

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Kovalainen, Simo
Tutkielman nimi:	Hallitus yrityksen kasvuresurssina – omistaja-johtajan näkökulma
Pääaine:	Yrittäjyys, LUT School of Engineering Science
Maisteriohjelma:	Tuotantotalous - Yrittäjyys
Vuosi:	2021
Diplomityö:	LUT yliopisto
Tarkastajat:	79 sivua, 4 kuvaa, 5 taulukkoa ja yksi liite Professori, KTT Timo Pihkala Tutkijatohtori, KTT Tuuli Ikäheimonen
Hakusanat:	Governance, hallitus, lisäarvohallitus, kasvu

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan kasvuhakuisten yritysten hallitusta. Mielenkiinnon kohteena on, miten hallitus voi tukea yritystä sen kasvussa. Aihetta tutkitaan yrittäjä-omistaja-johtajan näkökulmasta.

Tutkimuksen teoreettinen tausta muodostuu corporate governance -tutkimuksessa käytetyistä yleisistä teorioista, joita tässä tutkimuksessa edustavat agentti-, stewardship, resurssipohjainen –, resurssiriippuvuus – ja sosiaalisen pääoman teoriat. Tavoitteena on peilata omistaja-johtajien kokemuksia ja ajatuksia teoriataustaa vasten ja tunnistaa keinoja ja näkökulmia hallitustyön kehittämiseksi kasvua tukevaan suuntaan. Empiirinen osuus muodostuu haastatteluaineistosta, joka analysoitiin laadullisella, teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä.

Tutkituissa yrityksissä hallituksen toiminta kuvattiin dynaamiseksi ja kehittyväksi liiketoiminnan kehittymisen myötä. Huomioitavaa on, että hallitus ei kehity ilman kehittämistä, eli toiminnan kehittämiseen on panostettava tietoisesti. Tämän tutkimuksen perusteella kasvuhakuisissa yrityksissä hallituksen aktiivinen kehittäminen onkin yksi omistajan keskeisiä tavoitteita kasvun edistämiseksi. Tältä osin tämä tutkimus tukee esim. Crow et al. (2016) julkaisemaa tutkimusta siitä, että yritykset, joissa on aktiivinen hallitus ja toimiva dynamiikka johdon ja hallituksen välillä, suoriutuvat paremmin kuin passiivisten hallitusten yritykset. (Crow, 2016) Tämä lisäksi tutkimuksessa esitetään myös uusia näkökulmia kasvua tukevan hallitustyön tutkimukseen.

ABSTRACT

Author: Kovalainen, Simo
Title: Board of directors as a resource for growth. Owner-director's perspective
Faculty: LUT University, School of Engineering Science
Major: Entrepreneurship
Year: 2021
Master's Thesis: 79 pages, 4 figures, 5 tables and 1 appendix
Examiners: Prof. D.Sc. (Econ.) Timo Pihkala
Postdoc researcher D.Sc. (Econ.)
Tuuli Ikäheimonen
Keywords: Governance, board of directors, value-creating board, growth

The aim of the study is to deepen understanding of the board of directors in growth-oriented companies, more specifically: how board can accelerate growth in growth-oriented companies. The subject is studied from owner-managers perspectives.

The theoretical background is developed based on theories, which are common in corporate governance research. The theories applied in this study are agent theory, stewardship theory, resource-based view, resource dependency theory and social capital theory. Aim is to reflect owner-managers experiences and ideas towards the theoretical background, and to identify means and perspectives of characteristics of value-creating boards of directors supporting growth. The empirical part consists of data collected by interviews. The data was analyzed by using qualitative content analysis.

The board of directors was characterized as dynamic and evolving, following the development of the company. Though, worth of noting is, that the board does not develop and evolve without conscious actions and measures taken. Based on this study, the development of the board of directors is one of the owner's responsibilities to develop board, which accelerates growth. This is in line with previous studies e.g. Crow et al. (2016), which argue that companies with active boards and seamless cooperation between the management and the board perform better than their passive counterparts. In addition to this, some novel ideas are presented.

Sisällysluettelo

1.	JOHDANTO	1
1.1.	Tutkimuksen tausta ja tutkimuskysymys	2
1.2.	Tutkimuksen konteksti ja tutkimuksen rajaukset.....	5
1.3.	Tutkimuksen rakenne	6
2.	OMISTAJAT, HALLITUS, JOHTO.....	8
2.1.	Omistajat ja yhtiökokous	9
2.2.	Hallitus	10
2.3.	Hallitusjäsenet.....	12
2.4.	Hallituksen puheenjohtaja.....	14
2.5.	Toimitusjohtaja ja johtoryhmä.....	15
3.	HALLITUKSEN ROOLIT JA TEHTÄVÄT SEKÄ TAUSTATEORIAT.....	17
3.1.	Hallituksen valvontatehtävä lisäarvon tuottamisen näkökulmasta ja agentti-teoria.....	19
3.2.	Palvelu- ja neuvonanto- sekä strategiatehtävät ja niihin liitetyt taustateoriat	22
3.2.1.	Sisäinen motivaatio lisäarvovoimana hallituksessa – stewardship-teoria.....	23
3.2.2.	Hallitus kilpailuetua tuovana resurssina – resurssipohjainen teoria	26
3.2.3.	Hallitus linkkinä yrityksen ulkopuolisiin resursseihin – resurssiriippuvuusteoria ..	27
3.2.4.	Sosiaalinen pääoma – kasvuresurssia verkostoista	30
4.	KASVU JA KASVUHAKUISUUS KONTEKSTINA.....	33
4.1.	Kasvu.....	33
4.2.	Hallitustoiminta kasvuyrityksissä	35
5.	METODOLOGIA.....	37
5.1.	Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi	37
5.2.	Tutkimusaineisto	40
5.3.	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	42
6.	TULOKSET	45
6.1.	Arvoa tuottava valvontatehtävä	45
6.2.	Palvelu-, neuvonta- ja strategiatehtävät luomassa arvoa	52
6.2.1.	Hallituksen puheenjohtaja ja hallitusjäsenet kasvun tekijöinä.....	52
6.2.2.	Palvelu ja neuvonantotehtävät kasvuyrityksen hallituksessa.....	60
6.2.3.	Hallituksen strategiatehtävä	71
7.	TUTKIMUKSEN YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	75
7.1.	Yhteenveto	75

7.2. Johtopäätökset.....	76
LÄHDELUETTELO.....	80
LIITE 1.....	87

Kuvat

Kuva 1 Yritys toimintaympäristössään erilaisten toimijoiden, sidosryhmien ja verkostojen ympäröimänä.....	5
Kuva 2 Tutkimuksen rakenne ja tutkimuksen päälukujen keskeinen sisältö.	7
Kuva 3 Laajennettu OHJ-ketju.....	8
Kuva 4 Kasvua tukeva hallitus, sen osa-alueet ja tärkeimmät tehtävät	77

Taulukot

Taulukko 1. Haastatellut henkilöt.....	41
Taulukko 2. Valvonta- ja kontrollitehtävään liittyvät sisällöt.....	45
Taulukko 3. Hallituksen puheenjohtaja ja hallituksen jäsenet kasvun tekijöinä.....	52
Taulukko 4. Palvelu ja neuvonantotehtävät kasvuyrityksen hallituksessa	61
Taulukko 5. Hallituksen strategiatehtävien sisällöt tiivistetysti	71

ALKUSANAT

Tämän diplomityön tekeminen on ollut suuri ilo, vaikka matkalle on mahtunut myös kivikkoja ja karikkoja. Työn tekeminen osuu koronapandemian aikaan, jolloin fyysisiä tapaamisia ei voitu järjestää työn ohjaustapaamisissa eikä materiaalin keräämisessä. Hommat kuitenkin hoituivat hienosti Teamsilla.

Työn etenemistä ja loppuun saattamista ovat auttaneet ohjaajani tutkijatohtori, KTT Tuuli Ikäheimonen ja professori, KTT Timo Pihkala. Iso kiitos teille superhyvästä ja kannustavasta asiantuntijaohjauksesta prosessin kaikissa vaiheissa. Viisaita kommentteja, tukea ja sparrausta oli aina tarvittaessa tarjolla.

Erityiskiitoksen tämän työn valmistumisen osalta ansaitsevat kaksi kasvuyritysten parissa työskentelevää taustavoimaa, joiden kautta sain yhteyden tutkimukseen valittuihin henkilöihin ja yrityksiin. Vastaavalla tavalla tutkimukseen osallistuneille yrittäjä-omistaja-johtajille haluan myös lausua erityiskiitokset äärettömän mielenkiintoisista keskusteluista tutkimusaineiston keräämisessä. Avasitte minulle maailmaanne ja arkeanne syvällisesti ja mielenkiintoisella tavalla. Työnne myös kantaa Suomea! Tarinanne ovat huikeita! Anonymiteettinne suojaamiseksi en valitettavasti voi mainita teitä tässä nimellä. Panoksenne tämän tutkimuksen kannalta oli keskeistä.

Kanssaopiskelijoista haluan kiittää Suvia, Johannesta ja Lukaa yhteistyöstä kursseilla. Opiskelu kanssanne oli hauskaa ja antoisaa!

Kotijoukkoja kiitän myöskin tuesta, lämmöstä ja rakkaudesta! Ja VoyageVoyage-jengiä kiitän ystävydestä.

Helsingissä, 22. lokakuuta, 2021

Simo Kovalainen

1. JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan kasvuhakuisten yritysten hallitusten mahdollisuutta tuottaa lisäarvoa kasvun mahdollistamiseksi. Aihetta tutkitaan yrittäjä-omistaja-johtajan näkökulmasta. Ikäheimonen ja Heino (2020) toteavat kasvuyritysverkosto Boardman Grow'lle tekemässään tutkimuksessa, että omistajien, hallituksen ja toimitusjohtajan vuorovaikutusta kasvuyrityksessä on tutkittu vähän. (Ikäheimonen ja Heino, 2020) Tämä tutkimus pyrkii osaltaan tuomaan lisää tietoa tähän tunnistettuun tutkimusaukkoon.

Omistaja-johtajien näkökulma teemaan tulee esiin erityisesti työn empiirisessä osassa, joka koostuu haastatteluaineistoon perustuvasta sisällönanalyysistä. Tutkimusta varten haastateltiin viittä yrittäjätaustaista henkilöä, jotka toimivat tai ovat toimineet myös yrityksensä toimitusjohtajana, hallituksen jäsenenä ja/tai hallituksen puheenjohtajana.

Tutkimuksen teoreettinen tausta muodostuu corporate governance - tutkimuksessa käytetyistä yleisistä teorioista: agentti-, stewardship, resurssipohjainen –, resurssiriippuvuus – ja sosiaalisen pääoman teorioista. Tavoitteena on peilata omistaja-johtajien kokemuksia ja ajatuksia teoriataustaa vasten ja tunnistaa keinoja ja näkökulmia hallitustyön kehittämiseksi kasvua tukevaan suuntaan.

Työn käytännön merkitys muodostuu lähinnä yrityksen omistajille, toimitusjohtajille sekä hallitustyötä tekeville henkilöille. Tutkimus tarjoaa analyttisen viitekehyksen hallitustyön arviointiin ja kehittämiseen. Viitekehyksessä yhdistetään useampaa teoreettista näkökulmaa kasvuhakuisten yritysten kontekstissa, jolloin saadaan laaja katsantokanta erilaisista lähtökohdista kasvuyritysten kontekstiin. Tutkimuksen teoriatausta ja haastateltujen kokemukset kasvua tukevasta hallitustyöstä voivat auttaa käytännön hallitus- ja johtamistyötä tekeviä refleктоimaan omaa tilannettaan kattavasti ja laaja-alaisesti.

Teorian tasolla työn pyrkii syventämään ymmärrystä ja osaltaan tuomaan lisätietoa nk. lisäarvohallitusten tutkimuskenttään. Tutkimuskeskusteluun osallistutaan omistaja-johtajien näkökulmasta kasvun kontekstissa.

Työn empiirinen aineisto on kerätty kasvuhakuisissa yrityksissä omistaja-johtaja toimivilta henkilöiltä. Työ tuo esiin erityisesti heidän autenttista kokemustaan siitä, miten omistaja-johtajat kokevat hallituksen lisäarvon tuottamisen mahdollisuuden yrityksen kasvun tukemisessa.

Tutkimuksen aiheen valinta perustuu tutkijan henkilökohtaiseen kiinnostukseen aiheesta, tunnistettuun tutkimusaukkoon sekä tutkimuksen monitasoiseen merkityksellisyyteen.

1.1. Tutkimuksen tausta ja tutkimuskysymys

Yrityksillä on yhteiskunnassa merkittävä rooli. Yritykset ovat merkityksellisiä esimerkiksi niiden omistajille, työntekijöille, toisille yrityksille ja kuluttajille, kilpailulle, verojen maksulle ja koko kansantaloudelle. Kansakunnan hyvinvointi on yritysten ja yrittäjien varassa, sillä yritykset ja yrittäjät luovat sen arvonlisän, jonka varaan kansakunnan elintaso rakentuu. Kansantalouden kasvu ja hyvinvointi riippuu pitkälti siitä, miten yritykset pärjäävät. (Kanninen, 2006; PK-yritysbarometri, 9/2021) Näin yritysten elinvoimaisuuden ja kasvun mahdollistamisen tärkeys ja odotus ei ole vain yrityksen omistajien näkökulmasta tärkeää, vaan asia on myös laajasti ja kansantaloudellisesti merkityksellinen.

Käytännön yritysmaailmasta kumpuava tarve hallitustyön kehittämiseksi heijastuu yhteiskunnallisessa keskustelussa ja aihe nousee esiin myös mediassa: hallitustyöskentelyyn liittyvää kriittisävytteistä uutisointia tulee vastaan niin pienyrityksiin ja start-up-yrityksiin kuin myös suurempiin yrityksiin liittyen.

Tunnettuna sarjayrittäjänä ja pääomasijoittajana toimiva Jyri Engeström esittää (HS 26.5.2021) provokatiivisesti, että *”...hallituksen kokoukset ovat aiemmin olleet turhia.”* Hän myös kuvaa, että *”...hallituksen kokoukset ovat olleet raportointiteatteria, joihin toimitusjohtajat ovat lähettäneet materiaalit päivää ennen hallituksen kokousta luettavaksi, ja kokouksessa materiaalit jaariteltiin läpi.”* Engeströmin mukaan tilanne on tästä muuttunut parempaan päin – tai ainakin jonkun uuden äärellä hänen mukaansa ollaan. Engeströmin mukaan uudet hallituskäytännöt ovat nyt leviämässä laajemmalle, ja suomalaisten kannattaisikin aloittaa parhaiden käytäntöjen soveltaminen. (Lappalainen, HS 26.5. 2021)

Toisena esimerkkinä hallitustyön kehittämisen tarpeellisuudesta on kolumni Talouselämä-lehdessä (28/2021, s. 63). Useamman, myös pörssissä noteeratun yrityksen hallituksissa vaikuttava Sanna Suvanto-Harsaae kirjoittaa Puheenvuoro-palstalla, että *”...jopa 70% tanskalaisista toimitusjohtajista sanoo, että he eivät saa mitään lisäarvoa hallituksen kokouksista yrityksen kehittämiseen”*. Suvanto-Harsaaen omien kokemusten mukaan keskustelu hallituksissa on usein pinnallista tai se on vain hallitusjäsenen omaa egoa pönkittävää. Hallitusmateriaaleista pyritään löytämään virheitä, jotka nostetaan esiin hallituksen kokouksissa oman perehtyneisyyden osoittamiseksi. Toisena esimerkkinä huonosta tilanteesta Suvanto-Harsaae nostaa *”korkealentoisen huuhaa-intellektualismin ja besserwisseröinnin”*, jonka kautta hallitusjäsen esittelee enemmän strategista osaamistaan kuin tuo lisäarvoa hallitustyöhön. Lääkkeeksi Suvanto-Harsaae esittää, että hallitusjäsenten pitäisi oppia kysymään parempia kysymyksiä. (Heiskanen, 2021)

Suomen Yrittäjät, Finnvera Oyj sekä työ- ja elinkeinoministeriö julkaisevat kaksi kertaa vuodessa PK-yritysbarometri-tutkimuksen, jossa kuvataan pienten ja keskisuurten yritysten toimintaa ja taloudellista toimintaympäristöä. Puolitoista vuotta kestänyt koronapandemia on vaikuttanut yritysten toimintaan ja muutokset näkyvät tutkimustuloksissa. Pandemiaan liittymättömänä huolena syyskuussa julkaistussa

tutkimuksessa (9/2021) nostettiin trendinomainen lasku voimakkaasti kasvuhaluisten yritysten osuudessa. (PK-yritysbarometri 9/2021).

Voimakkaasti kasvuhaluisten yritysten osuus on tippunut vuoden 9/2016 tutkimuksessa raportoidusta 11%:sta 9/2021 raportissa ilmoitettuun 8%:iin. Samalla tavalla niiden yritysten määrä, jotka ilmoittavat kasvavansa mahdollisuuksien mukaan, on tippunut vastaavana aikana 6%-yksikköä, 39%:sta 33%iin. (PK-yritysbarometri 9/2021)

PK-yritysbarometrin raportissa kuvataan kasvuhakuisten yritysten kehittävän toimintaansa, osaamistaan ja uutta teknologiaa. Kansantalouden tasolta tarkasteltuna huomionarvoista on, että kasvuyritykset toimivat kasvun moottoreina. Ne luovat työpaikkoja ja investoivat myös muita yrityksiä enemmän. Innovatiivisilla kasvuyrityksillä on näin positiivisia ulkoisvaikutuksia laajasti. Samassa tutkimusraportissa myös todetaan, että kasvu on välttämätöntä myös niille yrityksille, joilla ei ole varsinaisia kasvutavoitteita, koska pysyäkseen nykyasemassaan niiden on pysyttävä keskimääräisen kasvun vauhdissa (PK-yritysbarometri 9/2021).

Tutkimuksellisesta näkökulmasta työn tavoitteena on syventää ymmärrystä hallitustyöskentelystä suomalaisissa kasvuhakuisissa yrityksissä. Kvalitatiivisen tutkimusotteen luoteen mukaisesti työllä ei haeta suoraan yleistettäviä tutkimustuloksia, vaan tavoitteena on tuoda esiin tutkimukseen osallistuneiden yritysten johtaja-omistajien näkökulmia yrityksen hallitukseen ja hallitustyöskentelyyn liittyen, ja peilata niitä asiaa käsittelevään tutkimustietoon ja governanceen liittyviin teorioihin.

Tämän tutkimuksen tutkimusongelma on määritelty muotoon:

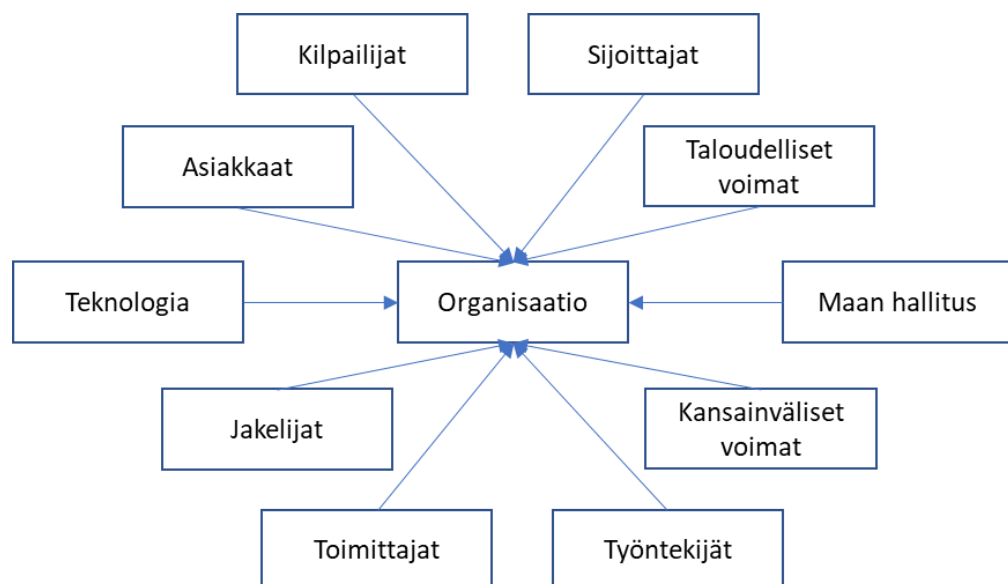
Miten hallitus voi tukea yrityksen kasvua?

1.2. Tutkimuksen konteksti ja tutkimuksen rajaukset

Tutkimuksen asiayhteys muodostuu aiemmin kuvatun mukaan yrittäjävetoisista lähiomisteisista (omistajat mukana tai hyvin lähellä päivittäistä operatiivista liiketoimintaa) kasvuhakuisista yrityksistä. Kasvuhakuisuus määritellään tässä tutkimuksessa yrittäjä-omistajan subjektiivisena kokemuksena ja tavoitteena kasvuhakuisuudesta.

Tutkimus nojaa kontingenssiteorian taustaoletukseen, jonka mukaan ei ole olemassa yhtä kaikille sopivaa universaalia tapaa organisoida yritystä parhaalla tavalla, vaan kulloinkin soveltuva tapa on aina sekä yritys- ja tilannekohtainen. Yritykset toimivat dynaamisessa toimintaympäristössä, ja toimintaympäristö vaikuttaa siihen, miten yrityksen kulloisessakin tilanteessa tulee organisoitua. (Huczynski et al., 2013)

Tilannekohtaiset tekijät on esitetty alla olevassa kuvassa 1.



Kuva 1 Yritys toimintaympäristössään erilaisten toimijoiden, sidosryhmien ja verkostojen ympäröimänä. Lähde: Huczynski et al., 2013, sivu 560.

Hallituksen näkökulmasta kontingenssiteorian taustaoletus tarkoittaa sitä, että myöskään hallituksen osalta ei ole olemassa yhtä ainoaa tapaa tai tyyliä, joka olisi toimiva eri tilanteissa. Yrityksen sisäinen ja ulkoinen tilanne ja tarpeet siis vaikuttavat hallitukseen mm. niiden osaamistarpeeseen, kokoonpanoon, rooliin, tehtäviin ja fokukseen. (Huse, 2007, 3-5)

Tämän tutkimuksen keskiössä ovat kasvuhakuiset yritykset, joiden johdossa toimivat omistavat merkittävän osan yrityksestä. Tutkimuksessa ei syvennytä käsittelemään yrittäjyyttä, vaan tunnistetaan, että yrittäjyyden näkökulma näkyy haastateltavissa henkilöissä: haastatellut henkilöt ovat perustaneet yrityksen/yrityksiä ja työskentelevät nyt eri rooleissa niiden kasvattamiseksi. Penrose (2009, 30-31) määrittelee yrittäjyyden yksilön psykologiseksi taipumukseksi ottaa riskiä voiton toivossa sekä sitoutua ja sitoa resursseja epävarmaan toimintaan (päätös ei perustu täydelliseen tietoon). Samoin hän esittää, että yrittäjän talousnäkökulmia sisältävä päätöksenteko edellyttää yrittäjän intuitiota ja mielikuvitusta mahdollisuuksien tunnistamisessa ja niihin tarttumisessa. (Penrose, 2009, 30-31) Tutkimuksen empiirisessä osassa on merkityksellistä tunnistaa, että haastateltujen näkökulma tulee näistä lähtökohdista.

1.3. Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus koostuu seitsemästä pääluvusta. Ensimmäisessä luvussa johdatellaan tutkimukseen teemaan tutustumalla tutkimusongelmaan yritysten ja yhteiskunnan näkökulmista. Toisessa pääluvussa vastaavasti tehdään selkoa omistajien, hallituksen ja johdon muodostamasta governance-ketjusta. Samassa luvussa esitellään ketjun eri toimijat ja näiden rooli tutkimuksen kannalta tärkeistä näkökulmista. Tutkittavia toimijoita tässä nk. OHJ-ketjussa ovat omistajat ja yhtiökokous, hallitus, hallitusjäsenet, hallituksen puheenjohtaja, johto ja toimitusjohtaja.

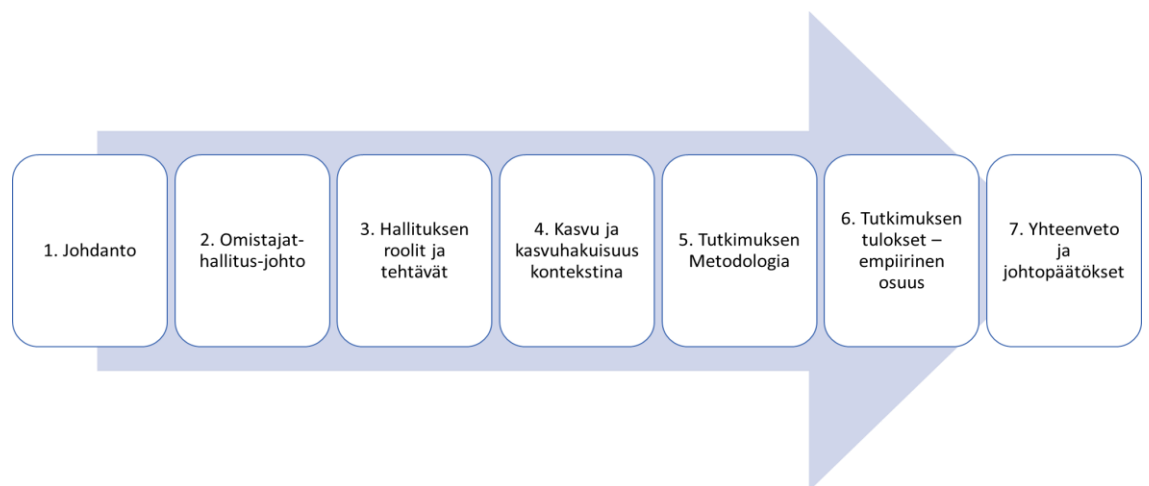
Kolmannessa pääluvussa syvennyttään tarkemmin hallituksen rooleihin ja tehtäviin sekä peilataan niitä governance-tutkimuksessa käytettäviin taustateorioihin. Neljännessä luvussa avataan tutkimuksen kontekstia yritystasolla, eli tehdään lyhyt katsaus kasvuun liittyvään kirjallisuuteen. Kasvu ja kasvuhakuisuus muodostavat kontekstin, jossa lisäarvoa tuottavan hallituksen mahdollisuuksia tutkintaan aiemmin mainittujen taustateorioiden valossa.

Tutkimuksen metodologiaan tutustutaan viidennessä pääluvussa. Metodologian osalta esitellään sisällönanalyysi, ja tarkemmin ottaen teoriaohjaava sisällönanalyysi käytettynä metodina. Tässä luvussa tutustutaan myös tutkimusaineistoon sekä pohditaan tutkimuksen luotettavuutta sekä tutkimuksen vahvuuksia ja heikkouksia.

Kuudennessa luvussa päästään tutkimuksen empiriaosuuteen. Luvun eri kappaleissa peilataan tutkimusaineistoa taustateorioihin. Lopuksi tutkimustulokset vedetään yhteen ryhmittelemällä aineisto teoriaohjaavan sisällönanalyysin metodin mukaisesti.

Viimeisessä pääluvussa keskustellaan tutkimuksen keskeisestä annista ja esitetään johtopäätökset.

Tutkimuksen rakenne on esitelty alla olevassa kuvassa 2.



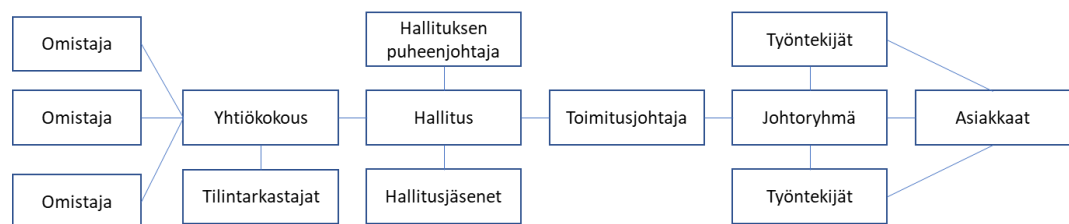
Kuva 2 Tutkimuksen rakenne ja tutkimuksen päälukujen keskeinen sisältö.

2. OMISTAJAT, HALLITUS, JOHTO

Tässä luvussa kuvataan lyhyesti tämän tutkimuksen kannalta relevantteja yrityksen rakenteita. Tavoitteena on asemoida hallitus osaksi governance-ketjua.

Tärkeimpinä rakennuselementteinä governance-ketjussa toimivat 1) omistajat, jotka 2) kokoontuvat yrityksen korkeimpaan päättävään elimeen eli yhtiökokoukseen, 3) yhtiökokouksen valitsema hallitus ja 4) hallituksen puheenjohtaja sekä 5) yrityksen johto, joka vastaa yrityksen operatiivisesta toiminnasta. Omistaja-hallitus-johto -komentoketjusta käytetään joissain yhteyksissä lyhennettä OHJ-ketju. Yrityksen perusrakenteet tulevat lainsäädännöstä. Osakeyhtiölaki on tärkeä yritysten toimintaa säättävä laki.

Alla olevaan kuvaan on kuvattu laajennettu OHJ-ketju.



Kuva 3 Laajennettu OHJ-ketju. Tutkimuksen kannalta keskeisimmät osat ovat omistajat, yhtiökokous, hallitus ja toimitusjohtaja.

Vaikka osakeyhtiölaki on luonteeltaan enemmän puitteita luovaa kuin pakottavaa, niin laista löytyy myös ohjaukseen liittyviä pakottavia säädöksiä. Näitä ovat esimerkiksi määritellyt toimielimet, niiden tehtävät ja vastuut sekä niiden väliset suhteet. (Keskuskauppakamari, 2016) Huse (2007, 105-106) esittää, että governance-mallit poikkeavat kansainvälisesti ja jopa maan sisäisesti toisistaan. Husen mukaan Skandinaavisessa mallissa puhutaan nk. yhden hallituksen ja kahden tason mallista. Ensimmäisellä tasolla, yhtiökokouksen valitsemalla hallituksella, on valvontavastuu toimitusjohtajan ja operatiivisen johdon toimista. Mallin toisella tasolla operatiivinen vastuu yrityksen asioista on delegoitu

toimitusjohtajalle. Mallissa on siis eroteltu toisistaan valvovat ja toteuttavat tahot eri toimijoiksi. (Huse, 2007, 105-106) Hallituksen ja koko yrityksen toimia valvoo yhtiökokouksen valitsevat tilintarkastajat. (Keskuskauppakamari, 2016)

2.1. Omistajat ja yhtiökokous

Yrityksen omistajat kokoontuvat yhtiökokoukseen, joka valitsee yrityksen hallituksen. Omistajat siis määrittelevät yleisimmin sen, millainen hallitus yritykselle valitaan, mutta myös muilla sidosryhmien edustajilla voi olla mahdollisuus vaikuttaa hallitusjäsenten valintaan. (Huse, 2007,17)

Yhtiökokouksiin, niiden järjestämiseen, niihin osallistumiseen jne. liittyy lainsäädäntöä, joka on osa osakeyhtiölakia. Osakeyhtiölain osassa II (Hallinto ja tilinpäätös), luvussa 5 Yhtiökokous, määritellään yhtiökokouksiin liittyvät säädökset. (Osakeyhtiölaki, 2006)

Koska omistajat tyypillisimmin valitsevat yhtiökokouksessa hallituksen, niin yrittäjävetoisissa yrityksissä omistajan aktiivisuus ja ambitiotaso yrityksen suhteen vaikuttavat paljolti siihen, millaisen hallituksen hän yritykselleen näkee tarpeellisena muodostaa. Yrityksen omistajuuden keskittyminen tai hajautuminen vaikuttaa hallituksen muodostamiseen. Yrittäjävetoisissa lähiomisteisissa yrityksissä hallitustyöskentely on usein lähellä yritystä ja operatiivista työtä. Vastaavasti suuremmissa yrityksissä, joiden omistus on hajaantunutta, erilaisten omistajien odotusten määrä yritystä kohtaan voi kasvaa, ja osa näistä voi olla ristiriitaisia ja konfliktissa keskenään. Vastaavasti laaja omistajapohja voi tuoda myös vakautta, koska yhden omistajan odotukset tasoittuvat massaan. (Huse, 2007, 114-121)

Hallituksen valitsemisen lisäksi yhtiökokous valitsee myös yritykselle tilintarkastajan. Tilintarkastajan tehtävänä on ulkopuolisena tahona valvoa, että omistaja-hallitus-johto-ketju toimii halutulla ja säädösten mukaisella tavalla. Lainsäädännöllä säädetään tilintarkastajia ja

tilintarkastuskäytäntöjä. (Hirvonen et al., 2003, 23) Tilintarkastajien toteuttamasta tilintarkastuksesta omistajat saavat riippumattoman lausunnon yhtiön tilinpäätöksestä ja toimintakertomuksesta sekä kirjanpidosta ja hallinnosta (Keskuskauppakamari, 2016).

Yrittäjät toimivat usein yrityksessään monessa eri roolissa: omistajina, hallitusjäsenenä tai hallituksen puheenjohtajina, rahoittajina, johtajina ja työntekijöinä. Jos yrittäjä pitää kaikki edellä mainitut roolit itsellään, niin yrityksen kasvun myötä roolit alkavat sekoittua keskenään sen sijaan, että olisi mahdollisuus keskittyä tutkimaan kokonaisuutta yhdestä tietyistä roolista käsin. Riskinä on, että varsinaisen lisäarvohallituksen mahdollisuus voi jäädä hyödyntämättä, jos yrittäjä ei aktiivisesti kehitä ja eriytä rooleja tai panosta hallitustoiminnan edistämiseen yrityksen toiminnan kasvaessa ja kehittyessä. Yrittäjän oma osaaminen ja ymmärrys hallituksen lisäarvontuottamismahdollisuudesta on avain sille, että hallitusta kehitetään lisäarvopotentialina. Suomessa onkin alettu keskustella omistajaosaamisesta uutena osaamisen muotona, mm. Aalto-yliopistoon on perustettu vuoden 2021 alkupuolella uusi professuuri omistajaosaamisen tutkimukseen liittyen. (Puolakka, 2021) Myös Työ- ja Elinkeinoministeriö huomioi omistajaosaamisen kehittämisen tarpeen Suomessa: TEM on julkaissut Sanna Marinin hallitusohjelman mukaisen julkaisun ”Visio 2030 - Kohti vastuullista ja osaavaa omistajayhteiskuntaa”. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2021)

2.2. Hallitus

Osakeyhtiölaissa määritellään, että yrityksellä on oltava hallitus ja hallituksella puheenjohtaja. Hallituksella ja hallitusjäsenillä on juridisia vastuita yritykseen liittyen. Yrityksen näkökulmasta keskeisimmät säännökset ja vaatimukset on mainittu osakeyhtiölaissa (624/2006), joka määrittää (vähimmäis-) tehtävät hallitukselle ja sen käytännön toiminnalle. (Osakeyhtiölaki 2006; Keskuskauppakamari, 2016, 4)

Osakeyhtiölaissa määritellään muun muassa yhtiön toimielinten tehtävät ja vastuut sekä näiden väliset suhteet. Viime kädessä juridisesti hallituksen vastuulla on, että yhtiön kirjanpito ja varainhoidon valvonta on järjestetty asianmukaisesti. (Osakeyhtiölaki 2006) Yhtiön hallituksen tehtävänä on valvoa ja ohjata yhtiön kokonaisvaltaista toimintaa ja toimitusjohtajaa, hyväksyä yhtiön asettamat tavoitteet ja riskienhallinnan periaatteet sekä päättää johtamisjärjestelmästä. Hallituksen rooliin kuuluu toimitusjohtajan nimittäminen ja tarvittaessa myös erottaminen. Hallitukselle asetettua tehtävää hoitavat yhtiökokouksen valitsevat hallitusjäsenet ja hallituksen puheenjohtaja. (Osakeyhtiölaki 2006; Keskuskauppakamari 2016, 10–11)

Suomen osakeyhtiölain mukaan hallitukseen on valittava yhdestä viiteen varsinaista jäsentä. Mikäli hallitukseen kuuluu vähemmän kuin kolme jäsentä, tulee hallituksessa olla ainakin yksi varajäsen. Mikäli hallituksessa on monta jäsentä, tulee sille valita puheenjohtaja. Puheenjohtaja vastaa hallituksen johtamisesta, hallituksen koolle kutsumisesta sekä siitä, että hallitus toimii tehokkaasti ja yhtiön kannalta hyödyllisellä tavalla. Hallituksen kokouksista tulee laatia pöytäkirja. (Osakeyhtiölaki 2006; Keskuskauppakamari 2016, 10–11.)

Laeista ja säädöksistä tulevat odotukset sekä vaatimukset yrityksen hallitukselle asettavat vain vähimmäisehtoja. (Keskuskauppakamari, 2016) Puhtaasti lain kirjainta noudattava hallitus ohjautuu pääosin valvontarooliin. Valvontaroolia yrityksen hallitus toteuttaa mm. valvomalla toimitusjohtajan työtä ja siinä onnistumista. Hallituksen puheenjohtaja ei yksin ole toimitusjohtajan esihenkilö, vaan toimitusjohtajan toimintaa valvoo koko hallitus kollegiona. (Koskinen et al., 2016)

Valvonnan ja kontrollin lisäksi yleisimmin hallituksia tutkivassa kirjallisuudessa korostuu hallituksen palvelu- ja strategiatehtävät. Näihin tehtäviin tutustutaan tarkemmin luvussa 3.

Omistajat määrittelevät viimekädessä hallituksen kokoonpanon: sen, ketä hallitukseen valitaan. Paras lähtökohta on silloin, kun hallitukseen hankitaan yrityksen sen hetkiseen tilanteeseen parhaiten tarpeet täyttävät osaajat

viemään yritystä kohti sille asetettuja tavoitteita. (Erma et al., 2014, 23) Välttämätöntä ei ole, että omistajat olisivat edustettuina hallituksessa.

Seuraavissa kappaleissa kuvataan lyhyesti hallitustyöskentelyyn osallistuvien rooleja. Tarkasteltavat roolit ovat hallitusjäsenet, hallituksen puheenjohtaja ja toimitusjohtaja. Yrityksen toimitusjohtaja voi olla hallituksen jäsen, hallituksen puheenjohtaja tai toimia hallituksessa esittelijänä ilman hallitusjäsenyyttä. Toimitusjohtaja on tärkein linkki yrityksen ja hallituksen välillä.

2.3. Hallitusjäsenet

Hallitusjäsenillä on usein laaja-alainen ja toisiaan täydentävä käytännön kokemus ja osaaminen, mitä tarvitaan yritykselle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Kokemuksen ja osaamisen lisäksi hallituksen jäsenien odotetaan olevan itsenäisiä, yhteistyökykyisiä sekä tarpeen vaatiessa kriittisiä. (Keskuskauppakamari 2016, 10–11)

Osakeyhtiölaissa myös määritellään tiettyjä kelpoisuusvaatimuksia hallitusjäsenille mm. hallitusjäsenen pitää olla täysi-ikäinen luonnollinen henkilö, henkilölle ei saa olla määrätty edunvalvojaa, hänen toimintakelpoisuuttaan ei saa olla rajoitettu, eikä häntä saa olla asetettu konkurssiin. Lähtökohtaisesti yrityksen hallituksessa on oltava vähintään yksi, jonka asuinpaikka on Euroopan talousalueella. (Osakeyhtiölaki 2006)

Hallitusjäseniin liittyvä tutkimus voi keskittyä hallitusjäseniin yksilöinä sekä yhteisönä. Hallitusjäsenet voivat olla yrityksessä työskenteleviä, yrityksen sisäisiä henkilöitä tai yrityksen ulkopuolisia henkilöitä. Tutkimusta tehdään myös siitä, milloin yrityksen hallitukseen on lisäarvoa tuottavaa palkata yksi tai useampi ulkoinen jäsen. (Huse, 2007, 83-85)

Hallitusten monimuotoisuuden (hallitusjäsenet yhteisönä) tutkimus on yksi governance-tutkimuksen tutkimuskentistä. Hallituksen inhimillisen

pääoman monimuotoisuus voi parantaa hallituksen päätöksentekoa, koska monimuotoisuus stimuloi keskustelua ja ongelmanratkaisua. (Cannella et al., 2008 Cho et al., 2006) Samoin hallituksen diversiteetin on esitetty olevan yhteydessä yrityksen luovuuteen ja innovaatiokykyyn, koska monimuotoisuuden ajatellaan johtavan monipuoliseen ja laaja-alaiseen keskusteluun päätöksiä tehtäessä. (Mc Namara et al., 2002; Broadbeck et al., 2002)

Monipuolisuuden ja monimuotoisuuden, diversiteetin, ajatellaan olevan arvokasta siitä kumpuavien uusien ja erilaisista lähtökohdista syntyvien näkökulmien vuoksi. Diversiteetin tutkimukseen keskittyneet tutkimukset ovat kuitenkin osin ristiriitaisia keskenään. Esimerkiksi Bunderson et al. (2002) ja Forbes et al. (1999) väittävät, että kasvanut diversiteetti kasvattaa eri näkemysten myötä myös uudenlaisia jännitteitä yrityksessä, samoin kuin vähentää tiedon jakamisen määrää. Yhtä yhtenäistä kantaa hallituksen diversiteetin hyvistä puolista ei ole, vaan aiheeseen liittyvä tutkimus on osin keskenään ristiriitaista. (Sarto et al., 2020)

Kasvavissa yrityksissä rahoituksen varmistaminen ja saatavuus ovat usein kriittistä toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi. Pääoma- ja enkelisijoittajat ovat tärkeitä toimijoita, joilla kasvuhakuisiin yrityksiin tuodaan sekä osaamista että taloudellista pääomaa. (Brettel et al., 2013; Collewaert et al., 2013) Hallituksessa toimiessa yritykseen sijoittaneiden tahojen motivaatio ja intressi voi poiketa yrittäjien ja muiden henkilöjäsenten vastaavista motiiveista. (Collewaert, 2013) Sijoittajat hakevat sijoittamalleen pääomalle tuottoa määrittelemällään aikajänteellä. Rahoittajatahon motiivi toimia hallituksessa voi palvella sijoittaneen yrityksen intressiä lähtökohtaisesti enemmän kuin yrittäjä-omistajan näkemystä siitä, mikä yritykselle olisi parhaaksi. (Champenois et al., 2016; Brettel, 2013) Esimerkki kuvaa eri lähtökohdista hallitukseen tulevien motiiveja yritykseen liittyen.

Hallitusjäseniin liittyvää tutkimusta tehdään edellä mainitun mukaan erilaisista lähtökohdista. Edellä mainittujen näkökulmien lisäksi hallitusjäsenten määrään ja demograafisiin attribuutteihin liittyvää

tutkimusta tehdään optimaalisen hallituksen määrittelemiseksi. (Huse, 2007, 73)

2.4. Hallituksen puheenjohtaja

Hallituksen puheenjohtajan rooli hallituksessa on keskeinen. Puheenjohtajan vastuulla on suunnitella ja johtaa hallituksen kokouksia, toimia hallituksen linkkinä yrityksen ulkoisten sidosryhmien sekä toimitusjohtajan kautta myös yrityksen suuntaan. Näiden lisäksi hänen vastuullaan viime kädessä on varmistaa hallituksen juridisten velvoitteiden ja governance-standardien täytyminen. Myös yritykseen kohdistuvat kasvavat paineet läpinäkyvyyden ja kestävän kehityksen varmistamiseksi henkilöityvät usein hallituksen puheenjohtajaan. (Banerjee et al., 2020)

Hallituksen puheenjohtajan rooli hallitusjäsenten motivoitumiseen on niin ikään merkittävä. Hallituksen puheenjohtaja toimiikin avainroolissa hallitusjäsenten sitoutumisen ja motivaation kehittäjänä. (Guerrero et al., 2015; Bezemer et al., 2018)

Erma et al. (2019) kuvaavat hallituksen puheenjohtajan ja toimitusjohtajan välistä työnjakoa niin, että toimitusjohtaja keskittyy operatiivisella tasolla yrityksen johtamiseen ja hallituksen puheenjohtaja sekä hallitus vastaavasti suurempiin, strategisiin ja kauaskantoisiin asioihin ja valvontaan. (Erma et al., 2019, s. 32) Yrityksen näkökulmasta molemmat ovat kriittisiä jatkuvuuden varmistamiseksi, samoin kuin tavoitteeksi asetetun kasvun saavuttamiseksi.

Edellä kuvatun mukaisesti toimitusjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan välinen suhde on kriittinen hallitustyöskentelyn onnistumisen kannalta. Vastaavasti onnistunut hallitustyö on olennaista yrityksen menestyksen kannalta. Hyvä ja toimiva suhde toimitusjohtajan sekä hallituksen ja hallituksen puheenjohtajan välillä on niin ikään edellytys yrityksen

tehokkaan hallinnon järjestämiselle. (Kakabadse et al., 2006; Koskinen et al., 2016; Erma et al., 2019, 32).

Toimitusjohtajalla on yrityksestä merkittävästi syvällisempi, arjesta kumuloituvaan tietoon perustuva ymmärrys kuin (usein osa-aikaisella) hallituksen puheenjohtajalla, joka joutuu tekemään työtään yleisimmin toissijaisten tietolähteiden varassa. Kirjallisuudessa tästä tiedollisesta epäsuhtaisuudesta käytetään termiä informaation asymmetria. (Koskinen et al., 2016) Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että hallitus joutuu tekemään päätöksiä nojaten toissijaisiin tietolähteisiin yrityksen tilasta ja luottaen siihen, millaista tietoa toimitusjohtaja yrityksestä hallituksen käyttöön tarjoaa. Luottamus onkin tärkeää hallituksen ja toimitusjohtajan välisessä suhteessa. Hallituksen luottamuksen puute toimitusjohtajaa kohtaan johtaa usein toimitusjohtajan erottamiseen. (Koskinen et al., 2016)

Toimitusjohtajan ja hallituksen on jatkuvasti luotava ja ylläpidettävä luottamuksen ilmapiiriä, jotta yhteistyö sujuu yrityksen edun ja sille asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Koskinen et al., 2016)

2.5. Toimitusjohtaja ja johtoryhmä

Tässä tutkimuksessa johdolla voidaan tarkoittaa yrityksen toimitusjohtajaa ja hänen alaisuudessaan toimivaa johtoryhmää. Tutkimuksessa ei paneuduta johtoryhmätyöskentelyyn, vaan keskiössä on aiemmin kuvatun mukaan hallitus ja hallituksen kanssa tiiviissä yhteistyössä toimiva toimitusjohtaja.

Suomen osakeyhtiölain mukaan yrityksellä voi olla toimitusjohtaja, joka vastaa yhtiön jokapäiväisen hallinnon ja operatiivisen toiminnan hoitamisesta hallituksen ohjeiden ja määräysten mukaisesti. Toimitusjohtajan nimittää ja erottaa hallitus. Osakeyhtiölain mukaan

toimitusjohtaja voi toimia myös hallituksen puheenjohtajana. (Keskuskauppakamari, 2016)

Toimitusjohtajan rooli poikkeaa yrityksen työntekijöiden roolista muun muassa niin, että toimitusjohtajaroolissa työskentelevää henkilöä ei tulkita yrityksen työntekijäksi, vaan juridisesti kyseessä on toimielin. Toimitusjohtajan rooliin ei siis sovelleta esimerkiksi työsopimuslakia. Tyypillisesti toimitusjohtajan ja yrityksen välille solmitaan erillinen (toimitusjohtaja)sopimus, jonka tavoitteena on selkiyttää sopimuspuolien välistä suhdetta. Tarpeen on selkiyttää toimitusjohtajan vastuut, velvollisuudet ja oikeudet. (Keskuskauppakamari, 2016)

Vaikka toimitusjohtajalla on laajat toimintaoikeudet ja -valtuudet, niin hänen on haettava hallitukselta valtuutus laajoille ja epätavallisille toimille. Tarpeen onkin määritellä, millainen on hallituksen ja toimitusjohtajan välinen työnjako, ja millaiset asiat on tuotava hallitukselle hyväksyttäväksi. (Keskuskauppakamari, 2016) Toimitusjohtaja on velvollinen tarjoamaan hallitukselle tiedot, jotka ovat tarpeen hallituksen tehtävien hoitamiseksi. (Keskuskauppakamari, 2016)

Toimitusjohtajan lisäksi yhtiön johtoon voi kuulua myös johtoryhmä, jonka tehtävänä on toimitusjohtajan auttaminen käytännön päätösten valmisteluissa ja päätöksenteossa. Johtoryhmällä ei ole yhtiöoikeudellista asemaa, ja johtoryhmä toimiikin toimitusjohtajan mandaatilla. Vaikka johtoryhmällä ei ole virallista yritysoikeudellista asemaa, niin käytännössä johtoryhmän toiminta voi olla hyvinkin tärkeä. (Osakeyhtiölaki 2006; Keskuskauppakamari, 2016)

3. HALLITUKSEN ROOLIT JA TEHTÄVÄT SEKÄ TAUSTATEORIAM

Hallitustutkimuksessa on selvitetty hallituksen rooleja ja tehtäviä erilaisten taustateorioiden valossa. Hallituksen roolit ja tehtävät voidaan ryhmitellä eri tavoin. Huse (2007, 33) esittää, että hallitustutkimuskirjallisuudessa käytetään liki synonyymeinä konsepteja hallituksen rooleista, - tehtävistä, - toiminnoista ja - aktiviteeteista. Huse itse kuitenkin tekee eroa termien välillä: rooleiksi hän kutsuu suurempia kokonaisuuksia, jotka jakautuvat yksityiskohtaisemmiksi pienemmiksi tehtäviksi. Pääasiassa jako tehdään kolmeen eri ryhmään alla olevan mukaan:

1. kontrolli- ja valvontatehtävät
2. palvelu- ja neuvontatehtävät
3. strategiatehtävä

Tehtävien nimet selittävät määritellyn tehtävän näkökulmia ja pääpainoja: kontrolli- ja valvontatehtävään keskittyvä hallitus erityisesti kontrolloi ja valvoo, palvelu- ja neuvontatehtäviin keskittyessään hallitus pyrkii tuomaan lisäarvoa johdolle tuomalla omaa osaamistaan ja resurssejaan yrityksen käyttöön. Strategiatehtävässä painopiste on erityisesti yrityksen strategian ympärillä – vastakohtana operatiiviseen toimintaan keskittyvä tehtävä. Tehtävä korostuu erityisesti lisäarvon tuottamisen näkökulmasta: hallitus ei ole vain suorittava toiminto, vaan parhaimmillaan monipuolinen ja arvokas resurssi, jonka avulla mahdollistetaan yrityksen kehittäminen ja kasvu. (Huse, 2007)

Valvontaroolia on tutkittu perinteisesti päämies-agentti -teorian kautta. (Eisenhardt, 1989) Palvelu- ja strategiaroolia on tutkittu vastaavasti mm. resurssiriippuvuusteorian, resurssipohjaisen teorian, stewardship-teorian (pehtooriteoria) ja sosiaalisen pääoman teorian näkökulmista.

Governance-näkökulmasta teorioilla pyritään selittämään ja analysoimaan eri toimijoiden ja sidosryhmien rooleja sekä tehtäviä. Samoin teoriat mahdollistavat osallistuvien toimijoiden välisten suhteiden ja

vuorovaikutuksen analysoinnin sekä huomioitavien ja reagoitavia vaativien asioiden tunnistamisen. Niin ikään teorioilla pyritään tunnistamaan tarpeita eri rakenteille ja mekanismeille. Kiinnostuksen kohteena on myös päätöksenteon prosessien ja toimenpiteiden analysointi yrityksen ja omistajien asettamien tavoitteiden saavuttamiseksi. (Ikäheimonen, 2021)

Hallituksen eri tehtävien ja niihin liittyvien teorioiden taustaoletukset poikkeavat toisistaan merkittävästi niin tulokulmiltaan kuin myös ihmiskäsityksiltään. Valvontatehtävissä näkökulma painottuu taloudellisiin oletuksiin sekä rationaalisuutta ja itsekkyyttä painottavaan, ei-muutoskykyiseen ihmiskuvaan. Agenttiteoriassa ihmiskuvan väitetäänkin perustuvan homo economicus -ihmiskäsitykseen. (Davis et al., 1997) Homo economicus -ihmiskuvassa ihminen kuvataan puhtaan rationaalisena toimijana, opportunistisena oman edun maksimoijana, joka on laskelmoiva ja materialistinen; tämä ihmiskuva on varsin kyyninen. (Zak, 2008, 158)

Vastaavasti hallituksen palvelu- ja neuvontatehtävien sekä strategiatehtävien ja hallitus resurssina -tehtävien mukaisissa tarkasteluissa teoreettinen näkökulma painottuu enemmän psykologisiin ja sosiologisiin näkökulmiin. Näissä ihmiskäsitys on positiivisempi kuin valvontatarvetta painottavassa agenttiteoriassa. Palvelu- ja neuvontatehtäviä korostavissa, samoin kuin strategiatehtäviä kuvaavissa teorioissa ihmiskäsityksen esitetään olevan humanistisempi ja epäitsekkäämpi kuin homo economicus -ihmiskäsityksen. (Davis et al., 1997)

Hallituksen näkökulman kuvataan yleisimmin tähtäävän tulevaisuuteen: mahdollisiin näköpiirissä oleviin muutoksiin sekä arviointiin, ovatko muutokset mahdollisuuksia vai uhkia. Poikkeuksina puhtaan, tulevaisuuteen tähtäävän strategisen tason ohjauksen ja valvonnan tehtäviin muodostavat startup-yritykset ja yritysten kriisitilanteet. Niissä hallituksen odotetaan osallistuvan toimitusjohtajan tukena myös operatiiviseen toimintaan. (Erma et al., 2019, 53)

Hyvän hallinnon järjestämisen näkökulmasta valvonta-, palvelu- ja strategiatehtävät tukevat toisiaan mutta ne voivat olla osin myös ristiriidassa keskenään. Esimerkiksi valvontatehtävä olisi mahdollisesti tehokkaampaa toteuttaa suoraan hallituksen puheenjohtajan toimesta ilman, että yrityksen toimitusjohtaja toimii tietolähteenä ja keskustelukumppanina hallituksen suuntaan. Vastaavasti hallituksen palvelutehtävä edellyttää toimivia ja luottamukseen perustuvia suhteita hallituksen ja toimitusjohtajan välillä, jotta hallitus pystyy toteuttamaan palvelutehtävää parhaalla mahdollisella tavalla. (Koskinen et al., 2016)

Valvonta- ja palvelutehtävät eivät ole edellä mainitusta vastakkainasettelustaan huolimatta dikotomisesti toisensa poissulkevia vaan paremminkin toisiaan täydentäviä. Hallitustyöskentelyssä on paikka ja tarve samaan aikaan sekä lain asettamalle valvontatehtävälle kuin myös erilaisille palvelu-, neuvonta- ja strategiatehtäville. (Hillman et al., 2003)

Seuraavissa kappaleissa tutustutaan eri tehtäviin liittyviä teorioita. Tavoitteena on tutustua teorioihin hallituskäytännön valottamiseksi ja tämän tutkimuksen kannalta olennaisen näkökulman analysoinnin mahdollistamiseksi.

3.1. Hallituksen valvontatehtävä lisäarvon tuottamisen näkökulmasta ja agentti-teoria

Toiselta nimeltään agentti-päämiesteorian tunnetun agenttiteorian juuret ovat 1970-luvun Amerikan finanssimaailman tutkimuksessa. Teoria perustuu ajatukseen yrityksen johdon ja omistajuuden jakautumisesta eri tahoille: yrityksiin tuli ammattijohtajia, jotka eivät omistaneet yrityksiä tai edes osuuksia yrityksistä. Tämä omistajuuden ja johtamisen erkaantuminen johti teorian mukaan siihen, että ulkopuolisen johdon ja omistajien välille syntyi kuilu eri tahojen välisen intressiristiriidan vuoksi. Ristiriidan selvittäminen aiheuttaa kustannuksia: omistajien (päämiehet) on valvottava

agenttien (johdon) toimintaa, koska johto pyrkii ensisijaisesti optimoimaan omaa etuaan omistajien edun tavoittelun sijaan. (Eisenhardt, 1989) Agenttiteorian ytimessä ovat päämies ja agentti. Kysymys on siitä, miten päämies pystyy minimoimaan agentista aiheutuvia kustannuksia. Suhteen kivijalkana toimii päämiehen ja agentin välinen sopimus. (Huse, 2007, 45–46; Eisenhardt, 1989)

Eisenhardtin (1989) mukaan päämies-agentti-ongelma syntyy tiivistetysti kahdesta syystä. Ensimmäinen syy liittyy päämiesten ja agenttien erilaisiin toiveisiin ja päämääriin sekä siihen, että päämiehille on vaikeaa ja kallista varmistaa agenttina toimivan johdon tekevän ja toteuttavan päämiesten etujen mukaisia toimia yrityksen operatiivisessa arjessa. Toinen syy liittyy päämiesten ja agenttien erilaiseen suhtautumiseen ja lähestymistapaan riskeihin liittyen. Tästä syystä hallituksen tärkeimmäksi rooliksi agenttiteorian mukaan määräytyy johdon valvontatehtävä sekä agenttien toiminnasta aiheutuvien kustannusten minimoiminen. (Eisenhardt, 1989)

Agenttiteorian pohjalta on kehitetty erilaisia mekanismeja agenttikustannusten minimoiseksi. Jensen ja Meckling (1976) tunnistavat kolmen tyyppisiä agenttikustannuksia: 1. valvontaan liittyvät kustannukset, joita aiheutuu päämiehille agenttien valvonnan järjestämisestä, 2. päämiesten ja agenttien intressien yhdistämisestä ja samansuuntaistamisesta aiheutuva kustannukset sekä 3. nk. jäännös- eli residuaalikustannukset – kustannukset, joita ei voida välttää (Jensen et al., 1976) Agenttikustannusten ja mahdollisten intressiristiriitojen minimoimiseksi on kehitetty säädöksiä ja juridisia sopimuksia päämiesten ja agenttien välille. Sopimuksilla pyritään ohjaamaan agenttina toimivaa johtoa päämiesten edun mukaisesti. Sopimuksien sisältö voi olla esimerkiksi päämiesten intressejä ja tavoitteita tukevia kannustimia, johdon käyttäytymissääntöjä ja ohjeita. Nämä voivat olla joko 1. positiivisia, agenttina toimivaa johtoa palkitsevia kannustimia tai 2. negatiivisia, agenttina toimivaa johtoa sanktioivia kieltoja ja rangaistuksen perusteina käytettäviä, käyttäytymistä ohjaavia mekanismeja. (Fama et al. 1982, Roberts et al., 2005)

Agenttiteoriasta on tunnistettu kaksi erillistä muotoa: positivistinen agenttiteoria ja normatiivinen agenttiteoria. Edellisessä fokus on omistajuuden ja johdon erottaminen toisistaan. Päämiehinä toimivat osakkeenomistajat ja agenttina johto. Vastaavasti jälkimmäisessä kyse on erilaisista suhteista yleensäkin; esimerkiksi hallitus voidaan tulkita olevan agentti omistajien näkökulmasta samaan aikaan kun se toimii johdon päämiehenä. Vastaava suhde on myös esimerkiksi yrittäjä ja pääomasijoittaja -suhde. (Huse, 2007)

Agenttiteorian yhteydessä kiinnostuksen kohteena on myös tiedon epätasapaino eli informaation asymmetria, joka asettaa päämiehen ja agentin eri asemiin käytettävissä olevan tiedon suhteen. Tällä tarkoitetaan sitä, että yrityksen jokapäiväisiä asioita hoitavalla, agenttina toimivalla johdolla on parempi ja selkeämpi ymmärrys yrityksen ajankohtaisesta tilanteesta ja omista kyvyistään kuin hallituksella, joka on usein toisen käden tiedon varassa yrityksen tilanteesta. Päämiesten riskinä on, että opportunistinen johto käyttää tätä tilaisuutta hyväkseen yritykseen liittyviä päätöksiä tehdessään. (Naciti 2019, 2–3; Eisenhardt, 1989.)

Agenttiteorian mukaisen valvonta- ja kontrollointitehtävän korostamisella on edellä kuvatun mukaan tärkeä rooli yrityksen governance-ketjussa. Koska teorian mukaan hallituksen toiminta keskittyy valvontaan, niin epäsuorasti se myös väittää, että pääosin arvon tuottaminen syntyy juuri valvonnasta. Kärjistetysti voidaan sanoa, että valvonta viittaa jo tapahtuneen toiminnan arviointiin, jolloin tekemisen fokus on enemmän menneisyydessä kuin proaktiivisesti tulevaisuuteen tähtäävässä pohdinnassa. Lisäarvon tuottamisen näkökulmasta eteenpäin katsova ja tulevaisuutta ennakoiva hallitus pystyy vaikuttamaan tulevaan potentiaaliin, ja itse proaktiivisesti vaikuttamaan siihen, miten yrityksen kussakin tilanteessa kannattaisi menetellä tavoitteiden saavuttamiseksi.

Kritiikkinä agenttiteorialle esitetään myös, että se ei suoraan sovi elävän elämän sosiaaliseen maailmaan. Teoria yksioikoistaa ihmisen toimijana olemaan motivoitunut vain omien taloudellisten intressien ajamana ja

toimimaan kirjaimellisesti päämies-agentti-sopimuksen mukaisesti. Teoria ei huomioi, että elävä elämä ja ihmisen väliset suhteet ovat sosiaalisia suhteita ja - rakenteita, jotka eivät määrity vain taloudellisten kannustimien perusteella. Käyttäytymistieteiden puolella tehdyn tutkimuksen perusteella tiedetään, että yksilöiden käyttäytymiseen ja taustalla oleviin motiiveihin liittyy mm. heidän statuksensa, sosiaalinen asemansa ja itseilmaisun tarve. (Zogning, 2017)

Vaikka edellä kuvatun valossa agenttiteoria näyttäytyy pääasiassa muuna kuin varsinaista lisäarvoa tuottavana näkökulmana, niin valvontatehtävällä voidaan tulkita olevan myös positiivinen näkökulma. Erityisesti talouden seurantaan, valvontaan ja kontrollointiin liittyen pienyrityksissä on tunnistettu puutetta talousosaamisesta, jolloin talouden valvonta ja kontrolli onkin enemmän arvoa tuottavaa osaamista kuin luottamuksen puutteesta johtuvaa tarvetta. (Clarysse et al., 2007) Toteuttamalla valvontatehtävää hallitus tuo osaamisresurssia yritykseen. (Hillman et al., 2003)

3.2. Palvelu- ja neuvonanto- sekä strategiatehtävät ja niihin liitetyt taustateoriat

Palvelutehtäviä korostavissa teorioissa ihmiskäsitys on lähtökohtaisesti agenttiteoriaa positiivisempi. Valvonnan ja kontrollin sijaan kiinnostuksen kohteiksi muodostuvat eteenpäin tähtäävä resurssien kehittäminen ja hyödyntäminen sekä sosiaalisten verkostojen mahdollisuudet. (Davis et al., 1997)

Stewardship-teorian mukaan henkilöt nähdään luotettavina, jopa epäitsekkinä toimijoina, jotka sisäsyntyisen motivaation ohjaamina hakevat kaikessa toiminnassaan ensisijaisesti yrityksen etua. (Kluvers et al., 2011; Glinkowaska et. al., 2015) Resurssiriippuvuusteoria vastaavasti näkee yrityksen ympäristöönsä integroituvana avoimena systeeminä. Yritys vaikuttaa itse ympäristöönsä ja siihen vaikutetaan ulkoapäin. Yrityksen

käytössä on eri toimijoiden, mm. hallitusjäsenten kautta, kriittisiä resursseja toiminnan, kasvun ja kehityksen mahdollistamiseksi. (Gabrielsson, 2019) Toisena resursseihin liittyvänä teoriana on resurssipohjainen teoria, jonka ydinajatus perustuu siihen, että yritys kehittää omia sisäisiä resurssejaan kilpailuedun lähteiksi. Kaikki kilpailuetua antava nähdään resurssina – ehtona on, että resurssin täytyy olla yrityksen käytössä. Myös hallitus ja hallituksessa oleva osaaminen on yrityksen käytössä olevaa potentiaalista resurssia. (Ikäheimonen, 2014; Huse et al., 2001)

Uusimpana teoriana palvelu- ja strategiatehtävään liittyen tulee sosiaalisen pääoman teoria. Teoria korostaa sosiaalisten verkostojen ja suhteiden merkitystä uudenmuotoisen pääoman lähteenä. Sosiaalisen pääoman roolina nähdään mahdollisuus täydentää ja korvata muita pääoman muotoja. (Poder, 2011)

Seuraavissa kappaleissa 3.2.1–3.2.4 perehdytään palvelu- ja strategiatehtävien taustalla oleviin teorioihin.

3.2.1. Sisäinen motivaatio lisäarvovoimana hallituksessa – stewardship-teoria

Stewardship-teorian (pehtooriteoria) mukaan ihmisten motivaatio on lähtökohtaisesti sisäsyntyistä. Ihmisten motivaatiota toimia omissa rooleissaan ajaa erityisesti sisäinen saavuttamisen halu sekä muilta saatu tunnustus saavutetuista tuloksista. Näin puhdas oman taloudellisen hyödyn tavoittelu ei kuulu stewardship-teorian mukaisen ihmiskäsityksen eetokseen, vaan saavuttamisen tunne ja motivoituminen tulee siitä, kun yrityksessä päästään sille asetettuun tavoitteeseen. (Kluvers et al., 2011; Glinkowaska et al., 2015) Näkökulman voidaan tulkita kattavan sekä yrityksen johdon että hallituksen. Glinkowaska et al. (2015) kuvaavat, että teorian mukaan johdon toimia ohjaa henkilöiden sisäinen tyytyväisyys hyvin tehdystä omasta työstä ja hallituksen työtä ohjaa luottamus ja kunnioitus johdon tekemää työtä kohtaan. (Glinkowaska et al. 2015)

Opportunistisen suhtautumisen sijaan toimijoilla, niin työntekijöillä, johdolla kuin hallituksellakin on stewardship-teorian mukaan ennemminkin tunnepohjainen ja korkean moraalin ohjaama side yritykseen. Teorian mukaan ihmisiä ohjaa itsensä toteuttamisen tarve, ihmisenä kasvamisen mahdollisuudet, auktoriteettien kunnioittaminen, yhteishengen luominen ja oppimismahdollisuudet. Toimijoiden välinen suhde perustuu luottamukseen, implisiittiseen sosiaaliseen ja psykologiseen sopimukseen tai liittoon sekä keskinäiseen velvollisuudentunteeseen. Toimijat luottavat siihen, että kumpikaan osapuoli ei käytä tilannetta hyväkseen toisen osapuolen kustannuksella. (Glinkowaska et al. 2015; Keay, 2016; Davis et al., 1997; Hernandez, 2012)

Stewardship-teoriaa kuvataan agenttiteorian vastateorian, sillä teorian pisimmälle viedyn näkemyksen mukaan valvontamekanismeja ei organisaatioissa tarvita, koska yrityksessä toimivat henkilöt toimivat sisäsyntyisen motivaation ohjaamina yrityksen tuottoja maksimoivina toimijoina. (Arzubiaga et al., 2018) Toinen muotoilu stewardship-teoriasta suhteessa agenttiteoriaan on, että se on agenttiteoriaa täydentävä, koska se täydentää kokonaisuutta (agentti-teorian kontrolli ja konflikti vs. stewardship-teorian yhteistyö ja yhteisöllisyys). (Keay, 2016)

Vaikka teoria painottaakin toimijoiden sisäsyntyistä motivaatiota ja altruistista eetosta omien taloudellisten intressien sijaan, niin tämä ei sulje pois sitä, että governance-mekanismeihin rakennetaan valvonta- ja vastuuvollisuusmalleja. (Keay, 2016) Tätä näkemystä on perusteltu sillä, että toimijana on kuitenkin epätäydellinen, inhimillinen ihminen, jonka käyttäytymistä ei voi ennakoita perustuen yhteen ainoaan periaatteeseen. Vastuuvollisuus ja sen mukainen raportointi pitäisikin nähdä juuri toteutuneen toiminnan dokumentointina; toimijat itse haluavat raportoida (vapaaehtoisesti) vahvistaakseen sitä käsitystä, että he ovat toimineet yrityksen edun mukaisesti. Näin perustellen Keay (2016) väittää, että vastuuvollisuuden vaatiminen ei periaatteessa ole ristiriidassa stewardship-teorian kanssa. Valvonta tai toimien suunnan ja laadun valvonta sekä raportointi vahvistavat tekijöiden kokemusta siitä, että he ovat

toimineet yrityksen intressien kannalta parhaalla mahdollisella tavalla oman edun tavoittelun sijaan. (Keay, 2016)

Keay (2016) määrittelee stewardship-teoriaan liittyvän hallituksen vastuuvollisuuden nelitasoisena mallina, jossa ensimmäisellä tasolla hallitukselta edellytetään tiedonantovelvollisuutta omistajien suuntaan (yhtiökokoukselle) hallituksen taloutta koskevista päätöksistä, toimista ja yrityksen tilanteesta. Riippumattomat tilintarkastajat, kirjanpito ja talousraportointi tuottavat sisältöä tämän velvollisuuden toteuttamiseen. (Keay, 2016) (Vrt. osakeyhtiölaista tulevat velvollisuudet hallitukselle).

Toisella tasolla hallitukselta edellytetään raportointia siitä, mitä se on tehnyt tai jättänyt tekemättä sekä perustelut näille toimille. Avoimella hallituksen toimien raportoinnilla pyritään lisäämään läpinäkyvyyttä yrityksen hallintoon. (Keay, 2016)

Vastaavasti kolmannella tasolla poraudutaan edelleen syvemmälle, jolloin hallitukselta odotetaan tehtyjen päätösten arviointia ja kyseenalaistamista. Neljännellä tasolla puolestaan odotetaan tarpeen niin vaatiessa myös seuraamusten asettamista tehdyille toimille (esimerkiksi hallitusjäsenen erottaminen). Tämä tulee kysymykseen lähinnä silloin, jos tehdyt päätökset ja toteutus ovat olleet omiaan vahingoittamaan yrityksen ja osakkeenomistajien omistuksen arvoa. (Keay, 2016)

Stewardship-teoriaa arvostellaan siihen liitetystä tunnepohjaisesta suhtautumisesta yritykseen. Tunteen ohjaamana arjen rationaalisuutta vaativat päätökset voivat jäädä tekemättä vahvan tunnesiteen vuoksi. Tutkimuskirjallisuudessa tunteenomaista suhtautumista liiketoimintaan pidetään samanaikaisesti heikkoutena ja mahdollisena riskinä mutta myös vahvuutena. (Hernandez, 2012) Vahvuutena nähdään mm. aiemmin kuvattu sisäisen motivaation kautta kanavoituva panostus yrityksen edun vaatimalla tavalla.

3.2.2. Hallitus kilpailuetua tuovana resurssina – resurssipohjainen teoria

Resurssipohjaisen teorian mukaan yritys pyrkii kehittämään kilpailukykyään hankkimalla, kehittämällä, yhdistelemällä ja tehokkaasti hyödyntämällä käytössään olevia resursseja niin, että sen on mahdollista tuottaa ainutlaatuista lisäarvoa liiketoiminnalleen. Teorian ytimessä ovat yrityksen työntekijöiden taidot, tiedot ja käyttäytyminen. Resursseiksi tunnistetaan myös yritysjohtajan osaaminen, prosessit ja rutiinit sekä tieto, jota yritys voi hallita itsenäisesti. Resursseina nähdään näin kaikki yrityksen sisäiset voimavarat, jotka voisivat positiivisesti vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn. Ulkoiset voimavarat ovat tässä teoriassa ja näkökulmassa fokuksen ulkopuolella. (Colbert, 2004; Joyce et al., 2004, Neema et al., 2019)

Hallitusjäsenet toimivat yrityksen sisäisessä kontekstissa ja näin myös heidän erikoisosaamisensa, tietonsa ja taitonsa ovat yrityksen käytössä olevia ja hallittavia resursseja. Hallitusjäsenet voivat käyttää omaa inhimillistä pääomaansa yrityksen suorituskyvyn parantamiseksi hallituksesta käsin. (Ikäheimonen, 2014; Huse et al., 2001) Eryityisesti tämä näkyy niissä tilanteissa, joissa hallitusjäsen on yrityksen ulkopuolinen henkilö. Yrityksessä jo työskentelevien henkilöiden ja sisäisten hallitusjäsenten tietohan on lähtökohtaisesti yrityksellä käytössään.

Resurssipohjaisen näkökulman mukaan kestävästä kilpailuetua tuottavat resurssit ovat arvokkaita, harvinaisia, vaikeasti jäljiteltäviä, epätäydellisesti korvattavissa olevia. (Barney, 1991)

3.2.3. Hallitus linkkinä yrityksen ulkopuolisiin resursseihin – resurssiriippuvuusteoria

Resurssiriippuvuusteoriassa yrityksen nähdään toimivan avoimena ja avoimessa systeemissä: yritys vaikuttaa ympäristöönsä ja yritykseen vaikutetaan ulkoapäin. Yritys on jatkuvassa yhteydessä ulkopuolisiin sidosryhmiin, ja kilpailukyvyn kasvattamiseksi tärkeää on sen kyky tuoda ja säilyttää myös yrityksen ulkopuolisia resursseja hyödynnettäväksi liiketoiminnassaan (Gabrielsson 2019, 32). Resurssiriippuvuusteorian mukaan yrityksen hallitus nähdään jopa tärkeimpänä linkkinä pääsemiseksi käsiksi arvokkaisiin resursseihin, jotka eivät muuten olisi yrityksen saatavilla. Näin ollen yrityksen hallitus nähdään kilpailuedun tuojana ja jopa liiketoiminnan mahdollistajana. Rooli korostuu yrityksen strategisissa hankkeissa ja osallistumisessa aktiivisesti päätöksentekoon sekä tehtyjen strategisten valintojen seurannassa. (Hillman & Dalziel 2003)

Resurssiriippuvuusteorian mukaan yrityksen tilanne vaikuttaa siihen, millaiset resurssit kulloinkin ovat arvokkaita ts. tiettyjen resurssien arvo (esimerkiksi ulkoisen hallitusjäsenen tuoma tieto, osaaminen ja verkostot resursseina) riippuu yrityksen kontekstista ja resurssitarpeen kiireellisyydestä. (Knockaert et al. 2011) Kaikki osaaminen ei ole tietyllä ajan hetkellä saman arvoista, vaan hallitusjäsenen tuoman osaamisen ja verkostojen arvo on sidoksissa yrityksen senhetkiseen tilanteeseen liittyen.

Resurssiriippuvuusteorian näkökulmasta tarkasteltuna yrityksen hallituksella on mahdollisuus toimia lisäarvoa tuottavassa palveluroolissa. Hallituksen mahdollisuus tarjota lisäarvoa tuottavaa osaamista ja resursseja riippuu siitä, millaiset resurssit yrityksellä lähtökohtaisesti on käytössään. (Knockaert et al, 2011)

Klassisesti ymmärretyin resurssiriippuvuusteorian mukaan hallitus voi tuoda lisäarvoa neljällä eri tavalla: 1. tarjoamalla neuvoja ja vinkkejä, 2. tuomalla ”olemassaolon oikeutusta” sidosryhmissä, 3. toimimalla kommunikointikanavana yrityksen ulkopuolisiin sidosryhmiin nähden ja 4.

tuomalla ulkopuolisista lähteistä tärkeitä elementtejä yritykseen suoraan tai välillisesti. (Hillman & Dalziel, 2003)

Hallitusjäsenet voivat tuoda yritykselle arvokkaita neuvoja ja vinkkejä silloin, kun heillä on suhteita yrityksen menestyksen kannalta tärkeisiin sidosryhmiin. (Hillman & Dalziel, 2003)

Olemassaolon oikeutusta ja legitimitettiin vastaavasti tuovat henkilöt, joilla on tunnettuutta ja jotka nauttivat julkista arvostusta yritysmaailmassa. Julkisuuskuvultaan arvostetut henkilöt auttavat tuomaan yritykselle uskottavuutta ja avaavat sellaisia ovia, joiden avaaminen voi muutoin olla vaikeaa. (Hillman & Dalziel, 2003; Certo et. al. 2001)

Hallitusjäsenen mahdollisuus toimia kommunikaatiokanavana yritykselle tärkeisiin sidosryhmiin nähden on jo lähtökohtaisesti lisäarvo. Suorat ja autetut yhteydet tärkeisiin sidosryhmiin sekä henkilöihin vähentävät kustannuksia ja lyhentävät tärkeisiin neuvotteluihin pääsemisen viivettä. (Hillman et. al. 1999; Hillman & Dalziel, 2003)

Hallitusjäsenet voivat myös suoraan tai välillisesti tuoda tai mahdollistaa arvoa tuottavia resursseja yrityksen käyttöön. Arvoa tuottavia resursseja voivat olla esimerkiksi strategisesti merkityksellinen tieto tai markkinoilla havaitut liiketoimintamahdollisuudet, joissa yrityksellä on mahdollisuus menestyä. Tutkimustieto myös vahvistaa, että ulkoisilla hallitusjäsenillä on tärkeä rooli yrityksen tulevaisuuden strategian luomisessa juuri yrityksen ulkopuolelta tulevan tiedon tuojina, joilla niin ikään on vaikutusta yrityksen menestymisen kannalta (Hillman & Dalziel, 2003).

Rahoitus ja sen varmistaminen on kasvaville yrityksille keskeinen kasvuresurssi. Yritykset voivat kutsua, tai rahoituksen saamisen edellytyksenä voi olla, että rahoituslähteestä/-tahosta otetaan edustaja yrityksen hallitukseen. Rahoittajalla on tärkeä rooli pääoman tuomisessa yritykseen, mutta samalla myös heillä on mahdollisuus tuoda lisäarvoa talouden hoidon ja yritysjohdon osaamisen kehittämiseksi. (Brettel, 2013) Vastaavalla tavalla yrityksen hallitukseen voi olla myös relevanttia hankkia edustajia toimittajaverkostoista tai asiakkaista, jotta yritykselle tärkeät

näkökulmat ja elementit saadaan yrityksen käyttöön. Hallitustyöhön osallistamisen myötä yrityksen on mahdollista myös saada kehitettyä tärkeiden sidosryhmien vahvempaa sitoutumista yritykseen. (Hillman & Dalziel, 2003)

Resurssiriippuvuusteorian mukaisia lisäarvoa tuottavia ja suorituskykyä parantavia näkökulmia hallitusjäsenten mukanaan tuomiin resursseihin ovat mm. 1. riippuvuuden väheneminen ulkoisista sidosryhmistä, 2. epävarmuustekijöiden yleinen vähentäminen, 3. kustannusten vähentäminen ja lopulta yrityksen auttaminen selviytymään markkinoilla. Resurssiriippuvuusteorian mukaisia hallituksen tehtäviä tunnistetaan erilaisia. Keskustelua käydään esimerkiksi strategia- ja palvelutehtävistä ja jotkut puhuvat palvelutehtävän sijaan resurssiriippuvuusroolista (mm. Johnsson et al., 1996). (Hillman & Dalziel, 2003)

Strategiatehtävällä ymmärretään hallituksen aktiivista osallistumista erityisesti yrityksen strategiatyöhön neuvonantajana yrityksen johdolle; hallitustyössä painopiste on erityisesti strategiaan liittyvässä problematiikassa. Strategiatehtävässä hallitus keskittyy analysoimaan strategiaa ja esittämään vaihtoehtoisia strategioita tavoitteisiin pääsemiseksi sekä yrityksen kehittämiseksi. (Hillman & Dalziel, 2003)

Vastaavasti hallituksen palvelutehtävällä ymmärretään, että hallitus tukee toimitusjohtajaa (ja johtoa) yrityksen hallinnon ja toiminnan kehittämiseksi. Palvelutehtävään luetaan kuuluvaksi myös yrityksen strateginen suunnittelu. Palvelutehtävää kuvataan myös niin, että hallitus keskittyy erityisesti yritykselle tärkeiden resurssien (joita siltä mahdollisesti puuttuu) tuomiseen yritykseen ja yrityksen aseman vahvistamiseen markkinoilla tuomalla omilla suhteillaan sekä asemallaan legitimizeettiä yritykselle. (Hillman & Dalziel, 2003)

Yrittäjävetoisissa yrityksissä hallituksen on esitetty tuovan usein talousosaamista yritykseen, erityisesti high-tech-yritysten kohdalla. (Clarysse et al., 2007) Knockaert et al. (2011) tutkimuksen mukaan korkean teknologian startup-yrityksissä hallituksen on mahdollista valvontaroolin

lisäksi toteuttaa palveluroolia, koska usein startup-yrityksillä ei lähtökohtaisesti ole kaikkia tarvittavia resursseja saatavilla. (Knockaert et al., 2011)

3.2.4. Sosiaalinen pääoma – kasvuresurssia verkostoista

Inhimillisellä pääomalla viitataan usein yksilön koulutuksen ja kokemuksen kautta kertyneeseen tiedolliseen ja taidolliseen osaamispääomaan. (Khanna et al., 2014) Vastaavasti sosiaalisella pääomalla viitataan yksilön kykyyn hyödyntää suhteitaan ja verkostojaan voimavarana. Sosiaalisessa kanssakäymisessä yksilö tuo oman inhimillisen pääomansa sekä osaamisensa muiden saataville ja käyttöön sosiaalisiin verkostoihin. (Kor et al., 2009) Sosiaalisen pääoman teorian tausta on sosiologiassa eli tieteessä, joka tutkii sosiaalisia suhteita ja yhteiskunnan rakenteita. Sosiaalisen pääoman teoria ei kuitenkaan ole yksittäinen, tarkkaan määritelty ja yleisesti yhdellä tavalla määritelty teoria. (Poder, 2011)

Käytännön arjen kokemuksista ja tutkimusten perusteella (myös hallitustyössä) tunnistetaan sosiaalisten verkostojen merkityksellisyys. Sosiaaliset verkostot mm. nopeuttavat tiedon löytämistä ja verkostoista voi saada arvokkaita neuvoja sekä vinkkejä eri tilanteisiin nopeasti ja edullisesti. Sosiaalisiin verkostoihin liitetty sosiaalisen pääoman käsite korostaa sosiaalisuuden positiivisia ja tuottavuuteen viittaavia piirteitä; ihmisillä ja organisaatioilla voi olla sosiaalista pääomaa sosiaalisten suhteidensa kautta. Sosiaalisten verkostojen kautta kertyvällä sosiaalisella pääomalla tunnistetaan olevan positiivisia vaikutuksia ja arvoa tuottavia mahdollisuuksia myös yritysten hallitustyössä. (Poder, 2011; Kor, 2009; Lee, 2016)

Sosiaalisen pääoman intuitiivisesti ymmärrettävästä sisällöstä huolimatta sosiaaliselle pääomalle ei ole toistaiseksi onnistuttu luomaan yhtä hyväksyttyä määritelmää ja sosiaalinen pääoma määritellään eri

yhteyksissä toisistaan poikkeavalla tavalla. Laajoissa määritelmissä sen kuvataan olevan joukko erilaista varallisuutta, "goodwilliä" ja arvoa sisältävää potentiaalia, jota saadaan käyttöön verkostoista. Kriittisimmät lähes kiistävät sosiaalisen pääoman olemassaolon. (Adler et al., 2002; Chang et al., 2010)

Käsitteeseen liitettyjen määritelmien moninaisuus tekee sosiaalisesta pääomasta epämääräisen, ja mm. Claridge (2018) väittää, ettei toistaiseksi pitäisi puhua sosiaalisen pääoman teoriasta, koska käsite on edelleen niin väljästi määritelty. Claridge (2018) kokee ongelmaksi myös sen, että sosiaalinen pääoma määritellään tapauskohtaisesti aina eri tavoin ja ajatellaan, että tällä määrittelyllä rajataan ulos käsitteeseen liittyvä epämääräisyys. Craridge (2018) argumentoi, että sosiaalisen pääoman käsitettä käytetään lähes kaikessa inhimilliseen toimintaan liittyvässä yhteydessä. Hän myös viittaa muihin kriittisiin tutkijoihin (mm. Huber, 2009), jotka kuvaavat termin olevan kaikenkattava, kaikille sopiva ja kaiken parantava konsepti. Samoin Craridge (2018) kuvaa sosiaalisen pääoman olevan sateenvarjokäsite ja enemmän kuin tarkasti määriteltävissä oleva entiteetti. (Craridge, 2018)

Myös pääomana sosiaalisen pääoman käsitteen koetaan olevan haastava, koska sanana pääomaan liitetään lähtökohtaisesti positiivisia miellelyhtymiä. Sosiaalisen pääoman tutkimuksissa käsitteeseen kuitenkin tunnistetaan positiivisten ilmentymien lisäksi sisältyvän myös negatiivisia, mm. valtaan ja sosiaaliseen paineeseen liittyviä ilmentymiä. (Claridge, 2018).

Kim et al., (2008) määrittelevät sosiaalisen pääoman hallituskontekstissa tärkeinä, yrityksen sisäisinä ja ulkoisina ihmissuhteina yksilöiden välillä. (Kim et al., 2008) Sosiaalisen pääoman teoriassa erotellaan, onko kysymys sisäisen verkoston kautta tulevasta tiedosta vai tuleeko tieto yrityksen ulkopuolelta. (Adler, 2002). Vastaavasti hallituksen sosiaalinen pääoma on riippuvainen koko hallituksen kokoonpanosta eli yksittäisistä hallitusjäsenistä muodostuvasta kokonaisuudesta. (Kim et. al, 2008). Samat tutkijat jakavat sosiaalisen pääoman sisäiseen ja ulkoiseen sosiaaliseen

pääomaan. Sisäisellä sosiaalisella pääomalla viitataan yrityksen sisäisiin suhteisiin ja siteisiin. Näkökulman relevanttius kasvaa yrityskoon kasvaessa. Yrityksen hallitusjäsenten keskinäiset suhteet muodostavat myös sisäisen pääoman varannon. Ulkoisella sosiaalisella pääomalla viitataan hallitusjäsenten yrityksen ulkopuolisiin suhteisiin ja verkostoihin esimerkiksi sijoittajien, asiakkaiden, toimittajien sekä poliitikkojen kanssa. (Kim et al., 2008)

Booth-Bell (2018) yhdistelee hallitustyötä käsittelevässä artikkelissaan esittämäänsä sosiaalisen pääoman määritelmään tarkennuksia ja vivahteita eri tutkimuksista mm. esittämällä, että sosiaalista pääomaa värittää näkemys sympaattisuudesta, luottamuksesta ja anteeksiannosta ystävien sekä tuttavien kesken. Samoin hän nostaa esiin, että sosiaalisen pääoman muodostumiseen eivät vaikuta vain suorat kontaktit yksilöiden välillä, vaan suorien kontaktien lisäksi myös omaan verkostoon kuuluvien henkilöiden kontaktit. (Booth-Bell, 2018)

Sosiaalisesta pääomasta kirjoittavat tutkijat perustavat käsitteen ajatukselle, että sosiaalisen kanssakäymisen seurauksena syntyy verkostoja sekä luottamusta. Samoin muovautuu myös yhteisöjen arvoja. Sosiaalinen kanssakäyminen tukee yhteisten normien ja kulttuurien syntymistä sekä niiden kehittymistä. Sosiaalinen kanssakäyminen myös luo yhteisöllisyyttä, joka on osa sosiaalista pääomaa. (Poder, 2011)

4. KASVU JA KASVUHAKUISUUS KONTEKSTINA

Tässä luvussa tutustutaan lyhyesti kasvuun ja kasvuhakuisuuteen. Tutkimuksen keskeinen konteksti on tutkia kasvuhakuisia yrityksiä sekä sitä, miten hallitus voi tukea yritystä kasvupyrkimyksissä.

4.1. Kasvu

Kasvu on organisaatioille, erityisesti voittoa tavoitteleville yrityksille, yleinen tavoite iästä ja markkina-asemasta huolimatta (Carnes et al., 2017). Kuitenkin on myös yrityksiä, jotka eivät aktiivisesti ja erityisesti hae kasvua mm. siihen liittyvän ylimääräisen panostustarpeen, lisääntyvän riskin tai vaadittavan investoinnin vuoksi. Näille yrityksille riittää (omistajan tahtotila), että ne toimivat tehokkaasti nykyisellä volyymillä. (Penrose, 2009, 31)

Yrittäjyystutkimuksesta myös tiedetään, että yrittäjät perustavat yrityksiä myös muista syistä kuin taloudellisen hyödyn maksimoinnista. (Wiklund et al., 2009) Tärkein kasvun motiivi suurimmalle osalle kasvuhakuisista yrityksistä on yrittäjän, omistajan, rahoittajan ja johdon tavoite saada kasvatettua yritystä sen arvon ja kasvun myötä saatavien voittojen kasvattamiseksi. (Carnes et al., 2017)

Kasvua pidetään yhtenä yleisimmistä strategisista valinnoista, joita yrityksissä suunnitellaan ja toteutetaan. Yritysten kasvuun liittyvää tutkimusta tehdään monesta eri näkökulmasta ja tutkimuskirjallisuus kasvuun liittyen on laajaa. Tutkimuksen laajuudesta huolimatta edelleenkin yhtä, eri näkökulmat yhdistävää teoriaa tai mallia ei ole syntynyt yrityksen kasvun kuvaamiseksi ja selittämiseksi. Yleisenä ymmärryksenä kuitenkin erilaisiin kasvuteorioihin liittyen pidetään sitä, että kasvua voidaan ymmärtää, selittää ja määritellä esim. myynnin, liikevaihdon ja työntekijämäärän muutoksena. (Rosmini et al., 2014)

Yritysten kasvun voidaan kuvata tapahtuvan pääasiassa orgaanisesti tai yritysostojen kautta (mm. Penrose, 1959, 2009) (Achtenhagen et al., 2017). Nuorille kasvuhakuisille yrityksille on tyypillistä orgaanisen kasvun hakeminen innovaatioilla ja asiakaskunnan laajentamisella nykyisillä ja

uusilla markkinoilla, usein jopa samanaikaisesti. Kasvu edellyttää yrityksessä aktiivisia johdettuja toimenpiteitä. Yrityksessä on esimerkiksi toteutettava tavoitteellista suunnittelua kasvun edellyttämien resurssien hankkimiseksi ja kyvykkyyksien kehittämiseksi. (Penrose, 2009, Achtenhagen et al., 2017)

Kasvun mahdollistavien innovaatioiden (ja toimintamallien) kehittäminen edellyttää, että yrityksen käytössä olevia resursseja osataan hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla. On tarpeen tunnistaa nykyiset sisäiset resurssit ja kyvykkyydet sekä tarvittaessa hankkia vaadittuja ulkoisia resursseja yrityksen ulkopuolelta. Keskeistä on, miten yrityksessä johdetaan sen käytössä olevia resursseja. Tämä vastaavasti asettaa vaatimuksen terävälle kasvuorientoituneelle johtajaosaamiselle ja -resursseille. Nuoret kasvuhakuiset yritykset joutuvat säilyäkseen ponnistelemaan eri sidosryhmiltä tarvittavan legitimitetin kehittämiseksi etabloituneita yrityksiä enemmän. Pärjätäkseen tässä yritykset kehittävät omien sisäisten resurssiensa (esim. kyvykäs ja motivoitunut johto ja osaavat työntekijät) lisäksi myös ulkoisia verkostoja tarvittavien resurssien saamiseksi. (Carnes et al., 2017) Penrosen (1959, 2009) mukaan yrityksen kasvuun vaikuttaakin kyvykäs ja kasvuhakuinen johto: oikeanlaisten henkiköiden palkkaaminen ja pitäminen yrityksessä ovat tärkeitä kasvun mahdollistamiseksi. (Dagnino et al., 2017)

Penrosen (2009) esittämän kasvuteorian mukaan yrityksen kasvun mahdollisuudet rajoittuvat sen tuotantokykyyn, joka muodostuu kaikista sen käytössä olevista resursseista. Mahdollisuuksia rajoittaa myös se, millaisia liiketoimintamahdollisuuksia kulloisissakin tilanteissa yrittäjät näkevät ja joihin he tarttuvat. Samalla tavalla mahdollisuudet myös rajoittuvat johdon kyvykkyyksiin kulloisenakin aikana. (Connel, 2009)

4.2. Hallitustoiminta kasvuyrityksissä

Kasvuyritysten hallitustyön tutkimukseen liittyen on tunnistettu, että toistaiseksi ei ole tutkimukseen perustuvaa kuvaa siitä, miten hallitus voi tukea yrityksen kasvua. (Ikäheimonen ja Heino, 2020)

Ikäheimonen ja Heino (2020) kuvaavat kasvuyrityksen lähtevän liikkeelle perustajan tai perustajatiimin voimin. Kun yritystoiminta laajenee ja toiminta monimutkaistuu, niin ajankohtaiseksi tulee toiminnan organisointi ja johtaminen uudella tavalla. Tutkijat kirjoittavat, että tässä vaiheessa myös hallitustoimintaa aletaan kehittää ja systematisoida uuden tarvittavan osaamisen ja lisäarvon tuottamiseksi. Ajankohtaiseksi tässä kohtaa voi nousta myös ulkopuolisen hallitusjäsenen ottaminen mukaan toimintaan. (Ikäheimonen ja Heino, 2020, 7)

Selvityksen mukaan kasvuyrityksen hallitukselta odotetaan intohimoista asennetta ja rohkeita harkittuja toimia kasvun vauhdittamiseen ja yrityksen kehittämiseen. (Ikäheimonen ja Heino, 2020, 10) Hallituksen kokoonpanoa ohjataan jatkuvasti tarvelähtöisempään suuntaan ja yrityksen kulttuuria pyritään kehittämään arvojen mukaiseen suuntaan. Selkeästi ilmaistulla omistajatahdolla kuvaan olevan keskeinen sija kehityssuuntia pohdittaessa, kun hallituksessa on ulkopuolisia jäseniä. (Ikäheimonen ja Heino, 2020, 12)

Strategiatehtävä korostuu hallituksen lisäarvoa tuottavana tehtävänä kasvuyrityksissä. Hallituksen odotetaan osallistuvan strategian luontiin valmiiksi laaditun esityksen kommentoinnin lisäksi tuomalla näkemyksiä, ideoita ja omakohtaisia kokemuksia markkinoista, asiakkaista ja kasvun kanavista. Strategian toteuttamisen valvonnan osalta hallituksen todetaan varmistavan, että toiminta pysyy sovitussa linjassa. Muutostarpeista keskustellaan ja niitä toteutetaan harkinnan perusteella. (Ikäheimonen ja Heino, 2020, 12-13)

Hallituksen valvontaroolin kuvataan keskittyvän edellä mainitun strategian toteutumisen valvonnan lisäksi talouden hallintaan, kassavirran

tarkasteluun ja rahoituksen riittävyyden varmistamiseen. (Ikäheimonen ja Heino, 2020, 13-14)

Merkittävimpänä tehtävänä tehdyssä selvityksessä pidetään toimitusjohtajan ja muiden avainhenkilöiden tukemista ja sparraamista. Toimitusjohtajan arkea helpottaa, kun hallitus pohtii pidemmän tähtäimen kehittämisestä, jolloin hänelle itselleen jää paremmin aikaa yrityksen päivittäisen toiminnan pyörittämiseen. (Ikäheimonen ja Heino, 2020, 15)

Kasvuyritysten kontekstiin tunnistettu omistajaosaamisvaje ja kehitystarve on tunnistettu myös kansallisella tasolla. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisussa Visio 2030 Kohti vastuullista ja osaavaa omistajayhteiskuntaa (TEM, 15/2021) todetaan, että, *"Hyvällä vastuullisella omistajuudella on vahva yhteys talouden kasvuun ja kokonaistuottavuuden kehitykseen. Osaava omistaminen luo yhtäältä vaurautta, joka mahdollistaa kasvun ja lisää investointipotentiaalia, ja toisaalta kasvattaa kansakunnan varallisuutta, joka osaltaan mahdollistaa hyvinvointiyhteiskunnan rahoituksen myös tulevaisuudessa."* (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2021).

Tämä tutkimus osallistuu tähän keskusteluun omasta roolistaan, vaikka tutkimuksen varsinainen tarkastelutaso onkin yritystasolla.

5. METODOLOGIA

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen metodologia. Metodivalinta on yksi tutkimuksen tekemiseen liittyvä keskeinen valinta ja päätös. Metodin ja tutkimusmenetelmän pitää olla linjassa koko tutkimuksen ongelmanasettelun, tieteenfilosofian ja teoreettisen ymmärtämisen kanssa, jotta tutkimukselle saadaan luotua hyvä pohja. (Hirsjärvi et al., 2009, 123-124)

Ontologisesti tämä tutkimus perustuu ajatukseen, että todellisuus on subjektiivinen ja sosiaalisesti rakentunut konstruktio; näkökulma on siis subjektivistinen ja konstruktivistinen. Konstruktivistinen lähestymiskulma on tyypillistä laadulliselle tutkimukselle. Epistemologisesti tutkimus taas noudattelee hermeneuttista perinnettä, joka korostaa tiedon ja ymmärryksen tulkinnallista luonnetta. (Eriksson et al., 2008, 4-5)

Seuraavaksi kuvataan metodina käytetty laadullinen sisällönanalyysi. Tutkimuksen ongelmanasettelu on kuvattu tämän tutkimuksen johdantoluvussa. Teoria ymmärrys on vastaavasti esitelty luvuissa 2 ja 3.

5.1. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi

Laadullinen tutkimus on kvantitatiivisen tutkimuksen lisäksi toinen yleisistä tutkimusotteista ja -strategioista; käytännössä tutkimukset jaetaan kvantitatiivisiin ja kvalitatiivisiin tutkimuksiin. Tutkimusten jakamista jyrkästi joko kvantitatiivisiin tai kvalitatiivisiin tutkimuksiin pitäisi kuitenkin pyrkiä välttämään, koska näiden tarkkarajainen erottelu toisistaan on vaikeaa. (Hirsjärvi et al. 2000, 124-125)

Tutkimusote tässä työssä on kvalitatiivinen. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana pidetään todellisen elämän kuvausta. Tutkittavaa ilmiötä pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Usein lähtökohtana

on löytää tai paljastaa uusia tosiasioita tutkittavasta ilmiöstä. (Hirsjärvi et al, 2009, 161).

Kvalitatiivinen tutkimusote ei ole yksi yksittäinen tutkimusten tai metodien joukko, vaan kyseessä on ennemminkin yksi tutkimustoimintaan liittyvä kattokäsite, johon sisältyy erilaisia suuntauksia sekä aineistonhankintaan ja analyysimenetelmiin liittyviä tapoja. (Saarinen-Kauppinen et al., 2006) Kvalitatiivisen tutkimuksen tekijän onkin tehtävä valintoja ja päätöksiä sen lisäksi, että hän on tehnyt päätöksen toteuttaa tutkimus laadullisella tutkimusotteella. (Hirsjärvi et al, 2009, 163).

Eri kvalitatiiviset tutkimuslajit poikkeavat toisistaan mutta niille on olemassa myös yhteisiä piirteitä. Hirsjärvi et al. (2009) kutsuvat näitä piirteitä perheyhtäläisyydeksi. Perheyhtäläisyydellä he tarkoittavat sitä, että ne korostavat sosiaalisten ilmiöiden merkityksellistä luonnetta ja tarvetta ottaa tämä huomioon kuvattaessa, tulkittaessa tai selitettäessä kommunikaatiota, kulttuuria tai sosiaalista toimintaa (Hirsjärvi et al, 2009, 163).

Hirsjärvi et al. (2000, 153) kirjoittavat, että kvalitatiivisiin tutkimuksiin on tunnistettu kuuluvaksi 43 tutkimuksellista haaraa, joista yksi on sisällönanalyysi. (Hirsjärvi et al., 2000, 153) Sisällönanalyysin lopputuloksena muodostuu sanallinen selkeä, eheä, tiivistetty ja kokonaisvaltainen kuvaus ja johtopäätökset tutkittavasta ilmiöstä. Kuvaus pitää pystyä myös yhdistämään aiempaan tehtyyn tutkimukseen. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 122)

Salvioni et al. (2016) summaavat laadullisen sisällönanalyysin etuna, että kyseessä on pragmaattinen metodi, jolla voidaan kehittää ja laajentaa ihmiskokemukseen perustuvaa tietoa. Samoin he kuvaavat, että metodi tukee systemaattista tekstin analysointia ollen kuitenkin joustava menetelmä. Etuna myös mainitaan, että isosta tekstimassasta voidaan systemaattisella etenemisellä tunnistaa kategorioita niiden kokonaisuuteen liittyvän merkityksen perusteella. (Salvioni et al., 2016)

Sisällönanalyysi ei itsessään ole yksittäinen ja tarkkarajainen metodi, vaan kyseessä on eri polkuihin jakautuva teoreettinen kehys. (Tuomi ja Sarajärvi,

2018, 103) Sisällönanalyysin yhteydessä puhutaan erilaisista analyysimenetelmistä. Analyysimenetelmiä ovat aineistolähtöinen -, teoriaohjaava - ja teorialähtöinen analyysi.

Tässä tutkimuksessa hyödynnetään teoriaohjaavaa analyysitapaa. Analyysissä hyödynnetään teoreettisia kytkentöjä (yhteys tässä tutkimuksessa esitettyihin teorioihin), mutta analyysi ei suoraan pohjautu teoriaan. Analyysiyksiköt valitaan aineistosta mutta analyysissä hyödynnetään aiempaa tietoa ja teorioita. Teoriaohjaava analyysimenetelmä sijoittuu näin aineistolähtöisen (analyysissä ei yhteyttä aiempaan teoriaan vaan tutkimusaineistosta pyritään luomaan uusi teoreettinen kokonaisuus) ja teorialähtöisen analyysin (analyysi nojaa suoraan tiettyyn teoriaan ja päättely on deduktiivista) välimaastoon. (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, 107-111).

Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä ei ole yhtä yleisesti hyväksyttyä päättelyn muotoa. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 113) kirjoittavat, että teoriaohjaavassa analyysissä päättely perustuu induktiiviseen päättelyyn, ja johon avuksi otetaan aiempi tieto ja teorit ohjaamaan lopputulosta.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli syventää ymmärrystä omistaja-johtajien näkökulmasta ja kokemuksista hallitustyön tuottamasta lisäarvosta yrityksen kasvussa heidän omaan kokemukseensa pohjautuen. Aineisto pohjautuu siis ihmiskokemukseen. Kyseessä on siis todellisen elämän kuvausta ja tähän pohjautuvaa konstruointia tutkimuksen teemaan liittyen. Hallitus on tässä tutkimuksessa keskeinen kiinnostuksen kohde.

Hallituksen on todettu olevan myös luoteeltaan sosiaalinen konstruktio. (Crow, 2016) Sisällönanalyysillä metodina on mahdollisuus pragmaattisesti tutkia ja kehittää ihmiskokemukseen perustuvaa tietoa: tämän tutkimuksen tapauksessa konstruoida hallituksen lisäarvontuottamisen mahdollisuuksia peilaamalla sitä olemassa olevaan teoriakirjallisuuteen. Peilaaminen ja konstruointi olemassa olevaan kirjallisuuteen kytkee tutkimuksen osaksi aiheen mukaista kumuloituvaa tutkimusparadigmaa.

5.2. Tutkimusaineisto

Tutkimusaineiston valinta on yksi keskeisistä tutkimukseen liittyvistä päätöksistä, joka täytyy perustella. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston valinta on harkinnanvaraista, ja tutkimukseen valittavien aineistojen on oltava linjassa koko tutkimuksen, ja siihen liittyvien päätösten kanssa. Tutkijan tulee varmistaa, että aineiston sisällöllinen ja määrällinen kattavuus on riittävä tutkimuksen tavoitteiden kanssa. Aineisto valitaan siis harkinnanvaraisesti esimerkiksi nk. lumipallo-otantana. Nimestään huolimatta lumipallo-otanta on ennemminkin näyte kuin otanta, jolla yleensä viitataan kvantitatiivisen aineiston keräämiseen liittyvään määrittelyyn. Lumipallo-otannassa tutkijalla on aluksi avainhenkilö, jonka kautta tutkija saa yhteyden muihin informantteihin. (Saarinen-Kauppinen & Puusniekka, 2006)

Tämän tutkimuksen lumipallo-otannan avainhenkilöt toimivat aktiivisesti kasvuhakuisten yritysten hallitustyöskentelyssä ja -yhteisöissä. Kävimme avainhenkilöiden kanssa sähköpostikirjeenvaihtoa sopivien informanttien määrittelemiseksi ja tunnistamiseksi avainhenkilöiden verkostoista. Tavoitteena oli löytää kasvuhakuisia yrityksiä ja niihin liittyviä henkilöitä, jotka ovat yrityksen (osa)omistajia sekä mahdollisesti myös hallituksenpuheenjohtajia ja/tai toimitusjohtajia, tai joilla on kokemusta näissä rooleissa toimimisesta. Tavoitteena oli löytää yrityksiä, joissa hallitustyöskentelyyn on panostettu niin, että tämän tutkimuksen kannalta keskeisiä piirteitä löytyy. Kriteereiksi myös sovittiin, että hallitustyöskentelyn ja siihen panostaminen on ollut haastatelluilla selkeästi teemana. Valittujen yritysten hallituksissa piti myös olla tapahtunut muutoksia alkuperäiseen lähtötilanteeseen verrattuna, sekä niissä tuli olla vähintään yksi ulkopuolinen henkilö. Näiden kriteerien tunnistettiin varmistavan, että informanteilla olisi sisällöllisesti annettavaa tutkimuskysymykseen liittyen.

Tutkimuksiin osallistuneet henkilöt työskentelivät yrityksissä, jotka on perustettu vuosien 2008 – 2014 välillä. Haasteltavat olivat itse olleet myös

perustamassa yrityksiä ja omistivat edelleen yrityksestä merkittävän osan. Henkilömäärät vaihtelivat 11 henkilöstä 168 henkilöön ja liikevaihdot 0,7m€:n - 8,7m€:n välillä. Henkilömäärä- ja liikevaihtotiedot haettiin Finder.fi -tietopalvelusta, jotka perustuvat yritysten toimittamiin vuoden 2020 tilinpäätöstietoihin. Tarkkoja tietoja yrityksistä ja haastatelluista ei anneta luottamuksellisuuden varmistamiseksi.

Haastatteluista yksi tehtiin syksyllä 2020 ja neljä talvella 2021 alla olevan taulukon 1. mukaan.

Taulukko 1. Haastatellut henkilöt

Rooli	Yrityksen toimiala	Haastattelupäivä	Haastattelun kesto
Toimitusjohtaja, hallituksen puheenjohtaja	Kiinteistöjen siivous	12.11.2020	1 h 13 min
Toimitusjohtaja	Terveys- ja hyvinvointi	4.2. 2021	1 h 20 min
Toimitusjohtaja	Ohjelmistojen suunnittelu ja valmistus	5.2. 2021	1h 7 min
Hallituksen jäsen, aiemmin hallituksen pj ja toimitusjohtaja	Sijoitusneuvonta	10.2.2021	1h 10 min
Toimitusjohtaja	Terveys- ja hyvinvointi	16.2.2021	1h 5 min

Haastattelut kestivät n. 1h – 1½ tuntia. Kaikki haastattelut tehtiin Teams-videoneuvotteluna. Yhteydet toimivat hyvin ja tekniikka ei tuonut haastatteluihin erityisiä haastetilanteita. Kaikki haastattelut tallennettiin; haastattelujen tallentamiseen pyydettiin kaikilta haastateltavilta lupa. Haastatelluille myös kerrottiin, että haastattelut tullaan litteroimaan analyysiä varten. Haastattelujen aikana tutkija kirjoitti myös muistiinpanoja. Tutkijan kokemuksen mukaan kaikki haastateltavat panostivat haastatteluissa läsnäoloon hyvin, keskustelut olivat häiriöttömiä ja molempiin suuntiin pidetty kuvayhteys rikasti viestintää ja helpotti keskittymistä.

Haastattelutallenteet litteroitiin sanasta sanaan tekstiksi. Kokonaisuudessaan haastatteluaineistoa kertyi 92 sivua, 33.255 sanaa.

Litteroinnin jälkeen haastattelut luettiin useamman kerran, aluksi ilman erityisiä viitekehyksiä tai analyyttistä näkökulmaa. Tavoitteena oli edelleen tutustua aineistoon mahdollisimman syvällisesti myös tekstinä; analysointi äänitiedostojen perusteella olisi ollut mahdoton tehtävä. Useamman lukukerran jälkeen aineistosta alkoi kummuta yhteisiä teemoja. Teemoja peilattiin lopulta aiemmin mainittuihin kivijalkateorioihin; tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostaa governance-tutkimuksen yhteydessä yleisesti käytettävät teoriat: agenttiteoria, stewardship-teoria, resurssiriippuvuusteoria, resurssiperusteinen teoria ja sosiaalisen pääoman teoria. Analyysi on sekä aineistolähtöinen että teoriaohjaava.

5.3. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen arviointi perustuu tutkimusprosessin kuvaamiseen niin, että lukija saa selkeän ymmärryksen tutkimusprosessin kulusta ja tutkimuksen vahvuuksista ja heikkouksista. (Elo et. al., 2007) Tässä kappaleessa kuvataan tutkimuksen kulku ja pohditaan tutkimuksen onnistumista.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää kasvuhakuisissa yrityksissä työskentelevien omistaja-johtajien näkökulmia hallituksen mahdollisuudesta tukea yritystä kasvupyrkimyksissä. Tutkimusongelma kirjattiin lopulta muotoon ”Miten hallitus voi tukea yrityksen kasvua?”. Tutkimusongelmaa lähdettiin pohtimaan tutkimuksen alkuvaiheessa laajemmin, ja työversioissa kirjattu tutkimusongelma täsmentyi tutkimuksen edetessä. Tavoitteena on ollut syventää ymmärrystä tutkimuksen teemaan liittyen, joten tutkimusstrategiaksi valittiin laadullinen tutkimusote.

Tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden valinta kuvattiin kappaleessa 5.2. Tutkimusaineisto. Tämän tutkimuksen yhtenä heikkoutena tunnistetaan

vähäinen haastateltujen määrä. Vastaavasti vahvuudeksi tunnustetaan laadukkaasti valitut haastateltavat. Haastateltavat täyttivät ne kriteerit, jotka tunnustettiin tärkeiksi tutkimusongelmaan liittyvän syventävän tiedon saamiseksi. Samoin vahvuutena on, että haastatellut yritykset olivat eri toimialoita. Tämä ominaisuus tosin voidaan nähdä myös heikkoutena, koska täsmällisempää tietoa olisi mahdollisuus kerätä fokusoimalla haastateltavat yhdeltä toimialalta. Mahdollisuus myös olisi hankkia haastateltavia sekä saman toimialan että eri toimialojen välillä, jolloin kattavuus ja eri toimialojen erityispiirteet tulisivat paremmin huomioiduksi.

Kenttätyö jakautui kahteen vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe oli ohjaajien kanssa läpikäydyn haastattelurungon testaaminen koehaastattelulla. Koehaastattelun jälkeen tutkija teki vielä viilauksia haastattelurunkoon ja teemojen painotuksiin liittyen. Loput tutkimuksen haastattelut tehtiin kaikille yhteisellä haastattelurungolla valittujen teemojen mukaisesti. Haastattelurunko löytyy tämän tutkimuksen lopusta liitteenä (LIITE 1).

Tutkimushaastattelujen litterointi on tutkimuksessa tehty tarkasti, jolloin koko haastattelujen sisältö oli käytössä analyysiä varten. Prosessia on kuvattu aiemmin kappaleessa 5.2. Tutkimuksen tehnyt tutkija hyödynsi ensimmäisen kerran valittua metodologiaa, teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä, jolloin tämä voidaan myös nähdä tutkimuksen luotettavuutta heikentävänä näkökulmana. Kokemusperäinen osaaminen ja toisi varmuutta ja lisää luotettavuutta tutkimukseen. Toisaalta tutkija sai oman kokemuksensa mukaan hyvää ja säännöllistä ohjausta koko tutkimusprosessin ajan kokeneilta tukijoilta, joka vastaavasti osaltaan parantaa tutkimuksen laatua ja luotettavuutta.

Analyysi perustuu aineiston syvälliseen tutkimiseen ja sen sisällön tuntemiseen. Haastatteluaineistot luettiin läpi useamman kerran analyysiä varten. Useamman lukemiskerran jälkeen aineistosta alkoi paljastua teemoja, jotka on kuvattu tutkimuksen seuraavassa luvussa. Teemoja peilattiin teoriaan nähden ja teoriaohjaavalle sisällönanalyysille tyypilliseen tapaan. Analyysivaihe tuotti tutkijalle haasteita, jotka saatiin ratkaistua ohjauskeskusteluissa.

Tutkijan parhaan ymmärryksen mukaan tutkimus on luotettava. Huomioitavaa on, että aiemmin kuvatun mukaan tutkimuksen tulosten siirrettävyys ei kuulu tutkimuksen luonteen vuoksi tutkimuksen vahvuuksiin. Tavoitteena on ollut luoda tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman totuudenmukainen kuva ilmiöstä käytettävissä olevan datan perusteella.

6. TULOKSET

Tässä luvussa kuvataan tutkimukset tulokset ja analysoidaan niitä. Teoriaohjaavan sisällönanalyysin mukaisesti tutkitaan ensin tutkimusaineistoa, ja sieltä nostetaan tutkimusongelman mukaisia teemoja.

Teemat esitellään luvussa 3 kuvattujen tehtävien mukaisesti valvontatehtävään, palvelutehtävään ja strategiatehtävään liittyen.

Analyysi on järjestetty aiemmin kuvattujen hallituksen tehtävien perusteella.

Tämä on tyypillistä teoriaohjaavalle sisällönanalyysille.

6.1. Arvoa tuottava valvontatehtävä

Valvonta- ja kontrollitehtävään liittyvät sisällöt on tiivistetty alla olevaan taulukkoon 2.

Taulukko 2. Valvonta- ja kontrollitehtävään liittyvät sisällöt

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä tekijä
"Kyl mä niin kun silleen arvostan ja kunnioitan sitä, että me tehdään yhdessä täällä ja että ne [hallitus] on mun pomo. "	Hallituksen tehtävänä on valvoa johtoa.	Valvonta ja kontrolli on lisäarvoa tuottavan hallituksen yksi tärkeä tehtävä.	Valvonta ja kontrolli Agenttiteoria	Omistaja-johtajan kokemus lisäarvoa tuottavasta hallituksesta
"Heidän toimivaltaan kuuluu myös vaihtaa toimitusjohtaja, jos he itse niin haluaa. Koen, että mun tärkein intressi tässä yhtiössä on olla osakkeenomistaja, eikä se, mikä on mun ammatillinen rooli."				
"Se, missä riippumaton hallitus on tosi paljon auttanu ni on se, että hallitus on aikaansaanu meille hyvät KPI-mittarit talouden seurantaan. "	Talouden seuranta ja kehitys on osa hallituksen valvontaa ja kontrollia.	Talouden kontrolloinnissa näkyy omistajan taloudellisen intressin edunvalvonta.		
"Jos meillä ei ois sitä riippumatonta hallitusta, niin me oltais varmasti	Riskinhallinta on hallituksen	Riskien hallinta omistajien		

avattu jo yks toimipiste ulkomaille. "	valvonta ja kontrollitehtävää.	edun edunvalvontaa.		
"Muiden osakkaiden etujen varmistaminen on myös tärkeää. Koska [yrityksessämme] on tällainen niinku monihattumalli, että oon perustaja, pääomistaja, hallituksen puheenjohtaja ja toimitusjohtaja, niin tässä alkaa vähän olla semmonen monopolistinen fiilis."	Pääomistajan etujen valvonnan lisäksi myös muiden osakkaiden etujen valvominen on hallituksen tehtävä.	Hallituksen tehtävänä on valvoa kaikkien omistajien etua.		
"...niin se on erityisesti mulla toimitusjohtajan vastuuna kertoa avoimesti ja rehellisesti siitä, että miten, mikä on yhtiön nykytila ja sitten vastata siitä, että aiemmin sovitut päätökset on menny käytäntöön. "	Hallitukselle pitää tarjota tietoa, jotta se voi hoitaa tehtävänsä.	Tiedon epäsuhta johdon ja hallituksen välillä tunnistettu lisäarvon tuottamiseen liittyen.		

Valvonta- ja kontrollitehtävään liittyvänä teoreettisena taustana on tässä tutkimuksessa käytetty agenttiteoriaa. Agenttiteorian mukaan hallituksen roolina on varmistaa osakkeenomistajien edun ja omistajien tahdon toteutuminen valvomalla ja kontrolloimalla yritysjohton toimia. (Eisenhardt, 1989) Implisiittisesti ajatus sisältää väitteen, että omistaja osaa itse parhaiten arvioida, mikä on hänen tai omistamansa yrityksen etujensa mukaista toimintaa. Toinen tulkinta myös on, että omistajalla itseään ei ole tarvittavaa syväosaamista siitä, mitä kaikkea ja miten pitäisi valvoa ja kontrolloida, vaan osaa viestiä tahtonsa hallitukselle niin, että hallitus (syvempään osaamiseensa nojaten) kykenee omistajan tahdon mukaan toimimaan. Jälkimmäinen ajatus sai vahvistusta tässä tutkimuksessa: (nuorissa kasvuhakuisissa yrityksissä) omistaja-johtajan roolissa olevat tarvitsevat ammattimaista tukea omien etujensa toteutumisen varmistamiseksi. Tätä tukea koettiin saatavan hallitukselta.

Tutkimuksessa nousi esiin, että toimitusjohtajaroolissa toimivat henkilöt voivat jopa haluta korostaa hallituksen valvonta- ja kontrolliroolia niin, että he aidosti ajattelevat hallituksen olevan oma esihenkilö, jolla on

mahdollisuus tarvittaessa erottaa toimitusjohtaja. Hallituksen odotetaan kyseenalaistavan johdon toimia vaatimalla tarvittavaa raportointia.

... Kyl mä niin kun silleen arvostan ja kunnioitan sitä, että me tehdään yhdessä täällä ja että ne [hallitus] on mun pomo. Niin, et kaikki perustuu kuitenkin luottamukseen. Mä nään tavallaan omankin roolini silleen, että mä teen työni parhaani mukaan, ja että ajan itseni ja osakkeiden omistajien etua ja hallitus on se mun pomo ja sit yhtiökokouksessa tehdään tietyt päätökset. Niitä rakenteita kunnioitan. Ihan samalla lailla kun hallituksen jäsenillä tulee jossain vaiheessa, aikakausi loppuu, niin jossain vaiheessa varmasti minunkin aikakausi tulee loppumaan. Et sit jos sitä luottamusta ei oo tai mun kyvykkyydet ei enää riitä vetämään tätä [yritystä], niin sitten eihän se oo munkaan etu olla tässä paikalla". (Toimitusjohtaja)

Myös toinen toimitusjohtajaroolissa toimiva henkilö kuvaa vastaavaa tilannetta. Tärkeimpänä roolina hän näkee omistajaroolin.

"Mä oon heille sanonutkin sen, että heidän [hallituksen] tehtävä on pystyä tekemään sellaisia päätöksiä, joista mä olisin eri mieltä. Heidän toimivaltaan kuuluu myös vaihtaa toimitusjohtaja, jos he itse niin haluaa. Koen, että mun tärkein intressi tässä yhtiössä on olla osakkeenomistaja, eikä se, mikä on mun ammatillinen rooli." (Toimitusjohtaja)

Omistajan roolissa on mahdollisuus vaikuttaa hallituksen kokoonpanoon, joka siis mahdollistaa toimitusjohtaja-omistaja roolissa toimiville oman esihenkilönsä valinnan. Vaikutusmahdollisuus koettiin lisäarvon näkökulmasta olevan tärkeää, koska yhteistyön sujuvuus, luottamus ja kemioiden yhteensopivuus on kriittistä.

"...oon halunnu löytää itelleni niinku pomon. Semmosen, jonka kans sä tuut toimeen, ja että kemia toimii ja on hyvä suhde. Tässä tapauksessa mä oon ollut tosi tyytyväinen meidän [nimi]

kanssa. Hän oli hallituksen puheenjohtaja, mä olin toimitusjohtaja.” (Toimitusjohtaja)

Edellä kuvatun valtasuhdeasetelman (hallitus toimii toimitusjohtajan esihenkilönä) kehittämisen lisäksi nuorissa kasvuhakuisissa yrityksissä osaaminen voi muodostua rajoitteeksi yritystoiminnan edistämisessä. Tutkimuksen mukaan talous- ja rahoitusosaaminen ovat erityisosaamista vaativia alueita, jota yrityksistä ei välttämättä lähtökohtaisesti löydy, ellei yritys itse satu toimimaan finanssitoimialla.

Tässä tutkimuksessa nousi esiin, että (nuorissa) kasvuhakuisissa yrityksissä hallituksen koettiin voivan tuoda merkittävää lisäarvoa toteuttamalla valvonta- ja kontrollitehtävää talouden seurannan kehittämisessä. Löydös vahvistaa aiempaa tutkimusta, jossa on todettu, että hallitus tuo usein yrityksiin talousosaamista. (Clarysse et al., 2007) Samaa löydöstä tukee myös aiempi tehty tutkimus kasvuyritysten hallitukseen liittyen (ks. Ikäheimonen ja Heino, 2020)

”...Ennen ku meillä oli riippumatonta hallitusta, ni tottakai meillä oli normaali kirjanpito ja katottiin lukujakin muutakin kun pankkitilin saldoa, joka on se perinteinen. Se, missä riippumaton hallitus on tosi paljon auttanu ni on se, että hallitus on aikaansaanu meille hyvät KPI-mittarit talouden seurantaan. Ollaan yhdessä tunnistettu ne, että mitä tavallaan tarvii seurata ja näin päin pois, että talous pysyy hyvin seurannassa. Ja että kassavirtaa pitää on riittävästi.” (Toimitusjohtaja, hallituksen puheenjohtaja)

Suoran taloudellisen kehityksen seurannan lisäksi hallituksen koettiin tuovan lisäarvoa myös riskinhallinnan näkökulmasta, joka yleisesti tunnistetaan myös hallituksen tehtäväksi (ks. Keskuskauppakamari, 2016). Esimerkkinä tässä tutkimuksessa eräs yrittäjä-toimitusjohtaja oli halukas ottamaan hallituksen mielestä liian suurta liiketoimintariskiä.

”Jos meillä ei ois sitä riippumatonta hallitusta, niin me oltais varmasti avattu jo yks toimipiste ulkomaille. Niin sit tää hallitus sai tavallaan jarrutettua, että hei nyt oikeesti himmataan. Laitetaan tässä Suomessa hommaa kuntoon, katotaan tavallaan tänne se vahva tukijalka ja sitt vasta ulkomaille. Se oli varmaan hyvä päätös. Tai oikeestaan me ei tiedä, että oliko se hyvä vai huono.” (Toimitusjohtaja, hallituksen puheenjohtaja)

Riskinhallintaan liittyen myös koettiin, että ulkopuolinen hallitus valvojana ja kontrolloijana on tarpeen myös muiden osakkeenomistajien etujen valvojana ja varmistamassa jatkuvuutta. Yhdenvertaisuusperiaatteen mukaan myös hallituksen rooli on valvoa kaikkien omistajien etua. (Keskuskauppakamari, 2016)

”Muiden osakkaiden etujen varmistaminen on myös tärkeää. Koska [yrityksessämme] on tämmönen niinku monihattumalli, että oon perustaja, pääomistaja, hallituksen puheenjohtaja ja toimitusjohtaja, niin tässä alkaa vähän olla semmonen monopolistinen fiilis. Että ku meilläki on muitaki omistajia, ni se on myös vähän semmosta riskien hallintaa muiden omistajienkin omistusta ajatellen. Että vaikka meidän omistajat muhun luottaaki ja näin, ett siitä ei oo niin ku ongelmaa, mutta itse haluan ajatella myös heidän omistuksensa tulevaisuutta, että jos esimerkiksi mulle kävis jotaki ja kaikki on musta kiinni, niin kyll se tavallaan turvallinen tilanne on, kun on niitä ulkopuolisia mukana [hallituksessa].” (Toimitusjohtaja, hallituksen puheenjohtaja)

Kontrollin ja valvonnan mahdollistaa laadukas, ajantasainen ja kattava tieto yrityksen tilanteesta. Jotta omistaja-johtaja pystyy osaltaan mahdollistamaan hallitukselle läpinäkyvyyttä yritykseen kontrollin ja valvonnan, niin hänen täytyy pystyä tarjoamaan hallitukselle riittävästi tietoa. (Huse, 2007, 50)

”...Käyään katsoo historiaa [hallituksen kokouksissa] sekä niinku ihan operatiivisesti että luvullisesti ja sitte katsaus tulevaisuuteen, niin se on erityisesti mulla toimitusjohtajan vastuuna kertoa avoimesti ja rehellisesti siitä että miten, mikä on yhtiön nykytila ja sitten vastata siitä, että aiemmin sovitut päätökset on menny käytäntöön. Ja nyt meillä johtoryhmä tosiaan vierailee, nyt meillä ollu niin ku semmonen kuuri, ett lähes joka kokouksessa on ollu joku johtoryhmän jäsenistä. Ett sillon tällön meillä on tämmöst isommat päivät, ett meill on johtoryhmä mukana sen koko hallituksen kokouksen ajan. Me osallistetaan johtoryhmää tosi paljon, ku halutaan tarjota kaikki tieto hallitukselle.”

Hallituksen ja omistaja-johtajan suhteeseen liittyen huomioitiin puhdasoppiseen governanceen liittyvä näkökulma, joka eroaa agenttiteorian mukaisesta asetelmasta:

”...tää ehkä vielä hyvä mainita tässä setupissa [nimi] kanssa oli se, et kun mä olin edelleen suurin omistaja ja sit taas [nimi] oli hallituksen puheenjohtaja, niin hän toimi vähän niin kun mun mandaatilla, mutta sit taas toisaalta hän oli mun esimies, et se ei ollut sillai corporate governancen näkökulmasta nyt ihan niin kun täydellinen asetelma, mutta mä luulen, et me löydettiin semmonen hyvä setup siinä, miten se toimi.” (Toimitusjohtaja)

Asia nousi esiin myös toisessa esimerkissä alla olevan mukaan.

”Tyypillisesti asiat menee ehkä niin päin, että omistajat valitsee hallituksen ja hallitukset toimitusjohtajan ja näin eteenpäin, mutta meillä on niin kun sujuvasti sekaisin kaikki: toimitusjohtajana oon ollut valitsemassa hallitusta.”
(Toimitusjohtaja)

Asetelma on tyypillinen yrittäjävetoisissa ja lähiomisteissa yrityksissä, joissa yrittäjillä on monta roolia hoidettavanaan.

Yhteenvetona valvonta- ja kontrollitehtävästä voidaan nostaa havainnot, että hallitus kokee valvonta- ja kontrollointitehtävän tärkeänä ja lisäarvoa tuottavana, kun sitä toteutetaan lisäarvoa tuottavalla, neuvovalla ja sparraavalla tavalla. Erityisesti valvonnan kohdentuminen yrityksen talouden kannalta tärkeisiin näkökulmiin tunnistettiin hyödylliseksi. Tästä esimerkkinä nostettiin KPI-mittarit ja kassavirta. Lisäarvoa koettiin tuotettavan myös riskinhallintaan liittyen. Yrittäjän oma innokkuus voi hallituksen mielestä aiheuttaa yritykselle liikaa riskiä, jolloin riskin tuominen esiin hallituksen toimesta on omistaja-johtajan etu. Samoin valvontaa ja kontrollointia koettiin tärkeäksi toteuttaa läpinäkyvyyden ja kaikkien osakkaiden etujen turvaamiseksi. Läpinäkyvyys kasvattaa luottamusta, joka on aiemmin myös tunnistettu tärkeäksi voimavaraksi kaikilla eri tasoilla. Myös tiedon asymmetria tunnistettiin ilmiöksi, jota pitää koettaa välttää. Hallituksen koettiin pystyvän tuottamaan lisäarvoa yrityksen sisältä tulevaan luotettavaan ja tarpeeksi syvälliseen tietoon perustuen. Tässä kohtaa nostettiin esiin myös muun johtoryhmän osallistaminen hallituksen kanssa työskentelyyn; eri vastualueiden johtoryhmän jäsenillä on tarkin tieto asioista, joita hallituksessa käsitellään.

6.2. Palvelu-, neuvonta- ja strategiategävät luomassa arvoa

Valvonta- ja kontrollointitehtävien lisäksi hallitukselle tunnistetaan lisäarvoa tuottavia palvelu- ja neuvonantotehtäviä, joihin tutustutaan tässä kappaleessa tarkemmin. Teoriaosuudessa kuvatussa OHJ-ketjusta tarkastelussa on mukana hallitusjäsenet ja hallituksen puheenjohtaja -rooli. Nämä roolit nostetaan varsinaisten tehtävien lisänä, koska tutkimuksessa heidän roolinsa nousi itsenäisinä lisäarvoa tuottavina resursseina.

6.2.1. Hallituksen puheenjohtaja ja hallitusjäsenet kasvun tekijöinä

Alla olevaan taulukkoon 3. on koottu haastatteluista nousevat teemat hallituksen puheenjohtajaan ja hallitusjäseniin liittyen. Taulukon jälkeen teemoja avataan laajemmassa kontekstissa.

Taulukko 3. Hallituksen puheenjohtaja ja hallituksen jäsenet kasvun tekijöinä

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä tekijä
"Käytännön elämässä hallituksen puheenjohtajan rooli on ainakin tuplat normaalista hallituksen jäsenestä. Sen pitää täyttää aktiivisuutta ja viedä asioita eteenpäin."	Sisäinen motivoituminen hallitustyöskentelyyn on erityisen tärkeää puheenjohtajalle.	Aktiivinen ote ja innostuneisuus lähtee henkilöstä itselähtöisesti.	Palvelu- ja neuvonanto	Omistaja-johtajan kokemus lisäarvoa tuottavasta hallituksesta
"...niillä yksittäisillä jäsenillä on oikee rooli ja niillä on oikee syy miks ne on valittu, niin sit niillä on myöskin semmonen motivaatio kontribuoida se, mitä heiltä odotetaan."	Viestityt odotukset ruokkivat sisäistä motivaatiota.			
"Ehkä parhain oppi mitä häneltä [mentorilta] sain lopulta oli se, et se sano jossain vaiheessa että hei, et hänestä ei oo enää sulle annettavaa tai teille annettavaa."	Sisäisesti motivoitunut henkilö tunnistaa itse, kun lisäarvon tuottamisen mahdollisuus vähenee tai loppuu.	Sisäinen motivaatio on korkean moraalin ohjaamaa.	Resurssiriippuvuus-, resurssipohjaisen teorian, stewardship-teoria ja sosiaalisen pääoman teoria	
"Me onnistuttiin aluksi löytämään hyvä profili siihen. [Yrityksen] tilanteessa löydettiin ihminen, joka oli meitä sparrannut aikaisemminkin ja jolla oli kokemusta sekä isommista yhtiöistä että start-upeista ja jolla oli ennen kaikkea intoa ja aikaa käyttää tähän hankkeeseen."	Arvoa tuottava hallitusjäsen tai puheenjohtaja pitää valita harkiten ja syvällisesti, ei vain nimen tai roolin perusteella.			

"Aika usein vain lähdetään liikkeelle siitä, että löydetään joku yritysjohtaja, joka on toiminut jossain toimitusjohtajana ja se nimitetään hallituksen puheenjohtajaksi. Sit löydetään joku nimimies tai -nainen, jonka ajatellaan tuovan uskottavuutta. "				
"Sit kuin me löydettiin tämä hallituksen puheenjohtaja, niin sen jälkeen me yhdessä identifioitiin se, että minkälaisia näkökulmia me tarvittaisiin meidän hallitukseen.			Arvoa tuottavat hallitusjäsenet on tunnistettava yrityksen sen hetkisten tarpeiden perusteella mm. osaaminen ja verkostot	
"Jos ollaan tilanteessa, että ne on lukittu [hallitusjäsenten valinta omistajuuden perusteella] ja sitä tiimiä ei voida rakentaa, vaan se tulee jakojäännöksenä muista säännöksistä, niin tosi nopeesti ajaututaan siihen, että sen sijaan että olis tiimi, joka miettii aidosti yhtiön etua, niin meillä onkin hallitus, joka koostuu eri osakkaiden lobbareista.	Omistajuus ainoana kriteerinä ei ole paras lähtökohta arvoa tuottavan hallituksen rakentamisessa.			
"...meill on todella todella aktiivista keskustelua jatkuvaisluontoisesti myös WhatsAppissa ett meill on tällänen WhatsApp-kanava... "	Jatkuva osallistuminen kertoo halusta osallistua ja sisäisestä motivaatiosta	Motivoituminen ja osallistuminen jatkuvaan keskusteluun tuo lisäarvoa.		
"Saattaa olla jopa päivittäistä [hallituksen Whatsapp-keskustelu] joskus, jos on semmonen joku niinku aktiivinen meininki meneillään, voi olla oikeesti ihan päivittäistäki. "				

Yhtiökokoukseen kokoontuneet omistajat nimittävät hallituksen. Hallitusjäsenten nimittäminen perustuu huolelliseen taustatyöhön soveltuvimpien henkilöiden löytämiseksi. Hallituksen palvelu- ja neuvoantosekä strategiatehtävissä hallitusjäsenet ja heidän osaamisensa nähdään yrityksen käytössä olevina arvokkaina resursseina. (Huse, 2007, 73-77) Kulloinkin tarvittavien ja hallituksen kautta hankittavaksi soveltuvien resurssien tunnistaminen on omistajille tärkeä tehtävä, johon kasvuhakuiset yritykset panostavat monella tavalla. (Hillman et al., 2003)

Hallituksen puheenjohtajalla on tunnistettu olevan kriittinen rooli lisäarvoa tuottavassa hallituksessa. (esim. Bezemer et al., 2018) Tässä tutkimuksessa haastatelluissa yrityksissä suurimmat omistajat olivat yrityksen alkutaipaleella toimineet usein sekä hallituksen puheenjohtajina ja toimitusjohtajina. Toiminnan kehittyessä rooleja on alettu eriyttää. Tässä tutkimuksessa haastatelluissa yrityksissä omistaja toimi useammin toimitusjohtajana, ja hallituksen puheenjohtaja hankittiin yrityksen ulkopuolelta.

”Jos mieltii hyvän hallituksen puheenjohtajan valintaa, niin se on mun mielestä semmonen kysymys, johon Suomessa pitäis paljon enemmän kiinnittää huomiota ja mieltää, et mitä on hallituksen puheenjohtajan kyvykkyydet. Aika usein vain lähdetään liikkeelle siitä, että löydetään joku yritysjohtaja, joka on toiminut jossain toimitusjohtajana ja se nimitetään hallituksen puheenjohtajaksi. Sit löydetään joku nimimies tai -nainen, jonka ajatellaan tuovan uskottavuutta. Että meillä on nyt hyvä ihminen tässä, jolla on hyvä ja tunnettu maine. Mutta sitten ohitetaan kokonaan kysymykset siitä, että minkälaisia työkaluja tällaisella ihmisellä on hallituksen johtamiseen. Miten kokoukset teemoitetaan ja mikä hallitustiimi on.
(Toimitusjohtaja)

Hallitusjäsenten valinnan perusteena nähtiin enemmän lisäarvoa tuottavaa olevan henkilön osaaminen ja sopivuus tiimiin, kuin pelkän omistajuuden mukanaan tuoma oikeutus hallituspaikkaan. Jos omistaja vaatii hallituspaikan, tai jos hallituspaikka yritykseen liittyvissä sopimuksissa automaattisesti määritellään omistajille, niin tämän koettiin voivan olla hallitustyöskentelyn kannalta jopa haitallista. Huse (2007, 83-86) pohtii sisäisiin ja ulkoisiin hallitusjäseniin liittyvää problematiikkaa laajemmin, ei vain yrityksen omistajuuden näkökulmasta. Yhteenvetona hän tiivistää, että tutkimus ei ole yksimielinen siitä, pitäisikö hallituksessa olla enemmän sisäisiä vai ulkoisia jäseniä. Jaottelu sisäisiin ja ulkoisiin on hänen mukaansa myös ongelmallinen, koska tarkkaa rajaa ryhmien välille on liki mahdoton aukottomasti määritellä. (Huse, 2007, 83-86)

”Jos ollaan tilanteessa, että ne on lukittu [hallitusjäsenten valinta omistajuuden perusteella] ja sitä tiimiä ei voida rakentaa, vaan se tulee jakojäännöksenä muista säännöksistä, niin tosi nopeesti ajaudutaan siihen, että sen sijaan että olis tiimi, joka mieltii aidosti yhtiön etua, niin meillä onkin hallitus, joka koostuu eri osakkaiden lobbareista. Ne paljon helpommin riitautuu ne hallitukset sitten myös.”

Hallituskokonaisuuteen haettiin erilaisia näkökulmia, jotta varmistettiin, että hallituksessa on kaikki yrityksen kannalta tärkeät näkökulmat katettuina.

Agenttiteorian vastateorian pidetyn stewardship-teorian ytimessä on sisäinen motivaatio ja sisäiset palkkiot. (Kluvers et al., 2011; Glinkowaska et al., 2015) Hallituksen lisäarvon tuottamisen näkökulmasta teorian lisäarvon tuottamisen mahdollisuus tulee hallitusjäsenen kokonaisvaltaisesta motivoitumisesta tehtäväänsä. Hallitusjäsentä ohjaa ulkoisen palkkion lisäksi tai sen sijaan vahva sitoutuminen yrityksen tavoitteisiin sisäisen motivaation ohjaamana. Sisäinen motivaatio voi näkyä ajankäytössä, tehdyssä työmäärässä, paneutumisessa hallitustyöhön. Ajankäyttö, tehty työmäärä, paneutuminen ja asetettuihin tavoitteisiin pyrkiminen voivat luonnollisesti olla myös seurausta ulkoisista palkkioista hallitusjäsenille. (Glinkowaska et al. 2015)

Sisäisen motivaation merkitys hallitusjäsenten lisäarvon tuottamisessa nousi esiin haastatteluissa alla kuvatulla tavalla. Sisäisen motivaation ja sitoutumisen merkinä nähtiin aktiivinen osallistuminen keskusteluihin hallituksen kokousten välillä esimerkiksi Whatsapp-ryhmissä.

”...Joo, ett meill on joka kuukauden viimeinen tiistai-iltapäivä... Sitten meill on tarvittaessa välikokouksia ja meill on todella todella aktiivista keskustelua jatkuvaisluontoisesti myös WhatsAppissa ett meill on tällänen WhatsApp-kanava... Niin siellä aivan jatkuvasti käydään kaikkea läpi.” (Toimitusjohtaja)

Tämän yrityksen omistaja-johtaja koki, että sitoutuminen ja proaktiivinen osallistuminen myös hallitusten kokousten välillä vie eteenpäin ja tuottaa lisäarvoa. Aktiivisesta keskustelusta löytyy uusia kulmia liiketoimintaan – niin strategiaan kuin mahdollisesti myös operatiivisempiin haasteisiin.

”Saattaa olla jopa päivittäistä [hallituksen Whatsapp-keskustelu] joskus, jos on semmonen joku niinku aktiivinen meininki meneillään, voi olla oikeesti ihan päivittäistäki. Se ei

kuitenkaan oo niinku micro management -kerho, mutta esimerkiksi saatetaan joskus vaikka niinku ihan vaan päivittää kuulumiset. Tai että hei tällanen lehtijuttu tuli. Ja sitt me siell [hallituksen Whatsapp-ryhmässä], ett hei mahtavaa ja tosta tulikin mieleen, että pitäskö tollasta vähän korostaa lisää ja... Ett, niin ku enemmän sellanen, niinku tän tasosta keskustelua..."

Toimitusjohtaja myös näkee, että hallituksen palkkiomalleilla voi myös olla merkitystä aktiivisuuden kannalta – sisäisen motivaation lisänä.

"Me ollaan alusta asti haluttu, että meill ei oo kokouspalkkio, vaan meill on kuukausipalkkio... Ett tavallaan ne on kaks aivan eri asiaa, ett jos on kokouspalkkio, ni sillonhan se tarkoittais siitä kokouksesta maksetaan niinku palkkio ja piste. Mutt meill on kuukausipalkkio, joka on keskimäärästä ihan vähän isompi. Ja me niin kun velvotetaankin, että ollaan aktiivisia myös kokousten välillä. Se on meidän vahva tahtotila."
(Toimitusjohtaja, hallituksen puheenjohtaja)

Sisäisen motivaation teema nousi erikseen hallituksen puheenjohtajaan liittyen. Ajankäyttö heijastelee yksilön arvoja ja prioriteetteja; tärkeäksi koetuille asioille löytyy helpommin aikaa enemmän kuin ei tärkeäksi koetuille asioille. (Glinkowaska et al. 2015) Alla toimitusjohtaja kuvaa hallituksen puheenjohtajan intoa ja käytettävissä olevaa aikaa yrityksen hallituksessa.

"Me onnistuttiin aluksi löytämään hyvä profiili siihen. [Yrityksen nimi] tilanteessa löydettiin ihminen, joka oli meitä sparrannut aikaisemminkin ja jolla oli kokemusta sekä isommista yhtiöistä että start-upeista ja jolla oli ennen kaikkea intoa ja aikaa käyttää tähän hankkeeseen. Jos vielä miettii hallituksen puheenjohtajan roolia osakeyhtiölain näkökulmasta, niin sehän ei juurikaan poikkea hallituksen jäsenen näkökulmasta. Hallituksen puheenjohtajan ääni ratkaisee, jos on tasatilanne

äänestyksessä. Käytännön elämässä hallituksen puheenjohtajan rooli on ainakin tuplat normaalista hallituksen jäsenestä. Sen pitää täyttää aktiivisuutta ja viedä asioita eteenpäin.” (Toimitusjohtaja)

Toimitusjohtajan kommentti sisältää ajatuksen hallituksen puheenjohtajalta vaaditusta aktiivisuudesta yrityksessä; hallituksen puheenjohtajalta odotetaan enemmän ja aktiivisempaa otetta kuin hallitusjäseniltä. Puheenjohtajan täytyy olla aktiivinen ja aloitekykyinen, ei riitä, että on mukana. Hallituksen puheenjohtajaa valittaessa vinkki henkilön innokkuudesta ja paneutuvuudesta voi olla arvokas. Hallituksen puheenjohtaja vaikuttaa teorialuvussa kuvatulla tavalla suuresti siihen, millaisen ilmapiirin hän hallitukseen luo. Hallituksen koettiin olevan hyvin toimivana juuri hallituksen puheenjohtajan tiimi.

”Sen lisäksi, että siinä pitää miettiä erilaiset osaamiset, niin siinä pitäis kans miettiä tiimidynamiikkaa ja kulttuurisopivuutta. Mun mielestä hallitus on viimekädessä sen hallituksen puheenjohtajan tiimi.” (Toimitusjohtaja)

Sisäisen motivaation kautta nähdään mahdollisuus tärkeäksi koetun luottamuksen rakentumisessa. Toimitusjohtaja kuvaa, että aktiivinen viestintä on omiaan lisäämään luottamusta hallituksen sisällä ja hallitusjäsenten välillä.

”Whatsapp-ryhmä on äärimmäisen tehokas tapa sekä chatata pienemmistä asioista... jos kuullaan joku linkki artikkeliin tai ollaan voitettu isompi kauppa, niin niistä siellä chattaillaan joka viikko. Se chat on tärkeä myös luottamuksen luomiseen, siellä voi olla aiheen vierestä keskustelua.” (Toimitusjohtaja)

Sisäiseen motivaatioon viitattiin myös haastattelussa, jossa omistaja-toimitusjohtaja pohti hallitukseen lähtemisen motiiveja. Egosta ja palkkioista lähtevä kiinnostus ei tämän kommentin perusteella tuo parasta lopputulosta lisäarvon tuottamisen osalta.

”Harvempi kieltäytyy [hallitusjäsenyydestä] ja mitä mä oon kuullut monilta, et jotenkin moni kokee sen semmosena niin luottamuksen osoituksena, et sua kysytään hallitukseen ja sitten siinä ehkä useesti ristiriita saattaa olla se, että silloin se motiivi saattaa olla vähän semmonen ego-orientoitunut, jolloin silloin se ei kyllä ruoki hirveen hyvää, jos tehdään egosta käsin, että voin sanoa ja tämä on niin kun titteliasia. Mut ehkä se sitten tulee kuitenkin sitä kautta, että hallituksella on myöskin vastuuta ja niillä yksittäisillä jäsenillä on oikee rooli ja niillä on oikee syy miks ne on valittu, niin sit niillä on myöskin semmonen motivaatio kontribuoida se, mitä heiltä odotetaan. Mut sit jos niillä ei oo selkeetä, et mitä heiltä odotetaan ja miksi odotetaan, ja miksi heidät on siihen valittu, niin sit se saattaa helposti mennä just siihen egon kautta viisasteluun, jolloinka sitten sitä luottamusta ei synny. Niin, eikä sit sitä kontribuutiota. Et siinäkin palaisin taas siihen dynamiikkaan ja sit sen roolin viestimiseen heti alusta alkaen.” (Toimitusjohtaja)

Sisäinen motivaatio ja arvostelukyky omasta lisäarvon tuottamisen näkökulmasta luettiin tässä yhteydessä samaan teemaan kuuluvaksi. (Glinkowaska et al. 2015) Alla olevassa lainauksessa toimitusjohtaja kuvaa tilannetta, jossa toimitusjohtajan mentorina yrityksen alkutaipaleella toiminut henkilö kuvaa omaa tilannettaan ja omaa kontribuution mahdollisuuttaan lisäarvon tuottamisen näkökulmasta.

”Ehkä parhain oppi mitä häneltä [mentorilta] sain lopulta oli se, et se sano jossain vaiheessa että hei, et hänestä ei oo enää sulle annettavaa tai teille annettavaa. Te ootte jo kasvanut niin pitkälle, että hänen osaamisesta ei oo nyt enää teille hyötyä. Se oli tosi niin kun silleen vaan, että hän aidosti näkin näin - ja niin se kyllä olikin. Siitä tavallaan oppi sen, että niin, että eihän se oo siitä yksilöstä kiinni, vaan ei meillä kaikilla voi olla kuitenkaan kyvykkyyksiä ihan kaikkeen, kun me ollaan tietyissä asioissa hyviä. Ja sitten mun mielestä rohkeutta ja vahvuutta

on sanoa noin esimerkiksi. Se ei oo niin kun egosta käsin lähtevää. Et päästän teidät nyt eteenpäin, että nyt te tarvitte jotain muuta.” (Toimitusjohtaja)

Käytännön kannalta lisäarvoa tuottavaa hallitusta kehitettäessä tämä tarkoittaa sitä, että hallitusjäseniä valittaessa ja keskusteluja käytäessä pitäisi pystyä luomaan sellainen luottamuksen ilmapiiri, että oman toimimisen motiivi pysyy kirkkaana mielessä; miksi olen mukana hallituksessa. Samoin teema liittyy hallitusjäsenten rekrytointiprosessiin. Tämän tutkimuksen mukaan voidaan esittää hypoteesi, että sisäisesti motivoituneiden hallitusjäsenten lisäarvontuottamisen mahdollisuus on laajempi kuin ulkoisen motivaation ohjaaman yrityksen konteksti huomioiden.

Yhteenvetona nousseista teemoista voidaan todeta, että hallitusjäsenten motivoituminen jatkuvaan keskusteluun myös hallitusten kokousten välillä koettiin sitoutumista indikoivaksi ominaisuudeksi. Kasvuyrityksissä tilanteet vaihtelevat niin nopeasti, että jatkuva viestintä koettiin tärkeänä. Aina keskustelu ei ole strategisen tason debatointia, vaan keskustelussa sivutaan myös operatiivista liiketoimintaa. Keskustelu useammalla tasolla on omiaan luomaan yhteenkuuluvuuden tunnetta ja luottamusta. Väitettä tukee myös kasvuyritysten hallitustutkimukseen liittyvä selvitys, jossa todettiin, että hallitusjäseniltä odotetaan intohimoisuutta tehtävää kohtaan. (Ikäheimonen ja Heino, 2020) Intohimo syntyy helpommin sisäisen motivaation synnyttämänä kuin ulkoisen palkkion seurauksena. Erityisen tärkeänä edellä mainittu ominaisuus nähdään hallituksen puheenjohtajan roolissa. Aiemmin kuvattiin hallituksen puheenjohtajan kriittinen rooli ryhmän motivoinnissa tehtävään. Hallitusjäsen näkökulmasta sisäsyntyinen motivoituminen näkyy myös siitä, ottaako hän hallituspaikan vastaan osaamiseensa ja kontribuution mahdollisuuden vuoksi ja sisäiseen motivaatioonsa vai egosta lähtevänä sosiaalisen statuksen ohjaamana. Sisäisesti motivoitunut henkilö toimii korkean moraalin ohjaamana, ja siksi pystyy myös arvioimaan omaa kontribuution mahdollisuuttaan. Samoin hän pystyy tunnistamaan tilanteen, jossa hänen lisäarvontuottamismahdollisuus

on ehtynyt yrityksen tilanteen muututtua. Mahdollista myös on, että kontribuution mahdollisuus ehtyy, kun yritys on itse omaksunut tai hankkinut sisäisen resurssin siihen tarpeeseen, jota tietty hallitusjäsen aiemmin toimitti. Hallitusjäsenen valinnassa korostuu tarveperusteisuus muiden rekrytointiperusteiden edelle. Myös tämä havainto tukee aiempaa ymmärrystä tilanteesta (ks. Ikäheimonen ja Heino, 2020). Hallitusjäseniltä odotetaan tunnistettua tarvetta vastaavaa osaamista. Pelkkä omistajuus pääsylippuna hallitukseen koettiin ongelmalliseksi. Ongelmia voivat muodostaa myös tilanteet, joissa tarvittavaa osaamista ei välttämättä itse tunnisteta, koska oma osaaminen voi asettaa rajoja ymmärtää oman osaamisen ulkopuolella olevia mahdollisesti arvoa tuottavia osaamisista.

6.2.2. Palvelu ja neuvonantotehtävät kasvuyrityksen hallituksessa

Tässä tutkimuksessa hallituksen palvelu- ja neuvonantotehtävät korostuivat muita tehtäviin nähden. Palvelu- ja neuvonantoroolissa korostuivat tarveperusteisuus ja kyky toimia resurssina sisäisesti ja linkkinä yrityksen ulkopuolelle.

Hallituksen kyky ja mahdollisuus toimia lisäarvoa tuovana resurssina peilautuvat resurssiriippuvuusteoriassa ja resurssipohjaisessa teoriassa liki toisiaan muistuttavalla tavalla. Ero on suurimmalta osin näkökulmassa. Resurssiriippuvuusteoria painottaa yritystä avoimessa systeemissä toimivana entiteettinä, joka on tavalla tai toisella riippuvainen yrityksen ulkoa tulevista resursseista samalla kun itse myös kontribuoi systeemiin. Resurssipohjainen teoria vastaavasti korostaa, että kaikki yrityksen hallussa olevat kilpailukykyyn positiivisesti vaikuttavat asiat ovat resursseja. Hallitus toimii osin yrityksen sisäisenä toimijana, mutta hallitusjäsenet myös toimivat linkkeinä yrityksen ulkoisiin sidosryhmiin; ulkopuoliset hallitusjäsenet toimivat osa-aikaisina ja yrityksen ulkopuolisina resursseina, ja sisäiset henkilöt vastaavasti ovat jo yrityksen sisällä käytössä olevina resursseina.

Alla olevassa taulukossa esitellään haastatteluissa nousseita teemoja. Taulukossa 4. teemoja on esitetty tiivistetympin ja taulukon jälkeen teemaan liittyviä löydöksiä on avattu laajemmin.

Taulukko 4. Palvelu ja neuvonantotehtävät kasvuyrityksen hallituksessa

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä tekijä
"Me haluttiin joku itseämme merkittävästi nuorempi ja modernilla tavalla oleva ihminen ja löydettiin siihen profiiliin kans kova ammattilainen. Se johti siihen, että meillä oli siinä hallituksessa 90-80-70-60- ja olisko ollut 50-luvullakin syntyneitä jäseniä. Miehiä ja naisia ja erilaisia koulutustaustoja. Tuli automaattisesti diversitausta sille hallituksen rakentamiselle." (Toimitusjohtaja)	Hallitusjäsenten diversiteetti luo laaja-alaisuutta ja lisäarvoa hallitustyöhön.	Hallituksen diversiteetti		
"Sen lisäksi, että siinä pitää miettiä erilaiset osaamiset, niin siinä pitäis kans miettiä tiimidynamiikkaa ja kulttuurisopivuutta. Mun mielestä hallitus on viimekädessä sen hallituksen puheenjohtajan tiimi."	Hallitus on parhaimmillaan enemmän kuin osiensa summa.	Hallitus on kollegio ja sosiaalinen konstruktio - hallituksen sisäinen sosiaalinen pääoma.		
"Ja sitt meill pietään semmosta listaa yllä, ett nää osaamiskentät meillä täytyy olla aina hallituksessa edustettuna. Kun me tehtiin semmonen osaamiskartotus ja sitt me määriteltiin, tai kun me oltiin määritelty noi osaamiset mitä siellä täytyy olla, niin me viivattiin yli ne mitä mulla ja tällä toisella sisäisellä tyyppillä jo oli. Ni me todettiin, ett hei nää meiltä löytyy talosta, ett näitä ei tarvita ulkopuolelta. "	Eri tilanteissa tarvitaan erilaista osaamista. Osaaminen on henkilösidonnaista ja siksi jäseniä pitää vaihtaa tarpeen mukaan.	Hallitus tuo tarvittavaa osaamista yritykseen.	Palvelu- ja neuvonanto Resurssi riippuvuus-, resurssipohjaisen teorian, stewardship-teoria ja sosiaalisen pääoman teoria	Omistaja-johtajan kokemus lisäarvoa tuottavasta hallituksesta
"Yks haaste, mikä mun mielestä myös vaivaa suomalaisten kasvuyritysten hallituksia, on se, että ne tuppaa jämähtämään. Kun joku kokoonpano on löydetty, niin sillä jatketaan vuositolokulla.				
"Meidän tapauksessa hallituksen jäsenet on löydetty henkilökohtaisista verkostoista. Tunnetaan, tiedetään ja sit me ollaan vähän niin kun tsekattu, että voisko tää olla meille hyvä. "	Verkostot ovat tärkeitä resursseja.	Yritys on avoin systeemi ja verkostot ovat yritykselle sosiaalista pääomaa.		
"Kun on Ruotsissa ollut jonkun verran, niin huomaa, niin siinä on jo itse asiassa Suomen ja Ruotsin välillä yllättävän iso ero siinä, et onks niin kun tavallaan hallituksen jäsen tämmönen ovien avaava ja kontakti. Musta tuntuu että Ruotsissa näkee merkittävästi enemmän sitä, että hallituksen jäsenet on tavallaan myös semmosia, niin kun... Ett ei vaan siinä substanssissa mukana, vaan tavallaan semmosia verkostoihmisiä, jotka avaavat ovia oikeelle ja vasemmalle. "	Eri maiden kulttuuri näkyy verkostojen hyödyntämisessä eri tavoilla.	Hallitus on kulttuurinen ja sosiaalinen konstruktio. Hallituksen sisäinen ja ulkoinen pääoma.		

Laaja-alaisen hallituksen, jossa on diversiteettiä osaamisen ja eri koulutustaustojen ym. näkökulmasta, on todettu olevan yhteydessä hallituksen luovuuteen ja johtavan monipuoliseen sekä laajaan keskusteluun hallituksessa päätöksiä tehtäessä. (Mc Namara et al., 2002; Broadbeck et al., 2002) Alla oleva esimerkki on kuvaus siitä, että eri vuosikymmenillä syntyneillä, eri ikäisillä hallitusjäsenillä on nähty olevan arvoa tuottava vaikutus kokonaisuuteen.

”Sit kuin me löydettiin tämä hallituksen puheenjohtaja, niin sen jälkeen me yhdessä identifioitiin se, että minkälaisia näkökulmia me tarvittaisiin meidän hallitukseen. Se, mitä me lähdettiin XXX:n [yrityksen nimi] näkökulmasta silloin neljä vuotta sitten hakemaan, niin lähdettiin liikkeelle siitä, että kun me tarjotaan terveyst- ja hyvinvointipalveluita, niin me halutaan kuitenkin olla relevantti HR:n ohella myös yritysten ylimmälle johdolle. Me haluttiin vahva yritysjohtajaprofiili, jolla me varmistetaan, että me kyetään puhuttelemaan myös heitä. Toinen asia, mitä me nähtiin, että me tarvitaan jotain toimialan osaamista myös. Siinä vaiheessa yksi [haastatellun yrityksen nimi] perustajista lähti hallitukseen mukaan tuomaan sitä. Kolmantena me nähtiin, että tarvitaan osaamista nopeasti kasvavien yhtiöiden rahoituksesta ja löydettiin siihen osaja. Sit vielä neljäntenä me ajateltiin, että me haluttiin korostetusti mieltä diversiteettiä ja sitä, minkälaisia eri näkökulmia meillä on. Me haluttiin joku itseämme merkittävästi nuorempi ja modernilla tavalla oleva ihminen ja löydettiin siihen profiiliin kans kova ammattilainen. Se johti siihen, että meillä oli siinä hallituksessa 90-80-70-60- ja olisko ollut 50-luvullakin syntyneitä jäseniä. Miehiä ja naisia ja erilaisia koulutustaustoja. Tuli automaattisesti diversitausta sille hallituksen rakentamiselle.” (Toimitusjohtaja)

Resurssiriippuvuusteorian mukaisesti yritys operoi avoimessa systeemissä, jossa hallitusjäsenet voidaan nähdä tärkeinä linkkeinä vaadittuihin resursseihin (Gabrielsson, 2019). Aiemmin kuvatun mukaan eri osaaminen on eri aikoina ja eri vaiheissa eri tavoin arvokasta. Pohdintaa tehdään siitä, että miten eri osaamista hankintaan.

”...ollaan ensin mietitty, että mitä me tarvitaan, että mitkä on ne jutut mitä absoluuttisesti tarvitaan. Ett okei, me tarvitaan vaikka nyt tech-osaamista, koska meiän softa on paska. Tai sitt meill on ollu vaikka, että no meiän talous tai meiän kpi-mittarit ei oo kasassa tai näin. Ja sitt on niin ku semmosii, ett no okei, tai itse asiassa toi tech-homma on niin ku vähän semmonen vaihtuva tarve ja mutt toi taloushan on semmonen jatkuva tarve, ett me ollaan määritelty mitkä on jatkuvia tarpeita ja mitkä on semmosia vaihtuvia tarpeita, niin kun teemoittain. Ja sitt meill pietään semmosta listaa yllä, ett nää osaamiskentät meillä täytyy olla aina hallituksessa edustettuna. Kun me tehtiin semmonen osaamiskartotus ja sitt me määriteltiin, tai kun me oltiin määritelty noi osaamiset mitä siell täytyy olla, niin me viivattiin yli ne mitä mulla ja tällä toisella sisäisellä tyypillä jo oli. Ni me todettiin, ett hei nää meiltä löytyy talosta, ett näitä ei tarvita ulkopuolelta. Ja sitt katottii, ett aha, no meill ei oo nyt vaikka tätä tech-osaamista riittävästi.

Kirjallisuudessa erotellaan toisistaan erilaisia neuvonantorooleja. Bankewitz (2018) jakaa neuvonantotehtävät toimintokohtaiseen ja yritysکوhtaiseen neuvontatehtäviin. Ensimmäisellä hän viittaa hallituksen mahdollisuuteen antaa neuvoja yleisjohtoon, juridiikkaan ja talouteen liittyen. Jälkimmäisellä hän tarkoittaa neuvoja tuotantoon, informaatiojärjestelmiin sekä markkinointiin liittyen. (Bankewitz, 2018) Eräs hallituksen jäsen kuvaa tarveperusteista hallitusjäsenten valintaa alla olevan mukaan.

”...Siellä alkuvaiheessa löydettiin todella hyvä tämmönen henkilö, joka alkuun tuli hallitukseen, mutta kenestä sitten tuli hallituksen puheenjohtaja. Hän on tämmönen bisnesenkeli tai

niin kun sanotaanko hallitusammattilainen, [nimi], joka meillä oli hallituksen puheenjohtajana sitten aika monta vuotta... .. [henkilön nimi] aikana pikkuhiljaa meille tuli hallitukseen tämmönen kun [henkilön nimi] jossain vaiheessa sitten ulkopuolisena, joka oli rahoitusalan ammattilainen ja niin kun CFO-taustainen ihminen. Ja sitten jossain vaiheessa tuli myynti-markkinointialan osajaa, tämmönen kun [henkilön nimi]. [Henkilön nimi] oli kanssa, vielä yhdessä vaiheessa sit saatiin mukaan. Pikkuhiljaa nää perustajat, ne alko niin kun siirtymään adviseiks ja alettiin ottaa erilaisia kykyjä mukaan, mitä tarvittiin siinä vaiheessa. Ja nyt sit ehkä viimeinen nyt sitten on tässä, kun me tehtiin aika iso tämmönen yrityskauppa tossa vuonna 2019, me ostettiin tämmönen firma kun [yrityksen nimi], niin siinä transaktiossa sitten reguloitiin niitä hallituksen jäsenten määrää... .. Tietyt osapuolet saivat pointata tiettyjä hallituksen jäseniä, ja tuli vähän niin kun VC-maailman ajatuksia sinne taustalle enemmän, että kolme jäsentä [yrityksen nimi] omistajapoolista ja kaks jäsentä [yrityksen nimi] omistajapoolista. Ja sit silloin meille tuli mukaan tämmösiä VC-sijoittajahenkilöitä lisää sinne hallitukseen. Nyt sitten sitä kautta tuli tämmönen kaveri kuin [henkilö nimi], jolla on VC fund. Hän on nyt sitten tällä hetkellä omien verkostojensa kautta suurin omistaja ja tällä hetkellä hallituksen puheenjohtaja.”
(Hallituksen jäsen)

Tarveperusteisuus tuli esiin kaikissa tämän tutkimuksen haastatteluissa hallitusjäsenten valintaan liittyvänä näkökulmana. Tarveperusteisuus on tunnistettu myös aiemmassa tutkimuksessa kasvuyritysten hallitusten osalta. (Ikäheimonen ja Heino, 2020) Vastakohtana tarveperusteisuudelle erä haastateltava nostaa tuttuuteen tai kaveruussuhteeseen perustuvan tavan rakentaa hallitus, joka siis kuvattiin kunnianhimottomaksi, mutta jopa tyypilliseksi tavaksi muodostaa hallitus.

”Moni ottaa hallitukseen hyvän ystävän tai muuten luotetun henkilön. Me ei tehty niin, ett mä ehkä sanoisin, että toi menetelmä mitä me tehtiin, niin se on osoittautunu todella hyväksi. Ett meill on aina tosiaan se listaus [tarvittavasta osaamisesta] olemassa, se ajantasanen, että mitä meiän hallituksessa tarvii olla, mitä osaamista. Ja sitt se, kun se listaus päivittyy, että okei no hei, tää ei itse asiassa oo meillä tää kulttuuri tai tää asia ajantasanen, ett tuota... tai ainahan se on tietenki ajantasanen, mutt se ei oo tavallaan semmonen painotettava osa-alue enää, niin sitthän siitä tulee se ymmärrys, että hei, no meiän hallituksessahan tällä hetkellä on tää kulttuurivahvuus, että nythän meiän täytys tehä toimia hallituksen uudelleen muodostamiseksi. Ett ehkä se, niinku se ymmärrys ja oivallus se juoksetus sitä kautta, että miettii niitä roolien ja osaamisten kautta eikä sen luotettavuuden. Että aika moni sortuu ottamaan just tosiaan niinku tuttavayrittäjän tai isän tai jonkun muun jota pitää hyvänä tyyppinä.” (Toimitusjohtaja, hallituksen puheenjohtaja)

Samalla tavalla kunnianhimottomaksi tavaksi rakentaa hallitus kuvattiin tilanne, jossa hallitukseen valitaan lähtökohtaisesti omistajia tai joku tuttu ilman varsinaista tarvepohjaista harkintaa.

”Mun mielestä ensimmäinen asia, jolloin se [halu kehittää kasvua tukeva hallitus] näkyy, on ihan tapa, jolla hallitus rakennetaan. Jos miettii erilaisia tapoja, mitä on olemassa, niin mun näkökulmassa sellainen tavanomainen ja kunnianhimoton tapa nimetä hallitukseen muutama osakkeenomistaja. Tai jos otetaan askeleen enemmän kunnianhimoa, niin on joku osakkeenomistajan tuttu ja sitten ne toimii hallituksena. Silloin sellaisessa tilanteessa, että siellä on osakkeenomistajia ja ehkä jonkun tuttu tai joku ulkopuolinen, niin mun kysymys on se, että mitä se hallitus tuo lisää verrattuna siihen, mitä yhtiössä on jo muuten.” (Toimitusjohtaja)

Eri osaamisten ja resurssien arvo riippuu aina yrityksen senhetkisestä tilanteesta. Jos hallitusta ajatellaan lisäarvoa tuottavana toimijana, niin selvää on, että yrityksen eri vaiheissa tarvitaan erilaisia osaamisia myös hallituksessa. (Bankewitz, 2018) Alla olevassa esimerkissä toimitusjohtaja kuvaa hallitusten staattisuutta jäsenien vaihtamisen sijaan. Hän kuvaa staattisuutta jopa yleiseksi haasteeksi suomalaisissa kasvuyhtiöissä.

”Yks haaste, mikä mun mielestä myös vaivaa suomalaisten kasvuyritysten hallituksia, on se, että ne tuppaa jämähtämään. Kun joku kokoonpano on löydetty, niin sillä jatketaan vuositolkulla. Se johtaa siihen, että jos kulttuurina on se, että kaikki jatkaa pysyvästi, niin silloin jos hallitus haluaa päivittää, niin se helposti viestii, että joku sai potkut. Sen pitäis mennä niin, että yhtiöllä pitäisi olla sellaisia osajia hallituksessa, mitkä on sille kulloinkin ajankohtaisia. Sen lisäksi mä uskon, että jokaisen meidän työskentelyn rajahyöty laskee päivä päivältä. Jos ajattelee, että on ollut 5-10 vuotta jonkun yhtiön hallituksessa, on todennäköisesti antanut suurimman osan osaamisestaan jo.” (Toimitusjohtaja)

”Sen takia se meidän ensimmäinen kokoonpano, me sovittiin näiden ihmisten kanssa, että voitais ajatella, että tämä on sellainen parin vuoden keikka. Näin me tehtiin ja tää on johtanut siihen, että tähän mennessä joka vuosi meidän hallitus on päivittynyt joltain osin. Mun mielestä ideaalitapa on se, että hallituksen ei pitäisi kokonaisuudessaan vaihtua, mutta koko ajan pitäis pitää huolta, että siellä on jonkinlaista kiertoa. Me toimitaan sillä tapaa, että meillä on tämmönen nimitystoimikunta, johon kuuluu tällä hetkellä meidän hallituksen puheenjohtaja, isoimman rahoittajan edustaja ja isoimpien osakkeenomistajien edustaja, jotka lähtee valmistelemaan just tähän aikaan vuodesta ajatuksia siihen, että mikä olis ehdotus hallituksen kokoonpanoksi seuraavalle vuodelle. Kun siinä on hallituksen puheenjohtaja mukana, niin

hän haastattelee hallituksen jäsenet ja hänellä muodostuu kuva siitä, mikä on heidän tahtotila. Usein on niin, että hallituksen jäsenille avautuu uusia positioita. Tää nimitystoimikunta miettii, mitä täydennystarpeita on. Sit tulee ehdotus yhtiökokoukselle.”
(Toimitusjohtaja)

Toisaalta yrityksen tilanteen voi tehdä haastavaksi myös tietämättömyys tietyistä alueista, jolloin oikeanlaisen avun pyytäminen tai tarvittavan resurssin löytyminen ei ole mahdollista. Tilanne korostuu yrityksissä, joiden johdossa ja hallituksissa on esimerkiksi saman koulutustaustan omaavia ihmisiä, jolloin osaaminen voi olla syvää mutta kapeaa. Arvoa tuottavan osaamisen tai resurssin hankkimisen tunnistaminen ei aina ole selvää, jos hallituksessa ei ole laaja-alaisuutta. Sokeiden pisteiden tunnistaminen voi olla haastavaa.

”Ei oo itsestäänselvyys millasta resurssia tarvittais, ainakaan itsellä ei ollut. Mun mielestä hyvä esimerkki on se, että kun yksi MBA-opiskelukaveri, joka perusti PR-toimiston tai viestintätoimiston, niin hänen kesti tosi pitkään kertoa mulle, että mitä se PR hyödyntää, et miksi heille pitäisi maksaa jotain. Kun ei oo ollu sillä tavalla markkinoinnin, viestinnän kanssa paljon tekemisissä, niin se... Niin kun se oli tosi vaikea yrityksen itse ymmärtää, että mitä he tarvitsevat. Ja vaikka se PR-kaveri yritti kertoa moneen kertaan mitä pitäis tehdä, niin ei vielääkään ymmärretty. Mutta sit kun vihdoinkin otettiin se riski ja päätettiin et okei, maksetaan nyt jotain kuukausi-feeitä ja katsotaan, mitä tapahtuu. Sit yhtäkkiä alko näkymään erilaisia artikkeleita ja oltiin niin kun lehdissä ja näkyvyyttä ja tällasta, niin sit vasta tuli semmonen ahaa-elämys että ai niin, että okei, nyt mä ymmärrän vasta mistä me tässä maksetaan. Se on hyvä esimerkki asiasta, mitä välttämättä ei ymmärretä mitä pitäisi tehdä... Mitä tarvitaan...” (Hallituksen puheenjohtaja)

Sosiaalisen pääoman teoriassa verkostoilla on tärkeä asema arvon tuottamisessa. Verkostojen kautta haetaan mm. hallitusjäseniä.

”Meidän tapauksessa hallituksen jäsenet on löydetty henkilökohtaisista verkostoista. Tunnetaan, tiedetään ja sit me ollaan vähän niin kun tsekattu, että voisko tää olla meille hyvä. Sit me ollaan oltu yhteyksissä, juteltu ja ehdotettu. Sitten tässä on ollut semmosia apuja, niin kun esimerkiks tässä jossain vaiheessa tämä, tota... [nimi] sijoitti kans meihin ja hänen kanssaan on ollut tämmöstä epävirallista sparrailu-advisor -roolia ja hän on sit aina välillä... Sanotaan, et me ollaan puhuttu siitä että nyt tarvittais hallituksen jäsen ja hän on sanonut, että tapaa hei toi ja toi ja toi, niin sitten... Sit niin kun menty tapaamaan ja katottu, että voisko siitä tulla jotain ja käytetty verkostoja hyväkseen, niin se on, niin kun... Se on aina... Niin se melkein meillä on mennyt.” (Hallitusjäsen)

”Mä oon ollut ite aika pitkälti [henkilön nimi] lukuunottamatta itse kalastelemassa niitä. Tietenkin [henkilön nimi] ja [henkilön nimi] tuli sillen alkuun ihan sen sijoituskierron puitteissa ja meillä ei ollut hallitusta. Mutta en mä tiedä, ite oon jotenkin ehkä luontaisestikin rakentanut verkostoja ja sit tullut silleen et hei, tällä ihmisellä vois olla sitä osaamista mitä me tähän kaivataan. Ja sit yleensä oon puhunut ensin sille hallituksen puheenjohtajalle ja itse asiassa [henkilön nimi] on meillä mun jälkeen isoin omistaja, niin nytten [henkilön nimi], vaikka se ei oo enää meidän hallituksessa, niin mä oon sit ensin kysynyt siltä et hei, mä aattelin että tämmönen henkilö vois olla ja tän takia me tarvitaan tätä, että mitä sä oot mieltä. No, tässä tapauksessa myös siks, että mä tiedän että hän tuntee myös tän ihmisen, niin sitten mä oon nähnyt sen tärkeenä kysyä, koska mä tiedän myös muista caseista et välillä saattaa mennä silleen, et jos isoimmilla omistajilla on... Niin kun et ne on torpannut sit jotain hallituksen jäseniä, vaikka ei ehkä [henkilön nimi] nyt ois niin paljon et se pystyiskään sitä tekee, mut mä

oon nähnyt että se on kohteliasta ja omistajien dynamiikan säilyttämiseksi myös hyvä huomioida.” (Toimitusjohtaja)

Hallitusjäsenten lisäksi verkostoista haetaan yritykseen myös osaamista ja sparrausapua. Samoin, verkostoista haetaan myös suoraan myyntiliidejä ja asiakkaita.

”Sitten muuten, mitä muuta hallitus voi tuoda, niin yleisellä tasolla aina siis verkostoja. Se verkosto tarkoittaa sitä, että jos tarvitaan jotain tiettyä osaamisaluetta, niin on heti joku linkki mistä kysytään off the record -tyyppisesti, joltain juristikaverilta tai joltain myyntikaverilta... Ei välttämättä heti osteta jotain kalliilla, vaan niin kun tsekataan ensin alkuun mites tää kannattais tehdä. Se on yks. Ja sit toinen on tietenkin yleisellä tasolla leadit ja liikevaihdon kehittäminen firmalle, että pystyykö hallitus tuomaan tällöisiä leadeja eri suunnista. Itselle nää ainakin on tosi tärkeitä.” (Toimitusjohtaja, hallitusjäsen)

Verkostot myös toimivat eri tavoin eri maissa; kulttuuriset tausta tulevat tässä yhteydessä esiin.

”Kun on Ruotsissa ollut jonkun verran, niin huomaa, niin siinä on jo itse asiassa Suomen ja Ruotsin välillä yllättävän iso ero siinä, et onks niin kun tavallaan hallituksen jäsen tällöinen ovien avaaja ja kontakti. Musta tuntuu että Ruotsissa näkee merkittävästi enemmän sitä, että hallituksen jäsenet on tavallaan myös semmosia, niin kun... Ett ei vaan siinä substanssissa mukana, vaan tavallaan semmosia verkostoihmisiä, jotka avaavat ovia oikeelle ja vasemmalle. Ja Yhdysvalloissa selkeesti ja muualla on hyvin tyypillistä tällöinen, että hallituksen jäseniks otetaan tavallaan tiettyjen osa-alueiden, toimialojen tai muiden vaikuttajia, joilla sit tavallaan hyödynnetään sitä verkostoa merkittävästi enemmän ja osaamista, et, tota... Täysin samaa mieltä siinä, että mun se

fiilis on siihen suuntaan, et ei oo semmosta niin kun vahvaa, objektiivista dataa, mutta fiilis on siihen suuntaan että maailmalla toimitaan isoissa ympyröissä... Ei tarvi mennä kun Ruotsiin ja toki Yhdysvalloissa, niin aika eri tavalla.”
(Toimitusjohtaja)

Greinerin (1997) kasvuteorian mukaan yritykset kohtaavat kasvaessaan ja kehittyessään erilaisia kriisejä, joissa kehitystä tapahtuu, ja joiden kautta yritys pääsee seuraavaan vaiheeseen (Greiner, 1997). Haastatelluissa yrityksissä hallituksen tyypillinen kehityskaari kulki alkutaipaleen operatiivisesta ja epäjärjestelmällisestä, omistajista koostuvasta työskentelymallista kohti strategisempaa hallitusta, jossa on mukana myös ulkopuolisia jäseniä.

Yhteenvetona tästä kappaleesta voidaan todeta, että kasvuhakuiset yritykset tunnistavat resurssitarpeita tarvepohjaisesti. Tarvepohjaisuuden lisäksi kokonaisuuteen halutaan tuoda diversiteettiä mm. erilaisten osaamisten ja verkostojen kattavuuden muodossa. Kun hallitus ymmärretään kollegiona, niin laaja-alaisuuden arvon ymmärtäminen kasvaa. Kun hallituksessa on monenlaista osaamista ja diversiteettiä, muodostuu myös sen henkinen kapasiteetti ja tietovaranto merkittävästi laajemmaksi, kuin yhden toimialan substanssiosaajista muodostuva homogeeninen samanmielisten ryhmä.

Hallituksia pyritään ylläpitämään juuri sen hetken tarvetta palvelevana osaajatiiminä huolehtimalla hallitusjäsen vaihtuvuudesta. Hallitulla vaihtuvuudesta huolehtimalla yritys myös välttää mahdollista negatiivista julkisuutta niin, ettei ketään hallitusjäsentä tarvitsisi irtisanoa. Yrityksen kehittyessä myös hallituksen on kehittyvä, jottei se muodostu itse kasvun rajaksi.

Verkostojen merkitys tunnistettiin eri yhteyksissä arvoa tuottavaksi sosiaaliseksi pääomaksi. Hallitusjäseniä haettiin verkostostoista, joskin hallitusjäseniä oli haettu menestyksekkäästi myös julkisilla rekrytointikampanjoilla. Verkostoihin liittyvissä kommentteissa yritys

tunnistettiin aidosti avoimena systeeminä linkittyvän ympäristöönsä, josta tietoa ja osaamista on mahdollisuus hankkia yritykseen. Haastatteluissa myös tuli esiin eri maiden toisistaan poikkeavat kulttuurit verkostojen hyödyntämisessä. Kansainvälistyvälle yritykselle onkin tärkeää tuntea kohdemaan kulttuuri, jotta yritys pystyy hyödyntämään verkostoista tulevan potentiaalın parhaalla mahdollisella tavalla.

Hallitusjäsenten kulttuurinen yhteensopivuus tunnistettiin myös tärkeänä lisäarvoa tuottavana tekijänä. Jaetut arvot muodostavat kulttuurista yhteensopivuutta kasvua tukevaan hallitukseen. Hallitusjäseniä rekrytoitaessa on huomioitava, että hallitus on kollegio, jonka on kyettävä tekemään yhteistyötä keskenään.

6.2.3. Hallituksen strategiatehtävä

Hallituksen strategiatehtävä nousi odotetusti esiin tutkimuksessa, joskin kokonaisuudessaan strategiatehtävän ympärillä käytiin merkittävästi vähemmän keskustelua kuin palvelu- ja neuvonantotehtävät. Nämä tutkimuslöydökset on tiivistetty alla olevaan taulukkoon 5.

Taulukko 5. Hallituksen strategiatehtävien sisällöt tiivistetysti

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä tekijä
<i>"...hallitustyöskentelyä edelleen parannetaan, ihan sitä niin kun työskentelyä ja formaatteja ja työkalua, mut kyl se niin kun kasvu on selkeesti se keskeisin teema meillä. Et ehkä niin kun tää strategian kirkastus ja kasvu - ne on kaks semmosta termiä, mitkä vois ottaa keskiöön."</i>	Kasvu ja strategia ovat keskeisiä hallituksessa työstettäviä teemoja.	Hallitus hyväksyy strategian ja riskinhallinnan tasot.	Strategia Resurssi riippuvuus-, resurssipohjaisen teorian, stewardship-teoria ja sosiaalisen pääoman teoria	Omistaja-johtajan kokemus lisäarvoa tuottavasta hallituksesta
<i>"Huomaan, että nyt erityisesti viime aikoina meidän hallitus on kyllä merkittävästi liikkunut siihen suuntaan, et se irtautuu siitä operatiivisesta kontekstista ja katotaan sitten pidempää horisonttia ja sitä, miten me päästään meidän strategiseen tavoitteeseen.... ..Kyl ulkopuoliset jäsenet, niin kyl ne helpottaa tommoseen ajatteluun pääsyä tosi, tosi paljon."</i>	Kehitys kulkee operatiivisesta hallituksesta kohti strategisempaa suuntaa.	Hallituksella tärkeä rooli strategian kehittämisessä ja valvonnassa. Ulkopuolinen hallituksen jäsen on tuonut strategista kulmaa hallitukseen.		

<p><i>"...et jos meillä on tavallaan tiettyjä painopisteitä mitä me työstetään, niin riittääkö sit sen hallituksenkaan input, vai pitäiskö olla jotain vielä enemmän asiantuntijoita. No, nyt esimerkkinä, niin strategiatyöstössä meillä oli tossa alkuun fasilitoimassa ihan ulkopuolinen, oli toi [nimi], joka oli aikasemmin [yrityksen nimi] toimari, niin hän oli auttamassa meillä fasilitoinnin käyntiin. Ja kyllä siitä oli todella suuri apu, että oli tavallaan semmonen erikoisasiantuntija siinä omassa roolissaan auttamassa siinä."</i></p>	<p>Yrityksen strategian ja strategian työn kehittämiseen voidaan käyttää myös ulkopuolisia asiantuntijoita hallituksen lisäksi.</p>	<p>Yritys toimii avoimessa systeemissä, johon voidaan tuoda ulkoista osaamista.</p>	
<p><i>"Ja sitte on tää omistajastrategia, joka on semmonen ehdoton työkalu, ett muuten ei oikeastaan hallitusta voi laadullisesti edes niinku pyörittää jossei oo kunnan semmosta."</i></p>	<p>Omistajastrategia ohjaa hallituksen työtä</p>	<p>Omistajatahto ohjaa yrityksen tavoitetilaa.</p>	

Strategisen osaamisen tuki nousee aineistosta yhtenä tärkeänä kasvua tukevan hallituksen tehtävistä. Kasvuyrityksessä hallitukselta haetaan tukea ja sparrausta strategisten vaihtoehtojen punnitsemiseen ja kasvutavoitteiden asettamiseen. (Ikäheimonen ja Heino, 2020) Hallitustyö kehittyy yrityksissä operatiivisesta toiminnasta pidemmän tähtäimen strategiseen suuntaan. Myös kasvu tunnistettiin hallituksen agendalle kuuvaksi asiaksi.

"Jos kiteyttäis, niin et jos miettis sitä meidän ensimmäistä asiaa kun ulkopuolinen hallituksenjäsen tuli, niin se oli ehkä semmonen hallitustyöskentelyn systematisointi. Se ois voinut olla niin kun iso teema sille. Nyt sit myöhemmässä vaiheessa, kun... En väitä, että meillä kaikista systemaattisin hallitustyöskentely on edelleenkin, mut se hallitustyöskentely ei oo enää niin kun ihan niin tavallaan operatiivista kuin se on aikaisemmin ollut, niin nyt tavallaan hallitustyöskentelyä edelleen parannetaan, ihan sitä niin kun työskentelyä ja formaatteja ja työkalua, mut kyl se niin kun kasvu on selkeesti se keskeisin teema meillä. Et ehkä niin kun tää strategian kirkastus ja kasvu - ne on kaks semmosta termiä, mitkä vois ottaa keskiöön." (Toimitusjohtaja)

Tämän tutkimuksen mukaan yrityksen hallitustyön kehittäminen lähtee usein liikkeelle operatiivisesta ja lyhyen tähtäimien tekemisen suunnasta. Hallitukselta kuitenkin odotetaan kontribuutiota strategiseen työhön, johon toimitusjohtajaroolissa olevalla henkilöllä ei välttämättä koeta olevan tarpeeksi aikaa. Myös aiempi tutkimus tukee tätä löydöstä (ks. Ikäheimonen ja Heino, 2020)

”Et kuitenkin, kun miettii niin kun viikon kalenteria, niin siellä perinteisesti ehkä tämmösessä roolissa löytyy vähän liian vähän semmosia välejä tavallaan reflektoitua ja irtautua siitä tunnelista, mitä joku sanoo että management by deadlines - tarkoittaa sitä, että tehdään seuraavaks se mikä on eniten myöhässä... ..Huomaan, että nyt erityisesti viime aikoina meidän hallitus on kyllä merkittävästi liikkunut siihen suuntaan, et se irtautuu siitä operatiivisesta kontekstista ja katotaan sitten pidempää horisonttia ja katotaan sitä, miten me päästään sinne meidän strategiseen tavoitteeseen. Mitkä on oikeet keinot siihen ja miten me parannetaan meidän kannattavuutta ja miten meidän pitäis niin kun miettiä sitä kasvua, et mistä se rakentuu. Tämmösiä tavallaan oikeita hallituksen aiheita, niin, tota... Kyl ulkopuoliset jäsenet, niin kyl ne helpottaa tommoseen ajatteluun pääsyä tosi, tosi paljon. Asiat, mitä me tavallaan raportoidaan, tai ehkä enemmän seurataan - me on systematisoitu tosi paljon niitä. Se on ollut hirmu iso etu ja raportointi ei oo se itse tarkoitus, vaan se et me päästäis tavallaan ennakoitavampaan tulevaisuuteen, vähemmän riskiseen tulevaisuuteen, jolloin ihmiset nukkuu paremmin.”
(Toimitusjohtaja)

Kolmantena teemana strategian teemaan nousee ulkopuolisen asiantuntijan käyttämisen mahdollisuus strategiatyön kehittämisessä. Alla oleva esimerkki kuvaa, että yritys toimii avoimessa systeemissä, jossa asiantuntija-apua voidaan hyödyntää myös strategiatyössä.

Strategia on kasvuyrityksen kehityksessä tärkeä työkalu liiketoiminnan kehittämiseksi.

”...et jos meillä on tavallaan tiettyjä painopisteitä mitä me työstimme, niin riittääkö sit sen hallituksenkaan input, vai pitäiskö olla jotain vielä enemmän asiantuntijoita. No, nyt esimerkkinä, niin strategiatyöstössä meillä oli tosiaan alkuun fasilitoimassa ihan ulkopuolinen, oli toi [henkilön nimi], joka oli aikasemmin [yrityksen nimi] toimari, niin hän oli auttamassa meillä fasilitoinnin käyntiin. Ja kyllä siitä oli todella suuri apu, että oli tavallaan semmonen erikoisasiantuntija siinä omassa roolissaan auttamassa siinä.”

Yhteenvetona strategiatehtävästä kasvuyrityksen kontekstissa tämän tutkimuksen mukaan nousevat näkökulma on esitelty yllä. Ikäheimonen ja Heino (2020) kirjoittavat, että kasvuyrityksissä liiketoiminnan nopeatempoisuus hämärtää rajaa operatiivisen ja strategisen työskentelyn välillä. Samoin he esittävät, että selkeän omistajatahdon tahdonilmaisun pitäisi ohjata yrityksen strategiatyötä ja tarjota suuntimet hallitustyölle. (Ikäheimonen ja Heino, 2020) Myös näiltä osin tämä tutkimus tukee aiempia tutkimustuloksia. Eräs haastatelluista kuvaa asiaa:

”Ja sitte on tää omistajastrategia, joka on semmonen ehdoton työkalu, ett muuten ei oikeastaan hallitusta voi laadullisesti edes niinku pyörittää jossei oo kunnan semmosta.”

Omistajastrategiassa hän kuvaa määritellyn omistajien tavoitteet omistamalleen yritykselle.

7. TUTKIMUKSEN YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa tehdään yhteenveto koko tutkimuksesta ja esitellään johtopäätökset.

7.1. Yhteenveto

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ollut syventää ymmärrystä hallituksen mahdollisuudesta tuottaa lisäarvoa kasvun mahdollistamiseksi. Teemaan on perehdytty tutkimuksen tavoitteen mukaisesti kasvuhakuisten yritysten kontekstissa ja johtaja-omistajien näkökulmista. Varsinainen päättökysymys tutkimuksessa oli: *Miten hallitus voi tukea yrityksen kasvua?* Näkökulmia peilattiin sisällönanalyysin menetelmällä teoriaohjaavasti. Teoriataustana tutkimukselle on toiminut yleiset governance-tutkimuksessa hyödynnetyt taustateoria. Teoriatausta kuvattiin tutkimuksen luvussa 3.

Tutkimuksen aluksi kuvattiin tutkimuksen tausta ja tarkoitus, tutkimusongelma sekä tutkimuksen rakenne. Yritystason lisäksi tutkimusaihe tunnistettiin merkitykselliseksi myös yhteiskunnallisella tasolla, koska yritysten hyvinvointi ja kasvu mahdollistava hyvinvointiyhteiskunnan ylläpidon ja kehityksen.

Yritystasolla tutkimuksen anti tulee lisäarvoa tuottavien näkökulmien nostamisesta ja näkyväksi tekemisestä. Governance-tutkimuksen näkökulmasta tutkimuksen tavoitteena on ollut lisätä ymmärrystä lisäarvoa tuottavan hallituksen tutkimuskentässä.

Governance-tutkimuksessa yksi keskeinen rakenne on omistajien, hallituksen ja johdon muodostama ketju. Tämän ketjun rakenteeseen tutustuttiin kappaleessa 2. Rakenteeseen tutustumisen relevanttius tämän tutkimuksen kannalta tulee siitä, että rakenteessa tunnistetut toimijat muodostavat niiden toimijoiden verkoston, jotka esiintyvät tässä tutkimuksessa. Tässä tutkimuksessa omistajat toimivat myös yrityksen johdossa, eli omistajuus ei ole irrallaan johdosta.

Yritystasolla vastaavasti tunnistettiin, että hallitustyöskentely ei välttämättä ole kovin systemaattista, mutta kasvuhakuisissa yrityksissä kuitenkin koetaan hallitus kasvua katalysoivaksi ja mahdollistavaksi lisäarvoresurssiksi. Hallituksen lisäarvontuottamisen mahdollisuuksia peilattiin hallituksen rooleihin ja niiden tausta löytyviin yleisiin governance-tutkimuksessa käytettyihin teorioihin. Hallituksen tehtäviksi määriteltiin aiempaan kirjallisuuteen nojaten 1. valvonta- ja kontrollitehtävät, 2. palvelu- ja neuvontatehtävät sekä 3. strategiatehtävä. Taustateorioina tutustuttiin agenttiteoriaan, stewardship-teoriaan, resurssiriippuvuus - ja resurssipohjaiseen teoriaan sekä sosiaalisen pääoman teoriaan.

7.2. Johtopäätökset

Tutkimuksen sisältö voidaan tiivistää alla olevaan kuvaan 4. Kuvan keskiössä on hallitus. Hallitusta tarkastellaan erilaisista näkökulmista mm. omistajien tahto, hallitusjäsenet ja hallituksen puheenjohtaja yksilöinä ja hallitus kollegiona sekä hallituksen toimintamallit ja prosessit. Nämä kaikki vaikuttavat toisiinsa vuorovaikutteisesti, ja mahdollistavat tutkimuksessa kuvatut hallituksen tehtävät: valvonta- ja kontrollitehtävän, palvelu- ja neuvonantotehtävän sekä strategiatehtävän. Näitä hallitus toteuttaa hallituksen sisällä sekä yrityksessä sisäisesti. Hallitus myös toimii linkkinä yrityksen ulkopuolisiin markkinoihin ja sidosryhmiin. Kuvassa havainnollistetaan katkoviivoilla resurssiriippuvuusteorian mukainen näkemys yrityksestä osana avointa systeemiä sekä sosiaalisen pääoman mahdollisuutta.



Kuva 4 Kasvua tukeva hallitus, sen osa-alueet ja tärkeimmät tehtävät

Hallituksen valitsevat yhtiökokoukseen kokoontuneet omistajat. Tässä tutkimuksessa kuvatun mukaan hallitusjäsenien valinta voi edetä useammalla eri tavalla. Omistaja-johtajat voivat hakea ja valita hallitusjäseniä omista henkilö- ja yhteisöverkostoistaan tai yrityksessä voi olla nimitysvaliokunta, joka tekee ehdotuksia yhtiökokoukselle tarkemmin määritellyn prosessin mukaisesti. Tutkimuksessa ilmeni, että yrityksissä hallitustyöskentely lähtee usein liikkeelle operatiivisista lähtökohdista: yrittäjä-omistajat muodostava koko hallituksen, jonka työ keskittyy lyhyen tähtäimen operatiiviseen suunnitteluun ja toteutukseen.

Kasvun ja kehityksen myötä yrityksiin lähdetään hakemaan ulkoisia hallitusjäseniä vauhdittamaan kasvua, tuomaan kasvun ja kehityksen edellyttämää osaamista ja resursseja. Hallitusjäseniä tulee yrityksiin myös ulkoisten rahoituskumppaneiden myötä. Kasvun tavoittelu ja lisäarvoa tuottavan hallituksen kehittäminen lähtee käyntiin omistajien päätöksestä ja

tavoitteista. Tämä muodostaa pohjan kasvuhakuisten yritysten lisäarvohallituksen kehittämiseksi. Tiivistetysti voidaan väittää, että omistajan oma ambitiotaso määrittelee koko hallitustyöskentelyn lisäarvon tuottamisen mahdollisuuden.

Hallituksen puheenjohtajan roolin merkitys lisäarvon tuottamisessa tunnistettiin keskeisenä; hallitus on hallituksen puheenjohtajan tiimi. Hallituksen puheenjohtajan valinta näin ilmaistuna on keskeisin hallitusta muodostettaessa. Tämän tutkimuksen löydöksenä yhdeksi lisäarvohallituksen jatkotutkimusaiheeksi ehdotetaan aihetta, jossa tutkittaisiin ulkoisen hallituksen puheenjohtajan tärkeyttä kasvun mahdollistamisessa. Väite perustuu siihen, että kolmessa yrityksessä viidestä hallituksen puheenjohtajana toimi muu kuin omistaja-johtaja. Tämän lisäksi yhdessä yrityksessä oltiin menossa myös tähän malliin. Vain yhdessä yrityksessä viidestä ei tullut esiin ajatusta ulkoisesta hallituksen puheenjohtajasta.

Tässä tutkimuksessa hallituksen puheenjohtajan ja toimitusjohtajan välinen suhde koettiin olevan tärkeässä asemassa lisäarvohallituksessa. Parhaassa tapauksessa hallituksen puheenjohtaja ja toimitusjohtaja työskentelevät kaksikkona, jonka suhdetta leimaa vahva luottamus, sisäinen motivaatio ja kasvulähtöinen Yhteistyö on sparraavaa. Myös aiempi tutkimus mm. Koskinen et. al, (2016) ja Ikaheimonen ja Heino (2020) tukee näitä löydöksiä. Vastaavasti ulkoisista hallitusjäsenistä haettiin lisäarvoa sekä yksilöinä että osana tiimiä. Yksittäisen hallitusjäsenen osaaminen, kokemus ja verkostot koettiin tärkeiksi. Useimmat haastateltavat esittivät, että lähtökohtaisesti ei ole tärkeää hakea *nimiä* vaan osaajia hallitukseen eri rooleihin – puheenjohtajaksi tai jäseneksi. Kiinnostava havainto tosin oli, että omistaja-johtajien kertomina niminä kuitenkin nousi esiin liike-elämässä meritoituneita tunnettuja henkilöitä tunnetuista yrityksistä. Ilmiö voi mahdollisesti johtua siitä, että tunnetut liike-elämän vaikuttajat ovat juuri niitä osaajia, joita myös laajempi yleisö tuntee.

Hallitusjäsenten odotettiin täydentävän yrityksen osaamista eri tilanteisiin ja eri kehityskaaren vaiheisiin. Alkuvaiheen hallituksia kuvasi operatiivisuus ja

toiminnan strukturoimattomuus, ja ensimmäisten hallitusjäsenten kerrottiin tuoneen hallitukseen alkuvaihteessa strukturoidumpaa toimintamallia ja sisällöllisesti talous- ja rahoitusosaaminen nousivat tärkeinä osaamisalueina. Hallitusjäseniä valittiin myös täydentämään teknologiaosaamista, myynti- ja markkinointiosaamista ja HR-osaamista. Hallitukseen haettiin diversiteettiä osaamisalueiden lisäksi myös ikäperusteisesti, jotta eri aikakauden ihmisten näkökulmat tulisivat katettua hallituksessa. Hallitusjäseniltä odotettiin yhteistyökykyä ja keskustelu- ja mielipiteenilmaisun taitoja.

Tutkituissa yrityksissä hallituksen toiminta kuvattiin dynaamiseksi ja kehittyväksi liiketoiminnan kehittymisen myötä. Huomioitavaa on, että hallitus ei kehity ilman kehittämistä, eli toiminnan kehittämiseen on panostettava tietoisesti. Tämän tutkimuksen perusteella kasvuhakuisissa yrityksissä hallituksen aktiivinen kehittäminen onkin yksi omistajan keskeisiä tavoitteita kasvun edistämiseksi. Tältä osin tämä tutkimus tukee esim. Crow et al. (2016) julkaisemaa tutkimusta siitä, että yritykset, joissa on aktiivinen hallitus ja toimiva dynamiikka johdon ja hallituksen välillä, ovat suorituskykyisempiä kuin passiivisten hallitusten yritykset. (Crow, 2016)

Yhtenä tämän tutkimuksen aiheeseen liittyvänä jatkotutkimusehdotuksena esitetään, että yrityksen hallitusta voisi tutkia kasvua mahdollistavana dynaamisena prosessina. Tästä jatkotutkimusehdotuksesta pitäisi tunnistaa yksittäiseen tutkimukseen soveltuvia osakokonaisuuksia tutkimuksen toteutettavuuden varmistamiseksi. Omistajien roolin tutkiminen hallituksen kehityksessä on myös jatkotutkimuksen aihe, joka veisi hallitustutkimus eteenpäin. Aihetta pitäisi tutkia edelleen sekä teoriaa luovasti että teoriaa testaavasti. Jatkotutkimusaiheeksi esitetään omistajuusosaamisen ja hallitustutkimuksen yhdistäminen, esimerkiksi millaista omistajaosaamista vaaditaan siihen, että omistaja lähtee kehittämään kasvua tukevaa hallitusta yritykseensä.

LÄHDELUETTELO

Achtenhagen, L., Brunninge, O., Melin, L. (2017) Patterns of Dynamic Growth in Medium-Sized Companies: Beyond the Dichotomy of Organic Versus Acquired Growth. *Long Range Plannin*. Vol 50. pp 457-471

Adler, P., Kwon, S. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*. Vol 27(1) pp 17-40

Anderson, B., S., Kreiser, P., M., Kuratko, D., F., Hornsby, J., S., Eshima, Y. (2015). Reconceptualizing entrepreneurial orientation. *Strategic Management Journal*. Vol. 36

Arzubiaga, U., Kotlar, J., De Massis, A., Maseda, A. & Iturralde, T. (2018). Entrepreneurial orientation and innovation in family SMEs: Unveiling the (actual) impact of the Board of Directors, *Journal of Business Venturing*, Volume 33, Issue 4.

Banerjee, A., Nordqvist, M., Hellerstedt, K. (2020). The role of the board chair—A literature review and suggestions for future research. *Corporate Governance: An International Review*. Vol. 28. Pp 372-405

Bankewitz, M. (2018). Board Advisory Tasks: The Importance to Differentiate between Functional and Firm-Specific Advice. *European Management Review*. Vol. 15, pp. 532-539

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. Vol. 17 No. 1, pp. 99-120. Verkkojulkaisu <https://chsasank.com/classic_papers/firm-resources-sustained-competitive-advantage.html> (Viitattu 5.9.2021)

Bezemer P, Nicholson G, Pugliese A. (2018). The influence of board chairs on director engagement: A case-based exploration of boardroom decision-making. *Corporate Governance: An International Review*. Vol. 26(3). pp 219-234

Brettel, M., Mauer, R., Appelhoff, D. (2013). The entrepreneur's perception in the entrepreneur – VCF relationship: the impact of conflict types on investor value. *Venture Capital*. Vol 13, No. 3. pp 173-197.

Cannella, A., A., Park, J., H., Lee, H., U., (2008). Top management team functional background diversity and firm performance: examining the roles of team member colocation and environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*. Vol 51(4) pp768-784

Carnes, C., M., Chirico, F., Hitt, M., A., Huh, D., W., Pisano, V. (2017). Resource Orchestration for Innovation: Structuring and Bundling Resources in Growth- and Maturity-Stage Firms. *Long Range Planning*. Vol 50. Pp 472-486

Certo, T., Caily, C., Dalton., D. (2001). Signaling firm value through board structure. An investigation of initial public offerings. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol 26(2). pp 33-50

Champenois, C., Devigne, M., Puyou, F.-R. (2016). How Can Venture Capitalist-Owner Managers Conflicts Be Managed? If You Want Peace, Agree to Keep the Peace. *Journal of Small Business Management*. Vol. 54. pp. 189-215

Cho, T., S., Hambric D., C. (2006). Attention as the mediator between top management team and characteristics and strategic change: the case of airline deregulation. *Organization Science*. Vol 17(4) pp 453-469

Claridge, T. (2018). Criticisms of social capital theory, *Social Capital Research*, April 2018

Claridge, T. (2018). Criticisms of social capital theory. *Social Capital Research*.

Clarysse, B., Knockaert, M., Lockett, A. (2007). Outside board members in high tech start-ups. *Small Business Economics*. Vol 29. pp. 243-259

Colbert, B., A. (2004). The Complex Resource-Based View: Implications for Theory and Practice in Strategic Human Resource Management *The Academy of Management review*, Vol.29 (3), p.341-358

Collewaert, V., Fassin, Y. (2013). Conflicts between entrepreneurs and investors: the impact of perceived unethical behavior. *Small Bus Econ*. Vol. 40, pp 635-649

Connel, C., M. (2009). Method, Structure and Argument in Edith Penrose's Theory of Growth. *Review of Political Economy*. Vol. 21, no 4, pp. 549-566.

Covin, J. & Slevin, G. 1988. The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style. *Journal of Management Studies* 25:3 May 1988, 217 - 234.

Crow, P., R., Lockhart, J. (2016). How boards influence business performance: developing an explanation. *Leadership and Organization Development Journal*. Vol, 37, No. 6. pp 1022-1037

Dagnino, G., B., King, D., R., Tienari, J. (2017). Strategic management of dynamic growth. *Long Range Planning*. Vol. 50, pp 427-430

Davis, J., H., Schoorman, F., D., Donaldson, L. (1997) Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*. Vol. 22, No. 1, pp 20-47

Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of*

Elo, S., Kyngäs, S. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*. Vol. 62(1), pp. 107–115

Erma, J., Rasila, T. ja Virtanen, O., V. (2019), Hyvä hallitustyö (8. Uudistettu painos), Helsingin seudun kauppakamari, Printon, Viro.

Fama, E. F., Jensen, M. C. (1983). Separation of Ownership and Control. *The Journal of Law and Economics*. Vol. 26, No 2

Glinkowaska, B., Kaczmarek (2015). Classical and modern concepts of corporate governance (Stewardship Theory and Agency Theory). *Management*. Vol. 19, 2.

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*. Vol. 10, No. 4.

Guerrero, S., Lapalme, M-E., Séguin, M. (2015). Board Chair Authentic Leadership and Nonexecutives' Motivation and Commitment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. vol. 22(1), 88-101

- Heiskanen, M. (2021). Kysy, mutta paremmin. Tepatti. *Talouselämä*, 28/2021
- Hernandez, M. (2012). Toward an Understanding of the Psychology of Stewardship. *The Academy of Management Review*. Vol 37(2)
- Hillman, A., I. & Dalziel, T. (2003). Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives. *Academy of Management Review*, 2003, Vol. 28. No-3, 383-396.
- Hillman, A., Zardhoohi, A., Bierman, I. (1999). Corporate political strategies and firm performance: Indications of firm-specific benefits from personal service in the US government. *Strategic Management Journal*. Vol 20 pp 67-82
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita. Tammi. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna.
- Hirvonen, A., Niskakangas, H., Steiner, M.-L. (2003). Corporate governance: Hyvä omistajaohjaus ja hallitustyöskentely. Helsinki: WSOY.
- Huber, F. (2009). Social Capital of Economic Clusters: Towards a Network-Based Conception of Social Resources. *Tijdschrift Voor Economische En Sociale Geografie*. Vol. 100(2) pp. 160–170.
- Huczynski, A., A., Buchanan, D., A. (2013). *Organizational Behaviour*, 8. painos. Pearson Education Limited, Edinburgh, United Kingdom
- Huse, M. 2007. *Boards, Governance and Value Creation*. Cambridge University Press. Cambridge, UK
- Huse, M., Rindova, V.,P. (2001). Stakeholders' Expectations of Board Roles: The Case of Subsidiary Boards. *Journal of Management & Governance*. Vol. 5/2, pp. 153-178.
- Ikäheimonen, T. (2014). The board of directors as a part of family business governance-multilevel participation and board development. Doctoral Thesis, Lappeenranta University of Technology.

Ikäheimonen, T. (2021) Omistajaohjaus, yrittäjyys ja yrityksen uudistuminen -kurssin luentomateriaali.

Ikäheimonen, T., Heino, N. (2020). Kaaoksesta kasvuun. Miten kasvuyrityksen hallitus voi edistää yrityksen kasvua. Boardman Grow 2020 www.boardmangrow.fi [Verkkajulkaisu]
<https://www.boardmangrow.fi/content/uploads/2020/12/Miten-kasvuyrityksen-hallitus-voi-edistaa-yrityksen-kaasvua-Final.pdf> (Viitattu 17.10.2021)

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

Joyce, P., Winch, G. (2004). A Framework for Codifying Business Models and Process Models in e-Business Design. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 31.5.2021]. Saatavilla: <https://www.sciencedirect.com/topics/computer-science/resource-based-view>

Kanninen, V. (2006), Yrittäjyyden taloustiede: katsaus ja arvioiteja. Kansantaloudellinen aikakausikirja, 3/2006.

Keay, A. (2016). Stewardship theory: is board accountability necessary? International Journal of Law and Management. vol 59/6. pp. 1292-1314

Keskuskaupakamari (2016). Asialuettelo listaamattomien yhtiöiden hallinnoinin kehittämiseksi. Helsinki.

Khanna, P., Jones, C., D., Boivie, S. (2014). Director Human Capital, Information Processing Demands, and Board Effectiveness. Journal of Management. Vol. 40, No. 2. pp 557-585

Kluvers, R., Tippett, J. (2011). An exploration of stewardship theory in a not-for-profit organization. Accounting Forum. Vol 35/4

Knockaert, M., Ucbasaran, D. (2011). The Service Role of Outside Board in High Tech Star-ups: A Resource Dependency Perspective. British Journal of Management. Vol 24, 69-84.

Kor, Y., Y., Sundaramurthy, C. (2009). Experience-Based Human Capital and Social Capital of Outside Directors. *Journal of Management*. Vol. 35. pp. 981-1006

Koskinen, S. and Lämsä A-M. (2016). The CEO-Chair relationship form a relational leadership perspective, *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 37, No. 8. Pp. 1135-1146.

Lainema, M. (2006), *Strateginen hallitus, Boardman Oy ja Denali Oy*

Lee, J-H., Jang, M., Choi, C. (2016). Social Capital of Corporate Boards: Effects on Firm Growth. *Social Behavior and Personality*. Vol. 44(3), pp. 453-462

McNamara, C. M., Luce, R., A., Topson, G.,H. (2002) Examining the effect of the complexity in strategic group knowledge on firm performance. *Strategic Management Journal*. Vol 23(2), pp 153-170

Naciti, V., (2019) Corporate governance and board of directors: The effect of a board composition on firm sustainability performance, *Journal of Cleaner Production*, Volume 237.

Neema, M., Goodluck, C. (2019). The role of boards of directors of family-owned microfinance institutions - Lessons from the boardroom. *Journal of Family Business Management*. Vol. 9 No. 1. pp. 79-97.

Osakeyhtiölaki (624/2006). Finlex. Verkkodokumentti: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624>

Penrose, E. (alk.per. 1959, 2009). *The Theory of The Growth of The Firm*, Fourth edition. Oxford University Press, UK.

Poder, T. G. (2011). "What Is Really Social Capital? A Critical Review." *The American Sociologist* 42(4):341–67.

Puolakka, M. (2021) Lahjoitusprofessori vahvistaa suomalaista omistajaosaamista. Aalto-yliopisto. [Verkkojulkaisu] <https://www.aalto.fi/fi/lahjoita-tulevaisuus/lahjoitusprofessori-vahvistaa-suomalaista-omistajaosaamista> (Viitattu 17.10.2021)

Rosmini, O., Kim, Y., L., Rohaida, B. (2014). Board of directors and small medium enterprise's firm growth with firm culture as moderating factor in Malaysia. *Social and Behavioral Sciences*. Vol. 164

Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A. (2006). *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto* [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>>. (Viitattu 28.8.2021.)

Salvioni, D., M., Gennari, F., Bosetti, L. (2016) Sustainability and Convergence: The Future of Corporate Governance Systems?. *Sustainability*, 2016/8

Sarto, F., Saggese, S., Vigano, R., Mauro, M. (2020). Human Capital and innovation: mixing apples and oranges on the board of high-tech firms. *Management Decision*. Vol 58, 5. pp 879-926

Suvanto-Harsaae, S. (2021). Kysy, mutta paremmin. *Talouselämä*. 28/2021

Tuomi, J., Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi

Työ- ja elinkeinoministeriö. (2021). *Visio 2030 - Kohti vastuullista ja osaavaa omistajayhteiskuntaa*. [Verkkójulkaisu] https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162961/TEM_2021_15.pdf?sequence=1 (Viitattu 17.10.2021)

Wiklund, J., Patzelt, H., Shepherd, D., A. (2009). Building an integrative model of small business growth. *Small Business Economics*. Vol. 32, pp 351–374

Zak, Paul J. (2008). *Moral Markets: The Critical Role of Values in the Economy*. Princeton University Press. p. 158.

Zoning, F. (2017). Agency Theory: A Critical Review. *European Journal of Business and Management*. Vol 9/2

LIITE 1

Haastattelurunko:

- Kerro yrityksestä ja roolistasi yrityksessä.
- Kerro yrityksen tavoitteista / kasvutavoitteista
- Miten yrityksen tavoitteet näkyvät hallituksessa?
- Mitkä ovat hallituksen tehtävät? Miten hallitus liittyy yrityksen kasvutavoitteisiin?
- Ketä hallituksessa on ja miksi he ovat siellä? Hallituksen koostumus?
- Miten hallitusjäsenet on valittu ja mistä heidät on haettu?
- Miten ja miksi hallitusjäseniä kierrätetään?
- Miten ja mitä tukea hallitus voi tuoda kasvun toteuttamiseen?
- Haluaisitko sanoa vielä jotain muuta asiaan liittyen?