

**This is an electronic reprint of the original article.  
This reprint *may differ* from the original in pagination and typographic detail.**

**Author(s):** Virtanen, Aila

**Title:** Naiset suomalaisten listayhtiöiden hallituksissa

**Year:** 2012

**Version:**

**Please cite the original version:**

Virtanen, A. (2012). Naiset suomalaisten listayhtiöiden hallituksissa. *Yritysetiikka*, 4(1), 6-17.

All material supplied via JYX is protected by copyright and other intellectual property rights, and duplication or sale of all or part of any of the repository collections is not permitted, except that material may be duplicated by you for your research use or educational purposes in electronic or print form. You must obtain permission for any other use. Electronic or print copies may not be offered, whether for sale or otherwise to anyone who is not an authorised user.

## Artikkelit

# Naiset suomalaisten listayhtiöiden hallituksissa



AILA VIRTANEN & KATRIINA VIRTANEN

## Tiivistelmä

Naisten määrä pörssiyritysten hallituksissa on alhainen lähes kaikkialla maailmassa. Poikkeus on Norja, jossa lainsäädäntö määrää, että molempien sukupuolten edustus listattujen yritysten hallituksissa on oltava 40 %. Naisten määrän lisäämistä hallituksissa pidetään tärkeänä, sillä tutkimusten mukaan yhtiöt, joiden hallituksissa on naisia, saavuttavat parempia tuloksia. Perimmiltään kysymys on kuitenkin eettinen tasa-arvokysymys. Naisten määrän lisäämiseksi suomalaisten yritysten hallituksissa on kaksi vaihtoehtoa; kiintiö Norjan tapaan tai vapaaehtoinen, listayhtiöiden hallinnointikoodin mukainen naisjäsenien nimittäminen hallituksiin. Naisten määrä suomalaisissa hallituksissa on kuitenkin lisääntynyt hitaasti, vaikka hallituksissa istuvien miesten ja naisten taustatekijöiden ja koulutuksen välillä on vain vähän eroja. Naiset ovat keskimääräisesti nuorempia ja nauttivat enemmän saavuttamastaan menestyksestä ja vallan käytöstä. Naiset ovat muuntautumiskykyisempiä, ja mukautuvat hyvin erilaisiin elämänmuutoksiin ja hallitusten miesvaltaiseen ympäristöön. Lasikaton läpäisseet harvat naiset tietävät, että he ovat roolimalleja muille naisille ja toimivat sen mukaan. Mahdolliseksi syyksi naisten määrän vähäisyydelle on esitetty miesten vastustusta, vaikka naiset eivät ole uhka miehille tai hallitustyölle.

**Avainsanat:** Suomalaiset pörssiyritykset, hallitukset, naiset

## Naisten määrä pörssiyhtiöiden hallituksissa

**N**aisten määrästä suomalaisten pörssiyhtiöiden hallituksissa on keskusteltu jo pitkään, niin puolesta kuin vastaan. Vuonna 1990 Suomen 110 suurimmassa yrityksessä oli 81 naispuolista hallitusjäsentä, kun miespuolisia hallituksen jäseniä oli 1325 (Hajba 1990). Noin kymmenen vuotta myöhemmin, vuonna 2001, Helsingin Sanomissa uutisoitiin historiallinen käänne, kun Alkon hallitukseen nimitettiin naisennemistö, mikä oli erittäin poikkeuksellinen tilanne. Samaan aikaan valtion omistamien yhtiöiden hallituksissa naisia oli 62 ja miehiä 162. Suhde ei ollut siis ollenkaan huono, ja myös viimeisen vuosikymmenen aikana juuri valtio-omisteisiin pörssi-yhtiöihin on nimitetty naisia.

Vuonna 2006 Suomen 100 suurimman yrityksen hallituspaikoista 17 % oli naisilla. Vuonna 2008 naisten määrä 128 listatun yhtiön hallituksissa oli 89 ja miesten määrä 674, naisten osuuden ollessa 11,7 % kaikista jäsenistä (Virtanen 2010). Vuonna 2011 listattuja yrityksiä oli 124, ja naisten osuus niiden hallituksissa noin 18 %. Lähes kaikkien isoimpien pörssiyritysten hallituksissa naisia alkaa olla jo useampia. Muun muassa Nokiassa, Koneessa, Finna-irissa, Fortumissa, Kemirassa ja Nordeassa oli 2010 kolme hallitusnaisista (Lassila 2010). Valtion kokonaan omistamien yhtiöiden hallituksissa naisten osuus 2010 oli 45 %, ja valtioenemmistöisissä pörssi-yhtiöissä 39 % (Miehet johtavat pörssi-yhtiöiden liiketoimintoja). Edelleen Suomes- sa on 27 pörssiin listattua yritystä, joissa ei naisia ole ollenkaan. Nämä yritykset ovat pääasiassa pieniä yhtiöitä. Tikkurila Oyj:n hallitus on ainoa naisennemistöinen hallitus: kolme naista ja kaksi miestä.

Euroopan parlamentti kannattaa naiskiintiöitä yritysten hallituksiin. Norjassa ja Ranskassa on jo säädetty tiukat kiintiö-

lait. Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi sisältää suosituksen, että hallituksissa tulee olla sekä miehiä että naisia. Koska kysymyksessä on suositus, sitä eivät läheskään kaikki yhtiöt noudata. Naiskiintiöt saavatkin kannatusta valtioneuvostossa. Valtiovarainministeri Jutta Urpilainen on puhunut naiskiintiöiden puolesta ja kulttuuri- ja urheiluministeri Paavo Arhinmäki ehdotti pörssi-yhtiöiden hallituspaikkojen sukupuolikiintiöiden säätämistä lailla. Ministeri kehotti myös seuraamaan muiden maiden hyviä käytäntöjä.

Lasikatto on tunnettu käsite myös maailmalla. Maissa, joissa naisten asema politiikassa on vahva, on myös naisten osuus hallituksissa yleensä suurempi. Naisten määrä hallituksissa Kroatiassa on 12 %, Tšekissä 12 % ja Sloveniassa 22 %, kun se Japanissa on vain 0,2 %. Yksityisten osakeyhtiöiden hallituksissa USA:ssa naisten määrä oli 2006 tutkimuksen mukaan 13 %, Kanadassa ja Australiassa 5 % sekä Iso-Britanniassa 5 %. Keskimäärin eurooppalaisten yhtiöiden hallituspaikoista on naisten hallussa 10–30 % (Burke 2006, Vinnicombe ym. 2008). Poikkeus naisten alhaiseen määrään hallituksissa on Norja. Norjassa lainsäädäntö määrää, että molempien sukupuolten edustus listattujen yritysten hallituksissa on oltava 40 %.



Lasikatto on tunnettu käsite myös maailmalla.

Norjassa naisten määrä hallituksissa oli ennen kiintiölakia vain 9 %, kun sen nyt on noin 42 %. Vaikka useissa tutkimuksissa on todettu naisten määrän lisäämisellä olevan positiivinen vaikutus yrityksen talouteen, Norjassa naisten määrän lisääntyminen vaikutti negatiivisesti yrityksen pörssikursseihin. Lyhyellä aika-

välillä kurssit kääntyivät laskuun. Yritysten pörssi-arvosta katosi kolmessa päivässä 5 %, jos hallituksissa ei ennestään ollut naisia. Jos hallituksessa istui jo vähintään yksi nainen, lasku oli 2,6 %. Yhtiöt, joissa naisten määrä lisääntyi yli kymmenellä prosentilla, menettivät 18 % markkina-arvoaan. Tutkijoiden mukaan menetyksiä selittää sijoittajien pelko siitä, ettei lain sitoma yhtiö voi valita hallitukseen parhaita kykyjä vapaasti. Silloin se ei pysty toimimaan yhtä tehokkaasti kuin kilpailijansa. Kiintiöillä on siis myös huonoja seurauksia. Suomessa Keskuskauppakamari toivoikin, että yritykset palkkaavat jatkossa vapaaehtoisesti lisää naisia, jotta Suomeen ei tarvitsisi ottaa jäykkiä kiintiösäännöksiä (Naiskiintiöt torpedoivat yrityksen arvon 2011, Ahern & Dittmar 2011)

Esteitä naisten etenemiselle hallitukseen on löydetty useita. Tutkimusten mukaan naisen on vaikea yhdistää ura ja perhe, ja uran vuoksi voi jopa joutua luopumaan perheestä. Jo uran alkuvaiheessa joudutaan tekemään valinta perheen ja työn välillä. Jos työ voittaa, lapset jäävät hankkimatta. Uralla eteneminen ja perheen perustaminen edellyttävät naisilta joustavuutta ja muuntumista, ja oma rooli työssä on tavallaan rakennettava aina uudelleen perheen muuttuvien olosuhteiden mukaan. Suomessa naisten osuus työelämässä on jo ylittänyt miesten osuuden, ja naisilla on tasa-arvoinen asema myös poliitikassa.

Vanhempainloma ja perhepäivähoito ovat kaikkien saatavilla ja nämä etuudet olisivat omiaan helpottamaan naisten etenemistä myös hallitukseen. Naisten vähäisen määrän selitykseksi on myös esitetty, että päteviä naisia ei löydy, vaikka Suomessa naisten koulutustaso on korkea. Hallituspaikoille edetään johtotehtävien kautta, ja johtotehtäviin eteneminen saattaakin olla ensimmäinen kynnyksiä hallitukseen. Naisten urakehitystä pidetään

kyllä tärkeänä, mutta myönteinen suhtautuminen ei näytä johtavan muuttuviin käytäntöihin, sillä vain 7–8 % yritysten toimitusjohtajista on naisia (Lämsä 2011). Keskuskauppakamarin tekemän selvityksen mukaan naisten lasikatto sijaitseekin pörssi-yhtiöiden johtoryhmätasolla liiketoimintojen johtamisen kohdalla (Miehet johtavat pörssi-yhtiöiden liiketoimintoja).

## Miksi naisia pitäisi olla hallituksissa?

Naiskiintiöt saattavat aiheuttaa yhtiön pörssikurssin laskua (Naiskiintiöt torpedoivat), mutta naiset myös tuovat hallitukseen tehokkuutta ja uusia toimintakulttuureja. Naisten nimittäminen hallitukseen vaikuttaa positiivisesti hallituksen ja yrityksen toimintaan, nostaa osakkeen kurssia ja yrityksen arvoa sekä lisää moniarvoisuutta (Bilimoria & Wheeler 2000, Erdhardt ym. 2003). Tavallista on myös se, että jos nainen jättää hallituspaikkansa, tilalle nimitetään toinen nainen (Farrell & Hersch 2005). Naisten osallistuminen hallitustyöhön vaikuttaa positiivisesti yrityksen talouteen ja nostaa yhtiön osakkeen arvoa markkinoilla (Campbell & Vera 2010). Naisten hallituspaikkojen määrällä on positiivinen vaikutus yrityksen tulokseen (Carter ym. 2003). Lisäksi naiset usein kuuluvat verkostoihin, jotka tuovat hallitukseen kansainvälistä moniarvoisuutta (Singh ym. 2008). Pelkääntään naisten lisääminen hallitukseen ei välttämättä selitä kaikkia positiivisia vaikutuksia. Uskovampi selitys on, että naisia nimitetään innovatiivisiin ja tehokkaisiin yrityksiin.

Hallitustyöskentelylle on ominaista, että jokainen jäsen tuo oman erityislaatuisen osaamisensa hallitustyöhön. Tämä osaaminen muodostuu kokemuksesta, taidoista, koulutuksesta ja suhteista yrityksen ulkopuolella (Hillman ym. 2002, Kesner 1988, Kosnik 1990). Osaamiseen perustuen hallituksessa omaksutaan erilaisia roo-

leja, joiden tehokkuus hallitustyössä vaihtelee. Erityisen positiivinen merkitys on aktiivisilla ja keskustelevilla rooleilla, jotka kyseenalaistavat, hakevat muutosta, rakentavat uutta ja konsultoivat (Lainema 2006, Leblanc & Gillies 2005). Naiset tulevat usein hallituksiin eri reittejä kuin miehet, ja heidän taustansa ei ole perinteisessä bisneksessä. Naisten koulutustaso on usein korkeampi kuin miesten, ja naiset etenevät nopeasti useammille hallituspaikoille. Koska heidän taustansa on erilainen kuin miesten, naiset tuovat hallituksiin uutta näkemystä ja tietoa sekä hyvät suhteet hallituksen ja organisaation välille (Hillman ym. 2000; Hillman ym. 2002).

Norjassa, jossa sukupuolikiintiö on toteutettu lainsäädännöllä, naispuoliset hallitusjäsenet vaikuttavat hallituksen strategiaan ja päätöksentekoon ammatillisen kokemuksensa ja erilaisten arvojen kautta. Todellinen vaikutus perustuu heidän luonteenpiirteilleen mutta myös niille mahdollisuuksille, joita naisille hallituksessa tarjotaan. Hallitusnaiset eroavat Norjassa miehistä taustansa suhteen, ammatillisen kokemuksensa ja erilaisten arvojen suhteen. Naiset myös pitävät arvojaan tärkeinä ja käyttävät puhevaltaansa, jos näitä arvoja ei hallituksessa kunnioiteta. Naiset ovat hallituksissa yhtä tehokkaita kuin miehet, mutta siitä huolimatta miehillä on taipumusta aliarvioida naisten vaikutusta hallituksissa (Nielsen & Huse 2010). Myös Suomessa naiset ovat hallituksissa aktiivisia, tehokkaita ja ottavat kyseenalaistavan ja kyselevän roolin (Virtanen 2010).

Naiset suomalaisten pörssiyhtiöiden hallituksessa kokevat oman roolinsa kaksitahoisena. Pätevyydeltään he kokevat olevansa yhtä hyviä kuin miehet. Naisilla, jotka ovat saavuttaneet hallituspaikan, on hyvä kokemus ja heidän hallitustyötään kuvataan aktiiviseksi ja luotettavaksi. Toinen puoli heidän kokemaansa hallitustyös-

sä liittyy sukupuoleen ja olennaiseen eroon naisten ja miesten välillä. Naiset kokevat liike-elämän miesten pelinä, joka suosii miehiä, ja johon muutosmahdollisuus tulee vain miesten asennemuutoksen kautta. Jotta naisia voitaisiin saada lisää liike-elämän huippupaikoille, miesten tulisi muuttaa asennettaan (Pesonen ym. 2009).

Naisten rooli hallitustyössä on sidottu heidän asemaansa hallituksessa. Naiset eivät ole hallituksissa johtopaikoilla, kuten puheenjohtajana. Ne naiset, jotka ovat hallituksiin edenneet, ovat roolimalleja muille naisille ja he myös tietävät sen. Naiset myös muuttavat käytöstään sen mukaan, mitä heiltä odotetaan. Roolimallit ovat naisille tärkeitä ja he oppivat nopeasti, mitä heidän odotetaan tekevän ja mitä ei (Terjesen ym. 2009, Sealy & Singh 2006). Naisten läsnäolo hallituksessa muuttaa ilmapiiriä ja tekee siitä sensitiivisemmän. Kuitenkin se, miten naiset kaiken kaikkiaan vaikuttavat, on varsin monimutkainen ilmiö. Naiset vaikuttavat varsin monella tapaa, ja naiset keskittyvät enemmän itse asiaan kuin pelaavat joitain miehisiä pelejä (Huse 2008). Vaikutusvaltaiset tittelit eivät ole naisille niin tärkeitä kuin miehille (Zelechowski & Bilimoria 2004, Singh 2008, Terjesen ym. 2009).

Naisten positiivinen vaikutus hallituksen työskentelyyn ja yhtiön menestymiseen näyttää siis ilmeiseltä tutkimuksen valossa. Yritykset, joiden hallituksissa on naisia, menestyvät taloudellisesti. Kysymys on kuitenkin pohjimmiltaan eettinen ja tasa-arvokysymys. Suomessa sukupuolten tasa-arvoa pidetään itsestäänselvyytenä koulutuksessa, työssä, perhe-elämässä, politiikassa ja muilla elämän alueilla. Naisten asema on hyvä, ja naiset ovat osoittaneet kaikilla alueilla olevansa yhtä hyviä kuin miehet. Listayhtiöiden hallituspaikat on perinteisesti jaettu miesten kesken, ja vain harvat vahvat naiset ovat päässeet mukaan hallituksiin. Tilanne on muuttu-

nut ja se muuttuu edelleen. Talouselämä luottaa yhtiöiden omaan tahtoon, kun taas osa ministereistä olisi valmis kiintiöiden määräämiseen.

## Naisten ja miesten määrät hallituksissa

Seuraavat tiedot koskevat vuoden 2008 hallituspaikkoja, jonka jälkeen tilanne on hienokseltaan muuttunut naisten määrän lisääntyessä hallituksissa. Vuonna 2008 yritysten internet-sivuilta kootun aineiston mukaan Suomessa oli 128 listattua yhtiötä. Hallituspaikkoja oli yhteensä 763, joista naisten paikkoja 89 ja miesten 763. Tiedot on koottu taulukkoon 1.

Hallituksen jäsenten määrä vaihteli kolmesta yhteentoista. Taulukossa 2 on esitetty miesten ja naisten määrät erikokoisissa hallituksissa. Vain yhdessä hallituksessa oli 11 jäsentä ja yleisin hallituskoko oli 6 jäsentä. Kun hallituksen koko kasvaa, on myös tavallista, että nainen tai naisia nimitetään hallitukseen. Pienissä kolmen jäsenen hallituksissa naisia ei ollut.

Noin puolet hallituksista oli vuonna 2008 täysin miesten hallussa. Näitä hallituksia oli 63, eli 49,2 %. Yhden naisen hallituksia oli 45. Kolme tai neljä naista istui yhteensä 6 hallituksessa. Näissäkin hallituksissa oli miesten enemmistö. Nämä tiedot on kerätty taulukkoon 3.

Taulukko 1 Miesten ja naisten hallituspaikat suomalaisissa listayhtiöissä 2008

Miehet	Naiset	Yhteensä
674	89	763
88,3 %	11,7 %	100 %

Taulukko 2 Nais- ja miespuoliset jäsenet erikokoisissa hallituksissa 2008

Hallituksen jäseniä	Hallituksia	Miehiä	Naisia	Yhteensä	Naisten osuus %
11	1	8	3	11	27,3
10	4	28	12	40	30,0
9	6	44	10	54	18,5
8	8	57	7	64	10,9
7	23	139	23	161	14,3
6	36	194	22	216	10,1
5	31	149	6	155	10,3
4	11	37	7	44	15,9
3	6	18	0	18	00,0
Tieto puuttuu	2				
	128	674	89	763	

Miesten määrä hallituksissa on esitetty taulukossa 4. Suomessa ei ole yhtään lista-yhtiötä, jossa ei olisi miehiä hallituksessa, ja vuonna 2008 vähintään 5 miestä oli peräti 99 (77,3 %) hallituksessa.

Luvut kertovat, että pörssi-yhtiöiden hallitukset olivat ja edelleen ovat varsin miesvaltaisia. Vuonna 2008 naisten määrä oli noin 17 %, ja vuonna 2010 se oli noussut noin 22 %:iin (Lassila 2010).

## Millaisia ovat hallitusnaiset ja -miehet?

Vuonna 2008 tehdyn tutkimuksen kyselylomake lähetettiin kaikille suomalaisten pörssi-yhtiöiden suomenkielisille naisjäse-

nille, joita oli yhteensä 62. Sama lomake postitettiin satunnaisesti valituille 84 hallitusten miespuoliselle jäsenelle. Lomakkeella kartoitettiin mm. vastaajien taustatietoja kuten ikää, koulutusta, siviilisäätyä ja lasten lukumäärää. Lisäksi tutkittiin, millaisena vastaajat näkevät oman roolinsa hallituksessa. Vastauksia saatiin 26 naiselta ja 38 mieheltä (taulukko 5) (Virtanen, 2010).

Tutkimuksen mukaan naiset ja miehet hallituksissa olivat taustekijöiden suhteen varsin samanlaisia. Valtaosa sekä naisista että miehistä oli naimisissa; naisista 21 (80,6 %) ja miehistä 34 (89,5 %). Myöskään lasten määrässä ei ollut eroa nais-

Taulukko 3 Naisten määrä hallituksissa 2008

Ei yhtään naista	Hallituksia	%
0	63	49,2
1	45	35,2
2	12	9,4
3	4	3,1
4	2	1,6
Tieto puuttuu	2	1,6
<b>Yhteensä</b>	<b>128</b>	<b>100,0</b>

Taulukko 4 Miesten määrä hallituksissa 2008

Miesten määrä	Hallituksia	%
0 tai 1	0	,0
2	1	,8
3	11	8,6
4	15	11,7
5 tai enemmän	99	77,3
Tieto puuttuu	2	1,6
<b>Yhteensä</b>	<b>128</b>	<b>100,0</b>

ten ja miesten välillä; vähintään kaksi lasta oli 16 naisella (61,5 %) ja 31 miehellä (81,6 %). Ikä oli taustatekijöistä ainoa, jonka suhteen naisten ja miesten välillä oli selvä ero; naiset olivat keskimäärin nuorempia kuin miehet ja ero oli myös tilastollisesti merkitsevä. Suurin ikäryhmä ovat 51–60 -vuotiaita, mutta vain kaksi naista oli yli 60-vuotiaita, kun taas yli 60-vuotiaita miehiä oli 11. Nuorimmassa ikäryhmässä, 20–35 -vuotiaat, oli yksi nainen eikä ollenkaan miehiä. Taustatekijöitä koskevat tiedot on esitetty taulukossa 6.

Taulukossa 7 esitetään, millainen koulutus hallituksen jäsenillä on. Nähtävissä on taas vain pieniä eroja naisten ja miesten välillä. Ainoa selvä ero miesten ja naisten välillä on, että seitsemän miestä on valmistunut insinööriksi, kun vain yhdellä naisella oli insinöörin koulutus. Miehet ja naiset ovat siis hyvin samanlaisia myös koulustaustaltaan (Virtanen 2010).

## Ura ja roolit hallituksessa

Tutkimuksella selvitettiin myös, miten vastaajat kokevat uran ja perheen yhteensovittamisen ja millaisena he kokevat roolinsa hallituksessa. Kyselyyn vastanneet miehet ja naiset kokivat olevansa tyytyväisiä sekä työhönsä hallituksessa että myös yksityiselämään ja perhe-elämään. Tässäkin suhteessa löytyi vain hyvin pieniä eroavaisuuksia miesten ja naisten välillä. Vaikka monet kansainväliset tutkimukset ovat

korostaneet, että naisten on vaikea sovittaa yhteen perheen ja uran vaatimukset, tämän tutkimuksen tulokset eivät tue näitä tuloksia. Selitys saattaa löytyä suomalaisesta yhteiskunnasta, jossa naiset ovat jo pitkään osallistuneet työelämään ja yhteiskunta on turvannut niin päivähoidon kuin koulutuksenkin. Tytöt ovat päässeet kouluun ja äidit työhön (Virtanen 2010).

Tutkimuksessa kysyttiin, miten naiset ja miehet kokevat hallitustyönsä ja millaisia rooleja he ottavat hallituksessa. Tilastollisesti merkitsevä ero miesten ja naisten välillä oli se, että naiset ovat muuntautumiskykyisempiä kuin miehet. Naispuoliset hallitusjäsenet kokivat olevansa joustavampia ja pystyivät sopeutumaan työn ja perheidensä tarpeiden mukaan. Naiset myös tekevät uraa koskevia päätöksiä harkiten ensin, miten ura vaikuttaa perheeseen ja muihin ihmisiin.

Suurin ero naisten ja miesten välillä oli heidän omaksumissaan rooleissa hallituksissa. Vastausten mukaan naiset ovat aktiivisempia, muuntautuvampia ja nauttivat vallastaan ja hallitustyöstään enemmän kuin miehet. Tähän löytyy selitys. Naiset ovat vähemmistössä hallituksissa, joten heillä ei yleensä ole niin paljon valtaa kuin miehillä (Westphal & Milton 2000). Jotta naiset eivät joutuisi syrjään hallitustyössä, heidän täytyy olla erityisen aktiivisia, kuuluvia ja näkyviä hallituksessa. Koska miehiä on määrällisesti enemmän hallituksis-

Taulukko 5 Kyselyyn vastaaminen

	Naiset	Miehet	Yhteensä
Otos	62	82	144
Vastaukset	26	38	64
%	42,9	46,3	44,4



Taulukko 6 Taustatekijät

Taustatekijät			
<b>A. Siviilisääty</b>	Nainen	Mies	Yhteensä
Naimaton	1	2	3
Naimisissa	21	34	55
Avoliitossa	1	2	3
Eronnut	2	0	2
Tieto puuttuu	1	0	1
Yhteensä	26	38	64
<b>B. Lasten määrä</b>			
Ei lapsia	5	5	10
1	5	2	7
2	10	17	27
3 tai enemmän	6	14	20
Yhteensä	26	38	64
<b>C. Ikä</b>			
20–35	1	0	1
36–50	10	10	20
51–60	13	17	30
61 tai vanhempi	2	11	13
Yhteensä	26	38	64

Taulukko 7 Nais- ja mieshallitusjäsenien koulutus

Koulutus	Naiset	Miehet	Yhteensä
Tohtori tai lisensiaatti	6	7	13
Maisteri	14	16	30
Insinööri tai DI	1	7	8
Ammattikorkeakoulututkinto	2	5	7
Ammattitutkinto	1	2	3
Muu	2	1	3
Yhteensä	26	38	64

sa, heidän ei tarvitse nähdä samaa vaivaa kuin naisten saadakseen ääntään kuuluviin (Huse ym. 2009, Zona & Zattoni 2007). Tässä suhteessa naisten ja miesten välillä oli tilastollisesti merkitsevä ero. Naispuoliset hallitusten jäsenet ilmoittivat olevansa aktiivisempi ja käyttävänsä puheenpuoron aina kun se tuntui aiheelliselta. He myös nauttivat enemmän vallan käytöstä kuin miehet. Lasikaton läpipääsemiseksi nämä ominaisuudet ovat välttämättömiä. (Virtanen 2010)

## Lopuksi

Hallituksissa olevien naisten ja miesten urakehityksessä, hallituskäyttäytymisessä ja taustoissa on hyvin vähän eroja. Sekä miehet että naiset ovat sitä mieltä, että heidän uransa on ollut kovan työn ja onnen seurausta.

Molemmat sukupuolet olivat tyytyväisiä uriansa ja perhe-elämäänsä. Ainoa uraa koskeva ero oli, että naiset pitivät itseään muuntautumiskykyisempinä. Muuntautumiskykyisyyttä on myös aiemman tutkimuksen mukaan pidetty tärkeänä luonteenpiirteinä naisille, jotka haluavat edetä urallaan. Miesten ja naisten hallitusroolit olivat myös hyvin samanlaisia. Kuitenkin naiset ovat mielestään aktiivisempia ja nauttivat enemmän vallastaan hallituksessa. Lisäksi selvää eroa oli myös siinä suhteessa, että naiset halusivat enemmän naisia hallituksiin. Miehet eivät pitäneet tätä tarpeellisena.

Huolimatta naisten korkeasta koulutuksesta ja hyvästä asemasta työelämässä, naiset ovat vähemmistössä Suomen yritysten hallituksissa. Yksi mahdollinen syy naisten vähäisyydelle on miesten vastustus. Tutkimuksissa on ilmennyt, että naishallitusjäsenet haluavat lisää naisjäseniä, kun taas miehet eivät pidä sitä tärkeänä (Burke 2006, Virtanen 2010). Hallitukset voidaan käsittää pieninä yhteisöinä, joihin kuuluu sekä naisia että miehiä. Hallitus-

työhön kuuluu tapaamisia, suunnittelua, päätöstentekoa, vallankäyttöä ja muita sosiaalisia käytäntöjä (Marshall 2007, Parker 2007).

Ei ole samantekevää keitä hallitukseen kuuluu ja mitä rooleja he omaksuvat. Tällä hetkellä naiset kokevat, että hallituksissa on selkeästi maskuliininen ilmapiiri ja naisten odotetaan mukautuvan siihen (Pesonen ym. 2009). Kuitenkin hallituksissa työskentelevät naiset ovat aktiivisia ja nauttivat työstään. He ottavat hallituksissa aktiivisia rooleja, kyseenalaistavat ja käyttävät valtaansa. Näillä menestyneillä naisilla on kaikki se, mikä miehillä on: ura, perhe ja valtaa. He ovat muuntautumiskykyisiä ja kunnianhimoisia ja pystyvät mukautumaan hallitusten miesvaltaiseen ympäristöön. Naiset eivät todellakaan ole mikään uhka miehille tai hallitustyölle. Sen vuoksi on merkittävä, ettei hallituksissa ole enempää naisia.

## Lähteet

- Ahernhern, K. R. & Dittmar, A. K. (2011) *The Changing of the Boards: The Impact on Firm Valuation of Mandated Female Board Representation*, Social Science Research Network. Workin paper series.
- Bilimoria, D. & Wheeler, J. (2000) *Women Corporate Directors*. Teoksessa R. Burke & M. Mattis (toim.), *Women on Corporate Boards of Directors*. Netherlands: Kluwer Academic, 25–40.
- Burke, R. J. (2006) *Women's career development: recent international research*. Equal Opportunities International, 25 (4), 213–235.
- Campbell, K. & Vera, A. M. (2010) *Female board appointments and firm valuation: short and long-term effects*. Journal of Management and Governance, 14 (1), 37–59.
- Carter, D. A., Simkins, B. J. & Simpson, W. G. (2003) *Corporate governance,*

- board diversity, and firm value. *Financial Review*, 38 (1), 33–53.
- Erdhardt, N. L., Werbel, J. D. & Sharder, C. B. (2003) Board of Director Diversity and Firm Financial Performance. *Corporate Governance: An international review*, 11 (2), 102–111.
- Farrell, K. A. & Hersch, P. L. (2005) Additions to corporate boards: the effect of gender. *Journal of Corporate Finance*, 11 (1–2), 85–106.
- Hajba, S. (1990) Naiset suuryritysten hallintoelimissä. Turku: Turun kauppa- korkeakoulun julkaisuja. Sarja Keskustelua ja raportteja 1:1990.
- Helsingin Sanomat (2001) Few women on boards of state-owned companies, <http://www2.hs.fi/english/archive/news.asp?id=20010319IE3> 19.3.2001
- Hillman A., Cannella Jr. A. & Harris I. (2002) Women and Racial Minorities in the Boardroom: How Do Directors Differ? *Journal of Management*, 28 (6), 747–763.
- Hillman, A., Cannella, A. & Paetzold, R. (2000) The resource-dependence role of corporate directors: Strategic adaptation of board composition in response to environmental change. *Journal of Management*, 22 (3), 409–438.
- Huse, M. (2008) Women directors and the “Black Box” of board behavior. Teoksessa Vinnicombe, S., Singh, V., Burke, R. J., Bilimoria, D. & Huse, M. (2008) Women on corporate boards of directors: international research and practice. Great Britain: Edward Elgar.
- Huse, M., Nielsen, S. T. & Hagen, M. I. (2009) Women and Employee-Elected Board Members, and Their Contributions to Board Control Tasks. *Journal of Business Ethics*, 89 (4), 581–597.
- Kesner, I. (1988) Directors’ characteristics and committee membership: An investigation of type, occupation, tenure and gender. *Academy of Management Journal*, 31 (1), 66–84
- Kosnik, R. (1990) The effects of board demography and directors’ incentives on corporate greenmail decisions. *Academy of Management Journal*, 31 (1), 129–150.
- Lainema, M. (2006) Strateginen hallitus. Jyväskylä: Boardman.
- Lassila, A. (2010) Naisten osuus kasvussa pörssiyritysten hallituksissa. *Helsingin Sanomat* 16.2.2010.
- Leblanc, R., Gillies, J. (2005) Inside the Boardroom, How Boards Really Work and the Coming Revolution in Corporate Governance. John Wiley & Sons Canada, Ontario.
- Lämsä, A.-M., 2011 Mikä edistää naisten johtamisuria. Teoksessa Husu, L., Hearn, J., Lämsä A.-M. & Vanhala S. (2011) Women, management and leadership - Naiset ja johtajuus. Forskningsrapporter från Svenska handelshögskola, Hanken School of Economics, Research Reports, 72, 47–59.
- Marshall, J. (2007) The gendering of leadership in corporate social responsibility. *Journal of Organizational Change Management*, 20 (2), 165–181.
- Miehet johtavat pörssiyrityöiden liiketoimintoja - naiset päätyvät tukitoimintoihin. *Keskuskauppakamarin selvitys* 30.9.2011.
- Naiskiintiöt torpedoivat yrityksen arvon. *Talouselämä* 27.7.2011.
- Nielsen, S. & Huse M. (2010) Women directors’ contribution to board decision-making and strategic involvement: The sole of equality perception. *European management Review*, 7 (1), 16–29.
- Parker, L. D. (2007) Financial and external reporting research: The broadening corporate governance challenge. *Accounting and Business Research*, 37 (1), 39–54.
- Pesonen, S., Tienari, J. & Vanhala, S.

- (2009) The boardroom gender paradox. *Gender in Management: An International Journal*, 24 (5), 327–345.
- Sealy, R. & Singh, V. (2006) Role models, work identity, and senior women's career progression- Why are role models important? Best papers Proceedings of Academy of Management Annual Meeting. Atlanta, GA.
- Singh, V. (2008) Transforming Boardroom Cultures, Report for UK Resource Centre for Women in Science. Bradford: Engineering and Technology.
- Singh, V., Terjesen, S. & Vinnicombe, S. (2008) Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ? *European Management Journal*, 26 (1), 48–58.
- Terjesen, S., Sealy, R. & Singh V. (2009) Women Directors on Corporate Boards: A Review and Research Agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 17 (3), 320–337.
- Vinnicombe, S., Singh, V., Burke, R. J., Bilimoria, D. & Huse, M. (2008) Women on corporate boards of directors: international research and practice. Great Britain: Edward Elgar.
- Virtanen, A. (2010) Women on the boards of Finnish listed companies, *Journal of Management and Governance*, Online first, 17.10.2010
- Westphal, J. D. & Milton, L. P. (2000) How Do Experience and Network Ties Affect the Influence of Demographic Minorities on Corporate Boards. *Administrative Science Quarterly*, 45 (2), 366–398.
- Zelechowski, D. D. & Bilimoria, D. (2004) Characteristics of Women and Men Corporate Inside Directors in the US. *Corporate Governance*, 12 (3), 337–342.
- Zona & Zattoni (2007) Beyond the Black Box of Demography: Board Processes and Task Effectiveness Within Italian Firms. *Corporate Governance: An International Review*, 15 (5), 852–862.
- Aila Virtanen on professori Jyväskylän yliopiston kauppa- ja talous-tieteiden tiedekunnan kauppakorkeakoulussa. Sähköposti: aila.k.virtanen@juu.fi
  - Katriina Virtanen on politiikan ja viestinnän ylioppilas University of Stirlingissa Skotlannissa. Sähköposti: kav00002@stir.ac.uk