

Ville Kivini

RIIPPUMATTOMUUS SUOMALAISTEN PK- YRITYKSIEN HALLITUKSISSA

Induktiivinen katsaus hallitusten sisälle riippumattoman
hallituksen jäsenen kokemana

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Pro gradu -tutkielma
Joulukuu 2020

Alkusanat

Prosessi alkoi kymmenen vuoden työuran jälkeen, kun tuli tunne, että johtaminen tulee uudistaa. Osallistava ja palvele johtamisen rooli tuntui itselle loogiselta, mutta käytäntö tuntui kankealta ja hierarkkiselta. Tämän takia hain yliopistoon. Graduprosessi on opettanut valtavasti ja tiivistänyt yliopiston keskeiset opit takaraivoon. Prosessi on myös opettanut paljon itsestäni ja ilman tätä pitkää ja välillä tuskaistakin prosessia en olisi yhtä valmis kohtaamaan tulevaisuutta, kuin nyt olen. Vaikka uutta tietoa tulee koko ajan valtavalla tahdilla, reppuun keskeisimpinä oppeina ovat tarttuneet lähdekriittisyys ja tiedonhankintataidot.

Tämän tutkimuksen mahdollisti Tampereen Kauppakamari ja Hallituspartnerit ry. Aihe, jonka heidän kautta löysin, mahdollisti oman unelmani toteuttamisen ja pääsin tutkimaan johtamista mielenkiintoisesta, relevantista ja todellisesta näkökulmasta. Suuret kiitokset Juha Koski ja Jyrki Liljeroos siinä, että sain mahdollisuuden tehdä tutkimusta aiheesta, jonka tutkiminen voi oikeasti auttaa jotain ja hyödyttää myös yhteiskunnallisesti.

Ilman ohjaajaani Kalle Pajusta työ ei olisi valmistunut. Kiitos. Viimeisen kuukauden puristuksessa on otettu kaikki loput mehut irti ukosta ja on aika suunnata kohti uusia haasteita.

Lähipiiri on jaksanut tukea, vaikka välillä kysymykset ”koska se on valmis, koska valmistut” ovat aiheuttaneet lievää ärsytystä. No nyt se on valmis. Ajatuksia on sparrattu erityisesti oman isäni kanssa, joka on pukeutunut sanoiksi monimutkaisia ajatuksia, joita mielestä on tullut. Lähipiiri ja ystävät ovat olleet tukena, mutta erityisesti palloseinänä. Aihe onkin pyörinyt päivittäin mielessä yli vuoden ja jatkuva höpötys on saattanut tuntua välillä raskaalta. Kiitollisena kaikesta päästän nyt irti ja jos edes yksi henkilö tästä työstäni hyötyy, on tämä kaikki vaiva ollut sen arvoista.

TIIVISTELMÄ

Ville Kivini: Riippumattomuus suomalaisten pk-yrityksien hallituksissa. Induktiivinen katsaus hallituksien sisälle riippumattoman hallituksen jäsenen kokemana

Pro gradu -tutkielma

Tampereen yliopisto

Johtamisen ja talouden tiedekunta

Joulukuu 2020

Tässä tutkimuksessa tutkitaan riippumattomina toimivia hallituksen jäseniä suomalaisten pk-yrityksien hallituksissa. Tutkimuksen aihe on relevantti, sillä tutkimus suomalaisessa kontekstissa on ollut vähäistä tähän asti. Tutkimuksen avulla pyritään luomaan parempi ymmärrys juuri Suomessa toimivista pk-yritysten hallituksista ja niissä työskentelevistä riippumattomista hallituksen jäsenistä. Tutkimus lisää ymmärrystä suomalaisesta näkökulmasta katsoen ja täydentää kansainvälisessä kontekstissa tehtyjä löydöksiä.

Tutkimuksen teoreettinen osuus rakentuu pk-yrityksien riippumattomien hallitusjäsenten tutkimuksen ympärille. Se muodostuu neljän aihepiirin keskeisen tutkimuspaperin ympärille, jotka käsittelevät aihetta yrityksen hallituksen suhteesta suorituskykyyn, johdon eliittiin ja hyvään hallintotapaan.

Tutkimus on kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla 21 riippumattomana hallituksen jäsenenä pk-yrityksissä toimivia henkilöitä. Haastatteluiden pohjalta on muodostettu aineisto, joka on analysoitu aineistolähtöisen metodin mukaisesti. Aineistoanalyysissä on kiinnitetty huomiota siihen, että informanttien kokemukset tulevat mahdollisimman aitoina esille tutkimusraportissa. Aineiston kuvauksessa on käytetty paljon suoria lainauksia informanteilta, jotta lukijalle muodostuu oikea kuva ja mahdollisuus arvioida tehtyjä tulkintoja.

Tutkimus osoittaa, että tässä aineistossa haastatellut riippumattomat hallituksen jäsenet ovat päteviä, kokeneita, koulutettuja ja motivoituneita tehtävänsä. Heidän vilpittömän halunsa jakaa osaamistaan ja kokemustaan muiden käyttöön käy selvästi ilmi aineistosta.

Aineiston perusteella piirtyikin kuva, että pk-yrityksillä ei ole oikeaa kuvaa miksi ja mitä varten riippumattomista hallituksen jäsenistä on hyötyä. Tulevaisuudessa tätä viestintää tulee tehostaa, selkeyttää ja muodostaa sellainen ymmärrettävä kuvaus siitä, mitä hyötyä riippumaton hallituksen jäsen voi tuoda. Mitä se ei ole ja mitä huikeita mahdollisuuksia se voi avata. Tässä tutkimuksessa pyritään antamaan vastauksia näihin kysymyksiin, eli millainen on riippumaton henkilö aineiston perusteella.

Tämän tutkimuksen aineiston ja analyysin perusteella riippumattomat hallituksen jäsenet ovat ratkaisukeskeisiä ja konflikteja selvittäviä. Tutkimuksen löydös on ristiriidassa aiemman tutkimuksen kanssa, jossa riippumattomat hallituksen jäsenet on nähty kognitiivisia konflikteja lisäävinä. Riippumattomien hallituksen jäsenien on aiemmissa tutkimuksissa havaittu vähentävän koheesiota, mutta tämän tutkimuksen aineiston perusteella näin ei tapahdu suomalaisten pk-yrityksien kontekstissa.

Avainsanat: riippumaton hallituksen jäsen, riippumattomuus, roolit, pk-yritys, hallitustyöskentely

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

Sisällys

1. JOHDANTO	5
1.1 Tutkimuksen tausta	6
1.1.1 Keskeinen kirjallisuus ja aiempi tutkimus pk-yrityksien hallituksista	6
1.1.2 Pk-yrityksen hallituksen tutkimus suomalaisessa kontekstissa	8
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	9
1.3 Tutkimuksen rakenne	10
2. RIIPPUMATTOMUUDEN, HALLITUSTYÖN JA RESURSSIRIIPPUVUUDEN TEOREETTINEN TAUSTA.....	12
2.1 Riippumattomuus ja sen määrittely.....	12
2.2 Hallituksen tehtävät: valvonta ja palvelurooli	14
2.2.1 Hyvä hallintotapa (corporate governance)	14
2.2.2 Hallituksen palvelurooli	15
2.2.3 Hallituksen monimuotoisuus	15
3. METODOLOGIA	18
3.1 Teemoitteleva sisällönanalyysi	19
3.1.1 Aineistoperustainen lähestymistapa.....	20
3.1.2 Laadullisen tutkimuksen induktiivisuus ja tarkkuus, kohti teoreettista malli.....	20
3.2 Aineiston keruu.....	24
3.3 Tutkimusryhmä ja aineiston esittely	24
3.4 Haastateltavien ja hallitusten taustatiedot.....	26
3.5 Aineiston käsittely.....	29
3.6 Rajaukset	30
4. RIIPPUMATON HALLITUKSEN JÄSEN; EDELLYTYKSET, VAATIMUKSET JA HYÖDYT.....	32
4.1 Omistajatahto, selkeä omistajastrategia ja riippumattoman toimintaedellytykset.....	32
4.1.1 Julkisomisteisen pk-yrityksen hallituksen erityispiirteet.....	34
4.1.2 Hallituksen rooli riippumattoman henkilön näkökulmasta.....	35
4.2 Miten riippumattomat hallituksen jäsenet kokevat kulttuurin hallituksessa ...	36
4.2.1 Ristiriidat; niiden käsittely, hyödyt ja haitat hallitustyössä	38
4.2.2 Äänestäminen	40
4.2.3 Hallitustyö, systemaattisuus ja hyvä hallinnointi.....	41
4.3 Riippumaton hallituksen jäsen, millainen hän on ja mikä häntä motivoi	43
4.3.1 Riippumattoman hallituksen jäsenen hyödyt.....	43
4.3.2 Riippumattoman hallituksen jäsenen motivaatiot	49
4.3.3 Miten riippumattoman hallituksen jäsenen rooli on muuttunut	53
4.3.4 Montako riippumatonta hallituksessa tulisi olla	55

4.4	Keskeiset huomiot yrityksen ja riippumattoman näkökulmasta.....	56
4.4.1	Yrityksen näkökulmasta	56
4.4.2	Riippumattoman näkökulmasta	58
4.5	Malli riippumattoman hallituksen jäsenen ja yrityksen suhteista.....	59
5.	Johtopäätökset.....	62
5.1	Millainen on riippumaton jäsen pk-yrityksen hallituksessa.....	62
5.2	Riippumattoman hallituksen jäsenen hyödyt yritykselle	63
5.3	Riippumattomuus ja siinä tapahtuneet muutokset	64
5.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	65
6.	Jatkotutkimusmahdollisuudet	67
	Lähteet	69
	Liitteet.....	73
	Liite 1. Esitietolomake/taustakysely.....	73
	Osa 1. Edellytykset osallistua tutkimukseen:	73
	Osa 2. Yrityksen tiedot:	73
	Osa 3. Haastateltavan taustatiedot:	74
	Liite 2. Teemahaastattelun runko	74
	Liite 3. Saatekirje esitietolomakkeeseen	76
	Liite 4. Haastattelut.....	77

1. JOHDANTO

Yrityksen hallituksessa toimivat riippumattomat jäsenet eivät ole aiheena uusi, mutta riippumattomien hallituksen jäsenten hyödyntämisessä on vielä paljon tekemistä. Pk-yrityksen hallitus on ollut kiinnostuksen kohteena tutkimuksessa jo vuodesta 1948, jolloin Mace julkaisi aiheesta väitöskirjan otsikolla "the board of directors in small corporations" kts. mm. (Huse, 2000). Kuitenkin Castaldi ja Wortman (1984) kirjoittavat aiheesta siten, että se voisi olla juuri julkaistu.

Yrityksen hallituksen tunnistaminen arvokkaaksi voimavaran lähteeksi operatiivisen johdon tehokkuudessa on välttämätön ensimmäinen askel. (Castaldi & Wortman, 1984)

Koko keskustelua riippumattomista hallituksen jäsenistä leimaa sama piirre. Tutkimusta on tehty paljon, ja riippumattoman hallituksen jäsenen lisäarvo on laajasti tunnistettu, mutta silti heitä ei hyödynnetä lähellekään maksimaalisesti. Vuonna 1984 Castaldi ja Wortman otsikoivat artikkelinsa "Boards of Directors in Small Corporations: An Untapped Resource". Silti 35 vuotta myöhemmin aihe ei ole vielä noussut kunnolla valtavirtaan. Vaikka riippumattomat hallituksen jäsenet eivät vielä ole keskustelun keskiössä, aihe on muun muassa kauppakamareiden ja Suomen yrittäjien agendalla jo tällä hetkellä.

PK-hallitusbarometri vuodelta 2019 kertoo, että yli 40 % jäsenyrityksistä kertoi heillä olevan vähintään yksi riippumaton hallituksen jäsen. Lisäksi joka kuudes yritys harkitsi riippumattoman hallituksen jäsenen palkkaamista. (*Kauppakamareiden-PK-hallitusbarometri-2019*). Suomen yrittäjien Kantar TNS tutkimusyhtiöllä vuonna 2019 teetetty selvitys suomalaisten pk-yrityksien johtamisrakenteista puolestaan raportoi tuloksen, että riippumattomia hallituksen jäseniä toimii 14 % yrittäjägallupiin vastanneista yrityksistä (Suomen yrittäjät, 2019). Kauppakamareiden barometrissa (n=1093) ja Suomen yrittäjien Gallupissa (n=1073) otos on lähes toisiaan vastaava, mutta tulokset huomattavan erilaiset. Tämä tutkimus ei etsi vastausta edellä kuvattuun ristiriitaan, mutta antaa vahvistuksen sille, että aihetta tulee tutkia lisää, jotta parempi ymmärrys suomalaisista pk-yrityksistä ja niiden hallituksista kasvaa.

1.1 Tutkimuksen tausta

Seuraavaksi käydään läpi keskeinen kirjallisuus pk-yrityksien tutkimuksen näkökulmasta ja pk-yrityksien hallitustutkimuksen keskeiset lähteet. Tämä kappale luo pohjan myöhemmin luvussa kaksi luotavalle tutkimuksen teoriaviitekehykselle. Lopuksi käsitellään aiemmin tehtyä tutkimusta suomalaisessa kontekstissa pk-yrityksistä ja niiden hallituksista.

1.1.1 Keskeinen kirjallisuus ja aiempi tutkimus pk-yrityksien hallituksista

Aihetta on tutkittu kansainvälisesti laajasti, mutta ymmärrys suomalaisessa kontekstissa on vielä rajallista. Pk-yrityksiä on perinteisesti ollut vaikea tutkia sen takia, että hallitukset ovat suljettuja ja niistä on vaikea saada tietoa. Artikkelinsa johtopäätöksissä Forbes ja Milliken (1999) nostavat esille termin ”black box”, jolla kuvataan sitä vaikeutta, joka tutkijoilla on päästä yksityisten ja ei listattujen organisaatioiden sisälle tutkimaan. Tässä tutkimuksessa oli mahdollista päästä ”sisälle” yrityksen hallitukseen haastatteleamalla hallituksissa toimivia riippumattomia jäseniä (n=21). Aiheen laajasta tutkimuksesta huolimatta tulokset eivät ole yhteneviä. Tutkimuksissa ei ole löydetty vastausta siihen, mikä kokoonpano olisi sopivin yrityksen hallitukselle (Johnson ym., 1996, s. 429).

Vuonna 2000 Morten Husen kirjoittamassa kirjallisuuskatsauksessa käytiin läpi siihen asti kertynyttä tutkimusta pk-yrityksien hallituksista. Huse (2000) tunnistaa kirjallisuuskatsauksesta neljä keskeistä artikkelia jotka käsittelevät aihetta. Nämä neljä artikkelia ovat: (Forbes & Milliken, 1999; Johnson ym., 1996; Pettigrew, 1992; Zahra & Pearce II, 1989). Artikkeleiden keskeiset löydökset käydään läpi seuraavaksi.

Zahra ja Pearce II (1989) esittelivät yhdistävän mallin joka yhdistää teoreettiset näkökulmat muuttujiin jotka selittävät yrityksen hallituksia. He korostavat eroja hallituksen ominaisuuksien (koostumuksen, piirteiden, rakenteen ja prosessien), sekä hallituksen roolien (palvelu, strategia ja valvonta) välillä. Artikkelin teoreettisia näkökulmia ovat laillisuus-, resurssiriippuvuus-, luokkahegemonia- ja agenttiteoriat. He nostavat keskusteluun erilaisten teoreettisten näkökulmien yhdistämisen tutkimuksessa. (Zahra & Pearce II, 1989)

Kolme vuotta myöhemmin kirjoitettu Pettigrewn (1992) artikkeli taas tutkii hallinnollista eliittiä. Artikkelissa tunnistetaan kolme tutkimuksellista traditiota, jotka ovat johtajien toisiinsa linkittyvät suhteet ja tutkimus institutionaalista ja yhteiskunnallisesta vallasta, tutkimus yritysten hallituksista ja niiden jäsenistä, sekä johtoryhmien korrelaatio hallituksen koostumukseen. Verkostonäkökulma on näistä tämän tutkimuksen kannalta mielenkiintoisin, koska riippumattomuus on aina suhteellista ja Suomi pienenä maana tarkoittaa usein sitä, että henkilöt ovat verkostoituneita laajasti toistensa kanssa ja vapaana olevia vaihtoehtoja ei aina ole käytettävissä. Keskeistä verkostonäkökulmalle on Pettigrewn mukaan se, että johtajien keskinäiset suhteet edustavat poliittisia, yhteiskunnallisia ja liikemaailman yhteyksiä.

Johnson ym. jakaa hallituksen jäsenien roolit kolmeen tehtävää: valvontarooli, palvelurooli ja resurssiriippuvuusrooli. He myös suosittavat omassa artikkelissaan, että tulisi tutkia determinantteja ja seurauksia hallituksen jäsenen näkökulmasta, kuten tässä tutkimuksessa pyritään tekemään. (Johnson ym., 1996)

Milliken ja Forbes toivat tutkimukseen uuden näkökulman vuonna 1999, kun he esittivät, että hallituksen työskentelyn tehokkuus riippuu muustakin kuin demografisista tekijöistä. He esittivät, että sosiaalipsykologiset prosessit vaikuttavat hallituksen tehokkuuteen tiedon vaihdon ja kriittisen keskustelun kautta hallituksen kokouksissa. (Forbes & Milliken, 1999) Hallituksen tapaamiset luovat kriittisen foorumin ryhmälle, joka ei muuten tapaa kuin 4-10 kertaa vuodessa. Hallituksen kokoukset ovatkin tärkeä paikka luoda yhteistä ymmärrystä yrityksen kohtaamista haasteista. (Pugliese ym., 2015)

Zattoni ym. tutki hallituksen prosessien ja vaikuttavuuden suhdetta perheomisteisessa yrityksessä liiketoimintaan ja taloudelliseen suorituskykyyn. He loivat teoreettisen mallin, joka yhdistää perheyrityksen ja hyvän hallintotavan kirjallisuuden ja huomioi hallituksen erityispiirteet. Heidän tutkimuksensa viittaa siihen, että perheomistajuus vaikuttaa merkittävästi hallituksen sisäisiin prosesseihin ja tehtäviin ja sitä kautta yrityksen taloudelliseen menestykseen. He suosittavat menemään yksinkertaista input - output mallia syvemmälle, tutkia hallituksen kriittistä roolia sisäisissä prosesseissa ja tehtävissä, sekä kehittää ja testata teoreettista mallia, joka ottaa huomioon yrityksen hallintoon liittyvät erityisyydet. (Zattoni ym., 2015)

Stabiilissa ympäristössä konsensushakuinen hallitus on tehokkaampi, mutta dynaamisemmassa ympäristössä heterogeenisempi hallitus saattaa olla tehokkaampi. Demograafisiin tekijöihin keskittyminen vie tutkimusta kauemmas itse mekanismeista, jotka vaikuttavat taustalla. (Pettigrew, 1992) Yhdistämällä tietämys miltä hallitukset näyttävät todisteisiin siitä mitä ne tekevät auttaa selittämään paremmin taustalla vaikuttavia mekanismeja ja ymmärtämään hallituksen tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä. Forbes ja Milliken puhuu artikkelissaan prosesseista, jotka mahdollistavat hallitusten saavuttamia potentiaaleja strategisina päätöksentekoryhminä. Hallituksen demografiset tekijät eivät selitä tehokkuutta, sillä näiden yhteys on vahvasti kontekstisidonnaista ja taustalla vaikuttavat mekanismit ovat usein monimutkaisia ja vaikeasti havaittavia. (Forbes & Milliken, 1999)

Milliken ja Forbes (1999) ja Pettigrew (1992) lisäksi riippumattomien hallituksen jäsenien tutkimuksen kolmantena keskeisenä kulmakivenä voidaan pitää Johnsonin ym. kirjoittamaa artikkelia. Artikkelissa käydään läpi siihen asti kertynyt kirjallisuus ja pohditaan tulevaisuuden tutkimussuuntia hallituksen jäsenien näkökulmasta. (1996). He nostavat kontrollitehtävää selittäväksi teoriaksi agenttiteorian (Fama & Jensen, 1983). Resurssi-riippuvuusteoria taas selittää hallituksen tarvetta päästä käsiksi yrityksen menestyksen kannalta kriittisiin resursseihin. (Johnson ym., 1996)

1.1.2 Pk-yrityksen hallituksen tutkimus suomalaisessa kontekstissa

Tutkimus on vielä 1990-luvulla keskittynyt vahvasti Yhdysvaltalaisiin valmistusyrityksiin ja tästä syystä Eurooppalaiselle tutkimukselle ja uusille tutkimussuuntauksille on selkeä tarve ollut jo pitkään (Huse, 2000, s. 274). Tutkimus suomalaisessa kontekstissa on vielä nuorta ja lähteitä ei ole paljon käytössä. Kuitenkin viime vuosina Progradu-tasoisia tutkimuksia on tehty useita ja aihe selkeästi kiinnostaa. Kuokkanen (2011) käsitteli väitöskirjassaan perheyriyksen hallitustyöskentelyä ja keskittyi erityisesti siihen, miten hallitus toimii ja työskentelee. Tutkimus oli kvalitatiivinen tapaustutkimus, jossa hän osallistui hallituksen kokouksiin, sekä haastatteli hallituksen jäseniä. Tutkimuksen näkökulmana oli osittain sama kuin tässäkin tutkimuksessa. Hallituksen jäsenet pääsivät itse ääneen, erona tähän tutkimukseen on se, että tässä tutkimuksessa keskitytään riippumattomiin hallituksen jäseniin ja muu hallitustoiminta on ainoastaan heidän kokemanaan kommentoitu.

Ikäheimonen (2014) tutki väitöskirjassaan hallituksia perheyrietyksissä hyvän hallintotavan osana. Tutkimuksen kaksi keskeistä kysymystä olivat, miten hallitus osallistuu perheyrietyksen hallinnointiin ja miten hallitus kehittyy yhdessä perheen ja yrityksen kanssa. Tutkimuksen päätelmänä oli, että hallituksen osallistuminen hallinnointiin on monitasoista ja saavuttaakseen nämä tavoitteet, tulee sen olla vuorovaikutuksessa ylimmän johdon ja omistajien kanssa. Tätä hyvää suhdetta ja keskusteluyhteyttä korosti myös usea tämän tutkimuksen aineistossa haastateltu henkilö. (Ikäheimonen, 2014, s. 180)

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on parempi ymmärrys pk-yrityksien hallituksissa toimivista riippumattomista hallituksen jäsenistä ja heidän roolistaan, sekä motivaatioista. Tutkimuksen tavoitteet perustuvat aiheen aiempaan tutkimukseen kts. mm. (Fjellvær ym., 2019; Gabrielsson & Huse, 2005) jotka nostavat esille tarpeen tutkia pk-yrityksien hallituksia lisää. Erityisesti suomalaisessa kontekstissa aihe on jäänyt vähälle huomiolle ja tämän tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa erityisesti suomalaisessa kontekstissa esiintyviä huomioita ja verrata näitä aiempaan eurooppalaiseen ja kansainväliseen tutkimukseen. Tavoitteena on myös tunnistaa mahdollisia erityispiirteitä, jotka eroavat aiemmasta tutkimuksesta. Haastateltavat on valittu tarkoituksella edustamaan eri toimialoja, ikäryhmiä ja koulutustaustoja.

Tässä tutkimuksessa haastateltiin 21 henkilöä, joista 19 toimii riippumattomana hallituksen jäsenenä, yksi toimitusjohtajana, joka osallistuu hallituksen kokouksiin ja yhtä perustajaa, omistajaa ja entistä hallituksen puheenjohtajaa. Haastateltavat saavat itse kertoa missä rooleissa he toimivat ja analyysin paikka on vasta haastatteluiden jälkeen. Työn tarkoituksena on tunnistaa millaisissa tehtävissä riippumattomat hallituksen jäsenet toimivat ja miten he kokevat työnsä hallituksessa. Toisena kiinnostuksen kohteena on lisäarvo, eli miten haastatellut kokevat oman panoksensa ja roolinsa osana pk-yrityksen hallitusta. Näitä kokemuksia verrataan toimitusjohtajan kokemuksiin ja tunnistetaan mahdollisia kuiluja koetun ja oletetun välillä. Lisäarvo on valittu sen takia, että se kuvaa paremmin riippumattoman hallituksen jäsenen subjektiivisia kokemuksia. Riippumattoman hallituksen jäsenen vaikutusta kannattavuuteen ei ole aiemman tutkimuksen pohjalta kyetty aukottomasti todistamaan ja tässä tutki-

muksessa keskitytään laajemmin ilmiönä löytämään asioita, jotka vaikuttavat yrityksen menestykseen. Tunnuslukuanalyysiä tai muita vastaavia mittareita, jotka kuuluvat kvantitatiivisen tutkimuksen perinteeseen ei käytetä tässä tutkimuksessa. Menestystä pyritään mittaamaan holistisemmin esimerkiksi yrityksen kehityksen, kasvun ja toiminnan ammattimaistumisen kautta.

Edellä johdetuista tutkimuskysymys ja tarkentavat alakysymykset ovat:

1. Millainen on suomalaisen pk-yrityksen hallituksessa toimiva riippumaton jäsen?
 - a. Mitkä asiat he kokevat tärkeimmiksi roolissaan?
 - b. Miten he ovat vaikuttaneet yrityksen kehittymiseen ja menestykseen?
 - c. Onko riippumattomuus ja riippumattoman hallituksen jäsenen rooli muuttunut haastateltujen mukaan?

Tutkimuksen tavoitteena on laajentaa ymmärrystä riippumattomuudesta ja miten riippumattomina hallituksen jäseninä toimivat itse kokevat oman roolinsa. Tutkimuskysymyksiin vastataan johtopäätökset luvussa viisi. Tutkimuskysymyksiin vastataan peilaamalla haastatteluaineistosta tehtyä analyysiä aiempaan tutkimukseen ja teoreettiseen viitekehykseen, joka rakentuu kansainvälisen tutkimuksen pohjalle. Tutkimus on aineistolähtöinen laadullinen tutkimus, jonka analyysi pohjautuu kolmivaiheiseen analyysikehikkoon, jossa huomio keskittyy haastateltavien vastauksiin. (Gioia ym., 2013)

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu kuudesta pääluvusta ja niiden alaluvuista. Ensimmäisessä johdantoluvussa esitellään tutkimuksen aihe, käydään läpi keskeinen kirjallisuus ja perustelut aiheenvalinnalle. Luvussa käydään lisäksi läpi tutkimuksen tavoitteet, esitellään tutkimuskysymykset, sekä tutkimuksen rakenne.

Toisessa luvussa syvennyttään riippumattomien hallituksen jäsenien teoriaan tarkemmin. Tästä rakentuu analyysissa hyödynnettävät teoriat ja aiempi tutkimus aiheesta. Luvussa käsitellään lisäksi tutkimuksessa käytetyt keskeiset käsitteet ja termisto.

Luvussa kolme käsitellään tutkimuksessa käytetyt metodologiat ja laadullisen tutkimuksen tutkimusmenetelmät. Luvussa esitellään myös aineistoperustainen analyysimenetelmä ja kerrotaan, miten aineisto on kerätty ja käsitelty.

Neljännessä luvussa syvennyttään aineistoon ja sen empiiriseen analyysiin. Miten riippumattomat hallituksen jäsenet kertovat itse omasta tehtävästään ja siihen liittyvistä kokemuksistaan. Aineisto on kerätty puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilta ja aineistoa tuetaan haastateltujen lainauksilla.

Viidennessä johtopäätökset luvussa vastataan tutkimuskysymyksiin, sekä tehdään aineiston ja teorian välinen synteesi. Luvussa yhdistyvät teoria ja empiirinen aineisto johtopäätöksiksi, joita peilataan aiemmassa tutkimuksessa tehtyihin löydöksiin ja tuloksiin.

Kuudennessa luvussa esitetään jatkotutkimusmahdollisuudet ja mitä kysymyksiä aineistosta jäi vastaamatta. Jatkotutkimusmahdollisuudet on muodostettu aineistoanalyysissä heränneiden kysymyksien ja aiemmassa kirjallisuudessa vastaamatta jääneiden aukkojen perusteella.

2. RIIPPUMATTOMUUDEN, HALLITUSTYÖN JA RESURSSI-RIIPPUVUUDEN TEOREETTINEN TAUSTA

Työn teoreettinen viitekehys rakentuu ensin esiteltävään riippumattomuuden määrittelyyn ja tämän ympärillä käytyyn teoreettiseen keskusteluun. Hallitustyöhön liittyvä teoreettinen kehys rakentuu hyvän hallintotavan ympärille, nostaen työssä hyödynnettyjä keskeisiä teorioita esille. Lopuksi käsitellään hallituksen palveluroolia, joka pohjautuu resurssiriippuvuusteoriaan. Tämä selittää riippumattoman hallituksen jäsenen luomaa lisäarvoa ja miten yritys hyötyy näistä. Teorioissa on yhdistetty soveltuvin osin niin pk-yrityksien tutkimusta, kuin myös sille rinnasteista perheyriityksien tutkimusta. Tämän tutkimuksen kannalta näitä kahta eri näkökulmaa ei ole koettu tarpeelliseksi eritellä, vaan niitä käsitellään rinnasteisina. Myös haastatteluaineistossa on mukana perheyriityksiä, joten näiden käsittely rinnakkain on senkin takia perusteltua.

Pk-yrityksen määritelmänä käytetään tässä tutkimuksessa tilastokeskuksen määritelmää pk-yrityksestä:

Pienet ja keskiuuret yritykset (PK-yritykset) määritellään yrityksiksi, joiden palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää ja joiden vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa (40 miljoonaa euroa ennen vuotta 2003) tai taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa (27 miljoonaa euroa ennen vuotta 2003) euroa ja jotka täyttävät alla määritellyn perusteen riippumattomuudesta.

Riippumattomia yrityksiä ovat ne yritykset, joiden pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista 25 prosenttia tai enemmän ei ole yhden sellaisen yrityksen omistuksessa tai sellaisten yritysten yhteisomistuksessa, joihin ei voida soveltaa tilanteen mukaan joko PK-yrityksen tai pienen yrityksen määritelmää. (Tilastokeskus - Käsitteet ja määritelmät - PK-yritys)

2.1 Riippumattomuus ja sen määrittely

Tässä tutkimuksessa käytetään termiä riippumaton hallituksen jäsen ja riippumattomuus termiä synonyyminä "ulkopuolinen ja ulkopuolisuus" ilmaisulle. Perusteena tälle on se, että termi riippumaton on yleistynyt kirjallisuudessa ja kuvaa paremmin sitä asemaa ja tehtävää, jossa henkilöt hallituksissa toimivat. He eivät ole ulkopuolisia siinä määritelmässä, että eivät osallistuisi toimintaan ja kehittämiseen. He ovat riippu-

mattomia omistuksesta, sukulaisuudesta ja työskentelystä yrityksessä, jonka hallituksessa istuvat. Riippumaton hallituksen jäsen rinnastetaan tässä tutkimuksessa ulkopuoliseen hallituksen jäseneseen. Riippumaton hallituksen jäsen ei osallistu päivittäiseen yrityksen operatiiviseen toimintaan (Pettigrew, 1992). Pk-yrityksen kasvun ja kehittymisen kannalta riippumattomat hallituksen jäsenet on tunnustettu jo pitkään tärkeäksi (Castaldi & Wortman, 1984).

Tässä työssä käytetyt riippumattomuuden neljä kriteeriä ovat: ei työskentele kohdeyrityksessä tai sen johdossa, ei ole omistajien tai toimitusjohtajan sukulainen (Gabrielsson & Huse, 2005, s. 32), ei edusta pääomasijoittajaa hallituksessa tai ole yrityksen omistaja (Johnson ym., 1996, ss. 418–419) (kts. myös Liite 1.).

Pichet (2017, s. 40) määrittelee riippumattoman hallituksen jäsenen konseptin ”hallituksen jäsenet ovat riippumattomia kun heillä ei ole mitään suhdetta yritykseen, sen ryhmiin tai johtoon, joka voisi vaarantaa heidän päätöksensä itsenäisyyden”. Toisena määritelmänä hän käyttää ”riippumaton jäsen ei toimi operatiivisessa johdossa, eikä hänellä ole suoria riippuvuuksia kuten merkittävää omistusta yrityksessä tai työntekijästatusta” (kts. myös AFEP-MEDEF (2020)). Rutherford ja Buchholtz (2007) kuvaavat ulkopuolisia hallituksen jäseniä siten, että he eivät työskentele yrityksessä ja heitä pidetään siksi riippumattomampina toimitusjohtajasta. Samasta tematiikasta kirjoittavat myös Gabrielsson ja Huse (2005), jotka luonnehtivat riippumattomuutta suhteessa toimitusjohtajaan ”hallituksen jäsenet, jotka eivät työskentele johtavassa asemassa tai ole toimitusjohtajan perhettä tai sukua”.

Riippumattomuus terminä on yleistynyt ja esimerkiksi suuret yritykset puhuvat riippumattomista hallituksen jäsenistä (kts. UPM, Aktia, Konecranes ja hallituspaikka.fi). Riippumaton on terminä kuvaavampi ja neutraalimpi verrattuna perinteiseen ulkopuoliseen hallituksen jäseneseen. Kansainvälisessä tutkimuskirjallisuudessa on käytetty laajasti termiä ”outsider board of director” (kts. mm. (Gabrielsson & Huse, 2005; Rutherford & Buchholtz, 2007; Zona ym., 2013), mutta kirjallisuudessa esiintyy myös termi ”independent board of director” (Pichet, 2017).

2.2 Hallituksen tehtävät: valvonta ja palvelurooli

Bammens ym. (2011) nostaa hallituksen keskeisiksi tehtäviksi valvonnan ja palvelutehtävän. Agenttiteoria selittää valvontaa ja resurssinäkökulma sekä sidosryhmäteoria opastavaa ja neuvovaa tehtävää. He esittävät, että tämä integroiva viitekehys tarjoaa käyttökelpoisen tavan tutkia hallituksen sisäistä hallinnollista funktiota tavalla, joka samanaikaisesti mahdollistaa hallituksen valvovan ja neuvovan roolin.

Forbes ym. kirjoittaa myös valvontaroolin ja palveluroolin integroimisesta. Heidän mukaansa tähän sisältyy hallituksen prosessit, jotka vaikuttavat hallituksen tehokkuuteen ja koheesioon. He jakavat tehokkaan hallituksen prosessit kolmeen eri tehtävään: pakottavat normit ”effort norms”, kognitiiviset konfliktit ja hallituksen kyky hyödyntää sen osaamista ja taitoja. ”Pakottavat” normit ovat ryhmän muodostamat jaetut uskomukset liittyen yksilön käyttämiin panoksiin ja odotettuihin panoksiin liittyen tehtävään. Yksilöiden panostama aika on huomattavan riippuvaista kyseisestä hallituksesta ja vaihtelee tapauskohtaisesti paljonkin. Jos hallituksen normit ja standardit on asetettu korkealle, näkyy se todennäköisesti myös heidän kyvyssään suorittaa valvonta- ja palvelutehtävää. (Forbes & Milliken, 1999, s. 498)

Hallituksen kykyä hyödyntää osaamista käsitellään enemmän luvussa 2.2.2. ja kognitiivisia konflikteja käsitellään tarkemmin luvussa 2.2.3.

2.2.1 Hyvä hallintotapa (corporate governance)

Hyvän hallintotavan määritelmät vaihtelevat paljon. Valvontarooli on käsitteellisesti ja normatiivisesti nostettu tärkeäksi suuressa osassa hyvän hallintotavan kirjallisuutta. (Johnson ym., 1996) Hyvä hallintotapa voidaan jakaa kahteen kategoriaan. Ensimmäinen kategoria on yrityksen todellinen toiminta kuten suorituskyky, tehokkuus, kasvu, rahoitusrakenne ja osakkeenomistajien sekä sidosryhmien kohtelu. Toisena kategoriana voidaan nähdä normatiivinen viitekehys kuten säännöt, joiden mukaan yritys toimii. (Claessens, 2006, s. 93) Normatiivisilla säännöillä tarkoitetaan pakottavaa sääntelyä, joka tulee lainsäädännöstä, esimerkiksi osakeyhtiölaista, työlainsäädännöstä tai finanssivalvonnan ohjeistuksista.

Samasta asiasta kirjoittaa myös Forbes ym., he puhuvat funktionaalisista tiedoista ja taidoista kuten: laskenta, rahoitus, markkinointi ja lakiosaaminen. Toisena puolena

on yritystoimintaan liittyvä erityisosaaminen, joka viittaa yksityiskohtaiseen tietoon yrityksestä ja sen operatiivisesta toiminnasta. Tähän kuuluvat lisäksi sisäiset johtamiseen ja organisointiin liittyvät asiat. Strategisten päätöksiä tueksi tarvittava syvä toimialatuntemus mahdollistaa uusien ja olemassa olevien liiketoiminta mahdollisuuksien paremman arvioinnin. (Forbes & Milliken, 1999, s. 495) Hyvän hallintotavan kirjallisuus on keskittynyt Fjellvæer ym. mukaan erityisesti valvontarooliin (2019, s. 19).

Tässä tutkimuksessa hyvällä hallintotavalla tarkoitetaan hallituksen juridista vastuuta, systemaattisuutta, strategiasuuntautunutta toimintaa ja hallitustyöskentelyä laajemmin. Esimerkiksi hallituksen ja operatiivisen johdon välinen suhde liittyy hyvän hallinnon teemaan, eli hallitus kommunikoi toimitusjohtajan kanssa, eikä puutu toimitusjohtajan ohi operatiiviseen päivittäiseen johtamiseen.

2.2.2 Hallituksen palvelurooli

Palvelutehtävissä erityisiä tehtäviä ovat osaamisen ja yksityiskohtaisen hiljaisen tiedon jakaminen muuttuvissa tilanteissa, kuten yrityskauppa tai toiminnan uudelleen organisointi. Lisäksi informaalimpia tehtäviä ovat vaihtoehtojen tuominen strategisten päätöksiä analysointiin ja luomiseen. (Forbes & Milliken, 1999, s. 492)

Norjassa tehdyssä pk-yrityksien hallitusta koskevassa tutkimuksessa havaittiin, että toimitusjohtajan auttaminen nousi esille vastauksissa. Vastaajat eivät kuitenkaan tarkentaneet millä tavalla tätä tehtävää toteutetaan. (Fjellvæer ym., 2019, s. 27) Palvelurooli on nähty merkittävämmäksi sellaisissa yrityksissä, joissa koetaan vähemmän tarvetta hallituksen aktiiviselle valvonnalle (Johnson ym., 1996, s. 425). Resurssiteorian mukaan hallituksen neuvonantajatehtävä on nähty asiantuntemuksen jakamisena operatiiviselle johdolle. (Bammens ym., 2011, s. 140) Samaan aiheeseen liittyen hallituksen neuvontarooli nähdään yrityksen tehokkuutta edistävänä, ja hallituksen osaamisen hyödyntäminen täydentää operatiivisen johdon toimintaa (Gabrielson & Huse, 2005, s. 33).

2.2.3 Hallituksen monimuotoisuus

Monimuotoiset taustat hallituksessa lisäävät käytössä olevan informaation ja vaihtoehtojen määrää, mutta näiden yhteensovittaminen voi myös johtaa konfliktien lisää-

tymiseen. Myös viestinnässä ja koordinoinnissa voi ilmetä ongelmia, jotka estävät tiedon ja taitojen tehokasta hyödyntämistä. Yksi selittävä tekijä konfliktien määrän kasvulla ja monimuotoisella taustalla voi johtua myös erilaisesta kielestä ja tavasta viestiä, joka jäsenillä on taustoistaan johtuen. Toisaalta koheesion määrä on usein matalampi monimuotoisissa hallituksissa, joka voi linkittyä matalampaan sitoutumisen asteeseen hallituksessa. (Forbes & Milliken, 1999, s. 499) Perheyritysten tutkimuksessa myös perheenjäsenien välisten konfliktien ratkaisu on nähty yhtenä hallituksen tärkeänä tehtävänä sidosryhmäteorian mukaan (Bammens ym., 2011, s. 139).

Työhön liittyvä monimuotoisuus on positiivisesti yhteydessä funktionaalisen alueen osaamiseen ja taitoihin, sekä kognitiivisiin konflikteihin, mutta negatiivisesti yhteydessä hallituksen koheesioon ja sen kykyyn käyttää näitä taitoja ja osaamista. Näkyvä monimuotoisuus erottautuu huomattavasti selkeämmin voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa. (Forbes & Milliken, 1999, s. 499)

Kognitiivinen konflikti eroaa pakottavista normeista siinä, että se liittyy ongelma tai tapaus kohtaisiin erimielisyyksiin jäsenten välillä. Erilaisuus lisää näitä konflikteja ja vähentää ryhmän koheesiota. Tämä voi kuitenkin johtaa useamman näkökulman huomioimiseen päätöksenteossa ja vaikuttaa esimerkiksi strategisten päätösten laatuun epävarmassa tilanteessa, mutta sillä on myös negatiivisia vaikutuksia. (Forbes & Milliken, 1999, s. 494)

Hallituksen jäsenten liiketoiminnalliset ja koulutukseen liittyvät taustatekijät vaikuttavat usein hallituksen monimuotoisuuteen. Monimuotoisuus on myös kaksiteräinen miekka. Se lisää ryhmän käytössä olevia resursseja, mutta se on myös liitetty suurempaan määrään konflikteja, kanssakäymisvaikeuksia ja matalampaa integraation tasoa. Hallituksissa on osa-aikaisia jäseniä, joka johtaa siihen, ettei ristiriitoja ehditä yhtä hyvin selvittää verrattuna esimerkiksi yrityksen johdossa työskenteleviin jäseniin. Monimuotoisuuden voidaan olettaa nostavan kognitiivisten konfliktien osuutta hallituksessa ja laskevan koheesiota hallituksen osaamisen ja taitojen hyödyntämisessä. (Forbes & Milliken, 1999, s. 499)

Koheesio on tärkeä tekijä ryhmille ja hallituksen toiminnalle. Heillä tulee olla luottamus toistensa arvostelukykyyn ja ammattitaitoon. Erittäin korkea koheesio voi johtaa

myös ryhmäajatteluun, joka heikentää hallituksen tehokkuutta ja päätöksentekokykyä. Koheesio ei yksinään johda ryhmäajatteluun, vaan vaatii myös kognitiivisten konfliktien puutteen taustalle. (Forbes & Milliken, 1999, s. 496)

Riippumattomat hallituksen jäsenet voivat lisätä pakottavien normien hyödyntämistä, koska hallitustyö on heille erillistä ja täydentävää, eikä oman työn jatke, kuten sen saattaa kokea hallituksen sisäpiiriläiset. Riippumattomat hallituksen jäsenet myös todennäköisesti lisäävät konflikteja hallituksessa, koska he jakavat huomattavasti vähemmän kokemuksia ja aikaa operatiivisen johdon kanssa. Heidän on mahdollista ajatella vapaammin verrattuna hallituksen jäseniin, jotka myös työskentelevät ja vastaavat hallituksessa istuvalle toimitusjohtajalle. Samaan aikaan riippumattomien hallituksen jäsenien määrän kanssa korreloi myös matalampi koheesio. (Forbes & Milliken, 1999, s. 491)

3. METODOLOGIA

Tämä luku johdattaa tutkimuksessa käytettyjen metodien ja metodologioiden taustoihin ja perusteisiin miksi ne on valittu. Tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Laadullinen tutkimus erittelee yksittäisiä tapauksia osallistuvien näkökulmasta ja antaa haastateltavien omien merkityksien näkyä. Laadullisen tutkimuksen eteneminen on yleensä induktiivista. (Koskinen, 2005, s. 31) Tutkimuksessa ei pyritä selvittämään ilmiön laajuutta tai voimakkuutta, vaan selvittämään riippumattomien hallituksen jäsenien itse kokemana omaa tehtäväänsä ja kuvaamaan tätä ilmiötä (Hirsjärvi, 2008, s. 27; Tuomi, 2018, s. 73).

Tutkimusprosessi on noudatellut laadullisen tutkimuksen spiraalia (Hirsjärvi, 2018, s. 14; Tuomi, 2018, s. 131). Aiheenvalinta tapahtui syksyllä 2019 toimeksiantona, josta löytyi aihe riippumattomat hallituksen jäsenet pk-yrityksissä. Tätä seurasi aiheen kirjallisuuteen perehtyminen, joka on kuvattu kappaleessa 1.1.1. Koska kyseessä on aineistolähtöinen tutkimusote, tutkimusongelma on tarkentunut prosessin aikana. Tutkimusmetodiksi vahvistui aikaisessa vaiheessa teemahaastattelu, jota testattiin yhdellä koehaastattelulla joulukuussa 2019, tämän pohjalta kysymyksiä ja niiden sisältöä sekä järjestystä tarkastettiin. Aineisto kerättiin helmikuun ja huhtikuun 2020 aikana. Aineiston varsinainen analyysi aloitettiin elokuussa 2020, jota seurasi itse raportin kirjoittaminen syksyn 2020 aikana.

Aineistolähtöisenä tutkimuksena aiempaa kirjallisuutta ja analyysin löydöksiä verrataan johtopäätökset luvussa. Tutkimus ei pyri kaiken kattavaan teoreettiseen kirjallisuuskatsaukseen. Aiemman tutkimuksen saavutukset ovat ohjanneet kysymyksien asettelua ja rakennetta, mutta tutkimuksen tekeminen on tehty siitä vapaana ja annettu aineistosta nousta itsenäisesti teemat ilman aiemman tutkimuksen kahleiden rajoituksia. (Gioia ym., 2013, s. 9) Edellä kuvatun mukaisesti koko prosessi on pyritty tässä metodologia luvussa avaamaan mahdollisimman laajasti, jotta lukija voi arvioida kriittisesti tutkimuksen laadullisuutta ja tehtyjen ratkaisujen perusteita.

Esitietolomake (n=107) voidaan kuitenkin nähdä kvantitatiivisena aineistona ja sitä onkin käytetty peilaamaan haastateltavien (n=21) ja koko vastaajajoukon (n=107) riippuvuutta ja yhteyttä toisiinsa, jolloin voidaan puhua iteratiivisesta menetelmästä

(Hirsjärvi, 2008, s. 30). Tässä tutkimuksessa tutkimuksen kohteena ovat riippumattomat hallituksen jäsenet suomalaisissa pk-yrityksissä. Riippumattomaksi hallituksen jäseneksi katsotaan henkilö, jolla ei ole omistusta yrityksessä, perhesiteitä yrityksen johtoon tai työskentele yrityksessä (Gabrielsson & Huse, 2005, s. 30; Rutherford & Buchholtz, 2007, s. 578).

Aineisto kerättiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla, jossa kysymykset olivat kaikille samat, mutta haastateltavat vastasivat vapaasti kysymyksiin ilman tutkijan ohjausta (Hirsjärvi, 2008, s. 47). Korona muutti tilannetta siten, että kaikkia haastatteluita ei ehditty toteuttaa suunnitellusti. Viisi henkilöä vastasi kysymyksiin sähköisellä lomakkeella joka sisälsi samat kysymykset, jolloin voidaan puhua lomakehaastattelusta (Alasuutari, 2012, s. 27). Haastateltavat pyrittiin valitsemaan niin, että he edustavat samassa suhteessa kokemusta, sukupuolta ja taustaa kuin esitietolomakkeen täyttäneet ja haastatellut henkilöt.

Aineiston analyysissä viitekehyksenä toimii laadullinen teemoitteleva sisällönanalyysi. Aineiston analyysissä on noudatettu Gioia ym. (2013) luomaa analyysin kolme tasoista rakennetta, jossa ensimmäisellä tasolla informanttien kertomat teemat dokumentoidaan heidän käyttämillä termeillä. Toisella tasolla näistä teemoista pyritään löytämään eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä ja sitomaan niitä enemmän yhteen ja pyritään vastaamaan kysymykseen ”mitä täällä tapahtuu?”. Tämän jälkeen aineistoa käsitellään yhdessä aiemman teorian kanssa soveltuvilta osin ja tunnistetaan mahdollisia uusia konsepteja. Kun aineisto on strukturoitu, pyritään siitä nostamaan esille informanttien kokemuksia teoreettisiin termein esille. Gioia analyysikehikkoa käsitellään luvussa 3.2.2 tarkemmin. (Gioia ym., 2013)

3.1 Teemoitteleva sisällönanalyysi

Sisällönanalyysi on monipuolinen laadullisen tutkimuksen analyysimetodi, joka mahdollistaa sen sisällä muiden metodien käytön, koska tulkintakehikko ymmärretään väljästi. Sisällönanalyysia ei tulisi käyttää vain metodina, vaan se tulisi sitoa johonkin teoreettiseen kokonaisuuteen. Aineistolähtöisessä tutkimuksessa sisällönanalyysia voidaan kuitenkin käyttää myös yksinään, jolloin sitä käytetään vastaavalla tavalla,

kuin kvantitatiivisesta aineistosta ajettaisiin tilastoajoja ilman tarkempaa suunnitelmaa ja lopulliseen tarkasteluun valitaan jollain tavalla merkittävältä vaikuttavat tulokset. (Tuomi, 2018, s. 141)

3.1.1 Aineistoperustainen lähestymistapa

Tutkimuksen perustana toimii aineistoperustainen lähestymistapa (grounded theory) (Urquhart, 2013) ja aineistoa on analysoitu Gioia ym. (2013) esittämien suuntaviivojen mukaisesti. Urquhart (2013) tunnistaa kirjassaan neljä piirrettä jotka kuvaavat aineistoperusteista teoriaa: päätarkoitus on teorian rakentuminen, tutkijalla ei tule olla etukäteen lukittuja teoreettisia ideoita, jatkuva keskustelu aineiston yhteydestä olemassa oleviin konsepteihin tai uuden konseptin luominen ja neljäntenä teoreettisella näytteenotto prosessilla tutkija päättää analyyttisin perustein, mistä seuraavat näytteet otetaan. Tässä tutkimuksessa noudatetaan edellä esitettyjä neljää piirrettä. Aineistolle annetaan aluksi aikaa, mutta analyysia on tapahtunut koko ajan matkan varrella. Haastattelun kysymykset ovat luoneet tietyn teemakokonaisuuden ja haastatteluiden yhteydessä on tehty muistiinpanoja nousseista mielenkiintoisista teemoista ja haastattelusta toiseen toistuvista teemoista. Aiheen tutkimuksen teoreettinen tausta oli selvitetty ennen aineiston keruuta ja teorian vaikutus kysymyksiin asetettiin, mutta ne eivät lukinneet niitä. Kysymyksiä muokattiin myös haastatteluiden edetessä, kun tietoa tuli lisää myös aiheesta (Gioia ym., 2013, ss. 6, 7).

Aineistoperustaiselle (Glaser, 1967) lähestymistavalle on ominaista se, että kysymyksiä joskus muokataan tutkimuksen kehittyessä. Kysymysten kehittymistä ja joustavaa kehittyvää tutkimusta on usein pidetty eettisesti ongelmallisena, mutta tässä tutkimuksessa kysymyksiä kehitettiin haastattelukokemuksen karttuessa. Tämä on perusteltua siitä syystä, että aihe on vähän tutkittu ja tutkijalla ei ollut myöskään syvällistä aiempaa kokemusta aiheesta. Näiden teemojen ja käytettyjen tapojen luotettavuutta tässä tutkimuksessa käsitellään myöhemmin luvussa 5.

3.1.2 Laadullisen tutkimuksen induktiivisuus ja tarkkuus, kohti teoreettista mallia

Laadullisen tutkimuksen teoreettista kehittymistä on ohjannut vahvasti tieteellisen metodologian traditio, jossa teoriaa rakennetaan tiiviisti olemassa olevan päälle. Huo-

mio keskittyy tässä perinteisessä metodologiassa olemassa olevien ideoiden uudelleen määrittelyyn teoreettisessa viitekehyksessään. Vaikka tälle lähestymiselle on vahvat perinteet ja perusteet, se voi johtaa liialliseen pohjautumiseen menneeseen, joka rajoittaa sitä mitä aiheesta voitaisiin tietää ja löytää. Organisaatioiden rakenteiden tarkempaa täsmentämistä ja mittaamista arvostetaan, mutta lähestyminen saattaa jättää osan piiloon. Tämä voi estää syvemmän ymmärryksen kehittymistä organisaatioiden dynamiikan prosesseista ja osaamisista. (Gioia ym., 2013, ss. 1–2)

Tässä tutkimuksessa on omaksuttu artikkelissa nostettu malli keskiöön, jossa pyritään tavoittamaan ihmisten relevantti kokemus organisatorisesta kokemuksesta tavalla, joka antaa äänen niille henkilöille, jotka elävät organisaation arkea. Ihmisten kokemusten lisäksi aineistoanalyysimallissa yhdistetään myös tieteellinen teoria osaksi mallia. Malli pyrkii holistiseen lähestymiseen induktiivisen mallin kehittämisestä, joka tasapainottaa induktiivisen ja tiukan lähestymistavan vaatimuksia, jotka tulevat akateemisen julkaisuperinteen puolelta. (Gioia ym., 2013, s. 3)

Aineistoanalyysimallin perusolettamuksena on se, että perinteinen näkökulma organisaatiotutkimuksen maailmasta on sosiaalisesti rakentunut, mutta sitä täydennetään siinä elävien ”agenttien” tietämyksellä. Heidän oletetaan tietävän parhaiten mitä organisaatiossa pyritään saavuttamaan ja mitä he ajattelevat siitä. Tiivistettynä malli nostaa informantit etualalle tutkimuksessa ja tutkija toimii reporterina, jonka tehtävänä on kuvata informanttien kokemuksia. (Gioia ym., 2013, s. 3) Analyysin ensimmäisessä vaiheessa tämä tutkimus noudattaa edellä kuvattua tapaa, jossa haastateltujen informanttien haastattelut analysoidaan sellaisenaan ja tallennetaan niillä sanoilla, joita informantit ovat käyttäneet. Tutkimuksen analysointi pyritään kuvaamaan mahdollisimman avoimesti, jotta lukija näkee mitä perusteita päätelmissä on käytetty ja mihin nämä päätelmien oletukset perustuvat.

Tutkimuksen analyysissä erotellaan kaksi analyysin tasoa, ensimmäisellä tasolla informanttien oma ääni on keskiössä ja vasta toisella tasolla mukaan otetaan tutkijakeskeisiä huomioita ja teorioita. Tämä jaottelu perustuu (Maanen, 1979) siihen, että sallitaan informanttien ja tutkijan äänen kuuluvan aineiston käsittelyssä. Kaksiääni-syyden käytölle erityisenä perusteena on laadullisen tarkkuuden lisääminen ja analyysissä pyritään selkeästi kertomaan kaikissa vaiheissa, kuka on sanonut mitä ja vasta sen jälkeen tästä syntetisoidaan johtopäätökset. Laadullisen tutkimuksen yksi

keskeinen haaste on tarkkuus ja luotettavuus. Tästä syystä aineiston ja haastatteluiden lisäksi teemoja pyritään avaamaan laajemmin ja tuomaan useita ääniä samasta aiheesta. Haastateltavien valinnassa haluttiin ottaa huomioon riippumattomien jäsenien lisäksi myös muita näkökulmia. Tästä syystä haastateltavaksi valittiin myös yksi toimitusjohtaja ja omistaja-asemassa toimiva henkilö.

Yksikään haastateltava ei ollut tutkijalle entuudestaan tuttu, joten aiempaa subjektiivista olettamusta heidän vastauksistaan ei ollut ennen tämän tutkimuksen aineiston keruuta. Kaikille haastateltaville taataan myös anonymiteetti, eikä aineistoa käsitellä sillä tavalla tunnistettavasti, että henkilöllisyys paljastuisi. Tästä syystä haastateltavat vastasivat avoimesti ja kertoivat kokemuksistaan esimerkkien avulla yksityiskohtaisesti. Haastateltavien kanssa ei myöskään käyty ennen haastattelua keskustelua mitä muut informantit olivat kertoneet, mutta haastattelun jälkeen näitä vastauksia purettiin useamman haastateltavan kanssa, josta paljastui myös uusia näkökulmia.

Ensimmäisessä analyysin vaiheessa työkaluna käytettiin Excel-taulukkoa, johon huomiot kerättiin. Haastatteluiden yhteydessä tehdyt muistiinpanot lisättiin ensimmäisenä taulukkoon ja esille nousseita teemoja lisättiin taulukkoon niiden noustessa esiin aineistosta. Haastatteluiden litteroinnit käytiin läpi ensimmäisen kerran ja sieltä poimittiin olennaiset huomiot ja kiinnostavat esille nousseet aiheet. Haastattelut käytiin ensimmäisessä vaiheessa läpi alkaen haastattelusta seitsemän ja edeten siitä järjestyksessä päättyen haastatteluun kuusi. Tämä tehtiin siksi, että haastattelurunko pysyi muuttumattomana tästä (17) eteenpäin ja aineistoa oli loogisempi käsitellä tällä tavalla.

Tämän jälkeen kaikki haastattelut käytiin uudelleen läpi ja taulukkoa täydennettiin ja tarkennettiin. Ensimmäisessä läpikäynnissä käytettiin punaista väriä huomioista ja toisella kierroksella keltaista väriä. Teemat ja kysymyksien sisältö on kuitenkin pysynyt samana kaikissa haastatteluissa. Loogista järjestystä ja täydentäviä kysymyksiä muokattiin ensimmäisten kuuden haastattelun aikana niissä huomattujen seikkojen perusteella. Tällaisia seikkoja olivat mm. kysymyksissä esiintynyt toisto, aiheeseen palaaminen myöhemmin ja haastattelussa esille nousseiden asioiden kysyminen myös muilta tulevilta haastateltavilta.

Itse analyysivaihe koostuu kolmesta tasosta. Ensimmäisellä tasolla kerättiin aineistosta esille nousseita teemoja rajautuen tutkimuskysymyksen aihepiiriin ja nämä teemat koottiin yhteen Excel-taulukkoon, prosessi toistettiin kaksi kertaa. Tämän jälkeen tätä dataa käsiteltiin, teemoja yhdisteltiin ja pyrittiin vastaamaan tarkemmin kysymykseen ”mitä täällä tapahtuu”. Analyysin toisessa vaiheessa myös aiemmat havainnot ja teorit tulevat mukaan keskusteluun. Tässä vaiheessa pyritään tunnistamaan, löytyykö jotain yhdistäviä tekijöitä aiemman tutkimuksen ja teorian puolelta. Strukturoidumpaa dataa pyritään tarkastelemaan etäämmältä, jolloin siellä kuuluu informantien ääni, mutta se yhdistyy myös aiempaan tutkimukseen ja metodologiaan. Tämän tutkimuksen menetöt ja prosessi mukailee pitkälti Gioia (2013) artikkelissa esitettyä prosessia. Kirjallisuuteen perehdyttiin ihan tutkimuksen alussa, mutta palattiin tarkemmin vasta analyysivaiheen alun jälkeen. Analyysin lopuksi johtopäätöksissä käsitellään aiemman kirjallisuuden löydöksiä, yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Koska tutkimus ja etenkin laadullinen tutkimus aiheesta suomalaisessa kontekstissa on vähäistä, joudutaan peilausta tekemään kansainväliseen tutkimukseen. (Gioia ym., 2013, ss. 6–8)

Mallin tavoitteena on mahdollistaa lukijalle helpompi lähestyminen siihen, miten raakadatasta on päädytty teoreettiseen malliin uskottavasti ja perustellusti. (Gioia ym., 2013, s. 11)

Analyysin lopullinen tavoite on pyrkiä kuvaamaan riippumattoman hallituksen jäsenen ja pk-yrityksen välistä monimutkaista suhdetta mallina. Tämä malli esitetään aineistoanalyysin lopuksi luvussa 4.5. Mallin tavoitteena on kuvata riippuvuuksia, joita analyysissa on paljastunut yrityksen, omistajien ja riippumattomien välillä. Mallissa on yhdistelty erityisesti suomalaisessa kontekstissa saatua tietoa ja pyritään kuvaamaan erilaisia seikkoja, jotka vaikuttavat riippumattomien henkilöiden käyttämiseen. Riippuvuuksien kautta kuvataan erilaisia vaikutuksia, jotka tähän prosessiin liittyvät. Malli pyrkii kuvaamaan monimutkaista ilmiötä tiivistäen ja yksinkertaistaen. Malli voi inspiroida uusia tutkimuksia aiheesta, joka on monessa mielessä mustalaatikko laajemminkin nähtynä, kuin pelkästään yrityksen hallituksen näkökulmasta.

Mallin validiteetti jää tulevaisuuden tutkimuksien arvioitavaksi, koska se ei mahdu tämän tutkimuksen laajuuden piiriin, mutta malli voi avata ilmiötä ja sen ympärillä vaikuttavia tekijöitä tulevaisuuden tutkimuksen hyödynnettäväksi.

3.2 Aineiston keruu

Esitietolomakkeen pohjalta suoritettiin haastateltavien valinta. Esitietolomakkeen täytti ja palautti 117 henkilöä. Tutkimuksessa yritykset on rajattu pk-yrityksiin ainoastaan, joten vastauksissa ”täyttääkö yritys pk-yrityksen kriteerit” EI vastanneet 10 kappaletta rajattiin tutkimuksen aineiston ulkopuolelle. Esitietolomake piti lähteä alun perin Pirkanmaalla vaikuttaville HHJ-kurssin käyneille. Lomake toimitettiin sähköpostilla kaikille aktiivisille ja markkinointiluvan antaneille HHJ-kurssin tai PJ-kurssin käyneille, joita oli yhteensä 10021 henkilöä. Vastausprosentti kaikki esitietolomakeviestin saaneet huomioiden oli 1,17%, mutta osallistumisen kriteerit riippumattomuudelle viisi kappaletta ja pk-yritykselle olivat tiukat, mikä selittää alhaista vastausprosenttia (kts. Kriteerit Liite 1. osa 1.)

Tämän jälkeen esitietolomakkeessa oli 107 henkilöä, jotka olivat koko Suomesta. Vastaajat jaettiin tämän jälkeen kolmeen ryhmään kokemuksen perusteella. Tämä luokittelu on muokattu Fjellvær ym. (2019, s. 26) aineiston luokittelun pohjalta. Luokittelun pohjana alkuperäisessä kontekstissa oli se, miten kontrollin ja strategisen roolin huomioiminen oli siinä tutkimuksessa riippuvaista henkilöiden hallituskokemuksesta. Strategian roolin korostuminen kasvoi suhteessa kokemuksen kanssa ja kokemattomat painottivat enemmän hallituksen valvontaroolia.

Aineisto kerättiin kevään 2020 aikana, jolloin koronakriisi oli jo alkanut ja paheni haastatteluiden edetessä. Tämä näkyi haastatteluissa siten, että viimeisiä haastatteluista ei enää pystytty tekemään kasvotusten rajoitusten alettua. Osa haastatteluista toteutettiin etäyhteydellä ja osa lomakehaastatteluna, jonka pohjana toimi Liite 1. mukainen haastattelurunko.

3.3 Tutkimusryhmä ja aineiston esittely

Tässä tutkimusraportissa haastatelluista käytetään informantti nimitystä ja taulukon 1. mukaista järjestysnumeroa, lyhennettä (I1-21) ja haastateltava. Viimeisen sarakkeen värikoodaus on tehty mukailen Fjellvær ym. (2019, s. 26) artikkelista, jossa havaittiin nuorempien vastaajien priorisoivan kontrolliroolia, vanhempien strategiataroolia ja asiantuntija-asemassa olevien nostavan strategian tärkeimmäksi hallituksen jäse-

nen tehtäväksi. Vihreällä merkityt 2-10 vuoden kokemuksella luokiteltiin hallituskokemuksen mukaisesti "nuoriin", 12-24 oranssilla "kokeneisiin" ja 25 vuotta tai yli hallituskokemusta "asiantuntija" luokkaan. Esitietolomakkeessa kysyttiin hallituskokemusta vuosissa asteikon ollessa a. 1-3, b. 4-6, c. 7-10, d. 11-13 ja e. Muu (Avoin), nämä luvut pyöristettiin siten, että a=2, b=5, c=8 ja d=12, myös sanallisia jouduttiin pyöristämään, koska vastaajat esittivät arvioita kuten yli 20 vuotta, jotka pyöristettiin lähimpään 5 vuoteen ylöspäin eli 25 vuoteen tässä tapauksessa.

Taulukko 1. Informanttien esittely.

Informantti	Sukupuoli	Asema	Eri yritysten hallituksissa	Hallituskokemus vuosissa
Informantti 1 (I1)	Mies	RHJ (rivijäsen)	4	12
Informantti 2 (I2)	Mies	RHJ (neuvonantaja)	7	35
Informantti 3 (I3)	Mies	RHJ (puheenjohtaja)	5	25
Informantti 4 (I4)	Mies	RHJ (rivijäsen)	1	12
Informantti 5 (I5)	Mies	RHJ (rivijäsen)	25	100
Informantti 6 (I6)	Mies	RHJ (puheenjohtaja)	5	50
Informantti 7 (I7)	Mies	RHJ (varapuheenjohtaja)	25	80
Informantti 8 (I8)	Mies	RHJ (rivijäsen)	25	25
Informantti 9 (I9)	Nainen	RHJ (puheenjohtaja)	5	15
Informantti 10 (I10)	Mies	RHJ (rivijäsen)	2	2
Informantti 11 (I11)	Mies	RHJ (rivijäsen)	3	9
Informantti 12 (I12)	Nainen	RHJ (rivijäsen)	4	12
Informantti 13 (I13)	Nainen	RHJ (rivijäsen)	3	22
Informantti 14 (I14)	Nainen	Toimitusjohtaja	5	12
Informantti 15 (I15)	Mies	RHJ (rivijäsen)	25	25
Informantti 16 (I16)	Mies	Omistaja	6	12
Informantti 17 (I17)	Mies	RHJ (rivijäsen)	2	2
Informantti 18 (I18)	Mies	RHJ (rivijäsen)	1	5
Informantti 19 (I19)	Mies	RHJ (puheenjohtaja)	2	8
Informantti 20 (I20)	Mies	RHJ (puheenjohtaja)	37	153
Informantti 21 (I21)	Nainen	RHJ (rivijäsen)	2	9

Taulukon 1. asemassa on eritelty kaksi poikkeavaa informanttia, joista informantti 14 edustaa toimitusjohtajanäkökulmaa ja vastasi kysymyksiin tästä positiosta. Informantti 14 osallistuu hallituksen kokouksiin, mutta ei ole hallituksen varsinainen jäsen. Informantti 16 edustaa pitkää kokemusta yrittäjyydestä, sekä on perustanut yrityksen ja toiminut hallituksen puheenjohtajana. Informantti 16 yrityksessä vastuuta on jo siirretty uudelle sukupolvelle, mutta haastateltavan laaja kokemus oli perusteltua ottaa mukaan aineistoon kommentaattori roolista. Tässä yrityksessä on myös pitkä historia riippumattomien hallituksen jäsenien käytöstä hallitustyöskentelyssä. Informantti 16 kommentoi riippumattomuutta siten siitä näkökulmasta, että miksi yritys ottaa riippumattomia jäseniä mukaan hallitustyöskentelyyn ja miten tämä toiminta on kehittynyt.

Tekstissä mainitaan erikseen tilanteet, joissa vastaukset eivät ole riippumattomasta näkökulmasta. Näitä kahta informanttia käytetään aineiston kommentointiin miten

operatiivinen johto eli toimitusjohtaja ja omistaja kokevat asian verrattuna hallituksessa toimivien kokemaan.

Haastateltavien valinnassa tavoiteltiin mahdollisimman laajaa ja rikasta aineistoa, josta kävisi ilmi riippumattomina toimivien heterogeeninen tausta, kokemus ja monimuotoisuus. Taulukossa 2. ja 3. on esitelty haastateltavien taustat tarkemmin. Aineisto on koottu haastattelemalla 21 henkilöä. Huomioita tulee tarkastella tässä kontekstissa, eikä tämän tutkimuksen pohjalta voida vetää yleistettäviä johtopäätöksiä ilman kriittistä arviointia. Aineisto voi inspiroida uusiin tulevaisuuden tutkimuksiin, joissa on mahdollista syventää tietämystä aiheesta ja saada vahvistusta tässä aineistossa esille nousseista teemoista. Haastateltavia yhdistävänä tekijänä toimi Tampereen kauppakamarin ja hallituspartnerit ry:n järjestämä HHJ-kurssi, jonka on suorittanut yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta kaikki haastatellut. Informantti 21 ei ole suorittanut kurssia, mutta toimii riippumattomana hallituksen jäsenenä pk-yrityksen hallituksessa.

Informantit 1-12 haastateltiin kasvotusten, informantit 13-16 haastateltiin etäyhteyden avulla ja informantit 17-21 täyttivät sähköisesti lomakkeen, jonka rakenne ja kysymykset olivat samat kuin haastatelluille esitettiin. Haastateltavien valinnassa ei kiinnitetty erityistä huomiota maantieteelliseen sijaintiin. Haastatellut edustavat yrityksiä Etelä-Suomesta, mutta ovat toimineet useissa yrityksissä kuten taulukon 2. tiedoista selviää.

3.4 Haastateltavien ja hallitusten taustatiedot

Taulukosta 2. käy ilmi, että tähän tutkimukseen osallistuneet henkilöt ovat ikäjakaumaltaan laaja joukko 1944-1983 välillä syntyneitä henkilöitä, mediaanin kuitenkin ollessa 1959. Esitietolomakkeen pohjalta haastateltaviksi valitut noudattelevat samaa jakaumaa kuin kaikki tutkimukseen suostumuksensa antaneet.

Taulukko 2. Esitietolomakkeen täyttäneiden ja haastateltujen taustatiedot 1/2

	Syntymävuosi		Hallituskokemus eri hallituksissa		Hallituskokemus uralla vuosia	
	Haastattelu (n=21)	Kysely (n=107)	Haastattelu (n=21)	Kysely (n=107)	Haastattelu (n=21)	Kysely (n=107)
Yhteensä			193	598	625	2264
Keskiarvo	1961	1962	9,2	5,6	29,8	21,2
Mediaani	1959	1961	5	4	12	15
Minimi	1944	1943	1	0	2	2
Maksimi	1983	1984	37	37	153	153

Keskimäärin haastateltaviksi valituilla on hallituskokemusta noin yhdeksästä eri yrityksen hallituksesta, kun koko aineiston osalta vastaava luku on noin kuusi, minimin ollessa 1 ja maksimin 37 eri yrityksen hallitusta. Hallituskokemusta vuosina mitattuna haastatelluilla on noin 30-vuotta minimin ollessa 2-vuotta ja maksimin 153-vuotta. Esitietolomakkeen palauttaneiden osalta hallituskokemusta on keskimäärin uralla ollut noin 21 vuotta.

Taulukossa 3. on esitelty taustatietoja tarkemmin, taulukossa on eroteltu tutkimuksessa haastatellut henkilöt ja heidän vastauksensa, sekä vieressä kaikkien esitietolomakkeen täyttäneiden henkilöiden tiedot. Tutkimukseen suostumuksensa antaneista miehiä oli 79% ja naisia 21%, haastateltujen osalta vastaavat luvut ovat 76% miehiä ja 24% naisia. Tämä on hyvin linjassa myös keskuskauppakamarin vuoden 2019 pk-hallitusbarometrin kanssa, jossa naisten osuus vaihteli 22% ja 27% välillä riippuen yrityksen koosta. Tässä aineistossa ei havaittu merkittäviä eroja naisten ja miesten vastauksissa, joka selittyisi sukupuolen perusteella. Haastateltujen naisten osalta empatia, keskustelu ja tukeminen nousi hieman enemmän esille, mutta tätä voi selittää myös esimerkiksi pitkä kokemus, joka painottaa enemmän hallituksen strategista roolia.

Taulukko 3. Esitietolomakkeen täyttäneiden ja haastateltujen taustatiedot 2/2

Sukupuoli		Koulutus		Riippumattomuus 5 kriteeriä	
Haastattelu (n=21) (%)	Kysely (n=107) (%)	Haastattelu (n=21) (%)	Kysely (n=107) (%)	Haastattelu (n=21)	Kysely (n=107)
Mies (n=16) (76%)	Mies (n=85) (79%)	Yliopisto (n=10) (48%)	Yliopisto (n=42) (39%)	KYLLÄ (n=18)	KYLLÄ (n=84)
Nainen (n=5) (24%)	Nainen (n=22) (21%)	Teknillinen kk. (n=5) (24%)	Teknillinen kk. (n=25) (23%)	Ei, TJ/omis-taja (n=2)	Ei (n=23)
		Ammattikorkeakoulu (n=6) (29%)	Ammattikorkeakoulu (n=28) (26%)	HHJ-kurssi ei käyty (n=1)	
			Ammattikoulu (n=8) (7%)		
			Tohtori (n=4) (4%)		

Haastateltujen koulutus oli kaikilla korkeakoulutasoa, sisältäen niin yliopisto-, teknillinen korkeakoulu- kuin ammattikorkeakoulututkintoja. Esitietolomakkeen palauttaneiden joukossa oli myös ammattikoulun ja tohtorintutkinnon suorittaneita. Koulutuksessa painottuu korkeakoulutus, mutta se ei aineiston perusteella ole edellytys toimia riippumattomana hallituksen jäsenenä. Haastatteluissa ei noussut esille suoraan kou-

lutukseen liittyviä asioita tai tehtävään erityisesti kuuluvia osaamisia, vaan haastattelutavat painottivat enemmän kokemuksen kautta tullutta osaamista työelämästä ja muuten elämän varrelta. Kaupallinen tai tekninen koulutus näkyi vastauksissa enemmän siinä, millaisissa tehtävissä he ovat toimineet, kuten johtaminen, talouspuoli tai tuotekehitys.

Haastateltavat toimivat monipuolisesti eri toimialojen yrityksissä kuten taulukosta 4. selviää. Haastateltavien valinnassa kiinnitettiin huomiota siihen, että haastateltavat edustaisivat mahdollisimman laajasti eri toimialoja. Haastattelujen perusteella ei tunnistettu erityisiä toimialaan liittyviä asioita, vaan kokemus ja osaaminen nousivat esille. Osalla haastateltavista oli todella vankka osaaminen samalta toimialalta kuin haastattelussa esimerkkinä käytetty yritys, mutta osa haastateltavista toimi myös hyvin erilaisen alan yhtiön hallituksessa kuin heidän aiempi kokemuksensa tai koulutuksensa. Riippumattomat, heterogeenisesti jakautuneet hallituksen jäsenet toimivat yleisesti koko pk-yrityssektorin tukena ja apuna.

Taulukko 4. Yrityksien taustatiedot haastatellut ja koko aineisto.

Toimiala		Omistusrakenne		Toimitusjohtaja hallituksessa	
Haastattelu (n=21) (%)	Kysely (n=107) (%)	Haastattelu (n=21)	Kysely (n=107)	Haastattelu (n=21) (%)	Kysely (n=107) (%)
Palvelut (n=9) (42,9%)	Palvelut (n=53) (49,5%)	Perustajat > 50% (n=17)	Perustajat > 50% (n=63)	Ei (n=12) (57,1%)	Ei (n=56) (52,3%)
Teollisuus (n=5) (23,8%)	Teollisuus (n=29) (27,1%)	PO sijoittaja > 50% (n=2)	PO sijoittaja > 50% (n=7)	KYLLÄ (n=7) (33,3%)	KYLLÄ (n=42) (39,3%)
Kauppa (n=3) (14,3%)	Kauppa (n=6) (5,6%)	Tasaomistus (n=1)	Tasaomistus (n=5)	PJ (n=2) (9,5%)	PJ (n=9) (8,4%)
Rakennus (n=1) (4,8%)	Rakennus (n=6) (5,6%)	Muut (n=1)	Muut (n=32)		
Hyvinvointi (n=1) (4,8%)	Rahoitus (n=4) (3,7%)				
Kiinteistö (n=1) (4,8%)	Kiinteistö (n=3) (2,8%)				
Energia (n=1) (4,8%)	Muut (n=6) (5,6%)				

Edellä esitellyt luvut ja numerot ovat vastaajien itse ilmoittamia. Hallituskokemusta ja edellä esitettyjä vuosia tulee tarkastella suuntaa antavina, koska ne ovat haastateltavien ilmoittamia, niitä ei ole tarkistettu ja aikajana, jota vastaajat edustavat on todella pitkä.

Hallitukset (kts. taulukko 5.), joissa riippumattomat haastatellut toimivat olivat kooltaan noin 5 henkeä, pienimmän hallituksen ollessa 2 henkeä ja suurimman 10 henkeä. Riippumattomia hallituksen jäseniä oli tämän aineiston vastaajien yrityksissä

hieman alle kolme kappaletta. Nämä tulokset ovat hyvin linjassa myös keskuskauppakamarin pk-hallitusbarometrin kanssa, joka on viimeksi toteutettu vuonna 2019. Heidän selvityksessään pk-yrityksien hallituksissa on keskimäärin 4,1 jäsentä, joista naisia on neljännes. Haastateltavien valinnassa pyrittiin myös huomioimaan tämä, jotta tulokset olisivat vertailukelpoisia keskenään mahdollisimman hyvin.

Taulukko 5. Yrityksien hallitusten tiedot haastatellut ja koko aineisto

	Hallituksen koko		Riippumattomat HJ	
	Haastattelu (n=21)	Kysely (n=107)	Haastattelu (n=21)	Kysely (n=107)
Keskiarvo	4,8	4,9	2,8	2,6
Mediaani	5	5	2	2
Minimi	2	2	1	0
Maksimi	8	10	7	10

Tutkimuksen haastateltavia yhdistää riippumattomuuden lisäksi se, että he ovat suorittaneen hyväksytyt hallituksen jäsen kurssin. Tampereen kauppakamari ja Hallituspartnerit ry käynnisti vuonna 2005 hyväksytyt hallituksen jäsen (HHJ) kurssin, joita järjestetään vuosittain noin 35 kappaletta. Tällä hetkellä HHJ-kurssin suorittaneita on jo yli 10 000 henkilöä ja HHJ-tutkinnon on suorittanut yli 4000 henkilöä. Kaikki Manner-Suomen alueelliset kauppakamarit ovat siinä mukana. (www.hhj.fi)

HHJ-kurssilla käsitellään hallituksen kokoonpano, rooli, vastuut, riskienhallinta ja työskentelytavat (raportointi, strategiatyö, palkitsemisjärjestelmät) erityisesti pk-yrityksen näkökulmasta ja käytännönläheisesti yritysesimerkkien avulla.

Hyväksytyt hallituksen jäsen (HHJ)-kurssi soveltuu hallitustyöskentelyn aktivoimiseen ja kehittämiseen. Se sopii sekä hallitustyötä jo tekeville henkilöille tai sitä harkitseville ja auttaa myös yrittäjiä ja yritysjohtajia hyödyntämään hallitustyöskentelyä entistä paremmin. HHJ-kurssin jälkeen on mahdollisuus suorittaa HHJ-tutkinto ja HHJ-puheenjohtajakurssi sekä osallistua vuosittaiseen valtakunnalliseen HHJ-alumniseminaariin. (Kurssi - Tampereen kauppakamari)

Hyväksytyt hallituksen jäsen (HHJ) kurssin käynyt tai muuten riippumaton jäsen hallituksessa on edellytys tutkimukseen osallistumiseen. Tämä työ tehdään Tampereen kauppakamarin ja Hallituspartnerit ry:n tukemana toimeksiantona. Tässä työssä tutkitaan heidän jäsenyrityksiensä hallituksia.

3.5 Aineiston käsittely

Aineisto tallennettiin mikrofoniin suoraan tietokoneelle, jossa Word-sanelu litteroi haastattelun raakana suoraan tekstiksi. Tämän jälkeen koko aineisto käytiin läpi

haastattelu kerrallaan kuuntelemalla ja korjaamalla litteroinnissa havaitut virheet. Litteroinnista poistettiin jotain toistoa, koska tässä tutkimuksessa ei ole tarkoitus analysoida puheen sanamuotoja tai taukoja. Lisäksi kaikki haastattelut tallennettiin toisella mikrofonilla puhelimeen äänitiedostoksi. Lainauksissa ei ole merkitty erikseen pitkiä taukoja tai muita esimerkiksi diskurssianalyysissä käytettyjä tehokeinoja, koska tavoitteena ei ole tulkita sanojen ja ilmaisuuden merkityksiä.

Litteroitu aineisto tulostettiin kokonaisuudessaan ja käytiin läpi. Tässä vaiheessa aineistoa myös rajattiin ja siivottiin niiltä osin, jotka eivät mahtuneet tutkimuskysymyksen piiriin. Tiivistetystä aineistosta kerättiin informantti kerrallaan esille nousseita teemoja Excel-taulukkoon. Ensimmäisellä kerralla litteroitu aineisto käytiin läpi ja huomiot koodattiin punaisella värillä sekä siirrettiin taulukkoon. Tämän jälkeen aineisto käytiin kokonaisuudessaan vielä toisen kerran läpi ja huomiot merkittiin keltaisella värillä. Kun koko aineisto ja sen teemat oli koottu taulukkoon, aloitettiin analyysin toinen vaihe siirtämällä taulukosta teema kerrallaan kaikkien informanttien vastaukset yhteen koontidokumenttiin. Koontidokumentissa on teemoittain jaoteltu vastaukset siten, että samasta teemasta tulevat vastaukset ovat kaikki informantti järjestyksessä tulkittavissa. Tämän jälkeen vastauksista muodostettiin yleistä käsitystä teemasta, joka on kuvattu seuraavissa luvuissa. Näitä teemoja on täydennetty haastattelujen lainauksilla. Lainaukset on esitetty tekstissä ensin ja sen jälkeen on analysoitu esille nousseita huomioita. Esille nousseet teemat käsitellään ja avataan seuraavassa luvussa neljä tarkemmin.

3.6 Rajaukset

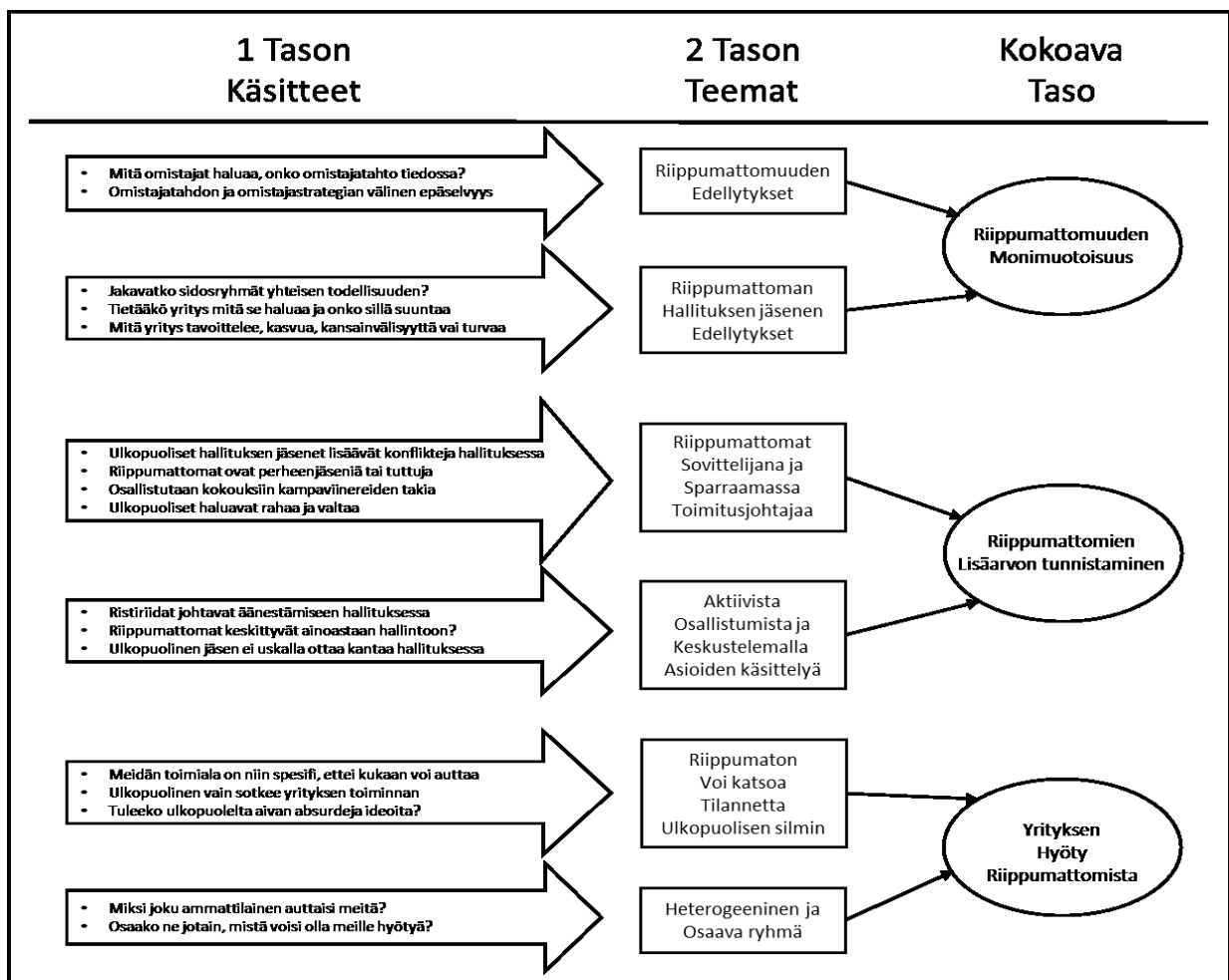
Tutkimuksen ulkopuolelle rajataan muut kuin HHJ-kurssin käyneet hallitusten jäsenet, lukuun ottamatta informantti 21 joka oli pk-yritys taustansa takia perusteltua ottaa mukaan tutkimukseen. Hallituksen jäsenen tulee olla myös yrityksestä riippumaton, eli ei työskentele yrityksessä, toimi johtotehtävissä, ei ole perhesiteitä, tai omistusta kyseisessä yrityksessä. Tutkimukseen haastateltiin rajauksen ulkopuolelta myös informantti 14 toimitusjohtaja näkökulmasta ja informantti 16 perustaja ja omistaja näkökulmasta. Informantteja 14 ja 16 käytetään reliabiliteetin ja validiteetin lisäämiseksi. Heitä hyödynnetään kontrollimuuttujina kommentoimassa aineistoa myös yrityksen näkökulmasta.

Tutkimuksesta rajataan pois myös muut yritykset kuin ei listaamattomat suomalaiset pk-yritykset. Maantieteellistä rajausta ei ole tehty, mutta resurssiongelman takia haastattelut painottuivat Pirkanmaan alueelle. Haastatellut ovat mukana monien yritysten hallituksissa. Heidän maantieteellistä sijoittumistansa ei myöskään pystytty tarkasti selvittämään. Arviota on tehty informanttien esitietolomakkeessa ilmoittamien yritysten sijainnin pohjalta, jotka painottuvat Etelä-Suomeen ja Pirkanmaalle. Informanteilla on esitietolomakkeen pohjalta laaja kokemus niin Suomessa, kuin kansainvälisestikin. Tästä syystä maantieteelliselle rajaukselle tai erityishuomiolle ei nähdä tässä tutkimuksessa tarvetta.

4. RIIPPUMATON HALLITUKSEN JÄSEN; EDELLYTYKSET, VAATIMUKSET JA HYÖDYT

Tässä luvussa aineistoanalyysin tulokset kuvataan mahdollisimman tarkasti haastattavien kokemana ja tuloksia tuetaan haastatteluista tallennetuilla suorilla lainauksilla, jotka on kursivoitu. Tässä luvussa ei oteta vielä kantaa aiempaan tutkimukseen tai tutkijan tulkintoihin, vaan kuvataan mahdollisimman tarkasti aineisto sellaisena, kuin se on haastatteluiden pohjalta tulkittu ja koostettu.

Kuvio 1. Datarakenne mukailten (Gioia ym., 2013, s. 7)



4.1 Omistajatahto, selkeä omistajastrategia ja riippumattoman toimintaedellytykset

Selkeä omistajatahto toimii vision kaltaisena suuntaviivojen määrittäjänä yrityksen tulevaisuuteen, jonka pohjalta on mahdollista luoda omistajastrategia. Haastatteluissa

nämä kaksi termiä nousivat esille rinnakkain, mutta suurin osa erotti ne selkeästi toisistaan. Omistajastrategian merkitys on informanttien mukaan nostettu selkeästi esille HHJ-kurssin yhteydessä.

"--tää käsite niinku omistajatahto tarkoittaa sitä, että se on yksittäisen omistajan tahtotila yritykselle, mitä minä jos mä oon osakkeenomistaja tai mitä herra nieminen niin mitä ne yritykseltä odottavat, se on omistajatahto, omistajatahtoja voi olla melkein yhtä monta kun on omistajiaakin. Sitten kun puhutaan omistajastrategiasta, niin omistajastrategia on yhteinen omistajien tahtotila. Eli mistä asioista ne omistajat on yhtä mieltä, et yritykseltä vaaditaan näitä asioita, asetetaan näitä tavoitteita yritykselle." I15, rivijäsen

"Se omistajan tahto, koska se antaa sen pohjan sitten, että miten sitä strategiaa ruvetaan laatia, mitä ruvetaan tekemään... --se on erittäin tärkeä juttu." I7, varapuheenjohtaja

"Lähdettiin sit niinku kysymään näiltä omistajilta se heidän henkilökohtainen omistajatahto ja kun niitä oli siinä tapauksessa kaksi henkilöä niin heidän kumpienkin tahto erikseen ja sitten niistä tehtiin se synteesi ja tästä sitten tuota lähdettiin tekemään se strategia." I9, puheenjohtaja

Riippumattomat hallituksen jäsenet voivat myös haastateltujen mukaan olla auttamassa omistajia omistajastrategian selkeyttämisessä. Selkeä omistajastrategia on oltava kaikkien tiedossa, eikä erilaisia tavoitteita saisi olla yrityksen sisällä. Erityisesti riippumattoman jäsenen roolin kannalta selkeys on tärkeää, koska ilman tätä on mahdotonta auttaa yritystä. Strategiaan liittyviä erilaisia näkemyksiä esimerkiksi kasvusta tai kansainvälisyydestä ei pidemmän päälle ole hyvä olla yrityksessä. Selkeästi määritellyt tavoitteet ja strategia ehkäisee myös ristiriitoja.

"--olen nostanut niinku strategian tämän yrityksen hallituksen työkentelyssä niinku vahvaan asemaan... Aikaisemmin näin ei varmasti ollut asian laita... --mitä omistajat haluavat yritykseltä niin aikaisemmin sitä ei oltu mietitty ollenkaan, että sen ehkä itse olen tuonut sinne, että haetaanko shareholder valueta vai haetaanko sitä lyhyellä vai pitkällä tähtäyksellä, haetaanko niin kuin osinkotuottoa." I15, rivijäsen

Ristiriitoja käsitellään tarkemmin myöhemmin luvussa 4.2.1. Teeman nosti esille 11 informanttia ja kaikki korostivat sitä, että erityisesti ulkopuolelta tulevalle riippumattomalle tämä on tärkeä teema. Tärkeys korostui siinä, että kilpailevat tavoitteet estävät systemaattisen kehittämisen ja riippumattoman henkilön on mahdotonta auttaa, jos

omistajat eivät itse ole samaa mieltä suunnasta. Perheomisteisissa yrityksissä ja sukupolven vaihdoksien yhteydessä tämä ongelma saattaa korostua, kun esimerkiksi kolme lasta perii yhtiön ja heidän taloudelliset tilanteensa ovat täysin erilaiset. Tästä voi seurata informantti 2 kuvailema tilanne, jossa yksi lapsi haluaa aggressiivisesti kasvua riskiä pelkäämättä, mutta toisen koko omaisuus on kiinni yrityksessä ja hän haluaa välttää riskiä.

4.1.1 Julkisomisteisen pk-yrityksen hallituksen erityispiirteet

Haastatelluista kuusi edusti julkisomisteista yritystä. Julkisomisteisissa yrityksissä omistajia ovat esimerkiksi kuntalaiset, joten omistajatahtoa on vaikeampi määrittää jokaisen kuntalaisen kohdalta. Myös osaamiselle on omia erityistarpeita, kuten kunta- ja hallintolainsäädäntö.

”--kun siellä on kunta omistajana niin tuota kunnassa on monia erinäköisiä näkemyksiä. Siellä ei ole välttämättä vain yhtä omistajan näkökulmaa, vaan niitä voi olla useampia. Niin niiden hallinta on haastava juttu, että mitä omistaja sanoo ja tässä tulee vähän tätä niin kuin ammattilaisten omistajaohjaus ja sitten toisaalta taas politiikan omistajaohjaus.” I3, puheenjohtaja

”--mun mielestä täytyy olla niin kuin demokraattinen edustus koska kaupunki omistaa tämän sataprosenttisesti.” I6, puheenjohtaja

Poliittinen päätöksenteko näyttölee myös merkittävää roolia julkisomisteisissa yrityksissä. Päätöksenteon laadun kannalta riippumattomat jäsenet voivat tuoda julkisomisteiseen yritykseen erilaista osaamista ja verkostoja. Ymmärrys poliittisesta päätöksenteosta ja kuntakentästä on tärkeää, mutta myös liiketoimintaymmärrys ja substanssiosaaminen ovat tärkeitä. Tässä riippumattomat jäsenet voivat täydentää liiketoimintaymmärryksen vajausta ja Tampereella on haastateltujen mukaan kaikissa yrityksissä myös riippumattomia edustajia.

”--on kaikki keskeiset puolueet Tampereen päätöksenteosta edustettuna ja tämä toimii myös mun mielestä erinomaisesti, tämä on hyvä systeemi niin kuin tämmösessä julkisessa organisaatiossa.” I6, puheenjohtaja

”Se on tärkeää näissä kunta, siinä kentässä toimiessa, että siellä on sekä kunta ymmärrystä, että liiketoimintaymmärrystä ja sitten vielä mielellään sitä substanssia, joka liittyy siihen meidän tapauksessa kiinteistöihin.” I3, puheenjohtaja

Informantit kertoivat ainakin Tampereella hallitustyön sujuvan puoluerajat ylittäen. Tässä on tapahtunut selkeä muutos haastateltujen mukaan, eikä enää esiinny puoluepoliittisia päätöksiä. Kaikki ymmärtävät toimivansa tehtävässä yrityksen parhaaksi. Yllä olevien lainauksien mukaisesti riippumattomat henkilöt tuottavat lisäarvoa myös julkisomisteisiin yrityksiin tuomalla oman osaamisensa, kokemuksensa ja verkostonsa julkisomisteisten yritysten käyttöön. Seuraavassa luvussa syvennyttään tarkemmin hallitusten rooliin riippumattoman henkilön näkökulmasta.

4.1.2 Hallituksen rooli riippumattoman henkilön näkökulmasta

Jokainen yritys ja hallitus on erilainen, mutta yhdistäviä tekijöitä löytyy kaikista. Monet tehtävät ja vastuut tulevat lainsäädännöstä, joten näissä asioissa ei voi olla erilaisia mielipiteitä. Hallituksen strateginen rooli korostui monissa haastatteluissa. Myös hallituksen ja erityisesti riippumattomien osalta nousi esille myös toimitusjohtajan sparraaminen mielenkiintoisena teemana. Kuten informantti 15 hyvin kuvasi, *”hallituksen tehtävä on mahdollistaa onnistuminen muille”*. Riippumattoman jäsenen näkökulmasta nousi esiin erityisenä teemana vanhojen tapojen pölyttäminen ja mahdollisuus kertoa mielipiteet avoimemmin verrattuna esimerkiksi operatiivisen johdon ja omistajien väliseen dynamiikkaan.

”--kyllä hallitus on ihan selvästi strateginen päätöksentekoeelin, joka osallistuu strategioiden valmisteluun, päättämiseen ja seurantaan.” I15, rivijäsen

”--hallituksen yksi keskeisimpiä tehtäviä on tämä yrityksen strategian määrittely ja hyväksyminen et se on se keskeisin asia kyllä siellä kaiken kaikkiaan.” I6, puheenjohtaja

”--hallitus on myös omalla esimerkillään mukana ihan henkilöstötilaisuuksissakin tarvittaessa kertomassa. Niin kuin antamassa tulitukea ja taustaa operatiiviselle johdolle, että koko henkilöstö ymmärtää, että tämä ei ole vaan niin kuin johdon keksintöä, vaan tämä on tahtotila mitä halutaan viedä.” I8, rivijäsen

”Hallituksella on tärkeä rooli TJ:n ohjeistamisessa, jos TJ ei oma-aloitteisesti osoita merkkejä siitä, että strategiasta tulee organisaation näköinen ja strategiaprosessi on osallistava.” I19, puheenjohtaja

Yllä olevat lainaukset kuvaavat koko aineistosta nousseita hallituksen rooleja. Vastauksissa painottui yrityksen strategian määrittäminen ja strategisuus laajemmin, operatiivisen johdon sparraaminen, tukeminen ja auttaminen, sekä pitkä kokemus.

Toimitusjohtajan valitseminen ja erottaminen, sekä valvontarooli nousivat esille haastatteluissa, mutta aineistossa korostui enemmän hallituksen strateginen rooli. Vertailupohjaa ei ole muista kuin riippumattomista haastateltavista, mutta informantit puhuivat positiiviseen sävyyn roolistaan ja puheessa korostui rooli ei pelkästään päättämisessä, mutta myös tukeva palvelutehtävä nousi selkeästi esille. Myös avoimuus nousi esille, hallitukset haluavat rehellisesti mielipiteen myös vaikeista asioista.

”Et nyt ollaan vasta skenaariotyöskentelyssä, miten tää vaikuttaa, mutta minä rehellisesti sanon, että en ole tällä hetkellä tyytyväinen siihen meidän vuorovaikutukseen hallituksen kanssa, että siellä tuntuu, että nyt hallitus on vähän pudonnut kärryiltä missä mennään. Ja sitten tuntuu, että se on vähän sellainen olo, että luottaako ne nyt operatiiviseen johtoon, että he on kartalla siitä.” I14, toimitusjohtaja

”Sitä yrittäjyyttä ei saada hallituksessa tappaa. Siitä ei saa tulla niinku virkakoneisto, joka toimii corporate governance mukaan mutta menee ihan väärään suuntaan.” I16, omistaja, senior advisor

Kuten yllä oleva lainaus osoittaa, hallituksella on myös vastuu huolehtia viestinnästä operatiivisen johdon suuntaan, ei pelkästään omistajien suuntaan. Monet haastatteluista nostivatkin operatiivisen johdon ja erityisesti toimitusjohtajan sparraamisen yhdeksi keskeiseksi tehtäväkseen juuri riippumattoman henkilön roolista katsoen. Sparraaminen ja erilaisten näkökulmien esille nostaminen koettiin yhdeksi keskeiseksi riippumattoman hallituksen jäsenen tehtäväksi ja motivaation lähteeksi. Ulkopuolisena he voivat tuoda sellaista ymmärrystä, jota omistajat eivät välttämättä aina osaa huomioida. Useat haastateltavat myös nostivat esille sen, että hallitus ja sen mukana riippumattomat hallituksen jäsenet on kaikki valittu auttamaan yritystä menestymään mahdollisimman hyvin. Kuten informantti 16 yllä kuvaa, hallituksen tehtävät ja rooli ovat tilannesidonnaisia, eikä päätöksiä tule tehdä kaavamaisesti, vaan tilannesidonnaisesti.

4.2 Miten riippumattomat hallituksen jäsenet kokevat kulttuurin hallituksessa

Kulttuuri nousi analyysissa selkeästi esille yhtenä teemana, joka selittää hallituksen ja riippumattomien tapaa toimia. Aineistossa korostuu avoimuuden, keskustelun ja osallistamisen kulttuuri. Kulttuurin paljastamisessa erityisesti kysymys ristiriidoista nosti esille näitä teemoja. Hallitus ei saa olla jyräävä, keskustelukulttuurin tulee olla

avointa ja kaikkien tulee osallistua keskusteluun. Seuraavassa kappaleessa 4.2.1 käsitellään tarkemmin ristiriitoja ja siitä esille nousseita teemoja. Vastauksista nousi esille myös yksittäisten jäsenien vastuu ja useat nostivat esille sen, että hallituksen kokouksiin tullaan valmistautuneena ja aineistoon on perehdytty etukäteen. Näin ei vastaajien mukaan ole aina ollut ja useat nostivat esille kampaviinerikokoukset, raps raps kokoukset (eli avataan aineistokirjekuori kokouksessa yhdessä) ja yleisesti hallitustyön ammattimaistuminen näkyy vastauksissa kuten alla oleva lainaus osoittaa.

”Tää on muuttunut kyllä, että tänä päivänä niinku puututaan mun mielestä enemmän sellasiin epäkohtiin, joihin todella pitää puuttua. Ennen oli vähän niinku, että esim 80-luvulla mä muistan sen itse oli semmoista että kunhan nyt täällä diibadaabaa ja niin päin pois.” 12, neuvonantaja

Informantti 14 toivoi enemmän vuoropuhelua hallituksen ja toimitusjohtajan välillä. Toimitusjohtajan näkökulmasta toivottiin myös ihmismäisempää otetta ja tukea hallituksen suunnasta. Tässä haastattelussa esille nousseet teemat vaikuttavat myös vastaavan näihin toiveisiin ja tästä kapeasta otoksesta koostuu kuva hallitustyöstä, joka on inhimillistä, avointa ja keskustelevaa.

”Kyllähän se olisi hieno, jos hallituksella voisi olla vaikka aikaa joku kerta osallistua johonkin henkilöstön toimintaan ja nähdä ja kokea se itse.” 114, toimitusjohtaja

”Hallituksenjäsen on käytettävissä 24/7 käytännössä ja jos hallitukseen menee niin siihen pitää niinku siitä pitää lähteä, että kaistaa pitää löytyä. Avointa toimintaa se pitää olla tulee olla ja mielellään niinku kaikki hallituksen jäsenet on mukana.” 11, rivijäsen

”Ja ei siinä kannata niinku tavallaan olla jyräävä, jos hallitus sitten katsoo, että tämä on niin tärkeää, et kyllä tämä olisi puolen vuoden puitteissa saatavissa ja yhden vuoden sijaan. Nyt tullaan siihen, että millä sitä voidaan resursoida niin, että toimivajohto tavallaan sitten hyväksyy sen, että se tehdäänkin nopeasti eikä niin että tuota että hei tämän on helppo nakki, että yrittäkää vaan paremmin.” 15, rivijäsen, kokenut yritysjohtaja

”Tässä yrityksessä on kyllä poikkeuksellisen avoin keskustelukulttuuri, että en ole havainnut, että olisi kellään mitään piilotettua agenda tai vaikenisi, että aika tasapuolisesti kaikki osallistuu keskusteluun, että on jopa niinku ehkä edistynein hallitus missä on itse ollut tässä 24 vuoden aikana.” 18, rivijäsen

”Koko hallitus osallistuu luonnollisesti keskusteluun kaikista aiheista...” 115, rivijäsen, laaja puheenjohtaja kokemus taustalla

Yllä olevista lainauksista ja haastatteluista paljastuu, että tässä tutkimuksessa mukana olevat henkilöt nostavat yhteistyön, keskustelun ja avoimuuden kulttuurin selkeästi esille. Vertailukohtia ei ole käytettävissä, mutta tämän otoksen pohjalta hallituskulttuuri on I14 toivomaa tukevaa ja avoimeen keskusteluun pohjautuvaa. Aineiston läpi toistuvat sanat kuten avoin 36 kertaa, keskustelu/keskusteleva yli 100 kertaa ja sparraus 27 kertaa.

4.2.1 Ristiriidat; niiden käsittely, hyödyt ja haitat hallitustyössä

Haastateltavilta kysyttiin, esiintyykö hallituksen kesken ristiriitoja ja erimielisyyksiä. Tätä tarkennettiin vielä kysymällä esimerkkejä tilanteista, joissa ristiriitoja on esiintynyt, ovatko ne hyviä vai huonoja ja näkyvätkö ristiriidat strategiatyössä. Osa informanteista tarttui sanaan ristiriita, mutta analyysissä ristiriitoja on pidetty synonyyminä yleisesti eri mieltä olemiselle ja keskustelua aiheuttaville asioille. Sana ristiriita on ristiriitainen ja sillä on negatiivinen sävy, jonka moni informantti myös nosti esille. Edellä kuvatusta huolimatta vastauksista löytyi paljon yhteneväisyyttä, joita käsitellään seuraavaksi lainauksin ja yhteenvedon omaisesti.

”Ei meillä synny ristiriitoja, eikä synny erimielisyyksiä, mutta meillä on kyllä monista asioista erilaisia näkemyksiä. Joista keskustellaan ja jotka sitten vaikuttaa päätöksentekoon, eli muovaa sitä päätöstä, että meillä käydään aika paljon keskustelua ja meillä käydään keskustelua eri näkökulmista. Mutta aina päätökset ovat yksimielisiä, et koskaan hallitus ei ole äänestänyt, eikä koskaan kukaan laita mitään eriävää mielipidettä.” I15, rivijäsen

”Yllättävän vähän on oikeastaan, eri mielipiteitä toki on ja pitää olla-kin, se on selvä, että jos kaikki on aina samaa mieltä samoista asioista niin sitten hallituksen kokoonpano ei oo ihan oikea.” I1, rivijäsen

”En ole havainnut kyllä vielä, että ei ole sillä tavalla erimielisyyksiä. Kyseenalaistamista on ja erilaisia mielipiteitä on totta kai, on ja pitääkin olla.” I6, puheenjohtaja

”Käytännössä ei juuri ollenkaan. Joistakin asioista täytyy käydä syvällistä keskustelua.” I20, puheenjohtaja

*”On erilaisia näkemyksiä kyllä ja tuota mun mielestä pitääkin olla ja niistä keskustellaan. Ettei semmoisia tilanteita ole, että oikein oikein tosissaan niin sanotusti riideltä taikka puhuttu isommilla kirjaimilla asioista. Mutta tuota erilaisia näkemyksiä on ollut ja tosiaan pitää ol-
lakin. Että niistä pystytään sitten keskustelemaan.”* I4, rivijäsen

Yllä olevista lainauksista saa käsityksen, miten vastaajat kokivat ristiriidat. Vastauksissa toistuu niiden tarpeellisuus uusien ideoiden tuomisessa ja useat myös nostivat

esille keskustelukulttuurin tärkeyden, että ymmärretään asioiden riitelevän, ei ihmisten. Monet vastaajista myös toivoivat lisää tämän kaltaisia asioita, jotta yritystä voidaan kehittää eteenpäin. Lähes kaikki vastaajat kuitenkin muistuttivat keskustelun tärkeydestä ja tavasta, jolla eriävät mielipiteet tuodaan julki. Ristiriidat, jotka aineistosta nousivat esille, voidaan jakaa karkeasti kahteen luokkaan; henkilöihin ja persooniin liittyvät, sekä yrityksen strategiaan ja liiketoimintaan liittyvät ristiriidat.

Liiketoimintaan liittyvät ristiriidat, erimielisyydet ja keskustelua aiheuttaneet teemat painottuivat kansainvälistymiseen, kasvuun ja vientiin liittyviin asioihin. Lisäksi I18 nosti esille sukupolven vaihdokseen liittyvät eri sukupolvien väliset näkökulmaerot. Myös henkilövalintoihin linkittyvät HR-kysymykset ovat aiheuttaneet keskustelua hallituksen kesken.

”--tuota pari omistajaa, jotka on sukulaisuussuhteessa keskenään niin heillä on sitten skismaa. Oikeastaan ehkä sen vuoksi meidät on varmaan tuohon alun alkaen tuota sinne palkattu jotta asiat menis niinku eteenpäin. Me ollaan sit oltu niitä vuosien saatossa ratkomassa milloin mitäkin tota noini probleemia...” I9, puheenjohtaja

Riippumattomilla hallituksen jäsenillä on suuri mahdollisuus toimia sovittelijana ristiriidoissa ja ongelmatilanteissa. Yllä oleva lainaus kuvaa tätä roolia hyvin, myös muut informantit nostivat tämän teeman esille. Ulkopuolelta tulevat henkilöt voivat katsoa tilanteita objektiivisemmin silmin ja tätä kautta tuoda suurta lisäarvoa yrityksen hallituksen käyttöön. Tämä on vain yksi esille nousseista riippumattoman henkilöt lisäarvoa tuottavista rooleista, joita käsitellään tarkemmin luvussa 4.3.

”Ja me vietiin se hallitukselle esiin ja me oltiin kaikki niin kuin samoilla linjoilla, mutta sitten hallitus ei, ne niin kuin laitto sen bumerangina takaisin, että ne ei suostunut hyväksymään sitä, että ne on liian löyhästi tehty tai liian positiivisia. Ja vaikka me yritettiin sitten kertoa mihin nämä meidän asiat niinku perustuu niin siellä yksi vahva ihminen sanoo sen mielipiteensä ja sen jälkeen muut vaan vastaa, että olemme tismalleen samoilla linjoilla.” I14, toimitusjohtaja

Myös operatiivisen johdon näkökulmasta vastannut informantti 14 jakoi yllä esitetyt käsitykset ja toivoi enemmänkin ristiriitoja, jotta asioita pystyttäisiin kehittämään. Yllä oleva lainaus myös antaa viitteitä siitä, miksi juuri riippumattomia henkilöitä kannattaa olla hallituksessa. Useat vastaajat myös nostivat esille sen, että useampi riippumaton jäsen hallituksessa pakottaa myös muut kuuntelemaan. Vastauksista sai kuvan, että

tuollainen jyräävä käytös vahvoilta jäseniltä saattaa vähentyä riippumattomien henkilöiden ansiosta. Informantti 14 myös kertoi, että ristiriitoja saisi olla enemmänkin, mutta niitä pitää osata käsitellä ja löytää yhteinen suunta hallitukselle ja yritykselle.

4.2.2 Äänestäminen

Äänestämisestä ei erikseen kysytty haastatteluissa, mutta seitsemän haastateltavaa nosti asian esille itse liittyen ristiriitoihin. Vastauksista piirtyi hyvin samanlainen kuva, he eivät ole joutuneet äänestämään hallituksessa, ja joka on huonon hallituksen merkki. Koeäänestystä oli muutama vastaaja käyttänyt, mutta tähänkin suhtauduttiin kielteisesti. Hyvän hallituksen tulee keskustella asioista niin pitkään, että hallitus tulee yhtenäisenä ulos kokouksesta. Päätöksiä ei aina pystytä tekemään, mutta tällaisissa tapauksissa hallitus on hankkinut lisää tietoa päätöksen tueksi. Myös riskeihin liittyvät asiat nousivat esille ja asia oli johtanut lisäselvityksiin, joiden pohjalta pystyttiin tekemään yksimielinen päätös.

”Mä sanoisin näin et mun yleinen periaate on se, että me ei äänestetä. Et hallituksessa ei äänestetä, niin kauan keskustellaan, et päästään konsensukseen ei kompromissiin, mutta konsensukseen.” 16, puheenjohtaja

Yllä oleva lainaus tiivistää äänestämiseen liittyvän keskustelun hyvin. Haastateltavat, jotka nostivat äänestämisen esille, korostivat että hallituksen tehtävä on tehdä päätöksiä ja heidät on valittu tehtäväänsä tästä syystä. Hallituksen yksi keskeisiä tehtäviä on informanttien mukaan tehdä päätöksiä. Ristiriidat, joita ei kyetä ratkaisemaan nähtiin hallituksen toimintaa heikentävinä. Tästä syystä he korostivat keskustelukulttuuria ja tarvetta keskustella, kunnes yhteinen näkemys löytyy.

Informanteilta kysyttiin tähän liittyen myös sitä, uskovatko he muun hallituksen jakavan haastattelussa nousseet käsitykset. Kysymykseen vastasi 18 henkilöä ja kaikki uskoivat, että muu hallitus jakaa heidän haastattelussa jakamansa näkemykset. Vastaukset vaihtelivat enimmäkseen kyllä ja tiedän, että jakaa välillä. Operatiivisen johdon kanssa jaetusta näkemyksestä osa ei ollut varma. Vastauksista piirtyi kuva, että suurin osa toimii hallituksessa, jonka muiden mielipiteen he myös tiesivät tai tunnistiivat.

4.2.3 Hallitustyö, systemaattisuus ja hyvä hallinnointi

Hallitustyön systemaattisuus nousi haastatteluissa esille kysyttäessä keskeisiä oppeja HHJ-kurssilta. Tässä yhteydessä nousivat esille systemaattisuus, vuosikello, hyvä hallinnointi ja hallituksen roolit ja vastuut. Yhtä vastaajaa lukuun ottamatta kaikki nostivat systemaattisuuden esille. Monella tämä oli tullut kurssin kautta, mutta osa koki olevansa yleisesti systemaattisia ja tästä syystä jo ennen kurssia toimivat tällä tavalla. HHJ-kurssi toimi tämän tutkimuksen osallistujien valinnan kriteerinä ja vaikka se ei ole tutkimuksen aihe, sillä on merkittävä rooli riippumattomien hallituksen jäsenien kouluttajana. Riippumattomien hallituksen jäsenien määrä on lisääntynyt yrityksissä ja sen merkitys on tiedostettu myös laajemmin. Strategiapainotteisuus nousi haastatteluissa myös esille HHJ-kurssiin liittyen ja yleisesti hallituksen rooliin ja tehtävään liittyen.

”Silloisessa organisaatiossa kyllä (systemaattisuuden lisääntyminen), että se ihan se toiminta-ajatus mitä varten se hallitus on olemassa niin kirkastu, et siihen saakka siellä oli ollut ollut tuommoisia vanhoja mandaatteja, jotka oli ollut vuosikymmeniä mutta sitten sitä lisäarvoa ei enää ollut yrityksille antaa.” I8, rivijäsen

”Sitten kun erilaisia yrityksiä käsiteltiin, se ihan se käytännön hallitustyön organisoiminen ja toimivaltasuhteet operatiiviseen nähden ja vastuukysymykset ne on tietysti semmoisia mitkä ainaki kurssilla huomasi, että julkisella sektorilla työnantajan käskystä vaikka kunnan omistamassa yrityksessä toimivat henkilöt niin näytti kovin kalpeilta kyllä siinä kohtaa kun ne rupesi tajuamaan täällähän ollaan ihan omalla vastuulla että.” I8, rivijäsen

”Joo no kyllä semmoinen tietty systemaattisuus mikä hallitustyöskentelyssä täytyy olla ja sellainen järjestelmällisyys kaiken kaikkiaan se on yksi asia. Mutta ihan yksittäisenä asiana niin sieltä nousee esille se niin kuin strategiapainotteisuus eli se, että tuota hallituksen yksi keskeisimpiä tehtäviä on tämä yrityksen strategian määrittely ja hyväksyminen et se on se keskeisin asia kyllä siellä kaiken kaikkiaan.” I6, puheenjohtaja

Systemaattisuus ja hallituksen vastuut ovat osa hyvää hallinnointia, jonka perusteet tulevat lainsäädännöstä. Pk-yrityksien hallituksissa ei aina ole tällaista osaamista ja riippumattomat jäsenet voivat tuoda juuri tällaista systemaattisuuteen ja oikeisiin toimintatapoihin liittyvää osaamista hallitukseen. Lainsäädännöstä tulee myös ankaria velvoitteita hallitustyöhön, jotka tulisi hallituksen tietää ja tiedostaa toiminnassaan. Riippumattomat hallituksen jäsenet edustavat erittäin heterogeenista joukkoa tämän

aineiston perusteella, joten yhtenevä koulutustausta ja pohja työlle on hyvä pohja rakentaa ja kehittää myös riippumattomien henkilöiden roolia yhteiskunnallisessa keskustelussa.

4.2.3.1 Vuosikello

Vuosikellon nosti haastattelussa esille 12 informanttia, eikä tätä asiaa erikseen kysytty. Vuosikello oli suurimmalle osalle informanteista tullut HHJ-kurssin kautta tietoon ja käyttöön. 12 informanttia kertoi, että heidän hallituksensa myös käyttää vuosikelloa eri tasoisella tarkkuudella. Vuosikello voidaan nähdä teemaltaan hyvän hallinnoinnin ja systemaattisuuden alle, sillä on tavoitteena systematisoida hallituksen toimintaa, päätöksentekoa ja aikataulutusta.

”Nimenomaan systemaattisuuden lisääminen on auttanut nostamaan hallitustyön uudelle tasolle. Peruspilarina on vuosikello, jonka suunnittelu pakottaa ottamaan oleelliset asiat agendalle.” I20, puheenjohtaja

”Siellä on vuosikello, mitä asioita käsitellään ja näin että se etenee niin kuin etenee kyllä ihan asiallisen formaalisesti.” I11, rivijäsen

”Ehkä tämmönen tavallinen vähän vuosikellotyyppinen ajattelu, että miten hallitus niinku työskentelee. Et mä oon itse aina ollu tämmösen niinku strategisen hallituksen kannattaja ja toiminut sillä tavalla, että hallitustyöskentely olis niinku enemmän strategista kuin ihan operatiivista. Että se olisi enemmän niinku tulevaisuuteen katsovaa, kun niinku menneisyyteen katsovaa, että se oli ehkä semmoinen jopa joka musta tuli kurssilla hyvin esille.” I15, rivijäsen

”Tuossa viittasin jo, että seurataan niinku vuosikelloa kohtuullisen hyvin ja meillä on suhteellisen standardit agendat.” I10, rivijäsen

Edellä esitellyt lainaukset kuvaavat sitä osaamista ja systemaattisuuden lisääntymistä, jota riippumattomat henkilöt voivat yrityksen hallitukseen tuoda. Yritykset ovat erilaisia ja informantit kertoivat hyvin erilaisista lähtötilanteista, jotka vaihtelivat täysin organisoimattomasta hallitustoiminnasta hallitukseen, joissa on tehtävät ja organisointi selvää. Osa informanteista myös kertoi, että he ovat rakentaneet koko hallituksen toiminnan, tuoneet vuosikelloajattelun ja strategisen näkökulman hallituksen työskentelyyn. Hallitustoiminnan systematisoinnissa riippumattomat hallituksen jäsenet voivat tuoda HHJ-kurssin ja oman kokemuksensa kautta arvokasta osaamista ja hallinnollista osaamista pk-yrityksen hallitukselle.

4.3 Riippumaton hallituksen jäsen, millainen hän on ja mikä häntä motivoi

Tässä tutkimuksessa kerätyn aineiston perusteella riippumattomat hallituksen jäsenet ovat hyvin heterogeeninen joukko. Seuraavassa esitellään miten riippumattomat kuvaavat omaa osaamistaan, tuomaansa lisäarvoa ja mikä heitä motivoi tehtävässään.

4.3.1 Riippumattoman hallituksen jäsenen hyödyt

Riippumattomat henkilöt tuovat monipuolisesti osaamista yrityksen käyttöön. Haastatteluista nousivat esille erityisesti hallinnollisen puolen systemaattisuus, hyvän hallintotavan käytänteet, riitojen ratkaisussa välittäjän rooli, strategisten asioiden nostaminen keskusteluun ja toimitusjohtajan tukeminen ja sparraaminen. Toisena selkeänä teemana nousivat riippumattomien henkilökohtaiset osaamiset kuten; asiakkaiden ymmärrys, talousosaaminen, kansainvälistymiseen liittyvät asiat, tuotekehitys, rekrytointiin osallistuminen, uusien näkökulmien nostaminen ulkopuolelta tulleen ja omat kokemukset laajasti.

"-- ehkä se painottuu enemmän tosiaan siihen strategiapuoleen jonkun verran, että pystyy niinku semmosta kun strategiaasioita pohditaan, että kun siitä on tullut kokemusta vuosien kuluessa ja nähnyt vähän isommasta yrityksestä miten isommista yrityksistä niin hallitustyöskentelyyn kuin ihan tuota tuon päivittäisen työskentelyn kautta, että minkä, miten tuota asioita lähestytään." 14, rivijäsen

"--kyllä se tuo siihen yrityksen toimintaan rikkautta, näkemyksellisyttä, voimavaroja, yhteistyöverkosto, että hirveän paljon." 15, rivijäsen

"--kun on tällöinen riippumaton hallituksen jäsenen, niin ensinnäkin tuo sen corporate governancen merkityksen sitä liikaa korostamatta. Tuo sen niinku struktuurin ja sitten sen, että kokoukset on valmisteltuna, menee tietyn agendan mukaan." 17, varapuheenjohtaja

"Tuota sitten kun on ollut skismoja yrittäjien välillä, niin ulkopuoliset on ratkonut niitä näillä one to one, että niin kuin hyödynnetään sitä hallitusta niinku työkaluna tässä yrittäjävetoisessa yrityksessä..." 19, puheenjohtaja

"--omistajana on niinku omilla rahoilla tehtyjä. Jolloin sä katot aina niin kun tietyt laput silmillä. Sulla jää ehkä niinku tietyt havainnot tekemättä. Sit jos sulla on riippumaton jäsen niin se kattoo niinku ilman sitoutumista, jolloin se päätöksenteko saattaa olla niinku terveempää ja riskivapaampaa."

Riippumaton jäsen tuo tietyn, pakottaa niinku tietyn kurin ja järjestyksen. Et vaikka sä olisit kuinka kova omistaja, niin ei sulla vaan ole pokkaa tulla valmistautumatta hallituksen kokoukseen ja et sä kehtaa olla niinku tekemättä, niinku asioita oikein ja hyvin ja sä et kyl kehtaa yhtään sen jälkeen niinku tehdä semmoisia asioita mikä on ehkä compliance kanssa.” I10, rivijäsen

”Jos mä kattelen niinku näistä näkökulmista, niin sanoisin, että riippumattomilla hallituksen jäsenillä on se lähinnä se musta, merkittävin rooli tulee sitä kautta, että he tuovat siihen yritykseen niin kuin uusia, yrityksen ulkopuolelta tulevia näkökulmia, kehittää sitä yrityksen toimintaa, tää on ehkä se merkittävin rooli, joka on riippumattomalla jäsenellä.” I15, rivijäsen

Edellä kuvatuista lainauksista saa kuvan siitä, millaisilla keinoilla riippumattomat henkilöt auttavat yritystä erityisesti strategian ja hyvän hallintotavan kanssa. He tuovat kokemusta esimerkiksi suurien yritysten hallituksista, jolloin yrityksessä voidaan välttää sellaiset toiminnot, jotka voivat vaarantaa yrityksen menestystä. Informantti 10 hyvä huomio myös siitä, miten omistus voi jossain tilanteessa sumentaa yrityksen toiminnallisen tilan. Riippumaton henkilö voi tässä auttaa nostamalla näitä kipeitä asioita rehellisesti esille ilman pelkoa työpaikan menettämisestä tai muista vastaavista riippuvuuksiin liittyvistä asioista.

Samasta asiasta kertoo myös informantti 15. Hän nostaa esille juuri kehittämisen ja uusien näkökulmien tuomisen yhdeksi merkittäväksi riippumattoman rooliksi ja lisäarvoksi. Kuten informantti 9 edellä kertoo, riippumaton voi parhaimmillaan toimia myös sovittelijana sekä hallituksessa, että omistajien ja muun organisaation välisissä kiistoissa. Riippumaton henkilö voi parhaimmillaan katsoa tilannetta muuta hallitusta ja organisaatiota objektiivisemmin, koska hänen taloutensa tai asemansa ei ole suoraan uhattuna.

”-- oma kokemus ja sitten noille kansainvälistymisen ja myös vähän tuotekehityksen puolellekin niin on vahvat omat mielipiteet, niin niiden esille tuominen niin siitä on se niinku mun tuottama apu siellä.” I11, rivijäsen

”Toisaalta sitten se sama juttu niin lennokkaista ideoista ja haastamisesta niin kyllä se niinku sparraa sitä toimivaa johtoa, sparraa omistajia, ettekö ole niinku yhtään miettinyt tällöisiä asioita. Jolloin se tulee niinku positiiviselta kulmalta...” I10, rivijäsen

”Haastamme TJ:n näkemyksiä. Tuomme pöydälle uusia ehdotuksia. Omalta osaltani käyn tilanneraportteja tarkemmin läpi ja sparrailen TJ:n kanssa kokousten ulkopuolella.” I19, puheenjohtaja

”TJ:n sparraaminen on mielestäni tärkein hallituksen PJ:n tehtävästäni. Seuraavaksi tärkeimmäksi koen hallituksen governance-vastuun. Kolmantena tulee uusien näkökulmien tuominen mm. strategiaan liittyen.” 119, puheenjohtaja

Informantti 19 edellä kuvaa tiivistetysti myös laajemmin haastatteluissa esille nousseet riippumattoman hallituksen jäsenen tehtävät ja hyödyt. Toimitusjohtajan sparraaminen nousi erityisesti puheenjohtajan asemassa olevien haastateltavien vastauksista esille. Vastauksista nousivat esille juuri hallinnolliseen tehtävään liittyvä osaaminen, sekä liiketoimintaosaaminen kuten tuotekehitys tai vientitoiminta ja näiden organisoiminen. Haastatteluissa nousi myös laajasti esille juuri ulkopuolisen silmin tilanteen katsominen, jolloin erilaiset sidonnaisuudet ja puolueellisuus mielipiteissä ei jyrää, vaan päätökset tehdään faktoihin pohjautuen. Haastateltavat korostivat sitä, että hallituksen tulee tehdä oikeita päätöksiä, jotka perustuvat realistiseen tilannekuvaan, eikä asioita oikein, mutta väärillä perusteilla.

Seuraavaksi käsitellään tarkemmin haastatteluissa esille nousseita teemoja osaamiseen ja lisäarvoon liittyen. Osaamista käsitellään laajemmin ja lisäksi tarkastellaan verkostoja ja toimitusjohtajan sparraamista, joka nousi kymmenessä haastattelussa esille.

4.3.1.1 Osaaminen

Osaaminen, jota riippumattomat hallituksen jäsenet tuovat mukanaan voidaan jakaa edellisessä luvussa esiteltyihin hallinnolliseen ja substanssiosaamiseen.

Hallinnollinen osaaminen:

- hyvä hallintotapa,
- strateginen osaaminen,
- henkilöstöhallinto,
- hallitusosaaminen,

Substanssiosaaminen:

- asiakasnäkökulma,
- kielitaito,
- talouteen liittyvät teemat,
- myynti, markkinointi ja brändiosaaminen,
- kasvu ja kansainvälistyminen, sekä
- toimialakokemus.

”Varmaankin mä oon tuonu sinne ja ihan merkittäväällä tavalla varmaan juuri tämmösen corporate governance osaamisen, eli hallituksen toiminnan, työskentelyn jäsentymisen, hallituksen työskentelyn strategisoitumisen ja varmaan tuonut sinne merkittäväällä tavalla myös tämmöstä strategista kulmaa, taloudenhallinnan tunnuslukuja, että ne on ehkä.” 115, rivijäsen

”-- minulla on se yrittäjä osaaminen, joka näille on hyötyä ja kasvu kasvuyrittäjäosaaminen ja sit tää hallitusosaaminen ja sitten niin kun mennään vielä spesifimpään niin tuota myyntiosaaminen, markkinointiosaaminen, viestintäosaaminen, asiakasrajapinnassatyöskentely.” 19, puheenjohtaja

”-- on kertynyt kokemusta sekä operatiivisesta tekemisestä toimitusjohtajan tehtävistä, hallitustyöskentelystä hyvin monen tyyppisistä yrityksistä ja aika paljon silloin aikaisemmin niistä, joissa taloudelliset toimintaedellytykset oli menetetty. Ne oli semmosia tervehdyttämishankkeja.” 15, rivijäsen

Edellä esitellyt lainaukset kuvaavat sitä, miten riippumaton hallituksen jäsen voi vaikuttaa yrityksen menestymiseen jakamalla aiempaa kertynyttä osaamista yritysten käyttöön. Haastateltavat edustavat heterogeenistä joukkoa, joka näkyy myös vastauksissa. Osaamista on kertynyt niin operatiivisesta johdosta, hallitustyöskentelystä kuin laajemminkin substanssiosaamista esimerkiksi myynnistä ja siihen linkittyvistä teemoista kuten markkinointi. Strategisen osaamisen tuominen ja strategiatyöskentelyssä auttaminen nousi esille useissa haastatteluissa. Monet haastateltavat ovat olleet mukana hallituksen strategiatyössä ja vetäneet tätä työtä hallituksessa. Strategiaan liittyen nousi monessa haastattelussa esille myös se, että hallituksen ja strategiatyön painopiste tulisi olla enemmän tulevaisuudessa, kuin menneessä. Myös strategian implementointi nousi esille ja useissa yrityksissä on käytössä yhden sivun strategiapaperi ja strategian implementoinnin seuranta yhtenä teemana, jossa riippumattomat voivat auttaa kokemuksellaan.

”Nää kaikki muuthan on miehiä siinä niin minusta minä niin kuin tuon niitä sellaisia kaikkia tämmöstä psykologista silmää siihen.

-- tämmöinen muukin osaaminen, inhimillinen puoli...” 19, puheenjohtaja

”Tässä yrityksessä on kyllä poikkeuksellisen avoin keskustelukulttuuri, että en ole havainnut, että olisi kellään mitään piilotettua agenda...” 18, rivijäsen

Haastatteluissa nousi esille myös pehmeämmät osaamiset, kuten ilmapiirin tarkkailu ja jaksamiseen liittyvät asiat. Haastatteluista huomasi, että riippumattomat jäsenet

toimivat holistisesti, eikä vaikuttaminen rajoitu ainoastaan koviin teemoihin kuten strategiaan, myyntiin tai kansainvälistymiseen. Avoin keskustelukulttuuri nousi myös useissa haastatteluissa esille hallituksen toimintaan liittyen. Riippumaton jäsen voi haastateltujen mukaan purkaa jännitteitä, ratkoa ristiriitoja ja olla muokkaamassa keskustelukulttuuria avoimempaan suuntaan.

"-- mulla on siellä niinku tuotekehitys ja kansainvälistyminen on ollut tuota niinku tavallaan erikoisalueena..." I11, rivijäsen

"--strategiatyössä mun varmaan semmoinen erityisosa-alueeni on varmaan tämmöinen strateginentaloushallinto eli strategiset talousennusteet, jotka perustuu tietynlaisiin tulevaisuuden skenaarioajatteluihin, kyllä se varmaan mun strategiakentässä on se keskeinen." I15, rivijäsen

"Globaalin myynnin ja agenttiverkoston hallintaa, T&K priorisointia sekä siirtoa tuotantoon. Laatunäkemyistä" I21, rivijäsen

Taloulosaaminen nousi monissa haastatteluissa eri tavoin esille. Kansainvälistyminen ja kasvu olivat myös yksi teema, jossa useat haastateltavat kokivat olevansa hyödyksi yritykselle. Haastatteluissa nämä edellä kuvatut osaamiset nivoutuivat strategiatyöskentelyyn, jossa vaikutuksia ja erilaisia skenaarioita hyödynnettiin yritykselle parhaimman ratkaisun valinnassa. Toimialakokemus nousi myös useiden informanttien toimesta esille.

"Mun mielestä niinku esimerkiksi meillä omassa yrityksessä niin syy miksi en näe ketään ulkopuolista hallituksen jäsentä tarpeelliseksi on se, että meidän touhu on semmosta tavallaan omaa pioneeri touhua...Niin siihen me ei oikein, mä en keksi vaikka mä yrittäisin sarjakuva hahmoista henkilöitä, että kuka voisi auttaa meitä." I11, rivijäsen

Informantti 11 erottui koko muusta aineistossa siinä, että hän koki toimialakokemuksen niin merkittäväksi, että heidän yritystensä ei voisi riippumaton auttaa. Perusteluina hän käytti sitä, että heidän toimintansa on niin erikoistunutta ja he toimivat alansa edellä kävijänä, etteivät ulkopuoliset voi heitä auttaa. Kuten yllä on lainauksin kuvattu, suurin osa haastatelluista koki päinvastoin, että ulkopuolelta tulevana voi nähdä asiat eri näkökulmasta ja nostaa sellaisia seikkoja esille, joita yritys ei huomaa. Useat haastateltavat nostivat riippumattoman eduksi juuri sen, että he osaavat kysyä tyhmiä kysymyksiä ja pohtia laajemmassa kontekstissa asioita, joka nähtiin hyvänä asiana.

4.3.1.2 Verkostot

Verkostot eivät nousseet haastatteluissa erityisesti esille. Useat mainitsivat kertyneet kontaktit, mutta teema ei noussut yhtä paljon esille kuin monet muut. Verkostojen hyödyntäminen on noussut aiemmassa kirjallisuudessa kuitenkin yhdeksi merkittäväksi teemaksi ja erityisesti kokoneiden riippumattomien osalta.

”Niin osaan sitten tuoda näkemystä ja verkostojen kautta hyvinkin paljon, ne suuret verkostot on myös semmonen hyvin iso lisäarvo, niinku omat henkilökohtaiset verkostot.” I13, rivijäsen

”Kyllähän varmasti se erilaiset kontaktit on niitä jota pystyy siinä siten hallituksen työskentelyn ulkopuolelle siis ei kokous työskentelyssä, mutta liittyen hallituksen kokonaisuuteen ehkä semmoinen on se mitä siinä pystyy tuoma. Jonkinlaisen verkoston, joka on jotenkin valmiina.” I3, puheenjohtaja

Verkostoista ei erikseen kysytty haastattelussa, joka saattoi vaikuttaa siihen, että teema ei kovin vahvasti noussut esille. Rivien välistä kontaktien hyödyntäminen tarvittaessa rinnastettiin ehkä laajemmin osaamiseen ja kokemukseen. Verkostojen merkitystä ei kuitenkaan kukaan nostanut esille myöskään negatiivisessa merkityksessä.

4.3.1.3 Toimitusjohtajan sparraus ja tukeminen

Toimitusjohtajan tukeminen ja sparraaminen nousi mielenkiintoisesti aineiston analyysissä esille. Kaikki puheenjohtaja-asemassa, mutta myös moni rivijäsen nosti tämän teeman yhdeksi keskeiseksi tehtäväkseen juuri riippumattomana jäsenenä eri muodoissaan. Myös toimitusjohtajan jaksaminen nousi yhtenä asiana esille juuri riippumattoman hallituksen jäsenen roolissa.

”--jos mä sen kiteytän, niinku huolta tästä yrityksestä, että yritys menestyy ja se on kai hallituksen puheenjohtajankin yksi merkittävimpiä tehtäviä tehtäviä, et se on se.”

”--toinen tehtävä on kyllä kyllä sitten tietenkin toimitusjohtajan tukeminen. Toimitusjohtajan sparraaminen eri yhteyksissä, tukeminen ja niin kuin keskustelu hänen kanssaan.” I6, puheenjohtaja

”--mä oon toimitusjohtajan niinku sparraaja, tsemppaaja, tuki, mentori...” I9, puheenjohtaja

”No mun tehtävät hallituksessa on lähinnä tällöinen niin kuin johdon sparraaminen, johtajan ja johdon jaksamisen asiat...” I13, rivijäsen

"PJ:nä minulla on enemmän vastuuta TJ:n sparraamisesta" I19, puheenjohtaja

"Ajoittain toimivalta johdolta tulee myös sparrauspyyntöjä kokousten välillä." I21, rivijäsen

Tämä huomio oli mielenkiintoinen siitä syystä, että tämä rooli ei ole aiemmassa kirjallisuudessa saanut kovin isoa huomiota.

"--hallituksen tehtävähän olisi myös tukea toimitusjohtajaa siinä työssä. Niin siksi, että siinä on myös se hyvä vuoropuhelu ja sitä vuoropuhelua pitäisi se, että jos hallituksen jäsenet ovat kovin kiireisiä ja monessa hallituksessa mukana niin se aina aiheuttaa sitten sitä kommunikaatio niinku huononemista, kun ei ole aikaa keskustella." I14, toimitusjohtaja

Informantti 14 kommentoi ja vastasi kysymyksiin toimitusjohtajan näkökulmasta. Hän on käynyt HHJ-kurssin ja sitä kautta omaa saman taustan sekä opit. Hänen vastauksistaan paistoi läpi, että kaikissa pk-yrityksen hallituksissa ei ole yhtä hyvä tilanne, kuin tämän aineiston pohjalta voi muodostua. Heidän hallituksessaan toimii myös riippumattomia jäseniä ja hän osallistuu kaikkiin hallituksen kokouksiin, mutta ei ole hallituksen varsinainen jäsen. Hän nosti esille myös sen, että toimitusjohtajana hän kaipasi enemmän keskustelua hallitukselta operatiivisen johdon suuntaan. Hän myös kritisoi sitä, että hallitus ei ole perehtynyt tarpeeksi käsiteltäviin asioihin ennen kokouksia ja selvityspyynnöt rasittivat operatiivista johtoa, joka on pois varsinaisesta työn tekemisestä.

4.3.2 Riippumattoman hallituksen jäsenen motivaatiot

Aineiston perusteella riippumattomien henkilöiden motivaatioista rakentuu kuva auttamishaluisesta, vaikuttamiseen pyrkivästä ja yrityksen menestyksestä motivoituvasta henkilöstä. Yrityksen menestykseen osaamisellaan vaikuttaminen nousee useissa haastatteluissa esille tärkeimpänä motiivina.

"Kyllähän se vaikuttaminen on tietysti se tärkein asia ja ollaan hallituksessa tietysti vastuullisesti. Niin vaikuttaa sen yrityksen mahdollisuuteen kehittyä ja menestyä ja sehän on niinku yrityksen hallituksen jäsenen päätehtävä saada yritys menestyy tekemällä oikeita asioita siellä. Kyl se on lähtökohtaisesti vaikuttaminen." I1, rivijäsen

"Että yritys menestyy ja se, joka on hallituksen puheenjohtajankin yksi merkittävimpiä tehtäviä, se on se." I6, puheenjohtaja

”Tulokset tietysti motivoi kaikista parhaiten ja sitten tietysti, että se lisää arvoa minulle riippumattomana hallituksen jäsenenä pystyy tuomaan sille toimitusjohtajalle, koska toimitusjohtajat on yleensä tommosissa pk-yrityksissä, he on niinku aika yksin.” 17, varapuheenjohtaja

Yrityksen menestys motivaatiotekijänä voi olla jopa itsestänselvyys, mutta tämä aineisto piirtää haastatelluista riippumattomista vastuullisen kuvan, eikä yhdessäkään haastattelussa noussut opportunistista käyttäytymistä esille. Auttaminen ja tukeminen paljastuvat myös aineiston perusteella tärkeiksi motivaation lähteiksi, että informantit aidosti kokevat olevansa hyödyksi.

”No onnistumisen tunne tietysti tulee aina siitä, kun yritys saavuttaa niinku asetetut tavoitteet. Eli tavallaan saavutetaan tai ylitetään ne, yrityksellä menee hyvin, kai vois sanoa näin, et se on se yksi kriteeri. Toinen on se, että kun näkee, että johto, esimiehet ja henkilöstö niinku innostuu asioista, tuntuu, että tää on hieno paikka tehdä hommia. Niin semmoinen innostuneisuus niinku sitoutuneisuus, mukana oleminen, sellainen me-henki niin ainakin mua se elähdyttää paljon läpi organisaation, että silloin mä tunnen onnistuneeni, jos muut onnistuvat. Eli hallituksen tehtävä on mahdollistaa onnistuminen muille.” 115, rivijäsen

Informantti 15 kuvaus sopii kuvaamaan myös koko aineistoa ja haastatteluista piirtyntä kuvaa siitä, millainen riippumaton hallituksen jäsen parhaimmillaan voi olla ja mitkä hänen motiivinsa tehtävään ovat. Myös hyödyllisyyden kokemus näkyi usean haastateltavan vastauksista selkeästi. Tämän aineiston perusteella he eivät halua toimia kumileimasimena, vaan aktiivisina vaikuttajina, jotka vievät yritystä eteenpäin parhaalla mahdollisella tavalla.

4.3.2.1 Onnistumisen ja epäonnistumisen tunteet

Onnistumisen tunteet linkittyvät myös edellisen kappaleen motivaatiotekijöihin ja lainaukset edellisessä kappaleessa voisivat hyvin olla myös tämän kappaleen alla. Onnistumisen tunteissa nousivat esille esimerkiksi mahdollisuus oppia uutta, oikeisiin asioihin keskittyminen, yrityksen kehitys ja kasvu, yrityksen tavoitteiden saavuttaminen ja muun muassa henkilöstö- ja asiakastyytyväisyys.

”--niinku mä koen sen, että jos mä pystyn vaikuttamaan siihen yrityksen menestykseen ja kasvuun niin silloin mä oon tehnyt niinku oman osuuteni hyvin.” 110, rivijäsen

Yleisellä tasolla koko aineiston osalta haastateltavia motivoi jo aiemmin mainittu yrityksen auttaminen laajasti nähtynä sisältäen myös henkilöstön hyvinvoinnin ja asiakkaiden huomioimisen. Myös avainhenkilöiden ja talenttien rekrytoinnissa onnistuminen nousi esille haastatteluissa onnistumisen tunteita tuottavina asioina. Erityisesti onnistumista koettiin silloin, kun yritys saavuttaa tavoitteensa, kasvaa ja menestyy. Kääntöpuolena epäonnistumisen tunteita koetaan silloin, kun rekrytoinnit tai päätökset epäonnistuvat.

”Ehkä niin kun ne epäonnistumisen tunteet, jos sellaisia nyt ylipääntänsä on, niin liittyy riippumattomana jäsenenä tähän niin kun vaikutavuuden tunteeseen.” I10, rivijäsen

Vastuullisuus kuului aineistossa myös siinä, että epäonnistumiset koettiin selkeästi negatiivisesti, vaikka heillä ei ole omaa rahaa kiinni yrityksessä ja epäonnistumiset eivät vaikuta heidän taloudelliseen tilanteeseensa millään tavalla. Toisten rahoilla päätöksien tekemisessä ei välittynyt kuvaa, että hallitustehtävä otettaisiin kevyesti, vaan haastateltavat ottavat vakavissaan tehtävänsä ja ovat sitoutuneita hoitamaan tehtävää niin hyvin kuin osaavat. Muutama haastateltava koki aikataulussa pysymisen haasteen sellaiseksi, että heitä turhautti venyvät kokoukset ja ammattimaisuuden puute hallituksen työskentelyssä. Myös muun hallituksen motivoinnissa epäonnistuminen nostettiin esille puheenjohtajan asemassa. Tämän aineiston pohjalta haastateltavista voisi riippumattoman hallituksen jäsenen kuvata henkilönä, joka ottaa annetun tehtävän tosissaan ja suorittaa sitä vastuullisesti.

4.3.2.2 Ei rahan takia

Kuten edellä on jo laajasti kuvattu, ei riippumattomia hallituksen jäseniä motivoi raha tai valta tehtävässä. Haastateltujen mukaan palkkiot ovat monessa tapauksessa vaatimattomia suhteessa vastuuseen ja tehtävän vaatimaan aikaan.

”Taas yrittäjänä haluan siellä olla niin kuin mieluummin nimenomaan antamassa! En vahingossakaan ole ollut siellä ansaitsemistarkoituksissa, päinvastoin olisi melkein parempi, kun eivät ei maksaisi minikäänlaisia kokouspalkkioita. joo en tiedä.” I11, rivijäsen

Informantti 11 kuvaus yllä ei välttämättä kuvaa kaikkia aineiston haastateltuja, mutta kuvaa yleisesti sitä asenneilmapiiriä joka haastateltujen kesken vallitsi. Informantti 19 nosti hallituspalkkiot yhdeksi ongelmaksi heidän hallituksessaan, joka rajoittaa hallituksen jäsenien mahdollisuuksia käyttää resurssejaan tehtävän hoitoon.

”Mun mielestä se on ihan itsestäänselvyys, että jos lähtee johonkin niin silloin pitää olla siinä niinku aidosti mukana, perehtyä siihen ja eihän ne oo mitään semmosia paikkoja, että sä oot siellä palkintona jostain siellä tai muuta vaan niinku sun pitää aidosti olla siinä mukana...” 17, varapuheenjohtaja

Riippumattomana toimivien hallituksen jäsenien motivaatioista ja asenteesta piirtyy hieman vastaava kuva kuin yhdistystoiminnasta. Siinä ei olla mukana rahan takia, vaan aidosta kiinnostuksesta ja halusta auttaa kohdeyrityksiä. Riippumattomina hallituksen jäsenenä toimii usein jo uraa tehneitä ammattilaisia, jotka haluavat laittaa oman osaamisensa laajempaan käyttöön. Pk-yrityksiä on todella laajalla skaalalla, joten näitä motiiveja tulee tarkastella aina kyseisen yrityksen kontekstissa. Pk-yrityskentällä toimii myös isompia yrityksiä, jotka kasvavat nopeasti, joten palkkiot ja motivaatiot ovat aina sidoksissa tähän. Vastuun kasvaessa myös oletettavasti hallituspalkkiot ja resurssit kasvavat. Tässä tutkimuksessa ei kysytty riippumattomien hallituksen jäsenien edustamien yritysten kokoa tai hallituspalkkioita. Teema haluttiin nostaa esille siitä syystä, että neljä haastateltavaa nosti tämän palkkioasian oma-aloitteisesti esille. Koska teema ei ole tämän tutkimuksen keskiössä, ei siihen siitä syystä ole kiinnitetty erityistä huomiota. Julkisessa keskustelussa tämä aihe on kuitenkin ollut laajemminkin, joten oli perusteltua tuoda tämä näkökulma esille myös aineiston kuvauksessa.

Riippumattomien halu auttaa käy ilmi jo edellisen kappaleen palkkioihin liittyvistä motivaatioista. Pelkkä palkkio ei selitä riippumattomien panoksen suuruutta, mutta heidän tehtävänsä käyttämä aika kuvaa laajemmin kuinka vaativissa tehtävissä he toimivat. Ajankäyttö hallitustehtävään vaihteli kahden tunnin ja 2,5 päivän välillä kuu-kaudessa. Vastaajista kahdeksan kertoi tehtävään kuluvan yhteensä yhdestä työpäivästä 2,5 työpäivään, näistä neljä vastaajaa toimii puheenjohtajan tehtävässä. Tämä aika sisältää kokoukseen valmistautumisen, kokouksen ja kokouksen jälkeen käytetyn ajan. Kun käytettyä aikaa peilataan edellisessä kappaleessa käsiteltyihin palkkioihin, paljastuu hyvin eri tasoisia hallitustehtäviä, joista osa vaatii huomattavasti enemmän aikaa kuin toiset. Kokouksessa läsnäolo ja täysi sitoutuminen hetkeen nousi myös muutamassa haastattelussa esille.

4.3.3 Miten riippumattoman hallituksen jäsenen rooli on muuttunut

Seitsemän informanttia koki, että riippumattoman hallituksen jäsenen rooli ei ole muuttunut, ainakaan merkittävästi. Kysymyksessä ei otettu kantaa ajallisesti, joten vastauksia tulee tulkita tämä huomioiden. Valtaosa haastatelluista koki roolin kuitenkin muuttuneen ja riippumattomia pidettiin yrityksen kannalta tärkeinä lisäarvon tuottajina. Informantti 15 kuvaa muutosta yleisellä tasolla pk-yrityksien hallituksissa merkittäväksi kuten alla olevasta lainauksen kuvauksesta selviää.

”--todella verrattuna usein siihen, että monissa näissä pk-yrityksissä niin kuin hallitustyöskentely oli minä vaimo ja kahvipöytä ja se ei kyllä kauhean pitkälle vie semmoinen malli, että jos yrittäjä tai pk-yrityksen malli on se, että yrittäjä omistaja minä ja vaimo ja kahvipöytä käydään hallituskeskustelu niin kyllä se vähän pieneksi jää.” I15, rivijäsen

Ulkopuolisten ja riippumattomien hallituksen jäsenien rooli nousi laajemmin keskusteluun 90-luvulla liittyen Enron skandaaliin, josta jaettiin myös pitkiä vankeustuomioita. Tämä on nostettu myös aiheen tutkimuksessa esille useissa julkaisuissa. Informantti 5 kertoi tästä:

”Ja tuota se teema [riippumattomuus] on tärkeä ja itseasiassa sehän hallitustyöskentely nousi pintaan aika lailla tän Enron-kriisin jälkeen jolloinka alkoi tulla näitä corporate governance ohjeistuksia. Ja sitä kautta ymmärtääkseni tää Tampereellakin sekä kauppakamarin, että eräiden yritysjohtajien kautta niin lähti sitten menemään tuuleen ja otti tuulta alleen.” I5, rivijäsen

”Mutta yli ylipäättään varmaan on tapahtunut sellaista muutosta et jos mä ajattelen nyt laajemmin niin kuin pk-sektoria, niin näitä riippumattomia hallitusjäseniä on tullut pikkuhiljaa varsinkin semmoisiin perhevetoisiin yrityksiin, tommoiisiin omistajavetoisiin yrityksiin ja niiden rooli on sillä tavalla kehittynyt. Et niitä on tullut useampia ja sitten aika useasti ei nyt kauheen useasti, mutta kuitenkin se suuntaus on se, että riippumaton hallitusjäsen on useasti myöskin puheenjohtajana näissä pk-yrityksissä. Jossa esimerkiksi aikaisemmin on ollut suurin omistaja sen puheenjohtaja tai jotain muuta.” I6, puheenjohtaja

Tässäkin aineistossa kuusi henkilöä toimii puheenjohtajana, erityisesti toimitusjohtajan roolissa ei enää ole niin hyväksytyä toimia myös hallituksen puheenjohtajana. Tälle on ihan selkeät syyt, jotka tulevat hyvän hallintotavan sääntelystä, koska hallituksen tehtävänä on myös valvoa operatiivista johtoa, on loogista, ettei valvota itse

itseään. Informantti 6 kuvasi tätä myös sillä, että aiemmin kun aineistot eivät olleet digitaalisia, oli tiettyjä asioita helpompi myös peitellä. Laajemmin aineistosta käy ilmi, että vastaajien mukaan hallitustyöskentelyn ja riippumattomuuden roolin koettiin kasvaneen verrattuna aiempaan. Myös riippumattomien tuottaman lisäarvon koettiin kasvaneen ja sen merkitys tunnustetaan paremmin kuin aiemmin. Riippumattomien hallituksen jäsenien tuleminen on vastaajien mukaan vaikuttanut myös siihen, että hallitus ei käsittele yhtä paljon operatiivisia, eli päivittäiseen johtamiseen liittyviä asioita kuin aiemmin.

”Ne on erittäin tärkeitä minusta, että on täysin riippumattomia. Toki toivoisin, että heillä on riittävästi aikaa ja kiinnostusta siihen. Sitten se, et mikä se osaaminen ja se kulma on, miksi hänet on valittu siihen. Minä toivoisin, että koska mä en oo toimitusjohtajana itse päässyt vaikuttaa tietenkään hallituksen kokoonpanoon niin tuota. Että vähän saisi myös tietää sitä, että miksi se henkilö on valittu siihen, millä osaamisperusteisesti ja sitten se, et se hallituksen puheenjohtaja rakentaisi nimenomaan sen tiimin, ettei siellä tulla. Jokainen vaan tulee niinku omista lähtökohdista ja sitten koskaan ei löydetä sitä yhteistä vuorovaikutusta niin mutta koen tärkeäksi, että on riippumattomia ulkopuolia.” 114, toimitusjohtaja

Operatiivista johtoa aineistossa edustavan toimitusjohtajan vastaus ja toiveet ovat hyvin linjassa myös muun aineiston kanssa. Mielenkiintoisena huomiona hänen vastauksessaan oli se, että toimitusjohtaja on vähintään tietoinen hallituksen henkilövalinnoista ja perusteista, koska päätökset koskettavat häntä suoraan. Myös operatiivisen johdon näkökulmasta riippumattomat hallituksen jäsenet koettiin erittäin tärkeiksi.

”Tämä on kumminkin mun mielestä tosi modernia tää miten toimitaan, paitsi minulla on kokemusta nyt joistain yhtiöistä tämän yhdeksän vuoden aikana, että ne on vähän vanhoillisempia ja siellä on ollut semmonenkin kokemus, että ulkopuoliset jäsenet oli joo joo miehiä ja naisia ja minä tulin ensimmäisenä semmosena joka tartuin niihin ongelmiin ja asioihin ja toinne julki.” 19, puheenjohtaja

Informantti 9 ei kokenut riippumattomien hallituksen jäsenien roolin muuttuneen, mutta kuvaa yläpuolella kuitenkin kokemuksia erilaisesta kulttuurista ennen riippumattomien jäsenien tuloa. Yleisellä tasolla riippumattomat hallituksen jäsenet koettiin hyväksi ja lisäarvoa tuottavaksi asiaksi. Muutos on aina suhteellista, joten vastauksia tulee tulkita tämä huomioiden. Esimerkiksi yhdessä haastattelussa nousi esille sellainen seikka, että pk-yritykset kasvavat ja muuttuvat koko ajan, jolloin myös hallitustyöskentelyn tulee muuttua samaan aikaan. Tärkeimpinä seikkoina haastatteluissa

nousivat esille juuri ulkopuolisen silmin tarkkailu, systemaattisuuden ja ammattimaisuuden kasvu pk-yrityksien hallituksissa ja heidän osaamisensa ja kokemuksen kautta tuoma lisäarvo.

4.3.4 Montako riippumatonta hallituksessa tulisi olla

Tätä kysyttiin vasta haastattelusta yhdeksän alkaen. Vastaukset vaihtelivat yhden ja kolmen välissä pääsääntöisesti, mutta usea haastateltu korosti tämän liittyvän vahvasti yrityksen elinkaareen ja tilanteeseen. Yksiselitteistä vastausta ei tämän aineiston pohjalta voida vetää. HHJ-kurssilla on vastaajien mukaan suositeltu vähintään kahta riippumatonta hallituksen jäsentä, joka heijastui myös vastauksiin. Yksi vastaaja oli sitä mieltä, että riippumattomia voisi olla vähintään puolet hallituksesta.

”Kyllä musta riippumattomia jäseniä pitäisi olla vähintään kaksi, koska jos siellä on vain yksi riippumaton jäsen niin, se riippumaton jäsen jää siellä vähän niin kuin orvoksi.” I15, rivijäsen

Useampi haastateltava nosti esille saman teeman kuin informantti 15 yllä, mutta myös eriäviä mielipiteitä oli ja osa koki pärjäävänsä myös yksin ja pystyvänsä pitämään puolensa. Juuri omistajakunnan vahvaa tahtoa ja jyräävyyttä pidettiin syynä sille, että riippumattomia tulisi olla enemmän kuin yksi. Informantti 11 kuitenkin oli sitä mieltä, että hänen yrityksessään ei ole tarvetta yhdellekään riippumattomalle hallituksen jäsenelle. Hän perusteli sitä sillä, että yritys toimii toimialansa globaalina edelläkävijänä, eikä kenelläkään ole parempaa ymmärrystä yrityksen ulkopuolella.

”Riippumattomat jäsenet voi avartaa toimivan johdon näkemystä eikä päätöksenteko pyöri vaan lähellä mukavuusaluetta ja nykyisen operatiivisen toiminnan alueella. Keskeistä, että riippumattomat jäsenet pystyy kontribuoimaan päätöksentekoon ja haastamaan sopivalla tavalla toimivaa johtoa.” I21, rivijäsen

Informantti 21 tiivistää asian hyvin, riippumattomien hallituksen jäsenien määrä ja osuus on aina sidonnaista yrityksen tilanteeseen ja tarpeisiin. Riippumaton jäsen itsessään ei tuota lisäarvoa, vaan lisäarvo on aina sidottu yrityksen ja hallituksen kontekstiin. Yhteenvedon teemasta pääasiassa yhtä vastaajaa lukuun ottamatta riippumattomia olisi hyvä olla vähintään yksi, mutta mielellään kaksi tai enemmän. Ristiriitatilanteissa enemmän kuin yksi voi auttaa tärkeiden huomioiden esille nostamisessa.

4.4 Keskeiset huomiot yrityksen ja riippumattoman näkökulmasta

Kuten edellä on aineistoa kuvattu, riippumattomat hallituksen jäsenet ovat heterogeeninen ja monimuotoinen joukko, jota ei pysty kuvaamaan yhdellä mallilla. Aineiston pohjalta on pyritty kuitenkin kuvaamaan yhdistäviä tekijöitä, joita löytyy erityisesti kulttuurisissa seikoissa, sekä motivaatiotekijöissä. Tausta määrittää riippumattoman hallituksen jäsenen hyödynnettävää osaamista paljon ja haastateltavat ovat laajasti kuvanneet omaa osaamistaan haastatteluissa. Yhdistäviä tekijöitä koko aineiston osalta on löytynyt esimerkiksi siinä, miten informantit kuvaavat toimintaansa erityisesti risti-riita- ja strategiateemoihin liittyen. Aineiston pohjalta muodostuu kuva vilpittömästä halusta auttaa roolissaan yritystä, sekä kehittää toimintaa ja mahdollistaa yrityksen menestys parhaalla mahdollisella tavalla. Erityisen mielenkiintoista oli huomata riippumattomien halu ja kokemus tehtävästä sprarrata, tukea ja auttaa toimitusjohtajaa omassa asemassaan. Seuraavaksi käsitellään lyhyesti riippumattomuutta sekä yrityksen näkökulmasta, että riippumattoman näkökulmasta. Tästä teemasta rakentuu seuraavassa luvussa 4.5. esiteltävä malli monimutkaisista suhteista eri tekijöihin ja miten nämä vaikuttavat päätökseen hankkia riippumaton jäsen yrityksen hallitukseen. Lisäksi nostetaan niitä tekijöitä esille, jotka vaikuttavat riippumattoman henkilön mahdollisuuksiin onnistua tehtävässään.

4.4.1 Yrityksen näkökulmasta

Yrityksen näkökulmasta haastateltavien keskuudessa vallitsi lähes koko aineiston laajuisesti yhteinen näkemys siitä, että riippumattomista hallituksen jäsenistä on hyötyä yritykselle. Erityisesti systemaattisuuden kasvu ja hallitustyön ammattimaistuminen nousi esille aineistossa. Systemaattisuuden kasvun rinnalla kulkee haastateltavien mukaan myös strategiatyön kehittyminen ja sen nostaminen korkealle yrityksen prioriteeteissa alkaen omistajastrategian selkeydestä ja jatkuen tästä yrityksen strategiaan sisältäen muun muassa liiketoiminta-, henkilöstö ja asiakkuusstrategiat. Aineiston analyysi paljasti, että pk-yritykset ovat erittäin moniulotteinen joukko ja eri tilanteissa olevat yritykset tarvitsevat erilaista osaamista, joka tulee huomioida riippumattomien rekrytoinnissa. Myös yrityksen elinkaari ja koko nousi esille useissa haastatteluissa. Informantti 6 kuvaa tätä erittäin hyvin omassa vastauksessaan siihen, onko riippumattoman tehtävät ja rooli muuttunut:

”Kyl se on muuttunut ja se kehittyy koko ajan ja yrityksen kehitysvaiheethan on semmoset, että kun on pieni yritys niin siellä yleensä ollaan niin kuin se isä poika ja peräkärri. No sit siihen ehkä tulee tuota kummipoika ja kummisetä mukaan vielä jossain vaiheessa, kun yritys kasvaa. Mut sitten alkaa tulla se, et tulee ulkopuolisia ja sitten kun yritys kasvaa riittävän isoksi ni sit se on kokonaan niinku riippumattomia hallitusjäseniä, et se kehityshän on tän tyyppistä aika useasti.” I6, puheenjohtaja

Informantti 6 kuvaa ja tiivistää tämän monimutkaisen prosessin hyvin. Tässä teemassa ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa, eikä sellaista pystytäkään edes rakentamaan. Tilannetta tulee tarkastella aina yrityksen kontekstissa ja rakentaa toimintaa myös riippumattomien osalta siten, että se palvelee mahdollisimman hyvin juuri kohdeyrityksen tarpeita. Kuten aineistossa edellä on kuvattu, riippumattomilla voi olla tärkeä rooli myös toiminnan kuvaamisessa ja he voivat olla rakentamassa uutta hallitusta ja sieltä käsin myös yrityksen strategiaa ja kulttuuria.

”Jos sä menet niin kuin esimerkiksi tämmösen pk-yrityksen hallitukseen, niin sun pitää niinku viedä niitä asioita tähän oikeeseen suuntaan siinä tahdissa, kun ne yrittäjät on valmiita ottamaan vastaan. Vähän niin kuin silla lailla, et aina tuot niitä esiin enemmän, mut et mee se corporate governance kylki edellä pelkästään koska silloin ne helposti kokee, et tää ei oo niinku merkityksellistä eikä tästä oo hänelle mitään hyötyä.

Koska pk-yrittäjä on usein niinku vähä kädet savessa ja se ymmärtää sen niin kuin vähän toisella lailla ja sitten jos sää meet niinku väärä kylki edellä niin sun pitää niinku itse pitää ne mielessä koko ajan ja sitten niinku työntää niitä asioita tavallaan eteenpäin sen yrittäjän haluamassa tahdissa. Vähä niinku etuajassa kuitenkin ja sitten niin koko ajan pitää mielessä mihkä suuntaan mennään, mutta vähän niinku hänen, ettei työnnä niitä niin suuressa tahdissa, että hän kokee tän, ettei hänelle tästä mitään hyötyä tästä hallitustyöstä.” I7, varapuheenjohtaja

Kahdessa haastattelussa nousi esille edellä kuvattu tilanne, jossa riippumattomalla hallituksen jäsenellä on suuri rooli siinä, että hän osaa tuoda osaamisensa ja uudistukset juuri yrityksen näkökulmasta oikeaan aikaan ja oikeassa tahdissa. Myös informantti 10 nosti saman huomion esille, hän korosti sitä, että riippumattomien ajatukset saattavat tuntua yrittäjältä absurdeilta ja siltä, ettei ideoissa ole mitään järkeä. Tämä huomio korostaa sitä seikkaa, että yritykset ja hallitukset ovat yksilöllisiä, siellä toimivat ihmiset ovat erilaisia ja tämä tulee huomioida toiminnassa. Riippumattomalla hallituksen jäsenellä on suuri rooli yhteistyön onnistumisessa ja tavoitteessa auttaa yritystä menestymään parhaalla mahdollisella tavalla.

4.4.2 Riippumattoman näkökulmasta

Omistajastrategian selkeys ja jaetut tavoitteet vaikuttavat luonnollisesti yrityksen toimintaan, kuten aineiston kuvauksessa on noussut esille. Omistajastrategian selkeydellä on ehkä suurin yksittäinen vaikutus myös itse riippumattomaan hallituksen jäseniin. Useat nostivat esille haastatteluissa sen, että omistajien keskinäinen ja jaettu todellisuus vaikuttaa paljon myös riippumattomaksi hallituksen jäseneksi valitun mahdollisuuksiin toimia tehtävässään. Yrityksen omistajien tavoitteet määrittävät yrityksen strategian ja suunnan. Jos tavoitteet eroavat suuresti, vaikeuttaa se riippumattoman hallituksen jäsenen tehtävää auttaa yritystä parhaalla mahdollisella tavalla. Kasvuyrittämisen tai kansainvälistymisen strategioiden asiantuntija ei pysty auttamaan yritystä ja vaikuttamaan yrityksen strategiaan, jos toinen omistaja haluaa kansainvälistyä ja toinen pysyä kotimaan markkinoilla. Näitä ongelmia on käsitelty aiemmin luvussa 4.2.1.

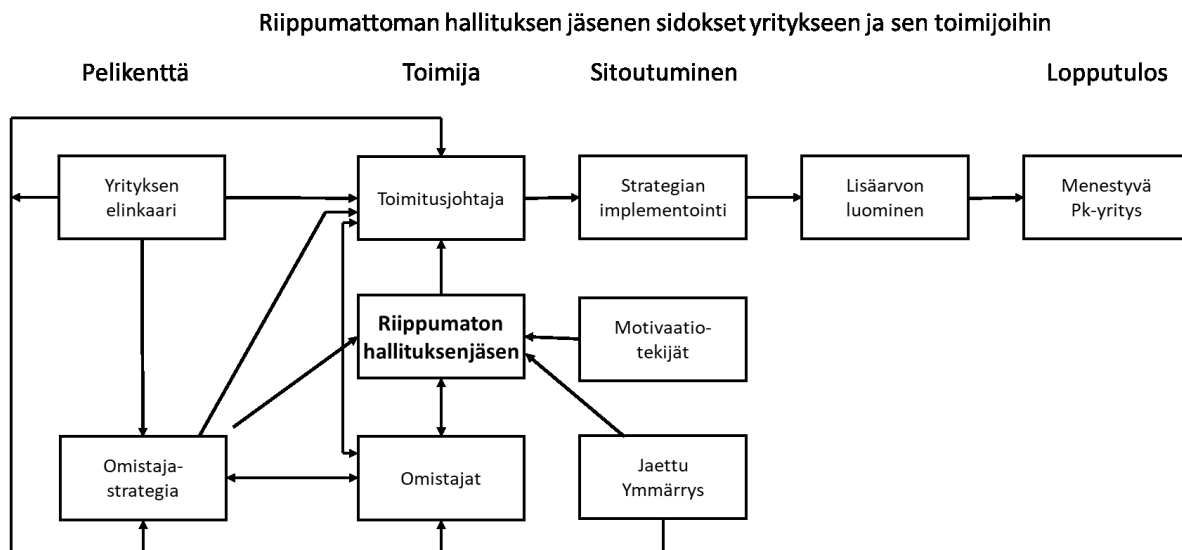
”Niin tuota tämmönen lataushan niin on semmonen, et se saattaa räjähtää. Ja sitten kun määritettiin ja edellytettiin jokaisen kirjoittavan omistajatahtonsa ja omistajastrategiansa niin sitten kun siitä oli mustaa valkoisella kaikkien osalta niin oli helpompi keskustella siitä, että mitä tehdään next. Ja tuota mä luulen, et ne semmoiset niinku voimakkaat erimielisyydet saattaa poikia juuri tän tyyppisistä asioista. Sen takia niin se ei ole naivikysymys, jos kysytään silloin kun hallitustyöskentelyyn kysytään, että onko käytettävissä niin ottaa se esille, että minkäs tyyppinen määrittäminen on omistajatahdosta ja omistajastrategiasta. Koska jos se on selkeä ja omistajien jakama, niin voi olla, että sen jälkeen se työskentely on sitten niin kuin aika helppoa.” I5, rivijäsen, kokenut yritysjohtaja

Informantti 5 tiivistää laajemminkin aineistossa nousseen seikan omistajastrategian selkeyden ja riippumattoman hallituksen jäsenen välisestä dynamiikasta. Parhaimmillaan riippumaton hallituksen jäsen voi myös auttaa omistajia näiden asioiden selkiyttämisessä ja määrittämisessä. Tämä on tärkeä huomio siinä, että se vaikuttaa nopeasti myös riippumattoman motivaatioon, jos hän kokee, ettei hänen työtään arvosteta ja hänestä ei ole hyötyä.

4.5 Malli riippumattoman hallituksen jäsenen ja yrityksen suhteista

Seuraava malli on rakennettu mukaillen Forbes ja Milliken hallitusprosessien ja hallituksen tehokkuutta kuvaavan mallin pohjalle (1999, s. 498). Mallista on haettu innoitusta tavalle kuvata monimutkaisia prosesseja, mutta sisällöllisesti mallit ovat täysin erilaiset. Tämä malli on rakennettu tämän tutkimuksen haastatteluiden pohjalta analysoidusta aineistosta. Malli pyrkii graafisesti kuvaamaan erilaisia riippuvuussuhteita, jotka vaikuttavat niin yritykseen, kuin riippumattomaan hallituksen jäseneseen itseensäkin. Mallista on tarkoituksella jätetty hallitus pois ja se keskittyy pelkästään riippumattoman hallituksen jäsenen asemaan. Riippumaton hallituksen jäsen toimii mallin keskiössä ja yrityksen, omistajien ja operatiivisen johdon vaikutuksia peilataan riippumattoman tuottamaan lisäarvoon ja tekijöihin, jotka vaikuttavat häneen.

Kuvio 2. Malli riippumattoman hallituksen jäsenen sidoksista eri toimijoihin ja tekijöihin



Yrityksen elinkaari määrittää sen pelikentän, jossa hallitus, omistajat, toimitusjohtaja ja riippumattomat hallituksen jäsenet toimivat. Elinkaaren eri vaiheissa tarvitaan erilaista osaamista, strategiaa, joilla on suuri vaikutus lopputulokseen. Sillä onko yritys nuori ja kasvava, sukupolven vaihdosta läpikäyvä, kansainvälistyvä vai kriisiyhtiö on suora vaikutus kaikkiin toimijoihin ja valintoihin, joita tehdään. Tämä määrittää myös tarpeet, joita riippumattomilla hallituksen jäsenillä pyritään ratkaisemaan.

Jaettu ymmärrys vaikuttaa kaikkiin toimijoihin ja yrityksen elinkaari taas vaikuttaa siihen minkä pohjalle tuo jaettu ymmärrys rakentuu. Omistajastrategia on omistajien jaettu tahtotila yrityksen suunnasta, mutta se vaikuttaa suoraan myös riippumattomaan hallituksen jäsenen ja operatiiviseen johtoon. Jaetulla ymmärryksellä tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että jakavatko toimijat yrityksen ison kuvan samalla tavalla. Jaettu ymmärrys on tärkeä erityisesti strategisiin asioihin liittyen, kuten:

- Omistajastrategia, kasvustrategia, kansainvälisyysstrategia, henkilöstöstrategia ja liiketoimintastrategia
- Pyritäänkö kansainvälistymään, vai pysytäänkö kotimarkkinoilla?
- Pyritäänkö tavoitteisiin yksin, vai halutaanko kumppaneita mukaan?
- Millä tavalla riskit koetaan, mikä on esimerkiksi liian suuri riski ja tämän määrittäminen

Strategisista asioista tulee olla yhteinen jaettu ymmärrys niin hallituksen, omistajien, operatiivisen johdon kuin riippumattoman hallituksen jäsenen välillä. Kilpailevat tavoitteet voivat johtaa selvittämättömiin ristiriitoihin. Tällaiset ristiriidat johtavat lopulta henkilöstö vaihdoksiin, mutta voivat häiritä yrityksen päivittäistä toimintaa pitkään jatkueksaan.

Riippumattoman hallituksen jäsenen motivaatiotekijät määrittävät paljon hänen potentiaalista hyötyään. Hyödyllisyyden ja vaikuttavuuden tunne nousi esille aineiston analyysissä tärkeänä tekijänä. Riippumattoman hallituksen jäsenen motivaatioihin vaikuttavat aineistoanalyysin perusteella muun muassa:

- Auttamisen halu
- Yrityksen menestys ja kasvu
- Onnistuminen päätöksissä
- Onnistuneet erimielisyyksien ratkaisemiset
- Toimitusjohtajan tukeminen, auttaminen ja sparraaminen
- Hallituksen systemaattisuuden lisääntyminen ja toiminnan järkevä organisointi
- Kertyneen osaamisen hyödyntäminen yrityksen menestyksessä

Kaikki edellä kuvatut asiat vaikuttavat suoraan ja välillisesti omistajiin. Osakeyhtiölaissa jo määritetään yrityksen tärkeimmäksi tehtäväksi tuottaa osakkeenomistajille. Suoraan ja välillisesti riippumaton henkilö vaikuttaa myös toimitusjohtajaan. Toimitusjohtajan valinta ja valvonta kuuluvat hallituksen keskeisiin tehtäviin ja näihin vaikuttavat myös riippumattomat hallituksen jäsenet päätöksillään ja huomioillaan. Aineiston

analyysistä selvisi, että riippumattomat henkilöt kokevat voivansa auttaa toimitusjohtajaa juuri siitä syystä, että ovat riippumattomia omistuksesta ja siihen liittyvistä intresseistä.

Kaikesta edellä mainitusta muodostuu parhaimmillaan selkeä strategia, jonka implementoinnista vastaa toimitusjohtaja ja sen valvonnasta vastaa koko hallitus. Onnistuneesti implementoitu strategia taas luo lisäarvoa, joka vaikuttaa yrityksen menestykseen ja tuloksellisuuteen.

Seuraavassa luvussa käydään läpi keskeiset aineiston ja kirjallisuuden perusteella tehdyt tutkimuksen johtopäätökset. Johtopäätöksissä yhdistyvät luvun kaksi teoria ja luvun neljä aineistoanalyysi. Johtopäätöksissä on nostettu tutkimuksen keskeisiä huomioita esille ja verrattu tuloksia aiempaan tutkimuskirjallisuuteen ja sen löydöksiin.

5. Johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa tutkittiin, miten riippumattomat hallituksen jäsenet kuvaavat itseään ja tehtäväänsä. Tutkimus pyrkii vastaamaan kysymykseen, millainen on riippumaton hallituksen jäsen suomalaisen pk-yrityksen kontekstissa. Toisena tutkimuksen kohteena oli tutkia, onko riippumattomuus, sen rooli asema muuttunut informanttien kokemusten mukaan. Tässä luvussa vastataan näihin kysymyksiin, sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

5.1 Millainen on riippumaton jäsen pk-yrityksen hallituksessa

Tämän tutkimuksen aineiston perusteella riippumattomat hallituksen jäsenet ovat heterogeeninen ryhmä, jota ei voi luokitella tai segmentoida demografisesti, vaan he edustavat laajaa joukkoa erilaisista taustoista tulevia oman alansa ammattilaisia. Monimuotoisuuden on nähty aiheuttavan kognitiivisia konflikteja ja vähentävän koheesiota (Forbes & Milliken, 1999, s. 494), mutta tämän tutkimuksen tulokset eivät tue väitettä.

Monessa haastattelussa kävi ilmi, että riippumattomat hallituksen jäsenet kokevat yhdeksi keskeiseksi tehtäväkseen toimia sovittelijana erilaisissa ristiriitatilanteissa. Erilaisten mielipiteiden huomiointi ja käsittely koettiin tärkeäksi hallituksen toteuttaessa päätehtävänsä, eli auttaa yritystä menestymään parhaalla mahdollisella tavalla. Riippumattomat kokivat myös vähentävänsä hallituksessa tapahtuvaa jyräämistä nostamalla tärkeitä huomioita esille tilanteissa, joissa vahva persoona saa kaikki muut puolelleen, eikä muut uskalla nousta tätä persoona vastaan. Erityisesti tämä aihe nousi esille siinä, kun hallitus joutuu käsittelemään vaikeita ja kipeitä asioita. Haastateltavat myös korostivat avointa keskustelukulttuuria ja keskustelun tärkeyttä ristiriitojen käsittelyssä.

Haastattelun loppuun pyydettiin kommentoimaan koheesiota ja yhteenkuuluvuutta yhdellä sanalla. Vastauksissa korostui koheesion tärkeys hallitustyössä ja suurin osa piti sitä merkittävänä, kuvaten koheesiota esimerkiksi sanoilla: ”tärkeä, hyvän ilmapiirin peruste, hallituksessa hyvä ominaisuus, tärkeä osa yrityskulttuuria, sekä tärkeä ja toivottu tila”. Tämä on ristiriidassa Forbesin ja Millikenin huomioon ulkopuolisten li-

sääntymisen ja koheesion vähentymisen välillä (Forbes & Milliken, 1999, s. 498) Koheesio ei ollut haastateltujen vastauksissa ainoastaan sana, vaan sen tärkeys välittyi vastauksissa laajasti kuten aineiston analyysistä voi huomata.

Aineistoanalyysin perusteella haastatelluista rakentui kuva vastuullisista, auttamishaluisista, erimielisyyksiä ratkovista ja laajan kokemuksen omaavista ammattilaisista. Strategian tärkeys ja strategiaan vaikuttaminen korostui etenkin kokeneimpien informanttien vastauksista. Tulos tukee näkemystä, jonka Fjellvær ym. (2019, s. 26) on esittänyt. Erityisesti kokeneimmat asiantuntijataso hallitusjäseniksi luokitellut henkilöt painottivat juuri strategian roolia hallitustyön keskeisimpänä tehtävänä juuri riippumattoman hallituksen jäsenen tehtävässä. Asiantuntijaksi luokitellut kokeneet riippumattomat hallituksen jäsenet nostivat myös äänestämisen teeman esille. Tämä koettiin tärkeäksi siitä näkökulmasta, että hyvä hallitus ei heidän mielestään joudu äänestämään, vaan keskustelea riittävän pitkään saavuttaakseen konsensuksen. Konsensushakuisuus viittaa korkeaan koheesioon, eikä koheesion vähentymiseen.

Riippumattomat hallituksen jäsenet etsivät uutta tietoa aktiivisesti ja hyödyntävät kerättyä kokemusta ja verkostojaan aktiivisesti yrityksen hyväksi. Tätä löydöstä aktiivisesta osallistumisesta ja tiedon jakamisesta tukee myös aiempi tutkimus (Rutherford & Buchholtz, 2007). Tätä kerättyä tietoa on haastattelujen perusteella hyödynnetty esimerkiksi strategian kehittämisessä ja yrityksen huomion suuntaamisessa enemmän tulevaan kuin menneeseen. Kerätyn tiedon hyödyntäminen käytännössä on noussut tulevaisuuden tutkimuksen kohteena teemaksi jo aiemmin. Tämän aineiston pohjalta suomalaisten pk-yrityksien hallituksissa näin myös tapahtuu. (Rutherford & Buchholtz, 2007, s. 583)

5.2 Riippumattoman hallituksen jäsenen hyödyt yritykselle

Tutkimuksen yksi keskeisin löydös on, että riippumattomat hallituksen jäsenet lisäävät systemaattisuutta yrityksen hallituksen toimintaan. Systemaattisuuden lisääntyminen voi vaikuttaa positiivisesti yrityksen hallituksen tehokkuuteen ja taloudelliseen menestymiseen muun muassa strategian tärkeyden huomioinnissa. Tätä havaintoa tukee myös Zattoni ym. (2015, s. 1234) tulos, että hallituksen prosessit vaikuttavat yrityksen hallituksen tehokkuuteen ja taloudelliseen suoriutumiskykyyn. Strategian tärkeys nousi monissa haastatteluissa esille yrityksen menestyksen kannalta tärkeänä

seikkana. Hallituksen vaikutus liiketoiminnan, strategian ja palveluroolin kehittämisessä nousi myös Norjalaisen tutkimuksen tuloksissa esille (Fjellvær ym., 2019, s. 33)

Tutkimus myös paljasti, että riippumattomat hallituksen jäsenet tukevat ja sparraavat toimitusjohtajan kanssa aktiivisesti. Useat informantit nostivat esille sen, että he voivat olla objektiivisempia ja toimitusjohtajat puhua avoimemmin heille verrattuna omistajiin. Riippumattomalla hallituksen jäsenellä ei ole taloudellista intressiä yrityksessä, joten heille yrityksen menestys on yksi keskeisimpiä motivaation lähteitä ja tavoitteita. Riippumattomat hallituksen jäsenet voivat tätä kautta pienentää tiedon asymmetriaa operatiivisen johdon, hallituksen ja omistajien välillä. Aiemmassa tutkimuksessa tätä on pidetty haasteena, joka mahdollistaa toimitusjohtajan opportunistista käyttäytymistä suhteessa omistajiin (Johnson ym., 1996, s. 417). Rutherfordin tutkimuksen tuloksissa riippumattomat hallituksen jäsenet yhdistettiin myös tiedon asymmetrian vähentymiseen, joka on seurausta riippumattomien hallituksen jäsenien määrän kasvusta (Rutherford & Buchholtz, 2007, s. 582).

Riippumattomat hallituksen jäsenet osallistuvat yrityksen toiminnan kehittämiseen laajasti ja monipuolisesti. He ovat kehittämässä yrityksen strategiaa ja tuovat erityisesti tulevaisuuteen katsovaa otettu hallitustyöskentelyyn. He myös ratkovat omistajien ja yrityksen sisäisiä ristiriitoja, eli toimivat sovittelijoina. Riippumattomia hallituksen jäseniä on aiemmin pidetty passiivisina. Ikäheimonen havaitsi kuitenkin suomalaisten perheyriksien hallituksia tutkiessaan, että riippumattomat hallituksen jäsenet osallistuvat aktiivisesti ja laajasti yrityksen eri toimintoihin (Ikäheimonen, 2014, s. 171).

5.3 Riippumattomuus ja siinä tapahtuneet muutokset

Kaikki tähän tutkimukseen osallistuneet henkilöt kokivat, että riippumattomat hallituksen jäsenet ovat yrityksille tärkeitä. Riippumattomien jäsenien roolin muuttuminen koettiin eri tavoilla. Osa vastaajista koki, että rooli ei ole muuttunut mitenkään. Toisaalta monet kertoivat roolin ja sen tärkeyden muuttuneen merkittävästi. Muutoksia koettiin tapahtuneen yleisellä tasolla siinä, että riippumattomat koetaan laajemmin tärkeiksi ja yrityksen menestykseen positiivisesti vaikuttavaksi tekijäksi. Huse ja Gabrielsson

nostavatkin tärkeän seikan esille oman tutkimuksensa johtopäätöksissä, riippumattomia hallituksen jäseniä koskevat löydökset on eri teorioissa tulkittu eri tavalla ja tutkimusasetelma vaikuttaa tuloksiin (Gabrielsson & Huse, 2005, s. 35).

Tässä tutkimuksessa sopivaksi riippumattomien hallituksen jäsenien määräksi vastaajat kertoivat 1-3 kappaletta. Useat nostivat esille, että riippumattomia tulisi olla enemmän kuin yksi. Tulokset tukevat myös HHJ-kurssilla suositeltua vähintään kahta riippumatonta jäsentä. Aiempi tutkimus ei ole pystynyt osoittamaan yksiselitteistä oikeaa määrää riippumattomille, vaan kirjallisuudessa on korostunut yrityssidonnaisuus (Gabrielsson & Huse, 2005).

5.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Reliaabelius ja validiteetti ovat tutkimuksen laadun arvioinnin vakiintuneet käsitteet. Näillä tarkoitetaan sitä, että tutkija pyrkii mahdollisimman objektiiviseen toimintaan valintoja tehdessään. (Hirsjärvi, 2008, s. 185) Näillä termeillä viitataan siihen, voiko lukija luottaa tutkijan esittämiin väitteisiin (Koskinen, 2005, s. 253). Avoimuudella ja tarkalla raportoinnilla on pyritty vastaamaan näihin haasteisiin.

Laadullinen tutkimus vaatii luotettavuuden, eli reliaabeliuden osalta tarkkuutta raportoinnin osalta kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Olosuhteet, joissa aineisto on kerätty, tulee kuvata mahdollisimman tarkasti ja avoimesti. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan nostaa kuvaamalla mahdollisimman tarkasti, miten havainnot on kerätty, miten prosessi on edennyt ja perustelut näille. Tuloksia tulee kuvata ja käsitellä objektiivisesti, pysyen tarkkana omien mielipiteiden, aineiston ja kirjallisuuden yhdistämisessä. (Hirsjärvi, 2018, s. 232)

Tässä tutkimuksessa luotettavuus, eli reliaabelius on huomioitu jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa. Perusteet, joilla valintoja on tutkimuksen kuluessa tehty, on dokumentoitu muistiin mahdollisimman tarkasti. Perustelut joihin päätökset perustuvat on pyritty myös kirjoittamaan tutkimusraportissa mahdollisimman tarkasti auki, jotta lukija voi tarkistaa mihin valinnat perustuvat. Metodologia luvussa on kuvattu mahdollisimman tarkasti, miten ja miksi valintoja on tehty. Aineistoanalyysissä on käytetty paljon haastateltavien lainauksia, jotta lukija voi arvioida tehtyjä johtopäätöksiä mahdollisimman tarkasti.

Reliaabeliudella tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta (Hirsjärvi, 2008, s. 186), tässä tutkimuksessa toistettavuutta on pyritty lisäämään sillä, että liitteistä löytyvät alkuperäiset kysymyslomakkeet. Miten tutkija on kerännyt ja analysoinut aineiston, on pyritty sisällyttämään ja kuvaamaan tutkimusraportissa mahdollisimman tarkasti. Tutkimusraportista löytyy liitteinä, taulukoina ja kuvauksena kaikki olennaiset osat, joihin tutkimuksen johtopäätökset perustuvat. Hyödyntämällä tämän tutkimuksen perusteita, on mahdollista toistaa tämän tutkimuksen käyttämät metodit ja verrata löydöksiä keskenään.

6. Jatkotutkimusmahdollisuudet

Riippumattomien henkilöiden toimiminen pk-yrityksien hallituksissa Suomessa on vielä vähän tutkittu aihe. Aineistosta nousi esille useassa haastattelussa teeman moniulotteisuus ja esimerkiksi yrityksen elinkaaren vaikutus siihen, kuka on oikea henkilö hallitukseen ja missä tilanteessa hän on oikea henkilö. Millaisia osaamisia tarvitaan yrityksen eri kehitysvaiheissa ja mitkä ovat omistajien tavoitteet. Yrityksen elinkaaren vaikutus riippumattomiin hallituksen jäseniin on aineiston perusteella tärkeää. Aihe on ollut tutkimuksen kiinnostuksen kohteena jo pitkään. (Huse, 1998)

Tässä tutkimuksessa haastateltiin myös yhtä toimitusjohtajaa ja häntä on hyödynnetty kommentoinnissa aineiston riippumattomien hallituksen jäsenien vastauksien kanssa. Pk-yrityksen toimitusjohtajan ja operatiivisen johdon käsitys riippumattomien hallitusten jäsenien roolista ja hyödyistä on kuitenkin jäänyt vähälle huomiolle. Huomio on keskittynyt esimerkiksi agenttiteorian valvontarooliin, hallituksen prosesseihin ja yrityksen suorituskykyyn (Huse, 2000, s. 277). Esimerkiksi toimitusjohtaja näkökulmasta haastateltu (I14) kertoi, että toivoi omistajien vähintään informoivan häntä uusien hallituksen jäsenien valinnasta ja valinnan perusteista. Tässä haastattelussa korostui juuri edellä mainittu yhteistyö ja tiivis kommunikointi, jotta kaikki osalliset tietävät mitä tapahtuu nyt ja miksi. Myös Ikäheimosen tutkimuksessa tunnistettiin, että hallitus osallistuu huomattavasti aktiivisemmin ja laajemmin hallintoihin ja omistukseen liittyviin päätöksiin kuin on yleisesti oletettu (Ikäheimonen, 2014, s. 171).

Tulevaisuuden tutkimuksen tulisi pyrkiä avaamaan tätä enemmän ja ottaa näkökulmaksi, miten toimitusjohtaja ja operatiivinen johto kokee riippumattomat hallituksen jäsenet, mitä hyötyä heistä on operatiiviselle johdolle ja onko odotuksissa ristiriitaisuuksia. Tämän aineiston pohjalta toimitusjohtajan ja riippumattomien hallituksen jäsenien näkemykset olivat lähellä toisiaan, mutta aineiston pohjalta ei voida vetää laajempia johtopäätöksiä siitä, miten operatiivinen johto kokee asian. Aihetta tulisi tutkia lisää juuri operatiivisen johdon näkökulmasta. Aiempi tutkimus on käsitellyt lähinnä riippumattomia jäseniä ja omistajia, mutta operatiivinen johto on yhtä tärkeä osa yrityksen kokonaisuutta ja menestystä.

Toistaiseksi aiheen tutkimus on Suomessa vähäistä ja riippumattomuutta tulisi tutkia ja verrata kansainväliseen tutkimukseen. Miten omistajat kokevat riippumattomuuden

on yksi näkökulma, jota tulisi tutkia lisää. Hyvän hallintotavan näkökulmasta tutkimusta on paljon kts. (Fjellvær ym., 2019; Johnson ym., 1996; Rutherford & Buchholtz, 2007).

Tutkimusta tehtäessä on kerätty kirjallisuudesta ja aineistosta erilaisia riippuvuuksia, jotka vaikuttavat niin yritykseen, omistajiin, operatiiviseen johtoon kuin riippumattomiinkin. Näiden pohjalta on muotoiltu mallia näistä eri riippuvuuksista, joka voi toimia linkkinä tulevaisuuden tutkimussuuntien valinnassa. Malli ei perustu suoraan olemassa oleviin malleihin, vaan on kokoelma tutkimuksen yhteydessä paljastuneista riippuvuussuhteista.

Lähteet

- AFEP / MEDEF code: What to remember from the 2020 revision - Ginestié Magellan Paley-Vincent - Lawyers at the Court. (2020, helmikuuta 26). *Ginestié Magellan Paley-Vincent - Avocats à La Cour*.
<https://www.ginestie.com/en/afep-medef-code-what-to-remember-from-the-2020-revision/>
- Alasuutari, P. (2012). *Laadullinen tutkimus 2.0*. <https://www.elibrary.com/book/978-951-768-385-2/laadullinen-tutkimus-2-0>
- Bammens, Y., Voordeckers, W., & Gils, A. V. (2011). Boards of Directors in Family Businesses: A Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 134–152. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00289.x>
- Castaldi, R., & Wortman, M. S. (1984). Boards of Directors in Small Corporations: An Untapped Resource. *American Journal of Small Business*, 9(2), 1–10.
<https://doi.org/10.1177/104225878400900201>
- Claessens, S. (2006). Corporate Governance and Development. *World Bank Research Observer*, 21(1), 91–122.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of Ownership and Control. *The Journal of Law & Economics*, 26(2), 301–325. JSTOR.
- Fjellvær, H., Olsen, T. H., & Solstad, E. (2019). *The art of untangling: High North SME board directors' challenges in understanding strategy, control, and service tasks*. <https://lauda.ulapland.fi/handle/10024/63819>
- Forbes, D. P., & Milliken, F. J. (1999). Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards of Directors as Strategic Decision-Making Groups. *Academy*

of Management Review, 24(3), 489–505.

<https://doi.org/10.5465/AMR.1999.2202133>

Gabrielsson, J., & Huse, M. (2005). Outside” Directors in SME Boards: A Call for Theoretical Reflections. *Corporate Board: Role, Duties and Composition*, 1.

<https://doi.org/10.22495/cbv1i1art3>

Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>

Glaser, B. G. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine.

Hirsjärvi, S. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S. (2018). *Tutki ja kirjoita* (22. painos). Tammi.

Huse, M. (1998). Researching the dynamics of board—Stakeholder relations. *Long Range Planning*, 31(2), 218–226. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)00006-5](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)00006-5)

Huse, M. (2000). Boards of Directors in SMEs: A Review and Research Agenda. *Entrepreneurship and Regional Development*, 12, 271–290.

<https://doi.org/10.1080/08985620050177912>

Ikäheimonen, T. (2014). *The board of directors as a part of family business governance – multilevel participation and board development—CONVERIS Research Information System—LUT University*. https://research.lut.fi/converis/portal/Publication/2372142?auxfun=&lang=en_GB

- Johnson, J. L., Ellstrand, A. E., & Daily, C. M. (1996). Boards of Directors: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 22(3), 409.
<https://doi.org/10.1177/014920639602200303>
- Kauppakamareiden-PK-hallitusbarometri-2019.pdf*. (ei pvm.). Noudettu 3. marras-
kuuta 2020, osoitteesta [https://turunkauppakamari.fi/wp-con-
tent/uploads/2019/03/Kauppakamareiden-PK-hallitusbarometri-2019.pdf](https://turunkauppakamari.fi/wp-content/uploads/2019/03/Kauppakamareiden-PK-hallitusbarometri-2019.pdf)
- Koskinen, I. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino.
- Kuokkanen, T. (2011). *Hallituksen toiminta ja hallitustyöskentely tapaustutkimus kansainvälistyneestä perheyrytyksestä* [Väitöskirja, Itä-Suomen yliopisto].
https://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-0562-8/
- Kurssi—Tampereen kauppakamari*. (ei pvm.). Noudettu 19. marraskuuta 2019, osoit-
teesta <https://www.hhj.fi/hhj-kokonaisuus/kurssi/>
- Maanen, J. van. (1979). Reclaiming Qualitative Methods for Organizational Re-
search: A Preface. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 520–526.
<https://doi.org/10.2307/2392358>
- Pettigrew, A. M. (1992). On studying managerial elites. *Strategic Management Jour-
nal; Chicago*, 13, 163.
- Pichet, E. (2017). Defining and Selecting Independent Directors. *Journal of Govern-
ance and Regulation*, 6, 37–45. https://doi.org/10.22495/jgr_v6_i3_p4
- Pugliese, A., Nicholson, G., & Bezemer, P.-J. (2015). An Observational Analysis of
the Impact of Board Dynamics and Directors' Participation on Perceived Board
Effectiveness. *British Journal of Management*, 26(1), 1–25.
<https://doi.org/10.1111/1467-8551.12074>

- Rutherford, M. A., & Buchholtz, A. K. (2007). Investigating the Relationship Between Board Characteristics and Board Information. *Corporate Governance: An International Review*, 15(4), 576–584. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2007.00589.x>
- Suomen yrittäjät. (2019, maaliskuuta 12). *Tämän takia ”ulkopuoliset” kannattaa päästää yrityksen hallitukseen – ”Hirvittävän harhaista ajattelua, jos kuvittelee pärjäävänsä yksin”*. Yrittajat.fi. <https://www.yrittajat.fi/uutiset/605150-taman-takia-ulkopuoliset-kannattaa-paastaa-yrityksen-hallitukseen-hirvittavan>
- Tilastokeskus—Käsitteet ja määritelmät—PK-yritys. (ei pvm.). Noudettu 8. joulukuuta 2020, osoitteesta http://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys
- Tuomi, J. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Tammi.
- Urquhart, C. (2013). *Grounded theory for qualitative research: A practical guide*. Sage.
- Zahra, S. A., & Pearce II, J. A. (1989). Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model. *Journal of Management*, 15(2), 291. <https://doi.org/10.1177/014920638901500208>
- Zattoni, A., Gnan, L., & Huse, M. (2015). Does Family Involvement Influence Firm Performance? Exploring the Mediating Effects of Board Processes and Tasks. *Journal of Management*, 41(4), 1214–1243. <https://doi.org/10.1177/0149206312463936>
- Zona, F., Zattoni, A., & Minichilli, A. (2013). A Contingency Model of Boards of Directors and Firm Innovation: The Moderating Role of Firm Size. *British Journal of Management*, 24(3), 299–315. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00805.x>

Liitteet

Liite 1. Esitietolomake/taustakysely

Osa 1. Edellytykset osallistua tutkimukseen:

Tämän osion täyttämällä varmistetaan, että tutkimuksen taustaedellytykset täyttyvät ja vastaajat sopivat tutkimuksen viitekehukseen. Tähdellä merkityt kysymykset ovat pakollisia ja muihin kysymyksiin voitte vastata halutessanne.

1. Yritys täyttää pk-yritykselle tutkimuksessa asetetut kriteerit (molemmat kriteerit tulee täytyä) KYLLÄ/EI
 - a. Yrityksen liikevaihto alle 50 miljoonaa euroa/vuosi
 - b. Yrityksessä työskentelee keskimäärin 5-249 henkilöä
2. Täyttyvätkö riippumattoman hallituksen jäsenen kriteerit tutkimuksessa (kaikki 5 kohtaa tulee täytyä, jos ei kts. kysymys 3) KYLLÄ/EI
 - a. Suorittanut HHJ-kurssin tai puheenjohtajakurssin
 - b. Ei omistusta kyseisessä yrityksessä, jonka hallitusta edustaa
 - c. Ei perhesiteitä kyseiseen yritykseen/omistajiin
 - d. Ei työskentele edustamassaan yrityksessä/johtotehtävissä
 - e. Ei edusta pääomasijoittajaa kyseisen yrityksen hallituksessa
3. Jos edellä kuvatut eivät täyty kokonaisuudessaan tällä hetkellä, mutta edellisten viiden vuoden aikana on toiminut riippumattomana hallituksen jäsenenä täyttäen kriteerit ja haluaa osallistua tutkimukseen niin vastaa omin sanoin alle.

Osa 2. Yrityksen tiedot:

Vastatkaa kysymyksiin mahdollisimman tarkasti, mikäli ette tiedä vastausta, jättäkää kohta tyhjäksi. Yrityksellä tarkoitetaan tässä tapauksessa viimeisintä yrityksen hallitusta, johon olette menneet ja joka täyttää osion yksi kriteerit. Tähdellä merkityt kysymykset ovat pakollisia ja muihin kysymyksiin voitte vastata halutessanne.

4. Yrityksen nimi ja perustamisvuosi (Avoin kysymys)
5. Yrityksen toimiala
 - a. Palvelut
 - b. Teollisuus
 - c. Kauppa
 - d. Rakennus
 - e. Muu (Avoin kysymys)
6. Omistusrakenne
 - a. Perustajilla määräysvalta (yli 50% omistusosuus)
 - b. Pääomasijoittajalla määräysvalta (yli 50% omistusosuus)
 - c. Tasaomistus esim. 25% neljällä osakkaalla
 - d. Henkilöstö omistaa
 - e. Muu (avoin kysymys)
7. Montako henkilöä istuu tällä hetkellä yrityksen hallituksessa? (valitse oikea vaihtoehto 2-12, tai muu kohta, johon voi täyttää oikean määrän)
8. Kuinka monta riippumatonta (ulkopuolista) jäsentä hallituksessa on (valitse oikea vaihtoehto 1-4, tai muu kohta, johon voi täyttää oikean määrän)
9. Onko yrityksen toimitusjohtaja yhtiön hallituksessa? KYLLÄ/EI/Puheenjohtaja

Osa 3. Haastateltavan taustatiedot:

10. Nimi (Avoin)
11. Syntymävuosi (Avoin)
12. Sukupuoli (Nainen, Mies, Muu)
13. Koulutus/koulutukset: Valitkaa ne koulutukset, jotka vastaavat taustanne. Muu kohtaan voitte tarkentaa opintosuuntaa/valmistumisvuotta/ammattinimikkeen.
 - a. Lukio
 - b. Ammattikoulu
 - c. Ammattikorkeakoulu
 - d. Yliopisto
 - e. Teknillinen korkeakoulu
 - f. Muu (Avoin)
14. Kuinka monen yrityksen hallituksessa olette toimineet ennen tätä tehtävää? (Valitkaa listasta 1-6 tai täydentäkää oikea määrä muu kohdan alle)
15. Kuinka monta vuotta olette toimineet tämän yrityksen hallituksessa? (Tällä tarkoitetaan sitä yritystä, jonka vastasitte edellisen osion yrityksen nimi kohtaan.)
16. Koska olette suorittaneet HHJ-kurssin ja tai puheenjohtajakurssin (2005-2019)? (Jos olette suorittaneet molemmat kurssit, valitkaa se vuosi, jonka aikana olette suorittaneet HHJ-kurssin)
17. Työura ennen nykyistä hallitustehtävää? (Avoin)
18. Hallituskokemus urallanne? (Kuinka monta vuotta olette toimineet eri hallituksissa tähän mennessä. Vastaus sisältää opinnot, yhdistystoiminnan, säätiöt ja yritysten hallitukset tms.)
 - a. 1-3
 - b. 4-6
 - c. 7-10
 - d. 11-13
 - e. Muu (Avoin)
19. Muut luottamustoimet, joissa toimitte/ollette toimineet ja kuinka pitkään? (Avoin)
20. Haluan osallistua tutkimuksen haastatteluosuuteen ja jättää yhteystietoni.

Liite 2. Teemahaastattelun runko

Puolistrukturoitu teemahaastattelu:

Ohjeistus haastateltavalle ennen aloitusta:

Haastattelu nauhoitetaan ja litteroidaan ja tiedot tullaan anonymisoimaan ennen julkaisua. Kertokaa omin sanoin kokemuksianne esitettyihin kysymyksiin ja väittämiin. Vastatessa pyrkikää pitämään näkökulmana riippumattoman hallituksen jäsenen asema.

1. Aloitetaan, haluaisitteko ensin kertoa, kuka te olette ja mistä tulette?

HHJ kurssi: aluksi muutama kysymys liittyen HHJ-kurssiin

2. Kertoisitteko omin sanoin kokemuksianne HHJ kurssista ja miten kurssi on näkynyt käytännön hallitustyössä?
 - a. Onko kurssi muuttanut toimintaanne, jos sitä verrataan aiempaan hallitustyöskentelyyn?
 - b. Mitä asioita nostaisitte kurssista esille, kertokaa omin esimerkein?

3. Onko yritys hyödyntänyt teidän kurssinne kautta saamaanne osaamista ja muuttanut toimintatapojaan mielestänne parempaan suuntaan kurssin johdosta?
 - a. Onko hallitustyöskentelystä tullut systemaattisempaa?

Roolit hallituksessa: Siirrytään haastattelussa yrityksen hallitusta koskeviin asioihin.

4. Kertoisitteko edellisestä yrityksen hallituksen kokouksen kulusta omin sanoin ja miten kokous eteni?
 - a. Oliko kokous tyypillinen teidän hallituksenne kokous?
 - b. Kertoisitteko teidän hallituksenne toiminnasta tarkemmin ja millaisia tehtäviä teillä on hallituksessa?
 - c. Mitä kokemusta ja lisäarvoa tuotte hallituksen käyttöön?
 - d. Kertoisitteko miten hyvä hallinnointitapa eli corporate governance näkyy hallituksen työskentelyssä?
5. Toteutuvatko hallituksen esitykset myös käytännössä yrityksen operatiivisen johdon toimesta, eli jalkautetaanko ehdotukset ja päätökset?
6. Esiintyykö teidän hallituksenne kesken ristiriitoja tai erimielisyyksiä?
 - a. Millä tavoin ristiriidat ilmenevät, voisitteko kertoa esimerkein tällaisesta tilanteesta ja miten tilanne käsiteltiin ja ratkaistiin?
 - b. Miten kuvailisitte tyypillistä ristiriitaa teidän hallituksessanne?
 - c. Onko ristiriidat hyviä vai huonoja ja kuinka paljon niitä voi ilmetä hallitustyöskentelyssä, jotta itse työ ei häiriinny?
7. Onko riippumattoman hallituksen jäsenen tehtävät ja rooli muuttunut vuosien varrella ja jos niin miten?
 - a. Montako riippumatonta hallituksen jäsentä on hyvä olla? Ekstra kysymys, kysytty haastattelu 6 alkaen.

Lisäarvo:

8. Kertoisitteko ajankäytöstänne liittyen tähän hallitustehtävään, miten valmistaudutte hallituksen kokoukseen ja miten tehtävä näkyy kokouksen jälkeen?
9. Eteneekö valmistelevanne asiat kokouksessa odottamallanne tavalla?
10. Mitkä asiat koette tärkeiksi ja merkityksellisiksi tehtävässänne ja millaisilla keinoilla edistätte näitä asioita?
 - a. Miten näitä asioita käsitellään kokouksessa ja osallistuuko koko hallitus avoimeen keskusteluun aiheesta?
 - b. Miten tuotte oman osaamisenne esille ja hyödynnätte sitä hallituksen työskentelyssä?

Strategia:

11. Miten olette vaikuttaneet yrityksen strategian muodostumiseen?
 - a. Onko teillä joku tietty osa-alue, johon erityisesti keskitytte strategiatyössä?
 - b. Millaista osaamista te tuotte strategiatyöskentelyyn?
 - c. Mikä on hallituksen rooli siinä, että strategia on koko organisaation ymmärrettävissä eikä pelkkä paperi?

- d. Aiheuttaako strategiatyöskentely ristiriitoja hallituksen kesken ja millaisin keinoin pyritte ratkaisemaan ne?
12. Missä asioissa koette onnistumisen tai epäonnistumisen tunteita nykyisessä tehtävässänne?
13. Uskotteko, että muu hallitus ja operatiivinen johto jakaa teidän näkemyksenne edellä käsitellyistä asioista?
14. Onko teillä vielä jotain lisättävää aiemmin esille nousseista asioista tai muuta mitä haluatte tarkentaa?
15. Loppuun vielä nopea väittämäpeli, vastatkaa yhdellä tai kahdella sanalla, mitä tulee ensimmäiseksi mieleen esitetyistä sanoista/asioista:
1. Hallitus
 2. Duunari
 3. Henkilöstö
 4. Asiakkaat
 5. Konfliktit
 6. Toimitusjohtaja
 7. Nuoret työntekijät/uudet työntekijät
 8. Kilpailu
 9. Ryhmäajattelu
 10. Koheesio/yhteenkuuluvuus
 11. Monimuotoisuus

Liite 3. Saatekirje esitietolomakkeeseen

Arvoisa vastaanottaja

Teen pro gradu -tutkielmaani toimeksiantona Tampereen kauppakamarille ja Hallituspartnerit ry:lle aiheena riippumattoman hallituksen jäsenen roolit ja lisäarvo suomalaisessa pk-yrityksessä.

Aihetta on tärkeää tutkia, koska suomalaisten pk-yrityksien hallituksista ei tiedetä tällä hetkellä kovin paljoa. Yrityksien toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti ja hallituksen jäsenien vaatimustaso nousee koko ajan. Tässä tutkimuksessa tutkitaan millaisissa rooleissa riippumattomat hallituksen jäsenet toimivat ja mitä lisäarvoa he tuovat hallitustyöskentelyyn, sekä miten heidän osaamistaan voitaisiin tulevaisuudessa hyödyntää tehokkaammin. Aiempaa tutkimusta aiheesta on paljon suurten kansainvälisten yritysten näkökulmasta, mutta Suomen yritys kentän kontekstissa tutkimus on vähäistä. Tämän tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa ja löytää suomalaisten pk-yrityksien viiteryhmän erityispiirteitä laadullisen tutkimuksen menetelmin.

Tutkimus toteutetaan teemahaastatteluina (n. 30-60min). Liitteenä oleva lyhyt kysely (vastaaminen vie n. 5min) kartoittaa potentiaaliset haastateltavat, jotka täyttävät tutkimuksen kriteerit. Kriteerinä tutkimukseen osallistumiselle on toimiminen suomalaisen pk-yrityksen hallituksessa riippumattomana jäsenenä. Haastateltavien valinta tehdään tämän kyselyn vastauksien perusteella ja kaikkiin yhteystietonsa jättäneisiin ollaan henkilökohtaisesti yhteydessä tammikuun 31 päivä mennessä.

Tässä kyselyssä ja myöhemmin haastatteluissa saatavia tietoja tullaan käsittelemään luottamuksellisesti. Tiedot anonymisoimaan loppuraportissa niin henkilön, kuin yrityksen tietojen osalta. Tietojen käsittelyssä ja analysoinnissa sovelletaan Tampereen yliopiston ohjeistusta hyvästä tieteellisestä tavasta.

Kiitän jo etukäteen kiinnostuksestanne ja tuestanne tutkimusta kohtaan. Lopullinen pro gradu -tutkielma tullaan julkaisemaan kokonaisuudessaan alkukesästä ja haastatteluihin osallistuneet saavat halutessaan oman sähköisen kopion sen valmistuttua.

Linkki kyselyyn:

Lisätiedot: Tutkimuksen suorittaja; KTK Ville Kivini

Tutkimuksen ohjaaja;

Liite 4. Haastattelut

1. Haastattelu / Informantti 1 (I1): 19.12.2019. Haastattelu toteutettiin haastateltavan työpaikalla ja nauhoitettiin. Haastattelun kesto 30 minuuttia. Tämä haastattelu toimi samalla kysymysten testauksena ja haastattelun pohjalta kysymyksiä selkeytettiin ja muokattiin.
2. Haastattelu / Informantti 2 (I2): 28.02.2020. Haastattelu toteutettiin haastateltavan työpaikalla ja nauhoitettiin. Haastattelun kesto 1 tunti, 4 minuuttia.
3. Haastattelu / Informantti 3 (I3): 02.03.2020. Haastattelu toteutettiin haastateltavan kotona ja nauhoitettiin. Haastattelun kesto 37 minuuttia.
4. Haastattelu / Informantti 4 (I4): 02.03.2020. Haastattelu toteutettiin haastateltavan työpaikalla ja nauhoitettiin. Haastattelun kesto 52 minuuttia.
5. Haastattelu / Informantti 5 (I5): 03.03.2020. Haastattelu toteutettiin haastateltavan kotona ja nauhoitettiin. Haastattelun kesto 1 tunti, 31 minuuttia.
6. Haastattelu / Informantti 6 (I6): 03.03.2020. Haastattelu toteutettiin haastateltavan työpaikalla ja nauhoitettiin. Haastattelun kesto 46 minuuttia. Tämän haastattelun jälkeen haastattelurunko tarkistettiin ja kysymysten järjestystä sekä loogisuutta parannettiin. Loput haastattelut runko pysyi muuttumattomana.
7. Haastattelu / Informantti 7 (I7): 04.03.2020. Haastattelu toteutettiin haastateltavan kotona ja nauhoitettiin. Haastattelun kesto 40 minuuttia.
8. Haastattelu / Informantti 8 (I8): 05.03.2020. Haastattelu toteutettiin haastateltavan työpaikalla ja nauhoitettiin. Haastattelun kesto 31 minuuttia.
9. Haastattelu / Informantti 9 (I9): 06.03.2020. Haastattelu toteutettiin lounasravintolassa ja nauhoitettiin. Haastattelun kesto 52 minuuttia.
10. Haastattelu / Informantti 10 (I10): 09.03.2020. Haastattelu toteutettiin haastateltavan työpaikalla ja nauhoitettiin. Haastattelun kesto 59 minuuttia.
11. Haastattelu / Informantti 11 (I11): 12.03.2020. Haastattelu toteutettiin haastateltavan työpaikalla ja nauhoitettiin. Haastattelun kesto 37 minuuttia.
12. Haastattelu / Informantti 12 (I12): 12.03.2020. Haastattelu toteutettiin kahvilassa ja nauhoitettiin. Haastattelun kesto 23 minuuttia.
13. Haastattelu / Informantti 13 (I13): 19.03.2020. Haastattelu toteutettiin etänä GoToMeet ohjelman avulla johtuen koronasta, sekä informantin asumisesta toisella paikkakunnalla ja nauhoitettiin. Haastattelun kesto 28 minuuttia.
14. Haastattelu / Informantti 14 (I14): 20.03.2020. Haastattelu toteutettiin etänä TEAMS ohjelman avulla johtuen koronasta, sekä informantin asumisesta toisella paikkakunnalla ja nauhoitettiin. Haastattelun kesto 57 minuuttia.

15. Haastattelu / Informantti 15 (I15): 26.03.2020. Haastattelu toteutettiin etänä TEAMS ohjelman avulla johtuen koronasta ja nauhoitettiin. Haastattelun kesto 1 tunti, 18 minuuttia.
16. Haastattelu / Informantti 16 (I16): 01.04.2020. Haastattelu toteutettiin etänä TEAMS ohjelman avulla johtuen koronasta, sekä informantin asumisesta toisella paikkakunnalla ja nauhoitettiin. Haastattelun kesto 1 tunti, 45 minuuttia.
17. Haastattelu (Google forms) / Informantti 17 (I17): 17.03.2020 (päivämäärä, jolloin lomake on täytetty). Haastattelu toteutettiin lähettämällä linkki Google Forms kyselyyn, jossa oli sama haastattelurunko kirjallisena, joka kysyttiin kaikilta muiltakin vastaajilta.
18. Haastattelu (Google forms) / Informantti 18 (I18): 20.03.2020 (päivämäärä, jolloin lomake on täytetty). Haastattelu toteutettiin lähettämällä linkki Google Forms kyselyyn, jossa oli sama haastattelurunko kirjallisena, joka kysyttiin kaikilta muiltakin vastaajilta.
19. Haastattelu (Google forms) / Informantti 19 (I19): 23.03.2020 (päivämäärä, jolloin lomake on täytetty). Haastattelu toteutettiin lähettämällä linkki Google Forms kyselyyn, jossa oli sama haastattelurunko kirjallisena, joka kysyttiin kaikilta muiltakin vastaajilta.
20. Haastattelu (Google forms) / Informantti 20 (I20): 23.03.2020 (päivämäärä, jolloin lomake on täytetty). Haastattelu toteutettiin lähettämällä linkki Google Forms kyselyyn, jossa oli sama haastattelurunko kirjallisena, joka kysyttiin kaikilta muiltakin vastaajilta.
21. Haastattelu (Google forms) / Informantti 21 (I21): 19.04.2020 (päivämäärä, jolloin lomake on täytetty). Haastattelu toteutettiin lähettämällä linkki Google Forms kyselyyn, jossa oli sama haastattelurunko kirjallisena, joka kysyttiin kaikilta muiltakin vastaajilta.