

Iiris Merikivi

SUKUPUOLIKIINTIÖT YRITYSTEN HALLITUKSISSA -KOKEMUKSIA

Johtamisen ja talouden tiedekunta

Yrityksen johtaminen, kandidaatintutkielma

Ohjaaja: Kari Lohivesi

Joulukuu 2023

Tiivistelmä

Iiris Merikivi: Sukupuolikiintiöt yritysten hallituksissa

Kandidaatintutkielma

Tampereen yliopisto

Kauppateiden tutkinto-ohjelma, yrityksen johtaminen

joulukuu 2023

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli saada kokonaisvaltaista ymmärrystä, miten naishallitusammattilaiset kokevat pörssiyhtiöiden hallituksia koskevan 2026 voimaantulevan sukupuolikiintiölainsäädännön. Pörssiyhtiöiden hallituksia koskevat sukupuolikiintiöt ovat olleet yhteiskunnallisen keskustelun ytimessä jo toista vuosikymmentä ja ne ovat keskustelua herättävä poliittinen hanke. Direktiivin mukaan pörssiyhtiöiden, joita laki koskee, hallituksissa tulee olla vähintään 40 % aliedustettua sukupuolta (Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi (EU) 2022/2381). Siirtymäaika on annettu vuoteen 2026 asti.

Sukupuolikiintiöt ovat kiistelty aihe ja tutkimustulokset ristiriitaisia. Yrityksen menestyksen näkökulmasta sukupuolikiintiöistä on niin hyötyä kuin haittaa, mutta pääasiassa negatiiviset vaikutukset kumoavat havaitut yrityksen menestystä edesauttavat vaikutukset. Toisaalta sukupuolikiintiöt edesauttavat naisia pääsemään pörssiyhtiöiden hallituspaikoille, mutta näyttö niiden vaikuttavuudesta miesten ja naisten väliseen tasa-arvoon on yhteiskunnallisella tasolla heikko.

Koska Suomessa naisten määrä pörssiyhtiöiden hallituksissa on päässyt 30 % pintaan itsesääntelyn avulla, naisten määrän kasvu pörssiyhtiöiden hallituksissa tulee olemaan Suomessa pienempi kuin useassa muussa sukupuolikiintiöt käyttöön ottaneessa maassa. Sukupuolikiintiölainsäädäntö on kuitenkin merkittävä muutos, joka tapahtuu nopealla aikataululla, mikä voi vaikuttaa pörssiyhtiöiden hallitukseen sekä yrityksen toimintaan. Siitä, miten muutos vaikuttaa Suomessa, ei voida vielä saada tutkimustietoa, mutta hallitusten jäseniltä voidaan kerätä näkemystä ja ennakointia. Siksi tutkimus keskittyy haastattelemaan kokeneita hallitusammattilaisia ja kartoittamaan heidän näkemyksiään tulevista sukupuolikiintiöistä.

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimus, jonka avulla tutkittavasta aiheesta pyrittiin saamaan kokonaisvaltaista ymmärrystä. Tutkimusaineisto kerättiin toteuttamalla teemahaastattelut kahdelle kokeneelle naishallitusammattilaiselle. Tutkimuksen tulokseksi saatiin naishallitusammattilaisten näkemystä sukupuolikiintiöiden seurauksista ja tietoa heidän suhtautumisestaan kiintiöihin. Sukupuolikiintiöihin suhtauduttiin joko varovaisen positiivisesti tai niitä vastustaen. Toisaalta niiden koettiin vaikeuttavan hallituksen valintaa ja työtä mutta myös hyödyttävän hallitustyötä diversiteetin kautta.

Lopuksi tutkimuksen tuloksia ja aiempaa kirjallisuutta vertailtiin ja niistä muodostettiin johtopäätökset. Tärkeimmäksi johtopäätökseksi nousi ristiriitaisuus sukupuolidiversiteetin ja syvätason diversiteetin välillä. Sukupuolella ei haastattelujen mukaan ollut merkitystä kuin pinnallisesti ja tosiasiallinen diversiteetti löytyi jostain muualta. Toisaalta samaan aikaan yritystä hyödyttävän diversiteetin oletettiin lisääntyvän sukupuolikiintiöiden myötä.

Avainsanat: Sukupuolikiintiö, naisjohtajuus, hallitustyö, diversiteetti

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelma

Sisällys

SUKUPUOLIKIINTIÖT YRITYSTEN HALLITUKSISSA -Kokemuksia	1
Tiivistelmä.....	2
1 Johdanto.....	5
1.1 Tutkimuksen taustat ja ongelma.....	5
1.2 Tutkimustehtävä	6
1.3 Keskeiset käsitteet.....	7
1.4 Tutkielman kulku	7
2 Kirjallisuuskatsaus.....	8
2.1. Erilaisia käsityksiä tasa-arvosta	8
2.2. Hallituksen muodostaminen.....	10
2.3.Naisten vaikutus hallituksissa	12
2.4. Diversiteetti.....	16
2.4.1. Diversiteetin jaottelu	17
2.4.2. Sukupuolidiversiteetti.....	18
2.5. Sukupuolikiintiöiden vaikutukset	19
2.5.1. Epävastaavuusongelma	20
2.5.2. Vaikutukset yrityksen menestykseen.....	22
2.6. Tasa-arvoa edistävät odotetut vaikutukset uupuivat	24
2.7. Yhteenveto	26

3 Tutkimusmenetelmät ja aineisto	28
3.1 Tutkimusmenetelmät.....	28
3.2 Aineiston keruu	28
3.3 Aineiston käsittely ja analysointi	29
3.4 Aineiston luotettavuuden arviointi	29
4 Empiirinen aineisto.....	30
4.1.Yksilö vai sukupuoli?.....	30
4.1.1 Sukupuoli osana diversiteettiä.....	32
4.1.2.Yksilölähtöisyys hallituksen jäsenen valinnassa	33
4.2. Sukupuolikiintiöt.....	35
4.2.1. Sukupuolikiintiöiden hyödyt yrityksille ja naisille	35
4.2.2. Kiintiöiden aiheuttamat haasteet	36
5 Tutkimuksen yhteenveto.....	38
5.1 Johtopäätökset.....	39
5.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	40
6 Lähteet	42
Liite 1 haastattelurunko	46

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen taustat ja ongelma

Keskustelu sukupuolten välisestä tasa-arvosta on noussut lainsäätäjien huomioon yhä enenevässä määrin 2000-luvun Euroopassa. Naisten osuus yksityisen sektorin johtotehtävissä on merkittävästi miehiä pienempi ja tilanne nähdään yhteiskunnallisena ongelmana. Tyytymättömyys Euroopassa on ilmennyt vuonna jo 2013, jolloin sukupuolikiintiöstä yritysten hallituksissa keskusteltiin Euroopan parlamentissa asti (Freidenvall & Johansson, 2013). Osa eurooppalaisista valtioista kuten Norja, Belgia, Saksa ja Ranska ovat ottaneet sukupuolikiintiöt käyttöön pörssiyritysten hallituksissa viimeisen 20 vuoden aikana. EU:n parlamentti hyväksyi marraskuussa 2022 direktiivin, joka velvoittaa sukupuolikiintiöiden käytön suurten pörssiyritysten hallituksissa Euroopan Unionin alueella (Kern, 2022). Lain mukaan yli 250 henkilön julkiset pörssiyritykset valtionyhtiöitä lukuun ottamatta ovat velvollisia valitsemaan hallituksiinsa vähintään 40 % aliedustettua sukupuolta (Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi (EU) 2022/2381). Siirtymä aikaa on annettu vuoden 2026 heinäkuuhun saakka (Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi (EU) 2022/2381).

Vaikka direktiivi on muotoiltu sukupuolineutraalisti ja se koskee kumpaakin sukupuolta, tarkoittaa muutos käytännössä naisten määrän lisäämistä hallituksissa, sillä naisia on pörssiyritysten hallituksissa vähemmän kuin miehiä: Kauppakamarin (2023) mukaan 31 % pörssiyritysten hallituksen jäsenistä Suomessa oli naisia vuonna 2022. Suomessa on maailman mittakaavalla jo merkittävä määrä naisjohtajia pörssiyritysten hallituksissa ilman kiintiölainsäädäntöä, mikä voi kyseenalaistaa sukupuolikiintiöiden tarpeellisuutta. Vaikka hallitusten jäsenten sukupuolijakauman kehitys on ollut Suomessa kohti 40 % tasa-arvon rajaa, tulevat sukupuolikiintiöt mahdollisesti vaikuttamaan hallitusten kokoonpanoihin siten, että ilman kiintiöitä jotkut nimitykset olisivat saattaneet kohdistua eri henkilöihin tai jääneet kokonaan tapahtumatta. Tästä voi olla seurauksia hallituksissa ja yrityksissä.

Sukupuolikiintiölainsäädäntöä puoltavat argumentit jaetaan karkeasti kolmeen luokkaan: yhteiskunnallisiin, yksilöä hyödyttäviin ja yritystä hyödyttäviin. Yhteiskunnalliset argumentit perustuvat yhteiskunnan oikeudenmukaisuuteen, demokratiaan, osallistamiseen, sukupuolten väliseen tasa-arvoon ja löytävät tukea kansainvälisistä sopimuksista. Yksilöiden hyötyyn perustuvat argumentit nousevat usein lasikaton ongelmasta, jolloin kiintiölainsäädäntöä perustellaan sillä, että se oikeudenmukaisesti auttaa naisia läpäisemään lasikattoa. Lasikatolla viitataan näkymättömään

esteeseen urakehityksessä, ja estettä pidetään epärealistina. Yritystä hyödyttävät argumentit nojaavat siihen, että yritykset hyötyvät naisista hallituksissa. (Huse, 2016)

Yhteiskunnalliset argumentit ovat yleisin argumentointimuoto sukupuolikiintiöiden puolesta (Huse, 2016). Sukupuolikiintiölakia pidetään toisaalta radikaalina tapana pyrkiä muuttamaan yksityistä sektoria ja yhtiöiden hallituksia tasa-arvoisemmiksi sukupuolten välillä. Perimmäiseksi huoleksi ilmaistaan epätasa-arvo. Naisten vähyyttä yritysten hallituksissa pidetään yhä enenevässä määrin demokraattisena ongelmana, sillä suurilla yhtiöillä on yhä merkittävämmät sosiaaliset ja taloudelliset roolit yhteiskunnassa. Alun perin sukupuolikiintiölainsäädäntöä on käytetty politiikan saralla ja sitä perusteltiin samankaltaisin syin, kuin tänä päivänä pörssi-yhtiöiden hallituksia koskevaa kiintiölainsäädäntöä. (Holli, Luhtakallio & Raevaara, 2007; Seierstad & Opsahl, 2011).

Vaikka julkinen keskustelu käydään usein yhteiskunnallisesta näkökulmasta ja näille argumenteille annetaan suurikin painoarvo, kandidaatintutkielmani keskittyy käsittelemään sukupuolikiintiölakia yrityksen näkökulmasta. Kirjallisuuskatsauksen keskiössä ovat naisten, diversiteetin ja sukupuolikiintiöiden vaikutus pörssi-yhtiössä. Kirjallisuuskatsaus käsittelee lyhyesti myös yhteiskunnallisia ja yksilön hyötyihin perustuvia argumentteja sukupuolikiintiöiden puolesta, sillä ne saattavat nousta esiin haastatteluaineistossa.

Tutkielmani pyrkii selvittämään, miten kiintiöitä ennakoivat ja miten ne koetaan suomalaisten pörssi-yhtiöiden naishallitusammattilaisten näkökulmasta. Muutos vaikuttaa heihin ja muuttaa kenttää, jolla he ovat tottuneet toimimaan. Tutkimus pyrkii huomioimaan naisten vaikutuksen hallituksissa ja kiintiöiden vaikutuksen erikseen. Lisäksi sukupuolikiintiölainsäädäntö vaikuttaa hallitusten jäsenten valintaprosessiin. Siksi kirjallisuuskatsaus käy läpi, miten hallituksia muodostetaan, miten naiset hallituksissa vaikuttavat ja viimeiseksi, miten kiintiöit vaikuttavat.

1.2 Tutkimustehtävä

Tutkimuksen tavoite on selvittää, millaisia vaikutuksia sukupuolikiintiöillä, jotka koskevat yksityisen pörssi-yhtiön hallitusta, tulee olemaan hallituskokoonpanoihin ja hallitustyöhön. Sukupuolikiintiölaki ei kuitenkaan vielä ole pakottava ja sopeutumisaika on käynnissä, joten lakiin reagoimista suunnitellaan parhaillaan. Lain tosiasiallisia vaikutuksia ei voida vielä selvittää, sillä dataa ja kokemusta tästä ei Suomessa ole. Lain vastaanotosta, kiintiöiden voimaantulon ennakoinnista ja ennakkokokemuksista voidaan kuitenkin saada tietoa heiltä, joihin laki vaikuttaa. Lisäksi asiantuntija näkökulmasta on mahdollista saada valistunutta ennakointia ja perusteltuja näkemyksiä.

Toisaalta tutkimuksen kohdentuminen juuri naishallitusammattilaisiin tarjoaa naisten kokemusta hallitustyöskentelystä ajalta ennen kiintiöitä. Lisäksi sukupuolikiintiölainsäädäntö koskee heitä erityisesti. Yleisemmin sukupuolikiintiöllä voi olettaa olevan merkitystä ja vaikutusta hallitusten kokoonpanoihin ja ne voivat mahdollisesti vaikuttaa sekä hallitusten että jäsenten toimintatapoihin ja verkostoihin. On tärkeää huomata, että naisten vaikutus hallitukseen on eri asia kuin sukupuolikiintiöiden vaikutus.

Haastatteluissa pyritään selvittämään hallituksissa työskentelevien naisten kokemusta kiintiöistä sekä asiantuntijanäkemyksiä. Miten he ennakoivat kiintiöiden vaikuttavan hallitustyöskentelyynsä, hallituksen jäsenten valintaan ja miten he näkevät kiintiöiden vaikuttavan naisiin. Tutkimus tuo esiin naisten kokemuksia ja suhtautumista kiintiöihin ja tutkii lisäksi millaisia vaikutuksia kiintiöillä, ennakoitavana olevan. Tutkimuskysymykseksi muotoitettiin:

Miten naishallitusjäsenet suhtautuvat sukupuolikiintiöihin ja millaisia vaikutuksia he ennakoivat sukupuolikiintiöillä olevan?

Tutkimuksen tarkoitus on tuoda lisää tietoa siitä, mitä hyötyä tai haittaa kiintiöillä voi olla ja kuinka tarpeellisina niitä pidetään yksityisellä sektorilla. Tutkimus nostaa esiin kokeneiden naisjohtajien näkemystä aiheeseen.

Tutkimuskysymys asettaa tutkimukselle viitekehyksen, joka ohjaa ja rajaa kirjallisuuskatsausta. Kirjallisuuskatsauksen perusteella luodaan haastattelurunko, joka luo systemaattisemman rakenteen haastatteluaineiston keräämiselle. Tutkimuksessa tehdään kaksi haastattelua, joista saatua tietoa verrataan kirjallisuuskatsaukseen. Aineiston ja kirjallisuuden vertailun avulla tehdään johtopäätökset.

1.3 Keskeiset käsitteet

Sukupuolikiintiö: sukupuolikiintiö tarkoittaa paikkoja tai osuutta, johon voidaan osoittaa vain tietyn sukupuolen omaavia henkilöitä.

Diversiteetti: diversiteettiä käytetään kuvaamaan ryhmien heterogeenisyyttä. Korkean diversiteetin ryhmä on heterogeeninen mittarilla, jolla diversiteettiä on tuolloin mitattu. Homogeeninen ryhmä omaa vastaavasti matala diversiteetin mittarilla, jolla diversiteettiä on mitattu. Diversiteettiä voidaan mitata esimerkiksi koulutustaustan, sukupuolen, etnisyyden, erilaisen asiantuntijuuden tai persoonallisuuden kautta.

1.4 Tutkielman kulku

Tutkielma rakentuu viidestä pääluvusta: johdanto, kirjallisuuskatsaus, tutkimusmenetelmät ja aineisto, empiirinen aineisto ja johtopäätökset. Ensimmäisessä luvussa esitetään johdanto tutkittavaan aiheeseen. Luvussa esitellään muun muassa tutkimuksen taustaa. Johdanto käy läpi yhteiskunnallista keskustelua aiheen tiimoilta ja tuo ilmi, miksi aihetta on tärkeää tutkia. Seuraavaksi kerrotaan tutkimusongelma ja tarkennetaan tutkimuksen pyrkimystä. Samassa luvussa esitetään tutkielmalle keskeiset käsitteet sekä määritellään työlle sopiva rajaus.

Toisessa luvussa pureudutaan aiempaan kirjallisuuteen sukupuolikiintiöistä, niiden perusteluista ja vaikutuksista. Kirjallisuuskatsaus rakentaa kuvaa ilmiöstä ja aloittaa läpikatsauksen tasa-arvosta. Seuraavaksi käydään läpi hallituksen muodostamista, jonka jälkeen siirrytään erillisiin osioihin naisten vaikutuksista hallitukseen sekä diversiteetin vaikutuksiin. Näiden pohjustusten jälkeen kirjallisuuskatsaus syventyy sukupuolikiintiöitä koskevaan tutkimukseen ja käy lävitse myös sukupuolikiintiöiden vaikutusta tasa-arvoon. Kirjallisuuskatsaus päättyy luvut tiivistävään yhteenvetoon, jota hyödynnetään haastattelurungon muodostamisessa.

Kolmannessa luvussa tutkimusmenetelmät ja aineisto siirrytään tutkielman empiiriseen osioon. Tutkimusmenetelmät ja aineisto -luku kertoo, mitkä valinnat aineiston tuottamisessa on tehty, mitä tutkimusmenetelmiä laadullisessa tutkimuksessa käytetään, miten aineiston kerääminen toteutetaan ja miten aineiston analysointi toimitetaan. Neljäs luku esittelee kerättyä empiiristä aineistoa. Luvussa esitellään haastattelussa nousseita ilmiöitä ja vedetään yhteen aineistosta analysoidut löydökset. Viidennessä luvussa Johtopäätökset päädytään johtopäätöksiin. Luvussa johtopäätöksiä pohdintaan kriittisesti, ja tutkimuksen saralle esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

2 Kirjallisuuskatsaus

2.1. Erilaisia käsityksiä tasa-arvosta

Tasa-arvolla voidaan tarkoittaa joko mahdollisuuksien tasa-arvoa tai lopputuloksien tasa-arvoa. Mahdollisuuksien tasa-arvo kiteytyy reilunkilpailun mahdollistamiseen (Roemer, 1998, 1-2).

Voidaan ajatella, että oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen kilpailu tapahtuu, kun syrjintää ei ole ihonvärin tai sukupuolen perusteella tai kun lähtötilanteessa kaikki ovat saaneet samat eväät (Roemer, 1998, 1-2). Mahdollisuuksien tasa-arvo koostuu näistä kahdesta periaatteesta. Toisaalta mahdollisuuksien tasa-arvo sallii erilaiset lopputulokset. Mahdollisuuksien tasa-arvo pyrkii mahdollistamaan saman lähtöviivan kaikille ja tasaamaan eriarvoisuutta, joka perustuu

onnenpotkuihin, mutta ei pyri tasa-arvoistamaan tai samankaltaistaan lopputuloksia, joista ihmiset ovat itse vastuussa (Roemer & Trannoy, 2016).

On eettisesti hyväksyttävää epätasa-arvoa ja eettisesti ei-hyväksyttävää epätasa-arvoa. (Roemer & Trannoy, 2016). Näiden kahden erottaminen on olennaista, kun puhutaan miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta. Roemerin ja Trannoy'n (2016) mukaan tasa-arvon mittaaminen pelkästään lopputuloksiin perustuen ei ole eettisesti oikein, sillä tämä näkemys ei ota huomioon ihmisen vastuuta omista valinnoistaan, eikä huomioi ihmisten preferenssejä tai sitä, miten he reagoivat eri lopputuloksiin. Tämän periaatteen mukaisesti se, että miehiä on enemmän yritysten hallituksissa, ei vielä kerro siitä, että toiminta olisi epätasa-arvoista.

Sukupuolen huomioiminen tasa-arvon mittaamisessa on kuitenkin haastavaa, sillä on vaikea erotella itse sukupuoleen liittyvää epäreilua kohtelua kuten syrjintää, joka on selvä vääräys, ihmisen omasta vastuusta, valinnoista ja preferensseistä. Syrjintä on selvästi mahdollisuuksien tasa-arvon vastaista (Roemer & Trannoy, 2016). Lisäksi sukupuolien keskimääräisiä persoonallisuuserojen aiheuttamaa erilaista suoriutumista voi pitää hyväksyttävänä tai sitten ei perustuen siihen, mistä erot juontuvat. Sosiaalistumisesta ja kulttuurista johtuvia eroja voidaan pitää epäreiluina herkemmin kuin biologiasta kumpuavat erot.

Ongelmallisen tilanteen aiheuttaa se, että miesten ja naisten välistä tasa-arvoa mitataan usein vain lopputulosten perusteella. Esimerkiksi sitä, että yli 60 % yrityksen hallituksen jäsenistä on miehiä, pidetään epätasa-arvoisena riippumatta yksilöiden omista valinnoista. Miesten ja naisten välisessä tasa-arvoa mitattaessa johtotehtävissä ei huomioida esimerkiksi tehtäviin valittavissa olevien tekijöiden sukupuolijakaumaa tai sukupuolijakaumaa aloittain. Sukupuolijakauma ei kerro vielä mitään mahdollisuuksien tasa-arvosta. Se mittaa vain lopputulosta, jota ei voida mahdollisuuksien tasa-arvon toteutumisen kannalta vielä pitää epätasa-arvoisena tilanteena.

Huse, (2016) mukaan kiintiöt nähdään keinona saavuttaa tasa-arvo tasapuolisen edustuksen periaatteen mukaisesti. Edustuksen periaate perustuu huomioon, että tasa-arvo ei toteudu, jos erilaiset vähemmistöryhmät yhteiskunnassa eivät ole tasapuolisesti edustettuina poliittisissa, sosiaalisissa sekä taloudellisissa asemissa. Yksi perustavanlaatuinen oletus ryhmiin perustuvassa epätasa-arvossa on se, että ihmiset voidaan jakaa johonkin tiettyyn ryhmään. Ryhmien välisen tasa-arvon vaatimuksesta seuraa toiseksi se, että ihmisillä on ei ryhmästä riippumatta vaan ryhmäänsä perustuen oikeus olla ryhmänsä osuutta vastaavasti edustettuna tasapuolisesti yhteiskunnan eri osa-alueilla.

Luonnollisten oikeuksien diskurssi nostaa esille tasa-arvoiset oikeudet näkökulman. Sen mukaisesti naisten pitäisi olla edustettuna yhtä lailla miesten kanssa valta-asemissa, sillä naiset ovat tasa-arvoisia miesten kanssa, jolloin tämä on heidän oikeutensa. Oikeus perustuu demografiseen osuuteen väestöstä. Ymmärrys tasa-arvosta ja teoria siitä, millaiselta tasa-arvoisen yhteiskunnan pitäisi näyttää, on hyvin yksioikoinen. Tällöin voidaan sanoa, ettei tasa-arvo toteudu tai ole toteutunut ennen kuin naisia on demografisesti edustettuna kaikkialla yhtä paljon kuin miehiä. (Heemskerk & Fennema, 2014).

Husen (2016) mukaan on tasa-arvoista ja oikeudenmukaista, että miehiä ja naisia on yhtä paljon valta-asemissa. Roemerin & Trannoyn (2016) mukaan tasa-arvoista on mahdollistaa niin miehille kuin naisille reilu kilpailu, jonka lopputulos on kilpailun reiluuden vuoksi oikeudenmukainen riippumatta siitä, olisiko huipulla vain naisia, miehiä tai kumpiakin. Sukupuolikiintiöt vaikuttavat oikeudenmukaiselta ja tasa-arvoa varmistavilta Husen (2016) näkökulmasta, mutta Roemerin & Trannoyn (2016) logiikkaa seuraten, ne vaikuttavat epäoikeuden mukaisilta ja päinvastaisesti vähentävät tasa-arvoa.

Tutkimuksissa puhuttaessa miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta vertaillaan miesten ja naisten menestystä yrityksissä. Tällöin tilannetta, joka lähenee 50 % mies- ja naisedustusta pidetään tasa-arvoisena. Suomessa miesten ja naisten välistä tasa-arvoa mitattaessa 40 % edustusta pidetään tasa-arvon toteutumisen rajana, joka määritellään laissa naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (Tasa-arvoL 1:4a§). Sama 40 % esiintyy myös Euroopan Unionin antamassa laissa koskien sukupuolikiintiöistä pörssiyritysten hallituksissa (Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi (EU) 2022/2381). Lähtökohtaisesti naisten menestyksen oletetaan parantavan sukupuolten välistä tasa-arvoa ja miesten menestyksen vähentävän sitä. Ymmärrys sukupuolten välisestä tasa-arvosta on lähempänä Husen (2016) käsitystä kuin Roemerin & Trannoyn (2016).

2.2. Hallituksen muodostaminen

Hallituskokoonpano riippuu pitkälti omistajien tahdosta eikä siihen olla juuri puututtu lainsäädännöllä. Hallituksen kokoonpanon päättää yhtiökokous, joka valitsee sinne oman etunsa mukaisesti parhaimman mahdollisen hallituksen, joka tukee yrityksen tavoitetta tuottaa voittoa omistajilleen, jollei yhtiön säännöissä ole toisin määritelty (OYL 1:4§). Osakeyhtiölaki puuttuu tähän prosessiin määrittelemällä, että hallituksen jäsenen pitää olla täysi-ikäinen eikä hän saa olla esimerkiksi vajaavaltainen tai henkilökohtaisessa konkurssissa. Muut laista nousevat kriteerit koskevat riippumattomuutta sekä vaatimusta luonnollisesta henkilöstä. (Erma, Rasila, & Virtanen,

2022, 18-19) Näiden vaatimusten lisäksi on vuodesta 2026 eteenpäin on 40 % hallituksen jäsenistä oltava vastakkaista sukupuolta, mikä tulee ottaa huomioon vastaisuudessa hallitusta valittaessa (EU 2022/2381 5 artikla).

Laki muodostaa hallituksen kokoonpanolle perustan, jonka mukaisesti yhtiön omistajat ovat velvoitettuja rakentamaan hallituksen. Arvopaperimarkkinayhdistys ry:n (2020, 21) tekemän Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodin (Corporate Governance) mukaan osakkeenomistajilla on oikeus valita hallituksen jäsenet yhtiökokouksen kautta. Hallinnointikoodi kannustaa yrityksiä käyttämään tiettyä tapaa valita hallitus, mutta lain puitteissa muutkin tavat ovat sallittuja, joskaan hallinnointikoodin tarjoaman eettisen kehyksen mukaan eivät yhtä hyviä kuin heidän suosittelemansa paras vaihtoehto.

Hallituksella on merkitystä yhtiön menestykseen ja parhaan mahdollisen hallituksen muodostaakseen, omistajien tulee huomioida lainsäädännön lisäksi seuraavia asioita: hallituksen koko, sen jäsenten keskinäinen yhteistyökyky, hallituksen riittävä diversiteetti eli jäsenten riittävän erilaiset osaamiset ja taustat, jotka kuitenkin ovat yhtiölle olennaisia ja tarpeellisia hallituksessa (Erma, Rasila, & Virtanen, 2022, 21; Matsa & Miller, 2013).

Hallitukselta vaaditaan kokemusta sekä hallitustyöstä, että liiketoiminnasta yleisesti unohtamatta tuntemusta kyseisen yhtiön liiketoiminnasta. Lisäksi vaaditaan näkemystä, jotta yhtiötä voisi johtaa ja johtamisella olisi suunta. Hallituksen etu on siinä, että sen koostuessa monesta eri osaajasta, voi sen osaaminen olla hajautettua eikä yhden ihmisen tarvitse tietää kaikkea. Kuitenkin osalla jäsenistä tulisi olla hallinnollista osaamista ja osalla taasen kokemusta liikkeenjohdon tehtävistä ja esimerkiksi toimitusjohtajan tehtävästä. Liikkeenjohdon johtotehtävien kokemuksesta on valtavasti hyötyä, ja sieltä usein suorimmin noustaankin hallitustyöhön, mutta muitakin polkuja on. Esimerkiksi laskentatoimen ja kirjanpidon osaaminen, rahoituksen ymmärtäminen sekä riskien tunnistaminen ja niiden hallinnan valvominen on hallitustyössä tärkeää. Toisenlainen kokemus voi olla myös hyödyksi hallitustyössä ja tuoda uudenlaista näkökulmaa ja tarvittavaa monimuotoisuutta hallitustyöhön. (Erma, Rasila, & Virtanen, 2022, 19-21)

Valittavan henkilön on sovittava yhteen hallituksen muiden jäsenten kanssa, muttei olla liian yksimielinen tai samanlainen, sillä muuten hänen näkökulmansa tuskin on tarpeeksi omalaatuinen eikä hän tuo haluttua kognitiivista monimuotoisuutta työhön. Lisäksi on varmistettava, että kandidaatti on valmis sitoutumaan yhtiön kehittämiseen ja että hänellä on siihen myös aikaa. (Erma, Rasila, & Virtanen, 2022, 21-22).

Yrityksen hallituksen rooli on varsin vaativa ja vastuullinen, jolloin on perusteltua, että omistajat valitsevat luotettavaksi ja päteviksi todettuja henkilöitä, jotka tuntevat yrityksen toimintaa ja, joilla on ymmärrystä myös operatiivisesta johdosta (Erma, Rasila, & Virtanen, 2022, 20). Useimmiten hallitukseen valittu henkilö on toiminut ainakin jonkin yrityksen operatiivisessa johdossa tai hänellä on muuta vastaavaa kokemusta ennen valintaansa hallitukseen. Olennaista osaamista ovat esimerkiksi hallitustyön osaaminen sekä tarpeellinen näkemys esimerkiksi markkinoinnin, tuotantotalouden, logistiikan, juridiikan, raha- ja pääomamarkkinoiden, vastuullisuuden tai kansainvälistymisen osa-alueilta (Erma, Rasila, & Virtanen, 2022, 21).

Hallituksen koko on optimoitava tilanteeseen sopivaksi. Liian suuri hallitus voi olla vaikea saada kokoon, sillä hallitus tarvitsee enemmistön jäsenistään paikalle ollakseen päätösvaltainen. Lisäksi päätöksen teko voi olla liian aikaa vievää eivätkä kaikki hallituksen jäsenet välttämättä paneudu tarpeeksi käsiteltäviin asioihin. (Erma, Rasila, & Virtanen, 2022, 19) Suuremmat hallitukset ovat myös negatiivisesti yhteydessä yrityksen menestykseen (Eisenberg, Sundgren & Wells 1998; Mak & Kusnadi, 2005).

Hallituskaudet kestävät yleensä neljästä kahdeksaan vuotta. Liian pitkiä hallituskausia ei suosita, jotta yhtiö ei urautuisi ja jottei yksilön ja hallituksen toiminta rutinoituisi liiaksi. Säännöllinen vaihtuvuus hallituksessa edesauttaa uuden kehittämistä sekä mahdollistaan hallituksen osaamisen päivittämisen muuttuneeseen maailmaan nähden uuden jäsenen valinnan kohdalla. (Erma, Rasila, & Virtanen, 2022, 21-22) Ongelmia voi syntyä silloin, kun vaihtuvuus on liian tiivistä ja suuria osia hallituksesta vaihtuu kerrallaan, sillä suuria muutokset ovat haastavia integroida.

Hyvä hallinnointitapa on ulkopuolisen usein järjestön tekemä suositus siitä, miten yhtiötä kuuluu hallinnoida. Hyvän hallinnointi tavan suositusten noudattaminen perustuu ”comply or explain -periaatteeseen” eli ”noudata tai selitä” (Arvopaperimarkkinayhdistys ry, 2020). Periaate tarkoittaa, että yrityksen on joko noudatettava suosituksia tai perustella, miksi suosituksia ei noudateta. Joustoa antaa se, että asianmukaisin perusteluin voidaan täysin hyväksytysti ohittaa suosituksia. Hallinnointikoodikin toteaa, myös poikkeaminen yksittäisistä suosituksista on koodin noudattamista edellyttäen, että poikkeamat on selostettu ja perusteltu. (Arvopaperimarkkinayhdistys ry, 2020; Erma, Rasila, & Virtanen, 2022, 21-22)

2.3.Naisten vaikutus hallituksissa

Suomessa naisten määrä pörssiyritysten hallituksissa on kasvanut merkittävästi viimeisen kymmenen vuoden aikana. Vuonna 2011 18 % pörssiyritysten hallituksen jäsenistä oli naisia, mutta

vuonna 2020 naisten osuus saavutti jo 30 %. Kasvua on ollut prosenttiyksikkö tai pari vuodessa viimeisen kymmenen vuoden ajan. Vuonna 2022 naisten osuus nousi 31 prosenttiin kaikista Suomen pörssiyhtiöiden hallitusten jäsenistä. (Kauppakamari, 2023.)

Naisten määrä hallituksissa on kasvanut merkittävästä myös Suomen ulkopuolella. Osa syy siihen, miksi naisten määrä on kasvanut hallituksissa, liittyy kasvaneisiin paineisiin valita naisia hallituksiin. Tätä painetta on syntynyt esimerkiksi itsesääntelyn kentältä hallinnointikoodien muodossa. Lisäksi institutionaaliset sijoittavat luovat yrityksille painetta saada naisia hallituksiin, jotta firma saisi rahoitusta. Institutionaalisilta sijoittajilta tulee enenevässä määrin tällaisia vaatimuksia. (Singh, 2005.)

Yrityksen menestys vaikuttaa paranevan, kun sukupuolten välinen tasa-arvo yrityksessä tasoittuu. Smith, Smith ja Verner (2006) tutkivat tanskalaisia yrityksiä vuosina 1993–2001 ja saivat tuloksen, joka puoltaa naisten osuuden kasvua yritysten johdossa taloudellisin perustein. He argumentoivat, että tulosten näyttämät positiiviset vaikutukset, joita naiset tuovat yritysten johtoon, riippuvat naisjohtajien pätevyydestä. (Smith ym., 2006.)

Hillman, Shropshire ja Cannella (2007) saivat todistusaineistoa siitä, että organisaation koko, toimiala strateginen hajauttaminen (diversification strategy) ja verkoston vaikutukset (hallituksen jäsenten suhteet toisiin hallituksiin, joissa on naisjohtajia) lisäävät todennäköisyyttä sille, että yrityksen hallitukseen valitaan naisjohtajia vapaiden markkinoiden mukaisesti. Naisjohtajat saattavat tuoda uusia näkökulmia, joiden tarve korostuu suuremmassa yrityksessä sekä strategiassa, joka on hajautetumpi. Naisvaltaisilla aloilla johdossa olevat naiset saattavat tuoda myös legitimizeettiä johtamiselle, sillä heidät voidaan kokea työntekijöitä läheisemmiksi miespuolisiin johtajiin verrattuna. Organisaation rakenne ja tarpeet saattavat vaikuttaa positiivisesti siihen, paljonko naisia on hallituksen johdossa. (Hillman ym., 2007)

Elstad ja Ladegard (2012) toteavat, että naisilla on vaikutusvaltaa hallituksissa eivätkä he toimi siellä vain täytteenä vaan he käyttävät valtaa. Toisin sanottuna naisjohtajat eivät ole vain symbolisia, vaan heillä on vaikutusvaltaa. Tutkimuksessa selvisi, että naisjohtajat myös kokevat itse omaavansa ja käyttävänsä valtaa hallituksessa. Naisjohtajat kokevat vaikutusvaltansa kasvavan ja epäformaalin informaation saamisen lisääntyvän sen mukaan, mitä enemmän naisia on hallituksessa. (Elstad & Ladegard, 2012.)

Naiset tuovat hallitustyöhön mukanaan erilaisia näkökulmia, työtapoja ja kokemuksia (Huse & Solberg, 2006). Lisäksi naisilla ajatellaan olevan mieshallitustyöntekijöitä enemmän viisautta ja uutteruutta (Huse and Solberg, 2006). Naishallitusjäsenet yleisesti edesauttavat yhteiskuntavastuun

(Corporate Social Responsibility) kehitystä yrityksessä ja kehittävät innovaatiota, sillä he ovat enemmän mukana yrityksen strategiassa (Huse, 2016; Byron & Post, 2016). Tämä voi johtua siitä, että naisjohtajat ajattelevat laajemmin yrityksen sidosryhmiä (Byron & Post, 2016).

Matsa ja Miller (2013) löysivät viitteitä siitä, että naisjohtajilla on samantapaisia arvoja riippumatta siitä, onko maassa käytössä sukupuolikiintiöitä vai ei. Naisjohtajat saattavat vaikuttaa arvojensa pohjalta yrityksen toimintaan. He saivat tukea hypoteesille, että naisjohtajat vaikuttavat yrityksen strategiaan. (Matsa & Miller, 2013)

Naisten edustuksesta hallituksessa on hyötyä erityisesti farmaseuttisissa, tietokoneohjelma, elektroniikka laitteiden sekä kemianteollisuudessa. Tulokset osoittavat, että yritykset, joissa naisten osuus on suurempi, investoivat enemmän innovaatioon, ne saavat enemmän patenteja ja omaavat enemmän sitaatteja tuotekehityksessä. (Chen, Leung, & Evans, 2018.)

Toisaalta Ahernin ja Dittmarin (2012) mukaan naisten suurempi osuus hallituksen jäsenistä ei välttämättä vaikuta suoraan yhtiön arvoon lainkaan. Sen sijaan he löysivät epäsuoria vaikutuksia. Hallituksen naisjäsenillä on positiivinen yhteys rahalliseen tulokseen mitattuna kokonaispääoman tuotto prosentilla (ROA) sekä myynnin tuotolla (ROS) ynnä eettisten ja sosiaalisten vaatimusten mukaisen toiminnan toteuttamisella, mikä on positiivisesti yhteydessä yhtiön arvoon. Suurempi osuus naisia yhtiöiden hallituksissa voi kasvattaa yrityksen arvoa epäsuorasti. Lisäksi tutkimus havaitsi määrittelemätön epäsuoraa hyötyä, jota ei voitu jakaa ennakoituihin osa-alueisiin. (Ahern & Dittmar, 2012.)

Myös Bennouri, Chtioui, Nagati ja Nekhili (2018) havaitsivat, että naisjohtajat pörssi-yhtiöissä kasvattavat yrityksen rahallista tulosta mitattuna kokonaispääoman tuotto prosentilla (ROA) ja oman pääoman tuottoa (ROE) mutta pienentävät Tobinin Q:ta eli yrityksen markkina-arvoa suhteutettuna jälleenhankinta-arvoon. Negatiiviset vaikutukset voidaan kuitenkin tarkemmalla analyysillä yhdistää kokemuksen ja osaamisen puutteeseen. Positiivinen suhde naisjohtajien ja investoinnin tuotto-odotuksen (ARR) välillä säilyy tarkemmin jaotellusta analyysistä huolimatta. (Bennouri ym. 2018.)

Adams ja Ferreira (2009) saivat näyttöä sille, että naisjohtajilla hallituksissa on merkittävä vaikutus hallituksen toimintaa sekä yrityksen tuloksiin. Yhdysvaltalaisen firmojen data käyttäen he selvittävät, että naisjohtajat ovat systemaattisemmin paikalla hallituksen kokouksissa kuin miesjohtajat, ja miesjohtajilla on vähemmän poissaoloja sukupuoleltaan monimuotoisemmissa hallituksissa. Naisjohtajat osallistuvat myös todennäköisemmin seurantakomiteoihin. Tutkimuksen tulokset antava näyttöä sille, että sukupuoleltaan monimuotoisemmat hallitukset ohjaavat enemmän

panostusta valvontaan. Yrityksissä, joissa on suuremman sukupuoli diversiteetin omaavat hallitukset, toimitusjohtajan vaihtaminen on herkempi yrityksen osakkeen pörssimenestykseen ja ylin johto saa enemmän pääomaehtoista korvausta kuten optioita tai yrityksen osakkeita, työstään. (Adams & Ferreira, 2009.)

Yhteisvaikutus oli kuitenkin negatiivinen yrityksen arvon kanssa. Negatiiviseen menestykseen johtaa se, että yrityksillä on vähemmän keinoja suojautua yritysostoa vastaan. Adam ja Ferreira (2009) päätyvät tulokseen, jonka mukaan naisten määrän kasvu ei välttämättä ole kannattavaa hyvin johdetuissa yrityksissä. Sen sijaan lisääntyneestä valvonnasta voi olla hyötyä huonosti johdetuissa yrityksissä. (Adams & Ferreira, 2009.)

Meta-analyyseja pidetään luotettavimpana tieteellisen tiedon lähteenä. Post ja Byron (2015) ovat toteuttaneet meta-analyysin hallituksen naisjohtajien yrityksiin tuomista vaikutuksista. Yrityksillä, joissa on enemmän naisjohtajia, on tyypillisesti paremmat investointien tuotto-odotukset (ARR), mutta ne eivät välttämättä pärjää markkinoilla sen paremmin. Naisjohtajat tehostavat valvontaa ja hallituksen panostusta strategiaan. (Post & Byron, 2015.)

Naisten osuus hallituksissa korreloi positiivisesti yrityksen innovaation kanssa voimakkaammin silloin, kun kilpailu markkinoilla on vähäisempää ja, kun johtajat ovat juurtuneempia. Tämä on yhteneväinen havainto sen kanssa, että naisten osuus hallituksessa lisää valvontaa, mikä lisää johtajien motivaatiota innovoida. Naisten osuus hallituksissa yhdistyy yrityksen tulokseen, kun yritys on toimialalla, jossa innovaatio ja luovuus ovat tärkeässä roolissa. (Chen, Leung, & Evans, 2018; Post & Byron, 2015)

Kuitenkin naiset tuovat hallitukseen hyötyä vain tietyin edellytyksin. (Post & Byron, 2015). Yritykset, jotka hyötyvät tiukemmasta valvonnasta, mikä lisää yrityksen pyrkimystä innovointiin, sekä yhteiskuntavastuun lisääntymisestä, hyötyvät naisjohtajista. Sen sijaan yritykset, joille näistä on haittaa, eivät hyödy naisjohtajien suuremmasta määrästä. Mielenkiintoista on se, että naisten määrän kasvu näyttää vaikuttaneen yrityksiin. Tämä viittaa siihen, että sukupuolella on vaikutusta ja se on merkitsevä tekijä.

Tutkimus keskittyy usein naisjohtajien määrän kasvuun hallituksissa suhteellisesti mitattuna hallituksen kokoon nähden. Teoria kriittisestä massasta kuitenkin siirtää keskittymistä suhdeluvusta absoluuttiseen lukumäärään. Teorian mukaan diversiteetin vaikutus ilmenee ryhmässä vasta, kun se ylittää kriittisenmassan rajan, eikä siitä sitä ennen ole juuri hyötyä. Torchia, Calabrò ja Huse (2011) löysivät tutkimuksessaan viitteitä siihen, että hallituksissa naisten määrän ylittäessä kriittisen massan,

joka tutkimuksen mukaan on 3 naisjohtajaa hallituksessa, vaikuttaa diversiteetti positiivisesti yrityksen innovatiivisuuteen. Kun naisia on vain 1 tai 2 hallituksessa, he tullaavat sopeutumaan enemmistöryhmään, eikä heidän tuomallaan diversiteetillä ole merkitystä (Torchia ym., 2011).

Wowak, Ball, Post, ja Ketchen Jr (2021) havaitsi, että yritykset, joiden hallituksissa on enemmän kuin 1 nainen ottavat nopeammin kuluttajille haitalliset tuotteet pois markkinoilta. Yhdellä naisjohtajalla ei ollut vaikutusta mutta 2 tai 3 nopeutti prosessia merkittävästi. Tutkimuksessa mitattiin absoluuttisen määrän merkitystä. (Wowak ym., 2021)

Vastaavia tuloksia saivat myös Joecks, Pull ja Vetter (2013). Heidän mukaansa vasta sukupuolidiversiteetiltään tarpeeksi monimuotoiset hallitukset pärjäsivät paremmin kuin pelkästään miehistä koostuvat hallitukset. Naisjohtajien määrän ylittäessä 30 %, joka useimmiten tarkoittaa noin 3 naista hallituksessa. Tulos tukee käsitystä, että 3 vähemmistöryhmään kuuluvaa jäsentä riittää tuomaan muutosta, kun vähempi taasen ei. (Joecks ym., 2013.)

2.4. Diversiteetti

Keskustelu diversiteetistä, etenkin sukupuolidiversiteetistä ja sen hyödyistä on tärkeää naisten määrän kasvaessa hallituksissa. Koska diversiteetin oletetaan olevan keskeistä hallituksen tehokkuudelle, diversiteetti toimii pääteesinä argumentissa sukupuolikiintiöiden puolesta. Yrityksille koituvat hyödyt kiteytyvät käsitykseen, että naiset lisäävät hallituksen diversiteettiä eli monimuotoisuutta, mikä taasen hyödyttää hallitusta. (Huse, 2016.)

Diversiteetin hyödyt perustuvat ryhmäajattelun ehkäisyyn. Erilaisista ihmisistä koostuvan hallituksen on tarkoitus johtaa syvempään keskusteluun ja vähentää ryhmäajattelua. Ryhmäajattelulla tarkoitetaan ajattelun ja päätöksenteon ilmiötä, joka syntyy ryhmässä, kun jäsenet pyrkivät mukautumaan ryhmän ajatteluun haastamatta sitä tai ajattelematta asiaa yksilöinä. Tällainen ryhmäajattelu voi johtaa irrationaalsiin tai huonoihin päätöksiin. (Hart, 1991; Janis, 2008).

Ryhmäajattelua tapahtuu enemmän homogeenisissä ryhmissä, joissa jäsenet ajattelevat keskenään samalla tavalla. Heterogeenisessä ryhmässä, joka koostuu erilaisista persoonallisuuksista, asenteista ja arvoista, haastavia näkökulmia syntyy helpommin ja ryhmän jäsenet tutkivat ja käsittelevät esitettyjä kysymyksiä perusteellisemmin. Tämä mahdollistaa rikkaan keskustelun, tarkemman faktojen tarkistuksen ja vastakkaisten ideoiden ja näkökulmien harkinnan, joista voi olla hyötyä ongelman ratkaisemisessa. (Forbes & Milliken, 1999; Harrison, Price & Bell 1998; Hoffman & Maier 1961; Wood 1987.)

Diversiteetillä eli monimuotoisuudella viitataan ryhmien heterogeenisyyteen. Diversiteetti ei kuitenkaan aina johda parempiin tuloksiin. Etenkin lyhyellä aikavälillä heterogeenisemmät ryhmät päihittävät homogeenisemmat tehokkuudessa (Harrison, Price & Bell, 1998). Lisäksi diversiteetin yhteys ryhmän parempaan menestykseen on usein hyvin pieni (Hoffman & Maier 1961; Wood, 1987). Diversiteetistä havaitaan olevan myös haittaa ryhmän tyytyväisyydelle sekä yksilöiden tyytyväisyydelle ryhmässä ja se vaikeuttaa ryhmään identifioitumista. Tämä voi selittää myös sitä, miksi suurempi diversiteetti on yhteydessä suurempaan vaihtuvuuteen ryhmässä. Lisäksi monimuotoisempaa ryhmää on myös haastavampi johtaa. (Forbes & Milliken, 1999.) Voidaankin kyseenalaistaa, onko diversiteetistä tosiasiaa hyötyä ja ylittääkö sen mahdollisesti antama hyöty diversiteetin negatiiviset seuraukset.

2.4.1. Diversiteetin jaottelu

Diversiteetin jaottelu voi selittää ristiriitaisia tuloksia diversiteetti tutkimuksen saralta. Diversiteetti voidaan jakaa kahteen luokkaan: Pinta-tason diversiteettiin, jonka osatekijöitä ovat muun muassa yksilöiden ihonväri, ikä, koko, etninen tausta ja sukupuoli. (Harrison, Price & Bell, 1998.) Pintatason erojen oletetaan olevan tärkeitä, sillä niiden ajatellaan viestivän pinnanalaisista syvemmistä eroista (Harrison, Price, Gavin & Florey 2002). Syvätason diversiteetti taas koskee piirteitä, joita ei voi silmillä havaita, kuten asenteita, arvoja, koulutusta, kokemusta ja osaamista. (Harrison ym., 1998; Huse, 2016) Kognitiivinen diversiteetti luetaan syventason diversiteetiksi, ja se perustuu syvempiin piirteisiin kuten asiantuntijuuteen, kokemukseen ja näkökulmiin (Miller, Burke & Glick 1998).

Useimmat tutkijat tyytyvät pintatason määritelmään diversiteetistä, joka tunnetaan myös demografisena tai sosiaaliseen kategoriaan perustuvana diversiteettinä, sillä pintatasodiversiteetin ajatellaan viestivän syvemmän tason kognitiivisesta diversiteetistä (Horwitz & Horwitz 2007). Kuitenkin pintatason demografiset piirteet ovat usein puutteellisia indikaattoreita syvemmän tason eroista ja yhtäläisyyksistä ihmisten välillä (Harrison ym., 1998). Sukupuolidiversiteetti kuuluu pintatason diversiteettiin ja käsittelee ryhmän jakoa demografisesti miehiin ja naisiin. Yleinen ongelma sukupuolidiversiteettiä käsittelevissä tutkimuksissa onkin se, että ne kohtelevat naisia homogeenisenä ryhmänä, eivätkä ota huomioon, että yksilöiden välillä voi olla suurempaa vaihtelua kuin miesten ja naisten välillä keskimäärin etenkin syvemmällä tasolla (Huse, 2016).

Myös Wowak ym. (2021) nostavat esille kritiikkiä siitä, ettei sukupuolijakauma ole tarpeeksi moniulotteinen tapa mitata yrityksen hallituksen diversiteettiä, sillä monimuotoisuus ilmenee muutenkin kuin sukupuolena. Huse, Hagen ja Nielsen. (2009) havaitsivat, että hallituksen

diversiteettiä tutkittaessa on tarve käsitellä diversiteettiä pintatason sijasta syvemmällä tasolla sekä lisätä ulottuvuuksia sukupuolen rinnalle diversiteetin vaikutuksia selittämään. Pinnallisen diversiteetin sijasta hyödylliseksi havaittiin syvällistä diversiteettiä mittaavat tosiasiallinen pätevyys, persoonallisuus, identiteetti ja käyttäytyminen. Tutkimus osoittaa myös, etteivät hallituksen miehet ja naiset välttämättä ole kovin erilaisia keskenään sukupuolen perusteella. Toisenlaiset ominaisuudet kuin sukupuoli voivat olla merkittävämpiä. (Huse ym, 2009).

Myös Harrison ym. (1998) puoltavat sitä, että syvätason diversiteetillä on enemmän merkitystä kuin pintatason diversiteetillä etenkin mitä enemmän ryhmät viettävät aikaa keskenään. Aika antaa ryhmien syvemmän tason diversiteetin tulla esiin, jolloin ryhmä voikin olla monimuotoinen pintatason alhaisesta diversiteetistään huolimatta. Pidemmällä aikavälillä syvällä tasolla heterogeenisemmät ryhmät ohittavat homogeeniset ryhmät ongelmien identifioinnissa sekä ratkaisuehdotuksien luomisessa. (Harrison, Price & Bell, 1998.)

Harrison, Price, Gavin ja Florey (2002) mukaan ryhmän diversiteetin maksimointi tiedon, taitojen ja kokemuksen suhteen samalla, kun pienennetään työhön liittyviä uskomus-, asenne- ja arvoeroja, voi luoda erittäin tehokkaita tiimejä. Optimaalisesta diversiteetistä huolimatta, ryhmän diversiteetistä voi olla haittaa ryhmälle. Millikenin ja Martinsin (1996) mukaan hallituksen diversiteetti voi kääntyä myös itseään vastaan. Paitsi että se lisää käytettävissä olevaa tietoa ja taitoja, se voi aiheuttaa myös enemmän väärinymmärryksiä ja konflikteja jäsenien välille, mikä taasen voi haitata hallituksen työskentelyä. (Milliken & Martins, 1996)

2.4.2. Sukupuolidiversiteetti

Sukupuolikiintiölaki lisää hallitusten sukupuolidiversiteettiä ja varmistaa sukupuolten välisen tasapainon hallituskokoonpanossa. Vaikka sukupuolidiversiteetti perustuukin demografisiin piirteisiin ja on pintatason diversiteettiä, voi sukupuolidiversiteetillä olla merkitystä ryhmissä (Hoffman & Maier 1961; Wood 1987). Sukupuolidiversiteetistä yrityksessä keskimäärin voi olla pientä hyötyä yritykselle (Kochan, Bezrukova, Ely, Jackson, Joshi, Jehn, ... & Thomas, 2003). Esimerkiksi Østergaard, Timmermans & Kristinsson (2011) havaitsivat, että sukupuolidiversiteetti on yhteydessä yrityksen todennäköisyyteen innovoida.

Sukupuoleltaan tasapainoisemmat ryhmät vaikuttavat pärjäävän hieman paremmin kuin homogeeniset miehistä koostuvat ryhmät (Hoffman & Maier 1961; Wood, 1987). Toisaalta Wood (1987) havaitsi, että vain miehistä koostuvat ryhmät menestyivät keskimäärin paremmin kuin vain naisista koostuvat ryhmät, mikä voi johtua siitä, että tehtävissä oli enemmän hyötyä miesten

keskimääräisistä kiinnostuksen kohteista ja keskimääräisestä osaamisesta. Myös ryhmän tehtävällä voi olla merkitystä sen kanssa, minkälaisesta diversiteetistä se hyötyy. (Wood, 1987)

Kuitenkaan selkeitä todisteita sen puolesta, että diversiteetti yleisesti tai etenkin sukupuoleen perustuva diversiteetti edesauttaa hallituksen tehokkuutta, ei ole (Huse, 2016). Hallituksen pätevyydellä ja diversiteetillä ei ole välttämättä suoraa yhteyttä hallituksen tehokkuuteen ja arvonluontiin. (Huse, 2016). Hallituksen tehokkuus riippuu hallituksen työskentelytavasta ja päätöksenteko kulttuurista sekä hallituksen johdosta. (Huse, 2007).

Hallituksen monimuotoisuudella vaikuttaa olevan positiivista merkitystä hallituksen arvonluontiin. Syvemmillä diversiteetillä on merkitystä, ei pinnallisella, joka näkyy esimerkiksi sukupuolena. Lisäksi diversiteetin vaikutukset riippuvat paljon hallituksen prosesseista, työskentelytyylistä ja hallituksen johdosta. (Huse, 2016).

2.5. Sukupuolikiintiöiden vaikutukset

Aikaista tutkimusta sukupuolikiintiöstä yksityisellä sektorilla ja kiintiöiden vaikutuksista hallitukseen ja yrityksiin on tehty Norjassa. Vuonna 2003 Norjassa meni läpi laki, joka vaati, että yrityksen hallituksesta ainakin 40 % on oltava naisia. Vuonna 2006 jouduttiin asettamaan sanktion siitä, ettei lakia noudatettu: mikäli kahden vuoden sopeutumisajan jälkeen hallituksen koostumus ei vastannut lain mukaista, yhtiö pitäisi listata ulos pörssistä. Vuoteen 2008 mennessä naisten määrä hallituksissa nousi lain vaatimalle tasolle, mutta vasta sen jälkeen, kun noudattamatta jättämisestä koitui seuraamuksia. (M. Huse, 2016) Vastaavasti Suomessa voidaan olettaa, että hallituspaikat tasoittuvat miesten ja naisten välillä, sillä kiintiölakeja noudatetaan osaltaan pakottavan lainsäädännön ja sakkojen välttämisen vuoksi (Holli, ym., 2007).

Norjan kiintiölaissa on paljon vastaavuuksia EU-lain kanssa, ja kulttuurisesti Norja on lähellä Suomea. Norjan lisäksi Suomen kulttuurikontekstiin sopivaa tietoa kiintiöiden seurauksista ja vastaanotosta voidaan löytää myös omasta maasta politiikan puolelta. Vaikka tulokset politiikan tutkimuksen puolelta eivät välttämättä ole suoraan yleistettävissä yritysmaailmaan, sukupuolikiintiöiden vastaanottoa sekä vaikutusta ryhmiin, joita kiintiöt koskevat, tutkittaessa yleistettävyys on parempi. Sukupuolikiintiöitä on ollut käytössä jo 1990-luvulta lähtien Suomen politiikassa (Holli, ym. 2007).

Suomessa kunnallispolitiikan puolella kiintiölainsäädäntöä tutkineet Holli ym. (2007, s.36) havaitsivat, että naiset suhtautuivat miehiä myönteisemmin sukupuolikiintiölainsäädäntöön.

Lisäksi naisiin verrattuna suurempi osuus miehistä olisi valmis luopumaan sukupuolikiintiöperusteisesta lainsäädännöstä (Holli 2007, s.36). Yrity maailman puolella naisjohtajien suhtautuminen kiintiöihin on tutkimustiedon mukaan epäselvä. Kakabadse, Figueira, Nicolopoulou, Hong Yang, Kakabadse ja Özbilgin (2015) selvittivät, että naisjohtajat keskimäärin kokivat kiintiöt negatiivisina, kun taas Seierstad (2016) sai vastakkaisen tuloksen.

2.5.1. Epävastaavuusongelma

Toinen yhteneväisyys, mikä löytyy politiikan kuin yksityisen sektorin puolelta, liittyy epävastaavuusongelmaan. Epävastaavuusongelma tarkoittaa sitä, että pooli, josta hallitusjäseniä valitaan, on miesvaltainen eli yli 60 % poolissa olevista on miehiä, jolloin kiintiölainsäädäntö tuo etua poolissa oleville naisille, joita on valittava ainakin 40% hallituksenjäsenistä riippumatta siitä onko heitä poolissa näin paljon. Suomen politiikassa lautakuntien sukupuolijakaumiin kohdistuvat sukupuolikiintiövaatimukset osuivat aikaan, jossa naiset olivat suurimmassa osassa lautakunnista aliedustettuina miehiin verrattuna. (Holli ym., 2007). Vastaava tilanne on tällä hetkellä myös pörssi-yhtiöiden hallituksissa.

Epävastaavuusongelma on helpommin havaittavissa politiikassa, jossa äänestetyt edustajat ovat selkeä rajattu joukko. Pörssi-yhtiöiden hallituksien kohdalla on vaikeampi määrittää ihmispooli, johon sukupuolikiintiöt vaikuttavat, sillä pooli on vapaiden markkinoiden mukaan kaikki, keitä voisi hallitukseen soveltaa. Tällöin epävastaavuusongelmasta on haastavampi puhua, ja voidaankin kyseenalaistaa, onko sitä edes olemassa.

Tieteellistä näyttöä epävastaavuusongelmasta pörssi-yhtiöiden hallituksia koskien löytyy kuitenkin muista maista. Esimerkiksi Milgromin ja Petersenin (2008) mukaan Ruotsissa johtotehtäviin haetaan henkilöä seuraavien kriteerien: työntekijöitä, jotka työskentelevät koko-aikaisesti, omaavat teknisen koulutuksen taustan, ja ovat oikeassa iässä huipun tehtäviin. Tutkijoiden mukaan miehiä osuu näihin kriteereihin merkittävästi naisia enemmän, mikä kielii epävastaavuusongelmasta kiintiölainsäädännön yhteydessä (Milgrom & Petersen, 2008).

Samansuuntaiseen lopputulokseen päätyy myös Smith (2014), jonka mukaan suurimmassa osassa maista määrä naisia, jotka ovat pätevoityneet johtoryhmätason tehtäviin, on rajallinen, eikä ole selvää todistetta sille, että kiintiöt johtavat suurempaan pooliin pätevoityneitä naisia pitkällä tai keskipitkällä aikavälillä. Kiintiöt vaikuttavat luovan lyhyellä aikavälillä puutteen hallitukseen sopivan osaamisprofiilin omaavista naisista, jolloin paikat kertyvät tietyille osaajille (Seierstad & Opsahl, 2011).

Kunnallispolitiikassa epävastaavuusongelman aiheuttaa tasa-arvolaki kunnissa, joissa naisten osuus vaalein valituista valtuutetuista on merkittävästi pienempi kuin tasa-arvolain määräämä 40 %, mikä määrä naisia on valtuutettujen sukupuolijakaumasta huolimatta oltava kaikissa kunnan lautakunnissa. Kunnallispolitiikassa epävastaavuusongelma on johtanut siihen, että naisia valitaan lautakuntiin paljon muiden kuin valtuutettujen joukosta sekä siihen, että naisvaltuutetuille osuu keskimäärin miesvaltuutettuja enemmän lautakuntapaikkoja. (Holli ym., 2007, 48–51.)

Norjassa vastaavaa hallituspaikkojen kertymistä tietyille jo kertaalleen hallitukseen valituille naisille on ollut havaittavissa (Smith, 2014). Kiintiölainsäädäntö on luonut tilanteen, jossa hallitukset pyrkivät täyttämään kiintiölain vaatimukset tarjoamalla hallituspaikkoja jo hallitustyöstä kokemusta omaaville naisille uusien nousijoiden sijasta (Smith, 2014). Lainsäädäntö auttoi muodostamaan pienen naisjohtaja eliitin, jolle kasautui merkittävä osuus kaikista tarjolla olevista naisille osoitetuista hallituspaikoista. (Smith, 2014). Paikkojen keskittyminen tietyille naisille voi tapahtua myös Suomen pörssiyritysten hallituksissa kiintiölainsäädännön voimaan tullessa, kuten kunnallispuolen lautakuntapaikkojen kanssa kävi ja Norjassa hallituspaikkojen kanssa.

Sukupuolikiintiölaista voi koitua yllättäviä haittavaikutuksia. Seierstad ja Opsahl (2011) kertovat, että, vaikka naisia on entistä enemmän hallituksissa, ovat erot hallituksen jäsenten välillä kasvaneet liittyen vaikutuspiireihin. Tutkimuksen mukaan jäsenten osallisuudet moniin hallituksiin ovat kasvaneet kiintiölainsäädännön seurauksena. Tämä on johtanut vallan keskittymiseen siten, että muutamalla ihmisellä on erittäin suuri vaikutuspiiri useassa hallituksessa. Tällaista ilmiötä on havaittavissa etenkin hallituksien naisjäsenillä. (Seierstad & Opsahl, 2011.) Safarin (2022) löydökset viittaavat samankaltaisiin tuloksiin: hänen mukaansa kiintiöt eivät välttämättä tuo useammille naisille mahdollisuuksia hallitustyöhön vaan keskittävät hallituspaikkoja jo johtotehtävissä oleville naisille, jolloin valta keskittyy pienelle hallitusnaisista muodostuvalle eliitille.

Hallituspaikkojen keskittyminen sukupuolikiintiölain jäljessä muuttui Norjassa. Ennen pieni joukko miehiä on mukana monessa hallituksessa, mitä kutsuttiin ”vanhojen poikien verkostoksi”, jonka jäsenillä oli niin sanottu ”kultainen puku”. Kiintiölain jälkeen syntyi pieni joukko naisia, jotka ovat mukana monessa hallituksessa. Ilmiöstä alettiin käyttää nimitystä ”Kultainen hame”, mikä viittaa siihen, että hallituksissa toimivilla naisilla olisi keskenään vastaava verkosto kuin miehillä. Huomiota herättää erityisesti se, että hallituspaikkojen kasautuminen on naisille vielä selkeämpää kuin niiden kasautuminen miehille. Husen mukaan kultainen hame -ilmiö ei ole kuitenkaan verrattavissa ”vanhojen poikien verkostoon”, sillä monet hallituspaikkoja keränneet naiset eivät tunteneen toisiaan, eikä heillä vaikuttanut olevan keskinäistä verkostoa. (Huse, 2016.)

Ilmiö on kuitenkin merkittävä. Yhdellä hallitusammattilaisella voi olla paikka 8 pörssiyhtiöstä, mikä kertoo vallan keskittymisestä. Uusien hallituksiin nousevien naisten sijaan, sukupuolikiintiöt saattavat johtaa pörssiyhtiöiden hallituspaikkojen pyörittämiseen jo pätevyityneiden ammattilaisten keskuudessa. (Toivonen, 2014) Koska keskinäisestä verkostosta ei ole vedenpitäviä todisteita, ilmiö voi viitata siihen, että työmarkkinoilla on pulaa naispuolisista hallitusosaajista.

Toisaalta usein hallituksen jäsenelle on hyödyllistä olla mukana useammassa hallituksessa, sillä suurempi työille relevantti asiantuntijaverkosto ja altistuminen tiedolle hyödyttää yksilöä tämän työssä, sillä se lisää sosiaalista pääomaa (Seierstad & Opsahl, 2011; Safari, 2022) Toisaalta, hallituspaikkojen keskittyminen yksittäisille henkilöille voi antaa syytä kyseenalaistaa, kuinka tiiviisti he voivat tehdä työtä hallituksissa. Useammassa hallituksessa työskentely voi vähentää innostusta ja motivaatiota yksittäistä yhtiötä kohtaan ja johtaa yksilön ylikuormitukseen. (Toivonen 2014; Safari, 2022.)

Paitsi että vallankeskittyminen vaikuttaa hallitusten rakenteisiin ja jäsenten verkostoihin, voi sillä olla merkitystä myös yhteiskunnallisesta näkökulmasta. Termi ”kultainen hame” kyseenalaistaa lisäksi sitäkin, että edistävätkö kiintiöt tosiasiallisesti tasa-arvoa vai hyödyttävätkö ne suhteettoman paljon naisjohtajien eliittiä. (Seierstad & Opsahl, 2011).

Toisaalta sukupuolikiintiöillä voi olla myös negatiivisia vaikutuksia hallitUSDynamiikkaan sekä naisten uraan. Kiintiöiden voimassaoloaikana hallitukseen valittu nainen voidaan kokea kiintiönaisena. Termillä kyseenalaistetaan sitä, onko nainen päässyt hallitukseen pätevyytensä vuoksi vai vain siksi, että kiintiö ikään kuin pakotti valitsemaan hänet. Kiintiöt saattavat johtaa tilanteeseen, jossa naispuolisten hallitusten jäsenten koetaan päässeen ansiotta hallitukseen sen sijaan, että heidät olisi sinne valittu heidän omien saavutustensa siivittämänä (Knippen, Shen & Zhu, 2019). Seurauksena voi olla, että naisia kunnioitaan vähemmän ja he saavat vähemmän puhetilaa mieskollegoihin verrattuna, ja että heitä kohtaavat toisarvoista kohtelua, sillä heidän pääsytään hallitukseen on nähty epärealistisena (Leibbrandt, Wang & Foo, 2018).

2.5.2. Vaikutukset yrityksen menestykseen

Matsan ja Millerin (2013) mukaan hallitukset vaikuttavat yrityksen strategiaan valitsemalla samanmielisiä johtajia ylimpään johtoon. Tämän mekanismin kautta hallituksissa olevat naiset vaikuttavat osaltaan yrityksen tuloksiin, mikä tukee sitä, että sukupuolikiintiöillä on vaikutusta yrityksen strategiaan (Matsa & Miller, 2013.). Norjassa yritykset reagoivat sukupuolikiintiöihin joko

niin, että omistajarakennetta muutettiin tai turvauduttiin positiiviseen syrjintään (Ahern & Dittmar, 2012).

Matsa ja Miller (2013) tutkivat pörssiyhtiöiden hallituksia koskevien sukupuolikiintiöiden vaikutusta yrityksen päätöksen tekoon. Tutkimuksessa vertailtiin Norjassa 2006 käyttöön otetun kiintiölain seurauksia muihin pohjoismaihin, joissa naisia valittiin hallituksiin ilman laista tulevia sukupuolikiintiöitä. He havaitsivat, että yritykset, joihin sukupuolikiintiöt olivat kohdistuneet, eivät vähentäneet työntekijöitä yhtä paljon kuin muut yritykset. Tästä johtuen työvoiman kustannukset olivat heillä korkeammat, jolloin ne heikensivät lyhyen aikavälin tuottoja. Vaikutus oli suurin yrityksissä, joissa ei ollut naisjohtajia ennen kiintiöitä, eikä ilmiötä pienentänyt se, että hallituksessa oli mukava vanhempia ja kokeneempia johtajia. (Matsa & Miller, 2013.) Tämä voi kertoa siitä, että nopea radikaali muutos yrityksen hallituksen jäsenistössä voi olla haitaksi yrityksille lyhyellä aikavälillä.

Ahern ja Dittmar (2012) toteavat, että Norjassa kiintiö johti valitsemaan nuorempia ja kokemattomampia hallituskokoonpanoja, lisäsi lainanottoa ja yrityskauppoja, sekä heikensi operatiivisen johdon suorituskykyä. Kokemattomuus vaikuttaa yritysten hallitusten kautta koko yrityksen toimintaan. Tobinin Q, jolla mitataan yrityksen markkina-arvoa, putosi seuratuissa yrityksissä yli 12 prosenttia, kun naisten osuus hallituksen jäsenistä kasvoi 10 %. Tutkijat havaitsivat, että kun ikä, ja koulutustausta sekä kokemus operatiivisesta johdosta otetaan huomioon, naisten osuus hallituksessa ei ole enää merkittävästi yhteydessä Tobinin Q:n arvoon. Tämä viittaa siihen, ettei sukupuoli ole yhteydessä huonontuneeseen suorituskykyyn.

Myös Smithin (2014) mukaan sukupuolikiintiöiden käyttöönotolla pörssiyhtiöiden hallituksissa vaikuttaa olevan negatiivisia vaikutuksia yrityksen menestykseen, mikäli sen vuoksi jouduttiin valitsemaan epäpäteviä jäseniä hallitukseen. Ahern & Dittman (2012) mukaan tämän kaltaiset tulokset viittaavat siihen, että yritys valitsee hallituksen maksimoidakseen arvoaan. Tämä tukee ajatusta, että hallituksen valinnassa ei ole systemaattista rasismia tai seksismia vaan pääkriteerinä on pätevyys ja sitä kautta pyrkimys maksimoida arvoa.

Sukupuolikiintiöt lisäsivät pintatason diversiteettiä hallituksissa, mutta tästä huolimatta lyhyen aikavälin kannattavuus heikkeni sukupuolikiintiöiden käyttöönoton yhteydessä (Matsa & Miller, 2013). Myös Adams ja Ferreira (2009) löysivät vastaavaa näyttöä: diversiteetiltään monimuotoisempien hallitusta keskimääräinen vaikutus yrityksen menestykseen on negatiivinen. Negatiiviseen menestykseen johtaa se, että yrityksillä on vähemmän keinoja suojautua yritysostoa

vastaan. päätyvät tulokseen, jonka lainvaatimista sukupuolikiintiöistä ei ole hyötyä hyvin johdetuissa yrityksissä. Sen sijaan lisääntyneestä valvonnasta voi olla hyötyä huonosti johdetuissa yrityksissä. (Adam & Ferreira, 2009.)

2.6. Tasa-arvoa edistävät odotetut vaikutukset uupuivat

Sukupuolikiintiöitä puolletaan yhteiskunnallisilla argumenteilla, joiden keskiössä on kiintiöiden positiivinen vaikutus tasa-arvoon ja oikeudenmukaisuuteen (Huse, 2016; Smith, 2014). Esimerkiksi Suomessa arvioitiin, että kuntia koskeva kiintiölainsäädäntö voi vahvistaa naisten asemaa ja lisätä sukupuolien välillä olevaa tasa-arvoa (Holli, ym., 2007, 58). Vastaavaa on esitetty myös pörssiyhtiöhallituksia koskevan kiintiölainsäädännön osalta.

Tasa-arvoon liittyy myös yksilöitä koskeva argumentti, jonka mukaan kiintiöt auttavat naisia rikkomaan lasikaton oikeudenmukaisesti (Huse, 2016). Mitä tulee lasikattoon, sen olemassaoloa on kyseenalaistettu, ja esimerkiksi Ahern ja Dittmar (2012) saivat tukea näkemykselle, ettei hallituksen jäsenten valinnassa ei ole systemaattista seksismiä vaan pääkriteerinä on pätevyys. Yksilöä hyödyttävän argumentin oikeudenmukaisuus perustuu teoriaan, että seksistinen lasikatto on paikallaan hallituksen jäseniä valitessa.

Norjassa sukupuolikiintiölailla pyrittiin lisäämään naisten määrää yksityisen sektorin vaikutusvaltaisimmissa asemissa ja vähentämään sukupuolien välistä tuloeroa yksityisellä sektorilla (Bertrand, Black, Jensen & Lleras-Muney, 2019). Sukupuolikiintiö uudistus ei saanut Norjassa aikaiseksi vaikutusta, jossa sukupuolten osuus ylennyksissä ja palkkauksessa olisi tasapainottunut (Bertrand ym., 2019). Suurin osa naistyöntekijöistä ei kokenut muutosta palkassaan hallituksen sukupuolijakauman tasoittumisesta huolimatta (Seierstad & Opsahl, 2011). Ei ole todisteita, että sukupuolikiintiöt olisivat hyödyttäneet laajempaa joukkoa naisia yrityksessä (Bertrand ym., 2019). Samankaltaiseen tulokseen päätyy Bertrand (2019), jonka mukaan kiintiöt eivät vaikuttaneet mitenkään sukupuolittuneeseen palkkaeroon eikä lisännyt naisten osuutta johtoryhmätehtävistä. Ahernin ja Dittmarin (2012) mukaan ei ole todisteita, että naisten osuus hallituksissa lisäisi naistoimitusjohtajien määrää. Tämä kyseenalaistaa väitteen, jonka mukaan naisten määrän kasvattaminen hallituksissa kiintiöillä lisäisi johtajanaisten määrää organisaatiossa tai edistäisi sukupuolten välistä tasa-arvoa muilla organisaation tasoilla.

Sukupuolikiintiölainsäädäntö vaikutti hallitusten eliittiin esimerkiksi luomalla ilmiötä vallankeskittymisestä naishallitusjäsenille (Seierstad & Opsahl, 2011). Lain voimaan tultua hallitukseen valitut naiset olivat naispuolisia edeltäjiään pätevämpiä koulutuksen ja kokemuksen suhteen. Lisäksi mies- ja naishallitusjäsenten väliset palkkio erot tasoittuivat. (Bertrand ym., 2019.) Jo valmiiksi korkealla olleet naiset alkoivat saamaan korkeampaa palkkaa, sillä uudistus hyödytti heitä suoraan (Seierstad & Opsahl, 2011).

Tukea sille, että naisjohtajat valitsisivat miehiä herkemmin naisia johtoon ovat löytävät Wang ja Kelan (2013). Heidän empiiriset tuloksensa osoittavat, että sukupuolikiintiöt ja naisjohtajien määrän lisääntyminen hallituksissa muodostavat hyvän ympäristön naisille saavuttaa paikkoja ylemmässä johdossa. Naisjohtajien läsnäolo hallituksissa on positiivisesti yhteydessä naisjohtajien riippumattomuuteen, korkeampaan ikään sekä pätevyYTEEN esimerkiksi tutkinnon suhteen. Samalla naistoimitusjohtajan läsnäolo korreloi positiivisesti naisjohtajien keskimääräisen pätevyYDEN kanssa. Yrityksissä, joissa on vanhempia ja paremmin koulutettuja naisjohtajia, todennäköisemmin nimitetään naisjohtajia hallitukseen. Todennäköisyys sille, että valitaan naistoimitusjohtaja kasvaa sitä mukaan, mitä enemmän johdossa on riippumattomia ja pitkälle koulutautuneita johtajia. Lisäksi sukupuoli erot pätevyYDEN, monessako hallituksessa henkilö on mukana yhtä aikaa, sekä kansallisuudessa hävisivät datasta kokonaan, kun sukupuolikiintiöistä tuli pakottavat Norjassa vuonna 2008. Sukupuolikiintiöt tasoittavat yrityksen johdon sukupuolittuneisuutta myös epäsuorasti lain noudattamisen lisäksi. (Wang & Kelan, 2013.)

Toisaalta sukupuolikiintiöt eivät vaikuttaneen naisiin, joiden pätevyys oli samalla tasolla hallitukseen valittujen naisjohtajien kanssa, mutta joita ei hallitukseen valittu (Bertrand ym., 2019). Kiintiöuudistuksella ei ollut selkeää vaikutusta naisiin, joiden pätevyys oli vartailukelpoisesti samalla tasolla niiden naisten kanssa, jotka tekivät hallitustyötä mutta joita ei valittu hallitukseen. Kiintiöt eivät onnistuneet rikkomaan lasikattoa merkityksellisellä tavalla kuin muutamalle eliitti naiselle, jotka hyötyivät siitä suoraan. (Seierstad & Opsahl, 2011.)

Bertrand ym. (2019) saivat ristiriitaisia tuloksia sen suhteen, miten sukupuolikiintiö muutos vaikuttaa nuoriin naisiin. Kiintiölaki ei vaikuttanut Nuorten naisten päätökseen hakeutua talousalalle, mutta nuoret naiset vaikuttavat menestyvän paremmin uransa alussa valmistuttuaan business alalle. Ei ole kuitenkaan vakuuttavia todisteita, että tämä johtuisi mitenkään kiintiölainsäädännöstä, sillä vastaavaa ilmiötä oli havaittavissa myös nuorilla naisilla, jotka valmistuivat toisille aloille. (Bertrand ym., 2019.)

Toisaalta nuoret bisnestä opiskelevat naiset olettivat muutoksen vaikuttavan positiivisesta heidän mahdollisuuksiinsa edetä uralla sekä saada korkeampaa palkkaa, mutta se ei vaikuttanut heidän suunnitelmiinsa perhe-elämän suhteen. Perheen lisäys vaikuttaa etenkin naisten urakehitykseen negatiivisesti. (Bertrand, 2019.)

Valumaefekti (Trickle-down effect) eli ilmiö, jossa hierarkian huipulla tapahtunut muutos vaikuttaisi positiivisesti alaspäin, toimii yhtenä argumenttina puoltamaan sukupuolikiintiöitä. Norjassa Bertrand ym. (2019) eivät kuitenkaan havainneet tällaista seurausta sukupuolikiintiöistä. Australialainen tutkimus löytää valumaefektin (Gould, Kulik, Sadershmukh, 2018). Valumaefektin olemassaolo tai toimivuus voidaan kyseenalaistaa, sillä siitä ei ole selkeää näyttöä. Mahdollisesti ero voi löytyä Australialaisen ja Norjalaisen sukupuolikiintiöiden implementoinnin väliltä: Norjassa kiintiöt koskevat vain hallituksia, Australiassa ne koskevat myös johtoryhmää. Australiassa yritykset on myös velvoitettu julkistamaan tilastoja, jotka kertovat yrityksen sukupuolijakaumasta (Gould, Kulik, Sadershmukh, 2018). Tällöin valumaefekti ei välttämättä johdu hallituksia koskevasta sukupuolikiintiöstä.

Seitsemän vuoden jälkeen kiintiölainsäädännön voimaan tulosta Norjassa, tutkimus ei löytänyt vakuuttavia todisteita sen puolesta, että sukupuolikiintiöistä olisivat hyötyneet naiset itse hallitukseen valittujen ulkopuolelta. Sukupuolikiintiöiden merkitys yhteiskunnan tasa-arvoistamisessa vaikuttaa tutkimuksen perusteella pieneltä. (Bertrand ym., 2019.)

2.7. Yhteenveto

Hallituksen intressi on saada joukkoonsa parhaat tekijät sukupuoleen katsomatta. Hallituksen jäsenten valintaprosessin keskittyy jäsenten pätevyyden ja hallituksen osaamisen sekä kokemuksen optimointiin. Sukupuolikiintiölainsäädäntö tuo uudenlaisia kriteerejä hallituksen jäsenten valintaan, mikä voi vaikeuttaa pyrkimystä parhaaseen mahdolliseen hallitukseen.

Naispuolisten hallitusjäsenten määrä on lisääntynyt viime vuosikymmeninä länsimaissa. Naishallitusjäseniin on yhdistetty niin hyötyjä kuten panostus strategiaan, innovaatioon ja valvontaan sekä haittoja kuten valvonnan turha lisääntyminen. Epäselvää on se, mikä on riittävä suhteellinen osuus naisia hallituksesta tai montako naista hallituksessa pitää olla, että havaittuja vaikutuksia ilmenee. Teoria kriittisestä massasta kertoo 3 naisen riittävän tuomaan muutosta.

Sukupuolikiintiöistä voi seurata haasteita hallituksissa. Voi olla, että Suomessakin nousee esiin epävastaavuusongelma, mikäli naisia on merkittävästi vähemmän poolissa, josta hallitustehtäviin valitaan ihmisiä (Smith 2014; Milgrom & Petersen 2008). Toinen mahdollisuus on vallan keskittyminen naisjohtajille (Smith 2014; Safari 2022; Seierstad & Opsahl, 2011) tai kokemus kiintiönaisuudesta, mikä voi taas haitata hallitustyöskentelyä (Knippen, Shen & Zhu, 2019; (Leibbrandt, Wang & Foo, 2018).

Sukupuolikiintiöiden vaikutukset yrityksiin ovat ristiriitaisia ja niillä on sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia. Osa tutkimuksesta toteaa negatiivisten vaikutusten olevan suuremmat kuin positiiviset (Adams & Ferreira 2009; Ahern & Dittmar 2012). Negatiiviset vaikutukset voivat osaltaan johtua esimerkiksi nopeasta muutoksesta hallituskokoonpanossa (Matsa & Miller 2013) tai epäoptimaalisesta hallitusjäsenten valinnasta (Ahern & Dittmar 2012).

Kirjallisuuskatsaus ei tue hypoteesia siitä, että sukupuoliversiteetti riittäisi kompensoimaan kiintiöistä aiheutuvat negatiiviset vaikutukset (Ahern & Dittmar, 2012; Adams & Ferreira, 2009). Diversiteetti on myös osana yhteiskunnallista keskustelua ja tärkeämpiä argumentteja sukupuolikiintiöiden puolesta. Sukupuoliversiteetti on kuitenkin pintatason diversiteettiä, mikä selittää sen vähäisiä hyötyjä hallituksille. (Huse, 2016)

Sukupuolikiintiöille oletetaan olevan vaikutuksia sukupuolten välisen tasa-arvon tasoittamiseksi myös hallituksen ja yritysjohtajien ulkopuolella, vaikkei tällä tutkimuksella näy juuri ole (Huse, 2016; Bertrand ym., 2019; Seierstad & Opsahl, 2011.) Voi olla, että oletus näistä vaikutuksista nousee esiin haastatteluissa, sillä se on merkittävä osa argumentointia kiintiöiden puolesta, vaikka tieteellinen näyttö on puutteellista. Naisjohtajat voivat suhtautua kiintiöihin myös myönteisemmin (Seierstad; 2016; Holli ym. 2007).

Toisaalta miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta puhuttaessa, käsitys tasa-arvosta perustuu siihen, että tasa-arvo toteutuu vasta kun miehiä ja naisia on suunnilleen yhtä paljon valta-asemissa. Lopputuloksiin perustuvaa tasa-arvoa voidaan kuitenkin kyseenalaistaa mahdollisuuksien tasa-arvon kautta, jolloin pyritään mahdollistamaan reilu kilpailu ja oikeudenmukaisena sekä tasa-arvoisena lopputuloksena pidetään kilpailunmukaista tulosta (Roemerin & Trannoy, 2016). Erilainen ymmärrys tasa-arvosta voi nousta esiin haastatteluissa.

3 Tutkimusmenetelmät ja aineisto

3.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena haastattelututkimuksena, joka luokitellaan laadulliseksi tutkimukseksi. Haastattelututkimus valikoitui tutkimus tavaksi, sillä laadullisella tutkimuksella pystytään syventymään aiheeseen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 161), ja kerätä siitä asiantuntija näkemyksiä. Itse haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina eli puoli strukturoituina haastatteluina (Hirsjärvi & Hurme, 2007, 47). Hirsjärvi ja Hurme (2007) sanovat teemahaastattelusta, että se voi sisältää samat kysymykset eri järjestyksessä haastateltavasta riippuen. Tiukkoja kriteerejä ei teemahaastattelulle ole vaan se voidaan toteuttaa pitkälti haastattelijan sekä haastateltavan ehdoin.

Teemahaastattelua käytettiin tutkimuksessa siten, että haastattelurunkoa muokattiin haastateltavien roolien mukaan johtuen erilaisista kokemustaustoista ja näkökulmista yritysmaailmassa. Teemahaastattelu oli tutkimuksen kannalta perusteltu aineistonkeruumenetelmä, siksi ettei haastattelijan ollut tarkoitus tiukasti kontrolloida haastattelun suuntaa vaan saada mahdollisimman paljon syvällistä ymmärrystä aiheesta. Koska haastattelurunko ei ole kiveen hakattu teemahaastattelu joustaa siten, että tutkija voi syventää haastattelua kysymällä lisäkysymyksiä haastattelutilanteessa (Hirsjärvi, ym., 2007, 200). Lisäksi haastattelujen aikaan voitiin selventää ja syventää kerrontaa kysymällä tarkentavia kysymyksiä tai pyytämällä esimerkkejä.

3.2 Aineiston keruu

Aineiston keruu aloitettiin selvittämällä, ketkä sopisivat haastateltaviksi tutkimukseen. Haastateltavilta haluttiin asiantuntemusta sukupuolikiintiöihin tai hallitustyöhön liittyen. Tavoitteena oli saada varsin laajaa näkemystä ja pohdintaa aiheesta monelta kantilta. Haastateltaviksi valittiin kaksi kokenutta naispuolista hallitusammattilaista. Molemmilla valituilla oli useita vuosia kokemusta hallitustyöstä sekä julkisissa pörssiyhtiöissä kuin muissa osakeyhtiöissä. Haastateltaviin otettiin yhteyttä joko sähköpostitse tai soittamalla.

Haastattelut toteutettiin videohaastatteluina. Haastattelut nauhoitettiin Teams-sovelluksessa, ja niitä säilytettiin 30 päivää. Haastattelujen perusteella tehtiin litterointi. Ensimmäinen haastattelu kesti 29 minuuttia ja 34 sekuntia. Litteroinnin pituus oli 6 sivua. Toinen haastattelu kesti 49 minuuttia ja 14 sekuntia. Litteroinnin pituus oli 10 sivua.

Haastatteluita varten luotiin teemahaastattelurunko, joka löytyy tutkimuksen liitteistä. Teemahaastattelurunko on jaettu kolmeen aihealueeseen haastateltavan tausta, naiset hallituksissa, sukupuolikiintiöiden vaikutukset. Vaikka haastattelurunko toimi haastatteluiden pohjana, sovellettiin sitä haastatteluissa siten, että kiinnostavan aiheen noustessa tähän syvennyttiin tarkemmin, jolloin saatettiin esittää lisäkysymyksiä tai pyytää havainnollistavia esimerkkejä.

3.3 Aineiston käsittely ja analysointi

Haastattelut litteroitiin, ja aineiston analysoinnissa käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Tarkoituksena on edetä aineistoa tulkitsemalla, niin että sen perusteella luodaan kokonaisvaltaisempaa ymmärrystä tutkimuskohteena olevasta ilmiöstä. Aineistolähtöisestä sisällön analyysissä pyritään luomaan näkemystä puhtaasti aineisto pohjalta ilman, että sitä yritetään järjestellä teoreettiseen kehykseen (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Sisällönanalyysi toteutettiin Grönforsin (1982, 116) näkemyksen mukaisesti siten, että aineisto järjesteltiin, jotta siitä voitaisiin tehdä johtopäätöksiä. Aineistoa käsitellessä pidettiin huolta siitä, että vastausten merkityksen säilyivät alkuperäisinä ja analyysi tarkoituksenmukaisena.

Pääluokkien pohjalta luotiin kehys tutkielman empiriaosuudelle, jota otsikoivat laadullisessa sisällönanalyysissa saadut teemat. Analyysiosuudessa teemoja pohdittiin suhteessa tutkimuksen toisessa osassa tehtyyn kirjallisuuskatsaukseen. Analyysin tulokset esitetään johtopäätöksissä.

3.4 Aineiston luotettavuuden arviointi

Kirjallisuuskatsauksen luotettavuus voidaan kyseenalaistaa, sillä sukupuolikiintiöistä löytyy rajallisesti tutkimusta ja tutkimustulokset ovat usein ristiriitaisia. Tieteelliset lähteet ovat pitkälti vertaisarvioituja ja useimpia on siteerattu monesti, joten ne ovat alallaan merkittäviä lähteitä uutuudestaan huolimatta. Uusimmilla 2020-luvulla ilmestyneillä julkaisuilla ei taasen ollut vielä muodostunut moista jalansijaa tiedeyhteisössä, joten näiden merkityksestä tiedeyhteisölle on vielä vaikea sanoa. Lähteet, jotka ovat lehtiartikkeleita, toimivat lähinnä esimerkkeinä yhteiskunnallisesta keskustelusta, jota aiheen ympärillä käydään eikä näytä käsitelty tieteellisinä lähteinä vaan ne pidettiin selkeästi erillään. Tilastot otettiin luotettavilta julkisilta tahoilta kuten tilastokeskuksesta tai Eurostatista.

4 Empiirinen aineisto

4.1. Yksilö vai sukupuoli?

Pörssiyhtiön hallituksen valintaprosessi on vuosien varrella ammattimaistunut osakkeenomistajien nimitystoimikuntien myötä. Valintaprosessi aloitetaan pitkälti ennen uuden hallituksen lopullista valintaa yhtiökokouksessa. Tämä mahdollistaa pitkäaikaisen suunnittelun ja strategian toteuttamisen valitsemalla oikeat henkilöt yrityksen kuhunkin ennakoituun muutostarpeeseen.

”Suomalaisista pörssiyhtiöistä melkein puolessa nykyään alkaa olemaan tää osakkeenomistajien nimitystoimikunta. Tää on valtavasti ammattimaistunut tää työ ja tuota se alkaa jo hyvissä ajoin ennen keväisiä yhtiökokous kiireitä, eli usein jo ihan tässä vaiheessa kesää saattaa olla ensimmäinen kontakti nimitysvaliokunnan tai nimitystoimikunnan osalta, mutta kuitenkin viimeistään siellä varmaan elo-syyskuulla, jotta ehditään rekrytoimaan ja pohtimaan ja katsomaan sitä hallituskokoonpanon suunnittelua myös pidemmällä aikavälillä. Kyllä siinä nyt on iso ammattimaistumisen loikka otettu.”H2

Molemmat haastattelijat omaavat osaamista ja kokemusta, joka on ollut hallitustyöskentelyssä olennaista. Toisella on tausta rahoituksessa ja toisella prosessiteollisuutta ja liiketoimintavastuuta. Ensimmäinen paikka hallitukseen toisella pääomasijoittamisen kautta ja toisella headhunteri oli hänet etsinyt ja pyytänyt. Verkostojen merkitys korostui toisella haastateltavista.

”Sehän saattaa tämmöinen puskaradio ikään kuin toimia, että niinhän se usein verkostoissa tapahtuu. Yhtälaillla headhunterit scouttaa koko ajan, että minkälaisissa rooleissa ihmiset ovat. Verkotot, headhunterit, oma tekeminen: siitähän yhteistyöstä tai yhteisrakenteesta se kaikki syntyy.”H2

Hallituspaikan vastaanottamista lähdettiin miettimään oman osaamisen, persoonan ja kokemuksen kautta; miten minä voin palvella tai auttaa hallitusta. Myös ajankäytön kriteeri nousi esille. Molemmat hallitusammattilaiset ovat tehneet pitkää uraa hallituksissa, joten heidän osaamisensa on tunnettua ja heillä on toisaalta varaa kieltäytyä hallituspaikasta.

”Se täytyy olla semmoinen kutkuttava, mielenkiintoinen, joku semmoinen erityinen strateginen haaste, niin silloin mulla ainakin syttyy yksi valo päässä. Toinen valo päässä syttyy todellakin siinä vaiheessa, kun tuntuu siltä, että jees mulla on tähän jotain annettavaa, ja kolmas valo pitää syttyä siinä, että pääsee mahdollisesti keskustelemaan puheenjohtajan kanssa: vähän että ymmärtää, että minkälainen puheenjohtaja se on. Miten se johtaa sitä hallituksen työtä, että saa vähän käsitystä minkälainen dynamiikka siellä hallituksessa on. Neljäs asia, joka täytyy tsekata myös, että riippuen vähän yhtiöstä, niin joskus voi olla sellainen vaihe yhtiössä, että hallitustyö on hyvinkin intensiivistä ja kokouksia voi olla paljon ja niin pois päin, jolloin täytyy vähän ajankäyttökysymystä harkita.”H2

Kokeneina hallitusammattilaisina kumpikaan haastateltavista ei halunnut vastaanottaa hallituspaikkaa sukupuolensa perusteella. Sen sijaan ensimmäinen hallituspaikka otetaan, kun sitä tarjotaan. Toinen haastatelluista neuvoisi nuorempaa naista vastaanottamaan hallituspaikan, jota hänelle tarjotaan, siitä huolimatta, että kyseessä voi olla ”kiintiöpaikka”.

”Tällä hetkellä koen, että jos joku sanoo, että me tarvitaan nyt nainen hallitukseen, että tuletko niin sit mä sanon, että miten mä voin auttaa sitä hallitusta. Se on paljon tärkeämpää, että miten se yhtiö hyötyy siitä mun osaamisesta ja jos ei löydy sellaista asiaa, missä mä voin sitä yhtiöön auttaa niin parempi jättää sellaiset hallituspaikat ottamatta.”H1

Kumpikin haastatelluista hallitusammattilaisista oli saanut ensimmäisen paikkansa osaamisensa ja kokemuksensa vuoksi aikana ennen kuin kiintiöt tulivat voimaan. Toinen oli itse aktiivinen ensimmäisen hallituspaikkansa saamiseksi ja toinen päätyi hallituksen jäseneksi headhunterin kautta. Toisen haastateltavan mukaan se, että naisia aloitettiin etsiä hallitukseen corporate governancen siivittämänä, on auttanut hallituspaikkojen saamista naisena.

”Se helpotti, kun oli tavoite saada diversiteettiä hallitukseen. Oli kokonaan mieshallitus, niin aina yks nainen tarvittiin ja alussa itekin myönnän erityisesti hyötyneni siitä.”H1

Hallitusammattilaisten yksilölliset tarinat puhuivat sen puolesta, että he olivat päässeet hallitustyöhön osaamisensa perusteella. Sukupuoli ei noussut merkittäväksi tekijäksi heidän tarinoissaan, mutta etenkin toinen nosti esiin sitä, että oli hyötynyt hyvästä hallintotavasta, sitä kautta, että fokusta siirrettiin naistenvallintaan. Muita naisia kannustettiin tarttumaan tilaisuuksiin päästä hallitustyöhön

riippumatta kiintiöpaikan riskistä, jota kumpikaan kokeneista hallitusammattilaisista ei kuitenkaan itse halunnut kohdalleen ottaa.

4.1.1 Sukupuoli osana diversiteettiä

Molempien haastateltavien mukaan sukupuolella on merkitystä. Sitä pidettiin yhtenä tärkeänä osana hallituksen diversiteettiä, joka nähtiin parantavan hallitustyöskentelyä. Miehillä ja naisilla ajateltiin olevan erilaisia verkostoja, erilaista osaamista, heidän koettiin kiinnittävän huomiota eri asioihin. Erilaiset verkostot, osaaminen ja sukupuolen tuoma ero ajatteluun nähtiin hyödyttävän hallituksen työskentelyä suoraan tai laajemman diversiteetin ja syvemmän keskustelun kautta.

”Ilman muuta on selvää, että siitä diversiteetin osalla niin täytyyhän siinä olla myös sukupuolien välisiä eroja pöydässä.”HI

Toisaalta toinen haastateltavista koki, että naiset voivat olla varovaisempina uran suhteen ja heidän koettiin ajattelevan työn ulkopuolisia velvollisuuksia perhetilannetta enemmän uravalintoja tehdessään, mikä voi heijastua siihen, että heitä on vähemmän johtotehtävissä. Hän piti tätä kokemaansa kuitenkin stereotypiana, jota ei tarvitsisi ottaa niin vakavasti.

”Täähän on nyt subjektiivinen mielipide mutta naiset kuitenkin aattelee sen elämän kokonaisvaltaisesti ja sit jos niillä on jotain muita vastuita niin naiset on vähän maltillisempi. Ehkä tämmöseen miehiseen kulttuuriin on kuulunut semmonen, että mennään ja haetaan kaikkea mahdollista että muut sit joustaa. Mutta tää on ihan subjektiivista ajattelua. Sellasta stereotypiaa.”HI

Vaikka sukupuolten välillä koettiin olevan eroja ja sukupuolen koettiin vaikuttavan yksilöön, oli sukupuolesta puhuminen olennaista lähinnä hallituksen diversiteetin kannalta. Yksilöissä sukupuoli ei ollut olennaista, mutta hallituksen diversiteetin kokonaisuuden kannalta se oli.

”Mun mielestä kaikki tällänen diversiviteetti sillä on merkitystä et on erilaisia näkökantoja eihän siellä hallituksessa synny keskustelua jos siellä kaikki ajattelee samalla tavalla ja usein sitten sukupuolesta johtuen tai riippuen on vähän erilaisia katsontakantoja naisilla voi olla tai sit ei oo mutta kuitenkin on sitä erilaista taustaa.”HI

Diversiteetin nähtiin tuovan erilaista ajattelua ja syventävää keskustelua hallituksessa. Diversiteetti yhdistettiin parempiin liiketoiminnallisiin tuloksiin.

”Kaikki lähtee hallituksen kokoonpanossa yhtiön strategiasta, että mitä yhtiön strategiassa on, minkälaista osaamista tarvitaan niin johdossa, mutta erityisesti, mitä osaamista tarvitaan hallituksessa ja täytyisi huolehtia, että siellä on miehiä, naisia, erivärisiä, kokoisia, näköisiä, niin että on varmasti erilaisia aivoja, että toimitusjohtaja pääsee siitä omasta kuplasta pois. Että hallitus osaa rakentavasti haastaa, kun ne tulee sieltä kuplan ulkopuolelta.”H2

Se, että hallitustenjäsenten valinta on ammattimaistunut, mahdollistaa monimuotoisuuden eli hallituskokoonpanon diversiteetin tarkemman harkinnan. Esimerkiksi DEI-ohjelmat pyrkivät lisäämään monimuotoisuutta yrityksissä. Toisaalta, koettiin ettei yksi ihminen välttämättä riitä tuomaan hallitukseen haettua muutosta. Sen sijaan tarvittaisiin vähintään 2, jotta erilaisuudella olisi merkitystä.

”Kyllä mä olisin ehkä vähän taipuvainen siihen, että jos on kyse, että siinä todellakin täytyy murtaa joku jää niin, riippuu tietysti vähän henkilöstä ja persoonasta, että miten kukakin pystyy mitään jäitä murtamaan, niin yksikin riittää mutta useimmiten mieluummin 2 uutta, kun hallituksen rakennetta lähdetään muuttamaan.”H2

”Ettei oo vaan yhtä naista hallituksessa koska se on aina sama jos sä otat yhden ulkomaalaisen hallitukseen niin se on vähän orpotilanne, pitäis aina ottaa vähintään kaks ja sama niinku naisissa ettei vaan yhtä vaan useampi niin siihen syntyy sitten semmonen tasapainosempitilanne muuten se on helposti semmonen vastakkain asettelu tilanne että yks nainen vastaan ne kaikki muut.”H1

Sukupuolten väliltä löytyi vain vähän eroja, ja esiin tuotuja eroja pidettiin vähäisinä tai muuten epäluotettavina mututuntumaan perustuvalta mielipiteeltä. Kuitenkin diversiteetin kannalta sukupuoli tuo hyötyä etenkin, kun naisia on hallituksissa vähemmän niin heidän määränsä kasvu nähdään positiivisena diversiteetin kannalta. Lisäksi nähtiin tarpeellisena omaan kokemukseen perustuen, että muutosta tuomaan olisi kaksi tai useampi sitä ajava henkilö, mikä yhtenäinen kriittisen massan teorian kanssa.

4.1.2. Yksilölähtöisyys hallituksen jäsenen valinnassa

Sukupuolen sijasta haastateltavat halusivat keskittyä enemmän olennaiseen osaamiseen ja yksilöiden välisiin eroihin, joista sukupuoli ei ollut se keskittymisen arvoinen. Sukupuolen tuomia eroja pidettiin

merkityksellisinä etenkin diversiteetin kannalta, mutta yksilöllisiä eroja pidettiin vielä merkittävämpinä. Haastatteluissa ilmeni myös huolta, että sukupuoleen keskityttiin liikaa.

”Mä ajattelin, että se lähtee enemmän persoonasta. Se on aika vaarallista mieltä, että mitä naiset yleisesti tai mitä miehet yleisesti tai mitä insinöörit yleisesti tai mitä juristit yleisesti. Siellä voi olla joitakin sellaisia käyttäytymistapoja, että naiset ehkä useimmin näin ja miehet useimmin noin. En halua olla kategorisesti kieltämättä miesten ja naisten eroa, että totta kai naiset kiinnittävät erilaisiin asioihin huomiota, mutta toisaalta kun miehiä sekä naisia on hallituksessa niin eihän siihen enää kukaan kiinnitä huomiota.”H2

Molemmat haastateltavat näkivät ihmisten väliset erot ja erilaisuuden ennen kaikkea linkittyneen yksilölliseen persoonaan, eikä sukupuolen koettu olevat keskeinen tekijä erilaisuudessa.

”Kaikki lähtee yksilöstä, yksilön innosta lähteä viemään asioita eteenpäin.”H2

Yksilöiden väliset erot nähtiin merkittävimpana syynä eroihin työskentelytavoissa ja verkostoissa. Työskentelytapajeroja ihmisten välillä ei pidetty lainkaan sukupuoliriippuvaisena vaan se nähtiin puhtaasti luonnekysymyksenä. Verkostoja pidettiin merkittävänä hyötynä niin hallitustyöskentelyssä kuin hallituksen jäsenten etsinnässä. Näitäkään ei pidetty vahvasti sukupuoleen liittyvinä. Sukupuolta pidettiin vähäisenä tai puutteellisenä tapana arvioida hallitusten jäsenten erilaisuutta, mikä vaikuttaa ristiriitaiselta sen kanssa, että diversiteetin kautta haettu erilaisuus näkyy muun muassa juuri sukupuolten välisenä erilaisuutena.

”Mä en ajattele ollenkaan niin, että sukupuoli olisi yksi semmoinen keskeinen asia. Mä enemmän ajattelen itsellisiä ja erilaisia aivoja siellä hallituksessa, että viis niistä kromosomeista.”H2

Poikkeuksena nousi ilmiö, että ennen miehillä oli epävirallisia foorumeita, joissa hallituksen keskustelua jatkettiin ja päätöksiä tehtiin, jolloin naiset eivät päässeet mukaan. Tällaiset foorumit ovat haastattelun perusteella kadonneet sitä mukaan, mitä enemmän naisia on tullut mukaan hallitustyöhön, joten nykyään ei sellaisilla ole juuri merkitystä.

”Kun mä oon itse alottanu hallitustöissä niin silloin oli vielä tää suomalainen saunakulttuuri semmonen että hallituksen kokouksen jälkeen oli illallinen ja sauna ja sitä ja tätä ja tota ja sitten miehet meni saunaan ja usein yksin jäi siihen sitten odottelemaan että miehet tulee saunasta ja siellä saunassa saatettiin keskustella

hyvinkin jatkaa sitä keskustelua ja se oli musta niiku väärä menettelytapa ja tää on niiku musta poistunu jo käytännöstä et ei oo tällasta epävirallista foorumia missä miehet sitten keskenään ohi sen virallisen protokollan toimis tälläsiä lieveilmiöitä on ollut sukupuoleen liittyen mut en mä sitten muuten tämmösiä konkreettisia esimerkkejä”H1

Huomiot siitä, ettei sukupuoli oikeastaan ole keskeinen asia haastateltavien mielestä, on toisaalta ristiriitainen sen kanssa, että sukupuolen ajatellaan lisäävän hallituksen pätevyyttä sukupuolidiversiteetin kautta. Se, että Suomessa on jo merkittävä osa naisjohtajia hallituksissa, on osaltaan korvannut merkittävimmät epäoikeudenmukaisuudet kuten ulkopuolelle jättämisen ja huonot vitsit.

4.2. Sukupuolikiintiöt

4.2.1. Sukupuolikiintiöiden hyödyt yrityksille ja naisille

Sukupuolikiintiöiden arvioidaan lisäävän hallitusten diversiteettiä ja tätä kautta niiden nähtiin hyödyttävän hallituksia. Sukupuolikiintiöiden koettiin vaikuttavan positiivisesti naisten urakehitykseen, sillä yritysten on jatkossa pyrittävä pitkäjänteisesti saamaan naisia yrityksen johtoon. Sukupuolijakauma on monissa yrityksissä kallellaan siten, että johtoportaan on enemmän miehiä kuin naisia, jolloin miehiä on enemmän poolissa, josta hallitusjäseniä valita. Sukupuolijakaumaa on ennakoitava, jotta hallituspaikat saadaan täytettyä tarpeellisella osaamisella ja jotta tätä osaamista löytyisi naisilta. Sukupuolikiintiöiden merkitys yhteiskunnan tasa-arvoistamiseksi ei noussut esiin haastatteluissa.

”Yritetään saada johtoon lisää naisia, otetaan huomioon valinta tilanteessa ja rohkastaan heitä ja varmistetaan että siinä on riittävä määrä naisia hakemassa ja sitä kautta itsestään nää hallituspaikat täyttyy.”H1

”Koska mä en halua ajatella mies-naiskysymystä tai mies- ja naisikiintiöitä niin kuin se olisi ainoa autuaaksi tekevä asia. Kyllä se lähtee siitä monimuotoisuudesta ja siitä laajasta osaamisen kirjosta”H2

Toisaalta toinen haastateltavista ei näe, että sukupuolikiintiöllä olisi vaikutusta hallituksen osaamiseen. Sukupuolikiintiöillä ei ole vaikutusta esimerkiksi hallitustyöskentelyssä, sillä hallitustyöskentely kulttuurista ovat jo ”huonot vitsit” poistuneet. Lisäksi ennakoitiin, että kiintiöt

saattavat normalisoida naisten osallisuuden hallituksissa, jolloin totutaan siihen, että naiset ovat mukana päätöksenteossa.

Sukupuolikiintiöllä nähtiin olevan myös positiivisia seurauksia. Niiden tuoma diversiteetin toivottiin lisäävän hallitusten pätevyyttä. Sukupuolikiintiöiden ajateltiin lisää tasa-arvoa hallituksissa ja lopulta johtavan tilanteeseen, jossa sukupuolella ei olisi enää niin paljoa merkitystä.

4.2.2. Kiintiöiden aiheuttamat haasteet

Haasteellisenä pidettiin sitä, että sukupuolikiintiöt tekevät sukupuolen pakottavaksi asiaksi hallituksen jäsenten valinnassa. Sukupuolikiintiöt rajoittavat mahdollisuuksia potentiaalisista hallituksen jäsenistä ja hankaloittavat valintaprosessia. Hallitukseen joudutaan tekemään mahdollisesta muutoksia, jotka ilman kiintiölainsäädäntöä, olisivat tarpeettomia.

”Meillä voisi olla huippu tekoälyosaaja, joka sattuu olemaan mies, jolla olisi aikaa ja halua tulla hallitukseen ja mies olisi hemmetin hyvä ja sitä ei voida ottaa, kun tää pakottava lainsäädäntö sanoo, että nää pitää olla nyt just näin. Pitää ehkä jotain muuta vaihtaa hallituksessa. Tässä on sekä miehille että naisille siinä voi olla myös semmoinen kankeuteen tuleva hankaluus.”H2

Ihmisten sukupuolittuneet uravalinnat heijastuvat poolissa, josta hallitusammattilaiset valitaan. Hallitustyöskentelyssä tarvitaan tietynlaista osaamista, joka kulloinkin on yritykselle ja hallitukselle olennaista. Ongelmaksi haastatteluissa nousi se, että naisilla tuppaa olemaan vähemmän tällaista osaamista. Sfääri, josta valita jäseniä hallitukseen, on miesvaltainen. Olennaista osaamista ja kokemusta ei löydy naisilta yhtä lailla. Tukirooleissa kuten henkilöstöjohtamisen, viestinnän ja markkinoinnin osaajista löytyy enemmän naisia kuin liikevasteuutehtävistä, ja liikevasteuutehtävien kautta kertynyt osaaminen ja kokemus on hallitustyössä tukiroolissa toimimista olennaisempaa.

”Suurimmissa pörssiyhtiöissä arvostetaan paljon sitä, että sulla on kansainvälistä liiketoiminta kokemusta johtoryhmätasolta tai mielellään toimitusjohtajan tasolta ja niin kauan, kun meillä on siellä se tilanne, että siellä on merkittävästi enemmän miehiä kuin naisia niin silloin se sfääri, mistä lähetän hakemaan niitä hallituksen jäseniä niin se on jo painottunut hyvin vahvasti sinne miesten rooleihin ja, jos katsoo missä rooleissa naiset näis [johtoryhmissä] on niin se on usein semmosissa kuin HR, viestintä, markkinointi. Elikkä meidän pitäis saada niitä naisia sinne ylimmän johdon näihin

koviin tehtäviin eli toimitusjohtaja, liiketoiminta vastaava, tän tyyppiset. Sitä kautta me saadaan toi vinouma korjattua.”H1

Ristiriitaista kiintiöistä tekee sen, että sfääri, josta jäseniä valitaan hallitukseen, koostuu pääasiassa miehistä. Sukupuolikiintiöt rajoittavat valinnanmahdollisuuksia, mitä tulee hallituksenjäseniin.

”Jos on ollut aikaisemmin mahdollisuus että, jos on tarvittu joku tietynlainen tekoälyosaaja tai jonkun tietyn liiketoiminnan vetäjän taustan omaava ihminen hallitukseen, niin nyt siinä on (laki) pakottavana. Se ei ole enää, että löydätkö miehen vai naisen siihen tai jonkun muun sukupuolisen, kenen tahansa, vaan että nyt sun täytyy vielä tarkemmin miettiä, että nyt me tarvitaan tekoälyosaa ja sen pitää olla nainen niin sehän rajoittaa niitä valinnanmahdollisuuksia.”H2

Sukupuolikiintiöt saattavat johtaa myös lieveilmiöihin hallituksissa. Toinen haastateltavista ennakoi, että tämä saattaa vaikuttaa hallitUSDynamiikkaan, sillä jäsenet eivät voi luottaa siihen, että kukin on valittu puhtaasti pätevyytensä perusteella hallitukseen. Tällainen mahdollinen ennakkoluulo kohdistunee todennäköisemmin naisjäseniin.

”Naiset tulee paikkoihin kiintiöiden turvin niin sä voit kuvitella, mitä heistä siellä ajatellaan ja miten siellä saattaa vastakkaisessa sukupuolella, jos vaikka miehiä tai naisia ei ole jotenkin tasapuolisesti mukana ja erilaisia osaajia ei ole tasapuolisesti mukana, niin kyllähän se saattaa ruveta tuomaan sellaisen ikävän tunnelman. Nyt kiintiön takia pitää ottaa tällaisia nyt tänne ja se voi olla puolin ja toisin.”H2

Termi kiintiönainen nousi esille. Kiintiönaisella viitataan naispuoliseen hallituksen jäseniin, joka on valittu hallitukseen pääasiassa sukupuolensa perusteella. Termi implikoi, että ilman kiintiötä, naisjäsen olisi joko jäänyt kokonaan valitsematta tai että hänen sijastaan olisi valittu mieluummin miesjäsen.

”Nyt kun tää tulee se todennäköisesti tekee sen Suomessa ja monessa muussakin maassa ehkä että nyt, jos on kehitys pysähtynyt jollekin tasolle niin siitä varmaan saadaan jonkunlainen nykäys eteenpäin, mutta se on meille naisille vähän pirun tyhmä paikka. Silloin sä oot kiintiönainen. Joissakin tilanteissa. Haluatko sä olla kiintiönainen? Et. Se että se meni vapaaehtoisesti, suositusten pohjalta on ihan eri asia. Silloin sä voit ajatella, että sut valitaan hallitukseen osaamisen ja taitojen perusteella eikä sen takia että nyt just tarvitaan nainen. Ainakaan ensisijaisesti se ei saisi olla siinä se tavoite.”H2

Esille nousi myös kultainen hame -ilmiö. Norjassa, jossa sukupuolikiintiöt otettiin käyttöön 2000-luvulla, syntyi ilmiö, jossa kourallinen naispuolisia hallitusammattilaisia keräsi merkittävän osuuden kaikista naiskiintiölle osoitetuista hallituspaikoista. Valta keskittyi tietyille naisille sen sijaan, että uusia naisjäseniä oltaisiin otettu mukaan hallituksiin.

”Golden skirt” keskustelu alko. Haluaisiko kukaan olla naisena että ai sulla on ”golden skirt” että laki tukee sitä tai kiintiöt tukee sitä, että sä pääset eri hallituksiin ja koska teitä on vain 10 kappaletta tässä maassa blaa blaa, jotka kelpaatte näihin hallituksiin niin on yhtäkkiä 10 ihmisellä ne kaikki hallituspaikat.”H2

Lainsäädännöllä voi olla merkitystä myös miesten urakehitykselle, sillä se voi tukea naisia heidän kustannuksellaan.

”Mä oon jutellut tosi monen miehen kanssa, jolla on hirveän hyvää relevanttia osaamista, hienoa kokemusta ja he totesivat, että nyt hallituspaikan saaminen ja mukaan tuleminen on erityisen haasteellista, että siinä saattaa tulla semmoinen olo, että ”mutta nyt kun te menette kiintiössä tässä ohi te naiset” ku miehillä on ollut niin paljon paikkoja. Se voi olla ihan perusteltuakin, että naiset menee vähän ohi jossain tilanteessa, jos on ollut semmoinen joku mies hegemonia vallassa jossakin kohdassa. Mutta ymmärrät tästä mun puheestakin niin tää ei ole sillä tavalla sellainen yksiselitteinen riemuvoitto jollekin naisasiaa ajavalle.”H2

Sukupuolikiintiöiden nähtiin aiheuttavan haasteita sekä yksittäisille hallituksen naisjäsenille, hallituksen ulkopuolelle jääville miehille, että hallituksen kokoamiselle ja hallitUSDynamiikalle. Etenkin lainsäädännön pakottavuutta ja joustamattomuutta pidettiin ongelmallisena. Epäilystä siitä, saavatko yritykset enää valita tosiasiallisesti parhaat jäsenet hallituksiin nousi esiin. Tämä kyseenalaistaa hallitusten pätevyyttä.

5 Tutkimuksen yhteenveto

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää naishallitusammattilaisten näkemyksiä 2026 voimaan tulevista sukupuolikiintiöistä. Tutkimuksessa tarkasteltiin kahden merkittävästi hallitustyökokemusta omaavan naisjohtajan näkemystä kiintiöistä, niiden tuomasta muutoksesta ja sen vaikutuksista ennen kiintiöiden voimaantuloa Suomessa. Tutkimus aineisto koostuu kahdesta teemahaastattelusta, joita analysoimalla saatiin tietoa ja vastauksia tutkimuskysymykseen. Tutkimuskysymys oli: miten naishallitusjäsenet suhtautuvat sukupuolikiintiöihin ja millaisia vaikutuksia he ennakoivat

sukupuolikiintiöillä olevan? Lisäksi tutkimus pyrki saamaan mahdollisimman ilmiöstä mahdollisimman paljon tietoa, jota ei osattu ennakoida. Tietoa pyrittiin saamaan aiemman kirjallisuuden sekä asiantuntija haastattelujen kautta.

Pörssiyritysten hallitusten sukupuolikiintiöistä Suomessa ei ole juuri tutkimusta osittain aiheen uutuuden vuoksi. Kirjallisuuskatsauksen tutkimukset olivat pitkälti länsimaisessa kontekstissa keskittyen Eurooppaan, sillä siellä on sovellettu kiintiöitä pörssiyrityksissä eniten. Suomesta tutkimustietoa sukupuolikiintiöistä löytyi politiikan saralta. Tutkimustulokset kiintiöistä olivat ristiriitaiset kirjallisuuskatsauksessa. Tässä alaluvussa vertaillaan aiempaa kirjallisuutta tutkimuksen tulosten kanssa.

5.1 Johtopäätökset

Tulokset ovat osaltaan ristiriitaisia kirjallisuuskatsauksen kanssa, ja osaltaan yhteneväisiä. Yrityksen hallituksen näkökulmasta on luonnollista, että asiantuntijat käsittelevät kiintiökysymystä yrityksen näkökulmasta: hyötyykö yritys ja hallitus sukupuolikiintiöistä. Lisäksi jonkin verran nostettiin esiin myös yksilöihin vaikuttavaa argumenttia, jossa sukupuolikiintiöt nähdään auttamassa naisia lasikaton läpäisemisessä. Toisaalta kirjallisuuskatsauksessa ei otettu huomioon miehiä, joiden pääsy hallitukseen vaikeutuu kiintiöiden myötä, vaikka nämä yksilöt nostettiin esiin haastatteluissa. Tämä johtuu osaltaan siitä, että aihetta sivutaan sukupuolikiintiötutkimuksessa vähemmän. Yhteiskunnallinen argumentti ei noussut esiin kiintiöiden puolesta kertaakaan haastatteluissa, mikä on mielenkiintoista, sillä se on yleisin argumentti kiintiöiden puolesta (Huse, 2016).

Hallituksen muodostamista pidettiin hankalampana lainsäädännön voimaan tullessa kuin sitä ennen. Lainsäädännön pakottavuus ja joustamattomuus nähtiin ongelmallisena. Norjassa yritykset reagoivat esimerkiksi kasvattamalla hallituksiaan, mikä ei ole ideaalista, sillä suuremmat hallitukset ovat yhteydessä heikompaan menestykseen (Ahern & Dittmar, 2012; Mak & Kusnadi, 2005; Eisenberg, Sundgren & Wells 1998). Tuloksissa nostettiin esiin haasteellisuus, muttei esitetty ennakointia siihen, miten tätä ratkaistaisiin. Miten ongelmat hallituksen valinnassa realisoituvat tai ovat realisoitumatta Suomessa jäävät odottamaan ajankohtaisempaa tutkimusta.

Naisten ei koettu eroavan miehistä vai välttämättä vaikuttavan miehistä poikkeavasti hallitukseen tai hallitUSDynamiikkaan. Tämä on päinvastainen havainto kuin kirjallisuuskatsauksessa, jonka mukaan naiset tuovat tunnollisuutta, erilaisia näkökulmia, työtapoja ja kokemuksia (Huse & Solberg, 2006.) Lisäksi naisjäsenet tuovat heille tyypillisiä vaikutuksia yrityksiin kuten valvonnan sekä innovaation

lisäämistä ja panostusta strategiatyöhön (Byron & Post, 2016; Post & Byron, 2015; Adams & Ferreira, 2009.)

Sukupuolikiintiöiden positiivisia vaikutuksia perusteltiin yksilöä hyödyttävän argumentin kautta sekä yrityksiä hyödyttävän argumentin kautta. Sukupuolikiintiöiden hyödyt nähtiin olevan vahvasti yhteydessä diversiteettiin, mutta ei kuitenkaan automaattisesti sukupuoleen. Jääkin epäselväksi, millaisesta diversiteetin lisäyksestä on kyse, jos sukupuoli ei kuitenkaan ole erilaisuutta tuova tekijä ja se kuitenkin on ainoa ominaisuus, jota kautta laki tuo diversiteettiä hallitukseen.

Haastatteluissa ilmeni toisaalta tyytymättömyyttä pinnallista diversiteettiä kohtaan, vaikkei tätä suoraan sanottukaan. Tämä on kuitenkin havaittavissa ristiriitaisuuksissa, kun päällimmäisenä jäsenen valinnassa tulisi olla erilainen relevantti osaaminen, joka rikastuttaa enemmän syvätason diversiteettiä sukupuolidiversiteetin sijasta. Haastatteluista nousi esiin vahvana toisaalta diversiteetin tärkeys ja toisaalta sukupuolen pienempi merkitys. Yksilön muut ominaisuudet nähtiin tärkeämpinä eroavaisuuksien ja sitä kautta diversiteetin lähteinä. Tämä on yhtenäistä diversiteetti tutkimuksen kanssa, jossa tutkijat ovat kritisoineet diversiteetin pintatason ymmärrystä (Huse, ym., 2016; Harrison ym., 1998.)

Kiintiöihin suhtauduttiin joko varovaisen positiivisesti tai niitä ei pidetty hyvänä toimintatapana. Sukupuolikiintiöillä ei nähty olevan vaikutusta hallitukseen esimerkiksi osaamisen kannalta, mikä päinvastoin kuin Ahern ja Dittman (2012) raportoivat, tai sitten niiden nähtiin vaikuttavan hallitUSDynamiikkaan ja yksittäisiin naisiin sekä miehiin. Myös parhaiden henkilöiden valinta hallitukseen koettiin jatkossa haastavammaksi, mikä voi kieliä epävastaavuusongelmasta tai ainakin kertoo huolesta, että sellainen voi olla olemassa (Milgrom & Petersen, 2008; Smith, 2014).

Haastatteluissa ei noussut ilmi vaikutuksia yrityksen toimintaan, vaikka niitä sukupuolikiintiöillä onkin kirjallisuuskatsauksen mukaan. Vallan keskittymisen ilmiöstä ”kultaisesta hameesta” nousi esiin keskustelua, eikä sitä pidetty hyvänä asiana. Toisaalta sukupuolikiintiöiden ajateltiin tukevan naisten urakehitystä laajemminkin, mistä ei taasen ole näyttöä muun tutkimuksen valossa (Bertrand ym., 2019; Seierstad & Opsahl, 2011).

5.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Sukupuolikiintiöstä pörssiyrityöiden hallituksissa ei ole lainkaan tutkimusta Suomen kontekstissa, sillä sitä ei ole pystytty tekemään. Laki on tulossa voimaan vuonna 2026 ja kiintiöillä voi olla vaikutusta esimerkiksi yrityksen lyhyen aikavälin menestykseen. Pitkän aikavälin vaikutuksia olisi

myös syytä tutkia. Olisi mielekästä seurata ja tutkia muutosta ja esimerkiksi verrata Suomen tilannetta muihin Euroopan maihin. Suomessa kiintiöiden vaikutus alkushokissa voi olla pienempi, sillä naisia on jo merkittävästi hallituksissa, toisin kuin monissa muissa maissa, joissa kiintiöt on jo otettu käyttöön.

Ristiriitaisuutta syvä- ja pintatason diversiteetin välillä olisi myös hyvä tutkia pörssiyhtiöiden hallituksen kontekstissa, sillä keskeinen kiintiötä puoltava argumentti keskittyy juuri diversiteettiin. Kuitenkaan selkeää näyttöä sukupuoliversiteetin positiivisista vaikutuksista ei ole, joten ilmiöön olisi vielä syytä keskittyä.

6 Lähteet

- Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of financial economics*, 94(2), 291-309.
- Ahern, K. & Dittmar, A. (2012). The Changing of the Boards: The Impact on Firm Valuation of Mandated Female Board Representation, *Quarterly Journal of Economics* 127(1): 137–197
- Arvopaperimarkkinayhdistys ry (2020) Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi (Corporate Governance)
- Bennouri, M., Chtioui, T., Nagati, H., & Nekhili, M. (2018). Female board directorship and firm performance: What really matters?. *Journal of Banking & Finance*, 88, 267-291.
- Bertrand, M., Black, S. E., Jensen, S., & Lleras-Muney, A. (2019). Breaking the glass ceiling? The effect of board quotas on female labour market outcomes in Norway. *The Review of Economic Studies*, 86(1), 191-239.
- Byron, K., & Post, C. (2016). Women on boards of directors and corporate social performance: A meta-analysis. *Corporate Governance: An International Review*, 24(4), 428-442.
- Chen, J., Leung, W. S., & Evans, K. P. (2018). Female board representation, corporate innovation and firm performance. *Journal of Empirical Finance*, 48, 236-254.
- Eisenberg, T., Sundgren, S., & Wells, M. T. (1998). Larger board size and decreasing firm value in small firms. *Journal of financial economics*, 48(1), 35-54.
- Elstad, B., & Ladegard, G. (2012). Women on corporate boards: key influencers or tokens? *Journal of Management and Governance*, 16(4), 595–615. <https://doi.org/10.1007/s10997-010-9165-y>
- Erma, Rasila, T., & Virtanen, O. V. (2022). Hyvä hallitustyö (9., uudistettu painos.). Kauppakamari.
- Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi (EU) 2022/2381 <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022L2381&from=EN>
- Forbes, D. P., & Milliken, F. J. (1999). Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups. *Academy of management review*, 24(3), 489-505.

Freidenvall, L. & Johansson, E. (2013) Electoral Gender Quota Systems and their Implementation in Europe Retrieved from [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/note/join/2013/493011/IPOL-FEMM_NT\(2013\)493011_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/note/join/2013/493011/IPOL-FEMM_NT(2013)493011_EN.pdf)

Gould, J. A., Kulik, C. T., & Sardeshmukh, S. R. (2018). Trickle-down effect: The impact of female board members on executive gender diversity. *Human Resource Management, 57*(4), 931-945.

Janis, I. L. (2008). Groupthink. *IEEE Engineering Management Review, 36*(1), 36.

Joecks, J., Pull, K., & Vetter, K. (2013). Gender diversity in the boardroom and firm performance: What exactly constitutes a “critical mass?”. *Journal of business ethics, 118*, 61-72.

Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface-and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of management journal, 41*(1), 96-107.

Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H., & Florey, A. T. (2002). Time, teams, and task performance: Changing effects of surface-and deep-level diversity on group functioning. *Academy of management journal, 45*(5), 1029-1045.

Paul't Hart. (1991). Irving L. Janis' victims of groupthink. *Political Psychology, 247-278*.

Heemskerk, E. M., & Fennema, M. (2014). Women on board: Female board membership as a form of elite democratization. *Enterprise & Society, 15*(2), 252-284.

Hillman, A. J., Shropshire, C., & Cannella, A. A. (2007). Organizational Predictors of Women on Corporate Boards. *Academy of Management Journal, 50*(4), 941–952. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.26279222>

Hoffman, L. R., & Maier, N. R. (1961). Quality and acceptance of problem solutions by members of homogeneous and heterogeneous groups. *The Journal of Abnormal and Social Psychology, 62*(2), 401.

Holli, A. M., Luhtakallio, E., & Raevaara, E. (2007). Sukupuolten valta/kunta : politiikka, muutos ja vastarinta suomalaisissa kunnissa. Vastapaino: Tampere.

- Horwitz, S.K., & Horwitz, I.B. (2007). The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography. *Journal of Management*, 33 (6): 987-1015.
- Huse, M. (2016). The 'golden skirts': lessons from Norway about women on corporate boards of directors. In *Diversity quotas, diverse perspectives* (pp. 11-23). Routledge. otettu seuraavasta kirjasta
- Gröschl, S., & Takagi, J. (2012). *Diversity quotas, diverse perspectives the case of gender*. Gower Pub. 2016 kahdeksas painos
- Huse, M. (2008). 'Women directors and the "black box" of board behaviour', in S. Vinnicombe, V. Singh, R. Burke, D. Billimoria and M. Huse (eds), *Women on Corporate Boards of Directors: International Research and Practice*. Cheltenham: Edward Elgar, pp. 140–151.
- Huse, M. (2007). *Boards, governance and value creation: The human side of corporate governance*. Cambridge University Press.
- Huse, M. & A. G. Solberg: 2006, Gender Related Boardroom Dynamics: How Women Make and can Make Contributions on Corporate Boards, *Women in Management Review* 21(2), 113-130
- Huse, M., Nielsen, S. T., & Hagen, I. M. (2009). Women and employee-elected board members, and their contributions to board control tasks. *Journal of Business Ethics*, 89, 581-597.
- Kakabadse, N. K., Figueira, C., Nicolopoulou, K., Hong Yang, J., Kakabadse, A. P., & Özbilgin, M. F. (2015). Gender diversity and board performance: Women's experiences and perspectives. *Human Resource Management*, 54(2), 265-281.
- Knippen, J. M., Shen, W., & Zhu, Q. (2019). Limited progress? The effect of external pressure for board gender diversity on the increase of female directors. *Strategic Management Journal*, 40(7), 1123-1150.
- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., ... & Thomas, D. (2003). The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 42(1), 3-21.
- Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609

Leibbrandt, A., Wang, L. C., & Foo, C. (2018). Gender quotas, competitions, and peer review: Experimental evidence on the backlash against women. *Management Science*, 64(8), 3501-3516.

Keskuskauppakamari *Naisjohtajakatsaus* 1/2023 maaliskuu Naiset pörssiyritysten johdossa – kansainvälinen vertailu

Matsa, D. A., & Miller, A. R. (2013). A female style in corporate leadership? Evidence from quotas. *American Economic Journal: Applied Economics*, 5(3), 136-169.

Mak, Y. T., & Kusnadi, Y. (2005). Size really matters: Further evidence on the negative relationship between board size and firm value. *Pacific-Basin finance journal*, 13(3), 301-318.

Milgrom, E.M. and T. Petersen (2008). "The Glass Ceiling in the US and Sweden: Lessons From the Family-Friendly Corner of the World, 1970-1990", chapter in Blau, F.D.

Miller, C. C., Burke, L. M., & Glick, W. H. 1998. Cognitive diversity among upper-echelon executives: Implications for strategic decision processes. *Strategic Management Journal*, 19: 39-58.

Milliken, F., & Martins, L. 1996. Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21: 402-433

Post, C., & Byron, K. (2015). Women on boards and firm financial performance: A meta-analysis. *Academy of management Journal*, 58(5), 1546-1571.

Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624

Roemer, J. E. (1998). Equality of opportunity. Harvard University Press. <https://doi.org/10.4159/9780674042872>

Roemer, J. E., & Trannoy, A. (2016). Equality of opportunity: Theory and measurement. IDEAS Working Paper Series from RePEc, 54(4), 1288–1332. <https://doi.org/10.1257/jel.20151206>

Safari, M. (2022). Gender diversity on board of directors: comprehensive analysis of female directorate networks and the linkage between busyness and performance. *Meditari Accountancy Research*, 30(1), 213-243.

Seierstad, C. (2016). Beyond the business case: The need for both utility and justice rationales for increasing the share of women on boards. *Corporate Governance: An International Review*, 24(4), 390-405.

Seierstad, C., & Opsahl, T. (2011). For the few not the many? The effects of affirmative action on presence, prominence, and social capital of women directors in Norway. *Scandinavian Journal of Management*, 27(1), 44–54. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2010.10.002>

Singh, V. 2005. Shuffling the deck for boardroom diversity, *Financial Times*, June 10: 4

Smith, N., Smith, V., & Verner, M. (2006). Do women in top management affect firm performance? A panel study of 2,500 Danish firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(7), 569-593.

Smith, N. (2014). Quota regulations of gender composition on boards of directors. DICE Report, 12(2), 42–48.

Torchia, M., Calabrò, A., & Huse, M. (2011). Women directors on corporate boards: From tokenism to critical mass. *Journal of Business Ethics*, 102, 299-317.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Wang, M., & Kelan, E. (2013). The gender quota and female leadership: Effects of the Norwegian gender quota on board chairs and CEOs. *Journal of Business Ethics*, 117, 449-466.

Wood, W. (1987). Meta-analytic review of sex differences in group performance.. *Psychological Bulletin*, 102(1), 53-71. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.102.1.53>

Wowak, K. D., Ball, G. P., Post, C., & Ketchen Jr, D. J. (2021). The influence of female directors on product recall decisions. *Manufacturing & Service Operations Management*, 23(4), 895-913.

Østergaard, C. R., Timmermans, B., & Kristinsson, K. (2011). Does a different view create something new? The effect of employee diversity on innovation. *Research Policy*, 40(3), 500-509.

Liite 1 haastattelurunko

Yleiset tiedot haastattelun alkuun

Haastattelu nauhoitetaan Teamsillä ja tallennetaan Teamsiin, josta se 30 päivän kuluttua poistuu automaattisesti. Haastattelusta tehdään litterointi, josta otetaan haastatteluun osallistuneiden nimet sekä yritysten, säätiöiden yms. oikeustoimihenkilöiden nimet pois.

Haastateltavat toimii/ ovat toimineet ainakin yhden pörssiyhtiön hallituksessa.

Näillä tiedoilla, mitä sinulle on annettu, suostutko haastatteluun?

Haastateltavan tausta

- Voisitko esitellä itsesi ja kertoa vähän kuka olet?
- Kertoisitko, millainen polkusi sinulla on ollut hallitustehtäviin?
 - Haitko niitä aktiivisesti vai haettiinko sinut?
- Millaista kokemusta ja osaamista sinulla on, joka on hyödyttänyt sinua hallitustyössä?
 - Mikä on se erityisosaaminen, jota sinulta on hallitustyössä haettu?
- Jos/kun sinulle tarjotaan hallituspaikkaa, niin millaisia kriteerejä sinulla on sen vastaanottamiseen?
- Millaista merkitystä verkostoilla on ollut urapolullasi? Entä hallitustyössä?
- Koetko sukupuolellasi olevan merkitystä hallitustyön kannalta?

Naiset hallituksessa

- Jos olet päässyt näkemään hallituskokoonpanon valinta prosessia, niin millaisilla kriteereillä hallituksen jäsenet ja hallituskokoonpano valitaan?
- Naisten osuus hallituksen jäsenistä on kasvanut viimeisen 15 vuoden aikana. Miten tämä on vaikuttanut hallituksissa?
 - Pitäisikö hallituksissa olla enemmän kuin 1 nainen?
- Onko naisten ja miesten osaamisprofiileissa eroja hallituksessa?

- Onko naisten määrän kasvulla saatu erilaista osaamista tai näkökulmaa hallitukseen?
- Onko naisilla ja miehillä jotain eroa / erilaisia painotuksia työskentelytavoissa? Entä keskustelutavoissa?
- Onko naisilla ja miehillä jotain eroa verkostoissa?

Sukupuolikiintiöiden vaikutuksia

- Onko teillä käytössä sukupuolikiintiöitä?
- Jos valitaan nainen hallitukseen, niin onko sillä merkitystä, onko valinnan taustalla ollut sukupuolikiintiöitä tai corporate governancea?
- Mitä vaikutuksia pakottavan lainsäädännön asettamista sukupuolikiintiöistä arvioit olevan hallitukselle?
- Miten sukupuolikiintiöitä ennakoidaan yrityksen toiminnassa/ strategiassa?
 - Ennakoitteko sukupuolikiintiöitä rekrytointiprosesseissanne? Jos kyllä, niin miten?
- Miten arvioit sukupuolikiintiöiden vaikuttavan hallituksen verkostoihin?
 - Entä verkostoihin, jotka avittavat hallitukseen nousemisessa?
- Miten ennakoit sukupuolikiintiöiden vaikuttavan tulevien hallituksienne osaamisprofiileihin?
- Mitä vaikutuksia sukupuolikiintiöillä odotat olevan naisten urakehitykseen yrityksessänne?