

**VAASAN YLIOPISTO**

**JOHTAMISEN YKSIKKÖ**

Pilvi Kare

**HALLITUSTOIMINNAN MONIMUOTOISUUS JA  
SUKUPUOLTEN VÄLINEN TASA-ARVO**

Corporate governancen vaikutus pörssiyritysten hallitusten toimintaan

Sosiaali- ja  
terveyshallintotieteen  
pro gradu -tutkielma

**VAASA 2018**

## SISÄLLYS

	<b>sivu</b>
<b>KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO</b>	3
<b>TIIVISTELMÄ</b>	5
<b>1. JOHDANTO</b>	<b>7</b>
1.1. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma	9
1.2. Tutkimusasetelma	11
1.3. Keskeiset käsitteet	13
<b>2. CORPORATE GOVERNANCE</b>	14
2.1. Hallinnointikoodi	17
2.2. Code of Conduct	20
2.3. Hallituksen toimintaympäristö	21
2.4. Hallituksen monimuotoisuus	23
<b>3. SUKUPUOLTEN VÄLINEN TASA-ARVO JA MONIMUOTOISUUS</b>	26
3.1. Tasa-arvo	26
3.2. Johtamistutkimus ja sukupuoli	27
3.3. Sukupuolten välinen tasa-arvo työelämässä	31
3.4. Suomen hallituksen toimenpiteitä edistää työelämän tasa-arvoa	37
3.5. Tasa-arvokeskustelun kritiikkiä	39
<b>4. TUTKIMUSAINEISTO JA TUTKIMUSMENETELMÄT</b>	41
4.1. Aineiston hankintamenetelmät	42
4.2. Aineiston analysointi sisällönanalyysillä	44
4.3. Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	48
<b>5. TULOKSET</b>	50
5.1. Sukupuolen merkitys työelämässä	50
5.2. Työelämän tasa-arvo	52
5.3. Tasa-arvon merkitys hallituksen työskentelyssä: ryhmadynamiikassa, keskustelussa ja päätöksenteossa	56

5.4. Tasa-arvoisen urakehityksen edistäjiä	59
5.5. Tasa-arvoisen urakehityksen esteitä	62
<b>6. POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>66</b>
6.1. Tutkimustulosten pohdinta	66
6.2. Johtopäätökset	69
6.3. Jatkotutkimusaiheet	72
<b>LÄHDELUETTELO</b>	<b>74</b>
<b>LIITTEET</b>	
LIITE 1. Haastattelupyyntö	86
LIITE 2. Haastattelurunko	87
LIITE 3. Haastatteluajankohdat ja haastateltavat	89

**KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO**

Kuvio 1. Tutkimusasetelma.	11
Kuvio 2. Hallintorakenne.	22
Kuvio 3. Neljä näkökulmaa tasa-arvoon.	33
Kuvio 4. Tasa-arvoisen urakehityksen tekijät.	71



---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Pilvi Kare
<b>Pro gradu -tutkielma:</b>	Hallitustoiminnan monimuotoisuus ja sukupuolten välinen tasa-arvo - Corporate governancen vaikutus pörssiyhtiöiden hallitusten toimintaan
<b>Tutkinto:</b>	Hallintotieteiden maisteri
<b>Oppiaine:</b>	Sosiaali- ja terveyshallintotiede
<b>Työn ohjaaja:</b>	Harri Raisio
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2018

**Sivumäärä: 90**

---

**TIIVISTELMÄ**

Suomi on yksi maailman tasa-arvoisimmista maista, missä naisilla ja miehillä on yhtäläiset mahdollisuudet opiskella ja edetä tyouralla. Tästä huolimatta naisten osuus ylimmissä päätöksentekoeleimissä on edelleen pienempi kuin miesten osuus. Vaikka naisia valmistuu jo enemmän lukioista ja korkeakouluista, naisten määrä pörssiyhtiöiden hallituksissa on 27 %. Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on selvittää ja pohtia syitä, miksi naiset jäävät edelleen alemman johtotason tehtäviin, eivätkä etene mieskollegojensa lailla ylämpiin johtotehtäviin ja edelleen pörssiyhtiöiden hallituksiin. Tutkielman tarkoituksena on tarkastella sukupuolten välistä tasa-arvoa tämän hetken työelämässä Suomessa, ja etenkin pörssiyhtiöiden hallitusten kokoonpanossa. Tavoitteena on myös pohtia, mitä monimuotoinen hallitusryhmä tuo keskusteluun, päätöksentekoon ja ryhmädynamiikkaan.

Tutkimuksen teoreettinen tausta perustuu corporate governance -teoriaan ja Suomen hallinnointikoodiin, johon on vuonna 2015 lisätty monimuotoisuuden suositus. Tämä suositus pyrkii edistämään sukupuolten välistä tasa-arvoa, ja etenkin lisäämään naisten edustusta hallitusryhmien kokoonpanossa. Tutkimus on laadullinen tutkimus, jonka empiirinen osa koostuu yksilöhaastatteluista. Tutkimukseen on haastateltu 11 henkilöä, jotka toimivat tai ovat toimineet pörssiyhtiöiden hallituksissa tai muiden suurten yritysten hallituksissa. Heillä on myös muuta laaja-alaista kokemusta johtamisesta, liiketoimintavastuusta ja erilaisissa hallitusryhmissä työskentelystä. Haastattelut tehtiin keväällä 2018, jonka jälkeen aineisto litteroitiin ja teemoiteltiin, sekä analysoitiin sisällönanalysillä.

Tutkimuksen tulosten mukaan Suomi nähdään tasa-arvoisena maana, jossa sukupuolella ei ole merkitystä työelämässä tai siinä etenemisessä. Tästä huolimatta monimuotoisuus ja hallitusryhmän diversiteetti koetaan keskustelua ja ryhmädynamiikkaa edistäviksi tekijöiksi, mihin tulee pyrkiä. Tutkimustulosten mukaan tasa-arvoiseen urakehitykseen vaikuttaa kolme tekijää: työntekijän oma-aloitteisuus ja päämäärätietoisuus edetä urallaan, esimiehen tasapuolinen kannustaminen ja mentorointi edistää työntekijän uraa sekä työntekijän verkostot ja verkostoituminen. Tutkimustulosten kautta voidaan päätellä, että nykyinen hallinnointikoodi edistää tasa-arvoisen työelämän kehittymistä ja edesauttaa naisia nousemaan pörssiyhtiöissä ylempiin johtotehtäviin ja sitä kautta myös hallituksiin. Hallinnointikoodin suositus antaa kuitenkin yhtiölle liikumavaraa, ja kannustaa niitä itseohjautuvuuteen. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että monimuotoisuus ja etenkin naisten ja miesten välinen tasapaino hallitustyöskentelyssä lisää yhtiön mahdollisuutta reagoida laaja-alaisemmin muuttuvaan toimintaympäristöön ja edistää yhtiön toimintaa ja tuottavuutta.

---

**AVAINSANAT:** Sukupuolten välinen tasa-arvo, corporate governance -teoria, hallinnointikoodi, monimuotoisuus



## 1. JOHDANTO

*”Ja me naiset seisomme uuden aamun sarastaessa ja unta silmistämme hieroen ja ihmettelemme mistä tulevat nuo oudot äänet. Emmehän me edes tiedä mitä se naisten äänioikeus merkitseekään! Mietitään.”* (Räsänen 1906: 4.)

Sukupuolten välisellä tasa-arvolla on Suomessa pitkät perinteet. Suomessa naiset saivat äänioikeuden vuonna 1906 kun säätyvaltiopäivät hyväksyi naisten äänioikeuden (Räsänen 1906: 4). Tämän seurauksesta äänioikeutettujen määrä kymmenkertaistui, ja maaliskuussa 1907 järjestetyissä eduskuntavaaleissa valittiin 19 naista eduskuntaan (Itsenäisyys 100). Vuonna 2015 vaalikaudelle valittiin naisia 83 edustajaa ja miehiä 117 edustajaa (Eduskunta 2015). Tämä osoittaa esimerkiksi, että Suomi on yksi Euroopan unionin ja myös maailman tasa-arvoisimmista maista. Euroopan tasa-arvoinstituutti EIGE on tehnyt vuodesta 2012 tasa-arvoindeksin kuvaamaan Euroopan unionin maiden sukupuolten välisen tasa-arvon tilannetta kuudella osa-alueella: työelämässä, varakkuudessa, tietotaidossa, ajankäytössä, päätöksenteossa ja terveydessä. Sukupuolten välinen tasa-arvo kertoo yhteiskunnallisista arvoista ja tehokkaasta päätöksenteosta. Siitä huolimatta miesten ja naisten välillä on edelleen epätasa-arvoa työelämässä, kuten työelämään sijoittumisessa, palkkauksessa ja työsuhteiden muodossa. Sukupuolten välisen tasa-arvon tiedosteeseen olevan keskeinen arvo länsimaisessa kulttuurissa ja Euroopan unionin maissa. Tästä huolimatta Euroopan tasa-arvoinstituutin EIGE:n arvoindeksin mukaan sukupuolten välinen tasa-arvo on pysynyt samana ja jopa heikentynyt Suomessa vuodesta 2005 vuoteen 2015, erityisesti poliittisen ja taloudellisen päätöksenteon alueilla. (Gender Equality Index 2017: 1, 5, 7.)

Globalisaatio ja väestörakenteen muutokset edellyttävät uudistuksia työelämän arvoissa ja voimavarojen käyttämisessä. Tasa-arvoinen koulutus, työelämä ja johtaminen ovat muutokseen vaikuttavia tekijöitä, joiden avulla muutoksista myös selvitään. Tässä tutkimuksessa fokusoin tutkimuksen corporate governance -teoriaan, joka on yksityisiä pörsseyrityksiä ohjaava hallinnoinnin koodisto. Toistaiseksi se on käytössä vain yksityisellä sektorilla, mutta kuten julkishallinto ja liikemaailma tekevät jo tällä hetkellä tiivistä yh-



teistyötä, teoriana ja mallina corporate governancen on mahdollista jalkautua myös julkiselle sektorille (Ryan & Ng 2000: 2). Tässä pro gradu -tutkimuksessa tarkastelen corporate governance -teoriaa, Suomen hallinnointikoodia ja sen monimuotoisuutta käsittelevän säädöksen toteutumista suomalaisten pörssiyhtiöiden hallituksissa.

Länsimaisten tutkimusten mukaan naisten määrä ja naisten asema päätöksenteossa ja korkeimmissa johtotehtävissä on lisääntynyt viime vuosina. Julkishallinnossa naisten määrä on kasvanut, mihin ovat vaikuttaneet lait ja säädökset naiskiintiöistä, kuten myös myönteiset tutkimukset yritysten menestymisen ja naisjohtajuuden välillä. (Gender Equality Index 2017: 23.) Vaikka naisten määrä on suhteellisesti kasvanut, erityisesti yksityisten yritysten ja pörssiyhtiöiden päätöksentekoelementeissä ja hallituksissa on edelleen miesvalta (Matsa & Miller 2013: 136; Keskuskauppakamari 2017:8). Naisten ja miesten osallistumista päätöksentekoon on tutkittu paljon länsimaissa, ja tutkimukset ovat osoittaneet kolme tapaa edistää naisten osuutta ylemmissä johtoryhmissä. Seuraavat kolme tapaa on yksi esimerkki lajitella naisten määrän lisäämistä yritysjohdossa. Ensimmäinen tapa on säätää lainsäädännöllä sukupuolikiintiöt, toinen tapa on pehmeä tai mahdollistava lainsäädäntö ja kolmantena on vapaaehtoinen tai *laissez-fair* lähestymistapa, joka perustuu vapaaehtoisuuteen ja yhtiöiden omaan päätäntävaltaan. (Eagly 2005: 4; Labelle, Francoeur & Lakhali 2015: 340–341.) Tässä pro gradu -tutkimuksessa perehdyn työelämän tasa-arvoon, siihen vaikuttaviin lakeihin ja säädöksiin. Lähikäsitteitä tasa-arvolle on tasaver-taisuus, yhdenvertaisuus ja syrjimättömyys.

Pro gradu -tutkimuksen teoreettisena pohjana toimii corporate governance eli hyvän hallinnon -teoria. Tarkoituksena on tutkia hallinnointikoodin ohjausvaikutusta pörssiyhtiöiden toimintaan, sekä tätä kautta myös tasa-arvoista urakehitystä edistäviä ja estäviä tekijöitä. Rajaan tutkimukseni hallitusammattilaisten ja hallitusten jäsenten näkökulmaan siitä, miten hallitusryhmän jäsenten sukupuoli vaikuttaa päätöksentekoon ja ryhmädynamiikkaan. Hallitusammattilaisuus edustaa tietyn tyyppistä määränpäättäjähenkilön koko työuran kestäneellä urapolulla (Keskuskauppakamari 2017). Salo ja Blåfield (2007) tiivistävät, että hallitusammattilainen on henkilö, jolla on johtamiskokemusta joko liike-elämästä tai virkamiehenä olosta. Hallitusammattilaiselta vaaditaan tämän lisäksi kokemusta useista hallituspaikoista eri hallituksissa. Suomessa naisia hallitusammattilaisina

on vasta verrattain vähän. (Salo & Blåfield 2007: 22.) Vuoden 2018 tilastojen mukaan naisten osuus suomalaisten pörssiyhtiöiden hallituspaikeista on 27 % (Keskuskauppa-kamari 2017:8; Koho 2018: 45). Luku on verrattain pieni, vaikka tutkimukset ovat osoitta-neet miesten ja naisten tasapuolisen osuuden hallituksissa parantavat yrityksen liikevaih-toa ja kilpailukykyä (ks. Kramer, Konrad & Erkut 2006: 3; Peni & Vähämaa 2012: 78, 93; Dezsö & Ross 2012: 1077; Uusi-Kakkuri 2017: 67–68).

### 1.1. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

Tässä pro gradu -tutkimuksessa tavoitteena on tutkia ja pohtia hyvää hallinnointia ja työ-elämän tasa-arvoa. Tutkimuksen fokus on hallitustoiminnan monimuotoisuuden tutkimi-nessa, sekä edelleen sukupuolten välisen tasa-arvon merkityksen tutkiminen pörssiyhtiöi-den hallituksen toiminnassa, ryhmädynamiikassa ja päätöksenteossa. Tutkimus rajautuu niin pörssiyhtiöiden kuin muutaman muun suuren yksityisten yritysten hallitusten asian-tuntijoiden mielipiteisiin ja kokemuksiin hallitustoiminnan monimuotoisuudesta sekä corporate governancen -teorian ja Suomen hallinnointikoodin säädösten vaikutuksesta sukupuolten väliseen tasa-arvoon. Pörssiyhtiöiden hallitusten jäsenten lisäksi haastatel-laan tilintarkastustoimiston hallituksen puheenjohtajaa sekä hallinnointikoodista vastaa-vaa asiantuntijaa. Tutkielman haastateltujen enemmistöksi valikoituivat pörssiyhtiöiden hallitusten jäsenet, sillä corporate governance ja hallinnointikoodi on kehitetty varta vas-ten ohjaamaan pörssiyhtiöiden hallinnoinnin ja raportoinnin suosituksia (Arvopaperi-markkinayhdistys 2018). Johtamistutkimuksessa sukupuolta ja sen vaikutusta on tutkittu jo pitkään. Tavoitteena on ollut selvittää sukupuolten välisiä johtajuustaitoja sekä naisten suhteellisen vähäistä määrää johtotehtävissä. Jokainen johtaja on oma persoonansa, jonka identiteetti ja toimintatavat ovat kehittyneet monen tekijän kautta. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten sukupuoli ja sukupuolijakauma vaikuttavat hallituksen työskentelyyn ja päätöksentekoon. Onko sukupuolella vaikutusta organisaation hallitus-ryhmän toimintaan ja ryhmädynamiikkaan?

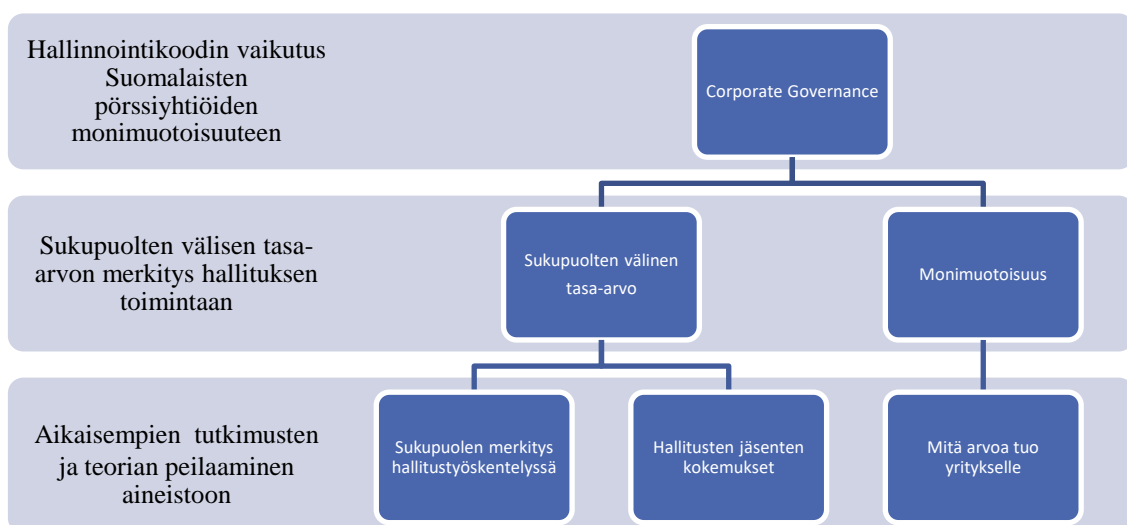
Tutkimuskysymykset ovat:

1. Minkälainen on sukupuolten välinen tasa-arvo tämän hetken pörssi-yhtiöissä Suomessa?
2. Minkälaisia näkemyksiä hallitusten jäsenillä on monimuotoisen hallituksen toiminnasta?
3. Miten hallinnointikoodi ohjaa suomalaisia pörssi-yhtiöitä saavuttamaan sukupuolten välisen tasa-arvon?

Tutkimuksen aineisto ja empiirinen osa koostuvat haastatteluista, joiden tavoitteena on kartoittaa ja selventää tasa-arvoisen toiminnan toteutumista työelämässä ja sen vaikutusta hallitustyöskentelyssä. Tavoitteena on myös arvioida tasa-arvon merkitystä, sekä siihen liittyviä haasteita. Tutkimus rajataan listautuneisiin pörssi-yhtiöihin ja muutamaan yksityiseen yhtiöön, joilla on erillinen hallitus. Hallinnointikoodi antaa tällä hetkellä ohjeituksen vain listautuneille yhtiöille, mutta suosittelee muitakin suuria ja merkittäviä listamattomia yhtiöitä noudattamaan hyvän hallinnon ohjeita. Sukupuolten välinen tasa-arvo ja naisten osallistuminen päätöksentekoon ovat herättäneet paljon keskustelua niin kansainvälisellä kuin kansallisellakin tasolla 2010-luvulla. Kritiikkiä ovat herättäneet muun muassa naisjohtajien ja miesjohtajien kategorisoiminen, naiskiintiöt rekrytoinnin perustana ohittaen osaamisen ja kokemuksen sekä hyväveliverkostot (Labelle, Francoeur & Lakhal 2015: 341). Tässä tutkimuksessa tutkitaan ja pohditaan haastattelujen avulla, miten sukupuolten välistä tasa-arvoa saadaan edistettyä yksityisten yritysten hallitusten kokoonpanossa, sekä miten tasa-arvoinen sukupuolijakauma vaikuttaa hallituksen toimintaan ja päätöksentekoon. Tutkimukseen haastatellaan 11 henkilöä, joilla on kokemusta hallitustyöskentelystä. Tutkimusaineisto käsitellään sisällönanalyysillä ja teemoittelulla.

## 1.2. Tutkimusasetelma

Tutkimus aloitetaan esittelemällä corporate governance -teoria ja Suomen hallinnointikoodi, ja niiden vaikutus pörssiyhtiön hallituksen toimintaan. Arvopaperimarkkinayhdistys on Elinkeinoelämän keskusliitto EK ry:n, Keskuskauppakamarin ja Nasdaq Helsinki Oy:n perustama toimielin, ja se on perustettu vuonna 2006 (Arvopaperimarkkinayhdistys.fi). Corporate governance eli hyvä hallinnointikoodi on Arvopaperimarkkinayhdistyksen ylläpitämä ohjeistus hyvästä hallinnoinnista ja raportoinnista. Hallinnointikoodi on käytössä listautuneissa pörssiyhtiöissä, missä se antaa suosituksen toimia ja raportoida yhtiön toiminnasta. Yhtiö kuitenkin toimii periaatteidensa mukaan siten, että koodin suosittelamista poikkeamista on mahdollista ilmoittaa comply or explain -periaatteen mukaan. (Keskuskauppakamari 2006: 1.) Tutkimuksen fokus on Suomen hallinnointikoodin monimuotoisuus -suosituksessa ja etenkin sukupuolten välistä monimuotoisuutta edistävissä toiminnassa sekä siihen vaikuttavissa tekijöissä. Teorian ja haastatteluaineiston perusteella pyritään rakentamaan kuvan hallitustoiminnan sukupuolten välisestä tasa-arvosta, siihen vaikuttavista tekijöistä sekä tasa-arvon merkityksestä hallitustoimintaan yleisesti. Tässä tutkimuksessa käytetään termiä corporate governance kuvaamaan teoriaa kokonaisuudessaan, ja hallinnointikoodi -termi viittaa Arvopaperimarkkinayhdistyksen ylläpitämään Suomen hallinnointikoodiin.



Kuvio 1. Tutkimusasetelma.

Corporate governance eli hyvän hallinnan koodi on pörssiyritysten suositus hyvän hallinnon malliksi. Jokaisella maalla on oma hallinnointikoodinsa, joka pohjautuu corporate governance -teoriaan. Lisäksi Euroopan unioni on säätänyt omat säädöksensä unionin maiden hallinnointikoodeihin. Suomessa hallinnointikoodin tavoitteena on ylläpitää ja edistää suomalaisten pörssiyritysten hallinnointikäytäntöjen laatua ja hyvää hallinnointitapaa. Hallinnointikoodi 2015 antaa pörssiyrityksille toimintasuosituksia, kuten hallituksen monimuotoisuuden lisäämisen. (Hallinnointikoodi 2015: 7.) Tässä tutkimuksessa monimuotoisuutta ja tasa-arvoa käsitellään sukupuolten välisenä tasa-arvona. Rajaan tutkielmasta kokonaan pois esimerkiksi ikään, kansainväliseen taustaan tai uskontoon liittyvät tasa-arvon näkökulmat. Sukupuolten välisestä tasa-arvosta on säädetty laissa, Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (8.8.1986/609), minkä tarkoituksena on estää sukupuoleen perustuvaa syrjintää ja edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa työelämässä. Tutkimuksessa sukupuolten tasa-arvon konseptina ja tutkimuskenttänä toimii organisaatioiden hallitus. Rajaan tutkimuksen ulkopuolelle muun muassa perheenjäsenten ja yksityiselämän tasa-arvokysymykset.

Tutkimus alkaa teorian määrittämisellä ja corporate governance -teorian esittelyllä kappaleessa kaksi. Teoriaosuudessa myös avataan ja kerrotaan corporate governance -teorian historiaa ja sen lähikäsitteitä, kuten hallinnointikoodia ja Code of Conduct -käsitettä. Seuraavassa kolmannessa kappaleessa esitellään aikaisempia tutkimuksia naisjohtajuudesta, naisten osallisuudesta hallituksessa ja yritysten päätöksenteossa sekä naisten asemaa työelämässä yleensä. Tutkimuksessa esitetään aikaisempia niin kansallisia kuin kansainvälisiäkin tutkimuksia ja niiden tuloksia. Pyrkimyksenä on havaita samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia, minkä jälkeen tietoja argumentoidaan keskenään. Empiirinen osa koostuu haastatteluista ja aineiston analysoimisesta. Kappaleessa 4. esitetään aineiston analyysi ja sen vaiheet, minkä jälkeen kappaleessa 5. kerrotaan tulokset. Lopuksi, kappaleessa 6. pohditaan tämän pro gradu -tutkielman tutkimustuloksia suhteessa aikaisempiin tutkimuksiin ja niiden johtopäätöksiin. Eettisyys ja hyvät tutkimuskäytännöt ovat läsnä koko tutkimusprosessin ajan, samoin kuin objektiivinen ja kriittinen asenne tutkimusta kohtaan.

### 1.3. Keskeiset käsitteet

*Corporate governance* on laaja käsite, jolla tarkastellaan ja määritellään yhtiön valvontaa, sen läpinäkyvyyttä ja yhtenäisyyttä (Shrivastav & Kalsie 2017: 60). Suomeksi corporate governance voidaan kääntää esimerkiksi yrityksen hallinto- ja ohjausjärjestelmäksi, hallinnoinniksi, yrityksen johtamisen hallinnoinniksi, yritysjohdon valvonnaksi tai hyväksi hallinnointikoodiksi (Leppämäki 1999: 138.) Tässä tutkimuksessa corporate governance -teoria käsitetään laajana taustateorianana, joka ylläpitää tasapainoa yrityksen omistajien, toimitusjohtajan ja työntekijöiden välillä. Keskustelun taustalla vaikuttaa myös sisäinen ja ulkoinen valvonta sekä riskienhallinnan ymmärtäminen. Tässä tutkimuksessa käytän termiä corporate governance viitatessani koko teoriaan, niin kansallisella kuin kansainväliselläkin tasolla.

*Hallinnointikoodi* on yksi suomennos corporate governancesta. Tässä tutkimuksessa hallinnointikoodilla viitataan Arvopaperimarkkinayhdistyksen ylläpitämään pörssiyhtiöille suunnattuun suositukseen. Hallinnointikoodi pohjautuu kansainvälisiin tutkimuksiin ja suosituksiin, jotka Suomen näkökulmasta tarkastetaan ja uudistetaan säännöllisin väliajoin (Hallinnointikoodi 2015).

*Monimuotoisuus* on corporate governancen ja hallinnointikoodin yksi yhtiötä ohjaavista suosituksista. Kansainvälinen National Association of Corporate Directors (NACD) suosittelee yhtiötä edistämään sukupuoltenvälistä, etnistä, ikään liittyvää ja kulttuurista monimuotoisuutta (Carter, Simkins & Simpson 2003: 34). Suomessa Arvopaperimarkkinayhdistys ylläpitää pörssiyhtiöille laadittua Hallinnointikoodia, joka muodostuu hallinnointia ja raportointia koskevista suosituksista, jotka täydentävät pörssiyhtiöitä koskevaa lainsäädäntöä (Hallinnointikoodi 2015: 23). Tässä tutkimuksessa fokusoidaan monimuotoisuuden osalta sukupuolten välisen tasa-arvon tarkasteluun hallituksen toiminnassa.

*Code of Conduct* on yritysten oma käyttäytymisopas. Se ikään kuin tiivistää yrityksen omat arvot ja pelisäännöt. Hallinnointikoodin antaessa laajan suosituksen yhtiöiden käyttäytymiselle pääpiirteittäin, Code of Conduct määrittää yhtiön sisäiset toimintaohjeet ja periaatteet (Bray, Molina & Swecker 2012: 73).

## 2. CORPORATE GOVERNANCE

Termille corporate governance ei ole vakiintunutta suomenkielistä vastinetta, mutta mahdollisia käännöksiä ovat muun muassa yrityksen hallinnointi, yrityksen johtamisen hallinnointi, yritysjohton valvonta tai hyvä hallinnointikoodi (Leppämäki 1999: 138). Tässä tutkimuksessa käytetään nimitystä corporate governance, viitaten teoriaan niin kansallisesti kuin kansainvälisestikin. Tutkimuksessa käytetään myös hallinnointikoodi -käsitettä viitattaessa Arvopaperimarkkinayhdistyksen laatimaan hallinnointikoodiin, joka sisältää pörssiyrityksiä koskevia suosituksia ja lainsäädäntöä. Tutkimuksessa esitetään myös Code of Conduct -käsite, joka määrittelee tarkemmin yrityksen tai muun toimijan organisaatiokulttuurin ja toimintakulttuurin arvoja ja toimintaa.

Kirjallisuudessa corporate governance -käsite on laaja, ja eri tutkijat ja asiantuntijat ovat määrittäneet sitä oman näkemyksensä mukaan. Yksinkertaisimmillaan corporate governancella tarkoitetaan yrityksen johdon toiminnan valvontaa (Leppämäki 1999: 138). Styhre (2017) puolestaan esittää kirjassaan, että corporate governance on laajasti määritelty ja kiisteltykin teoria, joka kontrolloi yhtiötä samalla antaen päätäntävaltaa osakkeenomistajille. Corporate governance -teoria haastaa yritystä miettimään, kuka on omistaja, kuka sanelee ehdot ja kenellä on valta päättää toiminnasta. Cadbury (2002) määrittää käsitteen olevan järjestelmä, jolla yhtiötä johdetaan ja valvotaan. Hän tiivistää käsitteen organisaation ilmapiiriksi, joka hyväksyy muutokset ja ymmärtää muutoksen vaatimat voimavarat ja resurssit. Tavoitteena on ottaa yhtiön omistajien edut huomioon. Hirvonen, Niskanen ja Steiner (2003: 22) toteavat että, corporate governance voidaan määritellä suppeasti, jolloin se nähdään omistajien ohjauksena. Laajempi määritelmä sisältää myös muiden sidosryhmien ohjausvaikutuksen. Haapanen, Lainema, Lehtinen ja Lähdesmäki (2002: 62–63) katsovat corporate governancen sisältävän niin yhtiön kuin hallituksen velvoitteet omistajia kohtaan, tavan järjestää hallinto, joka edesauttaa toimintaa sekä kokonaisvaltaisen vuorovaikutuksen eri toimijoiden ja sidosryhmien välillä.

Teoreettisessa keskustelussa corporate governancesta on alettu puhua 1930-luvulta asti, jolloin sen merkitys Yhdysvalloissa kehittyi ja kasvoi. Yritysjohton asiantuntijuuden ja ammattimaisuuden kehitys auttoi yrityksiä kehittymään ja kasvattamaan tuottavuuttaan.

Kuitenkin Euroopan yrityselämässä se on noussut esille 1980-luvulla, jolloin sen määritelmä otettiin käyttöön OECD-maissa. Tultuaan tutuksi kansainvälisesti corporate governance nähtiin välineenä tehostaa yritysten kansainvälistymistä, mikä puolestaan nähtiin piristävän länsimaista taloutta. (Pargendler 2014: 16.) OECD:n piirissä corporate governance määritellään seuraavasti: ”Corporate governance on kokoelma suhteita yhtiön johdon, sen hallituksen, sen osakkeenomistajien ja muiden sidosryhmien välillä. Se tarjoaa myös rakenteen, jonka avulla asetetaan yhtiön tavoitteet sekä määritellään keinot niiden saavuttamiseksi ja suorituksen valvomiseksi.” (Hirvonen, Niskanen & Steiner 2003: 21–22.) Corporate governancen tavoitteena on ikään kuin varmistaa yksityisten listautuneiden yhtiöiden hallinnollinen taso ja avoimuus, mikä edelleen kasvattaa omistajien luottavuutta yhtiötä kohtaan. (L’Huillier 2014: 301.) Boston, Martin, Pallot ja Walsh (1996) tiivistävät corporate governancen olevan hallinnollinen käyttäytymiskoodi, jossa esitetään suosituksia toimia yksityisen sektorin hallinnossa.

Saavuttaessa 2000-luvulle corporate governance -teoria uudistui ja otti pääpainoksi käyttäytymisen ja hyvän hallinnointikoodin toimintatavan. Uudistumisen taustalla oli finanssikriisi, joka vaikutti merkittävästi yksityisen sektorin ja pörssiyhtiöiden toimintaan 2010-luvulla. Pargendler (2014) on selvittänyt corporate governancen vaikutusta finanssikriisiin, ja tullut siihen tulokseen, että yritysjohton ja omistajien välinen heikko kommunikatio ja yritysjohtajien liiallinen riskinotto vaikuttivat finanssikriisin syntyyn. Tämän jälkeen corporate governance onkin pyrkinyt ohjaamaan ja puuttumaan ihmisoikeuksien parantamiseen, tulojen tasaiseen sijoittumiseen ja sukupuolten välisen tasa-arvon kehittämiseen. Samalla myös valtio-ohjauksen merkitys yrityksissä kasvoi. Kansainvälistymisen johdosta yksityisten yritysten menestystä alettiin seurata valtiotasolla, jolloin myös corporate governance ja hyvän hallinnon merkitys yrityksissä kasvoi. (Pargendler 2014: 4, 20–24.)

2010-luvulla Aguilera ja Jackson (2011) ovat määritelleet corporate governancen olevan teoria, joka voiman ja vaikutuksen kautta vaikuttaa organisaation päätöksentekoon. Taloustieteen teoriassa corporate governance määritellään olevan yhdistelmä sopimuksia omistajan ja johtajan välillä, kun taas oikeustieteen teoria näkee sen lakien, kulttuurin ja instituutioiden kokonaisuutena. (Penin 2012: 36.)



Corporate governance -teoriassa peruselementtinä on ajatus siitä, miten yritysjohto saadaan toimimaan omistajien etujen mukaisesti. Traditionaalisessa neoklassisessa yritys-teoriassa ei eroteta toisistaan osakkeen omistajia ja johtoa, vaan yritystä tarkastellaan homogeenisena kokonaisuutena. Kuitenkin jo 1930-luvulla alettiin kiinnittää huomiota siihen, että johtajilla ja omistajilla saattoi olla erilaiset tavoitteet ja aiheet käyttää yrityksen resursseja saavuttaakseen maksimaalinen voitto. Yrityksen omistajien ja yritysjohtajien yhteensovittamista koskevaa problematiikkaa on käsitelty niin sanotun agenttiteorian mukaan. (Hirvonen ym. 2003: 29–30.) Styhre (2017) esittää, että agenttiteorialla pyritään edistämään tehokkuutta, mikä aikaansaa myös yritysten kilpailun keskenään (Styhre 2017). Traditionaalisessa yrityksen teoriassa ei eroteltu toisistaan johtoa ja omistajia, vaan yritys nähtiin homogeenisena kokonaisuutena, joka maksimoi voittoa. Berle ja Means (1932) pohtivat kirjassaan *The Modern Corporation and Private Property* amerikkalaisten pörssiyhtiöiden omistusta ja kontrollointia. Tästä seurauksena, vuonna 1976, Jensen ja Meckling kehittivät *agenttiteorian*. Agenttiteorian mukaan agenttisuhde muodostuu kahden toimijan välille, kun omistaja luovuttaa päätäntävällän toiselle osapuolelle, agentille. (Jensen & Meckling 1976: 5). Agenttiteoria on oleellinen osa corporate governance -teoriaa, ja se on ollut teorian taustalla vaikuttamassa kaikissa sen historian vaiheissa.

Agenttiteorian mukaan yksi henkilö, omistaja, valtuuttaa toisen henkilön, agentin, tekemään päätöksiä yhtiössä. Tavoitteena on lisätä yhtiön tuottoa, joka hyödyttää molempia osapuolia yhtäläisesti. Agentilla on päätäntävalta sijoittaa yhtiön resursseja ja delegoida toimintaa. Agenttiteorian keskeinen termi on agenttikustannus. Agenttikustannus jaetaan kolmeen osaan: valvontakustannuksiin, takuukustannuksiin ja residuaalitappioon, eli päämiehelle aiheutuva kustannus, kun agentti ei toimi optimaalisella tavalla päämiehen kannalta. (Jensen & Meckling 1976: 5–6) Osakeyhtiössä tämä tarkoittaa sitä, että omistajilla on rahat, mutta yritysjohtajalla on liiketoiminnan osaaminen. Agenttiteoriassa päämies ja agentti tekevät sopimuksen siitä, että agentti hoitaa päämiehen pääomaa hyvin ja parhaalla katsomallaan tavalla ja ammattitaidolla. Pääoman ollessa tehokkaassa käytössä se tuottaa maksimaalisen voiton päämiehelle, jolloin myös agentti saa palkkionsa. (Hirvonen ym. 2003: 31–32.) Agentin ja päämiehen tavoite on löytää optimaalisin toiminta, joka miellyttää molempia osapuolia. Konfliktien ja epätietoisuuden sijaan yhteistyön tulee olla

vuorovaikutuksellista ja osallistavaa. Labelle, Francoeur ja Lakhali (2015) esittävätkin naisten soveltuvan paremmin agentin rooliin, sillä naiset hallitsevat paremmin hyvän hallinnan koodin sekä valvovat ja tarkkailevat toimitusjohtajan päätöksiä. Nimittämällä naisen valvomaan toimintaa, sidosryhmät myös lieventävät konfliktien mahdollisuutta. Samaa johtopäätökseen ovat myös tulleet Benkraiem, Hamrouni, Lakhali ja Toumi (2017: 848). Heidän mukaansa, agenttiteorian viitekehyksessä, naisten tuoma monimuotoisuus vähentää ristiriitoja agentin ja päämiehen välillä. Tutkimukset ovat osoittaneet, että monimuotoinen hallitusryhmä on tehokkaampi ja hyödyllisempi yritykselle (ks. esim. Kramer, Konrad & Erkut 2006: 3; Peni & Vähämaa 2012: 78, 93; Dezsö & Ross 2012: 1077).

## 2.1. Hallinnointikoodi

Suomessa hallinnointikoodin tarkoituksena on ylläpitää tasapainoa omistajien, operatiivisten johtajien ja tilintarkastajien välillä. Tavoitteena on kaiken kaikkiaan mahdollisimman avoin ja läpinäkyvä toiminta. Corporate governance -teoria, johon Suomen hallinnointikoodi pohjautuu, on kehittynyt aikojen saatossa teoreettisesta ja mekaanisesta ajattelumallista kohti laajempaan ja kompleksisempaan ajattelutapaan, joka yhdistää yrityksen arvot, strategian ja johtamisen kokonaisuudeksi, jonka avulla yritys voi tehostaa toimintaansa ja tuottavuuttaan. (Shrivastav & Kalsie 2017: 60.) Tämän hetken hallinnointikoodi pyrkii ottamaan kantaa yhteiskunnallisiin ja kansainvälisiin ongelmiin, kuten tulojen epätasa-arvoiseen jakautumiseen, sukupuolten väliseen epätasa-arvoon, ihmisoikeuksiin ja ympäristönsuojeluun. Corporate governance -teorian kehityksen lähtökohdat tulevat pääasiassa Yhdysvalloista, mutta ne ovat maailmanlaajuisestikin tunnustettuja kehityskohteita. (Pargendler 2014: 27–28.) Stiglitz (2001) on sanonut, että heikko omistajaohjaus ja sosiaalisen yhteenkuuluvuuden heikkeneminen ovat johtaneet palkkaerojen suureen kasvuun, mikä näkyy erityisesti johtajien ja tavallisten työntekijöiden välillä. Vastauksena ongelmaan on vahva omistajaohjaus yrityksen, omistajien sekä valtion välillä.

Suomessa Arvopaperimarkkinayhdistys on ylläpitänyt pörssiyrityksille laadittua Hallinnointikoodia vuodesta 2009. Se muodostuu hallinnointia ja raportointia koskevista suosituksista, jotka täydentävät pörssiyrityksiä koskevaa lainsäädäntöä. Hallinnointikoodin keskeinen tavoite on edistää avoimuutta, läpinäkyvyyttä, vertailukelpoisuutta ja hyvän hallintotavan edistämistä. Hallinnointikoodi yhtenäistää yritysten toimintaa erityisesti tiedonannon kohdalla. Tavoitteena on myös, että suomalaiset pörssiyritykset noudattavat hyvää hallinnointitapaa, mikä edistää samalla listayritysten menestystä. Nykyinen hallinnointikoodi on annettu vuonna 2015, ja se tuli voimaan 1.1.2016. Lähtökohtana on, että yritykset noudattavat hallinnointikoodin suosituksia. Hallinnointikoodi ei kuitenkaan sido yritysten toimintaa, vaan toimii ikään kuin suunnannäyttäjänä toimintatapojen kehittämisessä ja suosituksissa. Poikkeavissa käytännöissä yrityksen on mahdollista perustella toimintansa comply or explain -periaatteen mukaisesti, jotta sijoittajien on mahdollista tehdä omat arvionsa poikkeamien merkityksestä. (Hallinnointikoodi 2015: 7–8.)

Keskuskaupakamari on myös ottanut kantaa listaamattomien yritysten hallinnoinnin kehittämiseen. Kannanotto korostaa, että sellaiset yritykset joilla on laaja omistuspohja tai yritykset joiden toiminta on laajuudeltaan huomattavaa tai joiden valtakunnallinen tehtävä on merkittävä, tulisi noudattaa hyvästä hallinnointitavasta annettuja ohjeita ja suosituksia. Myös sellaiset yhteisöt, jotka harjoittavat lakisääteistä toimintaa tai tarjoavat muita yleisen edun kannalta merkittäviä palveluita, kuten pankit tai vakuutusyhtiöt, olisi suotavaa osallistua kehittämään yhteisiä hallinnointiperiaatteita. Tämän vuoksi useat listaamattomat yritykset toimivatkin jo listayrityksille annetun suosituksen eli hallinnointikoodin mukaan. Kannanotto ottaa myös huomioon kunta- ja valtio-omisteiset osakeyhtiöt, ja muistuttaa hyvän hallinnointitavan merkitystä myös niiden toiminnassa ja raportoinnissa. (Keskuskaupakamari 2006). Kansainvälisissä tutkimuksissa hallinnointikoodia on myös sovellettu julkiselle sektorille. Tätä on perusteltu sillä, että molemmat, niin julkinen kuin yksityinenkin sektori, vaativat selkeiden vastuualueiden määrittämisen. Tämän lisäksi molemmille sektoreille on tärkeää määrittää organisaatioiden sidosryhmät ja niiden väliset suhteet, minkä avulla myös hallinnointi ja resurssien säätely helpottuu. (Barrett 2002: 6.)

Kansainvälisellä tasolla hallinnointikoodit pyrkivät vaikuttamaan organisaatioiden lisäksi myös laajemmalla alalla, kuten ihmisoikeuksien toteutumiseen. Nyky-yhteiskunnassa yrityksillä on merkittävä vaikutus ihmisoikeuksien toteutumisessa ja ympäristönsuojelussa. Tätä kautta hyvä hallinnointikoodi voi säännöillään edesauttaa työntekijöiden ja sidosryhmien inhimillistä ja eettistä toimintaa, sekä samalla vaikuttaa päätöksillään yrityksen ympäristövaikutuksiin. Hallinnointikoodi vaikuttaa näihin seikkoihin omistajaohjauksen, demokraattisen päätöksenteon sekä avoimen hallinnan avulla. (Pargendler 2014: 28–30.)

Monimuotoisuus ja sukupuolten välinen tasa-arvo, sekä niiden suositus Suomen hallinnointikoodin suosituksessa 9. esitetään seuraavasti: ”Hallituksen monimuotoisuus tukee yhtiön liiketoimintaa ja sen kehittymistä. Monimuotoisuutta koskevia periaatteita määriteltäessä arvioitavia seikkoja voivat olla esimerkiksi ikä ja sukupuoli sekä ammatti-, koulutus- ja kansainvälinen tausta.” (Hallinnointikoodi 2015: 23). Pargendler (2014) huomauttaa, että vaikka kansainvälisellä tasolla lukioista ja yliopistoista valmistuu enemmän naisia, naisten määrä yritysten johdossa ja hallinnossa on edelleen vähäistä. Naisten ja miesten tasapuoliseen edustukseen ylemmissä johtotehtävissä on puututtu monessa Euroopan maassa perustamalla kiintiöitä, mikä on kasvattanut naisten suhteellista osuutta ylemmän johtotason tehtävissä. Suomessa valtio-omisteisissa yhtiöissä on säädetty kiintiöt naisten ja miesten määrästä yhtiöiden hallituksissa (Tasa-arvolaki 2015: 11), mutta yksityiset yhtiöt toimivat hallinnointikoodin suositusten perusteella. Eräissä Euroopan maissa myös yksityisten yhtiöiden kokoonpanoon vaikutetaan lain säätämällä kiintiöillä. Kiintiöitä on esimerkiksi Norjassa, Espanjassa, Islannissa, Ranskassa ja Belgiassa. Suurina talousmahteina Yhdysvallat ja Kanada ovat vielä pidättäytyneet kiintiöajattelusta. (Terjesen, Aguilera & Lorenz 2014: 3). Tästä huolimatta corporate governance -teorian ja hallinnointikoodin monimuotoisuuden suositus on nähtävissä myös esimerkiksi Yhdysvalloissa senaattien naisten lukumäärässä. Corporate governance -teoria ja hallinnointikoodit ovat ikään kuin suurpiirteinen ohjeistus niin yrityksille kuin hallinnolliselle tasolle. Tarkempia ohjeita yrityksen toimintaan ja käyttäytymismalleihin antaa Code of Conduct tai Code of Good Conduct. (Pargendler 2014: 17.)

## 2.2. Code of Conduct

Code of Conduct voi ohjailla niin yhtä yhtiötä, maata kuin laajempaa toimielintä, kuten Euroopan unionia, Maailmanpankkia tai OECD-maita. Maittain Code of Conductia ohjaa kulttuuri, joka määrittää arvoja ja käyttäytymistä, mutta pääsääntöisesti painotusalueita ovat yhdenvertaisuuden ja oikeudenmukaisen korostaminen toiminnassa. (Jorgensen & Sorensen 2012: 87, 90.) Yritysmailmassa puhutaan käsitteestä Corporate Codes of Conduct, jota hyödynnetään toiminnan ja organisaatiokulttuurin hallinnoinnissa. Käyttäytymiskoodit ohjaavat yritysten vastuullisuutta ja eettisyyttä. Näitä voidaan kutsua myös Codes of Ethics tai Codes of Business Standards. (Erwin 2010.)

Hallinnointikoodin antaessa laajan suosituksen yhtiöiden käyttäytymiselle pääpiirteittäin, yhtiöillä on itsellään myös tarkempi ja määriteltympi toimintaohje: Code of Conduct, joka määrittää yhtiön sisäiset toimintaohjeet ja periaatteet. Code of Conduct sitouttaa työntekijät yhdenvertaiseen ja oikeidenmukaiseen käyttäytymiseen, jonka perustana on yhdenvertaisuus, syrjimättömyys ja oikeudenmukaisuus niin palkkauksessa, työssä etenemisessä kuin muissakin henkilöstöasioissa. Code of Conduct ohjeistaa esimiestä suoraan vastuulliseen, syrjimättömään ja tasa-arvoiseen työntekijöiden kohteluun. (Bray, Molina & Swecker 2012: 73–74.) Code of Conductin tavoitteena on myös ottaa kantaa esimerkiksi työpaikoilla tapahtuvaan seksuaaliseen häirintään, joka on ollut viime aikoina esillä niin kansallisesti kuin kansainvälisestikin (Tourani, Adams & Serebrenik 2017: 25).

Code of Conductin tehokkuutta voidaan arvioida tutkimalla työntekijöiden käyttäytymistä suhteessa toimintaohjeisiin. Tehokas Code of Conduct vaikuttaa mikrotasolla ja vaikuttaa sitä kautta myös koko organisaation toimintaan. Tehokkuus voidaankin myös mitata vuorovaikutuksena meso- ja makrotasolla, jolloin työntekijöillä ja osakkeenomistajilla on vaikutusta toistensa käyttäytymiseen. Tutkimusten mukaan hyvä Code of Conduct -ohjeistus, joka on sisällytetty organisaatiokulttuuriin, tehostaa yrityksen toimintaa. (Erwin 2010.)

### 2.3. Hallituksen toimintaympäristö

Osakeyhtiöitä ja niiden toimielimiä ohjaavat monet lait ja normit. Osa on lakimääreisiä, kuten osakeyhtiölaki ja arvopaperimarkkinalaki. Kun taas osa on yhtiön itse päätettävissä tai osakkaiden sopimia, kuten yhtiöjärjestys tai osakassopimus. (Hannula 2003: 40.) Lakimääreisistä merkittäviä on arvopaperimarkkinalaki (14.12.2012/746), joka säätelee arvopaperien yleiseen liikkeeseen saattamisesta, tiedonantovelvollisuudesta arvopaperimarkkinoilla ja väärinkäytön estämisestä. Arvopaperimarkkinalaki pohjautuu EU:n lainsäädäntöön. Tämän lisäksi pörssiyhtiöitä säätelee osakeyhtiölaki (21.7.2006/624), jossa on säädetty lailla osakeyhtiön keskeiset periaatteet. Lain keskeinen tavoite on tuottaa voittoa osakkeenomistajille, joilla on myös ylin päätösvalta yhtiökokouksessa. Yhtiön johdon tehtävänä taas on edistää yhtiön etua. Osakeyhtiölaki määrää myös, että yhtiöllä on oltava hallitus. Yhtiökokous valitsee hallituksen jäsenet, mutta hallituksen nimeämisvaliokunta voi ehdottaa mahdollisia jäseniä. Hallituksen päätehtävä on huolehtia yhtiön hallinnosta ja sen toiminnan asianmukaisuudesta. Hallitus myös vastaa yhtiön kirjanpidon ja varainhoidon valvonnasta ja sen järjestämisestä. Hallitus on päätösvaltainen, kun paikalla on yli puolet sen jäsenistä. Tällöin myös hallituksen päätökseksi tulee enemmistön mielipide ratkaisuja vaativissa tilanteissa. (Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624.)

Yhtiön ylin päätöksentekuelin muodostuu yhtiökokouksessa, jossa osakkeenomistajat käyttävät päätösvaltaansa. Yhtiökokouksella ei kuitenkaan ole yleistoimivaltaa, toisin kuin hallituksella. Hallitus vastaa yhtiön toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä, taloudellisen aseman kehityksestä sekä asianmukaisesta kirjanpidosta. Hallitus koostuu yhtiökokouksen asettamista jäsenistä, ja sen lukumäärä on usein kolmesta kymmeneen henkilöön. (Hallinnointikoodi 2015: 11.) Corporate governance -teorian keskustelun hallinnollisia kiistakysymyksiä on vaihtoehto, tulisiko yrityksellä olla sisäinen vai ulkoinen hallitus. Sisäinen hallitus muodostuu toimivasta johdosta, jolloin puheenjohtajana on toimitusjohtaja. Ulkoinen hallitus taas muodostuu ulkopuolisista asiantuntijoista. (Hirvonen ym. 2003: 185.) Tällä hetkellä kuitenkin valtaosassa suomalaisista pörssiyhtiöistä hallituksen jäsenet eivät kuulu yhtiön toimivaan johtoon (Hallinnointikoodi 2015: 11).

Hallituksen jäsenillä ei ole lailla asetettuja pätevyysvaatimuksia, vaan ne tulevat pääsääntöisesti omistajilta. Corporate governance -teorian ajattelun perusteella hallituksen katsotaan olevan vastuussa yhtiön menestyksestä, minkä perusteella myös hallituksen jäsenten valintaprosessin merkitys on kasvanut. Tärkeimmät vaatimukset ovat tehtävään sopiva kokemus ja ammattitaito. Koska hallituksen keskeisimpiä tehtäviä on liiketoimintariskien arvioiminen ja mitoittaminen, hallitukseen valitaan usein henkilöitä joilla on aikaisempaa kokemusta prosesseista ja operaatioista. Henkilöillä tulisi olla kyky kyseenalaistaa toimintaa, osaamisen tasolla taas tulisi olla johtamiskokemusta, toimialatuntemusta, laskentatoimen ja riskienhallinnan kokemusta. (Hirvonen ym. 2003: 187–190.)

Hallituksen keskeisimpiä tehtäviä ovat toimitusjohtajan valinta ja erottaminen, toimitusjohtajan toimitusuhteen ehdoista päättäminen sekä yhtiön strategian määrittäminen ja sen seuranta. Hallitus vastaa myös tärkeimmistä liiketoimintapäätöksistä, kuten yrityskaupoista, sopimuksista, investoinneista ja rahoitusjärjestelyistä. Hallitus voi valita keskuudestaan hallituksen puheenjohtajan, joka vastaa siitä, että hallitus kokoontuu tarvittaessa sekä päätöksenteon dokumentoinnista. Puheenjohtajan roolia ei ole määrätty seikkaperäisesti, mutta hän usein myös tukee toimitusjohtajaa tehtävässään sekä edustaa yhtiötä sidosryhmien keskuudessa. Hallitus voi myös tehostaa toimintaansa perustamalla pienempiä ryhmiä eli valiokuntia, kuten nimitysvaliokunta, palkitsemisvaliokunta tai tarkastusvaliokunta. Näiden valiokuntien tehtävä on valmistella määrättyjä hallituksen vastuulla olevia tehtäviä ja toimenpiteitä. (Hallinnointikoodi 2015: 11–12.)



Kuvio 2. Hallintorakenne. (mukaillen hallintokoodi 2015)

Osakeyhtiölaki säätelee myös yhtiön tilintarkastusvelvollisuudesta. Tilintarkastaja on yhtiökokouksen valitsema toimielin, jonka tehtävänä on tarkastaa yhtiön kirjanpito, tilinpäätös ja hallinto. (Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624.) Tilintarkastaja ikään kuin tarkastelee

ja valvoo koko organisaation toimintaa. Tilintarkastajan tulee olla esteetön ja riippumaton. Varsinkin suuremmissa yhtiöissä yhtiökokous valitsee tilintarkastustoimiston, josta edelleen valitaan yhtiölle päävastuullinen tilintarkastaja. (Hannula 2003: 31.)

#### 2.4. Hallituksen monimuotoisuus

Suomalaisten pörssiyhtiöiden hallintojärjestelmä perustuu Suomen lainsäädäntöön ja tasa-arvolainsäädäntöön. Lakia kuitenkin täydentää arvopaperimarkkinayhdistyksen ylläpitämä hallinnointikoodi. (Hallinnointikoodi 2015: 23.) Tasa-arvosta ja sukupuolten sijoittumisesta työelämässä on keskusteltu usean vuoden ajan niin tieteellisen tutkimuksen piirissä kuin ajankohtaislehdissäkin. Naisten asema ylimmässä johdossa ja hallinnossa on herättänyt mielipiteitä ja asiaa on tutkittu niin kansallisesti kuin kansainvälisestikin. Niin sanottu lasikatto-termi, joka kuvaa näkymätöntä rajaa naisten työelämässä etenemiseen, on puhuttanut asiantuntijoita ja johtajia 2000-luvun ajan. (Francoeur, Labelle & Sinclair-Desgagné 2008: 5.) Vaikka naisten asema on parantunut työelämässä ja naisia nousee merkittäviin johtotehtäviin, niin Suomea kuin Euroopan unioniakin on edelleen kritisoitu miesvaltaisuudesta. Sukupuolenvälistä tasa-arvoa pyritään edistämään koko EU:n alueella erilaisissa toimielimissä ja hallituksissa. (Sipilä 2018.)

Nykyisessä, vuonna 2015 annetussa hallinnointikoodissa on otettu uusi suositus käyttöön koskien hallituksen monimuotoisuutta. Suositusta perustellaan sillä, että hallituksen monimuotoisuus tukee yhtiön liiketoimintaa ja sen kehittämistä. (Hallinnointikoodi 2015: 4.) Hirvonen ym. (2003) nostavat esille, että naisten osuuden kasvattaminen hallitustyöskentelyssä olisi suotavaa. He kuitenkin korostavat, että valinnat tulee tehdä ennemmin osaamisen kuin kiintiöajattelun pohjalta (Hirvonen ym. 2003: 207). Dezsö ja Ross (2012) osoittavat, että hallituksen jäsenten kokemukset, osaaminen ja eriliset näkemykset edistävät hallituksen kykyä suhtautua avoimesti ja innovatiivisesti uusiin ideoihin ja ajatuksiin. Monimuotoisuus edistää myös avointa keskustelua ja päätöksentekoa. Yhtiö määrittelee monimuotoisuuden periaatteet omista lähtökohdistaan, ottaen huomioon liiketoiminnan laajuuden ja kehitystarpeet. (Dezsö & Ross 2012: 1073.) Monimuotoisuutta ar-



vioivia seikkoja ovat muun muassa ikä, sukupuoli, ammatti- ja koulutustausta sekä kansainvälinen tausta. Yhtiö perustelee monimuotoisuutta koskevat periaatteensa harkitsemassaan laajuudessa. Merkittävin seikka on kuitenkin tavoite molempien sukupuolten edustuksesta yhtiön hallituksessa. (Hallinnointikoodi 2015: 23.) Monimuotoisuuden vaaliminen voidaan nähdä kahdesta näkökulmasta. Ensimmäisen näkökulman mukaan monimuotoisuutta pitää olla, koska se on oikea tapa toimia ja toisen näkökulman mukaan monimuotoisuus edistää hallituksen arvoa. Monimuotoisen hallituksen nähdään tuovan arvoa niin omistajille kuin hallituksen päätöksillekin. (Carter, Simkins & Simpson 2003: 34.)

Rao ja Tilt (2015) nostavat esille monimuotoisuuden kaksiteräisenä miekkana. Monimuotoinen ryhmä näkee ongelmat eri näkökannoista, ja näin osaa suhtautua ja valmistautua ongelmiin laaja-alaisesti ja monipuolisesti. Tätä perustelua on käytetty useissa tutkimuksissa perusteltaessa monimuotoista johtoryhmää tai hallitusta. (Carter ym. 2003: 55; Kyaw, Olugdobe & Petracci 2017: 799.) Tästä huolimatta monimuotoisuudella voi myös olla negatiivistakin vaikutusta päätöksenteossa. Kun ryhmä jaetaan kahteen osaan, enemmistöryhmään ja vähemmistön edustajiin, osallistujien keskinäinen suhde muuttuu ja sitoutuneisuus ryhmän tekemiin päätöksiin vaihtelee. Tutkimuksissa on havaittu vähemmistön edustajien olevan vähemmän kiinnostuneita ratkaisemaan yhteisiä ongelmia sekä sitoutumaan yleisesti yhteisesti tehtyihin päätöksiin. (Rao & Tilt 2015: 330.)

Monen tutkimuksen mukaan niin johtoryhmän kuin hallituksenkin monimuotoisuus, etenkin naisten ja miesten tasapainoinen osallisuus, edistää yhtiön toimintaa. Dezsö ja Ross (2012) ovat tehneet tutkimuksen, joka perustelee naisten laajan osallistumisen johto- ja hallitustyöskentelyyn nostavan yhtiön tehokkuutta ja tuottavuutta. He perustelevat monimuotoisuutta kasvavalla asiantuntijuudella ja erilaisilla kokemuksilla, jotka auttavat johtamaan yritystä ja ymmärtämään ongelmia monipuolisemmin. Dezsö ja Ross (2012) huomauttavat, että naisasiantuntijoiden yhtenevätkin mielipiteet stimuloivat ja laajentavat keskustelua, joka edelleen kehittää päätöksentekoa. Tutkimusten mukaan naisten osuus päätöksiä tekevissä ryhmissä edistää keskustelua ja vuorovaikutusta. Benkraiem, Hamrouni, Lakhal ja Toumi (2017: 848) esittävät, että naisjohtajat ja -asiantuntijat edis-

tävät luovuutta ja innovatiivisuutta. Tämä rohkaisee johtoryhmää ja hallitusryhmää avoimempaan ja monialaisempaan keskusteluun ja päätöksentekoon. Miesjohtajille tyypillinen hierarkkisuus ei edesauta samanlaisen vuorovaikutuksen syntyä. Tutkimusten mukaan naisjohtajat ovat vähemmän hierarkkisia, jolloin myös kommunikaatio ja vuorovaikutus lisääntyvät. Tämä puolestaan edesauttaa demokraattista ja avointa päätöksentekoa. Dezsö ja Ross (2010) tiivistävät, että naiset kyllä pitävät vallasta, mutta haluavat myös jakaa sitä. (Dezsö & Ross 2012: 1074–1075.) Carter ym. (2003: 55) lisäksi osoittavat tutkimuksessaan, että naisten määrä johto- ja hallitusryhmässä kasvattaa yhtiön arvoa. Kaiken kaikkiaan tutkimus osoittaa, että yhtiön arvo nousee, kun hallinnon monimuotoisuus nousee.

Vaikka monet tutkimukset osoittavat monimuotoisuuden edut yritykselle, monimuotoisuuden kehittyminen on edelleen melko hidasta. Tutkimuksissa monimuotoisuutta on kuvattu sekä näkyvänä että näkymättömänä tekijänä. Walt ja Ingley (2003) esittävät hallituksen monimuotoisuuden käsittävän perinteisten sosiaalisten tekijöiden ohella myös hallitusten jäsenten henkilökohtaisten arvojen vaikuttavan prosesseihin ja päätöksentekoon. Pörssiyrityksen hallituksen keskeisin tavoite on edistää yhtiön etua, jolloin monimuotoinen hallitus vastaa monimuotoisen yhteiskunnan luomiin haasteisiin. (Walt & Ingley 2003: 219.) Corporate governance -teoria ohjaa tällä hetkellä pääosin yksityisiä yrityksiä ja pörssiyrityksiä. Päämies-agentti -teorian taustalla korostuu valvonta ja tulosten optimointi yhteistyössä velvoitetun asiantuntijan ja omistajan välillä. Lähes kaikkien yritysten tavoitteena on saavuttaa paras mahdollinen tulos pienimmällä mahdollisella panoksella, oli kyseessä niin julkinen kuin yksityinenkin sektori.

Vaikka corporate governance on teoriana melko tuore, se on osoittanut muuntautumiskykyä. Talouselämän kasvu, finanssikriisi ja globalisaatio ovat vaikuttaneet teorian kehitykseen ja muotoon, minkä se on nyt saavuttanut. Suurin uhka corporate governance -teorian kehitykselle olisi tällä hetkellä yritysten omistajaohjauksen väheneminen. Toinen uhka on epäusko siihen, että yksityinen sektori kykenee johtamaan itseään. Erityisesti finanssikriisi loi epäuskoa yksityisten yritysten omavalvontaan ja omaan riskianalyysiin. (Pargendler 2014: 38.)

### 3. SUKUPUOLTEN VÄLINEN TASA-ARVO JA MONIMUOTOISUUS

Edellisessä luvussa kuvattiin corporate governancea ja esiteltiin jo hieman monimuotoisuudenkin teemaa. Seuraavaksi sukupuolten tasa-arvon teemaan syvennyttään yksityiskohtaisemmin. Sukupuoli sanana viittaa suomen kielessä niin biologiaan (*sex*) kuin sosiaaliseen sukupuoleen (*gender*). Biologinen sukupuoli määräytyy pääsääntöisesti x ja y kromosomien mukaan. Niiden mukaan määräytyy yksilön fyysiset ja anatomiset ominaisuudet. Vastaavasti sosiaalinen sukupuoli sen sijaan rakentuu jatkuvasti kulttuurin, sosiaalisten suhteiden ja ympäristön vaikutuksesta. Biologian ohella käyttäytyminen, kulttuuri ja sosiaalinen ympäristö vaikuttavat kaikki merkittäväällä tavalla koettuun sukupuoleen. (Armstrong 1998: 1–2; Alvesson 2002: 133.)

#### 3.1. Tasa-arvo

Tasa-arvo (*equality*) on käsitteenä laaja, ja sen monitulkinnallisuus on nähtävissä myös yhteiskunnallisessa keskustelussa. Sukupuolten välistä tasa-arvon käsitettä voidaan määrittellä esimerkiksi sukupuolierona (*difference*) tai monimuotoisuutena (*diversity*). (Ylöstalo 2012: 14–15.) Se käsitetään usein myös syrjimättömyytenä ja ihmisoikeutena, joka 2000-luvulla on painottunut edelleen erilaisten naisten ja miesten tasa-arvoisuuteen yhteiskunnassa. (Kantola, Nousiainen & Saari 2012.) Monikansallistuvassa maailmassa samanaikaisesti korostuvat niin erilaisuus kuin yhdenvertaisuus. Voidaankin todeta, että tasa-arvo on olennainen osa länsimaista demokratiaa, jota jokaisen tulee kannattaa. (Ylöstalo 2012: 14).

Suomessa laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta on säädetty vuonna 1986. Lain tarkoituksena on estää sukupuoleen perustuvaa syrjintää ja edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa, erityisesti työelämässä. (Tasa-arvolaki 609/1986.) Lakia on myöhemmin laajennettu ja täsmennetty, ja se perustuu kansainvälisiin oikeussäädöksiin (Kantola, Nousiainen & Saari 2012). Tasa-arvolain rinnakkaislaki, yhdenvertaisuuslaki, antaa myös ohjeita työnantajalle toteuttaa yhdenvertaista kohtelua kaikkien työntekijöiden välillä.

Lain noudattamista valvovat yhdenvertaisuusvaltuutettu, yhdenvertaisuus- ja tasa-arvolautakunta sekä työsuojeluviranomaiset. (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014.)

Suomessa hallitus on tehnyt tasa-arvo-ohjelmat vuosille 2012–2015 sekä vuosille 2016–2019. Ohjelmissa hallitus kokoaa keskeisiä toimenpiteitä sukupuolten tasa-arvon edistämiseksi ja syrjinnän poistamiseksi. Ohjelmat tiivistävät sukupuolten tasa-arvon tarkoittavan naisten ja miesten yhtäläisiä oikeuksia ja mahdollisuuksia yhteiskunnassa ja työelämässä. Tasa-arvo-ohjelmat pohjautuvat niin kansallisiin lakeihin kuin kansainvälisiin säädöksiinkin. (Hallituksen tasa-arvo-ohjelma 2012–2015; Hallituksen tasa-arvo-ohjelma 2016–2019.) Pörssiyhtiöiden hallituksia ohjaava Hallinnointikoodi 2015 nostaa myös esille hallituksen monimuotoisuuden tavoittelun. Monimuotoisuutta määritteleviä seikkoja ovat esimerkiksi ikä, sukupuoli, koulutustausta sekä kansainvälinen tausta. (Hallinnointikoodi 2015: 23.) Työelämän tasa-arvolain perustavoitteena on esimerkiksi säätää, että valtionhallinnon komiteoissa, työryhmissä ja päätöksentekuelimissä sekä valtiomisteisisten yhtiöiden hallituksissa tulee olla niin naisia kuin miehiäkin vähintään 40 %. (Tasa-arvolaki 2015: 11.)

### 3.2. Johtamistutkimus ja sukupuoli

Sukupuolen näkökulma johtamistutkimuksessa on Suomessa lähtenyt liikkeelle 1980-luvulla (Lämsä 2010: 372). Viimeisen 30-vuoden aikana naisten määrä työelämässä, koulutuksessa ja urheilussa on kasvanut merkittävästi. Stereotyyppiset käsitykset naisten ja miesten eroista silti elävät edelleen merkittävästi 2010-luvun ajatusmaailmassa. 1980-luvulla naissukupuoleen liitettiin luonteenpiirteitä, jotka korostavat yhteisöllisyyttä ja perhekeskeisyyttä. Naisten katsottiin viihtyvän paremmin alemman johtotason tehtävissä vastaavasti kuin miesten katsottiin pyrkivän ylemmän johtotason tehtäviin. Sosiaaliset ja kulttuurin luomat stereotypiat ovat vaikuttaneet siihen, miten naisten urakehitys on edennyt, samoin kuin miten naisjohtajiin on suhtauduttu (Eagly 2005: 4). Saavuttaessa 2000-luvulle naisten asema työelämässä on tutkimusten mukaan parantunut, mutta ei riittävän

voimakkaasti murtaakseen stereotyyppiset käsitykset. On kuitenkin selvää, että stereotyyppiset käsitykset heikkenevät ajan myötä, kun naisten määrä työelämässä vakiintuu. (Eagly & Steffen 1984; Haines, Deaux & Lofaro 2016: 2–3, 9.)

Johtamistutkimuksessa naisjohtajuuden näkökulma painottuu usein naisten johtamistyöhön liittyvien kysymysten ja tilanteiden tutkimiseen sekä sukupuoliulottuvuuden analysoimiseen johtamisessa. Kark (2004) on jaotellut naisjohtajuustutkimuksen kolmeen osaan: sukupuoli muuttujana johtajuudessa, nais erityisyys johtajuudessa ja sukupuolten jatkuva määrittely johtamisessa. *Sukupuoli muuttujana johtajuudessa* -näkökulma perustuu siihen, että vaikka naiset ja miehet ovat biologisesti erilaisia, inhimillisessä toiminnassa he ovat silti samanlaisia. Käyttäytymiseroja perustellaan sukupuolten erilaiseen sotalisaatioprosessilla, eli *gender* muokkautumisella. Taustalla on ajatus dikotomiasta eli sukupuolen kahtiajakoisuudesta. Tämä on yleinen käsitys johtamistutkimuksessa, kun vertaillaan nais- ja miesjohtajia. Kritiikkiä on kuitenkin esitetty siitä, että tässä tutkimustavassa vastakkainasettelu olettaa sukupuolet homogeenisiksi joukoiksi. (Lämsä 2010: 373–374.)

*Nais erityisyys johtajuudessa* -näkökulma tuo esille kritiikin johtajuudessa vallitsevaa maskuliinisuutta vastaan. Myös tämä suuntaus korostaa sukupuolten välisiä eroja. Eroavaisuus nähdään rikkautena. Työelämässä tämä eroavaisuus edistää esimerkiksi erilaisia näkemyksiä ja näkökulmia ongelmanratkaisuun. Tämän näkökulman taustalla vaikuttaa feministinen ajatus siitä, että organisaatioiden johtoryhmiin tarvitaan lisää naisia. Johtamistutkimuksissa nais erityisyyttä korostava suuntaus ei ole kovin yleinen, sillä se korostaa usein yksittäisiä mielipiteitä ja kokemuksia. (Lämsä 2010: 374–376.)

*Sukupuolten jatkuva määrittely johtamisessa* -näkökulmassa sukupuoli nähdään jatkuvasti rakentuvana sosiaalisena ja kulttuurisena prosessina. Suuntauksessa kritisoidaan kahtia jaettua sukupuolikäsitystä, ja halutaan kyseenalaistaa naiseuden ja miehyyden kategoriat. Sukupuolen sijaan tarkastellaan enemmän johtajan identiteettiä ja sosiaalista asemaa määrittäviä tekijöitä. (Lämsä 2010: 376–377.)

Edellinen jaottelu osoittaa, että johtamistutkimusta voidaan tehdä monesta näkökulmasta katsoen. Erilaiset näkökulmat tuottavat erialisia tuloksia ja tulkintoja johtajuudesta ja sukupuolen vaikutuksesta. Seuraavaksi esitellään erilaisia johtamistutkimuksia niin kansallisesti kuin kansainvälisestikin.

Johtamisen teoriat esitetään usein sukupuolineutraaleina, vaikka tutkimukset ovat osoittaneet, että johtajan sukupuoli ja persoonallisuus vaikuttavat johtajan käytökseen ja päätöksentekoon (Brandt & Uusi-Kakkuri 2016: 152). Voidaan puhua ikään kuin sukupuolisoikeudesta, jolloin sukupuolen merkitystä ei huomioida ja sukupuolta koskevaa tietoa väheksytään (Lämsä 2010: 370). Vaikka stereotyyppiset oletukset nais- ja miesjohtajien eroista elävät edelleen, myös tutkimustulokset esittävät erilaisia tulkintoja mies- ja naisjohtajien eroista. (Brandt & Uusi-Kakkuri 2016: 152). Naisjohtajuutta on tutkittu monen vuosikymmenen ajan erilaisten mittarien ja vertailevien tutkimusten avulla. Eri tutkimukset ovat osoittaneet erilaisia tuloksia ja selvää yksiselitteitä naisjohtajuuden kuvaa ei ole tutkimusten mukaan pystytty rakentamaan, mutta eräänlaisia toistuvia eroavaisuuksia on löydetty, erityisesti johtoasemassa olevien miesten ja naisten käyttäytymisen välillä. Länsimaaisessa kulttuurissa naisjohtajuuteen liitetään usein tunneherkkyys, ilmaisukyky ja intuitio. Miesjohtajuuteen liitetään vuorostaan aggressiivisuus, itsenäisyys, loogisuus ja päätöksenteko. Yleistettynä naisjohtajat ovat siis vuorovaikutukseen ja sosiaalisuuteen orientoituneita kun taas miesjohtajat ovat pääsääntöisesti tehtävään orientoituneita. (Alvesson 2002: 134, 136; Trinidad & Normore 2004: 576; Brandt & Laiho 2013: 47.)

Vaikka jokainen johtaja on oma yksilö, tutkimuksissa on löydetty tietynlaisia eroja mies- ja naisjohtajissa. Naisjohtajuutta on tutkittu pääsääntöisesti länsimaissa. Erilaiset työorganisaatiot, kulttuuritausta sekä naisen ja miesten väliset sukupuoliroolit ovat kuitenkin vaikuttaneet tutkimustuloksiin, erityisesti naisjohtajuuden määrittelyssä. Adams ja Funk (2009: 5, 14) ovat tutkineet Ruotsissa julkisella sektorilla toimivia johtajia, ja erottivat mies- ja naisjohtajien toiminnasta erilaisia toiminta- ja käyttäytymismalleja. Erot näkyvät esimerkiksi miesten ja naisten riskinottokyvyssä, sekä sosiaalisia suhteita ylläpitävissä ominaisuuksissa. Naisjohtajat välittävät mieskollegoitaan enemmän hyväntahtoisuudesta, kansainvälisyydestä ja ärsykkeistä, vastaavasti naisjohtajat eivät välitä tehokkuudesta,

turvallisuudesta, yhdenmukaisuudesta ja perinteistä yhtä paljon kuin miesjohtajat. Ruotsalaisen tutkimuksen mukaan naiset ovat johtoryhmissä miehiä riskinottokykyisempiä. Yhdysvaltalaistutkimuksen löydökset ovat tätä vastoin täysin päinvastaisia. Palvia, Vähämaa ja Vähämaa (2015: 29) määrittävät naisjohtajat konservatiivisimmiksi ja vähemmän riskinottokykyisiksi kuin miesjohtajat. Tähän hypoteesiin on ottanut kantaa myös Peni (2012). Monissa tutkimuksissa on päätelty naisten olevan vähemmän riskinottoalttiita ja eettisempiä päätöksiä tekeviä johtajia, mikä vaikuttaa edelleen konservatiivisempaan päätöksentekoon ja johtamiseen. Suomalaisen tutkimuksen mukaan yhtiön hallituksen sukupuolijakauma vaikuttaa yrityksen tuottavuuteen. Tätä on perusteltu naisjohtajien konservatiivisuudella, mikä näkyy tarkemmalla resurssien raportoinnilla ja menojen vähentämisellä. (Peni & Vähämaa 2012: 78, 93.)

Matsa ja Miller (2013) korostavat, että tutkimukset ovat osoittaneet selkeitä eroja mies- ja naisjohtajien tavassa toimia ja johtaa. Miesjohtajat korostavat toiminnassaan ohjaimista ja muiden työntekijöiden kontrollointia, kun vastaavasti naisjohtajat pyrkivät jakamaan vastuuta muiden työntekijöiden kanssa. Pohjoismaissa Norjassa ja Ruotsissa tehtyjen tutkimusten mukaan myös ylemmissä johtoryhmissä toimivien naisten ja miesten välillä on toiminnallisia eroja. Esimerkiksi naisten ja miesten arvojen välillä löydettiin eroavaisuuksia. Naisjohtajat arvostavat enemmän itsensä ylittäviä arvoja, kuten universaaliutta ja hyväntahtoisuutta. Vastaavasti miesjohtajat arvostavat enemmän omaa työnteekoaan tehostavia arvoja, kuten saavutuksia ja voimaa. Hallituksen jäsenenä toimivat naiset ovat tutkimusten mukaan myös itsenäisempiä ja arvostavat itseohjautuvuutta enemmän kuin heidän mieskollegansa, jotka arvostavat perinteitä ja strategian toteutumista. (Matsa & Miller 2013: 160.) Kramer, Konrad ja Erkut (2006) ovat päätyneet samoihin tutkimustuloksiin. Naiset tuovat hallituksen työskentelyyn vuorovaikutuksellisuutta sosiaalisilla taidoillaan, kuten kompromissitaidoilla ja kuuntelemalla. He kuitenkin lisäävät, etteivät naiset pelkää miehiä enemmän esittää haastavia kysymyksiä tai nostaa ongelmallisia aiheita esille.

Suomessa tutkimusta tehneet Brandt ja Uusi-Kakkuri (2016) esittävät, että naisjohtajat ovat miehiä innovatiivisempia, antoisempia ja mahdollistavampia. Hänen tutkimuksensa kuitenkin mies- ja naisjohtajien erot pienenevät nuorempien haastateltavien parissa.

Brandt ja Laiho (2013) ovat päätyneet samanlaisiin tuloksiin. He nostavat esille, että johtajat eivät eronneet sukupuolensa perusteella, vaan lähinnä persoonallisuuden eroilla. Kuitenkin naisjohtajat olivat useammin persoonaltaan ulospäinsuuntautuneita ja intuitiivisempia kuin miehet, mikä edelleen vaikuttaa naisten johtamistyyliin.

Yhteenvetona edellä esitetyistä tutkimuksista voidaan todeta, että monimuotoisuutta käsittelevät tutkimukset ovat olleet ristiriitaisia keskenään. Tähän voivat vaikuttaa esimerkiksi tutkimuksen julkaisumaa ja edelleen kulttuurin vaikutus johtamiseen ja sen analysointiin. Edellä mainitut tutkimukset kuitenkin yhdessä vahvistavat näkemystä, jonka mukaan sukupuolella ja monimuotoisuudella hallituksen kokoonpanossa on yhteys yhtiön toimintaan ja suoristuskykyyn. Syytä tähän tekijään tutkimuksissa on etsitty niin persoonallisuuden, sukupuolten stereotyyppien kuin johtamisteorioiden avulla.

### 3.3. Sukupuolten välinen tasa-arvo työelämässä

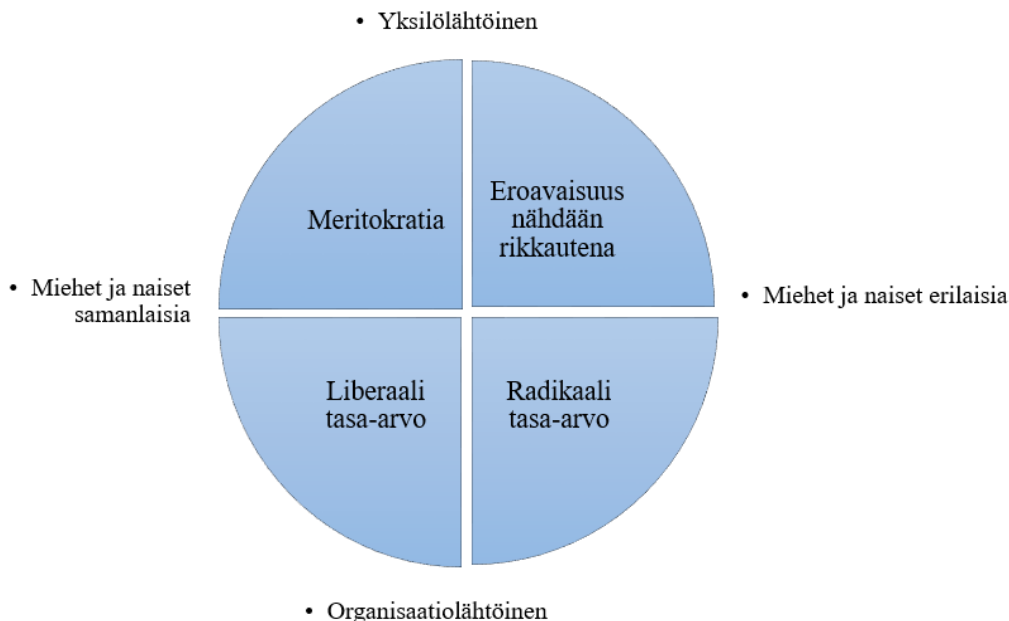
Suomen lukioista sekä korkeakouluista valmistuu enemmän tyttöjä kuin poikia. Tästä huolimatta yritysten johtopaikoilla on enemmän miehiä kuin naisia. Tutkimusten mukaan naisjohtajien vähäisempi määrä selittyy uravalinnoista. Naiset hakeutuvat asiantuntijatehtäviin ja keskijohtoon usein omasta valinnastaan. (Salo & Blåfield, 2007: 15.) Tutkimusten mukaan miehet ja naiset myös aloittavat työuransa eri asetelmista. Naiset tyypillisesti aloittavat työuransa vähemmän vaativista työtehtävistä, kun taas miehet pyrkivät jo valmistuttuaan korkeampiin ja haastavampiin työtehtäviin. (Hearn, Lämsä, Biese, Heikkinen, Louvrier, Niemistö, Kangas, Koskinen, Jyrkinen, Gustavsson & Hirvonen 2015: 7.) Tähän viitaten norjalaistutkimuksen mukaan naisjohtajilla ja miesjohtajilla on keskimäärin samanlainen koulutus ja työkokemus. Naisjohtajat ovat kuitenkin keskimäärin nuorempia kuin miesjohtajat ja heillä on vähemmän kokemusta toimitusjohtajatyöskentelestä. (Matsa & Miller 2013: 156).

Naisten ja miesten sijoittuminen työmarkkinoilla on Suomessa segregoitunutta. Tilastokeskuksen Työssäkäyntitilaston (2013) tutkimuksen mukaan työelämässä on havaittavissa naisten ja miesten ammatit. Tämä vaikuttaa nais- ja miesjohtajien sijoitukseen eri



toimialoilla. Suhteellisesti naisjohtajia on eniten koulutus-, terveys- ja sosiaali-aloilla. (Kotiranta, Kovalainen & Rouvinen 2007: 4-5.) Naisjohtajuuden ja miesjohtajuuden kategorisoinnin sijaan olisi hyvä keskittyä ongelman alkulähteille, eli opiskeluvalintoihin ja rekrytointiin. Sukupuolten näkökulmasta vinoutuneet toimialat ovat vaikeuksissa edistää tasa-arvoa. Segregoituneita toimialoja kuten hoiva-ala tai teknologia-ala leimaa niiden sukupuoli- jaottunut työntekijäkunta. (Gender Equality Index 2017: 18; Apunen, Haavisto, Kovalainen & Pajarinen 2013: 3.) Urakehitys etenee rekrytointien kautta, joten johtajien rekrytoinnissa tulisi siis kiinnittää huomiota tasa-arvoiseen palkkaukseen, jolloin tehtäviin valitaan sopivimmat henkilöt koulutuksen, taustan ja persoonan mukaan sukupuolesta riippumatta (Salo & Blåfield, 2007: 12). Rekrytoinnin haasteena ovat kuitenkin organisaation pinttyneet rakenteet. Useissa tutkimuksissa on todettu rekrytoijien palkkaavan itseään muistuttavia ja samankaltaisia henkilöitä. Tutkimuksissa on ilmennyt esimerkiksi, että miehet palkkaavat mieluummin miehiä (Peni 2012: 8). Toinen haaste on naiskandidaattien hakijamäärä johtotason tehtäviin. Tasa-arvokeskustelussa voidaan keskustella nähdäänkö miehet ja naiset samanlaisina vai erilaisina sekä onko tasa-arvon toteutumisen esteenä organisaation rakenne vai yksilön valinta. (Koivunen 2015: 19.) Alvesson (2002: 136) muistuttaa myös, että sukupuolikäsitys ja sukupuoli-identiteetti rakentuvat kulttuurisidonnaisesti. Työyhteisöt ja aikaisemmat kokemukset vaikuttavat oman sukupuolen ja sukupuoliroolin rakentumiseen, mikä vaikuttaa edelleen tapaan toimia johtajana tai esimiehenä. Alvesson vielä tiivistää ”sukupuoli ei määritä työntekoa, vaan sukupuoli rakentuu työnteolla”.

Koivunen (2015) sekä Hearn ym.(2015) ovat jakaneet tasa-arvon neljään näkökulmaan: meritokratiaan, liberaaliin tasa-arvoon, eroavaisuuksien rikkauteen ja radikaaliin tasa-arvoon. Nämä neljä muotoa ovat äärimmäisiin lohkoihin jaettu, mutta yhdessä ne muodostavat erilaisia tulkintoja tasa-arvosta, jotka ovat myös näkyvillä työelämässä ja työelämän ajattelumaailmoissa.



Kuvio 3: Neljä näkökulmaa tasa-arvoon.

(mukaillen Koivusta 2015 ja Hearnia, Lämsää, Bieseä, Heikkistä, Louvrieriä, Niemistöä, Kangasta, Koskista, Jyrkistä, Gustavssonina ja Hirvosta 2015)

*Ensimmäinen näkökulman* mukaan tasa-arvo on meritokraattista, jossa naisten ja miesten katsotaan olevan samanlaisia. Tällöin tasa-arvo kohdistuu yksilöön ja yksilön osaaminen, taidot ja historia vaikuttavat urakehitykseen. Ensimmäisen kohdan mukaan naisten vähäinen osuus hallinnossa ja johtoryhmissä selittyy naisten puuttuvilla taidoilla. Esimerkiksi Helsingin pörssiin listautuneiden yritysten yleinen selitys naisten vähäiselle määrälle johtoryhmissä ja hallituksissa selitetään huonojen kandidaattien määrällä (Lämsä & Louvrier 2014: 35). Teoria kuitenkin ontuu, sillä Suomessa naiset ovat jo nykyisin korkeammin koulutettuja kuin miehet. Toisaalta monelta naiselta puuttuu kokemusta johtamisesta, mikä vaaditaan ylemmän johtotason tehtäviin. Meritokraattisen teorian pohjalta voidaan olettaa, että naisjohtajien määrä tulee kasvamaan tulevaisuudessa, kun naisjohtajat alkavat mentoroida ja kouluttaa lisää naisjohtajia. Naisten tiedot ja taidot paranevat, jolloin he etenevät korkeimmille hallinto ja johtotehtäviin. (Lämsä & Louvrier 2014: 36; Hearn ym. 2015: 14.)

*Toinen näkökulma* on liberaali tasa-arvo, jossa edelleen naiset ja miehet nähdään samalaisina. Tässä näkökulmassa korostuvat organisaation rakenne ja toiminta, jolloin yksilön sijaan pääpaino kohdistuu organisaatioon. Tavoitteena on, että yritys kohtelee kaikkia samalla tavalla: palkkauksessa, henkilöstöjohdossa ja rekrytoinnissa. Esimerkki liberaalista tasa-arvosta on esimerkiksi samapalkkaisuusohjelma. Liberaali tasa-arvo edellyttää myös organisaation johtoon ylettyvää valvomista ja tarkastelua. Tavoitteena on erityisesti huomaamattoman syrjinnän pois kitkeminen, esimerkiksi rekrytoinneissa. Liberaaliin tasa-arvoon liittyy voimakkaasti myös palkkatasa-arvon valvominen ja toteutuminen. (Lämsä & Louvrier 2014: 36; Koivunen 2015: 20; Hearn, ym. 2015: 15–16.)

*Kolmas näkökulma* keskittyy näkemään eroavaisuudet rikkautena. Näkökulman mukaan naiset ja miehet ovat erilaisia, jolloin yksilöllisyys korostuu. Näkökulmassa huomio siirtyy tarkastelemaan yksilöä. Näkökulma perustuu sosiaalisten erojen huomioimiselle, jonka tavoitteena on monimuotoisuusjohtaminen. Jotta yritys voi palvella kaikkia asiakkaitaan yhtä hyvin, on ymmärrettävä jokaista asiakasryhmää. Erot rikkautena -näkökulma on avoin erilaisuudelle. Monimuotoisuus korostaa eroavaisuuksista syntyvää luovuutta, innovatiivisuutta, tuotteliaisuutta ja persoonallista työntekoa. Naisten ja miesten erot nähdään rikkautena, joka auttaa organisaatiota etenemään ja saavuttamaan tulokset. Käytännössä monimuotoisuuden pyrkiessä organisaatio rekrytoi ja palkkaa tarkoituksen mukaisesti eri-ikäisiä, sukupuolisia ja eri kansallisuuksia edustavia työntekijöitä. Sukupuolen tasa-arvon kontekstissa nainen nähdään erilaisena ja sitä myöten myös kiinnostavana ja arvokkaana yritykselle. (Lämsä & Louvrier 2014: 36; Koivunen 2015: 20; Hearn, ym. 2015: 15–16.)

*Neljän näkökulma* on radikaali tasa-arvo. Naisten ja miesten nähdään olevan täysin erilaisia, jolloin organisaatioiden tulisi huomioida nämä erot. Jotta naisten ja miesten välinen tasa-arvo toteutuu, joillekin ryhmille on luotava edellytykset edetä uralla ja osallistua työelämään. Molempien sukupuolten eroavaisuudet tulisi huomioida muun muassa rekrytoinnissa. Esimerkiksi sukupuolikiintiöt perustuvat ajatukselle radikaalista tasa-arvosta. Radikaali tasa-arvon taustalla on oletus, ettei naisilla ole samanlaisia mahdollisuuksia nousta miesten rinnalle työelämässä, mikä asettaa naiset miehiä huonompaan asemaan.

Vaikka sukupuolikiintiöiden tavoite on naisten ja miesten tasa-arvoinen kohtelu työelämässä, korostaa se kuitenkin naisten ja miesten epätasa-arvoa esimerkiksi perhevelvoitteiden hoitamisessa. (Koivunen 2015: 20; Hearn, ym. 2015: 15–16.) Naiskiintiöajattelua on kritisoitu sen erottelevuuden takia. Johtajat haluavat tulla valituksi tehtävään pätevyysyistä, eikä sukupuolen perusteella. (Apunen, Haavisto, Kovalainen & Pajarinen 2013: 4.)

Naisten urakehitykseen liittyy monia syitä. On pohdittu, että naiset eivät itse hakeudu esimies- ja johtotehtäviin, mikä edistäisi naisten uralla etenemistä. Jokaisen uravalintojen taustalla ovat niin ammatti- kuin henkilökohtaisetkin valinnat. On myös esitetty väittämiä, että naisten uravalintoihin vaikuttavat miehiä enemmän perhevelvoitteiden hoitaminen. (Lonka 2015: 22.) Naisten sijoittuminen työmarkkinoilla alemman tason johtotehtäviin ei selity naisten vähäisestä kiinnostuksesta johtotason tehtäviin, vaan ennemmin organisaation tarjoamista työmahdollisuuksista (Hearn ym. 2015: 8). Vaikka nykyaikana perhevelvoitteiden hoitaminen on helpompi tasapainottaa perheen kesken, urahakuiset naiset kohtaavat siitä huolimatta syrjintää erityisesti uran alkuvaiheilla. Naiset nähdään edelleen ensisijaisena perheasioiden hoitajana, mikä osaltaan vie voimavaroja työnteosta. Työnantajien sukupuolen syrjintä näkyy erityisesti työsuhteiden muodossa, mikä vaikuttaa naisten urakehitykseen. Määräaikaiset työsuhteet vaikeuttavat työpaikalla etenemisessä, eivätkä ne edistä myöskään työhön sitoutumista. Raskaussyrjintä on edelleen yleinen ongelma. Ammattijärjestöille ja tasa-arvoaltuutetuille tulee yhä vuosittain useita yhteydenottoja raskaus- ja perhevapaasyrjinnästä. (Salo & Blåfield 2007: 34; Suorsa 2017.) Vaikka syrjintä sukupuolen ja iän perusteella on kielletty, työnantaja saattaa pelätä tulevia äitiyslomia tai sairaiden lasten hoitovapaita. (Salo & Blåfield 2007: 32; Hearn ym. 2015: 10.) Rekrytointitilanteissa on lailla kiellettyä kysyä perheenperustamissuunnitelmista, mutta tästä huolimatta kysymys ilmenee jossain määrin useimmissa haastattelutilanteissa (Suorsa 2017).

Sukupuolen merkitystä johtotehtävissä ja yrityksen kannattavuudessa on tutkittu paljon etenkin länsimaissa. Yhdysvaltalaiset yliopistot ja tutkimuslaitokset ovat päätyneet useassa tutkimuksessa samaan lopputulokseen, minkä mukaan on useita syitä palkata nainen johtotehtävään. Naisten johtamat yritykset menestyvät ja tuottavat kesimäärin paremmin

kuin miesten johtamat yritykset. Samaan päätelmään on päätyntä Elinkeinoelämän valtuuskunnan EVA:n tekemä raportti (2007), jonka mukaan naispuolisten toimitusjohtajien yritysten pääoman tuotto on korkeampi, kuin miespuolisten toimitusjohtajien. Tutkimukset ovat edelleen osoittaneet, että tasa-arvoisimmat yritykset tuottavat enemmän ja ovat pääsääntöisesti kannattavampia. (Salo & Blåfield 2007: 15–16.) Myös Dezsö ja Ross (2012) tutkivat naisten sijoittuneisuutta työmarkkinoilla. Heidän tutkimuksensa mukaan naisten osuus keskijohdossa edesauttaa naisten sijoittumista myös ylimpään johtoon ja yrityksen hallitukseen. He perustelevat johtopäätöstään sillä, että naisten osuus ylipäättään organisaatioissa tekee organisaatiokulttuurista ystävällisemmän naisia kohtaan, mikä edelleen edesauttaa naisten pääsyn korkeimpaan johtoryhmään. Dezsö ja Ross lisäävät vielä, että ylemmän hallinnon naisjohtajat lisäävät keskitason naisjohtajien sitoutuneisuutta ja motivaatio toimia organisaation hyväksi. Naisjohtajuuteen liitetyt innovatiivisuus ja voimaannuttaminen ovat yhteydessä motivaatioon ja luovuuteen, minkä katsotaan edistävän yritystoimintaa ja tuottavuutta (Dezsö & Ross 2012: 1077.) Myös Uusi-Kakkuri (2017) esittää naisjohtajien olevan luovampia ja innovatiivisempia kuin miesjohtajat. Hänen mukaansa Suomessa on jo pitkään ihannoitu analyyttisiä ja loogiseen ratkaisukykyyn perustavia johtajia. Uusi-Kakkuri korostaakin, että organisaatioiden olisi hyvä panostaa myös luovaan johtajuuteen, mitä naisjohtajat usein edustavat. (Uusi-Kakkuri 2017: 67–68.) Organisaatorakenteita suunniteltaessa tulisi ottaa huomioon erilaiset verkostot ja mekanismit, jotka tukevat johtoryhmien ja hallituksen moninaisuutta. Lähtökohtaisesti tähän olisi mahdollista vaikuttaa jo työhönottotilanteissa. (Kotiranta, Kovalainen & Rouvinen 2007: 5, 9.)

Positiivista kehityksessä on, että naisten määrä hallituksissa ja ylemmissä päätöksentekokoelimityksissä on kasvanut viimeisten vuosien aikana eri organisaatioissa ja asiantuntijaryhmissä. Vielä vuonna 2003 pörssiyritysten hallituksissa oli naisia 3 %. Vuonna 2018 Suomessa pörssiyritysten hallituksissa on naisia 27 %, mikä on kasvanut kaksi prosenttiyksikköä edellisvuodesta. Naisten määrän kasvaminen on toteutunut yhtiöiden omasta aloitteellisuudesta ja itsesääntelyllä, ilman lainsäädäntöä tai kiintiöajattelua. Vaikka naisten osuus onkin noussut, ovat he silti aliedustettuina hallituksissa. (Keskuskauppakamari 2017: 8; Koho 2018: 45.) Hallituspaikat ovat vain pieni osa kokonaisuutta. Varsinainen

ongelma on, että naisia valikoituu edelleen liian vähän liiketoiminnan johtoon, joista edelleen edetään johtoportaan ja hallitukseen. Naiset päätyvät usein tukitoimiin, mistä harvoin edetään toimitusjohtajiksi tai hallitukseen. Naisten vähyyttä liiketoimintojen johdossa on tutkittu paljon, mutta tilanteeseen vaikuttavat monet tekijät, kuten opiskelu- ja uravalinnat, naisten liiallinen itsekkisyys sekä työnantajien passiivisuus edistää naisten työuraa. (Keskuskaupakamari 2017: 25.)

#### 3.4. Suomen hallituksen toimenpiteitä edistää työelämän tasa-arvoa

Jones ja Pollitt (1999) nostavat yhdeksi julkisjohtamisen eettiseksi pilariksi työelämän tasa-arvon miesten ja naisten välillä, erityisesti palkkatasa-arvon toteutumisen yrityksissä. Suomen hallituksen yhtenä tavoitteena edistää sukupuolten tasa-arvoa on kaventaa naisten ja miesten ansioeroja. Ansioerojen kaventamiseen ja samapalkkaisuuteen on puututtu niin hallituksen tasa-arvo -ohjelmassa 2012–2015 kuin tasa-arvo -ohjelmassa 2016–2019. Segregoituneen työmarkkina-asetelman seurauksesta myös palkat ovat olleet pitkään eriytyneet sukupuolen mukaan. Ammattirakenteiden muutosten myötä, myös tehtävärakenteet ovat muuttuneet, mikä vaikuttaa etenevissä määrin myös palkkaukseen ja samapalkkaisuuteen. (Kauhanen, Kauhanen, Laine, Lilja, Maliranta & Savaja 2015: 15.)

Hallitusohjelmissa tarkastellaan jo edellä mainittua segregatiota sekä horisontaalisella että vertikaalisella tasolla. Horisontaalisella segregatiolla tarkoitetaan naisten ja miesten sijoittumista eri ammatteihin. Vertikaalisella segregatiolla tarkoitetaan hierarkkisia eroja, kuten urakehitystä ja asemaa työyhteisössä. (Lonka 2015: 17). Suomen hallitus on tietoisesti pyrkinyt segregatiion purkamiseen, niin horisontaali kuin vertikaalisella akselilla. Edelleenkin naisten koulutustason nousu ei ole kuitenkaan toivotulla tavalla vaikuttanut naisten sijoittumiseen työmarkkinoilla, mikä vaikuttaa edelleen palkkaukseen. Vuoden 2016–2019 samapalkkaisuusohjelmassa hallitus pyrkii esittämään toimenpiteitä kehittää tasapuolista työelämää muun muassa edistämällä ammatinvalintaohjausta. Myös naisten ja miesten tasapuolista osallistumista perhevelvoitteiden hoitamiseen on pyritty edistämään perhevapaiden suunnittelulla ja kehittämällä. Asenteiden ja hoitovapaiden

muutoksella pyritään tasa-arvoisempaan perhevelvoitteiden hoitamiseen. Asennemuutosten on lähdeittävä niin yksityiselämästä kuin työelämästäkin. Tutkimukset osoittavat, että mitä tasapuolisemmin naiset ja miehet osallistuvat perheen hoitoon, sitä vähemmän joutuu toinen osapuoli huonompaan ura- ja palkkakehitykseen. (Lonka 2015: 31, 37; Hearn ym. 2015: 12.) Tästä huolimatta Euroopan unionin tasa-arvoindeksin mukaan suurimmat erot työelämän tasa-arvossa kuitenkin ilmenevät miesten ja naisten työsuhteiden muodossa, esimerkiksi mahdollisuudessa päästä hoitamaan henkilökohtaisia tai perheasioita työpäivän aikana. Suomessa naisten mahdollisuus vapaa-ajan asioiden hoitamiseen on EU:n perustaso, kun miesten mahdollisuus on lähes korkeimmalla tasolla. Myös perheen perustaminen vaikuttaa edelleen naisten ansiotuloja laskevana tekijänä ja miesten ansiotuloja nostavana tekijänä. (Gender Equality Index 2017: 10.)

Kansainvälisten tutkimusten mukaan naisten ja miesten tasapuolinen osuus päätöksenteoelimityksissä edistää naisten ja miesten samapalkkaisuutta (Kabeer 2010: 22). Suomessa korkea-asteen tutkinnon suorittaneiden naisten määrä on kasvussa, erityisesti naisten osuus asiantuntijatehtävissä on kasvanut. Toisaalta naisten osuus johto- ja erityisasiantuntijatehtävissä on jäänyt alle naisten yleisen osuuden kasvun. Tutkimusten mukaan korkea-asteen tutkinnon suorittaneiden naisten palkkaero miehiin nähden on kuitenkin laskeutunut. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön raportin (2015: 42) mukaan 1995 sukupuolten väliset erot korkea-asteen tutkinnon suorittaneiden keskituloansioissa olivat 19,0 %, kun taas vuonna 2008 ne olivat kasvaneet 23,5 %. Kehityssuunta johto- ja erityisasiantuntijatehtävissä naisten osuuden kasvussa oli päinvastainen kuin kaikilla muilla palkansaajien sektoreilla. (Kauhanen, Kauhanen, Laine, Lilja, Maliranta & Savaja 2015: 42.) Myös viimeisimmän samapalkkaisuusohjelman loppuraportin (2015) mukaan samapalkkaisuusohjelman tavoitteet ovat jääneet saavuttamatta. Naisten osuus johtotehtävissä on tutkimuksen mukaan vähentynyt, hitaasti muuttuva työmarkkinoiden sukupuolijaottuneisuus jarruttaa naisjohtajien rekrytointia etenkin miesvaltaisilla aloilla. (Lonka 2015: 6). Tähän on haettu syytä esimerkiksi yritysmaailman konservatiivisuuteen viitaten. Tutkimusten mukaan talouselämän konservatiivisuus näkyy kaikilla aloilla katsomatta yrityksen kokoon tai ikään. Juuri tämä hidas muutos vaikuttaa myös naisten pääsyyn yritysmaailman johtotehtäviin. (Apunen ym. 2013: 6.)

### 3.5. Tasa-arvokeskustelun kritiikkiä

Tasa-arvokeskustelut ovat herättäneet mielipiteitä ja keskustelua kautta aikojen. Kriittisesti siihen suhtautuvat ovat esittäneet argumentteja, kuten miksi yleistää sukupuolten välisiä eroavaisuuksia ja tyypitellä miesten ja naisten rooleja. Tutkimuksissa on myös epäilty miesten ja naisten todellisia eroja suorittaa työtehtäviä, tai miten sukupuolten moinaisuus todellisuudessa vaikuttaa työelämän päätöksenteossa. (Verloo & Lombardo 2007: 22–23.) Myös usein tasa-arvoa puolustavat feminismen teoriat ovat vaihdelleet suhtautumista miesten ja naisten väliseen tasa-arvoon. Vanhemman käsityksen mukaan tavoitteena oli edistää erityisesti naisten asemaa yhteiskunnassa, kun taas uudemman suuntauksen mukaan pyritään enemmän sukupuolten väliseen tasa-arvoon ja syrjimättömyyteen. (Koskela 2017.) Tähän näkemykseen viittaavat myös Verloo ja Lombard (2007: 23) pohtien tasa-arvoa ja samanlaisuutta. Tasa-arvon voidaan ajatella pakottavan miehet ja naiset samaan muottiin ja käyttäytymään samalla tavalla. Työskentelyn ja työyhteisön kannalta tämä ei kuitenkaan ole hyvä asia. Tutkimuksissa on todettu, että erilaisuus ja erilaiset mielipiteet ovat hyvän päätöksenteon taustalla (Adams & Funk 2009: 23).

Johtaminen rakentuu monesta tekijästä, kuten strategian ja tavoitteen asettamisesta sekä niiden toteuttamisesta, mutta myös sosiaalisista tekijöistä, kuten kommunikaatiosta, vuorovaikutuksesta ja ajatusten vaihtamisesta. Näin johtamisen ja johtajuuden voidaankin ajatella olevan jokaiselle subjektiivisesti rakentunut kokonaisuus. (Trinidad & Normore, 2004: 576.) Nämä henkilökohtaiset tekijät vaikuttavat sukupuolta olennaisemmin johtajuuden rakentumiseen (Kotiranta, Kovalainen & Rouvinen 2007: 9). Sukupuolten kategorisoiminen on herättänyt keskustelua naisjohtajuuden ja feministien keskuudessa jo kauan (Orloff 1993: 307). Pitkään pinnalla ollut organisaatioiden mieskeskeisyys on aiheuttanut mielikuvan, että naisten ja miesten olisi oltava samalaisia menestyäkseen liike-elämässä. Tästä syntynyt sukupuolineutraalius ei ole parantanut naisten etenemistä johtotehtäviin, sillä tutkimukset osoittavat naisten ja miesten johtamistyyliissä eroavaisuuksia. Kritiikkiä esitetään siis molemmista suunnista: sukupuolineutraaliudesta sekä sukupuolten eroavaisuuksien kategorisoimisesta. (Vanderbroeck 2010: 765.)



Nais- ja miesjohtajuuden tutkimukset ovat antaneet ristiriitaisia tuloksia naisten ja miesten käyttäytymisestä ja johtamistyyleistä. Osa tutkimuksista on osoittanut, että mitä korkeammalle johtoportaikossa edetään, sitä homogeenisemmaksi johtajuus muuttuu. Kuitenkin Adams ja Funk (2010) esittävät, että nais- ja miesjohtajien erot nimenomaan korostuvat johtotehtävissä. (Peni 2012: 39.) Rao ja Tilt (2015: 343) esittävät myös, että vaikka hallitusryhmien monimuotoisuus ja etenkin sukupuolten välinen tasa-arvo ovat merkittäviä puheenaiheita nykyajan yritysmaailmassa, selvää tutkittua näyttöä tasa-arvoisesta hallitustyöskentelystä on edelleen vähän saatavilla.

Työelämän tasa-arvosta puhuttaessa nousee esille usein myös sukupuolikiintiöajattelu, joka on myös usein kritiikin kohteena. Hyviä perusteluja kiintiöajattelulle on luonut naisten määrään lisääminen erityisesti julkishallinnossa. Kiintiöitä on kuitenkin kritisoitu esittämällä väitteitä, että niiden johdosta johtotehtäviin valikoituvien henkilöiden osaaminen ja kokemus asetetaan toissijaiseen valoon ja hakijan sukupuoli asetetaan pätevyyden edelle. Myös naisjohtajat ovat kritisoineet kiintiöitä sillä, etteivät halua valikoitua tehtävään sukupuolensa vaan osaamisensa perusteella. (Labelle, Francoeur & Lakhali 2015: 343.) Sukupuolikiintiöajattelua on myös verrattu etnisiin kiintiöihin. Kysymys herääkin, mikä erottaa sukupuolen etnisestä taustasta, jos molemmille täytyy varata kiintiöpaikkoja? Tämän ajatuksen pohjalta naiset nähdään erillisenä osana yhteiskuntaa, jolloin myös eroavaisuuden ajattelu korostuu. (Htun 2004: 444.)

Kiintiöitä ja niiden vaikutuksia on tutkittu suhteessa yritysten menestykseen ja kilpailukykyyn. Tulokset ovat olleet niin puolesta kuin vastaan. (Labelle, Francoeur & Lakhali 2015: 343.) Pohjoismaissa tehdyn tutkimuksen mukaan Matsa ja Miller (2013) havaitsivat kiintiöillä olevan negatiivinen vaikutus yrityksen tulokseen ja laskevan yrityksen kilpailukykyä. Vastaavasti vapaasti muodostuva sukupuolijakauma ja *laissez-faire* ajattelu sen sijaan edistivät yhtiön toimintaa. Yhteenvetona voidaan päätellä, että liialliset säännöt ja asetukset hidastavat ja estävät yhtiön toimintaa, kun taas vapaa toimijuus edistää sitä.

#### 4. TUTKIMUSAINEISTO JA TUTKIMUSMENETELMÄT

Tieteellä tarkoitetaan luontoa, ihmistä ja yhteiskuntaa koskevien tietojen kokonaisuutta. Tieteen tavoitteena on kuvata todellisuutta, selittää ilmiöitä ja luoda ymmärrystä. Näiden taustalta voidaan rakentaa teorioita, jotka kuvaavat esimerkiksi yhteiskunnallisia ilmiöitä. Tieteen tavoitteena on luoda ratkaisuja ja malleja, joiden taustalla on tutkittua tietoa. (Kii-keri & Ylikoski 2004: 14.) Tämä pro gradu -tutkielma asemoituu yhteiskuntatieteen ja hallintotieteen tutkimuskentille. Salminen (2011) esittää, että yksi keskeinen teema hallintotieteellisissä tutkimuksissa on löytää tieto hallinnon muutoksen suhteesta alan tieteelliselle tutkimukselle. Vaikka hallintotiede on tutkimuskenttänä laaja ja monipuolinen, pääteemoja tutkimuksissa ovat toiminnan tehokas organisoituminen, päätöksenteko sekä hyvän johtajuuden käsitteet. Hallintotieteellistä tutkimusta voidaan tehdä niin kvantitatiivisesti kuin kvalitatiivisestikin. Usein esitetään, että hallintotieteellisen tutkimuksen retoriikka korostaa kvantitatiivista tapaa, mutta käytännön tutkimusta ohjaavat kvalitatiiviset menetelmät. (Salminen 2011: 2–3.) Kvalitatiivinen tutkimus sisältää monia erialaisia tutkimustraditioita, lähestymistapoja ja aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006: 5).

Tämän pro gradu -tutkielman tutkimusote on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivisen tutkimuksen taustalla tutkijat asettavat kysymyksiä ja tulkitsevat niitä valitsemastaan näkökulmasta. Tämän seurauksena sama asia voidaan siis kuvata monin tavoin. Tavoitteena kvalitatiivisessa tutkimuksessa on todellisuuden kuvaaminen ja tulkitseminen. Koska todellisuus on kokonaisvaltainen ja kompleksinen kokonaisuus, sitä ei voida jakaa osiin. Tämän vuoksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa aihetta tutkitaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa, etenkin sen tulkinnanvaraisuuden vuoksi tutkijan rooli objektiivisena asiantuntijana on merkittävä. Koska absoluuttinen objektiivisyys on mahdotonta saavuttaa, kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään löytämään ja analysoimaan jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997: 160–161.) Kvalitatiivisen tutkimuksen fokuksessa on ihminen. Laadullinen tutkimus tarkastelee tietoa subjektiivisesta näkökulmasta, ottaen huomioon tiedon monilaisuuden ja laajuuden. Laadullisessa tutkimuksessa myös tutkijan vuorovaikutus havain-

noitavan kohteen kanssa korostuu ja tapausten ainutlaatuisuus vaikuttaa tulkintaan. Tämän vuoksi tutkimuksen analyysi on usein induktiivista analyysiä, eikä tarkkaa hypoteesia voida asettaa etukäteen. Analyysi muodostuu yksittäisistä havainnoista ja havaintojoukoista, joista tutkija muodostaa yleistyksen tai teorian. (Puusa & Juuti 2011: 31.) Kvalitatiiviselle aineistolle on myös tyypillistä sen ilmaisullinen laajuus, monialaisuus ja kompleksisuus (Alasuutari 1999: 84).

#### 4.1. Aineiston hankintamenetelmät

Kvalitatiivisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelut, kyselyt ja havainnointi. Niitä voidaan käyttää niin vaihtoehtoisina kuin rinnakkain eri tavoin yhdistettyinä. Havainnointi sopii vapaampaan tutkimusasetelmaan, kun vastavasti formaalimpaan ja strukturoituun tutkimusasetelmaan sopii paremmin kyselyt. Kyselyn ja haastattelun jyrkkä erottelu ei ole mahdollista, mutta käsitteinä ne eivät ole kuitenkaan samanlaisia. Haastattelujen etu on niiden joustavuus. Haastattelutilanteet muokautuvat yksilöiden välillä, jolloin haastattelutilanne muodostuu vuorovaikutussuhteeksi, ja muistuttaa enemmän keskustelua. (Tuomi & Sarajärvi 2002: 73–75.) Kvalitatiivista aineistoa analysoidaan ja argumentoidaan aikaisempien tutkimusten kanssa. Haastatelluista saatu empiirinen tieto koostuu ikään kuin todisteista, jotka auttavat muodostamaan ja lopulta tukemaan päätelmiä. Tavoitteena on ymmärtää ja löytää merkittävä idea, enemmän kuin sovittaa yhteen ristiriitaisia määritelmiä. (Attride-Stirling 2001: 387.)

Tähän pro gradu -tutkimukseen haastateltiin 11 henkilöä, 5 kasvotusten ja 6 puhelimitse. Haastateltavien ikähaitari oli 32–74 -vuotta. Haastattelut tapahtuivat pääosin haastateltavien työpaikan toimistossa ja yksi haastattelu sovittiin kahvilaan. Haastateltava sai itse päättää mieluisimman paikan ja tavan. Usein haastateltavan oma aikataulu vaikutti puhelinhaastatteluun päätymiseen. Haastattelut kestivät keskimäärin 20 minuuttia, ja yhdestä haastattelusta syntyi litteroitua tekstiä 4–5 sivua (Times New Roman 12p, riviväli 1). Haastattelut litteroitiin sanatarkasti, jolloin puhekielen piirteet jäivät litteraattiin. Litteroinnin jälkeen haastatelluille muodostettiin tunnisteet, jotta anonymiteetti säilyy, eikä lainauksia voi yhdistää kehenkään haastateltavaan. Tunnisteet muodostettiin koodisanan

mukaan jakamalla koodisanan kirjaimet sattumanvaraisesti haastatelluille. Tämän jälkeen koodisana sekoitettiin vielä numeraalisesti varmistamalla anonymiteetin säilyminen. Haastattelut pohjautuivat puolistrukturoidun haastattelurungon ympärille, jonka teemat eli haastattelun aihepiirit valikoituivat teorian ja aikaisemman tutkimustiedon pohjalta. Teemahaastattelussa edetään ennalta valittujen teemojen ja niitä täydentävien ja tarkentavien kysymysten varassa (Tuomi & Sarajärvi 2002: 77). Haastattelurunko muodostettiin siten, että alussa kysyttiin laajempia ja aiheeseen virittäviä kysymyksiä, minkä jälkeen siirryttiin muihin spesifimpiin kysymyksiin. Haastattelukysymykset muotoutuivat tutkimuskysymysten sekä teorian ja aikaisempien tutkimusten pohjalta, ja niiden tarkoituksena oli vastata tähän tutkimukseen ja tutkimusongelmaan. Teemahaastattelun aineiston analyysin tavoitteena on pyrkiä selvittämään teemoja, jotka ovat merkittäviä niin teoreettisesti kuin aineistonkin mukaan, mikä edelleen helpottaa jäsentämään ja kuvaamaan esiin nostettuja teemoja (Attride-Stirling 2001: 387–388).

Haastateltavia lähdettiin etsimään ottamalla selvää pörssiyhtiöiden hallituksista ja niiden jäsenistä. Haastateltavat löytyivät pääosin lumipallomenetelmällä, jolloin haastateltavia löytyi muutaman avainhenkilön kautta. Haastattelupyynnöt lähetettiin sähköpostitse, ja niissä kerrottiin tutkimuksen tausta ja tavoitteet. Yhteensä haastattelupyynnöitä lähetettiin 15 henkilölle, joista 4 vastasi suostuvansa haastatteluun. Loput 7 löytyivät avainhenkilöiden kautta. Haastateltavat valikoituivat pääosin hallitusammattilaisista ja pörssiyhtiöiden hallitusten jäsenistä. Haastateltavilla oli myös laaja-alaista kokemusta toimimisesta eri yhtiöiden toimitusjohtajan tehtävissä sekä muissa johto- ja vastuutehtävistä sekä säätiöissä. Oman näkökulman haastatteluihin toivat kaksi asiantuntijahaastattelua hallinnointikoodia ylläpitävältä sekä hallinnointikoodin valvontaa edistäviltä tahoilta. Haastattelurunko lähetettiin pääosin kaikille haastateltaville ennen haastattelua, jotta haastateltavat saivat tutustua haastattelurunkoon ennalta. Haastattelupyynnö ja haastattelurunko löytyvät työn liitteinä 1. ja 2. sekä liitteessä 3. esitellään haastattelut yhtä lukuun ottamatta.

Tähän pro gradu -tutkielmaan haastatelluilla hallitusten jäsenillä ja hallitusammattilaisilla oli laaja-alaista kokemusta niin toimitusjohtajana olemisesta, johtoryhmätyöskentelystä kuin hallitustyöskentelystäkin. Tällä hetkellä moni haastateltu vaikuttaa useassa niin lis-

tautuneen kuin listaamattomankin yhtiön hallituksessa, niin yksityisen kuin valtio-omaisenkin pörssi-yhtiön hallituksessa sekä erilaisissa säätiöissä. Haastatteluissa korostettiin, etteivät haastateltavat edusta mitään yhtiöitä, vaan vastaavat kysymyksiin omien kokemustensa ja tuntemustensa perusteella. Hallitukseen valitaan usein henkilöitä, joilla on monipuolinen ja kokonaisvaltainen kokemus ja ammattitaito joko kyseisen yrityksen johdossa työskentelystä tai jonkin muun yrityksen johtamisesta. Hallituskelpoiseksi määriteltäessä henkilöllä tulee olla joko vahva asiantuntijatausta tai kokemusta liiketoimintajohtamisesta. Yritysten toimivan hallituksen katsotaan koostuvan toimitusjohtajasta ja hänen alaisuudessaan työskentelevistä asiantuntijoista (Koivunen 2015: 33).

#### 4.2. Aineiston analysointi sisällönanalyysillä

Tutkimusprosessia aloittaessa tutkijan on valittava, minkälainen asema teorialla on kyseisessä tutkimuksessa. Vaihtoehtoina ovat aineistolähtöinen tutkimus tai teorialähtöinen tutkimus. Teorialähtöisestä tutkimuksesta puhutaan silloin, kun analyysi perustuu olemassa olevaan teoriaan tai malliin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006: 15.) Aineiston analysointi etenee vaiheittain eri toimintojen mukaan: aineistoon perehtyminen ja sen kuvaaminen, aineiston luokittelu ja luokkien yhdistäminen ja lopuksi selitys ja yhteenveto. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston analyysi etenee usein spiraalimaisesti, jolloin eri vaiheilla ei ole selkeää aloitusta tai lopetusta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997: 218–219.) Tässä pro gradu -tutkimuksessa käytin laadullisen aineiston perusanalyysimenetelmänä teorialähtöistä sisällönanalyysiä. Teorialähtöinen eli deduktiivinen sisällönanalyysi on menetelmä, jossa aineiston analyysin luokittelu pohjautuu aikaisempiin tutkimuksiin ja teoriaan. Deduktiivista sisällönanalyysiä käytetään, kun halutaan tutkia olemassa olevia tietoja uudessa ympäristössä. (Tuomi & Sarajärvi 2002: 116; Elo & Kynäs 2007: 109.)

Sisällönanalyysiä voidaan käyttää niin kvantitatiivisessa kuin kvalitatiivisessäkin tutkimuksessa. Viime aikoina sisällönanalyysiä on kuitenkin käytetty pääasiassa kvalitatiivisen tutkimuksen analyysimenetelmänä, jossa aineistona on enimmäkseen tekstiaineistoa.

Yhteiskuntatieteissä sisällönanalyysi menetelmänä on mahdollistanut kielen, kommunikaation ja käyttäytymisen tarkkailun ja analysoimisen. (Hsieh & Shannon 2005: 1278.) Sisällönanalyysissä aineistoa tarkastellaan yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia etsien ja tiivistäen. Sisällönanalyysi on tekstianalyysia, jossa tarkastellaan valmiiksi tekstimuotoista ja tai sellaiseksi muutettua aineistoa. Sisällönanalyysin avulla pyritään määrittämään ja muodostamaan tutkittavasta ilmiöstä tai asiasta tiivistetty kuvaus ja kytkemään se laajempaan kontekstiin. Tavoitteena on myös kytkeä tulokset muihin aihetta koskeviin tutkimuksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002: 93, 105; Seitamaa-Hakkarainen 2014.) Tässä tutkimuksessa analysoitava tekstiaineisto koostuu 11 haastattelusta, jotka on litteroitu tekstimuotoon. Haastatteluista muodostui 48 sivua litteroitua tekstiä, jotka jaettiin pienempiin osiin ja teemoitettiin. Teemoittelun taustana toimi haastattelurunko ja tutkimuksen teoriapohja. Alussa erilaisia teemoja löytyi useita, mutta aineistoa lukiessa useista teemoista alkoi löytyä samankaltaisuuksia. Samantyylliset teema-alueet koottiin yhteen ja tiivistettiin suuremmiksi teema-alueiksi. Lopulta aineistosta nousi selvästi esille viisi suurinta teemaa, joiden sisälle jaettiin niitä koskevat kommentit ja muut huomiot.

Tuomi ja Sarajärvi (2002: 93–95) määrittelevät, että laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysi ja teemoittelu voidaan jakaa neljään vaiheeseen: tutkimuskohteen valinta ja rajaus, aineiston keruu ja aihetta koskevan materiaalin valinta, aineiston luokittelu ja teemoittelu sekä viimeisenä analyysin ja yhteenvedon tekeminen. Laadullisten aineistojen analyysi ei ole prosessi, vaan tutkimus on syklistä, jolloin aineistoon perehtyminen ja luokittelu vuorottelevat keskenään. Luokittelukategoriat voivat muuttua ja kehittyä analyysiä tehtäessä, koska teoria ja aineisto ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. (Seitamaa-Hakkarainen 2014.)

*Ensimmäisessä vaiheessa* muodostetaan kokonaiskuva tutkittavasta aiheesta ja aihealueesta. Aineistoa kerätään monipuolisesti ja aikaisempiin tutkimuksiin tutustutaan laaja-alaisesti. Aiheen määrittävät rajaukset vaikuttavat siihen, minkälaisia aineistoja haetaan. Valitun tutkimusongelman mukaan aineistosta karsitaan vain tutkimusongelmaa käsittelevä materiaali. (Tuomi & Sarajärvi 2002: 94.) Tässä tutkimuksessa aikaisempia tutkimuksia etsittiin pääosin internetverkon avulla. Aikaisempia tutkimuksia löytyi pääasiassa

EBSCOhostista ja Proquestista sekä Google Scholarista. Kriteereinä aikaisempien tutkimusten etsinnässä oli pääasiassa julkaisuvuosi. Tutkimukseen pyrittiin valitsemaan mahdollisimman tuoreita tutkimuksia sekä tutkimuksen kannalta relevantteja aiheita. Kriittinen arviointi ja laadun tarkkailu kulki tutkimuksen mukana alusta asti. Teorialähtöisen sisällönanalyysin ensimmäisessä vaiheessa muodostetaan myös analyysirunko. Alussa analyysirunko voi olla laaja, mutta sen sisälle muodostetaan lisää erilaisia luokituksia ja kategorioita analysoitavasta aineistosta. Tämä auttaa aineiston rajaamisessa luokittelemalla, mitkä asiat kuuluvat analyysirungon sisäpuolelle tai ulkopuolelle. (Tuomi & Sarajärvi 2002: 116.)

*Toisessa vaiheessa* aineistoja käydään uudestaan läpi, nyt tarkemmin ja kriittisemmin. Aineisto ikään kuin koodataan, eli tutkittavat asiat nostetaan erilleen muusta sisällöstä. Koodauksen tarkoituksena on toimia muistiinpanoina ja ne ikään kuin jäsentävät tutkittavaa aihetta. Koodauksen avulla myös litteroidusta tekstistä on helpompi löytää eri kohtia analyysiä tehtäessä. Aineistoa edelleen jäsennellään sellaiseen muotoon, jotta analyysin muodostaminen etenee. (Tuomi & Sarajärvi 2002: 95.) Tavoitteena on määritellä, mitkä sisällöt ovat oleellisia tutkimuksen kannalta, jotta rajaus pysyy. (Seitamaa-Hakkarainen 2014). Lähdekirjallisuuteen palattiin useasti tutkimuksen edetessä, sekä haastattelujen aikana. Lähdekirjallisuudesta etsittiin muun muassa ajankohtaisia teemoja, jotka näkyivät niin aikaisemmissa tutkimuksissa kuin haastattelussakin. Sisällönanalyysivaiheessa aineistoa luettiin monta kertaa läpi. Aluksi teema-alueita syntyi useita, mutta rajauksen ja suurempien kokonaisuuksien löydyttyä tutkimuksen teemat päädyttiin jakamaan viiteen osa-alueeseen.

*Kolmannessa vaiheessa* aineisto luokitellaan ja teemoitellaan. Alustavat teema-alueet voidaan tehdä tutkimuskysymysten perusteella, tai haastattelujen teemojen pohjalta (Hsieh & Shannon 2005: 1281). Analyysin tekeminen aloitetaan ja aineistosta etsitään merkittävimmät havainnot, jotka liittyvät tutkimuskysymyksiin. Teemoittelun avulla tutkimusaineisto jaetaan merkitseviin osa-alueisiin, mikä helpottaa analyysin tekemiseen sekä sen auki kirjoittamiseen. Teemoittelussa voidaan esimerkiksi laskea kuinka monta kertaa jokainen luokka esiintyy aineistossa. (Tuomi & Sarajärvi 2002: 95.) Seitamaa-

Hakkarainen (2014) muistuttaa, että sisällönanalyysin kannalta on tärkeä muodostaa aineiston ja teorian välille käsitteellinen yhtenäisyys. Tämän avulla niin teoria kuin aineistokin tukevat toisiaan. Tässä tutkimuksessa teemat jäsentyivät niin haastattelukysymysten kuin lähdeaineistonkin pohjalta. Teemoittelu voidaan jakaa kolmeen tasoon: perusteemoihin, joita löytyy aineistosta useita. Näitä perusteemoja voidaan tiivistää edelleen, jolloin pienemmät teemat jaetaan suurempiin teema-alueisiin. Tähän auttaa aineiston ja tutkimusongelman tarkka rajaaminen. Lopulta voidaan yrittää löytää vielä globaali teema, johon koko tutkimus ja analyysi pohjautuvat. Idea perustuu mikrotasolta etenemiseen aina ongelmien ja ratkaisujen makrotasolle asti. Globaalit teemat ovat monimuotoisempiä ja kompleksisempiä kuin mikrotason teemat. Tutkimuksessa saattaa olla jopa muutama globaali teema, riippuen aiheen kompleksisuudesta. (Attride-Stirling 2001: 388–389; Elo & Kyngäs 2007: 111.)

*Neljännessä* sisällönanalyysin vaiheessa analyysistä kirjoitetaan yhteenveto. Aineistosta voidaan nostaa esille samanlaisuuksia tai eroavaisuuksia. Tämän lisäksi aineistosta voidaan etsiä toiminnan logiikkaa ja toistuvuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2002: 95.) Tutkimuksen yhteenvedossa pyritään tuomaan esille erilaisia näkökulmia ja ratkaisuvaihtoehtoja tutkimusongelmaan. Koko tutkimusta on seurannut objektiivinen ja kriittinen suhtautuminen niin aikaisempiinkin tutkimuksiin kuin myös tutkimuksen aineiston analysointiinkin. Tässä pro gradu -tutkimuksessa aineisto koostui tekstimuotoon litteroiduista haastatteluista, jotka teemoiteltiin ja jaettiin pienempiin osiin. Tutkimus ei edennyt suoraviivaisesti, vaan aineistoa analysoitaessa palasin usein aikaisempiin tutkimuksiin ja vertasin niitä haastatteluista saatuun aineistoon. Tutkimusprosessin aikana palattiin useaan kertaan teoria-aineistoon, tavoitteena saada kokonaisuudesta mahdollisimman yhteen sitoutunut ja relevantti kokonaisuus. Epälineaarinen ja kompleksinen rakenne on tyypillistä sisällönanalyysille, koska analyysimenetelmää ei ole tarkasti määritelty tai standardoitu (Elo & Kyngäs 2007: 113).



### 4.3. Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimusprosessin aikana tutkija tekee jatkuvasti päätöksiä ja valintoja, jotka kuljettavat tutkimuksen suuntaa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006: 20). Tuomi ja Sarajärvi (2002) korostavat, että tutkijan on pohdittava ja analysoitava tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta koko tutkimusprosessin ajan. Tieteellisen tiedon tulee olla universaalia ja kaikkien saatavilla, lisäksi tutkijan on suhtauduttava tutkimukseen mahdollisimman puolueettomasti. Hyvän tieteellisen käytännön mukaan tutkijan tulee pohtia, perustella ja argumentoida valintojaan koko tutkimuksen ajan. Tutkimuksen aiheen, tutkimuskysymysten, teoreettisten lähtökohtien ja menetelmävalintojen ohella tutkijan on pohdittava omaa rooliaan ja asemointia tutkimuksen aikana. Näillä kaikilla tekijöillä on merkittävä rooli tarkasteltaessa tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä. (Tuomi & Sarajärvi 2002: 122–123, 135; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006: 20, 24.) Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa myös kriittinen suhtautuminen tutkimuskirjallisuuteen. Tutkijan on pyrittävä kriittisyyteen ja harkintaan valitessaan lähdeaineistoa. Lähteiden ikä ja kirjoittajien arvostus vaikuttavat lähteiden luotettavuuteen, mitä tutkija voi arvioida. (Hirsjärvi, Remes & Saajavaara 1997: 105.) Tässä tutkimuksessa on pyritty hyvään tutkimustapaan koko tutkimuksen ajan. Lähdeaineistoon viittaaminen ja alkuperäisten lähteiden käyttäminen on esitetty tekstissä. Aineistonhaussa pyrittiin löytämään mahdollisimman ajankohtaiset ja tuoreet tutkimukset, sekä löytämään artikkeleissa viitatus primäärilähteet. Teoria- ja menetelmäkirjallisuudessa on käytetty myös vanhempia aineistoja ja kirjoja.

Haastattelut tehtiin tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) laatimien ”Hyvä tieteellinen käytäntö ja loukkausten käsitteleminen” (2002) mukaan. Haastatteluihin osallistuminen oli vapaaehtoista ja kaikki haastateltavat antoivat luvan suullisesti tai kirjallisesti nauhoittaa haastattelut sekä litteroida ne analyysiä varten. Ennen haastattelua myös arviointiin haastattelussa kestävä aika. Yksityisyyden suoja on yksi tutkimuseettikan tärkeistä periaatteista. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2009: 4–7.) Haastatteluissa korostettiin, että haastateltavien yksityisyys säilyy koko tutkimusprosessin ajan, ja he saivat oman harkintansa mukaan antaa luvan oman nimensä liittämiseen tutkimuksen liitteeksi. Haastattelujen jälkeen haastateltaville jaettiin koodisanasta valitut kirjaimet sattumanvaraisessa järjestyksessä, jotka vielä sekoitettiin numeraalisesti, jotta anonymiteetti varmasti säilyy

koko tutkimuksen ajan. Haastatteluista saatu aineisto koodattiin, litteroitiin ja teemoiteltiin, jolloin yksittäisiä kommentteja ei voida yhdistää haastateltaviin.

Luotettavuutta ja eettisyyttä voidaan parantaa kriittisellä ja arvioivalla tutkimusasenteella. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa arviointi on kokonaisvaltaista ja jatkuu koko tutkimusprosessin ajan. Tutkijan oman position ja mielipiteiden ei tule vaikuttaa analyysin tekemiseen, mutta terve uteliaisuus auttaa etenemään tutkimuksessa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006: 27.) Tässä tutkimuksessa on reflektoitu tutkimusprosessia koko tutkimuksen ajan, ja pohdittu miten valinnat ovat vaikuttaneet lopputulokseen. Reflektointiin vaikuttaa niin tehdyt valinnat kuin tekemättä jätetyt päätöksetkin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006: 27). Luotettavuuden ja eettisyyden pohtiminen koko tutkimusprosessia ajatellen sai myös ajattelemaan tutkimuksen vaikuttavuutta. Tutkimus ja sen teema vaikuttavat tehtyjen tulkintojen kautta koko yhteiskuntaan, jolloin tutkijalla on mahdollisuus vaikuttaa tutkimuksen aihepiiriä koskevaan keskusteluun. Aiheena sukupuolten välinen tasa-arvo on edelleen ajankohtainen ja saattaa aiheuttaa voimakkaita mielipiteitä. Tässä tutkimuksessa sukupuolten välistä tasa-arvoa on lähestytty eri näkökulmista ja aihetta itsessään on tarkasteltu kriittisesti ja aikaisempia tutkimustuloksia argumentoiden, jotta aiheesta saadaan mahdollisimman kattava ja laaja-alainen kuva.

## 5. TULOKSET

Tässä pro gradu -tutkimuksessa käsitellään sukupuolten välistä tasa-arvoa työelämässä ja etenkin pörssiyhtiöiden hallitusten kokoonpanossa. Taustalla vaikuttaa corporate governance -teoria ja Suomen hallinnointikoodi, joka myötävaikuttaa pörssiyhtiöiden monimuotoisten hallitusten syntyyn. Seuraavassa tulososiossa esitetään tutkimuksen tulokset haastattelujen pohjalta, ja peilataan niitä samalla corporate governance -teoriaan ja aikaisempiin tutkimuksiin. Tulososio etenee pitkälti haastattelurungon mukaan, josta muotoutuivat myös tutkimuksen tulosten pääteemat. Aluksi esitetään haastateltavien näkemyksiä työelämän tasa-arvosta yleisellä tasolla, minkä jälkeen fokusoidaan sukupuolten väliseen tasa-arvoon hallitusten toiminnassa. Lopuksi esitetään vielä arvioita, miten sukupuolten välistä tasa-arvoa voitaisiin kehittää edelleen, ja mitkä tekijät koetaan estäviksi tai edistäviksi tekojööiksi tasa-arvoisen urakehityksen kannalta.

### 5.1. Sukupuolen merkitys työelämässä

Sukupuolen merkitystä sosiaalisena tai fysiologisena eroavaisuutena työskentelyssä ei siinänsä pohdittu haastatteluissa ja suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että sukupuolella ei ole väliä työelämässä ja työskentelyssä. Sen sijaan kaikki haastateltavat korostivat ammattitaidon ja kokemusten olevan tärkeimpiä tekijöitä kompetenssissa, myös yksilöiden persoonallisuuden katsottiin vaikuttavan enemmän työskentelyyn kuin esimerkiksi sukupuolen.

*”No mun täytyy sanoa, et en mä sitten enää ajattele, kun on siinä hallituksessa, et onko miehiä vai naisia. Kaikki on yksilöitä ja tasa-arvosia, joku voi olla puheli-aampi ja saada sillä enemmän ääntä kuuluviin kun vähän hiljasempi, mut se on sitte persoonakysymys, enemmän ku sukupuolikysymys. Näin mä sen taas oman kokemuksen mukaan mietin, ettei se sukupuoli oo siinä työn teossa mikään seikka, mihin kiinnittää huomiota.” (hH.20ii.)*

*”...ei ketään ihmistä pidä valita mihinkään positioon pelkästään sukupuolen perusteella, vaan aina lähdetään pätevyys edellä.” (hH.28U.)*

*”Kompetenssi ja osaaminen on merkittävin tekijä, miten työtehtävät täytetään.” (hH.22A.)*

Tästä seurauksena myös sukupuolikiintiöt olivat lähes kaikkien haastateltavien mielestä huono vaihtoehto edistää sukupuolten välistä tasa-arvoa. Suomessa johtajiksi ja edelleen hallitusten jäseniksi valikoituu melko pieni joukko, joka on koulutuksen ja kokemusten perusteella myös melko homogeeninen. Sukupuolikiintiöt eivät siis edistäisi varsinaisesti monimuotoisen hallituksen syntyä, vaan ennemminkin erottelisi naiset ja miehet eri joukoiksi. Johtajat haluavat tulla valituksi tehtävään pätevyysyistä, eikä sukupuolen perusteella (Apunen, Haavisto, Kovalainen & Pajarinen 2013: 4). Tämä tulos näkyi myös haastatteluissa keskusteltaessa kiintiöistä tai edelleen naiskiintiöistä, kun yksi haastateltava totesi:

*”Kiintiöpaikkoja ei mun mielestä pidä olla. Musta siitä tulis itselleen sellanen olo, etten mä nyt ansaitse tätä paikkaa, vaan mä oon nyt täyttämässä jotain kiintiötä. Niin se ei edistä naisten uraa. Ja se voi myös johtaa siihen, että hallitukseen valitaan epäpäteviä ihmisiä, eihän se voi tehdä bisnekselle hyvää.” (hH.29R.)*

Tästä huolimatta hallinnointikoodin suositus monimuotoisesta ja tasa-arvoisesta hallituksen kokoonpanosta oli haastateltavien mielestä tärkeää. Niin sanottu kiintiökeskustelu ylläpitää tavoitetta edistää sukupuolten välistä tasa-arvoa sekä pakottaa yhtiöitä panostamaan ja ottamaan sukupuolten välisen tasapainon huomioon nimityksiä tehtäessä. Keskuskauppakamarin raportissa (2017) todetaan myös, että hallinnointikoodin suositukset ovat toimineet naisjohtajuuden edistäjänä Suomessa. Hallinnointikoodi ei pakota yhtiöitä toimimaan tietyllä tapaa, mutta se toimii kansallisena suosituksena. Keskuskauppakamarin (2017) selvityksen mukaan ja haastattelujenkin perusteella hallinnointikoodin katsotaan olevan riittävä säätelykeino edistää pörssiyritysten hallitusten kokoonpanoa ja monimuotoisuutta. Haastateltavat kokivat, että nykyisen hallinnointikoodin suositukset ovat ajan tasalla. Moni kuitenkin painotti, että hallinnointikoodia on hyvä tarkastella kriittisesti, jotta se pystyy ottamaan kantaa muuttuviin tilanteisiin niin kansallisesti kuin kansainvälisestikin.

*”Me ei puhuta kiintiöistä, mutta tää keskustelu naiskiintiöistä on sellanen, että moni sanoo, ettei tarvita kiintiötä, tää toteutuu itsestään. Niin mua se naurattaa, tässä on jälleen tällanen tilastollinen kököys. Kun tästä hallinnointikoodista puhutaan, niin se ajaa siihen, että asiat toteutuu. Eli ihan sama oli meillä kiintiöitä tai ei, niin se kiintiökeskustelu on tärkeää.” (hH.24L.)*

*”No musta on erittäin hyvä, että sellanen koodi on olemassa. Se vaatii yhtiöltä sen kannanoton niihin kaikkiin asioihin. Ja se pakottaa hallitusta ja yhtiötä perustelemaan kaikki valinnat. Sitä ei voi ikään kuin sivuuttaa. Vaikka joku monimuotoisuuskin, sehän olis helppo vaan sivuuttaa, ettei tarttis miettiä.” (hH.29R.)*

*”Ja nythän meillä on tapahtunut silleen, että sen sijaan että meillä on kiintiöt niin meillä on hallinnointikoodi, joka suosittelee, että on molempia sukupuolia. Hyvä, nythän se toteutu! Eli musta se on äärimmäisen hyvä, että hallinnointikoodi ottaa tähän kantaa, ja tekee ystävällisen selkään tuuppauksen, eli tässä on nyt tsemptava ja nähtävä vaivaa. Eli sen oman ystävä- ja tuttavaporukan ulkopuolelta on nyt löydettävä myös naisia.” (hH.24L.)*

Vaikka kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, ettei sukupuolella ole merkitystä työnteossa, kymmenen haastateltavaa yhdestätoista mainitsivat kannattavansa monimuotoista työyhteisöä. Suurin osa naisvastaajista koki myös nykyisen hallinnointikoodin edistävän sukupuolten välistä tasa-arvoa ja lisäävän monimuotoisuuskeskustelua, mikä edelleen edesauttaa naisten etenemistä ylimpään johtoon. Vastaavasti osa miesvastaajista koki sukupuolten välisen tasa-arvon jo toteutuvan hyvin pörssiyhtiöiden johtoryhmissä ja hallituksissa.

## 5.2. Työelämän tasa-arvo

Kaikki haastateltavat kokivat työelämän tasa-arvoisuuden olevan hyvällä tasolla tämän hetken Suomessa. Sukupuolten välinen tasa-arvo nähtiin koko ajan kehittyvänä asiana, johon vaikuttavat niin koulutuksen tasapuolisuus sukupuolesta tai yhteiskuntaluokasta riippumattomana kuin yhteiskunnankin asenne tasa-arvoisuuteen. Sukupuolten välinen tasa-arvo puhututtaa sekä kansainvälisellä että kansallisella tasolla eri ammattiryhmissä, kuten elokuva-alalla, urheilussa, palkkatasa-arvossa tai hoitovastuun jakautumisessa. Haastatteluissa kysyttiin tasa-arvon toteutumista niin yleisellä tasolla työelämässä kuin kohdistettuna tasa-arvon toteutumiseen hallitusten kokoonpanossakin. Vaikka monet painottivat, ettei täydellistä tasa-arvoa ole vielä saavutettu, suunta on kuitenkin ollut viime vuosina hyvä.

*”Mä sanosin, että emme ole vielä lähelläkään täydellistä maailmaa, mutta suunta on menossa hyvää vauhtia parempaan. Jos puhutaan nimenomaan sukupuolten välisestä tasa-arvosta, niin mä nään, että naisten osuus on hyvin kasvamassa niin*

*hallituksissa, ja myös liiketoimiontajohdossa ja jopa toimitusjohtaja peiteissä.”(hH.21N.)*

*”Kyllä kai voi sanoa, että paranemaan päin. Niin sanotusti tasottumaan päin.” (hH.23P.)*

Yhdeksi suurimmaksi haasteeksi työelämän tasa-arvon toteutumisen kannalta esitettiin naisten ja miesten segregoitunutta ammatinvalintaa. Niin sanotut naisten ja miesten ammatit nostettiin ongelmaksi tasa-arvoisen palkkakehityksen ja uran kehitykseen, nuorten opiskeluvalinnat ja ammatillinen suuntautuminen vaikuttavat myöhemmin niin työuralla etenemisen mahdollisuuksiin kuin palkkaukseenkin. Tässäkin kuitenkin nähtiin eroavaisuuksia, mille aloille nuorten ja etenkin tyttöjen kannattaa suuntautua. Vastausten hajontaa voisi selittää sukupolvien välisillä eroilla. Vanhemmat asiantuntijat peilaavat kokemuksiaan aikaisempiin uraputkiin, joista valmistui johtajia, kun nuorempi sukupolvi näkee niin talouselämän kuin työelämänkin muutoksia.

*”On selvää että tää segregatio näkyy eri aloilla. Ihmiset, lähinnä te tytöt ette hakeudu teollisuuden tehtäviin riittävästi. Niin paljon kun haluttais, joka tasottais sitä.” (hH.26I.)*

*”...sillä opintosuunnalla on merkittävä vaikutus edelleen. Jos ne (tytöt) hakeutuu hoitoalalla, mikä on naisvaltainen, on selvä ettei sieltä yritysjohtajia valikoidu. Poikkeuksiakin on. Mutta jos tytöt ei suostu lukemaan pitkää matematiikkaa ja menemään tekniseen korkeakouluun, ne tulee aina olemaan aliedustettuina suuryritysten johdossa.” (hH.25S.)*

*”Täytyy miettiä, miksi naiset hakeutuu tai ei hakeudu tietyille aloille. Se on vapaaehtoinen valinta. Onko se sitten meidän kulttuurissa vai naisten valinta, ettei ne hakeudu miesvaltaisille aloille...” (hH.20ii.)*

Vastaavasti eriäviäkin mielipiteitä esitettiin tulevaisuuden suuntauksista. Erilaisia ja uusia näkemyksiä perusteltiin Suomen talouden muutoksesta teollisuusyhteiskunnasta kohti palveluyhteiskuntaa. Niin sanotut naisten- tai miesten ammatit ovat sekoittumassa, ja erilaiset työkokemukset mahdollistavat laajemman uralla etenemisen mahdollisuuden. Naisten vahvuudet tulisikin nähdä uutena voimavarana kehittää Suomen taloutta ja edistää vientiä. Haastateltavat pohtivat, että johtajaksi ja hallituksen jäseneksi pääsee nykyään yhä laajemmalla asiantuntijuudella, kun väestörakenne ja sitä kautta kuluttajakunta muuttuu, digitalisaatio kasvaa ja Suomi tulee globaalimmaksi. Yksi haastateltava totesi:

*”Suomessa sanotaan usein, että ei ne naiset oo pärjänny, että tyttäjien pitää lähtee lukee teknisiä aloja, fysiikkaa ja insinööritieteitä, mä oon täysin eri mieltä. Pohditaan tätä nyt hetki. Joo meillä on metsäteollisuus ja se on varmaan maailman tappiin asti, koska meillä on paljon puuta. Mutta me ollaan muuten siirtymässä ras-kaasta teollisuudesta enemmän kaupan, palveluiden ja designen yhteiskuntaan. Menkää ja designetkää kaikkia erilaisia tarinoita, stooreja ja pelejä, se sisällöllinen tarina ja ulkonäkö, näähän on naisten vahvuuksia. Tässä elämänvaiheessa, missä teollisuus on muuttumassa, niin mä en missää nimessä ohjeistais naisia yksin johonkin insinööritieteisiin, totta kai sinnekin on hyvä saada naisia, kun toi metsä-ja puhelinverkkoteollisuus varmasti säilyy.” (hH.24L.)*

Tästä huolimatta johtoryhmien miesvaltaisuus puhuttaa silti edelleen, koska Suomen lukioista ja korkeakouluista valmistuu enemmän naisia kuin miehiä. Lukioon ja korkeakouluun asti naiset ja miehet ovat samalla viivalla ja etenevät samaa tahtia. Kuitenkin naisten urakehitys ei etene ylimpään johtoon asti, vaan naiset jäävät useimmiten keskijohtoon ja asiantuntijatehtäviin (Pargendler 2014: 17; Keskuskaupakamari 2017: 25). Haastattelussa pohdittiin, mitkä tekijät vaikuttavat naisten määrään johtotehtävissä, sekä miten naiset saataisiin etenemään urallaan ja nousemaan useammin ylimpään johtoon. Haastateltavat, jotka perustelivat hyvien naisten puuttumista kandidaateista, perustelivat kommenttinsa naisten puutteellisella kokemuksella johtamisesta ja etenkin liikkeenjohdosta. Haastattelussa esitettiin vastakkaisia mielipiteitä siitä, löytyykö sopivia naisia johtoryhmiin ja hallituksiin.

*”Mut jos sä katot suomalaisia pörssiyritysten hallituksia vakavasti ottaen, ni ongelma niissä on että on vaikea löytää sopivia ja päteviä hallituksen jäseniä ylipää-tään, mutta erityisen vaikea löytää naisia.” (hH.25S.)*

*”Nykyään ei ole paljon hyviä naisia. Naisten tulisi hanakammin pyrkiä ylempiin johtotehtäviin. Naiset ei oo tarpeeksi hanakoita etenemään, vaikka olisikin hyvä koulutus.” (hH.22A.)*

*”Jos katoo monimuotoisuutta laajasti, meillä on yritysten, ennen kaikkea pörssi-yrityksissä, liikkeenjohdossa, operatiivisessa johdossa liian vähän naisia. Ja sellanen yritysjohtajaura, joka lähtee useimmiten esimeistehtävistä ja etenee erityis-tehtävistä johtotehtäviin, niin monella toimialalla naisia niissä erityistehtävissä ei niin paljon ole.” (hH.26I.)*

Mitkä tekijät sitten kvalifioivat tai saavat naiset etenemään ylimpään johtoon, ja rikkomaan niin sanotun lasikaton? Haastatteluissa ei annettu suoria vastauksia, mutta aihe kuitenkin sai aikaan pohdintaa ja keskustelua. Trinidad ja Normore (2005: 574) esittävät, että tasa-arvoisen urakehityksen taustalla ei ole asetta naisia klassiseen johtajan muotiin, vaan antaa naisille mahdollisuus edistää ja harjoittaa heidän omaa johtamistyyliään. He myös korostavat, että miesten ja naisten tyyli johtaa eroaa toisistaan, mutta kumpikaan ei ole parempi tai huonompi. Haastateltavat nostivat naismentoroinnin ja naisvaikuttajat edistämään naisten uralla etenemistä ja toimimaan esikuvina. Keskuskauppakamarin (2017: 49) selvityksessä esitettiin, että medialla on vahva vaikutus naisjohtajuutta edistävänä ja tukevana tahona, mikä on osaltaan toiminut katalysaattorina edistää naisten työuria. Media luo roolimalleja ja avaa keskustelua, mikä viestii yhtiöille asian ajankohtaisuudesta ja tärkeydestä.

*”Mutta niinkun viimepäivien kauppalehdissä on ollut juttuja, että on edelleen pörssi-yhtiöitä, joissa ei ole naisia hallituksia, ja sitten ne sanoo ettei ole löytynyt sopivaa. Sitä mä en ole vielä keksinyt määritelmää sille sanalle mikä on se ”sopiva”? Mikä puuttuu naisilta ettei ne ole sopivia?” (hH.30i.)*

*”Ehkä meillä pitää olla enemmän naismalleja, jotka näyttää että mennään ihan huipulle asti ja nyt näytetään miehille. Että tois sitä esikuvaa.” (hH.30i.)*

*”Ainakin mulle se on motivoivaa, jos lukee jostain naisjohtajista. Se on niinku makee juttu, että pörssi-yhtiöiden toimitusjohtajiksi pikkuhiljaa nimitetään myös naisia. Niin se motivoi itseään, että kyllä mäkin voin edetä.” (hH.29R.)*

Työelämän tasa-arvo on kehittynyt paljon viime vuosina. Naisten määrä pörssi-yhtiöiden toimitusjohtajina on kasvanut vuoden 2014 yhdestä toimitusjohtajasta vuoteen 2017 aina yhdeksään naistoimitusjohtajaan, mikä on myös kansainvälisestäkin verrattuna hyvä luku. Naisten määrä myös pörssi-yhtiöiden hallituksissa on noussut tasaisesti, ja on vuonna 2017 keskimäärin 27 % ja suurissa pörssi-yhtiöissä 33 %. (Keskuskauppakamari 2017: 21, 26.) Niin haastattelujen kuin aikaisempienkin tutkimusten mukaan hallinnointikoodilla on ollut edistävää vaikutus tasa-arvoiseen urakehitykseen. Corporate governance -teorian ja edelleen hallinnointikoodin tavoitteena varmistaa yksityisten listautuneiden yhtiöiden hallinnollinen taso ja avoimuus, mikä edelleen kasvattaa omistajien luotettavuutta yhtiötä kohtaan. (Hirvonen, Niskanen & Steiner 2003: 21–22; L’Huillier 2014: 301.) Sen edellyttämä avoimuus näkyy hallinnointikoodin comply or explain -periaatteessa (noudata



*tai selitä -periaate*) siten, että yhtiön tulee noudattaa koodin kaikkia suosituksia, tai poiketessaan yksittäisestä suosituksesta, se voi perustella päätöksensä. (Arvopaperimarkkinayhdistys.fi.) Tämä mahdollisuus nähtiin hyvänä vaihtoehtona, mikä ei kuitenkaan sido tai rajoita yhtiöiden toimintaa.

### 5.3. Tasa-arvon merkitys hallituksen työskentelyssä: ryhmädynamiikassa, keskustelussa ja päätöksenteossa

Corporate governance -teoria ja Suomen hallinnointikoodi ottavat kantaa muun muassa pörssihallitusten monimuotoisuuteen ja sukupuolten väliseen tasa-arvoon. Teoriassa on sanottu (ks. sivu 13), että corporate governance on hallinnollinen käyttäytymiskoodi, jossa esitetään suosituksia toimia yksityisen sektorin hallinnossa. Hallituksen monimuotoisempi ryhmä auttaa yritystä ymmärtämään ja ennustamaan paremmin markkinoiden toimintaa. Tästä johtuen monimuotoisuus siis lisää yrityksen innovaatiota ja luovuutta. Haastatteluissa pohdittiin, mitä monimuotoisuus ja etenkin sukupuoli voi tuoda hallituksen työskentelyyn. Haastateltavat pohtivat ryhmän diversiteetin vaikutusta keskusteluihin ja sitä kautta myös päätöksentekoon. Tässä tutkimuksessa moni haastattelija korosti erilaisten kokemusten ja näkemysten rikastuttavan hallituksen työskentelyä, keskustelua ja päätöksentekoa. Yksi haastateltava tiivistä:

*”Kyllä se [sukupuoli]tietenkin lisää dynamiikkaa ja ryhmädynamiikkaa. Todellisuudessa kaikki tietenkkin on yksilöistä kiinni, eikä siitä sukupuolesta kiinni. Mutta ikään kuin sen seuraus on, että on monipuolisempi sukupuolijakauma: naisia riittävästi ja tietenkkin joissain ääripäissä miehiä riittävästi. Kyllä se vaikuttaa siihen että on monimuotoisempi ryhmädynamiikka.” (hH.23P.)*

Monimuotoisuuden nimessä hallitus koostuu niin miehistä kuin naisistakin. Aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että molempien sukupuolten tasapuolinen edustus lisää innovatiivisuutta sekä lisää keskustelua ja argumentointia. Naiseus ei kuitenkaan itsessään vaikuta johtamistyyliin, vaan se rakentuu henkilökohtaisesti kokemusten ja tietotaidon mukaan. Naiseuden tai miehisyyden stereotyyppiat eivät saa vaikuttaa urakehitykseen tai nimityksiin, vaikka ne luovat edelleen ennakoasenteita. Trinidad ja Normore (2005) pohtivat tuleeko naisten mukailla miehistä johtamistyyliä, jossa korostuu aggressiivisuus,

itsenäisyys ja objektiivisuus, vai tuleeko naisten pyrkiä toimimaan näiden kahden stereotypian välissä, jolloin toiminta on tarpeeksi feminiinistä erottuakseen, mutta myös riittävän maskuliinista ollakseen uskottavaa. (Trinidad & Normore 2005: 576–577.) Haastatellut toivat esille myös esimerkkejä omasta työhistoriastaan, jolloin sukupuolten väliset erot ovat nousseet esille pohdittaessa yrityksen tulevaisuutta ja uusia haasteita. Yksi haastateltava kuvasi:

*”Se vaikuttaa ryhmädynamiikkaan jo siinä, että ajatustavat on erilaiset. Ja totta kai niissä on eroja, naiset ei oo usein käyny inttiä ja miehet ei oo ollut äitiyslomalla. Oli kyse mistä vaan kuluttaja- tai palvelutuotteesta, niin naisilla ja miehillä on erilainen kokemus. Ja mun mielestä, kaikissa hallituksissa, missä mä oon ollut niin se on tuonut mielenkiintoisia uusia näkökulmia. Jos olis vaan 100 % joko miehiä tai naisia, niin sitä ajauduttais ihan ryhmäajatteluun, ja tehtäis niinku ollaan aina tehty.” (hH.24L.)*

Sukupuolten välisen tasa-arvon lisääminen ja naisasiantuntijat tuovat hallitustoimintaan lisää erilaisia näkökulmia, mikä edesauttaa yritystä sopeutumaan muuttuviin tilanteisiin (Peni 2012: 18; Benkraiem, Hamrouni, Lakhel & Toumi 2017: 848). Monella haastateltavalla oli kokemuksia sukupuolten välisistä eroavaisuuksista ja niiden vaikutuksista hallituksen työskentelyyn. Naisten ja miesten moninaiset näkökulmat niin hallituksessa kuin kuluttajanakin vaikuttavat ja edesauttavat yhtiön kehitystä ja sopeutumista muuttuvaan toimintaympäristöön. Myös Dezsö ja Ross (2012) ovat tulleet johtopäätökseen tutkimuksessaan, että naisten laaja osallistuminen johto- ja hallitustyöskentelyssä nostaa yhtiön tehokkuutta ja tuottavuutta. He perustelevat monimuotoisuutta kasvavalla asiantuntijuu-  
della ja erilaisilla kokemuksilla, jotka auttavat johtamaan yritystä ja ymmärtämään ongelmia monipuolisemmin. Myös haastatteluissa tuli esille kuluttajaryhmien muutokset. Naiset osallistuvat enemmän niin sanotuille miestenaloille, kuten rakentaminen ja autoilu, jolloin myös naiset tekevät merkittäviä ostopäätöksiä koskien esimerkiksi asunnon remontointia, jolloin myös yritysten on mukauduttava muuttuvaan kuluttajakuntaan.

*”...kaikkien yhtiöiden, oli se vaikka joku rakennusalan yritys, joka aikasemmin oli maali- ja rakennusmiesyhtiö, niin nykyään se on koko ajan enemmän naisten yhtiö. Naiset tekee rakennuspäätöksiä, että olispa kiva saada sininen seinä makkariin. Niin se on kaikille hallituksille aivan oleellista saada sitä naisten osaamista ja naisten luontaisia kiinnostuksen aiheita sinne hallitukseen. Tää ei oo vaan sitä, että on kiva, että naisia on hallituksessa, että näyttää tasa-arvoselta, vaan tää on aidosti*

*silleen, että meidän teollinen rakenne menee koko ajan siihen suuntaan, missä se miesten hallitseva insinööriasema vähenee.” (hH.24L.)*

Monimuotoisuus ja pörssiyritysten hallitusten jäsenten erilaiset taustat vaikuttavat ryhmädynamiikan syntymiseen, mikä puolestaan edistää keskustelua. Laaja-alainen ja eri näkökulmia sisältävä keskustelu auttaa yhtiötä ottamaan huomioon erilaisia sen toimintaan vaikuttavia tekijöitä. Tämä puolestaan auttaa päätöksenteossa, kun asioista on saatavilla kattavasti eri asiantuntijoiden tietoa. Näkökulmat ja kokemukset vaikuttavat edelleen siihen, miten eri ihmiset arvottavat ja priorisoivat eri asioita (Adams & Funk 2009: 23). Yksi monimuotoisuuden tekijä on sukupuoli, mutta haastatteluissa nostettiin esille myös muitakin diversiteettiä edistäviä tekijöitä. Liian homogeeninen hallitusryhmä ei välttämättä saavuta riittävän monipuolista keskustelua, kuten yksi haastateltava totesi:

*”Tänä päivänä varsinkin tuntuu, että hallitukset, pörssiyritysten hallituksissa voi keski-ikä voi olla lähempänä 60-vuotta. Niin se kaipaisi, kun puhutaan digitalisatiosta, ni se kaipais ajattelua joka tulee ihan eri genrestä. Nuorimmat hallitusten jäsenet taitaa olla siinä noin 35-vuotiaita. Noita kolmikymppisiä on ihan vaan pari kappaletta. Eli ikä on kyllä merkittävä asia diversifioivana tekijänä.” (hH.27K.)*

Homogeeninen hallitusryhmä ja siitä syntyvä ryhmäajattelu ei siis ole yhtiön kehittymisen kannalta ihanteellinen tila. Vaikka rekrytoinneissa olisi helpointa mennä vanhalla ja turvallisella kaavalla palkkaamalla tuttuja ja samalla tavalla ajattelevia henkilöitä, se ei edistä yhtiön kehittymistä ja muutoskykyä. Haastatteluissa esitettiin väittämiä, että yhtiön koko toiminnalle olisi hyvä palkata mahdollisimman erilaisia henkilöitä, jotka kyseenalaistavat vanhat toimintatavat ja rikkovat niitä. Liian samanlaiset näkemykset eivät haasta hallitusta pohtimaan tulevaisuuden haasteita, vaan se saattaa pahimmassa tapauksessa tuodittautua vanhoihin ja tuttuihin käyttäytymismalleihin, jolloin tärkeitä signaaleja saattaa jäädä huomioimatta, kuten yksi haastateltava totesi:

*”Pitää olla erilaisia näkemyksiä. Jos kaikki hallituksen jäsenet ajattelee kaikista asioista samalla tavalla, niin se keskustelu ei voi olla kovin rikasta. Ja sitten saattaa just jotain jäädä huomaamatta, niinku joku riskitekijä, vaikka verkkokaupan tulo.” (hH.30i.)*

Hallituksen monimuotoisuutta voidaan edistää esimerkiksi rekrytoimalla asiantuntijoita joilla on erilainen koulutustausta, erilaisia aikaisempia työkokemuksia sekä erilainen

kulttuuritausta, mutta haastatteluissa erityisesti hallitusten jäsenten ikä nähtiin merkittävänä hallitusten monimuotoisuutta lisäävänä tekijänä. Haastatteluissa esitettiin, että omistajien ja nimitysvaliokuntien tulisi entistä enemmän arvioida ja pohtia, miten ne voisivat edistää nuorten tai naisten etenemistä johto- ja hallitusryhmiin.

*”Ikäkysymys on yksi käytännössä ihan yhtä tärkeä tekijä kuin sukupuolikysymys. Eri sukupolvilla on erilainen se kokemusmaailma ja erilainen näkemys myös niinku yritysten asiakasryhmiin ja kuluttajaryhmiin. Se on tosi tärkeä, plus, että sieltä tulee myös erilaista osaamista eri ikäluokkien mukana.” (hH.21N.)*

*”Ehkä sitten puuttuu tietynlaista rohkeutta, että uskalletaan antaa nuorille sellasta vastuuta, mitä hallituksissa kannetaan. Voi olla että omistajilta puuttuu se rohkeus etsiä jotain tavanomaisesta poikkeavaa. Varsinkin pörssiyrityöiden hallituksissa samat naamat ilmestyy hallituksista toisiin, että sehän on pieni piiri.” (hH.29R.)*

#### 5.4. Tasa-arvoisen urakehityksen edistäjiä

Kuten jo aikaisemmin on mainittu, korkeakouluissa on nykyään jopa enemmän naisia kuin miehiä. Tästä huolimatta naiset tyypillisesti aloittavat työuransa vähemmän vaativista työtehtävistä kun taas miehet pyrkivät jo valmistuttuaan korkeampiin ja haastavampiin työtehtäviin. (Hearn ym. 2015: 7.) Tähän viitattiin myös haastatteluissa. Moni haastateltava oli sitä mieltä, että naiset vaativat itseltään enemmän ja ovat miehiä itsekriittisempiä, mikä heijastuu erilaisten esimies- ja johtamistehtävien hakuun sekä palkkoihinkin. Vastaavasti miehille on tyypillistä olla itsevarmempia ja hakea jopa koulutustaan ja kokemustaan vaativimpiin tehtäviin. Naisten ja miesten itsekriittisyyden ero mainittiin monessa haastattelussa epätasa-arvoa kehittäväksi tekijäksi. Moni haastateltava totesikin, että naiset ovat itse vastuussa urastaan, jolloin myös naisten oma motivaatio ja aloitteellisuus nähdään suurimpana uralla etenemisen edistäjänä. Oman arvon tunteminen ja näkeminen vaikuttaa edelleen työssä etenemiseen ja palkkaukseen. Kuten kaksi haastateltavaa totesi, naisten tulee tunnistaa oma kyvykkyytensä ja arvonsa edetäkseen urallaan:

*”...mun mielestä paljon lähtee myös naisten omasta asenteesta, että pitäis itse sisäistää se, että on riittävän hyvä tehtävään. Ja sitä kautta ottaa vastaan niitä tehtäviä ja haasteita, mitä tarjotaan. Että tossa mä nään edelleen sen ison eron miehen ja naisen välillä, että mies on varmempi siitä omasta osaamisestaan, kun suhteessa*

*nainen. Nainen vielä vaatii itseltään enemmän, kun mies... Naisten tosiaan tulee enemmän luottaa itsensä ja siihen omaan osaamiseen, ja naisten tulee uskaltaa hakea ja ottaa vastaan tehtäviä.” (hH.21N.)*

*”Varmasti naisten euro ja tää palkkaero edelleen puhuttaa. Mutta mä veikkaisin, että se johtuu vaan siitä, että naiset ei osaa pyytää yhtä ronskisti kun miehet. Oma ajatus, mitä voi pyytää mistäkin työstä vaihtelee miesten ajatuksen kanssa siitä. Heillä on paljon rohkeammat ajatukset: mä oon opiskellut tätä ja mulla on tällanen työkokemus, niin totta kai mä pyydän tietyn määrän palkkaa. Jos naiset olis vaan yhtä vaativia ja uskois itseensä enemmän, niin se palkkagäppi olis varmasti pienempi.” (hH.29R.)*

Vaikka naisilla on itsellään suuri vastuu edistää uraansa ja vaikuttaa siihen, myös ulkoiset tekijätkin vaikuttavat työuraan. Haastattelussa pohdittiin apukeinoja, jotka edistävät tasapuolisesti niin miesten kuin naistenkin urakehityksiä. Haastateltavat esittivät esimerkiksi, että yhtiöt voisivat sisältäpäin asettaa tarkat säädökset ottaa molempia sukupuolen edustajia rekrytointihaastatteluihin. Yhtiön yhtenäiset tavoitteet velvoittaisivat niin esimiehiä kuin rekrytointejakin toimimaan saman tasa-arvoisuutta edistävän toimintamallin mukaan. Tasapuolisuuutta lisäävät säädökset ovat käytössä jo muutamissa isoissa yhtiöissä, jolloin yhtiö kannustaa rahallisesti esimiehiä nostamaan molempia sukupuolia tasapuolisesti ylempiin johtotehtäviin.

*”Itse asiassa joissakin yrityksissä, esimerkiksi Microsoftilla, esimiehiä arvioidaan sen perusteella, minkälaisia tiimejä ne on osannut tehdä. Ja sitten ne saa pisteitä, jos ne on nostanu vähemmistön edustajia tai jotain mitä halutaan. Niitä pisteitä kerätään score-cardiin, josta lasketaan myös bonuksia. Ei niin, että se olis pääasia, mutta silleen, että siitä saa vähän bonusta, jos nostaa tärkeitä asioita huomioon organisaatiossa.” (hH.20ii.)*

*”Ja tota yksi hyvä keino on, että kun yrityksessä tulee avoin paikka täytettäväksi, niin yrityksessä päätetään, että lähtökohtaisesti aina pitää olla ehdolla sekä miehiä että naisia. Ja kun käytetään esimerkiksi headhuntereista ulkoisissa rekryprosesseissa, niin headhuntereita voidaan ohjeistaa, että aina pitää tuoda näytille sekä miehiä että naisia.” (hH.28U.)*

Rekrytoinnin haasteena ovat kuitenkin organisaation pinttyneet rakenteet ja kulttuurin asettamat ennakoasenteet. Useissa tutkimuksissa on todettu rekrytoijien palkkaavan itseään muistuttavia ja samankaltaisia henkilöitä. Aikaisemmissa tutkimuksissa on myös ilmennyt, että työntekijät arvostavat enemmän miesjohtajia kuin naisjohtajia (Eagly 2005: 7) jolloin myös miehet palkkaavat mieluummin miehiä ylempiin johtotehtäviin (Peni

2012: 8). Myös haastatteluissa pohdittiin, tapahtuuko rekrytoinneissa alitajuisesti tapahtuvaa syrjintää, jolloin miesjohtaja palkkaa mieluummin miehen. Haastateltavat esittivät, että samassa elämäntilanteessa ja samat koulut käyneinä, miehet löytävät helpommin yhteisöllisyyden toisistaan. Tätä kautta myös keskinäinen luottamus kasvaa, jolloin on helpompi jakaa vastuuta. Yksi haastateltava tiivisti:

*”Vaikka sitä ei tietoisesti ajattele, niin sitä saattaa helpommin palkata miehen kun naisen, ihan vanhasta tottumuksesta. Jollain alalla, missä on aina ollut vaan miehiä, niin se on helpompi.” (hH.20ii.)*

Tasa-arvoisen urakehityksen edistäjiä on paljon: naisten oma asenne ja itsevarmuus hakea ja ottaa vastaan vaativia työtehtäviä, esimiehen vastuu edistää tasapuolisesti kaikkien työntekijöiden uraa sekä yhteiskunnan ilmapiiri tasa-arvoisuudesta. Yhteiskunnallinen tietoisuus ja nykyhetken normi tasapuolisuudesta ja sukupuolten välisestä tasa-arvon edistämisestä vaikuttavat yritysten asenteisiin kehittää omia järjestelmiään uusien henkilöiden palkkauksessa ja organisaation sisällä tapahtuvasta urakehityksestä. Lain asettamat tai yhtiöiden itsensä asettamat säädökset vaikuttavat tasa-arvoisen työelämän kehittymiseen, jolloin molemmilla sukupuolilla on yhtäläiset mahdollisuudet edetä urallaan. Kuten aikaisemmin todettiin yhteiskunnan normit ja trendit vaikuttavat yhtiöiden toimintaan. Tästä syystä yhtiöillä on paine rakentaa ja ylläpitää haluamansa brändiä, ja antaa tietynlainen kuvan julkisuuteen. Kuten yksi haastateltava kuvasi:

*”Musta se johtaa paremmin, että yritetään ja vertaispaine tuo sitä painostusta. Eli halutaaks me profiloitua jotenki vanhanaikaiseksi äijäyhtiöksi, eikö me muka sitten löydetä naisia mukaan.” (hH.20ii.)*

Koska sukupuolten välinen tasa-arvo ja sen edistäminen on esillä monissa medioissa, myös yksityisiltä yhtiöiltä vaaditaan sen huomioimista ja siihen puuttumista, jos ne haluavat näyttäytyä kaikille houkuttelevina ja avoimina organisaationa.

### 5.5. Tasa-arvoisen urakehityksen esteitä

Haastatteluissa tasa-arvoisen urakehityksen esteeksi mainittiin usein naisten oma asenne ja päämäärätietoisuuden heikkous. Moni haastateltava korosti, että naisten tulisi itse voimakkaammin ja itsevarmemmin tuoda esille omaa osaamistaan ja haluaan edetä ja ottaa vastuuta. Ulkoisia tekijöitä naisten sijoittumiseen työmarkkinoilla alemman tason johtotehtäviin ei selitetä naisten vähäisestä kiinnostuksesta johtotason tehtäviin, vaan ennemmin organisaation tarjoamista työmahdollisuuksista (Hearn ym. 2015: 8). Tästä voidaan päätellä, että naiset haluaisivat edetä pidemmälle urallaan, mutta ennakoasenteet esimerkiksi perhevelvoitteiden hoitamisesta estävät uralla etenemistä. Myös tilastolliset esitykset, että naiset jäävät miehiä enemmän kotiin hoitamaan perhevelvoitteita lisäävät näitä ennakkokäsityksiä. Varsinkin nuorille naisille tarjolla olevat määräaikaiset työsuhteet eivät motivoi tai sitouta etenemään kyseisessä organisaatiossa, mistä työnantaja päättelee naisten haluavan jäädä alempiin työtehtäviin. Syntyy ikään kuin oravanpyörä, mikä estää nuoria naisia etenemään urallaan. Väärinkäsitykset työntekijän ja työnantajan välillä johtavat mielikuvaan, että naiset eivät halua panostaa uraansa.

*”Jos joutuu tökkimään eteenpäin, niin silloin on väärässä paikassa. Sitä pitää itse haluta edetä ja olla oma-aloitteinen... Ei me täällä mitään armonpullia jaella.”* (hH.22A.)

*”Naisten tosiaan tulee enemmän luottaa itsensä ja siihen omaan osaamiseen, ja naisten tulee uskaltaa hakea ja ottaa vastaan tehtäviä.”* (hH.21N.)

Suurimman eron vastaajien välillä aiheutti pohdinta perhevelvoitteiden ja äitiyden vaikutuksesta uraan ja työssä etenemiseen. Perhevelvoitteet ja äitiys nähtiin niin urakehityksen edistäjänä kuin esteenäkin. Noin puolet vastaajista koki muutaman vuoden tauon työelämästä lisäävän miesten ja naisten eriarvoisuutta esimerkiksi nimityksissä ja kompetenssissa edetä uralla. Perusteluina käytettiin, että naiset jäävät monta vuotta mieskollegoiaan jälkeen työelämässä ja etenkin kompetenssien keräämisessä.

*”Esteenä etenkin tässä tasa-arvoisessa urakehityksessä on tietenkin naisten perhevelvoitteet. Aina jossain vaiheessa kun pitää miettiä sitä perheenlisäystä, missä naiselle jää suurempi vastuu. Se sitten vaikuttaa työuraan.”* (hH.22A.)

*”...se sai meidät pohtimaan, minkä takia miehet etenee ylimmälle johtoportaan tasolle useammin kun naiset. Ja meidän analyysi siitä on se, että naiset jää edelleen useammin pidemmäksi aikaa pois töistä kun tulee lapsia perheeseen. Ja siinä samalla sitten mieskollegat, menee eteenpäin, ikään kuin naiset jää ajallisesti jo jälkeen siinä. Ja siinä ei sitten sellaista catch-uppia enää tuu. Et se selvästi niinku vaikuttaa siihen, ja osin vaikuttaa myös perheen työnjako.” (hH.30K.)*

Perhevelvoitteiden hoitaminen vaatii tasapainoista ajankäyttöä työn ja vapaa-ajan välillä. Ihanteellisinta olisi jakaa perhevelvoitteet tasaisesti perheen sisällä, mutta usein vanhempien palkkataso vaikuttaa siihen, että vähemmän tienaava jää kotiin. Haastatteluissa pohdittiin ajankäyttöä ylemmissä johtotehtävissä ja hallitustyöskentelyssä, ja se nousi monella vastaajalla haasteeksi uran ja perheen yhdistämisessä. Kaikki haastateltavat korostivat, että uralla eteneminen ja varsinkin ylimpään johtoryhmään kuuluminen vaatii enemmän aikaa, kuin alemman johtotason tehtävät. Aikaisemmissa tutkimuksissa ei ole selvitetty, miten työtunnit jakautuvat miesten ja naisten välille, mutta haastatteluissa ilmeni, että miehet olisivat valmiimpia tekemään pidempiä työpäiviä edetäkseen urallaan.

*”Kyllä, jos ylimpään johtoon haluaa, niin se on oli se nainen tai mies niin se on 24/7 sitä hommaa. Se on valinta-asia siinä vaiheessa. Ylin johto, sä myyt sielusi sille, se on ihan varma.” (hH.30i.)*

*”Ja näyttää siltä että miehet on siihen valmiimpia, kun naiset.” (hH.30K.)*

Yhteiskunnan asenteet vaikuttavat siihen, miten perhedynamiikka on kehittynyt viime vuosina. Vaikka naiset ovat olleet aktiivisesti työelämässä jo monta vuosikymmentä, edelleen yhteiskunnan normien mukaan naisilla on suurempi velvollisuus hoitaa perhevelvoitteet. Tämä on tullut esiin myös kansainvälisissä tutkimuksissa (ks. esim. Eagly 2005: 4). Haastatteluissa pohdittiin, että onko tällä edelleen vaikutusta siihen, että naiset jäävät miehiä herkemmin hoitamaan lapsia kotiin. Yksi haastateltava totesi:

*”Vielä kuitenkin ajatellaan, että vaimo on se joka on kotona. Ehkä yhteiskunnallistikin tulee se ajatus, että on huono äiti, jos ei ole kotona, niinku isä ei vois hoitaa lapsia samalla tavalla tai että au-pair ei olis yhtä hyvä. Yhteiskunnalliset painostukset voi olla sen urakehityksen esteitä, ettei uskalleta ottaa sitä steppiä ja tehdä sitä uraa.” (hH.29R.)*

Vastaavasti monissa kommentteissa äitiysloman tai hoitovapaan ei nähty estävän uralla etenemistä. Kotiin jäämisen ei katsottu vaikuttavan kokonaisuudessa työuraan, mutta sen



harhaanjohtavan vaikutuksen katsottiin vaikuttavat työnantajan oletukseen, että naiset jäävät mieluummin kotiin kuin etenevät urallaan. Naisten jäädessä useammin kotiin hoitamaan lapsia antaa kuvan, että naiset eivät halua edetä urallaan. Stereotyyppiä jatkavat elämistä, jolloin esimiehet ja organisaatio olettaa automaattisesti naisten olevan vähemmän kiinnostuneita etenemään ja ottamaan vastaan uusia työtehtäviä. Tähän liittyy tilastollinen harha, joka syntyy siitä, että naiset edelleen jäävät keskimäärin miehiä useammin kotiin. Tähän on kuitenkin jo pyritty vaikuttamaan lisäämällä isyysvapaita ja jakamalla huoltovastuuta. Myös nuoremman sukupolven tasa-arvoisempi perhedynamiikka jakaa hoitovastuuta, jolloin sekä isä että äitikin osallistuvat samassa määrin perhevelvoitteiden hoitoon, edistävät tasapuolista urakehitystä. Haastatellut nostivat esiin myös työn kehittymisen joustavammaksi, joka mahdollistaa työskentelyn erilaisissa tilanteissa. Tästä annettiin esimerkkinä digitalisaation vaikutus etätyöskentelyyn. Muuttuvat toimintaympäristöt antavat mahdollisuuksia toimia uusilla ja erilaisilla tavoilla, mutta lopulta päätökset tehdään aina tilannekohtaisesti ja kuhunkin hetkeen sopiviksi.

*”Esteenä urakehitykselle on sitten se perheen perustaminen ja perheen sisällä syntyy valintoja. Tottakai tää perinteinen malli on vaimo/naispainotteinen, mutta on se sukupolvien välissä ainakin jonkin verran muuttunut. Mutta tota, ei se varmaan enää ole niin suuri este, mutta on sillä toki epäsuoria vaikutuksia. Ja tottakai siellä voi myös tietoisia vaikutuksia, miten haluaa edetä uralla. Perheen sisäisellä dynamiikalla on merkitystä, se on kai fakta.” (hH.23P.)*

Perhevelvoitteiden ohella myös, niin sanottuja entisaikoihin viittaavia esteitä tasa-arvoiselle urakehitykselle mainittiin edelleen miesten omat verkostot ja niin sanotut ”hyvä veli” verkostot, joiden avulla miesten on ollut helpompi edetä urallaan (Eagly 2005: 7; Peni 2012: 8). Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että varsinaiset miesverkostot ovat jo vanhanaikaisia, ja kehitystä on tapahtunut. Aikaisemmin miesten verkostot ovat saattaneet muodostua harrastusten ja vapaa-ajan vieton mukaan, jolloin bisnesasioita on käsitelty pienessä ryhmässä ja huomaamatta, jolloin naisten osallisuus päätöstentekoon jäi vähäiseksi. Yksi haastateltava kommentoi:

*”Aikaisemmin hallituksen kokous saattoi päättyä saunailtaan. Ni sitten se on sellasta dynamiikkaa, mitä mä en halua. Sä yksin istut siellä, kun ne kuus miestä istuu saunassa ja keskustele just ne hot topics siellä. Niin tää on poistunut.” (hH.30i.)*

Miesten omat verkostot nähdään jo vanhanaikaisina, mutta niiden jäänteiden kaiku vaikuttaa edelleen toimintatapoihin. Miesten verkostojen tiiviit suhteet ovat säilyneet, eivätkä naiset ole vielä päässeet osallistumaan niihin riittävällä tasolla. Tästä syntyy edelleen vaikutus lasikatto-ilmiöstä, jolloin naiset kohtaavat läpinäkyvän rajan työssä etene- misessä (Francoeur, Labelle & Sinclair-Desgagné 2008: 5). Suoraa syrjintää sukupuoleen liittyen ei tapahdu, mutta piilosyrjintä on edelleen yleistä.

*”Mun kokemuksen mukaan naisilla on vähemmän verkostoja, minkä avulla sitten edetä.” (hH.22A.)*

*”Kyllähän se lasikaton läpäiseminen on edelleen haastavaa, kun johtoportaan on enemmän miehiä ja heillä on usein helpompi samastua toisten miesten kanssa, niin se eteneminen ja mahdollistuminen tapahtuu usein enemmän mieskollegoiden kautta. Voi olla samantyyppisiä harrastuksia, samanlainen elämäntilanne tai samoja harrastuksia, niin niihin on helpompi samastua. Sa sitä kautta bondaa helpommin, niin se ikään kuin ruokkii itse itseään tahattomasti. Mä en usko että suuri- nosa miespomoista edistäis vaan miesten uria, mutta siinä voi salakavalasti käydä silleen, että tulee paremmin toimeen ja löytää sen yhteyden.” (hH.29R.)*

*”No varmaan edelleen tää tällanen huomaamaton ja tahaton syrjintä. Eli ajatellaan että tällaista osaamista löytyy vaan tästä verkostosta, joka on sitten miesvaltainen verkosto. Mennään ikään kuin sen yksinkertaisen ja helpon mukaan. Ei nähdä vaivaa.” (hH.27K.)*

Urakehitys on aina henkilökohtaista ja monen tekijän summa. Siihen vaikuttaa niin työn- tekijän oma motivaatio kuin hänelle tarjoutuneet mahdollisuudetkin. Tällä hetkellä Suomessa vallitsee tasa-arvoa ja tasapuolisuutta edistävä ilmapiiri, joka korostaa yksilön omaa kompetenssia. Kehittämällä omaa tietotaitoa perustaa ja etsimällä laaja-alaisia kokemuksia on mahdollista edetä työurallaan. Tämä kuitenkin vaatii myös oma-aloitteisuutta ja sinnikkyyttä näyttää ja todistaa oma osaaminen. Jotta naiset etenisivät urallaan, naisten tulee olla itsevarmoja kyvyistään ja osaamisestaan. Yhteiskunnallinen ilmapiiri on valmis nostamaan uusia johtajia, niin naisia kuin miehiäkin kohti uusia haasteita.

## 6. POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Sukupuolten välinen tasa-arvo on kehittynyt vuosikymmenten saatossa ja Suomi on ollut aina edelläkävijämaana. Pörssiyhtiöiden hallitusten sukupuolijakaumaa onkin tarkasteltu jo pitkään, joten aiheesta löytyi paljon materiaalia ja aikaisempia tutkimuksia. Tämä pro gradu -tutkielma ei fokusoidu minkään yhtiön yksittäiseen tarkasteluun, vaan tavoitteena oli tutkia ja pohtia hallitusten jäsenten ja hallitusammattilaisten mielipiteitä ja omia kokemuksia sukupuolten välisestä tasa-arvosta ja sen tämän hetkisestä tilanteesta Suomessa ja suomalaisissa pörssiyhtiöissä. Laajan ikähaitarin ja erilaisten kokemusten perusteella kiinnostuin pohtimaan haastateltujen vastauksia aikaisemmassa kappaleessa (3.3.) esitettyjen neljän tasa-arvo näkökulman kautta.

### 6.1. Tutkimustulosten pohdinta

Aikaisemmassa kappaleessa tasa-arvokeskustelun kritiikistä (ks. luku 3.6.) esitettiin tasa-arvon edistäminen niin naisten aseman parantamisena kuin sukupuolten välisen tasa-arvon edistämisenä. Tässä tutkimuksessa en ole erotellut näitä kahta näkökulmaa, vaan niitä on pyritty kuljettamaan rinnatusten koko tutkimusprosessin ajan. Seuraavaksi pohdin tutkimuksen tuloksia luvussa 3.3. esitettyjen neljän tasa-arvo näkökulman kautta: meritokraattinen, liberaali, erot rikkautena ja radikaali tasa-arvo. Näissä näkökulmissa tasa-arvo on jaettu selkeästi neljään eroteltuun osioon, mikä auttaa hahmottamaan niin samankaltaisuudet kuin eroavaisuudetkin. (Alvesson & Due Billig 1997; Lämsä & Louvrier 2014; Hearn ym 2015.) Neljä näkökulmaa edustavat neljää toisistaan poikkeavaa näkökulmaa, joiden erot on tarkoituksella jaoteltu ääripäihin. Kenenkään haastateltavan vastaukset eivät täysin vastanneet vain yhtä näkökulmaa, vaan olivat enemmän muutamien näkökulmien summa.

*Ensimmäisen näkökulman* mukaan tasa-arvo on meritokraattista, jossa naisten ja miesten katsotaan olevan samanlaisia. Tällöin tasa-arvon nähdään kohdistuvan yksilöön, ja yksilön osaaminen, taidot ja historia vaikuttavat urakehitykseen. (Lämsä & Louvrier 2014:

35) Tämä näkökulma tuli esille suurimmassa osassa haastatteluja. Naisten ja miesten välillä ei nähty sukupuoleen sidoksissa olevia eroavaisuuksia, vaan erot yksilöiden välillä tulevat tietotaidon, työkokemuksen ja henkilökohtaisten mielenkiinnonkohteiden mukaan. Hallitusryhmätyöskentelyssä sukupuolella ei siis ole enää merkitystä, sillä hallituksen jäsenen itse kerryttämä kokemus ja historia ovat vaikuttaneet työuraan ja nykyiseen päämäärään. Suomen koulutusjärjestelmä suosii meritokraattista tasa-arvon näkökulmaa sen perusteella, että kaikilla, sukupuoleen katsomatta, on mahdollista opiskella ja suuntautua haluamalleen alalle. Yksilön oma motivaatio ja panostus ovat etenemisen kannalta merkittäviä tekijöitä. Myös länsimaalainen individualistinen maailmankuva sekä tietynlainen kilpailuun perustuva kapitalismi korostavat kyseistä näkökulmaa, joka korostaa yksilön osaamista, taitoja ja henkilökohtaista kompetenssia. Monessa haastattelussa korostettiin, että sukupuolella ei ole merkitystä, vaan henkilön omalla kapasiteetilla ja kompetenssilla, jonka ajatus pohjautuu meritokraattiselle tasa-arvo ajatukselle.

*Toinen näkökulma*, liberaali tasa-arvo näkee edelleen naiset ja miehet samalaisina. Tässä näkökulmassa korostuvat organisaation rakenne ja toiminta, jolloin yksilön sijaan pääpaino kohdistuu organisaatioon. Tavoitteena on että yritys kohtelee kaikkia samalla tavalla: palkkauksessa, henkilöstöjohdossa ja rekrytoinnissa. Esimerkki liberaalista tasa-arvosta on esimerkiksi samapalkkaisuusohjelma. Tavoitteena on erityisesti huomaamattoman syrjinnän pois kitkeminen, esimerkiksi rekrytoinneissa, sekä palkkatasa-arvon valvominen ja toteutuminen. (Lämsä & Louvrier 2014: 36; Koivunen 2015: 20; Hearn, ym. 2015: 15–16.) Moni haastateltava nosti liberaalin tasa-arvon teorian elementtejä sukupuolten välisen tasa-arvon kehittämiseksi ja edistämisehdotukseksi. Näissä ideoissa esitettiin, että esimerkiksi rekrytoinneissa vaaditaan molempien sukupuolten tasapuolista edustusta hauissa. Liberaali tasa-arvo näkyi myös ajatuksissa valjastaa esimiehet edistämään tasapuolisesti niin miesten kuin naistenkin uraa ja urakehitystä. Moni haastateltava ehdotti, että yrityksen tulee sisältä päin tehdä kriteerit, jotka edesauttavat kaikkien työntekijöiden mahdollisuutta edetä organisaatioissa. Liberaalissa tasa-arvossa näkyy sosiaalisen ryhmän vaikutus yksilön etenemiseen, jolloin hänen omat valintansa eivät pelkäävät vaikuta hänen saavutuksiinsa. Organisaation luomat rakenteet ovat ensisijaisia katalysaattoreita yksittäisiin urakehityksiin, kun kaikkia pyritään kohtelemaan samanarvo-

sesti. Haastatteluisissa liberaalin tasa-arvo ajatuksen idea näkyi vahvimmin kehitysideoiden taustalla, joiden tavoitteena on edistää sukupuolten välistä tasa-arvoa erityisesti urakehityksessä. Tästä annettiin konkreettisina esimerkkeinä esimerkiksi scorecard-tyyppinen palkitsemismenetelmä.

*Kolmas näkökulma* esittelee eroavaisuudet rikkautena. Näkökulman mukaan naiset ja miehet ovat erilaisia, jolloin myös yksilöllisyys korostuu. Näkökulmassa huomio siirtyy tarkastelemaan yksilöä organisaation sijaan. Jotta yritys voi palvella kaikkia asiakkaitaan yhtä hyvin, on ymmärrettävä jokaista asiakasryhmää. Monimuotoisuus korostaa eroavaisuuksista syntyvää luovuutta, innovatiivisuutta, tuotteliaisuutta ja persoonallista työnteoa. Naisten ja miesten erot nähdään rikkautena, joka auttaa organisaatiota etenemään ja saavuttamaan tulokset. Käytännössä monimuotoisuuteen pyrkiessä organisaatio rekrytoi ja palkkaa tarkoituksen mukaisesti eri-ikäisiä, molempia sukupuolen edustajia ja eri kansallisuuksia edustavia työntekijöitä. Sukupuolen tasa-arvon kontekstissa nainen nähdään erilaisena, ja sitä myöten myös kiinnostavana ja arvokkaana yritykselle. (Lämsä & Louvier 2014: 36; Koivunen 2015: 20; Hearn, ym. 2015: 15–16.) Erot rikkautena näkökulma nousi esille erityisesti pohdittaessa ryhädynamiikkaa ja hallituksissa käytävän keskustelun monimuotoisuutta. Eroavaisuuksien katsottiin lisäävän yrityksen mahdollisuutta sopeutua uusiin muutoksiin ja vaihtuviin toimintaympäristöihin. Naisten ja miesten erot vaikuttavat eri yksilöiden kokemuksiin, joiden perusteella he tekevät valintoja ja päätöksiä. Tästä syystä erilaiset ihmiset tuovat erilaisia näkökulmia hallitukseen, jolloin keskustelu ja innovatiivisuus lisääntyvät. Erot rikkautena näkökulma on neljästä näkökulmasta sallivin ja se antaa eniten tilaa myös epäonnistumisiin. Usein urakehityksestä puhuttaessa keskitytään ainoastaan yksilön saavutuksiin ja onnistumisiin, vaikka yhtä lailla tulisi ottaa huomioon myös epäonnistumiset ja niiden kautta opitut asiat. Erilaisuus näkökulma perustuu avoimeen vuorovaikutukseen, jolloin kaikki kokemukset nähdään yhtä rikkaina ja merkittävinä.

*Neljäs näkökulma* on radikaali tasa-arvo, jossa naisten ja miesten nähdään olevan täysin erilaisia. Radikaali tasa-arvon taustalla on oletus, ettei naisilla ole samanlaisia mahdollisuuksia nousta miesten rinnalle työelämässä, mikä asettaa naiset miehiä huonompaan asemaan. Esimerkiksi sukupuolikiintiöt perustuvat ajatukselle radikaalista tasa-arvosta,

vaikka sukupuolikiintiöiden tavoite on naisten ja miesten tasa-arvoinen kohtelu työelämässä, korostaa se kuitenkin naisten ja miesten epätasa-arvoa esimerkiksi perhevelvoitteiden hoitamisessa. (Koivunen 2015: 20; Hearn, ym. 2015: 15–16.) Kukaan haastateltavista ei kannattanut sukupuolikiintiötä, mutta kymmenen haastateltavaa yhdestätoista olivat myönteisiä hallinnointikoodin asettamalle suositukselle monimuotoisesta hallituksen kokoonpanosta. Eniten mielipiteiden jakautumista aiheutti pohdinta naisten kompetenssista nousta johtajaksi ja edelleen hallitukseen. Kysymystä pohdittiin naisten omaa asennetta miettien, jolloin kyseenalaistettiin naisten oma-aloitteisuus edetä uralla. Näissä keskusteluissa sivuttiin hieman radikaalia tasa-arvon näkökulmaa. Toinen mielipiteitä jakanut teema oli perhevelvoitteiden jakautuminen. Varsinkin vanhemmat sukupolvet ja yhteiskunnan normit ovat määritelleet perhevelvoitteiden hoitamisen kuuluvan naiselle, mikä vaikuttaa samalla naisen uralla etenemiseen. Haastateltavat jakautuivat puoliksi pohtiessaan, vaikuttaako perheen perustaminen kielteisesti naisten urakehitykseen. Tuloksista voidaan silti päätellä, että nuorempi sukupolvi uskoo tasapuolisempaan perheen sisäiseen työnjakoon, jolloin perhevelvoitteiden huoltovastuu jakautuu tasaisesti niin miehelle kuin naisellekin.

## 6.2. Johtopäätökset

Tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että sukupuolten välinen tasa-arvo koetaan hyväksi tämän hetken työelämässä. Tasa-arvo on parantunut merkittävästi viimeisen kymmenen vuoden aikana erityisesti tarkasteltaessa naisten määrässä ylimmässä johdossa sekä hallitusryhmissä, tästä huolimatta aiheesta on edelleen tärkeä keskustella. Yksi tekijä naisten tasapuoliseen sijoittumiseen ylemmissä johtoryhmissä ja hallituksissa on valtion antama määräys, jossa on asetettu 40 % pakollinen molempien sukupuolten osallistuminen valtio-omisteisten yhtiöiden hallituksissa (Tasa-arvolaki 2015: 11). Valtio on näin antanut oman kannanoton naisten määrän lisäämiseen yhtiöiden hallituksissa. Toinen merkittävä tekijä on hallinnointikoodin suositus monimuotoisesta hallituksen kokoonpanosta. Varsinkin keskustelut naisikiintiöistä ja yhtiöiden itsesäätelymenetelmistä on pitänyt tasa-arvokeskustelua pinnalla jo pitkään. Kun yhtiöiden pitää kiinnittää tarkemmin

huomiota hallitusten kokoonpanoon, myös monimuotoisen hallitusryhmän edut huomataan.

Monimuotoinen hallitus on valppaampi, mukautuvampi ja enemmän ajan hermolla kuin homogeeninen hallitus. Hallituksen jäsenillä on usein laaja-alainen näkemys yhtiön toiminnasta ja kokemusta johtamisesta. Kokemukset ja tietotaito auttavat huomioimaan erilaisia tilanteita ja toimimaan niiden mukaan. Hallituksen monimuotoisuutta lisää sukupuolen lisäksi myös jäsenten ikä, koulutustausta, kulttuuritausta sekä aikaisemmat työnkuvat. Koska osakeyhtiöyhtiölain mukaan pörssiyhtiön merkittävin tehtävä on tuottaa tuottoa omistajille (osakeyhtiölaki 21.7.2006/624.), yhtiön valmius toimia muuttuvissa ja haasteellisissakin tilanteissa on ensisijaista. Suomen kehittyminen teollisuusyhteiskunnasta kohti palveluyhteiskuntaa muuttaa myös markkinoita ja niiden jakautumista. Naisen asema niin kulutuspäätösten kuin palveluiden hankintaa koskevien päätösten tekijänä kasvaa, jolloin on myös tärkeää saada molempien sukupuolten näkökulmia hallituksiin.

Suomen valtio on ottanut kiintiöasetuksen valtio-omisteisten yhtiöiden hallitusten kokoonpanosta, mutta yksityiset yhtiöt toimivat itsesäätelyn ja hallinnointikoodin mukaan. Suomen hallinnointikoodi ei itsessään pakota yhtiötä toimimaan tietyllä tapaa, mutta se antaa suositukset. Yhtiön on mahdollista poiketa niistä comply or explain -periaatteen mukaan, perustelemalla päätöksensä. Sukupuolten välistä tasa-arvoa suosittleva osio antaa ystävällisen selkään tuuppauksen ottaa kantaa tasa-arvon teemaan hallituksen kokoonpanoa miettiessä, mitta se ei velvoita yhtiötä toimimaan sen mukaan. Yhtiön on itse ratkaistava toimintatapansa, mutta kaikki toiminta antaa aina tietyn kuvan yhtiöstä ja sen arvoista. Hallinnointikoodilla on vahva asema tämän hetken suomalaisissa pörssiyhtiöissä, ja hallitusten jäsenet myös kokevat sen hyväksi ja toimivaksi. Hallinnointikoodia päivitetään säännöllisin väliajoin, jolloin sen teemoista ja suosituksista keskustellaan niin tekijöiden kuin toimijoidenkin välillä. Haastateltujen henkilöiden mukaan nykyinen, vuoden 2015 hallinnointikoodi on edelleen ajankohtainen ja riittävä ottamaan kantaa ja haastamaan yhtiöiden toimintaa ja periaatteita.

Tutkimustuloksista nousi kolme selvää tekijää tasa-arvoisen urakehityksen edistäjänä, joista ensimmäisenä on työntekijän oma-aloitteisuus ja päämäärätietoisuus edetä urallaan

ja hakeutua uusiin ja haastaviin työtehtäviin. Toinen tekijä on esimiehen asema ja rooli työntekijän uran edistäjänä. Esimiehen tulee tasapuolisesti kannustaa ja mahdollistaa kaikille työntekijöille samanlaiset uralla etenemisen mahdollisuudet. Kolmas urakehityksen edistäjä on työntekijän oma verkostoituminen ja verkostot, jotka nostavat hänet tietoisuuteen ja mahdollistavat sitä kautta urakehityksen. Seuraava kuvio esittää pro gradu -tutkimuksesta saadut tulokset, jotka edistävät tasa-arvoista urakehitystä.



Kuvio 4. Tasa-arvoisen urakehityksen tekijät.

Nämä tekijät yhdessä vaikuttavat urakehitykseen ja edelleen tasa-arvoisen urakehityksen edistämiseen. Eri tilanteissa eri osiot voivat saada merkittävemmän roolin kuin toiset, mutta kaikkien näiden tekijöiden yhteisvaikutus vaikuttaa tasa-arvoisen työelämän onnistumiseen ja urakehityksen edistymiseen.



### 6.3. Jatkotutkimusaiheet

Julkisella sektorilla on viime vuosien aikana tehty monia rakenteellisia muutoksia, niin kansainvälisesti kuin kansallisestikin. Yritysmaailma ja julkinen hallinto elävät rinnakkain nyky-yhteiskunnassa. Ne ovat kaksi erillistä toimijaa, joiden välillä on kuitenkin monta sidosryhmää ja liityntäkohtaa. Teoreettisilta ja käytännön toiminnan osilta ne muokkaavat toisiaan ja implementoivat toistensa toiminta- ja käyttäytymismalleja. Tästä on esimerkkinä uuden julkisjohtamisen eli New Public Managementin vaikutus Suomen julkishallinnon muokkaajana. Yritysmaailman oppeja soveltava teoria on kehittänyt suomalaista julkishallintoa tuoden siihen yritysmaailmasta peräisin olevat tuottavuus ja tehokkuus -ajattelut. (Lähdesmäki 2011: 75.) Myös corporate governance -teoriaa voidaan soveltaa kuntien ja maakuntien tutkimukseen, joissa pohditaan vuorovaikutussuhteita kuntaorganisaation, kansalaisten ja hallituksen välillä. Julkisen sektorin hallituksen tutkimuksissa on pyritty selvittämään hallituksen kokoonpanoa, hallitusten toiminnan tehokkuutta sekä niiden kompetenssia. (Barrett 2002: 7.)

Corporate governance ja hallinnointikoodi ohjaavat pörssiyrityksiä, joiden ensisijaisena tavoitteena on tuottaa tuottoa omistajille. Corporate governance -teoria on siis lähtökohdaisesti yksityisiä yhtiöitä ohjaava teoria. Suomessa yksityinen ja julkinen sektori ovat kuitenkin linkittyneet jo merkittävästi yhteen ja sama trendi on nähtävillä esimerkiksi uudessa sosiaali- ja terveysalan uudistuksessa. Jatkotutkimusaiheena olisikin mielenkiintoista tutkia, miten corporate governance -teoriaa ja hallinnointikoodia voisi soveltaa julkisella sektorilla. Yhtiöiden linkittyminen toisiinsa ja julkinen rahoitus, erityisesti sosiaali- ja terveysalalla vaativat avoimuutta ja toiminnan läpinäkyvyyttä, niin yksityisiltä kuin julkisiltakin toimijoilta. Kuntalaisen tai omistajan oikeus on tietää, miten yhtiö toimii ja mitkä arvot ohjaavat sitä. Corporate governance -teoriaa voisi soveltaa julkisten palveluiden hallintoon, sekä tutkia, miten kansalaisten deliberatiivinen demokratia saataisiin toimimaan tehokkaammin? Voiko kansalaiset asettaa omistajan rooliin, jotka valtuuttavat agentin, virkamiehet toimimaan heille parhaalla tavalla? Verkostoyhteistyö ja kumppanuusajattelu yritysten ja julkishallinnon toimijoiden kesken lisääntyy jatkuvasti. Niin sanottu Public-Private Partnership -ajattelu vastaa uusiin palvelutuotannon haasteisiin. Kunnallishallinnon näkökulmasta tämä tarkoittaa kuntien, yritysten, järjestöjen sekä

kansalaisryhmien tiivistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Tämä asettaa uusia vaatimuksia kuntien organisaatioille ja kyvyllä johtaa sidosryhmiä. Hallinnon näkökulmasta perinteiset julkishallinnon teoriat on kyseenalaistettava, kun valtion tai kunnan monopoliasema päätöksenteossa hajautetaan. Tulevaisuudessa valtio, kunnat ja maakunnat ovat entistä riippuvaisempia yhteiskunnan muista toimijoista. Julkinen hallinto toimii päätösten koordinoijana, mutta saadakseen ratkaisuja aikaan sen on oltava vuorovaikutuksessa muiden toimijoiden kanssa. (Hakari 2013: 342–344.) Tulevan maakuntaudistuksen seurauksena maakuntien, kuntien ja sidosryhmien verkottuminen ja vuorovaikutus lisääntyvät entisestään. Kuntapalveluiden yhtiöittäminen ja kilpailuttaminen tuovat yksityisten yritysten toimintakulttuuria ja toimintatapoja entistä lähemmäs julkisen hallinnon ja julkisjohtamisen malleja (Penttinen, Ruohonen, Uoti & Vahtera 2015:19), jolloin myös toimintatapojen fuusioituminen on mahdollista.

## LÄHDELUETTELO

- Adams, Renée & Patricia Funk (2009). Beyond the glass ceiling: Does gender matter? *Management Science*. Saatavissa 21.11.2017: <https://repositori.upf.edu/bitstream/handle/10230/5605/1172.pdf?sequence=1>.
- Aguilera, Ruth & Gregory Jackson (2011). Comparative and International Corporate Governance. *Academy of Management Annals* 4: 1, 485–556.
- Alasuutari, Pertti (1999). *Laadullinen tutkimus*. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Alvesson, Mats (2002). *Understanding Organizational Culture*. SAGE Publications 2002.
- Apunen, Matti, Ilkka Haavisto, Anne Kovalainen & Mika Pajarinen (2013). Huippua kohti - Näin naiset toimivat yritysten johtoryhmissä. EVA analyysi, No 33. 15.10.2013.
- Armelagos, George (1998). Introduction: sex, gender and health status in prehistoric and contemporary populations. Teoksessa: *Sex and gender in paleopathological perspective*. Toim. Anne Grauer & Patricia Stuart-Macadam. Cambridge University Press, 1998.
- Arvopaperimarkkinalaki 14.12.2012/746 (2012). Saatavissa 8.5.2018: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120746>.
- Arvopaperimarkkinayhdistys.fi. Hallinnointikoodit. Saatavissa 3.5.2018: <https://cgfinland.fi/hallinnointikoodit/>.
- Attride-Stirling, Jennifer (2001). Thematic networks: an analytic tools for qualitative research. *Qualitative Research* 1: 3, 385–405.
- Barrett, Pat (2002). *Achieving Better Practice Corporate Governance on the Public Sector*. International Quality & Productivity Centre Seminar. Australian National Audit Office, 2002.

- Benkraiem, Ramzi, Amal Hamrouni, Faten Lakhel & Nadia Toumi (2017). Board independence, gender diversity and CEO compensation. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society* 17: 5, 845–860.
- Berle, Adolf & Gardiner Means (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. Transaction Publisher.
- Boston, Jonathan, John Martin, June Pallot & Pat Walsh (1996). *Public Management: The New Zealand model*. Oxford University Press, Auckland, New Zealand.
- Brandt, Tiina & Maarit Laiho (2013). Gender and personality in transformational leadership context. An examination on leader and subordinate perspectives. *Leadership & Organization Development Journal* 34: 1, 2013: 44–66.
- Brandt, Tiina & Piia Uusi-Kakkuri (2016). Transformational leadership in teams - The effects of a team leader's sex and personality. *Gender in Management. An International Journal* 30: 1, 44–68.
- Bray, Nathaniel, Danielle Molina & Bart Swecker (2012). Organizational Constraints and Possibilities Regarding Codes of Conduct. *New Direction for Higher Education*. No. 160, December 2012.
- Cadbury, Adrian (2002). *Corporate Governance and Chairmanship: a Personal View*. Oxford University Press, September 2011.
- Carter, David, Betty Simkins & Gary Simpson (2003). Corporate Governance, Board Diversity and Firm Value. *The Financial Review* 38, 33–53.
- Dezsö, Cristian & David Ross (2012). Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. *Strategic Management Journal* 33: 9, 1072–1089.

- Eagly, Alice & Valerie Steffen (1984). Gender stereotypes stem from the distribution of women and men into social roles. *Journal of personality and social psychology*.
- Eagly, Alice (2007). *Female Leadership Advantage and Disadvantage: Resolving the Contradictions*. *Psychology of Women Quarterly*. Blackwell Publishing.
- Eduskunta.fi. Naiset kansanedustajina. Tietoa eduskunnasta. Saatavissa 2.5.2018: <https://www.eduskunta.fi/FI/tietoaeduskunnasta/kirjasto/aineistot/yhteiskunta/historia/naisten-aanioikeus-110-vuotta/Sivut/naiset-kansanedustajina.aspx>.
- Elo, Satu & Helvi Kyngäs (2007). The qualitative content analysis process. *Research Methodology*. *Journal of Advanced Nursing* 62: 1, 107–115.
- Erwin, Patrick (2010). Corporate Codes of Conduct: The Effects of Code Content and Quality on Ethical Performance. *Journal of Business Ethics*. Saatavissa 14.3.2018: [http://www.imesalab.com/iMESA/Erwin\\_files/11\\_Erwin\\_2011.pdf](http://www.imesalab.com/iMESA/Erwin_files/11_Erwin_2011.pdf).
- Francoeur, Claude, Réal Labelle & Bernard Sinclair-Desgagné (2008). Gender diversity in Corporate Governance and Top Management. *Journal of business ethics* 81: 1, 83–95.
- Gender Equality Index 2017. Measuring gender equality in the European Union 2005–2015. Main findings. European Institute for Gender Equality, 2017. Saatavissa 25.10.2017: <http://eige.europa.eu/rdc/eige-publications/gender-equality-index-2017-measuring-gender-equality-european-union-2005-2015-main-findings>.
- Haapanen, Mikko, Matti Lainema, Lasse Lehtinen & Tuomo Lähdesmäki (2002). *Hallitus omistajan asialla - johdon tukena*. Sanoma Pro Oy, 2002.

- Haines, Elizabeth, Kay Deaux & Nicole Lofaro (2016). The times they are a-changing... or are they not? A comparison of gender stereotypes, 1983-2014. *Psychology of women quarterly*. Saatavissa 14.3.2018: <https://www.wpunj.edu/news/assets-2016/Hainesr32016.pdf>.
- Hakari, Kari (2013). Tampereen toimintamalli ja uuden hallinnan mahdollisuudet. *Kunnallistieteiden aikakauskirja 4/11. Uusi julkinen hallinta - kuntien hallintouudistuksen kolmas aalto? Akateeminen väitöskirja*, Tampere University Press.
- Hallinnointikoodi Corporate Governance 2015 (2015). Arvopaperimarkkinayhdistys ry. Saatavissa 18.1.2018: <https://cgfinland2017.kauppakamari.fi/wp-content/uploads/sites/39/2015/10/hallinnointikoodi2015finweb1.pdf>.
- Hallituksen tasa-arvo-ohjelma 2012–2015 (2012). Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus julkaisuja 2012:10. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus. Helsinki 2012.
- Hallituksen tasa-arvo-ohjelma 2012–2015 loppuraportti (2015). Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus raportteja ja muistioita 2015:1. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus. Helsinki 2015.
- Hallituksen tasa-arvo-ohjelma 2016-2019 (2016). Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus julkaisuja 2016:4. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus. Helsinki 2016.
- Hannula, Antti (2003). *Hallitustyöskentelyn käsikirja*. Juva 2003: WSOY.
- Hearn, Jeff, Anna-Maija Lämsä, Ingrid Biese, Suvi Heikkinen, Johanna Louvrier, Charlotta Niemistö, Emilia Kangas, Paula Koskinen, Marjut Jyrkinen, Malin Gustavsson & Petri Hirvonen (2015). Opening up new opportunities in gender equality work. *Hanken School of Economics Research Reports 76*, Helsinki 2015.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (1997). *Tutki ja kirjoita*. Kirjayhtymä Oy. Helsinki.

- Hirvonen, Ahti, Heikki Niskanen & Maj-Lis Steiner (2003). Corporate governance: hyvä omistajaohjaus ja hallitustyöskentely. WSOY, Helsinki, 2003.
- Hsieh, Hsiu-Fang & Sarah E. Shannon (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research* 15: 9, 1277–1288.
- Htun, Mala (2004). Is gender like Ethnicity? The Political Representation of Identity Groups. *Perspectives on Politics* 2: 3, 439–458.
- Itsenäisyys 100. Naisten ja miesten äänioikeus toteutui Suomessa täysmittaisesti ensimmäisenä maailmassa. Saatavissa 2.5.2018: <http://itsenaisyys100.fi/naisten-ja-miesten-aanioikeus-toteutui-suomessa-taysmittaisesti-ensimmaisena-maailmassa/>.
- Jensen, Michael & William Meckling (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics* 3: 4, 305–360.
- Jones, Ian & Michael Pollitt (1999). The development of ethical issues facing boards of directors: A model with implications. ESRC Centre for Business Research, Department of Applied Economics, University of Cambridge.
- Jorgensen, Torben Beck & Ditte-Lene Sorensen (2012). Codes of Good Governance. National or Global Public Values? Research Article. *Public Integrity* 15: 1, 71–96.
- Kabeer, Naila (2010). Gender equality and women's empowerment: A critical analysis of the third millennium development goal 1. *Gender & Development*, 13: 1, 13–24.
- Kantola, Johanna, Nousiainen, Kevät & Saari, Milja (2012). Tasa-arvo toisin nähtynä. Oikeuden ja politiikan näkökulmia tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen. *Gaudeamus* 2012.
- Kark, Ronit (2004). The transformational leader: who is (s)he? A feminist perspective. *Journal of Organizational Change Management* 17: 2, 160–176.

- Kauhanen, Antti, Merja Kauhanen, Pekka Laine, Reija Lilja, Mika Maliranta & Eija Savaja (2015). Työelämän muutosten vaikutukset naisten ja miesten työmarkkina-asemaan ja samapalkkaisuuteen. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2015, 10, 2242–0037.
- Keskuskaupakamari (2006). Keskuskaupakamarin kannanotto koskien listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittämistä. Saatavissa 16.4.2018: [https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2013/01/kannanotto\\_cg2006.pdf](https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2013/01/kannanotto_cg2006.pdf).
- Keskuskaupakamari (2017). Ennätysmäärä naisjohtajia pörssiyhtiöissä. Keskuskaupakamarin seitsemäs naisjohtajaselvitys 2017. Saatavissa 3.5.2018: <https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2017/11/keskuskaupakamarin-naisjohtajaselvitys-2017.pdf>.
- Kiikeri, Mika & Petri Ylikoski (2011). Tiede tutkimuskohteena: filosofinen johdatus tieteen tutkimukseen. Gaudeamus Oy.
- Koho, Saara (2018). Täällä päätän minä. Osaava joukko. Päättäjänaiset. Talouselämä 16/2018.
- Koivunen, Tuija (2015). Sukupuolten tasa-arvo yritysten ylimmän johdon rekrytoinneissa. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2015:5.
- Koskela, Minja (2017). Ylpeästi tiukkis. Helsingin Sanomat. 30.11.2017.
- Kotiranta, Annu, Anne Kovalainen & Petri Rouvinen (2007). Naisten johtamat yritykset ja kannattavuus. EVA analyysi. No3, 24.9.2007.
- Kramer, Vicki, Alison Konrad & Sumru Erkut (2006). Critical Mass on Corporate Boards: Why Three or More Women Enhance Governance. Executive Summary. Wellesley Centers for Women's Publications Office.
- Kyaw, Khine, Mojisola Olugdobe & Barbara Petracci (2015). Can board gender diversity promote corporate social performance? Corporate Governance: The international journal of



business in society, Vol 17. Issue 5. Saatavissa 23.4.2018: <https://www-emeraldinsight-com.proxy.uwasa.fi/doi/pdfplus/10.1108/CG-09-2016-0183>.

L'Huillier, Barbara (2012). What does "Corporate governance" actually mean? *Corporate Governance* vol. 14 no.3, 2014, 300-319. Saatavissa 18.1.2018: [https://www-researchgate-net/profile/Barbara\\_Lhuillier/publication/265732867\\_What\\_does\\_corporate\\_governance\\_actually\\_mean/links/53f44dbf0cf2155be354fcad.pdf](https://www-researchgate-net/profile/Barbara_Lhuillier/publication/265732867_What_does_corporate_governance_actually_mean/links/53f44dbf0cf2155be354fcad.pdf).

Labelle, Réal, Claude Francoeur & Faten Lakhali (2015). To Regulate Or Not To Regulate? Early evidence on the means used around the world to promote gender diversity in the boardroom. *Gender, work and organization* 22: 4, 339–363.

Lähdesmäki, Kirsi (2011). New Public Management julkisjohtamisen uudistajana - yhä kesto-suosikki reformeissa? Teoksessa: *Julkinen hallinto ja julkinen johtaminen*, 75–87. Toim. Esa Hyyryläinen & Olli-Pekka Viinamäki. *Acta Wasenia* No 238, 2011.

Lämsä, Anna-Maija & Johanna Louvrier (2014). Työpaikan tasa-arvo on vastuullisuutta. *Artikkelit. Yritysetiikka* 6: 1, 28–39.

Lämsä, Anna-Maija (2010). Sukupuoli johtajuustutkimuksessa. *LTA* 4: 10, 369–379.

Leppämäki, Mikko (1999). *Corporate Governance -seminaari*. Helsingin yliopisto, kansantaloustieteenlaitos.

Lonka, Esa (2015). Samapalkkaisuusohjelman kokonaisarviointi 2010–2014. *Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita* 2015: 25. Saatavissa 1.12.2017: [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/126253/URN\\_ISBN\\_978-952-00-3585-3.pdf?sequence=1](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/126253/URN_ISBN_978-952-00-3585-3.pdf?sequence=1).

Matsa, David & Amalia Miller (2013). A Female Style in Corporate Leadership? Evidence from Quotas. *American Economic Journal: Applied Economics* 5: 3, 139–69.

- Orloff, Ann Shola (1993). Gender and the Social Rights of Citizenship: the comparative analysis of gender relations and welfare states. *American Sociological Review* 58: 3, 303–328.
- Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624 (2006). Osakeyhtiölaki. Saatavissa 8.5.2018: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624>.
- Palvia, Ajaya, Emilia Vähämaa & Sami Vähämaa (2015). Do femail CEOs and chairwomen constrain bank risk-taking? Evidence from the financial crisis. June, 27 2013. Saatavissa 11.12.2017: <http://vnxindex.com/assets/upload/images/pdf/SSRN-id2136978.pdf>.
- Pargendler, Mariana (2014). The Corporate Governance Obsession. *Journal of Corporation Law*. Saatavissa 5.2.2018: [https://scholarship.law.berkeley.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://scholar.google.fi/&httpsredir=1&article=1004&context=law\\_econ](https://scholarship.law.berkeley.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://scholar.google.fi/&httpsredir=1&article=1004&context=law_econ).
- Peni, Emilia & Sami Vähämaa (2012). Female executives and earnings management. *Managerial Finance* 35: 7, 629–645.
- Peni, Emilia (2012). Essays on the Effects of Female Executives and Experts on Corporate Governance and Financial Reporting Practices. Acta Wasenia no 255. Artikkelikokoelma väitöskirja.
- Penttilä, Seppo, Janne Ruohonen, Asko Uoti & Veikko Vahtera (2015). Kuntayhtiöt lainsäädännön ristiaallokossa. Kaks - kunnallisalan kehittämissäitiö. Vammalan Kirjapaino Oy, Sastamala 2015.
- Pollitt, Christopher (2007). The New Public Management: An overview of its current status. *Administratie si Management Public* 8, 110–115.
- Puusa, Anu & Pauli Juuti (2011). Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Johtamistaidon opisto.

- Rao, Kathyayini & Carol Tilt (2016). Board Composition and Corporate Social Responsibility: The Role of Diversity, Gender, Strategy and Decision Making. Springer Science+Business Media. Saatavissa 23.4.2018: <https://link-springer-com.proxy.uwasa.fi/content/pdf/10.1007%2Fs10551-015-2613-5.pdf>.
- Räsänen, Hilma (1906). Äänioikeuden aakkosia naisille. Suomen Naisyhdistys. Saatavissa 2.5.2018: <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/84382/fd2012-pp00000461-pdf001.pdf?sequence=1>.
- Ryan, Christine & Chew Ng (2000). Public sector corporate governance disclosures: An examination of annual reporting practices in Queensland. Australian Journal of Public Administration 59: 2, 11–23.
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Anna Puusniekka (2009). Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Yhteiskuntatieteellisen tietoaraston julkaisuja. Saatavissa 23.5.2018: [http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv\\_pdf/KvaliMOTV.pdf](http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv_pdf/KvaliMOTV.pdf).
- Salminen, Ari (2011). Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja. Vaasa 2011.
- Salo, Irmeli & Ville Blåfield (2007). Naiset huipulle! Johtaja sukupuolesta riippumatta. Taloustieto Oy, Helsinki 2007.
- Samapalkkaisuusohjelma 2016–2019 (2016). Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2016: 47. Saatavissa 1.12.2017: <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75231/STM%20raporttipohja%20sampa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Seitamaa-Hakkarainen, Piritta (2014). Kvalitatiivinen sisällönanalyysi. Metodix. Saatavissa 27.4.2018: <https://metodix.fi/2014/05/19/seitamaa-hakkarainen-kvalitatiivinen-sisallon-analyysi/>.

- Shrivastav, Shikha & Anjala Kalsie (2017). A Review of Corporate Governance Disclosure Index and Firm Performance Studies in Developed and Developing Economies. *International Journal of Business Insights & Transformation* 10: 2.
- Sipilä, Annamari (2018). Marjut Santoni rikkoi lasikaton. *Helsingin Sanomat*, 20.2.2018.
- Stiglitz, Joseph (2001). Information and the changes in the paradigm in economics. *American Economic Review* 92: 3, 460–501.
- Styhre, Alexander (2017). *The Making of Shareholder Welfare Society. A Study in Corporate Governance*. Routledge. New York.
- Suorsa, Birgitta (2017). Työnantajat syyllistyvät raskaus- ja perhesyrjintään aiempaa useammin. *Kansan Uutiset* 2.10.2017.
- Tasa-arvolaki 2015 (2015). Sosiaali- ja terveysministeriö. Saatavissa 25.10.2017: <https://www.tasa-arvo.fi/documents/10181/34936/Tasa-arvolaki2015.pdf/bb20b6e9-7806-4a43-8308-82e4ec15ab68>.
- Tasa-arvolaki 609/1986 (1986). Naantalissa 8.8.1986. Saatavissa 14.8.2017: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1986/19860609>.
- Tasa-arvon virstanpylväitä (2017). Sukupuolten tasa-arvo, tasa-arvotiedon keskus. Saatavissa 20.11.2017: <https://www.thl.fi/fi/web/sukupuolten-tasa-arvo/tasa-arvon-edistaminen/toimijat/tasa-arvon-virstanpylvaita>.
- Terjesen, Siri, Ruth V. Aguilera & Ruth Lorenz (2014). Legislating a Woman's Seat on the Board: Institutional Factors Driving Gender Quotas for Board of Directors. *Journal of Business Ethics* 128: 2, 233–251.

- Tourani, Parastou, Bram Adams & Alexander Serebrenik (2017). Code of Conduct in Open Source Projects. Saatavissa 14.3.2018: [https://www.researchgate.net/profile/Alexander\\_Serebrenik/publication/315638638\\_Code\\_of\\_conduct\\_in\\_open\\_source\\_projects/links/58d7a5bd4585153378af4cf6/Code-of-conduct-in-open-source-projects.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Alexander_Serebrenik/publication/315638638_Code_of_conduct_in_open_source_projects/links/58d7a5bd4585153378af4cf6/Code-of-conduct-in-open-source-projects.pdf).
- Trinidad, Christina & Anthony H. Normore (2004). Leadership and gender: a dangerous liaison? *Leadership & Organization Development Journal* 25: 7, 574–590.
- Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2009). Humanistisen, yhteiskuntatieteellisen ja käyttäytymistieteellisen tutkimuksen eettiset periaatteet ja ehdotus eettisen ennakoarvioinnin järjestämiseksi. Saatavissa 13.8.2018: <http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/eettisetperiaatteet.pdf>.
- Työssäkäynti 2013 (2013). *Ammatti ja sosioekonominen asema*. Työssäkäyntitilasto, Tilastokeskus.
- Uusi-Kakkuri, Piia (2017). *Transformational leadership and leading creativity*. Väitöskirja. Acta Wasenia, 376.
- Valderbroeck, Paul (2010). The traps that keep women from reaching the top and how to avoid them. *Journal of Management Development*. 29: 9, 764–770.
- Valtion virkamieslaki 750/1994. Saatavissa 27.11.2017: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940750>.
- Verloo, Mieke & Emanuela Lombardo (2007). *Contested Gender Equality and Policy Variety in Europe: Introducing a Critical Frame Analysis Approach*.

Walt, Nicholas & Coral Ingleby (2003). Board Dynamics and the Influence of Professional Background, Gender and Ethnic Diversity of Directors. *Corporate Governance: An International Review* 11: 3, 218–234.

Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014 (2014). Helsingissä 30.12.2014. Saatavissa 25.10.2017: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325>.

Ylöstalo, Hanna (2012). Tasa-arvotyön tasa-arvot. Väitöskirja. Tampere University Press.

## LIITE 1. Haastattelupyyntö



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

## Haastattelupyyntö pro gradu -tutkielmaa varten

Opiskelen sosiaali- ja terveyshallintotiedettä Vaasan yliopiston Helsingissä järjestettävässä koulutusohjelmassa ja olen tekemässä pro gradu -tutkielmaa työelämän tasa-arvosta. Olen kiinnostunut tutkimaan, miten sukupuolten välinen tasa-arvo näkyy organisaatioiden hallitusten toiminnassa. Sekä miten hallitusammattilainen kokee sukupuolen ja tasa-arvon vaikutuksen hallitustyössä, päätöksenteossa ja ryhmadynamiikassa.

Tutkimus toteutetaan yksilöhaastatteluina keväällä 2018. Haastattelut kestävät puolesta tunnista tuntiin ja toteutetaan ne haastateltavalle mieluisassa paikassa tai puhelimitse. Haastattelut äänitetään analysointia varten ja kerättyä aineistoa tullaan käyttämään vain tutkimustarkoituksiin. Haastateltavien henkilöllisyys ja organisaatio tulee säilymään anonyminä koko tutkimuksen ajan, ja kerätty aineisto hävitetään tutkimuksen valmistuttua.

Mikäli olet kiinnostunut osallistumaan tutkimukseeni ota yhteyttä. Vastaan myös mielelläni mahdollisiin lisäkysymyksiin.

Ystävällisin terveisin ja avusta kiittäen,

Pilvi Kare,

[pilvi.kare@student.uwasa.fi](mailto:pilvi.kare@student.uwasa.fi)

044 523 23 53

## LIITE 2. Haastattelurunko



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

**Haastattelurunko:****Corporate Governance - hallitustoiminnan monimuotoisuus ja sukupuolten välinen tasa-arvo****I Esittäytyminen**

- Oma esittäytyminen ja tutkimuksen taustan lyhyt esittely
- Haastateltavan esittäytyminen (koulutus, työhistoria) sekä haastateltavan nykyiset työtehtävät.

**II Tasa-arvo**

1. Minkälaisena näet sukupuolten välisen tasa-arvon tämän hetken työelämässä?
2. Miten sukupuolten välinen tasa-arvo toteutuu mielestäsi tällä hetkellä suomalaisissa yrityksissä ja erityisesti niiden hallituksissa?
3. Mikä on sukupuolen merkitys hallituksen työskentelyssä?
  - Ryhmädynamiikassa?
  - Päätöksenteossa?
  - Vaikutukset organisaatiokulttuurin?
  - Yhteiskunnallisesti?



4. Tulisiko sukupuolten välistä tasa-arvoa kehittää hallituksissa ja jos tulisi, niin miksi?

### **III Monimuotoisuus**

5. Mitkä tekijät vaikuttavat hallituksen monimuotoisuuteen?
6. Mitkä tekijät voisivat olla tasa-arvoisen urakehityksen edistäjiä?
7. Mitkä tekijät voisivat olla tasa-arvoisen urakehityksen esteitä?

### **IV Hallinnointikoodi**

8. Miten hallinnointikoodi ohjaa mielestäsi hallituksen toimintaa?
9. Onko sinulla ideoita kehittää hallinnointikoodia ja mitä ne voisivat olla?

Saanko liittää nimesi ja haastatteluajankohdan graduni liitteeksi?

## LIITE 3. Haastateltavat ja haastatteluajankohdat

18.4.2018 Eero Lehti  
23.4.2018 Harri Pärssinen  
26.4.2018 Heikki Westerlund  
2.5.2018 Nils Ittonen  
3.5.2018 Hannu Rautiainen  
3.5.2018 Kirsi Komi  
7.5.2018 haastattelu  
8.5.2018 Mammu Kaario  
9.5.2018 Leena Niemistö  
9.5.2018 Aaro Cantell  
18.5.2018 Eeva Ahdekivi