

## Hyvät käytänteet startup-yritysten hallituksessa

Antti-Jussi Niemi



|   |  |
|---|--|
| <b>Tekijä(t)</b><br>Antti-Jussi Niemi   |  |
| <b>Koulutusohjelma</b><br>Liiketalouden koulutusohjelma   |  |
| <b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b><br>Hyvät käytänteet startup-yritysten hallituksessa  | <b>Sivu- ja liitesivumäärä</b><br>59 + 2 |
| <p>Startupien hallitustyötä ja sen merkitystä yrityksille on tutkittu verrattain vähän Suomessa. Hyvällä ja osaavalla hallituksella ja hallitustyöllä voi olla suurikin merkitys yrityksen menestykseen. Startupeissa ollaan usein jonkun uuden äärellä, eri kasvuvaiheissa ja asiat saattavat muuttua nopealla syklillä. Tämän opinnäytetyön tarkoitus on selvittää hyviä käytänteitä startup-yritysten hallituksissa ja hallitustyöskentelyssä. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mistä hyvä hallitus ja hyvä hallitustyö koostuu ja mitä siinä tulisi huomioida. Tutkimuksessa hahmotellaan käytänteitä, jotka vaikuttavat yritysten hallitustyöskentelyyn. Lisäksi tutkimuksen yhtenä tavoitteena on pohtia, miten startupien hallitustyötä voisi kehittää. Tutkimus on rajattu koskemaan vain suomalaisia startup-yrityksiä.</p> <p>Työn tietoperusta koostuu yleisestä hallitukseen ja hallitustyöskentelyyn liittyvästä teoriasta sekä samaan aiheeseen liittyen, mitä erityisluontoista startupeissa on ja mitä niiden hallituksissa on huomioitavaa. Hyvää hallitusta ja hyvää hallitustyötä ja niihin vaikuttavia asioita käsitellään tietoperustassa monesta eri kulmasta.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Aineisto kerättiin teema-haastatteluilla syksyllä 2019. Tutkimukseen osallistui kuusi kokenutta startup-vaikuttajaa, jotka ovat nähneet startupien hallitustyötä eri näkökulmista. Haastattelut äänitettiin ja litte-roitiin. Tämän jälkeen haastattelut luokiteltiin haastatteluissa esiin nousseisiin teemoihin käyttämällä induktiivistä koodausta. Tutkimustulokset tukivat hyvin pitkälti teoriaa, mutta tutkimustuloksissa nousi esiin joitain selkeitä painotuksia, joita ei teoriassa pidetty niin tärkeinä. Ehkä suurimpana eroavaisuutena tutkimustuloksissa tuli esiin hallituksen jäsenen valmius uhrata aikaa hallitustyölle ja tämän merkitys hallituksen työhön ja ilmapiiriin.</p> |  |
| <b>Asiasanat</b><br>Hallitus, hallitustyö, startup  |  |

# Sisällys

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 1   | Johdanto .....  | 1  |
| 1.1 | Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimusongelmat.....             | 2  |
| 1.2 | Tutkimuksen rakenne .....                                     | 3  |
| 2   | Aikaisempi hallitustutkimus ja käytäntölähtöinen teoria ..... | 4  |
| 2.1 | Päämies-agenttiteoria .....                                   | 4  |
| 2.2 | Panos-tuotos -ajattelu .....                                  | 5  |
| 2.3 | Opening the black box.....                                    | 6  |
| 2.4 | Käytäntölähtöinen tutkimus .....                              | 6  |
| 3   | Startup-yritys ja hyvä hallitustyöskentely .....              | 9  |
| 3.1 | Startup-yrityksen määritelmä.....                             | 9  |
| 3.2 | Hyvä hallitustyöskentely ja hallituksen tehtäväkenttä.....    | 10 |
| 3.3 | Hallituksen toiminta .....                                    | 12 |
| 3.4 | Tiedonsaannin merkitys hallitustyössä.....                    | 14 |
| 3.5 | Hallituksessa tarvittava osaaminen .....                      | 16 |
| 3.6 | Hallituksen jäsenen osaaminen yksilönä.....                   | 18 |
| 3.7 | Hallituksen puheenjohtajan osaaminen ja rooli .....           | 20 |
| 3.8 | Hallituksen osaaminen ryhmänä .....                           | 21 |
| 3.9 | Hallitustyöskentelyn kehittäminen .....                       | 23 |
| 4   | Tutkimuksen toteutus .....                                    | 26 |
| 4.1 | Tutkimusmenetelmä .....                                       | 26 |
| 4.2 | Tutkimuksen kohdejoukko.....                                  | 27 |
| 4.3 | Aineiston hankinta ja analysointi .....                       | 29 |
| 5   | Tutkimustulokset .....  | 31 |
| 5.1 | Hallituksen rakentamista hyvistä osajista .....               | 31 |
| 5.2 | Hallituksen puheenjohtajan vaikutusta .....                   | 33 |
| 5.3 | Kokousten pitämistä ja itsearviointia .....                   | 34 |
| 5.4 | Tiedonvaihtoa.....  | 36 |
| 5.5 | Hyvää keskinäistä yhteistyötä .....                           | 37 |
| 5.6 | Päätösten tekemistä.....                                      | 38 |
| 5.7 | Liiketoiminnan kehittämistä .....                             | 40 |
| 5.8 | Hallitustyön kehittämistä.....                                | 42 |
| 6   | Pohdinta .....  | 44 |
| 6.1 | Yhteenveto ja johtopäätökset.....                             | 44 |
| 6.2 | Tutkimuksen luotettavuus.....                                 | 51 |
| 6.3 | Oman oppimisen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset .....     | 53 |
|     | Lähteet .....   | 55 |
|     | Liitteet.....   | 60 |
|     | Liite 1. Haastattelukysymykset.....                           | 60 |

# 1 Johdanto

Lähes kansallisylypeudeksi nousseet suomalaiset startup-yrietykset syntyivät, kun suomalaiset surkuttelivat Nokian romahdusta. Tämän alakulun keskellä puursi pieni joukko 1990-luvun alun demokehittäjiä, riskisijoittajia ja Aalto-yliopiston aktiiveja uskoen omaan juttuunsa. Heidän visioistaan ja sisukkuudestaan kuoriutuivat muun muassa Supercell, Rovio ja Slush. (Vimma, 2018) Startup-kulttuurin johtavana ajatuksena on innovatiivisuus, ketteryys ja omatoimisuus. Nämä innovatiiviset yritykset uudistavat toimialarakenteita, haastavat suuria yrityksiä uudistumaan ja luovat esimerkkejä kasvavasta ja riskiä ottavasta yritystoiminnasta. Startupien merkitys kansantalouden kilpailukyvyyn ja innovatiivisuuden edistäjänä ja luovan tuhon mekanismin vahvistajana on tärkeä. (Lahtinen ym. 2016) Suuri osa startupien vaikutuksesta pitkän aikavälin talouskasvuun tapahtuu luovan tuhon kautta. Heikomman tuottavuustason yritykset kasvavat hitaammin, pienenevät tai poistuvat markkinoilta. (Maliranta, Pajarinen & Rouvinen 2018) Uudet, kasvua hakevat yritykset ovat sitä tärkeämpiä, mitä enemmän kansantalous painottuu korkeaan osaamiseen perustuvaan innovatiiviseen yritystoimintaan. (Lahtinen ym. 2016)

Startup-yritysten merkitys Suomen elinkeinoelämän uudistumisen, uusien työpaikkojen ja kasvun kannalta on olennainen. Yritysten oma kasvuhakuisuus on keskeinen startup-yritysten kasvua selittävä tekijä. Pieni joukko nopeasti kasvavia yrityksiä luo merkittävän osan uusista työpaikoista ja panostuksillaan tutkimus- ja kehitystoimintaan ne tuovat markkinoille uusia tuotteita ja palveluita ylläpitäen näin kilpailua. Startup-yritysten syntyminen edellyttää kuitenkin uusien ideoiden syntyä, joista osasta jalostuu yritystoimintaa. Tämä edellyttää uudenlaista tahtotilaa, ilmapiiriä ja suotuisaa toimintaympäristöä. Kasvuhakuinen yrittäjyys ja siihen vaikuttava ilmapiiri ja tahtotila näyttävät vahvistuneen myös Suomessa viime aikoina. Kansainväliset megatrendit kuten digitalisaatio ja globalisaatio vaikuttavat startup-yritysten merkityksen korostumisen taustalla. Kansainvälistyminen onkin suomalaisille startup-yrityksille merkittävän kasvun ehto pienten kotimarkkinoiden vuoksi. (Lahtinen ym. 2016) Hyvässä startup-toimintaympäristössä on kaksi tärkeää piirrettä: hyvien yritysten kasvu ja valikoituminen sekä huonojen yritysten karsiutuminen ja ohjautuminen uusien ideoiden ja asioiden edistämisen pariin (Maliranta, Pajarinen & Rouvinen 2018).

Startup-yrietykset tarvitsevat menestyäkseen tukea eri muodoissa. Tukea tarvitaan kasvun rahoitukseen ja liiketoiminnan kehittämiseen. Tuki voi olla myös yrityksen näkökulmasta huomaamatonta, jouhevaa byrokratiaa tai mahdollisuus hyviin toimitiloihin hyvällä sijainnilla hyvään hintaan. Yrityspolitiikan on yhä enemmän korostettava yritysten kasvua ja in-

novatiivisuutta, koska näin syntyy uusia työpaikkoja ja talouden kilpailukyky kasvaa. (Lahtinen ym. 2016) Kaikella liiketoiminnalla ja kaikilla yrityksillä tulisi olla yleiset ja yhtäläiset toimintaedellytykset. Myös startup-yrittäjän näkökulmasta tärkeä yksittäinen tuki on vakaa ja yksinkertainen lainsäädäntö ja sääntely-ympäristö. (Maliranta, Pajarinen & Rouvinen 2018). Suurin osa startup-yrityksistä ei ole kuitenkaan enää toiminnassa viiden vuoden jälkeen. Viiden toimintavuoden jälkeen on hyvä, jos edes viidennes aloittaneista yrityksistä on hengissä. (Helma 2018) Suomi on kuitenkin tässä startupien kilpailussa hyvissä asemissa ja meillä on omat vahvuutemme. Suomalaiset yritykset ovat yhä kasvuhakuisempia ja kehitys tulee jatkumaan positiivisena myös jatkossa. (Lahtinen ym. 2016) Uhkakuvina voidaan nähdä olevan pula kansainvälisistä osaajista, joka saattaa muodostua esteeksi Suomen talouskasvulle ja yritysten kansainvälistymiselle. Osaajien puutteesta kärsii koko teollisuus, ja rekrytointiongelmien jarruttavat kasvua etenkin startup-yhtiöissä. (Hulkko 2018) Yksi suurimpia pullonkauloja on rekrytointi. Kilpailu parhaista osaajista on tänä päivänä kansainvälistä. Valtion tulisi omalta osaltaan tehdä osaajien rekrytoimisesta mahdollisimman helppoa. (Luukkola 2019)

Suomalaisten startupien ja niihin liittyvän hallitustyön ajankohtaisuutta ja tarvetta kuvastaa useat niihin liittyvät tutkimukset ja artikkelit viimeisimmiltä vuosilta. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta julkaisi 2016 tutkimuksen ”Startup-yritysten kasvun ajurit ja pullonkaulat”. Tämän jälkeen Elinkeinoelämän tutkimuslaitos julkaisi kirjan ”Startupit kansantaloudessa”. Nämä kertovat, että aihe kiinnostaa kansantaloudellisesta näkökulmasta. Startupien hallitustyöhön liittyen Hallituspartnerit tekivät 2019 artikkelin ”Kasvuyhtiö ja hallitus – Suomen tulevan menestyksen ytimessä”. Vuoden 2019 lopussa Boarman Grow julkaisi kasvuyhtiöille suunnatun laajemman julkaisun ”Milloin ja miten aloitan toimivan hallitustyöskentelyn?” Joten selvästikin aihe on tällä hetkellä ajankohtainen laajemmaltikin. Oma kiinnostukseni startupeihin ja niihin liittyvään hallitustyöhön liittyy ensisijaisesti sijoittamiseen, mutta myös omaan ohueen kokemukseeni hallitustyöstä ja haluuni kehittyä siinä.

## **1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimusongelmat**

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia startup-yritysten hallituksia ja hyvää hallitustyötä sekä ymmärtää paremmin kuinka tärkeätä hyvä hallitustyö on startup-yrityksille. Tutkimuksen avulla pyritään selvittämään hyviä käytänteitä startup-yritysten hallituksissa, mitä kaikkia muuttuvia tekijöitä siihen liittyy. Miten ja mitä asioita hyvää hallitusta ja hyvää hallitustyötä ja sen käytänteitä pohdittaessa tulisi huomioida. Tutkimuksessa hahmotellaan osa-alueet, jotka vaikuttavat yritysten hallitustyöskentelyn hyvyteen. Tutkimuksen yhtenä tavoitteena on myös pohtia sitä, miten startupien hallitustyötä voisi kehittää. Samalla pyritään kuvaamaan, mitä erityisluontoista ja mitä huomioitavaa on startup-yritysten hallitustyössä verrat-

tuna vakiintuneisiin yrityksiin. Startupeissa ollaan usein jonkun uuden äärellä, eri kasvuvaiheissa ja asiat tapahtuvat välillä nopeastikin. Miten hallitus voi näihin asioihin vaikuttaa ja miten hyvällä hallitustyöllä voi vaikuttaa niihin ja mitkä asiat hallitustyössä ovat keskeisiä.

Tutkimuksen pääongelma on seuraava:

- Millaisia ovat hyvät käytänteet startup-yritysten hallituksissa?

Alaongelmat ovat seuraavat:

- 1) Millaista on hyvä hallitustyöskentely?
- 2) Mitkä tekijät vaikuttavat hyvään hallitukseen ja sen työhön?
- 3) Miten hallitusta ja sen käytänteitä voisi kehittää?

Tutkimuksessa tarkasteltava aihealue rajataan koskemaan ainoastaan suomalaisia startup-yrityksiä ja hyviä käytänteitä niiden hallituksissa ja hallitustyössä. Myös pienet yritykset jätetään tutkimuksen ulkopuolelle, mikäli ne eivät lukeudu startup-yritysten joukkoon.

## **1.2 Tutkimuksen rakenne**

Tutkimus rakentuu seuraavasti. Ensimmäinen luku pitää sisällään tutkimuksen johdannon, joka sisältää opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimusongelmat sekä rajaukset. Myös tutkimuksen rakenne on kuvattu ensimmäisessä luvussa. Luvussa kaksi perehdytään aiempiin tutkimusteorioihin sekä tässä tutkimuksessa käytettyyn käytäntölähtöiseen teoriaan. Koin tärkeäksi esitellä aiemmin vallinneet teoriat lyhyesti, jotta sieltä saadaan pohjaa tälle tutkimukselle. Luvussa kolme on varsinainen teoriaosuus. Tässä luvussa käsitellään, mistä asioista koostuu hyvä hallitustyöskentely ja mitkä tekijät siihen vaikuttaa. Luvussa käsitellään myös hallitustyön kehittämistä.

Luvussa neljä esitellään tutkimuksen toteutus. Siinä esitellään tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen kohdejoukko sekä miten aineisto on hankittu ja analysoitu. Luku viisi kattaa tutkimuksen empiirisen osuuden. Tutkimustulokset on ryhmitelty haastatteluissa esiin nousseiden teemojen mukaan. Viimeisessä luvussa tuodaan esiin tutkimuksen keskeisimmät johtopäätökset ja yhteenvedot. Lisäksi viimeinen luku kattaa tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin, oman oppimisen arvioinnin ja jatkotutkimusehdotukset. Viimeistä lukua seuraa lähdeluettelo. Liitteenä on haastatteluissa käytetyt haastattelukysymykset.

## 2 Aikaisempi hallitustutkimus ja käytäntölähtöinen teoria

Tässä luvussa käydään läpi aiemmin hallinneet teoriat hallitustyötutkimuksessa sekä avataan käytäntölähtöisen tutkimuksen taustoja. Tämä tutkimus perustuu käytäntölähtöiseen teoriaan. Pioneerihallitustutkimukset paljastavat yllättäen ja odottamattomasti, että vielä 70- ja 80-luvulla hallitusten jäsenet olivat suurelta osin ”toimitusjohtajan kavereita”, ”hyviä tyyppejä” tai ”johdon kumileimasimia”. (Gabrielsson, Khlif & Yamak 2019, 102) Valtavirta aikaisempaa hallitustutkimusta on nojautunut rahoitus- ja talousteoreettisiin lähestymisiin (mm. päämies-agentti-teoriaan), tarkastellut laajoja aineistoja ja amerikkalaisia yrityksiä. (mm. input-output-tutkimus).

### 2.1 Päämies-agenttiteoria

Tulokset ovat olleet ristiriitaisia. Päämies-agenttiteoria on hyvän hallintotavan diskurssin pohjalta keskittynyt erilaisten johdon ja hallituksen ja taustalla vaikuttavien omistajien valta-, tieto- ja kannustinepäsymmetrioiden tutkimiseen sekä tutkimaan sitä, kuinka hallitusten ja omistajien harjoittama johdon valvonta vaikuttaa yritysten tuloksellisuuteen. Päämies-agenttiteorian tutkiminen on ollut erityisen vahvaa Yhdysvalloissa (Hallitustyötutkimus 2019, 3). Päämies-agenttiteorialla kuvataan yhtiön johdon ja yhtiön omistajien välisiä erilaisia intressejä ja niiden yhteensovittamista. (Hirvonen, Niskakangas & Steiner 2003, 29-30.) Agenttiteorian mukaan johto on omistajien agentti ja omistajat ovat antaneet johdolle osan päätösvallasta, jolloin omistajilla on myös oikeus valvoa johdon toimia. Omistuksen ja päätösvallan eriytyminen saattaa johtaa epätasapainoon informaation kulussa. (Fama 1980: 288–289.) Juuret agenttiteoriassa ovat Berlen ja Meansin vuonna 1932 julkaistussa tutkimuksessa, joka käsitteli omistusta ja kontrollia amerikkalaisissa listatuissa yhtiöissä. Agenttiteoria perustuu tilanteeseen, jossa omistaja on päämies ja yritysjohtaja hänen agenttinsa. Omistajat luovuttavat olennaisen osan vallastaan operatiiviselle johtajalle, jolla on erityisosaamista, liikkeenjohdollista osaamista ja kokemusta ja samalla omistajille syntyy valvonnan tarve, jotta päämies voi varmistua, että hänen agenttinsa työskentelee päämiehen intressien mukaisesti. Tässä kohtaa syntyy valvontaongelma (Hirvonen ym. 2003, 30–32). Päämies-agenttiteorian keskeisinä löydöksinä on havaittu, että riippumattomat ulkopuoliset hallitukset valvovat johtoa ankarammin, mutta harvoin kykenevät auttamaan yritystä uudistumaan, koska ymmärrys yritysten ydintoiminnoista on liian pinnallista. (Hallitustyötutkimus 2019, 3) Agenttiteorian käyttö on ollut hyvin käyttökelpoista monissa asioissa liittyen johdon rooliin, mutta samaan aikaan se johti tutkijoita ylikorostamaan näitä asioita muiden tärkeiden tutkittavien asioiden kannalta. (Gabrielsson, Khlif & Yamak 2019, 104)

## 2.2 Panos-tuotos -ajattelu

Kasvava kiinnostus hallitustutkimusta kohtaan johti tutkijoita analysoimaan hallitusten muodostamista, koostumusta ja struktuuria ja näiden vaikutusta yritysten menestykseen. Teoreettinen pohja näille tutkimuksille oli agenttiteorian lähestymistavassa. (Gabrielsson, Khlif & Yamak 2019, 104) Panos-tuotos -tutkimus on ollut aikaisemmissa tutkimuksissa vallitsevana piirteenä. Panos-tuotos -ajattelussa yritysten menestymisen ja hallitusten muuttujien (koko, toimitusjohtajan kaksoisrooli, sisäisten ja ulkopuolisten jäsenten määrä, hallituksen osakeomistus) välillä on ajateltu olevan yhteys. (Finkelstein & Mooney, 2003, 101.) Panos-tuotos -tutkimuksessa on ajateltu lisäksi, että hallituksen olisi hyvä edustaa monipuolista asiantuntemusta sekä liikkeenjohdollista kokemusta. Lisäksi huomiota on kiinnitetty myös naisten ja vähemmistöjen rooliin hallituksissa ja niiden vaikutuksiin yrityksen tulokseen. Keskeinen tutkimuskohde (mm. Zahra & Pearce, 1989) on ollut myös hallituksen vaikutus yrityksen ulkoisen ympäristön mm. kohdemaat, toimiala, kilpailu, sekä sisäisen ympäristön mm. yrityksen koko, elinkaaren vaihe, toimitusjohtaja, johtoryhmän kokoonpano suhteessa yrityksen tulokseen. (Hallitustyötutkimus 2019, 2) Vaikka monet merkittävät panos-tuotos-tutkimukset (mm. Zahra & Pearce, 1989; Johnson ym. 1996) ovat tuoneet laajaa tietämystä, kuinka hallituksen kokoonpano, koostumus ja prosessit voivat vaikuttaa hallituksen rooleihin ja yrityksen menestykseen, niin niitä on kritisoitu liian kapeasta näköalasta ja että niillä on kolme yhteistä piirrettä:

- Teoreettinen kehys perustuu agenttiteoriaan.
- Tutkimukset on suunnattu suurelta osin listattuihin amerikkalaisiin yhtiöihin.
- Lähestymisessä käytetty määrällistä dataa, koska se on helpommin saatavilla.

Nämä valinnat perustuvat tutkinnallisiin ja käytännöllisiin seikkoihin, koska on oletettu, että demografiset muuttujat ovat helpommin mitattavia kuin käyttäytymiseen liittyvät ja demografiset muuttujat ovat luotettavampia. Lisäksi panos-tuotos-muuttujat ovat helposti saatavilla. (Gabrielsson, Khlif & Yamak 2019, 104) Tutkimatta on edelleen se, mitä panoksen ja tuotoksen välillä tapahtuu eli panoksen ja tuotoksen substanssi (Huse, 2000, 273). Muutamissa johtavissa tutkimuksissa (mm. Forbes & Milliken, 1999; Pettigrew, 1992) on todettu, että panos-tuotos-ajattelu ja demograafisten asioiden tutkiminen ei anna oikeata kuvaa hallitustyön monipuolisesta dynamiikasta ja prosesseista päätöksenteossa. Toisin sanoen, panos-tuotos-tutkimukset eivät ota huomioon hallituksen ryhmädynamiikkaa ja kuinka välivaiheet ja prosessit voivat vaikuttaa panoksen ja tuotoksen suhteeseen. (Gabrielsson, Khlif & Yamak 2019, 105)



## 2.3 Opening the black box

1990-luvun lopulta saakka agentti-päämiesteorioita ja rakenteellista lähestymistapaa on haastettu vaihtoehtoisten teoreettisten näkökulmien kautta (mm. Rindova 1999), joita on mm. kognitiivinen ja käyttäytymistieteellinen näkökulma johdon toimintaan ja strategiatyöhön. (Hallitustyötutkimus 2019, 2) Tämän ajan tutkimussuuntaus on suunnattu avaamaan hallituksen ”mustan laatikon” sisältöä ajatuksella, mitä sosiaaliset tai psykologiset asiat vaikuttavat hallituksen dynamiikkaan ja hallitustyön tehokkuuteen. Näissä tutkimuksissa on nojautunut muihin teorioihin, kuten mm. sosiaalipsykologiaan, rikkaaseen laadulliseen aineistoon ja uusiin konteksteihin. Tulosten valossa on havaittu avaintekijöitä koskien hallituksen prosesseja ja niiden vaikuttavuutta. (Gabrielsson, Khlif & Yamak 2019, 103) Monet tutkimukset huomasivat tarpeen paremmalle tutkimukselle ymmärtämään hallituksen dynamiikkaa ja prosesseja käyttäytymistieteiden näkökulmasta ja sen vaikutusta hallintoon. Näissä tutkimuksissa havaittiin, että hallitukset eivät halua olla sovittelemassa eturistiriitoja, vaan työstävät mieluummin strategiaa, suunnittelevat ja koordinoivat prosesseja sekä auttavat johtoa ongelmien ratkaisussa. Tämä suuntaus haastaa aiemmin dominoineen agenttiteorian. (Ees, Gabrielsson & Huse 2009, 308) Tutkimukset alleviivaavat avoimuuden, proaktiivisuuden ja yhteisen arvonluonnin tärkeyttä päätöksentekoprosesseissa sekä hallitustyön yhteyttä strategiaan, mutta myös ymmärrystä eri kulttuurien vaikutuksesta hallitusten struktuuriin, odotuksiin, rooleihin ja nämä tulisin nähdä oman kansallisuuden kontekstissa. (Pugliese ym. 2009, 301-302.) Nämä uudet näkökulmat ovat painottaneet hallitustyöprosessien ymmärtämistä rakenteellisten seikkojen sijasta. Rindova (1999) oli ensimmäisiä tutkijoita vaihtoehtoisten näkökulmien tarkastelussa ja hän nosti esille myös tarpeen tarkastella hallituksen osallistumista strategiatyöhön. (Hallitustyötutkimus 2019, 2)

## 2.4 Käytäntölähtöinen tutkimus

On nähty tarve tarkastella lähemmin hallitustyön prosesseja eli esimerkiksi kokouskäytäntöjä, toiminnan henkeä, yhteistyötä toimivan johdon kanssa, ajankäyttöä ja sen tärkeyttä ja neuvotteluprosesseja. (Hallitustyötutkimus 2019, 2) Minä jatkan uusimman suuntauksen mukaisesti, ja nojautun käytäntölähtöiseen lähestymiseen (practice-based studies/practice-based approach), jota ei juurikaan ole tehty hallitustyöskentelyn tutkimisessa, eikä varsinkaan startup-yritysten hallitustyöskentelyn. Itseäni kiinnostaa hyvät käytänteet hallitustyössä. Mistä hallitustyön toiminta rakentuu, mitkä eri asiat siihen vaikuttaa ja miten pystytään ymmärtämään paremmin hallitustyötä ja sen arkea.

Organisaatiotutkimuksen käytäntöteoreettiseen näkökulmaan on viimeisten 20 vuoden aikana pohjautunut iso joukko tutkimuksia, jotka edustavat erilaisia käytäntökoulukuntia.

Nämä koulukunnat ovat muodostaneet uuden tutkimuskentän ja tiedeyhteisön, joka yhdessä vastustaa edelleen esiintyvää rationalistista käsitystä ihmisyydestä, tiedosta ja todellisuudesta. Käytäntölähtöisen tutkimuksen edustajat tutkivat käytäntöjä oppiakseen ymmärtämään organisaatioita. Ala on jakautunut joko tutkimaan käytäntöä empiirisenä tai käytäntöteoreettisena näkökulmana ”tapana tehdä”. Tutkimuksissa on kiinnostuksen kohteena käytännöt toimintaympäristössään ja toimijoiden todellinen toiminta, kun käytäntöjä tarkastellaan empiirisenä elementtinä. (Corradi, Gherardi & Verzelloni. 2010) Käytännöt ovat vakiintuneita ja rutinoituneita toimintatapoja, joita jatkuvasti uudistetaan toiminnassa. Toimijat kantavat mukanaan käytäntöjä ja omassa toiminnassaan muokkaavat ja uusivat niitä. Käytännöt rakentuvat tiettyihin konteksteihin ja tilanteisiin sosiaalisesti paikantuen ja ne koostuvat moninaisista elementeistä. Käytännöt tulee ymmärtää dynaamisina eli ne uusiintuvat, muuttuvat ja rakentuvat ajan kuluessa eri toimijoiden toimesta. Käytäntöjen dynaamisen luonteen vuoksi pyritään selvittämään käytäntöjen vaikutuksia kuten, miten käytännöt ajan kuluessa vahvistuvat ja muuttuvat ja miten niitä tuotetaan. Kun tutkitaan käytäntöjä, niin asioita ei tarkistella irrallisina elementteinä, vaan ymmärretään, että todellisuus muodostuu eri toimijoiden, kontekstien ja rakenteiden vuorovaikutuksellisessa yhteistoiminnassa. (Jarzabkowski & Spee. 2009; Whittington. 2006; Orlikowski, 2010)

Orlikowskin (2010) ja Feldmanin & Orlikowskin (2011) mukaan käytäntöä voidaan tarkastella kolmesta eri näkökulmasta: empiirisesti, teoreettisesti tai filosofisesti. Empiirinen fokus, johon tämä tutkimus pohjautuu, on ihmisten toiminnan tarkastelua organisatorisessa kontekstissa. Teoreettisessa tarkastelussa perehdytään tarkemmin siihen, mikä ohjaa päivittäistä toimintaa. Filosofinen lähestymistapa korostaa, että sosiaalinen todellisuus perustuu käytäntöjen kimppuihin, joiden takia on hyvä tarkastella päivittäistä toimintaa. Tämän tutkimuksen fokuksena on käytäntöjen empiirinen lähestymistapa. Empiirisessä lähestymistavassa tarkastellaan, mitä käytännössä ja etenkin, mitä käytännön toiminnassa oikeasti tapahtuu. Tässä lähestymistavassa käytäntö nähdään ilmiönä, joka tulee todelliseksi ja jossa organisaation toiminta rakentuu ja tulokset saadaan aikaiseksi. Empiirisessä lähestymistavassa hyväksytään käytännön toiminnan vaikutus tiedon tuottamiseksi. Siinä ei tukeuduta eri teoreetikoihin tai teorioihin, vaan pyritään pienentämään eroja teorian ja käytännön välillä luomalla ymmärrystä organisaation arjesta. Lähestymistavassa tarkastellaan, miten ihmiset toimivat käytännössä, miten he ymmärtävät eri asioita ja mitä he saavat aikaan toiminnassaan. Empiirisessä lähestymistavassa ymmärretään, että käytännön toiminnasta voidaan saada tärkeää tietoa arjen todellisesta toiminnasta ja sen dynaamisesta ja monimutkaisesta luonteesta. Lähestymistavassa pyritään tekemään näkyväksi arjen todellista toimintaa ja tämän kautta saamaan ymmärrystä, kuinka toimintaa voisi kehittää tai muuttaa. (Orlikowski, 2010, 23-25) Reckwitzin (2002) mukaan käytäntö muodostuu

useasta yksittäisestä toiminnosta tai toiminnan kimpuista. Hallituksen käytännöt muodostuvat muun muassa seuraavista toiminnan muodoista: kokousten pitäminen, tiedonvaihto, hallituksen rakentaminen, jäsenten osaaminen ja päätösten tekeminen. Käytännöt ovat toisiinsa linkittyvien toimintojen kokoelma. Käytäntö on ikään kuin yhteinen tila, joka linkittää tietämisen ja tekemisen yhteen. Tästä eteenpäin yksi työn tavoitteista on, että saisin tutkimusotteeseeni lisää syvyyttä ja käytännöt vakiintuisivat työni empiirisenä lähestymistapana sekä myös tapana hahmottaa toiminnan ja sen kontekstin suhde.

### 3 Startup-yritys ja hyvä hallitustyöskentely

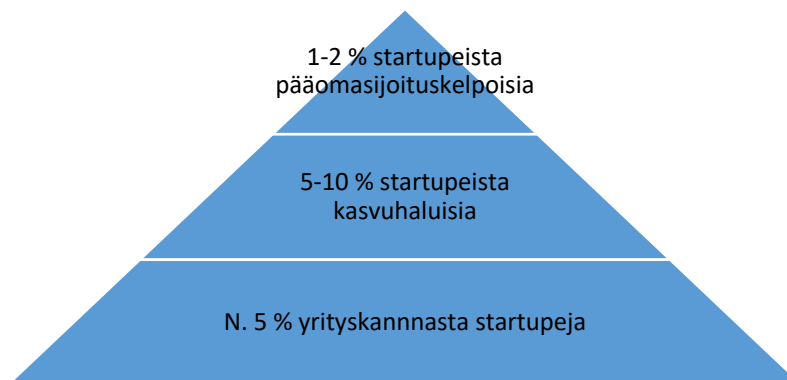
Tässä luvussa määritellään, mikä on startup sekä käsitellään teoriaperustaa tutkimuskysymyksille.

#### 3.1 Startup-yrityksen määritelmä

Startup-kulttuurin keskeisenä ajatuksena on ketteryys, innovatiivisuus ja omatoimisuus. Startupien merkitys innovatiivisuuden edistäjinä ja kansantalouksien kilpailukyvyyn edistäjinä ovat tärkeitä ja ne haastavat suuria yrityksiä uudistumaan, uudistavat toimialarakenteita ja luovat uusia työpaikkoja. Lisäksi startup-yritykset tuovat markkinoille uusia tuotteita ja palveluita ja satsaavat vahvasti tutkimus- ja kehitystoimintaan ylläpitäen näin uudistumista ja kilpailua. (Lahtinen ym., 2016, 5-10.) Startup-yritykset ovat useimmiten nuoria ja kokemattomia verrattuna aikaisemmin perustettuihin ja pidemmälle kehittyneisiin yrityksiin. Kokemuksen puute näkyy erityisesti puutteellisina toimintaprosesseina ja organisatorakenteena. (Sutton 2000, 34.) Startup-yrityksiltä puuttuu usein vakiintuneet toimintamallit verrattuna jo toimiviin, kypsempiin yrityksiin (Gulati & Desantola 2016, 55.). Startup-yritykset pyrkivät tyypillisesti kehittämään teknologisia ja innovatiivisia tuotteita ja palveluita sekä kasvattamaan toimintaansa voimakkaasti. Tuotteet ovat useimmiten helposti skaalattavia sekä laajennettavissa uusille markkinoille. Keskeistä, mutta myös haastavaa startup-yrityksille on nopea muuntautumiskyky ja vastaaminen ympäristön haasteisiin, sillä resurssipula on hyvin tyypillistä startup-yrityksille. (Paternoster, Giardino, Unterkalmsteiner, Gorchek & Abrahamsson 2014, 1201; Sutton 2000, 33-34.) Startup voidaan myös ajatella ihmisistä koostuvana organisaationa, jonka yrityksenä on tuottaa uusi palvelu tai tuote epävarmoissa olosuhteissa (Ries 2011,27.). Startup-yritys on väliaikainen organisaatio, joka etsii skaalautuvaa, monistettavaa ja kannattavaa liiketoimintaa (Blank 2013).

Hyvin usein startupeihin liittyvissä tutkimuksissa, niihin on liitetty nuori ikä, pieni tai keski-suuri koko (1-250 työntekijää) sekä uuden luominen. (Paul, Whittam & Wyper 2007, 10; Åstebro & Bernhardt 2003, 315; Atherton 2012, 29; Benson & Ziedonis 2009, 348) Business Finlandin, joka on Suomessa tärkeä startup-rahoittaja, määritelmä on alle viiden vuoden ikä (Business Finland rahoitus suomalaisille asiakkaille 2019). Grahamin (2012) mukaan mikä tahansa uusi yritys ei ole startup, vaan yrityksen pitäisi olla suunniteltu kasvaamaan nopeasti ja sen tulisi myydä tavaraa tai palvelua, mitä suurin osa ihmisistä haluaa sekä lisäksi voida palvella näitä ihmisiä. Grahamin esimerkkinä on vasta perustettu kampaamo, joka ei ole startup-yritys. Kuten Grahamin mainitsema kampaamo osoittaa, niin kaikki pienet ja nuoret yritykset eivät hae nopeaa kasvua, eivätkä ole innovatiivisia.

Voitaneen todeta, että ihan vakiintuneita määritelmiä tai ryhmittelytapoja ei ole startup-yrityksille. Suomalaiskontekstissa startup-yrityksen voisi määritellä niin, että kyseessä on suhteellisen nuori (alle kymmenen vuotta), pieni (alle 50 työntekijää) yritys, jonka tavoitteena on kehittää innovatiivinen hyödyke. Startup-yritysten merkityksen ja menestymahdollisuuksien taustalla vaikuttavat kansainväliset megatrendit, kuten digitalisaatio ja globalisaatio. Esimerkiksi digitaalisten jakelukanavien ansiosta on pienillä ja kasvuhakuisilla yrityksillä entistä paremmat mahdollisuudet skaalautua kansainvälisille markkinoille ja kansainvälistyminen onkin usein suomalaisille startup-yrityksille merkittävän kasvun ehto pienten kotimarkkinoiden vuoksi. (Lahtinen ym., 2016, 11.) Lahtisen ym. (2016) mukaan n. 5 prosenttia Suomen yrityskannasta täyttää startup-määritelmän ja joka vuosi uusia startupeja perustetaan 4000-5000 kappaletta, joista seuraavan kolmen vuoden aikana kohtuulliseen kasvuun yltää 6 - 7 prosenttia tästä joukosta. Suomalaisista tunnetuimpina startup-yrityksinä voidaan mainita Rovio ja Supercell.



Kuvio 1. Lahtinen ym. 2016 hahmotelmaa mukaillen suomalaisten startupien määrä.

### 3.2 Hyvä hallitustyöskentely ja hallituksen tehtäväkenttä

Osakeyhtiölaissa (624/2006) sanotaan, että jokaisessa osakeyhtiössä on oltava hallitus. Osakeyhtiölain mukaan hallitus on yhtiön tärkein toimielin ja sille kuuluvat ne tehtävät, joita ei ole yhtiöjärjestyksessä tai laissa määrätty toisten toimielinten suoritettavaksi. Osakeyhtiölain mukaan hallituksen tehtävä on edistää yhtiön etua siten, että kaikilla osakkeenomistajilla on yhtäläiset oikeudet, ellei yhtiöjärjestyksessä ole muuten määrätty. Lain mukaan yhtiöllä täytyy olla hallitus, mutta ei toimitusjohtajaa. Tämä kuvaa hallituksen tärkeyttä. Hallituksen yleisenä tehtävänä hallituksen on huolehdittava yhtiön hallinnosta ja sen toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä ja tätä kutsutaan hallituksen yleistoimivallaksi. Hallituksen tulee vastata siitä, että yrityksen varainhoidon ja kirjanpidon valvonta on asianmukaisesti järjestetty. (OYL, 6.luku 2.§) Voidaan siis todeta, että hallituksella on toimivalta yhtiön hallintoon liittyvissä asioissa, jotka eivät kuulu yhtiön muille toimielimille kuten yhtiökokoukselle tai hallintoneuvostolle. Hallituksella on myös vastuu asioiden hoitami-

sesta, joka tarkoittaa sitä, että jos jonkin asian hoitamista ei ole määrätty muille toimielimille, tulee hallituksen huolehtia siitä. (Hannula 2003, 25) Osakeyhtiön hallitukselle kuuluu tärkein päätöksentekorooli yrityksessä. Hallituksen vastuihin kuuluu mm. liiketoiminnan seuranta ja valvonta, hyväksyä tärkeimmät strategiaan ja talouteen liittyvät päätökset kuten yrityskaupat, riskienhallinta ja kaikkein tärkeimpänä on palkata ja erottaa toimitusjohtaja. Yhtenä hallituksen tärkeänä tehtävänä on myös yhtiön suunnan määrittely ja tarvittaessa sen muuttaminen. (Hannula 2003, 26) Zahran & Pearcen (1989) mukaan hallituksella on kaksi perustehtävää: strateginen ohjaus ja valvonta. Hallituksen tehtäviin kuuluu valvoa johtoa ja yrityksen suorittamista sekä tarjota neuvoa ja verkostoja (Pugliese, Minichilli & Zattoni 2013, 0). Erman (2010) mukaan hallituksen pitäisi seurata enemmän tulevaisuutta ja katsoa vain vähäisissä määrin menneeseen. Boardman Grown (2019) mukaan toimiva hallitus huolehtii yhtiön hallinnosta ja sen toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä, tekee aktiivista hallitustyötä, jossa keskustellaan yrityksen suunnasta ja strategiasta sekä tuotetaan lisäarvoa johdolle. Toimivassa hallituksessa on yksi tai useampi riippumaton hallituksen jäsen.

Termin "Corporate Governance" käänös ei ole vakiintunut suomen kieleen. Käsite on määritelty eri tavoin erilaisissa tilanteissa ja käsitteen suomenkielisenä vastineena on olemassa monia eri vaihtoehtoja, kuten yhtiön hallintojärjestelmä, valvonta- ja ohjausjärjestelmä, hallintokulttuuri ja hallintomalli. Hyvin usein termillä tarkoitetaan osakeyhtiön hyvää hallintotapaa. (Hirvonen, Niskakangas & Steiner 2003, 23) Corporate Governance -termillä tarkoitetaan sääntöjä, joilla valta, varallisuus ja vastuu jaetaan yhtiössä eri sidosryhmien kesken (Mähönen & Villa 2010, 1). Zahran & Peracen mukaan (1989) yhtiön hallitus on Corporate Governancen keskeisin toimielin ja sille voidaan asettaa perustehtäviksi johdon valvonta ja yrityksen avustaminen. Valvonnallaan hallituksen tulee varmistaa, että johdon toiminta on kaikkien osakkeenomistajien etujen mukaista ja avustukselleen hallituksen tulee auttaa ja tukea operatiivista johtoa monella eri tavalla sekä määrittää yritykselle strategian. Corporate Governance tulee nähdä systeeminä, jossa yritykset ovat johdettuja sekä valvottuja. (Huse 2007, 15) Yksinkertaistettuna Corporate Governance on järjestelmä, jonka avulla yritystoimintaa johdetaan ja kontrolloidaan ja suosituksilla pyritään täydentämään lakisääteisiä menettelytapoja. Listaamattomien yhtiöiden Corporate Governanca pyritään kehittämään Keskuskauppakamarin julkaisemalla asialuettelolla yhtiöiden hallinnon kehittämiseksi. Asialuettelon noudattaminen on vapaaehtoista ja sen avulla listaamattomat yhtiöt voivat kehittää hyvää hallintotapaa. (Arvopaperimarkkinayhdistys 2019) Erman (2014) mukaan listaamattomien yhtiöiden tulisi nähdä Corporate Governance hyvänä välineenä kehittää omaa toimintaansa. Corporate Governancen tavoitteena olisi luoda mahdollisuus hyvän maineen kehittämiseksi, lisäarvon luomiselle ja varmistaa

yhtiön pitkän tähtäimen jatkuvuus ja menestys (EcoDa 2010, 7). Startup -yhtiöiden hallitusten tulisi olla ketteriä, mutta silti jo alusta asti olisi hyvä ymmärtää Corporate Governancen merkitys (Feld & Ramsinghani 2014, 11).

### 3.3 Hallituksen toiminta

Käsitykset hallituksen toiminnasta ja eri tehtävistä vaihtelevat yhtiöiden eri toimintaympäristöjen, kehitysvaiheiden ja toimialojen vuoksi. Usein hallituksen tärkeimmiksi tehtäviksi katsotaan yhtiön strategian määrittelyn ja strategian noudattamisen seurannan, yhtiön taloudellisen tilanteen kehityksen sekä toimitusjohtajan palkkaamisen ja erottamisen. (Airaksinen, Pulkkinen & Rasinaho 2010, 411-412) Hallituksen työtehtävät ovat kuitenkin paljon laajempi kenttä, eikä niitä tulisi pohtia vain lakimääräisten tehtävien kautta (Hannula 2003, 120). Suuri osa hallituksen ajasta nähdään kuuluvan erilaisiin rutiiniasioihin, kuten nimenkirjoitusoikeuksiin, tilinkäyttöoikeuksiin, yhtiön taloudellisen tilanteen esittelyyn ja siitä keskusteluun, optio-oikeuksiin yms. Näiden lisäksi on vuotuisia tilinpäätös- ja budjettiasioita. (Feld & Ramsinghani 2014, 27-28) Usein koetaan haasteeksi, että hallituksen ajan vievät nämä tärkeät, mutta rutiininomaiset asiat ja aikaa ei jää tarpeeksi tärkeämpiin tehtäviin, kuten strategiisiin kysymyksiin ja yhtiön kehittämiseen (Airaksinen, Pulkkinen & Rasinaho 2010, 411-412). Parhaissa startup-hallituksissa käsitellään strategiaa joka kokouksessa, eikä vain silloin tällöin tai kerran vuodessa ja ymmärretään, että startupit toimivat äärimmäisen nopeasyklisessä liiketoimintaympäristössä (Blagburn 2016, 1-2).

Lakisääteisten ja rutiininomaisten tehtävien lisäksi startup-yhtiöiden hallitustyöskentelyssä korostuu mm. kassanhallinta, sisäisen valvonnan ja kontrollin luominen ja taloudellisen raportoinnin kehittäminen. Yksi startup-hallitusten päätehtävistä on valvoa ja huolehtia, että yhtiöllä on riittävästi rahaa toiminnan pyörittämiseen sekä luoda yhtiöön sisäisen valvonnan normit ja huolehtia, että näitä valvotaan. Yhtiön liiketoimintoihin sopivat taloudelliset ja liiketoiminnalliset mittarit pitää rakentaa yhteistyössä operatiivisen johdon kanssa sekä luoda mittarit toimitusjohtajan onnistumiselle ja sopia kuinka usein ja miten raportoidaan. (Feld & Ramsinghani 2014, 19-21) Varsinaisissa hallituksen kokouksissa tapahtuva työ muodostaa vain osan hallituksen työstä. Tämän lisäksi hallituksella voi olla muodollisia ja ei-muodollisia tehtäviä kokousten välillä. Hyvä hallitustyö edellyttää hallituksen jäseniltä saavutettavuutta ja ajankäyttöä myös kokousten ulkopuolella. (Erma, Rasila & Virtanen 2010, 67-68) Välillä startupeissa asiat tapahtuvat nopeasti ja hallitusten jäsenten tulisi olla mahdollisimman nopeasti tavoitettavissa myös kokousten ulkopuolella keskustelua ja mahdollista nopeaa päätöksentekoa varten. Johtuen startupien luonteesta ja resurssien vähyydestä hallitusten jäsenten tulisi myös suorittaa ei-muodollisia tehtäviä, jos toimitus-

johtaja kokee sen tarpeelliseksi. Nämä olisivat mm. sijoittaja- ja asiakastapaamisia, puhevuoroja yrityksen tilaisuuksissa ja muun tiimin mentorointia. (Feld & Ramsinghani 2014, 56)

Pienille yrityksille voi olla monesta syystä vaikea rakentaa muodollista ja säännöllisesti tapahtuvaa hallitustyöskentelyä. Säännöllinen ja suunniteltu hallitustyöskentely helpottaa yrityksen johtamista ja luo myös uskottavuutta rahoittajiin ja sijoittajiin päin. Hyvä ja toimiva hallitustyö ennakoii tulevaa kehitystä, reagoi muutoksiin ja pienentää näin yritystoiminnan riskiä. (Pirinen 2014, 16) Hyvä startup-hallitus mentoroi, tukee ja auttaa toimitusjohtajaa kehittymään sekä rohkaisee tekemään kriittisiä päätöksiä (Blagburn 2016, 1-2). Jos kuitenkin yrityksen johto ja omistajat eivät ole valmiita vastaamaan hallituksen asettamiin vaatimuksiin, niin ulkopuolisista jäsenistä koostuvan hallituksen muodostaminen ei ole suositeltavaa. Johdon tulisi olla valmis kuuntelemaan neuvoja, keskustelemaan strategisesti ja tekemään toimenpiteitä keskustelun pohjalta. (Nybergh, R.y.m. 2019) Operatiivinen johto kokee ajoittain, että ei saa hallitukselta riittävää tukea ja rohkaisua riskisiin ja vaikeisiin päätöksiin, jotka voisivat onnistuessaan viedä yhtiön liiketoimintaa merkittävästi eteenpäin. Hallitusten aika kuluu liiaksi rutiininomaisten ja lakisääteisten asioiden kanssa ja näin usein käykin varsinkin, jos asiat menevät hyvin. Silti hallitusten tulisi löytää aikaa pidemmän aikavälin strategian ja kasvun suunnitteluun. (Hill & Davis 2017) Johdolta tulisi löytyä myös aikaa perehdyttää hallituksen jäseniä, muuten hallituksen mahdollisuus haastaa johtoa ja tarjota laadukasta keskustelua on rajallinen (Nybergh, R.y.m. 2019).

Startup-hallitusten tehtävä on olla neuvonantaja, auttaa ongelman ratkaisuisissa, tuoda hyviä käytäntöjä, jotka auttavat perustajatoimitusjohtajaa viemään yritystä eteenpäin (Schreier 2019). Jotkut yrittäjät saattavat pelätä hallitusta, että se määrällisi yrittäjää. Siitä ei ole kuitenkaan kysymys, vaan hyvä hallitus on yrittäjän tukena ja sparraa häntä (Pöysti, 2019). Startup-hallituksen pitäisi tukea toimitusjohtajaa, olla tehokkaita ja auttaa yhtiötä menestymään (Feld & Ramsinghani 2014, 71). Hallituksen tehtävänä ei ole johtaa operatiivista toimintaa, eikä tehdä päätöksiä operatiivisista asioista. Hyvin usein kasvuyhtiöiden agendalla on teemana rahoitus, joka on elintärkeä asia kasvuyhtiöille, mutta hallitusten velvollisuus on nostaa tarkasteluun myös pitkän aikavälin asioita, kuten strategia, markkinointi ja myynti. (Nieminen 2019) Hallituksilta vaatii rohkeutta ottaa tarkasteluun ja tavoitteiksi pitkän aikavälin muuttujia etenkin, kun yleensä markkinat ja liiketoiminta on nopea-tempoista sekä lyhytnäköistä ja täynnä riskejä. Paikallaan olo ja asioiden odottelu eivät ole enää nykypäivänä hyvä vaihtoehto hallitustyölle eikä liiketoiminnalle tämän päivän nopea-tempoisessa ympäristössä. (Hill & Davis 2017) Hallituksen tehtävä on pääsääntöisesti keskustella pitkäjänteisistä ja strategisista asioista, mutta erityisesti kasvuyhtiöissä hallituksen pitää pystyä sujuvasti liikkumaan strategisten ja operatiivisten asioiden äärellä,



mutta operatiivinen toiminta ei kuulu hallituksen rooliin pidemmän päälle. (Nybergh, R.y.m. 2019)

### 3.4 Tiedonsaannin merkitys hallitustyössä

Hallitusten jäsenten tulee saada kaikki tarvittava tieto yhtiöstä ja sen liiketoiminnasta, jotta hallitus voi täyttää velvoitteensa yhtiötä kohtaan. Jotta hallitus voi hoitaa tehtävänsä mahdollisimman hyvin ja huolellisesti, tarvitsee hallituksen jäsen kaiken tarvittavan tiedon yhtiön liiketoiminnasta, rakenteesta ja markkinoista. Hallituksen tiedonsaanti on nostettu yhdeksi pohdittavaksi aiheeksi listaamattomille yhtiöille Keskuskauppakamarin asialuettelossa. Asialuettelossa kehoitetaan pohtimaan, että saavatko kaikki hallituksen jäsenet riittävästi ja tasavertaisesti tietoa yhtiöstä ja sen liiketoiminnasta. Hallitustyön kannalta tasavertaisen tiedon saanti on tärkeää varsinkin niiden hallitusten jäsenten kannalta, jotka eivät ole osakkeenomistajia tai yhtiön palveluksessa. (Keskuskauppakamari 2006, 5) Startupien perustajille on tärkeää ymmärtää, että hyvän ja toimivan hallituksen valintaan kannattaa käyttää aikaa ja vaivaa, jotta hallitus pystyy auttamaan perustajaa, yhtiötä ja sen osakkeenomistajia parhaalla mahdollisella tavalla ja kommunikaatio sekä tiedon kulku näiden välillä toimii. Hyvät hallitukset itsearvioivat ja pyrkivät kehittämään omaa päätöksentekoaan, arvonluontiaan sekä kokouskäytänteitä. Hallituksen kokouksiin hallituksen tulisi saada kaikki tarvittava tieto ja faktat mahdollisia päätöksiä ja keskustelua varten, ei kuitenkaan irrelevanttia tietoa, eikä liian vähän tietoa. (Blagburn 2016, 1-2) Hyvissä startupien hallituksissa on relevanttia eri alojen osaamista ja nämä ihmiset ovat parhaimmissa hallituksissa lähteneet mukaan hallitustyöhön, koska haluavat käyttää aikaansa ja antaa osaamisensa yhtiön hyväksi ja tuoda parhaan osaamisensa sinne. Kommunikaatio ja tiedon kulku heidän ja operatiivisen johdon välillä tulisi säännöllistä ja hallitusten kokouksien tulisi olla hyvin valmisteltuja käsiteltävien asioiden osalta ja hallitusten jäsenten tulisi saada asioista riittävästi tietoa mielellään vähintään kaksi päivää ennen kokouksia. (Schreier 2019)

Vaikka toimitusjohtaja on vastuussa hallitukselle, niin startupeissa voidaan ajatella, että toimitusjohtaja voi pitää myös hallitusta vastuullisena. Hallituksen tulisi olla osallisena suurimpiin päätöksiin. Hyvissä hallituksissa hallituksen jäsenet ovat sitoutuneet hallitustyöhön ja voidaan ajatella, että hallitus työskentelee toimitusjohtajalle. Hyvä hallitus haastaa toimitusjohtajaa, kyseenalaistaa päätöksiä ja perehtyy saatavilla olevaan dataan ja tämä vaatii sen, että hallitus saa tarvittavat tiedot. Hyvä hallituksen jäsenten sitoutuminen motivoi myös operatiivista johtoa ja tehostaa hallituksen kokouksia. (Feld & Ramsinghani 2014, 121) Hallitusten kokousten materiaalit tulisivat olla yksinkertaisia, ydinasiat käsitteleviä ja helposti ymmärrettäviä ja nämä ovat tärkeä informaatiolähde hallituksille. Samalle ne toimivat operatiivisella johdolle katsauksena omaan liiketoimintaan, tärkeisiin asioihin

siinä sekä omaan ajankäyttöön. (Bonforte 2019) Ilman tarvittavaa informaatiota ei hallituksen toimintamalli ja hyvä hallitustyö ole mahdollista. Kyse ei ole ainoastaan informaation määrästä, mutta myös laadusta. Suuri osa hallituksen saamasta informaatiosta on sisäistä ja numeerista ja tärkeä tekijä on informaation optimaalinen hyödyntäminen. Jos informaatiota jaetaan hallituksen jäsenille jatkuvasti ja asioista keskustellaan joka kokouksessa, informaation hyöty ja vaikuttavuus lisääntyvät. (Lainema 2006, 59) Hyvin usein hallituksen tiedonsaannin ongelmana ei ole tiedon puute vaan oikeanlainen ja ytimekäs sisältö oikeissa kontekstissa. Informaatiota tulee liikaa ja liian yksityiskohtaisesti käytettävissä olevaan aikaan nähden. (Salmon ym. 2000, 12-13) Jos tiedonsaanti ei ole rehellistä ja jatkuvaa ja vain esim. hyviä asioita korostetaan, niin tämä saattaa aiheuttaa ongelmia. Läpinäkyvyys ja rehellisyys tiedonkulussa ja kommunikaatiossa ovat perusta hallituksen ja johdon yhteistyölle ja luottamukselle. Kaikista asioista pitäisi pystyä keskustelemaan avoimesti. (Feld & Ramsinghani 2014, 29, 121) Myös yrittäjän olisi hyvä muistaa olla aktiivinen ja kysyä hallituksen mielipiteitä kokousten välillä. Muutoin tärkeä sparrausapu voi kriittisissä kysymyksissä jäädä saamatta. (Nybergh, R.y.m. 2019)

Hallitustutkimuksen (2019) mukaan hallituksen ja toimivan johdon yhteistyöllä on merkittävä merkitys omistaja-arvon luomisen kannalta. Keskeistä yhteistyön toimivuudelle on se, että hallituksen kokouksissa kyetään käymään avointa dialogia ja että hallitus kuulee toimivaa johtoa ja ymmärtää heidän tarpeitaan, mutta myös kykenee tarjoamaan johdolle hyödyllistä haastamista ja kritiikkiä. ”No news is good news” ei ole hyvä asia, mitä tulee tiedon kulkuun ja kommunikaatioon hallituksen ja johdon välillä. Kommunikaation tulisi olla jatkuvaa joka tilanteessa, vaikka kaikki olisi hyvin ja yhtiöllä ei ole ongelmia, niin hallitus tulisi pitää hyvin informoituna etenkin startupeissa, joissa tilanteet voivat muuttua nopeastikin. Myös jos asiat eivät mene hyvin ja yhtiössä on ongelmia, niin tieto pitäisi saattaa hallitukselle välittömästi ja asioita kaunistelematta. Hallitukset haluavat kuitenkin olla asioista ajan tasalla ja hyvissä hallituksissa on erilaista osaamista ja nämä voivat kokemukselleen auttaa ongelmien ratkaisuisissa. (Behesti 2018) Kun katsotaan ajassa taaksepäin, niin johdon ja hallituksen välillä on ollut selkeä linja päätöksenteossa, johto kertoo ja myy ajatuksen hallitukselle ja hallitus hyväksyy sen. Monien hallitusten jäsenten mukaan tämä käytäntö alkaa olla vanhanaikaista. Tutkimustulokset osoittavat, että hallituksissa olisi hyvä olla moninaista osaamista, hallituksen ja johdon välillä riittävästi tiedonkulkua ja näiden myötä hallituksen päätöksenteko vaatii avointa, rehellistä ja kivuliastakin keskustelua asioista. Jotta hallitukset saavat hyviä ja oikeita päätöksiä aikaan, niin parhaat hallitukset hakevat tietoa ja oppia muualta mm. asiantuntijavierailuilla tai opintomatkoilla ja näin kehittävät omaa toimintaansa. (Hill & Davis 2017; Blagburn 2016, 2) Hyvän hallitustyön ja hallituksen ja toimivan johdon yhteistyön kannalta olisi hyödyllistä, jos hallitus järjestäisi

tapaamisia myös ilman toimivaa johtoa. Myös yksittäisten hallituksen jäsenten ja puheenjohtajan kahdenkeskisillä tapaamisilla ja tiedonvaihdoilla on positiivinen yhteys hallituksen yhteistyöhön. (Hallitustyötutkimus 2019, 56) Se kuinka usein hallituksen ja johdon tulisi tavata ja miten ja kuinka usein informaatiota jaetaan, riippuu pitkälti yhtiön kehitysvaiheesta, toimialasta, nykytilasta sekä hallituksen ja johdon haluista. Hyviä käytänteitä löytyy monista eri vaihtoehdoista, kunhan se on yhtiölle hyväksi, eikä rasita operatiivista johtoa liikaa. Kuitenkin hallitukselle tulee antaa rehellistä tietoa hyvässä ja pahassa yhtiön tilasta, jotta hallitus pysyy tietoisena myös huonoista asioista. (Feld & Ramsinghani 2014, 121)

### **3.5 Hallituksessa tarvittava osaaminen**

Yhtiön uskottavuus sijoittajiin nähden vaatii valitsemaan ainakin ulospäin pätevältä näyttävän hallituksen (Lainema & Haapanen 2010, 49-50). Hallituksen osaaminen hyvän hallinnon näkökulmasta voi kasvattaa yrityksen luotettavuutta ja uskottavuutta eri sidosryhmien keskuudessa. Hyvin usein sijoittajat ovat kiinnostuneita hallituksen osaamisesta ja kokeemuksesta ja tämän lisäksi muidenkin sidosryhmien luottamus yritystä kohtaan lisääntyy, kun yrityksellä on pätevä ja osaava hallitus. (Gaur, Bathula & Singh 2015, 920) Keskukskauppakamarin asialuettelon (2006) listaamattomien yhtiöiden hallinnon kehittämiseksi mukaan hallitustehtävien menestyksenkäs hoitaminen edellyttää yritystoiminnan ja sen osa-alueiden tuntemista. Hallituksen tärkeästä roolista huolimatta hallituksen jäsenten osaamisvaatimuksiin ei ole puututtu lainsäädännöllisesti kovin tiukasti. Hallitusta muodostettaessa ja sen jäsenien osaamisvaatimuksia pohdittaessa yrityksellä olisi hyvä olla hahmoteltuna strategiset tavoitteet, koska ne vaikuttavat ja määrittelevät tarpeen hallituksen jäsenten osaamiselle. Hyvin kootuissa hallituksissa jäsenet ovat omistajien vaatimukset täyttäviä. (Hirvonen, Niskakangas & Steiner 2003, 188) Hyvin harvoin startupeissa puhutaan hyvästä hallituksesta ja hallitustyön tärkeydestä. Kuitenkin huolellisesti ja hyvin muodostetulla hallituksella, jossa on monipuolista ja oikeanlaista osaamista, on vaikutusta yrityksen menestykseen ja näin myös tuleville sijoittajille. Hyvät startupien hallitukset on koottu jo alusta alkaen strategisesti oikein ja mietitty, minkälaista osaamista hallituksen jäseniltä tarvitaan ja haettu näitä eri alojen osaajia hallituksiin. Koska startupit usein toimivat nopeasyklisillä toimialoilla ja yhtiöiden kasvuvauhti on kovaa, niin myös hallitusten täytyy uudistua vaatimusten täyttämällä tavalla. Ei ole lainkaan tavatonta, että startupien hallitukseen tarvitaan jopa vuoden välein uudenlaista osaamista ja jonkun jäsenen erityisosaaminen on käynyt tarpeettomaksi. Startup-yhtiöiden hallituksille erityisen tärkeää muiden tehtävien lisäksi on tuoda asiantuntijuutta ja hyviä verkostoja. (Blagburn 2016, 2)

Startupien luonteen vuoksi hallituksessa tarvittava osaaminen vaihtelee paljon riippuen yhtiöstä, sen kehitysvaiheesta jne., mutta on erityisen tärkeää, että siellä on oikeanlaista

osaamista, joka tuntee hyvin yhtiön sekä toimialan (Hamadesh & Dinow 2016). Kasvu tuo usein mukanaan tilanteita, joissa on venyttävä uusille alueille. Kokemusta ja erikoisosamista tähän voi saada hallitusten jäsenten kautta. Näin yrittäjä voi saada apua tilanteisiin, joita hän ei ole aikaisemmin kohdannut. (Nybergh, R. ym. 2019) Startup-yhtiön hallituksen muodostaminen vaatii ajattelua. Eri taustat omaava ja monipuolisesta osaamisesta koostuva hallitus voi tuoda uusia näkökulmia toimitusjohtajaperustajalle ja se on kaikkien omistajien etu. Ikä- ja osaamisprofiili startupien hallituksissa voi olla myös hyvin erilainen kuin perinteisillä yrityksillä. Jos esimerkiksi kehitetään jotain uutta tuotetta uusille markkinoille, niin perinteinen kokemus ja osaaminen hallitustyöstä ei välttämättä ole kaikkein relevantteinta. Sen sijaan uusien näkökulmien, alan osaajien, tuominen hallitukseen voi olla hyvin kriittistä. (Nieminen 2019) Startup-yhtiöille olisi tärkeää, että jo alkuvaiheessa muodostettaisiin oikeanlainen hallitus, joka on sitoutunut hallitustyöhön ja yhtiöön. Tämä todennäköisesti auttaa kasvattamaan liiketoimintaa ja kun tulee ongelmia, niin hyvä ja osaava hallitus auttaa pääsemään niistä yli. Hyvä hallitus on jatke operatiiviselle johdolle ja hallituksessa olisi hyvä olla toimivan johdon täydentävää osaamista, koska startupeissa on yleensä vähän henkilöstöä ja resursseja, niin näin hallituksen osaamisella voidaan täydentää puutteita. Hyvä hallituksen jäsen on valmentaja ja mentori operatiiviselle johdolle ja osaava hallitus on sekoitus älyä, kokemusta, persoonallisuuksia, egoja ja tunteita, jotka oikeassa sekoituksessa tuovat paljon hyvää yhtiöön. (Feld & Ramsinghani 2014, 5-7)

Hallituksen osaaminen tuo yleensä yhtiöön resursseja eri tasoille. Esimerkiksi toimintaansa aloittelevan yrityksen hallitus osallistuu välillä hyvin operatiivisiin asioihin. On kuitenkin tärkeää huomioida yritysten tarpeet ja yksi tapa ei sovi kaikkiin hallituksiin. (Huse & Zattoni 2008, 91) Hyvän hallituksen osaamista voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta. Hallituksen osaamista voidaan miettiä hallituksen jäsenen henkilökohtaisen osaamisen kautta tai toisiaan täydentävänä ryhmänä. Hallituksen jäsenellä tulee olla tietty kompetenssi kyetäkseen toimimaan hallituksen jäsenenä. Ajoittain hallituksessa on tärkeää olla myös spesifiä osaamista erityistilanteisiin, kuten yrityskauppoihin tai kansainvälistymiseen. Hyvän hallituksen arvo tulee siitä, kun jäsenillä on toisiaan täydentävää osaamista ja siitä, kuinka hyvin jäsenten välinen yhteistyö toimii, jotta kaikki osaaminen saadaan valjastettua yhtiön käyttöön. (Conger & Lawler III 2001, 11-18) Hyvä hallitus ei ole vain kokoelma spesialisteja, vaan sen kuuluisi olla ryhmä viisaita, yhteistyökykyisiä ihmisiä, jotka neuvovat ja tukevat toimitusjohtajaa ja ovat välillä myös eri mieltä (Salmon ym. 2000, 12-13).

### 3.6 Hallituksen jäsenen osaaminen yksilönä

Hallitusten jäsenten tulee osata työskennellä monien erilaisten vaativien tehtävien kanssa samanaikaisesti. Heidän täytyy pystyä seuraamaan kriittisesti, mitä operatiivinen johto tekee. Hallitusten jäsenten täytyy olla valmis analysoimaan liiketoimintaympäristöä, määrittellä ylemmän johdon palkitseminen ja osata arvioida eri rahoitusvaihtoehtoja. (Gray & Nowland 2013, 644-664) Feld & Ramsighanin (2014) mukaan hyvällä hallituksen jäsenellä startupissa on vähintään seuraavat ominaisuudet: rohkea mielenlaatu, yrittäjäkokemusta ja vahvat verkostot. Hallituksen jäseneltä odotetaan kyseiseen tehtävään sopivaa ammattitaitoa ja kokemusta, joka riippuu hyvin paljon mm. yhtiön toimialasta, koosta ja elinkaarivaiheesta (Hirvonen, Niskakangas & Steiner 2003, 187-188). Hallitusten jäsenellä tulee olla riittävä ymmärrys yhtiön toiminnasta sekä yhtiön toiminnan kannalta tärkeistä osa-alueista, kuten esimerkiksi myynnistä, taloudesta, markkinoinnista tai tuotannosta. Lisäksi hallitusten jäsenten tulisi ymmärtää yleinen taloudellinen toimintaympäristö. (Finnvera 2004, 16) Hallituksen jäsenellä voi olla aikaisempaa kokemusta hallitustyöskentelystä, erilaisista liikkeenjohdon tehtävistä tai asiantuntijatehtävistä. Elinkeinoelämän kokemus ja erityisesti kokemus toimimisesta tulosvastuullisissa tehtävissä on yleensä hyödyksi hallituksessa toimiessa, kuten myös yrittäjäkokemus. Ehkä suurin hyöty hallitustyöskentelyyn voidaan saada henkilöistä, joilla on omakohtaista kokemusta saman kehitysvaiheen ja saman toimialan yhtiöstä. Monet kokeneet suuryritystaustaiset henkilöt ovat kokeneet vaikeaksi auttaa alkuvaiheen yrityksiä, joilla on huomattavasti vähemmän resursseja sekä asema markkinoilla ja kilpailutilanne ovat hyvin erilaisia. (Hannula 2003, 54-56) Jos hallitukseen saadaan toimialan konkari, niin se tuo uskottavuutta ja kokemusta mahdollisten kuoppien välttämiseksi (Nybergh, R.y.m. 2019).

Nykypäivän nopeatempoisessa ja kompleksisessa liiketoimintaympäristössä on yhden hallituksen jäsenen lähes mahdotonta hallita kaikkia osa-alueita. Näin hallituksen jäsenten osaamisalueiden ja taustojen tulisi tukea toisiaan siten, että kaikki tarvittavat osaamisalueet yrityksen tarpeisiin olisi täytetty hallitusten jäsenten spesifillä osaamisella. (Salmon ym. 2000, 112) Nykyään parhaat hallitukset perinteistä poiketen hakevat jäsenikseen yhä nuorempia kandidaatteja, jopa milleniaaleja, ja panostavat näin enemmänkin potentiaaliin, eikä kokemukseen (Hill & Davis 2017). Startupeissa hyvän hallituksen jäsenen on hyvä ymmärtää startupien maailma ja mitä erityistä siinä on sekä ymmärtää kyseisen yhtiön markkinadynamiikkaa. Perinteisten hallituksen jäsenen osaamisalueiden lisäksi startupeissa korostuu etenkin verkostojen laajuus ja miten niitä voi tuoda yhtiön hyväksi. (Feld & Ramsinghani 2014, 5-7) Hallitustyön kehittämiseen erikoistunut Boardman Oy määrittelee raportissaan ”Monimuotoisuus hallitustyöskentelyssä ja yrityksen ohjauksessa” hallituksen jäsenen profiilin:

- vahva substanssiosaaja relevanteilla alueilla
- kokenut ammattilainen: urakokemusta eri toimialoilta, eri tehtävistä, eri maista, kulttuureista ja elämän alueilta
- strateginen ajattelija
- tiimipelaaja
- motivoitunut, innostunut, ja aktiivisesti kiinnostunut organisaation operatiivisesta toiminnasta, ymmärrys organisaation ansaintalogistiikasta ja monimuotoisuuden vaikutuksesta organisaation toimintaan
- verkostoitunut yhtiön toimialaa ja markkinaa tunteviin toimijoihin
- vireä, ajan tasalla oleva maailman tapahtumien seuraaja: humanitääristä elämäkokemusta myös bisneksen ja organisaatioiden ulkopuolella
- eettisesti ja moraalisesti uskottava: integriteettiä ja arvojen lukutaitoa
- ajallisesti sitoutunut hallitustyöskentelyyn
- myönteisen aktiivinen asenne monimuotoisuuteen (Öhman, Friman, Ahtola & Aaltonen. 2012. 6)

Husen (2007) mukaan hyvän hallituksen jäsenen osaaminen ja kyvykkyys voidaan jakaa seitsemään eri osaamisalueeseen: yrityskohtainen osaaminen, yleinen liiketoimintaosaaminen, hallitustyöskentelyosaaminen, suhdetoiminta, persoonallisuuteen liittyvä osaaminen, neuvottelutaidot sekä omistajuus. Yritykset tarvitsevat hallituksen jäseniä, joiden taustat ja osaamisalueet tukevat toisiaan ja ovat sidoksissa yrityksen tarpeisiin. Olennaisia vaatimuksia hallituksen jäsenille ovat henkilökohtaiset ominaisuudet kuten rehellisyys ja hyvät kuuntelutaidot. Tärkeää on myös osallistua keskusteluun aktiivisesti ja olla rohkeutta tehdä vaikeita päätöksiä. (Salmon ym. 2000, 12-13) Vaikka hallituksen jäsenillä on erilaisia persoonallisuuksia ja osaamisalueita, niin luottamus ja rehellisyys ovat perusta hyvälle hallitustyölle ja hallituksen jäsenen osaamiselle. Jos ei ole luottamusta, niin ei ole hyvää hallitusta. Kaiken liiketoimintaosaamisen jne. lisäksi hallituksen jäsenen tulisi olla aina hyvin asioihin perehtynyt ja pysyä sovitussa asioissa, uskaltaa puhua asioista rehellisesti, luoda itsenäisesti hyvät suhteet muihin hallituksen jäseniin, tuoda asioihin oma perusteltu mielipide ja olla sitoutunut yhtiön kehittämiseen. Mm. näistä asioista syntyy luottamus. (Feld & Ramsinghani 2014, 32-33) Feldin & Ramsinghanin (2014) mukaan startupien hallitustyössä korostuu tuotekehityksen, strategian, asiakashankinnan, markkinakehityksen ja myynnin ja markkinoinnin osaamisalueet ja hallitusten jäsenten roolin tulisi olla aktiivinen ja osallistuva.

### 3.7 Hallituksen puheenjohtajan osaaminen ja rooli

Hallituksen johtajuudella on suuri vaikutus hallituksen suoritukseen ja jokainen hallitus tarvitsee puheenjohtajan. Hyvä puheenjohtaja asettaa standardit kaikelle tekemiselle, on rehellisyyden perikuva sekä sitoutunut tekemiseensä. Hallituksen puheenjohtajalla on hyvä olla hyvät ihmissuhdetaidot ja hän luo hengen ja innostuksen hallituksen kokouksiin. Hallituksen puheenjohtajan tehtäviin kuuluu mm. yhteydenpito toimitusjohtajan kanssa sekä muiden hallitusten jäsenten kanssa, kokousten johtaminen ja päätöksiä vahvistaminen. (Huse 2007. 231) Puheenjohtaja on yhteyshenkilö johtoon hallitusten kokousten välillä. Puheenjohtajalla on tärkeä asema hallituksen mielipiteiden kokoamisessa, palautteen antamisessa ja päätösten selkeyttämisessä (Öhman ym. 2012. 6). Hallituksen puheenjohtaja on parhaimmillaan toimitusjohtajan aktiivinen sparraaja ja näin auttaa viemään strategiaa ja tavoitteita eteenpäin (Nybergh, R.y.m. 2019). Hallitusten ja niiden kokousten hyvän ilmapiirin ja toiminnan kannalta puheenjohtajan rooli on äärimmäisen tärkeää. Puheenjohtajalla on suuri vastuu ennaltaehkäistä hallitusten jäsenten välisten klikkien syntymistä ja tätä ehkäistäkseen puheenjohtajan on olennaista varmistaa, että kaikilla hallituksen jäsenillä on mahdollisuus vaikuttaa päätöksiin. Myös puheenjohtajan tyyliä moderoida keskusteluja on yhteys hallituksen kuppikuntautumiseen. (Hallitustyötutkimus 2019, 22,29)

Puheenjohtajan toiminta vaikuttaa merkittävästi siihen, että hallitus toimii tehokkaasti ja käyttää koko osaamisensa yhtiön hyväksi. Puheenjohtaja vastaa hallituksen johtamisesta ja siitä, että osakkeenomistajien näkemykset välittyvät hallitukselle ja että hallituksen jäsenet jatkuvasti täydentävät tietoaan yhtiöstä. Puheenjohtajalla on korostunut vastuu valvontavelvollisuuden, asioiden valmistelun ja päätöksentekomenettelyn osalta. (Keskuskauppakamari 2006, 5-6) Startupeissa monissa tapauksissa yhtiön perustaja on toimitusjohtaja ja samalla myös hallituksen puheenjohtaja, mutta hyvin usein nämä roolit halutaan erottaa ja joillekin sijoittajille tämä on ehto (Feld & Ramsinghani 2014, 15). Tietyn alkuvaiheen jälkeen olisi startupin hallitukseen hyvä tuoda kokenut puheenjohtaja (Blagburn 2016, 1). Suurimman hyödyn hallitustyöstä saa hyvin usein, jos pystyy ottamaan ulkopuolisen puheenjohtajan. Kokeneen puheenjohtajan avulla hallitus saa usein ryhtiä toimintaansa ja hallintoprosessit kuntoon. (Nybergh, R.y.m. 2019) Feldin & Ramsinghanin (2014) mukaan kaikista hallituksen jäsenistä ei tule hyviä puheenjohtajia. Puheenjohtaja tarvitsee erityisosaamisia verrattuna jäseniin ja näitä ominaisuuksia ovat mm. osaa pitää kokouksen järjestyksessä, on päättäväinen, on proaktiivinen kommunikoinnissaan, osaa pitää kokoukset ajallaan ja pitää yllä hyviä toimintatapoja ja kulttuuria. Hallitusten ja niiden kokousten terveen ilmapiirin kannalta ja toiminnan kannalta puheenjohtajalla on suuri rooli. Puheenjohtajan tulee huomioida ja kuunnella johtoa agendan valmistelussa. Puheenjohtajan on

tärkeä omaksua demokraattinen mutta määrätietoinen ja vastuuntuntoinen asenne rooliinsa sekä linjata, miten ja millä perusteella eri asiakohdista agendalistalla keskustellaan ja missä määrin ja karsia näin toissijaista keskustelua kokouksissa. (Hallitustyötutkimus 2019, 29) Kokeneen puheenjohtajan verkostoista on usein myös apua hallitusten jäsenten rekrytoinnissa. Osa hallitustyöstä, kuten kokousten suunnittelu ja valmistelu yhteistyössä toimitusjohtajan kanssa kuuluu hallituksen puheenjohtajalle. (Nybergh, R.y.m. 2019) Öhmanin ym. (2012) mukaan hallituksen puheenjohtaja luo edellytykset:

- avoimuudelle ja spontaanisuudelle
- eri perspektiivien kuulemiselle ja kompetenssien hyödyntämiselle
- inspiroivalle ja rakentavalle työskentelyilmapiirille
- fokuksen säilymiselle keskusteluissa ja keskittymiseen oikeisiin asioihin
- toimivalle ja tulokselliselle kokouskäytännölle

### **3.8 Hallituksen osaaminen ryhmänä**

Jokainen yhtiö on erilainen. On hyvin haastavaa löytää hallitukseen sellaisia jäseniä, jotka ovat kokeneita ja osaavia kaikilla liiketoiminnan osa-alueilla. Kun hallitusta tarkastellaan ryhmänä, on oleellista nähdä, että hallituksen jäsenet muodostavat ryhmänä yhtiölle tarvittavan osaamisen ja tietopohjan. Siksi on tärkeää, että hallitukseen valitaan jäseniä, joiden osaamisalueet täydentävät toisiaan. (Huse & Zlatoni 2008, 11-18) Hallituksen tehtävien ja tehokkuuden kannalta on tärkeää, että hallitus koostuu jäsenistä, joilla on monipuolinen ja toisiaan täydentävä kokemus ja osaaminen. Tällöin hallitus kykenee arvioimaan liiketoimintaan liittyviä seikkoja monipuolisesti. Jäsenten osaamisen lisäksi on tärkeää, että he ovat yhteistyökykyisiä, kriittisiä ja itsenäisiä mielipiteen muodostamisessa. Keskuskaupakamarin asialuettelossa nostetaan myös pohdittavaksi, miten hallituksen kokoonpanoa voitaisiin tulevaisuudessa vahvistaa. (Keskuskaupakamari 2006, 5-6) Kun hallituksen jäseniä täytyy lisätä tai vaihtaa, niin tulisi huolella paneutua, minkälaista osaamista hallitukseen tarvitaan jo olemassa olevan hallituksen ja johdon osaamisen lisäksi (Hill & Davis 2017).

Hyvä hallitus on tarpeeksi pieni ollakseen yhtenäinen ryhmä, jonka jäsenet ymmärtävät yhteiset tavoitteet ja ovat sitoutuneita käyttämään aikaansa saavuttaakseen nämä tavoitteet. He ymmärtävät, että heidän tärkein tehtävänsä on tukea ja valvoa johtoa ja yrityksen menestystä, eikä johtaa yritystä. Tähän tarvitaan oikeanlaista ja laajaa osaamista yrityksen tilanne huomioiden. (Salmon ym. 2000, 36-37) Startupeissa on usein vain vähän työntekijöitä ja näin tietyn vaiheen startupeissa hallituksen tulisi olla hyvä jatke operatiiviselle johdolle ja täydentää heidän osaamistaan. Hallituksen pitäisi käyttää aikaa ja vaivaa oppiakseen tuntemaan toisensa paremmin ja näin vahvistaa keskinäistä luottamusta, jotta he



voivat toimia paremmin yhdessä. Kun keskusteluun tulee vaikeita asioita, vaikeita päätöksiä ja erimielisyyksiä, niin asioista voidaan keskustella avoimesti ja rakentavasti. (Blagburn 2016, 2) Hallituksen tekninen osaaminen ja prioriteetit ovat konkreettisia ja helposti määriteltäviä, mutta emotionaalinen osaaminen on juuri päinvastoin. Luottamus hallituksen kesken on kriittisin emotionaalinen tekijä. Kaikki asiat ja mielipiteet tulisi voida keskustella avoimesti ja läpinäkyvästi hallituksen kesken ja läpinäkyvyys luo luottamusta hallituksen työhön ja päätöksentekoon. Läpinäkyvyys tehostaa hallitustyötä kaikissa olosuhteissa – hyvässä tai pahassa. (Feld & Ramsinghani 2014, 29)

Tutkimukset ovat osoittaneet, että aktiivisilla ja voimakkailla hallituksilla on rohkaiseva ja kannustava päätöksentekokulttuuri, joka on ystävällisempi kuin passiivisilla hallituksilla. Avoimuus ja anteliaisuus hallituksen kesken korreloivat vahvasti, kuinka avoimesti ja vapaasti hallituksen jäsenet kommunikoivat omia ajatuksiaan ja mielipiteitään. (Huse 2007, 218) Hallitus on ryhmä asiantuntijoita ja tehdäkseen työnsä hyvin, hallitus tarvitsee tarvittavat resurssit ja tiedot kuin mikä tahansa muukin asiantuntijaryhmä. Hallitukset tarvitsevat myös päätöksentekoa varten tarvittavan ajan yhdessä ryhmänä. Kun päätökset on tehty yhteistyössä, toisia kunnioittaen, avoimen keskustelun tuloksena faktoihin pohjautuen niin, että kaikki ymmärtävät asian, niin tämä palvelee kaikkia osapuolia parhaiten ja hallituksen osaaminen ryhmänä nousee parhaiten esiin. (Salmon ym. 2000, 77, 111, 116) Jotta erilaiset yksilöt voivat toimia tehokkaasti yhteistyössä, niin ne tarvitsevat yhteisiä kokemuksia ja tietämystä perustaksi yhteistyölleen ja päätöksenteolle. Hallitukset nykypäivänä tunnistavat, että luovat erimielisyydet hallituksen kesken ovat ydinasioita innovatiiviselle päätöksenteolle ja hallitusten tulee sietää kaaosta ja luovaa keskustelua kokouksissaan. Hallitukseen pitää luoda kulttuuri, jossa erilaiset näkökulmat tulevat kuulluksi. (Hill & Davis 2017) Startupien hallituksilla ei ole etenäkään aluksi mahdollisuuksia välttämättä vaikuttaa hallituksen monimuotoisuuteen ja monipuoliseen osaamiseen. Kuitenkin tavoitteena tulisi alusta lähtien olla luova ja avoin ilmapiiri, jossa parhaat mahdolliset osaajat voivat avoimesti puhua eriäviä mielipiteitä välillä haastaenkin. Monipuolinen ja osaava hallitus voi olla valtava voimavara mille vaan startup-yhtiölle. (Feld & Ramsinghani 2014, 44) Hallituksen muodostamisessa täytyy löytää oikea balanssi erilaista osaamista ja erilaisia yksilöitä, jotka osaavat ryhmänä työskennellä keskenään (Huse 2007, 82).

Finkelstein & Moony (2003) luonnehtii hallituksen osaamista ryhmänä viiteen eri alueeseen, jotka vaikuttavat hallituksen tehokkuuteen: sitoudu rakentavaan konfliktiin, vältä tuhoavaa konfliktia, työskentele yhdessä tiiminä, tiedä strategisen osallistumisen asianmukainen taso ja käsittele päätökset kattavasti. Huse (2007) käsittelee hallitusta tiiminä ja hallituksen osaamiseen ja dynamiikkaan vaikuttavat asiat: Kognitiiviset konfliktit ja moni-

muotoisuus, kriittisyys ja itsenäisyys, luovuus, yhteenkuuluvuus ja sitoutuminen. Myös valmistautumisella, osallistumisella, avoimuudella ja jaloudella on suuri merkitys. Hallitukset ovat tiimi eli ryhmä ihmisiä, joilla on psykologinen riippuvuus toisistaan. Heidät voidaan vaikka haastaa oikeuteen ryhmänä ja he ovat riippuvaisia toisistaan. Hallituksen jäsenet ovat osa ryhmää, jolla on oma dynamiikka ja omat tavat, jotka vaikuttavat sen toimiin. Boardman Oy raportin mukaan hallitustyöskentelyyn pätevät huipputiimin toimintaperiaatteet:

- kyky ja aika keskustella ja väitellä avoimesti ja rakentavasti
- kiinnostus tutustua muihin hallituksen jäseniin myös henkilöinä
- ajallinen sitoutuminen
- kurinalaisuus – kyky sekä kuunnella, havainnoida että kommentoida
- epäitsekkyys ja henkinen kypsyys – usko siihen, että tiimi yhdessä on tärkeämpi kuin yksikään henkilö yksinään
- selkeä ja vastuullinen päätöksentekokyky

Hallitus toimii perustehtävässään, kun kaikki hallituksen jäsenet haluavat osallistua aktiivisesti hallitustyöskentelyyn ja kokevat tulevansa kuulluksi. (Öhman ym. 2012. 10)

### **3.9 Hallitustyöskentelyn kehittäminen**

Viimeisimpien vuosien aikana on enemmän keskitytty pienten ja suurten osakeyhtiöiden hallitustyöskentelyn kehittämiseen. Yhtiöiden erilaisuus tuo omat haasteensa erilaisten ohjeiden saamiseksi hallitustyöskentelyn kehittämiseen ja arviointiin. Samanlainen malli ei välttämättä sovi kaikkiin tilanteisiin. Erilaiset asialuettelot yms. antavat yhtiöiden hallituksille ja osakkeenomistajille erilaisia aihiota siitä, mitä heidän kannattaa miettiä ja miten he voisivat kehittää hallitustyötä. Hallituksen säännöllinen arviointi on yleistynyt viime vuosina. (Erma, Rasila & Virtanen 2010, 77) Keskuskauppakamarin asialuettelossa listaamattomien yhtiöiden hallinnon kehittämiseksi on nostettu esiin hallituksen ja hallitustyön arvioinnit. Hallitustyötä ja sen tehokkuutta voidaan parantaa arvioimalla hallituksen toimintaa ja se työskentelytapoja säännöllisesti. (Keskuskauppakamari 2006, 2-3) Hallituksen tulisi arvioida omaan suoritustaan säännöllisesti ja systemaattisesti. Arvioinnin perusteella voidaan havaita ongelmakohtia ja alueita, joissa hallitus voi suoriutua paremmin. (Salmon ym. 2000, 194) Hallituksen arvioinnin tarkoituksena on saada selville, kuinka hyvin hallitus toimii ryhmänä tehtäviensä hoitamisessa ja samalla voidaan myös arvioida yksittäisen hallituksen jäsenen panosta. Hallituksen puheenjohtajaa voidaan arvioida erikseen. Arvioinnin tavoitteet voidaan jakaa kahteen eri alueeseen; arviointi auttaa hallituksen jäseniä keskittymään niihin osa-alueisiin, jotka vaativat kehittämistä ja toiseksi arviointi antaa tietoa omistajille, kuinka hallitus ja sen yksittäiset jäsenet toimivat. (Erma, Rasila & Virtanen

2010, 78) Keskuskauppakamarin asialuettelon avulla yritykset voivat arvioida omia hallituksen toimintatapojaan ja miettiä, onko tarvetta muuttaa tai kehittää niitä. Asialuettelon noudattaminen perustuu vapaaehtoisuuteen. Asialuettelossa on annettu eri osa-alueisiin liittyviä kysymyksiä, joiden avulla yrityksen johto voi miettiä omia mahdollisia kehityskohteitaan ja toimintatapojaan. (Keskuskauppakamari 2006).

Hyvän hallitustyöskentelyn käytäntöihin kuuluu, että jokainen hallitus määrittelee omat tehtävänsä ja menettelytapansa. Tätä koskevaa kirjallista dokumenttia kutustaan hallituksen työjärjestykseksi. Työjärjestys voidaan kirjoittaa monella eri tavalla ja se on aina yhtiökohtainen ja perustuu yhtiöjärjestykseen. (Hirvonen, Niskakangas & Steiner 2003, 210) Keskuskauppakamarin asialuettelossa nostetaan esille yhtenä ideana, että hallituksen keskeiset tehtävät ja toimintaperiaatteet kirjataan työjärjestykseen ja näin voidaan edistää tehokasta hallitustyöskentelyä. Työjärjestykseen voidaan kirjata mm. miten työt jaetaan hallituksen jäsenten kesken, kuinka usein hallitus kokoontuu ja miten hallitus kutsutaan kokouksiin. (Keskuskauppakamari 2006, 5) Hallitustyötä voidaan kehittää osallistamalla hallitusta enemmän. Perinteisen PowerPoint presentaation sijaan toimitusjohtaja voi viedä hallituksen pöydälle puolivalmiita ideoita ja pyytää hallitukselta apua niihin. Näin hallitus sitoutuu tehtäviin paremmin ja ymmärtää, että johto ei etsi valmiita vastuksia vaan sitoutumista ja vastuuta. Tämä voi parhaimmillaan parantaa hallituksen ja johdon yhteistyötä. Näin hallituksesta voi saada enemmän irti. (Hill & Davis 2017) On erittäin tärkeää startup-yritysten perustajille käyttää aikaa ja vaivaa hallitustyön kehittämiseen, jotta hallitus toimii parhaalla mahdollisella tavalla heidän ja yhtiön edun vuoksi (Blagburn 2016, 2). Vaikka monilla hallituksilla on vakiintuneet tavat toimia, niin silti kannattaa aina kokeilla uusia asioita. Hyvät hallitukset oppivat jatkuvasti muualta hyviä käytänteitä oman hallitustyönsä kehittämiseksi. Teknologia mahdollistaa nykyään monia eri kommunikaatiotapoja hallituksen väliseen tiedonvaihtoon ja nopeuteen. Hallitus keskenään ja hallitus ja toimitusjohtaja voivat siirtyä jatkuvaan kommunikaatioon kehittääkseen uutta ja pois vanhoista käytänteistä eli hallitusten kokouksissa tai ad-hocina. (Feld & Ramsinghani 2014, 131) Teknologian avulla toimiva hallitus voi saada tietoa 24/7 ja kommentoida jotain tärkeää asiaa reaaliaikaisesti etenkin, kun startupeissa asiat tapahtuvat välillä nopeasti. Kun hallituksen kokoukset ovat useimmiten 4 - 6 viikon välein, niin joskus asioihin pitää saada nopeampia päätöksiä tai alustavaa keskustelua ja tietoa päätöstä varten. (Blank, 2011)

Hallituksen toimintaa voidaan myös kehittää pitämällä huolta siitä, että kaikki hallituksen jäsenet ovat saaneet riittävästi tietoa päätettävistä asioista hyvissä ajoin ennen kokousta, kokoukset ovat hyvin valmisteltuja, kokouksen agenda on hyvin aikataulutettu ja kokouksessa on avoin ja keskusteleva ilmapiiri. Hallitustyöskentelyä kehitettäessä on myös aiheellista pohtia sitä, johtaako hallituksen puheenjohtaja hallitusta tehokkaasti ja toimiiko

hallitus mahdollisimman tehokkaasti. (Keskuskauppakamari 2006, 5) Hallitustyötä kehitettäessä on pohdittava, onko hallituksen jäsenillä riittävästi aikaa hallitustyöhön. Ilman tarvittavaa aikaa jäsenen hallitustyö jää vajaaksi ja jäsen ei välttämättä ehdi kaikkiin kokouksiin. Ajanpuutteen vuoksi kokouksen agendaan perehtyminen jää vajaaksi ja näin jäsen ei pysty osallistumaan keskusteluun kunnolla ja päätöksenteosta ei ole varmuutta tiedonpuutteen vuoksi. Tämä saattaa vaikuttaa hallituksen dynamiikkaan ja muodostaa ryhmäajattelua. (Finkelstein & Mooney. 2003, 108)

Uutta hallituksen jäsentä valittaessa tulisi hahmottaa kokonaiskuva nykyisen hallituksen toiminnasta ja hallitusten jäsenten osaamisesta ja kokemuksesta. Kun näitä peilataan yhtiön tavoitteisiin ja strategiaan, niin voidaan hahmottaa paremmin yrityksen hallituksen tarpeet ja kehityskohdat, joihin tarvitaan lisää osaamista. Hallituksen kokoonpanoa mietittäessä on oleellista tähtäimen asettaminen pidemmälle tulevaisuuteen, jotta varmistetaan hallituksen kyvykkyys auttaa yhtiötä saavuttamaan tulevaisuuden tavoitteet. (Conger & Lawler III. 2001. 19) Keskuskauppakamarin asialuettelossa nostetaan yhtenä kehityskohdaksi esille, onko hallituksen kokoonpano tarpeeksi monipuolinen osaamiseltaan ja kokemukseltaan (Keskuskauppakamari 2006, 5). Hallituksen jäseniä voidaan kouluttaa erilaisien kurssien tai ohjelmien avulla. Onkin hyvin oleellista hallituksen kehittymisen kannalta, että hallituksen jäsenet kehittävät omaa ammattitaitoaan. (EcoDa 2010. 40) Hyvä keino kehittymisen kannalta on myös, jos on mahdollisuutta olla muissa hallituksissa, vaikka tarkkailijan roolissa. Näistä voi saada korvaamatonta oppia monessa suhteessa ja sieltä voi ottaa mukaan hyviä, toimivia käytänteitä. (Feld & Ramsinghani 2014, 133) Hallitusten tulisi kehittää aktiivisesti kollektiivisuutta ja asiayhteyteen kuuluvaa osaamista ja yhteisiä oletuksia erityisesti siitä, että mihin heidän alansa ja markkinansa ovat menossa, jotta hallitukset olisivat valmiita tekemään oikeita riski/tuotto arvioita (Hill & Davis 2017).

## 4 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa esitellään tutkimusmenetelmän valinta, tutkimuksen kohdejoukko, sekä miten aineisto on hankittu ja analysoitu.

### 4.1 Tutkimusmenetelmä

Tämä opinnäytetyö on tehty laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimusmetodi on empiirinen. Empiirinen tutkimus hankkii materiaalin jollain metodilla. Tässä opinnäytetyössä metodina on ollut teemahaastattelut ja haastattelulomake (liite1). Tutkimusmetodina empiirisen aineiston hankinnassa on käytetty kvalitatiivista metodologiaa. Kvalitatiivinen tutkimus on kiinnostunut monesta yhtäaikaaisesta tekijästä, jotka voivat vaikuttaa lopputulokseen. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii tulkintaan ja haastateltavien näkökulmien ymmärtämiseen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tarkoitus ymmärtää tarkastelun kohteena olevaa ilmiötä ja siinä kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 24-25) Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja tutkittavasta ilmiöstä pystytään havaitsemaan monen suuntaisia suhteita. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on moninaisen ja todellisen elämän kuvaaminen, mutta tutkimuksessa on huomattava, että todellisuutta ei voi hajottaa osiin, vaan tapahtumat muokkaavat jatkuvasti toinen toisiaan. (Hirsjärvi, S, Remes, P. & Sajavaara, P. 1997, 152) Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on kuvata, tulkita ja ymmärtää tutkittavaa ilmiötä. Tutkimuksessa ollaankin kiinnostuneita siitä, että miten ihmiset kokevat ja näkevät asiat tutkittavan kohteen osalta. Kvalitatiivinen tutkimus toteutetaan yleensä haastattelemalla ja havainnoimalla, jolloin tutkija ja tutkittava ovat suorassa kontaktissa. Kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksia ei voida yleensä yleistää suoraan, koska tulos on pätevä ainoastaan tutkittavan kohteen osalta. (Kananen 2017, 35–36.)

Tutkimus haluttiin toteuttaa yksilöhaastatteluina, jotta tutkittavaan aiheeseen ja tutkimusongelmiin päästään syvällisemmin kiinni. Kvalitatiivisen tutkimuksen toteuttaminen teemahaastattelun avulla oli tämän vuoksi hyvin luonnollinen valinta. Teemahaastattelussa käytävät teemat ovat etukäteen määriteltä ja siinä ei ole tarkkaan määriteltäjä kysymyksiä vaan haastattelijalla on tukilista, jonka pohjalta hän johdattelee keskustelua. Syy siihen, miksi tämän tutkimuksen haastattelutavaksi valikoitui teemahaastattelu, on se, että teemahaastattelut ovat luonteeltaan avoimia, toisin kuin strukturoidut haastattelut. Teemahaastattelu antaa haastattelulle kuitenkin avointa haastattelua tiukemmat rajat ja antaa mahdollisuuden jatkokysymyksiin teemojen sisällä (Eskola & Suoranta, 1998, 86-88). Teemahaastattelut sopivat tähän tutkimukseen hyvin, koska haastateltavat pystyivät kertomaan avoimesti omista kokemuksistaan hallitustyöskentelyssä. Täysin strukturoidut haastattelut

eivät välttämättä olisi jättäneet tilaa haastateltavien omille havainnoille, jolloin kaikki oleelliset asiat eivät pakosti tulisi ilmi. Täysin strukturoimaton haastattelu puolestaan saattaisi jättää vastaukset liian yleiselle tasolle. Teemahaastattelu edellyttää, että haastateltavat tuntevat aiheen, joten haastateltavien valintaan kiinnitettiin erityistä huomiota. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47) Tutkimus siis toteutettiin teemahaastatteluilla hyödyntäen ennalta laadittuja haastattelukysymyksiä (liite 1). Tämän tutkimuksen teemat pohjautuivat hyvän hallitustyön eri elementteihin. Kanasen (2017) mukaan avoimet kysymykset tuottavat selvästi laajempaa tietoa ja ymmärrystä verrattuna suljettuihin kysymyksiin ja teemahaastattelulla pyritään saamaan käsitys ja ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä.

## 4.2 Tutkimuksen kohdejoukko

Tutkimuksen aineisto kerättiin kuudella teemahaastattelulla sekä omalla kokemuksellani hallitustyöstä. Olen aiemmin toiminut yhden yhtiön hallituksessa, joka päättyi konkurssiin ja tässä tapauksessa myös hallitustyö oli kovin huonoa. Tällä hetkellä toimin erään startup-yhtiön hallituksen puheenjohtajana ja sieltä on myös muodostunut omaa käsitystä hyvästä hallitustyöstä. Haastateltavat valittiin siten, että kaikilla tuli olla vahva tausta startup-yrityksistä ja niiden hallituksissa toimimisesta. Mielellään siten, että he ovat olleet perustamassa startup-yrityksiä jossain vaiheessa ja sitä kautta myös hallitustyössä sekä sijoittajan ominaisuudessa startup-yhtiöihin ja tämän myötä myös hallitustyössä eli näkemystä hallitustyöhön tulee eri kulmista. Omasta kontaktipiiristäni löytyi haastateltavia, joiden katsoin soveltuvan haastatteluun yllä mainittujen ominaisuuksien puitteissa. Osa haastateltavista tuli erään kokeneen startup-vaikuttajan suositusten perusteella ja osa oli omassa hallitustyössäni tapaamiani VC-sijoittajia. Näistä tapaamistani VC-sijoittajista valitsin kaksi mielestäni haastatteluun sopivinta. Alla on lueteltu haastateltavien taustat heidän omin sanoin:

Ilkka Kivimäki

”Itsellä yrittäjätausta eli olen ollut myös toisella puolella pöytää. Olen ollut myös venturerahoitteisten firmojen toimitusjohtajana ja eri rooleissa operatiivisella puolella. Nyt viimeisen kuuden vuoden aikana venture capitalistin roolissa noin 20:ssä hallituksessa ja sitä ennen varmaan myös parissa kymmenessä eri hallituksessa.”  
(Kivimäki 29.10.19)

Juuso Kokko

”Yrittäjä vuodesta -93. Viimeiset kymmenisen vuotta ollut aktiivisesti mukana startup-kuvioissa. Laskin, että kymmenessä startupissa olen tällä hetkellä mukana,

joista kuudessa hallituksessa. Hyvin erityyppisiä yrityksiä, on ravintola-alaa, IT-yri-  
tystä ja muutama sellainen, jotka ovat jo valmiiksi kansainvälisiä yrityksiä.” (Kokko  
24.10.19)

#### Piia Maaranen

”Olen ollut startup-maailmassa mukana vuodesta 2013. Olen toiminut molemmin  
puolin pöytää, mm. COO:na Yogaiassa, CEO:na Avanto Venturesissa, sijoittajana  
yrityspuolella ja konsultointia hallituspuolella. Hallitustyötä Anton & Antonissa sekä  
advisor-posiitioita erityisesti SaaS startupeissa mm. Taimer, GetJenny, NewWork.  
Yogaia oli ensimmäinen startup-koulu. Siellä pääsi rakentamaan startupia alusta al-  
kaen.” (Maaranen 6.11.19)

#### Pentti Bruun

”Oma taustani pitkälti työelämässä eri tehtävissä yritysrahoituksessa, investointi-  
pankkiirina, pääomasijoittajana. Näiden roolien kautta paljon myös hallitustyöskente-  
lyssä mukana. Historian aikana hallituspaikkoja taitaa olla eri yrityksissä n. 42-43.  
Suurin osa startupeja.” (Bruun 23.10.19)

#### Petri Laine

”Taustaa pääomasijoitustoiminnasta 15 vuoden ajalta. kolme viimeistä vuotta In-  
novestorissa. Tätä ennen corporate finance -puolella ja paljon kasvuyritysten parissa  
ja sitä ennen yliopistopuolella opettamassa ja tutkimassa näitä. En osaa sanoa tark-  
kaa lukumäärää, kuinka monessa hallituksessa olen ollut. Jos mukaan lasketaan  
hallitukset, joissa en ole ollut virallisesti jäsen, mutta osallistunut kuitenkin jaksoittain  
hallitustyöskentelyyn, niin lukumäärä on kymmenissä. Tällä hetkellä kuuden eri star-  
tupin hallituksessa.” (Laine 6.11.19)

#### Juho Risku

”Olen startup-yrittäjä ja pääomasijoittaja. En ihan tarkkaan muista, missä kaikissa  
hallituksissa olen ollut, mutta tietysti kaikissa omien yritysten hallituksissa jo vuo-  
desta 1994. Tällä hetkellä olen hallituksessa joukossa meidän portfolioyhtiötämme  
eli ainakin 3-4 eri hallituksessa ja tietysti tässä meidän omassa.” (Risku 15.11.19)

### 4.3 Aineiston hankinta ja analysointi

Tutkimus toteutettiin pääkaupunkiseudulla ja aineisto hankittiin haastattelemalla kuutta eri kokenutta startup-hallitusten ammattilaista. Haastattelumuodoksi valikoitui teemahaastattelu. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, jotta haastateltavalla oli mahdollisuus puhua luottamuksellisesti. Haastateltavien anonymiteetti turvattiin heidän niin halutesaan, eikä tutkimuksessa käy ilmi heidän henkilöllisyyttään ilman suostumusta. Haastateltavilta kysyttiin, että voiko haastateltavan nimen tuoda tutkimuksessa julki vai ei. Kaikki haastateltavat suostuivat haastatteluun omalla nimellään. Haastattelurungon toimivuutta testattiin ennen varsinaisten haastatteluiden alkamista Pikka-Maaria Laineen kanssa, joka on yhden hallituksen puheenjohtaja ja hän on myös Lapin yliopiston yliopistonlehtori ja strategisen johtamisen dosentti. Kysymysten laatu ja luonne sopivat hänelle, mutta koehaastattelun jälkeen haastattelurunkoa muutettiin vähän ja kysymyksiä teemoitettiin tarkemmin. Samalla arvioitiin riittääkö yhden tunnin varaaminen haastatteluihin. Tämän jälkeen todettiin, että haastattelun rakenne oli tarpeeksi toimiva, eikä teemoja tai niiden suhdetta ollut enää tarpeellista muuttaa. Haastattelujen teemoina käsiteltiin: oma tausta, oma hallitustyö, hallitustyö käytännössä, hallituksen roolitus, hallitustyön sisältö ja rooli, hallituksen päätöksenteko, hallitustyön käytännön esimerkkejä ja loppusanat hallitustyöstä ja sen kehittämisestä. Kaksi ensimmäistä haastattelua tehtiin tarkoituksella tuttujen haastateltavien kanssa, jotta voitiin varmistua, että haastattelut menevät sujuvasti sekä myös, jos heiltä tulee vielä jotain kommentoitavaa kysymyksiin tai teemoihin. Haastatteluja oli lopulta kuusi ja tämän jälkeen todettiin, että oli saatu hankittua tarvittava aineisto.

Haastatteluajat sovittiin haastateltavien kanssa puhelimitse tai sähköpostilla. Samalla kerroin haastateltaville haastattelun ja opinnäytetyön aiheen. Haastattelut suoritettiin haastateltaville sopivimmassa paikassa, pääosin haastateltavien toimistolla. Kysymyksiä ei lähetetty haastateltaville etukäteen, eivätkä he nähneet niitä haastattelutilanteessa. Ennen haastatteluja varmistettiin, että haastateltavat ovat tietoisia haastattelun nauhoittamisesta ja nauhoituksen alussa kysyttiin suostumusta oman nimen käyttöön tutkimuksessa. Haastattelut toteutettiin loka- ja marraskuun vaihteessa 2019. Haastattelut kestivät 30 minuutista reiluun tuntiin ja kuudesta haastattelusta aineistoa kertyi yli 4,5 tuntia. Jokainen haastattelu nauhoitettiin digitaalisesti. Kun kaikki haastattelut oli saatu tehtyä, haastattelut litteroitiin Tutkimustie Oy:n toimesta. Litteroinnissa käytettiin peruslitterointia eli sanatarkkaa puhekielistä litterointia ilman täytesanoja, äännähdyksiä, merkityksettömiä sanakatkoja ja kysyjän myötäilyjä. Myös haastatteluun kuulumattomat keskustelut esim. äänityslaitteeseen liittyen jätetään litteroimatta. (Valkama, N. 15.11.19) Äänitteet ja litteroinnit on säilytetty sähköisinä tiedostoina.



Aineisto olisi hyvä lukea useaan kertaan kokonaisuutena läpi ennen analyysin tekemisen aloittamista (Hirsjärvi & Hurme, 2001, 143). Litteroinnin ja analysoinnin avulla oli helpompaa lähteä tiivistämään haastatteluista saatua aineistoa selkeämmäksi, jolloin aineiston purkaminen tutkimustuloksiksi on nopeampaa. Litteroinnin jälkeen teksti pitäisikin tiivistää koodaamalla, jolla tarkoitetaan tekstin tiivistämistä niin, että samaa asiaa tarkoittavat asiat yhdistetään samalla koodilla. Aineistoa voidaan tarkastella teoriakäsitteiden avulla eli deduktiivisella koodauksella tai puhtaasti aineistolähtöisellä induktiokoodauksella, jossa käytetään aineistosta nousseita ilmaisuja. (Kananen 2017, 136–137) Tässä tutkimuksessa on käytetty induktiivisen koodauksen menetelmää. Aineistolähtöisessä luokittelussa eli induktiivisessa koodauksessa teksti luokitellaan sen mukaan, mitä aineistosta löydetään (Kananen 2017, 141).

Tein tutkimustuloksille teema-analyysiä. Aloitin analyysini lukemalla litteroituja haastatteluja useita kertoja ensin yksittäin sitten tunnistaen yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia eri haastateltavien kesken. Keräsin hallituksen toimintaa kuvaavia ilmauksia ja nämä ilmaukset ryhmittelin teemoiksi. Haastateltavien puheesta hahmottui nopeasti yhteisiä aihepiirejä ja teemoja. Kirjoitin tutkimustulokset tarinalliseen muotoon. Tarinoissa eläydyin myös omaan toimintaani hallituksen puheenjohtajana. Tutkittuani Weickin (1995) huomiota siitä, kuinka tarinoihin sisältyy sekä eletyn ja koetun merkitys ja myös tuntemukset ja tunteet, uskoin löytäneeni hyväksi kokemani tavan käsitellä haastatteluaineistoa. Tarinallisuus mahdollistaa toiminnan kuvaamisen ja on siten siihen sopiva tiedontuotannon muoto. Tarinan avustuksella pystyn tuomaan haastateltavien kertomuksia ja kokemuksia hyvästä hallitustyöstä ja siihen vaikuttavista asioista mahdollisimman rikkaasti ja monipuolisesti esille, niin että heidän kokemuksensa ja näkökulmansa näihin asioihin välittyisi myös lukijalle. Bruner (1986) toteaa, että tarinoiden avustuksella tapahtumia, ajattelua ja havaintoja voidaan järjestää ymmärrettäviksi kokonaisuuksiksi. Ymmärrettävällä kokonaisuudella Bruner ei tarkoita pelkästään asioiden loogista ymmärtämistä vaan näiden kokemusten huomioinnottamista, jotka tekevät näistä asioista ymmärrettäviä. Kovalaisen & Erikssonin (2008) mukaan kertomukset ovat ihmisille hyvin luontainen tapa ajatella, kommunikoida ja välittää tietoa sosiaalisessa maailmassa sekä ymmärtää itseään ja suhteita muihin. Chase (2005) toteaa, että kertomukset jäsentävät elämää ja arjen tapahtumia merkitykselliseksi kokonaisuudeksi, mikä tekee siitä tärkeän välineen ajallisuuden, kokemuksen ja syy-seuraussuhteiden ymmärtämisessä. Weick (2005) huomioi myös, että kertomukset ovat järjellisen työkalu ja ihmisten sanotaan ymmärtävän kokemuksiaan ja niihin liittyviä merkityksiä kertomusten kautta. Olen rakentanut tarinat julkilausutun varaan. Kootuissa tarinoissa on lainauksia useista eri haastatteluista, eivätkä ne kuvaa ketään erityisesti vaan ovat paremminkin yleisluontoisia kertomuksia hyvistä käytänteistä startup-yritysten hallituksissa.

Lisäksi olen kerännyt haastatteluissa esiin tulleita teema-alueita, jolloin osa yksityiskohdista on jäänyt pois.

## **5 Tutkimustulokset**

### **5.1 Hallituksen rakentamista hyvistä osaajista**

Koko ajan olemme halunneet pitää pienen ja keskusteleavan hallituksen. Kooltaan sen olisi hyvä olla maksimissaan viisi henkilöä, mutta 3 - 4 henkilöä on aika hyvä. Alkuvaiheessa meillä oli hallituksessa perustajat. Vähitellen muutettiin hallitusta niin, että siellä on vain yksi perustaja, mutta siinäkin saattaa tulla ongelmia Corporate Governancen kanssa, jos perustaja on myös toimitusjohtaja. Me muutimme hyvin nopealla tahdilla myös roolitusta, ettei tule semmoisia kolmoisrooleja, että sinä olet suurin omistaja ja toimitusjohtaja sekä hallituksen puheenjohtaja. Kun miettii tässä tilanteessa vastuukysymyksiä ja Corporate Governanca, niin kuka valvoo kenenkin tekemisiä? Kolmantena steppinä me pyritään siihen, että meillä on täysin ulkopuolinen hallitus tai sitten siinä voi olla mukana myös perustaja, jos hänellä ei ole enää aktiivista roolia yhtiössä. Jos hallituksessa on pääomistajat, jotka ovat ennen olleet vetämässä yhtiötä ja sitten otetaan ulkopuolinen toimitusjohtaja, niin dynamiikka muuttuu mielenkiintoiseksi ja erilaiseksi ja se saattaa aiheuttaa aika paljon kipinöitä. Kun hallituksella on selkeä rooli, toimitusjohtajalla on selkeä rooli ja johtoryhmällä on selkeä rooli, niin se helpottaa kasvamista ja eteenpäin menemistä kuitenkin niin, että näiden tekijöiden yhteistyön laatu on hyvää ja jopa tärkeämpää kuin selkeät roolitukset. Luomme jo alusta lähtien kulttuurin, jossa hallituksen jäseniä kierrätetään sen mukaan, missä vaiheessa yhtiö on ja mitä osaamista tarvitaan, ettei siitä tule kenellekään arvovaltakysymystä, jos hallitusjäsenyys ei jatkukaan. Se on meidän yhtiömme tapa toimia ja tietyllä aikajaksolla jäsenet vaihtuvat.

Meidän tarkoituksenamme on ollut alusta lähtien, että hallituksen jäsenillä on olemassa ymmärrys alkuvaiheen yrityksistä eli miten ne startupit toimivat ja meillä on perusymmärrys osakeyhtiölaista ja peruspelisäännöt kaikilla hallussa. Heti alkuun mietimme, että kaikkien pitää ymmärtää jotain toimialasta ja on bisnesnäkemystä ja –vaistoa, että pystytään puhumaan asioista riittävän strategisella tasolla menemättä kuitenkaan lillukanvarsiin ja kaikki on hyviä ihmisiä, jotka ovat osa tiimiä. Heti alkuun koimme tärkeäksi, että meillä on hallituksessa rahoitukseen ja myyntiin liittyvät osaajat operatiivisen johdon tueksi, koska meillä pitää olla ymmärrys asiakkaista tavalla tai toisella, kun kuitenkin se kaikkein tervein raha tulee asiakkailta. Nämä ovat startup-yhtiöiden tärkeitä palasia. Myöhemmin saimme vielä hankittua markkinoinnin osaajan ja ex-kilpailijan toimitusjohtajan hallitukseen. Varsin

ex-kilpailijan toimitusjohtaja oli meille merkittävä asia, koska hän on toiminut alalla ja tuntee uhat ja mahdollisuudet. Jonkin verran käytämme myös omistajakunnasta löytyvää substanssiosaamista tiettyihin erityistilanteisiin advisorin roolissa. Näissä pitää olla tarkkana, kun on neuvonantajia ja sitten jos joillain sijoittajilla on vielä tarkkailijan oikeuksia, niin paljon siellä kokouksissa on ihmisiä. Niistä saattaa huonoimmassa tapauksessa tulla hämmästyttäviä torikokouksia

Nyt meidän täytyy alkaa miettimään, minkälaista osaamista me tarvitsemme jatkossa, kun kansainvälistyminen ja patenttistrategia tulee ajankohtaiseksi ensi vuonna. Tähän tarvitsemme varmasti uutta osaamista. Hallitusrekrytointi on vaan vähän kaksiteräinen miekka. Jos ne onnistuvat hyvin, niin se on ihan loistava, mutta aika usein ne ovat tosi vaikeita ja eivät osu ihan kohdilleen, niin siitä ei ole silloin kauheasti hyötyä. Kuitenkin sellainen diversiteetti on startupille tärkeää, että meillä on hallituksessa riittävä ja erilaista osaamista siihen vaiheeseen, missä me ollaan.

Meille on ollut hyvin tärkeää, kun valitsemme hallituksen jäseniä, niin me ei oteta tänne yhtään hallituksen jäsentä, jotka ei pysty uhraamaan siihen aikaansa, vaikka olisi miten hyvä CV. Vaikka joku olisi pätevä, mutta hänellä on 40 verkkoa vesillä muualla ja on sarjayrittäjä, niin vaikea sellaisen on uhrata aikaa hyvään hallitustyöskentelyyn. Kun puhutaan ajankäytöstä, niin pitää olla hyvin tarkkaan selvillä hallituksenjäsenellä, että mihin hän ryhtyy ja pystyykö hän uhraamaan tämän verran aikaa kokouksiin ja niiden välillä oleviin asioihin. Meille on tärkeää, että valitut ihmiset uhraavat siihen myös aikaa, sillä jos sitä aikaa ei uhrata, niin siitä tulee vähän sellainen vapaamatkustaja ja joo joo -henkilö, joka aiheuttaa siellä ryhmäajattelua. Ryhmäajattelulla taas tarkoitetaan sellaisia ihmisiä, jotka eivät ole valmistautuneet kunnolla, niin he menevät mukaan heti siihen, kun joku jostain ehdottaa. Silloin ei tule sellaista hyvää, oikeanlaista keskustelua, joka vie eteenpäin ja johtaa hyvään päätökseen. Jos et ole ehtinyt ennen kokousta perehtyä yrityksen tilanteeseen, niin on vaikea tuoda minkäänkokoista kompetenssia ja omaa ajatusta esille. On hyvän hallitustyöskentelyn merkki, että ihmiset oikeasti perehtyvät ja jokaisen pitäisi pystyä tuomaan oma panos sinne, koska niitä paikkoja on kuitenkin vain rajallinen määrä. Jos joku jää statistin rooliin ja on enemmänkin "harrastelemassa" kuin laittamassa oman panoksensa yhtiön eteen, niin sitten kannattasi käydä kaunis keskustelu "onko niin, että sinulla ei aika riitä tähän tai on muita intressejä" ja jos sekään ei auta, niin pois vaan ja hakemaan tilalle dynaamisempaa vaihtoehtoa. Meille on ehdottoman tärkeää, että meidän hallituksemme jäsenillä on oikea kompetenssi ja että heillä on riittävästi aikaa ja valmiutta auttaa siinä ihan konkreettisesti. Ne ovat aina vaikeita tilanteita ulkopuolisten sijoittajien tullessa mukaan, jos osakassopimus oikeus takaa heille hallituspaikan ja he käyttävät sen

vaan sen takia, että ovat hallituksessa, mutta eivät tuota mitään hallitustyöhön ja siellä käytävään keskusteluun.

## 5.2 Hallituksen puheenjohtajan vaikutusta

Koen, että minun velvollisuuteni hallituksen puheenjohtajana pitää huolta, että Corporate Governance ja osakeyhtiölaki toteutuvat vaikka onkin startup, mutta näiden perusasioiden pitää olla kunnossa. Sitten meidän pitää myös ymmärtää hallituksen roolin ja operatiivisen johdon roolin erottaminen, vaikka läheisessä yhteistyössä toimitaankin. Puheenjohtajalla tulee olla vahva näkemys siitä, että mitä ollaan tekemässä. Itse koen, että hallituksen puheenjohtajalla on tärkeä rooli pitää fokus tekemisessä ja priorisoida asioita, joihin hallitus keskittyy. Startupeissa on aina monta tulenpalavaa asiaa menossa, niin sieltä pitää osata poimia olennaisimmat asiat, joilla on todellista merkitystä liiketoiminnalle. Pyrin valikoimaan parhaani mukaan yhteistyössä operatiivisen johdon kanssa sieltä asiat, mihin meidän tällä hetkellä tulisi priorisoida. Sitten pitää pystyä korostamaan näiden asioiden tärkeyttä, että jokainen ymmärtää sen ja saada muu hallitus mukaan, jotta asia saadaan käsiteltyä ja puskettua päätökseen. Vaikka siellä agendalla on joskus vain yksi asia esim. toimitusjohtajan erottaminen, josta keskustellaan perusteellisesti, niin se on hyvä asia, jos se on yhtiön kannalta olennaisin.

Puheenjohtajana olen yhteydessä muihin hallituksen jäseniin aina kokousten välillä lähinnä puhelimitse. Välillä soittelen, kun ajan autoa. Koen, että on tärkeää pitää muut hallituksen jäsenet ajan tasalla, ettei ne tipahda kelkasta, jos tulee jotain nopeita käänteitä. Tällä on vaikutusta myös hallituksen ilmapiiriin ja meidän tehtävänä on saada sellainen ilmapiiri, että kaikki voivat ja uskaltavat sanoa siellä mitä tahansa ja tässä ilmapiirin rakentamisessa puheenjohtajan rooli korostuu. Pyrin luomaan hallitukseen sellaisen rennon ja avoimen keskustelun ilmapiirin ja pitää tekemisen ketteränä, mikä minun mielestäni on startupeille tärkeää. Avoimen keskustelun ja ilmapiirin avulla, me pystytään tuomaan mahdolliset riskitekijät ja virheet pöydälle riittävän nopeasti. Erilaiset näkemykset ovat tervetulleita ja niistä ei tule jännitteitä, kun kaikki tietää mistä tulokulmasta pöydässä ollaan ja puheenjohtajan rooli on näiden näkemyksien tasapainottamisessa. Lisäksi pidän huolen, että kaikki jäsenet osallistuvat. Puheenjohtajan roolissa pyrin auttamaan, että yhteistyö sujuu ja meidän pitää pystyä käymään rakentavaa keskustelua ja auttaa muita käymään rakentavaa keskustelua. Se on vähän kuin palveluammatti ja jonkinlaista psykologin silmää siinä tarvitaan ja joskus jopa lastentarhan opettajan. Puheenjohtajalla olisi hyvä olla toimiala- ja substanssiosaamista jonkin verran ja olisi hyvä, että olisi referenssiä startupeista ja kasvutarinoista, mutta tärkeämpää on, että on hyvät ihmissuhdetaidot. Jos on

puutteita ihmissuhdetaidoissa, niin niitä ei paikkaa mikään. Kun on aikaa uhrannut hallituksen puheenjohtaja, niin se näkyy koko hallitustyössä.

Puheenjohtajan pyrin, ettei ole yhtään sellaista kokousta, missä ei ole kaikki äänessä. Puheenjohtajan rooli tuossa korostuu hyvin paljon ja pyrin omalla auktoriteetillani ja tekemälläni saamaan kaikki mukaan yhteiseen tekemiseen. Varsinkin silloin, kun keskustelu veloo eri suuntiin, niin puheenjohtajan rooli on puhaltaa pilliin ja pitää huolta siitä, että ei takerruta epäolennaisiin asioihin ja kokous pysyy kuosissaan, agendassaan ja aikataulussa. Ihmiset arvostavat sitä, että puheenjohtaja pitää tiukan kurin ja hallitustyö on kurinalaista. Jokaisen päätöskohdan kohdalla on hyvä vetää päätös ja keskustelu yhteen ja todeta, että tämä oli hallituksen päätös. Kokouksen agenda käydään etukäteen läpi ja suunnitellaan yhteistyössä operatiivisen johdon kanssa ja tämä selkeyttää ja rytmittää kokousta.

### **5.3 Kokousten pitämistä ja itsearviointia**

Me olemme pyrkineet siihen, että kokoukset olisivat parituntisia riippuen tietysti agendasta ja pari tuntia on yleensä sopiva, kun kokous on hyvin valmisteltu. Ja siinäkin pyrimme vähän rytmittämään kokousta niin, että ensin n. 50 minuuttia ja sitten pieni tauko ja homma taas jatkuu. Tarkoitus on aina, että me pysymme aikataulussa, jotta me pystymme käsittelemään kaikki tarvittavat asiat tasapainoisesti ja niin, että jokaiselle asialle jää riittävästi aikaa. Tunti on yleensä vähän liian tiukka ja harvemmin tulee onnistumaan ja jos kokoukset venyvät kolme tuntiseksi tai yli, niin se menee vähän puuroksi ja kukaan ei jaksa olla siellä enää. Tietysti, jos meillä ei ole mitään ihmeellisempiä asioita käsiteltäväksi, niin kokoukset voivat olla vaikka puolituntinen Skype-kokous. Varsinkin alkuvaiheessa, joka toinen kuukausi kokouksen pitäminen voi olla liian harvoin ja kerran kuussa voi olla hyvä, kun asioita tapahtuu niin paljon. Tämä tietysti riippuu startupin vaiheesta, että kuinka usein kokouksia tarvitsee pitää ja se voi olla mitä tahansa. Minun mielestäni kokoustapanana face-to-face -kokousta ei voita mikään, mutta nykyään on myös muita hyviä kokoustapintoja video conference -tapojen muodossa. Niissä on vaan se ongelma, että voin laittaa siinä itseni äänettömälle tai kameran pois päältä ja kaikki ei välttämättä ole niin läsnä. Kun et ole paikalla, niin se ei ole ihan sama. Nykyään on onneksi olemassa virtuaalisia kohtauspaikkoja ja kokouksia voi pitää virtuaalisesti, niin että kaikki on avatareilla paikalla. Silloin sen yhteisöllisyyden kokemus on parempi kuin video conference -kokouksissa.

Meillä on äärimmäisen tärkeää, että kokouksen materiaali tulee etukäteen ja on selkeä agenda, jonka hallituksen puheenjohtaja valmistelee hyvin toimitusjohtajan kanssa. Mate-

riaalit pitää tulla vähintään kaksi päivää ennen, mutta on hyvä, jos ne tulee jo viikkoa ennen kokousta, jotta hallituksen jäsenet ehtivät tutustua materiaaliin ja tarvittaessa esittää tarkentavia kysymyksiä operatiiviselle johdolle materiaaliin liittyen. Yleensä siellä on hallituksen kokouksessa toimitusjohtaja paikalla ja jos sinulla on esimerkiksi kysymys digimarkkinoinnin analytiikasta, niin toimitusjohtaja ei välttämättä osaa vastata siihen kokouksessa niin tarkasti vaan se tieto olisi pitänyt hakea muualta ja kysymys voi olla hyvin oleellinen päätöksenteon kannalta. Meillä agenda suunnitellaan mahdollisimman huolellisesti ja katsotaan, mitä ovat ne tärkeimmät asiat, jotka vaativat enemmän keskustelua ja pyritään enemmän suuntaamaan tulevaan.

Kokouksissa me käymme heti alkuun läpi rutiinomaiset läsnäolijat ja päätösvaltaisuuden ja sen jälkeen on vuorossa edellisen kokouksen pöytäkirjan läpikäynti. Katsotaan, että mitä päätösasioita siellä oli, mitä olimme päättäneet ja mitä niille kuuluu, ettei asiat jää lillumaan. Tämän jälkeen, jos on jotain päätösasioita, jotka on pakko tehdä, niin ne hoidetaan alta pois ja sen jälkeen toimitusjohtajan katsaus kohtuullisen nopeasti. Sen pitäisi olla jo etukäteen jaettu ja kaikkien pitäisi olla tutustunut siihen, niin voimme jo siinä vaiheessa keskustella. Hirveästi ei kannata puhua menneistä, mutta pitää käydä läpi talousraportit, jossa on mm. kassavirta, myynnit ja valitut KPI:t. Loppupäässä meillä on yksi tai kaksi isompaa aihetta, joista halutaan keskustella ja saada hallituksen näkemystä. Tämän jälkeen käydään läpi seuraavat kokoukset ja ne on yleensä sovittu puoli vuotta etukäteen. Tarkistetaan näiden tilanne, että tuleeko niihin muutoksia tai onko jollekin tullut estettä. Meillä on käytössä hallituksen vuosikello. Olemme sen kautta teemoittaneet kokoukset etukäteen. Näin saadaan kokouksiin eri alojen osaajia tai linjajohtajia paikalle, jos käsittelemme jotain tiettyä teemaa kokouksessa ja viesti ei kulje vain ja ainoastaan toimitusjohtajan kautta. Jos vuosikelloa ei ole, niin saattaa jäädä helposti budjetit ja sen tyyppiset asiat pohtimatta.

Me teemme suullista arviointia eli tavallaan keskustellaan ja itsereflektoidaan vähintään kerran vuodessa, että mikä toimii ja mikä ei toimi. Toimitaanko me hyvin yhdessä ja pystytäänkö olemaan avoimia vai onko joitain asioita, jotka saattavat vaikuttaa luottamukseen. Onnistunko puheenjohtajana pitämään avoimen keskustelukulttuurin ja hyvän keskustelun yllä. Mietimme hyvin kriittisesti, olemmeko vielä kaikki relevantteja hallituksessa, mitä osaamista me tarvitaan tulevaisuudessa, onko jotain osaamista, mitä olisi pitänyt olla jo edellisellä tilikaudella. Jos tarvitaan uutta osaamista, niin mistä me löydetään sitä ja miten me se palkataan. Siitä arvioinnista ei kannata tehdä kauhean vaikeata, mutta koen, että sitä kannattaa ehdottomasti tehdä ihan kuten muissakin ryhmä- ja tiimitöissä. Sieltä yleensä aina paljastuu jotain sellaista, millä voi parantaa yhteistyön laatua.

## 5.4 Tiedonvaihtoa

Tiedon vaihtoon on monia eri kanavia. Paljon käytetään Whatsupia, Skypeä tai sähköpostia. Whatsup ja Skype on siitä hyviä, että niissä voi keskustella viestien lisäksi. Meillä on käytössä Whatsup. Se on aika kätevä, kun perustat sinne vaan ryhmän ja jos jotain tulee, niin saat koko ryhmälle infon saman tien. Sen ei tarvitse olla niin strukturoitua, mutta Whatsup on kuitenkin riittävän strukturoitu. Siellä voi laittaa ihan markkinaa tai kilpailijoihin liittyvää infoa ja linkkejä esimerkiksi ”näittekö, että kilpailija nosti uuden rahoituskierroksen”. Aika usein hallituksen jäsenet ovat keskenään yhteydessä kokousten välillä, jos on jotain ongelmallisempia asioita ja etsitään yhteistä tulokulmaa ja perustellaan omia näkökulmia. Voisihan sitä olla yhteydessä muutenkin kuin vaan silloin, kun on jotain ongelmia tai jännitteitä. Itse olen tietoisesti pyrkinyt soittamaan hallituksen jäsenet läpi vähintään kerran kokousten välillä ja jos ei ole muuta, niin kysyn ihan vaan kuulumisia. Minulle voi soittaa milloin vaan. En usko siihen kulttuuriin, että nähdään kokouksissa kerran kuukaudessa tai kerran kvartaalissa ja muu aika ollaan radiohiljaisuudessa. Puheenjohtajana pyrin rohkaisemaan, että hallituksen jäsenet olisivat yhteydessä myös operatiiviseen johtoon ja käymään keskustelua, jotta heidän oma tietyksensä laajenee. Pääkommunikaatiokanava yhtiöön päin hallitukselle on tietysti toimitusjohtaja, mutta en pidä huonona, että kaikilla hallituksen jäsenille olisi yhteys operatiiviseen johtoon ja siinä yhteydenpidossa ei olisi mitään erityisempää ja näin edistetään avointa kulttuuria.

Olen pyrkinyt pitämään tärkeänä, että hallituksen puheenjohtajalla on hyvä, toimiva ja avoin suhde toimitusjohtajaan ja operatiiviseen johtoon. Silleen, että yhteydenpito on kaksisuuntaista ja molemmat pitävät toisensa informoituna. Haluan, että ihmiset voivat soittaa minulle vaikka klo 11 aikaan illalla, jos on joku tärkeä juttu. Jos toimitusjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan välillä ei ole kommunikaatiota viikoittain, niin silloin on melkein joku vika. Me olemme toimitusjohtajan kanssa aktiivisesti tekemisissä hallitusten kokousten välissä ja koen sen tärkeäksi. Meidän on täytynyt löytää meille sopiva yhteinen tapa toimia. Sen pitää olla riittävän joustava tapa, koska jos se jää liian formaaliksi tavaksi, niin se jää vähän puolitiehen.

Formaali tapa on kuitenkin hyvä siihen, miten raportoidaan hallitukselle. Jo heti alusta lähtien pitäisi saada kuukausittainen kirjallinen raportointi, jotta jää jotain dokumenttia yrityksestä. Kirjallinen dokumentaatio on siinä mielessä hyvä, että sen kanssa pystyt ottamaan aikajanaa, että mitä tapahtuu ja siten saat hallitustyöskentelyyn syvyyttä. Me olemme tehneet silleen, että meillä on kuukausittainen tiivis, selkeä ja napakka paketti hallitukselle ja

informaatio tulee aina samanlaisena ja kaikille samaan aikaan. Esimerkiksi meillä on valitut KPI:t ja ne ovat aina samat ja samassa muodossa ja me seurataan niitä joka kuukausi. Raportin pitää olla kuitenkin sellainen, että sen saa helposti otettua ulos systeemeistä, jotta operatiiviselta johdolta ei mene päiviä sen työstämiseen. Jos toimitusjohtaja ei valmistelee materiaaleja kunnolla tai ei toimita hallituksen pyytämiä raportteja, niin silloin on joku pahasti pielessä. Jos materiaaleja ei tule tai ne eivät ole riittäviä, niin ei oikein pysty keskustelemaan asioista hyvin ja ei edes välttämättä tiedetä, mistä keskustellaan. Välillä, kun on jotain erikoistilanteita työn alla, niin infoa pitää tulla useammin ja sitä myötä myös palavereita tarpeen mukaan vaikka kaksi kertaa viikossa.

## **5.5 Hyvää keskinäistä yhteistyötä**

Meillä oli kerran yhden kumppanin tuotannon kanssa ongelmia ja meillä oli hallituksessa jäsenenä tämän alan osaaja. Sovimme, että hän lähtee toimitusjohtajan kanssa tapamaan ja keskustelemaan, että millä tavalla ongelma saataisiin ratkaistua ja toimimaan paremmin. He kävivät pari tämmöistä keskustelua ja ongelma lähtikin korjaantumaan. Toimitusjohtaja sanoi, että ”kyllä tästä hallituksen jäsenestä oli paljon apua siinä asiassa, koska heidän kumppaninsa ymmärsi, että meidän puolellakin on henkilö, joka osaa ja ymmärtää näitä asioita”. Pystyttiin auttamaan ja nähtiin, että he ovat meille kumppani ja me olemme heille kumppani. Hallituksen pitäisi olla apuväline operatiiviselle johdolle. Toisella kertaa kävimme kriittisessä tilanteessa, mutta saimme erittäin hyvässä hengessä asian keskusteltua ja lopputulos oli kaikille selkeä, kaikki olivat samaa mieltä, saimme paljon aikaiseksi, ymmärsimme tilanteen ja meidän kaikkien piti venyä paljon jo ihan ajankäytöllisesti. Vaikeat asiat pitää pystyä tuomaan pöydälle silloin, kun ne ovat ajankohtaisia ja meidän pitää olla rehellisiä. Meidän pitää pystyä luottamaan toisiimme ja se ei tarkoita, että olisimme kaikista asioista samaa mieltä, mutta on vahva luottamus, että kaikki haluaa yrityksen parasta ja vauhdilla eteenpäin. Näissä startupeissa kun mennään muutamien vaikeiden juttujen läpi ja koetaan ne yhdessä, niin se on sellaista tekemistä, joista se keskinäinen luottamus syntyy. Vaikeuksien kohdalla paska karisee rattailta ja se mikä jää, on entistä tiiviimpää.

Starupeissa on usein kysymys rakentamisesta, niin se harvemmin toimii vallan kautta, vaan pikemminkin mahdollisuuksien kautta. Meillä on hyvin suora ja avoin keskustelukulttuuri ja paljon luottamusta, jotta pystymme puhumaan myös vaikeista ja tärkeistä asioista ja hallitukseen uskalletaan luottaa. Luottamushan on yksi keskeisimpiä asioita, että kaikki osapuolet voivat luottaa toisten osapuolten motiiveihin ja siihen mitä he tekevät ja miksi. Silloin vaikeita asioita ei ole syytä pitää pöydän alla. Toki me teemme paljon työtä luottamuksen ja avoimuuden eteen. Yksi hallituksen tärkeimmistä rooleista oli luoda sellainen



luottamuksen ilmapiiri, että operatiivinen johto uskaltaa tuoda haasteet hallitukselle ratkaistavaksi ja mieluummin nopeammin kuin hitaammin. Hallituksen puheenjohtajana voin vaikuttaa paljon, miten luottamus ja avoimuus säilyy hallituksen kokouksissa ja operatiivisen johdon ja hallituksen välillä. Jos huomaan jotain signaalia, että joitain asioita on jäänyt käsittelemättä tai liian pienelle painoarvolle, niin näihin pitää pystyä tarttumaan. Olen yrittänyt rohkaista kaikkia olemaan avoimia ja aktiivisia keskusteluissa ja myöskin tuomaan rohkeasti oman mielipiteen esille, kun päätöksiä tehdään. Me käymme ajoittain kiivastakin keskustelua ja debatointia ei pidä pelätä, vaan se on tosi tervettä ja vahvistaa yhteistyötä. Tuodaan asiat asioina pöydälle ja yritetään jättää tunteet pois. Miksi sitten välillä käy niin, ettei uskalleta puhua asioista avoimesti. Jos sinulla on hallituksen jäsenenä osakas, joka on operatiivisessa johdossa toimitusjohtajan alaisena ja hallituksen kokouksessa on toimitusjohtaja esittelemässä asioita. Tai sitten meillä oli yhdessä hallituksessa paljon sijoittajia ja kun siellä on liikaa ihmisiä, niin se alkaa leviämään ja pakan pitäminen kasassa on haastavaa ja vaikea saada hyvää fiilistä siihen, kun tulee pienempiä kuppikuntia ja mitä enemmän niitä on ja ihmiset eivät ole toistensa kanssa sinut, niin se yhteistyö ei toimi enää. Ja jos hallituksessa on paljon pääomasijoittajia, niin operatiivinen johto saattaa kaudella asioita hallitukselle tarpeettomasti, niin se on aika huono tie. Parhaimmillaan yhteistyö operatiivisen johdon ja hallituksen välillä on laadukasta ja siinä on korkea luottamustaso ja lisäksi me mietimme paljon, miten tehdä aktiivisesti työtä sen eteen ja että saadaan hallituksesta parhaat tehot irti.

Meillä oli jokin aika sitten kunnan strategiaistunto, johon käytettiin kunnolla aikaa ja se toimi hyvin ja olimme kaikki positiivisia siitä tulehasta. Me saimme äärimmäisen hyvät keskustelut siellä hallituksen kesken ja löysimme uuden hyvin mielenkiintoisen liiketoimintamahdollisuuden, jota voimme lähteä suoraan myymään. Ilman tätä avointa ja rehellistä keskustelua tämä ei varmasti olisi tullut esille. Vaikka olimme asioista eri mieltä, niin saimme kaikki puhumaan aidosti siitä asiasta ja asian kirkastettua kaikille. Tässäkin tapauksessa valmistautuminen ja valmistelu olivat tärkeässä roolissa, mutta myös hyvä yhteistyö, avoimuus ja rohkeus keskustella asioista. Monesti vaikka on kysymys ikävistäkin esimerkiksi henkilöstöön liittyvistä asioista, niin asiat ovat parempi viestiä avoimesti. Ihmiset ovat kuitenkin fiksuja ja tajunneet ehkä jo saman asian.

## **5.6 Päätösten tekemistä**

Tärkeintä on, että päätöksiä tehdään. Olen ollut hallituksessa, missä ei päätetä mitään vaan puhutaan niitä näitä, puhutaan tärkeistäkin asioista, mutta ei päätetä asioista. Se voi johtua, että ei ole totuttu tai toimitusjohtaja ja omistajat haluaa pitää liian monia asioita

omissa käsissään siihen päätöksentekoon liittyen, mutta silloinhan hallituksella ei ole mitään merkitystä. Yleensä päätöksenteon vaikeus liittyy hankaliin asioihin kuten kulujen karsimiseen tai yt-neuvotteluihin ja jos siellä on omistajia tai toimitusjohtaja hallituksessa, niin he eivät välttämättä halua uskoa, että joku asia ei mene suunnitellusti eteenpäin ja tarvitsee karsia kuluja tai pitää hylätä joku laajentumissuunnitelma. Halutaan mahdollisimman pitkään uskoa, että alkuperäinen idea menee eteenpäin, vaikka harvassa startupissa se liiketoimintamalli pysyy samana. Itse näen, että kaksi tärkeintä asiaa on, että siellä tehdään päätöksiä, vaikka ne olisivat vaikeita ja päätöksiä tehdään riittävän nopeasti. Suurimpia ongelmia on, että hallitus jähkailee ja päätöksiä siirretään eteenpäin ja ne ovat yleensä huonoja vaihtoehtoja startup-yrityksille, koska siitä kun päätös tehdään, niin saattaa mennä puolikin vuotta ennen kuin se pystytään implementoimaan ja se on startupissa todella pitkä aika. Monesti pääsee helpommalla, jos tekee päätöksen heti, kun tietää, että se pitää tehdä, vaikka se olisikin vaikea päätös. Veikkaisin että kaikki, jotka ovat joutuneet vaihtamaan toimitusjohtajaa, ovat sitä mieltä, että se olisi pitänyt tehdä vähintään puoli vuotta aiemmin.

Hallituksen agendalistalla pitää aina olla käsiteltävät ja päätettävät asiat ja esityksen mukaiset päätösehdotukset. Meillä haasteet tuodaan pöytään todellisina ja faktoina, jotta me pystymme löytämään niille tekijöitä ja ratkaisuja ja pystymme keskustelemaan niin, että kaikki ymmärtää, mitä tehdään ja miksi tehdään, että voidaan löytää se konsensus. Me keskustelemme niiden ehdotusten, ongelmien ja mahdollisuuksien ympäriltä ja sitten päätetään niistä, että mitä tehdään. Yleensä esitys joko päätetään, siirretään tai käsketään perehtyä asiaan tarkemmin ja sitten tehdään päätös. Kerran meillä tuli kasvusuunnitelmaan liittyvä päätösesitys ja me päätimme laittaa koko kasvusuunnitelman jäihin minun ehdotuksestani, koska kassavirta piti saada kuntoon ja alkaa etsimään lisärahoitusta ennen sen toteuttamista. Tämä tarkoitti yt-neuvotteluita ja ne eivät ole ikinä kivoja, mutta yhtiön etu vaati tätä. Tämä oli siitä hyvä, että tässä hallitus tarttui asiaan riittävän napakasti ja esitys oli hyvin valmisteltu ja hallituksen kokouksessa todettiin, että tälle asialle pitää saada päätös nyt ja se ei voi enää odottaa. Eräs toinen kerta hallituksen kokouksessa päätettiin myyntihenkilön palkkaamisesta ja siihen oli katsottu sopivat kandidaatitkin valmiiksi, mutta operatiivinen johto ei saanut tätä päätöstä vietyä käytäntöön ja hallituksen ehdottama myyntihenkilö palkattiin vasta neljä kuukautta myöhemmin ja tämä neljän kuukauden väli mentiin heikoilla myynneillä, koska ei ollut myyntiin resursseja.

Hyvä hallitus tekee päätökset yksimielisesti. Meillä päätöksentekokulttuuriin kuuluu, että sen jälkeen, kun päätös on tehty, niin kaikki seisoo sen takana, eikä jälkikäteen tuoda enää omia näkökantoja esille. Meillä vielä ennen päätöstä käydään päätös ja sen perustelut tiivistettynä läpi ja kysytään, onko jollain vielä jotain lisättävää tähän ja vielä kokouksen

lopuksi vedetään kaikki päätökset yhteen, että mitä päätettiin. Ne ovat aina ikäviä tilanteita, jos päätös ei ole ollut onnistunut, niin joku tulee jälkeensä sanomaan ”minähän sanoin”. Ne pitää sanoa ennen päätöksentekoa. Jos me ei hallituksessa pystytä keskustelemaan asioista ja hakemaan yhteistä linjaa ja asioista joudutaan äänestämään, niin se kertoo jostain ongelmasta ja silloin hallituksessa ei ole kaikki ihan kohdillaan. Asiat pitää valmistella niin, että kun tulee päätöksenteon hetki, niin silloin pitää pystyä tekemään nopeita ja perusteltuja päätöksiä ja koko hallituksen tulee olla sen takana ja ymmärtää tilanne, muuten ne ei tule oikein toteutumaan. Kerran meidän piti valmistella yhtiökokoukselle päätösehdotus, mutta ajanpuutteen vuoksi sitä ei valmisteltu riittävän hyvin ja ei oltu ihan varmoja, eikä ymmärretty, miten jotkut osakkeenomistajat ottavat esityksen, niin me ei voitu hakea päätöstä sille ehdotukselle.

Selkeä struktuuri on hyvä olla päätöksenteossa etenkin ongelmatilanteissa. Tiukoissa tilanteissa pitäisi aina ajatella yrityksen kautta. Ei yksittäisen osakkaan tai sijoittajan tai jonkun muun vaan sen, mikä takaa parhaiten yrityksen toimintaedellytykset eteenpäin. Jos meillä ei olisi toimivaa hallitusta, niin operatiivinen johto ei tavallaan raportoisi kenellekään ja silloin päätöksen teosta katoaa ryhti. Eli jos tavallaan startupin johtoryhmä on samalla kävelevä yhtiökokous siten, että kaikki asiat voidaan päättää siellä, niin saattaa mennä puurot ja vellit helposti sekaisin. Varsinkin ongelmatilanteissa korostuu, että on selkeää, että toimitusjohtajalla on valta hallituksen alapuolella ja jos perustajia on toimitusjohtajan alapuolella, niin he eivät koita ajaa omaa agendaansa hallituksesta käsin toimitusjohtajan rinnalla. Ne ovat olleet aina vaikeita päätöksiä, kun perustajatiimistä pitää laittaa joku pois. Sen tietää kuitenkin, että perustajat ovat kavereita keskenään ja se harvemmin toimii, että senkin jälkeen pysytään kavereina.

## **5.7 Liiketoiminnan kehittämistä**

Meillä hallitus on operatiivisen toiminnan tukena. Hallituksen tehtävänä on sparrata johtoa ja toimia mentorina, neuvonantajana ja valmentajana johdolle eli me yritetään ohjata ja valmentaa operatiivista johtoa oikeaan suuntaan ja kysyä oikeita kysymyksiä. Itse en usko semmoiseen vallankäyttöön tai sen merkitykseen ja vaikuttavuuteen hirveästi. Aika usein startupeissa on tilanne, että toimitusjohtajana on ihminen, joka on toimitusjohtajana elämänsä ensimmäistä kertaa. Siihen pitää saada semmoinen luottamuksen henki, että hän voi tulla kysymään mitä tahansa. Startupissa hallituksen pitäisi olla tukifunktio yrittäjille. Meillä kaikki hallituksen jäsenet pyrkivät tuomaan hyviä käytänteitä, mitä on havaittu eri yhtiöissä ja hallituksen kautta voi saada tietoa, mitä virheitä kannattaa välttää, jos hallituksessa on joku, joka on käynyt saman polun. Lisäksi hallituksen merkitys korostuu, jos hallituksen kautta aloittelevan yrittäjän on mahdollista saada iso verkosto. Sitä kannattaa

hyödyntää ehdottomasti oven avauksiin, asiakkuuksiin, rahoitukseen, neuvotteluihin jne. Tietysti on myös tärkeää ymmärtää hallituksen rooli ja operatiivisen johdon rooli ja hallituksen ei ole hyvä puuttua liian operatiivisiin asioihin. Sellaisiakin on nähty, että hallitus on yrittäjien tiellä ja haittaa yrityksen toimintaa ja se on huono tilanne. Toimivassa hallituksessa hallituksen jäsenet auttavat yritystä ja operatiivista johtoa myös kokousten välillä tilanteen niin vaatiessa. Meillä aina joku hallituksen jäsen on osa operatiivista porukkaa, joka vastaa tietyistä osa-alueista ja he kokoontuvat aina hallituksen kokousten välissä. On hyvä saada hallitukseen mukaan kokeneita alan ja startupien osaajia, koska ne on nähnyt niin monta firmaa ja ongelmaa matkan varrella, että monet niistä ongelmista, jotka aloittelevat yrittäjät luulevat täysin uniikkeiksi, on kokeneille osaajille täysin standardeja ja peruskauraa ja näin he pystyvät auttamaan hyvin.

Me fokusoidaan kaikki tekeminen siihen, että saadaan rakennettua hyvä yhtiö. Hyvät yhtiöt ostetaan, huonoja ei saa myytyä. Meidän pitää pystyä käymään jatkuvaa pohdintaa ja keskustelua siitä, että tehdäänkö me oikeita asioita ja onko asiat oikein priorisoitu, koska kuitenkin startupeissa on rajalliset resurssit. Jos me ollaan sitä mieltä, että me tehdään oikeita asioita, niin sitten jää pohdittavaksi tehdäänkö me niitä oikein ja tekeekö niitä oikeat ihmiset. Hallituksen taito on myös siinä, että kun nähdään, että nykyinen strategia ei toimi, niin strategiaa pitää muuttaa. Hallitus tuo yritykselle semmoisen talent-poolin, joka tietää ja on kiinnostunut yrityksen asioista, mutta ei ole kuitenkaan joka päivä töissä siellä eli he pystyvät tuomaan asioihin erilaisen, ulkopuolisen kulman. Yksi tärkeimpiä anteja on olla strategiatyön mm. hinnoittelu-, asiakas-, rahoitusstrategian osana vahvasti. Me olemme pyrkineet, että katsottaisiin vahvasti tulevaisuuteen, eikä pelkästään raportoida menneisyyttä. Jos kuitenkin hallitus hyväksyy strategian, jolle ei ole rahoitusta, niin ollaan huonolla tiellä. Startupeissa voisi käyttää vertausta juniorijalkapalloon eli pitkä päätyyn ja kaikki perään -strategiasta aletaan pikkuhiljaa rakentamaan oikeata pelikuviota, jossa pelaajat ovat oikeilla pelipaikoilla.

Hallituksen pitää kasvaa yrityksen mukana ja luoda oikeanlaista struktuuria ja käytänteitä samassa tahdissa, kun yritys sitä vaatii. Usein se tulee startupeissa luontevasti rahoituskierrosten myötä ja niiden kohdalla aina tarkistuspiste hallituksessakin, että mikä tilanne ja mitä tarvitsisi tehdä. Sellainen tietynlainen ketteryys startupien hallituksissa tulisi olla. Startupeille luonteenomaista on nopea tempo ja päätöksenteko saattaa olla nopeaa ja tilanteet vaihtelevat, niin hallituksen kokoonpanoakin pitää pystyä muuttamaan tarvittaessa. Me mietimme aina koko yhtiön etua ja luotsaamme yritystä kaikkien osakkeenomistajien parhaaksi. Kunkin yhtiön ja yhtiön hallituksen täytyy rakentaa itse oma heille sopivin työskentelytapansa. Hallitus pitäisi muovata aina sen mukaan, mikä on kulloinkin yhtiön matu-riteetti ja vaihe eli esimerkiksi kun itse koen niin, että yhtiö on tietyssä vaiheessa ja minulla

ei ole enää annettavaa, niin on parempi jättäytyä pois. Hallituksen pitäisi olla koko ajan pulssilla, että minkälaista osaamista tarvitaan.

Varsinkin exit-pelissä ja rahoituskierrosten yhteydessä hallituksen ja hallituksen puheenjohtajan rooli korostuu, että kenen luokse mennään ja mitä ovia saadaan aukaistua. Me valmistaudutaan näihin niin, että pidetään Corporate Governance koko ajan kunnossa eli jos sijoittaja haluaa tutustua yhtiön tilanteeseen tarkemmin, niin meillä on esittää kaikki tarvittava materiaali. Valmistellaan useampi eri vaihtoehto kasvusta, ettei meillä ole vaan yhtä versioita, mitä esitetään ja laitetaan myös KPI:t ja muut tarvittavat aineistot kuntoon sekä valmistellaan myyntipuhe rahoituskierrökselle. Nämä käydään läpi hallituksessa, että ne ovat kunnossa sekä tietysti sopimuspaperit ennen kuin rahoituskierrosta lähdetään järjestämään. Yksi hallituksen tärkeä rooli on myös tietenkin varmistaa, että firmalla on oikea toimitusjohtaja, jos homma ei toimi. Ne ovat aika tiukkoja tilanteita, kun pitää vaihtaa ihmisiä yrityksen johdossa. Menestyksen avain on toimitusjohtajan laatu ja sitten hallituksen laatu ja näiden hyvä yhteistyö.

## **5.8 Hallitustyön kehittämistä**

Me yritämme tulevaisuudessa olla vielä tarkempia hallituksen jäsenten valintojen suhteen, että he sopivat hyvin joukkoon, kemiat toimivat ja että heillä on riittävästi aikaa käytössään hallitustyöhön. Yritämme myös löytää tulevilta jäseniltä oikeanlaista tarvitsemaamme osaamista ja niin, että heille löytyisi erityisrooli operatiivisen johdon tueksi ja vastuualue hallituksen sisällä. Eli kun saamme myynnin asiantuntijan hallitukseemme, niin hän koontuu hallitusten kokousten välissä operatiivisen myynnistä vastaavan henkilöstön kanssa ja käy siellä asioita läpi ja valmistelee hallituksen kokoukseen myyntiin liittyvät asiat ja hänen johdollansa keskustelemme hallituksessa myyntiin liittyvät asiat. Näin voimme myös tarvittaessa teemoittaa hallitustyöskentelyä. Yritämme myös aktivoida hallituksen jäseniä enemmän osalliseksi tiettyihin neuvotteluihin silloin, kun se on oleellista.

Kehittämisen kohde meille on myös, että itsearviontiin luodaan tietyt struktuurit ja asiat, jotka keskustellaan ja ne on etukäteen nuotitettu, että tällaiset asiat käydään aina läpi, jolloin siinä ei ole mitään henkilökohtaista vaan se ikään kuin kuuluu Corporate Governanceen. Arvioidaan, miten on onnistuttu ja onko tarpeellista vaihtaa kokoonpanoa. Monesti startupeissa hallitus pysyy samana, vaikka startup pivotoi ja sitä pitäisi kehittää, että mikään hallituspaikka ei ole ikuinen, ei edes omistajilla. Vähintään vuosittain pitäisi tarkastella, että onko hallituksessa oikea kompetenssi juuri sen hetkiseen tilanteeseen.

Me yritetään jatkossa tuoda vaikeat asiat vielä nopeammin pöydälle. Monesti asioita pitkitetään ja pitkitetään vaikka kaikki tietävät, että vääjäämätön keskustelu on edessä. Eli me tuodaan vaikeat asiat vielä nopeammin ja hyvin valmisteltuina pöydälle, niin pääsemme miettimään erilaisia vaihtoehtoja ja polkuja asian ratkaisemiseksi. Silloin niistä voidaan saada nopeammin ratkaisuja ja päätöksiä ja niitä päästään viemään eteenpäin. Kehitettävää on myös, että materiaalit tulisivat aikaisemmin ja vielä selkeämmässä ja napakammassa muodossa, että päästään käymään numeroiden ja faktojen valossa keskustelua. Lisäksi yritämme löytää sellaisia mittareita, jotka antavat osviittaa tulevasta, koska usein mittareiden ongelma on, että ne tarkastelevat vähän taaksepäin.

## 6 Pohdinta

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksesta saatuja tuloksia ja peilataan niitä teoriaan ja tehdään niistä johtopäätöksiä. Tämän lisäksi pohditaan tutkimustulosten perusteella kehitysideoita jatkotutkimuksille sekä lopuksi pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja omaa oppimista.

### 6.1 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisia ovat hyvät käytänteet startup-yritysten hallituksissa. Miten ja mitä asioita hyvää hallitusta ja hyvää hallitustyötä ja sen käytänteitä pohdittaessa tulisi huomioida ja miten sitä voisi kehittää. Alaongelmat ovat seuraavat:

- 1) Millaista on hyvä hallitustyöskentely?
- 2) Mitkä tekijät vaikuttavat hyvään hallitukseen ja sen työhön?
- 3) Miten hallitusta ja sen käytänteitä voisi kehittää?

Tutkimuskysymyksiin etsittiin vastauksia perehtymällä kirjallisuuteen, aiempiin tutkimuksiin ja erilaisiin artikkeleihin. Tämän jälkeen haastateltiin kuutta eri startup-yritysten hallitusten kokenutta osajaa, joilla oli monipuolista kokemusta startup-yritysten hallituksissa toimimisesta ja hallitustyöstä. Haastatteluista saatu aineisto analysoitiin ja vastaukset luokiteltiin eri teemoihin. Analyysin perusteella täydennettiin vielä teoria siten, että saatiin haastattelujen tuloksia mahdollisesti täydentävä teoreettinen näkökulma, jos se oli vain mahdollista. Kaiken kaikkiaan tutkimukseni käytäntölähtöinen tarkastelu ja tarinallinen esittäminen avaavat hallitustyöskentelyn monipuolisia yksityiskohtia ja dynamiikkaa tavalla, joka mahdollistaa hallitustyöskentelyn pienienkin yksityiskohtien kehittämisen.

Alla olevaan taulukkoon on koottu tutkimuksessa esiin nousseet pääteemat ja alateemat ja miten ne linkittyvät tutkimuksen alaongelmiin.

Taulukko 1. pää- ja alateemat

| Millaista on hyvä hallitustyöskentely? |  |
|--|--|
| Pääteemat                              | Alateemat  |
| Kokousten pitämistä ja itsearviointia  | Osallistumisesta huolehtimista<br>Agendan huolellista suunnittelua<br>Fokus tulevaan<br>Oikeaa osaamista |
| Tiedonvaihtoa                          | Epävirallista yhteydenpitoa<br>Hallitukselle raportointia<br>Säännöllistä yhteydenpitoa                  |
| Päätösten tekemistä                    | Tiukkoja päätöksiä   |

|  |   |
|--|---|
|  | Konsensuksen hakemista<br>Ajateltava firman kautta  |
| Liiketoiminnan kehittämistä                                  | Johdon sparrausta<br>Strategian pohdintaa<br>Yhtiön tilan tarkastelua   |
| Mitkä tekijät vaikuttavat hyvään hallitukseen ja sen työhön? |   |
| Hallituksen rakentamista ja jäsenen osaa-<br>mista           | Pieni koko<br>Selkeät roolit<br>Erialaista osaamista<br>Uutta osaamista elinkaaren mukaan<br>Ajankäyttöä  |
| Hallituksen puheenjohtajan vaikutus                          | Näkemyistä ja priorisointia<br>Ilmapiirin luomista<br>Keskustelua ja tiedottamista<br>Päätösten puskemista  |
| Hyvää keskinäistä yhteistyötä                                | Operatiivista auttamista<br>Ei liikaa ihmisiä<br>Luottamuksen ilmapiirin rakentamista<br>avointa ja aktiivista keskustelua<br>Hyvää valmistautumista ja valmistelua |
| Miten hallitusta ja sen käytänteitä voisi kehittää?          |   |
| Hallitustyön kehittämistä                                    | Oikeita valintoja<br>Sopiva rooli<br>Onnistumisen arviointia<br>Napakoita päätöksiä   |

### **Millaista on hyvä hallitustyöskentely?**

Hyvään hallitustyöhön kuuluu sekä teorian, että tutkimustulosten mukaan, että hallitus saa toimivalta johdolta säännöllisesti oikeanlaista infoa, jotta hallitus pystyy tekemään työtänsä hyvin. Ilman tarvittavaa informaatiota ei hallituksen toimintamalli ja hyvä hallitustyö ole mahdollista (Lainema 2006, 59). Hallitusten kokousten materiaalit tulisivat olla hyvin valmisteltuja, riittävän yksinkertaisia, ydinasiat käsitteleviä ja helposti ymmärrettäviä ja nämä ovat olennaisia informaationlähteitä hallitukselle. Hallitusten kokousten materiaalit pitäisi tulla hallituksen jäsenille vähintään kaksi päivää ennen kokouksia. Tutkimustulosten perusteella materiaaleja toivottiin jopa viikkoa ennen, jotta hallitus ehtii tutustumaan materiaaleihin ja esittämään mahdolliset tarkentavat kysymykset operatiiviselle johdolle. Se



kuinka usein ja millä tavalla kokouksia pidetään ja kuinka usein informaatioita jaetaan riippuu paljon yhtiön tilanteesta ja kehitysvaiheesta, sekä hallituksen ja toimivan johdon halusta, mutta kuitenkin niin ettei nämä rasita operatiivista johtoa liikaa (Feld & Ramsinghani 2014, 121). Kokoustapoja on erilaisia ja jokaisen yhtiön pitää löytää heille sopivin malli. Tutkimustulosten perusteella face-to face -kokousta pidettiin parhaana. Alkuvaiheessa startupien hallitusten tulisi kokoontua mieluummin liian usein kuin liian harvoin, koska asiat saattavat tapahtua nopeasti. Kerran kuussa tapahtuvaa kokoustamista pidettiin sopivana alkuvaiheen startup-yrityksille ja kokousten kestona noin kahta tuntia, mutta nämä luonnollisesti riippuvat startupin vaiheesta ja käsiteltävistä asioista. Teoriasta ei löytynyt juurikaan tietoa hyvistä käytänteistä hallituksen kokouksien pitämisestä ja agendasta. Tutkimustuloksissa on vedetty yhteen hyvät käytänteet kokouksen agendasta ja mitä kokousten tulisi pitää sisällään.

Hallituksen keskinäiseen sekä hallituksen ja operatiivisen johdon väliseen tiedonvaihtoon on monia eri kanavia. Tutkimustuloksissa suositettiin Whatsupia tai Skypeä. Tiedonvaihdon tulisi olla kuitenkin jatkuvaa ja riittävää joka tilanteessa, koska hallitukset haluavat olla ajan tasalla (Behesti 2018). Riittävällä ja tarvittavalla tiedonvaihdolla koettiin olevan suuri merkitys hyvälle hallitustyölle teorian ja tutkimustulosten mukaan. Tiedon pitää olla läpinäkyvää ja rehellistä. Hallitustyötutkimuksen (2019) hallituksen ja toimivan johdon yhteistyöllä ja hallitusten jäsenien ja hallituksen puheenjohtajan kahdenkeskisellä tiedonvaihdolla oli positiivinen yhteys hallituksen työhön sekä yhteistyön toimivuuteen. Myös tutkimustulosten perusteella nämä koettiin tärkeiksi asioiksi parantamaan hallituksen työtä ja edistämään avointa kulttuuria. Tosin näissä nähtiin myös parantamisen varaa, etenkin hallitusten jäsenten välisellä yhteydenpidolla kokousten välillä ja hallitusten jäsenten yhteydenpidolla operatiiviseen johtoon. Nämä asiat kuitenkin vahvistavat luottamusta ja avoimuutta ja hallituksen jäsenet saavat enemmän tietoa yhtiön tilanteesta. Teoriassa ja tutkimustuloksissa todettiin, että jokaisen yhtiön pitäisi rakentaa yhteistyössä johdon ja hallituksen kanssa tapa, kuinka usein ja miten raportoidaan hallitukselle. Raportin pitäisi olla riittävän formaali ja sen tulisi olla aina samanlainen ja riittävät tiedot sisältävä. Raportissa tulisi olla kunkin yhtiön tilanteeseen sopivat taloudelliset- ja liiketoiminnalliset mittarit, jotka ovat riittävät, mutta kuitenkin tarpeeksi helpot ottaa systeemeistä, jotta operatiiviselta johdolta ei kulu liikaa aikaa näiden työstämiseen.

Päätöksenteko on iso osa hyvää hallitustyötä ja selkeä struktuuri pitää olla päätöksenteossa etenkin ongelmatilanteissa. Näissä tiukoissa tilanteissa pitäisi ajatella aina yrityksen kautta, ei yksittäisen osakkaan tai sijoittajan tai jonkun muun. Myös osakeyhtiölain mukaan hallituksen tehtävä on edistää yhtiön etua siten, että kaikilla osakkeenomistajilla on yhtäläiset oikeudet. Hallitukselle kuuluu tärkein päätöksentekorooli yrityksessä ja näihin

kuuluu mm. hyväksyä strategiaan ja talouteen liittyvät päätökset, palkata ja erottaa toimitusjohtaja (Hannula 2003, 26). Sekä teoriassa, että tutkimustuloksissa korostetaan päätöksenteon tärkeyttä ja että kaikissa päätöksissä pitää ajatella yhtiön etua. Molemmissa myös tuli esiin, että päätöksiä pitää tehdä, myös vaikeita ja rohkeita päätöksiä. Tämä korostui tutkimustuloksissa vielä enemmän kuin teoriassa, että vaikeitakin päätöksiä pitää tehdä ja ne pitää tehdä riittävän nopeasti. Teoriassa ja tutkimustuloksissa tuli molemmissa vahvasti esiin, että päätökset tulee olla huolellisesti valmisteltuja ja pohdittuja ja näiden ympärillä tulee käydä avoin ja läpinäkyvä keskustelu ennen päätöksentekoa. Tutkimustuloksissa korostui enemmän päätöksenteon konsensus hallituksen kesken, että päätökset olisi hyvä saada yksimielisesti. Näin koko hallitus on vahvemmin päätösten takana ja ne toteutuvat paremmin.

Zahran & Pearcen (1989) mukaan hallituksella on kaksi perustehtävää, strateginen ohjaus ja valvonta. Erman (2010) mukaan hallituksen tulisi seurata enemmän tulevaisuutta ja katsoa vain vähäisissä määrin menneeseen. EcoDa:n (2010) mukaan Corporate Governancen tavoitteena olisi luoda mahdollisuus hyvän maineen kehittämiseksi, lisäarvon luomiseksi ja varmistaa yhtiön pitkän tähtäimen jatkuvuus ja menestys. Nämä kaikki ovat tärkeitä osia hyvää hallitustyötä. Myös tutkimustulosten perusteella nämä katsotaan tärkeiksi. Corporate Governance olisi hyvä pitää koko ajan kunnossa. Strategiasta tulisi käydä jatkuvaan keskustelua ja pohdintaa, että tehdäänkö oikeita asioita ja tehdäänkö niitä oikein ja tekeekö niitä oikeat ihmiset. Jos strategia ei toimi, niin sitä pitää muuttaa. Yksi hallituksen tärkeä rooli on myös varmistaa, että yrityksellä on oikea toimitusjohtaja. Yritysten pitäisi pystyä katsomaan tulevaisuutta, eikä pelkästään raportoida menneisyyttä. Hyvä hallitus on aina operatiivisen toiminnan tukena. Hyvään hallitustyöhön kuuluu sparata johtoa ja toimia mentorina ja valmentajana johdolle. Lisäksi hallituksen merkitys korostuu hallituksen jäsenten verkostojen myötä, jos nämä on mahdollista saada yrittäjän hyödyksi. Hyvä hallitus pystyy myös tuomaan hyväksi todettuja käytänteitä muista yhtiöistä ja ottamaan nämä käyttöön yhtiön hyödyksi. Näissä asioissa sekä tutkimus ja teoria tukevat toisiaan.

Hallituksen tehtävänä ei ole johtaa operatiivista toimintaa vaan on hyvä erottaa hallituksen rooli ja operatiivisen johdon rooli, vaikka startupeissa hallitus välillä joutuu suorittamaan operatiivisiakin asioita resurssien puutteesta johtuen. Toimintaansa aloittelevan yrityksen hallitus osallistuu välillä hyvin operatiivisiin asioihin, mutta pitää kuitenkin huomioida yritysten tarpeet ja yksi tapa ei sovi kaikkiin hallituksiin (Huse & Zattoni 2008, 91). Erman ym. (2010) mukaan hallituksen kokouksissa tapahtuva työ muodostaa vain osan hallituksen työstä. Tämän lisäksi hallituksella voi olla muodollisia ja ei-muodollisia tehtäviä ko-

kousten välillä ja hyvä hallitustyö edellyttää hallituksen jäseniltä saavutettavuutta ja ajankäyttöä myös kokousten välillä. Myös tutkimustulosten perusteella hyvää hallitustyöhön kuuluu, että hallituksen jäsenet auttavat yritystä kokousten välillä tilanteen niin vaatiessa ja parhaissa hallituksissa joku hallituksen jäsen on vastuussa tietystä osa-alueesta ja he kokoontuvat säännöllisesti operatiivisen johdon kanssa kokousten välissä.

### **Mitkä tekijät vaikuttavat hyvään hallitukseen ja sen työhön?**

Se, mitkä tekijät vaikuttavat hyvään hallitukseen ja hyvään hallitustyöhön olivat hyvin samanlaiset riippumatta siitä, katsottiinko asiaa teoreettisesta vai empiirisestä näkökulmasta. Oikeanlainen osaaminen hallituksessa, ryhmädynamiikka, luottamus hallituksen jäsenten kesken ja hallituksen ja operatiivisen johdon kesken sekä avoimuus ja rehellisyys keskustelussa ja päätöksen teossa olivat tärkeässä osassa, kun tarkastellaan hallitukseen ja sen työhön vaikuttavia seikkoja. Mielestäni Finkelstein & Moony (2003) tiivistää asian hyvin viiteen eri osa-alueeseen, jotka vaikuttavat hallitukseen ja sen työskentelyyn: sitoudu rakentavaan konfliktiin, vältä tuhoavaa konfliktia, työskentele yhdessä tiiminä, tiedä strategisen osallistumisen asianmukainen taso ja käsittele päätökset kattavasti. Haastatteluiden perusteella hallitustyöhön vaikuttavat asiat kulminoituvat tiivistetysti noihin seikkoihin. Vaikeistakin asioista tulee voida käydä rakentavaa ja kriittistä faktoihin pohjautuvaa keskustelua, eikä kiivastakaan keskustelua ja erimielisyyksiä tule pelätä. Erimielisyydet hallituksen kesken ovat tärkeitä asioita innovatiiviselle päätöksenteolle. Kuitenkin hallitus on ryhmä asiantuntijoita ja se tarvitsee tarvittavat resurssit ja riittävät tiedot tehdäkseen työnsä hyvin (Salmon ym. 2000. 77, 111, 116). Tämä korostuu siinä, että hyvään hallitustyöhön vaikuttaa myös riittävän ja oikeanlaisen tiedonsaannin merkitys keskustelun ja päätöksenteon tueksi.

Tutkimustuloksissa korostuu teoriaan verrattuna hallituksen jäsenen valmius uhrata aikaansa hallitustyölle ja perehtyä siihen. Tutkimustulosten perusteella tällä on suuri vaikutus hallitukseen, sen työhön ja yleiseen ilmapiiriin hallituksissa. Asia tuli kaikissa haastatteluissa esille. Tähän kannattaisi hallitusten jäsenten valinnassa kiinnittää huomiota, että uudella mahdollisella hallituksen jäsenellä on riittävän tarkasti selvillä, mihin hän ryhtyy ja pystyykö hän uhraamaan siihen riittävästi aikaa. Muuten teoria ja tutkimustulokset tukivat toisiaan siinä, että jo startupeissa ja mielellään mahdollisimman aikaisessa vaiheessa kannattaisi hakea hallitukseen oikeanlaista yhtiön sen hetkiseen tilaan sopivaa osaamista. Hyvä hallituksen arvo tulee siitä, kun jäsenillä on toisiaan täydentävää osaamista ja siitä, kuinka hyvin jäsenten välinen yhteistyö toimii, jotta kaikki osaaminen saadaan valjastettua yhtiön käyttöön (Conger & Lawler III 2001, 11-18). Se voi olla myyntiä tai markkinointia jne., mutta sen pitäisi olla jatkeena operatiiviselle johdolle tarkastellen puuttuuko sieltä tai

nykyisestä hallituksesta jotain tiettyä osaamista, koska startupeissa on yleensä vähän henkilöstä ja resursseja. Hyvien startupien hallitukset on koottu jo alusta lähtien strategisesti oikein ja mietitty, minkälaista osaamista hallituksen jäseniltä tarvitaan ja haettu näitä eri alojen osajia hallitukseen (Blagburn 2016, 2). Hallituksen jäsenillä tulisi olla perusymmärrys osakeyhtiölaista, ymmärtää startupien maailma, ymmärtää jonkun verran toimialasta sekä olla bisnesnäkemystä. Näillä perusasioilla on vaikutusta hallitukseen ja sen työhön, jotta asioista voidaan keskustella riittävällä tasolla. Hyvin olennaisia asioita hallituksen jäsenille ovat myös henkilökohtaiset ominaisuudet kuten rehellisyys, aktiivisuus ja olla hyvä kuuntelija. Täytyy olla myös rohkeutta tehdä vaikeitakin päätöksiä. Startupien nopeatempoisessa liiketoimintaympäristössä yhden hallituksen jäsenen on kuitenkin lähes mahdotonta hallita kaikkia osa-alueita. Tämän vuoksi hallitukseen tulisi saada eri alojen spesifiä osaamista, jotta nämä osaamisalueet täydentäisivät ja tukisivat toisiaan. Ehkä suurin vaikutus hallitustyöskentelyyn voidaan saada henkilöistä, joilla on omakohtaista kokemusta saman kehitysvaiheen ja saman toimialan yhtiöstä (Hannula 2003, 54-56). Ajoittain hallituksissa olisi hyvä käyttää tiettyä erikoisosaamista tiettyihin erityistilanteisiin, kuten esimerkiksi yrityskauppoihin tai kansainvälistymiseen. Nämä voivat olla hallituksen neuvonantajia tai vakituisia hallituksen jäseniä.

Hallituksen tulisi olla tarpeeksi pieni (max. 5 henkilöä) voidakseen olla yhtenäinen ryhmä, joka pystyy avoimeen keskusteluun. Koska startupit toimivat usein nopeasyklisillä toimialoilla ja yhtiöiden kasvuvauhti on kovaa, niin myös hallitusten tulisi uudistua vaatimusten täyttämällä tavalla Startupien hallitukseen tarvitaan jopa vuoden välein uudenlaista osaamista ja jonkun jäsenen osaaminen on käynyt tarpeettomaksi. (Blagburn 2016, 2) Tutkimustulokset vahvistavat tämän, että kiintiöpaikkoja ei hallituksissa tulisi olla vaan jatkuvasti tulisi miettiä, mikä on yhtiön tilanne ja minkälaista osaamista hallitukseen tarvitaan ja tätä myötä aina uudistaa hallitusta tilanteen mukaan. Hyvä tapa on luoda toimintamalli, jossa jäseniä kierrätetään yhtiön tilanteen mukaan. Hallituksen jäsenten valinnassa pitää olla hyvin tarkkana, että on aikaa riittävästi käytettävissä, osaaminen on oikealaista ja sopii muuhun ryhmään, ettei ryhmädynamiikka hajoa.

Sekä teoriassa, että tutkimustuloksissa korostettiin hallituksen puheenjohtajan merkitystä hallituksen ilmapiiriin ja hallituksen työhön. Startupien luonteesta johtuen molemmissa kävi ilmi, että kannattaa hyvinkin nopeasti eriyttää roolit, että perustaja ei ole hallituksen puheenjohtaja ja samalla myös toimitusjohtaja. Puheenjohtajan ominaisuuksissa nousi esille hyvät ihmissuhdetaidot sekä rehellisyys. Puheenjohtajalla tulee olla vahva näkemys siitä, mitä ollaan tekemässä ja hänen täytyy osata priorisoida asiat, joihin hallitus keskittyy ja näin karsia toissijaista keskustelua. Lisäksi hyvän puheenjohtajan velvollisuuksiin kuuluu yhteydenpito operatiiviseen johtoon ja muihin hallituksen jäseniin kokousten välillä,

jotta kaikki pysyvät ajan tasalla asioista. Puheenjohtajan tulee ottaa kaikki ja kaikkien mielipiteet huomioon ja luoda hallitukseen avoin, luottavainen ja rento keskustelun ilmapiiri, jotta kaikki uskaltavat sanoa rehellisesti mielipiteensä. Lisäksi hänen tulee pitää huolta, että kaikki osallistuvat keskusteluun. Tärkeää on myös kokousten agendan läpikäynti yhdessä johdon kanssa, jotta kokouksissa pysytään aikataulussa ja agendalla on olennaisimmat asiat. Näin puheenjohtajan vaikutus koko hallitukseen ja sen työhön on merkittävää.

### **Miten hallitusta ja sen käytänteitä voisi kehittää?**

Teorian ja tutkimustulosten perusteella hallituksen ja sen käytänteiden kehittämisessä kolme asiaa nousi vahvasti esille: itsearvioinnin systemaattisuus ja kehittäminen, hallituksen jäsenen rekrytointi osaamisen ja ajankäytön suhteen ja riittävän ja oikeanlaisen tiedon saanti päätöksen teon tueksi. Hallituksen tulisi arvioida omaa suoritustaan säännöllisesti ja systemaattisesti. Arvioinnin perusteella voidaan havaita ongelmakohtia ja alueita, joissa hallitus voi suoriutua paremmin (Salmon ym. 2000, 194). Startupeissa olisi myös tutkimustulosten perusteella hyvä ottaa käyttöön tietyt struktuurit ja asiat itsearviontiin liittyen, jotta kaikille olisi selvää, mitkä asiat käydään läpi ja milloin, jotta se kuuluu yrityksen kulttuuriin. Tulisi arvioida, miten on onnistuttu, missä on parannettavaa sekä mikä on hallituksen kokoonpanon tilanne, onko hallituksessa oikea kompetenssi yrityksen sen hetkiseen tilanteeseen. Keskuskauppakamarin asialuettelon avulla hallitukset voivat arvioida omia toimintatapojaan. Asialuettelossa on annettu eri osa-alueisiin liittyviä kysymyksiä, joiden avulla hallitukset voivat miettiä omia mahdollisia kehityskohteitaan ja toimintatapojaan (Keskuskauppakamari 2006).

Uutta hallituksen jäsentä valittaessa tulisi hahmottaa kokonaiskuva nykyisen hallituksen toiminnasta ja hallituksen jäsenten osaamisesta ja kokemuksesta, jotta voidaan hahmottaa paremmin yrityksen hallituksen tarpeet ja kehityskohdat, joihin tarvitaan lisää osaamista (Conger & Lawler III.2001.190). Startupeille on vähäisten resurssien takia olennaista löytää hallitukseen oikeanlaista osaamista operatiivisen johdon tueksi kuitenkin niin, että uudet hallitukset jäsenet sopivat joukkoon ja kemiat toimivat. Lisäksi tulee huomioida, että uusilla jäsenillä on riittävästi aikaa käytössään hallitustyöhön. Hallitustyötä kehitettäessä on pohdittava, onko hallituksen jäsenillä riittävästä aikaa hallitustyöhön. Ilman tarvittavaa aikaa hallitustyö jää vajaaksi ja tämä saattaa vaikuttaa hallituksen dynamiikkaan (Finkelstein & Mooney. 2003, 108). Startupeissa hallitustyötä voidaan kehittää yrittämällä osallistaa hallitusta enemmän ja myös aktivoimalla hallituksen jäseniä neuvotteluihin mukaan silloin kun se on tarpeellista. Tämä voi parhaimmillaan parantaa hallituksen ja

johdon yhteistyötä. Näin hallituksesta voi saada enemmän irti. (Hill & Davis 2017) Teoriassa nousi myös esille hallituksen jäsenien osaamisen kehittäminen erilaisten kurssien ja ohjelmien avulla.

Hallituksen toimintaa voidaan myös kehittää pitämällä huolta siitä, että kaikki hallituksen jäsenet ovat saaneet riittävästi tietoa päätettävistä asioista hyvissä ajoin ennen kokousta ja kokoukset ovat hyvin valmisteltuja (Keskuskauppakamari 2006, 5). Kaikissa haastatteluissa kävi ilmi kehittämisen kohteena, että tarvittavat tiedot ja materiaalit tulisivat aikaisemmin ja selkeämmässä ja napakammassa muodossa. Haastatteluiden pohjalta nousi kehityskohteina vielä esiin vaikeiden asioiden tuominen nopeammin esille. Liian monesti asioita pitkitetään, koska halutaan uskoa parempaan. Eli vaikeat asiat pitäisi tuoda vielä nopeammin pöydälle hyvin valmisteltuina, jotta asioille päästään miettimään eri vaihtoehtoja ja polkuja asioiden ratkaisemiseksi. Teoriaosuudessa kehityskohteina mainittiin vielä miettimään erilaisia kommunikaatiotapoja liittyen tiedonvaihtoon ja nopeuteen sekä rohkaistiin kokeilemaan uusia asioita, joita on esimerkiksi etsitty muualta. Tutkimustulosten perusteella useissa yhtiöissä olikin käytössä esimerkiksi Whatsup tai Skype nopeampaan ja reaaliaikaiseen tiedonvaihtoon liittyen ja ehkä tätä ei nähty enää niinkään kehityskohteena. Tietysti digitalisaatio kehittyy kovaa vauhtia ja uusia kanavia tulee koko ajan lisää, niin näistä tulisi löytää kulloisellekin yhtiölle se sopivin vaihtoehto. Asioita olisi hyvä tarkastella tasaisin väliajoin ja päivittää hallitusten vakiintuneita toimintatapoja ehkä uudempiin ja tehokkaampiin.

## **6.2 Tutkimuksen luotettavuus**

Tutkimuksessa tutkija arvioi tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuustarkastelulla on tarkoitus selvittää, onko tutkimuksen eri vaiheet onnistuttu toteuttamaan oikein tavoin. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden tarkastelu on jatkuva prosessi. Siihen ei ole yhtä tiettyä vakiintunutta käsitteistöä (Kihn & Ihantola 2015, 247). Lincolnin & Cubanin (1985) mukaan luotettavuuden arviointiin voidaan käyttää neljää eri kriteeriä: uskottavuus, yhdenmukaisuus, varmuus ja siirrettävyys.

Uskottavuus pohjautuu siihen, että tutkimustulosten perustana on tarpeeksi tutkimustietoa ja niiden väliset yhteydet ovat loogisia (Kihn & Ihantola 2015, 235). Tutkimuksen teoria perustuu monipuolisiin lähteisiin, jotka luovat rikkaan ja vahvan teoriapohjan. Tutkimuskysymykset oli mietitty jo etukäteen ennen haastatteluita ja haastattelurunko oli rakennettu tutkimuskysymysten ja teorian pohjalta. Haastatteluiden avulla on tutkittu tutkimuson-

gelman kannalta olennaisia asioita ja eri teemat nousivat haastatteluissa hyvin esiin. Tutkimuksessa vastaukset alkoivat toistumaan haastateltavien kohdalla ja samat asiat nousivat esiin ja näin tutkimuksen uskottavuutta lisää myös saturaatio.

Yhdenmukaisuudella tarkoitetaan, että johtopäätökset ja tutkimusdata voidaan selkeästi liittää toisiinsa (Kihn & Ihantola 2015, 235). Tutkimuksen johtopäätöksissä on yritetty sitoa selkeästi yhteen empiria ja kirjallisuus. Niiden pohjalta on esitetty eri tulkintoja. Johtopäätöksissä monipuolista teorian tietoa on yhdistetty omaan tulkintaani saaduista tutkimustuloksista. Voisin myös kuvitella, että tutkimustulokset olisivat hyvin samanlaisia, jos tutkimus tehtäisiin uusiksi lyhyellä aikavälillä.

Varmuus tarkoittaa loogista, jäljitettävissä olevaa ja huolellisesti dokumentoitua tutkimusprosessia (Kihn & Ihantola 2015, 235). Tämän tutkimuksen vaiheet ja tavoitteet on yritetty kuvata mahdollisimman selkeästi. Tutkimuksessa käytetty haastattelurunko on testattu esihaastattelussa ja haastattelurungon toimivuutta testattiin vielä lisää kahdessa ensimmäisessä haastattelussa. Samalla varmistettiin nauhoitusvälineen toimivuus ja kuinka paljon aikaa haastatteluihin tulee varata. Haastatteluihin varattiin riittävästi aikaa, jotta haastateltavat voivat kertoa rauhassa kokemuksistaan. Kaikki haastattelut äänitettiin ja purettiin ja litteroitiin mahdollisimman nopeasti. Siirrettävyydellä viitataan siihen, että löytykö muissa konteksteissa samanlaisuutta (Kihn & Ihantola 2015, 235). Olen pyrkinyt tutkimuksen johtopäätöksissä sitomaan tämän tutkimuksen löydöksiä aiempiin tutkimustuloksiin yhtäläisyyksien ja erojen havaitsemiseksi.

Kihn & Ihantolan (2015) mukaan tutkimuksen tulisi olla myös vakuuttava ja hyödyllinen. Vakuuttavuuteen vaikuttaa, että lukijat hyväksyvät, että tutkija on kentällä läsnä ja havainnoi, kuinka tutkittavat kokivat asian (Kihn & Ihantola 2015, 236.) Yritin kiinnittää paljon huomiota siihen, että haastateltavat ymmärsivät puheeni ja kysymykseni oikein. Myös haastattelutilanne ja haastatteluympäristö lisäsivät tutkimuksen luotettavuutta. Haastattelutilat olivat sopivan kokoisia haastatteluille, eikä tilassa ollut häiriötekijöitä. Haastattelutilanne oli sopivan neutraali ja haastateltavat saivat rauhassa vastata kysymyksiin omien kokemusten perusteella ja vastauksia ei pyritty ohjaamaan mihinkään suuntaan. Lisäksi tutkimukseen osallistuneilla haastateltavilla oli monipuolinen kokemus hallitustyöstä monista eri näkökulmista. Tutkimuksen luotettavuutta auttaa, jos tutkimustuloksilla on käytännön merkitystä. Tämä tutkimuksen aihe oli hyvin käytännönläheinen ja pyrittiin kuvaamaan kertomuksen avulla hyviä käytänteitä startup-yritysten hallituksissa. Haastateltavat oli valittu tarkoituksenmukaisesti. Kaikki haastateltavat suostuivat vapaaehtoisesti haastatteluun. Luotettavuutta lisää mielestäni myös se, että kaikkien haastateltavien nimet saa julkaista.

### 6.3 Oman oppimisen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyöprosessi opetti ainakin itselleni hyvin paljon. Suurimpina huomioina, että en varsinaisesti ole tutkijatyyppiä, vaan ehkä enemmän tekijä ja suorittaja, joka haluaa olla ihmisten kanssa tekemisissä. Tätä vahvisti se, että haastattelut olivat ehdottomasti mieluisin osa opinnäytetyöprosessia. Prosessi opetti kuitenkin itselleni paljon sinnikkyystä ja ajanhallinnasta. Jossain vaiheessa syksyä totesin, että pelkästään ajattelemalla opinnäytetyö ei valmistu koskaan ja aloin systemaattisesti varata itselleni päiviä opinnäytetyön tekemiseen. Otin tavoitteeksi saada tuotettua tekstiä kaksi sivua päivässä. Tämän jälkeen opinnäytetyö alkoi rakentumaan hyvää vauhtia ja Pikka-Maaria Laineen kanssa käymieni keskustelujen jälkeen ajatukseni koko prosessista vielä kirkastui. Ymmärsin paremmin mitä tutkin ja miten tutkin. Ohjaajilleni Tarja Jokiselle ja Juuso Kokolle sekä Pikka-Maarialle iso kiitos kaikesta avusta, sparrauksesta ja tuesta koko opinnäytetyöprosessin ajan. Apu oli korvaamatonta. Opin jälleen kerran, että systemaattisella ajankäytöllä ja tekemisellä vaikeilta ja suuriltakin tuntuvat asiat alkavat valmistumaan pala kerrallaan. Aiheen valintani oli itselleni suhteellisen luontainen. Päädyin opinnäytetyön aiheeseen, koska aihe kiinnostaa itseäni hyvin paljon. Opin tässä koko prosessissa hyvin paljon hallitustyöstä sekä teorian että haastatteluiden kautta. Uskon, että saan näistä opeista lisää syvyyttä omaan hallitustyöhöni. Pystyn viemään näitä hyviä käytänteitä hallitukseen, joissa toimin ja uskon, että myös tulevaisuutta varten tämä on hyvä tietopankki itselleni. Lisäksi varmasti jatkossa seuraan aiheeseen liittyviä artikkeleita ja tutkimuksia, joista voin saada lisää oppia ja ajatuksia vietäväksi käytäntöön. Kiitos myös kaikille haastatelluille. Arvostan suuresti, kun kaiken nähneet alan konkarit suostuvat tällaisiin haastatteluihin.

Olen nyt lopulta tyytyväinen tutkimuksen onnistumiseen. Mukaan mahtui monia epävarmuuden hetkiä ja ajatuksia siitä, että saanko tätä muiden kiireiden ohessa valmiiksi koskaan. Itseäni jäi hiukan kaivelemaan oma kokemattomuuteni haastatteluiden pitämisessä. Uskon, että haastatteluista olisi saanut enemmän irti hyvien käytänteiden muodossa, jos olisi osannut paremmin tarttua haastateltavan vastauksiin ja kysyä sieltä tarkkoja lisäkysymyksiä tiettyihin aihealueisiin ja käytänteisiin liittyen. Näin olisi ehkä päässyt vielä syvemmälle hallitusten hyviin käytänteisiin. Olen kuitenkin suhteellisen tyytyväinen saamiini tutkimustuloksiin, joilla pystyttiin löytämään hyviä käytänteitä hallitustyössä. Tulosten perusteella löytyi myös joitain kehityskohteita, joihin hallitusten tulisi kiinnittää enemmän huomiota.

Itse näkisin mielekkäänä jatkotutkimusaiheena, että tutkittaisiin vielä tarkemmin kokouskäytäntöjä. Miten hallituksen puheenjohtaja moderoi tehokkaasti kokouksia, miten tehokas



kokous rakentuu, että kaikki asiat saadaan käsiteltyä riittävästi aikataulut huomioiden ja miten agenda rakentuu. Miten asioista keskustellaan kokouksissa ja hallitus pääsee konsensukseen päätöksenteossa ja kuinka erilaiset neuvotteluprosessit rakentuvat. Minkälainen on hyvä toimitusjohtajan katsaus kokouksessa ja mitä se pitää sisällään. Ydinasiat pitää olla esitettynä selkeästi, mutta ettei siihen tule liikaa tai turhaa informaatiota. Toinen mielekäs jatkotutkimusaihe voisi olla mahdolliseen exit-tilanteeseen valmistautuminen. Mitä siihen vaaditaan hallituksen puolelta ja mitkä voivat mahdollisesti vesittää exitin.

## Lähteet

- Airaksinen, M., Pulkkinen, P. & Rasinaho, V. 2010. Osakeyhtiölaki I. Toinen, uudistettu painos. Talentum. Helsinki.
- Arvopaperimarkkinayhdistys 2019. Corporate Governance. Luettavissa: <https://cgfinland.fi/corporate-governance/corporate-governance-mita-se-on/>. Luettu: 11.11.2019.
- Aspara, J., Huhtala, J-P., Mattila, P., Tikkanen, H., Vaniala, I., 2019. Hallitustyötutkimus. Luettavissa: <https://dif.fi/wp-content/uploads/2019/09/DIF-Hallitustyotutkimus-2019.pdf>. Luettu: 5.11.2019
- Atherton, A. 2012. Cases of start-up financing: An analysis of new venture capitalisation structures and patterns. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 18(1), 28–47.
- Behesti, N. 2018. 4 common mistakes startup founders make with their board of directors. *Forbes*. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/nazbeheshti/2018/12/07/4-common-mistakes-startup-founders-make-with-their-board-of-directors/#79fc9c1567b8>. Luettu: 12.11.2019
- Benson, D. & Ziedonis, R. H. 2009. Corporate Venture Capital as a Window on New Technologies: Implications for the Performance of Corporate Investors When Acquiring Startups. *Organization Science*, 20(2), 329–351.
- Blagburn, N. 2016. Why startup boards matter. *Technovation*. 57-58. s. 45-46.
- Blank, S. 2011. Reinventing the board meeting. Luettavissa: <https://xconomy.com/san-francisco/2011/06/03/reinventing-the-board-meeting/5/>. Luettu: 19.11.2019
- Blank, S. (2013). Why the Lean Start-Up Changes Everything. *Harvard Business Review*, 65.
- Bonforte, J. The secret to making board meetings suck less. First round review. Luettavissa: <https://firstround.com/review/The-Secret-to-Making-Board-Meetings-Suck-Less/>. Luettu: 12.11.2019
- Bruner, Jerome (1986): *Actual Minds, Possible Worlds*. Harvard University Press. Cambridge, Massachusetts
- ”Business Finland rahoitus suomalaisille asiakkaille”. Business Finland [www.sivu:https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/rahoitus/](http://www.sivu:https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/rahoitus/) luettu: 23.9.2019.
- Chase, S. E. (2005). Narrative inquiry: Multiple lenses, approaches, voices. Teoksessa: Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (Toim.) *Handbook of qualitative research* (3rd ed., 651-679). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Conger, J. & Lawler III, E. 2008. Building a High-Performing Board: How to Choose Right Members. *Int. Studies of Mgt. & Org.*, vol. 38, no. 3, s. 71–97.
- Corradi, G., Gherardi, S. & Verzelloni, L. 2010. Through the practice lens: Where is the bandwagon of practice-based studies heading? *Management Learning*. 41.3. 265-283.

- EcoDa, the European Confederation of Directors' Associations: Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies in Europe. An Initiative of ecoDa. 2010. Luettavissa: [http://www.ecgi.org/codes/documents/ecoda\\_unlisted\\_companies\\_mar2010\\_en.pdf](http://www.ecgi.org/codes/documents/ecoda_unlisted_companies_mar2010_en.pdf). Luettu: 11.11.2019
- Ees, H., Gabrielsson, J., & Huse, M. 2009. Toward a behavioral theory of boards and corporate governance. *Corporate governance*, 17(3), s. 307- 319.
- Eriksson & Kovalainen (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. London: Sage Publications.
- Erma, J. Rasila, T. & Virtanen, O. 2010, *Hyvä Hallitustyö*, Edita Prima Oy
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere. Vastapaino.
- Fama, Eugene F. 1980. Agency Problem and the Theory of the Firm. *Journal of Political Economy* 88:2. s. 288–307.
- Feld, B. & Ramsinghani, M. 2014. *Startup boards: Getting the most out of your board of directors*. Wiley. New Jersey.
- Feldman, M. & Orlikowski, W. 2011. Theorizing Practice and Practicing Theory. *Organization Science*, 22(5)
- Finkelstein, S. ja Mooney, A. 2003, Not the Usual Suspects: How to Use Board Process to Make Boards Better *The Academy of Management Executive*. Vol. 17, No. 2 (May, 2003) s. 101-113
- Finnvera. 2004. *Hyvä hallitus – menestyvä yritys*. Hallitustyöskentelytyökirja. Kuopio.
- Gabrielsson, J., Khlif, W. & Yamak, S. 2019. *Research handbook on board of directors*. s. 102-109
- Gaur, S., Bathula, H. & Singh, D. 2015. Ownership concentration, board characteristics and firm performance. *Management Decision*. Vol 53 Iss 5 s. 911-931.
- Graham, P. 2012. *Startup = Growth*. Luettavissa: [http://paltelfoundation.ps/uploads/No.\\_16\\_-\\_Startup=Growth.pdf](http://paltelfoundation.ps/uploads/No._16_-_Startup=Growth.pdf). Luettu: 24.9.2019
- Gray, S. & Nowland, J. 2013. Is prior director experience valuable? *Accounting and Finance* 53. 643-666.
- GULATI R. & DESANTOLA A. *Harvard Business Review*. Mar2016, Vol. 94 Issue 3, p54-61. <http://eds.b.ebscohost.com.ezproxy.haaga-helia.fi:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=b2f30538-1fd7-47e8-b573-52a9f3d6c2ac%40pdc-v-sessmgr03> Luettu 23.9.2019.
- Hamadeh, S. & Dinow, A. 2016. What you need to know about startup boards. *Techcrunch*. Luettavissa: <https://techcrunch.com/2016/11/05/what-you-need-to-know-about-startup-boards/>. Luettu: 13.11.2019
- Hannula, A. 2003. *Hallitustyöskentelyn käsikirja*. WSOY.

- Helma, T-P. 2018. Startupien vaikutukset kansantalouteen. Yle. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-10218908>. Luettu: 28.1.2020
- Hill, L & Davis, G. 2017. The boards new innovation imperative. Harvard Business Review. s. 102-109. Luettavissa: <https://hbr.org/2017/11/the-boards-new-innovation-imperative>. Luettu: 12.11.2019
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P., 1997, Tutki ja Kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi
- Hirvonen, A., Niskakangas, H., & Steiner, M-L. 2003. Corporate governance – Hyvä omistajaohjaus ja hallitustyöskentely. WSOY. Helsinki
- Hulkko, K. 2018. Pula aivoista – ja kuinka se ratkaistaan. Kauppakamari. Luettavissa: <https://kauppakamarilehti.fi/index.php/kansainvalisyys/pula-aivoista-ja-kuinka-se-ratkaitaan/>. Luettu. 28.1.2020
- Huse, M. 2007, Boards, governance and value creation: The human side of corporate governance. Cambridge University Press
- Huse, M. 2000, Boards of Directors in SMEs: a review and research agenda. Entrepreneurship and Regional Development, 12, s. 271—290.
- Huse, M. & Zattoni, A. 2008 Trust, Firm Life Cycle and Actual Board Behavior. Evidence from "One of the Lads" in the Board of Three Small Firms. International Studies of Mgt. & Org., vol. 38, no. 3, s. 71–97.
- Jarzabkowski, P. & Spee, A. P. 2009. Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. International Journal of Management Reviews, 11(1), 69-95.
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja- sarja. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Jyväskylä.
- Keskuskauppakamari: Listaamattomien yhtiöiden hallinnon kehittäminen. Corporate governance. Asialuettelo listaamattomien yhtiöiden hallinnon kehittämiseksi. 2006. Luettavissa: [https://cgfinland.fi/wp-content/uploads/sites/39/2012/01/asialuettelo\\_suomi\\_2006.pdf](https://cgfinland.fi/wp-content/uploads/sites/39/2012/01/asialuettelo_suomi_2006.pdf)
- Kihn, L. A. & Ihantola, E. M. 2015. Approaches to validation and evaluation in qualitative studies of management accounting. Qualitative Research in Accounting & Management, 12(3), 230–255.
- Lahtinen, H., Pekkala, H., Halme, K., Salminen, V., Härmälä, V.-R., Wiikeri, J., ... Zhao, X. (2016). Startup-yritysten kasvun ajurit ja pullonkaulat. Valtioneuvoston Selvitys- Ja Tutkimustoiminnan Julkaisusarja 30/2016, 10. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79591/start%20up%20yritysten%20kasvun%20ajurit%20ja%20pullonkaulat.pdf> Luettu: 20.9.2019

- Lainema, M. 2006. Strateginen hallitus. Boardman Oy.
- Lainema, M. & Haapanen M. 2010. Vallan tasapaino. Omistajat & Hallitus & Johto. Boardman Oy ja Denali Oy. Tallinna.
- Lincoln YS, Guba EG. Establishing trustworthiness. *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1985: 289– 331.
- Luukkola, T. 2019. Miten poliitikot ratkoisivat työvoimapulaa? *Taloussanomat*. Luettavissa: <https://www.is.fi/taloussanomat/art-2000006050647.html>. Luettu 28.1.2020
- Maliranta, M., Pajarinen, M & Rouvinen, P. 2018. Startupit kansantaloudessa. Helsinki. Taloustieto Oy (ETLA B277). <https://pub.etla.fi/ETLA-B277.pdf> Luettu: 27.1.2020
- Mähönen, J. & Villa, S. 2006. Osakeyhtiö III Corporate Governance. Porvoo: WSOY.
- Nieminen T. 2019. Kasvuyhtiö ja hallitus – Suomen tulevan menestyksen ytimessä. Luettavissa: <https://hallituspartnerit.fi/kasvuyhtio-ja-hallitus-suomen-tulevan-menestyksen-ytimessa/>. Luettu: 11.11.2019
- Nybergh, R., Lindeman, T., Vuorenmaa, A., Matikainen, E., Ant-Vuorinen, M., Abdeen, I., Herold, M., Heikkilä, S. 2019. Boardman Grow. Milloin ja miten aloitan toimivan hallitustyöskentelyn? Luettavissa: [https://www.boardmangrow.fi/content/uploads/2019/12/Milloin-ja-miten-aloitan-toimivan-hallitustyoskentelyn\\_-3-1.pdf](https://www.boardmangrow.fi/content/uploads/2019/12/Milloin-ja-miten-aloitan-toimivan-hallitustyoskentelyn_-3-1.pdf). Luettu 23.1.2020
- Orlikowski, W. 2010. Practice in research: Phenomenon, perspective and philosophy. *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*, 23-33.
- Osakeyhtiölaki, 21.7.2006 / 624 Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624>. Luettu 8.11.2019.
- Paternoster, N. & Giardino, C. & Unterkalmsteiner, M. & Gorchek, T. & Abrahamsson, P. (2014). Software Development in Startup Companies: A Systematic Mapping Study. *Information and Software Technology*, 56(10), pp. 1200- 1218.
- Paul, S., Whittam, G. & Wyper, J. 2007. The pecking order hypothesis: does it apply to start-up firms?. *Journal of small business and enterprise development*, 14(1), 8–21.
- Pettigrew, A. 1992, On studying managerial elites. *Strategic Management Journal*. Vol. 13, 163—182.
- Pirinen P. 2014. Riskiä voi pienentää hyvällä hallitustyöllä. *Kauppalehti*. s. 16.
- Pugliese, A., Minichilli, A. & Zattoni, A. 2013. Integrating Agency and Resource Dependence Theory: Firm Profitability, Industry Regulation, and Board Tasks Performance. *Journal of Business Research*, 67, s. 1189-1200.
- Pugliese, A., Bezemer, P. J., Zattoni, A., Huse, M., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. 2009. Boards of directors' contribution to strategy: A literature review and research agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), s. 292-306
- Pöysti, J. 2019. Toimiva hallitustyö voi merkittävästä vauhdittaa yrityksen kasvua. *Kauppalehti*. s. 14. 10.12.2019.
- Reckwitz, A. (2002) *Toward a Theory of Social Practices* - A

Development in Culturalist Theorizing. *European Journal of Social Theory* 5:2, 243-263.

Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses.* (1st ed.). United States: Crown Books.

Rindova, V. P. 1999. What Corporate Boards have to do with Strategy: A Cognitive Perspective. *Journal of Management Studies*, 36(7), s. 953-975.

Salmon, W., Lorsch, J., Donaldson, G, Pound, J., Conger, J., Finegold, D., Lawler III, E., Khurana, R. 2000. *Harvard Business Review on Corporate Governance.*

Schreier, B. 2019. Preparing a board deck. Luettavissa: <https://www.sequoiacap.com/article/preparing-a-board-deck/>. Luettu: 11.11.2019

Sutton, S. 2000 The role of process in software start-up. *Software, IEEE*, 17(4), pp. 33-39.

Valkama, N. 15.11.2019. Projektipäällikkö. Tutkimustie Oy. Sähköposti.

Vimma, T. Enkeleitä ja yksisarvisia. *Startup Suomen tarina.* Otava. Helsinki

Weick, K. E. 1995. *Sensemaking in organizations.* Thousand Oaks, CA: Sage Publications

Whittington, R. 2006. Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies* 27(5). 613–634

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

Åstebro, T. & Bernhardt, I. 2003. Start-up financing, owner characteristics, and survival. *Journal of Economics and Business*, 55(4), 303–319.

Öhman, L., Friman, M-L., Ahtola, E. & Aaltonen, T. 2012. Monimuotoisuus hallitustyöskentelyssä ja yrityksen ohjauksessa. Luettavissa: <https://www.boardman.fi/content/uploads/2018/02/monimuotoisuus-hallitustyoskentelyssa.pdf>. Luettu 18.11.2019

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelukysymykset

Tausta:

1. Kertoisitko vähän taustastasi, kuka olet, mitä teet, missä startupeissa/hallituksissa olet mukana, kuinka kauan olet ollut niissä?
2. Mitä pidät kaikkein tärkeimpänä startupien hallitustyöskentelyssä?
3. Mikä on uratarinasi liittyen yleisesti hallitustyöhön?
4. Mikä saa sinut lähtemään tietyn yrityksen hallitukseen?

Oma hallitustyöskentely:

5. Mikä edustamiesi yritysten hallitustyöskentelyssä on mielestäsi erityisen hyvää? Miksi?
  - Millä tavoin toteutuu kaikissa? Mitä parannettavaa näissä jo hyvissä?
6. Mitä edustamiesi yritysten hallitustyöskentelyssä voisi vielä kehittää? Miksi?

Hallitustyö käytännössä:

7. Miten hallitustyötä tulisi organisoida ja toteuttaa käytännössä?
  - Onko kokoukset mielestäsi riittävän muodollisia
  - Kokousten kesto
  - Saako hallitus riittävät materiaalit päätöksenteon tueksi
  - Keskustellaanko asioista perusteellisesti
  - Onko tavoitteiden toteutumisen seurantaan riittävät mittarit
  - Onko hallituksella oma työjärjestys
  - Onko hallitustyö säännöllistä ja säännönmukaista
  - Arvioiko hallitus omaa toimintaansa

Kuvaa hyvä kokouksen agenda

Tehdäänkö startupeissa niin?

8. Tuleeko hallituksen jäsenille infoa kokousten välillä, esim. kk raporteja ja kuinka tärkeänä pidät sitä?
9. Onko hallitusten jäsenillä yhteydenpitoa kokousten välillä ja jos on, niin millaisista asioista on tyypillisesti kysymys?

Hallituksen roolitus:

10. Millainen on mielestäsi hyvä startup-yrityksen hallituksen kokoonpano? Perustele. Ulkoinen vai sisäinen, lukumäärä?
11. Miten ja millä perusteella roolit ja vastuut tulisi jakaa perustajien, toimitusjohtajan, hallituksen puheenjohtajan ja muun hallituksen välillä?
12. Millaista osaamista hallituksen jäsenillä pitäisi olla? Pitäisikö hallitusta valitessa huomioida, että sen jäsenillä on monipuolista osaamista? Millaisissa tilanteissa osaamisen monipuolisuudesta on hyötyä?
13. Mitä osaamista hallituksen puheenjohtajalla pitäisi olla?
14. Miten hallituksen puheenjohtaja voi vaikuttaa hallitukseen syntyvään ilmapiiriin?

Hallitustyön sisältö ja rooli:

15. Mikä pitäisi olla hallituksen rooli startup-yrityksissä? Eroaako se jo vakiintuneista yrityksistä?
16. Miten hallituksen rooli liittyy startup-yrityksen toimialaan, tilanteeseen tai kehitysvaiheeseen?
17. Minkälaisista osa-alueista/teemoista startupien hallitustyön tulisi koostua?
18. Millaiset tekijät hallitustyössä tuottavat lisäarvoa startup-organisaatiolle? Tuottaako hallitus erityistä lisäarvoa joillakin osa-alueilla?
19. Mitkä ovat mielestäsi olennaisimmat menestyksen edellytykset hallituksen puheenjohtajalle?
20. Mitkä ovat mielestäsi olennaisimmat menestyksen edellytykset hallitukselle?

Hallituksen päätöksenteko:

21. Millainen päätöksentekokulttuuri hyvässä hallituksessa on?
22. Mitkä ovat vaikeimpia päätöksiä hallitustyössä? Mikä on vaikein päätös, jonka olet itse tehnyt?
23. Uskalletaanko hallituksissa mielestäsi puhua myös vaikeista ja ongelmallisista asioista? Minkälaisella järjestelyllä tätä voi edistää?

Käytännön esimerkkejä:

24. Voisitko kertoa esimerkin ihan lähiajalta jolloin koit, että hallitustyö meni hyvin? Miksi meni hyvin? Miksi teitte nyt niin? –Mikä on keskeistä, että hallitustyö menee hyvin? Miksi koet, että juuri x on olennaista?
25. Voisitko kertoa lähiajalta jonkin hallitukseen liittyvän tapahtuman, joka ei mielestäsi mennyt niin hyvin, kuin olisi voinut? Miksi? –Tuleeko mieleesi tilannetta, hallitustyö ei onnistunut? Mistä tunne mielestäsi johtuu?
26. Mikä on mielestäsi jonkun edustamasi yhtiön seuraava tärkeä virstanpylväs? – Miten siihen on valmistauduttu? – Miten näet hallitustyön merkityksen tässä asiassa, miten hallitus/hallitustyö voi tukea asiaa?

Loppusanat:

27. Miten haluaisit kehittää hallitustyötä? Miksi?
28. Haluaisitko vielä sanoa jotain hallitustyöstä ja hallituksista?

Miten toteutuu teillä? Miten voi kehittää?

Omalla nimellä vai anonyymi hallituksen jäsen?