



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Reetta Kotkas

Monimuotoisuus, vastuullisuus ja innovatiivisuus hallitustyössä

Laadullinen tutkimus naisjäsenten kokemuksista

Laskentatoimen ja rahoituksen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Laskentatoimen ja tilintarkastuksen maisteriohjelma

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO**Laskentatoimen ja rahoituksen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Reetta Kotkas		
Tutkielman nimi:	Monimuotoisuus, vastuullisuus ja innovatiivisuus hallitustyössä		
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri		
Oppiaine:	Laskentatoimi ja tilintarkastus		
Työn ohjaaja:	Mika Ylinen		
Valmistumisvuosi:	2025	Sivumäärä:	143

TIIVISTELMÄ:

Yritysten hallitusten monimuotoisuuteen ja erityisesti naisten hallitustyöskentelyyn liittyvät aiheet ovat ajankohtaisia niin tutkijoiden keskuudessa kuin julkisessa keskustelussakin. Tutkimuksessa pyritään löytämään vastauksia esimerkiksi siihen, millaisia ominaisuuksia naisjäsenet omaavat sekä mitkä tekijät vaikuttavat heidän mahdollisuuksiinsa tulla valituksi hallitukseen. Tutkimuksissa keskitytään myös selvittämään naisten hallitustyöskentelyn yhteyttä erilaisiin yritystoiminnan tuloksiin. Tässä pro gradu -tutkielmassa selvitetään, miten naisten edustus yritysten hallituksissa vaikuttaa työntekijäystävällisen organisaatiokulttuurin rakentumiseen, ja millä tavoin tämä kulttuuri mahdollisesti edistää yritysten innovatiivisuutta. Tutkielman teoriaosa käsittelee naisten hallitustyöskentelyä, siihen vaikuttavia tekijöitä sekä aikaisempia tutkimuksia naisten hallitustyöskentelyn vaikutuksesta vastuullisuuteen ja innovatiivisuuteen. Teoriaosuudessa käydään läpi myös työntekijäystävällisen organisaatiokulttuurin merkitystä innovatiivisuuden kannalta sekä esitellään aihealueen aiempia tutkimuksia. Tutkielman empiirinen osuus on toteutettu laadullisena tutkimuksena, jonka aineisto koostuu yhdeksästä teemahaastattelusta. Kaikki haastateltavat työskentelevät hallitusjäseninä suomalaissa pörssiyrityksissä.

Tulokset osoittavat, että monimuotoisuus edistää innovatiivisuutta, ja sukupuolidiversiteetti nähdään yhtenä monimuotoisuuden osa-alueena. Monimuotoisessa hallituksessa perspektiivit laajenevat ja dynaaminen keskustelukulttuuri kehittyy. Tulosten perusteella erityisesti osaamisen ja ajattelun monimuotoisuus ovat hallitustoiminnan näkökulmasta keskeisimpiä monimuotoisuuden osa-alueita. Nämä osa-alueet koostuvat jäsenten kompetensseista ja kokemuksesta. Tulokset viittaavat siihen, että juuri naiseuteen liittyviä ominaisuuksia on haastavaa arvioida hallituskontekstissa, sillä naisjäsenten ominaisuuksiin vaikuttaa laaja joukko erilaisia tekijöitä koulutuksesta työkokemukseen sekä verkostoihin.

Suurimmassa osassa haastatteluja korostui ajatus siitä, että sukupuoli ei vaikuta työntekijäystävällisten käytäntöjen ajamiseen ja priorisoimiseen hallitustyössä. Sen sijaan erityisesti yritysten ominaisuudet (kuten koko ja arvot) vaikuttavat siihen, kuinka vahvasti työntekijäystävällisyyteen liittyvät teemat näkyvät hallitustyössä. Tulosten perusteella voidaan myös todeta, että naishallitusjäsenet eivät suoraan vaikuta yritysten innovatiivisuuteen. Tutkimuksen aineisto kuitenkin paljastaa, että naishallitusjäsenet mahdollisesti omaavat sellaisia ominaisuuksia ja piirteitä, jotka voivat edesauttaa yritysten innovointikykyä. Tuloksista ilmenee, että naiset mahdollisesti vaikuttavat ominaisuuksillaan kuuntelevan ja virheitä sietävän organisaatiokulttuurin rakentumiseen. Tähän voisi vaikuttaa tutkimuksessa esitetyt havainnot siitä, että naisten on helppo aistia erilaisia tilanteita ja tunteita. Lisäksi tutkimuksen tuloksissa korostuvat naisten sidosryhmätyöskentelyyn sekä kuunteluun liittyvät taidot.

AVAINSANAT: innovatiivisuus, innovaatiot, organisaatiokulttuuri, vastuullisuus, hallitukset (yhteisöt), monimuotoisuus

Sisällys

Johdanto	6
1.1 Tutkimuksen merkitys ja tavoitteet	9
1.2 Tutkimuksen rakenne	11
2 Naisten hallitustyöskentely	12
2.1 Naisten edustus hallituksissa	13
2.1.1 Naisten hallitustyöskentely Suomessa	13
2.1.2 Naisten hallitustyöskentely globaalisti	15
2.1.3 EU:n lainsäädäntö sukupuolikiintiöistä	17
2.2 Naisjäsenten ominaisuudet	19
2.3 Naisten hallitustyöskentelymahdollisuuksiin vaikuttavat tekijät	23
2.3.1 Makrotaso	23
2.3.2 Mesotaso	24
2.3.3 Mikrotaso	28
2.4 Hallitusten sukupuoliversiteetin vaikutukset yritystoiminnan tuloksiin	31
2.4.1 Sukupuoliversiteetin vaikutukset hallitukseen ryhmänä	32
2.4.2 Sukupuoliversiteetin vaikutukset sidosryhmiin	33
2.5 Tokenismin teoria	33
2.6 Hallitusten sukupuolirakenteen viitekehys	36
3 Naisten hallitustyöskentelyn vaikutus innovatiivisuuteen	38
3.1 Naisten hallitustyöskentelyn ja työntekijäystävällisyyden välinen yhteys	49
3.1.1 Työntekijäystävällinen organisaatiokulttuuri	50
3.1.2 Vastuullisuus osana työntekijäystävällistä organisaatiokulttuuria	51
3.1.3 Aiemmat tutkimukset naisten hallitustyöskentelyn ja vastuullisuuden välisestä yhteydestä	53
3.2 Työntekijäystävällisyyden ja innovatiivisuuden välinen yhteys	56
3.3 Taulukot aihealueen aiempien tutkimuksien havainnoista	59
4 Tutkimuksen toteutus	64
4.1 Aineiston keruu	65
4.2 Analyysi	70
4.3 Tutkimuksen luotettavuus	74

5	Tutkimuksen tulokset	77
5.1	Monimuotoisuus ja naisjäsenten ominaisuudet	78
5.1.1	Naisjäsenten ominaisuudet	81
5.1.2	Tokenismi	88
5.2	Naisten hallitustyöskentelyn vaikutus työntekijäystävällisyyteen sekä vastuullisuuteen	92
5.2.1	Naisten hallitustyöskentely ja organisaatioiden vastuullisuus	92
5.2.2	Naisten hallitustyöskentely ja työntekijäystävällisyys	98
5.3	Naisten hallitustyöskentely ja innovatiivisuus	102
5.3.1	Hallitustyöskentelyn vaikutus innovatiivisuuteen	103
5.3.2	Työntekijäystävällisyyden vaikutus innovatiivisuuteen	106
5.3.3	Monimuotoisen hallituksen vaikutus innovatiivisuuteen	106
5.3.4	Naisten hallitustyöskentelyn vaikutus riskinottokulttuuriin	110
5.3.5	Naishallitusjäsenten kokemat haasteet hallitustyöskentelyssä	111
5.3.6	Naishallitusjäsenten vaikutus yritysten huippuosaajien houkutteluun ja sitoutumiseen	112
6	Johtopäätökset	115
6.1	Mahdollisuudet jatkotutkimuksille	126
6.2	Tutkimuksen rajoitukset	127
	Lähteet	129
	Liitteet	141

Kuviot

Kuvio 1. Pörssiyhtiöiden hallitusten sukupuolijakauma 2003–2024 (Keskuskauppakamari, 2024b, s. 4).	14
Kuvio 2. Naisten osuus pörssiyhtiöiden hallituksissa (Keskuskauppakamari, 2024b, s. 5).	15
Kuvio 3. Naisten osuus suurimpien pörssiyhtiöiden hallituksen jäsenistä, EU/ETA-valtiot, UK ja USA 2023 (Keskuskauppakamari, 2024a, s. 10).	16
Kuvio 4. Naispuolisten hallituksen jäsenten osuuden kehitys eri maissa 2011–2023 (Keskuskauppakamari, 2024a, s. 10).	17
Kuvio 5. Tasa-arvotyön neljä näkökulmaa (Lämsä & Louvrier, 2014).	30
Kuvio 6. Hallitusten sukupuolirakenteen viitekehys (Kirsch, 2018).	37
Kuvio 7. Teema-alueet tutkimuskokonaisuudessa (mukaillen Hirsjärvi ja muut, 2022, s. 67).	70
Kuvio 8. Aineiston luokittelu.	74
Kuvio 9. Naisten osuus toimitusjohtajista suurimmissa pörssiyhtiöissä, EU- ja ETA-valtiot, UK ja USA 2023 (Keskuskauppakamari, 2024a, s. 13–15).	114

Taulukot

Taulukko 1. Aikaisemmat tutkimukset naisten hallitustyöskentelyn ja innovatiivisuuden välisestä suhteesta.	59
Taulukko 2. Aikaisemmat tutkimukset naisten hallitustyöskentelyn ja vastuullisuuden välisestä suhteesta.	61
Taulukko 3. Aikaisemmat tutkimukset työntekijäystävällisyyden ja innovatiivisuuden välisestä suhteesta.	62
Taulukko 4. Yhteenveto monimuotoisuudesta ja naisjäsenten ominaisuuksista.	120
Taulukko 5. Yhteenveto naisten hallitustyöskentelystä ja vastuullisuudesta sekä työntekijäystävällisyydestä.	121
Taulukko 6. Yhteenveto naisten hallitustyöskentelyn ja innovatiivisuuden välisestä suhteesta.	122

Johdanto

Arvopaperimarkkinayhdistys ry:n (2020) mukaan hallituksen kokoonpanossa täytyy ottaa huomioon monimuotoisuus, sillä se tukee yhtiön liiketoimintaa ja sen kehitystä. Hallituksen jäsenten kokemuksen, osaamisen ja näkemysten monimuotoisuus edistää hallituksen innovatiivista ajattelukykyä sekä haastaa yhtiön toimivaa johtoa. Lisäksi monimuotoisuus tukee itsenäistä päätöksentekoa ja avointa keskustelua edistäen yhtiön hyvää hallinnointia (Arvopaperimarkkinayhdistys ry, 2020). Viime vuosina hallitusten kokoonpano ja erityisesti naisten hallitustyöskentely ovat olleet ajankohtaisia aiheita niin tutkijoiden keskuudessa kuin julkisessa keskustelussakin (Kirsch, 2018).

Johnson ja muut (2013) toteavat, että huomattava osuus hallitusten monimuotoisuustutkimuksesta on keskittynyt hallitusjäsenten sukupuolten vaikutukseen ja erityisesti siihen, miten sukupuolten monimuotoisuus vaikuttaa hallitusten kognitioon, dynamiikkaan sekä päätöksentekoon ja täten myös yritysten tuloksiin. Viimeaikaisissa tutkimuksissa on esimerkiksi tarkasteltu naisten hallitustyöskentelyn ja organisaatioiden innovatiivisuuden välistä yhteyttä. Lukuisissa tutkimuksissa on havaittu naisten hallitustyöskentelyn olevan positiivisessa suhteessa yritysten innovatiivisuuteen (Chen ja muut, 2018; Griffin ja muut, 2021; Torchia ja muut, 2018; Vafaei ja muut, 2021).

Aikaisempi tutkimuskenttä naisten hallitustyöskentelyn ja innovatiivisuuden välisestä suhteesta sisältää lukuisia kvantitatiivisia tutkimuksia, mutta tutkimuskenttää rajoittaa monet eri tekijät. Kirschin (2018) mukaan tutkimukset eivät paljasta kausaalisia mekanismeja, jotka liittäisivät naisten hallitustyöskentelyn erilaisiin yritystoiminnan tuloksiin. Hänen mukaansa useimmat tutkimukset pohjautuvat kvantitatiivisiin analyysihin, joissa tarkastellaan naisten hallitustyöskentelyn vaikutusta erilaisiin yritystoiminnan tuloksiin, mikä rajoittaa näiden tutkimuksien kykyä tutkia taustalla mahdollisesti esiintyviä syyseuraussuhteita. Myös Hoobler ja muut (2018) toteavat, että vaikka tutkimuskentästä löytyy todisteita naisjohtajuuden vaikutuksista yritysten toimintaan, tutkimusalue vaatii vielä merkittävästi jatkotutkimusta. Tutkijat ehdottavatkin, että korrelaatioiden tutkimisen sijaan siirryttäisiin tutkimaan perusteellisemmin sitä, miten naisjohtajuus vaikuttaa

organisaatioiden tuloksiin. Heidän mukaansa tutkimuksissa voitaisiin selvittää esimerkiksi sitä, miten naisjohtajuus vaikuttaa ei-taloudellisiin tekijöihin, kuten työntekijäystävällisyyteen, innovatiivisuuteen sekä työympäristön inklusiivisuuteen.

Tässä tutkimuksessa vastataan yllä esitettyyn tutkimusaukkoon toteuttamalla tutkimus syvällisemmällä, kvalitatiivisella lähestymistavalla. Tämä mahdollistaa monipuolisemman ymmärryksen siitä, miten sukupuolten välinen monimuotoisuus hallitustasolla mahdollisesti vaikuttaa organisaatiokulttuurin rakentumiseen ja innovatiivisuuteen. Tutkimus on ajankohtainen ja merkityksellinen, sillä se ulottuu numeeristen suorituskyky-mittareiden ulkopuolelle keskittyen ei-taloudellisiin tekijöihin, kuten työntekijöiden hyvinvointiin ja inklusiivisuuteen. Nämä tekijät ovat tärkeitä yritysten pitkän aikavälin suoriutumisen kannalta ja tämän tutkimuksen tarkoituksena onkin syventää ymmärrystä siitä, miten monimuotoinen johtajuus voi vaikuttaa organisaatioihin ja edistää niiden toimintaa. Tänä päivänä yrityksiin kohdistuu yhä kasvavaa painetta edistää vastuullisuutta ja kehittää inklusiivisia työympäristöjä. Siksi on tärkeää ja ajankohtaista ymmärtää, miten yritysten hallitusten monimuotoisuus vaikuttaa näihin tekijöihin. Tämä tutkimus tarjoaakin merkityksellisiä havaintoja niin tutkimuskenttään kuin yritysjohtajille ja muillekin toimijoille, jotka pyrkivät luomaan innovatiivisempia, tasa-arvoisempia ja työntekijäystävällisempiä työympäristöjä.

Dodgsonin ja Gannin (2010, s. 32) mukaan kaikki ekonomisen sekä sosiaalisen kehityksen riippuvaista uusista ideoista, innovaatioista, jotka haastavat nykyisiä toimintamalleja ja luovat mahdollisuuksia muutoksille sekä parannuksille. Myös Griffin ja muut (2021) painottavat, että innovaatiot ovat tärkein ajuri yritysten kasvulle. Gunday ja muut (2011) jatkavat toteamalla, että innovaatioilla on keskeinen rooli tulos- ja kilpailuerojen luomisessa niin yritysten, alueiden kuin maidenkin välillä. Innovaatiotoiminta on kuitenkin riskialtis, monivaiheinen ja työläs prosessi, johon liittyy paljon kustannuksia ja joka vaatii lahjakkaita työntekijöitä (Holmstrom, 1989).

Innovaatioihin liittyvän epävarmuuden vuoksi yritysten onkin varmistettava, että heidän työntekijänsä ovat riittävän motivoituneita kulkemaan tätä epävarmaa polkua (Adhikari ja muut, 2017). Toteuttamalla työntekijäystävällisiä toimintatapoja, yritykset voivat lisätä työntekijöidensä tyytyväisyyttä, vahvistaa suhteitaan työntekijöihin sekä lisätä työntekijöiden luottamusta johtamiseen, mikä kompensoi riskialttiiden innovatiivisten toimintojen negatiivista vaikutusta työntekijöihin (Chen, J. ja muut, 2016). Näin ollen työntekijäystävällinen työpaikka mahdollisesti parantaa epäonnistumisen sietokykyä ja kannustaa työntekijöitä osallistumaan kokeiluihin ja innovointiin. Viimeaikaiset tutkimustulokset osoittavatkin, että työntekijäystävällinen organisaatiokulttuuri edistää organisaatioiden innovatiivisuutta (Adhikari ja muut, 2017; Chen, C. ja muut, 2016; Chen, J. ja muut, 2016; Mao & Weathers, 2019).

Lee ja muut (2013) toteavat, että vastuullisuus on olennainen osa yritysten kulttuuria. Tutkimuksissa on esimerkiksi havaittu, että yritysten vastuullisuus vaikuttaa työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen (Glavas & Kelley, 2014; Lee ja muut, 2013; Skudiene & Auruskeviciene, 2012). Ruppin ja muiden (2006) mukaan yhteiskuntavastuu voidaan ajatella prosessina, jonka avulla yritykset ilmaisevat ja kehittävät omaa yrityskulttuuriaan ja sosiaalista tietoisuuttaan. Setó-Pamies (2015) kirjoittaa, että vastuullisen toiminnan avulla yritykset voivat saavuttaa työntekijöiden, kuluttajien ja kansalaisten pitkäaikaisen luottamuksen, joka on kestävä liiketoiminnan perusta. Suurempi luottamus puolestaan auttaa luomaan ympäristön, jossa yritykset voivat investoida innovointiin, saavuttaa tuottoa näille investoinneille sekä jatkaa kasvuaan.

Kirsch (2018) kirjoittaa, että tutkijat ovat pyrkineet selvittämään, miten naisten hallitustyöskentely vaikuttaa yritysten sosiaaliseen ja eettiseen käyttäytymiseen. Hänen mukaansa tutkimukset tarkastelevat esimerkiksi naishallitusjäsenten sekä yritysten yhteiskuntavastuun eri osatekijöiden välistä suhdetta. Vaikka tutkimuksissa perehdytäänkin yhteiskuntavastuun eri ulottuvuuksiin (esim. monimuotisuuteen, työntekijäsuhteisiin, ympäristöön, ihmisoikeuksiin) niissä yleisesti havaitaan naisten hallitustyöskentelyllä

olevan positiivinen vaikutus organisaatioiden vastuullisuuteen (Bernardi ja muut, 2006; Bernardi ja muut, 2009; Boulouta, 2013; Mallin & Michelon, 2011).

1.1 Tutkimuksen merkitys ja tavoitteet

Tässä tutkielmassa tutkitaan naisten hallitustyöskentelyn ja innovatiivisuuden välistä yhteyttä. Tutkielman tavoitteena on pyrkiä tutkimaan tätä yhteyttä työntekijäystävällisen organisaatiokulttuurin kautta. Chen, J. ja muut (2016) toteavat, että lukuisat tutkimukset, jotka keskittyvät yritysten ominaisuuksien ja innovatiivisuuden välisen yhteyden selvittämiseen, tarkastelevat yritysten ominaisuuksia suhteessa ulkoisiin pääomamarkkinoihin. He jatkavat, että huomattavasti harvemmissä tutkimuksissa tarkastellaan yritysten sisäisten tekijöiden roolia innovatiivisuuden kannalta. Tämän takia aihealue vaatii lisää tutkimustietoa ja tämän tutkielman aihe on merkityksellinen sekä ajankohtainen.

Kuten johdannossa mainitaan, aikaisemmat tutkimukset osoittavat, että niin naisten hallitustyöskentelyllä kuin työntekijäystävällisellä organisaatiokulttuurillakin on positiivinen yhteys yritysten innovatiivisuuteen (Adhikari ja muut, 2017; Chen, C. ja muut, 2016; Chen, J. ja muut, 2016; Chen ja muut, 2018; Griffin ja muut, 2019; Mao ja Weathers, 2019; Torchia ja muut, 2018; Vafaei ja muut, 2021). Tämän tutkielman tarkoitus on yhdistää edellä mainitut tutkimusaiheet ja tutkielmani tutkimuskysymys on:

- Miten naisten edustus yritysten hallituksissa vaikuttaa työntekijäystävällisen organisaatiokulttuurin rakentumiseen, ja millä tavoin tämä kulttuuri mahdollisesti edistää yritysten innovatiivisuutta?

Vastuullisuutta voidaan pitää keskeisenä tekijänä työntekijäystävällisessä yrityskulttuurissa ja aiemmissa tutkimuksissa on havaittu naisten hallitustyöskentelyn edistävän yritysten vastuullisuutta (Bernardi ja muut, 2006; Bernardi ja muut, 2009; Boulouta, 2013; Mallin & Michelon, 2011). Tutkimuskentästä ei juurikaan löydy naisten hallitustyöskentelyn ja työntekijäystävällisyyden välistä suhdetta tarkastelevia tutkimuksia, joten tässä

tutkielmassa lähestytäänkin aihetta vastuullisuusteeman kautta. Voisiko naishallitusjäsenten vastuullisuuden edistäminen ja korostaminen vahvistaa työntekijäystävällistä organisaatiokulttuuria, mikä lopulta vaikuttaisi innovatiivisuuteen? Tässä tutkimuksessa keskitytään naisjäsenten pohdintoihin monimuotoisuudesta, vastuullisuudesta, työntekijäystävällisyydestä sekä innovatiivisuudesta. Tutkimuksessa yhdistetään monien aikaisempien kvantitatiivisten tutkimusten aihealueita ja pyritään löytämään vastauksia siihen, mitkä tekijät voisivat vaikuttaa aiempien tutkimuksien tuloksiin.

Tutkimus on menetelmältään laadullinen tutkimus, jossa aineistona toimii teemahaastattelut. Tutkimukseen haastateltiin yhdeksää suomalaisissa pörssiyrityksissä työskentelevää naishallitusjäsentä ja tutkimuksen avulla halutaan selvittää, mitä naishallitusjäsent itse ajattelevat sukupuolten välisestä monimuotoisuudesta hallitustyöskentelyn kontekstissa. Tutkimuksen menetelmän etuna on se, että menetelmän avulla tutkittavien äänet tulevat kuuluviin, sillä tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa, millaisia ajatuksia haastateltavilla on tutkimuksen teemoista.

Vaikka hallitusten sukupuolimonimuotoisuuteen liittyvät tutkimukset ovat yleistyneet tutkimuskentässä, naisjäsenten ominaisuuksiin liittyvät tutkimukset ovat edelleen harvinaisia. Kirsch (2018) korostaa, että johtotehtävissä työskentelevien naisten arvoja ja piirteitä ole juurikaan tutkittu, vaikka olemassa oleva kirjallisuus viittaa siihen, että naiset tuovat mukanaan tietynlaisia ominaisuuksia. Nämä attribuutit liittyvät usein valtaväestön keskuudessa tehtyihin tutkimuksiin, joissa naisten on havaittu tuovan mukanaan stereotyyppisesti feminiinisiä ominaisuuksia, kuten eettisyyttä, harkittua riskinottoa sekä yhteistyötä. Vaikka nämä tutkimukset tarjoavat arvokkaita havaintoja ja näkökulmia, on kuitenkin otettava huomioon, että ne perustuvat valtaväestön keskuudessa tehtyihin havaintoihin. Tämän vuoksi onkin epäselvää, koskevatko havainnot yritysmaailman huipulle päässeitä naisia. Hallitusten naisjäsenten omiin havaintoihin perustuva kvalitatiivinen tutkimus voi tarjota vastauksia tähän aukkoon tutkimuskentässä tarjoamalla tietoa naisjäsenten panoksesta ja haasteista, mikä edelleen syventää aihealueen tutkimusta. Tutkimuskenttä voi hyötyä tämän tutkimuksen havainnoista, jotka perustuvat todellisiin

kokemuksiin eikä yleisiin oletuksiin. Tämä tutkimus voikin tarjota tietoa esimerkiksi hallitusjäsenten rekrytointistrategioihin sekä hyvän hallinnoinnin kehittämiseen.

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tämän tutkielman teoreettinen osuus jakautuu kolmeen pääluukuun. Ensimmäinen osuus on johdanto, jossa esitellään tutkimuksen aihealue ja aiempia aihealueeseen liittyviä tutkimuksia. Lisäksi johdannossa esitellään tämän tutkimuksen näkökulma sekä tavoitteet. Toisessa luvussa syvennyttään tarkastelemaan naisten hallitustyöskentelyä. Luvussa tarkastellaan hallitusten naisedustusta eri maissa, esitellään aiempia tutkimuksia naisjäsenten ominaisuuksiin liittyen sekä pohditaan mahdollisia tekijöitä, jotka vaikuttavat naisten hallitustyöskentelyyn. Lisäksi luvussa esitellään mahdollisia seurauksia, joita hallitusten sukupuolidiversiteetillä on.

Kolmannessa pääluvussa siirrytään tarkastelemaan naisten hallitustyöskentelyn ja innovatiivisuuden välistä yhteyttä esittelemällä ensin aiheesta tehtyjä aiempia tutkimuksia. Sitten siirrytään tarkastelemaan työntekijäystävällisyyden käsitettä sekä vastuullisuuden merkitystä osana työntekijäystävällisyyttä, minkä jälkeen esitellään aiempia tutkimuksia, joissa on havaittu yhteys naisten hallitustyöskentelyn ja yritysten vastuullisuuden väliltä. Lopuksi perehdytään tutkimuksiin työntekijäystävällisen yrityskulttuurin ja innovatiivisuuden välisestä suhteesta.

Tutkielman empiriaosuus alkaa neljännessä pääluvussa, jossa käsitellään tutkimuksen toteutusta. Luvussa keskitytään tarkastelemaan aineiston keruuta sekä analyysiä ja luvun tarkoituksena on tutustuttaa lukija tutkimuksen toteutuksen vaiheisiin. Lisäksi luvun lopussa pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Viidennessä pääluvussa käydään läpi tutkimuksen tulokset peilaten niitä aiempaan aihealueen tutkimukseen, jota on esitetty tämän tutkimuksen teoriaosuudessa. Luku on jaettu kolmeen alalukuun, joista kukin käsittelee omaa teemaansa. Kuudes luku on tutkielman viimeinen luku, jossa esitetään johtopäätökset sekä esitetään mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2 Naisten hallitustyöskentely

Yritysten hallitusten monimuotoisuuteen ja erityisesti hallitusten naisedustukseen liittyvä keskustelu on viime vuosina kasvanut. 2000-luvun alusta lähtien hallitusjäsenten sukupuoleen liittyvät tekijät ovat herättäneet merkittävää kiinnostusta ja tutkimukset ovat pyrkineet selvittämään, millainen vaikutus hallitusten sukupuolidiversiteetillä (*board gender diversity*) on yritysten toimintaan (Kirsch, 2018).

Olemassa oleva kirjallisuus viittaa esimerkiksi siihen, että naispuoliset hallitusjäsenet parantavat sisäisen hallinnon tehokkuutta, sillä suurempi naisjäsenten edustus hallituksissa lisää valvontaa (Adams & Ferreira, 2009). Gul ja muut (2011) havaitsivat, että lisääntynyt naisedustus on yhteydessä kasvaneeseen julkisen tiedonannon määrään sekä osakehintojen informatiivisuuteen. Nielsenin ja Husen (2010) tutkimus osoittaa, että sukupuolen suhteen tasa-arvoiset hallitukset ovat omistautuneempia strategiseen kontrolliin sekä hallituksen toimintaa kehittäviin aktiviteetteihin ja lisäksi tällaisten hallitusten keskuudessa esiintyy vähemmän konflikteja. Ranta ja Ylinen (2021) puolestaan tutkivat hallitustyöskentelyn sukupuolidiversiteetin vaikutusta työyhteisöjen monimuotoisuuteen. Heidän tuloksensa osoittavat, että hallitusten kokoonpano on keskeinen tekijä yritysten monimuotoisuuden ennustamisen kannalta. Erityisesti hallitusten sukupuolidiversiteetti on keskeinen ominaisuus ennakoitaessa yritysten sukupuolten välistä tasa-arvoa (*gender equality*) ja osallisuutta (*inclusiveness*).

Kirsch (2018) kirjoittaa, että niin erilaisten julkisten kuin yksityistenkin lähteiden julkaisemat tiedot osoittavat yksiselitteisesti, että eri puolilla maailmaa miehillä on valtaosa yritysten johtopaikoista ja naiset ovat selkeästi aliedustettuja. Lisäksi naisten prosenttiosuus hallituksissa vaihtelee paljon eri maiden välillä (Carrasco ja muut, 2015). Iannotta ja muut (2016) jatkavat toteamalla, että erityisesti erilaiset lainsäädännölliset sekä kulttuuriset eroavaisuudet maiden välillä vaikuttavat naisten hallitustyöskentelymahdollisuuksiin. Yritysten hallituskokoonpanoja verratessa tulee myös huomioida, että eroavaisuudet eri maiden hallinnointikoodeissa vaikuttavat naisten mahdollisuuksiin tulla valituksi hallitukseen (Kirsch, 2018).

2.1 Naisten edustus hallituksissa

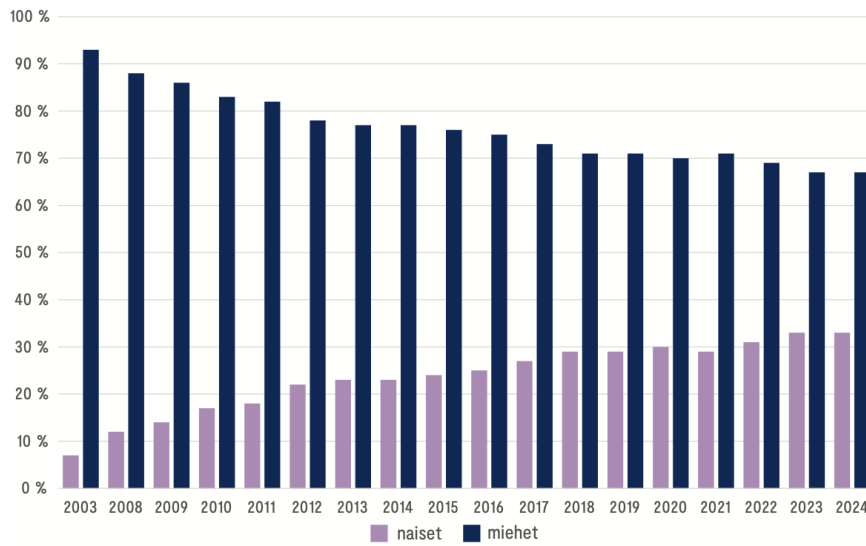
Deloitte (2022) toteuttamasta tutkimuksesta selviää, että naishallitusjäsenten määrän kasvattamiseen on ryhdytty lukuisissa eri maissa. Tutkimuksessa kerrotaan, että vuonna 2011 Deloitte raportoi vain muutamista maista, jotka olivat sitoutuneet toimimaan hallitusten monimuotoisuuden puolesta. Vuoden 2022 tutkimuksessaan Deloitte raportoi yli 70 maan markkinoista, joissa lähes kaikissa paikalliset organisaatiot tai julkinen valta ovat sitoutuneet nostamaan naishallitusjäsenten määrää.

Naisjäsenmäärän kasvattaminen on kuitenkin hidaskeskiarvo nais-ten edustukselle hallituksissa oli vuonna 2023 23,3 % (Deloitte, 2024). Luku on kasvanut vain 3,6 prosenttiyksikköä vuoden 2019 vastaavasta luvusta. Euroopassa naisten prosenttiosuus hallituksissa oli 33,8 %, Pohjois-Amerikassa 28,5 % ja Afrikassa 34,1 % vuonna 2023. Vastaava luku Lähi-idässä on huomattavasti pienempi, vain 11,6 %. Myös Aasiassa naisten prosenttiosuus hallituksissa on huomattavasti globaalia keskiarvoa pienempi, vain 14,8 % (Deloitte, 2024).

2.1.1 Naisten hallitustyöskentely Suomessa

Suomessa ei ole asetettu hallitusten naisjäsenmäärään liittyviä kiintiöitä listayrityksille (Deloitte, 2022). Suomessa naisten edustusta hallituksissa on kuitenkin käsitelty hallinnointikoodissa vuodesta 2003 lähtien (Keskuskauppakamari, 2024b, s. 7). Vuodesta 2008 alkaen hallinnointikoodiin on liitetty täsmällinen suositus, jonka mukaan kummankin sukupuolen tulisi olla edustettuna yrityksen hallituksessa. Tämän jälkeen naisten määrä pörssiyhtiöiden hallituksissa onkin kasvanut tasaisesti 12 prosentista nykyiseen 33 prosenttiin, mikä voidaan havaita alla olevasta kuviosta 1 (Keskuskauppakamari, 2024b, s. 8).

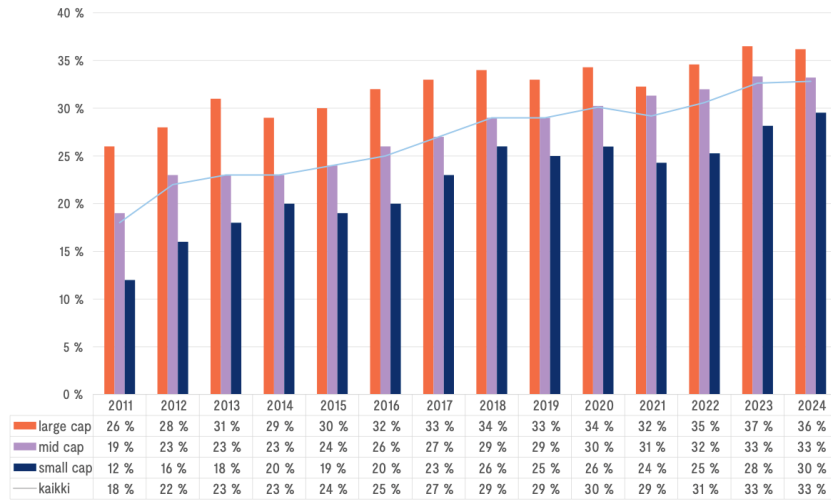
Pörssiyrityiden hallitusten sukupuolijakauma 2003–2024



Kuvio 1. Pörssiyrityiden hallitusten sukupuolijakauma 2003–2024 (Keskuskauppakamari, 2024b, s. 4).

Keskuskauppakamarin naisjohtajakatsauksen (2024b, s. 4) mukaan vuonna 2024 naisten osuus kaikkien suomalaisten pörssiyrityiden hallituksen jäsenistä pysyi edellisenä vuonna saavutetulla ennätystasolla 33 prosentissa. Large cap -yhtiöissä naisten osuus laski viime vuoden vertailuarvosta yhden prosenttiyksikön 36 prosenttiin, mutta raportissa mainitaan, että pyörityksien vuoksi kyse oli todellisuudessa vain muutaman prosenttiyksikön kymmenyksen muutoksesta. Mid cap -yhtiöissä naisten osuus pysytteli yhä viime vuoden ennätystasolla 33 prosentissa. Alla olevassa kuviossa 2 havainnollistetaan naisten osuutta pörssiyrityiden hallituksissa aikavälillä 2011–2023. Kuviosta voidaan havaita, että naisten osuus suomalaisten pörssiyrityiden hallituksissa on kasvanut tasaisesti. Vuonna 2011 pörssiyrityiden jäsenistä naisia oli 18 %, mutta vuonna 2020 naisten osuus saavutti ensimmäisen kerran 30 % rajan (Keskuskauppakamari, 2024b, s. 5).

Naisten osuus pörssiyritysten hallituksissa



Kuvio 2. Naisten osuus pörssiyritysten hallituksissa (Keskuskauppakamari, 2024b, s. 5).

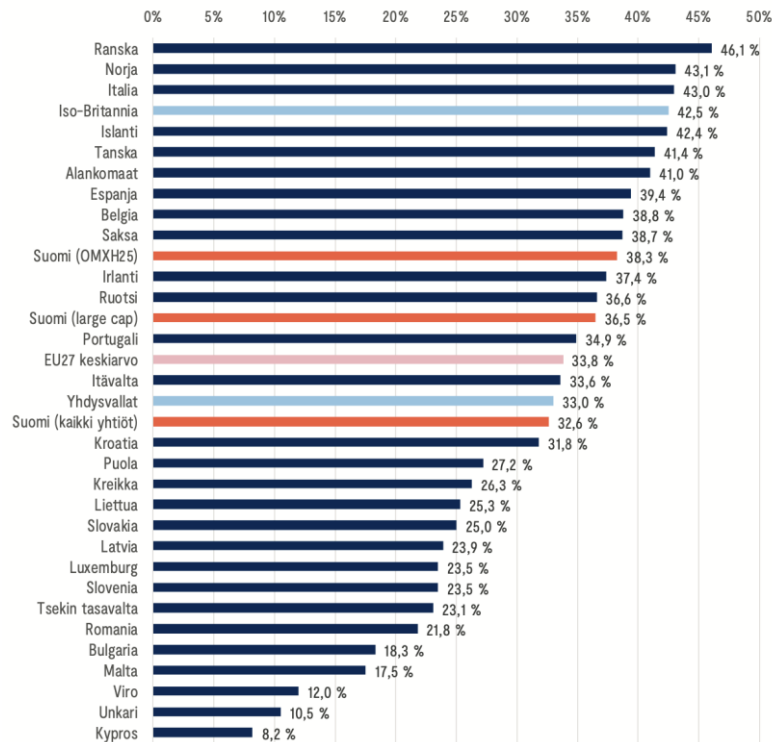
2.1.2 Naisten hallitustyöskentely globaalisti

Koska naiset ovat selkeästi aliedustettuja yritysten hallituksissa ja naisjäsenistön prosenttiosuuden kasvattaminen on osoittautunut hitaaksi prosessiksi, lukuisat Euroopan maat ovat asettaneet naisten hallitusedustukseen liittyviä tavoitteita ja kiintiöitä (Carrasco ja muut, 2015). Esimerkiksi Norjassa kirjattiin lakiin vuonna 2003, että kaikkien listayhtiöiden hallituksissa naisedustuksen prosenttiosuuden tulisi olla 40 % vuoteen 2008 mennessä (Carrasco ja muut, 2015).

Naisten osuutta suurimpien pörssiyritysten hallituksen jäsenistä EU/ETA, UK ja USA tilastoissa vuonna 2023 havainnoidaan kuviossa 3 (Keskuskauppakamari, 2024a, s. 10). EU- ja ETA-valtioiden hallitusvertailussa Suomi putosi yhdellä sijalla edelliseen vuoteen verrattuna ja sijoittuu kymmeneksi vuonna 2023. EU:n jäsenmaista Suomea edellä vertailussa ovat Ranska, Italia, Alankomaat, Tanska, Espanja, Belgia ja Saksa sekä ETA-maat Norja ja Islanti. Keskuskauppakamarin raportin (2024a, s. 9) mukaan ainoastaan Suomessa ja Ruotsissa naisten korkea osuus on saavutettu pelkästään yhtiöiden oma-aloitteisuudella ja elinkeinoelämän omalla itsesääntelyllä. Suomessa naisten osuus kaikkien pörssiyritysten hallituksissa on lähes samalla tasolla kuin naisten keskimääräinen osuus

on EU-maiden suurimpien ja vaihdetuimpien pörssiyritysten hallituksissa (Keskuskauppakamari, 2023a, s. 7).

Naisten osuus suurimpien pörssiyritysten hallituksen jäsenistä, EU- ja ETA-valtiot, UK ja USA 2023

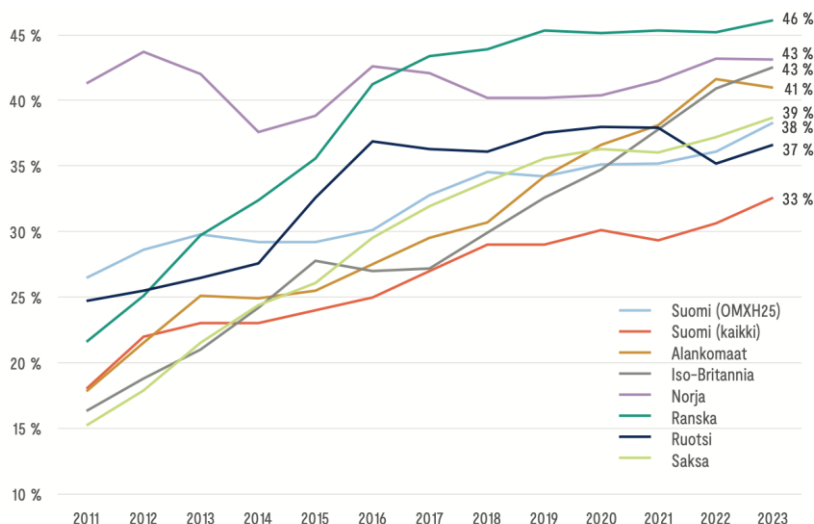


Kuvio 3. Naisten osuus suurimpien pörssiyritysten hallituksen jäsenistä, EU/ETA-valtiot, UK ja USA 2023 (Keskuskauppakamari, 2024a, s. 10).

Keskuskauppakamarin naisjohtajakatsauksessa (2024a, s. 11) tarkastellaan hallituksen jäsenten osuuden kehitystä viimeisen kymmenen vuoden aikana tarkemmin valikoitujen vertailumaiden (Ruotsi, Norja, Alankomaat, Saksa, Ranska ja Iso-Britannia) kesken. Kuviosta 4 voidaan havaita, että muut vertailumaat ovat nousseet Suomen ja Ruotsin edelle. Keskuskauppakamarin naisjohtajakatsauksessa (2024a, s. 9) esitetään, että Norjassa lakisääteinen kiintiö tuli voimaan jo vuonna 2008, ja Norjassa naisten osuus hallituksen jäsenistössä on ollut korkea koko vertailun ajan. Useimpien vertailumaiden kehitystä on vauhdittanut kiintiölainsäädäntö, joka on voimassa vertailumaista Norjan lisäksi Ranskassa, Alankomaissa ja Saksassa. Isossa-Britanniassa astui vuonna 2022 voimaan uusi

noudata tai selitä -periaatteeseen perustuva monimuotoisuusraportointivelvoite. Sen mukaan pörssiyrityksen on julkistettava asia ja esitettävä syy, mikäli hallituksen jäsenistä alle 40 prosenttia on naisia (Keskuskauppakamari, 2024a, s. 11).

Naispuolisten hallituksen jäsenten osuuden kehitys eri maissa 2011–2023



Kuvio 4. Naispuolisten hallituksen jäsenten osuuden kehitys eri maissa 2011–2023 (Keskuskauppakamari, 2024a, s. 10).

2.1.3 EU:n lainsäädäntö sukupuolikiintiöistä

EU tiedotti vuoden 2022 kesäkuussa ottavansa käyttöön hallitusten sukupuolikiintiöt (Euroopan Unioni, 2022). Pörssiyrityöiden hallintoelinten jäsenten sukupuolijakauman tasottamiseen laadittu direktiivi hyväksyttiin Euroopan parlamentissa marraskuussa 2022 ja direktiivi on saatettava kansallisesti voimaan 28.12.2024 mennessä. Direktiivi ei kuitenkaan koske pieniä ja keskisuuria yrityksiä (Euroopan Unioni, 2022).

Direktiivin viidennessä artiklassa määritellään tavoitteet sukupuolten tasapuoliselle edustukselle hallintoelimissä (Euroopan Unioni, 2022). Viidennessä artiklassa ilmoitetaan seuraavasti:

1. *Jäsenvaltioiden on varmistettava, että pörssiyhtiöitä koskee toinen seuraavista, 30 päivään kesäkuuta 2026 mennessä saavutettavista tavoitteista:*
 - a) *aliedustetun sukupuolen edustajilla on vähintään 40 prosenttia toimivaan johtoon kuulumattomien jäsenten hallintoelinpaikoista*
 - b) *aliedustetun sukupuolen edustajilla on vähintään 33 prosenttia kaikista hallintoelinpaikoista, kun mukaan luetaan sekä toimivaan johtoon kuuluvat että toimivaan johtoon kuulumattomat hallintoelinten jäsenet.*

2. *Jäsenvaltioiden on varmistettava, että pörssiyhtiöt, joita 1 kohdan b alakohdassa säädetty tavoite ei koske, asettavat yksilöllisiä tavoitteita sukupuolijakauman tasapainottamiseksi toimivaan johtoon kuuluvien hallintoelinten jäsenten keskuudessa. Jäsenvaltioiden on varmistettava, että tällaiset pörssiyhtiöt pyrkivät saavuttamaan tällaiset yksittäiset määrälliset tavoitteet viimeistään 30 päivänä kesäkuuta 2026.*

3. *Toimivaan johtoon kuulumattomien hallintoelimen jäsenten määrän, joka katsotaan tarvittavan edellä 1 kohdan a alakohdassa määritellyn tavoitteen saavuttamiseksi, on oltava lähin 40 prosentin osuutta vastaava määrä mutta korkeintaan 49 prosenttia. Kaikkien hallintoelinpaikkojen määrän, joka katsotaan tarvittavan edellä 1 kohdan b alakohdassa määritellyn tavoitteen saavuttamiseksi, on oltava lähin 33 prosentin osuutta vastaava määrä mutta korkeintaan 49 prosenttia. Nämä määrät on esitetty liitteessä.*

Keskuskauppakamarin naisjohtajakatsauksen (2024b, s. 4) mukaan Suomessa on n. 35 yhtiötä, jotka täyttävät direktiivissä määritellyt kokorajat. Hallinnointikoodia on kuitenkin tarkoitus uudistaa niin, että koodiin otettaisiin kaikkia pörssiyhtiöitä koskeva suositus, jonka perusteella naisten ja miesten on oltava hallituksissa tasapuolisesti edustettuina. Hallituksen esityksen ja hallinnointikoodin muutosehdotuksen mukaan pörssiyhtiöiden olisi saavutettava sukupuolten tasapuolinen edustus hallituksessa 30.6.2026 mennessä (Keskuskauppakamari, 2024b, s. 18)

Keskuskauppakamarin (2024b, s. 18) naisjohtajakatsauksesta selviää, että vuoden 2024 varsinaisten yhtiökokousten jälkeen 60 prosenttia yhtiöistä täyttää jo nyt vaatimuksen tasapuolisesta sukupuolijakaumasta. Paras tilanne on Mid cap -yhtiöissä, joissa jo kaksi kolmesta yhtiöstä täyttää vaatimuksen tasapuolisesta sukupuolijakaumasta. Large cap -yhtiöissä vaatimus täyttyy 58 prosentissa ja Small cap -yhtiöissä 57 prosentissa yhtiöistä. Monet yhtiöt näyttävät jo valmistautuvan uusiin vaatimuksiin, sillä direktiivin

hyväksymisen jälkeen niiden yhtiöiden osuus, joiden hallituksissa sukupuolijakauma on tasapuolinen, on kasvanut 48 prosentista 60 prosenttiin (Keskuskauppakamari, 2024b, s.18).

Keskuskauppakamarin (2024b, s. 18) raportissa kerrotaan, että pörssiyhtiöiden hallitukseen tarvittaisiin noin 60 naista lisää, jotta sukupuolijakauma olisi tasapainossa. Direktiivin ja hallinnointikoodin vaatimusten saavuttamiseen on käytännössä aikaa jäljellä vain kaksi varsinaista yhtiökokousta. Naisten osuuden kaikenkokoisissa yhtiöissä on kasvettava nykyistä nopeammin, jotta aliedustetun sukupuolen osuus ylittäisi 40 prosenttiin vuoden 2026 puoliväliin mennessä. Hallituksen koosta riippuen tasapuolinen sukupuolijakauma voi kuitenkin direktiivin pyörityssääntöjen mukaisesti toteutua jo alle 40 prosentin osuudella.

2.2 Naisjäsenten ominaisuudet

Nielsen ja Huse (2010) kirjoittavat, että sukupuolella itsessään ei ole merkitystä hallitustyöskentelyn kannalta. He puolestaan toteavat, että naisten erilaiset arvot ja ammatilliset kokemukset mahdollistavat sen, että naiset voivat muuttaa hallitustyöskentelyä ja päätöksentekoa. He esimerkiksi havaitsivat, että mitä enemmän naisjäsenten arvot eroavat miesjäsenten arvoista, sitä suurempi vaikutus naisjäsenillä on hallituksen päätöksenteossa. Mahdollinen selitys tälle havainnolle on se, että naisjäsenet kokevat omat arvonsa vahvoina ja täten todennäköisemmin tuovat oman äänensä esiin, kun hallituksessa käsitellyt asiat ovat ristiriidassa heidän omien arvojensa kanssa (Nielsen & Huse, 2010).

Nielsen ja Huse (2010) jatkavat mainitsemalla, että naisjohtajien panos hallitustyöskentelyyn ei ole ainoastaan naisten ominaisuuksien lopputulos. Panokseen vaikuttavat myös hallituksen naiselle tarjoamat mahdollisuudet osallistua toimintaan ja tällöin liikutaan tasa-arvokysymysten äärellä. Esimerkiksi se, että naisjohtajien ei nähdä olevan tasa-arvoisia jäseniä hallituksessa, voi Nielsenin ja Husen (2010) mukaan merkittävästi vähentää

naisjäsenten mahdollisuuksia osallistua hallituksen päätöksentekoon heidän arvoistaan ja kokemuksistaan riippumatta. Myös esimerkiksi sukupuolistereotyypioiden korostaminen hallitustyöskentelyn yhteydessä voi rajoittaa naisjäsenten vaikutusmahdollisuuksia ja estää heidän panostaan hallitustyöskentelyyn (Nielsen & Huse, 2010).

Pesonen ja muut (2009) tutkivat naisten hallitustyöskentelymahdollisuuksia ja havaitsivat kaksi diskurssia haastatellessaan naishallitusjäseniä. Nämä diskurssit ovat kompetenssidiskurssi (*the discourse of competence*) sekä sukupuolidiskurssi (*the discourse of gender*). Pesosen ja muiden (2009) mukaan kompetenssidiskurssi korostaa samanlaisuutta miesten ja naisten välillä, kun sukupuolidiskurssi puolestaan keskittyy miesten ja naisten eroavaisuuksiin. Kompetenssidiskurssi korostaa relevantin kokemuksen ja uskottavuuden osoittamista keinoina, joiden avulla naisten on mahdollista lisätä hallitustyöskentelymahdollisuuksiaan. Sukupuolidiskurssin mukaan ainoa keino naisten hallitustyöskentelyn lisäämiseen on muutos vaikutusvaltaisten miesten asenteissa (Pesonen ja muut, 2009).

Kirsch (2018) toteaa, että tutkimukset naisjäsenten erottuvista arvoista ja luonteenpiirteistä ovat erittäin harvinaisia. Lukuisissa tutkimuksissa kuitenkin viitataan siihen, että naisjäsenet tuovat hallitukseen stereotyyppisesti naisellisina pidettyjä arvoja ja piirteitä. Tällaiset tutkimukset usein perustelevat naisten erilaista hallitustyöskentelyä tutkimuksilla, jotka keskittyvät sukupuolieroihin riskinotossa, kilpailuhalussa, eettisessä päätöksenteossa sekä itsevarmuudessa (Kirsch, 2018).

Esimerkiksi Croson ja Gneezy (2009) havaitsivat, että naiset kaihtavat riskejä miehiä enemmän. He esittävät mahdolliseksi syyksi sen, että naiset kokevat tunteet miehiä voimakkaammin. Tämän takia naiset kokevat negatiiviset lopputulemat vahvemmin kuin miehet, mikä puolestaan johtaa korkeampaan riskien välttämiseen. Lisäksi Croson ja Gneezy (2009) havaitsivat, että naiset eivät ole yhtä kilpailunhaluisia kuin miehet. Heidän mukaansa naiset ovat miehiä haluttomampia osallistumaan kilpailullisiin aktiviteetteihin, kuten turnauksiin, neuvotteluihin ja huutokauppoihin. Mahdolliseksi syiksi he esittävät

esimerkiksi naisten geneettiset ja hormonaaliset ominaisuudet sekä yhteiskunnalliset rakenteet. Stedham ja muut (2007) tutkivat eettistä päätöksentekoa ja havaitsivat, että naiset tuomitsevat epäeettistä toimintaa ankarammin kuin miehet. Heidän mukaansa naiset olivat miehiä epätodennäköisemmin valmiita toimimaan erilaisissa skenaarioissa esitetyillä epäeettisillä tavoilla, mikä osoittaa naisten ja miesten välisen merkittävän eron aikomuksessa käyttäytyä. Liu ja Zhu (2024) esittävät, että sukupuolten suhteen monimuotoiset hallitukset voivat edistää tasapainoisempaa lähestymistapaa riskinottoon välttämällä sekä liiallista varovaisuutta että liiallista riskiä. Tämä puolestaan auttaa luomaan ympäristön, joka edistää kestävänn innovaation kehittymistä.

Huse ja Solberg (2006) tutkivat sukupuolten monimuotoisuuteen liittyviä dynamiikkoja hallitustyöskentelyssä sekä sitä, miten naiset voivat vaikuttaa yritysten hallituksissa. Tutkimus perustuu kahdeksan pohjoismaisen naishallitusjäsenen kokemuksiin hallitustyöskentelystä. Tutkimuksessa korostuivat esimerkiksi naisjäsenten kokemukset valtasuhteista ja ”vanhojen poikien verkostoista”, joita naisjäsenten tulee ymmärtää saavuttaakseen vaikutusvaltaa. Lisäksi naisjäseneet korostivat, että päätöksenteossa on tärkeää luoda alliansseja vaikutusvaltaisimpien jäsenten kanssa. Haastateltavat kertoivat olleensa usein paremmin valmistautuneita hallituksen kokouksiin miehiin verrattuna, mikä on tehostanut heidän omaa vaikutusvaltaansa sekä parantanut kokousten laatua. He kertoivat naisjäsenten osallistumisen mahdollistavan joissain tapauksissa avoimemman ja osallistavamman ilmapiirin. Lisäksi haastateltavat kertoivat monimuotoisuuden laajentavan keskustelua ja tuovan esiin uusia näkökulmia. Tutkimuksen haastatteluissa kysyttiin myös, miten naiset voivat edistää mahdollisuuttaan tulla valituksi hallituksiin. Vastauksissa korostui verkostuneisuuden ja näkyvyyden merkitys keskeisinä keinoina, joilla hallitusjäseniä rekrytoivat tahot voivat huomata potentiaaliset naisjäseneet.

Wiersema ja Mors (2024) tutkivat naisten hallitustyöskentelyä sekä hallituksen dynamiikkoja haastatteleamalla yli 200 hallitusjäsentä, jotka ovat toimineet listayhtiöiden hallituksissa Yhdysvalloissa ja Euroopassa. Heidän tuloksensa osoittavat, että naiset valmistautuvat hallitusten kokouksiin erityisen hyvin. Tutkimuksen haastatteluissa monet toivat

esiin, että naisjohtajat esimerkiksi lukevat tarkasti kokousten ennakkomateriaalit ja ta-
loustiedot. Naiset kiinnittävät huomiota vastuullisuuteen suhtautumalla sääntöihin va-
kavasti sekä pitämällä huolen siitä, että määräyksiä noudatetaan. Useat tutkimuksen
haastateltavat mainitsivat, että naiset olivat miehiä enemmän kiinnostuneita siitä, että
asiat tehdään oikein ja päätöksiä harkitaan tarkasti.

Wiersema ja Mors (2024) havaitsivat, että naisjohtajien läsnäolo hallituksissa edistää jä-
senten halukkuutta kysyä kysymyksiä ja lisää avoimuutta erilaisille näkökulmille. Tutki-
muksen haastateltavat kertoivat, että kilpailuhenkisyyttä voi esiintyä erityisesti silloin,
kun miesjohtajat esittelevät osaamistaan tai saavutuksiaan. Naisjohtajat eivät puoles-
taan edusta tällaisia käyttäytymismalleja. Tutkimukseen haastatellut naiset kertoivat,
että miesjohtajat kääntyvät usein heidän puoleensa kysyäksään spesifejä kysymyksiä,
jotka liittyvät heidän osaamisalaansa. Haastatellut kuitenkin kertoivat kokevansa, että
yleisemmissä kysymyksissä heidän puoleensa ei useinkaan käännyttä. Tulokset osoittavat,
että naisten tietotaitoa hyödynnetään eri tavalla verrattuna miehiin, sillä naisten koko-
naisvaltaista taustaa ja tietotaitoa ei välttämättä huomioida, vaan naisten saatetaan aja-
tella olevan ainoastaan tiettyjen osa-alueiden asiantuntijoita.

Kirsch (2018) kirjoittaa, että vaikka väestössä voidaan havaita tiettyjä sukupuolieroja, on
kuitenkin epäselvää, koskevatko nämä erot yritysten johtajia. Hän jatkaa, että yritysmaa-
ilman huipulle päässeillä naisilla saattaa olla hyvinkin paljon yhteistä vastaavissa tehtä-
vissä työskentelevien miesten kanssa ja vähemmän yhteistä yleisen naisväestön kanssa.
Täten esimerkiksi havainnot liittyen naisten taipumukseen kaihtaa riskejä ja konflikteja
ovat sukupuolistereotyyppioita, jotka eivät välttämättä päde naishallitusjäseniin (Kirsch,
2018).

Adams ja Funk (2012) tutkivat hallitusjäsenten arvoja ja havaitsivat, että jopa yritysmaa-
ilman huipulla naiset ja miehet eroavat merkittävästi arvoiltaan ja riskiasenteiltaan. Hei-
dän mukaansa miesjohtajat välittävät enemmän saavutuksista sekä vallasta ja vähem-
män universalismista sekä hyväntahtoisuudesta. Tutkijat esittävät havainnon olevan

yhdenmukainen aiemman tutkimustyön kanssa, jonka mukaan eri kulttuureissa miehet korostavat itsensä kehittämiseen liittyviä arvoja, kuten saavutuksia ja valtaa. Naiset puolestaan korostavat heihin itseensä liittymättömiä arvoja, kuten universalismia ja hyväntahtoisuutta (Adams & Funk, 2012).

Adams ja Funk (2012) kuitenkin havaitsivat, että miesjäseniin verrattuna naishallitusjäsenet ovat vähemmän turvallisuuteen ja perinteisiin suuntautuneita. Tämä havainto eroaa yleisistä naisten toimintamalleista, joita on havaittu eri kulttuureissa. Lisäksi Adams ja Funk (2012) havaitsivat, että naishallitusjäsenet pitivät enemmän riskeistä verrattuna heidän miespuolisiin kollegoihinsa.

2.3 Naisten hallitustyöskentelymahdollisuuksiin vaikuttavat tekijät

Kirsch (2018) esittää, että lukuisat makro-, meso- ja mikrotason tekijät vaikuttavat naisten hallitustyöskentelymahdollisuuksiin. Hänen mukaansa suurin osa tutkimuksista keskittyy mesotasoon, joka tarkastelee yritys- ja sektoritason ominaisuuksia. Hän jatkaa, että makrotason tutkimukset ovat harvinaisempia ja tällaiset tutkimukset keskittyvät instituutioihin sekä muihin toimijoihin kansallisella tai jopa kansainvälisellä tasolla. Tutkimukset mikrotason tekijöistä puolestaan keskittyvät johtajien rekrytointiin ja valintaan liittyviin prosesseihin (Kirsch, 2018).

2.3.1 Makrotaso

Makrotason tutkimukset paljastavat, että työelämän sukupuolisuhteiden lisäksi laajemat institutionaaliset rakenteet sekä sukupuolijärjestelmien kansalliset erot vaikuttavat naisten hallitustyöskentelymahdollisuuksiin (Kirsch, 2018). Naiset esimerkiksi onnistuvat saavuttamaan helpommin hallituspaikkoja maissa, joissa työelämään liittyvä sukupuolten välinen tasa-arvo on korkealla tasolla (Kirsch, 2018). Lisäksi tällaisissa maissa on

usein lainsäädäntöä, joka helpottaa naisten mahdollisuuksia tasapainotella työ- ja perhe-elämän välissä (Lannotta ja muut, 2016).

Terjesen ja muut (2015) havaitsivat, että erityisesti kolme institutionaalista tekijää ovat keskeisiä sukupuolten väliseen tasa-arvoon liittyvien hallinnointi- ja ohjausjärjestelmien kehittämisessä. Nämä tekijät ovat: työelämän tasa-arvoisuutta painottava hyvinvointivaltiomalli, vasemmistohallitus sekä sukupuolten välistä tasa-arvoa korostava julkinen ja yksityinen sektori. Carrasco ja muut (2015) havaitsivat, että eri maiden tietyt kulttuuriset tekijät vaikuttavat naisten esiintyvyyteen yritysten hallituksissa. Heidän tutkimuksensa mm. osoitti, että naisten osuus hallituksissa on pienempi, kun yhteiskunnallisissa arvoissa korostetaan maskuliinisuutta.

2.3.2 Mesotaso

Kirsch (2018) toteaa, että mesotason tekijöitä tarkastelevat artikkelit tutkivat useimmiten maan hallituksen, yritysten sekä toimialan yhteyttä hallitusten sukupuolijakaumaan hyödyntäen funktionaalista perustelua (*functionalist reasoning*). Tällaisten näkemysten mukaan naisia nimitetään hallituksiin vain, jos se on hyödyllistä yrityksille. Näkemykset perustuvat Kirschin (2018) mukaan esimerkiksi resurssiriippuvuusteoriaan (*resource dependence theory*) sekä agenttiteoriaan (*agency theory*).

Hillman ja muut (2002) kirjoittavat, että resurssiriippuvuusteoriaan pohjautuvan logiikan mukaan monipuolinen ammatillinen edustus hallituksessa laajentaa hallituksen asiantuntemusta sekä lisää siteitä tärkeisiin ulkopuolisiin tahoihin. He toteavat, että yritys voi hankkia tärkeitä resursseja valitsemalla hallitukseensa jäseniä, joilla on arvokkaita taitoja, vaikutusvaltaa ja yhteyksiä ulkoisiin tahoihin. Heidän mukaansa hallituksen kokoonpano voidaan ajatella portfolioksi, joka maksimoi yrityksen resurssit.

Hallituksen valvontarooli pohjautuu agenttiteoriaan, joka kuvaa mahdollisia yrityksen omistuksen ja määräysvallan eriytymisestä johtuvia eturistiriitoja (Hillman & Dalziel,

2003). Jensen ja Meckling (1976) luonnehtivat agenttisuhdetta sopimukseksi, jossa yksi tai useampia henkilöitä (päämiehet), palkkaavat toisen henkilön (agentin) suorittamaan tehtäviä heidän puolestaan. Heidän mukaansa tämä tarkoittaa, että päämiehet delegoivat omaa päätöksentekovaltaansa agentille. He jatkavat, että yrityskontekstissa osakkeenomistajia voidaan pitää päämiehinä ja johtoa agenttina. Mikäli molemmat sopimuksen osapuolet ovat hyödyn maksimoijia, on mahdollista, että agentti ei aina toimi päämiehen parhaimpien etujen mukaisesti (Jensen & Meckling, 1976).

Agenttiteoriaan perustuvien näkemysten mukaan tehokas valvominen voi parantaa yritysten suorituskykyä, sillä se pienentää yritysten toimintakustannuksia (Hillman & Dalziel, 2003). Teoriaan pohjautuvat näkemykset esittävät, että yritysten omistajat, jotka haluavat parantaa hallitusten valvontatehokkuutta, nimittävät hallitukseen naisia (Kirsch, 2018). Kirsch (2018) kirjoittaa tämän johtuvan siitä, että naiset valvovat johtamista miehiä todennäköisemmin. Hänen mukaansa naisten oletetaan toimivan näin, sillä he ovat todennäköisemmin ulkopuolisia ja synnynnäisten sukupuolierojen takia miehiä huolellisempia.

Hillman ja muut (2007) tutkivat naisten hallitusedustusta resurssiriippuvuusteorian näkökulmasta ja havaitsivat, että suuret yritykset nimittävät todennäköisemmin hallituksiinsa naisia. Heidän mukaansa tämä johtuu siitä, että suurilla yrityksillä on korkeammat paineet legitimitetin suhteen. Myös Kirsch (2018) esittää resurssiriippuvuusteoriaan pohjautuvan näkemyksen, jonka mukaan vähittäiskaupan alalla toimivat yritykset nimittävät naisia hallituksiinsa, jotta niiden hallitukset vaikuttaisivat vakuuttavammilta eri sidosryhmien silmissä.

Hillman ja muut (2007) havaitsivat, että naisvaltaisilla aloilla toimivilla yrityksillä on suurempi naisten edustus hallituksissa. Tämä havainto tukee resurssiriippuvuusteorian esitystä, jonka mukaan naisvaltaisilla aloilla toimivat yritykset voivat hyötyä siteistä nykyisiin sekä potentiaalsiin työntekijöihin (Hillman ja muut, 2007). Lisäksi Hillman ja muut (2007) havaitsivat, että hallitusten naisjäsenmäärään vaikuttaa positiivisesti se, että yrityksillä on suhteita muihin yrityksiin, joilla on naishallitusjäseniä.

Mínquez-Vera ja Martin (2011) tutkivat espanjalaisia pieniä ja keskisuuria yrityksiä havaiten, että perhey yrityksissä sekä yrityksissä, joiden pääomistaja on rahoituslaitos, esiintyy enemmän naishallitusjäseniä. Heidän tuloksensa osoittavat lisäksi, että yrityksillä, joilla on vähemmän velkaa, enemmän omaisuutta sekä suuremmat hallitukset, naisjäsenten esiintyvyys on suurempi. Nekhili ja Gatfaoui (2013) tutkivat ranskalaisia suuria ja keskisuuria yrityksiä havaiten, että perheomistajuus ja yrityksen sekä sen hallituksen koko vaikuttavat hallitusten sukupuolidiversiteettiin. Tutkijat havaitsivat lisäksi, että naishallitusjäsenten nimityksiin vaikuttavat heidän ammatilliset taitonsa sekä verkostonsa.

Sievänen ja muut (2023) tutkivat naisten rekrytointia suomalaisten listayhtiöiden hallitukseen. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin erilaisia naisten rekrytointiin liittyviä edistäviä sekä estäviä tekijöitä. Tutkimuksesta selviää, että naisia valitaan harvemmin perheomisteisten yhtiöiden johtotehtäviin, ellei sukulaissuhde vaikuta valintaan. Haastatteluista käy myös ilmi, että osakaspohjan vaikutus ulottuu myös nimitystoimikunnan ja -valiokunnan työhön. Erityisesti pienemmissä listayhtiöissä monimuotoisuuden merkitystä yrityksen menestykseen ei tiedosteta kuin rajoitetusti.

Sieväsen ja muiden (2023) tutkimuksesta ilmenee myös se, että yrityksen koko vaikuttaa naisten valintaan siten, että suuremmissa yrityksissä naisten valinnan todennäköisyys on suurempi kuin pienissä yrityksissä. Tähän vaikuttaa haastateltavien mukaan esimerkiksi se, että suuremmissa yrityksissä panostetaan enemmän rekrytointiprosesseihin. Yksittäisissä haastatteluissa nousi kuitenkin esiin näkökulmia myös siitä, että pienemmissä yrityksissä ylin johto usein toimii lähempänä operatiivista toimintaa. Tämä puolestaan voisi parantaa ylimmän johdon mahdollisuuksia tunnistaa kyvykkyyksiä ja rekrytoida hallitukseen operatiivisen osaamistaustan omaavia naisia, joilla ei kuitenkaan vielä ole laajaa kokemusta strategisesta osaamisesta (Sievänen ja muut, 2023).

Hearn ja muut (2015) tutkivat sukupuolten tasa-arvoa ja erityisesti naisten uramahdollisuuksia suomalaisissa organisaatioissa. Tutkimuksen keskiössä oli naisten osuuden lisääminen johtotehtävissä, tasa-arvoisten mahdollisuuksien edistäminen työelämässä sekä

sukupuolittuneiden rakenteiden tutkiminen ja muuttaminen. Tutkimuksessa mainitaan, että lasikatto on yhä este naisten uralla etenemiselle. Lisäksi etenemiseen vaikuttavat työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen haasteet sekä sukupuolistereotyytiat ja organisaatioiden maskuliiniset rakenteet.

Hearnin ja muiden (2015) tutkimuksessa mainitaan havainnosta, jonka mukaan sukupuolten tasa-arvo koettiin projektiin osallistuneissa yrityksissä yksittäiseksi tehtäväksi monien muiden tehtävien joukossa. Tasa-arvokysymykset olivat osa jotain muuta kokonaisuutta, kuten työhyvinvointia tai rekrytointiprosesseja. Tämän lähestymistavan etuna koettiin olevan se, että sen kautta tasa-arvokysymykset saadaan liitettyä tiiviimmin strategiaan. Riskinä on kuitenkin se, että tasa-arvotyö unohtuu muiden asioiden lomassa. Tutkimuksen mukaan naisten urakehityksen edistämisen kannalta on ratkaisevaa, että organisaatiot ottavat aktiivisen roolin tasa-arvotyön kehittämiseksi. Minimitason voidaan ajatella olevan lakisääteisten vaatimusten täyttäminen, mutta pyrkimyksenä tulisi olla se, että naisten urakehitys asetetaan muutosjohtamisen agendalle. Tämä puolestaan edellyttää muutosta organisaatiokulttuurissa, minkä vuoksi ylimmän johdon sitoutuminen on erityisen tärkeää. Lisäksi tutkimuksessa muistutetaan, että sukupuolten välisen tasa-arvon edistäminen ei voi olla vain naisten vastuulla, vaan se edellyttää koko organisaation ja erityisesti miesten osallistumista. Miesten läsnäolo koettiin merkittäväksi tekijäksi tasa-arvon edistämässä ja asenteiden muuttamisessa (Hearn ja muut, 2015).

Rannan ja Ylisen (2022) tutkimus analysoi 36 eri yritysominaisuuden merkitystä hallitusten sukupuolidiversiteetin ennustamisessa. Heidän tuloksensa osoittavat, että yritysten ominaispiirteet (erityisesti kotivaltio, yrityksen koko, riskialttius sekä yrityksen ikä) ovat tärkeimpiä hallitusten sukupuolidiversiteettiin liittyviä tekijöitä. Tulosten mukaan hallitusten ominaisuudet (tärkeimpinä jäsenmäärä, toimikauden pituus, riippumattomat jäsenet, johtoon kuulumattomat jäsenet sekä jäsenpalkkiot) ovat toiseksi tärkeimpiä tekijöitä liittyen hallitusten sukupuolidiversiteettiin. Ranta ja Ylinen (2022) havaitsivat myös, että monimuotoisuutta arvostava yrityskulttuuri on vahvasti yhteydessä hallitusten

sukupuolidiversiteettiin, vaikka yritysten kulttuuriset tekijät ovatkin tulosten mukaan vähiten hallituksen sukupuolidiversiteettiin liittyvä kategoria.

2.3.3 Mikrotaso

Kirsch (2018) mukaan mikrotason tutkimuksissa keskitytään sosiaalisiin tekijöihin, jotka vaikuttavat hallitusjäsenten valinta- ja rekrytointiprosesseihin. Hän kirjoittaa, että tällaisissa tutkimuksissa mm. esitetään, että valitsijoilla on taipumus suositella ehdokkaita, jotka muistuttavat demografisilta ominaisuuksiltaan heitä itseään. Tämä puolestaan vaikeuttaa naisten mahdollisuuksia tulla valituksi hallitukseen.

Esimerkiksi Agarwal ja muut (2016) havaitsivat, että naisten golfin harrastaminen lisää merkittävästi heidän hallitustyöskentelymahdollisuuksiaan. Heidän tutkimuksensa tulokset osoittavat, että kun naiset pääsevät osaksi ”poikien verkostoa”, tämä lisää heidän mahdollisuuksiaan toimia hallituksissa suurilla miesvaltaisilla aloilla. Heidän mukaansa havaintoa voidaan perustella esimerkiksi sillä, että golfin avulla yksilöt voivat luoda tärkeitä sosiaalisia verkostoja. Hutchinson ja muut (2015) puolestaan havaitsivat, että naisten edustus nimitysvaliokunnissa vaikuttaa positiivisesti hallitusten sukupuolidiversiteettiin.

Kirsch (2018) esittää, että valintaprosesseja voidaan selittää myös yrityseliitin (*corporate elite*) konseptin kautta. Hän kirjoittaa teoriassa olevan kyse siitä, että vakiintuneet johtajat ovat osa yrityseliittiä ja yrittävät estää ulkopuolisia pääsemästä hallitukseen. Teorian mukaan hallituskokoonpanon muodostamiseen vaikuttaa valitsijoiden (esim. toimitusjohtaja, nykyiset hallitusjäsenet) näkemykset siitä, kuinka monimuotoinen hallitus halutaan koota (Kirsch, 2018).

Sieväsen ja muiden (2023) tutkimuksen haastatteluista ilmenee, että kehittymätön, ei-systemaattinen rekrytointiprosessi, josta puuttuu selkeästi määritellyt vaiheet ja vastuut, vaikuttaa negatiivisesti naisten mahdollisuuksiin tulla valituksi hallitukseen ja

johtoryhmiin. Kotimaisissa rekrytoinneissa ei tyypillisesti hyödynnetä rekrytointiyrityksiä, jolloin prosessit voivat osoittautua ei-systemaattisemmiksi.

Sieväsen ja muiden (2023) tutkimuksen haastattelut osoittavat, että keskeinen naisten rekrytointia edistävä teema on naisten verkostoituneisuus. Haastateltavat toteavat, että naiset voivat parantaa verkostoituneisuuttaan osallistumalla esimerkiksi erilaisiin tapahtumiin. Verkostojen rakentaminen on tärkeää, jotta naiset voivat päästä osaksi potentiaalista naiskandidaattien joukkoa, josta rekrytointeja suorittavat tahot voivat potentiaaliset kandidaatit havaita ja tavoittaa. Tällaisista joukoista etsitään kandidaatteja erityisesti sellaisissa rekrytoinneissa, joissa ei käytetä erillistä rekrytointiyritystä.

Koivusen (2015) tutkimuksessa tarkasteltiin sukupuolten tasa-arvoa yritysten ylimmän johdon rekrytoinneissa. Tutkimus tarkastelee pörssiyritysten ja valtio-omisteisten firmojen käytäntöjä sekä suorahakuyritysten roolia näissä rekrytoinneissa. Tutkimuksen empiiristä aineistoa on mukautettu aiemmassa kirjallisuudessa tehtyyn jaotteluun tasa-arvon neljän eri näkökulman välille. Ensimmäinen näkökulma on meritokraattinen tasa-arvo, jonka mukaan yksilön osaaminen on ainoa hänen urakehitystään määrittelevä tekijä. Toinen näkökulma on liberaali tasa-arvo, jonka ajatuksen mukaan yritysten tulisi kohdella kaikkia tasa-arvoisesti henkilöiden välisistä eroista huolimatta. Kolmas näkökulma korostaa yksilöllisten erojen huomioimista ja arvostamista. Sen mukaan ihmisten yksilölliset erot voidaan ajatella rikkautena. Neljäs näkökulma on radikaali tasa-arvo, jonka mukaan naisten ja miesten välillä on merkittäviä eroavaisuuksia, ja tasa-arvon edistämiseksi on tärkeää huomioida molempien sukupuolten erityispiirteet (Alvesson & Billing, 1997; Hearn ja muut, 2015; Lämsä & Louvrier, 2014). Näitä tasa-arvotyön neljää näkökulmaa kuvataan alla olevassa kuviossa 5.



Kuvio 5. Tasa-arvotyön neljä näkökulmaa (Lämsä & Louvrier, 2014).

Koivusen (2015) tutkimuksessa havaittiin, että monissa tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä rekrytointien taustalla vaikuttaa meritokraattisen tasa-arvon näkemys. Sen mukaan osaaminen on ainoa ero, joka vaikuttaa yksilöiden mahdollisuuksiin työelämässä ja laajemmin yhteiskunnassa. Tutkimuksessa havaittiin, että joissain haastatteluissa esitettiin meritokraattisen ajattelutavan lisäksi myös muita tasa-arvoajatuksia, mutta silti yksilön osaamisen ajateltiin olevan keskeisin rekrytointeja ohjaava tekijä. Haastatteluissa johtajat ja suorahakukonsultit korostivat vankkaa uskoa meritokraattiseen tasa-arvoon, jonka myötä naisten koulutuksen lisääminen ja kokemuksen kartuttaminen johtaa naisten määrän kasvuun myös ylimmän johdon rooleissa.

Koivusen (2015) tutkimuksen haastatteluissa ilmeni, että rekrytoinneissa asetetaan suurta painoarvoa rekrytoitavien aiempiin positioihin ja uravaiheisiin. Esimerkiksi hallitukseen on tyypillisesti haettu toimitusjohtajataustan omaavia jäseniä, mutta tutkimuksen mukaan suunta näyttää olevan muuttumassa niin, että yleisjohtajien sijaan hallitukseen haetaan spesifimpien osaamisportfolioiden johtajia. Haastatteluissa ilmeni myös, että osaavia ja halukkaita naisia löytyy helpommin yritysten hallitukseen kuin toimivaan johtoon. Tämän kerrotaan johtuvan siitä, että hallitustyöskentely ei vaadi samanlaista ajallista panostusta verrattuna toimivan johdon rooleihin.

Koivusen (2015) tutkimuksessa nostetaan esiin sellaisia tutkimusaineiston analyysin pohjalta tunnistettuja hyviä käytäntöjä, jotka edistävät tasa-arvon huomioimista ylimmän johdon rekrytoinneissa sekä tukevat niin naisten kuin miestenkin urakehitystä. Tutkimukseen osallistuneet yritykset hyödynsivät käytäntöjä, joiden myötä työntekijöille on tarjolla urasuunnittelua, seuraajasuunnittelua ja mentoriohjelmia. Tällaiset järjestelyt ja johtajien kehittäminen yrityksen sisällä ovat tärkeitä erityisesti miesvaltaisilla aloilla, kun potentiaalisista johtajanaisista halutaan pitää kiinni. Tutkimuksen mukaan rekrytoitavien tarkka profilointi ja rekrytointitavan määrittely prosessin alussa ovat käytäntöjä, jotka tukevat sukupuolten tasa-arvoa. Prosessi sisältää systemaattisen osaamisen ja kokemuksen määrittämisen, jossa huomioidaan esimerkiksi koulutustausta, asiantuntijuus sekä yhteistyökyvyt. On tärkeää huomioida, että profiloinnin perusteet voivat muuttua ajan myötä. Esimerkiksi hallitusjäsenten rekrytoinneissa on ajan kuluessa alettu hakemaan syväosaamisen asiantuntijoita yleisjohtajien sijaan. Tutkimuksen haastatellut mainitsivat naisia rohkaisevaksi käytännöksi sen, että rekrytointiprosessissa on mukana nainen. Tulosten mukaan naisen roolilla rekrytointiprosessissa ei ole ratkaisevaa merkitystä, mutta hänen läsnäolonsa toimii muistutuksena siitä, että myös nainen voi olla potentiaalinen valinta (Koivunen, 2015).

2.4 Hallitusten sukupuolidiversiteetin vaikutukset yritystoiminnan tuloksiin

Kirsch (2018) toteaa, että kaksi erilaista syy-seuraussuhdetta pyrkii selittämään, miksi hallitusten sukupuolirakenteella on vaikutusta yritysten tuloksiin. Hallituksen sukupuolirakenne vaikuttaa joko hallitukseen ryhmänä, tai se vaikuttaa sidosryhmiin yrityksen sisällä ja ulkopuolella. On myös mahdollista, että sukupuolirakenteella on vaikutusta molempiin edellä mainittuihin seikkoihin (Kirsch, 2018).

2.4.1 Sukupuolidiversiteetin vaikutukset hallitukseen ryhmänä

Nielsen ja Huse (2010) kirjoittavat, että tutkimuksissa on havaittu monimuotoisuuden vaikuttavan sekä positiivisesti että negatiivisesti tiimien toimintaan ja suorituskykyyn. Kirsch (2018) mukaan tutkimukset sukupuolirakenteen vaikutuksista hallitukseen ryhmänä pohjautuvat usein agenttiteoriaan sekä resurssiriippuvuusteoriaan. Näiden teorioiden lisäksi monimuotoisuuden vaikutuksia voidaan tarkastella myös esimerkiksi informaation prosessoinnin näkökulmasta (*information processing perspective*) sekä sosiaalisen kategorisoinnin näkökulmasta (*social categorization perspective*) (Kirsch, 2018).

Informaation prosessoinnin näkökulma esittää, että variaatio ryhmän kokoonpanossa johtaa koko tiimin taitojen, kykyjen, tiedon ja informaation lisääntymiseen (Nielsen ja Huse, 2010). Tällainen kasvu vahvistaa merkittävästi päätöksentekoa, kun monimuotoisen tiimin eri näkemykset ja perspektiivit johtavat yksityiskohtaiseen keskusteluun sekä erilaisten vaihtoehtojen harkitsemiseen (Watson ja muut, 1993). Myös Kirsch (2018) kirjoittaa, että monimuotoiset ryhmät tekevät parempia päätöksiä, koska ne ottavat huomioon eri näkökulmia. Tämä puolestaan synnyttää lisää ideoita, parantaa luovuutta ja innovatiivisuutta sekä johtaa parempaan päätöksentekoon.

Kirsch (2018) toteaa, että sosiaalisen kategorisoinnin näkökulmasta monimuotoiset ryhmät ovat puolestaan ristiriitaisempia ja niillä on enemmän kommunikointivaikeuksia. Lisäksi tällaiset ryhmät ovat hitaampia päätöksenteossa ja jakautuvat helpommin alaryhmiin. Nielsen ja Huse (2010) kirjoittavat, että sosiaalisen kategorisoinnin mukaan yksilöt määrittelevät oman identiteettinsä vertaamalla sitä muihin. Heidän mukaansa yksilöt jakavat tiimin jäsenet sisäisiin ja ulkoisiin ryhmiin havaittujen samankaltaisuuksien tai eroavaisuuksien perusteella. Säilyttääkseen korkean itsetunnon tason, yksilöillä on tapana suosia sisäisen ryhmän jäseniä, jotka ovat heidän itsensä kaltaisia. Ulkoisen ryhmän jäseniä, jotka ovat ominaisuuksiltaan erilaisia, yksilöt puolestaan vieroksuvat ja tuomitsevat (Nielsen & Huse, 2010). Seurauksena on, että tiimin monimuotoisuus johtaa negatiivisiin lopputulemiin, kuten pienempään tyytyväisyystasoon (Milliken & Martins, 1996).

2.4.2 Sukupuolidiversiteetin vaikutukset sidosryhmiin

Kirsch (2018) kirjoittaa, että vähemmän käsitelty näkökulma, joka mallintaa yrityksen hallituksen sukupuolirakenteen ja tulosten välistä yhteyttä, perustuu Spencen (1973) esittämään signaaliteoriaan (*signaling theory*). Signaaliteorian mukaan päätöksentekijät luottavat muiden osapuolten luomiin signaaleihin kohdatessaan informaation asymmetrian (Spence, 1973).

Kirsch (2018) esittää, että signaaliteoriaan pohjautuvassa lähestymistavassa ei ole kyse siitä, että hallituksen sukupuolidiversiteetillä olisi vaikutusta hallituksen tai sen jäsenten toimintaan. Sen sijaan ulkopuoliset tarkkailijat (sijoittajat, asiakkaat, työntekijät jne.) kiinnittävät huomiota monimuotoisuuteen ja tekevät yritykseen liittyviä päätöksiä tämän perusteella. Tällaisia päätöksiä ovat esimerkiksi yrityksen osakkeiden ja tuotteiden ostaminen sekä päätös hakea yrityksestä töitä. Nämä päätökset puolestaan vaikuttavat yrityksen tuloksiin (Kirsch, 2018). Tästä syystä yritykset saattavat pyrkiä lisäämään hallitustensa monimuotoisuutta (Broome & Krawiec, 2008).

Broomen ja Krawiecin (2008) mukaan yritykset voivat hallituksen monimuotoisuudella viestiä tasa-arvoisesta työllistämisestä, lasikattojen poistamisesta sekä syrjimättömyydestä. Heidän mukaansa tällaisella viestinnällä on vaikutusta erityisesti työntekijöihin. He jatkavat, että yritys voi monimuotoisen hallituksen avulla viestiä myös, että se on huomionnut tietyn demografisen ryhmän tarpeet tuotekehityksessään sekä palveluisaan. Lisäksi Broome ja Krawiec (2008) esittävät, että hallituksen monimuotoisuuden avulla yritys voi ilmaista olevansa tulevaisuuteen suuntautunut sekä sosiaalisesti vastuullinen.

2.5 Tokenismin teoria

Joissakin hallitusten sukupuolimonoimuotoisuutta käsittelevissä tutkimuksissa puhutaan tokenismin teoriasta (Kanter, 1977). Tokenismia voidaan kuvata käytännöksi, jossa

ryhmään otetaan mukaan tietty määrä vähemmistöryhmiin kuuluvia henkilöitä esimerkiksi sukupuolen, rodun tai uskonnon perusteella. Teorian mukaan tällaisissa tapauksissa naisia nimitetään hallitukseen, jotta voitaisiin välttää kritiikkiä ja antaa vaikutelma siitä, että naiset ovat aidosti tasa-arvoisia jäseniä. Kanterin (1977) mukaan tokenismiin voi liittyä erilaisia ongelmia (esim. stereotypointi, poissulkeminen), mitkä vaikuttavat mahdollisesti negatiivisesti organisaation tuloksiin. Tällaisessa tilanteessa sukupuoli nähdään sellaisena piirteenä, joka erottaa naisen muusta ryhmästä ja joka herättää huomiota. Tämän vuoksi hallituksen jäsenet luovat ennako-odotuksia yksittäisen naisen käyttäytymisestä perustuen ainoastaan hänen sukupuoleensa ja ajattelevat, että hänen käytöksensä edustaa kaikkia naisia.

Kanter (1977) kuvailee tutkimuksessaan ryhmän enemmistön jäseniä dominanteiksi (*dominant*) ja vähemmistöä puolestaan tokeneiksi (*token*). Tutkimuksen mukaan tokenismiin myötä ryhmässä voidaan havaita erilaisia käyttäytymismuutoksia. Ensinnäkin tokenit kokivat itsensä näkyvämmiksi suhteessa dominantteihin, mikä johti erilaisiin suorituspaineesiin. Tokenit kuvasivat kokevansa, että pienetkin virheet tuntuvat kohtalokkailta ja heidän täytyy ponnistella erityisen kovasti saadakseen tunnustusta saavutuksilleen. Lisäksi dominantit olettivat tokenien käyttäytyvän tietynlaisten stereotypisten mallien ja roolien mukaan. Tokenit myös kokivat joutuvansa sosiaalisissa tilanteissa eristyksiin, mikä puolestaan sai dominantit tuntemaan itsensä uhatuiksi. Tämä edelleen johti siihen, että tokenit jätettiin epävirallisten verkostojen ulkopuolelle (Kanter, 1977).

Kriittisen massan teoria (Kanter, 1977) esittää, että vähemmistön osuuden kasvaessa kriittisen rajan (30 %) yli, ryhmän dynamiikassa alkaa tapahtua muutoksia. Vähemmistön edustajat saavuttavat enemmän vaikutusvaltaa ja heitä kohdellaan tasa-arvoisempina suhteessa dominantteihin. Tällöin ryhmä hyötyy vähemmistöjäsenien tarjoamista resursseista. Kanterin (1977) teorian mukaan ryhmän diversiteetin lisääminen ei liity ainoastaan vähemmistöjäsenten määrän kasvattamiseen, vaan myös siihen, että kriittinen massa saavutetaan. Tällöin vähemmistöjäsenet voivat osallistua päätöksentekoon ilman, että heidät syrjäytetään.

King ja muut (2010) tutkivat token-asemassa työskentelevien naisten kokemuksia sekä sukupuolten epätasa-arvoon liittyvää psykologista ilmapiiriä (*psychological climate of gender inequity*) keskeisenä tekijänä, joka vaikuttaa naisten kokemuksiin. Tutkijat havaitsivat, että token-asemassa (alle 15 % edustus ryhmässä) työskentelevät naiset omaavat negatiivisempia käsityksiä sukupuolten välisestä tasa-arvosta verrattuna naisiin, jotka eivät ole token-asemassa. Tokenismi korostaa sukupuoli-identiteettiä ja saa naiset tarkastelemaan organisaation käytäntöjä ja politiikkoja sukupuoleen keskittyvästä näkökulmasta. Tutkimuksessa havaittiin, että subjektiivinen kokemus tokenismista (tunteeseen liittyy sosiaalinen eristäytyneisyys, lisääntynyt näkyvyys ja sukupuoleen liittyvät ennakko-oletukset) toimii välittäjänä numeerisen tokenismistatuksen (prosenttiosuus ryhmästä) ja sukupuolten epätasa-arvoon liittyvien kokemusten välillä. Tutkimuksessa havaittiin myös, että sukupuolten epätasa-arvon psykologinen ilmapiiri on yhteydessä alempaan työtyytyväisyyteen ja sitoutuneisuuteen, lisääntyneeseen työstressiin sekä ajatuksiin työpaikan vaihtamisesta. Lisäksi epätasa-arvon ilmapiiri on tulosten mukaan yhteydessä vähentyneeseen auttamisen kulttuuriin, vaikka tämä ei merkittävästi vaikuta kokonaistyösuoritukseen.

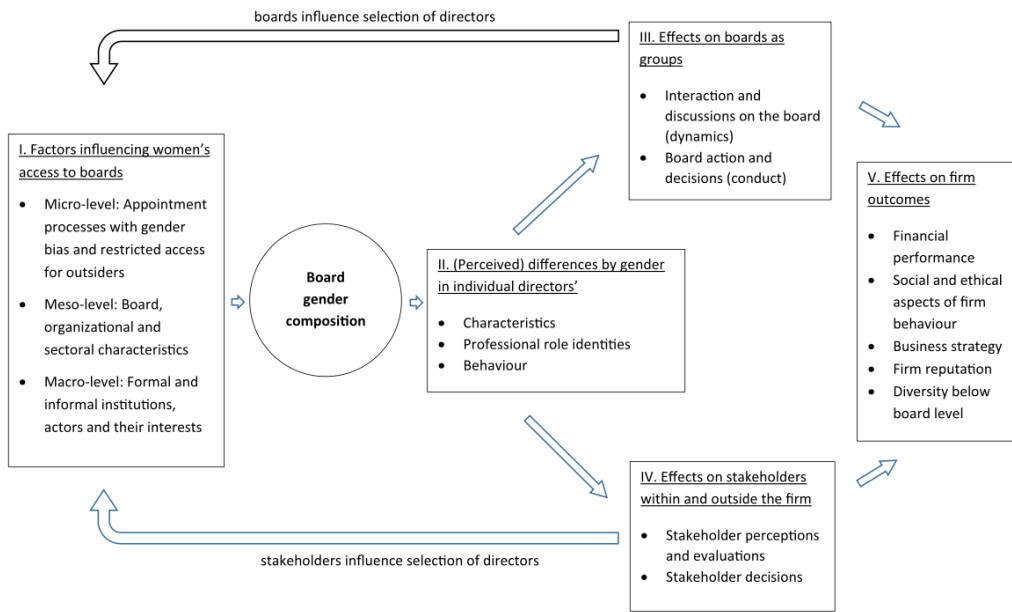
Torchia ja muut (2011) tutkivat kriittisen massan merkitystä siinä, miten naishallitusjäsenet vaikuttavat yritysten organisaationaaliseen innovatiivisuuteen osallistamalla hallituksen strategiaan tehtäviin. Heidän tuloksensa osoittavat, että hallituksen vaikutus yrityksen organisaationaaliseen innovatiivisuuteen on suurempi niissä hallituksissa, joissa on vähintään kolme naisjäsentä. Näissä yrityksissä kriittisen massan raja ylittyi. Tulokset ovat linjassa aiemman tutkimustyön kanssa, jossa on havaittu kolmen naisjäsenen muodostavan kriittisen massan rajan. Tulosten mukaan kolmen naisjäsenen läsnäolo mahdollisti sen, että naisjäsenet pystyivät vaikuttamaan hallituksen työtyyliin, prosesseihin sekä tehtäviin, mikä edelleen vaikutti myönteisesti yrityksen organisaationaaliseen innovatiivisuuteen.

Konradin ja muiden (2008) tutkimuksen tulokset osoittavat, että jo yksi nainen voi vaikuttaa positiivisesti hallituksen lopputuloksiin ja kahden naisen esiintyminen on yleisesti

jo parannus. Kuitenkin sellaiset hallitukset, joissa on vähintään kolme naisjäsentä, hyötyvät eniten naisten kontribuutiosta. Tutkijat esittävät, että jos naiset muodostavat kriittisen massan, heidän läsnäolonsa ”normalisoituu”. Tällä tutkijat tarkoittavat sitä, että naisjäsenillä on tällöin suurempi vaikutus hallituksen prosesseihin ja he voivat vaikuttaa myönteisesti organisaation tuloksiin.

2.6 Hallitusten sukupuolirakenteen viitekehys

Kirsch (2018) esittelee viiden osa-alueen analyttisen viitekehysten kuvaamaan hallitusten sukupuolirakennetta (*board gender composition*). Tämä viitekehys havainnollistetaan kuviossa 6 ja se auttaa hahmottamaan tässä luvussa esitettyjä havaintoja sekä tutkimuksia. Viitekehyksessä kuvataan mikro-, meso- ja makrotason tekijöitä, jotka vaikuttavat hallitusten sukupuolirakenteeseen. Viitekehys osoittaa, että hallitusten sukupuolirakenne vaikuttaa sukupuolten välisten erojen ilmenemiseen hallitusjäsenten keskuudessa. Nämä erot vaikuttavat sekä hallitusten päätöksentekoon että sidosryhmien näkemyksiin ja arvioihin, mitkä puolestaan toimivat väylinä, joiden kautta hallitusten sukupuolirakenne mahdollisesti vaikuttaa eri yritystoiminnan tuloksiin. Viitekehyksessä mainittuja yritystoiminnan tuloksia ovat taloudellinen suorituskyky, yritysten sosiaaliset ja eettiset toimet, strategia, maine sekä monimuotoisuus. Viitekehyksessä kuvataan myös, että niin hallitusten näkemykset kuin sidosryhmienkin arviot hallituksen kokoonpanosta vaikuttavat naisten hallitustyöskentelymahdollisuuksiin.



Kuvio 6. Hallitusten sukupuolirakenteen viitekehys (Kirsch, 2018).

3 Naisten hallitustyöskentelyn vaikutus innovatiivisuuteen

Dodgson ja Gann (2010, s.32) kirjoittavat, että kaikki ekonominen sekä sosiaalinen kehitys on riippuvaista uusista ideoista, jotka haastavat nykyisiä toimintamalleja luoden mahdollisuuksia muutoksille sekä parannuksille. Heidän mukaansa innovointi kuvaa kaikkea sitä mitä tapahtuu, kun organisaatiot arvostavat sekä ottavat menestyksekkäästi käyttöön uusia ajattelumalleja. He kuvaavat innovaatioita ideoiksi, joita organisaatiot tehokkaasti soveltavat prosesseissaan.

Anderson ja muut (2014) kirjoittavat, että luovuus ja innovatiivisuus työssä ovat kaikki ne prosessit, lopputulokset sekä tuotteet, jotka syntyvät, kun pyritään kehittämään ja ottamaan käyttöön uusia ja parempia tapoja tehdä asioita. Tämän prosessin luovuusvaihe viittaa ideoiden luomiseen ja innovointi puolestaan seuraavaan vaiheeseen, jossa ideat toteutetaan kohti parempia toimintatapoja, käytäntöjä tai tuotteita. Luovuus ja innovointi voivat heidän mukaansa esiintyä yksilön, työryhmän ja organisaation tasolla tai yhdistettynä useammalla kuin yhdellä näistä tasoista. Keskeistä on, että prosessi johtaa tunnistettaviin etuihin yhdellä tai useammalla näistä analyysitasoista.

Dodgsonin ja Gannin (2010, s.34) mukaan innovaatioita voidaan ajatella joko käytännöllisinä tai funktionaalisina. Innovaatioiden lopputulokset voivat olla uusia tuotteita tai palveluita, tai ne voivat olla prosesseja, jotka tukevat erilaisten osastojen (esim. tuotekehitys, tekniikka, suunnittelu, markkinointi) innovaatiotoimintaa. He jatkavat, että innovaatioita voidaan myös ajatella käsitteellisemmin, jolloin innovaatioiden lopputuloksina voidaan pitää lisääntyntä tietoa, harkintaa sekä oppimiskyvyn vahvistumista.

Gunday ja muut (2011) esittävät, että innovatiivisuus on yksi keskeinen tekijä kasvustrategioissa, joiden tarkoituksena on mahdollistaa yritysten pääsy uusille markkinoille sekä yritysten markkinaosuuden kasvattaminen ja kilpailuedun saavuttaminen. Metcalfen (1998) mukaan innovaatiiovirran kuihtuessa yritysten talousrakenne asettuu passiiviseen tilaan, jossa kasvu on vähäistä. Tämän vuoksi innovaatioilla on merkittävä rooli tulos- ja

kilpailuerojen luomisessa niin yritysten, alueiden kuin maidenkin välillä (Gunday ja muut, 2011).

Genin ja muut (2023) tutkivat hallitusten kokemuksen monimuotoisuuden vaikutusta yritysten radikaaliin innovointiin tarkastelemalla sitä, kuinka hallituksen jäsenten monipuoliset koulutukseen ja työkokemukseen perustuvat taustat vaikuttavat patenttien kehittämiseen. Tutkijat havaitsivat, että hallitusten kokemuksen monimuotoisuus merkittävästi parantaa radikaalien innovaatioiden määrää sekä laatua. Tutkimuksesta ilmenee, että kokemuksen monimuotoisuus vaikuttaa enemmän hallituksen neuvonantoroolin kautta kuin hyvän hallinnon parantamisen myötä. Kokemuksen monimuotoisuus tarjoaa ainutlaatuisia näkökulmia ja strategista ohjausta edistäen innovointia epävarmoissa ja tutkimusvaiheessa olevissa projekteissa. Genin ja muut (2023) havaitsivat myös, että positiivinen vaikutus on voimakkaampaa yrityksissä, jotka toimivat kilpailluilla toimialoilla sekä yrityksissä, joilla on monimutkaiset organisaatorakenteet. Tällaisissa yrityksissä strategisen neuvonannon merkitys on keskeistä.

Klarner ja muut (2020) tutkivat hallitusjäsenten roolia tuoteinnovaatioiden edistämässä keskittyen jäsenten inhimilliseen pääomaan sekä käyttäytymisen monimuotoisuuteen. Tutkimuksessa esitellään käsite ”hallituksen käyttäytymisen monimuotoisuus”, jolla tarkoitetaan hallitusjäsenten eroja heidän osallistumisessaan eri hallintotasoilla ja ajan kuluessa. Tämän monimuotoisuuden ansiosta hallitukset voivat hyödyntää tehokkaammin jäsenten monipuolista asiantuntemusta. Ajatus haastaa aikaisemmat oletukset hallituksen käyttäytymisen homogeenisuudesta ja osoittaa, että hallituksen erityisosamista omaavat jäsenet keskittyvät syvällisesti tieteellisiin innovaatioihin, kun taas koko hallitus käsittelee kokonaisuutena laajempia strategisia haasteita.

Klarnerin ja muiden (2020) tutkimus paljastaa vaiheittaisen hallituksen osallistumisprosessin. Asiantuntijajäsenet osallistuvat ensin kohdennettuihin tieteellisiin keskusteluihin ja yhdistävät myöhemmin oivalluksensa laajempiin hallituksen keskusteluihin. Tämä prosessi parantaa hyvää hallintoa varmistamalla, että asiantuntemukseen perustuvat

oivallukset tehostavat strategista päätöksentekoa. Tutkimuksessa havaittiin hallituskäyttäytymisen monitasoisia, rakenteellisia ja ajallisia ulottuvuuksia. Monitasoisella ulottuvuudella tarkoitetaan sitä, että jäsenet ovat vuorovaikutuksessa eri tasoilla (yksilö, alaryhmä, koko hallitus). Rakenteellisella ulottuvuudella tarkoitetaan proaktiivista ja reaktiivista vuorovaikutusta hallitusjäsenten ja organisaation jäsenten välillä. Ajallisella ulottuvuudella puolestaan tarkoitetaan säännöllistä ja spontaania vuorovaikutusta, mikä varmistaa oikea-aikaiset vastaukset esille nouseviin ongelmiin.

Klarner ja muut (2020) havaitsivat, että hallitusjäsenten ja organisaation jäsenten luottamukselliset suhteet helpottavat tiedon jakamista erityisesti epävirallisissa ja spontaaneissa vuorovaikutustilanteissa. Nämä suhteet vähentävät informaation epäsymmetriaa ja antavat hallitusjäsenille mahdollisuuden oppia yritysten innovaatiokonteksteista, mikä edelleen tehostaa päätöksentekoa. Tutkijat havaitsivat myös, että hallituksen inhimillinen pääoma on välttämätöntä, mutta ei yksinään riitä tehokkaan innovaatiokulttuurin syntymiseen. Inhimillisen pääoman tehokas hyödyntäminen riippuu erilaisista mekanismeista, kuten vuorovaikutuksesta ja luottamuksesta. Tutkimuksessa havaittiin eroja hallitusten käyttäytymisessä, vaikka niiden inhimillisen pääoman kokoonpanot olivat samankaltaisia.

Klarnerin ja muiden (2020) tutkimus korostaa, kuinka hallitusten erilaiset osallistumiskokoonpanot ja -muodot parantavat hyvää hallintoa. Hallitusjäsenet työskentelevät ensin erillisesti valvoen tiettyjä toimintoja ja jakaen oivalluksiaan. Nämä oivallukset tuodaan myöhemmin mukaan koko hallituksen keskusteluihin. Asiantuntijajäsenillä on erityisen tärkeä rooli, sillä he selittävät asiantuntemuksensa ja tietonsa tavalla, jota kaikki ymmärtävät. Täten tiedonvaihto ja tiimityö tehostuvat innovaatiopäätöksenteossa. Tämä tuo esiin asiantuntijajäsenten kaksoisroolin: he vaikuttavat merkittävästi sekä yrityksen eri toimintoihin että hallituksen päätöksiin.

Aiemmat tutkimukset tarjoavat vaihtelevia havaintoja hallitusten monimuotoisuuden ja innovatiivisuuden välisestä suhteesta. Useissa viimeaikaisissa tutkimuksissa on havaittu

naisten hallitustyöskentelyllä olevan positiivinen suhde organisaatioiden innovatiivisuuteen (Chen ja muut, 2018; García-Sánchez, 2023 ; Griffin ja muut, 2021; Torchia ja muut, 2018; Vafaei ja muut, 2021). Kirsch (2018) toteaa, että informaation prosessoinnin näkökulmasta monimuotoiset ryhmät tekevät parempia päätöksiä, koska tällaiset ryhmät ottavat huomioon useita eri näkökulmia, mikä puolestaan synnyttää enemmän ideoita, parantaa luovuutta ja innovatiivisuutta sekä johtaa parempaan päätöksentekoon.

Myös Griffin ja muut (2021) kirjoittavat, että eri taustoista tulevien tiimijäsenten läsnäolo voi innostaa keksijäryhmiä etsimään uusia ratkaisuja epävarmoissa tilanteissa, mikä puolestaan johtaa parempaan innovatiivisuuteen. Tutkijat toteavat lisäksi johtamisteorian (*management theory*) esittävän, että monimuotoisemmat hallitukset voisivat vaikuttaa yritysten innovaatiokäytäntöihin yrityskulttuurin kautta. Chen ja muut (2018) esittävät, että naisjohtajien läsnäolo hallituksissa voisi vahvistaa innovaatiotoimintaa valvonnan tehostamisella ja agenttiteoriaan liittyvien haasteiden lieventämisellä.

Vafaei ja muut (2021) tutkivat hallitusten monimuotoisuuden ja innovatiivisuuden välistä suhdetta tutkimalla ASX-listan (Australian Securities Exchange) 500 suurinta yritystä, jotka on luokiteltu markkina-arvon mukaan aikavälillä 2004–2015. Tutkijat havaitsivat positiivisen ja merkittävän yhteyden naisten hallitustyöskentelyn sekä yritysten innovatiivisuuden väliltä. Tämä yhteys havaittiin innovaatioiden panosindikaattoreille (tutkimus- ja kehitysmenot, aineettomat hyödykkeet) sekä tuotosindikaattoreille (rekisteröidyt patentit). Tutkimus osoittaa, että havaittu yhteys säilyy riippumatta yritysten teknologisesta intensiteetistä (*technological intensity*), joskin havaintojen mukaan materiaali- ja terveydenhuoltosektorit vaikuttavat joiltain osin havaitun yhteyden vahvuuteen. Vafaein ja muiden (2021) havainnot osoittavat, että suurempi hallitusten sukupuolidiversiteetti hyödyttää yrityksiä luovuuden ja investointimahdollisuuksien suhteen.

Chenin ja muiden (2018) tutkimus osoittaa, että yritykset, joilla on enemmän naishallitusjäseniä, investoivat enemmän ja yltävät parempaan innovaatiomenestykseen. He käyttivät tutkimuksessaan yhdysvaltalaisen yritysten dataa vuosilta 1998–2006. Heidän

tulostensa mukaan yritykset, joilla on enemmän naishallitusjäseniä, panostavat enemmän innovointiin sekä saavuttavat enemmän patentteja ja sitaatteja tuote- ja kehitysmenoja kohden. Tutkijat havaitsivat, että naisten hallitusedustuksen sekä innovatiivisuuden suhde on vahvempi, kun tuotemarkkinoiden kilpailu on vähäisempää. Tutkijoiden mukaan naisten hallitusedustus vaikuttaa olevan arvokasta erityisesti aloilla, joilla innovatiivisuus ja luovuus ovat erityisen tärkeitä.

Griffinin ja muiden (2021) tutkimuksesta ilmenee, että sukupuolen suhteen tasa-arvoisen hallituksen omaavilla yrityksillä esiintyy enemmän patentteja. Lisäksi tällaisten yritysten patentit ovat uudempia ja innovaatiotehokkuus on suurempi. Griffin ja muut (2021) tutkivat mahdollisia mekanismeja, joiden kautta hallitusten sukupuolidiversiteetti voi edistää innovatiivisuutta. He havaitsivat, että sukupuolidiversiteetti on yhteydessä epäonnistumista sietävään ja innovatiiviseen yrityskulttuuriin, pitkän aikahorisontin johdon palkitsemiseen sekä monimuotoisempaan keksijätiimiin. Heidän mukaansa nämä kaikki tekijät voidaan nähdä tärkeinä innovatiivisuuden edistämisen kannalta.

Torchia ja muut (2018) analysoivat naishallitusjäsenten ja innovatiivisuuden välistä suhdetta huomioimalla yritysten päätöksentekokulttuurin roolin. Heidän tutkimusaineistonsa koostui 341 norjalaisyrityksen otoksesta. Tutkimustulokset osoittavat, että naisten hallitustyöskentely vaikuttaa myönteisesti ja merkittävästi organisaatioiden innovointiin. Tähän yhteyteen vaikuttaa tutkijoiden mukaan kaksi päätöksentekokulttuuriin liittyvää ulottuvuutta. Ensinnäkin naisten läsnäolo hallituksissa tuo erilaisia näkökulmia ja ajatuksia päätöksentekoprosesseihin. Toiseksi naisten läsnäolo lisää kaikkien hallitusjäsenten valmistautumista sekä osallistumista hallitustyöskentelyyn.

Almor ja muut (2022) tukivat hallitusten sukupuolimonimuotoisuuden kaksoisvaikutusta yritysten tutkimus- ja kehitysinvestointeihin painottaen sekä suoria että epäsuoria vaikutuksia. Tutkimuksessa käytetään 44 maan aineistoja 16 vuoden ajalta (1999-2014), ja lisäksi tutkimuksessa hyödynnetään haastatteluja eri toimialojen hallitusjäsenten kanssa. Tutkimuksessa havaitaan suora vaikutus, minkä mukaan hallitusten

sukupuolimonimuotoisuus korreloi vähentyneiden T&K-investointien kanssa. Tutkijoiden mukaan tämä johtuu siitä, että sukupuolten suhteen monimuotoisissa hallituksissa riskien karttaminen on ominaisempaa, jolloin tällaiset hallitukset ovat varovaisempia sitoutumaan korkean riskin T&K-hankkeisiin.

Almorin ja muiden (2022) tutkimuksessa havaitaan myös, että vaikka sukupuolten suhteen monimuotoiset hallitukset ovat yhteydessä pienempiin T&K-investointeihin, ne kannustavat epäsuorasti pitkäaikaisia T&K-investointeja edistämällä osakepohjaisia kannustinjärjestelmiä. Tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että sukupuolen suhteen monimuotoisissa hallituksissa priorisoidaan mitattavia ja tulosperusteisia palkitsemisjärjestelmiä, sillä naisjäsenet mahdollisesti arvostavat ja painottavat enemmän tietojen ja faktojen merkitystä verrattuna mieskollegoihinsa. Tämä edelleen edistää läpinäkyvyyttä ja vastuullisuutta päätöksenteossa. Tutkimuksen mukaan sukupuolen suhteen monimuotoiset hallitukset parantavat organisaatioiden pitkäaikaista innovointia ja menestystä mitattavan ja tietoon perustuvan päätöksenteon sekä kestävien palkitsemiskäytäntöjen kautta.

García-Sánchez ja muut (2023) tutkivat hallituksen sukupuolimonimuotoisuuden vaikutusta ilmastonmuutokseen liittyvään innovatiivisuuteen. Tulokset osoittavat, että ilmastonmuutokseen liittyvä innovatiivisuus on positiivisessa suhteessa sekä naisjäsenten määrään että prosenttiosuuteen hallituksessa. Tutkimustulosten mukaan positiiviseen yhteyteen ei vaikuta se, onko naisjäsenen yhtiön ulkopuolinen vai ei. Tulokset viittaavat myös siihen, että tilastollinen yhteys on merkittävämpi sellaisilla yrityksillä, joilla on naishallitusjäseniä yhden tai kahden sijasta kolme. Lisäksi yhteys on merkittävämpi, kun naishallitusjäsenten prosentuaalinen osuus on 20–40 % verrattuna tilanteisiin, joissa osuus on alle 20 %. Kuitenkin yhdenkin naisjäsenen läsnäolo hallituksessa vaikuttaa merkittävästi ilmastonmuutokseen liittyvään innovatiivisuuteen, eikä tarvetta kriittiselle massalle ole.

Chu (2024) havaitsi, että hallituksen sukupuolimonimuotoisuudella on merkittävä ja positiivinen yhteys yritysten vihreän teknologian innovaatioihin. Tulokset osoittavat, että hallituksilla, joissa on vähintään kolme naisjäsentä, on kriittisen massan teorian mukaisesti vahvempi positiivinen vaikutus vihreän teknologian innovaatioihin verrattuna hallituksiin, joissa on naisjäseniä kaksi tai vähemmän. Lisäksi tutkimustulokset osoittavat, että yrityksen sisäisillä hallitusjäsenillä on merkittävämpi vaikutus kuin ulkopuolisilla jäsenillä havaitun yhteyden kannalta. Tutkimuksessa havaittu positiivinen yhteys on selvempi yrityksissä, jotka sijaitsevat alueilla, joilla sukupuolten välinen tasa-arvo on korkeampi ja naisten vaikutus politiikassa on suurempi. Naisjohtajilla on myös merkittävä rooli yritysten hiilidioksidipäästöjen vähentämisessä, erityisesti sellaisissa yrityksissä, jotka saastuttavat merkittävästi tai sijaitsevat alueilla, joilla ympäristösääntely on ankaraa.

Liu ja Zhu (2024) tutkivat hallitusten sukupuolidiversiteetin vaikutusta innovaatiotoimintaan kiinalaisissa pörssiyrityksissä. Tutkimuksen havainnot osoittavat hallitusten sukupuolimonimuotoisuuden ja innovaatiotoiminnan olevan positiivisessa suhteessa. Positiivinen suhde välittyy riskinoton kautta ja tulokset viittaavat siihen, että sukupuolten suhteen monimuotoiset hallitukset edistävät tasapainoista lähestymistapaa riskinottoon, mikä edelleen tukee innovaatiota. Tutkijat esittävät, että sukupuolten suhteen monimuotoiset hallitukset voivat edistää tasapainoisempaa lähestymistapaa riskinottoon välttämällä sekä liiallista varovaisuutta että liiallista riskiä. Tämä puolestaan auttaa luomaan ympäristön, joka edistää kestävästi innovatiivisuuden kehittymistä.

Abtahi ja muut (2023) tutkivat kolmen hallituksen monimuotoisuuden osa-alueen (sukupuolen, koulutukset ja hallitusjäsenten toimikauden) vaikutusta kanadalaisten yritysten innovaatiotuotantoon. Tutkijat havaitsivat, että sukupuolen ja koulutustaustojen monimuotoisuus vaikuttavat merkittävästi innovaatiotuotannon kehitykseen kanadalaisissa yrityksissä. Sen sijaan tutkijat eivät löytäneet positiivista yhteyttä hallitusjäsenten toimikauden ja yritysten innovaatiotoiminnan välille. Lisätestit osoittavat, että yrityksen riskinottokäyttäytyminen on kanava, jonka kautta hallitusten sukupuolimonimuotoisuus

edistää innovaatioita. Tulokset viittaavat siihen, että hallitusten sukupuolimonimuotoisuus edistää riskinoton muuntamista innovaatiotuotannoksi.

Alvarado-Vargas (2024) ja muut tutkivat, miten yritysten hallituksen ja ylimmän johtoryhmän sukupuolijakaumat vaikuttavat innovaatioprosesseihin. Tutkimuksessa tutkittiin erityisesti sukupuolijakauman riippumattomia sekä toisistaan riippuvia vaikutuksia innovatiivisuuden panoksiin (esim. tutkimus- ja kehittämismenoihin) sekä innovatiivisuuden tuloksiin (esim. patentit). Tutkimuksessa esimerkiksi tarkasteltiin, kuinka hallitus ja johtoryhmä ovat vuorovaikutuksessa sekä suorittavat erillisiä sekä yhteisiä tehtäviä. Tutkimuksessa havaittiin käänteinen U:n muotoinen suhde johtoryhmässä olevien naisten prosenttiosuuden sekä innovaatiopanosten (T&K-menojen) välillä. Aluksi naisten lisääntynyt edustus lisää T&K-investointeja monipuolisten näkökulmien ja päätöksenteon monimuotoisuuden vuoksi. Kun edustus saavuttaa tietyn pisteen, voi tutkijoiden mukaan kuitenkin alkaa syntyä erilaisia erimielisyyksiä, mikä vähentää positiivisia vaikutuksia. Tutkijat löysivät samankaltaisia havaintoja myös hallitusten naisedustuksen sekä innovaatiopanosten välille. Naisten edustuksen lisääminen tehostaa alussa innovaatiostrategioiden hyväksyntää sekä resurssien kohdentamista, mutta liiallinen edustus voi johtaa konflikteihin ja heikentää hallituksen tehokkuutta.

Alvarado-Vargas (2024) ja muut havaitsivat myös, että johtoryhmän sekä hallituksen sukupuolimonimuotoisuuden välinen vuorovaikutus vaikuttaa merkittävästi innovaatiopanoksiin. Kun näiden ryhmien sukupuolijakaumat ovat samankaltaisempia (samankaltainen prosenttiosuus), luottamus, yhteistyö sekä tiedon jakaminen tehostuvat, mikä johtaa parempaan päätöksentekoon T&K-menoista. Vuorovaikutuksen havaittiin vaikuttavan myös innovaatiotuloksiin. Tutkimuksessa havaittiin lisäksi, että sukupuolimonimuotoisuuden vaikutukset ovat epälineaarisia, jolloin sekä liian vähäisellä että liian suurella monimuotoisuudella voi olla haitallisia vaikutuksia. Optimaalisen sukupuolijakauman saavuttaminen on tutkijoiden mukaan ratkaisevan tärkeää innovaatiohyötyjen maksimoimiseksi.

Makkonen (2022) tutki hallitusten monimuotoisuuden ja yritysten innovatiivisuuden välistä suhdetta analysoimalla aiempia aihealueen tutkimuksia. Analyysin tulokset paljastavat tilastollisesti merkittävän positiivisen suhteen hallitusten monimuotoisuuden ja innovatiivisuuden välillä. Nämä tutkimustulokset vahvistavat niitä näkökulmia, joiden mukaan monimuotoisuus laajentaa näkökulmia ja resursseja, mikä edelleen edistää innovatiivisuutta. Havainnot osoittavat, että kognitiivinen monimuotoisuus, joka koostuu erilaisesta asiantuntemuksesta ja kokemuksista, vaikuttaa vahvemmin ja merkittävämmiin innovatiivisuuteen verrattuna demografiseen monimuotoisuuteen (esim. ikä ja sukupuoli). Nämä tulokset viittaavat siihen, että syvemmän tason ominaisuuksilla on merkittävämpi vaikutus innovatiivisuuden edistämisen kannalta verrattuna pintatason ominaisuuksiin.

Makkonen (2022) havaitsi tutkimuksessaan myös, että hallitusten monimuotoisuuden ja innovatiivisuuden välinen suhde on vahvempi yrityksissä, joilla on pienet hallitukset. Tutkimuksessa kuitenkin tunnistetaan hallitusten monimuotoisuuden ja innovatiivisuuden suhdetta tarkastelemaan tutkimustyöhön liittyvä mahdollinen julkaisuvirhe, jonka vuoksi merkityksettömiä tai negatiivisia tuloksia sisältävät tutkimukset saattavat olla ali-edustettuina tutkimukseen käytetyssä tietokannassa.

Foss ja muut (2022) tutkivat naisjohtajien läsnäolon sekä yritysten innovatiivisuuden välistä suhdetta keskittyen sukupuolikiintiöiden ja toimintaympäristöjen yhteyteen. Tutkimuksesta ilmenee, että yritykset, joilla on vähintään yksi naisjohtaja, julkistavat todennäköisemmin uusia tuotteita ja palveluita. Tämä viittaa positiiviseen suhteeseen naisjohtajien ja innovatiivisuuden välillä. Tutkimuksessa havaittiin, että kyseinen vaikutus on havaittavissa naisjohtajien määrästä riippumatta. Tämä puolestaan viittaa siihen, että pienikin naisjohtajien prosentuaalinen osuus voi saada merkittäviä vaikutuksia aikaan.

Fossin ja muiden (2022) mukaan kiintiöiden ollessa vapaaehtoisia tai puuttuessa kokonaan, naisjohtajat valitaan kompetenssien perusteella, mikä johtaa voimakkaampaan positiiviseen suhteeseen. Tutkijoiden mukaan lakiperusteiset kiintiöt saattavat johtaa epäsovivien naisten nimittämiseen, mikä puolestaan heikentää naisjohtajien vaikutusta

innovatiivisuuteen. Tämä vaikutus on selvempi ympäristöissä, joissa pakollisten kiintiöiden taso on korkea. Foss ja muut (2022) havaitsivat myös, että naisjohtajien ja innovatiivisuuden välinen positiivinen suhde vahvistui kompleksisissa ympäristöissä, joissa multitaskaaminen, erilaisten näkökulmien huomioiminen ja verkostoitumiskyvyt (usein naisjohtajiin liitettyjä attribuutteja) ovat ratkaisevassa asemassa. Lisäksi tutkijoiden mukaan naisjohtajien johtamistyyeissä korostuvat tyyppillisesti inklusiivisuus, osallistaminen sekä tiedonjakaminen, mikä mahdollisesti edistää innovatiivisuutta. Havainnot viittaavat myös siihen, että eri maiden kulttuuriset asenteet naisia kohtaan sekä tasa-arvon toteutuminen eri instituutioissa vaikuttavat naisjohtajien kykyyn edistää innovatiivisuutta.

Hoobler ja muut (2018) tutkivat meta-analyysissään sitä, miten naisten edustus johtotehtävissä vaikuttaa organisaatioiden taloudelliseen suorituskykyyn. Tutkijat havaitsivat, että naisten edustus johtotehtävissä (erityisesti hallituksissa) on pienessä positiivisessa yhteydessä yritysten taloudelliseen suorituskykyyn. Myynnin suorituskyky oli tutkimuksen tulosten mukaan ainoa taloudellinen mittari, joka johdonmukaisesti yhdistyi naisjohtajuuteen kaikilla johtajuuden tasoilla (hallitukset, toimitusjohtajat, johtoryhmä). Hoobler ja muut (2018) havaitsivat myös, että tasa-arvoa tukeva ilmapiiri, jota mitattiin kansallisella sukupuolen tasa-arvoisuudella, vahvisti naistoimitusjohtajien ja taloudellisen suorituskyvyn välistä positiivista yhteyttä. Tutkimuksen mukaan hallituksen koko ja kokousten tiheys eivät olleet vaikuttavia tekijöitä naisten hallitusedustuksen ja yritysten suorituskyvyn välillä. Tulokset osoittavat, että naisjohtajuuden ja yritysten suorituskyvyn välinen suhde vaihtelee huomattavasti, ja tulokset ovat ristiriitaisia riippuen käytetystä suorituskyvyn mittarista.

Hooblerin ja muiden (2018) tutkimus osoittaa, että vaikka naisten johtajuuden vaikutuksista yritysten liiketoimintaan on todisteita, tutkimuskenttä vaatii merkittävästi jatkotutkimusta. Tutkijat ehdottavatkin, että korrelaatioiden tutkimisen sijaan siirryttäisiin tutkimaan syvällisemmin sitä, miten naisjohtajuus vaikuttaa organisaatioiden tuloksiin. Tutkimuksissa voitaisiin Hooblerin ja muiden (2018) mukaan keskittyä esimerkiksi siihen,

miten naisjohtajuus vaikuttaa ei-taloudellisiin tekijöihin, kuten työntekijäystävällisyyteen, innovatiivisuuteen sekä työympäristön inklusiivisuuteen.

Jotkut tutkimukset eivät löydä merkittävää positiivista yhteyttä naisten hallitustyöskentelyn ja innovatiivisuuden väliltä tai raportoivat jopa negatiivisista vaikutuksista. Esimerkiksi Chen ja muut (2018) esittävät Faleyn ja muiden (2011) tutkimukseen perustuvan näkökulman, jonka mukaan naishallitusjäsenten intensiivinen valvominen voisi heikentää innovatiivisuutta. Syynä tähän on se, että valvonnan takia johtajien priorisointi pitkän aikavälin innovaatiotoimintaan heikentyy. Vafaie ja muut (2021) puolestaan kirjoittavat, että naishallitusjäsenten konservatiivisuus ja taipumus välttää riskejä voisivat heikentää hallitusten investointeihin liittyvää päätöksentekoa.

An ja muut (2021) havaitsivat, että monimuotoisuuden eri osa-alueista työkokemukseen ja koulutukseen perustuva monimuotoisuus on positiivisessa yhteydessä patentointitoimintaan. Monimuotoisuuden muut ulottuvuudet, kuten demografiset ja kulttuuriset osa-alueet, eivät tutkijoiden havaintojen mukaan ole merkittäviä yritysten innovaatiotehokkuuden kannalta. Genin ja muut (2023) havaitsivat, että hallituksen demografinen monimuotoisuus vaikuttaa negatiivisesti yrityksen kykyyn tuottaa uraauurtavia innovaatioita.

Chen ja muut (2024) tutkivat hallitusten monimuotoisuuden ja innovatiivisuuden välistä suhdetta jakamalla monimuotoisuuden kahteen eri osa-alueeseen. Nämä osa-alueet ovat syvätasoinen (*deep-level*) sekä pintatasoinen (*surface-level*) monimuotoisuus. Syvätasoinen monimuotoisuus viittaa tiedon ja informaation monimuotoisuuteen, joka muodostuu ryhmän jäsenten vähemmän näkyvissä olevista ominaisuuksista, kuten toimiala- ja tehtäväkohtaisesta kokemuksesta (Phillips & Loyd, 2006). Pintatasoinen monimuotoisuus puolestaan liittyy jäsenten näkyviin ominaisuuksiin, kuten sukupuoleen, ikään ja etnisyyteen (Phillips & Loyd, 2006). Chen ja muut (2024) havaitsivat, että syvätasoinen monimuotoisuus vaikuttaa positiivisesti innovatiivisuuteen, kun taas pintatasoisella monimuotoisuudella on negatiivinen, mutta ei merkittävä vaikutus

innovatiivisuuteen. Tämän tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että hallitusten monimuotoisuuden ja innovatiivisuuden välinen positiivinen yhteys selittyy todennäköisemmin syvätason monimuotoisuudella kuin pintatason monimuotoisuudella.

Tämän pääluvun tarkoitus on pohtia aiemman tutkimustyön avulla, voisiko naisten hallitustyöskentelyllä olla vaikutusta työntekijäystävälliseen organisaatiokulttuuriin ja tätä kautta innovatiivisuuteen. Ensimmäisen alaluvun tavoitteena on tutustuttaa lukija työntekijäystävällisen organisaatiokulttuurin käsitteeseen sekä pohtia vastuullisuuden merkitystä työntekijäystävällisyyden kannalta. Lisäksi alaluvussa esitetään aiempia tutkimuksia, joissa on havaittu naisten hallitustyöskentelyn vaikuttavan yritysten vastuullisuuteen. Alaluvun tavoitteena on pyrkiä esittämään, että naisten hallitustyöskentelyllä voisi olla vaikutusta työntekijäystävällisyyteen vastuullisuuden kautta. Toisessa alaluvussa käsitellään työntekijäystävällisyyden suhdetta yritysten innovatiivisuuteen ja esitellään aiheesta tehtyjä tutkimuksia.

3.1 Naisten hallitustyöskentelyn ja työntekijäystävällisyyden välinen yhteys

Kirsch (2018) kirjoittaa, että tutkijat ovat pyrkineet selvittämään, miten naisten hallitustyöskentely vaikuttaa yritysten sosiaaliseen ja eettiseen käyttäytymiseen. Hänen mukaansa lukuisat tutkimukset tarkastelevat esimerkiksi naishallitusjäsenten sekä yritysten vastuullisuuden välistä suhdetta. Hän jatkaa, että tällaiset tutkimukset perustuvat usein olettamukseen sukupuolten välisistä eroista: naisjohtajia pidetään eettisempinä, empaattisempina sekä huomaavaisempina. Tämän alaluvun tavoitteena on pohtia työntekijäystävällisyyden ja naisten hallitustyöskentelyn välistä yhteyttä vastuullisuusteeman kautta.

3.1.1 Työntekijäystävällinen organisaatiokulttuuri

Faleye ja Trahan (2011) määrittelevät työntekijäystävälliset käytännöt toimiksi, joita organisaatiot toteuttavat työntekijöiden hyvinvoinnin parantamiseksi sekä auttaakseen työntekijöitä tasapainottamaan koti- ja työelämäänsä. Toimien toteuttaminen vaatii heidän mukaansa merkittäviä resursseja organisaatiolta. Työnantajat voivat esimerkiksi osallistaa työntekijöitä päätöksenteossa, tarjota heille parempia terveys- ja turvallisuusohjelmia, tarjota joustavampia työskentelymahdollisuuksia ja jopa luoda monimuotoisempia työympäristöjä (Chen, C. ja muut, 2016). Työntekijäystävällisiä käytäntöjä ovat lisäksi mm. välittävä ja kunnioittava työntekijäkohtelu, pitkäaikainen työsuojelu, riittävät eläke-etuudet sekä voitonjako (Adhikari ja muut, 2017).

Työntekijäystävällisiä käytäntöjä puoltavat argumentit esittävät, että käytännöt lisäävät työvoiman uskollisuutta ja pysyvyyttä, johtavat vähempiin poissaoloihin ja parempaan tuottavuuteen sekä viime kädessä parempaan kannattavuuteen ja korkeampaan markkina-arvoon (Faleye & Trahan, 2011). Chen, J. ja muut (2016) toteavat, että teknologinen kehitys on lisännyt motivoituneen ja nopeasti kehittyvän työvoiman kysyntää. Täten työntekijäystävälliset organisaatiot voivat edistää omaa suorituskykyään parantamalla työntekijöiden sitoutuvuutta, motivaatiota sekä tuottavuutta, mitkä ovat nykyaikaisten yritysten arvonluonnin kulmakiviä. Berrone ja muut (2007) jatkavat, että yritysten eettiset periaatteet ja toimintatavat edistävät luottamusta sekä yhteistyösuhteita eri sidosryhmien kanssa. Tämä johtaa esimerkiksi sopimuskustannusten pienemiseen ja lopulta parempaan kilpailuetuun.

Harterin ja muiden (2003) mukaan työntekijöiden hyvinvointi on laaja kategoria, joka kattaa useita työpaikkaan liittyviä tekijöitä. He mallintavat hyvinvointia niin, että työntekijöiden sitoutuneisuus (kombinaatio kognitiivisia ja tunnepohjaisia työpaikkaan liittyviä muuttujia) johtaa useisiin positiivisiin lopputulemiin (työtyytyväisyys, ilo, kiinnostus, välittäminen). Nämä positiiviset lopputulemat puolestaan johtavat työtehtävien tehokkaiseen soveltamiseen, työntekijöiden pysyvyyteen, luovuuteen ja viime kädessä liiketoiminnan tuloksiin.

Cerasoli ja muut (2014) esittävät, että rahalliset kannustimet motivoivat työntekijöitä vain tiettyyn pisteeseen asti, jonka jälkeen arvon tuottamiseen tarvitaan ei-rahallisilla kannustimia, kuten oikeudenmukaista kohtelua ja työtyytyväisyyttä. He havaitsivat, että ulkoisiin kannustimiin verrattuna sisäisellä motivaatiolla on enemmän merkitystä työn laadun kannalta. Ulkoiset kannustimet puolestaan selittävät enemmän määrällistä suorituskykyä (Cerasoli ja muut, 2014). Sen lisäksi, että työntekijöiden hyvinvointiin panostaminen vaikuttaa organisaation nykyisiin työntekijöihin, panostuksien avulla yritys voi myös houkutella uusia työntekijöitä sekä rohkaista heitä investoimaan yrityskohtaiseen henkiseen pääomaan (Faleye & Trahan, 2011).

Blazovich ja muut (2014) havaitsivat työntekijäystävällisillä organisaatioilla korkeamman oman pääoman markkina-arvon ja paremman kokonaispääoman sekä oman pääoman tuottoprosentin. Lisäksi tutkijat havaitsivat työntekijäystävällisten yritysten olevan vähemmän riskialttiita. Myös Faleyen ja Trahanin (2011) tutkimuksesta ilmenee, että työntekijäystävälliset organisaatiot ovat tuottavampia ja kannattavampia. Tällaiset yritykset myös luovat parempaa arvoa ja pitkän aikavälin osaketuottoa. Kessler ja muut (2020) puolestaan osoittavat, että pitkällä aikavälillä työntekijöiden tyytyväisyydellä ja yritysten suorituskyvyllä on positiivinen suhde.

3.1.2 Vastuullisuus osana työntekijäystävällistä organisaatiokulttuuria

Yritysten yhteiskuntavastuulla (CSR) tarkoitetaan toimia, päätöksiä ja toimintalinjoja, joita organisaatiot toteuttavat positiivisen sosiaalisen muutoksen sekä ympäristön kestävyyden aikaansaamiseksi (Rupp ja muut, 2006). Yhteiskuntavastuu voidaan nähdä prosessina, jonka avulla organisaatio ilmaisee ja kehittää omaa yrityskulttuuriaan sekä sosiaalista tietoisuuttaan (Rupp ja muut, 2006).

Lee ja muut (2013) toteavat, että mikäli yrityskulttuuri ja yrityksen CSR-käytännöt kulkevat linjakkain, on todennäköisempää, että työntekijät omaksuvat käytännöt tehokkaammin. Samanaikaisesti uudet CSR-käytännöt muokkaavat yrityksen kulttuuria. Lee ja muut

(2013) jatkavat kirjoittamalla, että etiikka ja vastuullinen käyttäytyminen suhteessa sidosryhmiin, ovat olennaisia yrityskulttuurin osia. Täten yrityksen kulttuuri vaikuttaa tapaan, jolla yritys implementoi CSR-käytäntönsä.

Skudiene ja Auruskeviciene (2012) kirjoittavat tuoreen motivaatioon liittyvän tutkimustyön osoittavan, että organisaatiot voivat motivoida työntekijöitään yhteiskuntavastuutoimiensa avulla. Esimerkiksi Glavas ja Kelley (2014) mainitsevat olemassa olevan kirjallisuuden viittaavan siihen, että CSR vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen. Heidän mukaansa tutkimuksissa esitetään CSR:n vaikuttavan mm. työntekijöiden sitoutumiseen, sillä CSR johtaa mielekkäämpiin työskentelykäytäntöihin. Myös Lee ja muut (2013) kirjoittavat tutkimusten paljastavan, että työntekijöiden kokemukset CSR:stä saavat aikaan tunne-, asenne- sekä käyttäytymisreaktioita. Täten työnantajat voivat käyttää yrityksen CSR-profiilia välineenä työntekijöiden motivaation lisäämiseen (Skudiene & Auruskeviciene, 2012).

Dutton ja muut (1994) toteavat, että yhteiskunnallisesti arvostettuna pidettyyn organisaation kuuluminen voi tuottaa ylpeyden tunnetta sen jäsenissä. Tällainen vahva organisaatioon identifioituminen voi johtaa suotuisiin lopputuloksiin, kuten organisaation sisäiseen yhteistyöhön. Farooq ja muut (2017) jatkavat, että työntekijät todennäköisemmin identifioituvat organisaatioon, jonka ominaisuudet, arvot sekä käytännöt ovat houkuttelevia ja muista organisaatioista erottuvia. Työntekijöiden odotetaan identifioituvan erityisesti vastuullisiin organisaatioihin, sillä tämä mahdollistaa työntekijöiden oma-arvon kasvattamisen sekä henkilökohtaisen kehittymisen. Seuraavaksi käsitellään aiempaa tutkimustyötä yhteiskuntavastuun vaikutuksista organisaation työntekijöihin.

Lee ja muut (2013) tutkivat työntekijöiden havaitsemien CSR-käytäntöjen (*employee perceptions of CSR activities*) vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen sekä yritysten suorituskykyyn. He määrittelevät työntekijöiden havaitsemat CSR-käytännöt asteena, jolla työntekijät kokevat yrityksen tukevan hyvää yhteiskunnallista toimintaa. Heidän tuloksensa osoittavat, että organisaatiokulttuurin ja yrityksen CSR-käytäntöjen välinen

yhteensopivuus johtavat positiivisiin CSR-havaintoihin, mikä puolestaan parantaa suorituskykyä. Lisäksi heidän tuloksensa osoittavat, että yritysten tulisi ottaa huomioon työntekijöiden havaitsemien CSR-käytäntöjen merkittävyys, sillä nämä havaitut käytännöt vaikuttavat työntekijöiden kiintymykseen sekä pitkäjänteisyyteen.

Myös Glavas ja Kelley (2014) havaitsivat, että työntekijöiden havaitsema CSR vaikuttaa sekä työntekijöiden työtyytyväisyyteen että sitoutumiseen. Lisäksi he havaitsivat, että mielekkyys määrittelee tätä suhdetta. Heidän tuloksensa osoittavat, että työntekijöiden kokemaan mielekkyyteen vaikuttaa se, miten organisaatio kohtelee muita. Käytännöt ja toimet kolmansia osapuolia kohtaan (esim. osallistuminen yhteiseen hyvään) viestivät välittämisestä, mikä puolestaan lisää työn mielekkyyttä.

Anthonyyn ja Hongin (2014) tutkimus osoittaa, että yhteiskuntavastuun työntekijänäkökuuma ja organisaatiokulttuuri ovat suhteessa keskenään. Työntekijät ovat tutkijoiden mukaan sosiaalisia toimijoita, jotka tavoittelevat itselleen parhaiten sopivaa yrityskulttuuria. Heidän mukaansa työyhteisön vahvaa organisaatiokulttuuria voidaan tehostaa johtamisella, joka kannustaa työntekijöihin kohdistuviin vastuullisuustoimiin. Tämä puolestaan parantaa työntekijöiden omistautumista sekä sitoutumista. Myös Chaudhary (2017) havaitsi, että työntekijöihin kohdistuvilla yhteiskuntavastuutoimilla oli merkittävä vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen. Investoinnit joustaviin ja työntekijäystävällisiin käytäntöihin, oikeudenmukaisiin ja avoimiin menettelytapoihin sekä uran kehittämismahdollisuuksiin vaikuttavat hänen mukaansa siihen, miten työntekijät kokevat organisaation välittävän heistä.

3.1.3 Aiemmat tutkimukset naisten hallitustyöskentelyn ja vastuullisuuden välisestä yhteydestä

Bernardi ja muut (2006) havaitsivat, että naisten lisääntynyt läsnäolo yritysten hallituksissa vaikutti yritysten esiintyvyyteen Fortunen ”100 Best Companies to Work For” -listalla. He toteavat havainnon viittaavan siihen, että naisten hallitustyöskentelyllä on

mahdollisesti vaikutusta tekijöihin, jotka mahdollistavat kyseiselle listalle pääsyn. He jatkavat kirjoittamalla, että yhteiskunnallinen vastuu näyttää olevan listalla olevien yritysten prioriteetti sekä sisäisesti että ulkoisesti. Listalla olevien yritysten työntekijöiden kommentteissa korostuvat perhe-etuudet, kuten joustavat työaikataulut, päivähoitotuet sekä adoptioavustukset. Lisäksi Bernardi ja muut (2009) havaitsivat, että Fortune 500 -listan yrityksistä ne, joilla oli suurempi naisedustus hallituksissa, esiintyivät todennäköisemmin Ethisphere Magazinen ”World’s Most Ethical Company” -listalla.

Bouloutan (2013) tutkimuksesta käy ilmi, että hallitusten sukupuolidiversiteetillä on merkittävä vaikutus yritysten negatiivisiin sosiaalisiin käytäntöihin. Mitä suurempi on hallitusten sukupuolidiversiteetti, sitä vähemmän negatiivisia käytäntöjä esiintyy. Täten hallitusten sukupuolidiversiteetillä voi olla positiivinen vaikutus yhteiskuntavastuuseen, mutta tähän yhteyteen vaikuttaa myös vastuullisuusmittarin rakenne. Mikäli vastuullisuusmittari muodostetaan pääosin yhdistämällä tai seulomalla negatiivisia sosiaalisia käytäntöjä, on hallitusten sukupuolidiversiteetillä merkittävä vaikutus kyseiseen mittariin. Tämä johtuu siitä, että negatiiviset käytännöt aikaansaavat voimakkaan reaktion hallitusten naisjäsenissä.

Mallin ja Michelon (2011) havaitsivat, että naisten hallitustyöskentely on merkittävässä ja positiivisessa suhteessa yritysten yleiseen sosiaaliseen suorituskykyyn, työntekijäsuhteisiin sekä ihmisoikeuksien toteutumiseen. Heidän tutkimuksensa osoittaa, että naishallitusjäsenten kyky huomioida muut johtaa parempaan ja monipuolisempaan sidosryhmätyöskentelyyn. Tämä puolestaan parantaa hallitusten palveluroolia ja johtaa korkeampaan legitimitettiin (*legitimacy*) sekä sosiaaliseen suoriutumiseen. Samankaltaisia tuloksia osoittaa Zhangin ja muiden (2013) tutkimus, jonka mukaan ulkopuolisten hallitusjäsenten sekä naishallitusjäsenten suurempi läsnäolo johtaa yritysten parempaan CSR-suorituskykyyn. Tutkijat perustelevat havaintoa sillä, että ulkopuoliset jäsenet ja naisjäsenet edistävät tehokasta sidosryhmätyöskentelyä, mikä puolestaan vahvistaa yritysten legitimitettiä. Myös Galbreath (2011) havaitsi, että ihmissuhdetaitojensa takia

naishallitusjäsenet pystyvät paremmin huomioimaan lukuisat eri sidosryhmät ja vastaamaan heidän tarpeisiinsa, mikä johtaa parempaan vastuullisuuteen.

Ibrahim ja Angelidis (1994) havaitsivat, että verrattuna miespuolisiin hallitusjäseniin, naishallitusjäsenet osoittivat vahvempaa suuntautumista vapaaehtoiisiin yhteiskuntavastuun osa-alueisiin. Miespuoliset jäsenet puolestaan painottivat enemmän taloudellisista suoriutumista. Bearin ja muiden (2010) tutkimus osoittaa, että naisten hallitustyöskentelyn ja yhteiskuntavastuun vahvuusluokituksen välillä on positiivinen suhde. Tutkijat toteavat, että naiset tuovat hallitustyöskentelyyn useita eri taitoja ja ominaisuuksia, jotka voivat johtaa parempaan vahvuusluokituksen saavuttamiseen. Tulosten mukaan naisten hallitustyöskentely voi auttaa jopa parantamaan yritysten mainetta vahvistuneen CSR:n kautta (Bear ja muut, 2010). Harjoto ja muut (2015) havaitsivat, että yleinen hallitusten monimuotoisuus on positiivisessa yhteydessä CSR-komponentteihin yhteisö-, ympäristö-, tuote- ja hallinto-osa-alueilla. He jatkavat kertomalla, että erityisesti sukupuoleen, toimikauteen sekä asiantuntijuuteen liittyvä monimuotoisuus ohjaavat yritysten yhteiskuntavastuutoimia.

Hafsi ja Turgut (2013) tutkivat yritysten hallitusten monimuotoisuuden eri osa-alueiden ja sosiaalisen suorituskyvyn välistä yhteyttä osoittaen, että naisten läsnäolo hallituksissa johtaa yritysten parempaan sosiaaliseen suorituskykyyn. Tutkijoiden mukaan naiset mahdollisesti tarjoavat ohjausta ja havaintokykyä, joiden takia sosiaalinen suorituskyky vahvistuu. Setó-Pamies (2015) analysoi hallitusten sukupuolidiversiteetin vaikutusta yritysten yhteiskuntavastuuseen tutkien yrityksiä eri maissa sekä eri sektoreilla. Hänen tutkimuksestaan ilmenee, että naisten hallitustyöskentelyllä on suurempi vaikutus yhteiskuntavastuuseen kuin muilla tekijöillä (esim. resurssien saatavuudella). Glass ja muut (2016) havaitsivat, että naishallitusjäsenet, joilla on sidoksia lukuisiin yrityksiin, vaikuttavat vahvasti ja merkittävästi kyseisten yritysten ympäristökäytäntöihin. Lisäksi havaintojen mukaan naishallitusjäsenet, jotka toimivat useissa eri hallituksissa, vaikuttavat merkittävästi ympäristökäytäntöihin myös pääyrityksessään (*focal firm*).

3.2 Työntekijäystävällisyyden ja innovatiivisuuden välinen yhteys

Innovointiin kuuluu uusien ja kokeilemattomien ideoiden tutkiminen, vaikka niiden epäonnistumisen todennäköisyys olisi suuri (Manoso, 2011). Innovaatioihin liittyvän epävarmuuden vuoksi yritysten on varmistettava, että heidän työntekijänsä ovat riittävän motivoituneita kulkemaan tätä epävarmaa polkua (Adhikari ja muut, 2017). Toteuttamalla työntekijäystävällisiä toimintatapoja yritykset voivat lisätä työntekijöidensä tyytyväisyyttä, vahvistaa suhteitaan työntekijöihin sekä lisätä työntekijöiden luottamusta johtamiseen (Chen, J. ja muut, 2016). Tämä puolestaan kompensoi riskialttiiden innovatiivisten toimintojen negatiivista vaikutusta työntekijöihin. Näin ollen työntekijäystävällinen työpaikka mahdollisesti edistää parempaa epäonnistumisten sietokykyä ja kannustaa työntekijöitä osallistumaan kokeiluihin ja innovointiin (Chen, J. ja muut, 2016).

Chen, J. ja muut (2016) toteavat kirjallisuuden vahvistavan, että psykologinen pääoma (*psychological capital*) on keskiössä tehokkaan työsuoriutumisen kannalta (Fredrickson, 2001; Luthans & Jensen, 2002; Luthans ja muut, 2006; Luthans & Youssef, 2007). Chen, J. ja muut (2016) kirjoittavat tutkimusten esittävän, että positiivinen ja työntekijäystävällinen työympäristö auttaa kehittämään työntekijöitä, jotka ovat toiveikkaita. Tällöin työntekijät ovat sinnikkäämpiä ja pystyvät paremmin palautumaan epäonnistumisista sekä vastoinkäymisistä tehokkuutta vahvistavilla tavoilla. Kun työntekijäystävälliset yritykset korostavat näitä työntekijöiden psykologisia vahvuuksia toivon ja sinnikkyuden suhteen, ne onnistuvat todennäköisesti luomaan epäonnistumista sietävää kulttuuria ja täten pystyvät helpommin toipumaan vastoinkäymisistä, joita innovaatioiden tavoittelu aiheuttaa. Lisäksi tyytyväiset työntekijät pystyvät sisäistämään helpommin yritysten innovaatiotavoitteet, mikä vahvistaa heidän motivaatiotaan suoriutua innovaatioprosessin aiheuttamista haasteista.

Mao ja Weathers (2019) toteavat, että inhimillinen pääoma on yrityksen keskeinen voimavara. He jatkavat, että työntekijät voivat luoda merkittävää arvoa esimerkiksi tutkimalla uusia prosesseja, keksimällä uusia tuotteita tai rakentamalla asiakas- ja toimittajasuhteita. Se, miten yritys hallitsee inhimillistä pääomaansa ja sijoittaa siihen, on tärkeä

tekijä yrityksen innovatiivisessa menestyksessä. Tutkijat toteavat haasteeksi sen, että nykypäivänä työntekijöiden liikkuvuus on suurta. Tämän takia yritysten kannattaa pyrkiä luomaan työntekijäystävällinen ympäristö, joka edistää vastavuoroisuutta ja riippuvuuden tunnetta sekä vahvistaa työntekijöiden uskoa siihen, että heidän henkilökohtaiset investointinsa yrityksen hyväksi palkitaan.

Adhikarin ja muiden (2017) tutkimus osoittaa, että EFI:llä (Employee Friendliness Index) mitattu työntekijäystävällinen organisaatioympäristö vaikuttaa positiivisesti yritysten innovaatioihin ja innovatiivisuuden tehokkuuteen. Heidän tuloksensa osoittavat, että yritysten on johdonmukaisesti luotava ja ylläpidettävä työntekijäystävällistä ympäristöä, jotta työntekijöiden innovatiivisuus kasvaisi. Tämä johtuu siitä, että työntekijäystävällisten käytäntöjen vaikutus vähenee ajan myötä. Adhikarin ja muiden (2017) tulokset osoittavat myös, että työntekijäystävällisellä politiikalla on innovatiivisuuden kannalta tärkeämpi vaikutus työvoimaintensiivisillä aloilla. Tutkijat havaitsivat lisäksi, että johtajien on jaettava voittovaroja työvoiman kanssa sekä osallistettava työntekijöitä strategisessa päätöksenteossa, jotta innovatiivisuus säilyisi ja kasvaisi.

Chen, J. ja muut (2016) havaitsivat, että yritykset, jotka panostavat työntekijäystävällisiin käytäntöihin, investoivat enemmän innovaatioihin ja saavuttavat parempia innovatiivisia tuloksia. Tutkimustulokset paljastavat, että työntekijäystävällisyyden merkitys on selkeämpi aloilla, joilla innovaatioiden epäonnistumisen riski on suurempi. Lisäksi tulokset viittaavat siihen, että työntekijäystävälliset organisaatiot pystyvät palautumaan paremmin kriisitilanteista. Nämä havainnot tukevat näkemyksiä, joiden mukaan työntekijäystävällisyys kasvattaa epäonnistumisen sietokykyä ja täten kannustaa kokeiluun ja innovaatioihin (Chen, J. ja muut, 2016).

Myös Mao ja Weathers (2019) tutkivat työntekijäystävällisyyden ja innovatiivisuuden välistä yhteyttä. Heidän tuloksensa osoittavat, että suotuisalla työntekijäkohtelulla on merkittävä positiivinen suhde yritysten innovaatioiden määrään sekä laatuun. He määrittelivät tutkimuksessaan kolme innovatiivisuuteen vaikuttavaa työntekijäystävällisyyden

osa-aluetta. Nämä osa-alueet ovat: epäonnistumista sietävä yrityskulttuuri, hyvä työympäristö sekä hyväksikäytöltä suojaaminen. Heidän tutkimuksensa osoittaa, että hyvä työympäristö ja hyväksikäytöltä suojaaminen ovat keskeisiä innovatiivisuutta edistäviä tekijöitä kaikissa tuotannon vaiheissa. Epäonnistumisen sietokyky on puolestaan keskeistä pitkän aikavälin innovaatiotuotannon kasvattamisessa, mutta se ei välttämättä lisää innovaatioiden laatua. Maon ja Weathersin (2019) tutkimus osoittaa lisäksi, että työntekijäystävällisyys parantaa innovaatiofokusta (*innovation focus*) eli innovatiivisuutta projekteissa, jotka liittyvät keskeisesti yritysten ydinliiketoimintaan. Tämä puolestaan johtaa suurempaan yritysarvoon patenttien taloudellisen arvon kasvun kautta.

Mayerin ja muiden (2016) tulokset osoittavat, että yritykset, jotka kohtelevat työntekijöitään hyvin sekä edistävät monimuotoista työkuultuuria, yltävät parempaan innovatiiviseen tehokkuuteen (*innovative efficiency*). Tutkijat selvittivät tulosten taustalla piileviä mekanismeja ja heidän tulostensa mukaan työntekijäystävällisyyden ja monimuotoisuutta edistävien käytäntöjen vaikutus innovatiivisuuteen on vahvempi innovatiivisemmissa yrityksissä, taloudellisesti rajoittuneemmissa yrityksissä, aliarvostetummissa yrityksissä sekä pitkän työntekijäkauden omaavien toimialojen yrityksissä. Lisäksi vaikutus on vahvempi yrityksissä, joilla on tehokkaampi hallintotapa sekä yrityksissä, joissa lahjakkaat työntekijät ovat erityisen tärkeitä. Tulosten mukaan organisaatioilla, joilla innovatiivinen tehokkuus on korkeampi, on yleensä myös korkeampi tulevaisuuden arvo, mikäli ne investoivat käytäntöihin, jotka edistävät työntekijäystävällisyyttä ja monimuotoisuutta.

Edellä esitettyjen havaintojen mukaisesti myös Chen C. ja muut (2016) havaitsivat, että työntekijäystävälliset organisaatiot ovat innovatiivisempia verrattuna yrityksiin, jotka kohtelevat työntekijöitään heikommin. Tutkimuksen mukaan työntekijäystävällisillä organisaatioilla on korkeampi patenttien markkina-arvo ja patenttien merkitys tällaisten yritysten toimintakykyyn on suurempi. Tulokset osoittavat, että parempi työntekijäkohdeltu on sidoksissa siihen, että ideat saadaan muunnettua kaupallisesti menestyksekkäiksi, mikä puolestaan parantaa suorituskykyä. Chen, C. ja muut (2016) havaitsivat lisäksi, että

työntekijäystävällisyys johtaa keskittyneempiin sekä syvempiin innovaatiostrategioihin. Työntekijäystävällisyys on tulosten mukaan myös yhteydessä keksijöiden parempaan tehokkuuteen, pidempään toimikauteen sekä tehokkaampaan yhteistyöhön.

3.3 Taulukot aihealueen aiempien tutkimuksien havainnoista

Tässä alaluvussa kootaan yhteen aiemmin tässä luvussa käsiteltyjä tutkimuksia ja niiden havaintoja. Alla olevasta taulukosta löytyvät naisten hallitustyöskentelyn ja innovatiivisuuden välistä suhdetta tarkastelevat tutkimukset, joissa positiivinen yhteys on havaittu.

Taulukko 1. Aikaisemmat tutkimukset naisten hallitustyöskentelyn ja innovatiivisuuden välisestä suhteesta.

Tutkijat	Lehti	Keskeiset havainnot
Chen ja muut (2018)	Journal of Empirical Finance	Tutkimus osoittaa, että yritykset, joilla on enemmän naishallitusjäseniä, investoivat enemmän ja yltävät parempaan innovaatiomenestykseen. Tutkijat havaitsivat myös, että naisten hallitustyöskentelyn ja innovatiivisuuden välinen suhde on vahvempi, kun tuotemarkkinoilla on vähemmän kilpailua.
Griffin ja muut (2021)	Journal of Financial and Quantitative Analysis	Tutkimuksesta ilmenee, että sukupuolen suhteen tasa-arvoisen hallituksen omaavilla yrityksillä esiintyy enemmän patenteja. Lisäksi tällaisten yritysten patentit ovat uudempia ja innovaatiotehokkuus on suurempi.
Torchia ja muut (2018)	Scandinavian Journal of Management	Tulokset osoittavat, että naisten hallitustyöskentely vaikuttaa myönteisesti ja merkittävästi innovatiivisuuteen. Tulosten mukaan tähän yhteyteen vaikuttaa kaksi päätöksentekokulttuurin ulottuvuutta. Ensinnäkin naisten läsnäolo tuo päätöksentekoon monipuolisia näkökulmia ja ajatuksia. Toiseksi naisten läsnäolo parantaa kaikkien hallitusjäsenten valmistautumista sekä osallistumista.
Vafaei ja muut (2021)	International Journal of Accounting and Information Management	Tutkijat havaitsivat positiivisen ja merkittävän yhteyden naisten hallitustyöskentelyn ja innovatiivisuuden väliltä. Yhteys havaittiin sekä innovaatioiden panosindikaattoreille että tuotosindikaattoreille.
García-Sánchez ja muut (2023)	Journal of Innovation & Knowledge	Tulokset osoittavat, että ilmastonmuutokseen liittyvä innovatiivisuus on positiivisessa suhteessa sekä naisjäsenten määrään että prosenttiosuuteen hallituksessa. Tutkimustulosten mukaan positiiviseen yhteyteen ei vaikuta se, onko naisjäsenen yhtiön ulkopuolinen vai ei.

Tutkijat	Lehti	Keskeiset havainnot
Chu (2024)	International review of Economics & Finance	Tutkimuksessa havaittiin, että hallituksen sukupuolimonimuotoisuudella on merkittävä ja positiivinen yhteys yritysten vihreän teknologian innovaatioihin. Tulokset osoittavat, että hallituksilla, joissa on vähintään kolme naisjäsentä, on kriittisen massan teorian mukaisesti vahvempi positiivinen vaikutus vihreän teknologian innovaatioihin verrattuna hallituksiin, joissa on naisjäseniä kaksi tai vähemmän. Lisäksi tutkimustulokset osoittavat, että yrityksen sisäisillä hallitusjäsenillä on merkittävämpi vaikutus kuin ulkopuolisilla jäsenillä havaitun yhteyden kannalta.
Liu ja Zhu (2024)	Finance Research Letters	Tutkimuksen havainnot osoittavat hallitusten sukupuolimonimuotoisuuden ja innovaatiotoiminnan olevan positiivisessa suhteessa. Positiivinen suhde välittyy riskinoton kautta ja tulokset viittaavat siihen, että sukupuolten suhteen monimuotoiset hallitukset edistävät tasapainoista lähestymistapaa riskinottoon, mikä edelleen tukee innovaatiota.
Abtahi ja muut (2023)	Finance Research Letters	Tutkimuksessa selvitettiin kolmen hallituksen monimuotoisuuden osa-alueen (sukupuolen, koulutukset ja hallitusjäsenien toimikauden) vaikutusta kanadalaisten yritysten innovaatiotuotantoon. Tutkijat havaitsivat, että sukupuolen ja koulutustaustojen monimuotoisuus vaikuttavat merkittävästi innovaatiotuotannon kehitykseen kanadalaisissa yrityksissä. Sen sijaan tutkijat eivät löytäneet positiivista yhteyttä hallitusjäsenien toimikauden ja yritysten innovaatiotoiminnan välille. Lisätestit osoittavat, että yrityksen riskinottokäyttäytyminen on kanava, jonka kautta hallitusten sukupuolimonimuotoisuus edistää innovaatioita.
Alvarado-Vargas ja muut (2024)	Long Range Planning	Alvarado-Vargas (2024) ja muut tutkivat, miten yritysten hallituksen ja ylimmän johtoryhmän sukupuolijakaumat vaikuttavat innovaatioprosesseihin. Tutkimuksessa tutkittiin erityisesti sukupuolijakauman riippumattomia sekä toisistaan riippuvia vaikutuksia innovatiivisuuden panoksiin (esim. tutkimus- ja kehittämismenoihin) sekä innovatiivisuuden tuloksiin (esim. patentit). Tutkimuksessa havaittiin käänteinen U-muotoinen suhde johtoryhmässä olevien naisten prosenttiosuuden sekä innovaatiopanosten (T&K-menojen) välillä. Tutkijat löysivät samankaltaisia havaintoja myös hallitusten naisedustuksen sekä innovaatiopanosten välille. Naisten edustuksen lisääminen tehostaa alussa innovaatiostrategioiden hyväksyntää sekä resurssien kohdentamista, mutta liiallinen edustus voi johtaa konflikteihin ja heikentää hallituksen tehokkuutta.
Almor ja muut (2022)	Long Range Planning	Almor ja muut (2022) tutkivat hallitusten sukupuolimonimuotoisuuden kaksoisvaikutusta yritysten tutkimus- ja kehitysinvestointeihin painottaen sekä suoria että epäsuoria vaikutuksia. Tutkimuksessa havaitaan suora vaikutus, minkä mukaan hallitusten sukupuolimonimuotoisuus korreloi vähentyneiden T&K-investointien kanssa. Tutkimuksessa havaitaan myös, että vaikka sukupuolten suhteen monimuotoiset hallitukset ovat yhteydessä pienempiin T&K-investointeihin, ne kannustavat epäsuorasti pitkäaikaisia T&K-investointeja edistämällä osakepohjaisia

Tutkijat	Lehti	Keskeiset havainnot
		kannustinjärjestelmiä. Tutkimuksen mukaan sukupuolen suhteen monimuotoiset hallitukset parantavat organisaatioiden pitkäaikaista innovointia ja menestystä mitattavan ja tietoon perustuvan päätöksenteon sekä kestävien palkitsemiskäytäntöjen kautta.
Foss ja muut (2022)	The Leadership Quarterly	Foss ja muut (2022) tutkivat naisjohtajien läsnäolon sekä yritysten innovatiivisuuden välistä suhdetta keskittyen sukupuolikiintiöiden ja toimintaympäristöjen näkökulmasta. Tutkimuksesta ilmenee, että yritykset, joilla on vähintään yksi naisjohtaja, julkistavat todennäköisemmin uusia tuotteita ja palveluita. Tämä viittaa positiiviseen suhteeseen naisjohtajien ja innovatiivisuuden välillä. Tutkijoiden mukaan kiintiöiden ollessa vapaaehtoisia tai puuttuessa kokonaan, naisjohtajat valitaan kompetenssien perusteella, mikä johtaa voimakkaampaan positiiviseen suhteeseen. Tutkijoiden mukaan lakiperusteiset kiintiöt saattavat johtaa epäsovivien naisten nimittämiseen, mikä puolestaan heikentää naisjohtajien vaikutusta innovatiivisuuteen.
Hoobler, J. M., Masterson, C. R., Nkomo, S. M. & Michel, E. J. (2018).	Journal of management	Hoobler ja muut (2018) tutkivat meta-analyysissään sitä, miten naisten edustus johtotehtävissä vaikuttaa organisaatioiden taloudelliseen suoriutumiskykyyn. Tutkijat havaitsivat, että naisten edustus johtotehtävissä (erityisesti hallituksissa) on pienessä positiivisessa yhteydessä yritysten taloudelliseen suoriutumiskykyyn Hoobler ja muut (2018) havaitsivat myös, että tasa-arvoa tukeva ilmapiiri, jota mitattiin kansallisella sukupuolen tasa-arvoisuudella, vahvistivat naistoimitusjohtajien ja taloudellisen suoriutumiskykyyn välistä positiivista yhteyttä.

Seuraavasta taulukosta löytyvät tutkimukset, jotka ovat havainneet naisten hallitustyöskentelyn edistävän organisaatioiden vastuullisuutta.

Taulukko 2. Aikaisemmat tutkimukset naisten hallitustyöskentelyn ja vastuullisuuden välisestä suhteesta.

Tutkijat	Lehti	Keskeiset havainnot
Bear ja muut (2010)	Journal of Business Ethics	Tulosten mukaan naisten hallitustyöskentelyn ja yhteiskuntavastuun vahvuusluokituksen välillä on positiivinen suhde. Lisäksi tulokset osoittavat, että naisten hallitustyöskentely voi auttaa parantamaan yritysten mainetta vahvistuneen CSR:n kautta.
Bernardi ja muut (2006)	Business & Society	Tutkimuksen mukaan naisten lisääntynyt läsnäolo yritysten hallituksissa vaikutti yritysten esiintyvyyteen Fortune ”100 Best Companies to Work For” -listalla.
Bernardi ja muut (2009)	Corporate Reputation Review	Tutkijat havaitsivat, että Fortune 500 -listan yrityksistä ne, joilla oli suurempi naisedustus hallituksissa, esiintyivät todennäköisemmin Ethisphere Magazinen ”World’s Most Ethical Company” -listalla.
Boulouta (2013)	Journal of Business Ethics	Tulokset osoittavat, että hallitusten sukupuolidiversiteetillä on merkittävä vaikutus yritysten negatiivisiin

Tutkijat	Lehti	Keskeiset havainnot
		sosiaalisiin käytäntöihin. Mitä suurempi on hallitusten sukupuolidiversiteetti, sitä vähemmän negatiivisia käytäntöjä esiintyy.
Galbreath (2011)	Journal of Management & Organization	Tutkimuksesta ilmenee, että ihmissuhdetaitojensa takia naishallitusjäsenet pystyvät paremmin huomioimaan lukuisat eri sidosryhmät ja vastaamaan heidän tarpeisiinsa, mikä johtaa parempaan vastuullisuuteen.
Glass ja muut (2016)	Business Strategy and The Environment	Tutkijat havaitsivat, että naishallitusjäsenet, joilla on sidoksia lukuisiin yrityksiin, vaikuttavat vahvasti ja merkittävästi kyseisten yritysten ympäristökäytäntöihin. Lisäksi havaintojen mukaan naishallitusjäsenet, jotka toimivat useissa eri hallituksissa, vaikuttavat merkittävästi ympäristökäytäntöihin myös pääyrityksessään (<i>focal firm</i>).
Hafsi & Turgut (2013)	Journal of Business Ethics	Tulosten mukaan naisten läsnäolo hallituksissa johtaa yritysten parempaan sosiaaliseen suoriutumiseen.
Harjoto ja muut (2015)	Journal of Business Ethics	Tulokset osoittavat, että yleinen hallitusten monimuotoisuus on positiivisessa yhteydessä CSR-komponentteihin yhteisö-, ympäristö-, tuote- ja hallinto-osa-alueilla.
Ibrahim & Angelidis (1994)	Journal of Applied Business Research	Tutkijat havaitsivat, että verrattuna miespuolisiin hallitusjäseniin, naishallitusjäsenet osoittivat vahvempaa suuntautumista vapaaehtoiseen yhteiskuntavastuun osa-alueisiin. Miespuoliset jäsenet puolestaan painottivat enemmän taloudellisista suoriutumista.
Mallin & Michelon (2013)	Accounting and Business Research	Tulosten mukaan naisten hallitustyöskentely on merkittävässä ja positiivisessa suhteessa yritysten yleiseen sosiaaliseen suoriutumiseen, työntekijäsuhteisiin sekä ihmisoikeuksien toteutumiseen.
Setó-Pamies (2015)	Corporate Social Responsibility and Environmental Management	Tutkimuksen mukaan naisten hallitustyöskentelyllä on suurempi vaikutus yhteiskuntavastuuseen kuin muilla tekijöillä (esim. resurssien saatavuudella).
Zhang ja muut (2013)	Journal of Business Ethics	Tutkimus osoittaa, että ulkopuolisten hallitusjäsenten sekä naishallitusjäsenten suurempi läsnäolo johtaa yritysten parempaan CSR-suoriutumiseen.

Seuraavassa taulukossa kootaan yhteen tutkimukset, joissa on havaittu työntekijäystävällisyyden vaikuttavan positiivisesti yritysten innovatiivisuuteen.

Taulukko 3. Aikaisemmat tutkimukset työntekijäystävällisyyden ja innovatiivisuuden välisestä suhteesta.

Tutkijat	Lehti	Keskeiset havainnot
Adhikari ja muut (2017)	Journal of Economics and Business	Tutkimus osoittaa, että EFI:llä (Employee Friendliness Index) mitattu työntekijäystävällinen organisaatioympäristö vaikuttaa positiivisesti yritysten innovaatioihin ja innovatiivisuuden tehokkuuteen. Tulokset osoittavat myös, että työntekijäystävällisellä politiikalla on innovatiivisuuden kannalta tärkeämpi vaikutus työvoimaintensiivisillä aloilla.

Tutkijat	Lehti	Keskeiset havainnot
Chen, C. ja muut (2016)	Journal of Corporate Finance (Amsterdam, Netherlands)	Tutkijat havaitsivat, että työntekijäystävälliset organisaatiot ovat innovatiivisempia verrattuna yrityksiin, jotka kohtelevat työntekijöitään heikommin. Tutkimuksen mukaan työntekijäystävällisillä organisaatioilla on korkeampi patenttien markkina-arvo ja patenttien merkitys tällaisten yritysten toimintakykyyn on suurempi. Tutkijat havaitsivat lisäksi, että työntekijäystävällisyys johtaa keskittyneempiin sekä syvempiin innovaatiostrategioihin.
Chen, J. ja muut (2016)	Journal of Corporate finance (Amsterdam, Netherlands)	Havaintojen mukaan yritykset, jotka toteuttavat työntekijäystävällisiä käytäntöjä, investoivat enemmän innovaatioihin ja yltyvät parempaan innovatiiviseen menestykseen. Tutkimustulokset paljastavat, että työntekijäystävällisyyden merkitys on selkeämpi aloilla, joilla innovaatioiden epäonnistumisen riski on suurempi.
Mao & Weathers (2019)	Journal of Business Finance & Accounting	Tulokset osoittavat, että suotuisalla työntekijäkohtelulla on merkittävä positiivinen suhde yritysten innovaatioiden määrään sekä laatuun. Tulosten mukaan työntekijäystävällisyys parantaa innovaatiofokusta (<i>innovation focus</i>) eli innovatiivisuutta projekteissa, jotka liittyvät keskeisesti yritysten ydinliiketoimintaan. Tämä puolestaan johtaa suurempaan yritysarvoon patenttien taloudellisen arvon kasvun kautta.
Mayer ja muut (2016)	Working paper	Tulosten mukaan yritykset, jotka kohtelevat työntekijöitään hyvin sekä edistävät monimuotoista työskentelyä, yltyvät parempaan innovatiiviseen tehokkuuteen (<i>innovative efficiency</i>). Tulokset osoittavat, että organisaatioilla, joilla innovatiivinen tehokkuus on korkeampi, on yleensä myös korkeampi tulevaisuuden arvo, mikäli ne investoivat käytäntöihin, jotka edistävät työntekijäystävällisyyttä ja monimuotoisuutta.

4 Tutkimuksen toteutus

Tämä tutkielma päätettiin toteuttaa laadullisena tutkimuksena. Laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jonka aineisto on ilmiänsuhtaan tekstiä (Eskola & Suoranta, 1998, s. 12). Menetelmän valintaan vaikutti se, että tutkimuksen tarkoituksena on pohtia ja ymmärtää tarkemmin aikaisempien määrällisten tutkimuksien havaintoja. Puusa ja Juuti (2020, s. 9) toteavat, että laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää tarkasteltavaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta. Tällä tutkijat tarkoittavat sitä, että laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden ajatuksista, kokemuksista ja tunteista. Puusan ja Juutin (2020, s. 10) mukaan laadulliselle tutkimukselle on ominaista se, että sen avulla pyritään tuottamaan rikasta ja yksityiskohtaista tietoa jostakin aihealueesta. Tässä tutkimuksessa halutaankin selvittää, mitä naishallitusjäsenet itse ajattelevat sukupuolten välisestä monimuotoisuudesta hallitustyöskentelyssä.

Eskola ja Suoranta (1998, s. 14) kirjoittavat, että tyypillisesti laadullisessa tutkimuksessa on varsin pieni määrä tapauksia, joita pyritään analysoimaan mahdollisimman tarkasti. Aineiston tieteellisyyden osalta laatu korvaa määrän ja tätä voidaan kutsua myös kattavuudeksi. Yleisesti ottaen laadullisessa tutkimuksessa aineiston koolla ei ole suoraa vaikutusta tutkimuksen onnistumisen näkökulmasta. Tutkija pyrkii liittämään tutkimuksen kohteensa yhteiskunnallisiin yhteyksiinsä ja kuvaamaan sitä yksityiskohtaisesti ja tarkasti. Tällainen harkinnanvarainen otanta perustuu tutkijan kykyyn rakentaa tutkimukseensa vahvat teoreettiset perustukset, jotka myös ohjaavat aineiston hankintaa (Eskola & Suoranta, 1998, s. 14).

Eskolan ja Suorannan (1998, s. 15) mukaan laadulliselle tutkimukselle ominaista on hypoteesittomuus, mikä tarkoittaa sitä, että tutkijalla ei ole ennalta pohdittuja ennakkolettamuksia tutkimuksen tuloksista tai tutkimuskohteesta. Laadulliseen tutkimukseen kuuluu se, että tutkija oppii tutkittavasta asiasta jatkuvasti tutkimuksensa edetessä ja hänen analysoidessaan tuloksia. Tutkijalla saattaa kuitenkin olla ennakkoletuksia tutkimuskohteestaan ja nämä oletukset onkin tärkeää tiedostaa sekä huomioida

tutkimuksen esioletuksina. Tutkijan kannattaa myös kirjata ylös erilaisia arvauksia mahdollisista tutkimustuloksista. Tällaisia arvauksia kutsutaan työhypoteeseiksi (Eskola & Suoranta, 1998, s. 15).

Eskola ja Suoranta (1998, s. 46) kirjoittavat, että kvalitatiivisen tutkimuksen osalta voidaan käyttää ajatusta aineiston saturaatiosta eli kylläntymisestä. Tutkijoiden mukaan saturaatiolla tarkoitetaan sitä, että tietty määrä aineistoa riittää esittämään sen teoreettisen peruskuvion, mikä tutkimuskohteesta on mahdollista havaita. Lisäaineiston kerääminen ei enää tuota lisää informaatiota tutkimuksen kohteesta, vaan aineiston tietty peruslogiikka alkaa kertautumaan. Eskolan ja Suorannan (1998, s. 46) mukaan ei ole mahdollista määritellä mitään tiettyä haastattelujen lukumäärä, jonka jälkeen saturaatiopiste olisi aina havaittavissa. Tutkijan on päätettävä tapauskohtaisesti, milloin aineisto on tarpeeksi laaja ja kattava, jotta se vastaa tutkimusongelmaan.

4.1 Aineiston keruu

Tässä tutkimuksessa käytetään Hirsjärven ja Hurmeen (2022, s. 48) määrittelemää teemahaastattelua. Menetelmässä on kyse siitä, että haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan. Tutkijoiden mukaan tämä menetelmä tuo tutkittavien äänet kuuluviin. Teemahaastattelussa keskeistä on haastateltavien tulkinat asioista sekä heidän asioille antamansa merkitykset. Tärkeää on myös huomioida vuorovaikutuksen merkitys prosessin kannalta.

Hirsjärvi ja Hurme (2022, s. 48) toteavat, että teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. Tällä tarkoitetaan sitä, että yksi haastattelun osa, haastattelun teema-alueet, on kaikille sama. Teemahaastattelussa ei siis noudateta tarkkaa kysymysjärjestystä ja muotoa, mikä on lomakehaastattelulle tyypillinen. Teemahaastattelu ei kuitenkaan ole täysin vapaa haastattelu, kuten syvähaastattelu (Hirsjärvi ja Hurme, 2022, s. 48). Tässä tutkimuksessa tutkimuksen haastattelurunko lähetettiin haastateltaville

etukäteen, jotta he pystyivät valmistautumaan tutkimuksen teemoihin sekä ottamaan selvää asioista ennen haastattelua.

Tätä tutkimusta varten päätettiin haastatella suomalaisten pörssiyritysten naishallitusjäseniä, sillä pörssiyritysten hallituskokoonpanot ovat yleisesti tiedossa ja hallitusjäsenten kontaktoiminen oli mahdollista. Tutkimukseen haastateltiin kokonaisuudessaan yhdeksää eri naishallitusjäsentä, jotka toimivat hyvin erilaisten yritysten hallituskokoonpanoissa ja jotka omaavat eri pituisen kokemuksen hallitustyöskentelystä. Oletuksena on, että erot naishallitusjäsenten taustoissa laajentavat näkökulmia hallitustyöskentelystä sekä tuovat esiin erilaisia näkökulmia tämän tutkimuksen aihealueesta. Yhteistä haastateltavien kesken on kuitenkin se, että he työskentelevät innovatiivisten yritysten hallituskokoonpanoissa. Haastattelut toteutettiin Teamsin välityksellä ja haastateltavien kanssa sovittiin, että haastattelut kestävät enintään tunnin. Tämä osoittautui hyväksi ajaksi, sillä sen puitteissa saatiin aikaan kattavaa keskustelua teemojen ympärillä. Kaikki kysymykset olivat avoimia, mikä mahdollisti syvälliset vastaukset. Haastattelut tallennettiin ja myöhemmin litteroitiin eli kirjoitettiin tekstimuotoon.

Tämän tutkimuksen haastatteluja varten laadittiin haastattelurunko (Liite 1), jota hyödynnettiin kaikissa haastatteluissa. Haastatteluissa kysymysjärjestys saattoi vaihdella keskustelun edetessä ja lisäksi oli mahdollista esittää erilaisia tarkentavia kysymyksiä haastateltavien vastausten pohjalta. Kyseessä oli puolistrukturoitu teemahaastattelu, joten kysymykset oli etukäteen mietitty, mutta niihin ei ollut lainkaan vastausvaihtoehtoja, vaan haastateltavat saivat vastata kysymyksiin vapaasti sekä perustella omia näkemyksiään. Tämän tutkimuksen kannalta olikin merkityksellistä, että haastateltavat pääsivät kertomaan konkreettisia esimerkkejä omien havaintojensa ja kokemuksiansa perusteella ja erityisesti näihin teemoihin liittyen oli mahdollista esittää tarkentavia kysymyksiä.

Tutkimuksen haastatteluteemat koostuivat tämän tutkimuksen teoreettisessa osuudessa käsitellyistä osa-alueista, jotka ovat

1. Naisten arvot, ominaisuudet ja kompetenssit

2. Naisten hallitustyöskentelyn vaikutus vastuullisuuteen sekä työntekijäystävällisyyteen
3. Hallitustyöskentely ja innovatiivisuus

Jokaiseen teemaan sisältyi 5–6 erilaista kysymystä, joiden avulla pyrittiin kartoittamaan haastateltavien kokemuksia ja näkemyksiä kyseisiin teemoihin liittyen. Ensimmäisen teeman kysymykset pohjautuvat aiempien tutkimuksien havaintoihin siitä, että naiset mahdollisesti tuovat hallitustyöskentelyyn yleisesti naisellisena pidettyjä arvoja, kuten eettisyyttä, inklusiivisuutta ja tunnollisuutta (Huse & Solberg, 2006; Stedham ja muut, 2007). Kirsch (2018) kuitenkin toteaa, että valtaväestön keskuudessa havaittujen sukupuolierojen yhdistäminen hallitustyöskentelyn kontekstiin voi olla haasteellista. Ensimmäisen haastattelusuuden kysymyksien tavoitteena on tutkia monimuotoisuuden vaikutusta hallituksen dynamiikkaan, päätöksentekoon sekä tehokkuuteen naishallitusjäsenien kokemusten perusteella. Lisäksi kysymyksien avulla kartoitetaan mahdollisia mies- ja naishallitusjäsenien kommunikointi- ja päätöksentekotyylejä sekä näiden vaikutusta hallituksen tehokkuuteen.

Ensimmäisen osuuden kysymykset pohjautuvat myös tokenismin teoriaan (Kanter, 1977). Tokenismia voidaan kuvata käytännöksi, jossa ryhmään otetaan mukaan tietty määrä vähemmistöryhmiin kuuluvia henkilöitä esimerkiksi sukupuolen, rodun tai uskonnon perusteella. Teorian mukaan tällaisissa tapauksissa naisia nimitetään hallitukseen, jotta voitaisiin välttää kritiikkiä ja antaa vaikutelma siitä, että naiset ovat aidosti tasa-arvoisia jäseniä. Tokenismiin liittyvien kysymyksien tarkoituksena on kartoittaa naisjäsenien mahdollisia kokemuksia tokenismista hallitustyöskentelyssä. Lisäksi kysymyksien avulla pyritään keräämään ajatuksia kriittisen massan teoriasta (Kanter, 1977), minkä mukaan ryhmän dynamiikassa alkaa tapahtua muutoksia, kun vähemmistön osuus kasvaa yli kriittisen massan (30 %) rajan.

Haastattelurungon toinen osuus keskittyy naisten hallitustyöskentelyn ja vastuullisuuden sekä työntekijäystävällisyyden väliseen suhteeseen. Aiemmissä tutkimuksissa on

havaittu naisten hallitustyöskentelyn edistävän yritysten vastuullisuutta. Tutkimuksissa esim. ilmenee, että ihmissuhdetaitojensa takia naishallitusjäsenet pystyvät paremmin huomioimaan lukuisat eri sidosryhmät ja vastaamaan heidän tarpeisiinsa, mikä johtaa parempaan vastuullisuuteen (Galbreath, 2011). Vastuullisuutta voidaan pitää keskeisenä tekijänä työntekijäystävällisessä organisaatiokulttuurissa. Esimerkiksi Lee ja muut (2013) toteavat, että mikäli yrityskulttuuri ja yrityksen vastuullisuuskäytännöt kulkevat linjakain, on todennäköisempää, että työntekijät omaksuvat käytännöt tehokkaammin. Samanaikaisesti uudet vastuullisuuskäytännöt muokkaavat yrityksen kulttuuria.

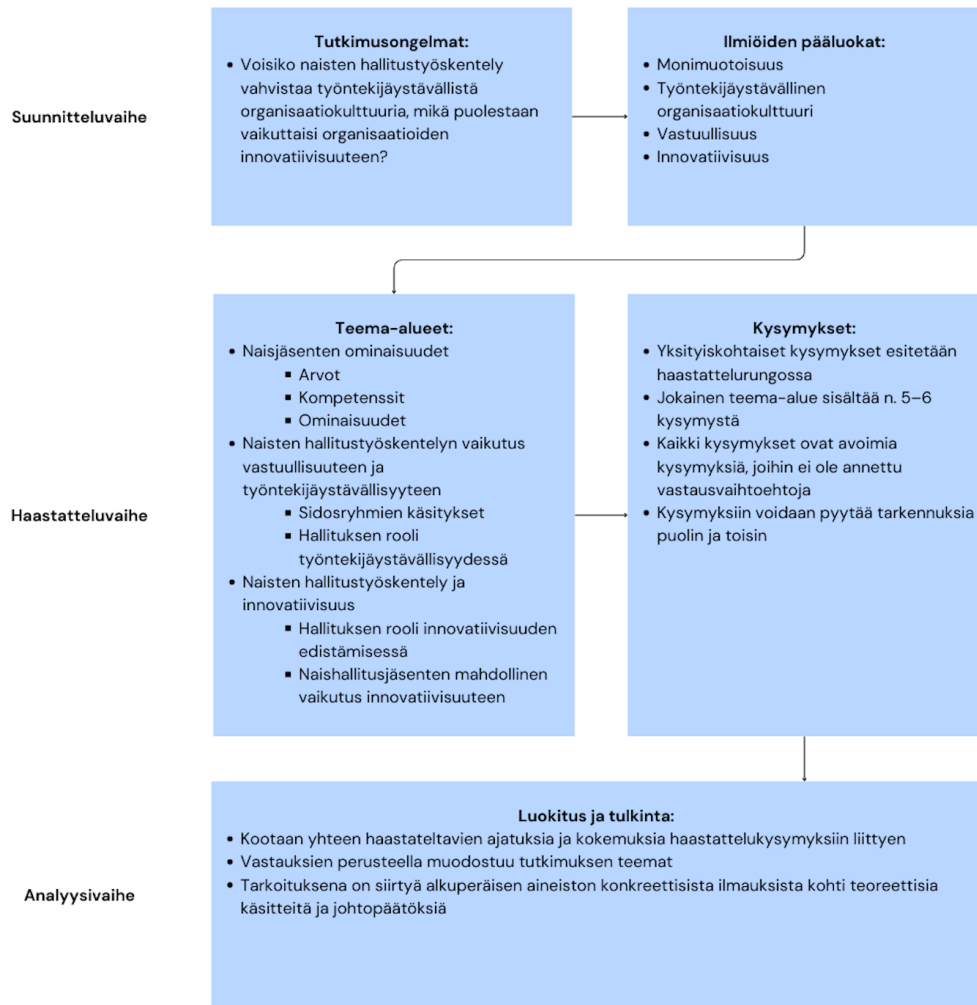
Työntekijäystävällisyys määritellään haastattelurungossa seuraavasti: Työntekijäystävälliset käytännöt ovat toimia, joita organisaatiot toteuttavat työntekijöiden hyvinvoinnin parantamiseksi sekä auttaakseen työntekijöitä tasapainottamaan koti- ja työelämäänsä (Faleye & Trahan, 2011). Toimien toteuttaminen vaatii merkittäviä resursseja organisaatiolta. Työnantajat voivat esimerkiksi osallistaa työntekijöitä päätöksenteossa, tarjota heille parempia terveys- ja turvallisuusohjelmia, tarjota joustavampia työskentelymahdollisuuksia ja jopa luoda monimuotoisempia työympäristöjä (Chen ja muut, 2016). Haastattelurungon toisen osion kysymysten avulla pyritään tutkimaan, kokevatko haastateltavat, että naishallitusjäsenet vaikuttaisivat yritysten vastuullisuusstrategiaan ja sen toteutukseen. Lisäksi osiossa pohditaan naishallitusjäsenten merkitystä yrityksen maineen ja sidosryhmien näkökulmasta. Kysymyksien avulla pyritään myös selvittämään hallitusten roolia työntekijäystävällisen organisaatiokulttuurin luomisessa sekä pohditaan, onko naishallitusjäsenillä vaikutusta työntekijäystävällisen organisaatiokulttuurin rakentumiseen.

Haastattelurungon kolmas osio keskittyy hallitustyöskentelyn ja innovatiivisuuden väliin suhteeseen. Innovatiivisuuden määritelmänä käytettiin haastattelurungossa Dodgsonin ja Gannin (2010, s. 34) määritelmää. Sen mukaan innovaatioita voidaan ajatella joko käytännöllisinä tai funktionaalisina. Innovaatioiden lopputulokset voivat olla uusia tuotteita tai palveluita, tai ne voivat olla prosesseja, jotka tukevat erilaisten osastojen (esim. tuotekehitys, tekniikka, suunnittelu, markkinointi) innovaatiotoimintaa.

Innovaatioita voidaan myös ajatella käsitteellisemmin, jolloin innovaatioiden lopputuloksina voidaan pitää lisääntynyttä tietoa, harkintaa sekä oppimiskyvyn vahvistumista.

Aiemmissa tutkimuksissa on havaittu naisten hallitustyöskentelyn edistävän organisaatioiden innovatiivisuutta. Esimerkiksi Griffin ja muut (2021) havaitsivat, että sukupuolen suhteen tasa-arvoisen hallituksen omaavilla yrityksillä esiintyy enemmän patentteja. Lisäksi tällaisten yritysten patentit ovat uudempia ja innovaatiotehokkuus on suurempi. Haastattelurungon kolmannen teeman kysymysten tarkoituksena on selvittää, miten hallitusten sukupuolimonimuotoisuus vaikuttaa yritysten innovatiivisuuteen sekä strategiseen päätöksentekoon. Kysymysten avulla kartoitetaan, kokevatko haastateltavat naisten tuovan hallituksen keskusteluihin ainulaatuisia näkökulmia, jotka edistävät innovaatiivisuutta, ja vaikuttaako naisten läsnäolo yrityksen riskinottokulttuuriin ja kokeilunhaluun. Lisäksi kysymyksien avulla pyritään tunnistamaan mahdollisia haasteita, joita naiset ovat kohdanneet työskennellessään hallituksissa.

Kuviossa 7 esitetään suunnitelma tutkimusprosessin etenemisestä. Kaaviosta havainnollistuu prosessin keskeiset vaiheet. Ensimmäinen vaihe on suunnitteluvaihe, jossa syvenytään tutkimusongelmaan sekä ilmiöiden pääluokkien jäsentelyyn. Tämän jälkeen siirytään haastatteluvaiheeseen, missä keskeistä on määrittellä haastattelujen teema-alueet, joihin haastattelukysymykset varsinaisesti kohdistuvat. Viimeinen vaihe on analyysivaihe, josta ilmenee tulosten luokitus ja tulkinta. Prosessista havainnollistuu teemahaastattelulle ominainen dynaaminen luonne, jossa haastatteluihin vaikuttavat esimerkiksi erilaiset haastattelujen aikana ilmenneet jatkokysymykset (Hirsjärvi ja muut, 2022, s. 67).



Kuvio 7. Teema-alueet tutkimuskokonaisuudessa (mukailten Hirsjärvi ja muut, 2022, s. 67).

4.2 Analyysi

Hirsjärvi ja Hurme (2022, s. 32) kirjoittavat, että haastattelu sopii moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin, koska se on hyvin joustava tutkimusmenetelmä. Haastattelussa haastattelija ja haastateltava ovat suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa, jolloin tiedonhankintaa voidaan ohjata myös haastattelun aikana. Lisäksi tutkijan on mahdollista selvittää erilaisia vastausten taustalla piileviä motiiveja. Puusa ja Juuti (2020, s. 99) kirjoittavat, että haastattelu voidaan ajatella keskusteluna, jolle on määritelty ennakkoon tavoite. Se on tutkijan aloitteesta käynnistetty keskustelu, joten tutkija ohjaa sitä jossain määrin. Tutkijoiden mukaan on myös tärkeää ymmärtää, että haastattelun aikana

molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa, sillä kyseessä on vuorovaikutustilanne. Parhaimmillaan haastattelu tarjoaa tutkijalle mahdollisuuden päästä syvälle haastateltavien ajatuksiin, mieltymyksiin, odotuksiin ja kokemuksiin.

Puusa ja Juuti (2022, s. 100) toteavat haastattelun metodisen vahvuuden olevan se, että tutkija voi valita haastateltaviksi henkilöitä, joiden tiedetään jo ennakolta omaavan kokemusta tutkittavasta aiheesta tai ilmiöstä. Tämä tarkoittaa, että valinta tehdään tarkoituksellisesti ja harkiten. Tiedonkeruun aikana tutkijalla on mahdollisuus ohjata keskustelua tutkimuskysymyksen kannalta tärkeisiin asioihin. Tutkijat toteavat haastattelun olevan menetelmänä joustava myös siitä syystä, että tutkija voi pyytää haastateltavalta selvennyksiä ja tarkennuksia. Lisäksi haastattelu tarjoaa tutkijalle mahdollisuuden havaita ei-kielellistä vuorovaikutusta, kuten eleitä ja ilmeitä, jotka voivat edelleen vihjata asioista, joihin tutkijan kannattaa kiinnittää erityistä huomiota ja pyytää lisäselvityksiä.

Sisällönanalyysi on keskeinen analyysimenetelmä, joka soveltuu hyvin laadullisen tutkimuksen aineiston, kuten haastattelujen, käsittelyyn. Sen tavoitteena on luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Sisällönanalyysin tarkoitus on tiivistää aineistoa niin, että olennainen informaatio säilyy johtopäätösten tekemistä varten (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 87). Tässä pro gradu -tutkielmassa käytetään sisällönanalyysiä sen objektiivisen ja systemaattisen lähestymistavan vuoksi, mikä auttaa rakentamaan yhtenäisen kuvan tutkimuskohteesta. Sisällönanalyysi mahdollistaa aineiston keskeisten osien tiivistämisen, mikä puolestaan selkeyttää tutkimustulosten esittämistä ja helpottaa yleisten johtopäätöksien laatimisessa. Tutkijan on kuitenkin tärkeää muistaa, että analyysin aikana voi nousta esiin myös tuloksia, jotka eivät suoraan liity alkuperäisiin tutkimuskysymyksiin (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 87).

Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 92) kirjoittavat, että sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe on alkuperäisdatan pelkistäminen, josta käytetään termiä redusointi. Tässä vaiheessa aineistoa karsitaan niin, että ainoastaan tutkimuksen kannalta olennaiset asiat jäävät jäljelle. Tämä voi tarkoittaa joko aineiston tiivistämistä tai sen pilkkomista pienempiin osiin.

Prosessi voi sisältää esimerkiksi sen, että aineistosta etsitään tutkimuskysymykseen liittyviä ilmaisuja ja samanlaiset käsitteet merkitään samalla tavalla. Näin aineistosta tunnistetaan kaikki ilmaukset, jotka liittyvät alkuperäiseen tutkimustehtävään ja näistä ilmauksista muodostetaan yksinkertaistetut versiot. Nämä pelkistetyt ilmaukset ryhmitellään eri käsitteiden alle siten, että alkuperäisen tiedon ydin säilyy.

Tässä tutkielmassa sisällönanalyysin ensimmäinen työvaihe oli litterointi, jossa aineiston puhe purettiin kirjoitettuun muotoon. Kallion (2021) mukaan nauhoitetun aineiston litterointi tarjoaa tutkijalle mahdollisuuden syventyä aineistonsa. Tässä vaiheessa keräystä aineistosta voikin jo tehdä erilaisia havaintoja ja tulkintoja. Tässä tutkimuksessa litteroinnin yhteydessä korostettiin sellaisia haastattelun pätkiä, joita pidettiin tutkimuksen aihealueen sekä tutkimuksen tavoitteen kannalta keskeisinä. Tämän jälkeen litteroidusta aineistosta suodatettiin sellainen aineisto, joka ei ollut tutkimuksen kannalta keskeistä eikä sen vuoksi tuonut lisäarvoa tutkimukseen.

Keskeinen kysymys litteroinnissa on se, mille tarkkuudelle puhe halutaan purkaa. Litteroinnin tarkkuuteen vaikuttaa erityisesti tutkimuksen tavoite ja se, millaisiin kysymyksiin tutkimuksen toivotaan vastaavan. Myös analyysimenetelmä vaikuttaa litteroinnin tarkkuuteen. Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita puheen sisällöstä, joten litteraation tarkkuudeksi riittää Kallion (2021) mukaan se, että haastateltavien kertomat asiat tulevat ymmärretyiksi. Tästä syystä puheen sisältämät takeltelut, täytesanat sekä tauot eivät ole tutkimuksen kannalta keskeisiä, vaan huomio kiinnittyy siihen, mitä sanottavaa haastateltavilla on asiasta. Tässä tutkimuksessa onkin litteroinnin yhteydessä muokattu teksti sellaiseen muotoon, jossa täytesanat ja tauot on jätetty pois.

Puusan ja Juutin (2020, s. 148) mukaan teemoittelua voi tehdä monella eri tavalla. Teemat voivat muodostua joko ennalta suunniteltujen ja aineiston keruuvaiheessa määriteltyjen aiheiden mukaan tai aineistosta voi nousta esiin täysin uusia teemoja. Tutkijan on arvioitava valittuja teemoja moneen kertaan varmistuakseen niiden merkityksestä. Tämä vaihe auttaa ymmärtämään niin teemojen sisäistä rakennetta kuin niiden keskinäisiä

suhteita. Tehtävä on haastava, sillä yhden teeman kokonaisuus muodostuu, kun useiden eri kysymysten vastauksia analysoidaan ja tulkitaan. Jotkut vastaukset saattavat sivuta useamaa eri teemaa samanaikaisesti (Puusa & Juuti, 2020, s. 148). Alaluokat saavat nimensä sen käsitteen mukaan, joka parhaiten kuvaa alaluokan sisältöä. Luokittelussa voidaan käyttää yksikkönä esimerkiksi tutkittavan ilmiön ominaisuutta, piirrettä tai käsitystä. Tämän prosessin myötä aineisto tiivistyy, kun yksittäiset tekijät liitetään laajempiin ja yleisempiin käsitteisiin. Ryhmittely eli klusterointi luo pohjan tutkimuksen rakenteelle ja antaa alustavia havaintoja tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 91).

Kun tutkimuksen aineisto saatiin tiivistettyyn muotoon, aineisto luettiin huolellisesti läpi korostamalla värikoodein erilaisia havaintoja ja kategorioita. Nämä korostetut havainnot tuotiin Excel-tiedostoon, jossa samankaltaisia havaintoja yhdisteltiin sekä samalla tehtiin muistiinpanoja siitä, miten aineistoa voitaisiin haastattelurungon ja teorian pohjalta luokitella. Kun tätä tiivistettyä aineistoa tutkittiin ja luokiteltiin, saatiin muodostettua teemat, jotka pohjautuivat jo aineiston keruuvaiheessa määriteltyjen aihealueiden mukaan ja jotka esitetään alla olevassa kuviossa 8. Jokainen teema muodostui usean eri kysymyksen vastauksia analysoimalla ja tulkitsemalla. Tässä vaiheessa pyrittiin kiinnittämään huomiota vastausten samankaltaisuuksiin sekä eroavaisuuksiin.

<p>MONIMUOTOISUUS JA NAISJÄSENTEN OMINAISUUDET</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Monimuotoisuus • Naisjäsenten ominaisuudet <ul style="list-style-type: none"> ◦ Ominaisuudet valtaväestössä vs. yritysmaailman huipulla ◦ Keskusteludynamiikat ◦ Erot sukupuolten välillä • Tokenismi
<p>NAISTEN HALLITUSTYÖSKENTELYN VAIKUTUS VASTUULLISUUTEEN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sidosryhmätyöskentely • Epävarmuus sukupuolen merkityksestä • Kausaliteetti
<p>NAISTEN HALLITUSTYÖSKENTELYN VAIKUTUS TYÖNTEKIJÄYSTÄVÄLLISYYTEEN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Työntekijäystävällisyyden merkitys ja keinot hallitustyössä • Naisjäsenten vaikutus työntekijäystävällisyyteen, stereotypiat
<p>NAISTEN HALLITUSTYÖSKENTELY JA INNOVATIIVISUUS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hallituksen keinot innovatiivisuuden edistämiseksi <ul style="list-style-type: none"> ◦ Organisaatiokulttuuri ◦ Suunta ja resurssit ◦ Hallituksen kiinnostus innovatiivisuuteen • Työntekijäystävällisyys ja innovatiivisuus • Kokonaisvaltainen monimuotoisuus innovatiivisuuden edistäjänä • Naisten piirteet, jotka voisivat edesauttaa innovatiivisuutta • Naisjäsenten riskinotto • Naisjäsenten kokemat haasteet • Naisjäsenten vaikutus huippusaajiin

Kuvio 8. Aineiston luokittelu.

4.3 Tutkimuksen luotettavuus

Hirsjärvi ja muut (2022, s. 189–190) kirjoittavat, että varmistaakseen tutkimuksen luotettavuuden, tutkijan tulee seurata haastattelujen tutkimuksen eri vaiheissa. Aineiston keruun aikana luotettavuutta parantaa muun muassa hyvin suunniteltu haastattelurunko, jonka teemat ovat vastaajille samankaltaisesti ymmärrettäviä. Lisäksi teknisten työkalujen moitteeton toimivuus ja se, että haastattelut litteroidaan mahdollisimman pian niiden toteuttamisen jälkeen parantavat tutkimuksen luotettavuutta.

Hirsjärven ja muiden (2022, s. 190–192) mukaan tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan usein reliabiliteetin ja validiteetin kautta. Reliabiliteetti viittaa mittaustulosten

johdonmukaisuuteen ja kykyyn tuottaa systemaattisia tuloksia, jotka eivät ole sattumanvaraisia. Tutkimusta pidetään reliabelina, kun samaa ilmiötä tutkittaessa saadaan samanlaisia tuloksia toistuvasti. Validiteetti taas viittaa siihen, tutkitaanko tutkimuksessa todella sitä, mitä on tarkoitus tutkia. Lyhyesti sanottuna validiteetin avulla pohditaan sitä, löytyykö tutkimuksesta sellaisia käsitteitä, jotka kuvaavat tutkittavaa ilmiötä oikein.

Puusan ja Juutin (2020, s. 169–170) mukaan usein väitetään, että laadullisen tutkimuksen luotettavuutta on vaikea tai mahdoton arvioida. Lisäksi väitetään, että validiteetin ja reliabiliteetin käsitteet eivät suoraan sovi mittareiksi, joilla laadullista tutkimusta voitaisiin arvioida. Tutkijat kuitenkin toteavat, että kyseisiä käsitteitä voidaan hyödyntää myös laadullisessa tutkimuksessa. Tällöin on kuitenkin tärkeää, että tutkija ymmärtää laadullisen tutkimuksen erityisluonteen ja sen, että käsitteiden merkitys eroaa suhteessa kvantitatiiviseen tutkimukseen.

Puusa ja Juuti (2020, s. 169–170) toteavat, että laadullisessa tutkimuksessa validiteetti viittaa esimerkiksi siihen, kuinka hyvin tutkittava ilmiö on kokonaisuutena ymmärretty ja esitetty. Sisäisen validiteetin huomioiminen tarkoittaa sitä, että tutkimuksen päättelyprosesseja tarkastellaan huolella. Tämä voi olla jopa yksinkertaisempaa verrattuna kvantitatiiviseen tutkimukseen, sillä laadullinen tutkimus pyrkii tuomaan esiin keskeisiä viitekehyksiä sekä huomioimaan tutkimuksen kohteen eri puolet, mikä auttaa hahmottaan tapahtumia syvällisemmin.

Hirsjärvi ja Suoranta (2022, s. 190–192) kirjoittavat, että kun aineistoa analysoidaan kvalitatiivisesti, reliabeliudella tarkoitetaan ensisijaisesti aineiston laatua. Tässä yhteydessä reliabelius viittaa enemmän tutkijan toimintaan kuin haastateltavien vastauksiin. Huomio kiinnittyy esimerkiksi siihen, miten luotettavasti tutkija on analysoinut aineiston: onko esimerkiksi kaikki käytettävissä oleva materiaali huomioitu ja onko tiedot litteroitu oikein. Lisäksi on keskeistä tarkastella sitä, että tulokset ilmaisevat mahdollisimman tarkasti tutkittavien ajatuksia. Huomion arvoista on kuitenkin myös se, että haastattelutulokset syntyvät haastattelijan ja haastateltavan vuorovaikutuksessa.

Puusa ja Juuti (2020, s. 172) muistuttavat, että laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tulisi tarkastella laajemmin kuin pelkästään reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden kautta. Tutkijan rooli tutkimusprosessissa on usein vuorovaikutuksellinen suhteessa tutkimuskohteeseen, ja siihen liittyy monia erityiskysymyksiä. Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa voidaankin käyttää myös siirrettävyyden käsitettä. Tällöin pohditaan sitä, olisiko tutkimus mahdollista toistaa niin, että tulokset pätsivät myös toisessa tutkimusympäristössä. Tutkijan tulisi myös tehdä analyysin ja tulkinnan prosessinsa mahdollisimman läpinäkyviksi. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida paremmin, kun tutkija kuvaa tutkimuskohteitaan selkeästi ja yksityiskohtaisesti. Usein arvioinnissa hyödynnetään myös uskottavuuden käsitettä, jonka avulla arvioidaan sitä, miten luotettavina ja vakuuttavina tutkimuksen kohdehenkilöt, kriittinen tiedeyhteisö sekä suuri yleisö pitävät tuloksia (Puusa & Juuti, 2020, s. 172).

5 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Luku on jaettu kolmeen alalukuun, joista kukin käsittelee omaa teemaa. Ensimmäisenä tarkastellaan monimuotoisuutta sekä naisten ominaisuuksia hallitustyöskentelyn kontekstissa. Luvussa syvennytään siihen, millainen monimuotoisuus haastateltavien mukaan edistää hallitustyöskentelyä. Lisäksi kysymysten avulla pyritään selvittämään, kokevatko naisjäsenet sukupuolen tuovan erityistä etua hallitustyöskentelyyn ja onko sukupuolten välillä eroja esimerkiksi kommunikaatio-tyyleissä. Luvun lopussa käsitellään myös tokenismia hallitustyöskentelyssä.

Toisessa alaluvussa syvennytään naisten hallitustyöskentelyn ja vastuullisuuden sekä työntekijäystävällisyyden yhteyteen. Kysymysten avulla selvitetään haastateltavien ajatuksia naisten hallitustyöskentelyn ja vastuullisuuden välisestä suhteesta. Kokevatko he esimerkiksi sukupuolten välisen monimuotoisuuden vaikuttavan yritysten yhteiskunta-vastuustrategiaan ja sen toteutukseen? Luvussa pohditaan myös sitä, miten naisten läsnäolo hallituksessa mahdollisesti vaikuttaa yrityksen maineeseen ja sidosryhmien ajatuksiin. Luvun lopussa keskitytään työntekijäystävällisyyden teemaan ja esimerkiksi pohditaan, miten yritysten hallitukset voivat kyseiseen aihealueeseen vaikuttaa.

Kolmas alaluku keskittyy naisten hallitustyöskentelyn ja innovatiivisuuden väliseen yhteyteen. Luvussa esimerkiksi pohditaan, miten hallitusjäsenet voivat edistää organisaatioiden innovatiivisuutta. Lisäksi luvussa syvennytään haastateltavien ajatuksiin siitä, miten naishallitusjäsenet voivat innovatiivisuuteen vaikuttaa. Tuovatko naiset hallituksen keskusteluihin sellaisia ainutlaatuisia näkökulmia tai ajatuksia, jotka edistävät innovaatioita? Voisiko naisten läsnäolo hallituksessa vaikuttaa yrityksen kykyyn houkutella ja pitää innovatiivisuutta edistäviä huippuosaajia?

5.1 Monimuotoisuus ja naisjäsenten ominaisuudet

Kaikki haastateltavat pitivät monimuotoisuutta hyvin tärkeänä asiana hallitustyöskentelyn kannalta. Haastateltavien vastauksissa korostui erityisesti se, että monimuotoisuus mahdollistaa asioiden tarkastelun laajemmasta perspektiivistä, jolloin ihmiset voivat haastaa toisiaan sekä tuoda monipuolisia näkemyksiä keskusteluihin. Tämän myötä tiimityöskentely tehostuu ja erilaisia näkemyksiä nousee esiin.

Nämä vastaukset ovat linjassa Arvopaperimarkkinayhdistys ry:n (2020) hallinnointikoodin kanssa, minkä mukaan hallituskokoonpanon monimuotoisuus tukee yhtiön liiketoimintaa ja sen kehitystä. Hallituksen jäsenten kokemusten, osaamisen ja näkemysten monimuotoisuus tehostaa hallituksen innovatiivista ajattelukykyä sekä haastaa yhtiön toimivaa johtoa. Lisäksi monimuotoisuus tukee itsenäistä päätöksentekoa ja avointa keskustelua edistäen yhtiön hyvää hallinnointia. Yhtiön liiketoiminnan mittasuhteet sekä kehitysvaihe vaikuttavat yhtiön monimuotoisuuden osalta noudattamiin periaatteisiin. Tällaisia monimuotoisuutta koskevia periaatteita määriteltäessä keskeisiä seikkoja voivat olla esimerkiksi hallituksen sukupuolijakauma, ikäjakauma sekä jäsenistön koulutus- tai etninen tausta (Arvopaperimarkkinayhdistys ry, 2020).

”Hallituksellahan on iso rooli valvovana elimenä ja vastuunkantajana, jolloin tää monimuotoisuus musta korostuu, jotta ne erilaiset asiat ylipäättänsä voi nousta esille. Eli ihan super tärkeätä hallitustyöskentelyssä erityisesti.” H5

”No siis ei pelkästään hallitustyöskentelyssä, vaan ihan missä tahansa työskentelyssä, niin monimuotoisuus yksinkertaisesti mahdollistaa sen, että katsotaan asioita laajemmasta perspektiivistä, että jos koko kaikki on kovin samasta puusta veistetty ja samantyyppisistä taustoista olevia henkilöitä, niin se on kapeampi. Ja silloin kun siinä tiimissä on monimuotoisuutta, niin ihmiset pystyy tehokkaammin haastaa toisiaan ja tuomaan uudenlaisia ajatuksia siihen pöytään ja tietenkin parhaassa mahdollisessa tapauksessa niin tavallaan rakennetaan jotain yhteistä uutta sillä, että pystytään täydentämään toisten ajatuksia. Jollain sellaisella tavalla, mitä sille yksittäiselle yksilölle ei tulisi suoraan mieleen.” H2

”Niin se on ihan itsestään selvää, että mitä isompi joukko meillä on, niinku mieltämässä tuotteita tai bisnestä tai ihan mitä tahansa mitä me tehdään, niin kyllähän me nyt tiedetään, että me saadaan parempi lopputulos. Niin sitten tavallaan

monimuotoisuutta vastaan on vähän vaikea mun mielestä oikeasti argumentoida järjen tasolla.” H9

Haastateltavat kuitenkin korostivat vahvasti sitä, että sukupuolten välinen diversiteetti on vain yksi osa monimuotoisuutta. Haastateltavat kokivat, että erityisesti osaamisen ja ajattelun monimuotoisuus ovat keskeisimpiä hallitustyöskentelyyn vaikuttavia monimuotoisuuden osa-alueita. Nämä osa-alueet puolestaan koostuvat jäsenten kompetensseista ja kokemuksesta. Joissakin haastatteluissa nousi esiin myös kansainvälisyyteen liittyvä monimuotoisuuden osa-alue, joka on tällä hetkellä pienessä roolissa suomalaisten yritysten hallituksissa.

”Niin kyllä mä sanoisin, että se lähtee siitä ajattelun diversiteetistä, ajattelun monimuotoisuudesta. Ja jos siitä lähdetään purkamaan, että mistä ajattelun monimuotoisuus syntyy, niin kyllähän se muodostu erilaisista koulutustaustoista, erilaisista elämäkokemuksista ja siinä sitten tulee niitä erilaisia muuttujia.

Ja tää sukupuolinäkökulma on yksi, että totta kai naisen elämänpolku ja kokemusmaailma on erilainen kuin miehen, riippuen tietenkin missä kulttuurissa eletään. Että se tuo tietyllä tavalla monimuotoisuutta, mutta sitten ihan se, että suuressa osassa suomalaisia yhtiöitä on todella homogeeninen hallitus. Ihan sen kulttuuritaustankin näkökulmasta, että meillä on hirveän kotikutoisia hallituksia, että harvassa on aidosti kansainvälinen hallituskokoonpano, että se on toinen, mitä on pistänyt merkille. Ja jos miettii tavallaan tätä, että mistä haetaan esimerkiksi hyviä naisjäseniä, niin kyllähän siinä pitäisi olla myöskin se kansainvälinen aspekti.” H4

Muutamissa haastatteluissa korostui esimerkiksi se, että hallitusjäsenten olisi hyvä kerjätä kokemusta monipuolisesti erilaisista, vastuullisuutta vaativista työtehtävistä. Esimerkiksi eri toimialoilla työskentely sekä erilaiset roolit työelämässä kartuttavat sellaista kompetenssiosaamista, jota hallitustyöskentelyssä tarvitaan.

”Kyllä mä näen sen, että semmoinen monimuotoisuus, että on erilaisia taustoja, että ihmiset on tehnyt erilaisia hommia, niin siihen hallitustyöhön tuo kyllä ilman muuta laaja-alaisuutta.” H1

”Kyllä mun mielestä kaikkein oleellisinta on se, että on erilaista työ- ja hallituskokemusta. Että kyllä mä nyt siitä työkokemuksesta kuitenkin aina lähtisin liikkeelle. Että on ollut riittävän vastuullisissa tehtävissä ja on riittävästi sitä monipuolisuutta. Ja sitten tarkoittaen, että on vähän eri toimialoja ja erilaisissa rooleissa. Ettei jämähdetä niin, että siellä on samanlaisia ihmisiä hallituksessa kuin mitä on

työntekijät, koska sehän on silleen vaarallista, koska sitten just ei ehkä tule niitä asioita esiin.” H5

”Kaikennäköinen monimuotoisuus hallituksessa ja kaikissa organisaatioissa on todettu, että se tekee yhtiöstä kilpailukykyisemmän, innovatiivisemman, tuottaa osakkeenomistajille lisäarvoa. Tää on niinku musta kiistaton, mutta sitten tullaan siihen, että mitä kaikkea se monimuotoisuus on. Ja mun mielestä sitten se on paljon muutakin kun vaan se niin kun mies-nais-asetelma. Se voi olla ikää, taustaa, mitä tahansa. Että kaikki se tekee siitä niinku hyvän kombon.” H7

”Mun mielestä ensinnäkin hallitustyöskentelyssä kaikkein paras on se, että se on monimuotoinen hallitus. Kaikkein pahin hallitus on sellainen missä istuu 5 vanhaa toimitusjohtajaa. Ihan sama onko ne naisia vai miehiä. Ja mitä mä tällä vertaan, niin monimuotoisuus lähtee kompetensseista. Ei sukupuolesta, ei uskonnollisista taustoista ei ulkomaalaistaustaista, ei mistään muusta. Sen ensimmäinen asia on se, että sulla on sitä osaamisen monimuotoisuutta siellä ja siitä se lähtee.” H8

Haastatteluissa korostui myös ajatus siitä, että yrityksen liiketoiminta sekä bisnes vaikuttavat siihen, miten merkityksellisiä monimuotoisuuden eri osa-alueet eri yritysten näkökulmasta ovat. Yrityksen johdon ja hallitusjäsenten olisi tärkeää ymmärtää yritystoiminnan konteksti, jotta heidän on mahdollista hahmottaa, millaista osaamista hallitukseen tarvitaan. Tähän liittyen kansallisuuksien monimuotoisuus nousi monissa haastatteluissa esiin teemana, joka edistää hallituksen markkinatuntemusta. Eri kansallisuudet tuovat erilaisiin kulttuureihin ja arvoihin liittyvää ymmärrystä, mikä voi olla elinehto esimerkiksi uusille markkinoille laajentumisen kannalta. Harjoton ja muiden (2015) näkemykset vahvistavat näitä havaintoja, sillä heidän mukaansa yritykset voivat kärsiä niin rahallisista kuin maineeseenkin liittyvistä haitoista, mikäli ne eivät pysty täyttämään sidosryhmiensä tarpeita. Tehokas sidosryhmätyöskentely on kriittistä yrityksen menestyksen kannalta. Tämän vuoksi hallitusjäsenet edustavat tärkeää roolia valvoessaan johdon suunnitelmia ja toteutuksia niin, että eri sidosryhmien intressit otetaan huomioon.

Muutamit haastateltavat kokivat, että sukupuolten välinen monimuotoisuus voi tuoda erityistä hyötyä joillakin niche-aloilla, joilla sukupuolen ymmärtäminen on keskiössä. Esimerkiksi naisten hyvinvointiin liittyvä toimiala on esimerkki alasta, jolla naissukupuoli tuo erityistä etua hallitustyöskentelyyn.

”Nythän on puhuttu hyvin paljon siitä, että suuri osa tuotteista on suunniteltu miehille. Niinku tää terveysteknologia ja kaikki mahdolliset, että kyllähän siinä sitten kun mulla on mun uralla punaisena lankana ollut asiakaskokemuksen johtaminen, niin se että sulla on myös se kokemusmaailma ja tartuntapintaa myös ihan valta-vaan asiakassegmenttiin, joka on naiset, niin luo ihan erityyppistä kyvykkyyttä.” H4

*”Ehkä jollakin hyvin semmoisilla niche aloilla. Jos ajattelee jotakin vaikka järjestöjä tai instituutioita tai jos sun firman bisnes on hedelmällisyshoidot, niin sitten mä ajattelen, että siellä varmaan alkaa olemaan merkitystä sillä, miten hyvin sukupuo-
liasioita pitää ymmärtää aika syvällisestikin. Mutta kyllä mä sanoisin, että se on aika niche, jossa se se tota sukupuoli sinällään tai sukupuolinen suuntautuminen tai identiteetti olisi sitten oleellinen asia.” H5*

5.1.1 Naisjäsenten ominaisuudet

Haastatteluissa tiedusteltiin sitä, millaisia ainutlaatuisia näkökulmia tai lähestymistapoja naishallitusjäsenet kokevat tuovansa hallituksen keskusteluihin. Joissain haastatteluissa korostui näkemys siitä, että naishallitusjäsenet kokevat tuovansa hallituksen pöytään oman taustansa, johon vaikuttavat lukuisat eri tekijät koulutuksesta työkokemukseen sekä verkostoihin, jolloin erityisesti sukupuolen vaikutusta tässä kombinaatiossa on hankala arvioida.

”Mun on ehkä aika tosi vaikea erottaa suoraan sukupuoleen liittyviä, helposti hirttu stereotyyppisiä ajatuksia, että ehkä joo pitää paikkansa, että suurimmassa osassa tapauksia ehkä naiset mieltivät enemmän ihmisiä yksilöinä. Niinku sellaista ehkä inhimillisempää puolta siihen ajatteluun usein. Esimerkiksi henkilöstöön liittyvät, palkitsemiseen liittyvät, sen tyyppiset asiat, niin no saatetaan työntää naisjäsenille. Mutta mua itseä kiusaa se ajatus, että mieltisi, että se on niinku hyvin sukupuolittunutta se rooli siinä työskentelyssä ja sitten toisaalta mullahan on aika poikkeava tausta. Se on vaikea irrottaa siitä, että no mikä siinä liittyy sukupuoleen ja mikä sitten siihen aikaisempaan kokemukseen.” H2

”Niin ja sitä on tietysti tosi vaikea erottaa just kun mä latelin kaiken muun, mikä niinku vaikuttaa, että mikä on mun työkokemukseni ja taustani ja persoonani ja verkostoni ja osaamiseni, että totta kai mä tuon tuon kaiken sinne hallitukseen, mutta mikä siinä sitten on sitä, että juuri naisena olisi tuonut, niin tuota mitähän sitä uskaltaisi sanoa. Ehkä se se vastaus on sitten jotain semmoista erilaisuutta tuo, että asioita katsotaan laajemmin eri näkökulmista.” H5

Monissa haastatteluissa nousi esiin myös Kirschin (2018) ajatus siitä, että valtaväestössä havaittujen sukupuolierojen liittäminen yritysten hupulla työskenteleviin henkilöihin voi olla haasteellista. Tutkijan mukaan yritysmaailman huipulle päässeillä naisilla voi olla enemmän yhteistä vastaavissa tehtävissä työskentelevien miesten kanssa ja vähemmän yhteistä yleisen naisväestön kanssa.

”Hyvä huomio ja hyvä mieltä siitä, että jos on valtaväestöstä näitä ominaisuuksia kartotettu ja sitten siitä, että ketkä on siellä hallitustyössä, joka kuitenkin on se yritysten ylin päättävä elin, niin se profiili ei välttämättä ole ihan samanlainen.” H1

”Tavallaan se, että kun miettii näitten naisten ominaisuuksia valtaväestössä versus sitten hallitusjäsenten keskuudessa, niin kyllähän hallitukseen nousee ja valikoituu yleensä ihmisiä, joilla on vahva liiketoimintakokemus. Kokemus liiketoimintajohdosta, kokemus yritysten johtamisesta [--] niin jotenkin siinä herää kysymys, että onko ne ominaisuudet, millä niihin rooleihin on päästy niin välttämättä niitä, mitkä ikään kuin erottaa naiset valtaväestössä [--] kyllä mäkin tunnen tosi paljon naisia, jotka eivät ollenkaan käyttäydy tai tuo ikään kuin niitä naisellisia vahvuuksia esille, vaan päinvastoin jopa pyrkii niitä vähän maskeeraamaan, että olisi uskottavampi tai pärjäisi, että se vaatii tietyllä tavalla hyvin vahvaa itsetuntoa.” H4

Edellä mainittujen lainausten lisäksi muutama haastateltava perusteli nais- ja mieshallitusjäsenten mahdollista samankaltaisuutta sillä, että tyypillisesti jäsenet omaavat samankaltaisen koulutustaustan sekä ovat samaa ikäluokkaa. Tämän vuoksi diversiteetti voikin todellisuudessa osoittautua suhteellisen pieneksi ja sukupuolesta riippumatta jäsenten ajattelutavat saattavat olla yhteneväisiä. Eräs haastateltava kertoi oman lähestymistapansa olevan analyyttinen ja numeroihin perustuva, jota yleisesti voisi pitää miesmäisenä. Tähän yhteyteen hän lisäsi kokevansa oman koulutus- ja työtaustansa vaikuttavan vahvasti omiin toimintatapoihinsa hallitustyöskentelyssä, minkä vuoksi sukupuolen roolia työskentelyssä on hankala erottaa.

Haastateltavat olivat sitä mieltä, että hallitusjäsenten kommunikaatiotyyli on hyvin yksilökohtaisia ja eroa sukupuolten välillä on vaikea havaita. Yleisesti sukupuolten monimuotoisuuden nähtiin kuitenkin lisäävän kommunikaation laaja-alaisuutta. Yksi haastateltavista kuvasi tätä dynamiikan muutosta sillä, että kaikki äänet pääsevät paremmin kuuluviin, koska monimuotoisuudesta johtuva laajempi kommunikaatio mahdollistaa

sen, että myös esimerkiksi naisten mielipiteet tulevat kuulluiksi. Monimuotoisessa porukassa hallitsevat persoonatyypit eivät ole yhtä dominoivia.

Toinen haastateltava kuvaili vastaavaa muutosta hallituksen dynamiikassa siten, että eri sukupuolten esiintyminen ryhmässä parantaa ryhmän dynamiikkaa tasapainottamalla ja rauhoittamalla ilmapiiriä. Hänen mukaansa työkuulttuuri on väistämättä huono, mikäli ryhmässä esiintyy vain yhtä sukupuolta. Tällaisessa tapauksessa ryhmässä saattaa muodostua ongelmaksi se, että ihmisten egot tulevat päätöksenteon tielle. Haastateltava kuvasi termiä sillä, että ryhmässä etsitään ”kuka on korkein kukko”. Kun ryhmään tuodaan mukaan naisia, tällainen nokittelemisen kulttuuri loppuu. Nämä kokemukset ovat yhteeneväisiä Husen ja Solbergin (2006) tutkimuksen havaintojen kanssa, missä haastateltavat kertoivat monimuotoisuuden laajentavan keskustelua sekä tuovan esiin uusia näkökulmia.

”Ja jos ajatellaan päätöksentekoa, nyt tullaan takaisin siihen, että ihan samalla tavalla kuin kaikissa ryhmissä: sukupuoli, tasa-arvoisuus tuo parempaa keskustelua, mutta se ei ole hallituksessa millään tavalla eri asia kuin se on työyhteisössä. Elikkä ihan samalla tavalla kuin työyhteisöissä, se että on molempia sukupuolia, niin se tasapainottaa sitä keskustelua.” H8

Haastatteluissa nousi esiin havaintoja, jotka ovat linjassa Nielsenin ja Husen (2010) tutkimuksen kanssa. Tutkimuksen mukaan sukupuolella itsessään ei ole merkitystä hallitustyöskentelyn kannalta, mutta naisten erilaiset arvot ja ammatilliset kokemukset mahdollistavat sen, että naiset voivat tehokkaammin vaikuttaa hallitustyöskentelyyn ja päätöksentekoon. Tutkijat esimerkiksi havaitsivat, että mitä enemmän naisjäsenten arvot eroavat miesjäsenten arvoista, sitä suurempi vaikutus naisjäsenillä on hallituksen päätöksenteossa. Mahdollinen selitys tälle havainnolle on se, että naisjäsenet kokevat omat arvonsa vahvoina ja täten todennäköisemmin tuovat oman äänensä esiin, kun hallituksessa käsitellyt asiat ovat ristiriidassa heidän omien arvojensa kanssa (Nielsen & Huse, 2010).

Yksi haastateltava kertoi hänen kokemuksensa olevan se, että naisten on helpompi joissain tilanteissa keskeyttää keskustelu ja pyytää tarkennuksia, mikä puolestaan voi

synnyttää monipuolista keskustelua, kun asioita tarkastellaan yksityiskohtaisemmin. Myös toinen haastateltava kertoi samanlaisesta havainnosta seuraavasti:

”Voin sanoa, että miehet ovat keskimäärin ehkä nopeampia tekemään ja menemään siihen päätökseen, että mikä se päätös on. Eli tavallaan, että naisille tulee ehkä semmoinen, että mun pitää ajatella tätä näkökulmaa ja sitten se päätös tulee. Ja omalla laillaan mä niinku jopa ajattelen, että niinku semmoisella pienellä harjonnalla saadaan jopa parempia päätöksiä.” H9

Yllä mainitut havainnot ovat yhteneväisiä Husen ja Solbergin (2006) tutkimuksen havaintojen kanssa, jossa haastateltavat kertoivat naisten olevan hyviä esittämään kysymyksiä hallituksen kokouksissa. Tutkimuksessa mainitaan havainnoista, joiden mukaan naisten on helpompi kysyä sellaisia kysymyksiä, joita muut eivät välttämättä kehtaa tai uskalla kysyä (Huse & Solberg, 2006). Myös Wierseman ja Morsin (2024) tutkimuksessa esitettiin havaintoja, joiden mukaan naisten on helpompi esittää kysymyksiä. Eräs tutkimuksen haastateltavista esittää, että naisjäsenet välittävät vähemmän omasta egostaan ja uskaltavat esittää tarpeellisia kysymyksiä välittämättä muiden mielipiteistä, mikä usein edistää ryhmän päämääriä. Miesjohtajat puolestaan saattavat välttää kysymyksiä, jotka vaikuttavat yksinkertaisilta, mikä voi edelleen johtaa virheellisiin oletuksiin (Wierseman & Mors, 2024).

Eräs haastateltava luonnehti miesten kommunikaatio- ja päätöksentekotyyliä suoraviivaisempana ja individualistisempana. Lisäksi miehille on hänen mukaansa tyypillisempää pitäytyä alkuperäisissä mielipiteissään. Naiset puolestaan ovat hänen mukaansa pohdiskelevampia, konsensuksenhaluisempia sekä valmiimpia vaihtamaan mielipiteitään. Lisäksi naisten on hänen mukaansa helpompi ymmärtää se, että ryhmässä voi esiintyä erilaisia mielipiteitä ja joissain tapauksissa päätöksen kypsyminen voi ottaa aikaa. Toinen haastateltava kuvasi naisten kommunikaatiotyyliä hieman varovaisempana, diplomaattisempana ja kohteliaampana.

Yhden haastateltavan mukaan naiset paneutuvat tyypillisesti hyvin huolellisesti asioihin, sillä he saattavat olla epävarmoja omasta osaamisestaan ja tämän vuoksi vaativat itseltään paljon. Hänen mukaansa naiset saattavat helposti epäillä omaa osaamistaan,

kokemustaan ja ammattitaitoaan, kun heitä pyydetään johonkin rooliin. Haastateltavan mukaan on hyvin epätodennäköistä, että saman ikäiset miehet pohtivat omaa osaamistaan samalla tavalla. Hänen mukaansa naisten heikko luottamus omaan osaamiseensa muodostaa osaltaan esteen sille, miksi naisia on johtotehtävissä vähemmän kuin miehiä. Tällainen epävarmuus voi mahdollisesti johtua siitä, että tutkimusten mukaan hallituksessa työskentelevien naisten toimintaa saatetaan arvioida tarkemmin verrattuna miehiin. Esimerkiksi Almor ja muut (2022) havaitsivat, että vähemmistöasemassa työskentelevät naiset kohtaavat uniikkeja haasteita. Heidän tekemisiään saatetaan esimerkiksi arvioida eri tavalla verrattuna miehiin. Tämän vuoksi naiset saattavat tuntea, että heidän täytyy todistella omia kykyjään ja osaamistaan, tukeutuen dataan ja objektiivisiin mittareihin. Tutkimuksen mukaan huolellinen kokouksiin valmistautuminen, riskien hallinta sekä sääntöjen noudattaminen korostuu hallituksissa, joissa on naisjäseniä. Koska naiset kokevat olevansa tiukemman tarkastelun alaisina, he pyrkivät välttämään virheitä ja varmistamaan, että heidän päätöksensä ovat huolellisesti perusteltuja.

Erään haastateltavan mukaan naiset osaavat hänen mielestään lukea paremmin tilanteita erilaisissa hallitus- ja johtotyön konteksteissa. Hänen mukaansa tällainen tilannetaju vaikuttaa siihen, millaisiin lopputuloksiin erilaisissa keskusteluissa päästään. Myös toinen haastateltava kertoi vastaavanlaisesta havainnosta, jonka mukaan naisten on helpompi aistia erilaisia tunteita, mikä puolestaan vaikuttaa dynamiikkaan kokouspöydän äärellä. Haastateltava kertoi esimerkiksi itse aistivansa helposti, mikäli joku mahdollisesti haluaisi vielä lisätä asiaan jotakin tai jos esimerkiksi puheenjohtajalta jää jokin näkökulma kuulematta. Nämä havainnot tukevat Husen ja Solbergin (2006) tutkimuksen havaintoja, missä naishaastateltavat kertoivat olevansa usein paremmin valmistautuneita hallituksen kokouksiin. Lisäksi tutkimuksen haastateltavat kertoivat naisjäsenten osallistumisen mahdollistavan joissain tilanteissa avoimemman, rennomman ja osallistavamman ilmapiirin (Huse & Solberg, 2006).

Muutamalta haastateltavalta löytyi esimerkkejä tilanteista, joissa he ovat havainneet oman käytöksensä naisena eroavan hallituskontekstissa verrattuna miespuolisiin kollegoihinsa.

”Naiset monesti lukee tilanteita paremmin jossain niinku hallitustyössä tai johtotyössä, että on ehkä semmoista silmää enemmän sille, että mitä tapahtuu, koska kyky lukea tilanteesta niin vaikuttaa hirveästi siihen, että millaisiin lopputulemiin me päästään jossain keskusteluissa esimerkiksi.” H1

”Esimerkkejä itse asiassa tulee taas paljonkin mieleen, että minä olen ollut ainoa, joka on ajatellut semmoisia asioita, että miltä tää näyttää esimerkiksi näiden ihmisten mielestä tai tästä näkökulmasta. Niin sellaisia on ollut paljon, että en voi mennä niiden miesten päin sisään, että miksi ei ole niillä tullut mieleen.” H5

”Olen tehnyt naisena uran miesvaltaisissa yrityksissä ja myöskin semmoisissa erilaisissa vaiheissa, että siinä tietyllä tavalla se elämäkokemus ja urakokemus tulee, että on kaukupohjaa ja on niitä tilanteita, joiden kautta on ymmärtänyt, että miten ehkä kohdellaan eri tavoin tietyissä paikoissa. On monia sellaisia asioita, joille ehkä miehet saattaa olla sokeita, ei ilkeyttään eikä pahuuttaan, vaan sen takia että he ei vaan ikinä joudu kohtaamaan niitä tilanteita. Jos miettii esimerkiksi ulkonäköön liittyviä tai tämmöisiä sukupuoliseen preferointiin tai ihan siis kun puhutaan nyt esimerkiksi ahdistelusta tai muusta vastaavista, niin suurin osa miehistä ei ikinä edes näe näitä tilanteita.[--] Niin kyllähän niitä (asioita ja tilanteita) havainnoi eri näkökulmasta ja sitten ehkä niissä yhtiöissä missä on hallituksessa, niin pystyy nostamaan semmoista tervettä kriittisyyttä, että jos kuvitellaan, että meillä asiat on kunnossa ja ei meillä kyllä ole palkkaeroja ja kyllähän ne on täysin osaamisen perustuvia, niin pystyy ehkä tuomaan esille, että hei mä haluan dataa tästä ja mä haluan että meillä on oikeasti selvitetty tämä asia, eikä vain oleteta että näin on.” H4

Yllä olevissa esimerkeissä korostuu yhteisenä tekijänä havainto siitä, että naisena ajatus saattaa kiinnittyä sellaisiin asioihin, joita miehet eivät tule ajatelleeksi. Toinen haastatelluista kertookin, että erilainen kokemustausta, johon naiseus vaikuttaa, voi auttaa herättelemään sekä haastamaan erilaisissa tilanteissa. Lisäksi se voi hänen mukaansa tuoda tervettä kriittisyyttä siihen, että asioiden ei voida vain olettaa olevan kunnossa ja hoidettu, vaan toiminnassa täytyy myös olla läpinäkyvyyttä. Haastateltavan mukaan kyky haastaa ja esittää kritiikkiä ovat tärkeitä ominaisuuksia myös riskienhallinnan näkökulmasta, jossa erilaisten ongelmakohtien havainnoiminen on keskiössä. Tätä ajatusta tukee myös Bearin ja muiden (2010) tutkimuksessa esitetty näkökulma siitä, että naisten

tuomat ominaisuudet voivat esimerkiksi parantaa johdon toiminnan valvontaa, sillä hallituksen, ylimmän johdon ja toimitusjohtajan välinen heterogeenisuus lisääntyy. Myös Glass ja muut (2016) esittävät, että naiset saattavat herkemmin vaatia eettisten toimintatapojen noudattamista, riippumatta niiden kustannuksista.

”Sitten riskienhallintaan [--] niin kyllä siellä tarvitaan sellaista tervettä kykyä haastaa ja myöskin esittää kritiikkiä. Mutta ethän sä pysty kritisoimaan mitään, jos et näe niitä ongelmia ja se, että mitä ongelmia sä näet, niin se riippuu täysin siitä, että mitä sä oot oppinut näkemään tai mille sä oot altistunut elämäsi aikana jolloin ikään kuin ne linssit on erit.” H4

Eräässä haastattelussa tuli esiin myös se, että yrityksen koko sekä sen hetken tilanne vaikuttavat hallituksen päätöksentekoprosesseihin. Haastateltava korosti sitä, että hallituksen funktio eroaa merkittävästi riippuen siitä, minkä kokoisesta firmasta on kyse. Lisäksi hallituksen rooli eroaa myös esimerkiksi listattujen sekä listaamattomien yritysten välillä. Eri yritysten kontekstien mukaan yksittäisten hallitusjäsenten vastuut sekä kontribuutio voivat erota suhteellisen paljonkin. Tämän vuoksi yksittäisen jäsenen ja erityisesti hänen sukupuolensa merkityksen arvioiminen hallituksen päätöksenteon ja prosessien kannalta on hankalaa.

Haastateltava kertoo itse nähneensä naisia compliance officer -tyyppisissä rooleissa pörssiyrityksissä, esimerkiksi tilintarkastusvaliokunnan puheenjohtajan rooleissa. Kyseiset tehtävät vaativat tunnollisuutta sekä kykyä valvoa järjestystä. Keskuskauppakamarin naisjohtajakatsauksen (2024b, s. 12) mukaan naiset ovatkin yliedustettuina tarkastusvaliokunnissa, joissa naisten osuus on peräti 43 prosenttia. Raportin mukaan valiokunta- paikkojen jakautumiseen vaikuttaa jokaisen hallitusjäsenen kokemus ja tausta. Jakauma näyttäisi indikoivan sitä asiaa, että naispuolisten hallitusjäsenten tausta on usein tukitoimintojen johtotehtävistä, kun taas miespuoliset jäsenet omaavat naisia useammin kokemusta toimitusjohtajan tehtävistä sekä liiketoimintojen takia.

5.1.2 Tokenismi

Haastateltaville esiteltiin tokenismin teoria (Kanter, 1977), jota käsitellään joissakin hallituksen sukupuolimonimuotoisuutta käsittelevissä tutkimuksissa. Teoriassa on kyse siitä, että mikäli naisten määrä hallituksessa on hyvin pieni, syntyy tokenismin ongelmia (esim. stereotypointi, poissulkeminen), mikä vaikuttaa mahdollisesti negatiivisesti organisaation tuloksiin. Konrad ja muut (2008) esittävät, että jos naiset muodostavat ns. kriittisen massan (n. 30 % hallitusjäsenistä), heidän läsnäolonsa ”normalisoituu”. Tällä tutkijat tarkoittavat sitä, että naisjäsenillä on tällöin suurempi vaikutus hallituksen prosesseihin ja he voivat vaikuttaa myönteisesti organisaation tuloksiin.

Suurin osa haastateltavista vahvisti tokenismin teorian pitävän paikkaansa. Jotkut näistä teorian vahvistaneista haastateltavista kertoi uskovansa teoriaan hyvin vahvasti ja toiset puolestaan jonkin verran. Kaikki teoriaan uskovat kuitenkin painottivat, että kyseinen teoria voidaan yhdistää mihin tahansa tilanteeseen, jossa on havaittavissa jokin vähemmistö. Tällaisessa tilanteessa haastateltavien mukaan voi helposti syntyä tunne siitä, että vähemmistön edustaja on ikään kuin erillään muusta ryhmästä eikä hänen nähdä olevan osa ydinjoukkoa.

”Joo mun mielestä se on aina, että jos sulla on mitä tahansa vähemmistöjä, on se sitten naista tai nuorta tai jotain eläkeläistä mitä sulla on hallituksessa. Mutta jos niitä on enemmän kuin yksi niin se niiden yhteispanos on enemmän kuin 1 plus 1.”
H7

”Kyllä mä uskon tavallaan, että toi on silleen totta. Se on tärkeätä varsinkin, kun tavallaan lähdetään semmoisesta tietyllä lailla vähän takamatkalta. Naiset ovat uusia toimijoita hallitustyössä, jos sä nyt nyt vaikka ajattelet, kun mitä 10–20 vuotta sitten. Tavallaan semmoinen, että tulee sellainen jotenkin turvallinen ja hyvä olo olla siinä porukassa niin se vaatii sen, että kriittistä massaa on enemmän.”
H9

”Joo kyllä mä ihan voimakkaasti vahvistaisin tän. En tiennyt, että tätä on näin tutkittu, mutta mä oon aina aina sanonut, että mä en ole esimerkiksi mennyt hallitukseen, jossa mä olisin ainoa nainen. Mä oon joskus urani alussa ollut, että jos siellä olen minä ja kahdeksan tai yhdeksän miestä, niin mä tiedän että se ei toimi. Mutta jos meitä tulee kaksi, eli vaikka kaksi kymmenestä tai kaksi kahdeksasta on tällainen aika tyypillinen, niin sitten se on se 25 prosenttia, niin sitten se musta alkaa olemaan jo ihan ihan OK, että jotenkin kyllä vahvistan näin empiirisesti tämän, että

tää kriittinen massa on tosi totta. Koska muuten sä oot sitten semmoinen marginaali ja semmoinen. Siitä sitten tulee tosi paljon semmoista, että sä olet nyt täällä vaan tämmöinen erilainen.” H5

Tokenismin teorian vahvistaneet haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että kriittiselle massalle ei ole havaittavissa mitään prosenttisääntöä, vaan vaikutus voidaan havaita heti, kun vähemmistön edustus nousee yhdestä kahteen. Nämä havainnot ovat linjassa Konradin ja muiden (2008) tutkimuksen tulosten kanssa, joiden mukaan jo yksi nainen voi vaikuttaa positiivisesti hallitustyöskentelyn lopputuloksiin. Myös Wirseman ja Morsin (2024) tutkimuksen tulokset osoittavat, että usein hallituksen ilmapiirissä voidaan havaita muutoksia, kun naisjäsenten määrä kasvaa yhdestä useampaan. Kun kokouksissa istuu useampia naisia, miehet eivät enää kohtele heitä huomion keskipisteenä ja ainoana naisena, vaan kollegana.

Konradin ja muiden (2008) tutkimuksessa havaittiin, että sellaiset hallitukset, joissa on vähintään kolme naisjäsentä, hyötyvät eniten naisten kontribuutiosta. Kanterin (1977) sekä Torchian ja muiden (2011) tutkimuksissa puolestaan havaitaan selkeä kriittisen massan raja (30 %), jonka jälkeen naisten vaikutusmahdollisuudet hallitustyössä selkeästi lisääntyvät. Tämän tutkimuksen tulokset tukevat tokenismin teorian logiikkaa siltä osin, että vähemmistön edustajien on helpompi saada vaikutusvaltaa hallituksessa, kun he eivät ole ainoita vähemmistöä edustavia henkilöitä. Kriittisen massan rajalle (30 %) ei kuitenkaan haastateltavien vastausten perusteella löydy vahvistusta. Tämän tutkimuksen havaintoihin voi kuitenkin vaikuttaa se, että suomalaisten pörssiyritysten hallitukset ovat keskimäärin pienempiä verrattuna yhdysvaltalaisiin ja norjalaisiin pörssiyrityksiin, joihin Kanterin (1977), Konradin (2008) sekä Torchian ja muiden (2011) tutkimukset kohdistuivat. Muutama haastateltava liitti havainnon tokenismin teoriasta hallitustyöskentelyssä myös kansalaisuuteen. Eräs heistä kertoi, että ajatus pitäisi ottaa huomioon hallitusrekrytoinneissa, kun jäseniä valitaan suomalaisen yrityksen hallitukseen ulkomailta. Tällaisissa tapauksissa olisi hyvä valita vähintään kaksi ulkomaalaista jäsentä.

Useat haastateltavat kertoivat työskennelleensä pitkään miesvaltaisilla aloilla, minkä myötä he ovat oppineet työskentelemään ympäristössään, joka koostuu pääasiassa miehistä. Haastateltavat kertoivatkin omaksuneen työelämän aikana sellaisia piirteitä, joita voidaan yleisesti pitää miehisinä. Tämä havainto tukeekin jo aiemmin mainittua Kirschin (2018) esitystä siitä, että yritysmaailman huipulle päässeiden naisten profiilit saattavat muistuttaa vastaavissa tehtävissä työskentelevien miesten profiileja. Tätä havaintoa vahvistaa seuraava lainaus:

”Väestötasolla jos vertailee, niin ne erot on suurempia kuin sitten niissä pienemmissä otoksissa niistä, joilla on se ammatillinen tausta ja koulutustausta, joka ylipäättensä tekee susta soveltuvan ja se, että sä haluat niihin positioihin. Kyllähän se on niin, että hirveän harvallaan niitä hallituspaikkoja on. Ei ne syyliin putoa ilman, että siihen on jollain tavalla itse pyrkinyt ja halunnut. Jolloin tavallaan jos mieltii, että kyllä silloinkin monet näistä naisjäsenistä, joiden kanssa mä oon työskennellyt, niin uskaltaisin väittää, että jos näistä tekisi sellaisen kyselyn ja kysyisi niiden kollegoilta, että jos ne voisi kuvailla näitä yksilötasolla, että millaisia attribuutteja he omaavat. Niin mä en usko, että sinne välttämättä tulisi hirveästi sellaisia tyyppillisiä niin kun ainakaan tällaisia ihan naisstereotyyppisiä kuvauksia, vaan kyllä siinä sitten korostuisi ehkä jopa tällaiset luonteenpiirteet, joita me tyyppisemmin kuvaataan maskuliinisina [--] olisi kilpailuhenkisyttä ja olisi voimakastahtoisuutta.” H3

Useissa haastatteluissa painottui haastateltavien kokemus siitä, että luonteensa ja taustansa vuoksi heidän on miesvaltaisessa ympäristössäänkin helppoa saada oma äänensä kuuluviin. Suurimmalla osalla oli ainoastaan hyviä kokemuksia hallitustyöskentelystä myös tilanteissa, joissa he ovat työskennelleet ainoana naisina hallituksessa.

”Mulla on tosi hyviä kokemuksia hallitustyöstä jo 10 vuotta sittenkin [--] esimerkiksi sellaisia, että vanhempi hallituksen puheenjohtaja, joka oli mies, niin jos oli joku kysymys, niin se antoi mulle aina luvan vastata ensimmäisenä. Että kyllähän on viisaita ja fiksuja ihmisiä, jotka sitten tavallaan myöskin yrittää purkaa niitä vallitsevia rakenteita.” H9

”Mulla ei ole mikään ongelma olla ainut nainen huoneessa, mutta se liittyy siihen, että mä oon tehnyt koko urani teknologia-alalla. Ja käytännössä se saattaa olla yli 50 % mun työstä on ollut sitä, että mä oon ollut ainut nainen, niin siihen myös oppii. Mutta ehkä siinä samalla omaksuu sellaisia piirteitä, mitkä on ehkä enemmän sieltä miehisestä maailmasta.” H2

Muutama haastateltava kuitenkin mainitsi uransa alkuvaiheessa joutuneensa tilanteeseen, jossa he olivat ainoana naisina kokeneet ikäviä kokemuksia työskennellessään

miesvaltaisessa hallituksessa. Haastateltavat eivät kuitenkaan tarkemmin avanneet näitä kokemuksia. Eräs haastateltava kertoi, että hänellä on hallituksessa työskentelystä ainoastaan hyviä kokemuksia, mutta työelämän johtotehtävissä hän oli miesvaltaisissa työyhteisöissä kokenut ulkopuolisuutta. Kollegat olivat hänen mukaansa saattaneet saunailloissa sopia työasioihin liittyvistä asioista, jolloin hän sai kuulla päätöksistä vasta jälkikäteen.

Yksi haastateltavista ei vahvistanut tokenismin teoriaan liittyvää ajatusta peilaten omiin hyviin kokemuksiinsa johtoryhmä- ja hallitustyöskentelyssä. Hän kertoi työskennelleensä joissain tapauksissa ryhmän ainoana naisena, mutta eri sukupuoli ei hänen mukaansa ole koskaan tuonut haasteita työskentelyyn. Toinen tokenismin teoriaan varauksella suhtautuvista haastateltavista kertoi hallituksen dynamiikkaan vaikuttavan hyvin vahvasti se, minkä rooli hallitusjäsenet omaavat.

”Suhtautuisin tähän tutkimukseen vähän kriittisemmin ihan sen takia, että se riippuu siitä, missä roolissa nää naiset on. Jos hallituksen puheenjohtaja on nainen, se on aivan eri asia kuin että jos oot rivijäsen ja nainen. Tää pätee sekä hallitukseen että johtoryhmiin [--] se hallituksen puheenjohtajan ja toimitusjohtajan välinen dynamiikka on merkitsevä plus sitten se, että mikä on se puheenjohtajan ja toimitusjohtajan rooli siinä kokonaisuudessa, niin mun mielestä se vaikuttaa enemmän kuin se, että mikä on naisten määrä hallituksessa.” H4

Edellä mainitun lainauksen tavoin toisessakin haastattelussa tuli ilmi haastateltavan ajatus siitä, että hallitusjäsenten roolit vaikuttavat vahvasti heidän vaikutusmahdollisuuksiinsa. Hän kertoi työskennelleensä hallituksen puheenjohtajan roolissa, jolloin tilanne on hänen mukaansa täysin erilainen verrattuna rivijäsenen rooliin. Tällaisessa tapauksessa platformi puhumiselle on paljon suurempi. Tämän vuoksi hänen mukaansa ei ole mahdollista esittää mitään prosentuaalista rajaa kriittiselle massalle. Hän kuitenkin vahvistaa tokenismin teorian ajatuksen siinä mielessä, että hänen mukaansa mitä tahansa vähemmistöä tulisi edustaa vähintään kaksi jäsentä. Haastateltava kertoi seuraavasti:

”Se on ihan sama taas, että onko se nainen vai mies. Se kompetenssien profiili ja osaaminen on tärkeää siellä, eikä määrä. Mutta mä sanoin, että rule for two on paljon parempi: kaksi ulkomaalaista, kaksi naista tai kaksi mitä tahansa, niin sitten ollaan paljon paremmassa tilanteessa.” H8

5.2 Naisten hallitustyöskentelyn vaikutus työntekijäystävällisyyteen sekä vastuullisuuteen

Haastattelurungon toinen teema keskittyi käsittelemään naisten hallitustyöskentelyn vaikutusta yritysten vastuullisuuteen ja organisaatiokulttuuriin. Aiemmissa tutkimuksissa on havaittu, että naisten hallitustyöskentelyllä on positiivinen suhde vastuullisuuden kanssa. Esimerkiksi Mallin ja Michelon (2011) havaitsivat, että naisten hallitustyöskentely on merkittävässä positiivisessa suhteessa yritysten sosiaaliseen suoriutumiskykyyn, työntekijäsuhteisiin sekä ihmisoikeuksien toteutumiseen. Heidän tutkimuksestaan ilmenee, että naishallitusjäsenten kyky huomioida muita edistää yritysten sidosryhmätyöskentelyä. Tämä puolestaan parantaa hallitusten palveluroolia ja johtaa parempaan legitimitettiin sekä sosiaaliseen suoriutumiseen. Myös esimerkiksi Zhangin ja muiden (2013) tutkimus osoittaa, että niin ulkopuolisten hallitusjäsenten kuin naishallitusjäsentenkin läsnäolo hallituksissa johtaa yritysten parempaan suoriutumiskykyyn vastuullisuusasioissa. Tätä havaintoa perustellaan tutkimuksessa sillä, että ulkopuoliset hallitusjäsenet sekä naishallitusjäsenet tehostavat sidosryhmätyöskentelyä, mikä edelleen vahvistaa organisaatioiden legitimitettä.

5.2.1 Naisten hallitustyöskentely ja organisaatioiden vastuullisuus

Tämän tutkielman ensimmäisessä vastuullisuuteen liittyvässä kysymyksessä selvitettiin, kokevatko naishallitusjäsenet hallitusten sukupuolten välisen monimuotoisuuden vaikuttavan yritysten yhteiskuntavastuustrategiaan ja toteutukseen. Vastaukset sekä haastateltavien lähestymistavat kysymykseen liittyen olivat vaihtelevia. Kaksi haastateltavaa vastasi kysymykseen kertomalla omia havaintojaan naisten poikkeavasta suhtautumisesta vastuullisuuteen ja sidosryhmätyöhön. Heidän vastauksissaan korostui kokemukset ja havainnot siitä, että sidosryhmätyöskentely on naisten vahvuus. Tämä havainto tukee edellä mainittuja aiempien tutkimuksien havaintoja. Myös inklusionäkökulma korostui vastauksissa. Haastateltavat kertoivat, että omien kokemuksensa mukaan naiset

pohtivat laajemmin asioita myös muiden ihmisten ja sidosryhmien näkökulmasta. Haastateltavat kuvasivat havaintojaan seuraavasti:

” [--] vahvistan ja kun mä itse mietin sitä, että mitä aspekteja ehkä juuri naiset korostetusti tuovat riippumatta siitä heidän koulutustaustaltaan tai työtaustastaan, niin kyllä se vastuullisuus tulee jotenkin todella voimakkaasti esiin. Ja tarkoitan sillä, että naiset huomioi laajemmin yhteiskuntaa. Myös tätä asioiden vaikutusta työntekijöihin, ympäristöä, perhe-elämää, lapsia. Sitten myös tämmöiset, tähän en osaa sanoa selitystä miksi, mutta tuota tämmöiset eettiset asiat, niin kun hyvä hallinto. Eli nämähän on kaikki semmoisia vastuullisuusasioita, niin musta ihan selkeästi tulee herkemmin naisjäsenten nostamana esiin” H5

”Mä varmaan keskimääräistä enemmän oon tekemisissä niiden sidosryhmien kanssa. Oli ne sitten tällaisia työntekijöitä tai tiimejä sieltä [--] jotenkin tuntuu, että he on kokenut, että siitä saa arvoa, että he on suoraan muhun yhteydessä niinku sieltä jostain keskijohdon tasolta tai ylimmän johdon tasolla ja sitten ottaa mua mukaan tiettyihin tiimien isompiin tapaamisiin, jos he tarvitsee jotain ulkopuolista näkökulmaa. Sitä samaa mä en ole niinkään nähnyt ehkä miespuolisten hallitusjäsenten toimesta. Ja mielenkiintoisesti tää tuntuisi pätevän myös muihin, ketä mä tiedän naiskollegoita.” H2

Yllä olevissa havainnoissa korostuu kokemus siitä, että naishallitusjäsenet välittävät vastuullisuudesta ja he kokevat sidosryhmätyöskentelyn merkitykselliseksi. Havainnoissa korostuu se, että naisjäsenten panos tuo hallitustyöskentelyyn erityistä arvoa vastuullisuuden liittyvällä osa-alueella. Ensimmäisessä lainauksessa haastateltava korostaa naisten erityistä tunnollisuutta vastuullisuuskysymyksissä. Toisessa vastauksessa puolestaan korostuu se, että naispuoliset hallitusjäsenet edistävät usein suoria yhteyksiä työntekijöihin ja muihin sidosryhmiin. Näitä havaintoja tukee esimerkiksi Galbreathin (2011) tutkimuksen havainnot, joiden mukaan naishallitusjäsenet pystyvät vahvojen ihmissuhdetaitojensa takia huomioimaan sidosryhmien tarpeita sekä vastaamaan niihin, mikä parantaa yritysten vastuullisuutta. Bearin ja muiden (2010) mukaan useampien naishallitusjäsenten läsnäolo voi mahdollisesti edistää osallistavampaa keskustelukulttuuria hallituksen jäsenten keskuudessa. Laajemmat näkökulmat saattavat auttaa hallitusta arvioimaan paremmin erilaisten sidosryhmien tarpeita, mikä tutkijoiden mukaan edelleen voisi tehostaa hallituksen kykyä käsitellä vastuullisuusasioita. Glassin ja muiden (2016) mukaan naisten johtamistyyliä ja lähestymistavat voivat saada naishallitusjäsenet

suosimaan universaalimpia investointeja, jotka hyödyttävät laajempia sidosryhmiä kuin vain yrityksen osakkeenomistajia.

Kolme seuraavaksi esiteltävää haastateltavaa puolestaan kertoi kokevansa, että sukupuolten välinen monimuotoisuus ei ole itsessään merkittävä tekijä yritysten yhteiskuntavastuustrategian ja toteutuksen kannalta. Näissä vastauksissa yhdistyi ajatus siitä, että vastuullisuusasiat koetaan erittäin tärkeiksi myös mieshallitusjäsenten keskuudessa. Lainauksissa korostuu vastuullisuuden ja kestävyuden merkitys keskeisinä omistaja-arvoon vaikuttavina tekijöinä.

”Mun mielestä nyt näissä hallituksissa missä mä oon, niin kyllä miehet on myös ottanut tosissaan nämä sustainability asiat. Toki varmaankin naiset on puhunut niistä enemmän, että he todennäköisesti puskevat niitä enemmän, mutta ei se ero ole kauhean suuri.” H6

”Mä edelleenkin sanoisin, että se kaikki kiteytyy omistaja-arvoon ja omistaja-arvon rakentamiseen ja tässä maailman ajassa vastuullisuus on aivan keskeinen omistaja-arvoa vahvistava tekijä. Että kyllä miehetkin ajattelee vastuullisesti ja näin päin pois. Ehkä se, että mitä kautta millä keinoilla sitä vastuullisuutta rakennetaan, niin siinä voi sitten naisilla olla enemmän mielikuvitusta.” H4

”Ilman muuta, että jos sulla on, mä en puhu vaan naisista nyt, vaan kun sulla on ylipäättäen erilaisia edustajia hallituksessa, niin näkökulmat ovat laajemmat ja siellä tulee otettua huomioon erilaisia mielipiteitä ja näkökulmia ja havaintoja ja näin pois päin. Mutta taas mä sanoisin, että mä en tykkää näistä stereotyyppioista, että naiset on ne, jotka huolehtii siitä, että hallituksessa huomioidaan vastuullisuusasiat ja HR-asiat. Ei se ole niin. Se ikävä kyllä on usein niin, että hallitukseen kun etsitään hallitusjäseniä, niin ne usein etsii, jos ne haluaa naisia, niin ne katsoo just jostain HR:stä tai vastuullisuudesta. Ja sitten niin kun se substanssiosaaminen vaan sattuu olemaan sillä naisella, koska sitä etsittiinkin sillä profiililla”. H7

Haastateltavien keskuudesta erottui myös kolme samantyyppistä havaintoa siitä, että aiemmissa tutkimuksissa havaittu naisten hallitustyöskentelyn sekä organisaatioiden vastuullisuuden välinen yhteys saattaa johtua siitä, että vastuulliset yritykset ovat edelläkävijöitä myös naishallitusjäsenten määrän lisäämisen suhteen. Lisäksi vastuullisuus on kasvanut trendinä samaan aikaan, kun naishallitusjäsenten lisäämiseen on ryhdytty monissa yrityksissä. Tämän vuoksi kausaliiteettisuhde voikin olla päin vastainen. Nämä

ajatukset ovat yhdenmukaisia Kirschin (2018) tutkimuksessa esitetyn havainnon kanssa, jonka mukaan kausaliiteettisuhteen vahvistaminen naishallitusjäsenten läsnäolon ja erilaisten organisaation tulosten välille on haasteellista. Esimerkiksi Adams ja Ferreira (2009) käsittelevät tutkimuksessaan useita taloudellisiin tuloksiin liittyviä metodologisia kysymyksiä. He toteavat, että poisjätetyt muuttajat, kuten yrityskulttuuri, voi vaikuttaa naisjohtajien läsnäolon ja yritystoiminnan tulosten väliseen yhteyteen. Lisäksi hyvin menestyvät yritykset mahdollisesti nimittävät hallituksiinsa enemmän naisia.

”Onko niin, että ne yritykset, joilla on jo syystä tai toisesta vahvempi ote vastuullisuuden myöskin ovat pyrkineet rakentamaan sen hallituksensa monimuotoisemmin ja noudattamaan niitä vastuullisuusperiaatteita, joihin kuuluu hallitusten monimuotoisuus. Ja sittenhän on regulaatiota juuri tulossa ja näin pois päin, että se on vähän musta vaikea sanoa, että kummin päin tää menee. Menee varmaan vähän molempiin suuntiin.” H1

”Kanava saattaa myös olla päinvastainen, eli että sulla on ne yritykset, joissa lähtökohtaisesti omistajat tai johto ajattelee paljon vastuullisuusasioita ja sen myötä niin heille on ehdottoman tärkeitä, että siellä on naisia, että se kausaliiteetti tulee toista kautta, en pitäisi mitenkään mahdollisena. Mutta sitten toinen tekijä on kanssa ehkä se, että se yrityksen koko vaikuttaa. Jos miettii sidosryhmiä niin mitä suurempi yritys, niin hallitus on kuitenkin aika etäällä. [--] Mutta en mä mitenkään kiellä, että sanotaan näin, että mä ennemminkin kuvailisin varmaan, että se vaikutussuhde on positiivinen kuin negatiivinen.” H3

”Tää vastuullisuuden ongelma on se, että kun vastuullisuus ja naisten määrä hallituksessa on trendannut samaan aikaan. [--] Ne on ne trendannut sivuttain, niin se on hirveän helppo sanoa että joo no hei enemmän naisia joten enemmän vastuullisuutta.” H8

Kaikki kolme haastateltavaa, jotka mainitsivat kausaliiteetin mahdollisesti menevän toisin päin, kuitenkin nostivat esiin joitain vastuullisuuteen liittyviä asioita, joita he ovat havainneet naishallitusjäsenten edistävän. Vastauksissa ilmeni esimerkiksi, että naisten on helpompi ymmärtää erilaisia haasteita, joita yrityksen eri tasoilla työskentelevät työntekijät voivat kohdata esimerkiksi perhe-elämään liittyen. Eräessä vastauksessa nousi esiin, että haastateltavan kokemuksen mukaan naiset todennäköisemmin kommentoivat vastuullisuuteen liittyviä osa-alueita. Toinen haastateltavista puolestaan korosti naisten

kykyä työskennellä ihmisten kanssa erityisesti yritystoiminnan vaikeissa tilanteissa, kuten YT-neuvotteluissa.

”Mutta missä naiset on aivan mielettömän hyviä, niin se on siinä kun joudutaan tekemään vaikeita päätöksiä esimerkiksi YT:itä tai muuta, niin että muistetaan ottaa mukaan se ihmisperspektiivi, niin se tulee naisilta hyvin automaattisesti. Mä sanon välillä, että se tulee äideiltä automaattisesti, koska he voi hyvinkin reagoida siihen toiseen henkilöön ihan toisella tavalla. [--] Mutta Suomessa varsinkin, kun ei oo työntekijäpuolta mukana [hallituksissa] niin se todella niin kun on naispuolisen harteilla tuoda se kokonaisvaltaisuus. Mitä se ihmiskuva on? Mitä me voidaan vaikeissa tilanteissa ottaa paremmin huomioon? Tai olemmeko me ajatelleet hallituksen, kuinka tämä ihmispuoli hoidetaan tässä paremmin [--] se semmoinen ihmispuolinen kuva tulee ihan toisella tavalla, se kokonaisvaltaisuus organisaationa tulee naisilta täysin luonnollisesti, kun se mieheltä voi mennä vähän silleen, että no kyllä sen joku on hoitanut.” H8

Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että naisten läsnäolo hallituksessa vaikuttaa yrityksen maineeseen ja sidosryhmien käsityksiin yrityksen sitoutumisesta yhteiskuntavastuuseen. Keskusteluissa nousi esiin ajatuksia siitä, että nykymaailmassa se, että yrityksen hallitus koostuu vain miesjäsenistä, herättää todennäköisesti negatiivisia mielikuvia monien eri sidosryhmien silmissä. Haastatteluissa kuvattiin esimerkiksi sitä, että yrityksen nykyiset ja potentiaaliset työntekijät, pankkirahoittajat sekä muut sijoittajat saattavat tehdä päätöksiä hallituksen kokoonpanon pohjalta ja paheksua diversiteetin puuttumista.

”No kyllä se vaikuttaa sillä tavalla, että jos ajattelee, että tän päivän maailmassa se default on se, että hallituksessa pitää olla naisia. Ja pitää olla monimuotoisuutta muutenkin, mutta sehän tahtoo aina kiertyä sitten jonkun asian ympärille, että se on sitten se naisasia, joka on helpommin todennettavissa.” H1

No sanotaan, että tänä päivänä kyllähän se on myös jonkin tason symboliarvo. [--] Jos syystä tai toisesta ei löydä yhtään naispuolista jäsentä, niin kyllä sillä on varmaan negatiivinen vaikutus. Ja myös sisäisesti, että se ei ole pelkästään, jos miettii sidosryhmiä laajemmin, niin kyllä sitä varmasti kyseenalaistetaan eri tavoin. Ja se on varmaan aika laaja, että paitsi työntekijät myös pankkirahoittajat ja kaikki. Että se on jonkin tason jopa signaali tänä päivänä.” H3

Haastatteluista ilmenee, että hallituksen kokoonpanolla voidaan jollain tasolla viestiä yrityksen arvomaailmasta sekä visiosta. Sukupuolimonimuotoisuus on helposti tilastoitava mittari, joten monimuotoisuudesta voidaan sen avulla viestiä sidosryhmille. Eräs

haastateltava puolestaan kertoi siitä, että tietyillä miesvaltaisilla aloilla yksittäisenkin naisen esiintyminen hallituksessa voi toimia merkittävänä ja positiivisena signaalina esimerkiksi potentiaalisille työntekijöille ja vaikuttaa heidän työnhakupäätöksiinsä. Hänen mukaansa tällaiset positiiviset esimerkit voivat viestiä henkilöstön viihtyvyydestä sekä siitä, että yrityksessä naisten on mahdollista kasvaa rooleissaan.

”Ihan varmasti vaikuttaa sinänsä maineeseen. Varsinkin nyt kun edelleen mä edustan vahvasti teknologia-alaa, nii kun alalle on niin kun ehkä jossain määrin vaikeatulla naisena, koska niitä esimerkkejä ei ole kovinkaan paljon. Niin jo se, että siitä yhtiöstä löytyy niitä hyviä esimerkkejä, niin se on aika tärkeitä rekrytoinnin kehityksen kannalta. Ja ylipäätensä henkilöstön viihtyvyyden kannalta. Ja sen kannalta, että naiset voi ylipäätensä kasvaa niissä rooleissaan.” H2

Yllä mainittua havaintoa tukevat Ibrahimin ja Anglediksen (1994) aiemmat havainnot siitä, että naisjäsenet voivat tarjota ainutlaatuisia resursseja yrityksen ja sen sidosryhmien yhteyksien vahvistamiseksi, mikä edelleen edistää kyseisten sidosryhmien hyväksynnän saavuttamista. Tutkimuksen mukaan yrityksiä, joiden hallituksissa on naisia, nähdään olevan monimuotoisuutta tukevia työnantajia. Tämän vuoksi näiden yritysten on todennäköisesti helpompi saavuttaa legitimizeetti sekä nykyisten että potentiaalisten naisia ja vähemmistöjä edustavien työntekijöiden keskuudessa. Edellä mainitut havainnot ja ajatukset tukevat myös Spencen (1973) esittämää signaaliteoriaa, minkä mukaan päätöksentekijät luottavat muiden osapuolten luomiin signaaleihin kohdatessaan informaation asymmetrian. Broomen ja Krawiecin (2008) mukaan yritykset voivat hallituksen sukupuolidiversiteetin avulla viestiä yrityksen tasa-arvoisuudesta ja syrjimättömyydestä. Tällaisella viestinnällä on tutkijoiden mukaan vaikutusta erityisesti organisaation työntekijöihin. Flynnin ja Adamsin (2004) mukaan monet osakkeenomistajat saattavat ajatella, että hallitukset, joilla on enemmän naisjäseniä, tekevät parempaa työtä varmistaakseen, että heidän sijoituksensa eivät ole alttiita johdon väärinkäytöksille. Lisäksi osakkeenomistajat uskovat, että naisten hallitustyöskentely johtaa eettisen toiminnan vahvistamiseen.

5.2.2 Naisten hallitustyöskentely ja työntekijäystävällisyys

Haastateltavilta kysyttiin, pohditaanko hallitustyöskentelyssä työntekijäystävälliseen organisaatiokulttuuriin liittyviä teemoja. Suurin osa haastateltavista vastasi myönteisesti kysymykseen. Useimmissa haastatteluissa tuli ilmi, että työntekijäystävällisyyteen liittyvät teemat ovat hallituksen agendalla joltain osin. Yritykset kilpailevat osaavasta työvoimasta ja työntekijäystävällisyyteen liittyvät osa-alueet ovat keskiössä yritysten kilpailukyvyn kannalta. Haastateltavat mainitsivat, että esimerkiksi etätööhön liittyvät politiikat ovat koronan jälkeisessä ajassa olleet pinnalla hallituksen keskusteluissa. Lisäksi hallituksissa seurataan työntekijöiden vaihtuvuutta sekä kartoitetaan työntekijöiden viihtyvyyttä ja hyvinvointia.

”Kyllä ilman muuta seurataan. Yleensä tehdään tällaisia [--] työntekijä surveyta, missä kysellään työntekijöiltä, että miten he viihtyy ja on iso liuta kysymyksiä. Ja näitähän käydään sitten hallituksessa läpi, että mikä on se työntekijätyytyväisyys yhtiössä ja seurataan sitä. Pyydetään, että he tekee suunnitelman miten sitä parannetaan ja mitä tehdään niille asioille, missä on saatu vähän huonompaa palautetta. Eli kyllä se on, se on tosi tärkeä koska hallituksethan ymmärtää sen, että jos työntekijät on motivoituneita niin ne saa enemmän aikaiseksi ja yhtiö menestyy paremmin, että sillä on todella suuri merkitys yhtiöiden menestymisen.” H6

”Kyllä tää on ihan corea kyllä sanoisin, että kaikille firmoille nykyään. Ja myös hallituksen agendalla koko ajan. Alkaen siis siitä, että kyllähän se on jo ihan niin kuin pakollistakin, että seurataan henkilöstön hyvinvointia ja työtyytyväisyyttä ja on henkilöstönvaliokunnat ja näin. Mutta kyllä tästä myös aivan vapaaehtoisesti puhutaan koko ajan ja nähdään, että se organisaatiokulttuuri on ihan keskeinen asia siinä tuloksen tekemisessä ja vain hyvinvoivat työntekijät voivat sitä hyvää tulosta tehdä.” H5

”No siis tällä hetkellä yritykset taistelevat hyvistä työntekijöistä ja hyvistä resursseista. Niin totta kai nää on ihan keskiössä, että pyritään tekemään siitä houkutteleva työpaikka. Harva varmaan ajattelee, ettei haluaisi olla työnantajana sillä tavalla kiinnostava ja kilpailukykyinen.” H7

Yllä olevat ajatusmallit saavat vahvistusta aiemmasta tutkimuskentästä, jossa on tutkittu työntekijäystävällisyyden merkitystä työsuoriutumisen kannalta (Fredrickson, 2001; Luthans & Jensen, 2002; Luthans ja muut, 2006; Luthans & Youssef, 2007). Chen, J. ja muut (2016) kirjoittavat aiemman tutkimustyön osoittavan, että positiivinen ja

työntekijäystävällinen työympäristö edistää työntekijöiden toiveikkuutta. Tällöin työntekijät ovat sinnikkäämpiä ja pystyvät tehokkaammin palautumaan epäonnistumisista. Työntekijäystävällisten käytäntöjen avulla yritykset voivat lisätä työntekijöiden tyytyväisyyttä ja sitoutumista, minkä seurauksena työpaikkaan kehittyy ympäristö, joka sietää epäonnistumisia ja kannustaa työntekijöitä innovointiin.

Muutamassa haastattelussa nousi kuitenkin esiin se, että hallituksen voi olla vaikeaa tehdä konkreettisia toimia tai päätöksiä työntekijäystävällisyyteen liittyen, sillä operatiivisella johdolla on ylivoimainen asema arvioida ja tuoda esille esimerkiksi työntekijöiden asemaan liittyviä ongelmakohtia. Hallitus ei johda yhtiötä operatiivisesti eikä sen tulekaan puuttua operatiiviseen johtamiseen.

Kolmessa tapauksessa haastateltava ei suoraan kertonut työntekijäystävällisyyden olevan mukana hallituksen keskusteluissa. Sen sijaan vastauksista ilmeni, että yrityksen ominaisuudet vaikuttavat kyseisen teeman esiintymiseen hallitustyössä. Haastateltavien mukaan esimerkiksi yrityksen koko ja arvot vaikuttavat siihen, miten pinnalla työntekijäystävällisyyteen liittyvät teemat ovat hallituksen pöydällä. Eräs haastateltava kertoi, että pienempien yhtiöiden hallituksissa työntekijöihin liittyvät asiat ovat enemmän esillä keskusteluissa verrattuna suurempiin yhtiöihin, joissa henkilöstöhallinto huolehtii niistä. Myös toinen haastateltava kertoi, että työntekijäystävällisyyteen liittyvät kysymykset eivät hänen kokemustensa mukaan ole juurikaan olleet esillä hallituksen keskusteluissa, sillä työtyytyväisyys on ollut korkealla tasolla yrityksissä, joiden hallituksissa hän työskentelee. Hän kertoi, että HR-osasto työskentelee kyseisten asioiden äärellä, joten teemat eivät ole nousseet hallituksen keskusteluihin. Myös kolmas yrityksen ominaisuuksia painottava haastateltava totesi, että työntekijöiden asioista huolehditaan hallituksissa vaihtelevin tavoin yrityksestä riippuen. Tyypillisesti vastuu näistä asioista on kuitenkin HR-valiokunnalla.

Haastateltavilta kysyttiin, uskovatko he naispuolisina hallituksen jäseninä, että naisten läsnäolo hallituksessa vaikuttaa työntekijäystävällisten käytäntöjen kehittämiseen ja

toteuttamiseen. Vastauksen olivat vaihtelevia. Muutama haastateltava vastasi kysymyseen myöntävästi.

”Kyllä, koska nää on keskimäärin naisille aina vähän tärkeämpiä asioita. Nää kaikki tämmöiset well being ja soft values -asiat. Niin kyllä naiset yleensä enemmän sitten kommentoivat näistä asioista ja haluaa keskustella näistä ehkä sitten vähän aktiivisemmin kuin miehet keskimäärin.” H6

”Uskon mä.” H9

Kaksi haastateltavaa puolestaan koki, että ajatus on stereotypinen eikä välttämättä pidä paikkaansa.

”Joo tää on jännä kysymys sikäli, että tää on just se mitä mä pelkään. Mä aina kannustan naisia olemaan operatiivisissa rooleissa, että jos sä pystyt valitsemaan niinku support funktion ja operatiivisen roolin väliltä, niin valitse aina operatiivinen rooli. Jos sä haluat tietynlaista urakehitystä ylimpään johtoon asti, niin operatiivisen koulun kautta se on todennäköisempää. Ja sama juttu hallitustyössä. Mulle on luontoisempaa olla siellä lähempänä sitä strategiaa, kuin niin kun HR tai tukifunktioita ja mä pyrin sitä noudattamaan. Mutta se on mielenkiintoista, miten luontaisesti siinä hallituskokoonpanossa oletetaan, että mulla olisi jotain erityistä annettavaa liittyen ihmisten hyvinvointiin. Ja mun mielestä se on niinku pahimpia stereotypioita, mitä voi niinku koskaan tehdä ja ehkä se just kertoo siitä siitä sukupuolten välisestä niinku vinoutumisesta.” H2

*”Stereotypiana kyllä näin varmaan, mutta ei välttämättä. Kyllähän on paljon mieshallitusjäseniä, jotka todella ymmärtävät sen, että miten tärkeätä on olla hyvä työnantaja ja mitä se pitää sisällään. Että mä enemmänkin sanoisin niin, että miehethän nyt taistelevat niistä oikeuksista mitkä naisilla on esimerkiksi just ruuhka-
vuosina ja lasten syntyessä ja näin pois päin.” H7*

Yllä olevat lainaukset ovat päinvastaisia joidenkin aiempien tutkimusten näkemyksiin siitä, miten naisten uskotaan käyttäytyvän hallituskontekstissa. Yllä olevat haastateltavat korostavat sitä, että stereotyyppisesti naisten voidaan ajatella olevan kiinnostuneita pehmeistä arvoista ja ajavan niitä. Ensimmäisessä lainauksessa korostuu haastateltavan ajatus siitä, että erityisesti ulkopuoliset saattavat olettaa, että naissukupuolen vuoksi haastateltavalla olisi näkökulmia juuri työntekijöiden hyvinvointiin liittyviin asioihin. Kyseinen haastateltava kuitenkin kokee luontevammaksi työskennellä esimerkiksi strategisten asioiden äärellä, kuin HR tai tukifunktioiden parissa. Näitä havaintoja vastoin aiemmasta

tutkimuskentästä löytyy kuitenkin näkemyksiä, joiden mukaan on perusteltua odottaa, että naisten hallitustyöskentelyllä on vaikutusta CSR-asioihin. Esimerkiksi Boulouta (2013) esittää näkemyksen, jonka mukaan naisten voidaan ajatella todennäköisesti mukautuvan naisellisiin stereotyyppioihin hallitustyössä erilaisia vastuullisuusasioita käsitellessä. Tämä johtuu siitä, että CSR-asiat nähdään monissa yrityksissä pehmeinä arvoina, jotka vetoavat tyypillisesti sosiaalisesti herkempään sukupuoleen. Lisäksi Burgess ja Tharenou (2002) havaitsivat, että uskomus naisten suuremmasta sosiaalisesta herkkyydestä on ollut keskeinen syy siihen, että heitä on nimitetty hallituksiin.

Suurimmassa osassa haastatteluja korostui ajatus siitä, että sukupuoli ei vaikuta työntekijäystävällisten käytäntöjen ajamiseen ja priorisoimiseen hallitustyössä. Useat haastateltavat kertoivat tuntevansa myös miehiä, joilla on hyvin edistyksellistä ajattelua teemaan liittyen. Moni haastateltavista kuitenkin painotti sitä, että naisten on helpompi ymmärtää erilaisia haasteita, joita työntekijät saattavat arjessaan kohdata.

”Mä luulen, että se tulee osittain sieltä, että se arki on lähempänä monesti naisjäseniä ja sitä kautta heillä on ymmärrystä siitä, että mitä se arki on. Yksikään miesjäsen ei ole koskaan kamppaillut sen tilanteen kanssa, että on pieni lapsi joka valvottaa yöt. On ehkä osittain hoitanut sitä, mutta kun se on vaan erilainen se tilanne.”
H1

”Mutta sitten astetta pienemmissä yrityksissä niin siinä missä mä kyllä ehdottomasti luulen, että naiset pystyy paremmin ymmärtää niitä mahdollisia haasteita. Niin ne tekee sen erityisen tärkeäksi että naisia on mukana keskustelussa myös hallitustasolla. [--] tyypillisesti hallituksen keski-ikä kuitenkin on sen verran paljon korkeampi, että siellä on ihmisiä, jotka on ollut perheellisiä, jos nyt sanoo 10–20 vuotta sitten. Niin paitsi se, että moni unohtaa, mutta jos sä et ole silloin ollut tavallaan siinä primäärissä vetovastuussa niin mä luulen, että monen on tosi vaikeaa, ellei peräti mahdoton ymmärtää ja huomioida niitä haasteita. Niin kyllä mä sanoisin, että se on tosi iso teematekijä.” H3

Yllä esitetyt havainnot ovat linjassa Bernardin ja muiden (2006) tutkimuksen havaintojen kanssa. Tutkimuksessa havaittiin, että naisten lisääntynyt edustus yritysten hallituksissa oli yhteydessä yritysten pääsyyn Fortunen ”100 Best Companies to Work For” -listalle. Tutkijat toteavat havainnon viittaavan siihen, että naisten hallitustyöskentely mahdollisesti vaikuttaa tekijöihin, jotka ovat listalle pääsyn kriteerejä. Listalla olevien yritysten

työntekijöiden kommenteissa korostuivat perhe-etuuksien, joustavien työaikataulujen sekä päivähoitotukien merkityksellisyys (Bernardi ja muut, 2006).

Eräs haastateltava korosti, että erityisesti yrityksen arvot vaikuttavat siihen, miten tärkeinä työntekijäystävälliset käytännöt, niiden kehittäminen ja niistä viestiminen yrityksessä nähdään. Hän totesi, että työntekijöihin liittyvät asiat korostuvat luonnollisemmin sellaisissa hallituksissa, joissa on naisia. Hän kuitenkin myös kertoi työskennelleensä hallituksissa, joissa miehet ovat hoitaneet teemaan liittyviä asioita todella hyvin. Teema onkin enemmän liitoksissa yrityksen arvoihin ja siihen, että erityisesti työntekijöiden arvo on oikealla tavalla yrityksen keskiössä. Haastateltavan mielestä hallituksen ei tulisi keskittyä työntekijäystävällisten käytäntöjen kehittämiseen, vaan tarvittaessa muokata yrityksen arvoja siten, että työntekijöiden merkitys on keskiössä.

”Mä olen nähnyt hallituksen, missä on miehiä ja missä se on (työntekijäystävällisyys) hoidettu ihan sikahyvin. Tää on enemmän yrityksen arvokysymys, että jos mä niinku lähtisin siitä, että missä hallituksessa hoidetaan tätä asiaa hyvin, niin se on yrityksissä, jossa se työntekijöiden arvo on oikealla tavalla siellä fokuksessa. On yrityksiä, joissa arvot eivät ole samalla tavalla fokuksessa. Niin kyllähän tää naisilta tulee luonnollisemmin ihan selvemminkin, mutta niinku mä sanoin, että tää on enemmän yrityksen arvokysymys. Että jos sulla on yritys, missä ei käsitellä henkilöstöä tai käsitellään henkilöstöä eri tavalla, niin siinä tapauksessa välttämättä tämä ei toimi, vaikka siellä olisi naisiakin.” H8

5.3 Naisten hallitustyöskentely ja innovatiivisuus

Tämän tutkielman teoreettisesta osuudesta ilmenee, että monissa tutkimuksissa on havaittu naisten hallitustyöskentelyn edistävän yritysten innovatiivisuutta. Tutkimukset osoittavat, että tasapainoisen sukupuolijakauman omaavat yritykset tuottavat enemmän patenteja. Lisäksi näiden yritysten patentit ovat tuoreempia ja niiden innovaatiotehokkuus on korkeampi (Chen, C. ja muut, 2016; Griffin ja muut, 2016). Harvoissa tutkimuksissa kuitenkin käsitellään sitä, miten yritysten hallitukset voivat vaikuttaa innovatiivisuuteen. Tämän osuuden alussa haluttiinkin kartoittaa sitä, miten naishallitusjäsenet kokevat hallitusten voivan vaikuttaa yritysten innovatiivisuuteen.

5.3.1 Hallitustyöskentelyn vaikutus innovatiivisuuteen

Haastatteluissa ilmeni monenlaisia keinoja, joilla hallitukset voivat vaikuttaa organisaatioiden innovatiivisuuteen. Useissa keskusteluissa painottui hallituksen rooli yleisenä suunnannäyttäjänä ja yrityskulttuurin rakentajana. Eräs haastateltavista kertoi kokevansa, että innovatiivisuus ja ideat syntyvät turvallisessa ympäristössä, jossa ihmisillä on mahdollisuus esittää erilaisia näkökulmia. Hänen mukaansa hallituksen jäsenet voivat viestiä tällaisesta turvallisesta organisaatiokulttuurista esimerkiksi tavatessaan yhtiön työntekijöitä. Yrityskulttuuri rakentuu hänen mukaansa myös esimerkiksi yrityksen hallituksen ja johdon välisissä vuorovaikutustilanteissa. Tällöin merkityksellistä on haastateltavan mukaan se, miten uusia ideoita kuunnellaan ja miten niihin suhtaudutaan. Näillä dynamiikoilla on edelleen merkitystä siihen, minkälainen tunnelma koko yrityksessä valitsee uusien asioiden kehittämisen suhteen.

Yllä mainitun havainnon tavoin myös Klarner ja muut (2020) havaitsivat, että hallitusjäsenten väliset luottamukselliset suhteet helpottavat tiedon jakamista. Tällainen vuorovaikutus vähentää informaation epäsymmetriaa ja tarjoaa hallituksen jäsenille mahdollisuuden perehtyä organisaatioiden innovaatiokonteksteihin. Tutkijat havaitsivat myös, että hallituksen inhimillinen pääoma on välttämätöntä, mutta ei yksinään riitä tehokkaan innovaatiokulttuurin luomiseen. Vuorovaikutus ja luottamus ovat olennaisia tekijöitä inhimillisen pääoman tehokkaan hyödyntämisen kannalta. Klarnerin ja muiden (2020) tutkimuksesta ilmeni, että hallitukset toimivat eri tavoin, vaikka niiden inhimillisen pääoman koostumus oli samanlainen.

Myös toinen haastateltava kuvasi innovatiivisuuden lähtökohdan olevan se, että organisaatiossa vallitsee kuunteleva, luova, virheitä sietävä ja psykologisesti turvallinen kulttuuri. Tällöin työntekijät uskaltavat kokeilla ja tuoda ideoita esiin. Näitä ideoita puolestaan kuunnellaan, kun uusia toimintatapoja testataan. Lisäksi keskeistä on se, että virheistä ei rangaista vaan niistä opitaan. Edellä mainitut asiat ovat haastateltavan mukaan sellaisia kulttuurisia asioita, joiden myötä jatkuva innovatiivisuus on mahdollista.

Tällaiseen kulttuuriin hallitus voi vaikuttaa näyttämällä esimerkkiä sekä olettamalla esimerkillisyyttä myös johdolta.

Erään haastateltavan mukaan hallitus voi omalla toiminnallaan ohjata suuntaa, antaa resursseja sekä esittää näkemyksiä siitä, mitä yhtiön innovaatiosuunnalta toivotaan, vaikka hallitus ei olekaan osallisena yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa.

”Vaikka hallitus ei olekaan siellä päivittäisessä operaatiossa, niin sehän voi omalla toiminnallaan osoittaa suuntaa ja antaa resursseja ja esittää näkemyksiä siitä, että mitä yhtiön innovaatiosuunnalta toivotaan. Ja tää innovatiivisuus on myös sitä, että sä pidät itsesi kilpailukykyisenä yhtiönä, koska joka päivähän on taistelu siitä, että se kilpailukyky on riittävä. Siten pärjää, että jos on kiinnostava. Niin tää on mun mielestä semmoinen erittäin strateginen asia, joka kuuluu ehdottomasti hallituksen pöydälle ja tää on semmoinen mitä hallitusten pitää vaatia. Pitää myös katsoa, että siihen on riittävät resurssit ja tää on meillä Suomessa ehkä vähän heikosti tällä hetkellä hoidossa.” H7

Muutamassa haastattelussa esitettiin ajatus siitä, että hallitusjäsenet tulisi vaatia keskustelua innovatiivisuudesta sekä osoittaa kiinnostusta sitä kohtaan. Hallitusjäsenet voivat esimerkiksi esittää kysymyksiä, jotka tulevat ylimmän johdon pelikentän ulkopuolelta. Koska hallitus koostuu ihmisistä, joilla on monipuolinen kompetenssiportfolio, he voivat näin haastaa ajattelua ja tuoda esiin uusia näkökulmia. Tämä puolestaan edistää innovatiivista ajattelua, kun asioita mietitään laajemmin ja ikään kuin ”laatikon ulkopuolelta”. Yhdessä haastattelussa nousi esiin ajatus siitä, että hallituksen tulisi seurata monimuotoisuuden toteutumista yrityksen eri tasoilla sekä vaatia sitä, että diversiteettiä löytyy kaikilta organisaation tasoilta, ei ainoastaan johdosta. Tällainen monipuolinen monimuotoisuus edistää haastateltavan mukaan innovatiivisuutta. Eräs haastateltava kertoi, että innovatiivisuus tulisi liittää yrityksen strategiaan, jolloin teemaa käsitellään kaikissa hallituksen kokouksissa.

”Sitten yleensä on hallituksen kanssa semmoinen strategiaworkshop vähintään kerran vuodessa, mutta niitä strategia-asioita käsitellään oikeastaan jokaisessa kokouksessa. Esimerkiksi mihin suuntaan yhtiö on menossa ja siihenhän kuuluu täysin se innovatiivisuus, että mitä uutta nyt pitäisi luoda? Miten tämä yritys kasvaa ja menestyy? Niin se innovatiivisuus, oli mikä toimiala tahansa, niin on aina mukana siinä keskustelussa.” H6

Yksi haastateltavista mainitsi, että hallitus voi vaikuttaa innovatiivisuuteen nimittämällä sellaisen toimitusjohtajan, joka todella ymmärtää yrityksen sen hetkisen tilanteen. Hän kertoi myös kokevansa, että jatkuva uudistuminen ja uudistumiskyky on liitettävissä riskienhallintaan. Hänen mukaansa hallitustyössä saatetaan helposti varoa virheiden tekemistä, minkä takia ei juurikaan tehdä mitään rohkeita päätöksiä. Todellisuudessa se, että kokeillaan, kannustetaan ja investoidaan uusien liiketoimintamahdollisuuksien tutkimiseen, on osa riskienhallintaa ja haastateltava kertoi tällaisen rohkeuden ilmapiirin olevan sellainen murros, jonka hän toivoisi hallituksissa tapahtuvan. Hän kuitenkin totesi haasteena olevan se, että hallitustyöhön liittyy hallitusvastuu, jonka myötä jokainen hallituksen jäsen on henkilökohtaisesti vastuussa hyvän hallinnon noudattamisesta sekä erilaisista päätöksistä.

Useissa haastatteluissa nousi myös esiin hallituksen mahdollistamat resurssit innovatiivisuuteen vaikuttavina keinoina. Lisäksi yksi haastateltavista nosti esiin tutkimusyhteistöihin liittyvät mahdollisuudet, jotka avaavat yrityksille erilaisia väyliä innovaatioiden kehittämiseen:

”Innovaatiot yleensä vaatii investointeja ja kun investoinnit menee tietyn rajan yli, niin ne vaatii yleensä hallituksen hyväksynnän. Silloin niistä tietysti keskustellaan sillä tasolla ja ylipäättään siitä, että ollaanko valmiita panemaan rahaa niihin asioihin ja ne taas liittyy sitten siihen, että mikä se yrityksen strategia on.” H1

”No sitten on tietysti vähän tämmöisiä struktuurillisempia asioita, tämmöisiin kokeiluihin ja tuotekehitykseen ja uusien toimintatapojen kokeilemiseen annetaan rahaa. Eli sitten puhutaan jo ihan resursseista, että ihmisillä on aikaa niitä tehdä eli luodaan semmoisia struktuureja. Niitähän on erityyppisiä, että miten työntekijät voi siihen käyttää aikaansa ja rahaa ja näin poispäin.

Sitten mun mielestä mikä hallituksella on tosi tärkeä tehtävä, että innovaatiothan ei tosiaan synny vaan firman sisällä, vaan itse asiassa aika usein syntyy tämmöisessä törmäyksissä muun maailman kanssa. Eli kun tehdään vaikka tutkimusyhteistyötä [--] jos jollain toisella toimialalla on esimerkiksi tehty asia, niin miten sitä voitaisiin soveltaa. Tää on mun mielestä erityisesti hallituksen tehtävänä silleen katsoa moneen suuntaan yhteiskunnassa ja käyttää sitä omaa kokemustaan, että mitä toisilla toimialoilla on tehty ja miten se voitaisiin tuoda tänne? Tai pitäisikö meidän tehdä tämmöistä syvällisempää tutkimusta, vaikka yliopiston kanssa?” H5

5.3.2 Työntekijäystävällisyyden vaikutus innovatiivisuuteen

Haastatteluissa kysyttiin, ovatko hallituksen jäsenet pohtineet mahdollisuutta edistää innovatiivisuutta työntekijäystävällisten käytäntöjen avulla. Aineistosta tulee ilmi yhteinen näkemys siitä, että työntekijöiden hyvinvointi ja viihtyvyys varmasti edistävät innovatiivisuutta. Se, että organisaatiossa vallitsee luottamuksellinen ilmapiiri ja työntekijöillä on sananvaltaa asioihin, vaikuttaa myönteisesti organisaation luovuuteen. Haastateltavien mukaan yrityksen johto voi varata uusien toimintatapojen kokeiluun ja keksimiseen resursseja sekä palkita onnistumisista. Yrityksen johto voi esimerkiksi erilaisten kyselyiden avulla kerätä palautetta ja ideoita suoraan henkilökunnalta. Tärkeää on se, että ideoiden keräämiseen löytyy jokin toimiva ja tehokas kanava. Yksi haastateltava nosti esiin näkökulman, jonka mukaan Suomessa pitäisi tuoda organisaation henkilökuntaa osaksi hallitusta, sillä se on hänen mukaansa paras tapa nostaa työntekijäystävällisyyttä organisaatiossa.

5.3.3 Monimuotoisen hallituksen vaikutus innovatiivisuuteen

Haastateltavilta kysyttiin, uskovatko he naisten tuovan sellaisia ainutlaatuisia näkökulmia ja ajatuksia hallituksen keskusteluihin, mitkä edistäisivät innovaatioita. Useimmissa vastauksissa korostui ajatus, jonka mukaan monimuotoisuus edistää innovatiivisuutta ja kuten tämän tutkimuksen alussa on todettu, sukupuolen voidaan ajatella olevan yksi osa-alue monimuotoisuudessa. Haastateltavien mukaan naiset eivät ole kekseliäämpiä tai idearikkaampia verrattuna miehiin, mutta monimuotoinen tiimi yhdessä pystyy ratkaisemaan tehokkaammin kompleksisia ongelmia, joita innovaatiot usein ovat.

”Tästä tulee taas se monimuotoisuus sitten musta enemmän, kuin se naisten asema, että jos sulla on yhdestä puusta veistetty hallitus, niin eihän se osaa innovoida. Se pysyy siinä samalla raiteella, mutta jos sulla on sitä diversiteettiä siinä hallituksessa, niin silloin ne ideat risteytyvät ja polveilevat ja heitellään niitä näkökulmia. Että ei se ole minusta pelkästään naiset, mutta kunhan se hallitus on monimuotoinen, niin varmasti on innovatiivisempi.” H7

Yllä olevat ajatukset ovat linjassa resurssiriippuvuusteorian kanssa, minkä mukaan monipuolinen ammatillinen edustus hallituksessa laajentaa hallituksen asiantuntemusta sekä lisää siteitä tärkeisiin ulkopuolisiin tahoihin (Hillman ja muut, 2002). Yritykset voivat hankkia tärkeitä resursseja valitsemalla hallitukseensa jäseniä, joilla on arvokkaita taitoja, vaikutusvaltaa sekä siteitä ulkopuolisiin tahoihin. Hallituksen kokoonpano voidaan ajatella portfolioksi, joka maksimoi yrityksen resurssit (Hillman ja muut, 2002).

Eräässä haastattelussa nousi esiin myös näkökulma, jonka mukaan Suomen kaltaisessa pienessä maassa sukupuolten välisen monimuotoisuuden avulla hallitusjäsenet voidaan tietyllä tavalla saada hieman etäämmälle toisistaan privaatti ja yksilötasolla. Jos jäseniksi valitaan samanikäisiä, saman taustaisia ja sukupuolisia henkilöitä, niin todennäköisyys sille, että henkilöt tuntevat toisensa myös privaattisti, nousee moninkertaisesti. Tämä voi haastateltavan mukaan olla luovuuden kannalta jo hieman vaarallistakin. Tämä havainto korostaa sitä, miten monimuotoisuus ei ainoastaan lisää ongelmanratkaisukykyä, vaan myös pienentää mahdollisia luovuutta haittaavia riskejä laajentamalla näkökulmia. Lisäksi monimuotoisuus vähentää hallituksen jäsenten persoonien ja luonteenpiirteiden liiallisia samankaltaisuuksia. Seuraavassa lainauksessa haastateltava kuvaa monimuotoisuuden olevan tärkeä osatekijä dynaamisen keskustelukulttuurin luomisessa. Tällainen keskustelukulttuuri edelleen tukee luovuutta organisaatiossa:

”Etenkin kun mennään isoihin yhtiöihin niin toki ne on luovia, mutta kyllä ne on aika etabloituneet monesti, että sellaista suoraa luovuutta mitä mä kanssa ehkä monesti voisin yhdistää naisiin, niin en suoranaisesti ole nähnyt. Ajattelen, että kyllä se on enemmän liiketoimintamallien uudelleen ajattelua, ikään kuin arkisempaa innovatiivisuutta. Ja siinä varmaan kyllähän se, että sulla on taas kerran toimiva dynamiikka hallitustasolla, niin tukee luovuutta. On esimerkiksi hyvä keskustelukulttuuri ja luottamusta hallitusten jäsenten välillä. Mutta se mikä tavallaan luo sen hyvän dynaamisen keskustelukulttuurin ja ilmapiirin, niin kyllähän siinä se monimuotoisuus on yksi tekijä, jotta kaikki ei toista toisiaan. Että siinä mä kyllä uskon sen, että kun on taas kerran vähän erilaista taustaa ja vähän eri tyyppistä jäsentä mukana, niin se vähentää sellaista vastakkainasettelua tai sellaista varovaisuutta, mitä helposti voi tulla jos on kaikki vähän niin kun miljoonia kopioita toinen toisestaan.” H3

Yllä esitetyt havainnot ovat yhteneväisiä Torchian ja muiden (2018) tutkimustulosten kanssa, jotka osoittavat, että hallituksen monimuotoisuus ja päätöksentekoprosessien

kokonaisvaltaisuus voi johtaa luovempiin ratkaisuihin. Esimerkiksi tehtäväkohtaisiin erimielisyyksiin (kognitiivisiin konflikteihin) liittyvien ongelmien ratkaiseminen voi laajentaa tiedon, ajatuksien ja näkökulmien määrää päätöksenteossa. Tämän vuoksi monimuotoisen tiimin erilaiset tiedot, kokemukset ja arvot voivat rikastaa hallituksen keskustelua sekä jäsenten valmistautumista ja osallistumista. Tämä puolestaan voi auttaa välttämään kognitiivisia vinoumia ja edistää luovempaa päätöksentekoa.

Eräs haastateltava esitti, että ihmisten taustat ja kompetenssit ovat keskiössä innovatiivisuuden edistämisen kannalta, eikä sukupuoli itsessään vaikuta siihen. Hänen mukaansa tällä hetkellä suurin osa hallituksissa työskentelevistä naisista omaa laskentapuolen taustan, mikä ei aiheena ja alana ole luovimmasta päästä. Laskentataustan omaavien naisten ominaisinta aluetta on enemmänkin riskienhallintakyky ja siihen liittyvät osa-alueet.

”Paras tuntemani innovaatiohenkilö hallituksessa all time ever oli mies. Ei ole mitään tekemistä naiseuden ja mieheyden kanssa. Taas sillä on enemmän tekemistä sen kanssa, mitkä nämä taustat on. Mun on tosi vaikea sanoa, että naiset toisi jotain mitä miehet ei voi tuoda. Siis se on taas henkilökysymys. Sä voit löytää ihan yhtä hyvän ihmisystävällisen miehen ja se on sitten kompetenssi-profiilista kysymys. Se innovaatio on strategiakehittämisen fokuksessa ja jos se innovaatio on funktionaalista parantamista, esimerkiksi tuloksen parantamista, niin tulos ei parane sillä, että sanoo, että tulos paranee. Se paranee sillä, että sä muutat jotain prosesseja ja tapoja tehdä asioita siellä yrityksessä. Niin innovaatio tällä definaatiolla on täysin yrityksen strategian tekemisen keskustassa ja tämän semmoinen isompi ongelma, että siitä puhutaan liian vähän kaikissa hallituksissa ja naisten tuominen sinne hallitukseen tämän lisäämiseksi taas ei auta. Ihmisten tuominen hallitukseen, joilla on agendalla innovaatio parantaminen ja innovaatioiden parantamisesta tausta, niin se on tässä keskeistä.” H8

Useissa haastatteluissa nousi kuitenkin esiin havaintoja ja ajatuksia sellaisista naisille tyypillisistä ominaisuuksista ja piirteistä, jotka haastateltavien kokemusten mukaan voisivat edesauttaa organisaatioiden innovaatiokykyä. Nämä havainnot saavat tukea Griffinin ja muiden (2021) tutkimuksesta, missä havaittiin, että hallitusten sukupuolidiversiteetti oli yhteydessä epäonnistumista sietävään ja innovatiiviseen yrityskulttuuriin, pitkän aikahorisontin johdon palkitsemiseen sekä monimuotoisempaan keksijätiimiin.

”Kyllä varmasti semmoinen turvallinen ja hyvinvoiva työyhteisö on todennäköisempi innovoimaan kuin sellainen, jossa kaikki on kovan paineen alla ja suorittaa jotain valmiiksi annettua tehtävää. Että se semmoinen niin kun vapaus kehittää

uutta, niin se on totta, että se vaatii tietynlaisen ympäristön, jotta siinä onnistutaan. En yhtään ihmettelisi, vaikka siinä tosiaan sillä, että ajattelee sitä, että miten sille yksilölle luodaan se turvallisuuden tunne ikään kuin mieltä asioita uudestaan, niin se voi hyvinkin liittyä siihen sukupuoleen myöskin.” H2

”Jos mennään vähän pienempiin organisaatioihin. Niin jos mä uskon, että naisilla ihan niinku naisina on jotain ominaispiirteitä, jotka edesauttaisivat innovatiivisuutta, niin silloin se voisi ehkä olla sitä, että he voisi aistia ongelmatilanteita tai tavallaan aistia organisaatioissa, että viihtyykö tää henkilö? [--] Sanotaan näin, että jopa suurimmissa yhtiöissä se, että se olisi nainen, joka tuo esille jotain johtoryhmän dynamiikkaan tai hyvinvointiin liittyvää, niin ei mitenkään epätyyppillistä.

Naisilla saattaisi olla matalampi kynnys perinteisesti ainakin nostaa esille sen kaltaisia tekijöitä, joita ehkä on pidetty vähän niinku pehmeinä aiheina joo. Mutta kyllä mulla on kanssa tosi monta esimerkkiä miespuolisesta, oli ne sitten liikkeen johtajista tai puheenjohtajista, jotka tiedostaa ja mieltii näitä asioita. Että ehkä siinäkin meillä on yli ajan kuitenkin vähän myös kehittynyt tää.” H3

Yksi haastatelluista kertoi kokevansa, että naisten erityinen vahvuus on heidän kuuntelutaitonsa. Hallitusten tehtävä ei ole ideoida ja keksiä uusia keksintöjä, sillä usein tämä tapahtuu yritysten työntekijöiden toimesta esimerkiksi tuotekehitysosastoilla. Haastattelun mukaan naiset edistävät sitä, että työntekijöitä kuunnellaan:

”Naiset edistää sitä työntekijöiden kuuntelua lähes poikkeuksetta, että kuunnellaan ideoita ja tuodaan sitä monipuolisuutta ajatteluun ja tuodaan sitten myös niin kun yksilöitä esiin. Eli silloinhan ne innovaatiot tulee usein näiden yksilöiden kanssa ja mun mielestä naisten vahvuus on siinä, että ei olla niin hierarkkisia. Useinhan firmoissa on niin, että siellä sitten, jos hallitus kuuntelee vaan jotain tuotekehitysjohdaja ja hänen ideoitaan, niin ei sillä välttämättä ole ne parhaat ideat. Ne parhaat ideat voi olla siellä tosi paljon syvemmällä organisaatiossa ja työntekijöillä. Niin mun mielestä naisilla on jotenki luontevampaa se, että me ei me kuunnella vaan tässä hierarkiassa tämmöistä, että tämä on se tulosta tehnyt tuttu jantteri tai mun vanha kaveri. Vaan ehkä silleen, että hei, pitäisikö meidän kuunnella vähän niitä muitakin joita me ei tunnetakaan? Ja sillä tavalla kyllä näen taas, että naiset on vahvempia siinä.” H5

Sama haastateltava korostaa myös sitä, että hallituksissa työskentelevät naiset voivat toimia roolimalleina organisaation naispuolisille työntekijöille:

”Kyllä mä oon huomannut, että se että on naisia hallituksessa, niin kyllä se toimii roolimallina naisille siellä organisaatiossa usein sitten. Vaikka mä vähän ajattelin, että mitä väliä, se hallitushan voi olla vähän kaukanakin, kun ei se ole siellä päivittäisessä arjessa. Mutta yllättävän usein tulee sitten työntekijät sanomaan,

että on tosi hienoa, että oot hallituksessa ja on tärkeitä, että meillä on naisia hallituksessa. Se rohkaisee siihen, että tässäkin firmassa naiset voi sitten edetä ja ylipäättään naisten puolia pidetään. Niin täähän ruokkii sitten sitä semmoista rohkeutta siellä, että kyllä mä sanoisin sillä olevan pieni merkitys sille, että sitten kaikki firman naispuoliset työntekijät ehkä uskaltavat tuoda omia ideoitaan paremmin esiin.” H5

5.3.4 Naisten hallitustyöskentelyn vaikutus riskinottokulttuuriin

Haastatteluaineistosta ilmenee, että haastateltavat eivät koe naisten hallitustyöskentelyn vaikuttavan yritysten yleiseen riskinotto- ja kokeilukulttuuriin ja sitä kautta innovatiivisuuteen. Useissa haastatteluissa nousi esiin aiempien tutkimuksien havainnot siitä, että naiset voivat jopa olla riskejä ja konflikteja karttavampia miehiin verrattuna (Croson & Gneezy, 2009). Muutamit haastatellut mainitsivat, että riskinottohalukkuus on enemmän persoonakysymys. Rohkeita riskinottajia voi löytyä sekä miesten että naisten joukosta.

Tuoreiden tutkimustulosten valossa varovaisempi suhtautuminen riskeihin voi kuitenkin olla jopa innovatiivisuutta edistävä lähestymistapa. Almor ja muut (2022) havaitsivat, että hallitusten sukupuolimonimuotoisuus korreloi vähentyneiden T&K-investointien kanssa. Tutkijoiden mukaan tämä johtuu siitä, että sukupuolten suhteen monimuotoisissa hallituksissa riskein karttaminen on ominaisempaa, ja tällaiset hallitukset suhtautuvat varauksellisemmin korkean riskin T&K-hankkeisiin. Almor ja muut (2022) havaitsivat lisäksi, että sukupuolen suhteen monimuotoiset hallitukset kannustavat epäsuorasti pitkän aikavälin T&K-investointeja edistämällä osakepohjaisia kannustinjärjestelmiä. Tutkimuksen tulosten mukaan sukupuolen suhteen monimuotoiset hallitukset edistävät yritysten pitkän aikavälin innovointia ja menestystä tietoon perustuvan päätöksenteon sekä kestävien palkitsemiskäytäntöjen myötä.

Myös Abtahi ja muut (2023) havaitsivat, että hallituksen sukupuolen ja koulutustaustojen monimuotoisuus vaikuttavat merkittävästi innovaatiotuotannon kehitykseen kanadalaisissa yrityksissä. Tutkimuksen tulosten perusteella yrityksen

riskinottokäyttäytyminen on kanava, jonka kautta hallitusten sukupuolimonimuotoisuus edistää innovaatioita. Tulokset viittaavat siihen, että hallitusten sukupuolimonimuotoisuus tukee riskinoton muuttumista innovaatiotuotannoksi. Myös Liun ja Zhun (2024) tutkimuksen havainnot osoittavat hallitusten sukupuolidiversiteetin ja innovaatiotoiminnan olevan positiivisessa suhteessa. Tämä suhde välittyy riskinoton kautta ja tulokset viittaavat siihen, että sukupuolten suhteen monimuotoiset hallitukset edistävät tasapainoista lähestymistapaa riskinottoon, mikä edelleen tukee innovaatioita. Tämä puolestaan auttaa kestävästi innovatiivisen ympäristön luomisessa.

5.3.5 Naishallitusjäsenten kokemat haasteet hallitustyöskentelyssä

Haastatelluilta kysyttiin mahdollisista haasteista, joita he ovat kohdanneet hallituksessa työskentelevänä naisena innovatiivisia aloitteita edistäessä ja toteuttaessa. Vastaukset olivat vaihtelevia. Osa ei ollut kokenut lainkaan haasteita. Eräs puolestaan kertoi, että on vaikea tietää millaisia haasteita hän olisi kohdannut, jos olisi mies. Tämän vuoksi on vaikea sanoa, mitä haasteita juuri naiseus on aiheuttanut. Hän kuitenkin kertoi, ettei ole kohdannut vähättelyä tai syrjintää sukupuolensa takia.

Yksi haastateltavista kertoi kokevansa sukupuolijakauman ja siihen liittyvien sosiaalisten normien tulevan esiin työympäristöissä ja virallisissa tilanteissa. Esimerkiksi kokousten istumajärjestyksissä tai muodollisissa illallistilaisuuksissa vanhat ja sukupuolittuneet käytännöt voivat yhä näkyä. Haastateltava totesi, että kiintiöt ja raportointivaatimukset voivat vaikuttaa myös siihen, miten naisten hallitusrekrytointeja tarkastellaan. Joissain tapauksissa nainen saatetaan nähdä ensisijaisesti kiintiön täyttäjänä, mikä voi luoda tiettyjä odotuksia ja asenteita. Haastateltava kuitenkin kertoi uskovansa, että kiintiöt vievät pitkällä aikavälillä kehitystä oikeaan suuntaan, kohti tasa-arvoisempaa maailmaa.

Toinen haastateltava kertoi, että hänellä on joitain kokemuksia siihen liittyen, että häntä on pidetty tietynlaisena ”marginaalinaisena”. Hänen mukaansa asia ei sinänsä ole liittynyt innovatiivisiin hankkeisiin vaan enemmänkin yleiseen dynamiikkaan, jossa hän on

kokenut olonsa ulkopuoliseksi ydinjoukosta. Hän kertoi, että tällaisessa tilanteessa yrityksen johto ei ole kommunikoinut yhtä aktiivisesti hänen kanssaan verrattuna hänen miespuolisiin kollegoihinsa. Hänen tulkintansa mukaan tämä voi mahdollisesti johtua siitä, että kyseiset miehet eivät ole tottuneet työskentelemään naisten kanssa, mikä on johtanut varovaisuuteen tai epäröintiin jakaa tietoa tai ottaa naispuolinen henkilö mukaan keskusteluun. Tämä on puolestaan johtanut ulkopuolisuuden tunteeseen sekä kokemukseen siitä, että haastateltavan asiantuntemusta ei ole hyödynnetty.

Esimerkiksi Nielsen ja Huse (2010) esittävät, että naisjohtajien kontribuutio hallitustyöskentelyyn ei riipu pelkästään heidän henkilökohtaisista ominaisuuksistaan ja piirteistään. Se riippuu myös siitä, missä määrin hallituksen muut jäsenet tarjoavat naisille mahdollisuuksia osallistua hallituksen päätöksentekoon. Jos naisjohtajia ei pidetä tasavertaisina miesjohtajien kanssa, heidän mahdollisuutensa osallistua päätöksentekoon voivat jäädä vähäisiksi, vaikka heillä olisi siihen tarvittavaa osaamista ja kokemusta.

5.3.6 Naishallitusjäsenten vaikutus yritysten huippuosajien houkutteluun ja sitoutumiseen

Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että naisten läsnäolo hallituksessa vaikuttaa positiivisesti yrityksen kykyyn pitää huippuosajia, erityisesti yksilöitä, jotka arvostavat monimuotoisuutta ja innovaatioita.

”No varmasti juuri niitä, jotka arvostavat monimuotoisuutta. Tämä varmasti edistää varsinkin pätevien ja hyvien naisten saamista yrityksiin, koska ne näkee sitten, että ahaa tuolla on tommoinen hallitus ja ahaa tuommoinen johtoryhmä.” H1

”Mulla on useampia ihmisiä uran aikana ollut kollegoina tai on rekrytty, jotka on sanonut suoraan, että he on tulleet sen takia, että mä oon itse itse siinä. Ja ihan samalla lailla mulla on itsellä sattunut uran varrelle pari erityisen hyvää naispuolista esimiestä, niin kyllä se vaikuttaa tosi vahvasti.” H2

”Ilman muuta vähän jo viittasinkin tuohon, että sillä on tosi tosi suuri merkitys ja ei ainoastaan monille naisille, vaan kyllä mä sanon, että tämmöisten huippuosajien ajattelussa on semmoinen diversiteetin arvostaminen lähes aina. Ja he

arvostaa semmoista yksilölähtöistä, ihmistä kunnioittavaa arvopohjaa. Ja mä palaisiin siihen, että mikä se naisten usein tuoma kulttuuri on, että yksilöitä arvostetaan ja kuunnellaan, niin tälläkin on merkitystä myös heille.” H5

”Mä uskon, että varmaan tänä päivänä, kun joku nuori menee töihin vaikka uuteen yhtiöön tai on menossa tai on haastattelukierroksessa, niin varmaan katsoo sieltä webbisivuilta, että paljonko on naisia. Ja varsinkin naisena, että paljonko on naisia johtoryhmässä tai paljonko on naisia hallituksessa. Että varmaan olisi hankala naisena mennä semmoiseen yhtiöön töihin, jossa ei ole yhtään naista hallituksessa eikä yhtään naista johtoryhmässä, niin voi olla vähän vääränlainen yrityskulttuuri sitten naiselle.” H6

”Mä olen yllättynyt siitä, miten mä ajattelin jotenkin, että se ei ole niin tärkeitä tai ihmiset ei niin paljon mieltä sitä, mutta sitten tavallaan saa sellaista palautetta, että vaikka onpa tosi kiva olla tällaisessa yhtiössä [--] se on ihmisille tärkeää, että minkä tyyppisissä yhtiöissä ne on töissä, niin sitten se hallituksen diversiteetti on yks tapa tavallaan viestiä niistä arvoista.” H9

Yksi haastateltava toteaa, että toimivan johdon rekryointipäätökset vaikuttavat todennäköisesti eniten siihen, miten organisaatio voi houkutella ja pitää huppuosaajia. Hallituksen kokoonpano voi kuitenkin toimia tärkeänä positiivisena signaalina ja antaa esimerkkiä. Haastateltava huomauttaa havainneensa tämän merkityksen käytännössä. Toinen haastateltava puolestaan toteaa uskovansa, että naisten hallitustyöskentelyllä ei ole merkitystä huippuosaajien päätöksiin. Hänen mielestään puhe pitäisi kääntää naishallitusjäsenten sijaan naistoimitusjohtajiin:

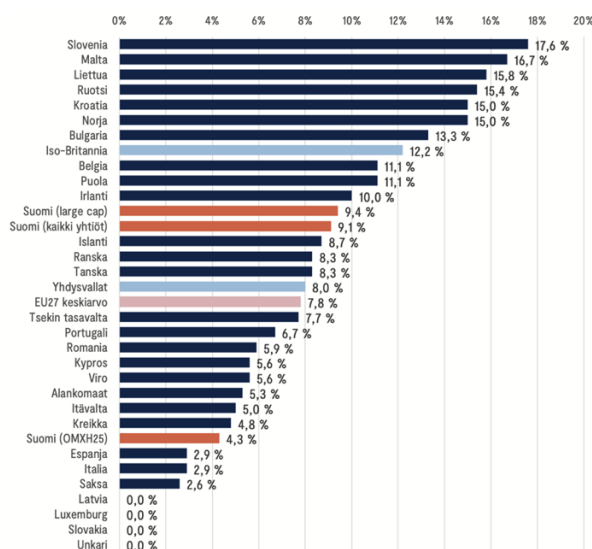
”Ei, mutta takaisin siihen tilanteeseen, että jos sulla ei ole naisia hallituksessa tai monimuotoista hallitusta ylipäänsä, ei puhuta pelkästään naisista vaan myös esimerkiksi ulkomaalaisista ja eri taustoista. Niin semmoinen yrityskään luultavasti ei ole kauhean attraktiivinen innovatiivisille henkilöille. Mutta se naisten määrä hallituksessa, siitä on tullut semmoinen niin kun signaalimerkki. Mutta mä oon ollut paljon sellaisissa yrityksissä, missä naisia on ollut hallituksissa.

Mun suurin ongelma tällä hetkellä ei ole naisten määrä hallituksessa vaan se on naisten määrä yritysjohdoissa ja nimenomaan naisten määrä muilla paikoilla kuin HR:n ja talousjohtajan paikalla. Talousjohtajanakin niitä on liian vähän, mutta se ongelma on se, että esimerkiksi divisioonan johtajina ja business leadereinä naisia on aivan liian vähän. Ja niin kauan, kun naisia ei ole tuloksen tekemisen ja myynnin puolella tarpeeksi, niin meiltä puuttuu naistoimitusjohtajia. Mutta ei me tulla kasvattamaan naistoimitusjohtajien määrää, jos naiset ei rupea valitsemaan niiltä aikaisemmilta tasoilta semmoisia koulutuksia ja koulutussuuntien jälkeen sellaisissa

asemissa yrityksissä, joissa he ihan oikeasti tekevät tulosta eivätkä ole niin sanotusti support functioneissa.” H8

Myös Keskuskauppakamarin naisjohtajakatsauksessa (2024a, s. 13–15) käsitellään nais-toimitusjohtajien määrää. Suomessa naistoimitusjohtajien prosenttiosuus kaikissa pörssi-yhtiöissä on 9 % ja OMXH25-indeksiin kuuluvissa yhtiöissä osuus on vain 4 %. Naisten osuus toimitusjohtajista on vähäinen suurimmissa pörssi-yhtiöissä EU- ja ETA-maissa, keskimäärin 8 %. Alla olevasta kuviosta 9 voidaan havaita, että maiden välillä on eroja: Suomessa naisten osuus toimitusjohtajista on 9 %, Ruotsissa ja Norjassa n. 15 %, Isossa-Britanniassa 12 %, Ranskassa 8 %, Alankomaissa 5 % ja Saksassa 3 %. Joissakin maissa, kuten Ruotsissa ja Isossa-Britanniassa, naisten osuus on viime vuosina kasvanut. Huomionarvoista on, että hallitusten sukupuolijakauman ja toimitusjohtajien osuus eivät aina korreloi, ja erojen taustalla voi olla monia eri syitä (Keskuskauppakamari, 2024a, s. 14).

Naisten osuus toimitusjohtajista suurimmissa pörssi-yhtiöissä, EU- ja ETA-valtiot, UK ja USA 2023



Kuvio 9. Naisten osuus toimitusjohtajista suurimmissa pörssi-yhtiöissä, EU- ja ETA-valtiot, UK ja USA 2023 (Keskuskauppakamari, 2024a, s. 13–15).

6 Johtopäätökset

Kirsch (2018) toteaa, että olemassa olevaa naisten hallitustyöskentelyyn keskittyvää tutkimusta rajoittaa monet eri tekijät. Tutkimukset eivät esimerkiksi paljasta kausaalisia mekanismeja, jotka linkittäisivät naisten hallitustyöskentelyn erilaisiin yritystoiminnan tuloksiin. Hän jatkaa, että useimmat tutkimukset ovat kvantitatiivisia analyysejä naisten hallitusedustuksen vaikutuksesta erilaisiin yritystoiminnan indikaattoreihin (esim. taloudelliset indikaattorit, CSR-luokitukset), joten ne eivät pysty perehtymään taustalla vaikuttaviin syy-seuraussuhteisiin.

Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että haastateltavat pitivät monimuotoisuutta tärkeänä asiana hallitustyöskentelyn kannalta. Monimuotoisuus mahdollistaa laajemman perspektiivin, monipuolisen kokemustaustan sekä erilaiset taidot, mikä edelleen tehostaa päätöksentekoa. Lisäksi monimuotoisuus lisää kommunikaation laaja-alaisuutta, sillä monimuotoisessa ryhmässä kaikki äännet pääsevät paremmin kuuluviin ja eri näkökulmat nousevat esiin. Monimuotoinen ryhmä myös tasapainottaa ja rauhoittaa ilmapiiriä, sillä monimuotoisessa tiimissä yksittäiset persoonat ja perspektiivit eivät pääse hallitsemaan yhtä vahvasti.

Johtopäätöksenä voidaan todeta sukupuolidiversiteetin olevan vain yksi osa monimuotoisuutta. Tulosten perusteella erityisesti osaamisen ja ajattelun monimuotoisuus ovat hallitustoiminnan näkökulmasta keskeisimpiä monimuotoisuuden osa-alueita. Nämä osa-alueet puolestaan koostuvat jäsenten kompetensseista ja kokemuksesta. Hallitusjäsenten olisi hyvä kerryttää kokemusta monipuolisesti erilaisista työtehtävistä ja aloista, sillä eri rooleissa työskentely kartuttaa sellaista kompetenssiosaamista, jota hallitustyöskentelyssä tarvitaan. Vaikka sukupuolten välisen monimuotoisuuden koettiin vaikuttavan vähemmän hallitustyöskentelyyn verrattuna osaamisen ja ajattelun monimuotoisuuteen, tulokset kuitenkin viittaavat siihen, että hallitusjäsenten sukupuolimonimuotoisuudesta voi olla erityistä hyötyä joillakin tietyillä toimialoilla. Esimerkkejä tällaisista toimialoista ovat naisten terveys- ja hyvinvointiala.

Tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että juuri naiseuteen liittyviä ominaisuuksia on haastavaa arvioida hallituskontekstissa. Naisjäsenten ominaisuuksiin vaikuttaa laaja joukko erilaisia tekijöitä koulutuksesta työkokemukseen sekä verkostoihin. Lisäksi haastatteluissa korostui aiemmissa tutkimuksissa mainittu havainto siitä, että yritysmaailman huipulle päässeiden naisten profiili voi poiketa havainnoista, joita on tehty valtaväestön keskuudessa (Kirsch, 2018). Tulosten perusteella naisjäsenillä voikin olla enemmän yhteistä vastaavissa tehtävissä työskentelevien miesten kanssa ja vähemmän yhteistä yleisen naisväestön kanssa.

Tutkimuksen havainnot osoittavat, että hallitusjäsenten kommunikaatiotyylit ovat yksilökohtaisia ja selkeitä eroja sukupuolten välillä on vaikea havaita. Haastatteluista kuitenkin ilmeni joitain havaintoja siitä, miten haastateltavat ovat kokeneet naisten toiminnan poikkeavan verrattuna miespuolisiin kollegoihin hallitustyöskentelyssä. Havaintojen mukaan naisten on helpompi joissain tilanteissa pysäyttää keskustelu ja pyytää tarkennuksia, mikä voi edistää monipuolisen keskustelun ilmapiiriä. Naisjäsenien kerrotaan olevan joissain tilanteissa pohdiskelevampia, konsensuksenhaluisempia ja valmiimpia vaihtamaan mielipiteitään. Lisäksi naisjäsenten koetaan paneutuvan huolellisesti asioihin etukäteen ja heidän koetaan lukevan tilanteita paremmin sekä aistivan helposti erilaisia tunteita. Samankaltaisia havaintoja ovat tehneet esimerkiksi Huse ja Solberg (2006) sekä Wiersma ja Mors (2024). Havaintojen mukaan naissukupuoleen liittyvä kokemustausta voi joissain tilanteissa saada huomion kiinnittymään asioihin, joita miehet eivät tule ajatelleeksi sen takia, että he eivät ole joutuneet vastaaviin tilanteisiin elämänsä aikana. Naisten erilainen kokemustausta voikin auttaa havainnoimaan ja nostamaan tervettä kriittisyyttä tiettyihin seikkoihin, joita miespuoliset kollegat saattavat pitää itsestään selvyyksinä.

Tutkimuksen aineisto paljastaa, että vastuullisuuden osalta naisten erityisenä vahvuutena pidetään sidosryhmätyöskentelyä. Tätä havaintoa tukevat aiempien tutkimuksien havainnot siitä, että naishallitusjäsenet pystyvät vahvojen ihmissuhdetaitojensa takia huomioimaan sidosryhmien tarpeita sekä vastaamaan niihin, mikä parantaa yritysten

vastuullisuutta (Bear ja muut, 2010; Galbreath, 2011). Tämän tutkimuksen tuloksissa esiintyi havaintoja siitä, että naiset osoittavat tunnollisuutta vastuullisuuskysymyksissä sekä edistävät suoria yhteyksiä työntekijöihin ja muihin sidosryhmiin. Naisten ihmissuhdetaidot korostuvat yritystoiminnan vaikeissa tilanteissa, kun joudutaan tekemään esimerkiksi vaikeita päätöksiä. Naisille on luontaista keskittyä ihmislähtöiseen näkökulmaan, ja heillä on erityinen kyky huomioida ja reagoida toisten ihmisten tunteisiin ja tarpeisiin. Lisäksi naisten on helppo ymmärtää perhe-elämään liittyviä haasteita, sillä esimerkiksi perhearki on usein lähempänä naisjäseniä. Johtopäätöksenä voidaan myös todeta naisten läsnäolon vaikuttavan yritysten maineeseen ja sidosryhmien käsityksiin yrityksen sitoutumisesta yhteiskuntavastuuseen. Haastatteluissa nousi esiin ajatuksia siitä, että nykypäivänä pelkästään miehistä koostuva hallitus todennäköisesti saa aikaan negatiivisia mielikuvia useiden sidosryhmien silmissä.

Vaikka tulokset osoittavat naisten omaavan joitain vahvuuksia vastuullisuuteen liittyen, tutkimuksen havainnot osoittavat, että myös miesjäsenet painottavat vahvasti vastuullisuusasioita hallitustyössä. Aineistossa korostuu myös aiemmissa tutkimuksissa esiin nostettu ajatus naisten hallitustyöskentelyn ja yritystoiminnan tulosten välisestä kausaliitteisuhteesta (Kirsch, 2018). Haastateltavat esittivät ajatuksia siitä, että naisten hallitustyöskentelyn ja vastuullisuuden välinen yhteys saattaa johtua siitä, että vastuulliset yritykset ovat edelläkävijöitä myös naishallitusjäsenien määrän lisäämisen suhteen. Lisäksi vastuullisuus on kasvanut trendinä samaan aikaan, kun naishallitusjäsenien lisäämiseen on ryhdytty monissa yrityksissä. Tästä syystä kausaliitteisyysuhde voikin olla päin vastainen.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että yrityksen ominaisuudet (kuten koko ja arvot) vaikuttavat siihen, kuinka vahvasti työntekijäystävällisyyteen liittyvät teemat näkyvät hallitustyössä. Pienempien yhtiöiden hallituksissa työntekijöihin liittyvät asiat ovat enemmän esillä hallituksen keskusteluissa verrattuna suurempiin yhtiöihin, joissa henkilöstöhallinto huolehtii niistä. Suurimmassa osassa haastatteluja korostui ajatus siitä, että sukupuoli ei vaikuta työntekijäystävällisten käytäntöjen ajamiseen ja priorisoimiseen hallitustyössä. Useat haastateltavat kertoivat kokemuksiaan siitä, että myös miehet omaavat

hyvin edistyksellistä ajattelua aihepiiriin liittyen. Tuloksissa kuitenkin ilmenee se, että naisten voi olla helpompi ymmärtää erilaisia haasteita, joita työntekijät saattavat arjessaan kohdata. Tämä voi mahdollisesti vaikuttaa heidän kykyihinsä käsitellä työntekijäystävällisyyteen liittyviä kysymyksiä.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että hallitukset voivat vaikuttaa organisaatioiden innovatiivisuuteen monin erilaisin keinoin. Hallituksella on merkittävä rooli esimerkiksi yleisenä suunnannäyttäjänä ja yrityskulttuurin rakentajana. Yrityskulttuuria luodaan esimerkiksi johdon ja hallituksen välisissä vuorovaikutustilanteissa. Tulosten perusteella voidaan todeta, että innovatiivisuuden lähtökohtana voidaan pitää yrityskulttuuria, jossa korostuvat hyvä vuorovaikutus, luovuus sekä virheiden sietokyky. Tällaisessa ympäristössä työntekijät uskaltavat kokeilla ja tuoda ideoitaan esille. Näitä ideoita puolestaan kuunnellaan, kun uusia toimintatapoja testataan. Lisäksi keskeistä on se, että virheistä ei rangaista, vaan niistä opitaan.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että monimuotoisuus edistää innovatiivisuutta, ja sukupuolidiversiteetti nähdään yhtenä monimuotoisuuden osa-alueena. Monimuotoisessa hallituksessa perspektiivit laajenevat ja dynaaminen keskustelukulttuuri kehittyy. Haastateltavien mukaan naiset eivät ole kekseliäämpiä tai idearikkaampia verrattuna miehiin, mutta monimuotoinen tiimi yhdessä pystyy ratkaisemaan tehokkaammin kompleksisia ongelmia, joita innovaatiot usein ovat. Nämä havainnot ovat yhteneväisiä resursiriippuvuuden teoriaan, jonka mukaan monimuotoinen hallituskokoonpano lisää asiantuntemusta ja vahvistaa yhteyksiä tärkeimpiin ulkoisiin sidosryhmiin (Hillman ja muut, 2002). Yritykset voivat hankkia tärkeitä resursseja valitsemalla hallitukseensa jäseniä, joilla on arvokkaita taitoja, vaikutusvaltaa sekä siteitä ulkopuolisiin tahoihin.

Vaikka tulosten perusteella naishallitusjäsenet eivät suoraan vaikuta yritysten innovatiivisuuteen, voidaan haastatteluaineiston perusteella kuitenkin todeta, että naishallitusjäsenet mahdollisesti omaavat sellaisia ominaisuuksia ja piirteitä, jotka voisivat edesauttaa yritysten innovointikykyä. Tuloksista ilmenee, että naiset mahdollisesti vaikuttavat

ominaisuuksillaan kuuntelevan ja virheitä sietävän organisaatiokulttuurin rakentumiseen. Tähän voisi mahdollisesti vaikuttaa tutkimuksessa esitetyt havainnot siitä, että naisten on helppo aistia erilaisia tilanteita ja tunteita. Lisäksi tutkimuksen tuloksissa korostuvat naisten sidosryhmätyöskentelyyn sekä kuunteluun liittyvät taidot. Hallituksen rooli ei ole ideoida tai keksiä uusia keksintöjä, sillä tämä tapahtuu usein yritysten työntekijöiden toimesta esimerkiksi tuotekehitysosastolla. Tämän tutkimuksen havaintojen mukaan naisten hallitustyöskentely voisi kuitenkin olla yhteydessä epäonnistumista ja virheitä sietävään, turvalliseen organisaatiokulttuuriin, missä yrityksen työntekijät uskaltavat tuoda esiin ideoitaan. Lisäksi tämä tutkimus osoittaa, että naishallitusjäsenet voivat toimia roolimalleina muille naispuolisille organisaation nykyisille tai potentiaalisille työntekijöille. Tämä voisi mahdollisesti edesauttaa näiden työntekijöiden rohkeutta tuoda ideoitaan esille.

Tutkimustulokset osoittavat, että naisten hallitustyöskentely todennäköisesti vaikuttaa yritysten kykyyn houkutella ja sitouttaa huippuosaajia. Nämä huippuosaajat haluavat todennäköisemmin työskennellä yrityksessä, jossa monimuotoisuutta arvostetaan. Osavien ja innovatiivisten työntekijöiden sitoutuminen voisi tätä kautta mahdollisesti edistää yritysten innovatiivisuutta. Tutkimuksen tuloksissa esitetään myös, että innovaatiot vaativat investointeja, ja niiden rahoittamiseen saattaa liittyä myös ulkopuolisia tahoja. Lisäksi innovaatiot eivät useinkaan synny pelkästään yrityksen sisällä, vaan erilaisissa törmäyksissä muun maailman kanssa, kuten tutkimusyhteistyössä. Ennen yhteistyön alkua sidosryhmät todennäköisesti tekevät tutkimusta siitä, millainen yritys on kyseessä. Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että naisten hallitustyöskentely vaikuttaa sidosryhmien käsityksiin yrityksen vastuullisuudesta. Nämä käsitykset puolestaan voivat merkittävästi vaikuttaa sidosryhmien päätöksiin osallistua yrityksen innovatiivisiin hankkeisiin ja yhteistyöhön.

Alla oleviin taulukoihin on koottu tämän tutkimuksen keskeiset havainnot, jotta tulosten hahmottaminen olisi selkeämpää. Taulukoista löytyy myös tämän tutkielman teoriaosuudesta löytyvien aiempien tutkimuksien havaintoja. Tarkoituksena on peilata näitä

aiemmin tunnistettuja havaintoja tässä tutkimuksessa esiin nousseisiin löydöksiin. Alla oleva yhteenvetotaulukko kokoaa tutkimuksen ensimmäisen teema-alueen havainnot yhteen. Taulukossa esitetään havaintoja monimuotoisuudesta ja naisjäsenten ominaisuuksista hallitustyössä.

Taulukko 4. Yhteenveto monimuotoisuudesta ja naisjäsenten ominaisuuksista.

Keskeiset tutkimustulokset	Aikaisempien tutkimuksien havainnot	Havaintoa käsittelevät tutkimukset
<p>– Kaikki haastateltavat pitivät monimuotoisuutta hyvin tärkeänä asiana hallitustyöskentelyn kannalta. Haastateltavat kuitenkin korostivat vahvasti sitä, että sukupuolten välinen diversiteetti on vain yksi osa monimuotoisuutta.</p> <p>– Haastateltavat kokivat, että erityisesti osaamisen ja ajattelun monimuotoisuus ovat keskeisimpiä hallitustyöskentelyyn vaikuttavia monimuotoisuuden osa-alueita. Nämä osa-alueet puolestaan koostuvat jäsenten kompetensseista ja kokemuksesta.</p>	<p>– Monimuotoisuus laajentaa keskustelua ja tuo esiin uusia näkökulmia.</p> <p>– Monimuotoisuus parantaa sidosryhmätyöskentelyä.</p> <p>– Hallituskokoonpanon monimuotoisuus tukee yhtiön liiketoimintaa ja sen kehitystä.</p> <p>– Hallituksen jäsenten kokemusten, osaamisen ja näkemysten monimuotoisuus tehostaa hallituksen innovatiivista ajattelukykyä sekä haastaa yhtiön toimivaa johtoa.</p>	<p>Harjoto ja muut (2015)</p> <p>Huse & Solberg (2006)</p> <p>Arvopaperimarkkinayhdistys ry (2020)</p>
<p>– Tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että juuri naiseuteen liittyviä ominaisuuksia on haastavaa arvioida hallituskontekstissa. Naisjäsenten ominaisuuksiin vaikuttaa laaja joukko erilaisia tekijöitä koulutuksesta työkokemukseen sekä verkostoihin. Lisäksi haastatteluissa korostui aiemmissa tutkimuksissa mainittu havainto siitä, että yritysmaailman huipulle päässeiden naisten profiili voi poiketa havainnoista, joita on tehty valtaväestön keskuudessa.</p>	<p>– Vaikka väestössä voidaan havaita tiettyjä sukupuolieroja, on kuitenkin epäselvää, koskevatko nämä erot yritysten johtajia. Yritysmaailman huipulle päässeillä naisilla saattaa olla hyvinkin paljon yhteistä vastaavissa tehtävissä työskentelevien miesten kanssa ja vähemmän yhteistä yleisen naisväestön kanssa.</p> <p>– Täten esimerkiksi havainnot liittyen naisten taipumukseen kaihtaa riskejä ja konflikteja, ovat sukupuolistereotyyppisiä, jotka eivät välttämättä päde naishallitusjäseniin</p>	<p>Kirsch (2018)</p>
<p>– Tutkimuksen havainnot osoittavat, että hallitusjäsenten kommunikaatiotyylit ovat yksilökohtaisia ja selkeitä eroja sukupuolten välillä on vaikea havaita.</p> <p>– Haastatteluista kuitenkin ilmeni joitain havainnoita siitä, miten haastateltavat ovat kokeneet naisten toiminnan poikkeavan verrattuna miespuolisiin kollegoihin hallitustyöskentelyssä:</p>	<p>– Havaintojen mukaan naisten on helpompi kysyä sellaisia kysymyksiä, joita muut eivät välttämättä kehtaa tai uskalla kysyä.</p> <p>– Naisjäsenet valmistautuvat huolellisesti hallituksen kokouksiin.</p> <p>– Naisjäsenet kiinnittävät huomiota vastuullisuuteen.</p>	<p>Huse & Solberg (2006)</p> <p>Wiersema & Mors (2024)</p>

Keskeiset tutkimustulokset	Aikaisempien tutkimuksien havainnot	Havaintoa käsittelevät tutkimukset
<ul style="list-style-type: none"> – Naisten on helpompi joissain tilanteissa pysäyttää keskustelu ja pyytää tarkennuksia. – Naisjäsenten kerrotaan olevan joissain tilanteissa pohdiskelevampia, konsensuksenhaluisempia ja valmiimpia vaihtamaan mielipiteitään. – Naisjäsenten koettiin paneutuvan huolellisesti asioihin etukäteen ja heidän koetaan lukevan tilanteita paremmin sekä aistivan helposti erilaisia tunteita. 	<ul style="list-style-type: none"> – Naisjäsenten läsnäolo edistää hallitusjäsenten halukkuutta esittää erilaisia kysymyksiä ja lisää avoimuutta erilaisille näkökulmille. 	

Seuraavassa taulukossa kootaan tutkimuksen havainnot naisten hallitustyöskentelyn ja vastuullisuuden sekä työntekijäystävällisyyden välisestä yhteydestä.

Taulukko 5. Yhteenvedo naisten hallitustyöskentelystä ja vastuullisuudesta sekä työntekijäystävällisyydestä.

Keskeiset tutkimustulokset	Aikaisempien tutkimuksien havainnot	Havaintoa käsittelevät tutkimukset
<ul style="list-style-type: none"> – Tutkimuksen aineisto paljastaa, että vastuullisuuden osalta naisten erityisenä vahvuutena pidetään sidosryhmätyöskentelyä. – Tämän tutkimuksen tuloksissa esiintyi havainnot siitä, että naiset osoittavat tunnollisuutta vastuullisuuskysymyksissä sekä edistävät suoria yhteyksiä työntekijöihin ja muihin sidosryhmiin. – Naisten ihmissuhdetaidot korostuvat yritystoiminnan vaikeissa tilanteissa, kun joudutaan tekemään esimerkiksi vaikeita päätöksiä. – Naisille on luontaista keskittyä ihmissuhde- ja ihmislähtöiseen näkökulmaan, ja heillä on erityinen kyky huomioida ja reagoida toisten ihmisten tunteisiin ja tarpeisiin. Lisäksi naisten on helppo ymmärtää perhe-elämään liittyviä haasteita. 	<ul style="list-style-type: none"> – Naishallitusjäsenet pystyvät vahvojen ihmissuhdetaitojensa takia huomioimaan sidosryhmien tarpeita sekä vastaamaan niihin, mikä parantaa yritysten vastuullisuutta. – Useampien naishallitusjäsenten läsnäolo voi mahdollisesti edistää osallistavampaa keskustelukulttuuria hallituksen jäsenten keskuudessa. Laajemmat näkökulmat saattavat auttaa hallitusta arvioimaan paremmin erilaisten sidosryhmien tarpeita, mikä voi mahdollisesti tehostaa hallituksen kykyä käsitellä vastuullisuusasioita. 	<p>Galbreath (2011)</p> <p>Bear ja muut (2010)</p>
<ul style="list-style-type: none"> – Vaikka tulokset osoittavat naisten omaavan joitain vahvuuksia vastuullisuuteen liittyen, tutkimuksen havainnot osoittavat, että myös miesjäsenet painottavat vahvasti vastuullisuusasioita hallitustyössä. – Aineistossa korostuu myös aiemmissa tutkimuksissa esiin nostettu ajatus naisten 	<ul style="list-style-type: none"> – Kausaliteettisuhteen vahvistaminen naishallitusjäsenten läsnäolon ja erilaisten organisaation tulosten välille on haasteellista. – Poisjätetyt muuttajat, kuten yrityskulttuuri, voivat vaikuttaa naisjohtajien läsnäolon ja yritystoiminnan tulosten 	<p>Kirsch (2018)</p> <p>Adams & Ferreira (2009)</p>

Keskeiset tutkimustulokset	Aikaisempien tutkimuksien havainnot	Havaintoa käsittelevät tutkimukset
<p>hallitustyöskentelyn ja yritystoiminnan tulosten välisestä kausaliitteettisuhteen epäselvyydestä:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Haastateltavat esittivät ajatuksia siitä, että naisten hallitustyöskentelyn ja vastuullisuuden välinen yhteys saattaa johtua siitä, että vastuulliset yritykset ovat edelläkävijöitä myös naishallitusjäsenten määrän lisäämisen suhteen. – Lisäksi vastuullisuus on kasvanut trendinä samaan aikaan, kun naishallitusjäsenten lisäämiseen on ryhdytty monissa yrityksissä. Tästä syystä kausaliitteettisuhte voi olla päin vastainen. 	<p>väliseen yhteyteen. Lisäksi hyvin menestyvät yritykset mahdollisesti nimittävät hallituksiinsa enemmän naisia.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> – Johtopäätöksenä voidaan todeta, että yrityksen ominaisuudet (kuten koko ja arvot) vaikuttavat siihen, kuinka vahvasti työntekijäystävällisyyteen liittyvät teemat näkyvät hallitustyössä. – Pienempien yhtiöiden hallituksissa työntekijöihin liittyvät asiat ovat enemmän esillä hallituksen keskusteluissa verrattuna suurempiin yhtiöihin, joissa henkilöstöhallinto huolehtii niistä. – Suurimmassa osassa haastatteluja korostui ajatus siitä, että sukupuoli ei vaikuta työntekijäystävällisten käytäntöjen ajamiseen ja priorisoimiseen hallitustyössä. Useat haastateltavat kertoivat kokemuksiansa siitä, että myös miehet omaavat hyvin edistyksellistä ajattelua aihepiiriin liittyen. – Tuloksissa kuitenkin ilmenee se, että naisten voi olla helpompi ymmärtää erilaisia haasteita, joita työntekijät saattavat arjessaan kohdata. 	<p>Ei vastaavia havaintoja aiemmasta tutkimuskentästä.</p>	

Tämän tutkimuksen kuudes taulukko keskittyy kokoamaan yhteen havainnot naisten hallitustyöskentelyn ja innovatiivisuuden välisestä suhteesta.

Taulukko 6. Yhteenvedo naisten hallitustyöskentelyn ja innovatiivisuuden välisestä suhteesta.

Keskeiset tutkimustulokset	Aikaisempien tutkimuksien havainnot	Havaintoja käsittelevät tutkimukset
<ul style="list-style-type: none"> – Haastatteluissa ilmeni monenlaisia keinoja, joilla hallitukset voivat vaikuttaa 	<ul style="list-style-type: none"> – Hallitusjäsenten väliset luottamukselliset suhteet helpottavat tiedon jakamista. Tällainen vuorovaikutus vähentää informaation epäsymmetriaa ja 	<p>Klarner ja muut (2020)</p>

Keskeiset tutkimustulokset	Aikaisempien tutkimuksien havainnot	Havaintoja käsittelevät tutkimukset
<p>organisaatioiden innovatiivisuuteen.</p> <p>– Useissa keskusteluissa painottui hallituksen rooli yleisenä suunnannäyttäjänä ja yrityskulttuurin rakentajana. Innovatiivisuus ja ideat syntyvät turvallisessa ympäristössä, jossa ihmisillä on mahdollisuus esittää erilaisia näkökulmia.</p>	<p>tarjoaa hallituksen jäsenille mahdollisuuden perehtyä organisaatioiden innovaatiokonteksteihin.</p> <p>– Hallituksen inhimillinen pääoma on välttämätöntä, mutta ei yksinään riitä tehokkaan innovaatiokulttuurin luomiseen. Vuorovaikutus ja luottamus ovat olennaisia tekijöitä inhimillisen pääoman tehokkaan hyödyntämisen kanalta.</p>	
<p>– Tulosten perusteella voidaan todeta, että innovatiivisuuden lähtökohtana voidaan pitää yrityskulttuuria, jossa korostuvat hyvä vuorovaikutus, luovuus sekä virheiden sietokyky.</p> <p>– Tällaisessa ympäristössä työntekijät uskaltavat kokeilla ja tuoda ideoitaan esille. Näitä ideoita puolestaan kuunnellaan, kun uusia toimintatapoja testataan. Lisäksi keskeistä on se, että virheistä ei rangaista, vaan niistä opitaan.</p>	<p>– Positiivinen ja työntekijäystävällinen työympäristö auttaa kehittämään työntekijöitä, jotka ovat toiveikkaita.</p> <p>– Tällöin työntekijät ovat sinnikkäämpiä ja pystyvät paremmin palautumaan epäonnistumisista sekä vastoinkäymisistä tehokkuutta vahvistavilla tavoilla.</p> <p>– Tyytyväiset työntekijät pystyvät sisäistämään helpommin yritysten innovaatiotavoitteet, mikä vahvistaa heidän motivaatiotaan suoritua innovaatioprosessin aiheuttamista haasteista.</p>	Chen, J. ja muut (2016)
<p>– Tulosten perusteella voidaan todeta, että monimuotoisuus edistää innovatiivisuutta, ja sukupuolidiversiteetti nähdään yhtenä monimuotoisuuden osa-alueena.</p> <p>– Monimuotoisessa hallituksessa perspektiivit laajenevat ja dynaaminen keskustelukulttuuri kehittyy.</p> <p>– Haastattelujen mukaan naiset eivät ole kekseliäämpiä tai idearikkaampia verrattuna miehiin, mutta monimuotoinen tiimi yhdessä pystyy ratkaisemaan tehokkaammin kompleksisia ongelmia, joita innovaatiot usein ovat.</p>	<p>– Monimuotoinen hallituskokoonpano lisää asiantuntemusta ja vahvistaa yhteyksiä tärkeimpiin ulkoisiin sidosryhmiin.</p> <p>– Yritykset voivat hankkia tärkeitä resursseja valitsemalla hallitukseensa jäseniä, joilla on arvokkaita taitoja, vaikutusvaltaa sekä siteitä ulkopuolisiin tahoihin.</p> <p>– Hallituksen monimuotoisuus ja päätöksentekoprosessien kokonaisvaltaisuus voi johtaa luovempiin ratkaisuihin.</p>	Torchia ja muut (2018) Hillman ja muut (2002)
<p>– Haastatteluaineistosta ilmenee, että haastattelut eivät koe naisten hallitustyöskentelyn vaikuttavan yritysten yleiseen riskinotto- ja kokeilukulttuuriin ja sitä kautta innovatiivisuuteen.</p> <p>– Useissa haastatteluissa nousi esiin aiempien tutkimuksien havainnot siitä, että naiset voivat jopa olla riskejä ja konflikteja karttavampia miehiin verrattuna.</p>	<p>– Tulokset osoittavat, että naiset kaihtavat riskejä miehiä enemmän.</p> <p>– Mahdollinen syy havainnolle on se, että naiset kokevat tunteet miehiä voimakkaammin. Tämän takia naiset kokevat negatiiviset lopputulemat vahvemmin kuin miehet, mikä puolestaan johtaa korkeampaan riskien välttämiseen.</p> <p>– Lisäksi tutkijat havaitsivat, että naiset</p>	Croson & Gneezy (2009)

Keskeiset tutkimustulokset	Aikaisempien tutkimuksien havainnot	Havaintoja käsittelevät tutkimukset
	eivät ole yhtä kilpailunhaluisia kuin miehet. Heidän mukaansa naiset ovat miehiä haluttomampia osallistumaan kilpailullisiin aktiviteetteihin, kuten turnauksiin, neuvotteluihin ja huutokauppoihin.	
<ul style="list-style-type: none"> – Vaikka tulosten perusteella naishallitusjäsenet eivät suoraan vaikuta yritysten innovatiivisuuteen, voidaan haastatteluaineiston perusteella kuitenkin todeta, että naishallitusjäsenet mahdollisesti omaavat sellaisia ominaisuuksia ja piirteitä, jotka voisivat edesauttaa yritysten innovointikykyä. – Tuloksista ilmenee, että naiset mahdollisesti vaikuttavat ominaisuuksillaan kuuntelevan ja virheitä sietävän organisaatiokulttuurin rakentumiseen. – Tähän voisi mahdollisesti vaikuttaa tutkimuksessa esitetyt havainnot siitä, että naisten on helppo aistia erilaisia tilanteita ja tunteita. Lisäksi tutkimuksen tuloksissa korostuvat naisten sidoryhmätyöskentelyyn sekä kuunteluun liittyvät taidot. 	<ul style="list-style-type: none"> – Hallitusten sukupuolidiversiteetin havaittiin olevan yhteydessä epäonnistumista sietävään ja innovatiiviseen yrityskulttuuriin, pitkän aikahorisontin johdon palkitsemiseen sekä monimuotoisempaan keksijätiimiin. 	Griffin ja muut (2021)

Tämän tutkimuksen aihealueen osalta tutkimuskentästä löytyy aukko kvalitatiivisten tutkimusten suhteen. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on vastata tähän tutkimuskentässä olevaan aukkoon toteuttamalla laadullinen tutkimus, jossa haastatellaan suomalaisten innovatiivisten yritysten naishallitusjäseniä. Tutkimuksessa on käsitelty naishallitusjäsenten ajatuksia liittyen aiempiin kvantitatiivisiin tutkimuksiin, joissa on havaittu naisten hallitustyöskentelyn vaikuttavan yritysten innovatiivisuuteen. Tutkimuksessa on paneuduttu heidän pohdintoihinsa monimuotoisuudesta, vastuullisuudesta, työntekijäystävällisyydestä sekä innovatiivisuudesta. Tutkimuksessa on yhdistetty monien aikaisempien kvantitatiivisten tutkimusten aihealueita ja pyritty löytämään vastauksia siihen, mitkä tekijät voisivat vaikuttaa aiempien tutkimuksien tuloksiin.

Aiemmissä kvantitatiivisissa tutkimuksissa naisjäsenten ominaisuuksia käsiteltäessä viitataan usein tutkimuksiin, jotka on tehty valtaväestön keskuudessa. Näissä tutkimuksissa

oletetaan naisjohtajien ominaisuuksien vastaavan valtaväestössä tehtyihin havaintoihin. Tässä tutkimuksessa naisten ominaisuuksista keskustellaan itse naishallitusjäsenten kanssa ja tutkimus tarjoaakin merkityksellistä tietoa heidän kokemuksistaan hallitustyöskentelyn kontekstissa. Suorat haastattelut naisjäsenten kanssa tarjoaa naisjäsenille mahdollisuuden sanoittaa heidän kokemuksiaan ja perspektiivejään. Tutkimuskenttä voi hyötyä tämän tutkimuksen havainnoista, jotka perustuvat todellisiin kokemuksiin eikä yleisiin oletuksiin. Tämä tutkimus voikin tarjota tietoa esimerkiksi hallitusjäsenten rekrytointistrategioihin sekä hyvän hallinnoinnin kehittämiseen.

Aikaisemmat kvantitatiiviset tutkimukset paljastavat positiivisen korrelaation naisten hallitustyöskentelyn ja vastuullisuuden väliltä. Tutkimuksissa ei kuitenkaan juurikaan pohdita taustalla vaikuttavia mekanismeja. Tämä kvalitatiivinen tutkimus tarjoaa henkilökohtaisia ajatuksia ja havaintoja, joita numeerisissa tutkimuksissa ei voida havaita. Esimerkiksi muutamissa haastatteluissa esiin nousut ajatus siitä, että tutkimuksissa havaittu kausaliteetti saattaakin olla päinvastainen, on huomio, jota moni alan tutkimus ei käsittele.

Tämä tutkimus tarjoaa tutkimuskentästä puuttuvia kvalitatiivisia tutkimustuloksia myös hallitustyöskentelyn ja innovatiivisuuden välisestä suhteesta. Aiemmissä tutkimuksissa on havaittu positiivinen yhteys naisten hallitustyöskentelyn ja innovatiivisuuden väliltä, mutta niissä ei laajasti käsitellä yhteyden taustalla vaikuttavia syitä. Tämän tutkimuksen tulokset esimerkiksi paljastavat, että naisjäsenet eivät ajattele naishallitusjäsenten olevan luovempia tai innovatiivisempia verrattuna miesjäseniin. He kuitenkin painottavat laajemman monimuotoisuuden roolia merkittävänä innovatiivisuuteen vaikuttavana tekijänä. Tämä tutkimus tarjoaakin merkityksellistä tietoa tutkimuskenttään tarjoamalla tosielämän kokemuksiin perustuvia havaintoja suoraan naishallitusjäsenten kertomana. Tutkimuksen tulokset tarjoavat näkemyksiä yrityksille esimerkiksi hallituksen kokoonpanon muodostamiseen liittyen. Tulokset osoittavat, että yritysten kannattaa keskittyä kokonaisvaltaiseen monimuotoisuuteen (erilaiset koulutukset, taustat, kokemukset,

kansallisuudet) edistääkseen innovatiivisuutta. Hallitukset voivat kuitenkin saada erityistä hyötyä naisten tunneälyyn sekä sidosryhmäsuhteisiin liittyvistä vahvuuksista.

Tämän tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että naishallitusjäsenet voivat mahdollisesti ominaisuuksillaan edistää organisaatiokulttuuria, jossa korostuu työntekijöiden kuuntelu sekä sidosryhmätyöskentely. Tällainen yrityskulttuuri on erityisen tärkeää työntekijöiden tyytyväisyyden, sitoutumisen sekä tuottavuuden kannalta. Tulokset kuitenkin osoittavat, että erityisesti yritysten ominaisuudet määrittelevät työntekijäystävällisten käytäntöjen priorisoinnin. Yritysten kannattaakin varmistaa, että niiden hallitusten rekrytointistrategiat tukevat yrityksen kulttuuria ja arvopohjaa. Lisäksi yritysten kannattaa säännöllisesti arvioida ja mahdollisesti kehittää omia arvojaan varmistaakseen työntekijäystävällisen organisaatiokulttuurin. Yritykset voisivat myös tarjota esimerkiksi johtotasolle erilaisia koulutusohjelmia, joissa keskitytään kehittämään innovatiiviseen ja osallistavaan organisaatiokulttuuriin vaikuttavia taitoja.

6.1 Mahdollisuudet jatkotutkimuksille

Koska laadulliset tutkimukset ovat harvinaisia tällä tutkimusalueella, aihe tarjoaa kiinnostavia mahdollisuuksia jatkotutkimuksille. Esimerkiksi työntekijäystävällisyyden ja innovatiivisuuden välistä yhteyttä on tutkittu verrattain vähän ja aihealueesta ei löydy laadullista tutkimusta. Olisi kiinnostavaa saada tutkimustietoa siitä, mitä innovatiivisten organisaatioiden työntekijät itse ajattelevat työntekijäystävällisen organisaatiokulttuurin merkityksestä. Mitkä ovat sellaisia keinoja ja käytäntöjä, jotka vaikuttavat heidän luovuuteensa ja kykyynsä innovoida? Tällaisen tutkimuksen havainnot voisivat auttaa luomaan yrityksiin sellaisia käytäntöjä ja ohjelmia, mitkä parantaisivat sekä työntekijöiden tyytyväisyyttä että innovatiivisuutta.

Jatkotutkimuksissa voitaisiin keskittyä lainsäädännön ja politiikan vaikutuksiin hallitusten sukupuolimonimuotoisuuden ja innovatiivisuuden välisessä suhteessa. Vaikuttaako esimerkiksi EU:n lainsäädäntö sukupuolikiintiöistä yritystoiminnan tuloksiin, kuten

innovatiivisuuteen. Lisäksi tulevissa tutkimuksissa voitaisiin keskittyä myös muiden naisjohtajien (esim. toimitusjohtaja ja ylin johto) rooliin yrityskulttuurin ja innovatiivisuuden edistämisessä. Mitä eroja hallitustason ja johtoryhmätason monimuotoisuudella on yritysten innovatiivisuuteen?

Hallitusten monimuotoisuuden ja innovatiivisuuden välistä suhdetta olisi mielenkiintoista tutkia laadullisen tutkimuksen keinoin myös syvemmän tason monimuotoisuuden osalta. Tässä tutkimuksessa näkökulma on keskittynyt pintatason monimuotoisuuteen (sukupuoli), mutta tulevaisuuden tutkimukset voisivat keskittyä siihen, miten hallitusjäsenten erilaiset taustat (kokemukset, koulutus, työhistoria) vaikuttavat innovatiivisuuteen. Miten esimerkiksi erilaiset koulutus- ja kokemustaustat vaikuttavat hallituksen keskusteluihin ja päätöksentekoon innovatiivisuudesta? Rohkaiseeko monimuotoinen hallitus kokeilevampaan ja rohkeampaan kulttuuriin? Tällainen tutkimus voisi auttaa yrityksiä ymmärtämään minkälainen tausta ja osaaminen hallituksissa edistää innovatiivisuutta.

6.2 Tutkimuksen rajoitukset

Tutkimustuloksia arvioitaessa on otettava huomioon, että tutkimukseen liittyy erilaisia rajoituksia. Tutkimuksen laadullinen luonne, joka pohjautuu haastatteluihin, aiheuttaa esimerkiksi subjektiivisuuden liittyviä haasteita molempien osapuolten (haastattelijan ja haastateltavan) osalta. Osallistujat voivat omata henkilökohtaisia ennakkoluuloja ja näkemyksiä sekä rajallisia kokemuksia, mitkä vaikuttavat heidän vastauksiinsa ja täten myös datan sekä tulosten syvyyteen ja monimuotoisuuteen. Lisäksi tutkijan omat ennakkoluulot, tulkinnat sekä näkökulmat voivat muokata tapaa, jolla kysymyksiä esitetään, aineistoa kerätään ja tuloksia analysoidaan, mikä mahdollisesti vaikuttaa tulosten objektiivisuuteen ja johdonmukaisuuteen. Vaikka nämä subjektiivisuuden liittyvät tekijät on pyritty huomiomaan sekä minimoimaan aineiston keruun ja tulosten tulkinnan aikana, on ne silti otettava huomioon tutkimuksen rajoittavina tekijöinä. Lisäksi tutkimustulokset ovat tulkinnanvaraisia ja tuloksissa esiintyy eriäviä vastauksia ja näkökulmia, mikä

tekee tulosten analysoinnista ja johtopäätösten tekemisestä hankalaa. Tämä saattaa luoda rajoituksia tutkimustulosten yleistettävyyteen ja selkeyteen.

Tämä tutkimus perustuu kvalitatiivisiin haastatteluihin, jotka tarjoavat arvokkaita näkemyksiä, mutta pohjautuvat henkilökohtaisiin näkemyksiin ja ajatuksiin enemmän kuin laajempiin ja yleistettäviin trendeihin. Haastatteluiden avoimuuden vuoksi eri teemat korostuivat haastateltavan mukaan. Haastatteluihin vaikutti se, mitä aiheita, kokemuksia ja näkökulmia kyseinen haastateltava nosti esiin, minkä vuoksi eri teemat painoutuivat eri haastatteluissa. Lisäksi näiden tulosten analysointi on tutkijan omaa tulkintaa, mikä tuo mukanaan haasteita tutkimustulosten yleistettävyyteen. On haastavaa varmistaa, että tulokset heijastavat laajempia trendejä tai että niitä voitaisiin ilman merkittäviä rajoituksia soveltaa muihin konteksteihin. Lisäksi tutkimus keskittyy yhteen ryhmään, naishallitusjäseniin, eikä tutkimuksessa oteta huomioon muiden sidosryhmien, kuten mieshallitusjäsenten tai työntekijöiden näkemyksiä. Myös haastatteluiden rajallinen aika sekä haastattelukysymysten määrä voidaan nähdä tämän tutkimuksen rajoituksina. Haastattelukysymysten määrä pidettiin rajallisena, jotta haastateltavien kanssa sovittu aika ei ylittyisi ja jotta keskustelut olisivat selkeitä. Mikäli haastattelurunko olisi ollut laajempi, olisi joitain teemoja voitu kuitenkin käsitellä yksityiskohtaisemmin.

Otannan koko ja valintakriteerit voivat myös vaikuttaa tulosten yleistettävyyteen. Laadullisen tutkimuksen haasteena on se, että riittävä otoskoko on hankala määrittellä. Tutkijan on lähes mahdotonta aineistonkeruun aikana varmasti todeta, ettei otoskokoa laajentamalla olisi enää mahdollista saada uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Lisäksi tässä tutkimuksessa käsitellään mitattujen tulosten sijasta kokemuksia ja havaintoja. Tämä tarkoittaa sitä, että vaikka tutkimus voi korostaa joitain havaittuja yhteyksiä hallitusten sukupuolimonimuotoisuuden, yrityskulttuurin ja innovatiivisuuden välillä, tässä tutkimuksessa ei pystytä ottamaan kantaa kausaliiteettisuhteisiin.

Lähteet

- Abtahi, Z., Chkir, I. & Benkraiem, R. (2023). Board diversity and corporate innovation: new evidence from the Canadian context. *Finance Research Letters*, 55, 103826. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.103826>
- Adams, R. & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, 94(2), 291–309. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2008.10.007>
- Adams, R. B. & Funk, P. (2012). Beyond the glass ceiling: Does gender matter? *Management Science*, 58(2), 219–235. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1110.1452>
- Adhikari, H. P., Choi, W. & Sah, N. B. (2017). That is what friends do: Employee friendliness and innovation. *Journal of Economics and Business*, 90, 65–76. <https://doi.org/10.1016/j.jeconbus.2016.10.004>
- Agarwal, S., Qian, W., Reeb, D. M. & Sing, T. F. (2016). Playing the boys game: Golf buddies and board diversity. *The American Economic Review*, 106(5), 272–276. <https://doi.org/10.1257/aer.p20161033>
- Almor, T., Bazel-Shoham, O. & Lee, S. M. (2022). The dual effect of board gender diversity on R&D investments. *Long Range Planning*, 55(2), 101884. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.05.004>
- Alvarado-Vargas, M. J., Lorenz, M. P. & Hermans, M. (2024). A balancing act: independent and interdependent effects of board of directors and top management team gender composition on innovation. *Long Range Planning*, 57(4), 102450. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2024.102450>
- Alvesson, M. & Billing, Y. D. (2009). *Understanding gender and organizations*. SAGE Publications. Noudettu 25.11.2024 osoitteesta <https://www.perlego.com/book/861551/understanding-gender-and-organizations-pdf>
- An, H., Chen, C. R., Wu, Q. & Zhang, T. (2021). Corporate innovation: do diverse boards help? *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 56(1), 155–182. <https://doi.org/10.1017/S0022109019001005>
- Anderson, N., Potočník, K. & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary and guiding framework.

- Journal of Management*, 40(5), 1297–1333.
<https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Anthony, W. I. & Hong, G. J. (2014). Exploring the direct and indirect effects of CSR on organizational commitment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(4), 500–525. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2013-0225>
- Arvopaperimarkkinayhdistys ry. (2020). *Hallinnointikoodi*. Noudettu 2022-02-24 osoitteesta <https://cgfinland2017.kauppakamari.fi/wp-content/uploads/sites/39/2019/11/hallinnointikoodi-2020.pdf>
- Bear, S., Rahman, N. & Post, C. (2010). The impact of board diversity and gender composition on corporate social responsibility and firm reputation. *Journal of Business Ethics*, 97(2), 207–221. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0505-2>
- Bernardi, R. A., Bosco, S. M. & Columb, V. L. (2009). Does female representation on boards of directors associate with the 'most ethical companies' list? *Corporate Reputation Review*, 12(3), 270–280. <https://doi.org/10.1057/crr.2009.15>
- Bernardi, R. A., Bosco, S. M. & Vassill, K. M. (2006). Does female representation on boards of directors associate with fortune's "100 best companies to work for" list? *Business & Society*, 45(2), 235–248. <https://doi.org/10.1177/0007650305283332>
- Berrone, P., Surroca, J. & Tribó, J. A. (2007). Corporate ethical identity as a determinant of firm performance: a test of the mediating role of stakeholder satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 76(1), 35–53. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-006-9276-1>
- Blazovich, J. L., Smith, K. T. & Smith, L. M. (2014). Employee-friendly companies and work-life balance: is there an impact on financial performance and risk level? *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 18(2), 1–13. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/employee-friendly-companies-work-life-balance-is/docview/1647822520/se-2>
- Boulouta, I. (2013). Hidden connections: the link between board gender diversity and corporate social performance. *Journal of Business Ethics*, 113(2), 185–197. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1293-7>

- Broome, L. L. & Krawiec, K. D. (2008). Signaling through board diversity: Is anyone listening? *University of Cincinnati Law Review*, 77, 431–464.
- Burgess, Z., & Tharenou, P. (2002). Women board directors: characteristics of the few. *Journal of business ethics*, 37(1), 39–49. <https://doi.org/10.1023/A:1014726001155>
- Carrasco, A., Francoeur, C., Labelle, R., Laffarga, J. & Ruiz-Barbadillo, E. (2015). appointing women to boards : is there a cultural bias? *Journal of Business Ethics*, 129(2), 429–444. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2166-z>
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M. & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: a 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980–1008. <https://doi.org/10.1037/a0035661>
- Chaudhary, R. (2017). Corporate social responsibility and employee engagement: Can CSR help in redressing the engagement gap? *Social Responsibility Journal*, 13(2), 323–338. <https://doi.org/10.1108/SRJ-07-2016-0115>
- Chen, C., Chen, Y., Hsu, P. & Podolski, E. J. (2016). Be nice to your innovators: Employee treatment and corporate innovation performance. *Journal of Corporate Finance (Amsterdam, Netherlands)*, 39, 78–98. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2016.06.001>
- Chen, J., Leung, W. S. & Evans, K. P. (2016). Are employee-friendly workplaces conducive to innovation? *Journal of Corporate finance (Amsterdam, Netherlands)*, 40, 61–79. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2016.07.011>
- Chen, J., Leung, W. S. & Evans, K. P. (2018). Female board representation, corporate innovation and firm performance. *Journal of Empirical Finance*, 48, 236–254. <https://doi.org/10.1016/j.jempfin.2018.07.003>
- Chu, S. (2024). Are women greener? Board gender diversity and corporate green technology innovation in China. *International Review of Economics & Finance*, 93, 1001–1020. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2024.04.005>
- Croson, R. & Gneezy, U. (2009). Gender differences in preferences. *Journal of Economic Literature*, 47(2), 448–474. <https://doi.org/10.1257/jel.47.2.448>

- Deloitte. (2022). *Progress at a snail's pace: Women in the boardroom: A global perspective*. Seventh edition. Noudettu 25.6.2022 osoitteesta <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/gx-women-in-the-boardroom-seventh-edition.pdf>
- Deloitte. (2024). *Women in the boardroom: a global perspective*. Eight edition. Noudettu 25.6.2024 osoitteesta <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/leadership/women-in-the-boardroom.html>
- Directive (EU) 2022/2381 of the European Parliament and of the Council of 23 November 2022 on improving the gender balance among directors of listed companies and related measures, L 315/44*. Euroopan Unioni. Noudettu 09.01.2024 osoitteesta <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32022L2381>
- Dodgson, M., & Gann, D. (2010). *Innovation: A Very Short Introduction* (s. 32, 34). Oxford University Press.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239–263. <https://doi.org/10.2307/2393235>
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Faleye, O. & Trahan, E. A. (2011). Labor-friendly corporate practices: is what is good for employees good for shareholders? *Journal of Business Ethics*, 101(1), 1–27. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-010-0705-9>
- Faleye, O., Hoitash, R. & Hoitash, U. (2011). The costs of intense board monitoring. *Journal of Financial Economics*, 101(1), 160–181. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2011.02.010>
- Farooq, O., Rupp, D. E. & Farooq, M. (2017). The multiple pathways through which internal and external corporate social responsibility influence organizational identification and multifoci outcomes: The moderating role of cultural and social orientations. *Academy of Management Journal*, 60(3), 954–985. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0849>
- Flynn, P. M. & Adams, S. M. (2004). Changes will bring more women to boards. *Financial Executive*, 20(2), 32. Noudettu 2.10.2024 osoitteesta

<https://www.proquest.com/trade-journals/changes-will-bring-more-women-boards/docview/208911132/se-2>

- Foss, N., Lee, P. M., Murtinu, S. & Scalera, V. G. (2022). The xx factor: female managers and innovation in a cross-country setting. *The Leadership quarterly*, 33(3), 101537. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101537>
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: the broaden-and-build theory of positive emotions. *The American Psychologist*, 56(3), 218–226. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218>
- Galbreath, J. (2011). Are there gender-related influences on corporate sustainability?: A study of women on boards of directors. *Journal of Management & Organization*, 17(1), 17–38. <https://doi.org/10.1017/S1833367200001693>
- García-Sánchez, I., Monteiro, S., Piñeiro-Chousa, J. & Aibar-Guzmán, B. (2023). Climate change innovation: does board gender diversity matter? *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(3), 100372. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100372>
- Genin, A., Ma, W., Bhagwat, V. & Bernile, G. (2023). Board experiential diversity and corporate radical innovation. *Strategic Management Journal*, 44(11), 2634–2657. <https://doi.org/10.1002/smj.3499>
- Genin, A., Ma, W., Bhagwat, V. & Bernile, G. (2023). Board experiential diversity and corporate radical innovation. *Strategic Management Journal*, 44(11), 2634–2657. <https://doi.org/10.1002/smj.3499>
- Glass, C., Cook, A. & Ingersoll, A. R. (2016) Do women leaders promote sustainability? analyzing the effect of corporate governance composition on environmental performance. *Business Strategy and The Environment*, 25(7), 495–511. <https://doi.org/10.1002/bse.1879>
- Glavas, A. & Kelley, K. (2014). The effects of perceived corporate social responsibility on employee attitudes. *Business Ethics Quarterly*, 24(2), 165–202. <https://doi.org/10.5840/beq20143206>
- Griffin, D., Li, K. & Xu, T. (2021). Board gender diversity and corporate innovation: international evidence. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 56(1), 123–154. <https://doi.org/10.1017/S002210901900098X>

- Gul, F. A., Srinidhi, B. & Ng, A. C. (2011). Does board gender diversity improve the informativeness of stock prices? *Journal of Accounting and Economics*, 51(3), 314–338. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2011.01.005>
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K. & Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 133(2), 662–676. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.05.014>
- Hafsi, T. & Turgut, G. (2013). Boardroom diversity and its effect on social performance: Conceptualization and empirical evidence. *Journal of Business Ethics*, 112(3), 463–479. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1272-z>
- Harjoto, M., Laksmana, I. & Lee, R. (2015). Board diversity and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 132(4), 641–660. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2343-0>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L. & Keyes, C. L. M. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the gallup studies. *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived*, 205–224. <https://doi.org/10.1037/10594-009>
- Hearn, J., Lämsä, A. M., Biese, I., Heikkinen, S., Louvrier, J., Niemistö, C., Kangas, E., Koskinen, P., Jyrkinen, M., Gustavsson, M. & Hirvonen, P. (2015). Tasa-arvon mahdollisuuksia avaamassa: NaisUrat-hankkeen loppuraportti. Noudettu 25.11.2024 osoitteesta <http://hdl.handle.net/10138/152744>
- Hillman, A. J. & Dalziel, T. (2003). Boards of directors and firm performance: integrating agency and resource dependence perspectives. *The Academy of Management Review*, 28(3), 383–396. <https://doi.org/10.5465/amr.2003.10196729>
- Hillman, A. J., Cannella, A. A. & Harris, I. C. (2002). Women and racial minorities in the boardroom: how do directors differ? *Journal of Management*, 28(6), 747–763. <https://doi.org/10.1177/014920630202800603>
- 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>

- Hirsjärvi, S., Hurme, H. & Gaudeamus oy. (2022). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö* (2. painos). Gaudeamus.
- Holmstrom, B. (1989). Agency costs and innovation. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 12(3), 305–327. [https://doi.org/10.1016/0167-2681\(89\)90025-5](https://doi.org/10.1016/0167-2681(89)90025-5)
- Hoobler, J. M., Masterson, C. R., Nkomo, S. M. & Michel, E. J. (2018). The business case for women leaders: meta-analysis, research critique, and path forward. *Journal of management*, 44(6), 2473–2499. <https://doi.org/10.1177/0149206316628643>
- Huse, M. & Solberg, A. G. (2006). Gender-related boardroom dynamics: how scandinavian women make and can make contributions on corporate boards. *Women in Management Review (Bradford, West Yorkshire, England : 1992)*, 21(2), 113–130. <https://doi.org/10.1108/09649420610650693>
- Hutchinson, M., Mack, J. & Plastow, K. (2015). Who selects the 'right' directors? An examination of the association between board selection, gender diversity and outcomes. *Accounting and Finance (Parkville)*, 55(4), 1071–1103. <https://doi.org/10.1111/acfi.12082>
- Iannotta, M., Gatti, M. & Huse, M. (2016). Institutional complementarities and gender diversity on boards: a configurational approach. *Corporate Governance : An International Review*, 24(4), 406–427. <https://doi.org/10.1111/corg.12140>
- Ibrahim, N. A. & Angelidis, J. P. (2011). Effect of board members gender on corporate social responsiveness orientation. *Journal of Applied Business Research*, 10(1), 35. <https://doi.org/10.19030/jabr.v10i1.5961>
- Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Johnson, S., Schanatterly, K. & Hill, A. (2013). Board composition beyond independence: social capital, human capital, and demographics. *Journal of Management*, 39(1), 232–262. <https://doi.org/10.1177/0149206312463938>
- Kallio, A. (2021). Litterointi. Teoksessa Jaana Vuori (toim.), Laadullisen tutkimuksen verkkösikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Noudettu 4.10.2024 osoitteesta

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/litterointi/>

Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. Basic books.

Keskuskauppakamari. (2024a). *Naisjohtajakatsaus 03/2024 - naiset pörssiyritysten johdossa – kansainvälinen vertailu*. Noudettu. 01.09.2024 osoitteesta <https://kauppakamari.fi/julkaisu/naisjohtajakatsaus-1-2024/>

Keskuskauppakamari. (2024b). *Naisjohtajakatsaus 07/2024 - naiset pörssi- ja first north-yritysten hallituksissa johdossa*. Noudettu. 01.09.2024 osoitteesta <https://kauppakamari.fi/julkaisu/naisjohtajakatsaus-2-2024/>

Kessler, S. R., Lucianetti, L., Pindick, S., Zhu, Z. & Spector, P. E. (2020). Job satisfaction and firm performance: Can employees' job satisfaction change the trajectory of a firm's performance? *Journal of Applied Social Psychology*, 50(10), 563–572. <https://doi.org/10.1111/jasp.12695>

Kirsch, A. (2018). The gender composition of corporate boards: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 29(2), 346–364. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.06.001>

Klarner, P., Probst, G. & Useem, M. (2020). Opening the black box: unpacking board involvement in innovation. *Strategic Organization*, 18(4), 487–519. <https://doi.org/10.1177/1476127019839321>

Koivunen, T. (2015). Sukupuolten tasa-arvo yritysten ylimmän johdon rekrytoinneissa. *Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen julkaisu 2015: 5*. Helsinki: sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3724-6>

Konrad, A. M., Kramer, V. & Erkut, S. (2008). Critical mass: the impact of three or more women on corporate boards. *Organizational Dynamics*, 37(2), 145–164. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2008.02.005>

Lämsä, A. M. & Louvrier, J. (2014). Työpaikan tasa-arvo on vastuullisuutta. *Yritysetiikka*, 6(1), 28–39. Noudettu 20.11.2024 osoitteesta <https://tiedejatutkimus.fi/fi/results/publication/0030949814>

- Lee, E. M., Park, S. & Lee, H. J. (2013). Employee perception of CSR activities: Its antecedents and consequences. *Journal of Business Research*, 66(10), 1716–1724. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.11.008>
- Liu, J. & Zhu, S. (2024). Board gender diversity and innovation performance in manufacturing firms: What is the role of risk-taking? *Finance research letters*, 68, 105936. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.105936>
- Luthans, F. & Jensen, S. M. (2002). Hope: a new positive strength for human resource development. *Human Resource Development Review*, 1(3), 304–322. <https://doi.org/10.1177/1534484302013003>
- Luthans, F. & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321–349. <https://doi.org/10.1177/0149206307300814>
- Luthans, F., Vogelgesang, G. R. & Lester, P. B. (2006). Developing the psychological capital of resiliency. *Human Resource Development Review*, 5(1), 25–44. <https://doi.org/10.1177/1534484305285335>
- Makkonen, T. (2022). Board diversity and firm innovation: a meta-analysis. *European Journal of Innovation Management*, 25(6), 941–960. <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2021-0474>
- Mallin, C. A. & Michelon, G. (2011). Board reputation attributes and corporate social performance: An empirical investigation of the US best corporate citizens. *Accounting and Business Research*, 41(2), 119–144. <https://doi.org/10.1080/00014788.2011.550740>
- Manso, G. (2011). Motivating Innovation. *The Journal of Finance (New York)*, 66(5), 1823–1860. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2011.01688.x>
- Mao, C. X. & Weathers, J. (2019). Employee treatment and firm innovation. *Journal of Business Finance & Accounting*, 46(7/8), 977–1002. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1111/jbfa.12393>
- Mayer, R. C., Warr, R. S. & Zhao, J. (2016). Does employee treatment and workforce diversity impact corporate innovative efficiency? <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2476543>

- Metcalfe, J. S. (1998). *Evolutionary Economics and Creative Destruction*. Taylor & Francis Group. <https://doi.org/10.4324/9780203018927>
- Milliken, F. J. & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *The Academy of Management Review*, 21(2), 402–433. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9605060217>
- Mínguez-Vera, A. & Martin, A. (2011). Gender and management on Spanish SMEs: An empirical analysis. *International Journal of Human Resource Management*, 22(14), 2852–2873. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.599948>
- Nekhili, M. & Gatfaoui, H. (2013). Are demographic attributes and firm characteristics drivers of gender diversity? investigating women's positions on french boards of directors. *Journal of Business Ethics*, 118(2), 227–249. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1576-z>
- Nielsen, S. & Huse, M. (2010). Women directors' contribution to board decision-making and strategic involvement: The role of equality perception. *European Management Review*, 7(1), 16–29. <https://doi.org/10.1057/emr.2009.27>
- Pesonen, S., Tienari, J. & Vanhala, S. (2009). The boardroom gender paradox. *Gender in management*, 24(5), 327–345. <https://doi.org/10.1108/17542410910968797>
- Phillips, K. W. & Loyd, D. L. (2006). When surface and deep-level diversity collide: the effects on dissenting group members. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(2), 143–160. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.12.001>
- Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Ranta, M. & Ylinen, M. (2021). Board composition and workplace diversity: a machine learning approach. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3812296>
- Ranta, M. & Ylinen, M. (2022). Women on corporate boards: a high dimensional analysis. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4220046>
- Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V. & Williams, C. A. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice framework. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 537–543. <https://doi.org/10.1002/job.380>

- Setó-Pamies, D. (2015). The relationship between women directors and corporate social responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(6), 334–345. <https://doi.org/10.1002/csr.1349>
- Sievänen, R., Vähämaa, E., Ittonen, K., Haga, J., Nikander, J., Hytti, J., Paunisaari, E., Tuominen-Thuesén, M. & Lehmuskoski, T. (2023). Listayhtiöiden hallitus- ja johtoryhmätehtävät: naisten urakehityksen haasteet. *Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja; No. 7/2023*. Valtioneuvoston kanslia. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-365-4>
- Skudiene, V. & Auruskeviciene, V. (2012). The contribution of corporate social responsibility to internal employee motivation. *Baltic Journal of Management*, 7(1), 49–67. <https://doi.org/10.1108/17465261211197421>
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355–374. <https://doi.org/10.2307/1882010>
- Stedham, Y., Yamamura, J. H. & Beekun, R. I. (2007). Gender differences in business ethics: Justice and relativist perspectives. *Business Ethics (Oxford, England)*, 16(2), 163–174. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2007.00486.x>
- Terjesen, S., Aguilera, R. V. & Lorenz, R. (2015). Legislating a woman's seat on the board: institutional factors driving gender quotas for boards of directors. *Journal of Business Ethics*, 128(2), 233–251. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-014-2083-1>
- Torchia, M., Calabrò, A. & Huse, M. (2011). Women directors on corporate boards: from tokenism to critical mass. *Journal of Business Ethics*, 102(2), 299–317. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0815-z>
- Torchia, M., Calabrò, A., Gabaldon, P. & Kanadli, S. B. (2018). Women directors contribution to organizational innovation: A behavioral approach. *Scandinavian Journal of Management*, 34(2), 215–224. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2018.02.001>
- Vafaei, A., Henry, D., Ahmed, K. & Alipour, M. (2021). Board diversity: female director participation and corporate innovation. *International Journal of Accounting and Information Management*, 29(2), 247–279. <https://doi.org/10.1108/IJAIM-06-2020-0080>

- Watson, W. E., Kumar, K. & Michaelsen, L. K. (1993). Cultural diversity's impact on interaction process and performance: comparing homogeneous and diverse task groups. *Academy of Management Journal*, 36(3), 590–602. <https://doi.org/10.2307/256593>
- Wiersema, M. F. & Mors, M. L. (2024). Women directors and board dynamics: qualitative insights from the boardroom. *Journal of management*, 50(7), 2413-2451. <https://doi.org/10.1177/01492063231173421>
- Zhang, J. Q., Zhu, H. & Ding, H. (2013). Board composition and corporate social responsibility: an empirical investigation in the post Sarbanes Oxley era. *Journal of Business Ethics*, 114(3), 381–392. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1352-0>

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Naisten arvot, ominaisuudet ja kompetenssit

Aiemmissä tutkimuksissa viitataan usein siihen, että naiset mahdollisesti tuovat hallitustyöskentelyyn yleisesti naisellisina pidettyjä arvoja, kuten eettisyyttä, inklusiivisuutta ja tunnollisuutta (Huse & Solberg, 2006; Stedham ja muut, 2007). Aiemmissä tutkimuksissa on painotettu myös naisten ominaisuuksia, kuten naisten huolellisuutta, kykyä huomioida muut sekä kykyä edistää sidosryhmätyöskentelyä (ihmissuhdetaitojen ansioista naishallitusjäsenet pystyvät paremmin huomioimaan lukuisat eri sidosryhmät ja vastamaan heidän tarpeisiinsa, mikä esim. johtaa parempaan vastuullisuuteen). Tutkimukset kuitenkin nojaavat aiempiin tutkimuksiin, joissa on tutkittu naisten ja miesten eroja valtaväestön keskuudessa, ja tutkimukset, jotka perustuvat nais- ja mieshallitusjäsenten väliin eroihin ovat todella harvinaisia.

- Mitä ajattelet monimuotoisuudesta hallitustyöskentelyssä ja minkälainen monimuotoisuus on mielestäsi hyväksi hallitustyöskentelyssä? Esim. ikä, etninen tausta, koulutukseen/osaamiseen/työkokemukseen liittyvä monimuotoisuus.
- Mitä ainutlaatuisia näkökulmia tai lähestymistapoja (joiden uskot eroavan miespuolisten kollegojesi näkökulmista) tuot hallituksen naisjäsenenä kokemuksesi mukaan hallituksen keskusteluihin? Onko sinulla esimerkkiä tapauksesta, jossa sukupuolesi on vaikuttanut päätöksentekoon tai näkemykseesi kokoushuoneessa käsitellyistä asioista?
- Oletko kohdannut tilanteita, joissa naisten läsnäolo hallituksessa on johtanut vaihtoehtoisiin näkemyksiin tai pohdiskeluihin, jotka lopulta johtivat kattavampiin tai tehokkaampiin päätöksiin?
- Oletko havainnut eroja kommunikaatiotyyleissä tai päätöksentekoprosesseissa miesten ja naispuolisten hallitusten jäsenten välillä? Jos kyllä, niin miten nämä erot vaikuttavat hallituksen dynamiikan tehokkuuteen?

Joissakin hallitusten sukupuolimonimuotoisuutta käsittelevissä tutkimuksissa puhutaan tokenismin teoriasta (Kanter, 1977). Teoriassa on kyse siitä, että mikäli naisten määrä hallituksessa on hyvin pieni, syntyy tokenismin ongelmia (esim. stereotypointi, poissulkeminen), mikä vaikuttaa mahdollisesti negatiivisesti organisaation tuloksiin. Konrad ja muut (2008) esittävät, että jos naiset muodostavat ns. kriittisen massan (n. 30 % hallitusjäsenistä), heidän läsnäolonsa ”normalisoituu”. Tällä tutkijat tarkoittavat sitä, että naisjäsenillä on tällöin suurempi vaikutus hallituksen prosesseihin ja he voivat vaikuttaa myönteisesti organisaation tuloksiin.

- Onko sinulla havaintoja tai kokemuksia tokenismista hallitustyöskentelyssä, erityisesti tapauksissa, joissa naisjohtajien määrä on pieni? Koetko, että tämä on mahdollisesti vaikuttanut organisaation tuloksiin?
- Oletko havainnut merkittäviä eroja hallitusten dynamiikassa tai päätöksentekoprosesseissa, kun naisjohtajien määrä saavuttaa kriittisen massan (n. 30 %) rajan?

Naisten hallitustyöskentelyn vaikutus vastuullisuuteen sekä työntekijäystävällisyyteen

Aiemmissa tutkimuksissa on havaittu naisten hallitustyöskentelyn edistävän yritysten vastuullisuutta. Tutkimuksissa esim. ilmenee, että ihmissuhdetaitojensa takia naishallitusjäsenet pystyvät paremmin huomioimaan lukuisat eri sidosryhmät ja vastaamaan heidän tarpeisiinsa, mikä johtaa parempaan vastuullisuuteen (Galbreath, 2011).

- Koetko, että hallitusten sukupuolten välinen monimuotoisuus vaikuttaa yritysten yhteiskuntavastuustrategiaan ja toteutukseen?
- Miten naisten läsnäolo hallituksessa vaikuttaa mielestäsi yrityksen maineeseen ja sidosryhmien käsityksiin yrityksen sitoutumisesta yhteiskuntavastuuseen?

Tässä tutkielmassa käytetään työntekijäystävällisyyden määrittelyyn seuraavaa määritelmää: Työntekijäystävälliset käytännöt ovat toimia, joita organisaatiot toteuttavat työntekijöiden hyvinvoinnin parantamiseksi sekä auttaakseen työntekijöitä tasapainottamaan koti- ja työelämäänsä (Faleye & Trahan, 2011). Toimien toteuttaminen vaatii merkittäviä resursseja organisaatiolta. Työnantajat voivat esimerkiksi osallistaa työntekijöitä päätöksenteossa, tarjota heille parempia terveys- ja turvallisuusohjelmia, tarjota joustavampia työskentelymahdollisuuksia ja jopa luoda monimuotoisempia työympäristöjä (Chen ja muut, 2016).

- Pohditteko hallitustyöskentelyssä työntekijäystävälliseen organisaatiokulttuuriin liittyviä teemoja? (esim. terveys- ja turvallisuusohjelmat, joustavat työskentelymahdollisuudet, monimuotoisempien työympäristöjen luominen, jatkuvan kehittymisen tukeminen)
 - Jos kyllä, koetko, että hallitustyöskentelyn kautta voidaan edistää työntekijäystävällisyyttä?
- Uskotko naispuolisena hallituksen jäsenenä, että naisten läsnäolo hallituksessa vaikuttaa työntekijäystävällisten käytäntöjen kehittämiseen ja toteuttamiseen yrityksessä?

Hallitustyöskentely ja innovatiivisuus

Innovatiivisuuden määritelmänä käytetään tässä tutkimuksessa Dodgsonin ja Gannin (2010, s. 34) määritelmää. Sen mukaan innovaatioita voidaan ajatella joko käytännöllisinä tai funktionaalisina. Innovaatioiden lopputulokset voivat olla uusia tuotteita tai palveluita, tai ne voivat olla prosesseja, jotka tukevat erilaisten osastojen (esim. tuotekehitys, tekniikka, suunnittelu, markkinointi) innovaatiotoimintaa. Innovaatioita voidaan myös ajatella käsitteellisemmin, jolloin innovaatioiden lopputuloksina voidaan pitää lisääntynyttä tietoa, harkintaa sekä oppimiskyvyn vahvistumista.

- Miten hallitusjäsenet voivat edistää organisaation innovatiivisuutta?
- Oletteko pohtineet sitä, että työntekijäystävällisten käytäntöjen kautta voitaisiin vaikuttaa innovatiivisuuteen?

Aiemmissa tutkimuksissa on havaittu naisten hallitustyöskentelyn edistävän organisaatioiden innovatiivisuutta. Tutkimuksista esim. ilmenee, että sukupuolen suhteen tasa-arvoisen hallituksen omaavilla yrityksillä esiintyy enemmän patenteja. Lisäksi tällaisten yritysten patentit ovat uudempia ja innovaatiotehokkuus on suurempi.

- Tuovatko naiset kokemuksesi mukaan sellaisia ainutlaatuisia näkökulmia tai ajatuksia hallituksen keskusteluihin, mitkä edistävät innovaatioita? Oletko esim. havainnut erityisiä tapauksia, joissa naisten läsnäolo yritysten hallituksessa olisi suoraan vaikuttanut innovatiivisten strategioiden tai aloitteiden toteuttamiseen?
- Uskotko, että naisten läsnäolo hallituksessa vaikuttaa yrityksen yleiseen riskinotto- ja kokeilukulttuuriin ja sitä kautta sen innovatiivisuuteen?
- Oletko kohdannut joitain haasteita yrityksen hallituksessa työskentelevänä naisena edistäessäsi ja toteuttaessasi innovatiivisia aloitteita?
- Uskotko, että naisten läsnäolo hallituksessa vaikuttaa yrityksen kykyyn houkutella ja pitää huippuosajia, erityisesti yksilöitä, jotka arvostavat monimuotoisuutta ja innovaatioita?