voi olla monimuotoinen hallitus, jossa on jäseniä sisältä ja ulkoa, jotka ovat motivoituneita suorittamaan hallitustehtävää. Hallitusjäseniä voidaan palkita erilaisin keinoin, kuten kokouspalkkioilla, yrityksen suorituskykyyn perustuvilla palkkioilla tai omistussuhteella. Tarjonta näkökulmalla viitataan henkilön tarpeeseen toimia hallitusjäsenenä. (Huse 2007, 69-86)

Tutkimuksessa ja julkisessa keskustelussa hallitsevana aiheena ovat olleet hallituksen tavanomaiset ominaisuudet, jotka ovat hallituksen koko, ulkopuoliset hallitusjäsenet, toimitusjohtajan kaksoisrooli ja omistajat hallituksessa. Lisäksi päätöksenteko, konteksti ja vuorovaikutus ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat hallituksen toimintaan ja valittujen jäsenten henkilöllisyyteen. (Huse 2007, 73-86)

Hallituksen ulkoisten jäsenten suhde yrityksen sisäpiirissä vaikuttaviin jäseniin on klassinen käsite, jonka avulla voidaan ymmärtää ja muotoilla hallituksia ja rekrytoida hallituksen jäseniä. Ulkoiseksi ja riippumattomaksi jäseneksi katsotaan henkilöt, jotka eivät kuulu yrityksen ylimpään johtoon tai johtoryhmään ja ovat taloudellisesti ja psykologisesti riippumattomia ylimmästä johdosta ja toimitusjohtajasta. Yleinen käsitys on, että johtoasemataustan omaavat henkilöt, jotka ovat riippuvaisia yrityksen johdosta, eivät voi toimia hallituksessa, koska riippuvuusasemansa johdosta he eivät voi valvoa johtajien opportunistia. (Huse 2007, 83-84) Myös omistajien katsotaan kuuluvan ulkopuolisiin jäseniin, vaikkakin, tämä määritelmä on usein ongelmallinen perheyhtiöiden kohdalla, joissa omistajien katsotaan kuuluvan sisäpiiriin, vaikka he eivät kuuluisi yrityksen toimeenpanevaan elimeen. (Huse 2007, 85) Hallitusjäsen ei ole riippumaton, jos hallitusjäsenellä on läheinen sukulaissuhde yrityksen ylimpään johtoon kuuluvan henkilön kanssa, ollut aikaisemmin työsuhde yrityksen johdossa, ollut pitkäaikainen liiketoimintayhteys yritykseen, työsuhde yritykseen tai hän toimisi merkittävän omistajan edustajana. (Alftan ym. 2008, 26)

Sisäiset hallitusjäsenet pääsevät ulkopuolisia paremmin käsiksi yrityksen merkitykselliseen sisäiseen tietoon, kuten päätöksenteon laatuun ja -prosesseihin, jonka perusteella voidaan arvioida johtajien kyvykkyyttä ja strategisten aloitteiden houkuttelevuutta. (Huse 2007, 249)

Näyttäisi siltä, että yhtiön sisäiset hallitusjäsenet käyttävät ulkopuolisia suhteitaan yrityksen hyväksi (Donaldson & Muth 1998, 26). On myös havaittu, että hallituksessa olevat sisäpiiriläiset vaikuttaisivat negatiivisesti hallituksen yleiseen osallistumisen tasoon. Yksi selitys tälle voi olla se, että hallituksessa olevat sisäpiiriläiset eivät uskalla haastaa toimitusjohtajaa strategisissa valinnoissa. (Judge, 1992, 785)

Koska hallitusjäsenten yhtiökohtaisella tietämyksellä on laaja vaikutus hallituksen strategiseen osallistumiseen, on yrityksen ulkopuolisten hallitusjäsenten valintaan suhtauduttava harkitsevasti (Machold ym. 2011, 379). Ulkojäsenet tarvitsevat lisätietoa yrityksen sisältä. Aikaisemman kokemuksen ja tiedon avulla, heillä on mahdollisuus tarjota yhtiöjohton strategisista päätöksistä irrallaan olevia ehdotuksia ja vaihtoehtoja. (Huse 2007, 249)

Donaldson & Muth ehdottavat, että yhtiö voisi varmistaa parhaan mahdollisen suorituskyvyn muodostamalla riippumattoman hallituksen, joka on toimitusjohtajan vaikutusvallan ulottumattomissa. Toisin sanoen hallituksen suorituskyky heikkenee, jos hallitus ei ole itsenäinen ja päätöksenteon valtuudet ovat toimitusjohtajalla. Riippumaton hallitus tarjoaa osakkeenomistajille mekanismin, jonka avulla on mahdollista säilyttää omistusoikeuksiin liittyvä määräysvalta. (Donaldson & Muth 1998, 6)

Agenttiteorian mukaan valtaosan hallituksen jäsenistä tulisi olla ulkopuolisia jäseniä, jolloin hallituksen on mahdollista hoitaa heille kuuluvaa valvontatehtävää. Stewardship-teorian mukaan kyse on läheisyyden ja välimatkan tasapainosta sekä hallitusjäsenten ja johdon välisestä yhteistyöstä. Ulkopuoliset jäsenet eivät osallistu yrityksen päivittäiseen toimintaan, joten käyttäytymisen hallinnointi voi osoittautua vaikeaksi tehtäväksi. (Huse 2007, 83-84) Resurssiriippuvaisuusteorian mukaan yritys hyötyy ulkopuolisten hallitusjäsenten tuomista verkostoista ja erityisosaamisesta. Liiketoiminnan ammattilaiset tuovat hallitukseen tietoa kilpailusta, päätöksenteosta ja ongelmien ratkaisemisesta. Erityisalojen ammattilaiset tuovat tietoa laki-, pankki-, vakuutus- ja suhdeosaamisesta. Lisäksi yhteisövaikuttajat tuovat erilaisia näkökulmia käsiteltäviin asioihin, ongelmiin ja ideoihin liiketoiminnan ulkopuolelta. (Canella ym. 2000, 240) Resurssiriippuvaisuusteorian näkemyksen mukaan yrityksen tilanteen ja ympäristön muuttuessa, hallitusten kokoonpanoa tulisi muuttaa vastaamaan yrityksen kohtaamia resurssitarpeita (Canella ym. 2000, 252).

Hallitukset ovat usein homogeenisiä, ja ne koostuvat usein henkilöistä, joilla on samanlaiset taustat, sosiaaliset ympyrät, intressit, kyvykkyydet ja kieli. Hallituksen jäsenillä on usein kokemusta ylimmän johdon tehtävistä ja he tietävät pelin hengen. Homogeenisen hallituksen etuna voi olla ymmärrys siitä, kuinka hallituksen asioita ja yhtiötä tulisi hoitaa. Etuna voi olla samanlaiset sosiaaliset verkostot, joissa he löytävät hallituksen kokousten ulkopuolelta muitakin alustoja, joissa he voivat käydä keskustelua. Kääntöpuolena voi olla se, että homogeenisen hallituksen jäsenet haastavat harvoin hallituksen tapaa toimia. (Huse 2007, 86)

Monimuotoinen hallitus koostuu henkilöistä, joilla on monipuolisia taustoja ja kyvykkyyksiä. Hallituksen jäsenet täydentävät toisiaan esimerkiksi erilaisten persoonallisuuksien, sosiaalisten, ammatillisten, koulutus- ja liiketoimintataustojen myötä. Monipuolisuutta voi tarjota myös hallitusjäsenien toisistaan eroavat ikä- ja sukupuolirakenteet. Vaihtoehtoisen taustan omaavilla hallituksen jäsenillä voi olla erilaisia verkostoja, kyvykkyyksiä sekä täydentäviä näkökulmia, joiden avulla voi haastaa pelin sääntöjä. Monipuolista hallitusta perustellaan usein sillä, että sillä on mahdollisuus vaikuttaa yrityksen suorituskykyyn ja hallituksen prosesseihin. Monipuolisen hallituksen haasteena voi olla koordinointi ja kommunikointi vaikeudet erilaisen terminologian ja ammattikielen vuoksi. Hallituksella ei välttämättä ole yhteistä kieltä eikä se välttämättä ole yhtenäinen. Tämän vuoksi hallitusjäsenillä voi olla enemmän kysymyksiä ja he tarvitsevat enemmän aikaa valmistumiseen ja asioiden selvittämiseen. (Huse 2007, 86-87) Hallitusjäsenien tietämys yrityksestä sekä hallituksen monimuotoisuus määrittävät hallituksen strategisen osallistumisen tason. Voidaan nähdä, että hallitusjäsenien tiedot ovat välttämättömiä hallitukselle sen strategisen tehtävän tehokkaan kehittämisen kannalta. (Barroso-Castro ym. 2017, 88)

Yrityksen kannalta merkittävää onkin se, että hyötyykö yhtiö hallituksen monimuotoisuudesta enemmän kuin sen homogeenisyydestä. Myös sillä on merkitystä, minkälaisesta osaamisesta yhtiö hyötyy ja missä tilanteessa. Lisäksi olisi pohdittava, tulisiko hallitusjäsenien taustojen ja kyvykkyyksien täydentää yrityksen ja johdon olemassa olevia kyvykkyyksiä vai tulisiko hallitusjäsenien kyvykkyyksien kattaa kaikki yrityksen toiminnan osa-alueet. (Huse 2007, 87)

Strategiatehtävän kannalta, hallitusjäsenien eroavaisuudet taustoissa, kyvykkyydessä, persoonallisuudessa ja arvoissa vaikuttavat lähestymistapaan, jolla on vaikutusta hallitusjäsenien väliseen vuorovaikutukseen. Hallituksen osallistuminen strategiaan sisältää

konfliktien, monimutkaisuuksien ja epävarmuustekijöiden ratkaisua. Eri toimijoiden erilaiset intressit aiheuttavat konflikteja, useiden toimijoiden kanssa suoritettava vuorovaikutus aiheuttaa monimutkaisuutta ja epätäydellinen tieto tulevaisuuden sosiaalisista, teknologisista ja taloudellisista vaikutuksista luo epävarmuutta. Strategisen päätöksenteon monimutkaisuuden ja epävarmuuden vuoksi hallituksen nähdään hyötyvän monimuotoisesta hallituksesta, jonka jäsenillä on laaja-alaista tietoa, jota pystytään prosessoimaan monipuolisesti, toimivien työskentelytapojen ja prosessien avulla. (Huse 2007, 245)

Palvelutehtävän kannalta nähdään, että monimuotoisuus on tärkeä tekijä hallituksen neuvonta ja konsultointi tehtävässä, jotta hallitus pystyy antamaan osuvia ja monipuolisia neuvoja. Monipuolisella hallituksella on paremmat valmiudet havaita uhkia, joista se voi huomauttaa yrityksen johtoa ja pyytää, että uhkia tutkitaan tarkemmin. (Huse 2007, 258)

Hallituksen strategista osallistumista edistää monipuolisesti koottu hallitus, jonka jäsenillä on laaja valikoima taitoja ja erilaisista taustoista hankittua tietoa (Barroso-Castro ym. 2017, 88). Resurssiteorioiden mukaan hallituksen monipuolisuus on yritykselle resurssi. Agentti- ja resurssiteorioista nousevat esille seitsemän erityyppistä osaamista ja tietämystä, jotka ovat yhtiökohtainen tietämys, yleinen ja toimintalähtöinen liiketoimintatietämys, toiminnallinen tietämys, hallituksen prosessitietämys, suhdeosaaminen, persoonaan liittyvä osaaminen, neuvotteluosaaminen ja omistajuus. Pienten yhtiöiden kohdalla omistajuuden tuomaa tietoa pidetään yhtenä tärkeimmistä edellytyksistä hallitusjäsenyydelle. (Huse 2007, 74-76)

Minichilli ja Hansen (2007, 18-20) ovat todenneet, että hallitus on enemmän kuin sen kokoonpano ja rakenne. Merkityksellistä hallitustehtävien suorittamisen kannalta ovat hallitusjäsenten yhtiökohtaiset tiedot, ydintuotteiden ja markkinoiden tuntemus sekä tapa jakaa ja käyttää tuntemusta yrityksen eduksi. Pätevyydellä sekä yhtiö- ja toimintaympäristötuntemuksella nähdään olevan vaikutusta hallituksen tehtäviin osallistumiseen ja sitoutumiseen. Optimaalisen hallituksen kokoamisessa tulisi painottaa asioita, kuten yhtiön ominaisuuksien ymmärtäminen, hallitusjäsenten kelpoisuus ja kokemus sekä tarve sille, että hallitukseen luodaan stimuloiva työskentelytapa ja -ympäristö. Machold ym. (2011, 379) mukaan hallitusjäsenillä on hyvä olla tietoa myös yrityksen kilpailuympäristöstä ja sen vaatimuksista ja sopivuudesta suhteessa yrityksen tuotteisiin,

tekniikoihin ja markkinoihin. Hallitusjäsenten tietoja ja tietojen hyödyntämistä tulisi arvioida ja mitata. Tietoa tulisi kehittää jatkuvan kehittämisen ja oppimisen kautta.

Liiketoiminnan yleisestä ja toimintälähtöisestä tietämyksestä on hyötyä etenkin hallituksen neuvontatehtävissä. Toimintälähtöistä tietämystä ovat esimerkiksi kokemus rahoituksesta, kirjanpidosta, laista, markkinoinnista, henkilöstöhallinnosta, organisaationaalisesta käyttäytymisestä ja muotoilusta, strategiasta ja johtamisesta yleisesti. Jos hallituksessa on edellä mainittua osaamista, voi yrittäjän näkökulmasta hallitusta pitää edullisena resurssina, jonka avulla yritys saa käyttöönsä yleistä ja toimintälähtöistä liiketoimintatietämystä. (Huse 2007, 75)

Prosessilähtöinen tietämys antaa tietoa hallituksen prosesseista ja johtamisesta. Prosessilähtöistä tietämystä ovat esimerkiksi tietämys kirjanpidosta, lakiasioista ja strategiasta. Erityisosaamista omaavan henkilön nimittäminen hallitukseen, voi auttaa hallitusta toimimaan oikealla ja tehokkaalla tavalla. (Huse 2007, 75) Työskentelytavoilla ja tietojen ja taitojen käytöllä on merkittävää vaikutusta hallituksen tehtävien suorittamiseen. Tietojen ja taitojen merkityksen ollessa korkea, voidaan päätellä, että merkittäväksi tekijäksi nousee se, kuinka hallitusjäsenten tietoja ja taitoja hyödynnetään ja integroidaan. (Zattoni & Zona 2007, 860)

Suhdeosaaminen auttaa yhtiötä hankkimaan yrityksen ulkopuolelta arvokkaita resursseja, kuten pääomaa ja poliittista tai sidosryhmiin vaikuttavaa vaikutusvaltaa. Tällainen osaaminen on todellisten ja potentiaalisten resurssien summa, joka kumpuaa yksilön tai sosiaalisen yksikön omistamista, käytettävissä olevista ja siitä johdetuista suhteiden verkkoista. Viestintä ja informaatio yrityksen sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön välillä sekä hallituksen osallistuminen strategiseen päätöksentekoon, mentorointiin ja yhteistyöhön tulisi järjestää suhdeosaamisen avulla. Osallistuminen strategiatyöhön vaatii hallitusjäseniltä proaktiivisen toimintatavan lisäksi toimitusjohtajan kuuntelemista ja tukemista. (Huse 2007, 75)

Hallitusjäsenten persoonallisuuksista ja henkilökohtaisista ominaisuuksista kumpuava osaaminen voi näyttäytyä esimerkiksi luovuutena, analyttisuutena tai kriittisenä ajatteluna. Persoonallisuuteen liittyvien ominaisuuksien kautta nouseva osaaminen voi edesauttaa hallitusta esimerkiksi luomaan yhtenäisen ja aktiivisen työilmapiirin. (Huse 2007, 75-76)

Neuvotteluosaamisella hallitus voi varmistaa vaikutusvaltansa päätöksentekoon ja sitä kautta toimia omistajien etujen mukaisesti. Hallitusjäsenten tulee tietää miksi he ovat hallituksessa, kenen etuja he ajavat ja minkä puolesta heidän tulee neuvotella. Hallituksessa voi olla jäseniä, jotka edustavat eri sidosryhmää tai osakkeenomistajaa, joiden edut ovat ristiriidassa toistensa kanssa. (Huse 2007, 76-77)

### **3.2 Hallituksen tehtävät**

Osakeyhtiölain (L 21.7.2006/624) mukaan, hallituksen tehtävä on huolehtia yhtiön hallinnosta ja sen toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä sekä siitä, että yhtiön kirjanpidon ja varainhoidon valvonta on asianmukaisesti järjestetty. Erma ym. (2017, 42) toteavat kirjassaan, että hallituksella on yleistuomivalta, eli hallituksella voi olla osakeyhtiölain määritelmän lisäksi muitakin sovittuja tehtäviä ja se voi päättää kaikista asioista, jotka eivät kuulu yhtiöjärjestyksen mukaan yhtiökokouksen päätettäväksi. Hallituksen tehtäviä voidaan käsitellä strategia-, valvonta- ja palvelutehtävien kautta. Strategiatehtävien kautta hallitus osallistuu yhtiön strategian muodostamiseen. Strategiatehtäviin kuuluvat yhteistyö- ja mentorointitehtävät ja päätöksenteonvalvontatehtävät. Valvontatehtävissä fokus kohdistuu tuottojen valvontaan, sisäiseen valvontaan ja strategian valvontaan. Valvontatehtävillä palvellaan usein ulkoisia toimijoita, kuten omistajia. Palvelutehtävillä hallitus osallistuu yhtiön toimintaan verkostoitumalla ja neuvomalla. Palvelutehtävillä palvellaan sisäisiä toimijoita, kuten toimitusjohtajaa. (Huse 2007, 238)

#### **3.2.1 Hallituksen strategiatehtävät**

Strategian tavoitteena on turvata yrityksen selviytyminen ja pidemmän ajan kannattavuus kehittämällä, ylläpitämällä ja valvomalla yhtiön ydinosaamista. Yhtiön strategialla määritellään, minkälaiseen liiketoimintaan yhtiö osallistuu ja kuinka kilpailijoista erotutaan, kun taas liiketoimintastrategialla määritetään yrityksen kilpailukeinot ja asemointi suhteessa kilpailijoihin ja resurssien tarjoajiin. Agenttiteoria mukaan strategian johtaminen ja valvominen tulisi erottaa toisistaan niin, että toimiva johto muodostaa ja implementoi strategian ja hallitus arvioi ja vahvistaa strategian. Stewardship-teorian mukaan hallituksen ja johdon tulisi tehdä

yhteistyötä strategian muodostamisessa ja hallituksen tulisi olla mukana muodostamassa strategian kontekstia, sisältöä ja toimeenpanoa. (Huse 2007, 239-241)

Hallituksen on hyvä seurata strategian edistymistä ja antaa toimivalle johdolle neuvoja mahdollisista strategisista muutoksista olemassa olevien strategioiden toteuttamiseksi. Strategiotehtäviin kuuluvat yhtiön ympäristön arvioiminen, keskustelu strategisista mahdollisuuksista, pitkän aikavälin strategiaa koskevien päätösten tekeminen, strategisten päätösten toteuttaminen ja strategian tulosten arviointi. (Gabrielsson 2017, 69-70) Kirjassaan Erma ym. (2017, 54) toteavat, että yksi hallituksen päätehtävä on pitää katse tutkassa, jotta tulevaisuuden liiketoimintamahdollisuudet ja -haasteet voidaan tunnistaa.

Strategian muodostamisen kannalta olisi tärkeää tutustua toimivan johdon analyysieihin ja arvioida yhtiön vahvuuksia ja heikkouksia. Hallituksen tulisi käydä keskustelua yhtiön lyhyen- ja pitkänajan ennusteista. Olisi tärkeää analysoida toimitusjohtajan näkemyksiä yrityksen ympäristöön liittyvistä tekijöistä ja avustaa uusien strategisten vaihtoehtojen kehittämisessä ja yhtiön strategian valinnassa. Hallitus voi osallistua strategiseen päätöksentekoon kehittämällä strategisen kontekstin, jonka jälkeen yksityiskohtaisempi strategian muodostaminen ja strategian toimeenpano tapahtuu yrityksen alemmilla tasoilla. Toisaalta hallitus voi osallistua strategiseen päätöksentekoon niin, että strategian konteksti ja sisältö muodostetaan organisaatiossa, jolloin hallituksen tehtäväksi jää vahvistaa strategia. Näyttäisi siltä, että hallituksen panos on suurin silloin, kun hallitus on muodostamassa strategian kontekstia. (Huse 2007, 240)

Yhteistyö- ja mentorointitehtävässä hallitus mentoroi ja tukee yrityksen johtoa strategisessa päätöksenteossa ja tekee yhteistyötä kehittääkseen strategian sisältöä ja menettelytapoja (Huse 2007, 40). Jos hallitus haluaa vaikuttaa yrityksen strategiseen suuntaan, olisi hallituksen osallistuttava suunnitelmallisesti strategian muodostamiseen. Hallitus voi muotoilla strategisia päätöksiä mentoroimalla ja avustamalla johtoa strategian kehityksessä ja kehittämällä kontekstia strategiseen keskusteluun, laatimalla prosesseja ja metodeja strategian kehittämiseen, valvomalla strategian sisältöä ja muuttamalla strategiaan liittyviä menettelytapoja. (Huse 2007, 242-244)



Päätöksentekovalvontatehtävissä hallitus vahvistaa ja valvoo tärkeitä päätöksiä ja kohdentaa resursseja (Huse 2007, 39-40). Hallituksen osallistumista strategiseen päätöksentekoon voidaan tukea hallituskäytännöillä ja prosesseilla, kuten hallituksen kokoukseen käytettävällä ajalla, kokousagendalla, kokousten ulkopuolella käytävällä vapaamuotoisella keskustelulla, kriittisellä ja itsenäisellä lähestymistavalla sekä hyvällä keskusteluprosessilla. (Huse 2007, 242-244) Päätöksentekovalvontatehtävään vaikuttaa agenttiteoriasta lähtöisin oleva ajatus siitä, että päätöksenteon johtaminen ja sen valvonta, olisi hyvä erottaa (Huse 2007, 39). Stewardship-teorian mukaan hallituksessa tulisi olla mahdollisimman monta sisäpiiriläistä, koska heillä on syvällistä tietoa yrityksen toiminnasta, pääsy yrityksen tietoihin ja he ovat sitoutuneita yritykseen (Donaldson & Muth 1998, 6).

### 3.2.2 Hallituksen valvontatehtävät

Valvontatehtävissä fokus kohdistuu sisäiseen valvontaan ja tuotosten valvontaan (Huse 2007, 238). Se kenellä on valta yhtiön avainpäätöksiin, hallitsee yhtiötä ja valvoo yhtiön toimintaa. Yhtiön merkittävintä hallinnointimekanismia edustaa hallitus. (Huse 2007, 247) Agenttiteorian näkemysten mukaan hallituksen tehtävä on valvoa osakkeenomistajien puolesta yhtiön johtoa, hillitä johdon opportunistia (Davis & Donaldson 1991, 50), valvoa ja arvioida yhtiön suorituskykyä, toimitusjohtajaa ja sen strategiaa (Huse 2007, 45-47). Tämän teoreettisen näkemyksen perusteella omistajat eivät voi luottaa, että toimitusjohtaja toimii heidän etujensa mukaan, ilman hallituksen valvontaa (Donaldson & Muth 1998, 5). Pienessä yhtiössä agenttiteorian mukainen näkemys ei kuitenkaan välttämättä toteudu, koska toimitusjohtaja on usein myös yhtiön pääomistaja (Huse 2007, 109-110). Stewardship-teoria tarjoaa näkökulman, jonka mukaan osakkeenomistajat hyötyisivät valvonnan kohdentamisesta ammattijohtajille, joiden myötävaikutuksella on mahdollista kehittää yhtiön suorituskykyä ja maksimoida sen voitot (Donaldson & Muth 1998, 6).

Hallituksen tehtävä on valvoa toimivan johdon päätöksiä ja toimintaa. Valvontatehtäviin kuuluvat yhtiön tilien, budjetin ja suorituskyvyn valvonta. Valvontatehtävään kuuluu myös toimivan johdon arviointi, palkkioiden määrittäminen, rekrytoiminen ja työsuhteen päättäminen. Lisäksi tehtävään kuuluu strategisten päätösten ratifiointi ja hallitusjäsenten nimittäminen. (Gabrielsson 2017, 68-70) Erman ym. (2017, 51) mukaan pienissä yhtiöissä

valvonnan kannalta on panostettava raportointiin, koska niissä taloushallinto on usein keskittynyt yhdelle henkilölle tai pienelle joukolle. Hyvä raportointi auttaa hallitusta valvontatehtävän suorittamisessa.

Tuotosvalvontatehtävillä (output control) palvellaan ulkoisia toimijoita, kuten omistajia ja ulkoisia sidosryhmiä. Omistajien ja ulkoisten sidosryhmien suurin kiinnostuksen kohde on usein yrityksen suorituskyky suhteessa heidän omiin tarpeisiinsa ja tavoitteisiinsa. Omistajat ja ulkoisten sidosryhmien edustajana toimivat hallitusjäsenet keskittyvätkin lähtökohtaisesti tuottojen valvontaan. (Huse 2007, 38-39) Tuotosvalvontatehtävät edellyttävät ympäristön arviointia ja keskustelun ylläpitämistä sidosryhmiin. Tuotosvalvontatehtävään liittyvät omistajille maksettavan taloudellisen tuoton arviointi, ympäristöystävällisen toiminnan arviointi, yhtiöiden sosiaaliseen vastuuseen liittyvien kysymysten arviointi ja hyväntekeväisyyteen maksettavien panosten arviointi. (Huse 2007, 251)

Sisäisen valvonnan tehtävissä korostuvat ulkoisten sidosryhmien, kuten omistajien, tavoite hallita hallituksen avulla yhtiön toimivan johdon käyttäytymismalleja ja yhtiön toimintatapoja. Sisäisen valvonnan tehtävissä fokus on käyttäytymisen, rutiinien, operatiivisen toiminnan arvioinnissa ja siinä kuinka yrityksen sisäisistä tehtävistä suoriudutaan. (Huse 2007, 39) Tehtävät voidaan jakaa operatiiviseen ja strategiseen hallintaan. Operatiivinen hallinta käsittää yleensä vuosisuunnitelman, jossa johdon suorituskykyä peilataan tavoitteisiin ja budjettiin sekä kustannus- ja tulostavoitteisiin. Johtajia voidaan palkita sen perusteella, kuinka hyvin he ovat saavuttaneet suorituskyvyn kriteerit eli asetetut budjetit. Strateginen hallinta nähdään operatiivisen eli taloudellisen hallinnan vastakohtana. Strateginen hallinta on pitkäjänteisempää ja perustuu ei-taloudelliseen tietoon. Strategisessa hallinnassa arvioidaan suunniteltujen strategisten päätösten houkuttelevuutta, suhteessa niiden implementointiin ja yrityksen taloudelliseen suorituskykyyn päätösten jälkeen. (Huse 2007, 248)

### 3.2.3 Hallituksen palvelutehtävät

Palvelutehtävän näkökulma kumpuaa resurssiriippuvaisuusteoriasta. Palvelutehtävässä hallitus auttaa yhtiötä hankkimaan kriittisiä resursseja ja hoitaa legitimizeettitehtävää suhteessa yrityksen ympäristöön. Se kuinka hallitus osallistuu neuvonnan tarjoamiseen kokemuksensa ja

pätevyytensä kautta, määrittää palvelutehtävän sisällön. (Huse 2007, 255) Resurssiriippuvaisuusteorian mukaan hallitus voi vaikuttaa positiivisesti yrityksen suorituskykyyn ja saavutuksiin, verkostoitumalla, avaamalla ovia, legitimoimalla ja viestimällä organisaatioiden välisissä suhteissa. Tästä syystä olisikin tärkeää, että hallitus heijastaisi monipuolisesti koko yrityksen toimintaympäristöä. (Huse 2007, 62) Palvelutehtävää voidaan käsitellä myös stewardship-teorian perusteella, joka yhtyy siihen ajatukseen, että hallitusta voidaan arvioida sen perusteella, minkälaisen panoksen se on antanut yrityksen arvon luontiin. (Huse 2007, 255)

Palvelutehtävässä hallitus neuvoo toimivaa johtoa hallinnollisissa ja muissa johtamiseen liittyvissä kysymyksissä ja on aloitteellinen yhtiön strategian muodostamisessa. Palvelutehtäviin kuuluvat yhtiön maineen rakentaminen, verkostoituminen ja yhteyksien hoitaminen, ulkoisen informaation hankinta, kriittisten resurssien määrittäminen ja toimivan johdon neuvominen. (Gabrielsson 2017, 70)

Verkostoitumistehtävä kumpuaa resurssiriippuvaisuusteoriasta ja se sisältää verkostoitumista, lobbaamista ja legitimizeettitehtäviä. Hallitus työskentelee sisäisten sidosryhmien hyväksi, hankkien resursseja ulkoisista sidosryhmistä. Hallituksen jäseniksi valitaankin usein ihmisiä, joilla on pääsy yhtiötä hyödyttäviin resursseihin ja kontakteihin. (Huse 2007, 39) Teorian näkökulman mukaan yhtiö on riippuvainen toimintaympäristönsä olosuhteista ja hallituksen tulisi verkostoitua yrityksen ulkoiseen ympäristöön hankkiakseen resursseja (Huse 2007, 62). Resurssiriippuvuusteorian käsityksen mukaan hallitus voi hankkia itsenäisesti hallitukseen ulkopuolisia ammattialoillaan ja yhteisöissään arvostettuja jäseniä, joiden tarkoitus on tuoda hallituksen käyttöön uusia resursseja ja näin vahvistaa hallituksen valmiutta johtaa ja hallita yhtiötä ja sen ympäristöä. (Donaldson & Muth 1998, 6) Hallituksen maineenrakentamiseen kannalta olisi hyvä hankkia jäseniä, joilla on korkea sosiaalinen pääoma ja pääsy yritykseen vaikuttavaan ympäristöön. Maineenrakentamiseen voi vaikuttaa esimerkiksi nimittämällä hallitusjäseniä, joilla on positiivinen julkinen maine eri aihealueilla. (Huse 2007, 257) Myös stewardship-teorian mukaan näyttäisi olevan merkityksellistä, että johtavalla instituutiolla on vahvat ulkoiset yhteydet, jotka antavat vaikutusvaltaa ja erilaisia mahdollisuuksia edistää yrityksen toimintaa (Donaldson & Muth 1998, 26).

Neuvontatehtävissä hallitus pyrkii konsultoimaan yrityksen johtoryhmää ja tarjoamaan yritykselle kilpailuetua tietojensa ja kokemuksensa kautta. Hallituspaikkoja on hyvä tarjota henkilöille, joiden tiedot ja kokemus ovat yritykselle arvokkaita, harvinaisia, jäljittelemättömiä ja ei-korvattavissa. (Huse 2007, 39) Resurssiperusteisessa näkökulmassa nähdään, että resurssit ja tiedot voivat toimia kilpailuetuna yrityksille ja parhaimmillaan ne luovat yritykselle strategista joustavuutta ja takaavat yritykselle pitkäaikävälän kasvua ja menestymistä. Näkökulman pääolettamukset ovat, että resurssit jaetaan yrityksessä heterogeenisesti, eikä näitä tuottoisia resursseja voi siirtää toiseen yritykseen ilman kustannuksia. Näin ollen hallitukset, jotka tarjoavat yritykselle hallitusjäsenten tietojen ja resurssien kautta kilpailukykyä, eroavat tuottavuudessaan hallituksista, jotka keskittyvät agenttiteorian mukaisesti minimoimaan agenttikustannuksia. Resurssiperusteisen näkökulman mukaan hallitus toimii yritykselle ja sen johdolle strategisena resurssina ja palveluresurssina, joka vaikuttaa yrityksen toimintakykyyn. (Huse 2007, 63)

### **3.3 Hallituksen kokouskäytännöt ja prosessit**

Hallituksen tehokkailla kokouskäytännöillä näyttäisi olevan vaikutusta yrityksen suorituskyykyyn. Ilman hyviä kokouskäytäntöjä hallituksella voi olla haasteita suoriutua tehtävistään oikea-aikaisesti, jolloin päätöksenteko viivästyy, koska tieto ei kulje sujuvasti hallituksen keskuudessa. Tehokkaiden kokouskäytäntöjen uskotaan helpottavan johtajien osallistumista yrityksen strategian muotoiluun sekä vahvistavan hallituksen asemaa toimitusjohtajan asemaan nähden. Kokouskäytännöillä viitataan hallituksen sisäiseen organisaatioon, tiedonkulkuun hallitusjäsenten kesken ja hallituksen puheenjohtajan johtamistyyliin. Niillä vaikutetaan hallituksen päätöksentekotyyliin, -nopeuteen, -laatuun ja vuorovaikutukseen toimitusjohtajan kanssa. (Pearce & Zahra 1989, 320-321)

Kokouskäytännöillä kuvaillaan esimerkiksi tarvittavien kokousten määrä, pituus, kokouksen agenda ja kokouksiin osallistuvat henkilöt. Vuoden aikana pidettävien kokousten määrä voi vaihdella eri tilanteiden mukaan. Usein esimerkiksi kriisitilanteissa hallituksen kokouksia järjestetään useammin. Pidemmässä kokouksissa on mahdollista käsitellä aiheita syvällisemmin ja lyhyemmällä kokouksilla pidetään hallitusjäsenet ajan tasalla yrityksen tilanteesta. Kokousten tulisi muodostua päätettävistä asioista, jotka kuvaillaan aikataulutetussa agendassa.

Erilaisia hallitustyötä helpottavia toimintatapoja ovat muun muassa muutaman päivän kokoukset yhtiön ulkopuolella, kokousten välillä käytävä vapaamuotoinen keskustelu hallitusjäsenien sekä hallitusjäsenien ja toimivan johdon välillä, rutiiniasioiden käsittelyn sijaan erillisten teemojen käsittely, keskeneräisten asioiden seuranta ja niistä keskustelu, avoin keskustelu, avoin tiedon jakaminen, toimivan johdon pitämät esitykset ja toimivan johdon mielipiteiden ja hiljaisten signaalien havainnointi. (Huse 2007, 191-192)

Pienissä yhtiöissä hallitustyöskentelyä tulisi kehittää kokouskäytäntöjen kautta. Pienen yhtiön omistajien olisi hyvä pohtia myös hallituksen johtajuutta ja tarvittaessa tuoda vahvaa johtajuutta hallitukseen tehostamaan hallituksen toimintaa. Tehokkaalla johtamisella on nähty olevan vaikutusta hallituksen strategiaan osallistumiseen. Jos toimitusjohtaja toimii hallituksen puheenjohtajana, tulisi hallituksen johtajuuteen kiinnittää erityistä huomiota. (Machold ym. 2011, 379)

Hallituksen strategista osallistumista edistää hallituksen puheenjohtajan tehokas johtajuus sekä hallituksen kehittäminen. Myös hallituksen kokoonpanolla sekä hallituksen puheenjohtajan ja toimitusjohtajan yhteistyöllä nähdään olevan vaikutusta. (Machold ym. 2011, 368) Barroso-Castro ym. (2017, 88) toteavat, että hallituksen menestymisen kannalta on merkittävää, että hallitus työskentelee tiiminä. Hallituksen puheenjohtajan vaikutus tehokkaaseen työskentelyyn on suuri ja olisikin tärkeää, että puheenjohtajalla on kyvykkyys vaikuttaa hallitukseen niin, että hallituksesta tulee vuorovaikutteinen ja yhtenäinen ryhmä.

Hyvä hallituksen puheenjohtaja on valmentaja, joka pystyy tukemaan muita hallitusjäseniä ja toimitusjohtajaa, saa tyydytystä muiden saavutusten kautta ja kykenee nostamaan hallituksen koko potentiaalin esille. Vastuullisesta tehtävästään huolimatta hallituksen puheenjohtajan tulisi muistaa, että hän on tasa-arvoisessa asemassa suhteessa muihin hallitusjäseniin. Vaikka tehtävässä on enemmän vastuuta, sen ei pitäisi näyttäytyä suurempana määräysvaltana. Hyvä puheenjohtaja neuvoo ja haastaa toimitusjohtajaa hyvässä hengessä ja yhteistyön kautta. Hänellä on hyvät ihmissuhde- ja johtamistaidot. Empatia ja itsetietoisuus ovat ominaisuuksia, joita puheenjohtajilta kaivataan. Puheenjohtajan tulisi osoittaa johtajuutta, joka inspiroi ja synnyttää muissa innostuneisuutta. Hänen tulisi olla roolimalli, jonka toiminnassa on nähtävissä yrityksen ydinarvot. Hyvä puheenjohtaja valmistautuu kokouksiin hyvin, varmistaa oman tietotaitonsa, keskustelelee toimitusjohtajan kanssa ja pohtii esimerkiksi sitä, mitä lisäarvoa

hallitusjäsenet voisivat tuoda käsiteltäviin asioihin. Puheenjohtaja tuntee hyvin hallitusjäsenten taustat, kokemuksen, tiedot ja taidot ja varmistaa, että kasassa on paras mahdollinen kokoonpano. Lisäksi hyvä puheenjohtaja pitää hyvät yhteydet ulkoisiin ja sisäisiin sidosryhmiin kuten työntekijöihin, poliitikkoihin ja tiedotusvälineisiin. (Huse 2007, 201-204)

Agenttiteorian mukaan toimitusjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan kaksoisrooli vähentää hallituksen valvontatehokkuutta. Usein toimitusjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan roolit pyritäänkin erottamaan. (Huse 2007, 198) Agenttiteorian näkemyksen mukaan osakkeen omistajien edut uhrataan johdon tavoitteiden edessä, jos toimitusjohtaja on myös hallituksen puheenjohtaja. Valvonta on mahdollista silloin, kun hallituksen puheenjohtaja ei ole riippuvainen johtoryhmän toiminnasta, joten voidaan pitää järkevänä sitä, että hallituksen puheenjohtaja ja toimitusjohtaja ovat eri henkilöt, jolloin hallituksen puolueettomuus ei vaarannu. (Davis & Donaldson 1991, 50)

Stewardship-teoria keskittyy toimitusjohtajan motivaatiotekijöiden sijaan johtamista helpottaviin ja voimaannuttaviin rakenteisiin ja katsoo, että omistajien tuottoja on mahdollista kasvattaa yhdistämällä hallituksen puheenjohtajan ja toimitusjohtajan tehtävät samalle henkilölle (Davis & Donaldson 1991, 52). Kaksoisroolin puolestapuhujat viittaavat yleensä kaksoisroolin tuomaan yhtenäisyyteen päätöksenteossa. Kaksoisroolin merkitystä yrityksen suorituskykyyn on tutkittu laajasti, mutta selkeää yhteyttä kaksoisroolin ja yrityksen suorituskyvyn välillä ei ole löydetty. Koska puheenjohtajan tehtävä on auttaa koko hallitusta suoriutumaan tehtävistään, nähdään, että puheenjohtajan tulisi olla itsenäinen ja riippumaton toimitusjohtajasta. Ihanteellisena pidetään tilannetta, jossa hallitus koostuu henkilöistä, joilla on erilaisia ominaisuuksia, erityistaitoja ja erilaista kokemusta. Koska hallituksen puheenjohtajat ovat usein ulkopuolisia, heidän aikansa ja resurssinsa ovat rajallisia, mikä luo haasteita hallituksen puheenjohtajalle tarpeellisen yhtiökohtaisen tiedon hankinnalle. (Huse 2007, 198-199)

Hallituksen prosesseilla kuvataan sitä, miten ja minkälaisella toimenpiteiden sarjalla hallitukset osallistuvat yhtiön toimintaan (Pearce & Zahra 1989, 324). Barroso-Castro ym. (2017, 87) toteavat, että hallituksen sisäiset prosessit ovat mekanismeja, joiden tulisi rikastaa ja auttaa hallitusjäsenten tietämyksen ja kyvykkyyden hyödyntämisessä, vahvistaa hallituksen

yhteistyötä, ja joiden avulla voidaan välttyä rajoittuneen rationaalisuuden aiheuttamilta ongelmilta.

Hallitus näyttäisi olevan tehokas silloin, kun sillä on käytettävänä paljon resursseja, se pystyy työskentelemään tiiviinä ryhmänä ja tekemään päätöksiä tehokkaasti. Näin ollen yhtiöiden olisi hyvä panostaa hallituksen sisäisten prosessien hallintaan. Hallituksen prosesseilla voidaan vaikuttaa hallituksen strategisen osallistumisen asteeseen. Hallitustyöskentelyyn vaikuttavia prosesseja ovat esimerkiksi kognitiivinen ristiriita, kriittinen ja itsenäinen lähestymistapa, hallituksen kokousdynamiikka ja monipuolinen keskustelukulttuuri. (Barroso-Castro ym. 2017, 88) Kognitiivinen ristiriita kuvastaa käyttäytymistä, jota ilmenne hallituksessa, kun hallitusjäsenet esittävät toisistaan eriäviä näkemyksiä päätöksenteko- tai ongelmanratkaisutilanteessa. Kognitiivinen ristiriita on hallitustyöskentelyn kannalta tärkeää, koska erilaisten näkemysten avulla voidaan hallita rajoittunutta rationaalisuutta, ratkaista monimutkaisia ongelmia ja parantaa päätöksentekoa. Hallituksen kriittisellä ja itsenäisellä lähestymistavalla voidaan vaikuttaa yhtiön strategiaan. Hallitusjäsenet, jotka voivat vapaasti kyseenalaistaa toimivan johdon ehdotukset ilman, että heitä pidetään riidanhaastajina, ovat aktiivisia osallistumaan yhtiön strategiseen päätöksentekoon. (Barroso-Castro ym. 2017, 84) Hallituksen kokousdynamiikkaan saattaa vaikuttaa negatiivisesti, jos hallituksen sisällä olevat liittoumat tai dominoivat hallitusjäsenet jättävät joitain hallitusjäseniä päätöksenteon ulkopuolelle. Näihin hallitseviin liittoumiin kuulumattomien henkilöiden tietojen ja kokemusten tuoma rikkaus jää silloin hallitukselta hyödyntämättä. Hallituksen tulisi pyrkiä monipuoliseen keskusteluun, jonka avulla helpotetaan ideoiden esittämistä ja hallitusjäsenten aikaisempien kokemusten hyödyntämistä. Jos hallituksessa on monipuolinen keskustelukulttuuri, voi se suosia hallituksen osallistumista yrityksen strategiaan. (Barroso-Castro ym. 2017, 88)

#### **4 PIENEN YHTIÖN OMINAISPIIRTEET**

Yhtiön koko on yksi merkittävimmistä hallitukseen vaikuttavista tekijöistä. Leimaavaa pienten yhtiöiden hallituksille on, että ne usein toimivat vain laissa annetun muodollisen roolin mukaisesti. Pienyrityksissä on usein puute perusresursseista ja siksi erilaisia palvelutehtäviä pidetään korkeassa arvossa. Lisäksi pienyrityksiä kuvaillaan omistajakeskeisiksi, joissa

tuottojen sijaan ensisijaista on usein osakkeenomistajille keskeisten arvojen läsnäolo. (Huse 2007, 109-110)

Pienten yhtiöiden omistusrakenteeseen vaikuttaa se, onko yrityksen omistaja ja toimitusjohtaja sama henkilö (Huse 1994, 58). Omistajajohtajavetoisissa yrityksissä johtaja usein uskoo kiihkeästi yhtiönsä tuotteisiin ja palveluihin, minkä vuoksi he ovat muita johtajia alttiimpia ottamaan riskejä. Omistajajohtajat ovat usein sijoittaneet paljon inhimillistä ja taloudellista pääomaa yritykseen. Sijoitusten määrää voi lisätä se, että usein rahoittajat vaativat omistajilta lisäinvestointeja varmistaakseen, että omistajajohtaja toimii heidän etujensa mukaisesti. (Petit & Singer 1985, 50)

Omistajajohtajalla on usein eniten tietoa yrityksestä ja hän onkin keskeisin päätöksentekijä pienyrityksessä. Tästä syystä omistajajohtajiin tulisikin kohdistaa paljon huomiota. Omistajajohtajan odotetaan tekevän yrityksen ympäristöön ja organisaatorakenteeseen liittyviä päätöksiä, joilla voidaan saavuttaa yrityksen tavoitteet, etenkin silloin, kun omistajuus keskittyy yhdelle henkilölle. Tavoitteiden toteutumisen kannalta, yrityksen sisäiset neuvottelut ovat kriittisiä, joten tapa, jolla päätöksen tehdään, vaikuttaa työntekijöiden työskentelyyn ja pyrkimykseen saavuttaa tavoitteet. Menestymiseen vaikuttaa se, ovatko yrityksen työntekijät valmiita tukemaan omistajajohtajaa. (Gabrielsson 2017, 203)

Yhtiön omistusrakenne ja hallituksen kokoonpano ovat merkittäviä tekijöitä, joilla on vaikutusta pienyrityksen suorituskykyyn. Omistusrakenteella näyttäisi olevan suurempi merkitys yrityksen kasvulle ja kannattavuudelle kuin hallituksen rakenteella. Omistajajohtajavetoisissa yrityksissä näyttäisi olevan korkeampi kannattavuusaste, mutta niiden kasvu on usein hitaampaa, mikä voi johtua siitä, että omistajajohtajat välttelevät riskejä ja ovat usein kiinnostuneempia voittojen maksimoimisesta, kuin kasvumahdollisuuksista. Taas yritykset, joissa on korkea ulkoisen pääoman omistussuhde, näyttävät olevan vähemmän kannattavia, mutta kasvavat nopeammin. Tämä voi tarkoittaa sitä, että pääomayritykset ovat kiinnostuneempia yrityksistä, joilla on korkea kasvumahdollisuus. Viitteitä on myös siitä, että yrityksissä, joissa on suuri ulkopuolisten hallitusjäsenten määrä kasvuvauhti ja kannattavuus olisi alhaisempi, mutta tällaista tulosta voi selittää se, että ulkopuoliset hallitusjäsenet on valittu heikoin perustein, kuten pelkän rahoitussuhteen vuoksi. On myös mahdollista, että omistajajohtajat valitsevat passiivisia hallituksia, jotka eivät toteuta tehtäviään, jolloin



hallituksella ei ole vaikutusta yrityksen taloudelliseen tulokseen. (Lappalainen & Niskanen 2012, 1103-1105)

Osakkeenomistajia pidetään usein tärkeimpänä sidosryhmänä pienyrityksille, mutta omistajajohtajavetoisella yhtiöllä on muitakin sidosryhmiä, joilla on suoria tai epäsuoria keinoja vaikuttaa hallituksen ja toimivan johdon suhteisiin. Tällaisia sidosryhmiä ovat esimerkiksi rahoituslaitokset ja muut velkojat, työntekijät, hallintoelimet ja paikalliset yhteisöt. (Huse 1994, 66) Jos hallituksessa on suurien sidosryhmien edustajia, toimii hallitus usein itsenäisemmin, kuin tilanteessa, jossa hallituksessa on useita pieniä osakkeenomistajia. (Huse 1994, 58)

Pienten yhtiöiden kohdalla nähdään, että luottamus ja solidaarisuus ovat merkittäviä tekijöitä. Luottamus ja solidaarisuus nähdään erityisen tärkeäksi pienyrityksissä (Huse 1994, 55), koska on nähty, että itsenäiset hallitukset kohtaavat vaikeuksia pienyrityksissä. Lisäksi on nähty, että itsenäisillä hallituksilla on vaikeuksia selvittää tehtävästään omistajajohtajavetoisissa yrityksissä. Keskinäinen riippuvuussuhde ja vuorovaikutus, jonka välityksellä henkilöt saadaan toimimaan yhdenmukaisella tavalla, saattavat olla helpompia saavuttaa pienyrityksissä, kuin suurissa organisaatioissa. Tästä syystä erityisesti pienten yhtiöiden tulisi rakentaa osallistuva hallitus, itsenäisen tai valvovan hallituksen sijaan. Pienyrityksessä osallistuva hallitus tukee johtoa päätöksenteossa ja verkostoitumisessa sekä samalla seuraa johdon toimintaa muiden sidosryhmien, kuten omistajien puolesta. (Huse 1994, 65-66) Pienten yhtiöiden hallitus toimiikin usein valtuuttavana elimenä, jonka toiminta perustuu toimitusjohtajan luottamukseen hallitusjäseniin. Koska pienyrityksiltä usein puuttuu tarvittavat resurssit ja toimitusjohtaja on usein päätiedonlähde, voi niissä syntyä tiedon epäsymmetriaa, jolloin kaikilla ei ole samalla tavoin tietoa tai pääsyä tietoon. Tällöin luotettavan informaation ja kirjapitokäytäntöjen puute voi tehdä valvonnan ulkoisille sidosryhmille haasteelliseksi. (Huse 2007, 109-110)

Pienyrityksissä hallituksen ja toimivan johdon roolit eivät välttämättä ole erillisiä ja selkeitä. Strategisten muutosten toteuttaminen on pienten yhtiöiden johtajille usein vaikeaa riippumatta siitä, johtuvatko muutostarpeet epäsuotuisista ympäristöolosuhteista tai potentiaalisista uusista mahdollisuuksista. Tästä syystä etenkin omistajajohtajavetoisissa yrityksissä, ulkopuolisten hallitusjäsenten lisääminen, voi auttaa toteuttamaan suotuisia strategisia muutoksia. Myös uusien hallitusjäsenten lisääminen johtoryhmään voi edistää muutostaipuvaisuutta, jolloin

hallitus pysyisi omistajien hallinnassa laillisine ja muodollisine oikeuksineen ja velvollisuuksineen. Johtoryhmän laajentaminen voikin olla monelle omistajajohtajalle houkutteleva ratkaisu. Hallintomekanismeja tulisi tarkastella yhdessä, koska nähdään, että omistajuuteen, hallitukseen ja johtoryhmään liittyvät muuttujat vaikuttavat strategisiin muutoksiin. Olisi hyvä tutkia näiden hallintomekanismien vuorovaikutusta ja kuinka niiden valinta vaikuttaa yrityksen kyykyyn muuttaa strategiaansa. (Brunninge ym. 2007, 305)

Näyttäisi siltä, että hallituksen osallistumisen todennäköisyys pienyrityksissä kasvaa, kun organisaationaaliseen kontekstiin liittyy monimutkaisuutta esimerkiksi kasvun tai suuremman koon vuoksi. Tällaisessa tilanteessa yrityksen sisäiset päätöksentekoresurssit voivat osoittautua rajallisiksi, jolloin toimitusjohtajat ovat taipuvaisempia avaamaan ovia hallituksen strategiselle osallistumiselle. Hallituksen osallistumista pienyrityksissä kasvattaa ulkopuolisten hallitusjäsenten tuoma riittävä määrä kognitiivisia resursseja. Tutkimuksen mukaan pieni määrä ulkopuolisia hallitusjäseniä ei tuo hallitukselle riittävän suurta vaikutusvaltaa, jonka edessä toimitusjohtaja olisi valmis häviämään oman päätöksentekovallan ja -tehokkuuden. Tästä syystä toimitusjohtaja voi vastustaa hallituksen osallistumista strategiaan. Kun ulkopuolisia hallitusjäseniä on kolme, nostaa seuraava ulkopuolinen jäsen hallituksen kognitiivisia resursseja ja hallituksen päätöksentekokykyä niin paljon, että se ylittää toimitusjohtajan halun suojella omaa päätöksentekovaltaansa, ja toimitusjohtaja olisi valmiimpi tuomaan strategisia päätöksiä hallituksen eteen. Näyttää siis siltä, että hallituksen osallistumiseen pienyrityksissä vaikuttaa toimitusjohtajan valta-asema. Enemmistöomistuksen omaavalla toimitusjohtajalla on vahva valta-asema, jolloin hänellä on enemmän valtaa päätöksenteossa. Hallituksen osallistuminen kasvaa silloin, kun toimitusjohtajalla on vähemmistöomistus ja vähemmän valtaa (Fiegener 2005, 644-645).

Fiegener (2005, 644-645) huomasi tutkimuksessaan, että myös päätöksen luonne vaikuttaa hallituksen osallistumiseen pienyrityksissä. Päätökset, joihin liittyvät organisaation muutos tai mahdollinen taantuma, innoittavat hallituksia osallistumaan voimakkaammin keskusteluun ja toimitusjohtajia arvostamaan enemmän hallituksen osallistumista päätöksiin. Toimitusjohtajat käyttävät siis hallituksen päätöksentekoasiantuntemusta lähinnä tapauskohtaisesti tiettyyn haastavaan tilanteeseen. Tämän perusteella hallituksen strateginen osallistuminen ei näyttäisi olevan hallinnollinen rutiini ja vallitseva toimintatapa pienyrityksissä. Pienyrityksissä hallituksen strategisesta osallistumisesta voisi tulla toimintatapa onnistuneen kokemuksen

kautta. Onnistunut kokemus lisää todennäköisyyttä sille, että hallitus osallistutetaan päätöksentekoon seuraavassakin strategisessa päätöksenteossa, jonka jälkeen hallituksen osallistumisesta voi tulla toimintatapa.

Näyttäisi siltä, että pienyrityksissä hallitusjäsenten kyvykkyys nousee merkittävämpään rooliin, kuin viralliset hallintorakenteet. Monipuolisesti kyvykkäässä hallituksessa on erilaisten ominaisuuksien ja näkökulmien vuoksi enemmän ratkaisuvaihtoehtoja, joita yhtiö voi hyödyntää. Monimuotoinen hallitus voi tarjota toimitusjohtajalle myös riippumattomampaa näkemystä, kuin yrityksen johtoryhmä, joka on mahdollisesti ollut valmistelemaan yrityksen strategiaa ja on näin ollen sitoutunut toimimaan olemassa olevan strategian mukaisesti. Monimuotoinen hallitus voi tarjota strategisia vaihtoehtoja, auttaa puutteellisten strategioiden tunnistamisessa ja niiden korjaamisessa sekä synnyttää luovia ratkaisuja ja aloitteita, joista olisi hyötyä pienyrityksille. (Minichilli & Hansen 2007, 18-20)

On havaittu, että perheyriyksissä, jotka hyödyntävät hallitusta aktiivisesti, ulkopuolisten hallitusjäsenten läsnäolo rikastaa hallituksen prosesseja. Näyttäisi siltä, että aktiivisesti hallitusta käyttävissä perheyhtiöissä ulkopuoliset hallitusjäsenet nostavat hallitusprosesseihin liittyvää mielenkiintoa, vaivannäköä ja yhtenäisyyttä (Bettinelli 2011, 63). Lisäksi ulkopuoliset hallitusjäsenet parantavat hallituksen sitoutuneisuutta yleisesti sekä hallituksen kyvykkyyttä tietojen ja taitojen hyödyntämisessä (Bettinelli 2011, 151).

Hallitusteorioissa esitetyt hallituksen tehtävät voivat vaikuttaa eri tavalla yhtiön eri elinkaaren vaiheissa. Esimerkiksi resurssiriippuvaisuusteoria ja legitimizeettitehtävät sopivat startup-yrityksiin, resurssiperusteinen näkökulma ja neuvontatehtävä ovat tärkeitä kasvuvaiheessa olevissa yrityksissä ja agenttiteorian mukainen valvontarooli on tärkeä yrityksissä, jotka ovat keskellä kriisiä. (Huse 2007, 111) On kuitenkin olemassa myös viitteitä siitä, että agenttiteoria ei sopisi pienyrityksiin, joissa sillä voisi olla jopa negatiivisia vaikutuksia hallituksen suorituskykyyn. (Huse 1994, 58)

## 5 METODOLOGIA

Hallitustutkimuksessa on suosittu pääasiassa kvantitatiivista tutkimustapaa. Näyttäisi kuitenkin siltä, että kvalitatiivisella tutkimusotteella olisi mahdollista syvällisemmin tarkastella sitä, miten hallitustyöskentely ymmärretään ja miten sitä harjoitetaan pienissä yrityksissä. Kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä hyödyntämällä voidaan löytää oivalluksia ja kehitysmahdollisuuksia sekä teoreettisella että empiirisellä tasolla. (Gabrielsson 2017, 206)

### 5.1 Aineiston keruu

Tämä tutkimus suoritettiin kvalitatiivisella tutkimusotteella. Määrän sijaan aineistossa keskityttiin laatuun ja tutkimuskohteesta on pyritty antamaan yksityiskohtainen ja tarkka kuvaus. Tutkimuksen teoreettiset perusteet ovat ohjanneet aineiston hankintaa. (ks. Eskola & Suoranta 1998) Haastateltaviksi valittiin viisi henkilöä, jotka toimivat tällä hetkellä pienyrityksen hallituksen puheenjohtajana tai toimitusjohtajana. Haastateltavilla on kokemusta hallituksen puheenjohtajan tehtävistä, toimitusjohtajan tehtävistä, hallitusjäsenen tehtävistä sekä yhtiön omistajan roolista. Kyseessä on siis harkinnanvarainen näyte, johon valitut haastateltavat omaavat laajan ymmärryksen hallitustyöskentelystä. Haastateltavien vastaukset usein ulottuivatkin yli nykyisen tehtävän rajojen ja he kertoivat monipuolisesti eri roolien merkityksestä eri tehtävissä koostuneen kokemuksensa perusteella.

Tutkimus rajattiin koskemaan sellaisten pienten yhtiöiden hallituksia, joissa koetaan, että nykyinen hallitus osallistuu aktiivisesti yhtiön toimintaan. Tämän tarkasti rajatun aineiston pohjalta on ollut tavoitteena muodostaa yhtenäinen tulkinta aktiivisten hallitusten toiminnasta. Haastatteluissa käsiteltävien aihealueiden valinta on rajattu koskemaan teoriassa esiteltäviä teemoja ja analyysissä on nostettu esille ilmiöitä, jotka toteutuivat perusajatukseltaan samalla tavalla eri yhtiöiden hallituksissa. Aineistoon on tutustuttu perusteellisesti, jotta tulkinta ei nojaisi valitun ja rajatun aineiston satunnaisuuksiin (ks. Eskola & Suoranta 1998).

Aineiston hankinta oli haasteellista, koska sitä varten tuli löytää aktiivisesti osallistuvia pienten yhtiöiden hallituksia. Pienissä yhtiöissä hallituksen rooli on useammin passiivinen, kuin aktiivinen. Osa haastateltavista löytyi haastateltavien kontaktien kautta ja osa tutkijan omien

kontaktien kautta. Aineiston lopullinen koko ja edustavuus suhteessa teoreettisiin lähtökohtiin vaikuttaa riittävältä, koska aineisto selkeästi kylläytyi tutkimuksen aikana. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston määrä on tutkimuskohtainen. Merkille pantavaa on, että vastauksia tarvitaan juuri niin paljon kuin aiheen kannalta on välttämätöntä. Aineiston haastatteluissa nousee esille samankaltaisia ilmiöitä, joiden perusteella on mahdollista tulkita, että aineisto on kattava ja se edustaa riittävässä määrin pienten yritysten aktiivisesti osallistuvan hallituksen ominaispiirteitä. (ks. Eskola & Suoranta 1998)

Tutkimuksen haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna, jossa haastateltaville esitettiin etukäteen määritetyt teema-alueet ja teema-alueista kysyttiin pääosin samat kysymykset. Haastateltaville esitettiin tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä, joten haastattelu eteni keskustelun tavoin. Teemat muodostivat konkreettisen kehikon, jonka avulla aineistoa lähestyttiin myös analysointivaiheessa. (ks. Eskola & Suoranta 1998) Pääosa tutkimuksen teoreettisesta taustasta hahmotettiin ennen haastatteluita. Teoreettisen taustan selkiytyessä rakennettiin tutkimuskysymykset. Tutkimuskysymyksistä muodostettiin haastatteluteemat, joiden perusteella rakennettiin haastattelurunko ja haastattelukysymykset. Tutkimuksen teoreettinen kirjallisuus on pääosin englanninkielistä, jonka vuoksi aihealueen suomennetut käsitteet aiheuttivat haastateltavissa aluksi pohdintaa siitä, mitä asialla tarkoitetaan. Ensimmäisen haastattelukokemusten jälkeen teemojen alla olevia tutkimuskysymyksiä muotoiltiin ja teemojen sisällä olevien aiheiden käsittelyjärjestystä muutettiin, jotta tulevat haastattelut olisivat selkeämpiä, haastateltavat ymmärtäisivät paremmin käsiteltävän aiheen ja se vastaisi paremmin asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Muutosten jälkeen haastattelurunko toimi paremmin ja vei haastattelua selkeämmin eteenpäin.

Haastatteluiden teemat olivat hallituksen kokoonpano, hallituksen tehtävät ja kokouskäytännöt ja prosessit. Teemojen avulla pyrittiin ymmärtämään aktiivisesti osallistuvan hallituksen kokoonpanoon liittyviä tekijöitä, aktiivisesti osallistuvassa hallituksessa merkitykselliseksi koettuja tehtäviä sekä niiden suorittamiseen vaikuttavia hallituksen kokouskäytäntöjä ja prosesseja. Hallituksen kokoonpanosta pyrittiin selvittämään hallituksen koko, ulkopuolisten jäsenten merkitys ja hallitustyössä tarvittavat osaamisalueet. Hallituksen tehtävistä pyrittiin selvittämään, minkälaisia strategia-, valvonta- palvelutehtäviä hallituksella on ja mitkä tehtävät pienen yhtiön hallitus arvottaa tärkeimmiksi yhtiön kannalta. Hallituksen kokouskäytäntöjen ja

prosessien osalta tavoite oli ymmärtää, miten hallitus työskentelee ja mitkä asiat vaikuttavat hallitustyöskentelyyn.

Haastattelurunko:

- Hallituksen kokoonpano
  - Hallituksen koko
  - Ulkopuoliset hallitusjäsenet
  - Perusteet hallitusjäsenien valinnalle
  - Hallitusjäsenien osaaminen
- Tärkeimmät tehtävät yhtiön menestymisen kannalta hallituksesta käsin
  - Strategiatehtävä
  - Valvontatehtävä
  - Palvelutehtävä
- Työskentelykäytännöt, toimintatavat ja prosessit hallituksen kokouksessa ja sen ulkopuolella
  - Tyypillinen hallituksen kokouksen sisältö
  - Hallituksen kokouksetkäytännöt ja prosessit
  - Hallituksen keskustelukulttuuri
- Hallituksen päätöksentekokulttuuri ja -prosessi
- Hallituksen johtajuus

Haastattelu ajankohdat sovittiin haastateltavien kanssa puhelimitse. Yleensä haastattelut saatiin sovittua lähes seuraavalle arkipäivälle. Haastattelut toteutettiin etäyhteydellä, Zoom-verkkokokoustyökalun kautta. Yksittäiset haastattelut kestivät 60-150 minuuttia. Haastatteluiden alussa haastateltaville kerrottiin, että haastattelu nauhoitetaan. Haastatteluista kertyi yhteensä seitsemän tuntia haastattelumateriaalia. Litteroituna haastattelumateriaali oli 96 sivua. Kaikki haastateltavat kertoivat hyvin monipuolisesti hallitustyöskentelystä ja olivat ilmeisen kiinnostuneita käsittelemään aihetta. Haastatteluiden luonne vaikutti positiivisesti tulosten syvyyteen.

## 5.2 Aineiston analyysi

Teemahaastattelun jälkeen työstettiin teemakortisto haastattelun teemojen perusteella. Aineisto pilkottiin haastattelu kerrallaan, värikoodeja hyödyntäen, teemakortistoon pienempiin ja käsiteltävämpiin osioihin. Samaa aihetta käsittelevät tekstikohdat koottiin sellaisenaan teemakortistoon allekkain. Tekstikohdista tehtiin tiivistelmät, joiden alle nostettiin ilmiötä selittäviä vastauksia sitaateissa. (ks. Eskola & Suoranta 1998)

## 5.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Kvalitatiivista tutkimusta arvioidaan tutkimusprosessin luotettavuuden kautta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskeisin tutkimusväline ja luotettavuuden kriteeri on tutkija itse. Tutkijan pitäisi pystyä avoimuuteen esittäessään pohdintaa, tutkimuksen tuloksista ja johtopäätöksistä. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen ero onkin se, että kvantitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuus keskittyy mittaustulosten luotettavuuteen ja kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuus perustuu koko tutkimusprosessiin. Yksittäistä tutkimusta arvioidaan myös tutkimusraportissa esitettyjen kuvausten, väitteiden ja selitysten perusteella, joiden tulisi olla realistisia, vakuuttavia, yhteistoiminnallisia ja kriittisiä (ks. Eskola & Suoranta 1998)

Tutkittavien käyttämää sanastoa on pyritty käyttämään tutkimustulosten esittelyssä ja tutkimuksessa on käytetty paljon suoria lainauksia esittämään tutkittavien käsityksiä eri ilmiöistä. Tutkimustulokset ovat pääosin siirrettävissä, vaikkakin aktiivisesti osallistuvan hallituksen monimutkaisten ominaispiirteiden vuoksi, tutkimustulosten siirrettävyys voi olla joissain määrin haasteellista tai joissain tapauksissa mahdotonta. Tutkimustulokset ovat vahvistettavissa ja ne saavat tukea toisista ilmiöistä tarkastelleista tutkimuksista. (ks. Eskola & Suoranta 1998)

## 6 ANALYYSI JA TULOKSET

Tässä tutkimuksessa haastateltiin viisi henkilöä, joilla on kokemusta pienen yhtiön aktiivisesti osallistuvasta hallituksesta. Haastateltavista kolme toimii hallituksen puheenjohtajana. Yksi haastateltava toimii kaksoisroolissa hallituksen puheenjohtajana ja toimitusjohtajana. Yksi haastateltava toimii toimitusjohtajana. Kaikilla haastateltavilla on kokemusta toimitusjohtajan tehtävästä ja omistajan roolista. Haastateltavien nykyinen tehtävä ja kokemus on lueteltu taulukossa 1.

Haastateltavat	Nykyinen tehtävä	Kokemus
Henkilö 1	Hallituksen puheenjohtaja	40 vuotta eri yhtiöiden hallituksessa. 22 vuotta hallituksen puheenjohtajan tehtävässä. 15 vuotta toimitusjohtajan tehtävässä. 7 vuotta omistajana.
Henkilö 2	Hallituksen puheenjohtaja, toimitusjohtaja	40 vuotta eri yhtiöiden hallituksessa. 40 vuotta hallituksen puheenjohtajan tehtävässä. 30 vuotta toimitusjohtajan tehtävässä. 40 vuotta omistajana.
Henkilö 3	Hallituksen puheenjohtaja	15 vuotta eri yhtiöiden hallituksessa. 9 vuotta hallituksen puheenjohtajan tehtävässä. 20 vuotta toimitusjohtajan tehtävässä. 12 vuotta omistajana.
Henkilö 4	Toimitusjohtaja, hallitusjäsen	9 vuotta eri yhtiöiden hallituksessa. 2 vuotta toimitusjohtajan tehtävässä. 9 vuotta omistajana.
Henkilö 5	Hallituksen puheenjohtaja, toimitusjohtaja	9 vuotta eri yhtiöiden hallituksessa. 9 vuotta hallituksen puheenjohtajan tehtävässä. 9 vuotta toimitusjohtajan tehtävässä. 9 vuotta omistajana.

Taulukko 1. Haastatteluun osallistuneiden henkilöiden taustatiedot



## 6.1 Hallituksen kokoonpano ja ominaisuudet

Suuressa hallituksessa voi olla vaikeampi keskustella ja tehdä päätöksiä tehokkaasti (Judge, 1992, 785-786). Pienemmässä joukossa voi olla paremmat mahdollisuudet keskustelulle ja vuorovaikutukselle, joka voi vaikuttaa positiivisesti hallituksen osallistumiseen ja tehtäviin keskittymiseen (Huse 2007, 83). Tutkimuksessa nousi esille, että hallituksen koko vaikuttaa hallitustyöskentelyn dynamiikkaan, joten hallituksen koko olisi hyvä määrittää sen mukaan, että keskustelulle ja puheenvuorojen jakamiselle jää riittävästi aikaa ja hallitustyöskentelyssä on mahdollista jakaa toimeksiantoja ja tehtäviä hallitusjäsenien kesken. Näyttäisi siltä, että sopiva hallituksen koko pienelle yhtiölle voisi olla noin 3-6 henkilöä. Vaikuttaisi siltä, että isommissa hallituksissa voisi olla vaikeuksia kokousdynamiikan kanssa, koska jo yhden aiheen ympärillä käytävä keskustelu ja puheenvuorojen määrä on suuri. Näyttäisi siltä, että hallituksen ollessa jäsenmäärältään pienempi, olisi tärkeää, että hallitusjäsenillä on yhtiön tarpeisiin sopivaa osaamista. Hallitusta kootessa olisikin tärkeää hahmottaa yhtiön tarpeet ja miettiä minkälaista osaamista yhtiö tarvitsee.

*”Kun hyvin tyypittää niin semmoinen neljä tai viisi, noin tiiminä on toimiva ja se pystyy jakamaan keskenään toimeksiantoja ja tehtäviä ja valmisteluvastuita.”*

(Henkilö 3)

Hallituksen jäsenmäärän kasvaessa, myös osallistuminen yrityksen strategiaan muutosiin kasvaa. Hallituksen heterogeenisyyden kasvaessa mahdollistuu erilaisen resurssien ja tietojen hyödyntäminen, joista voi olla apua muuttuvassa tilanteessa. (Barroso-Castro ym. 2009, 755) Näyttää siltä, että hallituksen koko ei suoranaisesti lisää hallituksen osallistumista strategiaan muutosiin. Merkittävämpää osallistumisen suhteen vaikuttaa olevan hallitusjäsenien osaaminen. Tutkimuksessa kuitenkin ilmeni, että jos yhtiöllä on esimerkiksi kasvu- tai kansainvälistymistavoitteita, hallituksessa olisi hyvä olla enemmän jäseniä, jotta turvataan tarpeellinen määrä osaamista. Yhtiön ollessa alkutaipaleella, voisi kolme hallitusjäsentä olla riittävä, jos hallituksessa on riittävästi yhtiölle merkityksellistä osaamista ja selkeä ymmärrys yhtiön omistajastrategiasta.

Agenttiteorian mukaan ulkopuoliset hallitusjäsenet parantavat mahdollisuuksia valvontatehtävän suorittamiseen. Stewardship-teorian mukaan kyse on ulkopuolisten

hallitusjäsenten vaikutuksen sijaan läheisyyden ja välimatkan tasapainosta sekä hallitusjäsenten ja johdon välisestä yhteistyöstä. (Huse 2007, 83-84) Resurssiriippuvaisuusteorian mukaan hallitus hyötyy hallitusjäsenten tuomista resursseista (Canella ym. 2000, 240). Tutkimusaineiston perusteella vaikuttaa siltä, että hallitusten kokoonpano tulisi suunnitella hallituksessa tarvittavien osaamisalueiden mukaan. Ulkopuolisten hallitusjäsenten valintaperusteena ei vaikuta olevan valvontarooli ja pyrkimys kontrolloida toimivaa johtoa, vaan valintaperusteissa painottuu hallitusjäsenen osaamisen tuoma lisäarvo niin hallitustyöskentelyssä kuin erityisosaamisalueella. Haastatteluissa ilmeni, että pienen yhtiön hallitustyöskentelyn voidaan vaikuttaa roolittamalla hallituksesta yhteen pelaava tiimi, jossa on yhtiön tarpeisiin sopivaa osaamista ja kokemusta.

Näyttää siltä, että pienissä yhtiöissä hallitusjäsenten kyvykkyys on merkittävää yhtiölle, koska erilaiset ominaisuudet ja näkökulmat tarjoavat enemmän ratkaisuvaihtoehtoja ja hallitus voi tarjota toimitusjohtajalle riippumattomampaa näkemystä kuin yrityksen johtoryhmä. Monimuotoinen hallitus voi tarjota strategisia vaihtoehtoja, auttaa puutteellisten strategioiden tunnistamisessa ja luoda hyödyllisiä ja luovia ratkaisuja ja aloitteita, joista olisi hyötyä. (Minichilli & Hansen 2007, 18-20) Hallituksen palvelutehtävän kannalta hallituksen monimuotoisuus on voimavara, koska monimuotoisella hallituksella on valmiudet havaita haasteita ja mahdollisuuksia ja paremmat lähtökohdat osuvien ja monipuolisten neuvojen antamiseen. (Huse 2007, 258) Haastatteluissa nousi esille, että hallituksen ja hallitusjäsenten tehtävä on katsoa tulevaisuuteen ja arvioida tulevaisuuden liiketoimintamahdollisuuksia ja -haasteita. Monimuotoista osaamista omaavalla hallituksella voi olla paremmat mahdollisuudet havaita näitä mahdollisuuksia ja haasteita kuin homogeenisellä hallituksella. Näyttäisi siltä, että pienen yhtiön hallituksen tulisi panostaa monimuotoiseen hallitukseen, jossa on osaamista niiltä osa-alueilta, jotka ovat yhtiön kannalta merkityksellisiä. Ilmeni, että omistajien tehtävä olisi koota yhtiölle hallitus, joten heidän olisi tunnistettava, minkälaista osaamista yhtiön hallitukseen tarvitaan, jotta omistajat voisivat saavuttaa tavoitteensa.

*”...on olennaista katsoa vaan sellaista skilssit [taidot] hallitukseen mitä yhtiö tarvitsee tai oletetaan, että tarvitsee, tulee tarvitseen, että päästään johonkin pisteeseen ja siinä työssä sekä omistajastrategia, että kasvustrategia on tärkeä olla. Jos ei niitä oo, niin sun on hyvin vaikea lähteä hallitusta määrittelemään...”* (Henkilö 5)

Resurssiriippuvaisuusteorian näkemyksen mukaan hallitusten kokoonpanoa tulisi muuttaa vastaamaan yrityksen kohtaamia resurssitarpeita (Canella ym. 2000, 252). Myös aineiston perusteella vaikuttaisi siltä, että hallitusjäsenen toimikauden pituus voisi olla hyvä sopia yhteistyön alkaessa, jotta hallituksen vaihtuvuus voidaan varmistaa ja hallitukseen saadaan uudenlaista ajattelua.

*”...hallituksessa pitäisi olla tiettyä vaihtuvuutta, joka varmistaa sen, että hallituksen dynamiikka on paikallaan ja pystytään tuomaan uutta ajattelua sinne hallitukseen, että ei ole hyvä nämä pitkät hallituksetkaan, koska jokainen meistä pystyy olemaan parhaimmillaan vaan tietyn aikaa.” (Henkilö 3)*

Hallituksen olisi tärkeää saada vaihtuvuutta myös silloin, kuin yhtiön tilanne muuttuu, koska yhtiö tarvitsee elinkaarensa aikana erilaista osaamista erilaisissa tilanteissa ja elinkaaren vaiheissa. Omistajien ja hallituksen olisi hyvä tarkastella hallitusjäsenten osaamisalueita ja verrata osaamistarpeita yhtiön nykyhetkeen ja tulevaisuuden visioon ja siihen minkälaista osaamista hallituksessa tulisi olla, jotta visio olisi mahdollista saavuttaa.

*”...on erilaisia vaiheita ja on erityyppisiä yhtiöitä, niin se vaatii vähän erilaista hallitusta mun mielestä eli otetaan vaikka esimerkki, että yhtiö perustetaan ja elää vaikka 10 vuotta ja kasvaa 10 miljoonan liikevaihtoa siinä matkan varrella, ehkä menee ulkomaille ja kaikkea tämän tyyppistä. Kaikkihan ne vaatii erityyppistä osaamista ja tämän takia mun mielestä hallitus ei ole semmoinen, se ei voi olla, tai sen ei kannata olla semmoinen betonoitu, että alusta loppuun saakka vedetään aina samalla hallituksella, vaan kyllä hallituksen pitäisi katsoa niitä kyvykkyyksiä, mitä kulloinkin se firma tarvii ja pointtihan mitä hallituksen pitäisi tehdä, on pystyä kasvattaa omistaja-arvoa ja siinä ehkä sanotaan, että omistajien tietysti pitäisi olla aktiivisia tarkastelemaan, että onko kulloisessakin elämänvaiheessa siinä yhtiössä sellainen hallitus ja siellä sellaisia skilssejä, joita tarvitaan siihen, että sitä omistaja-arvoa sitten hallitus kykenee kasvattaa.” (Henkilö 5)*

Ulkopuoliset jäsenet voivat tarjota toimivan johdon strategisista päätöksistä irrallaan olevia vaihtoehtoja ja näin vaikuttaa yhtiön menestymiseen (Huse 2007, 249). Ilmeni, että olennaista ulkopuolisten hallitusjäsenien suhteen, olisi heidän hallitukseen tuomat osaamisresurssit. Näyttäisi siltä, että ulkopuolisten hallitusjäsenien osaamisella on selkeää vaikutusta hallituksen ja yhtiön menestymiseen, joten jokaisen hallituksen olisi järkevää pohtia sitä, mitä tietoa heiltä puuttuu ja pitäisikö tietoa hankkia ulkopuolisen hallitusjäsenen muodossa. Vaikuttaa siltä, että korvaamalla omistajajäseniä, ulkoisilla jäsenillä, hallitus voi saada yhtiön menestymisen kannalta kriittistä tietoa, jonka avulla voidaan saavuttaa omistajien asettamia tavoitteita.

*”...päivitettiin taas kasvustrategiaa ja me haluttais lähteä nyt sitten kasvaa vielä kovempaa ja tuota voi sanoa, että itse sellaisena omistajana tietysti pohdin sitä, että okei, että siinä tulee varmasti kaikenlaisia ongelmia matkaan, ja jotta ei tarttis ihan jokaista kompuroida, niin voisi tietysti olla ihan hyvä pystyä, tuota samaan hallitukseen sellaista osaamista, että pystyis auttaa tässä kasvumatkalla, eli ovat vaikka itse kompuroineet ne samat haasteet ja näin ollen pystyy auttaa meitä. Ja tota lähdettiin sitten taas hunttaamaan [metsästämään]vähän lisää osaamista ja kaksi uutta, tai periaatteessa kolme, uutta jäsentä tuotiin siinä kohtaa. Ja jokaisessa näissä ns. kierroksissa, niin niitä omistajahallitusjäseniä on sitten pudoteltu pois.” (Henkilö 5)*

Näyttäisi siltä, että omistajajohtajavetoisissa yrityksissä, ulkopuolisten hallitusjäsenien lisääminen, voi auttaa toteuttamaan suotuisia strategisia muutoksia (Brunninge ym. 2007, 305). Tutkimuksessa ilmeni, että usein omistaja-aktiivisessa hallituksessa roolit menevät sekaisin, jolloin tekeminen, yrityksen johtaminen, hallitustyöskentely ja omistaminen on hankala saada toimimaan, eikä hallitustyöskentelyyn voida keskittyä sen vaatimalla tavalla. Esille nousi myös näkemys siitä, että tällaisessa tilanteessa olisi tärkeää, että ulkopuolisia hallituksen jäseniä olisi enemmän kuin yksi, jotta hallitus pystyisi muodostamaan oikeanlaisen voiman hallituksen työskentelylle.

*”Meillä ei ollut niin kuin riittävän hyvää näkemystä siitä, että miten sitä toimintaa pitäisi kehittää, että oli kasvutavoitteita ja kovasti excelöity lukuja, mutta ei me koskaan päästy niihin, koska mun mielestä meillä ei ollut vaan riittävää osaamista siihen. Ei osattu katsoa vähän laajemmin, että miten sitä toimintaa olisi*

*pitänyt kehittää ja sitten siihen otettiin kaksi ulkopuolista heppua hallitukseen...  
...toisella on kokemusta tuolta finanssi puolelta ja sitten toisella yritysostoista ja  
yritysten kehittämisestä... ...sitten se alkoi toimii paremmin ja sitten alkoi yhtiökin  
kasvamaan, sekä henkilöstön määrältään, että liikevaihdoltaan.” (Henkilö 4)*

Hallitusjäsenten yhtiökohtainen tietämys vaikuttaa hallituksen strategiseen osallistumiseen, jonka vuoksi ulkopuolisten hallitusjäsenten valintaan olisi suhtauduttava harkitsevasti (Machold ym. 2011, 379). Tutkimuksessa nousi esille, että hallitusjäsenten yhtiökohtaista tietämystä ja hallitusjäsenten perehtymistä yhtiön toimintaa pidetään elintärkeänä. Näyttää siltä, että hallituksen olisi tärkeää hahmottaa yhtiössä olevat kyvyt ja kompetenssit. Yhtiökohtainen tuntemus mahdollistaa hallitukselle toimitusjohtajan tukemisen yrityksen kehittämisessä ja auttaa hallitusta ymmärtämään mitä operatiivisella puolella tapahtuu.

Haastatteluiden perusteella hallitus hyötyy siltä, että hallitusjäsenillä on monipuolista liike-elämän osaamista ja kokemusta. Jos hallituksessa jaetaan erilaisia rooleja hallitusjäsenten välillä, kumpuaa roolitus usein henkilön osaamisesta, vahvuuksista ja kokemuksesta. Näyttää siltä, että hallitukseen on hyvä hankkia hallitusjäseniä, joilla on yhtiön erityistarpeisiin sopivaa osaamista ja kokemusta. Ilmeiseltä näyttää, että erityisellä liiketoimintaosaamisella voi olla merkittävä vipuvaikutus tilanteissa, joissa yhtiö on asettanut tavoitteekseen esimerkiksi kasvun, kansainvälistymisen tai jos yrityksellä on voimakkaita rahoitukseen liittyviä haasteita tai tarpeita tai yhtiössä tehdään yhtiöjärjestelyitä.

*”Koulutuskin on, mutta kokemus on korvaamaton etu, on hyvä slogani kanssa, että mitä ominaisuuksia hallitukselta halutaan, niin kyllä niissä hallituksen jäsenissä sitten summattuna pitäisi ne kaikki olla tunnistettavissa.” (Henkilö 2)*

Haastatteluissa nousi esille, että hallitusjäsenillä olisi tärkeää olla hyvää hallitustyön yleisosaamista, jotta hallituksen keskustelu on laadukasta ja fokus säilyy. Usein yrityksissä on tarpeeksi toimialaosaamista, jolloin yhtiö voi hyötyä enemmän hyvästä hallitustyöosaamisesta, jonka avulla hallitukseen saadaan toimivat kokouskäytännöt ja prosessit. Hallitustyön yleisosaaminen on tärkeää etenkin silloin, kun yhtiö haastamassa itsensä, tavoittelemalla esimerkiksi kasvua tai kansainvälistymistä.

*”Mä sanon, että kriittistä on, että hallitusten jäsenillä on hyvä hallitustyönosaaminen, se että on liiketoimintaosaaminen, on eri juttu, mutta se hallitustyöosaaminen on tosi tärkeää, koska ilman sitä se hallitustyö ei saavuta omaa luonnettaan ja silloin olennaisempaa hallituksen ymmärtää kokonaisuus ja kysyä kuin omata joku erityisosaamisalue.” (Henkilö 3)*

Pearce ja Zahra (1989, 305) toteavat, että hallituksen ominaisuuksiin vaikuttavia tekijöitä ovat hallitusjäsenten taustat ja persoonallisuus. Haastatteluissa nousi esille, että hallitustyöskentelyn kannalta on tärkeää, että hallitusjäsenet sopivat hallituksen muodostamaan tiimiin. Hallitusjäsenellä tulee olla hyvät tiimityöskentelytaidot. Hallitusjäsenen pitäisi pystyä toimimaan ryhmässä, tuomaan näkemyksensä esiin, mutta ei jyrätä tai olla hankala.

## **6.2 Hallituksen tehtävät**

Tutkimuksessa nousi esille, että hallituksen lakisääteiset tehtävät ovat tärkeitä, mutta ei välttämättä tärkeimpiä. Olennaista on, että lakisääteiset tehtävät tulisi hoitaa varmasti ja tehokkaasti, jotta muille yrityksen kehityksen kannalta tärkeille tehtäville jäisi mahdollisimman paljon aikaa.

Vaikuttaa siltä, että omistajastrategian ymmärtäminen on olennaista hallituksen tehtävien kannalta. Näyttää siltä, että omistajastrategia määrittää viime kädessä hallituksen tehtävät. Jotta hallitus voi suoriutua tehtävästään, tulisi hallituksen ymmärtää, mitä yhtiön omistajat haluavat yritykseltään ja minne yhtiön tulisi olla menossa. Ensimmäinen askel on siis hahmottaa omistajien tahtotila, jonka jälkeen hallituksen tulisi muodostaa yhtiölle visio eli tulevaisuuden tavoite. Omistajastrategian ja vision pohjalta hallitus ja toimiva johto muotoilevat strategian, jonka hallitus viime kädessä hyväksyy. Hallituksen tehtävä on valvoa ja varmistaa, että yhtiön strategia toteutuu ja yhtiö on matkalla visioonsa.

*”Omistajan pitää tietää, että mitä ne haluaa yhtiöltä, mihin haluaa sitä viedä, miten ne haluaa tulla omistaan, se on omistajastrategiaa. Ja sitten heidän pitää määrittää kasvustrategia. Jos ollaan nyt kymppimiltsissä [kymmenessä miljoonassa], halutaan 100 miljoonaa, niin siitä syntyy, se on kasvustrategiaa ja*

*sitten tietysti se pitää purkaa auki, että mites me päästään, mitä me tarvitaan ja hallitus on sitten omistajien työkalu tietty lähteä siitä purkaa sitä hommaa alaspäin.” (Henkilö 5)*

Agenttiteorian mukaan hallituksen tehtävä on valvoa yhtiön toimivaa johtoa (Huse 2007, 45). Näyttää siltä, että valvontatehtävään ei haluta käyttää liikaa aikaa, että hallituksen tärkeämmille tehtäville jäisi enemmän aikaa. Siksi hallituksen tehtävä on rakentaa toimivat hallinnointi- ja raportointimallit, joiden avulla yhtiön valvonta on mahdollista suorittaa tehokkaasti. Valvonta perustuu raportointiin ja hallituksen ja toimivan johdon luottamukseen.

Pienissä yhtiöissä on usein puute perusresursseista ja siksi niissä arvostetaan erilaisia palvelutehtäviä. Lisäksi pienyrityksiä kuvaillaan omistajakeskeisiksi, jolloin ensisijaista olisi tuottojen sijaan osakkeenomistajille keskeisten arvojen läsnäolo. (Huse 2007, 109-110) Tutkimuksessa nousi esille, että pienenen yhtiön rajalliset resurssit vaikuttavat hallituksen toimintaan. Pienessä yhtiössä hallitus pyrkii tukemaan ja palvelemaan toimivaa johtoa, jotta yhtiön omistajien asettamat tavoitteet saavutettaisiin. Haastateltavat korostivat omistajastrategian toteuttamista ja omistaja-arvon kasvattamisen merkitystä. Näyttää kuitenkin siltä, että omista-arvon kasvattaminen on määräävämmässä roolissa kuin omistajille keskeiset arvot.

### 6.2.1 Hallituksen strategiatehtävät

Strategian tavoitteena on turvata yrityksen selviytyminen ja pidemmän ajan kannattavuus kehittämällä, ylläpitämällä ja valvomalla yrityksen ydinosaamista. Agenttiteorian näkemyksen mukaan hallituksen tehtävä on arvioida ja vahvistaa toimivan johdon muodostama strategia. Stewardship-teorian näkemyksen mukaan hallituksen ja toimivan johdon tulisi tehdä yhteistyötä strategian muodostamisessa, niin että hallitus mentoroi toimivaa johtoa strategian muodostamisessa. (Huse 2007, 239-241) Tutkimuksen perusteella vaikuttaa siltä, että pienissä yhtiöissä, joissa on aktiivisesti osallistuva hallitus, strategia muodostetaan hallituksen ja toimivan johdon yhteistyöllä. Voidaan siis todeta, että pienen yhtiön aktiivisesti osallistuva hallitus toimii stewardship-teorian näkökulman mukaisesti. Tutkimuksessa nousi esille, että mikäli hallituksen kokoonpano on yhtiön tarpeisiin ja tavoitteisiin sopiva, on hallituksessa

kriittistä tietoa, jonka avulla yhtiön strategia on voitu rakentaa niin, että siinä on huomioitu laaja-alaisemmin tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat.

Haastattelujen perusteella yhteistyö- ja mentorointitehtävällä on olennainen rooli pienen yhtiön hallitustyöskentelyssä. Hallituksen tehtävä on mentoroida ja tukea yrityksen johtoa strategisessa päätöksenteossa sekä tehdä yhteistyötä johdon kanssa liittyen strategian sisältöön ja menettelytapoihin (Huse 2007, 40). Haastatteluissa nousi vahvasti esille, että hallituksen tulisi tukea toimivaa johtoa kaikin keinoin, jotta se varmistaa, että yhtiö on matkalla visioonsa ja strategia toteutuu. Hallituksen on hyvä katsoa yhtiön toimintaa laaja-alaisesti ja tukea yhtiön toimivaa johtoa, tuomalla oman osaamisensa ja kokemuksensa kautta näkemyksiä, työskentelykäytäntöjä ja prosesseja yhtiön strategian muodostamiseen. Esimerkiksi hallituksen kriittisellä ja itsenäisellä lähestymistavalla voidaan edesauttaa erilaisten strategisten vaihtoehtojen pohdintaa, niiden perusteellista tutkimista ja parhaan mahdollisen vaihtoehdon valitsemista. Vaikuttaa siltä, että toimitusjohtajat odottavat hallitukselta mentorointia, tukea, ohjeita, haastavia kysymyksiä ja erilaisia näkökulmia käsiteltäviin asioihin.

Päätöksenvälvontatehtävässä hallituksen tehtävä on vahvistaa ja valvoa tärkeitä päätöksiä ja kohdentaa resursseja (Huse 2007, 39-40). Haastatteluissa nousi esille, että päätöksen valvontatehtävän kannalta hallituksen olisi hyvä rakentaa toimintatavat ja prosessit, joilla taataan, että kaikki omistajien ja yhtiön kannalta merkitykselliset päätökset tehdään hallituksen hyväksynnällä. Kaikki markkinatilanteeseen ja liiketoimintaympäristöön liittyvät merkitykselliset päätökset tulisi tehdä hallituksessa. Tällaiset päätökset voivat liittyä strategiaan hankkeisiin, kuten yritysostoihin tai uuteen markkinaposition. Olennaista on, että hallitus on luonut toimintatavat, joiden kautta toimiva johto raportoi hallitukselle merkittävistä yhtiötä koskevista asioista. Raportoinnin kautta hallitus pystyy osallistumaan kaikkiin niihin asioihin, joita se pitää omistajien kannalta tärkeinä. Hallituksen tehtävä on siis rakentaa toimintatapa, joka osallistuttaa hallituksen strategiseen päätöksentekoon.

*”...monissa tilanteissa mihin mä itse olen mennyt, niin ensimmäinen tehtävä on ollut saattaa sen yhtiön raportointi hyvään tasoon niin, että hallitus pystyy seuraamaan tilannetta ja hallitus voi tarttua vaan, käsitellä vaan niitä asioita, joilla on olennaista merkitystä joko yhtiön kehittämisen tai sen kokonaisuuden kannalta ja silloin se*



*raportointi keventää hallituksen työskentelyä, koska se antaa mahdollisuuden muihin asioihin, jotka on tärkeämpiä.” (Henkilö 5)*

### 6.2.2 Hallituksen valvontatehtävät

Agenttiteoriasta kumpuavan näkemyksen mukaan hallituksen tehtävä on valvoa omistajien puolesta yhtiön toimivaa johtoa, hillitä johdon opportunistia (Davis & Donaldson 1991, 50) sekä valvoa ja arvioida yrityksen suorituskykyä, toimitusjohtajaa ja sen strategiaa (Huse 2007, 45-47). Stewardship-teorian näkökulman mukaan omistajien edut on maksimoitu silloin, kun hallituksen puheenjohtajan ja toimitusjohtajan tehtäviä ei erotella. Omistajat hyötyvät hallinnan kohdentamisesta ammattijohtajille, joiden avulla yhtiön suorituskykyä on mahdollista kehittää ja yhtiön voitot voidaan maksimoida (Donaldson & Muth 1998, 6). Tutkimuksessa tuli ilmi, että pienen yhtiön menestymisen kannalta, aktiivisesti osallistuva ja kyvykäs hallitus on yhtiön omistajille suuri voimavara. Hallitus voi olla merkittävä voimavara myös toimivalle johdolle. Olennaista on se, että hallitus ja toimiva johto pelaavat samoilla säännöillä ja pyrkivät yhdessä omistajien asettamiin merkittäviin tavoitteisiin. Ammattijohtajan alaisuudessa yhtiö voi voida hyvin, mutta todennäköisyydet yhtiön menestykselle nousevat, jos sekä yhtiön operatiivista johtoa että hallitusta operoidaan ammattimaisesti. Näyttää siltä, että jos hallituksen puheenjohtajan ja toimitusjohtajan tehtäviä ei erotella eri henkilöille, on todennäköistä, että roolit menevät sekaisin ja yhtiön operatiivinen arki nielaisee toimitusjohtajan mennessään. Vaikuttaa siltä, että hallituksen puheenjohtajan ja toimitusjohtajan roolit tulisi erotella. Erottamalla roolit hallitus voi valvoa yhtiön toimintaa riippumattomasti.

Tuotostenvalvontatehtävässä painopiste on omistajille maksettavan taloudellisen tuoton arvioinnissa, ympäristöystävällisen toiminnan arvioinnissa, yhtiön sosiaaliseen vastuuseen liittyvien kysymysten arvioinnissa ja hyväntekeväisyyteen maksettavien panosten arvioinnissa (Huse 2007, 251). Haastatteluissa nousi esille, että olennaista on ymmärtää, että omistajat ovat valinneet yhtiön hallituksen edustamaan heitä. Hallituksen tehtävä on valvoa, että yhtiö etenee omistajien määrittämään suuntaan, ja että päätökset tehdään sen perusteella, onko päätös yhtiön kannalta paras mahdollinen ja palveleeko päätös viime kädessä omistajia. Aktiivisesti osallistuvan hallituksen ominaispiirre on omistajalähtöinen ajattelu. On nähty, että usein

ratkaisut, jotka ovat osakkeenomistajien parhaaksi, on usein myös yhtiön parhaaksi (Huse 2007, 248).

*”...ehkä kärjistetysti, niin pyrkimys olisi tuottaa maksimiarvo omistajille ja siihen sitten aika pitkälti kulminoituu meidän hallituksen kokoukset, että mietitään, millä tavalla voitaisiin toimia paremmin ja sieltä sitten tulee aina erinäinen kasa tehtäviä mitä sitten minä toimitusjohtajan ominaisuudessa teen ja sitten muut tässä yhtiössä työskentelevät tekee.” (Henkilö 4)*

Vaikuttaa siltä, että pienten yhtiöiden hallituksissa ympäristöystävällisen toiminnan arviointi, yhtiöiden sosiaaliseen vastuuseen liittyvien kysymysten arviointi tai hyväntekeväisyyteen maksettavien panosten arviointi ei ole saanut merkittävää painoarvoa.

Huse (2007, 248) toteaa kirjassaan, että sisäisen valvonnan tehtävissä, hallituksen fokus on käyttäytymisen, rutiinien ja operatiivisen toiminnan arvioinnissa. Haastatteluissa nousi esille, että operatiivisen toiminnan valvonta ja pitkäjänteinen strateginen arviointi ovat merkittäviä pienen yhtiön hallituksen tehtäviä. Olennaista näyttäisi olevan, että hallitus varmistaa hyvät raportointityökalut, joiden avulla on mahdollista seurata yhtiön toimintaa, suorituskykyä ja kriittisiä poikkeamia. Toimivien raportointityökalujen avulla, hallitus voi keskittyä tulevaisuuden arviointiin ja yhtiön kannalta kriittisiin tulevaisuuden skenaarioihin. Hallituksen tulisi seurata esimerkiksi yhtiön toimintasuunnitelmaa ja budjettia, avaintuloksia, strategiahankkeiden edistymistä, asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyttä ja avainhenkilöiden muutoksia.

*”Sitä saa mitä seuraa, se pitää paikkansa, se on yks semmoinen ihan kuolematon totuus, sitä saa mitä seuraa.” (Henkilö 2)*

Tutkimuksessa nousi esille, että seurantajärjestelmät ovat pienissä yhtiöissä usein laiminlyötyjä. Jos yhtiöllä ei ole toimivaa raportointia, on hallituksen järkevää saattaa yhtiön raportointi niin hyvään tasoon, että hallitus pystyy seuraamaan yrityksen tilannetta tehokkaasti ja yhtiön tilanteen kokonaiskuvan muodostaminen on hallitukselle mahdollista. Hyvä raportointi auttaa yhtiötä toimimaan tehokkaasti, keventää hallituksen työskentelyä ja antaa hallitukselle mahdollisuuden keskittyä yhtiön kehittämiseen pitkällä aikatahtaimella.

*”Mutta käytännössä se miten hallitustyöskentely usein miten muovautuu mun kokemuksella parhaaksi, on se, että yhtiön toimintamalli on rakennettu, niin, että hallitus voi hoitaa sen oman seuranta- ja ohjaustehtävänsä ilman, että siihen täytyy liikaa keskittyä. Otan esimerkin, monissa tilanteissa mihin mä itse olen mennyt, niin ensimmäinen tehtävä on ollut saattaa sen yhtiön raportointi hyvään tasoon niin, että hallitus pystyy seuraamaan tilannetta ja hallitus voi käsitellä vaan niitä asioita, joilla on olennaista merkitystä joko yhtiön kehittämisen tai sen kokonaisuuden kannalta ja silloin se raportointi keventää hallituksen työskentelyä, koska se antaa mahdollisuuden muihin asioihin, jotka on tärkeämpiä. Samalla se on ollut vipuvarsi myös sinne yhtiön toiminnalle, että kuitenkin niin, kun raportoinnin saa kuntoon, se palvelee enemmän vielä koko yhtiötä ja raportoinnissa monta kertaa on aika isot puutteet, jollei toiminta ole pitkälle jäsentynyt.” (Henkilö 3)*

Liiketoiminnan tunnusluvut on hyvä analysoida tarkasti, jotta nähdään mistä tekijöistä luvut muodostuvat. On hyvä analysoida johtuvatko liiketoiminnan tunnusluvut esimerkiksi tehokkuuden parantamisesta vai hyvästä markkinatilanteesta. Esimerkiksi hyvässä markkinatilanteessa hallitus voi käsittää tulosten taustatekijät väärin, jos tulosten juurisyitä ei pyritä selvittämään. Näyttää siltä, että hallituksen tulisi valvoa ja analysoida yhtiön tulosten taustatekijöitä myös hyvässä markkinatilanteessa, koska toiminnan tehottomuus vaikuttaa yrityksen ja omistajien tuottoihin. Huonomman markkinatilanteen kohdatessa, voi olla myöhäistä vaikuttaa toiminnan tehokkuutta alentaviin tekijöihin.

*”Paljonko tässä on tehokkuuden parantamista ja paljonko tässä on hinnankorotusten vaikutusta, että se helposti unohdetaan, silloin se markkina antaa siihen mahdollisuuden, kun se ei kauan anna, se ei kauan anna, niin ne on tunnistettava.” (Henkilö 2)*

### 6.2.3 Hallituksen palvelutehtävät

Vaikuttaa siltä, että palvelutehtävän näkökulmasta, hallituksen tehtävä on auttaa yhtiötä, hankkimalla kriittisiä resursseja ja hoitamalla legitimizeettitehtävää. Palvelutehtävässä

onnistumista voidaan arvioida sen mukaan, minkälaisen panoksen hallitus on antanut yhtiön arvon luontiin (Huse 2007, 255). Tutkimuksen perusteella näyttäisi siltä, että pienessä yhtiössä hallitus keskittyy pääasiassa neuvontatehtävään, verkostoitumistehtävän jäädessä taka-alalle. Palvelutehtävässä neuvonnan sisällön määrittää hallitusjäsenten kokemus ja kyvykkyys, joiden kautta voidaan hankkia myös yhtiön kannalta kriittisiä resursseja (Huse 2007, 255). Aktiivisesti osallistuva, pienen yhtiön hallitus, näyttää panostavan arvon luontiin lähinnä omien resurssiensa, kokemuksensa ja kyvykkyytensä kautta.

Verkostoitumistehtävä nähdään resurssiriippuvaisuustehtävänä ja se sisältää verkostoitumista, lobbaamista ja legitimizeettitehtäviä, minkä vuoksi hallitusjäseniksi valitaan usein henkilöitä, joilla on pääsy yhtiötä hyödyttäviin resursseihin ja kontakteihin (Huse 2007, 39). Resurssiriippuvaisuusteorian mukaan organisaatiot pyrkivät hallitsemaan ympäristöään hankkimalla tarvittavia resursseja (Donaldson & Muth 1998, 6). Haastatteluissa nousi esille, että hallituksessa tarvitaan erilaista osaamista erilaisissa tilanteissa. Hallituksen kokoonpanoa tulisi muuttaa sen mukaan, missä tilanteessa yhtiö on ja minkälaisia resursseja hallitus tarvitsee varmistaakseen, että omistajien tavoitteet saadaan täytettyä. Resurssiriippuvaisuusteorian mukaan hallituksen tulisi hankkia resursseja hyödyntämällä legitimizeettiään ja verkostoitumalla yhtiön ulkopuoliseen ympäristöön (Huse 2007, 61). Näyttää siltä, että pienessä yhtiössä legitimiyyttä ja verkostoitumista tapahtuu niin, että hallitukseen pyritään hankkimaan kokeneita hallitustyö- ja asiantuntijajäseniä. Resursseja pyrittiin hyödyntämään hallintotavan suunnitellun tai työskentelykäytänteiden avulla (ks. Huse 2007, 99-100).

Haastatteluissa nousi esille, että hallituksen tehtävä on sparrata ja tukea yhtiön johtoa operatiivisessa toteutuksessa ja päätösten valmistelussa. Vaikuttaa siltä, että hallituksen ja toimivan johdon tulisi palvella toisiaan parhaansa mukaan. Hallituksen kannalta yhteistyö on tärkeää, koska yhtiöön liittyvä merkittävä tieto ja osaaminen on operatiivisella organisaatiolla. Silloin kun toimitusjohtaja tarvitsee tukea tai näkökulmaa, on hallituksen tehtävä tukea toimitusjohtajaa.

*”...minun päässäni on niin voimakkaasti se asemointi niin, että tämän työryhmän muodostaa toimitusjohtaja ja hallitus. Ja se on hirmu tärkeätä, että niillä on semmoinen sisäinen palvelukulttuuri.” (Henkilö 1)*

Näyttäisi siltä, että neuvontatehtävän ja hallitustyön ydin on se, että hallitus keskittyy arvioimaan yhtiön tulevaisuutta ja tämän kautta tuo kriittistä tietoa toimivalle johdolle.

*”...se on käytännössä sitä, että mitä tässä niin kuin maailmassa tapahtuu ja millä tavalla se ehkä mahdollisesti generoi uusia, vaikka tarpeita asiakkaille ja millä tavalla meidän yrityksenä pitäisi sitten mukautua tai halutaanko me mukautua, että me pystyttäisiin vastaamaan tähän tarpeeseen. Että nythän kuitenkin yhteiskunnassa tapahtuu paljon kaikennäköistä ja se luo uusia tarpeita... .. Et mitä uutta tulee? Mihin tarpeeseen se vastaa? Olisiko se hyvä meille? Voitaisiinko me saada sitä myytyä asiakkaalle?” (Henkilö 4)*

Ilmeistä oli, että hallituksen tulisi suunnata valtaosa ajankäytöstään yhtiön tulevaisuuden arvioimiseen ja siitä keskusteluun. Suurimman arvion mukaan hallituksen tulisi pohtia tulevaisuuden tuomia liiketoimintamahdollisuuksia ja -haasteita 70 prosenttia ajastaan. Näin hallituksella olisi valmiudet neuvoa yhtiön toimivaa johtoa yhtiön strategisissa päätöksissä ja mihin suuntaan yhtiön olisi hyvä mennä tulevaisuudessa.

*”...edelleen se avainjuttu on, että 70 pinnaa hallituksen ajasta pitäisi varata sen tulevaisuuden miettimiselle. Edelleen vaikka on miten, ja vaikka tän tekemisen määrä on iso... ..hallitus on mun mielestä huono hallitus, jos se antaa sen operatiivisen ja tämän päivän tekemisen ohjata liikaa omaa toimintaansa, koska hallituksen päätehtävä on se tulevaisuuden varmistamista.” (Henkilö 3)*

### **6.3 Hallituksen kokouskäytännöt ja prosessit**

Kokouskäytäntöjen nähdään sisältävän hallituksen työskentelyn organisoinnin, hallituksen kokoukset ja hallituksen johtajuuden eli hallituksen puheenjohtajan tehtävän. Hallituksen prosesseilla kuvataan erilaisten toimenpiteiden sarjaa, joilla hallitukset osallistuvat strategiaan ja harjoittavat valvontaa. (Pearce & Zahra 1989, 321-324) Tutkimuksessa tuli esiin, että kokouskäytännöt ja prosessit ovat hallitustyöskentelyn onnistumisen ja pienen yhtiön saaman hyödyn kannalta merkittävässä roolissa. Näyttäisi siltä, että hallitustyöskentely on vajaatoimista, jos työskentelyä ei ole organisoitu hyvin, jos kokouskäytännöt eivät tue yhtiön

tarpeita ja etenkin, jos hallituksen puheenjohtaja ei ole tehtäviensä tasalla. Toimivilla hallituksen kokouskäytännöillä ja prosesseilla voidaan vaikuttaa hallituksen työskentelyyn hallituksen kokouksessa ja sen ulkopuolella. Erityisen tärkeää vaikuttaisi olevan se, että hallituksella on toimivat kokouskäytännöt ja prosessit liiketoiminnan tulosten raportoinnille ja tulevaisuuden strategisten vaihtoehtojen arvioinnille.

Pienen yhtiön vähäisempien resurssien vuoksi hallituksessa voi syntyä tiedon epäsymmetriaa. Toimitusjohtaja on usein hallituksen päätiedonlähde, eikä kaikilla ole välttämättä samaa tietoa tai pääsyä tietoon. Luotettavan informaation ja kirjapitokäytäntöjen puute voi tehdä valvonnan haasteelliseksi. (Huse 2007, 109-110) Näyttäisi siltä, että pienissä yhtiöissä valvontaan on käytettävissä vähemmän resursseja, joten valvonta olisi suoritettava toimivan hallinnoinnin ja raportoinnin avulla. Pienessä yhtiössä tulisi olla perusteelliset operatiivisen toiminnan hallinnointi- ja raportointimallit, joiden avulla hallitus saa luotettavaa tietoa yhtiön liiketoiminnan tuloksellisuudesta. Toimivien hallinnointi- ja raportointimallien avulla hallitus voi varmistaa, että se saa keskustelun ja päätöksenteon kannalta riittävää ja merkityksellistä tietoa yhtiön toiminnasta. Raportoinnista on hyötyä myös yhtiön toimivalle johdolle yhtiön johtamisessa. Hallitus varmistaa toimivan raportoinnin kautta sen, että sillä on aikaa ja mahdollisuus käydä keskustelua yhtiön tulevaisuudesta.

*”...[pienissä yhtiöissä] on huomattavasti rajallisemmat resurssit hoitaa kaikkia niitä governance-toimintoon liittyviä asioita, jolloin pääsääntöisesti sitä valvontaa hoidetaan niin, että raportoinnin täytyy olla kunnossa ja sillä tasolla, että olennaiset poikkeamat, yhtiön mittakaavalla näkyy sen raportoinnin kautta ja sen jälkeen hallituksen pitää luottaa toimitusjohtajaan niin, että sen alla olevat asiat tulee esiin, sen yhtiön operatiivisen toiminnan seurantamallin kautta.”*  
(Henkilö 3)

Hallinnointi- ja raportointimallien avulla pyritään seuraamaan tulosten lisäksi toimivan johdon tekemiä merkittäviä päätöksiä. Näyttää siltä, että pienessä yhtiössä olisi hyvä tunnistaa ja määrittää avainasiat, joita hallitus seuraa, ja joista toimiva johto raportoi, jotta hallitus voi puuttua merkittäviin poikkeamiin. Toimivan johdon tulisi raportoida etenkin poikkeamien kohdalla myös hallituksen kokousten välillä. Esimerkiksi strategiahankkeiden ja merkittävien sopimusten seurantaan tulisi olla mallinnettu prosessi, jotta suunnitelmasta poikkeaviin

tekijöihin pystytään puuttumaan hallituksessa. Merkitykselliseltä näyttää se, että yhtiössä toimitaan sovittujen pelisääntöjen mukaisesti asioissa, joilla on suoraa vaikutusta yhtiön tulokseen.

*”...oli tilanne, että yhtiöllä oli olemassa tietyntyyppinen sopimus, jossa se oli saanut tällöisen mahdollisuuden laskuttaa palveluistaan merkittävästi. Kun tilanne oli tietyllä tavalla kulmallaan ja yhtiön toimitusjohtaja ei käyttänyt tätä, koska hän koki sen epäoikeudenmukaiseksi toisia tahoja kohtaan ja hallitus ei hahmottanut asiaa eikä tiennyt sitä. Niin kuitenkin hallituksen vastuulla olisi ollut se asia, että sen olisi pitänyt pystyä seuraamaan sitä asiaa niin, että tässä tapauksessa puhuttiin sadoistatuhansista, niin se laskutus olisi suoritettu, koska se yhtiön kannalta, se olisi pitänyt tehdä. Se oli sopimukseen kirjattu. Eli se johtaa siihen, että hallitus ja toimiva johto yhdessä ja hallituksen puheenjohtajan johdolla joutuu muokkaamaan sitä governance-mallia niin, että sen yhtiön toiminnan polun nähden riittävä governance on olemassa. Ja sitten sen jälkeen, kun se on määritetty ja ihmiset tietää mitä odotetaan, niin hallituksella pitäisi olla lupa siihen, että sitä governance-mallia seurataan ja toteutetaan ja tietyllä mallilla tarkistaa, että näin on.” (Henkilö 3)*

Hallituksen tulee varmistaa, että yrityksen johdolla on prosessit, joilla voidaan kehittää, arvioida ja valita eri strategisten vaihtoehtojen välillä (ks. Huse 2007, 240). Vaikuttaa siltä, että hallitustyön ydin on tulevaisuuteen katsominen. Kuten aikaisemmin nousi esille, hallituksen tulisi käyttää valtaosa ajastaan tulevaisuuden liiketoimintamahdollisuuksien ja -haasteiden arviointiin ja niistä keskusteluun. Tämän tehtävän kannalta on tärkeää, että hallituksella on toimivat kokouskäytännöt ja prosessit liiketoiminnan tulosten raportoinnille ja arvioinnille, jotta tulevaisuuden strategisten vaihtoehtojen arvioinnille jäisi mahdollisimman paljon aikaa. Yhtiön operatiivisessa johtamisessa on niin paljon liikkuvia asioita, että se usein vaikuttaa toimivan johdon kykyyn suunnitella ja varautua yhtiön tulevaisuuteen riittävällä tasolla. Jos hallitus onnistuu tässä prosessissa, se voi neuvoa yhtiön toimivaa johtoa strategisesti merkityksellisissä vaihtoehdoissa. Lisäksi hallitus pystyy tarjoamaan omistajille näkymiä siitä, miten yhtiötä tulisi johtaa ja minne yhtiön olisi hyvä tulevaisuudessa suunnata, jotta omistajien tavoitteet täyttyisivät.

*”...70 pinnaa hallituksen ajasta pitäisi varata sen tulevaisuuden miettimiselle...  
... hallitus on mun mielestä huono hallitus, jos se antaa sen operatiivisen ja tämän päivän tekemisen ohjata liikaa omaa toimintaansa, koska hallituksen päätehtävä on se tulevaisuuden varmistamista” (Henkilö 3)*

Hallituksen tulisi hahmotella erilaisia mahdollisuuksia ja näkökulmia siitä, mihin yhtiö on menossa ja olisi tärkeää pohtia, miten tavoite saavutetaan ja miten toimintaa voidaan laajentaa. Koska yhdessä hallituksen kokouksessa ei pystytä käsittelemään useampaa isoa teemaa, tulisi varmistaa, että valituille aiheille varataan paljon aikaa ja asia käsitellään riittävän laadukkaasti ja syvällisesti. Näyttäisi siltä, että olisi hyvä suunnitella ja mallintaa, miten teemoja käsitellään hallituksen kokouksissa. Mallinnetun toimintatavan ansiosta toimivalla johdolla on aikaa valmistella teema sovitulla tavalla ja hallituksella on mahdollista saada riittävästi tietoa keskustelun pohjaksi.

Tulevaisuuden haasteiden ja mahdollisuuksien arvioiminen voi kuitenkin olla pienen yhtiön resurssien vuoksi haasteellista. Hallitus voi ajautua resurssien puutteen tai osaamattomuuden vuoksi liialliseen operatiivisen toiminnan ohjaamiseen ja peräpeiliin katsomiseen. Hallituksen olisikin tunnistettava käytettävissä olevien resurssien ja osaamisen rajoitteet ja tehdä sellaisia muutoksia, joiden kautta tulevaisuuden arviointi saa hallitustyössä sen vaatiman arvon. Muutos vaatii sekä oman toiminnan kehittämistä, että ulkopuolisen osaamisen hankkimista hallitukseen.

*”...silloin alkuaikoina hallituksen kokouksessa katsottiin enemmänkin sinne peräpeiliin, että mitä tapahtui ja ei sieltä koskaan tullut mitään syötteitä sitten meille, että no mitä voitaisi tehdä? Se on muuttunut tässä vuosien varrella meidän toiminnassa.” (Henkilö 4)*

### 6.3.1 Hallituksen kokouskäytännöt

Pearce & Zahra (1989, 320-321) toteavat, että tehokkailla hallituskäytännöillä voidaan vaikuttaa yhtiön suorituskykyyn ja hallitusjäsenten mahdollisuuteen osallistua hallitustyöskentelyyn. Hallituskäytännöillä kuvataan esimerkiksi tarvittavien kokousten määrä,



kokousten pituus, kokousten rakenne ja kokouksiin osallistuvat henkilöt (Huse 2007, 191-192). Haastatteluissa ilmeni, että hallituksen kokouksia olisi hyvä järjestää kerran kuussa, pois lukien kesä- ja joulutauko. Säännöllisellä kokousrytmillä varmistetaan se, että hallitus ymmärtää yhtiön nykytilanteen ja tulevaisuuden arvioinnille jää tarpeeksi aikaa. Hallituksen kokoukset olisi hyvä suunnitella alustavasti koko vuodeksi, niin että kokousten ajankohdat ja niissä käsiteltävät teemat olisi suunniteltu valmiiksi. Näin voidaan varmistaa, että hallitus käsittelee perusteellisesti liiketoiminnan kannalta merkittävät aiheet vuoden aikana. Haastateltavien kokemusten mukaan hallituksen kokouksiin käytetään aikaa noin 2-4 tuntia. Tuntimäärää merkittävämpää kuitenkin on se, että hallituksen kokouksiin järjestetään riittävästi aikaa, jotta niissä ehditään käsittelemään yhtiön nykytilanne ja tulevaisuuden arviointi tarvittavalla syvyydellä.

Hallitustyötä voi helpottaa muutaman päivän kokoukset yrityksen ulkopuolella (Huse 2007, 191-192). Tutkimuksessa nousi esille, että hallituksen kannattaisi järjestää muutaman päivän kokouksia yhtiön tilojen ulkopuolella. Pidemmässä hallituksen kokouksissa on mahdollisuus keskittyä luovaan prosessiin ja syventyä erilaisiin yhtiön kannalta merkittäviin hankkeisiin. Hallituksen kokouksia on hyvä järjestää myös merkittävien asiakkaiden tiloissa, jolloin asiakkailta on mahdollisuus esitellä toimintaansa syvällisemmin. Asiakkaiden osallistuminen kokouksiin, voi tuoda hallituksen keskusteluun syvyyttä ja asiakasnäkökulmasta nousevia liiketoiminnallisia mahdollisuuksia ja haasteita.

*” Jos jotakin uutta haluttiin kehittää, syntyy ne aina pääsääntöisesti niissä ideameetingeissä, jonka ongelma on se, että jos porukka ei hyväksy sitä, että ne irrottaa itsensä kaikesta ja keskittyy johonkin alussa hyvin mielikuvitukselliseen tehtävään ja kaivavat sieltä sen toimintatavan uuden tai painopisteen uuden, niin ei sitä sitten yleensä synnykään... .. Yhtiö kerrankin mielti, ettei se vaan mainostanut, että olemme paikallinen [poistettu], vaan kysimme, että mitä se tarkoittaa.” (Henkilö 1)*

Hallituksen kokouksiin osallistuvat hallitusjäsenet ja toimitusjohtaja. Koska toimitusjohtajan näkemyksillä ja toiminnalla on suuri merkitys strategian toteutumiselle, olisi suositeltavaa, että toimitusjohtaja kuuluisi hallituksen kokouspöydän ympärille. Lisäksi hallituksen kokouksissa voisi hyödyntää asianomistajia operatiiviselta puolelta, kuten talouspäällikköä tai

myyntijohtajaa, jolloin hallitus saisi merkittävää tietoa käsiteltävästä aiheesta ja voisi kysymyksillä parantaa ymmärrystään aiheen ympärillä. Vaikka pääosa haastateltavista kertoi, että hallituksen kokouksen sihteerinä toimi joko toimitusjohtaja tai hallituksen puheenjohtaja, voisi olla eduksi, että sihteerinä toimisi hallituksen ulkopuolinen henkilö, jotta hallituksen jäsenet pystyvät keskittymään keskusteluun.

Kokousten tulisi muodostua päätettävistä asioista, jotka on kuvailtu aikataulutetussa agendassa (Huse 2007, 192). Näyttää siltä, että pienen yhtiön hallituksella kannattaisi olla vakioagenda, jossa käsitellään päätösten lisäksi kaikkia omistajaohjaukseen liittyviä asioita. Vakioagendan etuna nähdään se, että toimivajohto pystyy valmistautumaan ja työstämään materiaalia kokouksiin, jolloin keskustelu on eteenpäin vievää ja keskustelun taso on merkityksellisempää.

*”...meillä on vakioagendalla muun muassa kasvuhaasteiden ratkominen, että millä tavalla voitais kasvaa ja siihen nyt liittyy, sitten tää kaupallinen puoli nyt, mitä myydään, millä tavalla niitten myynti toimii, pitäisikö olla jotakin muutakin ja sitten tietysti markkinoilla tapahtuu kaikennäköistä koko ajan, niin niitä mietitään, että haluttaisiinko me vaikka ottaa jotakin uusia tuotteita meidän myyntireppuun. Ja sitten rekrytarpeet, onko tarpeen, tarvitaanko vaikka teknisiä osajia ja tarvitaanko myyjiä, mitä tyyppisiä meille tarvittais hommiin, että ne on niitä kasvupuolen juttuja.” (Henkilö 4)*

Agenda voi rakentua edellisen kokouksen pöytäkirjan allekirjoittamisesta, edellisessä kokouksessa sovittujen tehtävien seurannasta, tulosten seurannasta, toimitusjohtajan tilannekatsauksesta ja yksittäisistä teemoista, joissa arvioidaan yhtiön tulevaisuuteen vaikuttavia tekijöitä. Kokoustyöskentelyn kannalta on tärkeää, että agenda, tuloseuranta, toimitusjohtajan katsaus ja muu käsiteltäviin aiheisiin liittyvä informaatio on lähetetty etukäteen hallituksen jäsenille, jotta hallitusjäsenillä on mahdollisuus valmistautua käsiteltäviin aiheisiin.

*”Kyllä se aika usein menee niin, että siinä katsotaan numeraalit luvut ja tilanne ja... ..toimitusjohtajan tilannekatsaus ja silloin kun se materiaali on tullut etukäteen, niin sitten voidaan oikeastaan hypätä yli valtaosan ja hypätäänkin ja siinä katsotaan vaan ne asiat, joista kannattaa keskustella, että onko*

*kilpailutilanteessa tapahtunut jotain, onko liiketoiminnassa tapahtunut jotain, onko joku asia, joka vaatii erityistä huomiota, joka pitää noteerata. Tilannekatsaus on näin ja sitten toinen toimiva on se, että sitten on niitä erillisteemoja, joita käsitellään, että missä mennään ja ne on niitä strategisia hankkeita... ..ja voi olla, että kaikkia ei oteta aina, eikä otetakaan, vaan niistä otetaan ne jotka ovat pinnalla. Ja sitten sen päälle kolmantena asiana, joka ottaa sen valtaosan, niin on se, että oikein kunnolla perehdytään johonkin teemaan. Että sen takia sitä aina yrittääkin tehdä niin, että vuodelle on kalenteri, että pyrkii varmentamaan, että tietyt teemat tulee saamaan sen arvon joka niitten kannalta on tärkeä ja ne teemat määritetään sen mukaan, mikä se yhtiön liiketoiminnan tilanne on.” (Henkilö 3)*

Tutkimuksessa ilmeni, että puheenjohtajan rooli on keskeinen tekijä onnistuneessa hallitustyöskentelyssä. Puheenjohtajan tehtäviin kuuluu perehtyä hallituksen puheenjohtajan rooliin niin hyvin, että hän pystyy määrittämään ja ohjaamaan hallituksen työskentelyä. Hallituksen puheenjohtajan tehtävä on organisoida hallitustyöskentely suunnittelemalla ja johtamalla hallituksen työskentelyä, rytmittämällä keskustelua ja ohjaamalla päätöksentekoprosessia. Tutkimuksessa nousi esille, että hallituksen puheenjohtaja johtaa hallituksen työskentelyä, mutta hän ei tee päätöksiä ilman hallitusta. Vaikka puheenjohtajalla on paljon valtaa, sitä ei tulisi käyttää väärin.

*”...hallituksen puheenjohtajan on äärettömän viisasta mielikuvitella itsensä, että hän ei ole mitään enempää, kuin muukaan hallitus, mutta nuija kädessä, niin hän johtaa puhetta. Mutta muita ohituskaistoja ei ole, kuin korkeintaan sitten välitön yhteys sen toimivan johdon kanssa. Että, siinä säilyy semmoinen avoimuus se luottamus. Se ei saa johtaa siihen, että hallituksen puheenjohtaja rupeaa kuvittelemaan, että sillä on yksin mitään muuta valtaa, kuin lupa pitää sitä puunuijaa kädesssä.” (Henkilö 1)*

Tutkimuksessa nousi esille, että jos puheenjohtaja ei ole tehtäviensä tasalla, se vaikuttaa koko hallitustyöskentelyyn. Tällaisessa tilanteessa hallitus voi ajautua tyhjäkäynnille, jolloin hallitus ei pysty tuottamaan yhtiölle niin paljon lisäarvoa kuin olisi mahdollista. Kun puheenjohtaja on

tehtäviensä tasalla, voi hallitustyöskentelystä tulla merkittävä työkalu omistajille ja yhtiön menestykselle.

*”Mutta se mikä on kaikkein kriittisintä hallituksen työskentelyssä, on hallituksen puheenjohtaja ja puheenjohtajan työskentely. Koska kuitenkin hallituksen puheenjohtaja määrittää ja rytmittää sen hallituksen työskentelyn ja sen kautta, jos hallituksen puheenjohtaja ei ole puheenjohtajatyöhön rutinoitunut tai sitten puheenjohtaja ei käytä aikaa sen yhtiön eteen niin paljon kuin pitäisi, niin koko hallitus on väistämättä osittain lenda [vajaatoiminen], ettei sitä oikein tahdo tulla mitään, koska se vastuu ja toimivalla johdolla ja puheenjohtajalla roolit menee sekaisin.” (Henkilö 3)*

Haastateltavien mielestä hallituksen puheenjohtajalla tulisi olla hyvä yhteys niin omistajiin, kuin yhtiön operatiiviseen johtoon. Hänen tulisi ymmärtää omistajastrategia ja olla perillä yhtiön asioista, jotta omistajien tavoitteet voisivat täyttyä.

*”Mun mielestä puheenjohtajan hyviä ominaisuuksia on tietysti vuoropuhelu omistajan tai omistajien kanssa. Se on tärkeätä siinä mielessä, että ne tietää, mitä tapahtuu. Mutta kuitenkin sillain, että sillä hallituksen puheenjohtajalla olis selkee mandaatti ja rooli tehdä asioita.” (Henkilö 5)*

Näyttäisi siltä, että puheenjohtajan kannattaisi tukea, seurata ja hyödyntää operatiivista johtoa niin hyvällä tasolla, että hän näkee, että hallituksen johdolla yhtiön toiminta etenee omistajastrategian suuntaisesti. Tiiviillä yhteydenpidolla toimitusjohtajaan, voidaan varmistaa se, että hallituksen puheenjohtaja tietää yhtiön tilanteen ja pystyy viestittämään sen myös hallitukselle ja omistajille.

*”...hallituksen puheenjohtaja ja sitten operatiivisen strategisen johdon päähenkilöiden pitää olla saumattomassa yhteistyössä, ja siitä on maailma niin täynnä esimerkkejä, että se linkki romahtaa ja sitten yleensä romahtaa kaikki muutkin. Et siis se on ihan ykkösprioriteetti, mutta sitten, että päätökset tehdään kollegiossa. Aikanaan [nimi poistettu] kanssa sovittiin, että eihän sitten koskaan rikota sitä sääntöä, että ei kumpikaan kuljeta toistansa lankkujunalla. Joka on siis*

*semmoinen umpivaunu, ettei sieltä näe mihinkään. Sitten vaan asemilla voi tarkistaa, että millä kohtaa mennään.” (Henkilö 1)*

Tutkimuksessa selvisi, että hyvän hallituksen puheenjohtajan ominaisuuksiin voisi kuulua mentorimainen suhde hallitusjäseniin ja toimitusjohtajaan. Näyttäisi siltä, että toimitusjohtajat kaipaavat hallituksen puheenjohtajalta näkemystä operatiivisen toiminnan haasteisiin. Hallituksen puheenjohtajalta toivotaan avointa mieltä, kuuntelemisen taitoa ja halua auttaa.

*”...mitä ite kaipaan, niin on semmoinen mentorityyppinen ja semmonen, joka osaa kuunnella muitten näkemyksiä ja osaa huomioida ne. Ja ei kyllä missään nimessä dumaa ketään, että tuo nyt oli huono idea, että ei edes keskustella, vaan semmoinen niin kuin avoin mieli kuunnella asioita ja tietysti sitten, jos tuntuu, että joku ei osaa jotakin, niin se sitten auttaa ja haluaa auttaa siinä. Ja tietysti sitte näkemystä sieltä kaipaa, jos ei tiedetä miten jonkun asian kanssa pitäisi tehdä, toimia niin, sitten sieltä saa sitä näkemystä, että ootteko miettinyt, voisiko sen tehdä tällä tavalla.” (Henkilö 4)*

Vaikuttaa siltä, että hallituksen puheenjohtajan pitäisi pystyä keskittymään hallitustyöhön, jonka vuoksi ulkopuolinen hallituksen puheenjohtaja voisi olla hyvä vaihtoehto omistajille ja yhtiölle. Jos hallituksen puheenjohtaja on yrityksen sisältä tai omistaja, tulisi hänen varmistaa se, että hän pystyy keskittymään hallitustyöskentelyyn, eikä hallitustyöskentely ja operatiivinen johtaminen sekoitu keskenään.

*”...ulkopuolinen on aina parempi, koska silloin se varmistaa sen, että puheenjohtaja keskittyy siihen hallitustyöskentelyyn. Sitten kun se on pääomistaja tai toimitusjohtaja, niin siellä on muutakin niin paljon mielessä, että sille hallitustyöskentelyn arvolle ei tule niin iso rooli ja ulkopuolinen myöskin varmistaa sen, että voi sanoa, että hei, tämä ei lähde mihinkään ennen kuin tiedetään se omistajan strategia.” (Henkilö 3)*

Tutkimuksessa ilmeni, että hallituksen puheenjohtajan vastuulla on luoda luottamuksellinen ja turvallinen työympäristö, jossa jokaisen hallitusjäsenen työpanosta arvostetaan ja hallituksesta muovautuu yhteen puhaltava ja vuorovaikutteinen tiimi. Hallitukseen olisi hyvä, luoda

ilmapiiri, jossa hallitusjäsenet uskaltavat tuoda omia näkemyksiä esille, jotta heidän osaamisensa, kokemuksensa ja tietonsa saadaan hyödynnettyä parhaalla mahdollisella tavalla.

*”Minulle on niin iskostunut päähän, että mä pelkään tommoisia kontrolliin... Että se vie aina pois jotakin, koska se on tavallaan vastapuoli sille luottamukselle mikä firmoissa pitäisi aina olla kuitenkin päällimmäinen asia, että firman sisällä olisi mahdollisimman paljon luottamusta.” (Henkilö 1)*

Puheenjohtajan olisi hyvä rakentaa luottamusta myös hallituksen ja toimivan johdon välille. Hallituksen ja toimivan johdon olisi hyvä pelata samoilla säännöillä. Hallituksen tulisi osoittaa luottamusta toimitusjohtajalle ja yhtiön operatiiviselle johdolle ja välttää liiallista sotkeutumista yhtiön operatiiviseen toimintaan.

*”...kyllä se organisaation kautta täytyy se yrityksen ohjaaminen ja johtaminen tapahtua tai se organisaatio turhautuu ja lähtee, parhaat kaverit lähtee lätkimään, kun ne saa paremman, sellaisen työpaikan, jossa heillä on valtaa ja vastuuta sitten oikeessa suhteessa.” (Henkilö 2)*

### 6.3.2 Hallituksen prosessit

Barroso-Castro ym. (2017, 88) toteavat, että yhtiössä olisi tärkeää panostaa hallituksen sisäisiin prosesseihin, kuten kriittiseen ja itsenäiseen lähestymistapaan, hallituksen kokousdynamiikkaan, monipuoliseen keskusteluprosessiin ja kognitiiviseen ristiriitaan, jotta hallitus pystyisi työskentelemään tiiviinä ryhmänä ja tekemään päätöksiä tehokkaasti. Haastateltavat kertoivatkin, että hallitustyössä on tärkeää, että hallituksen tulisi pyrkiä lähestymään päätöksiä kriittisesti, kognitiivista ristiriitaa pitäisi lähestyä keskustelun kautta, keskustelun tulisi olla suoraa ja avointa ja kokousdynamiikan eteen tulisi tehdä töitä.

Barroso-Castro ym. (2017, 88) mukaan hallituksen strateginen osallistuminen on haasteellisempaa, jos hallitusten jäsenten välillä on liian suuria näkemyksellisiä eroja. Haastateltujen hallituksissa ei ollut niin suuria näkemyksellisiä eroja, ettei niiden kanssa olisi pystytty työskentelemään. Hallituksissa oli ollut tilanteita, joissa hallitusjäsenet olivat olleet

erimielisiä esimerkiksi päätöksentekoprosessin yhteydessä, jolloin kognitiivinen ristiriita nousi esiin. Päätöksentekoprosessissa pyrittiin lähtökohtaisesti saavuttamaan yksimielinen päätös. Kognitiivisen ristiriidan aiheutumaa tilannetta käsiteltiin kuuntelemalla eriäviä mielipiteitä, pyytämällä perusteita eriävälle mielipiteelle ja keskustelemalla vaihtoehdoista niin kauan, että hallitusjäsenet olivat valmiita seisomaan yhteisen päätöksen takana. Olennainen johtolanka päätöksenteon perusteeksi oli se, että päätöksen tulisi olla yhtiölle paras mahdollinen. Kognitiivisen ristiriidan kohdatessa, hallituksen tulisikin pysähtyä keskustelemaan aiheesta perusteellisesti, kuunnella ja pyrkiä ymmärtämään eriävien mielipiteiden lähtökohdat ja perusteet. Monimuotoisen hallituksen vahvuus on juuri se, että hallituksessa on erilaista kokemusta ja osaamista, joten erilaisten mielipiteiden kuunteleminen ja niiden hyödyntäminen tuo parhaimmillaan hallitukselle paljon hyötyä.

*”...meidän pitäisi vaan hallituksena ja toimitusjohtajana katsoo sitä asiaa yksinomaan sen kannalta, että mikä on sen firman etu. Mikä on paras päätös yhtiölle? Ja sitten pitää panna vaan hallituksen jäsenet selittämään, että miksi se haluaa tehdä poikkeavan päätöksen ja on annettava tilaa tarpeeksi sanoa se mielipiteensä.” (Henkilö 1)*

Lähestymällä toimivan johdon ehdotuksia kriittisen ja itsenäisen näkökulman kautta, hallitus voi vaikuttaa yhtiön strategiaan. Hallituksella tulisi olla riittävästi tietoa yrityksen toiminnasta, jotta sillä olisi mahdollisuus osallistua keskusteluun ja haastaa toimivan johdon näkemyksiä. (Barroso-Castro ym. 2017, 88) Tutkimuksessa nousi esille, että hallituksen olisi hyvä tuntea yhtiön toiminta niin hyvin, että se voi muodostaa itsenäisen näkökulman ja lähestyä yhtiön liiketoiminnan tuloksia ja strategisia vaihtoehtoja kriittisesti. Hallituksen pitäisi varmistaa, että yhtiössä tehdään oikeita asioita oikeaan aikaan. Kriittisen lähestymistavan tarkoitus on se, että käsiteltävät asiat ja vaihtoehdot pyritään käymään niin perusteellisesti läpi, että varmistetaan yhtiön etujen ja omistajastrategian mukainen päätös. Kriittinen ja itsenäinen lähestymistapa näyttäisi olevan yksi pienen yhtiön aktiivisesti osallistuvan hallituksen merkityksellisimmistä prosesseista. Sen ansiosta yhtiössä voidaan tutkia eri vaihtoehtoja perusteellisemmin ja havaita piilossa olevat liiketoiminnan puutteet ja poikkeamat aikaisemmassa vaiheessa. Kriittiselle lähestymistavalle ominaista on, hyvässä hengessä suoritettu avoin ja suora keskustelu.

*”Kyllä se näin on, että johtoryhmän tulee sen (strategian) hallitukselle esittelemään ja hallitushan on siinä tällöin tämmöisenä kriitikkona ja kyseenalaistajana, että onko nyt kaikki... ..vaikuttavat asiat otettu huomioon... ..Semmoisen mie näkisin aika hyvänä ja siis ihan tällöisenä tilaisuutena niin kuin todella hyvänä... .. ja ainahan ne pitää olla hyvähenkistä, ei sitä muuten mitään tule koko hommasta. Ja sen verran kypsiä ihmisiä pitää tietysti tai oletetaan olevan, että voidaan oikeen vapaasti sitten kyseenalaistaa, että ei jää joku asia hienotunteisuuden takia kaivamatta.” (Henkilö 2)*

Haastateltavat ilmaisivat, että hallituksen tulee suhtautua kriittisesti omaan toimintaansa. Olisi hyvä, että hallituksessa on toimintatapa, jolla arvioidaan ja seurataan omaa toimintaa, ja jonka perusteella nähdään, miten hallitus on onnistunut palvelemaan yhtiötä ja sen omistajia ja miten hallitus voisi kehittää toimintaansa palvelemaan tarkoitustaan paremmin. Myös Erma ym. (ks. 2017, 80) tuovat kirjassaan esille, että hallituksen toimintakelpoisuus on hyvä arvioida säännöllisesti, jotta voidaan selvittää, toimiiko hallitus kollektiivina tärkeimpien tehtäviensä hoitamisessa.

*”Sitten on tietysti tämä hallituksen oman toiminnan kehittämisen prosessi, joka on tärkeää. Siinä seurantamalli on tosi olennainen ja se itse hallituksen tehtäviin kuuluu mallintaa oma tapansa tehdä töitä.” (Henkilö 3)*

Erma ym. (2017, 59) tuovat kirjassaan esille, että lain mukaan hallituksella on kollektiivinen vastuu, jonka vuoksi kaikki hallitusjäsenet ovat vastuussa päätöksistä ja siitä, että heillä on tarvittava tieto päätöksenteon tueksi. Hallitusjäsenellä on oltava mahdollisuus osallistua keskusteluun, tuoda mielipiteensä julki ja tarvittaessa kirjauttaa eriävä mielipiteensä pöytäkirjaan. Barroso-Castro ym. (2017, 88) toteavat, että hallituksen kokousdynamiikkaan saattaa vaikuttaa negatiivisesti, jos hallituksen sisällä olevat liittoumat jättävät muut hallitusjäsenet keskustelun ulkopuolelle, jolloin liittoumiin kuulumattomien hallitusjäsenien tietojen ja kokemusten tuoma rikkaus jää hyödyntämättä. Haastatteluissa nousi esille, että hallituksen kokousdynamiikan kannalta olisi tärkeää, että kaikki hallitusjäsenet osallistuvat tasavertaisesti keskusteluun ja hallitustyöhön. Näyttäisi siltä, että hallitusjäsenen mielipide halutaan kuulla silloinkin, kun hallitusjäsenellä ei ole ratkaisuehdostusta käsiteltävästä aiheesta. Pienen yhtiön aktiivisesti osallistuvan hallituksen ominaispiirre näyttäisi olevan se, että kaikki



hallitusjäsenet on valittu hallitukseen osaamisensa perusteella, kaikilta hallitusjäseniltä odotetaan osallistumista hallitustyöhön ja kaikkien hallitusjäsenten tietojen ja kokemusten tuoma rikkaus halutaan hyödyntää. Ylimääräisiä hallitusjäsenrooleja ei pienen yhtiön hallituksessa näytä olevan. Tämä voi vaikuttaa siihen, että hallitus työskentelee tiiminä, eikä erilaisia liittoumia synny niin helposti.

Näyttää siltä, että pienissä yhtiöissä hallitukset työskentelevät pääosin yhtenä ryhmänä. Pienistä resursseista johtuen hallituksissa ei käytetä ulkoisia asiantuntijoita. Tutkimuksessa ilmeni että, pienryhmätyöskentelyä hyödynnettiin silloin, kun jostakin aiheesta tarvittiin lisää tietoa keskustelun ja päätöksenteon tueksi.

*”Sitten me seuraavaksi joudumme perustamaan semmoisen pienen työryhmän. Elikkä mä oon tottunut toimimaan, sillä tavalla muuallakin, että kun on joku asia ratkaistava, niin alustava valmistelutyöryhmä kerää siihen aineiston ja tekee sitä esityksen hallitukselle ja hallitus pohtii siten, että muutetaanko tilannetta. Niin sillä tavalla se käytännössä useimmiten menee, kun on pienet resurssit, niin ei käytetä mitään konsulttiyritystä.” (Henkilö 1)*

Näyttäisi siltä, että monipuolinen keskusteluprosessi helpottaa ideoiden esittämistä, hallitusjäsenten aikaisempien kokemusten hyödyntämistä ja edesauttaa hallituksen osallistumista yrityksen strategiaan (Barroso-Castro ym. 2017, 88). Vaikuttaa siltä, että hallituksen keskustelukulttuurin tulisi olla avoin, kantaaottava ja suora. Keskusteluprosessi on olennaisessa osassa pienen yhtiön aktiivisesti osallistuvan hallituksen toiminnassa. Keskustelulla hallitus etsii näkökulmaa yhtiön operatiivisen toiminnan haasteisiin ja tulevaisuuden muodostamiseen.

*”Hallituksen tehtävähän on keskustella. Hallituksen tehtäviin kuuluu päättää, kun päättää pitää, mutta päätettäviä asioita on paljon vähemmän kuin kuvitellaan. Mutta se keskustelu, se on se hallituksen päätehtävä. Keskustelu on hallitustyöskentelyn ydin ja se on se yhtiön ydin... ...se on se, jolla haetaan näkökulmaa siihen, miten tulevaisuus muodostuu tai jos on operatiivisen toiminnan asia, joka selkeästi näkyy pintaan, että toi pitää ymmärtää, niin*

*keskustelulla haetaan se kulma, miten tätä pitäisi lukea ja mitä se tarkoittaa yhtiön tekemisen kannalta.” (Henkilö 3)*

Hallituksen puheenjohtajalla on suuri vaikutusvalta siihen, minkälaiseksi hallituksen keskustelukulttuuri muodostuu. Hallituksen puheenjohtajan olisi hyvä kutsua jäseniä keskusteluun ja huolehtia siitä, että jokaisen hallitusjäsenen mielipide tulee kuulluksi.

*”... hyvin herkästi kysyn, että hei, mitä mieltä itse kukin on... ...minä olen oppinut arvostaan itseni kohdalla ja muiden puheenjohtajien kohdalla sitä, että ei saa odottaa sitä, että mihinkä väliin tuo ehtii sanoo sen oman kantansa. Vähänkin isommassa asiassa, niin mun tapa on aina ollut se, että nyt kaikki joutuu ottamaan kantaa. Jokainen sanoo, jos ei ole mitään asiaan liittyvää ratkaisua, niin ottaa siihen kuitenkin kantaa, että miltä se minusta tuntuu. Hallituksessa on jäseniä, jotka eivät ymmärrä kaikista käsiteltävistä olevasta asioista niin paljon, että ne ikinä uskaltaisi pyytää puheenvuoroa. Sen takia, pitää puheenjohtajan sanoa, että nyt mä odotan kaikilta kantaa tähän asiaan.” (Henkilö 1)*

Näyttäisi siltä, että hallituksen kokouksissa tulisi olla hyvä henki ja työskentelyilmapiiriin tulisi tukea sitä, että hallitusjäsenet uskaltavat tuoda mielipiteensä esille, vaikka se eroaisi muiden mielipiteestä. Hallituksen keskustelukulttuurin tulisi tukea sitä, että kaikista asioista voidaan puhua suoraan, eikä keskustelulle ole esteitä.

*”... mä pyrin aina aloittamaan kaikki kokoukset sillä tavalla, että mitäs meille kuuluu? Sitten kun menee aiheeseen, se alkaa näkymään, sillä tavalla, että ihmiset rupee tuomaan myös henkilökohtaisia onnistumisia ja tappioitansa sen hallituksen pöydän ympärille. Niihin ei ole tarkoitus keskittyä, mutta mä puhun siitä, niin kun, että otetaan löysät pois... ...Ei mennä heti pykälään yksi, vaan muutetaan se moodi, että nyt me ollaan tässä ystävällisessä piirissä, jossa on lupa olla kiinnostunut myönteisellä tavalla myös jäsenten asioista... ...Se on aivan mystinen tekijä miten se lisää sitä keskustelukulttuuria hallituksessa, kun sä teet sen sitkeästi, et vaan kerran, vaan joka jumalan kerta, kun te tuutte sinne kokoukseen, niin siinä on se siirtymäriitti...” (Henkilö 1)*

Vaikuttaa siltä, että hallitustyöskentelyä voidaan helpottaa kokousten välillä käytävällä vapaamuotoisella keskustelulla (Huse 2007, 192). Hallituksen puheenjohtajan tulisi kannustaa keskusteluun myös kokoushuoneen ulkopuolella. Vaikuttaisi olevan tärkeää, että hallitusjäsenet osallistuvat yhtiön kehittämiseen niin hallituksen kokouksessa kuin sen ulkopuolella. Hallituksen puheenjohtajan kannattaisi kannustaa hallitusjäseniä keskusteluun, osallistuttaa jäseniä työskentelyyn ja varmistaa, että hallitusjäsenet saavat riittävästi tietoa yrityksen tilanteesta myös kokoushuoneen ulkopuolella. Näin hallitusjäsenet ovat ajan tasalla yhtiön tilanteesta ja kokouksissa päästään syvällisempään keskusteluun nopeammin. Haastatteluissa nousi esille, että hallitus voisi hyötyä kokousten ulkopuolella käytettävästä foorumista, kuten chattiryhmästä, jossa hallitusjäsenillä olisi mahdollisuus nostaa yhtiöön liittyviä aiheita, uutisia ja näkemyksiä esille. Hallituksen kokouksen ulkopuolella käytävä vapaamuotoinen keskustelu voi synnyttää ideoita, jotka eivät muuten nousisi esille.

*”...illalla sulla tulee hyvä juttu mieleen. Miten sä pystyt järkevästi tavoittamaan muut hallituksen jäsenet? Erittäin käytännönläheinen juttu. Olisi tärkeää olla mietitty se foorumi, niin sitten saisi sitä hyvää keskustelukulttuuria aikaan.”*  
(Henkilö 5)

Hallituksen päätöksentekoprosessi näyttää juontuvan hyvästä keskusteluprosessista. Merkitykselliseltä on se, että hallituksella on muodollinen tapa tehdä päätöksiä ja päätöstä edeltävä keskusteluprosessi on viety riittävän tiedon pohjalta huolellisesti läpi. Päätökseen johtavaa keskustelua tulisi käydä niin pitkään, että hallitus pystyy puheenjohtajan johdolla tekemään sellaisen yhtiötä ja sen omistajia palvelevan päätöksen, jonka takana jokainen hallitusjäsen voi seisoa. Hallituksessa vallitsevan yhteishengen vuoksi äänestämiseksi ei ole nähty tarvetta.

*” Me teemme aina yksimielisiä päätöksiä vähintään niin, että kaikki loputkin suostuu siihen ja ovat valmiita allekirjoittamaan sen päätöksen, vaikka olisivat vähän jostakin eri mieltäkin, mutta loppujen lopuksi pääsemme siihen, että me päätämme yksimielisesti. Se tarkoittaa aluksi sitä, että se asioiden yhteensovittamisen aika, tarvitsema aika, vähän venyy.”* (Henkilö 1)

Ilmeni myös, että päätöksentekoprosessissa hallituksen puheenjohtajan rooli on kriittinen. Hänen tehtävä on varmistaa, että jokaisen hallitusjäsenen kanta on kuultu, erilaisista vaihtoehdoista on keskusteltu perusteellisesti, päätöksellä on vahvat taloudelliset perusteet ja päätös toteuttaa omistajastrategiaa. Hallituksen puheenjohtajan tulisi kuitenkin antaa kokouksen tehdä lopullinen päätös ilman, että hän ajaa omaa näkökulmaansa läpi.

*”...hallituksen puheenjohtajan tehtäviin kuuluu, että hän kerää kaikkien osallistujien mielipiteet ja mielellään puheenjohtaja hakee ratkaisumallin niitten puheenvuorojen perusteella tai hakee ne vastaparit, niin kuin vaihtoehdot päätöksenteolle. Silloin jokaisen pitää ottaa kantaa siihen ja silloin puheenjohtajien pitää rakentaa se päätöksenteko tilanne niin, että se on avoin, koska herkästi siellä voi olla paineita tai painoarvoja eri tavalla... ...Ja ne puheenjohtajat, joiden työskentelyssä mä olen ollut mukana, niin mä arvostan heitä erittäin paljon siitä, että käytännössä he antaa kokouksen päättää ja he ei nosta päätöstä esiin ja tarjoa, että olen tätä mieltä, näinkö mennään eteenpäin. Mutta valitettavan usein voi olla niin, että puheenjohtaja käyttää valtaansa väärin ja hän ajaa oman näkökulmansa läpi. Se kuitenkin tulee huomioitua isolla painoarvolla, mutta se päätöksentekopaikka on tosi kriittinen ja hallituksen työskentelyn kannalta, koska se prosessi, miten se päätös rakennetaan, kun tää tekee sen... ...että mikä sen hallituksen tuottama lisäarvo on.” (Henkilö 3)*

#### **6.4 Aktiivisesti osallistuvan hallituksen merkitys pienelle yhtiölle**

Tutkimuksessa haettiin vastausta sille, miten aktiivisesti osallistuva hallitus osallistuu pienen yhtiön toimintaan. Haastateltavia pyydettiin myös kertomaan näkemyksensä siitä, mitä hyötyä hallituksen aktiivisesta osallistumisesta on yhtiölle.

Ensimmäisen haastateltavan kohdalla nousi esille yhteistyön merkitys hallituksen ja toimivan johdon välillä. Näyttäisi siltä, että hallituksesta tulisi muodostua tiivis ryhmä, joka tekee yhteistyötä toimivan johdon kanssa. Menestys seuraa sitä, että hallitustyöskentely on osaavaa, valinnat ja tavoitteet ovat oikeanlaisia ja seuranta on kunnossa.

*”Kyllä mitenkä se hallitus työskentelee? Jos se edellä kuvatuilla menetelmillä on, että se kollegiaalinen ryhmä, joka toimii hyvin yhteen ja toimii hyvin puheenjohtajansa kautta toimivan johdon kanssa, niin en minä tiedä mitä muuta. Hallitus hyväksyy kaikki tavoitteet, niin kyllä sen pitäisi myös menestyksessä näkyä. Tai ainakin minä olen tottunut siihen, että vähän ajan päästä se rupee vaan menestymään. Sillä tavalla loogisesti ja kurilla johdettu hallitustyöskentely ja yhteistyö toimitusjohtajan kanssa näkyy aina ennen pitkään sen yhtiön taloudellisesta menestyksestä. No tehdään oikeita valintoja ja oikeita tavoitteita ja seuranta on kunnossa, niin se ei pääse karkaan käsistä.” (Henkilö 1)*

Toisessa haastattelussa korostui se, että omistajalla pitäisi olla valmius nähdä hallitus resurssina ja hallitusta pitäisi osata käyttää, jotta siitä hyötyy. Hallituksen puheenjohtaja voisi olla ulkopuolinen, jolloin hallituksen rooli vahvistuisi.

*”On (hyötyä), pitää vaan olla oikeat henkilöt ja oikean kokoinen hallitus. Joo se vaan täytyy olla sitten tosiaan tän yrittäjän oikeasti tullut siihen tulokseen, että hallitus on resurssi ja osaa sitten käyttää sitä. Siinähan on sitten vaihtoehto, että puheenjohtajakin on ulkopuolelta. Silloinhan se aika lailla varmistuu sitten, jos tää ulkopuolelta valittu ja joka sitten on valittu puheenjohtajaksi, niin jos hän on potentiaalinen niin kyllä silloin varmistuu se, että hallituksen rooli on se mikä sen kuuluukin olla. Silloin jos tietysti jos omistaja jatkaa puheenjohtajana, niin silloin voi käydä toisinkin, että se laimenee.” (Henkilö 2)*

Kolmannessa haastattelussa nousi esille se, että hallituksen tehtävä on varmistaa yhtiön raportointi niin hyvin, että hallitus voi keskittyä katsomaan tulevaisuuteen ja yhtiön kehittämiseen.

*”Se vipuvarsi on tosi iso. Sehän on niin, että arkipäivä vie ja jos on pk-kentän yrityksiä, niin työmäärä aina liian iso ja kompetenssissa on, siellä on erityyppisiä kompetensseja. Niin kyllä hallituksen rooli silloin, kun hallitus tekee työnsä, niin se rooli ja arvo yhtiön kehittämisen ja tulevaisuuden kannalta on todella iso...  
...Että, jos joku asia on hallitustyössä, niin kuin iso kysymys, niin se on se juttu, että miten mä varmistan sen, että se hallitus hoitaa sen jutun, joka sillä on*

*kokonaisuudessaan olemassa. Mutta sitten se ei jumankauta vehdo niitten kanssa, vaan että yli puolet ajasta ehdittäis mieltä aina jotain, joka on sen tulevan kulman takana. Se on se lisäarvo. Se olisi varsinainen lisäarvo.”* (Henkilö 3)

Neljännessä haastattelussa korostui se, että hallitus voi luoda yhtiön kasvulle edellytyksiä ja auttaa yhtiötä kehittämään toimintaansa. Esille nousi myös se, että jos omistajat ovat tyytyväisiä yhtiön nykytilanteeseen ja liiketoimintaan, eikä omistajilla ole tavoitteita kehittää liiketoimintaa, ei hallituksen aktiivisella osallistumisella olisi välttämättä suurta merkitystä yhtiön toiminnassa.

*”No se tietysti riippuu, että mitä se yritys haluaa, mutta meillä, kun me halutaan kasvaa, niin tuota kyllä mun mielestä hallitus luo meidän kasvulle edellytyksiä, että se auttaa meitä siinä. Sitten jos on semmoinen yritys, että nyt me ollaan tyytyväisiä tähän, että ollaan tän kokonen ja tehdään vuodessa keskimäärin tämän verran liikevaihtoa ja sillä pystytään palkat maksaa, jotkuthan on tyytyväisiä siihen ja ei se hallitus välttämättä siellä oo minkäänlaisessa roolissa muuta, kun että se pakollinen paha mikä on pitänyt sinne valita, mutta ainakin meillä, niin tuota kyllä se auttaa tässä toiminnan kehittämisessä.”* (Henkilö 4)

Viidennessä haastattelussa nousi esille se, että aktiivisesti osallistuvan hallituksen esteenä voi olla omistajien vaikeus luovuttaa yhtiönsä valta hallitukselle. Jos kuitenkin omistajilla on tavoitteena kehittää yhtiötä ja kasvattaa omistaja-arvoa, voisi hallituksella olla merkitystä yhtiön menestymiselle. Esille nousi se, että jos sama henkilö toimii yhtiön omistajana, hallituksen puheenjohtajana ja toimitusjohtajana, on hän usein niin työllistetty, että näissä rooleissa on vaikeaa katsoa yhtäaikaisesti tulevaisuuteen ja hoitaa yhtiön operatiivista toimintaa. Pahimmillaan yhtiön liiketoiminta voisi loppua, koska resurssit eivät ole riittäneet yhtiön tulevaisuuteen varautumiseen.

*”No voisi sanoa näin, että se voi parhaimmillaan kasvattaa sun omistuksen arvoa. Sen pitäisi olla riittävä kannustin omistajille ja tuota kannattaa. Ja tietty se, että jos ajatellaan, että yrittäjähenkilö on toimitusjohtaja ehkä pääomistaja tai ainut omistaja ja sä niin kuin pyörittelet sitä, niin onhan siinä varmasti se vaikeus sitten se, että annatko sun beibin jollekin muulle vaikka tai muille jotka tulee*

*vaikuttamaan siihen. Se on iso kynnys varmasti monella, mutta ehkä se ton arvon kautta olisi hyvä... ...jos on vaan yks omistaja, hallituksenpuheenjohtaja, toimari niin pahimmillaanhan se voi ajaa firman konkurssiin, vaan pelkäästään sillä, että se ei osaa katsoa boksin ulkopuolelle, koska on se toimarin homma sen verran operatiivista hommaa, että ei siinä hirveesti kellään oo aikaa katsella ympärilleen, pahimmillaan, varsinkin pienissä yhtiöissä.” (Henkilö 5)*

## **7 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET**

Tämän tutkielman tavoite on ymmärtää, miten aktiivisesti osallistuva hallitus osallistuu pienen yhtiön toimintaan. Aktiivisesti osallistuvan hallituksen toimintaa pyritään selvittämään hallitusjäsenten ominaisuuksien, hallituksen tehtävien, kokouskäytäntöjen ja prosessien kautta. Tutkielmassa pyritään myös ymmärtämään aktiivisesti osallistuvan hallituksen vuorovaikutusta. Tutkielma antaa edellä mainittuihin kysymyksiin vastauksia ja tarjoaa käytäntöjä, joita pienen yhtiön hallitus voi hyödyntää toiminnassaan.

Tutkimuksen teoreettisen taustan muodostavat hallituksen tehtäviä ja toimintaa sekä pienen yhtiön ominaispiirteitä kuvaava kirjallisuus, joissa hallituksen roolia käsitellään agentti-, stewardship- ja resurssi-riippuvaisuusteorioiden näkemysten pohjalta ja hallituksen tehtäviä käsitellään strategia-, valvonta- ja palvelutehtävien näkökulmista. Hallituksen toimintaan vaikuttavia tekijöitä tarkastellaan, hallituksen tutkimiseen ja analysoimiseen kehitetyn viitekehyksen kautta. Teoreettisessa taustassa pohditaan viitekehyksestä nousevia kokouskäytäntöjä, kuten hallituksen kokouksia ja hallituksen johtajuutta ja erilaisia hallitustyöskentelyn prosesseja, kuten kriittistä arviointia, kognitiivista ristiriitaa, kokousdynamiikkaa ja keskustelukulttuuria.

Koska tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää hallituksen toimintatapaa, suoritettiin tutkimus kvalitatiivisella tutkimusotteella. Määrän sijaan aineistossa keskityttiin laatuun. Haastateltaviksi valittiin viisi henkilöä, joilla on pitkä kokemus pienen yhtiön aktiivisesti osallistuvan hallituksen toiminnasta. Haastateltavat olivat pääosin hallituksen puheenjohtajia. Aineisto hankittiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla.

Tutkimukseen oli haasteellista löytää haastateltavia. Pieniä yhtiöitä on Suomessa paljon, mutta näyttäisi siltä, että pienissä yhtiöissä on vähemmän aktiivisesti osallistuvia hallituksia. Haastateltavien määrä tutkielmassa on suhteellisen pieni, mutta haastatteluiden edetessä ilmeni, että haastateltavilla oli paljon kokemusta monelta vuosikymmeneltä ja useista hallituksista. Haastateltavien kokemus ja tieto pienen yhtiön hallituksen tehtävistä, kokouskäytännöistä ja prosesseista oli syvällistä ja moniulotteista. Haastateltavat luotasivat näkemyksiään kokemuksestaan useamman pienen yhtiön hallituksesta. Haastateltavat nostivat esille samankaltaisia aktiivisesti osallistuvan hallituksen tehtäviä, kokouskäytäntöjä ja prosesseja. Haastatteluiden edetessä tutkimusaineisto kyllääntyi jo kolmannen haastattelun kohdalla. Neljäs ja viides haastattelu toi vahvistusta aikaisempiä näkemyksiin, mutta niissä myös syvennyttiin eri näkökulmalla aikaisemmin esille tulleisiin näkemyksiin. Vaikuttaisi, että haastateltavien näkemykset ja tutkimuksen tulokset ovat siirrettävissä pienen yhtiön hallitustyöskentelyyn ja antavat käytännönläheisen esimerkin aktiivisesti osallistuvan hallituksen toiminnasta pienessä yhtiössä.

Tutkielman tulokset kuvaavat, miten aktiivisesti osallistuva hallitus osallistuu yhtiön toimintaan, minkälaisiin tehtäviin keskitytään, minkälaisia painoarvoja erilaisille kokouskäytännöille ja prosesseille annetaan ja minkälaista vuorovaikutusta hallituksen sisällä ja hallituksen ja toimivan johdon välillä on. Tutkielman tulosten perusteella pieni yhtiö voi hyötyä merkittävästi aktiivisesti osallistuvasta hallituksesta, jos hallitusjäsenet on valittu yhtiölle tarpeellisten ja yhtiön tilanteeseen sopivien kyvykkyyksien mukaan, hallituksen tehtävät tehdään hyvin ja oikealla painoarvolla ja hallituksen kokouskäytännöt ja prosessit ovat kunnossa.

Näyttää siltä, että pienessä yhtiössä hallituksen koko määräytyy hallituksen osaamistarpeiden ja kokousdynamiikan mukaan. Noin viiden hallitusjäsenen hallituksessa puheenvuorojen määrä pysyy maltillisena, toimeksiantojen ja tehtävien jakaminen on mahdollista ja hallitustyöskentely pysyy hallittavana. Hallituksen kokoa tärkeämpää on varmistaa, että hallitusjäsenillä on oikeanlaista yhtiölle merkittävää tietoa ja kokemusta, joiden avulla on mahdollista osallistua pienen yhtiön toimintaan. Hallitusjäsenten tulisi perehtyä yhtiön toimintaan niin perusteellisesti, että he ymmärtävät erilaisten vaihtoehtojen merkityksen yhtiön menestymisen kannalta. Ulkopuolisia hallitusjäseniä olisi hyvä hankkia hallitukseen tuomaan



yhtiön kannalta tarpeellista erityistietoa ja kokemusta. Jotta hallituksen työskentely on sujuvaa, on hyvä varmistaa, että hallituksessa on yleistä hallitustyöosaamista.

Pienen yhtiön hallitustoimintaa voidaan selittää esimerkiksi agentti-, stewardship- ja resurssiriippuvaisuusteorioilla. Tutkimuksessa selvisi, että hallituksen tehtävä on seurata ja valvoa yhtiön toimivaa johtoa ja puuttua raportoinnin esille tuomiin poikkeamiin. Hallitus nähtiin yhtiön merkittävimpänä hallintomekanismina, jonka tehtävä on valvoa yhtiön suoriutumista, merkittäviä päätöksiä ja sopimuksia. Olennaista hallituksen valvonnassa näyttäisi olevan se, että hallitus valvoo yhtiötä raportoinnin kautta. Hallituksen tulisi tunnistaa ja määrittää yhtiön ja omistajien kannalta merkittävät avainasiat ja luoda niiden seurantaan raportointimallit, joiden avulla hallitus on selvillä yhtiön nykytilanteesta myös hallituksen kokousten ulkopuolella. Edellä mainitusta valvonnasta johtuen, hallituksen rooli pienessä yhtiössä näyttäisi sopivan osittain agenttiteorian esittämiin näkemyksiin. Toisaalta tutkimuksessa selvisi, että hallituksen tulisi tukea toimitusjohtajaa ja rakentaa yhteistyö mahdollisimman suurelle luottamukselle. Hallituksen ja toimitusjohtajan välinen suhde perustui luottamukselle ja yhteistyölle. Tästä näkökulmasta katsottuna hallituksen rooli pienessä yhtiössä näyttäisi yhtyvän stewardship-teorian mukaisiin näkemyksiin.

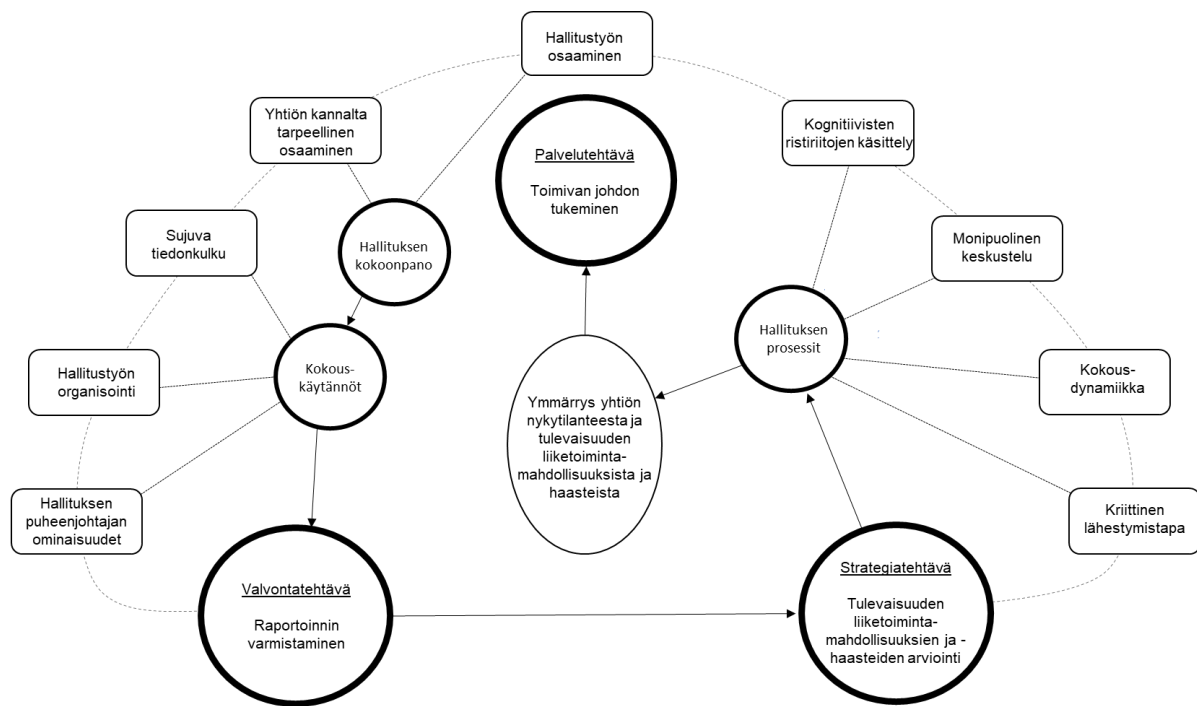
Aktiivisesti osallistuvan hallituksen merkitys yhtiölle voi olla suuri, jos hallituksen ominaisuudet ja työskentelytavat ovat yhtiön ja omistajan tarpeisiin sopivia. Merkityksellistä ei siis ole se, onko yhtiössä aktiivisesti osallistuva hallitus, vaan se, että yhtiöllä on oikealla tavalla aktiivisesti osallistuva hallitus, jossa on yhtiön ja omistajien tarpeet huomioivaa osaamista. Haastateltavien kuvauksen mukaan aktiivisesti osallistuva hallitus voi vaikuttaa pienen yhtiön menestykseen, kasvuun, kehitykseen ja omistaja-arvon nousuun.

Pienissä yhtiöissä näyttäisi olevan pulaa resursseista, jonka vuoksi hallituksen palvelutehtävät nousevat suureen rooliin. Tutkimuksessa selvisi, että hallitukseen tulisi hankkia yhtiön tarpeisiin ja tulevaisuuden tavoitteisiin sopivaa osaamista. Hallitukseen olikin hankittu ulkopuolisia jäseniä tuomaan erityisosaamista. Ulkopuolisten hallitusjäsenien hankkiminen voidaan nähdä resurssien hankkimisena, joten tältä osin pienen yhtiön hallituksen toiminta näyttäisi sopivan resurssiriippuvaisuusteorian näkemyksiin. Johtopäätös on, että pienen yhtiön hallitusrooli koostuu, sopivassa suhteessa jokaisesta tutkielmassa esitetystä teoriasta. Näyttäisi kuitenkin siltä, että hallituksen johtamistapa vaihtelee yhtiön tilanteen ja elinkaaren mukaan.

Hallituksen olisi tärkeää tunnistaa eri tehtävien kautta saavutettava arvo. Lisäksi olisi tärkeää ymmärtää missä tilanteessa ja missä järjestyksessä eri tehtäviä tulisi painottaa.

Pienen yhtiön hallituksen tärkein tehtävä näyttää olevan arvon luonti yhtiölle ja sen omistajille. Näin ollen hallituksen päätehtävä kulminoituu palvelutehtävään. Jotta hallituksella olisi kyky tukea toimivaa johtoa operatiivisessa toteutuksessa ja päätösten valmistelussa, hallituksen tulisi panostaa valvontatehtävään määritettyjen raportointimallien kautta ja strategiatehtävään yhtiön tulevaisuuden mahdollisuuksien ja haasteiden arvioinnin kautta. Valvontatehtävän kannalta on tärkeää tunnistaa ja määrittää yhtiön menestymiseen vaikuttavat olennaiset avainasiat ja luoda niiden seurantaan mallinnettu raportointi ja seuranta. Strategiatehtävän kannalta olennaista on, että hallitus suuntaa ajankäyttönsä yhtiön tulevaisuuden arviointiin, käsittelemällä hallituksen kokouksissa tulevaisuuden liiketoimintamahdollisuuksia ja -haasteita, mahdollisimman hyvän tiedon ja syvällisen keskustelun pohjalta. Tehtävät ovat käytännön tasolla yhtä tärkeitä, mutta olennaista on se, että hallitus varmistaa, että valvontaan käytettävä aika ei syö keskustelua tulevaisuuden liiketoimintamahdollisuuksien ja -haasteiden tuomasta vaikuttavuudesta yhtiön toimintaan. Hallitustyön ydin näyttää olevan se, että hallitus keskittyy ymmärtämään yhtiön toimintaan vaikuttavia tulevaisuuden näkymiä ja yhdessä yrityksen toimivan johdon kanssa rakentaa yhtiölle strategian, jolla pystytään vastaamaan tulevaisuuden tuomiin mahdollisuuksiin ja haasteisiin. Panostamalla valvonta- ja strategiatehtäviin, hallitus luo itselleen yhtiön kannalta kriittistä tietoa, jonka avulla hallitus tuottaa yhtiölle lisäarvoa palvelutehtävien kautta.

Aktiivisesti osallistuva hallitus sisältää tarpeellista osaamista hallitustyön ja yhtiön kannalta ja hallitus tehostaa toimintaansa toimivilla kokouskäytännöillä ja -prosesseilla. Hallitus varmistaa yhtiön raportoinnin täsmällisyyden ja kohdistaa ajankäyttönsä tulevaisuuden liiketoimintamahdollisuuksien ja -haasteiden arvioimiseen, jotta hallituksella on kriittistä tietoa, jonka avulla se voi tukea yhtiön toimivaa johtoa. Tutkimustuloksista tunnistetut aktiivisesti osallistuvan hallituksen kokoonpano, tehtävät ja kokouskäytännöt ja prosessit on esitelty kuvassa 2.



Kuva 2. Hallituksen ohjausmalli.

Hallituksen kokouskäytännöt ja prosessit ovat välineitä, joiden avulla hallitus voi tehostaa toimintaansa. Kokouskäytännöt olisi hyvä suunnitella ja mallintaa. Esimerkiksi hallituksen kokouksissa on hyvä olla vakioagenda, kokouksia on hyvä järjestää kuukausittain ja kokoukset on hyvä suunnitella vuodeksi eteenpäin, jolloin voidaan varmistaa, että yhtiölle tärkeät teemat käsitellään vuoden aikana. Hallituksen puheenjohtajan rooli aktiivisessa hallitustyöskentelyssä on kuitenkin merkittävin tekijä. Hallituksen puheenjohtajan tehtävä on johtaa hallitustyöskentelyä, varmistaa kokouskäytäntöjen ja -prosessien toimivuus ja luoda vuorovaikutteinen ja turvallisen työympäristö, jossa hallitus työskentelee tiiminä.

Pienen yhtiön aktiivisen hallituksen olisi tärkeää panostaa hallituksen sisäisiin prosesseihin, kuten kriittiseen ja itsenäiseen lähestymistapaan, hallituksen kokousdynamiikkaan, monipuoliseen keskusteluprosessiin ja erilaisten näkemysten esille tuomiseen ja käsittelyyn, jotta hallitus pystyisi työskentelemään tiiviinä ryhmänä ja tekemään päätöksiä tehokkaasti. Haastateltavat kertoivatkin, että hallituksen tulee pyrkiä lähestymään päätöksiä kriittisesti, kognitiivinen ristiriitaa pitää lähestyä keskustelun kautta, keskustelun tulee olla suoraa ja avointa ja kokousdynamiikan eteen on tehtävä töitä, jotta hallituksesta muodostuu yhteen pelaava tiimi.

Kriittinen ja itsenäinen lähestymistapa näyttäisi olevan yksi pienen yhtiön aktiivisesti osallistuvan hallituksen merkityksellisimmistä ominaisuuksista. Kriittisen lähestymistavan ansiosta hallituksessa voidaan tutkia eri vaihtoehtoja perusteellisemmin ja havaita piilossa olevat liiketoiminnan puutteet ja poikkeamat aikaisemmassa vaiheessa. Kriittiselle lähestymistavalle ominaista on hyvässä hengessä suoritettu avoin ja suora keskustelu.

Hallituksen tehtävä on keskustella ja olisi tärkeää, että hallituksessa vallitsee suora, avoin ja hyvähenkinen keskustelukulttuuri, johon kannustetaan myös hallituksen kokouksen ulkopuolella. Hallituksen kokousdynamiikan kannalta olisi tärkeää, että kaikki hallitusjäsenet osallistuvat keskusteluun ja hallitustyöhön tasavertaisesti. Hyvän keskustelukulttuurin avulla erilaiset näkökannat pääsevät esille, jolloin hallituksessa voidaan käsitellä kognitiivista ristiriitaa rakentavasti keskustelun kautta. Hallitus tarvitsee merkittävää tietoa keskustelu pohjalle, jotta keskustelu on riittävän syvällistä. Tietoa tulisi hankkia esimerkiksi raportoinnin avulla, toimivan johdon esityksillä ja yhtiön toimintaan perehtymisen kautta. Hallituksen puheenjohtajalla on merkittävä rooli hallituksen keskustelukulttuurin muovautumisessa. Hallituksen puheenjohtajan tehtävä on kutsua hallitusjäsenet keskusteluun, osallistuttamalla hallitusjäsenet kertomaan mielipiteensä ja kantansa käsiteltävistä aiheista. Hallituksen päätöksentekokulttuuri pohjautuu hyvää keskusteluun. Monipuolisen ja syväluotaavan keskustelun kautta voidaan muodostaa väylä perustellulle päätöksenteolle.

Hallituksella tulisi olla muodollinen tapa tehdä päätöksiä ja päätöstä edeltävä keskusteluprosessi tulisi viedä riittävän tiedon pohjalta huolellisesti läpi. Päätökseen johtavaa keskustelua tulisi käydä niin pitkään, että hallitus puheenjohtajan johdolla pystyy tekemään sellaisen yhtiötä ja sen omistajia palvelevan päätöksen, jonka takana jokainen hallitusjäsen voi seisoa. Tässäkin hallituksen puheenjohtajan rooli on kriittinen. Hallituksen puheenjohtajan tehtävä on varmistaa, että jokaisen hallitusjäsenen kanta on kuultu, erilaisista vaihtoehdoista on keskusteltu perusteellisesti, päätöksellä on vahvat taloudelliset perusteet ja päätös on yhtiön kannalta paras mahdollinen ja se toteuttaa omistajastrategiaa

Jotta yhtiö hyötyy hallituksesta, pitää omistajan nähdä, että hallitus on resurssi. Lisäksi omistajan pitäisi ymmärtää, miten hallitusta voi hyödyntää. Esille nousi, että hallituksen puheenjohtaja voisi olla ulkopuolinen, jolloin hallituksen rooli vahvistuisi suhteessa toimivaan

johtoon. Parhaimmillaan hallitus luo yhtiön kasvulle edellytyksiä ja auttaa yhtiötä kehittämään toimintaansa. Vaikka omistajalla saattaa olla vaikeuksia luovuttaa yhtiönsä hallituksen valtaan, voi hallitus kehittää yhtiötä ja kasvattaa omistaja-arvoa. Hallituksen avulla omistaja voi jakaa yhtiön menestymisen kannalta merkitykselliset roolit, jolloin yhtiössä saadaan enemmän resursseja käyttöön. Jos sama henkilö toimii yhtiön omistajana, hallituksen puheenjohtajana ja toimitusjohtajana, hän on usein niin työllistetty, että näissä rooleissa on vaikeaa katsoa yhtäaikaisesti tulevaisuuteen ja hoitaa yhtiön operatiivista toimintaa. Pahimmillaan yhtiön liiketoiminta voi loppua, koska resurssit eivät ole riittäneet tulevaisuuteen varautumiseen. Yhtiössä tulisi varmistua siitä, että hallituksen puheenjohtajalla on mahdollisuus ja kyvykkyys hoitaa hallituksen puheenjohtajan tehtävää. Näyttäisi siltä, että tämä varmistetaan sillä, että hallituksen puheenjohtaja on ulkopuolinen.

## **7.1 Jatkotutkimusmahdollisuudet**

Tutkimukseen valittiin viisi haastateltavaa, joilla oli pitkä kokemus aktiivisesti osallistuvasta hallitustyöskentelystä pienen yhtiön hallituksessa. Viiden haastattelun tuottama aineisto maalasi selkeän kuvan pienen yhtiön hallituksen kokoonpanosta, tehtävistä, kokouskäytännöistä ja prosesseista. Aihealueen monimutkaisuuden vuoksi tarvitaan lisää tutkimusta, joissa olisi hyvä hyödyntää laajempaa otantaa.

Tutkielman tutkimuskysymys, miten hallitus aktiivisesti osallistuu pienen yhtiön toimintaan, käsittää hyvin laajan kirjon erilaista toimintaa hallituksen tehtävien, kokouskäytäntöjen ja prosessien muodossa. Myös hallituksen ominaisuudet itsessään on laaja ja monipuolinen aihe. Tässä tutkimuksessa tavoiteltiin laajaa ymmärrystä pienen yhtiön aktiivisen hallituksen toiminnasta. Tutkimuksen avulla voidaan saavuttaa kokonaisymmärrys siitä, millä tavalla aktiivisesti osallistuva pienen yhtiön hallitus toimii. Laajan aihealueen haittapuolena on, että aiheiden käsittely voi jäädä paikoin pintapuoliseksi. Jatkotutkimusaiheiksi ehdotankin tässä tutkimuksessa käsiteltäviin aiheisiin syventymistä tutkimalla hallituksen koostumusta pienelle yhtiölle tärkeiden osaamisalueiden näkökulmasta, tutkimalla hallituksen tehtäviä yhtiön arvonluonnin näkökulmasta, tutkimalla hallituksen työskentelykäytäntöjä hallituksen puheenjohtajan toiminnan näkökulmasta ja tutkimalla hallituksen prosesseja erikseen hallituksen kognitiivisen ristiriidan, kriittisen lähestymisen, kokousdynamiikan ja

keskusteluprosessin näkökulmasta. Jokainen edellä mainittu aihe on hallituksen toiminnan kannalta ratkaisevassa osassa, ja niitä olisi tärkeää ymmärtää syvällisemmin.

Hallituksen tehtävä on varmistaa, että yhtiön raportoinnin kautta hallituksella on riittävästi merkittävää tietoa keskustelun ja päätöksenteon tueksi. Tutkimuksessa selvisi, että pienen yhtiön raportoinnissa on usein puutteita. Raportoinnin kautta hallituksella on mahdollisuus puuttua yhtiön kannalta merkittäviin poikkeamiin ja liiketoiminnan tuloksellisuuteen vaikuttaviin tekijöihin. Ehdotan yhdeksi jatkotutkimusaiheeksi hallitukselle tehtävän raportoinnin tutkimista hallitustyöskentelyn näkökulmasta. Pienen yhtiön kannalta olisi hyödyllistä selvittää, mitä raportoinnin tulisi sisältää, miten raportointia hallinnoidaan ja millä tavalla yhtiö ja hallitus hyötyy raportoinnista.

Hallituksen tehtävä on myös arvioida yhtiölle merkittäviä tulevaisuuden liiketoimintamahdollisuuksia ja -haasteita. Tutkimuksessa selvisi, että pienen yhtiön hallituksen olisi varmistettava, että hallituksen kokousten ajasta jopa 70 prosenttia käytettäisiin tähän tehtävään. Tulevaisuuden arviointiin liittyy tiedonhankinta, hallitustyön organisointi niin, että hallituksella on mahdollisuus käyttää valtaosa ajastaan tulevaisuuden arviointiin ja keskustelutapa, jolla tulevaisuutta voidaan arvioida syvällisesti. Ehdotankin jatkotutkimusaiheeksi pienen yhtiön hallituksen tulevaisuudenarviointiprosessin syvällistä tutkimista.

## LÄHDELUETTELO

Alftan, M., Blummé, N., Heikkala, J., Kontula, L., Miettinen, O., Pakarainen, E., Sinsalo, K., Sjölund, R., Sundvik, P., Tarvainen, J., Tikkanen, R., Turakainen, O., Urrila, A. & Vesa, J. (2008). Corporate governance sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan näkökulmasta. Helsinki, Edita Publishing Oy.

Barroso-Castro, C., Dominguez De La Concha, M., Vecino Gravel, J. & Villegas-Periñan, M. (2009). Does the Team Leverage the Board's Decisions? *Corporate Governance: An International Review* 17, 6, 744–761.

Barroso-Castro, C., Villegas-Periñan, M., Dominguez, M. (2017). Board members' contribution to strategy: The mediating role of board internal processes. *European Research on Management and Business Economics* 23, 2, 82-89.

Brunninge, O., Nordqvist, M. & Wiklund, J. (2007). Corporate Governance and Strategic Change in SMEs: The Effects of Ownership, Board Composition and Top Management Teams. *Small Business Economics* 29, 3, 295-308.

Bettinelli, C. (2012) Boards of Directors in Family Firms: An Exploratory Study of Structure and Group Process. *Family Business Review* 24, 2, 151–169.

Donaldson, K. & Muth, M. (1998). Stewardship Theory and Board Structure: a contingency approach. *Scholarly research and theory paper* 6, 1, 5-28.

Donaldson, L. & Davis, J. H. (1991). Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. *Australian Journal of Management*, 16, 1, 49-64.

Erma, J., Rasila, T. & Virtanen, O., V. (2017) Hyvä hallitustyö. 6. uudistettu painos. Helsinki. Helsingin Kauppakamari / Helsingin seudun kauppakamari.

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere. Vastapaino.

Euroopan Komissio. (2015) Käyttöopas: Pk-yrityksen määritelmä [verkkodokumentti]. [Viitattu 4.2.2021]. Saatavilla [http://publications.europa.eu/resource/cellar/79c0ce87-f4dc-11e6-8a35-01aa75ed71a1.0007.01/DOC\\_1](http://publications.europa.eu/resource/cellar/79c0ce87-f4dc-11e6-8a35-01aa75ed71a1.0007.01/DOC_1)

Fiegener, K. M. (2005). Determinants of Board Participation in the Strategic Decision of Small Corporations. *Entrepreneurship Theory and Practice* 29, 5, 627-650.

Finlex. (2021). Osakeyhtiölaki L 21.7.2006/624 [verkkodokumentti]. [Viitattu 25.5.2021]. Saatavilla <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624#O2L6>

Freeman, E. R. & Reed, D. L. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management review* 25, 3, 88-106.

Cannella, A. A., Hillman, A. J. & Paetzold, R. L. (2000) The Resource Dependence Role of Corporate Directors: Strategic Adaptation of Board Composition in Response to Environmental Change. *Journal of Management Studies*. 37, 2, 235-256.

Gabrielsson (2017). *Handbook of Research on Corporate Governance and Entrepreneurship*. Cheltenham, Gloucestershire. Edward Elgar Publishing.

Greiner, L. E. (1997). Evolution and Revolution as Organizations Grow: A company's past has clues for management that are critical to future success. *Family Business review* 10, 4, 397-410.

Herman, S. E. (1981). *Corporate Control, Corporate Power: A Twentieth Century Fund Study*. Cambridge. The Press syndicate of the University of Cambridge.

Huse, M. (1994). Board Management Relations in Small Firms: The Paradox of Simultaneous Independence and Interdependence. *Small Business Economics*. 6, 1, 55-72.

Huse, M. (2000). Boards of directors in SMEs: a review and research agenda. *Entrepreneurship & Regional Development*. Taylor & Francis Group 12, 4, 271-290.



Huse, M. (2007). *Boards, Governance and Value Creation*. New York. Cambridge University Press.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 4, 305-360.

Kauppakamari. (2015). Pk-hallitusparometri [verkkojulkaisu]. [Viitattu 10.5.2021]. Saatavilla <https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2020/06/pk-hallitusbarometri.pdf>

Kinicki, A. & Kreitner, R. (2001). *Organizational Behavior*. Fifth edition. The McGraw-Hill Companies. New York.

Lappalainen, J. & Niskanen, M. (2012). Financial performance of SMEs: impact of ownership structure and board composition. *Management Research Review* 35, 11, 1088-1108.

Machold, S., Huse, M., Minichilli, A., & Nordqvist, A. (2011). Board leadership and strategy involvement in small firms: A team production approach. *Corporate Governance: An International Review*, 19, 4, 368–383.

Minichilli, A., & Hansen, C. (2007). The board advisory task in small firms and the event of crises. *Journal of Management & Governance*, 11, 1, 5–22.

Pfeffer, J. (1972). Size and Composition of Corporate Boards of Directors: The Organization and its Environment. *Administrative Science Quarterly*. 17, 2, 218-228.

Pearce II, J. A. & Zahra, S.A. (1989). Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A review and Integrative Model. *Journal of Management* 15, 2, 291-334.

The Organisation for Economic Co-operation and Development. (2021). Small and medium-sized enterprises and trade [verkkojulkaisu]. [Viitattu 10.5.2021]. Saatavilla <https://www.oecd.org/trade/topics/small-and-medium-enterprises-and-trade/>

Zattoni, A. & Zona, F. (2007) Beyond the Black Box of Demography: board processes and task effectiveness within Italian firms. *Corporate governance: an international review* 15, 5, 852-864.