

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

**NAISET OSUUSKUNTIEN LUOTTAMUSHALLINNOSSA JA
JOHDOS**

Vastuullinen liiketoiminta
Pro gradu -tutkielma
Heinäkuu 2017
Ohjaajat: Johanna Kujala ja Salme Näsi

Miira-Maria Kokkonen

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto

Johtamiskorkeakoulu, Vastuullinen liiketoiminta

Tekijä:

KOKKONEN, MIIRA-MARIA

Tutkielman nimi:

Naiset osuuskuntien luottamushallinnossa ja johdossa

Pro gradu -tutkielma:

111 sivua + 6 liitesivua

Aika:

Heinäkuu 2017

Avainsanat:

osuustoiminta, naisjohtajuus, hyvä hallintotapa, alueosuuskaupat, tasa-arvo, osuuskunnat, hallituksen monimuotoisuus

Osuustoiminta on ensisijaisesti arvoperusteista ja ihmislähtöistä taloudellista toimintaa. Yritysmuoto on rakentunut periaatteiden ja vahvan arvomaailman ympärille, ja sen keskeisiä arvoja ovat oikeudenmukaisuus sekä tasa-arvo. Naisten asema osuustoiminnassa on kuitenkin nähty ajan saatossa ongelmalliseksi. Vaikka tasa-arvo on yksi osuustoiminnan kansainvälisesti hyväksytyistä periaatteista, ovat erilaiset naisten asemaa seuranneet hankkeet tunnistaneet naisten osuuden osuuskuntien luottamushallinnossa ja johdossa määrällisesti miehiä heikommaksi.

Tämän tutkimuksen tavoite on selvittää, minkälainen suurten suomalaisten osuustoiminnallisten yritysten luottamushallinnon ja johdon sukupuolijakauma on tänä päivänä. Varsinainen tutkimusongelma keskittyy naisten asemaan osuuskuntien hallinnossa. Tutkimusaineistolla pyritään lisäämään ymmärrystä syistä ja ilmiöistä, jotka vaikuttavat naisten toimimiseen luottamustehtävissä. Naisten ja osuustoiminnan suhdetta analysoidaan naisten urakehitystä estäviä ja edistäviä tekijöitä kuvaten. Tutkimuksen ensisijaisen kohdeorganisaation muodostavat S-ryhmän alueosuuskaupat.

Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena, ja se koostuu johdantokappaleesta, kirjallisuuskatsauksesta, valittujen tutkimusmenetelmien esittelystä sekä tutkimusaineiston kolmivaiheisesta sisällysluonnoksesta. Tarkasteltavan ilmiön määrittelemiseksi muodostettiin ensin teoreettinen viitekehys, joka selventää verrattain kompleksista tutkimusongelmaa. Viitekehyksessä tarkastellaan osuuskuntien hallinnon muotoutumista ja perehdytään teoreettisella tasolla sukupuolten väliseen tasa-arvoon yritysten hallituksissa sekä naisjohtajuuteen liittyviin konstruktioihin.

Tutkimuksen empiirinen osio rakentuu kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen aineiston ympärille. Kvantitatiivista aineistoa varten kerättiin tilastot naisten ja miesten lukumääristä alueosuuskauppojen luottamushallinnossa ja johdossa. Laadullisen aineiston analyysissä reflektoidaan naisjohtajuuden, osuustoiminnan ja hyvän hallintotavan teoriasta tehtyjä havaintoja verraten niitä alueosuuskauppojen hallinnon edustajille suunnatun kyselytutkimuksen sekä osuustoiminnan asiantuntijahaastattelujen tuotamiin löydöksiin.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että sukupuolten välisen tasa-arvon yhteiskunnallisista edistämisyrittämisistä ja osuustoiminnan arvomaailmasta huolimatta naisten asema suurten osuustoiminnallisten yritysten hallinnossa ei ole tasavertainen miehiin nähden. Naisten aliedustus alueosuuskauppojen sekä muiden suurten osuuskuntien luottamushallinnossa tunnistetaan, mutta edistämistoimet aseman parantamiseksi ovat toistaiseksi jääneet heikoiksi. Tutkimus osoittaa, ettei sukupuolten välinen tasa-arvo toteudu kohdeorganisaatioina olleiden osuuskuntien hallinnossa paremmin kuin muissa yritysmuodoissa. Tutkimusaineiston löydökset antoivat lisäksi viitteitä siitä, että naisten ja miesten välillä vallitsee näkemuseroja naisten urakehitystä estävistä sekä edistävästä tekijöistä.

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	1
1.1 AIHEENVALINNAN TAUSTAA	1
1.2 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	4
1.3 TUTKIMUKSEN OLETUKSET JA RAJAUKSET	6
1.4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	7
2 OSUUSTOIMINNAN IDEA	9
2.1 OSUUSTOIMINNALLISUUDEN MÄÄRITELMÄ.....	9
2.2 OSUUSKUNTA ORGANISAATIONA	11
2.3 OSUUSKUNTIEN SÄÄNTELYSTÄ JA LUOKITTELUSTA	12
2.4 OSUUSTOIMINNAN ARVOMAAILMA	14
2.5 OSUUSTOIMINNAN PERIAATTEET.....	17
3 HYVÄ HALLINTOTAPA OSUUSKUNNISSA	21
3.1 OSUUSTOIMINNALLISTEN YRITYSTEN HALLINNOINTI.....	21
3.2 ALUEOSUUSKAUPPOJEN HALLINTO- JA OHJAUSJÄRJESTELMÄ	24
4 NAISJOHTAJUUS JA NAISET YRITYSTEN HALLITUKSISSA	28
4.1 NAISET JA OSUUSTOIMINTA.....	28
4.2 NAISTEN JOHTAMISURIA ESTÄVÄT TEKIJÄT.....	34
4.3 SUKUPUOLTEN VÄLISEN TASA-ARVON TOTEUTUMINEN YRITYSTEN HALLITUKSISSA.....	38
4.4 NAISJOHTAJUUSTUTKIMUKSEN HAASTEISTA	43
5 TUTKIMUSMETODOLOGIA	46
5.1 LAADULLINEN TUTKIMUS JA TUTKIMUKSEN KOHDEORGANISAATIOT.....	46
5.2 AINEISTON KERUU.....	47
5.3 AINEISTON KÄSITTELY	52
6 NAISTEN ASEMA OSUUSKUNTIEN LUOTTAMUSHALLINNOSSA JA JOHDOSSA ..	55
6.1 TILASTOLLISEN AINEISTON ANALYYSI	55
6.2 NAISTEN ASEMA OSUUSKUNTIEN LUOTTAMUSHALLINNOSSA JA JOHDOSSA OSUUSKAUPPOJEN NÄKÖKULMASTA.....	63
6.3 NAISTEN ASEMA OSUUSKUNTIEN LUOTTAMUSHALLINNOSSA JA JOHDOSSA ASiantuntijoiden NÄKÖKULMASTA.....	77
6.4 TUTKIMUKSEN ANALYYSIN SYNTEESI	85
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	91
7.1 JOHTOPÄÄTÖKSET	91
7.2 TUTKIMUKSEN TIETEELLINEN KONTRIBUUTIO	98
7.3 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI JA SUUNTAUKSIA JATKOTUTKIMUKSELLE	99
LÄHTEET	103
LIITTEET	112

KUVIOT

Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.	6
--	---

TAULUKOT

Taulukko 1. Haastatteluaineiston kuvaus.	52
Taulukko 2. Kaikkien alueosuuskauppojen hallinnon sukupuolijakauma.....	57
Taulukko 3. Alueosuuskauppojen hallitusjäsenten ammattitausta.	61
Taulukko 4. Teoriasidonnainen sisällönanalyysi.	63
Taulukko 5. Kyselytutkimuksen ja haastatteluaineiston synteesi.....	86

1 JOHDANTO

1.1 Aiheenvälinnan taustaa

Tarjotkaamme, missä vain mahdollista on, osuuskuntiemme palvelukseen, esimerkiksi niiden hallitusten jäseniksi, kykeneviä naisia ja yrittäkäämme saada heidät myös siihen toimeen valituiksi! Samoin koettakaamme, kun joku meistä naisista on tähän tärkeään toimeen joutunut, täyttää ne vaatimukset, jotka kohtuudella voidaan hallituksen jäsenelle panna! Silloinhan meillä on tilaisuus vaikuttaa osuustoiminnan ohjaamiseksi oikeaan suuntaan...osuustoiminta on liike, jonka yhteyteen meidän, naisten, ei tarvitse päästä pökkuroimalla eikä pakottautumalla. Ei suinkaan, se tarvitsee naisten avustusta, se pyytää meiltä tätä. (Asunta 1999)

Näin puhui eräs osuustoiminnan suurnainen, talousneuvos Hedvig Gebhard Pellervon Päivillä vuonna 1907. Gebhard oli aikansa ensimmäisiä naiskansanedustajia, naisasiapioneeri, sosiaalipoliitikko ja kotitalouskoulutuksen kehittäjä. Kukaan nainen ei liene jättänyt talouselämään niin suurta jälkeä kuin Gebhard. Hän oli aikansa renessanssinaisia, monessa mukana. Puolisonsa, Pellervo-Seuran ¹perustajan, Hannes Gebhardin kanssa hän muodosti myös tuotteliaan työparin, joka yhdessä valittiin ensimmäiseen eduskuntaan vuonna 1907. (Mäkinen 2017.)

Osuustoiminnan on nähty ajan saatossa tuoneen muutoksia aiemmin rajalliseen naisten asemaan ja vuoden 1901 osuustoimintalain merkittävimpana seurauksena voidaan pitää naisten ja miesten yhtäläistä äänioikeutta vuonna 1906 (Lehto 2011). Osuustoiminnan äiti Hedvig Gebhard loi ensimmäisenä Suomeen keskustelualustan naisten roolille osuustoiminnassa esitelmöimällä aiheesta ja julkaisemalla vuonna 1910 Naiset ja osuustoiminta -kirjaisen Pellervon pikkukirjasia -sarjassa². Gebhard tavoitteli osuustoiminnalla sukupuolineutraaliutta, sillä Suomessa vallitsi vielä 1930-luvulle tultaessa ajatuskulku siitä, että on olemassa erikseen miesten ja naisten sfäärit. Niissä julkinen vaikuttaminen, politiikka ja liiketoiminta nähtiin miesten tehtäväksi. (Yle Uutiset 2016.)

¹ Pellervo-Seura on osuustoiminnan palvelu- ja yhteistyöjärjestö, joka edistää osuustoimintaa yrittämismallina ja osuuskuntaa kilpailukykyisenä yritysmuotona. Ks. lisää Pellervo-Seurasta: www.pellervo.fi.

² Ks. Hedvig Gebhardista Mäkinen & Sysiharju 2006: Hedvig Gebhardin osuus ja toiminta

Osuuskauppaliike oli Suomessa vahvimmillaan vuosien 1920–1930 taitteessa, ja naisia yritettiin kannustaa mukaan osuustoimintaan jo 1900-luvun alusta lähtien. Valistuksen äänitorvena Gebhard painotti naisten merkitystä etenkin osuuskauppojen menestykselle. Yhdessä aikakauden muiden osuustoimintanaisten kanssa hän koki ongelmalliseksi sen, että osuuskauppojen jäsenistö koostui pelkästään miehistä, vaikka naiset tekivät suurimman osan kotitalouksien ostoksista. Taustalla ei ollut niinkään huoli sukupuolten välisen tasa-arvon toteutumisesta. Sen sijaan osuuskauppaliikkeen johto oli huolissaan kaupankäynnin ja osuuskauppojen kehittämisestä. Kun naisten näkemykset eivät olleet päättäjien tiedossa, eivät tuotteetkaan menneet tarpeeksi hyvin kaupaksi. Vaikka osuustoiminnan aikaansaama, ainakin näennäinen tasa-arvo on kiistaton, oli toiminta jo 1920–1930-luvuilla vahvasti sukupuolittunutta. (Itkonen 2002, 3.)

Gebhardin *Naiset ja osuustoiminta* -kirjanen oli varsin lupaava. Naisten paikkaa osuustoimintaliikkeessä sekä laajemmin yhteiskunnassa käsitellyt kirjanen ennusti jopa lasikaton läpäisyä. Mitähän Gebhard kirjoittaisi naisten ja osuustoiminnan suhteesta tänään, yli 100 vuotta kirjasen julkaisun jälkeen?

Osuustoiminta on ensisijaisesti arvoperusteista ja ihmisläheistä liiketoimintaa, jonka jäsenet jakavat yhdessä tasa-arvon, yrittäjyyden ja ahkeruuden periaatteet. Kansainvälinen Osuustoimintaliitto ICA (myöhemmin ICA) on vahvistanut osuustoiminnan perusarvoiksi omatoimisuuden, omavastaisuuden, demokratian, tasa-arvon, oikeudenmukaisuuden ja solidaarisuuden. Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutuminen osuustoiminnassa on tärkeää, sillä toiminnan tavoitteena on kautta aikojen ollut epätasa-arvon ja sukupuolittuneisuuden poistaminen. Oikeudenmukaisuus ja demokraattinen hallinto ovat osuustoiminnan keskiössä; osuuskuntien päätöksenteossa ja hallinnossa on kuuluttava koko jäsenistön ääni. Näin ollen osuuskunnan hallinnon on oltava mahdollisimman tasapuolisesti läpileikkaus sen omistajista, jäsenistä. Tasa-arvon ollessa yksi osuustoiminnan kansainvälisesti hyväksytyistä arvoista voisi sen helposti ajatella toteutuvan osuuskunnissa paremmin kuin muissa yritysmuodoissa.

Osuustoimintayritysten hallintoa ohjaavat osuustoiminnan kansainväliset periaatteet ja eettiset arvot, joissa sukupuolten tasa-arvon toteutuminen on tunnustettu. Osuustoiminnan ylin päätäntävalta näyttäisi kuitenkin edelleen kuuluvan miehille. Pellervo-Seuran vuonna 2001 tekemän kartoituksen mukaan osuuskuntien jäsenistä suurin osa on naisia ja esimerkiksi kuluttajaosuuskunnissa jäsenistö on naisemmistöinen. Osuuspankkiryhmän jäsenistä lähes puolet on naisia. Suomalaisten osuuskuntien

hallitusten jäsenistä vain kuitenkin 15 % ja hallintoneuvostojen jäsenistä vain 25 % oli kartoituksen toteuttamisajankohtana naisia. Puheenjohtajistoissa naiset näyttivät toimivan useimmiten varapuheenjohtajina. Saman tyyppinen jakauma oli havaittavissa myös osuuskuntien henkilöstössä: vaikka suurin osa on naisia, toimii heistä johtajina vain muutama. (Remes-Siik 2002.) Tämän jälkeen kartoitusta suomalaisten osuuskuntien hallinnon sukupuolijakaumasta ei tiettävästi ole tehty.

Naisnäkökulman tuominen osuuskuntien päätöksentekoon olisi ensiarvoisen tärkeää. Ensinnäkin osuuskuntien yrityskuvan ja jäsenistön edustavuuden kannalta olisi erittäin myönteistä, että luottamus- ja johtopaikoille valittaisiin sekä osaavia naisia että miehiä – onhan tasa-arvon edistäminen yksi osuustoiminnan keskeisistä painopisteistä. Toiseksi sukupuolten välisen tasa-arvon ja sitä kautta monimuotoisuuden edistäminen osuuskunnan hallinnossa ja päätöksenteossa on niin ikään yrityksen sosiaalisen vastuullisuuden toteuttamista. Viimeiseksi mikäli osuuskunnan luottamushallintoon ja johtotehtäviin valikoituu henkilöitä, jotka edustavat vain murto-osaa jäsenistöstä, ei yksi osuustoiminnan pääperiaatteista, demokraattinen jäsenhallinto, toteudu. Tällöin osuuskunnan päätöksenteko ei kykene huomioimaan tarpeeksi kattavasti koko jäsenistön intressejä, minkä voisi ajatella johtavan koko osuustoiminnan identiteetin hukkumiseen.

Gebhard totesi Naiset ja osuustoiminta -kirjassaan jo vuonna 1910, että naisia tarvitaan johtotehtäviin ohjaamaan osuustoimintaa "oikeaan suuntaan". Vaikka naiset ja osuustoiminta on teemana ollut esillä useaan otteeseen Gebhardin ensimmäisestä keskustelunavauksesta lähtien, on naisten asemaa osuustoiminnassa tutkittu vähänlaisesti. Vuonna 1999 Pellervo-Seuraan perustettiin vapaamuotoinen Hedvig-työryhmä, joka otti tavoitteekseen lisätä naisten ja nuorten määrää osuuskuntien hallintoelimiissä. Työryhmä muotoutui seurassa vuosina 1999–2003 toimineeksi Hedvig-projektiksi. Projektissa muun muassa kartoitettiin mahdollisuutta räätälöidä osuustoiminnalle oma tasa-arvosuunnitelma, työkalupakki ja seurantabarometri sekä kerättiin tietoa naisten ja nuorten lukumääristä hallintoelimiissä. Sitä, onnistuiko Hedvig-projekti lisäämään naisten ja nuorten määrää osuuskuntien hallintoelimiissä, on mahdollista mitata vasta vuosien kuluttua projektin päättymisestä, sillä hallintorakenteen ja -kulttuurin muutos vie aikaa. Ruotsissa taas on toiminut tuottaja- ja osuustoimintajärjestö LRF:n Emilia-työryhmä, joka on tasa-arvotyöllään onnistunut kasvattamaan naisten osuutta päätöksentekoportaissa. Osuustoiminnan ja naisten haastavaan suhteeseen on havahduttu niin ikään Norjassa, jossa on ollut vuodesta 2010 lähtien voimassa laki, joka edellyttää pörssiyritysten hallitusten ohella osuuskuntien hallitukseen 40 prosentin sukupuolikiintiötä (Storvik & Teigen 2010, 4).

ICA antoi vuoden 2001 Kansainvälisenä naistenpäivänä julistuksen sukupuolten tasa-arvosta osuustoimintaliikkeen 2000-luvun haasteena. ICA:n hallitus on jo aiemmin hyväksynyt tasa-arvon edistämistästrategian, jonka mukaisesti se valitsee tasapuolisesti naisia ja miehiä kokoustensa puhujiksi. Se kehottaa myös jäsenyhteisöjään lähettämään kokouksiin yhtä paljon naisia ja miehiä.

Erinäiset sukupuolten tasa-arvoa seuranneet projektit ja hankkeet viestivät siitä, että naisten ja osuustoiminnan suhde on nähty ongelmalliseksi ja sitä voisi kuvailla vähintäänkin vaikeaksi. Suppean empiirisen tarkastelun perusteella naisten osuus suurten suomalaisten osuustoimintayritysten luottamushallinnossa ja johdossa näyttäisi olevan edelleen määrällisesti heikompi, vaikka naiset vaikuttavat monien osuuskuntien jäseninä ja henkilöstössä enemmistönä. Keskustelu naisten asemasta ja roolista osuustoiminnassa on yhä ajankohtainen.

Vuonna 2017 on Suomen itsenäisyyden satavuotisjuhla, ja Hedvig Gebhardin syntymästä tulee kuluneeksi 150 vuotta. Ovatko ajat muuttuneet osuustoiminnan tasa-arvolle myönteisimmiksi sitten Gebhardin julistuksen? Toteutuuko yksi osuustoiminnan keskeisimmistä arvoista, sukupuolten välinen tasa-arvo, nykyään suurten suomalaisten osuustoiminnallisten yritysten hallinnossa?

Osuustoiminnan syntyminen on Suomessa vaikuttanut merkittävästi yhteiskunnallisen tasa-arvon muotoutumiseen ja koko yhteiskunnan rakentumiseen. Lisäksi osuuskuntien osuus Suomen taloudessa on huomattava. Vuonna 2015 osuuskunnat tuottivat bruttokansantuotteesta noin 20 % ja työllistivät noin 100 000 henkeä (Manninen 2015). Vaikka naisjohtajuutta itsessään sekä naisia pörssiyritysten hallituksissa on tutkittu viimeisten vuosikymmenien aikana paljon, ovat osuuskunnat jääneet tutkimuksessa vähemmälle huomiolle. Tässä tutkimuksessa selvitetään maailman osuustoiminnallisimmaksi maaksi tituleeratun maan suurten osuustoiminnallisten yritysten hallinnon sukupuolijakaumaa ja naisjohtajuutta osuuskunnissa. Osuustoimintaa tutkimuksessa lähestytään liiketaloudellisesta ja yhteiskuntavastuullisesta näkökulmasta.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoite on kartoittaa naisten määrää ja asemaa suomalaisten suurten osuustoiminnallisten yritysten luottamushallinnossa ja johtotehtävissä sekä analysoida naisten ja osuustoiminnan suh-

detta. Tutkimuksen ensisijaisen kohdeorganisaation muodostavat S-ryhmän alueosuuskaupat. Päättökysymys on: *Mikä on naisten asema suurten osuustoiminnallisten yritysten luottamushallinnossa ja johdossa ja kuinka sitä voisi parantaa?* Tähän pyritään saamaan vastausta seuraavien alaky-symyksien avulla:

Mitkä mekanismit ja kulttuurit vaikuttavat osuuskuntien hallintohenkilöiden nimitysten taustalla? Minkälaiset tekijät estävät tai edistävät sukupuolten välistä tasa-arvoa osuuskuntien luottamushal-linnossa ja johdossa?

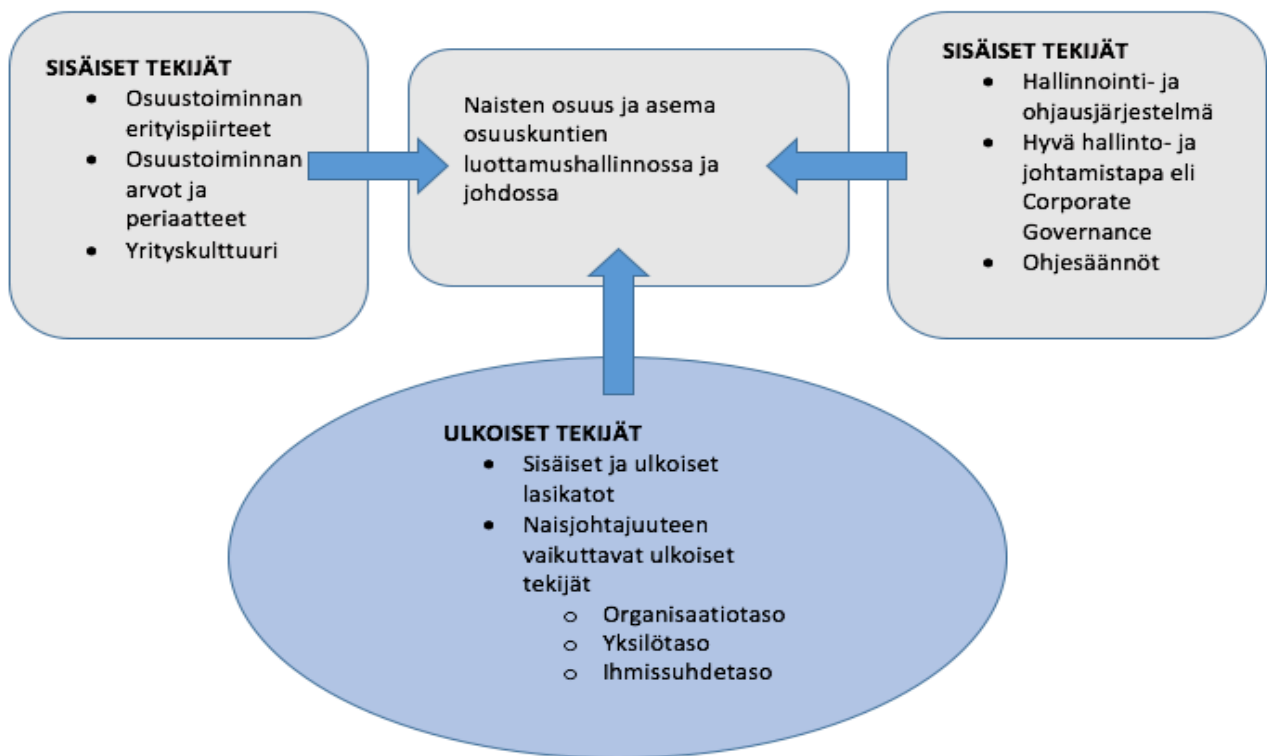
Teoreettisen viitekehyksen tutkimukselle muodostavat naisjohtajuustutkimus, pörssi-yhtiöiden hallituksista tehty sukupuolten tasa-arvoon liittyvä tutkimus sekä corporate governance eli hyvä hallinto- ja johtamistapa. Naisjohtajuutta, naisten urakehitystä ja sukupuolten tasa-arvoa liiketoiminnassa peilataan osittain lasikattoilmiön³ viitekehystä vasten. Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa keskitytään naisjohtajuuden tutkimuksen ohella osuuskuntien erityiseen hallintomalliin, osuustoiminnan arvoihin ja periaatteisiin sekä osuustoiminnallisuuteen Suomessa. Keskeisimpiä käsitteitä ovat corporate governance, naisjohtajuus, sukupuolten tasa-arvo ja osuustoiminta.

Tutkimus lähestyy osuustoimintaa monitieteisesti, kun osuuskuntia tarkastellaan niiden päätöksenteon ja hallinnon, sukupuolten välisen tasa-arvon sekä osuustoiminnan arvoperusteisuuden näkökulmasta. Kun katsotaan aiempaa osuustoiminnasta tehtyä tutkimusta ja sen painotuksia, vastaa tämä tutkimus lähimmin liiketaloustieteen näkökulmaa. Viime vuosikymmenten aikana kansainvälisessä tutkimuksessa esillä ovat liiketaloustieteessä olleet erityisesti osuustoiminnan arvot, periaatteet ja yhteiskuntavastuu, jäsenten sekä osuuskuntien henkilöstön asenteet ja käyttäytyminen, omistajuus ja valta sekä osuuskuntien johtaminen ja kilpailuedut (Troberg ym. 2008: Liite 11).

Tutkielman teoreettinen viitekehys täsmentää ja havainnollistaa tutkittavaa ilmiötä eli naisten asemaa osuustoimintayritysten luottamushallinnossa ja johdossa. Viitekehys luo perustan ja taustan tutkimukselle sekä määrittää mitä teorioita ja ideoita aiheesta on olemassa. Tutkimuksen kehystäminen kuvaa keskeisiä teorioita, malleja ja avainkäsitteitä, jotka ohjaavat tutkielmaa sen

³ Lasikatolla viitataan näkymättömään esteeseen, joka pysäyttää naisten urakehityksen etenemisen tietylle tasolle. Ks. esim. Wirth (2001).

alusta loppuun. Viitekehyksen tavoitteena on toimia tutkimuksen työkaluna, joka ohjaa empiirisen analyysin kulkua ja jäsentää tutkittavasta aineistosta tehtyjä havaintoja ja esitettyjä tuloksia. Kuvio 1 esittelee tutkittavan aiheen teoreettisen viitekehyksen. Kuvio kuvaa tutkittavaan aiheeseen vaikuttavien tekijöiden suhdetta toisiinsa. Vaikuttavat tekijät on jaettu sisäisiin ja ulkoiisiin tekijöihin, jotka on tutkittavasta aiheesta tehdyssä analyysissä tunnistettu vaikutussuhteeltaan voimakkaimmiksi.



Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

1.3 Tutkimuksen oletukset ja rajaukset

Tutkimustulosten uskotaan tarjoavan kuvan sukupuolten tasa-arvon toteutumisesta ja naisten asemasta suomalaisten suurten osuustoiminnallisten yritysten luottamushallinnossa ja johdossa. Lisäksi oletetaan, että tutkimuksen empiirisestä aineistosta voidaan johtaa syitä osuuskuntien hallinnon sukupuolijakaumalle. Tärkeänä tutkimustavoitteena on niin ikään tunnistaa, minkälaiset mekanismit ja

kulttuurit mahdollisesti estävät naisten nousun osuuskuntien luottamushallintoon ja ylimpään johtoon. Osuustoiminnan ja naisten historiaa Suomessa tarkastellaan tutkimuksessa pintapuolisesti, yhteiskunnallisen tasa-arvon näkökulmasta.

Laajasti ottaen osuustoiminnalla voidaan viitata kaikkiin yhteisötalouden muotoihin. Tämä tutkimus tekee kuitenkin rajauksen suomalaisiin suuriin osuustoiminnallisiin yrityksiin, joita sääntelee erityinen osuustoimintalaki. Näin ollen tutkimuksen ulkopuolelle jäävät esimerkiksi osuustoiminta kansainvälisesti omine sääntelyineen sekä pienemmät osuuskunnat ja uusosuustoimintayritykset. Tutkimuksessa käsitellään osuustoimintaa yritysmuotona ja muut yritysmuodot jäävät vähäisemmälle huomiolle. Koska osuustoiminnan tutkimukselle on tyypillistä vähäinen teoriapohja, on sukupuolten tasa-arvoa edistäviä ja ehkäiseviä tekijöitä syytä kartoittaa myös muiden yritysmuotojen kontekstissa.

Tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan pääasiassa S-ryhmän alueosuuskauppoja ja niiden hallintorakennetta, siis kuluttajaosuustoimintaa ja osuuskauppatoimintaa. Lisäksi tutkimuksessa sivutaan vertailuasetelman kustannuksella tuottajaosuustoimintaa ja suomalaisia tuottajaosuuskuntia. Muista osuustoiminnan muodoista kokonaan tutkimuksen ulkopuolelle jäävät asunto-osuustoiminta, osuustoiminnallinen rahalaitostoiminta, työosuustoiminta, sosiaaliosuustoiminta, sosiaaliset yritykset ja keskinäinen vakuutustoiminta.

Tutkimuksessa ei pyritä saavuttamaan ehdotonta totuutta ja vastausta sille, mikä osuustoiminnan merkitys on naisille. Tutkimusaineiston toivotaan avaavan naisten ja osuustoiminnan suhteen taustalla vaikuttavia syitä ja asenteita sekä vastaavan kysymykseen: Ovatko miehet ja naiset osuuskuntien hallinnossa yhdenvertaisia?

1.4 Tutkimuksen toteutus

Tämän tutkimuksen aihe valikoitui Tampereen yliopiston RESPMAN-tutkimusryhmän suosituksen ja tutkijan oman mielenkiinnon innoittamana syyskuussa 2016. Aiheesta ei ole juurikaan tehty aiempaa tutkimusta, vaikka naisjohtajuutta on tutkittu muiden yritysmuotojen kohdalla sitäkin enemmän.

Osuustoiminnan vahva tasa-arvoon ja demokratiaan painottuva arvomaailma sekä osuuskuntien rooli sosiaalisen vastuun toteuttajina korostivat tarvetta tutkimukselle. Aluksi vaihtoehtoisia tutkimusaiheita oli muutama. RESPMAN-tutkimusryhmän antamana teemana oli “Naiset ja osuustoiminta”, joka sisälsi esimerkiksi naisten roolin uusosuustoimintayritysten perustajina, osuustoiminnan yhteiskunnallisen tasa-arvon näkökulmasta ja naisten aseman perinteisten, suurten osuustoimintayritysten luottamushallinnossa ja johtotehtävissä.

Jo suppea katsaus suurten suomalaisten osuustoiminnallisten yritysten, kuten LähiTapiolan, S-ryhmän, Osuuspankin ja Metsä Groupin, hallitusten sukupuolijakaumaan osoitti, että suurten osuustoimintayritysten hallinto on melko miesvaltainen. Tämä löydös ohjasi valintaa kohti jälkimmäisintä tutkimusaihetta, naisten asemaa suurten osuustoimintayritysten luottamushallinnossa ja johdossa.

Osuustoimintaan perehtymisen jälkeen tutkimuksen kohteeksi valikoitui erityisesti kuluttajaosuustoiminta käytännöllisistä ja tutkimuksellisista syistä. Ensinnäkin osuuskauppatoiminta koskettaa liki jokaisen suomalaisen arkea: Suomessa oli vuoden 2015 lopussa yli 2,2 miljoonaa asiakasomistajaa, toisin sanoen osuuskaupan jäsentä (SOK-Yhtymä 2016). Osuuskauppojen jäsenkunnan voisi siis ajatella tarjoavan läpileikkauksen koko Suomen kansasta. Toisekseen suuria suomalaisia osuustoimintayrityksiä tarkastellessa osuuskauppojen jäsenistön sukupuolijakauma oli muihin osuustoiminnan muotoihin verrattuna tasapuolisin. Näin ollen osuuskauppatoiminnan tutkiminen tukee tutkimuskysymyksen perimmäisiä lähtökohtia siinä, että osuuskunnan hallinnon tulisi olla mahdollisimman tasavertaisesti jäsenistönsä näköinen.

2 OSUUSTOIMINNAN IDEA

Osuuskunnat muodostavat omanlaisiaan taloudellisia yhteenliittymiä, ja osuustoiminnalla on vahva arvomaailma. Tässä luvussa selvennetään osuustoiminnan ideaa: osuustoiminnallisuuden määrittelmää, osuuskuntien muotoja ja sääntelyä sekä osuustoiminnan arvoja ja periaatteita. Osuustoiminnan arvomaailma muodostaa tutkimukselle tärkeän kehyksen, jonka läpi sukupuolten välisen tasa-arvon toteutumista osuuskunnissa voidaan tulkita.

2.1 Osuustoiminnallisuuden määritelmä

Osuustoiminnan täsmällinen määrittely on haastavaa. Määritelmät voivat olla liian ahtaita, jolloin yhteiskunnan muutokset eivät tule niissä riittävästi huomioituiksi, tai liian väljiä, jolloin käsitteen alusmentuu liiaksi. Eri maissa osuustoimintajärjestöt ovat pyrkineet määrittelyyn Rochdalen periaatteiden mukaisesti⁴. Viime vuosina on yleistynyt määrittely, jossa kuvataan väljästi osuustoiminnan muusta taloudesta erottavat periaatteet. Osuustoiminnan määritelmät, sisältö ja periaatteet vaihtelevat maittain suuresti. Kaikissa määritelmissä osuustoiminnan keskeiseksi piirteeksi määritellään kuitenkin jäsenlähtöisyys, jota kuvaillaan esimerkiksi itseavun, itsehallinnon ja omavastuun käsitteillä. (Laurinkari 2017, 61.) Yksi osuustoiminnan peruseriaatteista on yhteisvastuullisuus, jonka keskiössä on yksilöllisen sijasta kollektiivinen toiminta (Laurinkari 2004, 37).

Osuustoiminnalla voidaan viitata sekä laajemmin yhteistoimintaan ylipäättänsä, että suppeammin osuustoiminnan ulkoiset muodot täyttävään taloudelliseen yhteistoimintaan (mm. McPherson 1996, Skurnik 2002). Osuustoiminta-käsitteellä voidaan yhtä lailla tarkoittaa niin osuustoiminnallista yritysmuotoa kuin yhteistoimintaa köyhyyden vähentämiseksi kehitysmaissa. Tässä tutkimuksessa osuustoiminnalla tarkoitetaan ”osuuskunnan muotoon järjestettyä taloudellista ja sosiaalista yhteistoimintaa jäsenten tarpeiden tyydyttämiseksi”. (Laurinkari 2004, 26.) Tämä määritelmä tunnistaa osuustoiminnan liiketaloudelliset ja yhteistoiminnalliset tavoitteet yhdistäväksi arvoperusteiseksi lii-

⁴ Rochdalen periaatteet perustuvat kansainvälisen osuustoimintaliikkeen käyttämiin toimintaperiaatteisiin ja ne on kehitetty maailman ensimmäisenä osuuskauppana pidetyn Rochdale Society of Equitable Pioneers -osuuskunnassa. Kansainvälisen Osuustoimintaliitto ICA:n pääperiaatteet (hyväksytyt vuonna 1937) ovat kehittyneet niiden ympärille. Ks. lisää Rochdalen periaatteista: http://www.pellervo.fi/otlehti/uotneuvonta/sankareita/5_05uranuurtajat.htm. Luettu 13.5.2017.

ketoiminnaksi. Sen tavoitteena on yhteistoimintaan osallistuvien henkilöiden aineellisten, sosiaalisten ja henkisten elinolojen parantaminen. Pyrkimyksiä toteutetaan osuuskunnan taloudellisen toiminnan kautta, joka tarjoaa osuuskunnan jäsenille näiden tarvitsemia hyödykkeitä tai palveluja mahdollisimman edullisesti. (Laurinkari 2017, 60.) Tutkimuksen käsittelemää osuustoimintaa edustavat suuret suomalaiset osuuskunnat, joiden toimintaa sääntelee Suomessa osuuskuntalaki ja osuuskunnan omat säännöt.

Erityislaatuisen leiman osuustoiminnalle antaa sen kaksijakoinen luonne. Skurnik (2002) määrittelee osuustoiminnan jäsentensä omistamaksi yhteisölliseksi yrittämiseksi, joka tavoittelee sekä liiketaloudellista hyötyä että jäsentensä hyvinvointia. Edellinen sisältää myös väitteen osuustoiminnan ristiriitaisuudesta. Voiton tavoittelu ja yhteisön jäsenten hyvinvoinnin turvaaminen eivät ole aina liiketoiminnassa itseisarvo, minkä vuoksi nämä kaksi erilaista lähtökohtaa joutuvat jatkuvasti vastakkain (Miettinen 1995, 4). Draheim (1995) on huomauttanut, että osuustoiminnan dualistisen luonteen puolesta puhuu seikka, että osuustoiminta toteuttaa taloudellisten arvojen ohella ideologisia, yhteisöllisiä ja sosiaalisia arvoja. Jaottelu on kuitenkin kohdannut arvostelua yksinkertaistavuutensa vuoksi. Kaksosluonne näkyy siinä, että osuustoiminnalla on järjestelmänä ja toimintatapana sellaisia julkilausuttuja tavoitteita, jollaisia puhtaasti liiketaloudellisella yritystoiminnalla ei ole. Myös osuustoiminnan solidaarisuuden ja yhteisvastuullisuuden on sanottu tekevän eron muuhun yritystoimintaan. (Laurinkari 2017, 62.) Toisaalta yrityksille asetetaan nykyään enenevässä määrin erilaisia yhteisvastuullisia tavoitteita, eikä yksilöllinen toiminta ja henkilökohtaiset ansiot ole yksilötasollakaan ainoa päämäärä, vaan ihmiset ovat kiinnostuneita yhteisöllisen toiminnan harjoittamisesta.

Suomessa toimii tällä hetkellä noin 4600 osuustoiminnallista yritystä. Kaksi kolmasosaa näistä on pien- tai mikroyrityksiä, ja niitä nimitetään pienosuuskunniksi. (Osuustoiminnan neuvottelukunta 2005). Suuret osuuskunnat jakautuvat toiminta-aloittain. ICA:n tilastoista näkyy, että suurimmat osuustoiminnalliset yritykset keskittyvät tietyille toimialoille, joita ovat maatalous ja elintarviketeollisuus, pankki- ja rahoitustoiminta, vakuutustoiminta sekä tukku- ja vähittäiskauppa. Kuluttajaosuuskunnat ovat osuustoiminnan vanhin ja perinteisin muoto. Ne ovat 1960-luvulta lähtien joutuneet kamppailemaan kiristyneessä kilpailussa ja tarkistamaan strategioitaan tehokkaan ja tuloksellisen toiminnan takaamiseksi. Suomessa kuluttajaosuustoiminta identifioituu vahvimmin S-ryhmään. Kuluttajaosuuskuntien toiminta on ollut pääsääntöisesti erilaista jäsenryhmätoimintaa, sekä Suomessa että muualla. (Laurinkari 2017, 138.)

Kuluttajaosuustoiminnan lisäksi erilaisia, toimialasidonnaisia osuustoiminnan muotoja edustavat asunto-osuustoiminta, osuustoiminnallinen rahalaitostoiminta, työosuustoiminta ja sosiaaliosuustoiminta. Maataloustuottajien osuustoiminta on levinnyt Suomessa laajalle, ja sitä on harjoitettu jo yli sadan vuoden ajan. Maatalousosuustoiminnan tärkein tavoite on turvata tuottajaosuuskunnille omien tuotteiden markkinoille saaminen ja myyminen mahdollisimman hyvään hintaan. Suomalaisen maatalousosuustoiminnan markkinoilla tyypillisiä tuotteita ovat perinteisesti puu, maito, vilja, liha ja kananmunat. (Laurinkari 2017, 141.) Suomessa maatalousosuustoiminnan johtohahmo on Metsä Group, joka on sijoittunut useissa ICA:n kansainvälisissä suurusluokkavertailuissa listan kärkipäähän (International Co-operative Alliance 2010).

2.2 Osuuskunta organisaationa

Tavallisesti osuuskunnan jäsenyys, osuuskaupoissa asiakasomistajuus, näyttäytyy kuluttajalle tarjousten ja muiden etujen muodossa, ja harva osaa mieltää itseään osuuskunnan jäseneksi. Osuuskunnan jäsenyys tuo kuitenkin erinäisiä oikeuksia, ja jäsenistöllä on monia vaikutusmahdollisuuksia osuuskuntaa koskevassa päätöksenteossa.

Kaikkia osuuskuntia yhdistää se, että ne ovat demokraattisia organisaatioita, joissa päättäväältä ja hallinto on säilytetty jäsenille (Novkovic 2008, 2169). ICA määrittelee osuuskunnan ”itsenäiseksi henkilöyhteisöksi, johon jäsenet liittyvät vapaaehtoisesti toteuttaakseen yhteisesti omistamansa ja demokraattisesti hallitsemansa yrityksen avulla taloudellisia, sosiaalisia ja kulttuurisia tarpeitaan ja tavoitteitaan” (International Co-operative Alliance 2017). Yritysmuotona osuuskunta on omanlaisensa taloudellista yhteistoimintaa harjoittava yhteisö, jonka leimallisena tekijänä voidaan pitää jäsenistön vaikutusvaltaa osuuskunnan päätöksenteossa ja muussa toiminnassa (Novkovic 2008, 2169).

Osuustoimintamallin – siinä missä muidenkin yritysmallien – on tuotettava kilpailuetua ja lisäarvoa. Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää hyvää hallintoa ja johtamista sekä jatkuvaa toiminnan kehittämistä. Vaikka osuuskuntien päätavoite ei ole voiton tuottaminen, tulee niiden tuottaa sellaista taloudellista tulosta, että liiketoimintaa voidaan kehittää pitkällä aikavälillä tehokkaasti ja vastuullisesti. (Troberg 2014, 43.)

Mikä sitten erottaa osuuskunnan muista yritysmuodoista? Tärkein eroavaisuus muihin liiketoiminnan muotoihin verrattuna on se, ettei osuuskunta tavoittele yksinomaan voittoa. Liiketoiminnan tulosta on mahdollista jakaa jäsenille jo tilikauden aikana, ja tulosta voidaan käyttää esimerkiksi osuuskunnan lähialueen kulttuurin edistämiseen. Osuuskunnilla on muutamia erityisiä tunnusmerkkejä, jotka erottavat ne muista yritysmuodoista. Merkittävin niistä lienee jäsenistön valta osuuskunnassa. Jäsenet omistavat osuuskuntansa ja hallitsevat sitä. Jäsenet eivät niinkään ole osuuskunnassa pääoman sijoittajina vaan toimijoina ensisijaisesti henkilöinä. Tärkeää on myös osuuskunnan tuottama taloudellinen etu. Osuuskunnassa jäsenen yksityinen taloudellinen etu ja kaikkien jäsenten yhteinen taloudellinen etu linkittyvät toisiinsa. (Troberg 2014, 43–47.) Osuuskuntien kaksoisluonteen ja erityispiirteiden vuoksi niiden tilinpäätös ja varojen jakaminen vaativat oman lainsäädäntönsä ja periaatteensa (Co-operative Accounting: Purpose and Challenges 2013).

Osuuskunnan toimintaa leimaa jäsenten itseapu ja keskinäinen tuki, mikä korostaa osuuskunnan yhteisöllistä luonnetta. Osuuskunnan hallinto nojaa jäsenten valtaan. Jäsenet hallitsevat osuuskuntaa demokraattisella jäsen ja ääni -periaatteella. On niin ikään huomattava, että jäsenet eivät hyödy osuuskunnasta sijoittamansa pääoman suuruuden mukaan, vaan sen, miten he käyttävät osuuskunnan palveluja. Tämänkaltaisia palveluja voivat olla esimerkiksi S-ryhmän tarjoamat asiakasomistajaedut. Yhteistoimintaan sitoutuneille jäsenille osuuskunta voi parhaimmillaan tarjota tavoitteidensa mukaisesti henkilöiden elinolojen kohottamista niin taloudellisesti, sosiaalisesti kuin henkisesti.

Asiakasomisteisen osuuskunnan, kuten alueosuuskaupan, lähtökohtana on se, että ylijäämää käytetään pääsääntöisesti turvaamaan yrityksen tulevaisuus ja kehittämään sen kilpailukykyä. Jäsenistöä tulee palkita taloudellisesti heidän sitouttamisekseen, ja tätä toteutetaan siten, että he saavat bonusta palvelujen käytön mukaisesti. Suomessa osuuskuntien laaja omistus pohja näkyy kuluttaja- ja palveluustoimintana. Erityispiirteensä kuluttajaosuustoiminnalle antaa osuuskaupan jäsenyys, mikä merkitsee sitä, että asiakasomistajat ovat osuuskaupassa sekä omistajia että asiakkaita. (Troberg 2014, 48.)

2.3 Osuuskuntien sääntelystä ja luokittelusta

Osuuskuntien toimintaa säätelevät yleiset osuuskuntaoikeudelliset periaatteet, jotka käyvät ilmi osuuskuntalaista (OKL). Periaatteiden tarkoitus on turvata jäsenten sekä osuuksien ja osakkeiden

omistajien että velkojien asemaa yhtiön johdon ja määräävien jäsenten opportunismia vastaan. Tärkeimpiä näistä periaatteista ovat osuuskunnan toiminnan tarkoitus (OKL 1:5), yhdenvertaisuusperiaate (OKL 1:7) ja johdon huolellisuus- ja lojaliteettivelvollisuudet (OKL 1:8). Keskeinen periaate on myös OKL 1:9:n tahdonvaltaisuus: jäsenet voivat säännöissä määrätä yhtiön toiminnasta. (Mähönen & Villa 2014, 8.)

Jokaista osuuskuntaa sitovat niiden omat säännöt sekä osuustoiminnan periaatteet. Osakeyhtiön sääntely eroaa osuuskunnasta osuuskunnan omien sääntöjen huomattavan painoarvon vuoksi. Osuuskunnan säännöistä säädetään osuuskuntalaisissa. Osuuskuntalain säännökset ovat suurilta osin tahdonvaltaisia, mikä tarkoittaa sitä, että osuuskunnan omilla säännöissä asiasta voidaan määrätä toisin. Pakottavan säännöksen vastaisia määräyksiä ei sääntöihinkään voi ottaa. Säännöillä pyritään räätälöimään osuuskunta palvelemaan parhaiten osuuskunnan ja sen jäsenten tarpeita. Harvat osuuskunnat tyytyvätkin vain osuuskuntalain minimivaatimukset täyttäviin sääntöihin. (Holopainen & Lehto 2014.)

Laurinkari (2004) jakaa osuuskunnat karkean luokittelun mukaisesti kuluttajien ja tuottajien osuuskuntiin. Nämä päämuodot kätkevät sisälleen mitä erilaisimpia osuuskuntia. Osuuskunnat toimivat markkina-, suunnitelma- ja sekatalouksissa (Laurinkari 2004, 69). Tämä tutkimus keskittyy analysoimaan markkinatalouksissa toimivia kuluttajaosuuskuntia, osuuskauppoja sekä sivuaa markkinatalouksissa toimivia maataloustuottajien tuottajaosuuskuntia.

Markkinatalouksissa toimiville osuuskunnille on asetettu muutamia lähtöoletuksia. Ensinnäkin kilpailutaloudessa toimiakseen osuuskunnan on onnistuttava taloudellisesti, jotta se säilyttää markkina-asemansa ja turvaa päätehtävänsä. Toisekseen osuuskuntien toiminta ei kuitenkaan riipu yksinomaan markkinoista vaan myös osuuskunnan jäsenet voivat päättää osuuskuntansa kehityksestä. (Laurinkari 2004, 74.)

Hankintaosuuskuntien tarkoitus on tuottaa ja hankkia jäsenilleen hyödykkeitä. Sellaisen voivat perustaa niin kuluttajat kuin yrittäjät. Markkinointiosuuskunnan tehtävänä taas on koota, jalostaa ja markkinoida jäsentensä tuottamia hyödykkeitä. Lisäksi on olemassa sekä hankintaa että markkinointia harjoittavia osuuskuntia. Oma lukunsa ovat pankkitoimintaa harjoittavat osuuskunnat, joiden tehtävänä on myöntää lainaa jäsenilleen ja sijoittaa jäsenten pääomia turvallisesti. (Laurinkari 2004, 28)

2.4 Osuustoiminnan arvomaailma

Taloudellisten tavoitteiden ohella osuustoiminta pyrkii omalta osaltaan osallistumaan yhteiskuntaa hyödyttävän hyvän luomiseen. Yhteiskuntavastuu, kestävä kehityksen edistäminen ja yhdenvertaisuus ovat osuuskunnille tärkeitä pyrkimyksiä. (Troberg 2014, 27.) Osuustoiminnan taustalla vaikuttaa vahvasti ihmiskäsitys, jonka ytimessä on ihmiskeskeisyys. Ihmiskeskeisyyden määritelmä näkee ihmisen ideaalina: *vapaana, kehittyvänä, aktiivisena, tasa-arvoisena, itse toimeen tarttuvana ja yhteistoimintaan pyrkivänä*. Käsitelmä ihmisestä on ihmiskeskeisyydessä melkoisen utopistinen. Yhteistoinnallisuuteen, kuten osuustoimintaan, liittyy yhtä lailla konfliktit, jotka aiheutuvat esimerkiksi ihmisluonteen erehtyväisyydestä ja keskeneräisyydestä. (Troberg 2014, 28.)

Ihmiskäsityksen olettamuksen ovat kyseenalaistaneet esimerkiksi konfliktiteoriaa edustavat E. Boettcher ja E. Eschenburg, jotka painottavat näkemyksissään yleisen talousteorian rationaalisuus- ja omaetuolettamusta. Osuustoimintaa harjoittaessa jäsenten välillä esiintyy mitä todennäköisimmin konflikteja ja ristiriitoja, jotka ovat luonnollinen osa inhimillistä toimintaa. E. Boettcher ja E. Eschenburg näkevät osuuskunnat ensisijaisesti taloussubjektien yhteenliittyminä, joiden tehtävänä on hyödyntää yhteisen yrityksen taloudellisia palveluita ja tuloksia. (Laurinkari 2004, 14.)

Vaikka taustalla vaikuttava ihmiskäsitys täydessä muodossaan vaikuttaa epärationaalisen ideaalilta, määrittellään osuustoiminta tavallisesti ihmiskeskeiseksi taloudelliseksi toiminnaksi. Tällä tehdään erottelu sijoittajaorientoituneeseen yritystoimintaan, jonka keskiössä ovat pääomat. Ihmiskeskeisyys taloudellisessa toiminnassa merkitsee muun muassa ”pyrkimystä hyvään eettiseen kohteluun jäsenten, työntekijöiden, asiakkaiden, hankkijoiden ja muiden sidosryhmien edustajien suhteen” (Webb 2003; Troberg 2014). Ihmiskeskeisyys on vahvasti läsnä myös osuustoiminnan arvoissa ja periaatteissa.

Osuustoiminnan arvopohja on rakentunut jo 1800-luvun yhteiskunnallisten poliittisten aatteiden ja uudistusliikkeiden myötä ja jälkeen (Troberg 2014, 34). ICA hyväksyi vuonna 1995 osuustoiminnan identiteettiä koskevan kannanoton, jossa vahvistettiin osuuskunnan määritelmä, osuustoiminnan perustan arvot ja osuustoiminnan periaatteet eli suuntaviivat arvojen toteuttamiseksi käytännössä (Osuustoiminnan neuvottelukunta 2003, 4). Edellisen kerran periaatteet oli uudistettu vuonna 1966 (Laurinkari 2017, 84). Kannanoton taustalla oli tarve osuustoiminnallisuuden käsitteen uudistami-

selle uudessa taloudellisessa toimintaympäristössä, jossa markkinatalouden vaikutus oli kasvanut nopeaa tahtia. Periaatteiden toivottiin esittävän, kuinka osuuskunnat voivat järjestäytyä niin, että ne voisivat mahdollisimman hyvin vastata uusiin, osuustoimintaa kohtaaviin haasteisiin (Osuustoiminnan neuvottelukunta 2003, 4). Ennen periaatteiden uudistamistyötä kehittyneiden teollisuusmaiden osuustoimintaa koskeva keskustelu oli pyörinyt kahden haasteellisen kysymyksen äärellä: Miten suurissa osuuskunnissa turvataan aito ja uskottava demokratia ja miten pääomakysymykset ratkaistaan uhraamatta osuuskuntien itsenäisyyttä ja jäsenkunnan arvoihin pohjautuvaa olemusta? (Suomela 1997, 27.)

Osuustoiminnan periaatteiksi vahvistettiin ICA:n toimesta Manchesterin juhlakongressissa (Kansainvälisen Osuustoimintaliiton 100-vuotisjuhla) ”vapaaehtoinen ja avoin jäsenyys, demokraattinen jäsenhallinto, jäsenten taloudellisen osallistuminen, itsenäisyys ja riippumattomuus, koulutus, oppiminen ja viestintä, osuuskuntien keskinäinen yhteistyö sekä vastuu toimintaympäristöstä” (Osuustoiminnan neuvottelukunta 2003, 4). Osuustoiminnan arvomaailma rakentuu vahvistettujen perusarvojen ympärille, jotka ovat toiminnan perusta. Niitä ovat omatoimisuuden, demokratian, tasa-arvon, solidaarisuuden, omavastaisuuden ja oikeudenmukaisuuden arvot. Eettisiin arvoihin lukeutuvat rehellisyys, avoimuus, yhteiskunnallinen vastuu ja muista ihmisistä välittäminen. (Osuustoiminnan neuvottelukunta 2003, 12.)

Kun tarkastellaan osuustoiminnan arvomaailmaa, tulee muistaa, että osuuskunnat ovat muodostuneet aikanaan hädän ja puutteen keskelle, vastaukseksi henkiseen ja aineelliseen ahdinkoon. Osuustoiminnan tavoitteena on ollut sen leviämisestä lähtien huonommassa asemassa olevien auttaminen ja jäsen- talouksien elintason nostaminen (Laurinkari 2017, 81). Lienee paikallaan väittää, että osuustoiminnalla on vahva aatteellinen arvopohja, joka nojaa köyhyyden torjumiseen, yhteisöllisyyden voimaan ja tasa-arvon toteutumiseen. Tämä arvopohja kuultaa läpi myös perusarvoista.

Tasa-arvo osuustoiminnassa

Aiemmin luetelluista perusarvoista tutkimuskysymykseen kiinteimmin liittyvät tasa-arvon ja oikeudenmukaisuuden arvot. Osuuskunnat perustuvat tasa-arvoisuuteen ja tasa-arvo on ollut erottamaton osa osuustoimintaliikettä sen syntymästä lähtien. Siitä kertoo sekin, että osuuskunnat ovat ympäri

maailman olleet ensimmäisiä, jotka ovat hyväksyneet naiset tasavertaisesti jäsenikseen samoilla ehdoilla kuin miehet. (International Co-operative Alliance 2017.) Tasa-arvo tarkoittaa Pellervo-Seuran (2015) mukaan osuuskunnassa kolmea asiaa:

1. Jäsenyys on avoin ja vapaaehtoinen. Jäsenet ovat keskenään tasa-arvoisessa asemassa, ja syrjintä iän, sukupuolen, rodun, uskonnon tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella loukkaa vakavasti osuuskunnan arvopohjaa ja tarkoitusta. Jokaisella jäsenellä on yksi ääni, mikä takaa sen, että jäsenet ovat päätöksenteossa tasavertaisia.
2. Osuuskunnan voitot ja hyödykkeet jaetaan tasa-arvoisella tavalla.
3. Osuuskunnat tarjoavat kaikille jäsenilleen, olivatpa he sitten tuottajia, työntekijöitä tai kuluttajia, mahdollisuuden toteuttaa omia taloudellisia tarpeitaan, olla vahvemmin mukana yhteiskunnassa ja omassa yhteisössään sekä saada tavaroita, palveluja ja etuja, joita ei olisi muuten tarjolla.

Osuuskunnan jäsenyydessä ja päätöksenteossa tulisi huomioida tasa-arvo mahdollisimman kattavasti. Tämä saattaa olla haasteellista suurissa osuustoiminnallisissa yrityksissä. Tasa-arvon edistäminen ja ylläpito on tunnustettu jatkuvaksi ongelmaksi useissa osuuskunnissa. Esimerkiksi ICA tarttui sen haasteeseen 2000-luvun alussa, kun se hyväksyi tasa-arvon edistämisstrategian ja sitoutui sen toteuttamiseen päättämällä järjestää sekä itselleen että ICA:n henkilöstölle tasa-arvokoulutusta ja kehottamalla ICA:n toimialajärjestöjä tekemään samoin. Myös kansainvälinen työjärjestö ILO on todennut, että osuuskuntien tulee edistää sukupuolten välistä tasa-arvoa toiminnassaan ja päätöksenteossa (Hagen 2012, 75).

Tasa-arvon toteutumisen haasteellisuus kulminoituu suurissa osuustoiminnallisissa yrityksissä laajaan jäsenpohjaan. Osuuskuntien jäsenohjaukseen liittyviä erityispiirteitä ja haasteita Iso-Britannian osuuskaupoissa tutkinut Spear (2004) on esimerkiksi tunnistanut jäsenistön tasa-arvoisen edustuksellisuuden toteutumisen yhtenä osuuskuntien suurimmista haasteista. Hänen mukaansa ongelma konkretisoituu luottamushenkilöiden valinnassa, mikäli valintaan osallistuu vain osa jäsenistä. Kuinka valittujen henkilöiden voidaan siinä tapauksessa olettaa edustavan tai tietävän kaikkien jäsenien intressejä? Eräs olennaisimmista osuustoiminnallisten yritysten omistajaohjaukseen liittyvistä haasteista onkin, kuinka jäsenistön edustajiksi saataisiin henkilöitä, jotka edustavat mahdollisimman tasapuolisesti kaikkien omistajien intressejä. Viime kädessä tasa-arvon toteutuminen osuuskunnassa on yhtä

paljon tapa harjoittaa liiketoimintaa kuin sääntökysymys. Tasa-arvon ja monimuotoisuuden edistäminen liiketoiminnassa on yksinkertaisesti järkevää taloudellista toimintaa.

2.5 Osuustoiminnan periaatteet

Osuustoiminnan periaatteet ja arvot eivät ole sitovia eikä niiden toteutumista osuustoiminnassa voida taata täysin. Sen sijaan ne ohjaavat toimintaa suosituksina; periaatteet ovat eräänlaisia suuntaviivoja arvojen toteuttamiseksi käytännössä. (Osuustoiminnan neuvottelukunta 2003, 6.) Osuuskuntia on mahdoton raamittaa universaalien arvo- ja periaatelistauksen ympärille, sillä eri osuuskunnat toteuttavat periaatteitaan hyvin eri tavoin. Suomessa nämä periaatteet on otettu huomioon muun muassa kansallisessa osuustoimintaa koskevassa lainsäädäntötyössä. Osuustoiminnan arvot ja periaatteet on kuitenkin määritelty niin yleisellä, aatteellisella ja julistuksellisella tasolla, etteivät ne anna konkreettista kuvaa siitä, mitä periaatteita noudatetaan osuuskuntia koskevassa kansallisessa lainsäädännössä ja erilaisissa kansallisen lainsäädännön perusteella toimivissa osuuskunnissa. (Pöyhönen 2013, 33.) Seuraavassa käydään lyhyesti läpi eri periaatteiden sisältöä. Tutkimuskysymykseen läheisimmin liittyviä periaatteita selvennetään enemmän, sillä ne ovat siihen vastaamisen kannalta merkittäviä.

Osuustoiminnan ensimmäinen periaate on vapaaehtoinen ja avoin jäsenyys. Tämän periaatteen mukaisesti osuuskunnat ovat ”vapaaehtoisia organisaatioita, jotka ilman sukupuolista, yhteiskunnallista, rodullista, poliittista tai uskonnollista syrjintää ovat avoimia kaikille, jotka voivat käyttää osuuskunnan palveluja ja ovat valmiita noudattamaan jäsenyyden velvoitteita”. (Osuustoiminnan neuvottelukunta 2003, 4) Oikeus päästä osuuskunnan jäseneksi on lähtökohtaisesti avoin, joskin yleensä osuuskunnan hallituksen suostumuksen varassa.

Toinen periaate, demokraattinen jäsenhallinto, käsittelee osuuskuntien hallintoa ja päätöksentekoa. Periaatteessa todetaan, että ”osuuskunnat ovat jäsentensä hallitsemia demokraattisia organisaatioita ja päätöksentekoon aktiivisesti osallistuva jäsenistö määrää niiden toimintalinjoista”. Luottamushallintoon valikoituneet henkilöt ovat vastuussa päätöksenteostaan jäsenistölle. Periaatteessa kerrotaan lisäksi, että ”perusosuuskunnissa jäsenillä on yhtäläinen äänioikeus (jäsen/ääni) ja myös muun asteisissa osuuskunnissa hallinto on järjestetty demokraattisesti”. (Osuustoiminnan neuvottelukunta 2003, 7.)

Osuustoiminnassa demokratia määrittelee sekä oikeuksia että velvollisuuksia. Lisäksi demokratialla tarkoitetaan demokratian hengen edistämistä osuustoiminnassa, mikä on välttämätön edellytys osuuskuntien selviytymiselle. Demokraattisen jäsenhallinnon periaatteen ytimessä on jäsenille kuuluva valta osuuskunnassa. Jäsenet hallitsevat osuuskuntaa ja vastaavat sen päätöksenteosta demokraattisesti. Periaatteessa vahvistetaan myös se, että jokaisella jäsenellä on oikeus osallistua osuuskuntaa koskevaan keskeiseen päätöksentekoon ja päättää sen toimintapolitiikasta. (Karjalainen 2007.)

Useimmat osuuskunnat ovat toteuttaneet aktiivisen osallistumisen periaatetta jäsenkokouksilla, joissa tehdään tärkeimmät päätökset ja keskustellaan toimintapolitiikasta. Tavallisesti demokraattinen päätöksenteko toteutuu osuuskunnissa vallitsevan jäsen ja ääni -periaatteen kautta, jolla taataan yhtäläiset vaikuttamismahdollisuudet kaikille jäsenille. Pienemmissä osuuskunnissa jäsenkokoukset ovat kaikille jäsenille avoimia, kun taas suuremmissa osuuskunnissa osuuskunnalle on valittu toimielin, kuten edustajisto. Yhtä lailla demokraattisen jäsenhallinnon periaate osuustoiminnassa merkitsee sitä, että osuuskunnan hallinnosta kuuluu koko jäsenistön tahto ja ääni. Mikäli osuuskunnassa päättävävaltaa käyttävät erilaiset hallintoelimet, kuten edustajisto, hallintoneuvosto ja hallitus, tulee näihin valittujen edustajien vastata mahdollisimman hyvin koko jäsenistöä: miehiä ja naisia, nuoria ja vanhoja. Tällöin jäsenillä tulee olla yhtäläiset oikeudet tulla valituksi edustajistoon tai oikeus äänestää omaa ehdokastaan. (Laurinkari 2017, 54.) Periaate toteuttaa osuustoiminnan perusarvoista oikeudenmukaisuutta ja tasa-arvoa.

Demokraattisen jäsenhallinnon periaatteessa ilmaistaan, että osuuskunnassa luottamushenkilöinä toimivat henkilöt ovat vastuussa toiminnastaan jäsenistölle. Jäsenistön ja osuuskunnan etu on otettava päätöksissä huomioon, ja niiden on palveltava mainittujen tarpeita pitkällä aikavälillä. Laurinkari (2017) näkee, että demokratian toteutuminen on osuustoiminnan keskiössä ja toteuttaa sen identiteettiä. Osuustoiminnan idean mukaan demokratian soveltaminen taloudelliseen toimintaan on mahdollista, tarpeen ja tehokasta. Kun toiminnan tarkoitus on yhteisön yhteisen edun edistäminen, on demokraattinen hallinto ainoa keino päästä tavoitteisiin ja luoda osuuskunnalle kestäviä, jäsenistön tarpeet huomioivia toimintalinjoja.

Kolmas periaate käsittää osuuskunnan jäsenten taloudellisen osallistumisen. Sen mukaan osuuskunnan jäsenet osallistuvat yhdenvertaisesti ja oikeudenmukaisesti osuuskunnan pääoman kartuttamiseen. (Osuustoiminnan neuvottelukunta 2003, 5) Käytännössä tätä toteutetaan jäseniltä perittävän

osuusmaksun muodossa. Kuluttaja- ja palveluosuuskunnissa maksut ovat yleensä melko pieniä, kun taas maataloustuottajien osuuskunnissa ne voivat olla jopa useita kymmeniä tuhansia euroja (Laurinkari 2017, 87).

Neljännessä, itsenäisyyden ja riippumattomuuden periaatteessa, todetaan muun muassa, että osuuskunnat ovat itsenäisiä, jäsentensä hallitsevia, omatoimisuuteen perustuvia organisaatioita (Osuustoiminnan neuvottelukunta 2003, 5) Jäsenten tehtävä on valita itselleen hallitus, joka kykenee hallitsemaan osuuskunnan liiketoimintaa siten, ettei osuuskunta tule olemaan liian riippuvainen ulkopuolista toiminnasta. Toisaalta osuuskunnan hallituksen tehtävä on myös juridinen: sen tehtävä on valvoa toimintaa ja sitoutua toimimaan valtiovallan asettamien lakien ja määräysten puitteissa. Itsenäisyyden ja riippumattomuuden periaatteeseen liittyvät kiinteästi osuuskuntatoiminnan arvoista demokratia, oikeudenmukaisuus, rehellisyys, avoimuus ja omavastaisuus.

Viidennessä periaatteessa korostetaan koulutuksen, oppimisen ja viestinnän arvoa. Periaate velvoittaa osuuskunnat kouluttamaan ja viestimään jäsenistöään sekä sisäisesti ja ulkoisesti. Koulutuksella ei tarkoiteta pelkästään tiedonjakamista, vaan osuustoiminta-ajatuksen rikkauden ja mahdollisuuksien ymmärtämistä. Oppimisella puolestaan tarkoitetaan sen varmistamista, että osuuskunnasta vastuussa olevat henkilöt ovat tarpeeksi päteviä hoitamaan tehtävänsä tehokkaasti. (Osuustoiminnan neuvottelukunta 2003, 22–23.)

Kuudennessa periaatteessa korostetaan osuuskuntien keskinäistä yhteistyötä. Periaate kannustaa osuuskuntia harjoittamaan yhteistoimintaa paikallisesti, alueellisesti, valtakunnallisesti ja kansainvälisesti (Watkins 1990, 23–24; Craig 1993, 41–49). Keskinäinen yhteistyö näkyy esimerkiksi siinä, että perusosuuskunnat ovat käynnistäneet keskusosuuskuntia, jotka puolestaan ovat muodostaneet laajoja yhteenliittymiä, kuten ICA:n.

Seitsemännessä periaatteessa tunnustetaan osuuskunnan vastuu toimintaympäristöstä. Tämä periaate pohjaa ainakin oikeudenmukaisuuden ja solidaarisuuden arvoihin, ja sen eettisen taustan muodostavat yhteiskuntavastuun ja ihmisistä välittämisen ihanteet. Periaatteessa korostetaan kestävästä kehityksestä, ja sillä viitataan niin taloudellisesti, sosiaalisesti kuin kulttuurisesti kestävään kehitykseen yhteisön ympäristön suojelemiseksi. Periaatteessa todetaan, että osuuskunnat toimivat yhteisöjensä kestävästä ke-

hityksen hyväksi jäsenten päättämällä tavalla. (Osuustoiminnan neuvottelukunta 2003, 4.) Toisin sanoen jäsenillä on paitsi mahdollisuus, myös velvollisuus vaikuttaa periaatteen toteutumiseen käytännössä. Jäsenet päättävät, miten paljon ja millä tavoin toimintaympäristöstä vastuuta kannetaan.

Osuustoiminnalla on siis kansainväliset, toimintaa ohjaavat arvot ja periaatteet, jotka korostavat erityisesti avoimuuden, demokratian ja tasa-arvon toteutumista. Kuinka hyvin nämä periaatteet toteutuvat tämän päivän osuustoiminnassa? Osuustoiminnan identiteetin ja arvojen on sanottu olleen ajoittain kadoksissa (Troberg 2014, 95). Kapitalistisessa taloudessa osuustoiminnan edustama ihmiskeskeisyys saattaa hukkua kiihtyvien tehokkuusvaatimusten jalkoihin, eivätkä eettiset ja pehmeät arvot anna pontta nousukauteen.

Osuustoiminta elää tänä päivänä eräänlaista murrosvaihettaan. Puhutaan sen identiteetin uudelleen vahvistumisesta, sillä 2020-luvulle tultaessa yritysten yhteiskunnallinen vastuu, kestävä kehitys ja ihmisten hyvinvointi ovat suuntauksina yhä enemmän esillä. Ympäristöön kohdistuu uudenlaisia ratkaistavia haasteita, poliittinen epävarmuus on runsasta ja taantumien vaikutukset näkyvät edelleen joissakin Euroopan maissa. Koko työelämä ja liiketoiminta ovat murroksessa. Osuustoiminta voi omalta osaltaan tarjota ratkaisuja 2010-luvun negatiivisiin trendeihin. Joitakin kehityssuuntia on jo nähtävissä, esimerkiksi yhteistoiminnallisten terveydenhoitoalan ratkaisujen osalta. Lisäksi uusia pienosuuskuntia perustetaan yhä enemmän. (Troberg 2014, 95–97.) Kollektiivinen havahtuminen kuormittavien liiketoimintaratkaisujen kestättömyyteen saattaa kiihdyttää osuustoiminnan nousua Suomessa. Uudenlaisten osuuskuntien perustamisella voi olla kahdenlaisia positiivisia vaikutuksia. Yhtä lailla ne voivat sekä edistää osuustoiminnan arvopohjan toteutumista että tarjota ratkaisuja yhteiskunnallisiin ongelmiin.

3 HYVÄ HALLINTOTAPA OSUUSKUNNISSA

Osuustoiminnallisten yritysten hallintomalli poikkeaa jonkin verran osakeyhtiöiden hallintomallista. Vaikka osuuskunnat pyrkivät osakeyhtiöiden lailla edistämään hyvää hallintotapaa hallinnossaan, eroavat painopisteet toisistaan hieman. Osuuskuntien erityinen hallintomalli vaikuttaa niin ikään osuuskunnan hallintoelinten kokoonpanon muodostumiseen. Koska tämä tutkimus selvittää naisten asemaa osuuskuntien luottamushallinnossa ja johdossa, on tarpeen muodostaa katsaus yritysmuodon hallintomallin rakentumiseen sekä hallitusjäsenten valintaan vaikuttaviin kulttuureihin ja mekanismeihin. Lisäksi tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen kohdeorganisaation eli alueosuuskauppojen hallintomallia ja hallinnon muodostumista.

3.1 Osuustoiminnallisten yritysten hallinnointi

Suomessa corporate governancella pyritään elinkeinoelämän itsesääntelyyn. Tavallisesti corporate governance -ohjeistuksessa todetaan keskeisten hallintoelinten tehtävät ja vastualueet, tytäryhtiöiden ja omistusyhteyksyritysten omistajaohjauksessa noudatettavat keskeiset periaatteet, johdon palkaus- ja palkitsemisjärjestelmien keskeiset perusteet sekä sisäisen valvonnan, raportoinnin ja riskienhallinnan keskeiset lähtökohdat. (mm. Gummerus 2007, 47–48; Hirvonen, Niskakangas & Steiner 2003, 15.) Rinnakkaistermeinä käsitteelle on Suomessa käytetty esimerkiksi hyvää hallintotapaa, omistajaohjausta ja hallinnointikoodia. Käsitteen laajuuden vuoksi corporate governancen käyttö aiheuttaa akateemisissa tutkimuksissa toisinaan hankaluuksia. Esimerkiksi hallinnointi on itsessään äärimmäisen laaja termi, jolla voidaan ymmärtää koko se järjestelmä, jolla yhtiötä ja muita organisaatioita johdetaan ja valvotaan.

Tässä tutkielmassa corporate governance -käsitteen yhteydessä esiintyvät lähikäsitteinä hyvä hallinnointitapa, hallinnointikoodi, corporate governance -suositukset, hallinnointi ja hallinnointi- ja ohjausjärjestelmä. Lähikäsitteitä käytetään tutkimuksessa itsenäisinä termeinään, kun taas corporate governancella viitataan laajemmin yleiseen tasoon, hyvään johtamis- ja hallintotapaan ja harvemmassa tapauksessa omistajien ja johdon väliseen suhteeseen. Hallintomekanismeilla ja -kulttuurilla viitataan hallinnoinnin järjestämiseen ja sen lieveilmiöihin: osuuskunnan luottamushallinnon muodostumiseen ja jäsenten valintaan liittyviin seikkoihin.

Osuustoimintayritysten hyvää johtamis- ja hallintotapaa on tutkittu kansallisella tasolla vähän (Skurnik 2005). Yritysmuotona osuuskunnat ovat aina jääneet osakeyhtiöiden varjoon. Tavallisesti tutkimukset ovat lähestyneet osuuskuntien hallinnointia omistajaohjaustarkastelun kautta (esim. Skurnik 2005; Kojonen 2008). Omistajaintresseiltään ja liiketoiminnan organisoimisen muodoltaan pörssiyritystä poikkeavissa osuuskunnissa omistajaohjauksesta käytävä keskustelu on mielekäästä ja vaatiikin oman tutkimussuuntansa. Tämän tutkielman tutkimuskysymyksen kannalta kiinnostavampaa on kuitenkin suunnata huomio osuustoiminnallisten organisaatioiden hallintoelimiin ja sitä kautta hallitusjäsenten valintaan liittyviin mekanismeihin ja kulttuureihin.

Kansainvälinen tutkimus mieltää osuustoimintayrityksen ja sijoittajaomisteisen yhtiön väliseksi suurimmaksi eroksi jäsenpohjaisen omistuksen. Jäsenet hyötyvät osuuskunnan palveluista käyttäjinä ja osuuskunta voi maksaa osuuskunnan tuloksesta jäsenmaksua vastaan korkoa. Jäsenet myös yleensä osallistuvat osuuskuntaa koskevaan päätöksentekoprosessiin. Sijoittajaomisteisen suuryrityksen omistajien intressit saattavat olla yhtenäisiä, kun taas osuustoimintayritysten jäsenien intressit voivat vaihdella huomattavasti. (Hansmann 1996.)

Yleensä osuuskunnat ovat sijoittajaomisteisia yhtiöitä tarkemmin valvottuja. Tällä viitataan siihen, että osuustoimintayritysten hallitukset ovat hyvin tietoisia ja tarkkaavaisia jäsenten mielipiteistä (Hansmann 1996). Toisaalta hallituksen jäsenten välillä voi esiintyä jännitteitä, kun he toimivat useassa roolissa samanaikaisesti. He edustavat osuuskuntaa sidosryhmille päin ja samalla toimivat asiantuntijaroolissa osuuskunnan suorituskyvyn ja taloudellisen tehokkuuden suhteen. On myös huomattava, että pääosin osuuskunnilta puuttuvat ulkoiset mekanismit johdon kurinalaistamiseen (Statz, 1987; Trechter ym. 1997). Toisin kuin pörssiyrityksillä, osuuskunnilla ei ole ulkoista taloudellista arviointia, joka mittaisi johdon suorituskykyä. Suorituskyvyn arviointi on sälytetty lähinnä jäsenille ja heidän edustajilleen hallituksessa. Lisäksi tulee ottaa huomioon, että erilaiset ja eri toimialoilla toimivat osuuskunnat asettavat omat haasteensa hallinnolle. Maanviljelijöille osuuskunta on jatkoa maatalousyrittäjyydelle. Kuluttajille osuustoiminta on yksi keino tyydyttää kulutustarpeet (Spear 2004).

Osuuskunnan hallituksen valintaan liittyvät mekanismit ja kulttuurit

Hallituksen valintaan liittyviä mekanismeja ja -kulttuureja käsittelevä tutkimus on keskittynyt viime

vuosikymmenen aikana hallituksen ominaispiirteisiin (board characteristics), joilla on kytkentä hallituksen rooliin ja suorituskykyyn (Durisin & Puzone 2009; Payne, Benson & Finegold 2009). Osuustoimintayritykset harvoin esiintyvät näissä tutkimuksissa mielenkiinnon ollessa lähinnä julkisesti listatuissa pörssiyrityksissä. Aiemmin tehty pörssiyritysten hallituksen valintaan liittyviin mekanismeihin ja kulttuureihin keskittyvä tutkimus on kuitenkin joiltain osin sovellettavissa myös osuustoimintayritysten tutkimukseen.

Hallituksen suorituskyky näyttäisi olevan vahvasti riippuvainen hallituksen rakenteellisista tekijöistä, kuten hallituksen ominaispiirteistä. Tutkittavia ominaisuuksia ovat olleet muun muassa naisten osuus hallituksessa, hallitusjäsenien koulutustausta, hallituksen koko ja ulkoapäin tulevien hallitusjäsenien vaikutus (esim. Maharaj 2009; Ruigrok, Peck & Tacheva 2006). On myös huomattava, että hallituksen ominaisuuksilla on olennainen rooli hallinnointikoodeissa.

Suomessa tuottajaosuuskuntien hallituksen ominaispiirteitä on tutkinut **Kari Huhtala**. Tutkiessaan hallitusjäsenien rekrytointiin liittyviä piirteitä Huhtala (2016) on havainnut, että osuuskunnissa hallitukseen usein kasvetaan edustajiston ja hallintoneuvoston kautta. Myös hallituksen jäsenien koulutustausta ja sukupuoli liittyvät hallituksen ominaispiirteisiin. Huhtala toteaa, että jotkut yritykset valikoivat hallituksen jäsenet tarkkaan ottamalla huomioon riittävän ja monipuolisen koulutustason ja sukupuolijakauman. Hän on kuitenkin huomannut, että osuuskunnissa muodollinen koulutustausta ei ole hallitusjäsenyyden kriteerien ykkösasioita vaan sitä tärkeämpänä pidetään kokemustausta. Osuuskunnissa arvostetaan erilaisten jäsenryhmien tuntemusta. Tämä on Huhtalan tutkimuksen mukaan kääntynyt joissain tapauksissa jopa edustuksellisuuden liioitteluksi korostamiseksi niin, että jonkin alueen tai ammattiryhmän edustus hallituksessa on voinut nousta määrääväksi tekijäksi.

Huhtalan mukaan hallituksen jäsenien sukupuoli ei sen sijaan ole osuuskunnissa noussut keskeiseksi kysymykseksi. Naisten aliedustus on monissa osuuskunnissa kyllä havaittavissa ja ongelma tunnustetaan etenkin siinä tapauksessa, kun osuuskunnan hallituksesta siirrytään tytäryhtiöiden hallitukseen, jotka voivat olla pörssiyrityksiä.

Yhtenä osuuskuntaa osakeyhtiöstä erottavana seikkana Huhtala pitää jäsenistön intressejä. Osuuskuntien jäseniä kiinnostaa, mihin suuntaan osuuskuntaa johdetaan. Hän mainitseekin, että hallituksen jäsenien tärkeä rooli on tuoda jäsenkunnan tahto hallituksen tietoon.

3.2 Alueosuuskauppojen hallinto- ja ohjausjärjestelmä

Suomalaiset osuuskaupat tunnetaan vähittäiskaupan ja palvelualan yritysverkosto S-ryhmän alla. S-ryhmän muodostavat osuuskaupat ja Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK) tytäryhtiöineen. S-ryhmän verkkosivuilla (2017) todetaan, että ”S-ryhmä tarjoaa marketkaupan, tavaratalo- ja erikoisliikekaupan, liikennemyymälä- ja polttonestekaupan, matkailu- ja ravitsemiskaupan sekä rautakaupan palveluita. Lisäksi autokaupan ja maatalouskaupan toimipaikkoja löytyy joidenkin osuuskauppojen alueelta, ja S-Pankki tarjoaa kaikille asiakasomistajille kattavat pankkipalvelut”. Toiminnan tarkoituksiksi verkosto on linjannut kilpailukykyisten palvelujen ja asiakasomistajaetujen tuottamisen kannattavasti. (SOK-Yhtymä 2016.) Kaikki osuuskaupat ovat osuustoiminnallisia yrityksiä ja niiden omistajuus on keskitetty asiakkaille, S-ryhmän määritelmän mukaan asiakasomistajille. Koska S-ryhmä alueosuuskauppoineen muodostaa tämän tutkimuksen kohdeorganisaation, on niiden hallintomalliin ja hallinnon muotoutumiseen syytä kiinnittää huomiota.

S-ryhmä toteaa päätöksenteon osuuskaupoissa tapahtuvan ”osuustoiminnan periaatteita kunnioittaen demokraattisesti jäsen ja ääni -periaatteella, ja jokainen asiakasomistaja voi osallistua S-ryhmän päätöksentekoon oman osuuskauppansa kautta”. S-ryhmän alla toimii yhteensä 20 alueosuuskauppaa ja kahdeksan paikallisosuuskauppaa, jotka ovat jäsenistön omistuksessa. S-ryhmän alueosuuskauppojen hallintorakenteet ja päätöksentekotavat ovat pitkälti samanlaisia. Seuraavassa kuvataan tyypillistä alueosuuskaupan hallintorakennetta sekä hallinto- ja ohjausjärjestelmää perustuen HOK-Elannon ja muiden alueosuuskauppojen laatimiin selvityksiin niiden hallinto- ja ohjausjärjestelmästä (HOK-Elanto 2016).

Yksi osuuskauppojen päätöksenteon ja hallinnon suurimmista haasteista kulminoituu mittavaan omistajamäärään. Tämä edellyttää laajaa omistajaedustusta luottamushallinnossa. Alueosuuskaupan keskeiset hallintoelimet ovat edustajisto, hallintoneuvosto, hallitus ja toimitusjohtaja. Ylintä päätäntävaltaa alueosuuskaupassa käyttää niissä asioissa, jotka sille lain ja sääntöjen mukaan on määrätty, edustajisto. Edustajisto valitaan vaaleilla joka neljäs vuosi. Jokainen ennen vaalivuoden alkua jäseneksi hyväksytty 15 vuotta täyttänyt asiakasomistaja voi äänestää vaaleissa ja asettua ehdolle edustajistoon täytettyään 18 vuotta. Asiakasomistajien vaaleilla valitsema edustajisto ei kuitenkaan ole osuuskunnissa pakollinen toimielin, vaan se korvaa suurissa osuuskaupoissa osuuskunnan kokouksen. Vuonna 2017 19 alueosuuskaupassa 20:stä on vaaleilla valittu edustajisto. Edustajiston tulee

edustaa kaikkia asiakasomistajia, jonka vuoksi yhden osuuskaupan alue jaetaan alueellisiin vaalipiireihin, joilta kultakin valitaan edustajistoon jäseniä vaalipiirin jäsenmäärän suhteessa. (Biskop ym. 2004, 29–56.)

Yksi edustajiston tärkeimpiä tehtäviä on hallintoneuvoston valitseminen. Osuuskuntalaki itsessään ei edellytä hallintoneuvoston asettamista, mutta osuuskaupan säännöt määrittelevät hallintoneuvoston osaksi osuuskaupan hallintomallia. Hallintoneuvoston tehtävänä on niin ikään edustaa omistajia. Valvontatehtävän lisäksi hallintoneuvosto tekee keskeisimmät päätökset strategisten linjausten osalta. Osuuskaupan säännöissä mainitaan, että hallintoneuvostolla on myös liiketoimintaan liittyviä tehtäviä ja päätäntävaltaa niissä. Osuuskunnan hallitukselle ja johdolle on säilytetty operatiiviseen johtamiseen kuuluvat asiat. Listattuihin osakeyhtiöihin verrattuna hallintoneuvostolla on osuuskaupassa sekä tehtävien että päätöksenteon osalta huomattavasti laajempi rooli. Osuuskuntamuotoisessa yritystoiminnassa hallintoneuvoston tarkoituksena on varmistaa riittävä omistajaohjaus.

HOK-Elannossa hallintoneuvostoon kuuluu 18 jäsentä. Näistä 16 valitsee edustajisto, ja edustajiston valinnan ulkopuolelle jäävät jäsenet ovat osuuskaupan palveluksessa olevia henkilöstön edustajia. Henkilöstön edustajille valitaan henkilökohtaiset varajäsenet saman sopimuksen perusteella. Käytäntö hallintoneuvoston jäsenien määrästä vaihtelee eri alueosuuskauppojen välillä, ja joissakin alueosuuskaupoissa jäseniä voi olla enemmän kuin 18, toisissa vähemmän. Hallintoneuvoston jäsenmäärät on määritelty kunkin alueosuuskaupan Corporate Governance -selvityksessä tai osuuskaupan säännöissä. Hallintoneuvoston valintamenettelyllä varmistetaan omistajien vaikuttamismahdollisuudet.

Hallituksen jäsen ei saa kuulua hallintoneuvostoon. Hallintoneuvoston jäsenien tulee olla osuuskaupan jäseniä, ja valinnoissa otetaan ensisijaisesti huomioon riittävä hallinnollisten ja liiketaloudellisten asioiden tuntemus. HOK-Elannon Corporate Governance -selvityksessä todetaan hallitusjäsenyydestä lisäksi seuraavaa:

”Valinnoissa huomioidaan, että hallintoneuvostossa tulevat osuuskaupan toimialue ja jäsenistö mahdollisimman tasapuolisesti edustetuiksi. Hallintoneuvoston jäsenet valitaan kolmeksi kalenterivuodeksi kerrallaan. Henkilöä ei voida valita hallintoneuvoston jäseneksi, jos hän on täyttänyt ennen toimikauden alkua 65 vuotta. Hallintoneuvosto valitsee kalenterivuodeksi kerrallaan keskuudestaan puheenjohtajan ja 1. ja 2. varapuheenjohtajan.”

Alueosuuskaupoilla on tässä siinä mielessä itsenäistä määräysvaltaa, että suurimmassa osassa alueosuuskaupoista hallintoneuvostoilla on vain yksi varapuheenjohtaja. Joissakin varapuheenjohtajaa ei ole valittu lainkaan.

Hallintoneuvostolla on tehtäviensä puolesta huomattava valta alueosuuskaupan hallinnon edustuksen ja päätöksenteon muotoutumiseen. Sen tehtävissä korostuvat erityisesti liiketoiminnan valvontaan liittyvät kysymykset. Hallintoneuvosto voi päättää osuuskaupan toiminnan huomattavasta supistamisesta tai laajentamisesta, vahvistaa strategian ja vuosittaiset taloudelliset kokonaistavoitteet ja vastaa pääasiassa hallituksen jäsenten ja toimitusjohtajan valinnasta.

Hallituksen muodostavat pääsääntöisesti alueosuuskaupan toimitusjohtaja ja 4–7 hallintoneuvoston kalenterivuodeksi kerrallaan valitsemaa jäsentä. Käytännössä hallituksen puheenjohtajana toimii lähes aina alueosuuskaupan toimitusjohtaja. Poikkeuksen tässä tekevät tarkasteluaikana (2017) Kymen Seudun Osuuskauppa ja Turun Osuuskauppa, joiden toimitusjohtajat eivät edusta lainkaan hallituksen jäseninä. Hallituksen puheenjohtajasta määrätään kunkin osuuskaupan säännöissä.

Osuuskaupat eroavat hallintomalliltaan osakeyhtiöstä erityisesti hallituksen puheenjohtajan valinnan osalta ja poikkeavat tällä käytännöllä listayhtiöiden hallinnointikoodin suosituksesta. Osakeyhtiöissä toimitusjohtaja ei harvinaisia poikkeuksia (esim. pieni yritys) lukuun ottamatta toimi hallituksen puheenjohtajana, sillä tällainen hallitus ei luonnollisesti kykene välttämättä valvomaan johdon toimintaa tarpeeksi hyvin osakkaiden edun näkökulmasta. Sisäistä hallitusta suositaankin vain tilanteissa, joissa yrityksessä on hallintoneuvosto, joka hoitaa tosiasiallisen johdon valvonnan. (Arvopaperimarkkinayhdistys ry 2015, 36.) Osuuskauppojen poikkeavaa menettelyä on perusteltu hallintoneuvostolla, joka valvoo hallituksen ja toimitusjohtajan toimintaa.

Muiden hallituksen jäsenien tulee toimikauden alkaessa olla osuuskaupan jäseniä ja alle 65-vuotiaita. Hallitukseen valittavalta edellytetään liiketaloudellisten ja hallinnollisten asioiden hyvää tuntemusta. Varapuheenjohtajan valinnan tekee hallitus eikä valituksi tullut henkilö saa olla osuuskaupan palveluksessa. Enemmistö hallituksen jäsenistöstä on asiakasomistajien edustajia. Kuten aiemmin mainittu, hallintoneuvosto edustaa osuuskaupassa omistajakenttää ja valitsee hallituksen jäsenet hallintoneuvoston puheenjohtajiston vastatessa valinnan valmistelutyöstä. Jäsenehdokkaista ei ilmoiteta jäsenille.

HOK-Elanto toteaa hallituksen tehtävistä seuraavaa:

”Hallituksen tehtävänä on edistää osuuskaupan etua huolellisesti ja hoitaa sen asioita osuuskuntalain, osuuskaupan sääntöjen, hallintoneuvoston vahvistaman ohjesäännön (hallituksen työjärjestys) sekä edustajiston ja hallintoneuvoston antamien ohjeiden ja päätösten mukaisesti. Hallituksen tärkeimmät tehtävät ovat päättää osuuskaupan keskeiset strategiat ja tavoitteet, päättää vuosittain osuuskaupan taloudelliset kokonaistavoitteet ja tarvittavat toimintasuunnitelmat, päättää investoinnit sekä johtaa ja valvoo operatiivista liiketoimintaa.”

Osuuskaupat poikkeavat hallinto- ja ohjausjärjestelmässään Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodissa mainittujen valiokuntien tai niitä vastaavien elinten perustamisesta siinä, että niistä päättää hallintoneuvosto, kun osakeyhtiöissä päätöksen tekee hallinnointikoodin mukaan hallitus (Arvopaperimarkkinayhdistys ry 2015, 29). Tällaisella valiokunnalla voidaan viitata esimerkiksi nimitysvaliokuntaan, jonka tekemän valmistelun pohjalta hallintoneuvosto valitsee hallituksen jäsenet. Hallituksen valintaa alueosuuskaupoissa valmistelee hallintoneuvoston valitsema nimitysvaliokunta tai hallintoneuvoston puheenjohtajisto. 18 alueosuuskaupassa on käytetty erikseen valittua nimeämisvaliokuntaa vuosina 2015 tai 2016. Esimerkiksi Etelä-Karjalan Osuuskauppa toteaa Corporate Governance -selvityksessään nimeämisvaliokunnan käytöstä seuraavaa:

”Hallintoneuvosto on asettanut nimeämisvaliokunnan valmistelemaan hallituksen jäsenten valintaa. Nimeämisvaliokunnalle on hyväksytty työjärjestys. Vakiintuneen käytännön mukaan hallintoneuvoston nimeämisvaliokuntaan kuuluu hallintoneuvoston puheenjohtaja ja varapuheenjohtaja sekä kolme hallintoneuvoston jäsentä. Toimitusjohtajalla on läsnäolo-oikeus nimeämisvaliokunnan kokouksissa.”

Johtoryhmän jäsenet ovat työsuhteessa S-ryhmään. Johtoryhmän jäsenet valikoituivat pääsääntöisesti toimitusjohtajan lisäksi alueosuuskauppojen toimialajohdosta ja muusta johdosta ja esimerkiksi HOK-Elannon johtoryhmään kuuluvat toimitusjohtaja, varatoimitusjohtaja (vastuualueena päivittäis- ja käyttötavarakauppa), liikennemyymälä- ja polttonestekaupan toimialajohtaja, toimialajohtaja, talousjohtaja, henkilöstöjohtaja, kiinteistöjohtaja ja suunnittelujohtaja. Johtoryhmä avustaa toimitusjohtajaa ja hallitusta koordinoiden ja valmistellen hallitukselle annettavia esityksiä, mutta sillä ei ole lakiin tai osuuskaupan sääntöihin perustuvaa toimivaltaa.

4 NAISJOHTAJUUS JA NAISET YRITYSTEN HALLITUKSISSA

Sukupuolidiversiteetti yritysten ylimmässä johdossa ja hallituksessa nousee tarkastelun alle tiheään. Viime vuosikymmenen aikana naisjohtajuuden tutkijoiden mielenkiinto on kiinnittynyt erityisesti huippujohdossa oleviin naisiin, naisten vähäiseen määrään suurten yritysten johtoryhmissä ja hallituksissa sekä lasikattoilmiöön. (Lämsä, Vanhala, Kontoniemi & Hearn 2007.) Sukupuolten välisen tasa-arvon edistäminen yritysten hallinnossa ei vielä tänäkään päivänä ole jokaiselle yritykselle tavoite, vaan vaatii systemaattisia ja strategisia toimenpiteitä monimuotoisuuden takaamiseksi – muutenkin kuin suosituksen hallinnointikoodissa. Tässä luvussa muodostetaan kuva naisten asemasta osuuskuntien hallinnossa ja johdossa sekä naisjohtajuuden tutkimuksesta keskittyen kartoittamaan naisten johtamisuria edistäviä ja estäviä tekijöitä. Vertailun vuoksi luodaan katsaus sukupuolten tasa-arvon toteutumiseen pörssiyritysten hallituksissa.

4.1 Naiset ja osuustoiminta

Maailman modernein yritysmalli tarvitsee hallintoonsa myös naisia, muistuttaa *Osuustoiminta-lehden* (2/2017) artikkeli Pellervon Päivästä 2017. Osuustoiminta ja naisten aseman kohottaminen olivat myös Hedvig Gebhardin tärkeimmät työsarat. Gebhard onnistui rakentamaan yhteistyötä yli sukupuolirajojen ja ohi poliittisten näkemysten, mutta miltä naisten osuus osuuskuntien hallinnossa näyttää tänä päivänä ja minkälainen vaikutus historiasta juonnettavilla merkityksillä on naisten ja osuustoiminnan suhteeseen?

Naisten asema suomalaisessa osuustoiminnassa sen varhaisina vaiheina

Vuoden 1901 osuustoimintalaki aiheutti Suomessa monenlaisia seurannaisvaikutuksia, joista yhtenä merkittävimpänä voidaan pitää naisten ja miesten yhtäläistä äänioikeutta vuonna 1906. Osuuskunnat loivat Suomeen tasa-arvoisen järjestäytymisperiaatteen, sillä ennen demokratiaa osuuskunnissa vallitsi Mies ja ääni -periaate (Kuisma ym. 1999, 103). Aikaansa nähden osuustoimintalaki oli radikaali ja edistyksellinen. Se takasi naisille täydet poliittiset oikeudet ja antoi heille mahdollisuuden olla mukana yhteiskunnallisessa ja taloudellisessa toiminnassa.

On kuitenkin huomattava, että aviovaimot olivat vuoteen 1928 asti juridisesti edelleen miestensä holhouksen alaisia. Vuoden 1929 avioliittolailla purettiin naimisissa olevien naisten holhouksenalaisuus ja puoliset tulivat oikeudellisesti tasa-arvoisiksi. Osittain tästä syystä osuuskauppaliike aloitti 1920-luvun lopulla työväestön naisille suunnatun Naiset mukaan -valistustoiminnan. Vaikka osuustoiminnan aikaansaama, ainakin näennäinen tasa-arvo on kiistaton, oli toiminta jo 1920–1930-luvulla vahvasti sukupuolitunutta. (Itkonen ym. 2002, 5.)

Gebhard kritisoi vuoden 1925 Osuustoiminta-lehdessä julkaistussa artikkelissa sitä, etteivät naiset olleet tulleet aktiivisesti mukaan osuustoimintaliikkeeseen. Gebhard olisi toivonut, että sivistyneistön naiset olisivat tulleet samalla innokkuudella mukaan Pellervo-Seuran toimintaan kuin he osallistuivat erilaisten kovaäänisten nais(asia)järjestöjen toimintaan. (Kokko 2002.) Gebhard painotti ajatuksissaan erityisesti osuustoimintaliikkeen sukupuolineutraaliutta. Hän olisi toivonut naisten ryhtyvän tukemaan osuustoiminta-aatetta henkisesti ja käsitteli naisten paikkaa osuustoimintaliikkeessä sekä laajemmin yhteiskunnassa Naiset ja osuustoiminta -kirjassaan.

Jos naiset eivät tulleet aktiivisesti mukaan toimintaan vaikuttajina ja päätöksentekijöinä, olivat he kuitenkin jo vuonna 1928 työväenosuuskauppojen asiakaskunnassa enemmistönä (Hentilä 1999, 252). Tätä voidaan pitää alkusysäyksenä kohti naisasiakkuutta. Naiset valtasivat kaupan alaa myös henkilöstönä, ja 1920-luvulla yli puolet kaupan alan työntekijöistä oli naisia. He työskentelivät esimerkiksi myymäläpuolella, varastoissa ja kaupan konttoreissa. Naisten palkkaaminen vaikutti olennaisesti esimerkiksi myymälätilojen hygieenisyyden standardeihin ja tuotteiden esillepanoon. (Hentilä 2001, 168.)

Osuuskunnissa naiset toimivat osuusmeijereiden voinalmistajina, myyjinä ja osuuskassojen virkailijoina. Tarkkuutta vaatinut tilinpito oli niin ikään naisten vastuulla, ja paikallisosuuskuntien ja alan keskusjärjestöjen kirjanpitäjien sekä kassanhoitajien paikat kuuluivat naisille. (Itkonen, Simola & Äyräväinen 2002, 4.) Työväen osuuskauppojen jäsenistössä naiset edustivat kuitenkin esimerkiksi vuonna 1925 vähemmistönä noin 23 prosentin osuudella ja puolueettomissa osuuskaupoissa naisten osuus oli samana vuonna vain 15 prosenttia (Itkonen 2002). Vaikka naisten määrä yhteistoiminnassa lisääntyi 1900-luvun alussa meijeriosuuskuntien myötä, kävivät he harvoin osuuskunnan kokouksissa (Östman 2008).

Naisedustus oli työväen osuuskauppojen keskusjärjestön, Kuluttajaosuuskuntien Keskusliiton (myöhemmin KK), johtoeimissä harvinainen poikkeus. 1910-luvulla nainen pääsi parhaimmillaan varajäseneksi ja seuraavalla vuosikymmenellä meni vuosia ennen kuin naisia nähtiin hallintoelimissä edes varajäseninä. 1930-luvulla oli tavallista, että naiset saivat KK:ssa yhden paikan sekä johtokuntaan että hallintoneuvostoon. (KK:n vuosikirjat 1916–1939.)

Syyt naisten vähäiselle osallistumiselle kokouksiin ja muuhun vaikuttamiseen jäseninä olivat varsin käytännöllisiä. Yleensä yhtä perhettä kohden oli yksi osuuskuntajäsenyys. Vajaavaltaista naista useammin perheen edustajana toimi mies. Jäsenyys takasi vaikuttamismahdollisuudet osuuskunnassa vain yhdelle. Jäsen saattoi osallistua kokouksiin, äänestää ja asettua ehdolle. Jotkut osuuskunnat ottivat agendalleen naisten määrän kasvattamisen osuuskunnissa ja kannustivat naisia mukaan toimintaan hyväksymällä useamman jäsenen ruokakuntaa kohti. Yhden henkilön jäsenyydestä luovuttiinkin ensimmäisen maailmansodan jälkeen, minkä siivittämänä naisten jäsenmäärä osuuskunnissa lähti kasvuun (Blaszack 2000, 10). Naisten tehtäväksi nähtiin silti vain jäsenyyden käytännöllinen puoli: ostosten keskittäminen osuuskauppaan (Itkonen, Simola & Äyräväinen 2012, 13).

Vaikka naisväki ei lähtenyt osuustoimintaan mukaan samalla pieteetillä, millä Gebhard olisi toivonut, toimi hän itse henkilöhistorioineen inspiroivana roolimallina monelle naiselle. Gebhard oli ensimmäisiä naiskansanedustajia, talousneuvos ja hänestä kaavailtiin jopa ministeriä. (Mäkinen 2017.) Gebhard onnistui murtamaan oman aikansa lasikatton toimeen tarttumalla. Onkin perusteltua väittää, että osuustoiminnan ansiot tasa-arvon kannalta – lainsäädännölliset, yhteiskunnalliset ja asenteelliset – mahdollistivat naisille pääsyn luottamustehtäviin, joihin he eivät ilman osuustoimintaa olisi voineet mitenkään kiivetä

Naisjohtajuus osuuskunnissa

Kuten aiemmin mainittiin, vertaisarvioitua ja luotettavaa tutkimusta naisista suurten osuuskuntien luottamushallinnossa ja johdossa on tehty kansallisesti ja kansainvälisesti vähän. Kansainvälinen tutkimus naisten ja osuustoiminnan suhteesta on keskittynyt suurimmaksi osaksi kehitysmaihin, joissa osuustoiminnan roolina on muun muassa edistää paikallista yritystoimintaa, vahvistaa tuottajien jakelukanavia ja tarjota naisille mahdollisuuksia taloudelliseen riippumattomuuteen itsenäisinä pienosuuskuntien perustajina.

Kansainvälistä tutkimusta naisten asemasta osuustoiminnassa on siinäkin mielessä haasteellista so-
vittaa tähän tutkimukseen, että osuustoiminta ja sen muodot sekä sääntely poikkeavat eri maiden vä-
lillä toisistaan suuresti. Lähimpänä suomalaista osuustoimintaa voidaan pitää muita pohjoismaalaisia
osuuskuntia, joissa naisten ja osuustoiminnan hankalaan suhteeseen on havahduttu. Esimerkiksi
Norja otti ensimmäisenä maana käyttöön sukupuolikiintiöt myös osuuskunnissa. Kokeiluun on oltu
varsin tyytyväisiä, sillä lainsäädännöllä on onnistuttu lisäämään naisten määrää suurten osuustoimin-
nallisten yritysten hallituksissa (Sorsa 2016). Ruotsissa taas on ainakin 1990–2000-luvulla toiminut
tuottaja- ja osuustoimintajärjestö LRF:n Emilia-työryhmä, joka tuolloin otti tavoitteekseen lisätä nais-
ten määrää osuuskuntien hallintoelimissä (Hedvigin hengessä 2003, 3). Työryhmän toiminnasta ei
kuitenkaan ole saatavilla enää juurikaan tietoa. Mikäli Pohjoismaiden kokemuksista olisi haluttu tä-
hän tutkimukseen saada ymmärrystä lisäävää tietoa, olisi tutkijan tullut lähestyä Norjan ja Ruotsin
osuustoimintajärjestöjä henkilökohtaisesti.

Suomessa naisluottamushenkilöiden määrän lisäämistä on pohdittu erilaisissa työryhmissä ja projek-
tien kautta. Ongelmallisuutta naisten aseman kartoittamiseen tuo systemaattisen tilastoinnin puute.
Suomessa ei vielä ainakaan tällä hetkellä tehdä vuosittaista seurantaä siitä, mihin suuntaan naisedus-
tus suurissa osuuskunnissa kehittyy. Seuraavassa kuvataan lyhyesti tämän tutkimuksen alkusysäyk-
sen, Hedvig-työryhmän, toimintaa projektin loppuraporttia mukaillen (Hedvigin hengessä 1999–
2003).

Keväällä 1999 Pellervo-Seuraan perustettiin vapaamuotoinen Hedvig-työryhmä, joka otti tavoitteek-
seen lisätä naisten ja nuorten määrää osuuskuntien hallinnossa. Työryhmän järjestökampanjan yhtey-
dessä (v. 2000–2001) tehdyillä yritysikäynteillä kerättiin tietoa naisten ja nuorten lukumääristä hal-
lintoelimissä ja mielipiteitä tasa-arvosta. Hedvig-työryhmän tekemä kartoitus selvitti, että vuonna
2001 pellervolaisten osuuskuntien hallitusten jäsenistä 15 % ja hallintoneuvostojen jäsenistä 25 % oli
naisia.

Jäsenyhteisöjen sitouttaminen tasa-arvotavoitteisiin nähtiin projektin aikana tärkeäksi. Työryhmä kir-
jasi Pellervo-Seuran toimintasuunnitelmaan tasa-arvotavoitteen sekä Pellervon johtokunnan
14.1.2000 antaman julkilausuman, jossa todettiin naisten ja nuorten vähäisyys hallintotyössä muu-
tosta vaativaksi tosiasiaksi. Julkilausuman toivottiin antavan jäsenyrityksille innostusta lähteä mu-
kaan tasa-arvotyöhön. Ensimmäiset tahot, joihin työ kohdistettiin, olivat pellervolaiset osuuskunnat,

etenkin niiden naisjäsenet sekä maaseudun naiset ja heidän järjestönsä. Osuustoiminta- ja viljelijä-naisia lähestyttiin sekä pohjoismaisella tasolla että ICA:n kautta.

Työryhmän keräämät tilastot naisten määrästä osuuskuntien hallintoelimissä antoivat syyn perustaa määräaikainen Hedvig-projekti. Toimintaa suunnattiin seuraavaksi enemmän osuustoiminnallisten yritysten naisomistajiin, sillä heidän kiinnostustaan osuustoiminnan ohjaamiseen haluttiin lisätä. Ta-voitteeksi asetettiin pätevien naisten ja nuorten innostaminen mukaan työhön ohjaamaan yritystä osuustoiminnan periaatteiden ja arvojen mukaisesti.

Hedvig-projekti lähti yhteistyöhön mm. Suomen YK-liiton, kansalaisjärjestöjen, Reilun kaupan edis-tämisyhdistyksen, Suomen YK-liiton koordinoiman 5th World Conference on Women (WCW) -toi-mikunnan, Kristiina-instituutin ja Palvelualojen ammattiliiton (PAM) kanssa. Yhteistyön kautta et-sittiin naisia ja nuoria, joilla oli kiinnostusta ja pätevyyttä hallintotyöhön. Verkostoja luomalla levi-tettiin myös tietoja osuustoiminnasta, sen periaatteista ja arvoista sekä mahdollisuuksista vaikuttaa hillitsevästi liiaksi liberalisoituvaan markkinatalouteen. Hedvig-projektin jälkeen vastaavanlaista va-listus- ja seurantatyötä ei ole enää tehty.

Kylmäniemi (2003) kartoitti 2000-luvun alkupuolella pienimuotoisessa tutkimuksessaan naisluotta-mushenkilöiden asemaa osuuskuntien ja tuottajajärjestöjen hallintopaikoilla. Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena joukolle naisluottamushenkilöitä. Tutkimustuloksista on luettavissa, että perin-teet vaikuttivat vahvasti estävänä tekijänä naisten nousuun osuuskuntien hallintoon. Koettiin, että miesten rooli on perinteisesti edustaa kodin ulkopuolella hallinnossa. Lisäksi esille nostettiin naisten liiallinen itsekriittisyys, joka ilmeni naisten itselleen asettamina vaatimuksina: mikäli luottamushal-lintoon lähdetään, tulee silloin menestyä ainakin kaksi kertaa miestä paremmin.

Kyselytutkimukseen vastanneet eivät kokeneet itse valintajärjestelmissä olevan mitään vikaa. Sen sijaan kritiikkiä osakseen sai valintajärjestelmien käyttäminen. Vastaajat kertoivat huomanneensa, että valintatilanteessa on usein muodostunut klikkejä, jotka ovat sopineet jäsenesityksistä jo etukä-teen. Esityksissä henkilön soveltuvuutta tärkeämmäksi valintaperusteeksi on saatettu nostaa esimer-kiksi alueellisuus tai tuotantosuunta. Vaikka muodollisten kriteerien tärkeys tunnistettiin, nousi sel-keänä havaintona esille se, että ensisijainen lähtökohta valinnoille tulisi olla henkilön sopivuus ky-seiseen tehtävään. Vastaajat kritisoivat lisäksi avoimen keskustelun puutetta, sillä 99 % heistä koki, ettei ehdokasasettelu ole avointa.

Yllättävänä asiana Kylmäniemi nosti esille sen, että naiset kertoivat osallistumattomuuden syyksi osallistumishalukkuudesta tiedustelematta jättämisen. Yleensä halukkuutta on, mutta kukaan ei huomaa kysyä siitä. Vastaajat totesivat, että rohkeita naisia tulee mukaan, mutta sopivia naisia jää jalkoihin, kun he eivät halua nostaa itse itseään esille.

Yhdeksi estäväksi syyksi tunnistettiin naisten keskinäisen yhteistyön puute, joka vastaajien mukaan ei eri valintatilanteissa toimi. Syyksi vastaajat ehdottivat naisten vähäistä määrää eri luottamustasoilla, jonka johdosta naisten keskuudessa ei ole syntynyt miehille ominaisempaa hyvä veli -verkostoa, jonka on todettu vahvistavan miesten nousua eri hallintotasoille. Moni nainen toi tutkimuksessa esille, että monesti ennen valintahetkeä esitetään naisen tarvetta hallintoon. Tutkimuksen kommentissa mainittiin seuraavaa:

”Asiasta keskustellaan ja joskus se etenee jopa valintatilanteeseen asti, mutta yleensä kuivuu kokoon, kun asiasta aletaan päättää. Naisilta puuttuu järjestelmällinen eteneminen siten, että kykyjä tuodaan esille eri tilanteissa ja reservissä olisi tilanteen vaatiessa naisehdokas. Portaittainen eteneminen laajemmalla rintamalla puuttuu ja yritykset naisten määrän lisäämiseksi jäävät vain yksittäisiksi tilanteiksi.”

Huhtikuussa 2017 Osuustoiminta-lehti selvitti suomalaisten osallistumisintoa taloudellisten yhteisöjen hallinnollisiin tehtäviin sekä sitä, onko eri taloudellisissa yhteisöissä kansalaisten mielestä naisia hallinnossa liian vähän, liikaa vai sopivasti. Kysely toteutettiin nettikyselynä ja vastaajia tutkimukseen kertyi 1037. Tutkimustulosten mukaan suomalaiset ovat yksimielisiä siitä, että lähes kaikkien taloudellisten yhteisöjen hallinnossa naisia on enemmän liian vähän kuin liian paljon. Lähes puolet vastaajista totesi, että osakeyhtiöissä naisia on liian vähän hallinnossa mukana. Osuuskuntien suhteen mielipiteet jakaantuivat melko tasan. Joka kolmannen mielestä naisia on osuuskuntien hallinnossa liian vähän, joka kolmannen taas sopivasti. Mielipide, että naisia on liian vähän osuuskuntien hallinnossa, yleistyy iän karttuessa molempien sukupuolten keskuudessa.

Naisten ja osuustoiminnan suhteen tutkimiseen haasteita tuo ajantasaisen tilastollisen seuranta- ja tutkimustiedon puute. Naisten määrää suomalaisten osuuskuntien hallinnossa ja johdossa ei ole seurattu, eikä naisjohtajuutta osuuskunnissa juuri tutkittu. Tämän vuoksi tutkimustyössä tulee soveltaa naisjohtajuuden tutkimuksesta muissa yritysmuodoissa nousevia teoreettisia ideoita ja selityksiä.

4.2 Naisten johtamisuria estävät tekijät

Mitä ylemmäs organisaatiohierarkiassa edetään, sitä vähäisemmäksi käy naisten määrä johtopaikoilla (Davidson & Burke 2004; Wirth 2001). Naisjohtajan urakehitykseen vaikuttavat tekijät tavataan jakaa neljälle eri tasolle: yhteiskunnan tasolle, organisaation tasolle, ihmissuhteiden tasolle ja yksilön tasolle (Hall 1987; Powell & Mainiero 1992; Ragins & Sundstrom 1989; White, Cox & Cooper 1992). Puttonen (2011) tarkastelee naisten työuraa suunnitelmallisena etenemisenä organisaatiohierarkiassa ylöspäin kohti entistä vaativampia johtamistehtäviä erilaisten perättäisten vaiheiden kautta. Malli jäljittelee Bartolia (1978) sekä Raginsia ja Sundstromia (1989) tarkastellen kolmea eri työuran vaihetta: aikaa ennen työmarkkinoille tuloa, työmarkkinoille ja organisaation palvelukseen tuloa sekä ylennemistä. Vaihetarkastelun avulla pyritään muodostamaan kuva eri tekijöiden vaikutuksen riippuvuussuhteesta työuran vaiheeseen.

Yhteiskuntatason tekijät

Yhteiskuntataso kuvaa tekijöitä, jotka vaikuttavat naisten johtamisuriin ennen työmarkkinoille ja organisaation palvelukseen siirtymistä. Puttosen (2011) mukaan yhteiskunnan tasolla naisten nousua johtamispaikoille estää vahvimpana sukupuoliroolin sosiaalistuminen. Käsitteellä viitataan naisiin kohdistuviin odotuksiin, joita naiset kohtaavat niin yhteiskunnan ja lähipiirin kuin lapsuudenperheen ja ystävien puolelta. Sukupuoliroolin sosiaalistumiseen liittyy läheisesti myös naisiin kohdistuvat ennakkoluulot ja negatiiviset stereotypiat. Esimerkkejä naisen rooliin liitettyistä stereotypioista ovat riippuvuus, huolenpito, alhainen urasuuntautuneisuus sekä epävakaus työntekijänä, minkä vuoksi naisia ei koeta välttämättä yritysten kannalta kannattavana ja uskottavana inhimillisen pääoman sijoitus- ja kehityskohteena (Ragins & Sundstrom 1989; Schreiber 1998; Wentling 1996). Edelleen lienee myös valloilla stereotypia, jonka mukaan naiset ovat miehiä kyvyttömämpiä johtajia. Tehokkaaseen johtajaan kun liitetään yleensä maskuliinisia, miehille tyypillisinä pidettyjä piirteitä. (Fagenson 1990; Heilman ym. 1989; McCarty Kilian, Hukai & McCarty 2005; McKeen & Burke 1994.)

Organisaatiotason tekijät ja lasikattoilmiö

Organisaatiotason tekijät alkavat vaikuttaa naisten siirtyessä työmarkkinoille ja organisaation palvelukseen. Kun organisaatiotason tekijöiden vaikutus estävästi naisten johtamisuriin on niin voimakas, että urakehitys pysähtyy, puhutaan lasikatosta. Lasikattoilmiölle on olemassa monia eri määritelmiä,

mutta yleensä sillä viitataan näkymättömään urakehityksen esteeseen. Termin juuret vievät 1970-luvun Yhdysvaltoihin, jossa se kehittyi kuvaamaan näkymättömiä organisaatiokulttuurin synnyttämiä esteitä ja ennakkoluuloja, jotka estävät naisia nousemasta yritysten ylimpään johtoon (Wirth 2001, 1).

Suomessa julkinen keskustelu lasikattoilmiöstä tapaa velloa sen olemassaolon ympärillä. Onko lasikatto olemassa ja mitkä tekijät todistavat sen vaikuttavan naisten kipuamiseen johtopaikoille? Oakleyn (2000) mukaan pelkästään naisten vähäisyyttä ylimmässä johdossa voidaan kuitenkin pitää merkittävänä osoituksena lasikaton olemassaolosta. On myös kuvattu, että lasikatto on perimmäisin syy organisaatioissa tapahtuvalle naisiin kohdistuvalle sukupuolisyrynnälle, joka rajoittaa heidän nousuaan organisaatiohierarkiassa (Heilman 2001, 671).

Ilmiön selittämisen apuna sovelletaan käsitystä työmarkkinoiden segregaatiosta eli sukupuolten vertikaalisesta ja horisontaalisesta jakautumisesta. Työmarkkinoiden ja töiden horisontaalisella segmentoitumisella tarkoitetaan miesten ja naisten sijoittumista eri tehtäviin ja eri toimialoille. Vertikaalisella eli pystysuoralla segmentoitumisella viitataan siihen, että miehet ja naiset ovat hierarkkisesti eri asemassa organisaatioissa ja työelämässä. (Vanhala 2003.) Selvimmin vertikaalinen segmentoituminen näkyy naisten vähäisenä osuutena organisaation johtotehtävissä sekä esimerkiksi suomalaisessa liike-elämässä teknispainotteisena ja vähemmän humanistisena edustuksena.

Naisten koulutustason on noussut miesten ohi, mutta muutos ei ole antanut naisille tasapuolista mahdollisuutta kilpailla miesten kanssa johtotehtävistä (Wirth 2001). Syyksi tähän esitetään sitä, että naiset hankkivat koulutuksensa usein aloilta, jotka eivät valmenna heitä johtajan uralle (Liff, Worrall & Cooper 1996). Vaikka nainen ryhtyisi työskentelemään alalla, joka tukee johtamisuraa, voi esteenä urakehitykselle olla sukupuolittunut erikoistuminen johonkin naisille tyypilliseen tehtävään. Naiset esimerkiksi työskentelevät usein henkilöstö- ja viestintäjohtamisen piirissä. Sieltä yleneminen organisaation ylimpään johtoon on monesti vähäisempää, sillä henkilöstöjohtamisen kokemus ei suoraan edistä yrityksen johdolta vaadittavaa liiketoimintaosaamista. (Ragins ja Sundstrom 1989; White, Cox & Cooper 1992.)

Osana lasikattoa ovat myös rekrytointeihin liittyvät syrjivät käytänteet. Organisaatiossa auki olevista ylemmän tason johtamistehtävistä harvoin ilmoitetaan julkisesti. Kun paikat ovat paremmin vain

enemmistön edustajien - kuten miesten - tiedossa on selvää, että suurin osa hakijoista on miehiä (Puttonen 2011). Ragins & Sundstrom (1989) ovat vedonneet homososiaalisuuden ilmiön, jossa miehistä koostuva joukko valitsee johtamistehtäviin itsensä kaltaisia ihmisiä. Syrjivät rekrytointikäytännöt vaikuttaisivatkin olevan yksi vahvimpia naisten työuria estäviä tekijöitä.

Suomalaisissa yrityksissä naiset näyttävät kohtaavan lasikaton keskijohdossa, johon urakehitys tavallisesti katkeaa. Yhtä päteville miehillä uraputki on auki ylimpään johtoon asti. Työpaikalla lasikatto voi ilmetä pienempänä palkkana, vähemmän vastuullisina tehtävinä ja rutiinitöinä. Konkreettisella tavalla lasikattoa ylläpitävät hyvä veli -verkostot. Näkymättömät, organisaatiokulttuurin synnyttämät esteet, jotka edistävät lasikaton rakentumista, ovat asenteita ja niissä piileviä perinteisiä normeja ja arvoja, jotka estävät naisten vaikutusvallan lisääntymisen. (Opetushallitus 2008, 49.)

Vaikka lasikattoilmiötä yritetään selittää erilaisin rakenteellisin tavoin, on päällimmäisin kysymys kuitenkin yksinkertainen: Miksi naisia toimii ylimmissä johtotehtävissä edelleen vähemmän kuin miehiä? Onko niin, että naiset eivät voi tasa-arvoisessakaan yhteiskunnassa yletä tiettyihin tehtäviin? Lasikattoilmiön voisi ajatella olevan näkymättömän organisaation sisäinen ulottuvuus, joka muodostuu maskuliinisista arvoista ja perinteistä. Käytännössä ne ilmenevät naisten erilaisena kohteluna rekrytointi- ja ylenemiskäytäntöjen, uramahdollisuuksien luomisen, palkkauksen sekä työtehtävien jakaantumisen tasolla.

Ihmissuhdetason tekijät

Ihmissuhdetason tekijöihin luetaan muun muassa puutteelliset verkostot ja mentoroinnin puute, joista jälkimmäinen koetaan voimakkaana naisten johtamisuria estävänä tekijänä (Altman ym. 2005; Burke & McKeen 1994b; Wirth 2001). Mentorointi nouseekin naisten urakehityksen kohdalla suureen arvoon. Vahvat roolimallit ja hyvät verkostot edistävät urakehitystä, ja mahdollisuus niihin tulee usein miespuolisen mentorin kautta. Johtamisuralla etenemään haluavan naisen olisi tärkeää saada myös naismentori, koska nais- ja miesmentorilta saatavat hyödyt poikkeavat toisistaan. Naismentorit esimerkiksi osaavat samaistua ja myötäelää johtamisuralla etenemään haluavien naisten kohtaamia esteitä. (Mutanen & Lämsä 2006.) Myös stereotypiat ja ennakkoluulot ovat osa ihmissuhdetasoa, sillä niitä esiintyy juuri ihmissuhteissa.

Samaan tulokseen ovat tulleet Lämsä ja Tiensuu (2012), joiden mukaan johtajilta vaadittavat ominaisuudet ovat sukupuolittuneet. Näin ollen maskuliinisia piirteitä arvostetaan enemmän erityisesti johdotehtävissä toimivien kohdalla, mikä johtaa epätasapuoliseen edustukseen yritysten johdossa. Johtajuuden sukupuolittuneisuudelle voidaan johtaa syitä myös median asettamista stereotyyppioista ja ennakkoluuloista. Tiedotusvälineillä on osaltaan valta ylläpitää ja luoda merkityksiä, mikä vaikuttaa käsitteiden ja ennakkoluulojen muodostumiseen. Median antamaan kuvaan naisjohtajuudesta keskittyvässä tutkimuksessaan Lämsä ja Tiensuu tunnistivat kolme diskurssia: Patriarkaalinen diskurssi, uhrin diskurssi ja ammatillisen keskustelun diskurssi. Suurimmaksi ongelmaksi liike-elämän diskurssissa he tunnistivat naispuolisten roolimallien ja feminiinisen perspektiivin puutteen. Kun julkista keskustelua johtajuudesta värittää edelleen vahvasti maskuliinisuus, ei uusia käsityksiä johtajuudelle synny ja kehitys seuraa stereotyyppioita. Myös Parviaisen (2017) mukaan esikuvien puute haastaa naisjohtajien johtajaidentiteetin rakentumista ja urakehitystä lasikaton läpi organisaatioiden korkeimpiin johdotehtäviin. Naisjohtajakeskustelun ajaminen uusille urille vaatii perinteisiksi koetuista normeista luopumista ja vahvoja roolimalleja, jotka voivat osaltaan viedä eteenpäin uutta, feminiinisempää keskustelua.

Naisjohtajuuteen liittyviin stereotyyppioihin ovat kiinnittäneet huomiota myös Adams ja Funk (2012), jotka tutkimuksellaan osittain mursivat aiemmin valloilla olevia oletuksia naispuolisista johtajista. Vaikka aiemmat tutkimukset (Eckel and Grossman 2008, Sapienza et al. 2009) ovat vahvasti nojanneet sen varaan, että naiset ovat miehiä haluttomampia ottamaan riskejä ja ovat enemmän turvallisuusorientoituneita, todisti heidän tutkimuksensa toisin. Adamsin ja Funkin (2012) mukaan naisjohtajat eivät olekaan yhtä turvallisuus- ja perinneorientoituneita kuin miehet ja arvottavat miehiä enemmän stimulaatiota. Yllättävästi naispuoliset johtajat ovat hieman miespuolisia kollegoitaan enemmän halukkaita ottamaan riskejä. Stereotyyppioiden kumoaminen voi osaltaan auttaa vähentämään naisjohtajiin kohdistuvaa syrjintää ja edesauttaa sukupuolten välisen tasa-arvon rakentumista työelämässä. Sekä yhteiskunnan että organisaatioiden tulisi pyrkiä entistä aktiivisemmin nostamaan esille inspiroivia esikuvia, jotka parhaimmillaan tukevat naisten johtajaidentiteetin rakentumista. Suomessa tämä on tietysti haasteellista, sillä huippunaisjohtajia on verrattain vähän. Pallo esikuvanäkökulman nostamisessa on organisaatioilla, jotka esilletuonnilla voivat kohentaa strategisesti myös omaa työnantajamielikuvaansa.

Yksilötason tekijät

Yksilötason tekijät johtavat osittain piirreteorioista⁵. Yksilötaso korostaa naisten ja miesten persoonallisuuksien välillä ilmeneviä eroja, ja johtamisen kontekstissa johtajille tyypillisiä, sukupuolittuneita ominaisuuksia. Piirteistä johtuvat päätökset vaikuttavat esimerkiksi ammatti- ja koulutusala-valintoihin, mutta myös läpi työuran. Yksilötason tekijöihin voidaan näin ollen lukea koulutustausta, joka Suomessa vaikuttaa suurena tekijänä pörssiyhtiöiden hallitus- ja johtoryhmänimitysten taustalla.

Tutkimukset eivät anna yksiselitteistä kuvaa miesten ja naisten välisistä piirre-eroista, ja usein erot johtuvat pikemminkin sukupuoleen liittyvistä rooliodotuksista kuin todellisista eroista. (Ragins & Sundstrom 1989.) Naiset itse nostavat johtamisuria estäviä tekijöitä kartoittaessa esille itsevarmuuden puutteen. Esimerkiksi Altmanin ym. (2005) ja Coen (1992) tutkimuksiin osallistuneet naisjohtajat olivat vahvasti sitä mieltä, että juuri itsevarmuuden puute oli toiminut suurena hidasteena heidän urakehitykselleen. Naiset kohtaavat urallaan miehiä enemmän esteitä, mikä osaltaan vaikuttaa tavoitteiden laskemiseen ja haurastuttaa näin itsevarmuutta.

4.3 Sukupuolten välisen tasa-arvon toteutuminen yritysten hallituksissa

Pörssiyhtiöiden hallitusten sukupuolidiversiteettiä ja sen vaikutuksia yhtiön prosesseihin sekä suorituskykyyn on tutkittu sekä kansallisesti että kansainvälisesti paljon (esim. Virtanen 2012; Brammer, Grosvold & Rayton 2016; Brunzell, Liljebloom 2014; Burke 1997). Kuten aiemmin todettiin, osuustoiminnalliset organisaatiot ovat tutkimustapauksena jääneet hyvin vähälle tarkastelulle. Tämän vuoksi tässä tutkielmassa sovelletaan pörssiyhtiöiden hallituksista tehtyä tutkimusta siltä osin, kuin se koetaan osuustoimintayrityksiin istuvaksi.

⁵ Aikaisimmat piirreteoriat olettivat, että johtajuus on synnynnäinen ominaisuus eikä ympäristötekijöillä ole merkitystä. Piirreteoriat lähtevät siitä, että on olemassa tiettyjä ominaisuuksia, kuten älykkyys, näkemyksellisyys ja sosiaalisuus, jotka ovat tyypillisiä johtajille. (Stogdill 1948)

Naiset pörssiyhtiöiden hallituksissa

Naisten määrä pörssiyhtiöiden hallituksissa ei ole uusi keskustelun aihe. Suomessa naisten osuus pörssiyhtiöiden hallituksissa on jatkanut tasaisesti kasvuaan viimeisen vuosikymmenen ajan. Ajan-kohtaista tilannetta voi verrata esimerkiksi vuoteen 1990, jolloin Suomen 110 suurimmassa yrityksessä oli 81 naispuolista hallitusjäsentä, kun miespuolisia hallituksen jäseniä oli 1325 (Nordic Council of Ministers 1996, 14). Positiivista kehitystä leimaa vahvasti itsesääntely, sillä Suomessa ei tällä hetkellä ole käytössä kiintiösääntelyä hallituksen sukupuolijakauman suhteen. Itsesääntely pyrkii esimerkiksi listayhtiöiden hallinnointikoodin avulla edistämään monimuotoisuutta pörssiyhtiöiden ylimmässä johdossa. Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi sisältää suosituksen, että hallituksissa tulee olla sekä miehiä että naisia. Kysymyksessä on kuitenkin vain suositus, eivätkä kaikki yhtiöt noudata sitä.

Sukupuolidiversiteetin toteutumista seurataan Suomessa aktiivisesti. Suomen tasa-arvolaisissa (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609) on vuodesta 1995 ollut säännös 40 prosentin sukupuolikiintiöstä koskien kaikkia julkishallinnon toimielimiä. Lisäksi Valtioneuvoston 19.2.2015 antama periaatepäätös sukupuolten tasapuolisen edustuksen toteutumisesta pörssiyhtiöiden hallituksissa on asettanut suurille ja keskisuurille pörssiyhtiöille tavoitteeksi, että kumpaakin sukupuolta on vähintään 40 prosenttia hallituksen jäsenistä 1.1.2020 mennessä.

Pörssiyhtiöiden hallitusten sukupuolijakaumaa kartoittaa vuosittaisilla tutkimuksilla Keskuskauppakamari. Tutkimukset sisältävät kansallisen tason lisäksi kansainvälisen vertailun. Viimeisimmästä Keskuskauppakamarin naisjohtajaselvityksestä (2016) käy ilmi, että naisten nousu pörssiyhtiöiden johtoon ei etene suoraviivaisesti. Vaikka naisten osuus hallituksissa on vuonna 2016 ennätyslukuissa, suurissa pörssiyhtiöissä 32 % ja kaikissa 25 %, ja toimitusjohtajienkin määrä on noussut, johtoryhmissä naisten osuus on laskenut. Selvitys toteaa muun muassa, että yrityksen koko vaikuttaa merkittävästi naisten osuuteen hallituksissa. Ilmiötä voidaan pitää universaalina. Kun tarkastellaan hallitusjäsenten ammattitaustaa, käy ilmi, että 69 %:lla jäsenistä on tausta liiketoimintajohdossa muiden taustan painottuessa taloushallintoon ja rahoitukseen. Talous- ja lakiasiaintoimintajohdossa on yliedustus hallituksissa HR- ja markkinointijohtajien ollessa harvinaisuus. Toimitusjohtajakokemusta miehillä on naisia useammin.

Kun naisten osuutta pörssiyritysten tasolla tarkastellaan muiden EU-maiden tilanteen valossa, ovat Suomen luvut huipputasoa. Vuoden 2016 tilastoissa kärkipaikkaa EU-tasolla hallitsee Ranska (39 %) Ruotsin sijoituessa toiseksi (34 %) ja Suomen pitäessä kolmatta sijaa (32 %). Vertailu naisten hallituspaikkojen määrässä kansainvälisesti on kuitenkin haastavaa. Tilastot tehdään tavallisesti vain suurista yhtiöistä, kun Suomessa puhutaan usein kaikkien pörssiyritysten luvuista. Lisäksi pörssiyritysten koko eri maiden välillä vaihtelee huomattavasti. Tulee myös ottaa huomioon, että Ranskassa ja Norjassa pörssiyritysten hallituksia sitoo kiintiölaki.

Naisten hallitusnimityksiin vaikuttavat tekijät

Mitkä syyt sitten vaikuttavat sen taustalla, että naiset nousevat hallitukseen tai kohtaavat esteitä hallituspaikkoja jaettaessa? Naisten hallitusnimityksiin vaikuttavia tekijöitä on tutkittu esimerkiksi pohjoismaalaisissa listatuissa yhtiöissä (Brunzell & Liljebloom 2014). Tutkimuksesta selvisi, että hallituksen puheenjohtajat (97,5 % miehiä) olivat merkittävästi tyytymättömämpiä naispuolisiin hallitusjäseniin miespuolisiin verrattuna. Mielenkiintoinen tulos oli, että nimitysvaliokunnallisilla yhtiöillä hallituksen sukupuolidiversiteetti on tasavertaisempi. Pyrkimys sukupuolidiversiteetin kasvattamiseen oli näiden yhtiöiden kohdalla huomioitu myös hallinnointikoodissa.

Muutkin tutkimukset ovat todenneet, että nimitysvaliokunnalla on suuri vaikutus hallituksen ominaisuuksiin, toisin sanoen hallitusjäsenien valintaan (Schmeiser 2012; Agyemang-Mintah 2015). Nimitysvaliokuntien uskotaan parantavan hallituksen tehokkuutta sen kokoonpanoon vaikuttamisen kautta, esimerkiksi kasvattamalla johtajille asetettuja pätevyysvaatimuksia ja hallituksen itsenäisyyttä. Nimitysvaliokunnat saattavat lisäksi auttaa hallitusta toteuttamaan kolmea rooliaan: valvonta-, palvelu- ja strategista rooliaan.

Burken (1997) tutkimukset naispuolisista hallitusjäsenistä osoittivat, että suurin osa naisten hallitusnimityksistä linkittyi vahvasti nykyisten hallitusjäsenien, toimitusjohtajien tai muiden hallitusjäseniä tuntevien suosituksiin. Näin ollen suhdeverkostot ansioiden ja sopivan asiantuntemuksen ohella olivat tärkeitä tekijöitä hallitusnimityksissä. Tuloksista kävi niin ikään ilmi useita esteitä, joita naiset olivat kohdanneet hallitusvalintojen ja -nimitysten edessä.

Sheridanin (2001) haastattelututkimuksessa haastateltiin naispuolisia hallitusten jäseniä australialaisissa pörssiyrityksissä. Haastatteluista erottui kirkkaana syynä naisten vähäiselle edustukselle hallituksissa se, että yritykset pelkäävät ottaa hallitukseen naista, jolla ei ole ennestään hallituskokemusta.

Lähes yhtä usein mainittiin, että yritykset eivät tiedä, mistä etsiä päteviä naisia. Lisäksi vastauksissa kerrottiin, etteivät yritykset aina ajattele naisten olevan tarpeeksi osaavia hallitustyöskentelyyn. Useasti toistui myös naisten oma aktiivisuus. Naiset eivät vastausten mukaan tuo tarpeeksi esiin kiinnostustaan hallitusjäsenyyttä kohtaan. Toisaalta mainittiin, että pätevät naiset eivät ole valmiita uhraamaan aikaansa ajallisesti vaatimaan hallitustyöskentelyyn, mikä johtaa kiinnostuksen puutteeseen. Verkostojen merkitys oli yksi tärkeä tekijä, joka osaltaan määrittä hallituspaikkojen jakaantumista. Monesti sosiaalisilla suhteilla oli henkilökohtaista kompetenssia suurempi painoarvo.

Hallitukseen halutaan ja tarvitaan henkilöitä, joilla on toimitusjohtajataustaa. Naisten osuus heistä on edelleen pieni. Keskuskauppakamarin (2016) mukaan merkittäväällä osalla hallitusjäsenistä on aiempaa kokemusta tulosvastuullisesta liiketoimintajohdosta, hyvin usein vieläpä toimitusjohtajan tehtävistä. Naiset sen sijaan edustavat useimmiten enemmistönä HR-, viestintä- ja markkinointipuolella, ja heidän osuutensa pörssiyritysten hallitusjäsenistä on häviävän pieni (Keskuskauppakamari 2016, 21). Vaikka korkeasti koulutetuista yhä suurempi osa on naisia ja naiset ovat Suomessa hyvässä asemassa työelämässä, ovat naisten ja miesten koulutus- ja urapolut erilaisia, mikä heijastuu hallitusten sukupuolijakaumaan. Kokemus liiketoimintajohdosta näyttäisi olevan edellytys hallitukseen nousulle, vaikka sillä ei varsinaisesti olisi niinkään paljon tekemistä kyvykkyyden kanssa. Kysymys on siitä, miten kyvykkyys ymmärretään. Kyvykkyys on monen tekijän summa ja siihen vaikuttavat asenteiden lisäksi perinteet, puutteet naisten omassa aktiivisuudessa, liiallinen itsekriittisyys, perhe-elämän ja työn yhteensovittamisen vaikeus, verkostoitumisen puute ja naisten koulutusvalinnat. (Pesonen, Tienari & Vanhala 2009; Virtanen 2012.)

Miksi naisia pitäisi olla hallituksissa?

Monet tutkimukset osoittavat, että naiset tuovat hallitukseen tehokkuutta ja uusia toimintakulttuureja. Naispuoliset hallitusjäsenet vaikuttavat positiivisesti hallituksen ja yrityksen toimintaan. Monimuotoinen hallitus myös nostaa osakkeen kurssia ja yrityksen arvoa. (Bilimoria & Wheeler 2000; Erdhardt ym. 2003.) Hallituksen sukupuolidiversiteetin yhteyttä yhtiön taloudelliseen suorituskyykyyn ja hallituksen päätöksenteon laatuun on tutkittu viime vuosien aikana enenevässä määrin (mm. Wagana & Joyce 2016, Adams & Funk 2012, Kumar & Zattoni 2016 ja Claude & Francoeur et al. 2008). Tutkimukset tunnustavat kasvavan tarpeen hallituksen sukupuolidiversiteetin edistämiseksi, ja esittävät sen tueksi moninaisia argumentteja.

Kumar & Zattoni (2016) jakavat syyt sukupuolidiversiteetin edistämiseksi kahteen pääryhmään: liiketoiminnallisiin syihin sekä yksilön ja sosiaalisen oikeudenmukaisuuden perusteisiin. Kun tarkastellaan liiketoiminnallista ulottuvuutta, hallituksen sukupuolten monimuotoisuus - tai hallituksen jäsenten monimuotoisuus ylipäättensä - voi edistää eri vaihtoehtojen määrän lisääntymistä ja vaikuttaa positiivisesti päätöksenteon laatuun ja luovuuteen. Sosiaalisen oikeudenmukaisuuden näkökulmasta naiset edustavat noin puolta koko väestöstä, jonka vuoksi naissukupuolen pitäisi yhtä lailla pitää hallussaan puolta hallituspaikoista. Yksilön oikeudenmukaisuuden näkökulma taas tukee kaikkien yhdenvertaista kohtelua ja aliedustetun ryhmän edustuksen kasvattamista, jos yksilöt ovat pätevyydeltään samankaltaisia. Kumar ja Zattoni (2016) kuitenkin väittävät, että vain tietyn sukupuolijakauman osuuden edistäminen hallituksessa sotii syrjimättömyyden periaatteita vastaan.

Kumar & Zattinin (2016) mukaan tutkimusta hallituksen sukupuolidiversiteetin yhteydestä yrityksen taloudelliseen suorituskyykyyn kaivataan lisää, eikä tämänhetkinen empiirinen aineisto pysty täysin vahvistamaan korrelaation olemassaoloa. Kuitenkin esimerkiksi Adams ja Ferreira (2009) ja Apesteguia et al. (2012) ovat esittäneet, että johtotehtävissä sukupuolten monimuotoisuudella on selkeä yhteys taloudelliseen suorituskyykyyn.

Claude & Francoeur et al. (2008) tutkivat artikkelissaan Gender Diversity in Corporate Governance and Top Management yrityksen hallituksen ja johdon naisedustuksen suhdetta yrityksen taloudelliseen suorituskyykyyn. Artikkelissa suhdetta pyrittiin havainnollistamaan testaamalla agentti- ja sidosryhmäteorian keskeisimpiä oletuksia. Suorituskyykyyn mittaamisessa hyödynnettiin Faman ja Frenchin (1993) pätevyyskehystä, joka ottaa vertaisarvioinnissa huomioon riskitason ja muut markkinatekijät aiempien tutkimusten nojatessa vain dataan arvopaperimarkkinoiden tuotosta tai osakkeiden suhdelukuihin. Myös tämän tutkimuksen tulokset osoittivat, että kompleksisissa ympäristöissä operoivat yritykset, joissa naisedustus on työntekijätasolla suuri, kokevat kuukausittain 0,17 prosentin positiivisen kasvun tuloksessa. Havainto nojaa sidosryhmäteorian oletuksiin. Toisaalta naisten määrän kasvu hallituksissa tai ylimmässä johdossa ei näytä tuottavan merkittävästi ylimääräistä voittoa, mikä korreloi agenttiteorian oletusten kanssa. Yritykset ja virastot, joilla on suuri määrä naisia johtopaikoilla ja hallituksessa luovat jo tarpeeksi arvoa pysytelläkseen normaaleissa osakemarkkinoiden tuotoissa.

Adams ja Funk (2012) lähtevät tutkimuksessaan liikkeelle nais- ja miesjohtajien eroavaisuuksien tunnistamisesta. Jotta voidaan tarkastella sukupuolidiversiteetin tuottamia hyötyjä hallitustyöskentelylle

ja yrityksen taloudelliselle suorituskyvyllä, tulee ylimmässä johdossa olevien naisten ja miesten eroavaisuuksia kartoittaa. Eroavaisuuksiksi katsotaan esimerkiksi ominaisuudet, piirteet ja arvot. Adamsin ja Funkin (2012) mukaan nais- ja miesjohtajat eroavat toisistaan perusteellisesti esimerkiksi arvojen ja riskihalukkuuden osalta. Erot johtavat monimuotoisuuteen, joka lisää hallituksen päätöksenteon tehokkuutta ja luovuutta, joilla taas on selkeä yhteys taloudellisiin tuloksiin. Myös Campbell ja Vera (2010) ovat todenneet, että naisten osallistuminen hallitustyöhön vaikuttaa positiivisesti yrityksen talouteen ja nostaa yhtiön osakkeen arvoa markkinoilla. Carter ym. (2003) on niin ikään nostanut tutkimuksessaan esille naisten hallituspaikkojen määrän positiivisen vaikutuksen yrityksen tulokseen.

Naisilla on siis tutkimusten perusteella ilmeisen positiivinen vaikutus hallituksen työskentelyyn ja yhtiön menestymiseen. Yritykset, joilla on sukupuoliltaan monimuotoinen hallitus, menestyvät taloudellisesti. On myös selvää, että hallitusten monimuotoisuus edistää ja tehostaa hyvää hallinnointitapaa monien erilaisten prosessien kautta, jotka eivät välttämättä näy heti suoraan yrityksen tuloksessa, vaan ilmenevät ennemmin yksilöllisissä vuorovaikutuksissa. Kyse ei kuitenkaan ole vain yhtiön päätöksenteon tehokkuudesta tai taloudellisesta suorituskyvystä. Sukupuolten välinen tasa-arvo yritysten hallituksissa ja yhtäläisten mahdollisuuksien takaaminen hallituspaikkojen jaossa on eettinen ja tasa-arvokysymys. Vaikka Suomessa sukupuolten tasa-arvo on monilta osin itsestäänselvyys koulutuksessa, työssä, perhe-elämässä ja politiikassa, jakautuvat listayhtiöiden hallituspaikat perinteisesti miesten kesken, ja vain harvat vahvat naiset ovat päässeet mukaan hallitukseen (Virtanen 2012). Yhtäläisellä monimuotoisuuden edistäminen yrityksen luottamushallinnossa on keino toteuttaa yhteiskuntavastuuta ja vaikuttaa yrityksen maineeseen.

4.4 Naisjohtajuustutkimuksen haasteista

Aiemmin tehdyn naisjohtajuustutkimuksen perusteella miesten ja naisten käsitykset naisjohtajuuden edistämiskeinoista ja naisten uraesteistä eroavat toisistaan (mm. EY 2016; Ojala 2011). Miesten ja naisten käsityksiä naisjohtajuudesta on selvitetty erilaisten globaalien ja kansallisten kyselytutkimusten avulla.

Esimerkiksi EY:n globaali tutkimus kartoitti vuonna 2016 tasa-arvoon suhtautumista ja yritysten toimenpiteitä sen edistämiseksi toimialoittain seitsemän eri toimialan TOP200-yrityksessä. Tutkimukseen osallistuneita vastaajia kertyi 350, ja he kaikki toimivat yritysten ylimmässä johdossa. Vastaajien

sukupuolijakauma oli tasapuolinen. Tutkimus selvitti, että naisjohtajista 28 % koki merkittävimmäksi esteeksi uralla etenemiseksi organisaatiokulttuurin, joka ei tule naisjohtajuutta. Työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen vaikeuden tunnistivat esteeksi naisia voimakkaammin miehet.

Miehistä 43 % totesi, että naisjohtajuuden myönteisen urakehityksen esteenä on naiskandidaattien puute. Naisista kuitenkin vain 7 % näki mahdollisen puutteen esteenä. Kun naisilta itseltään kysyttiin, mikä naisjohtajien asemaa parantaisi, tunnisti heistä valtaosa kokeneemman johtajan mentorointiavun, tasa-arvoa tukevan kulttuurin ja vahvat naisjohtajamallit oman organisaation sisällä uraa edistäviksi tekijöiksi. Myös miehet olivat samoilla linjoilla edellä mainittujen huomioiden kanssa, joskaan vähempi osa heistä mainitsi mentorointiavun uraa edistävänä tekijänä.

Miesjohtajat näyttävät siis tutkimuksen perusteella mainitsevan vahvasti naisten nimityksiä jarruttavaksi syyksi tarpeeksi pätevien naisten puutteen, kun taas naiset eivät tunnista tätä esteeksi. Syy eroon saattaa olla, että miesjohtajat usein rekrytoivat uusia työntekijöitä miehisistä verkostoistaan. EY:n **Riitta Sedigin** mukaan naisilla olisi verkostoitumisessa petrattavaa. Hänen mukaansa tämä ei kuitenkaan yksin riitä. Hän näkee, että tasa-arvoa kirittää johdon ymmärrys sen edistämisen tärkeydestä ja organisaatioiden tuki uransa keskivaiheella oleville naisille. Lisäksi Sedig korostaa mies- ja naismentorin tuen tärkeyttä urallaan eteenpäin haluaville naisille. (EY 2016b.)

Hearnin ym. (2009) haastattelututkimus selvitti eri sukupuolta olevien johtajien asenteita sukupuolipolitiikasta, -rakenteista ja -käytännöistä. Myös tämä tutkimus huomasi, että naisten ja miesten välillä esiintyy melko radikaalejakin näkemys- ja kokemuseroja sukupuolten välisestä tasa-arvosta yritysten ylimmässä johdossa. Tutkimuksessa naispuoliset haastateltavat toivat usein esiin maskuliinisen johtamiskulttuurin urakehitystä estävänä tekijänä, kun taas miehet painottivat osaavien ja pätevien naisten puutetta.

Samankaltaisia näkemuseroja mies- ja naispuolisten vastaajien välillä löysi sukupuolistereotyyppioita organisaatioissa tutkinut Ojala (2011) pro gradu -tutkielmassaan, jonka aineisto koostui Suomen Ekonomiliitto SEFE ry:hyn kuuluvien nais- ja miespuolisten johtajien vastauksista. Tutkimuksen mukaan naisjohtajat uskovat miesjohtajia voimakkaammin sukupuolisyrynnän olemassaoloon sekä organisaattoristen esteiden ja kulttuurien aiheuttamiin kielteisiin vaikutuksiin. Johtamistapojen osalta huomattiin, että naisjohtajat uskoivat miesjohtajia vahvemmin, etteivät sukupuolten väliset tavat johtaa poikkeaa toisistaan tehokkuudessa.

Myös aiemmassa tutkimuksessa on havaittu sukupuolten välisiä näkemyseroja naisten urakehitystä estävistä ja edistävästä tekijöistä, vaikka tutkimustulokset ovat toisinaan poikenneet toisistaan. Keskeisenä löydöksenä on muun muassa ollut, että miehet pitävät johtamista maskuliinisena. (mm. Powell ym. 2002; Schein 2007.) Kansainvälisten tutkimustulosten peilaaminen kansalliseen kontekstiin ei kuitenkaan aina ole mielekästä. Suomessa naisjohtaja ei ole enää erikoisuus. Kun muualla naisten työhön osallistumisaste on matalampi, on Suomessa jo totuttu naisten toimimiseen johtamistehtävissä.

Naisten ja miesten väliset näkemyserot asettavat naisjohtajuuden tutkimukselle haasteita. Ristiriitaiset tutkimustulokset haastavat naisten urakehityksen edistämistä, jos esitetyt löydökset koetaan sukupuoliriippuvaisina ilmiöinä. Siksi näkemyserot tulisi huomioida naisjohtajuustutkimuksessa analyysia ohjaavana lankana ja tunnistaa niiden vaikutus tutkimustuloksiin.

5 TUTKIMUSMETODOLOGIA

Tässä kappaleessa kuvataan tutkimuksen tutkimusmenetelmät ja aineiston keruun sekä käsittelyn prosessi. Tutkimus hyödyntää aineistoinaan kolmea erilaista aineistoa, ja kappaleessa esitellään keruun- ja käsittelyprosessi jokaisen osalta. Lisäksi arvioidaan laadullisten menetelmien soveltuvuutta tässä tutkimuksessa.

5.1 Laadullinen tutkimus ja tutkimuksen kohdeorganisaatiot

Tämä tutkimus pyrkii kuvaamaan naisten asemaa suurten osuustoimintayritysten, erityisesti alueosuuskauppojen, luottamushallinnossa ja johdossa sekä etsimään syitä hallintoelinten sukupuolijakaumalle, johon laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä antaa hyvät edellytykset (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2004, 124–26). Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen, mutta sen kvantitatiivisuutta ilmentävät tilastolliset aineistot. Tilastot ovat tyypillisiä kvalitatiivisen tutkimuksen aineistolähteitä, ja laadullisen aineiston ohella voidaan käyttää määrällistä aineistoa (Eriksson & Koistinen 2005, 27). Monet tutkimukset sisältävät merkkejä molemmista menetelmistä, jolloin niiden onkin katsottu täydentävän toisiaan (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara, 2004, 124–26).

Toinen klassinen keino jakaa tutkimukset empiirisiksi ja teoreettisiksi. Raja empiirisen ja teoreettisen tutkimuksen välillä on kuitenkin häilyvä, ja usein käytännön tutkimus yhdistää kumpaakin (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2004, 124). Tämä tutkimus edustaa empiiristä tutkimusta, ja sen empiirinen aineisto muodostuu sekä kvantitatiivisesta että kvalitatiivisesta aineistosta. Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen aineisto kartuttavat rinnakkain ymmärrystä osuuskuntien hallinnon sukupuolijakauman muodostumisesta. Aineistoa tarkastellaan ja analysoidaan siitä välittyvien faktojen näkökulmasta. Näin ollen faktanäkökulma on tapa, jolla aineistoa käydään läpi. (Alasuutari 2011, 37.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoitus on lisätä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Vaikka tämä tutkimus pohjaa perusideansa kvantitatiivisen aineiston varaan, on tärkeää ymmärtää ja analyttisesti tutkia määrällisestä aineistosta johdettavissa olevaa ilmiötä. Kvalitatiivista tutkimusta voidaan siksi verrata arvoituksen ratkaisemiseen. Puhtaan laadullisessa analyysissä tuloksia tulee käyttää tilastollisen analyysin tuloksiin rinnasteisina johtolankoina arvoituksen ratkaisemisessa. (Alasuutari 2011, 32.)

Laadullista tutkimusta on kritisoitu toisinaan luotettavuuden puutteesta. Laadullisia tutkimusmenetelmiä hyödyntävä tutkija on yhtä lailla tutkimuksen väline ja tarkastelee ilmiötä oman linssinsä läpi. (Alasuutari 2011, 32.) Kuitenkin mikäli tämä tiedostetaan ja tutkija pyrkii mahdollisimman puhtaaseen objektiivisuuteen ja analyyttisuuteen, ajaa kvalitatiivinen tutkimus pyrkimyksiä oikeaan suuntaan.

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaationa ovat S-ryhmän alueosuuskaupat. Kohdeorganisaatiolle kohdistettu tutkimus on olennainen lähestymistapa tutkittavaan aiheeseen, koska aiempaa empiiristä tutkimusta kyseisestä aiheesta on vähänlaisesti, ”miksi”-kysymys on keskeisellä sijalla tutkimusprosessissa ja tutkimuskohteena on tämän ajan elävässä elämässä oleva ilmiö. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää kiinnittää huomiota kohdeorganisaation valintaan, sillä valittu organisaatio kohdentaa tutkimusta ja mahdollistaa analyyttisen yleistämisen (Eskola & Suoranta 2008, 61). Tämän tutkimuksen kohteiden valintaa ohjasi mahdollisimman suuri yleistettävyys ja kattavuus.

5.2 Aineiston keruu

Laadulliselle tutkimukselle tyypilliseen tapaan tämä tutkimus hyödyntää ja yhdistelee eri tiedonkeruumenetelmiä mahdollisimman luotettavan ja kattavan kuvan rakentamiseksi (Eriksson & Koistinen 2005, 27). Tämän tutkimuksen aineisto koostuu kolmesta erilaisesta aineistosta: tilastollisesta aineistosta, joka sisältää kerätyt tilastot S-ryhmän alueosuuskauppojen luottamushallinnon ja johdon sukupuolijakaumasta, alueosuuskauppojen hallinnon ja johdon edustajille suunnatun kyselytutkimuksen aineistosta ja tutkittavasta aiheesta ymmärrystä lisäävästä haastatteluaineistosta.

Tilastollinen aineisto kuvaa kuluttajaosuustoiminnan nykytilaa. Sen tavoitteena on kartoittaa alueosuuskauppojen ja vertailun vuoksi pintapuolisesti myös tuottajaosuuskuntien edustajistojen, hallintoneuvostojen, hallitusten ja johtoryhmien sukupuolijakaumaa vuosien 2011–2014 (tuottajaosuuskunnat) ja kuluneen vuoden (2017) ajalta (alueosuuskaupat). Tilastollisella aineistolla näytetään toteen naisten osuus perinteisten suurten osuustoimintayritysten hallinnossa tänä päivänä ja vastataan määrällisesti tutkimuskysymyksen ensimmäiseen osaan: Mikä on naisten asema kuluttajaosuustoiminnan luottamushallinnossa ja johdossa?

Tutkimuksen ensisijainen empiirinen aineisto muodostuu kyselyn aineistosta, jota teemoiteltiin ja analysoitiin tarkasti johtopäätösten muodostamiseksi. Haastattelumateriaalin avulla pyrittiin ymmärtämään saatuja tuloksia sekä hahmottamaan ilmiötä kokonaisvaltaisemmin. Tutkimuksen laadullisesta aineistosta haettiin ymmärrystä tutkimuskysymyksen taustalla piileviin ilmiöihin ja ideoihin sekä konkreettisia ratkaisuehdotuksia naisten määrän lisäämiseksi hallinnon eri tasoilla.

Tilastollisen aineiston keruu

Tilastollinen aineisto oli tutkimuksessa merkittävässä roolissa, sillä sen perusteella muodostettiin tilastolliseen tietoon ja lukumääriin perustuva kuva suomalaisten alueosuuskauppojen hallinnon ja johdon sukupuolijakaumasta. Aluksi tutkija keräsi tilastot viiden suurimman alueosuuskaupan edustajiston, hallintoneuvoston, hallituksen ja johtoryhmän sukupuolijakauman osalta neljältä eri vuodelta: 2005, 2010, 2015 ja 2017. Kaikkien alueosuuskauppojen suurusjärjestys määritettiin vuoden 2015 liikevaihdon mukaan. Tällä ensimmäisellä vaiheella haluttiin nähdä, tapahtuiko sukupuolijakaumassa ajallista kehitystä. Tilastot muodostettiin keräämällä nais- ja miespuolisten edustajien lukumäärät sekä alueosuuskauppojen nettisivuilta että niiden julkaisemista vuosikertomuksista ja tiedotteista. Jos vuosikertomuksia valituilta vertailuvuosilta ei ollut saatavilla, lähestyttiin alueosuuskauppojen viestintää sähköpostitse. Puuttuvat vuosikertomukset toimitettiin pyynnöstä sähköpostitse ja painettuina versioina postitse. Tiedot naisten ja miesten lukumääristä aiemmin kerrotuissa hallintoelimissä kerättiin Excel-tiedostoon ja järjestettiin omille välilehdilleen, minkä jälkeen saatiin muodostettua tarpeelliset kuviot kuvaamaan kehitystä.

Seuraavaksi kerättiin tilastot kaikkien kahdenkymmenen alueosuuskaupan edustajiston, hallintoneuvoston, hallituksen ja johtoryhmän sukupuolijakauman osalta. Tilastot kerättiin helmikuussa 2017 ja ne perustuivat alueosuuskauppojen nettisivuilla ilmoittamiin sen hetkisiin tietoihin. Tiedonkeruutapa S-ryhmän alueosuuskauppojen nettisivut osoittautuivat tässä vaiheessa varsin kattaviksi. Tiedot naisten ja miesten lukumääristä alueosuuskauppojen hallintoelimissä kerättiin jälleen Excel-tiedostoon ja aineistosta muodostettiin prosenttijakaumat. Tämän jälkeen aineisto kuvattiin pylväsdiagrammin muotoon, jossa muuttujat kuvattiin pystysuuntaisten palkkien avulla. Kun jokaisen alueosuuskaupan hallintoelinten sukupuolijakaumat oli kuvattu pylväsdiagrammin muotoon, saatiin lopulta muodostettua kaikkien alueosuuskauppojen hallinnon sukupuolijakaumaa kuvaava keskiarvo. Lopuksi tiedot vietiin taulukkoon.

Tutkimuksen edetessä koettiin tarpeelliseksi kartoittaa myös alueosuuskauppojen hallitusjäsenten hallitustaustat. Huhtikuussa 2017 kerättiin tiedot kaikkien kahdenkymmenen alueosuuskaupan hallitusten jäsenten ammattitaustoista. Tiedot perustuivat alueosuuskauppojen nettisivuilla ilmoittamiin julkisiin tietoihin, jotka ilmoitettiin hallituksen jäsenten nimien yhteydessä. Taustojen keräämisen jälkeen tiedot vietiin Excel-tiedostoon ja ne luokiteltiin muuttujien mukaan. Muuttujat muodostettiin kerättyä tietoa luokitellen. Lopulliset luokitukset perustuvat osittain Tilastokeskuksen ammattiluokitukseen 2010.

Tutkimuksen edetessä tutkija sai sähköpostitse tiedustelemalla käyttöönsä Pellervo-Seuralta tilastot liki kaikkien suomalaisten tuottajaosuuskuntien (16 kpl) hallinnon sukupuolijakaumasta vuosilta 2011–2014. Tiedot vietiin taulukkoon, ja niitä verrattiin alueosuuskauppojen lukuihin.

Kyselytutkimuksen aineiston keruu

Kyselytutkimuksessa kysymysten muoto on standardoitu, jolla viitataan siihen, että kyselyyn osallistuvilta kysytään samat asiat, samassa järjestyksessä ja samalla tavalla. Kysely soveltuu aineistonkeruutavaksi erityisesti silloin, kun havaintoyksikkönä on henkilö ja häntä koskevat asiat, kuten mielipiteet, asenteet ja käyttäytyminen. Sen käyttöä suositetaan esimerkiksi tilanteissa, joissa tutkittavia on paljon ja he ovat hajallaan. Lisäksi kyselyä hyödynnetään aineiston keruussa, kun tutkimuksen kohteena ovat henkilökohtaiset asiat. Jos aihe on vastaajalle tärkeä, kyselylomake yleensä täytetään huolellisesti. Lomakkeen pituus ei niinkään vaikuta puutteellisten vastausten määrään, vaan suurempi painoarvo on ulkoasulla, selkeydellä ja johdonmukaisuudella. Palautusprosenttiin vaikuttavat pituus, sisältö sekä kysymyksenasettelu ja tyyppi. Myös saatekirjeellä on katsottu olevan vaikutusta palautusprosenttiin. (Lotti 1998, 49.)

Sähköinen kysely valikoitui henkilökohtaisten haastattelujen sijasta aineistonkeruumenetelmäksi kohderyhmän laajuuden ja hajanaisuuden vuoksi. Kohderyhmä oli laaja, ja tutkimukseen haluttiin ottaa mukaan tasavertaisesti kaikkien alueosuuskauppojen edustajat, jotta tulokset olisivat mahdollisimman luotettavia. Hallintokäytännöt, -mekanismit ja -kulttuurit saattavat vaihdella eri osuuskauppojen välillä suuresti, jonka vuoksi kysely tuli suunnata kaikkien alueosuuskauppojen hallinnon edustajille. Myös hallinnon sukupuolijakauma vaihtelee eri osuuskauppojen välillä, ja tämänkin vuoksi oli tärkeää saada vastaajia jokaisesta tutkimuksen kohteena olleesta osuuskaupasta. Lisäksi alueellisuuden vaatimuksen mukaisesti osuuskauppojen toimitusjohtajat ja hallintoneuvostojen puheenjohtajat ovat hajaantuneet eri puolille Suomea. Näiden syiden vuoksi olisi ollut mahdotonta haastatella

jokaista toimitusjohtajaa ja hallintoneuvoston puheenjohtajaa henkilökohtaisesti järkevän ajan puitteissa.

Kyselylomakkeen tavoitteena oli selvittää, mitä kohderyhmä ajattelee, tuntee, kokee tai uskoo tutkitavasta ilmiöstä, naisten asemasta kuluttajaosuustoiminnassa ja alueosuuskauppojen luottamushallinnossa ja johdossa. Kuten aiemmin todettiin, kysely soveltuu aineistonkeruutavaksi erityisen hyvin silloin, kun tutkimuksen kohteena ovat henkilökohtaiset asiat. Aiemmin tehdyissä, organisaatioiden sukupuolten välisen tasa-arvon toteutumista kartoittavissa tutkimuksissa on todettu, että erilaiset sukupuolittuneet käytännöt johtavat siihen, ettei todellinen tila aina tule selväsanaisesti ilmaistuksi haastatteluissa (Kinnunen & Korvajärvi 1996). Oikean kuvan saamiseksi teeman käsittelyä tulee lähestyä hienovaraisesti, ja tätä edistää anonymiteetin takaava kyselylomake.

Kyselytutkimuksen kohderyhmäksi valittiin kaikkien alueosuuskauppojen toimitusjohtajat sekä hallintoneuvostojen puheenjohtajat ja varapuheenjohtajat. Kysely välitettiin kaikille alueosuuskauppojen toimitusjohtajille, joita on yhteensä 20. Lisäksi kysely välitettiin kaikille alueosuuskauppojen johdon assistenteille, joita pyydettiin välittämään edelleen kysely oman alueosuuskauppansa hallintoneuvoston puheenjohtajalle sekä varapuheenjohtajalle/varapuheenjohtajille. Kyselyä ei välitetty suoraan hallintoneuvoston puheenjohtajille ja varapuheenjohtajille, sillä he eivät ole työsuhteessa S-ryhmään eivätkä heidän yhteystietonsa olleet siksi julkisesti saatavilla. Lähestymistapa tunnistettiin näin luontevammaksi ja hienovaraisemmaksi. Kaikista 20 alueosuuskaupasta löytyy hallintoneuvosto, jolle on asetettu joko vain puheenjohtaja tai puheenjohtaja ja varapuheenjohtaja. HOK-Elannon hallintoneuvostossa on puheenjohtajan lisäksi kaksi varapuheenjohtajaa. Yhteensä hallintoneuvostojen puheenjohtajia ja varapuheenjohtajia on 38. Koska kysely välitettiin heille uudelleenvälityspyynnönä, on mahdotonta sanoa, kuinka monta kohderyhmään kuuluvaa vastaajaa kysely on tavoittanut. Tavoitteellinen otos oli 58 henkilöä: 20 alueosuuskauppojen toimitusjohtajaa ja 38 alueosuuskauppojen hallintoneuvostojen puheenjohtajaa ja varapuheenjohtajaa.

Kysely toteutettiin sähköpostilla lähetetyn linkin kautta, Google Forms -sovelluksen avulla. Tämä sovellus oli osoittautunut toiminnaltaan luotettavaksi aikaisemmin tehdyissä tutkimuksissa, eikä siitä myöskään voinut tunnistaa vastaajia. Linkki kyselylomakkeeseen lähetettiin sähköpostiviestissä, jossa kerrottiin tutkimuksen liittyvän meneillään olevaan pro gradu -tutkielmaan. Sähköpostiviestissä kuvailtiin tutkimuksen tarkoitusta ja painotettiin vastaajien vastauksen tärkeyttä tutkimuksen luotettavuuden kannalta. Helppolukuisella ja -käyttöisellä tutkimuslomakkeella sekä kohtuullisen lyhyellä

vastausajalla haettiin vastausta mahdollisimman monelta kohderyhmän jäseneltä. Saatteessa halukaille luvattiin toimittaa tutkimus sen valmistuttua.

Kysymykset pyrittiin pitämään mahdollisimman selkeinä ja yksinkertaisina, jotta viesti menisi perille oikeanlaisena ja tarkoituksenmukaisena. Ymmärrettävyyttä helpotettiin kysymysten yksinkertaisella muotoilulla ja pituudella. Lyhyellä yksisivuisella kyselyllä (Liite 1) pyrittiin kasvattamaan vastausprosenttia. Vastausajaksi määriteltiin kaksi viikkoa, jonka katsottiin olevan tarpeeksi pitkä, jotta kaikki ehtisivät sen puitteissa vastata. Kyselylomake oli rakenteeltaan strukturoimaton, ja sen kysymykset edellyttivät avointa vastausta. Avoimet kysymykset ovat laadullisia kysymyksiä, joissa ei ole erikseen määriteltyjä vastausvaihtoehtoja ja niiden tavoitteena on saada vastaajilta spontaaneja mielipiteitä (Hirsjärvi & Remes, 62). Järvisen ja Järvisen (2004) mukaan avointen kysymysten käyttö soveltuu hyvin tilanteisiin, joissa tutkittavien halutaan ilmaisevan omia hahmottamistapojaan tutkitavasta asiasta, ja kyselyn suunnittelussa kunnioitettiin tätä lähtökohtaa.

Kyselyn avoimilla kysymyksillä oli tarkoitus herättää vastaajat ajattelemaan ja saada mahdollisimman laajoja sanallisia vastauksia niille rajoittamattoman kokoiseen jätettyyn vastaustilaan. Kysymysten asettelussa pyrittiin välttämään toistoa sekä sisällön osalta asenteellisuutta ja osoittelevuutta, jottei se muokkaisi vastaajien käsitystä suotavasta vastauksesta. Vastaaminen yhteenkään avoimeen kysymykseen ei ollut pakollista. Tällä varmistettiin, että vastaaja ei jättäisi kyselyä kesken siinä tapauksessa, jossa esimerkiksi yhteen tiettyyn kysymykseen vastaaminen koettaisiin hankalana. Ainoassa vastaajan taustatietoja selvittävässä kysymyksessä haluttiin tietää vastaajan sukupuoli. Saateviestissä (Liite 2) toivottiin vastaajien reagoivan kyselyyn mahdollisimman pian, jotta vastaaminen ei unohdaisi. Kyselylomakkeen heikkouksia on se, että osa tutkittavista helposti jättää vastaamatta kyselyyn (Hirsjärvi ym. 2001, 184; Valli 2001, 101). Tässä kyselytutkimuksessa vastausprosentti oli 43,1 %, mikä täyttää luotettavan vastausprosentin kriteerit, kun tavoitteena on 50 %:n vastausprosentti.

Haastatteluaineiston keruu

Haastattelut ovat laadullisessa tutkimuksessa kyselytutkimusta yleisemmin käytetty tiedonkeruumenetelmä, joka sopii erityisen hyvin tutkimukseen, jonka tavoitteena on kartoittaa tietoa vähän tutkittuista aiheista (Tuomi & Sarajärvi 2002, 75). Tässä tutkimuksessa teemahaastattelujen tavoitteena oli täydentää empiiristä aineistoa ja lisätä ymmärrystä tutkittavasta aiheesta. Haastattelut rakentuivat tutkimusongelman ja tilastollisen aineiston pohjalta etukäteen identifioitujen keskeisten teemojen ympärille (Tuomi & Sarajärvi 2002, 78).

Haastatteluissa pyrittiin kartoittamaan osuuskuntien hallinnon muodostumista yleisellä tasolla sekä naisten asemaa osuustoiminnassa sekä keinoja sen parantamiseksi. Vaikka teemat ovat yhteneväiset kyselytutkimuksen teemojen kanssa, pyrittiin teemahaastatteluilla pureutumaan erityisesti osuuskunnan hallintomalliin. Lisäksi koettiin, että kaksipolvinen laadullinen aineisto takaisi yksipolvista luotettavamman tutkimustuloksen, mikäli analyysi molemmissa aineistoissa on yhteneväinen.

Tutkimuksen haastateltavat valittiin sen tiedon perusteella, mitä heillä uskottiin olevan. Tutkimusta varten on haastateltu yhteensä kahta osuustoiminnan asiantuntijaa. Molemmat haastateltavat ovat vaikuttaneet ja toimineet erilaisten osuuskuntien luottamushallinnossa useiden vuosien ajan ja tuntevat suomalaisen osuustoiminnan kentän hyvin sekä työnsä että harjoittamansa tutkimuksen kautta. Haastateltavilla oli kuluttajaosuustoimintaa vahvempaa kokemusta tuottajaosuustoiminnasta, joka osuustoiminnan muotona on kuitenkin tässä tutkimuksessa toissijainen tutkimuskohde. Haastateltavien kokemusvalinta oli tietoinen, sillä ensimmäisestä empiirisestä aineistosta, kyselytutkimuksesta, kuuluu läpi alueosuuskauppojen ääni. Haastatteluaineistolla tavoiteltiin näin puolueetonta, mutta asiantuntevaa näkökulmaa osuustoimintaan ylipäättänsä. Haastatteluiden objektiivisuus taattiin perehtymällä kirjallisuuskatsaukseen ja tilastolliseen aineistoon perusteellisesti ennen haastattelujen järjestämistä.

Taulukko 1. Haastatteluaineiston kuvaus.

Haastateltava	Ajankohta	Kesto	Litteroitu aineisto
Osuustoiminnan asiantuntija 1, (mies)	27.3.2017	49 min	7 s.
Osuustoiminnan asiantuntija 2, (nainen)	25.4.2017	29 min	6 s.

Kaikki haastattelut toteutettiin maaliskuussa 2017. Haastattelut ajoitettiin vaiheeseen, jolloin kyselytutkimuksen tuottama vastausaineisto oli jo saatu kasaan. Näin vastauksista saatua tietoa voitiin käydä yhdessä läpi osuustoiminnan asiantuntijoiden kanssa.

5.3 Aineiston käsittely

Kyselyn aineistosta pyrittiin etsimään merkityssuhteita ja muodostamaan kokonaisuuksia teoreettista tietoa ja empiiristä aineistoa yhdistellen, jonka vuoksi aineiston analyysin metodiksi valikoitui teo-

riasisidonnainen sisällönanalyysi. Teoriasidonnaisen tutkimuksen voidaan ajatella olevan teoria- ja aineistolähtöisen tutkimuksen välimaastossa, sillä aineiston analyysi ei siinä suoraan perustu teoriaan, vaikka kytkennät siihen ovat havaittavissa. Tutkimusmetodin valintaa ohjasi Eskolan (2001a) näkemys siitä, että aineistosta tehdyille löydöksille etsitään teoriasidonnaisessa sisällönanalyysissä tulkin-tojen tueksi teoriasta selityksiä tai vahvistusta. Huomioita voidaan näin tehdä myös empirian vastaa-mattomuudesta aiempiin tutkimuksiin. Teoriasidonnaisuutta ilmensi tutkimuksessa se, että tutkimuk-sen tulokset yksilöitiin empiirisestä aineistosta, mutta kirjallisuuskatsauksen tuottama tieto ohjasi ja auttoi analyysin muodostumista (Tuomi & Sarajärvi 2002, 98).

Sisällönanalyysissä aineistoa tarkastellaan eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien ja tiivistäen. Sisäl-löllinen analyysi on kvalitatiivisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä, joka tässä tapauksessa toimi laajemmin ymmärrettävänä analyysikokonaisuuksien teoreettisena kehyksenä. (Tuomi & Sa-rajärvi 2002, 105.) Aineistoa jäseneltiin tutkimuksessa teemoittelemalla ja yhtäläisyyksiä ja eroa-vaisuuksia tunnistamalla. Jäsentely tehtiin aluksi aineistolähtöisesti ja myöhemmin kirjallisuuskat-sauksen löydöksiin pohjaten.

Pattonin (2002, 453) mukaan teemoittelu on hyvä apukeino laadullisen aineiston sisällönanalyysissä. Teemoittelemalla tarkastellaan analyysivaiheessa sellaisia ominaisuuksia, mielipiteitä, asenteita tai piirteitä, jotka esiintyvät usean tutkimukseen osallistuvan vastauksissa (Hirsjärvi & Hurme 2000, 173). Teemoittelun tavoitteena on pelkistää, tiivistää ja jäsentää aineisto sekä siitä muodostuva ana-lyysi etsimällä tekstistä olennaisimmat asiat (Moilanen & Räihä 2001, 53). Tässä tutkimuksessa ai-neisto järjestettiin teemoittelun avulla tulkittavaan muotoon. Ilman sisällönanalyysia tutkimusaineis-ton tuloksia olisi ollut mahdoton hahmottaa kokonaisvaltaisesti.

Analyysin kulku rakentui useasta ja toistuvasta vastauksien lukemisesta ja ryhmittelystä sekä tee-moittelusta. Kyselyn vastauksista kerättyä empiiristä aineistoa käsiteltiin ensin täysin aineistolähti-öisesti, ja sen jälkeen muodostetut pääteemat sidottiin osaksi teorialähtöisiä teemoja. Teemoittelun pro-sessi ja teemat on esitetty luvussa 6 ja liitteessä 3.

Haastatteluaineiston käsittely jäljitteli kyselytutkimuksen aineiston käsittelyä. Teoriasidonnaisen si-sällönanalyysimetodin mallia seuraten tutkimuksen tulokset identifioitiin aineistolähtöisesti, mutta kirjallisuuskatsauksesta saatu tieto ohjasi ja auttoi analyysia eteenpäin (Tuomi & Sarajärvi 2002, 98).

Asiantuntijahaastattelut olivat luonteeltaan keskustelevia ja ne litteroitiin muistiinpanomaisesti, ilman yksityiskohtaista merkittävien sanallisen viestinnän keinojen tallentamista. Litteroitua aineistoa luettiin moneen kertaan läpi ja verrattiin kirjallisuuskatsauksesta nousseisiin teemoihin. Lopuksi molempien laadullisten aineistojen analyysien perusteella muodostettiin synteesi, jossa haastatteluaineiston teemat tukevat kyselytutkimuksen havaintoja ja tuovat niiden rinnalle uusia löydöksiä.

6 NAISTEN ASEMA OSUUSKUNTIEN LUOTTAMUSHALLINNOSSA JA JOHDOSSA

Tässä kappaleessa esitetään tutkimusaineiston analyysi. Ensimmäinen alaluku keskittyy analysoimaan tutkimuksen tilastollista aineistoa. Toisessa alaluvussa jäsennetään kyselytutkimuksen aineiston havaintoja. Kolmannessa alaluvussa paneudutaan haastatteluaineiston tuottamaan tietoon. Analyysi pohjaa kulkunsa aineistolähtöisiin havaintoihin ja aiemman tutkimustiedon perusteella tunnistettujen teorialähtöisten teemojen varaan. Tutkimustuloksia pohditaan näin suhteessa aiempaan tutkimustietoon.

6.1 Tilastollisen aineiston analyysi

Aikajanatarkastelu

Ensimmäinen tilastollinen aineisto kerättiin kartoittamalla viiden suurimman alueosuuskaupan hallintoelinten – edustajiston, hallintoneuvoston, hallituksen ja johtoryhmän – miesten ja naisten lukumääriä. Kartoituksen tavoitteena oli tehdä ajallista vertailua. Ajallisen kehityksen näkökulmasta suurta kehitystä puoleen tai toiseen ei kuitenkaan ollut tapahtunut tarkastelujakson (2005–2017) aikana, vaan liikettä voisi kuvata edestakaiseksi. Tilastollisesti merkittäviä muutoksia ajallisen kehityksen tarkastelu ei juurikaan tarjonnut.

Ensimmäisestä tarkasteluvuodesta 2005 lähtien naiset ja miehet olivat olleet melko tasavertaisesti edustettuna tutkimuksen kohdeorganisaatioiden, alueosuuskauppojen, edustajistossa. Sukupuolijakauma edustajiston kohdalla vaihteli suurimmillaan tarkastelujakson aikana asettelulla 65/35 (%) toisinaan miesten osuuden ollessa korkeampi ja toisinaan naisten osuuden ollessa korkeampi. Tyypillinen sukupuolijakauma edustajistossa koko tarkastelujakson aikana oli 51/49 (%). Täysin tasapuolisesta edustuksesta voidaan puhua, kun jommankumman sukupuolen osuus on 40–50 %.

Hallintoneuvostojen kohdalla oli ajallista kehitystä vasten katsottaessa löydettävissä eräänlainen trendi. Vielä tarkastelujakson vuosina 2005 ja 2010 naiset edustivat hallintoneuvostossa vähemmistöä sukupuolijakauman ollessa tavallisesti 70/30 (%), miesten osuuden ollessa korkeampi. Vuonna 2017

jakauma tasapainottui, sillä viidestä suurimmasta alueosuuskaupasta neljän hallintoneuvoston edustus oli tuolloin täysin tasapuolinen. Vaikka tämänkaltainen kehitys oli tilastoista löyhästi nähtävillä, ei sitä voi nimittää varsinaiseksi löydökseksi. Kehityskulun osoittaminen olisi vaatinut ajallista tarkastelua kaikkien kahdenkymmenen alueosuuskaupan osalta, eikä tuota koettu vähien löydösten perusteella tarkoituksenmukaiseksi tehdä. Ajallista kehitystä kuvaavien tilastojen muodostamiseksi olisi tullut kerätä tiedot yli 12 vuoden takaa, eikä näitä tietoja ollut kaikkien alueosuuskauppojen osalta enää saatavilla⁶.

Viiden suurimman alueosuuskaupan hallitukset olivat tarkastelujakson aikana viisi-seitsemänjäsenisiä, ja naiset olivat jokaisen alueosuuskaupan hallituksessa jokaisena tarkasteluvuonna aliedustettuina. Yleisimmin esiintyneitä sukupuolijakaumia olivat esimerkiksi 4/1, 4/2, 4/3 ja 5/2. Vahvin naisten aliedustus oli nähtävissä johtoryhmien kohdalla, joissa naiset yhtä poikkeusta lukuun ottamatta olivat jokaisena tarkasteluvuonna vähemmistönä.

Kuten aiemmin mainittiin, tästä tilastollisesta aineistosta ei ollut suoraan juonnettavissa suurta ajallista kehitystä. Tämän vuoksi tilastollinen kartoitus päätettiin keskittää nykytilaan, vuoteen 2017, ja huomioida siinä kaikki alueosuuskaupat mahdollisimman kattavan kokonaiskuvan saamiseksi.

Nykytilan kuvaus

Nykytilaa kartoittavaa aineistoa varten kerättiin tilastot jokaisen 20 alueosuuskaupan jokaisen hallintoelimen ja johtoryhmän sukupuolijakaumasta. Tilastot naisten ja miesten lukumääristä kerättiin siis edustajiston, hallintoneuvoston, hallituksen ja johtoryhmän osalta. Edellä mainitut neljä hallintoelintä löytyvät kaikista muista alueosuuskaupoista, paitsi Jukolan Osuuskaupasta, jossa päätäntävaltaa käyttävät osuuskunnan kokous, hallintoneuvosto, hallitus ja johtoryhmä. Edustajiston jäseniksi laskettiin nykyhetkenä demokraattisilla vaaleilla valitut varsinaisjäsenet. Varajäsenet jäivät otannan ulkopuolelle.

Hallintoneuvoston jäseniksi laskettiin sekä edustajiston valitsemat jäsenet että henkilöstön edustajat niissä alueosuuskaupoissa, joissa hallintoneuvostoon oli valittu sellaisia. Varajäsenet jäivät otannan ulkopuolelle. Hallituksen jäseniksi on laskettu puheenjohtaja, varapuheenjohtaja ja varsinaisjäsenet.

⁶ Aineiston keräämisen aluksi tilastoja yli kymmenen vuoden takaa tiedusteltiin sähköpostitse joidenkin alueosuuskauppojen viestinnästä, jolloin vastaukseksi saatiin, ettei tietoa hallintoelinten kokoonpanoista ollut säilytetty.

Hallituksen sihteerit jäivät otannan ulkopuolelle yksinomaan siitä syystä, että monessa alueosuuskaupassa sihteerinä toimii varsinaisjäsen. Aineisto on kerätty 17.2.2017 sillä hetkellä saatavien tietojen mukaisesti. Sukupuolijakauma on laskettu tuolla hetkellä toimintavaltaisten päätöksentekuelimien osalta.

Naisten ja miesten lukumäärät muunnettiin prosenttiluvuiksi yhden desimaalin tarkkuudella. Tilastojen kerääminen ja muuntaminen oli suhteellisen raskas prosessi, ja vaatii joidenkin luottamushallinnossa vaikuttavien jäsenten osalta tiedonhakuja. Prosessin aikana heräsi muun muassa seuraavia kysymyksiä: Kuinka luotettavia ja ajantasaisia kerätyt tiedot ovat? Onko kyseessä mies vai nainen? Jälkimmäinen kysymys selittyy sillä, että joidenkin jäsennimitysten perusteella ei ollut suoraan pääteltävissä, onko kyseessä mies vai nainen. Näiden seikkojen vuoksi tilastoihin voi sisältyä hyvin pieni (1–3 %) virhemarginaali, vaikka prosessissa luotettavuutta arvotettiin äärimmäisen korkealle. Tiedot kerättiin moneen otteeseen ja ne tarkastettiin useamman kerran. Lisäksi tilastollista epätarkkuutta selittää sekin, että hallintoelinten jäsenmäärä vaihtelee eri alueosuuskauppojen välillä. Taulukko 2 näyttää sukupuolijakauman kaikkien alueosuuskauppojen osalta.

Taulukko 2. Kaikkien alueosuuskauppojen hallinnon sukupuolijakauma.

Alueosuuskauppa	Edustajisto (miehiä/naisia) %	Hallintoneuvosto (miehiä/naisia) %	Hallitus (miehiä/naisia) %	Johtoryhmä (miehiä/naisia) %	Hallintoneuvoston PJ:n ja VPJ:n sukupuoli	Toimitusjohtaja
Helsingin Osuuskauppa Elanto	48,3/51,7	50/50	71,4/28,6	87,5/12,5	PJ mies, VPJ mies, 2. VPJ mies	Mies
Pirkanmaan Osuuskauppa	45/55	50/50	66,7/33,3	66,7/33,3	PJ mies, VPJ nainen	Mies
Osuuskauppa Hämeenmaa	44,4/55,6	52,2/47,8	80/20	71,4/28,6	PJ nainen, VPJ mies	Mies
Etelä-Karjalan Osuuskauppa	55/45	71,4/28,6	50/50	66,7/33,3	PJ mies, VPJ nainen	Nainen
Etelä-Pohjanmaan Osuuskauppa	40/60	47,6/52,4	60/40	77,8/22,2	PJ nainen, VPJ mies	Mies
Jukolan Osuuskauppa	Edustajiston korvaa Osuuskunnan kokous	38,1/61,9	40/60	50/50	PJ mies, VPJ nainen	Nainen
Osuuskauppa Keskimaa	49/51	61,9/38,1	80/20	75/25	PJ mies, VPJ mies	Mies

Koillismaan Osuuskauppa	52/48	60/40	66,7/33,3	Tietoja ei saatavilla	PJ mies, VPJ nainen	Mies
Kymen Seudun Osuuskauppa	55/45	45,5/54,5	80/20	100/0	PJ mies, ei VPJ:aa	Mies
Osuuskauppa Arina	41,5/58,5	70,8/29,2	60/40	83,3/16,7	PJ mies, ei VPJ:aa	Mies
Osuuskauppa Keula	35,3/64,7	50/50	62,5/37,5	62,5/37,5	PJ mies, VPJ nainen	Mies
Osuuskauppa Maakunta	53,3/46,7	40/60	60/40	80/20	PJ mies, VPJ nainen	Mies
Osuuskauppa Peeässä	41,7/58,3	52,4/47,6	80/20	60/40	PJ mies, VPJ nainen	Mies
Osuuskauppa Suur-Savo	45,8/54,2	53,3/46,7	80/20	71,4/28,6	PJ mies, VPJ nainen	Mies
Pohjois-Karjalan Osuuskauppa	27,5/72,5	58,8/41,2	80/20	85,7/14,3	PJ mies, VPJ mies	Mies
Satakunnan Osuuskauppa	38/62	44,4/55,6	80/20	71,4/28,6	PJ mies, VPJ nainen	Mies
Suur-Seudun Osuuskauppa	48/52	50/50	80/20	62,5/37,5	Ei valittu PJ:aa	Mies
Turun Osuuskauppa	45/55	37,5/62,5	66,7/33,3	66,7/33,3	PJ mies, VPJ nainen	Mies
Varuboden Osla	50/50	64/36	83,3/16,7	66,7/33,3	PJ mies, VPJ mies	Mies
Osuuskauppa KPO	62,9/32,1	63,6/36,4	83,3/16,7	100/0	PJ nainen	Mies

Taulukosta on selkeästi nähtävissä, että tasa-arvoinen sukupuolijakauma ei toteudu kaikkien hallintoelinten kohdalla. Edustajiston kohdalla naiset ovat monessa osuuskaupassa jopa enemmistönä tai jakauma on täysin tasapuolinen. Edustajistossa sukupuolten välinen tasa-arvo toteutuu hyvin, ainakin määrällisesti. Hallintoneuvoston kohdalla sukupuolijakauma säilyy niin ikään tasa-arvoisena. Tavallisesti naiset ovat hallintoneuvostossa pienenä vähemmistönä muutamalla prosenttiyksiköllä, mutta on myös osuuskauppoja, joissa naiset edustavat hallintoneuvoston puolella enemmistönä.

Hallitukset sen sijaan ovat selkeästi miehisiä ja naiset edustavat niissä vähemmistönä. Täysin miehiä hallituksia ei kuitenkaan tarkastelujaksona ollut yhtäkään. Usein alueosuuskaupan hallituskokoonpanossa on neljä miestä ja yksi nainen, mikä tarkoittaa prosenttiluvuksi muunnettuna jakaumaa 80/20. Hallituksen osalta tilastoja kerätessä erittäin mielenkiintoinen havainto olikin, että kymmenessä eli puolessa alueosuuskauppojen hallituksista on ainoastaan yksi nainen.

Johtoryhmissä naiset ovat hallitusten tapaan aliedustettuina ja sukupuolijakauma on vieläkin kärjistyneempi. Määrällinen tasa-arvo toteutuu ainoastaan Jukolan Osuuskaupassa, jossa johtoryhmän sukupuolijakauma on prosenttiluvuksi muunnettuna 50/50. Muissa osuuskaupoissa naiset täyttävät johtoryhmissä kolmas-, neljäs- tai viidesosaa paikoista.

Kun katsotaan hallintoneuvoston puheenjohtajien ja varapuheenjohtajien sukupuolijakaumaa, on selkeästi nähtävissä, että naiset päätyvät vain harvoissa tapauksissa hallintoneuvoston puheenjohtajiksi. Naispuolinen varapuheenjohtaja sen sijaan on enemmän sääntö kuin poikkeus. Vaikka kiintiöt eivät Suomessa olekaan käytössä pörssiyrityksissä tai osuustoimintayrityksissä, vaikuttaisi siltä, että naispuolinen varapuheenjohtaja edustaa ulospäin kiintiön täyttämistä. Nainen varapuheenjohtajana näyttää hyvältä ja viestii yrityksen ottavan tasa-arvon huomioon hallinnossaan. On kuitenkin kummallista, jos naisten urakehitys varapuheenjohtajasta puheenjohtajaksi pysähtyy varapuheenjohtajan paikkaan. Hallintoneuvoston puheenjohtajan valinta on hallintoneuvoston itsensä tehtävä. Koska tasa-arvo hallintoneuvoston kokoonpanoissa toteutuu hyvin pitkälti, ei syytä miespuolisten puheenjohtajien enemmistölle voi etsiä hallintoneuvostojen sukupuolijakaumasta.

Myös Smithin, Smithin ja Vernerin (2016) tutkimus tanskalaisista pörssiyrityksistä todistaa, että naiset päätyvät usein varatoimitusjohtajiksi, mutteivat toimitusjohtajiksi. Tutkimuksen mukaan yleneminen varatoimitusjohtajan paikalta toimitusjohtajaksi on naisille miehiä hankalampaa. Syyksi esitetään muun muassa perhetekijöitä, perheen ja pitkien hallintoputkien yhdistämisen vaikeutta ja miehistä yrityskulttuuria.

Taulukon perusteella on kuitenkin mahdollista väittää, että hallintoneuvoston puheenjohtajan sukupuolella on jonkin verran merkitystä muiden hallintoelinten kokoonpanojen muotoutumiseen. Kaikkein miehisimmät hallitukset löytyvät yhtä poikkeusta lukuun ottamatta osuuskaupoista, joissa hallintoneuvoston puheenjohtaja on miespuolinen. Osuuskauppa KPO:ssa, jossa hallintorakenne on kokonaisuudessaankin hyvin miesvaltainen, hallintoneuvoston puheenjohtajana toimii nainen.

Kun taas katsotaan alueosuuskauppoja, joiden hallintoelimet ovat sukupuolijakaumaltaan tasavertaisimpia, voidaan havaita seuraavaa. Hallitukset ovat sukupuolijakaumaltaan täysin tasapuolisia tai lähes tasapuolisia ainoastaan Jukolan Osuuskaupassa (hallituksen jakauma 40/60) ja Etelä-Karjalan Osuuskaupassa (hallituksen jakauma 50/50), joiden toimitusjohtajana vaikuttaa nainen. Kyseisissä alueosuuskaupoissa myös johtoryhmät ovat muihin osuuskauppoihin verrattuna tasapuolisempia. On

siis mahdollista, että naispuolisella toimitusjohtajalla on vaikutusta koko luottamushallinnon ja johdon sukupuolijakaumaan. On myös huomattava, että tutkimusta varten käytiin läpi kaikkien alueosuuskauppojen säännöt sekä Corporate Governance -ohjeistukset ja haettiin niistä tieto siitä, onko alueosuuskaupassa käytetty nimitysvaliokuntaa hallintoneuvosto- ja hallitusnimitysten apuna. Kaikissa muissa alueosuuskaupoissa, paitsi Osuuskauppa KPO:ssa ja Helsingin Osuuskauppa Elannossa nimitysvaliokuntaa oli käytetty tarkasteluvuonna (2017) tai tarkasteluvuotta edeltävänä vuonna (2016). Osaltaan voidaan tunnistaa, että nimitysvaliokunnan käytöllä saattaisi olla alueosuuskaupoissa sukupuolten tasa-arvoa edistävä vaikutus, sillä nimitysvaliokunnattomissa alueosuuskaupoissa hallitukset ovat taulukon mukaan sukupuolijakaumaltaan näkyvän epäsuhtaisia.

Miehet pitävät lähes poikkeuksetta hallussaan alueosuuskauppojen toimitusjohtajapaikkoja. Naiset päätyvät vain ani harvoin alueosuuskaupan toimitusjohtajaksi, mikä näkyy taulukosta selkeästi tälläkin hetkellä. Vain kahdessa alueosuuskaupassa, Jukolan Osuuskaupassa ja Etelä-Karjalan Osuuskaupassa, on naispuolinen toimitusjohtaja.

Kun katsotaan kokonaisuutta ylipäätään, näyttävät taulukon tilastot, että alueellista vaihtelua osuuskauppojen välillä on yllättävän paljon. Alueelliselle vaihtelulle voidaan hakea syitä niin osuuskaupan sisäisistä rakenteista ja kulttuureista kuin kyseisen alueen väestön sukupuolijakaumasta. Alueellisuus ja paikallisuus korostavat osuustoiminnan periaatteita ja aluetaloutta. Alueosuuskauppojen hallinnon puolesta alueellisuus merkitsee sitä, että osuuskaupan edustajiston vaali järjestetään jäsenalueittain. Hallintoneuvosto vahvistaa jäsenluettelon perusteella jäsenalueiden rajat ja kultakin jäsenalueelta valittavien edustajiston jäsenten lukumäärän. Hallintoneuvoston jäsenten valinnoissa huomioidaan, että osuuskaupan toimialue tulee mahdollisimman tasapuolisesti edustetuksi. Hallituksen kohdalla joidenkin osuuskauppojen säännöistä löytyy maininta, että hallitukseen valittujen jäsenien tulee, mikäli mahdollista, asua osuuskaupan toimialueella.⁷

Suomessa oli vuonna 2015 Tilastokeskuksen väestörakennetilaston mukaan 155 kuntaa, joissa nuorten aikuisten sukupuolijakauma oli vähintään yhtä epätasapainossa kuin Kiinassa (Tilastokeskus 2015). Väestörakennetilastosta käy ilmi, että epätasapaino koskettaa tavallisesti 20–29-vuotiaiden ikäluokkaa, josta harvemmin päädytään alueosuuskauppojen hallintoon. Miesten ja naisten epäsuhtaudella voidaan osittain selittää mahdollisia alueellisia eroavaisuuksia, mutta vain hyvin heikosti, sillä

⁷ Ks. esim. Osuuskauppa Arinan säännöt (2016)

suuremmissa ikäluokissa, kuten 40–59-vuotiaissa, sukupuolten segregatiota ei esiinny läheskään niin paljon. Suuria kaupunkeja alueellinen epäsuhta ei myöskään tavallisesti – ainakaan naisten häviöksi – kosketa. Eniten naisia suhteessa miehiin on Helsingissä ja Turussa.

Alueosuuskauppojen hallitusjäsenten taustat

Tutkimuksen edetessä koettiin tarpeelliseksi selvittää alueosuuskauppojen hallitusjäsenten ammattitaustat. Kirjallisuuskatsauksen perusteella huomattiin, että naisilla ja miehillä on pörssiyhtiöiden hallituksissa toisistaan paljolti poikkeavat ammattitaustat. Esimerkiksi miehillä on tavallisesti naisia enemmän toimitusjohtajakokemusta, kun taas naiset ovat sijoittuneet HR- ja viestintäsektorille. Siksi tuli kartoittaa, josko syytä naisten aliedustukseen hallituksissa voisi johtaa ammattitaustoista. Ammattitaustoja kuvaavan taulukon luvut on ilmoitettu vertailukelpoisuuden mahdollistamiseksi absoluuttisina lukuina.

Taulukko 3. Alueosuuskauppojen hallitusjäsenten ammattitausta.

Hallitustausta	Miespuoliset hallitusjäsenet (N=75)	Naispuoliset hallitusjäsenet (N=32)
Toimitusjohtaja	47	7
Hallinto- ja liiketoimintajohto	0	4
Talousjohto ja rahoitus	3	1
Muu johto	2	1
Liiketoiminnan kehittäminen	4	3
Lakiasiat	4	2
Maatalous- ja metsäteollisuus	7	1
Markkinointi ja viestintä	1	2
Yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen opettaja	0	3
Professori	6	2
Muu tausta	1	6

Kuten taulukosta näkyy, toimitusjohtajakokemus on miesten kohdalla erittäin yleinen hallitustausta. Naisten kohdalla sijoittuminen eri ammattiryhmien piiriin on moninaisempaa. Toimitusjohtajataustan yleisyys johtuu siitäkin, että hyvin tavallisesti alueosuuskaupan hallituksessa istuu kyseisen alueosuuskaupan toimitusjohtaja (18 alueosuuskaupassa). Koska naiset ovat toimitusjohtajina alueosuuskaupoissa vähemmistönä, näkyy määrällinen vähäisyys hallitustaustojen erilaisessa sijoittumisessa.

Olisi kuitenkin tärkeää pohtia, onko toimitusjohtajuudesta tullut itseisarvo hallituskandidaatteja haarukoidessa. Mikäli alueosuuskaupan hallinnon tulee edustaa jäsenistöään, olisi aiheellista kysyä, kuinka moni jäsenistön edustajista on ammattitaustaltaan toimitusjohtaja. Lisäksi tulisi huomioida kaupan alan toimialakohtainen vaikutus ammattitaustoihin ja pohtia minkälaista osaamista kuluttajaosuustoiminnan hallinnossa tarvitaan.

Tuottajaosuuskuntien tilanne

Vaikka tämän tutkimuksen ensisijaisen kohdeorganisaation muodostavat alueosuuskaupat, haluttiin tutkimuksen edetessä kartoittaa vertailun vuoksi muiden osuuskuntien tilannetta. Tutkija sai tuottajaosuuskuntien tilastot vuosilta 2011–2014 haltuunsa niitä sähköpostitse Pellervo-Seuralta tiedustelemalla. Tilastot on kerätty 16 Suomen suurimman tuottajaosuuskunnan osalta, jotka kattavat 98 % Suomen kaikista tuottajaosuuskunnista. Pellervo-Seurasta saadun tiedon mukaan tarkastelujakson aikana naisia oli edustajistoissa 21–27 %, hallintoneuvostoissa 15 % ja hallituksissa 18–20 %. Alueosuuskauppoihin verrattuna naisten määrä on tuottajaosuuskuntien hallintoelimissä vähäisempi. Edustajistossa naiset ovat hallintoneuvostoon ja hallitukseen verrattuna hieman paremmin edustettuna, ja sen kohdalla on huomattavissa neljän vuoden ajalta kehitystä osuuden lisääntymisen suhteen. Sen sijaan hallintoneuvoston ja hallituksen luvut ovat pysyneet liki samoissa määrissä eikä kasvua ole tapahtunut.

Kun tuottajaosuuskuntien tilannetta verrataan alueosuuskauppojen tilanteeseen, on selvästi nähtävissä, että sukupuolijakauma on ensin mainittujen kohdalla epätasaisempi. Niin edustajiston, hallintoneuvoston kuin hallituksen kohdalla naiset ovat selkeästi aliedustettuina. Sukupuolten välisen tasa-arvon näkökulmasta tuottajaosuuskuntien tilanne on heikompi myös pörssiyhtiöihin rinnastettuna. Määrällisesti tuottajaosuuskunnat laahaavat kansallista tasoa pahasti jäljessä. Tuottajaosuuskuntien tilanne jäljittelee kuitenkin kaikkien osuuskuntien yleistä tasoa. Osuuskuntien edustajistoissa naisia on 27 %, hallintoneuvostoissa 15 % ja hallituksissa 20 % (OT 2/17, 37). Tähän verrattuna alueosuuskauppojen tilannetta sukupuolijakauman osalta voisi pitää edistyksellisenä.

6.2 Naisten asema osuuskuntien luottamushallinnossa ja johdossa osuuskauppojen näkökulmasta

Tämän ensimmäisen kvalitatiivisen aineiston analyysin tavoitteena on kuvailla, ymmärtää ja jäsenellä kyselytutkimuksesta kerättyä aineistoa esiin nousevien samankaltaisuuksien ja eriäväisyyksien osalta. Kyselyn vastauksista kerätty aineisto luokiteltiin ensin neljään pääteemaan, jotka on jaettu tarkentaviin alateemoihin. Kyselystä identifioitujen teemojen valikoitumiseen vaikuttivat sekä toistuminen että teoriasidonnaisuus tutkimuksen kirjallisuuskatsaukseen. Pääteemat muodostavat ylätasoa, kun taas alateemat tuovat analyysiin sisällöllistä otetta ja keskittyvät nykytilaan johtaneisiin syihin ja seurauksiin. Liitteessä 3 on kuvattu teemoittelun prosessi puhtaan aineistolähtöisesti.

Puhtaan aineistolähtöisen analyysin jälkeen kyselyaineistoa tiivistettiin ja sen kytkökset teoriaan tunnistettiin. Teoriasidonnaisen sisällönanalyysin perinteen mukaisesti aineistolähtöisen analyysin pohjalta aineistosta muodostettiin teoriasidonnainen analyysi. Tärkeää oli ensin pyrkiä ymmärtämään tutkimuksen kirjallisuuskatsausta ja empiiristä aineistoa itsenäisinä omina kokonaisuuksinaan. (Hirsjärvi & Hurme, 2009, 143.) Kaiken kaikkiaan tämän tutkimuksen aineistoanalyysin ensimmäisessä vaiheessa ensisijaista aineistoa on teemoiteltu täysin aineistolähtöisesti ja sitten teorialähtöisten teemojen avulla. Näin on muodostettu kyselyaineistosta nousevat kärkihavainnot.

Koska vastaajamäärä ja otanta eivät kyselyaineistossa olleet laajoja, tulee tuloksia tulkitessa muistaa, etteivät ne ole täysin luotettavia vaan nojaavat aineistosta erottuviin yksittäisiin tulkintoihin. Tutkimusaineistosta erottui kuitenkin yksi selvä ilmiö: nais- ja miespuolisten vastaajien välillä havaittiin melko selviä näkemyseroja. Hajanaisiin havaintoihin tukeutumisen sijasta analyysin kulussa on huomioitu mies- ja naisvastaajien välillä vallitsevat näkemyserot. Analyysin sitaateissa vastaajan sukupuoli on merkitty kirjainlyhenteellä ”N” (=nainen) tai ”M” (=mies). Lopuksi analyysin teemat on tiivistetty ja jaettu miespuolisten vastaajien havaintoihin, naispuolisten vastaajien havaintoihin ja sukupuolineutraaleihin havaintoihin, joita nousi esille molempien sukupuolien vastauksissa. Itse kyselyn vastaajien sukupuolijakauma oli tasapuolinen: 44 % vastaajista oli naisia ja 56 % miehiä.

Taulukko 4. Teoriasidonnainen sisällönanalyysi.

Teorialähtöinen teema	Aineistolähtöinen havainto
Naiset ja miehet näkevät naisten urakehitykseen liittyvät esteet eri tavoin (mm. EY 2016, Ojala 2011).	Nais- ja miespuolisten vastaajien näkemyksissä korostuvat erot naisjohtajuuteen liittyen.
Mitä ylemmäs organisaatiohierarkiassa edetään, sitä vähäisemmäksi käy naisten määrä johtopaikoilla (Davidson & Burke 2004; Wirth 2001).	Naisten määrä on osuuskauppojen vaativimmissa hallinnon tehtävissä ja ylemmässä johdossa miehiä vähäisempi.
Naiset eivät tuo tarpeeksi esiin kiinnostustaan hallitusjäsenyyttä kohtaan (Sheridan 2001).	Naiset eivät tavoittele tarpeeksi aktiivisesti hallitus- tai ylimmän johdon paikkoja.
Naisten tehtäväksi osuustoiminnassa nähtiin kautta historian vain jäsenyyden käytännöllinen puoli, ostosten keskittäminen osuuskauppaan, ei hallinnossa tai kokouksissa vaikuttaminen (Itkonen, Simola & Äyräväinen 2012, 13).	Osuustoiminta on edelleen hallinnoltaan miehistä.
Hallitukseen halutaan ja tarvitaan henkilöitä, joilla on toimitusjohtajataustaa. Naisten osuus heistä on edelleen pieni (Virtanen & Virtanen 2012). Naiset hankkivat koulutuksensa usein aloilta, jotka eivät valmenna heitä johtajan uralle (Liff, Worrall & Cooper 1996)	Osuuskaupan hallitukseen tai ylimpään johtoon nouseminen vaatii useimmiten liike-elämän osaamista tai -kokemusta ja yleensä myös toimitusjohtajakokemusta, jota naisilla on miehiä vähemmän.
Nimitysvaliokunnalla on suuri vaikutus hallituksen ominaisuuksiin, toisin sanoen hallitusjäsenten valintaan (Schmeiser 2012; Agyemang-Mintah 2015).	Nimitysvaliokunnan käytöllä ja nimitysvaliokunnan kokoonpanolla on valtaa hallitusjäsenten nimityksiin ja sillä voidaan näin ollen osaltaan edistää tasa-arvon toteutumista.
Suurin osa naisten hallitusnimityksistä linkittyy vahvasti nykyisten hallitusjäsenten, toimitusjohtajien tai muiden, hallitusjäseniä tuntevien suosituksiin (Burke 1997). Verkostoilla on joissain tilanteissa jopa henkilökohtaista kompetenssia suurempi painoarvo (Sheridan 2001).	Hallitus- ja johtoryhmänimitysten taustalla vaikuttavat sosiaaliset suhteet: verkostot ja suositukset.
Esikuvien puute haastaa naisjohtajien johtajaidentiteetin rakentumista ja urakehitystä lasikaton läpi organisaatioiden korkeimpiin johtotehtäviin (Parviainen 2017). Naisurapoluista viestiminen rohkaisee naisia hakeutumaan ylempiin johtotehtäviin (Lämsä & Tiensuu 2012).	Naisia voidaan rohkaista hakeutumaan hallinto- ja johtotehtäviin viestimällä aktiivisesti naisurapoluista ja roolimalleista.
Yritykset eivät tiedä, mistä etsiä päteviä naisia (Sheridan 2001).	Haasteena osaavien naisten löytämiselle on passiivinen rekrytointi ja heikot verkostot: ei tiedetä mistä etsiä.

Osaaminen, kokemus hallitustyöskentelystä ja liike-toimintajohdosta sekä strateginen kontribuutio ovat sukupuolta painavampia seikkoja hallitusnimityksissä (Cornforth, & Edwards 1999).	Osaaminen ja kokemus ovat ensimmäinen prioriteetti hallitus- ja johtoryhmänimityksissä. Mikäli tarpeeksi osaavia ja päteviä naisia ei ole tarjolla, ei ketään valita vain sukupuolensa perusteella.
Miehistä koostuva joukko valitsee johtamistehtäviin itsensä kaltaisia ihmisiä (homososiaalisuuden ilmiö) (Ragins & Sundström 1989).	Osuuskauppojen hallintoneuvostojen ja hallitusten puheenjohtajat sekä toimitusjohtajat ovat usein miehiä, mikä johtaa osaltaan miesten valitsemiseen hallitusjäseniksi ja johtoryhmän jäseniksi.
Perhe-elämän ja työn yhteensovittamisen vaikeus estää osaltaan naisten hakeutumista ylemmän hallinnon ja johdon tehtäviin (Pesonen, Tienari & Vanhala 2009).	Eteneminen hallitukseen ja johtoryhmiin vaatii pitkän hallintoputken, johon lähteminen voi naisten kohdalla olla perhesyistä haasteellista.
Tasapuolisella sukupuolijakaumalla on merkitystä yrityksen maineelle (Rose 2006).	Yrityksen hallinnon sukupuolittunut jakauma saattaa olla osuuskunnille maineriski.

Nais- ja miespuolisten vastaajien näkemyksissä korostuvat erot naisjohtajuuteen liittyen

Kun miesten ja naisten näkemyksiä naisjohtajuudesta on aikaisemmin tutkittu, ovat tulokset heijastelleet toisinaan vahvojakin käsityseroja siitä, miksi naisia on miehiä vähemmän organisaatioiden ylimmässä johdossa (mm. EY 2016). Myös tämän tutkimuksen kyselyaineiston keskeisin löydös liittyy siihen, kuinka eri tavoin miehet ja naiset näkevät naisjohtajuuden osuuskunnissa.

Teoriasidonnaisen sisällönanalyysin jälkeen kyselytutkimuksen täysin aineistolähtöisenä havaintona voidaan pitää naisten asemaa osuuskauppatoiminnassa. Asemalla ei tässä yhteydessä tarkoiteta niinkään naisten määrää, vaan heidän positiotaan luottamushallinnossa ja johdossa, rinnakkain miesten kanssa. Asemaan liittyviä kysymyksiä ovat esimerkiksi naisten puhevalta, naiseuteen rinnastetut stereotyyppiä ja naisten rooli hallintoelimissä ja johdossa. Kyselyn aineistoa ja naisten asemaa analysoidessa on kuitenkin syytä muistaa, että alueellista vaihtelua eri osuuskauppojen välillä on paljon. Se, mikä toteutuu yhdessä, ei välttämättä ole rinnasteinen havainto toiseen.

Kyselyaineistoon vedoten voidaan väittää, että vastaajilla oli ristiriitaisia kokemuksia naisten asemasta alueosuuskauppojen luottamushallinnossa ja johdossa. Miesvastaajilla on naisten asemasta pelkästään hyviä kokemuksia, sillä ”osaava, pätevä nainen hoitaa tehtävänsä siinä missä mieskin ja osaa

tuoda esiin oman lisäarvonsa”⁸. Oikeastaan miesvastaajien vastaukset naisten asemaan liittyen ovat miltei identtisiä. Niissä toistuvat samat teemat: positiiviset kokemukset sekä osaamisen ja pätevyyden painottaminen. Vaikka kyselyn kysymyksessä vastaajilta perätään vain heidän kokemuksiaan naisten asemasta osuustoimintayrityksen luottamushallinnossa ja johdossa, vaikuttaisivat miesvastaajat olevan vastauksissaan puolustuskannalla.

”En tarkastele kysymystä mies-nais-akselilla vaan osaamis pohjalta. Molempien sukupuolen edustajat ovat tuoneet lisäarvoa osaamisensa kautta, ei niinkään sukupuolen kautta. Kun halitusta täydennetään omassa AOK:ssa tämä huomioidaan.”(M)

Siinä, missä miesvastaajat vaikuttaisivat olevan yksimielisiä naisten asemasta, on naisvastaajien välillä eroja. 55 % (N=11) naisvastaajista on sitä mieltä, etteivät naiset ja miehet ole osuustoimintayrityksen luottamushallinnossa keskenään tasavertaisia. Väitettä perustellaan ”testailulla” ja osaamisen kyseenalaistamisella. Lisäksi esitetään, että naiset tarvitsevat miehiä enemmän suosituksia hallinto- ja johtopaikoille kiivetäkseen.

”Hallintoneuvostoon ja hallitukseen sekä johtoryhmiin nousseilta naisilta vaaditaan paljon enemmän kuin miehiltä. Osuuskaupoissa on edelleenkin liian paljon "lasikattoja", joiden läpi naisten on liian vaikea päästä.” (N)

Suurin osa naisvastaajista, jotka ovat kokeneet naisten ja miesten aseman hallinnossa tasavertaiseksi, kertovat, että heidän omassa osuuskaupassaan naisten osuus hallituksessa on tasapuolinen miehiin verrattuna. Näkemuseroja havaittiin aseman lisäksi runsaasti myös muiden teemojen osalta, joita käsitellään jäljempänä omien otsikoidensa alla.

Naisten määrä on osuuskauppojen vaativimmissa hallinnon tehtävissä ja ylemmässä johdossa miehiä vähäisempi

Toisella teoriasidonnaisen analyysin tuottamalla teemalla näytetään toteen nykytila. Teemaa tukevat niin tilastollinen aineisto, jolla väittäjä näytettiin määrällisesti toteen, kuin kyselytutkimuksen vastaukset. Vastaajista 82 % (N=22) oli sitä mieltä, että naisia on osuuskauppojen hallituksissa ja johtoryhmissä aivan liian vähän, vaikka edustajiston ja hallintoneuvostojen kokoonpanossa demokratia näyttäisi toimivan.

⁸ Miespuolisen vastaajan sitaatti

“Tämä oli erittäin mielenkiintoinen tilasto. Tämä kertoo, että naisia on tasaveroisesti edustajistossa ja hallituneuvostossa, joilla ei ole niin paljon valtaa mutta mitä lähemmäs todellista päätäntävaltaa ja johtamista mennään, naisten osuus romahtaa. Ei hyvä. Vahvistaa jo ennakkoon olevaa käsitystäni naisten vähäisestä edustuksesta ylimmillä johtopaikoilla!” (N)

Vaikka hallituneuvostot ja edustajistot ovat sukupuolijakaumaltaan tasapuolisia, romahtaa naisten määrä ylempiin hallintoelimiin ja johtotehtäviin edetessä. Jakauma toteutuu hyvin samankaltaisena myös muissa yritysmuodoissa, kuten pörssiyrityksissä.

Pari vastaajista kiisti väitteen naisten vähäisestä määrästä osuuskauppojen hallituksissa ja johtoryhmissä. Näissä tilanteissa vastaajat vetosivat siihen, ettei kyseinen tilasto käynyt heidän osuuskauppois- saan toteen. Havainto on rinnasteinen myös tilastolliseen aineistoon, josta käy ilmi, että kahdessa alueosuuskaupassa hallintoelimet ja johtoryhmä ovat sukupuolijakaumaltaan tasapuolisia.

Naiset eivät tavoittele tarpeeksi aktiivisesti hallitus- tai ylimmän johdon paikkoja

Naisten omaa aktiivisuutta hallituspaikkojen ja johtotehtävien tavoittelussa arvostellaan usein mediassa. Myös monet tutkimukset todistavat sen puolesta, että naisten omassa aktiivisuudessa ja rohkeudessa hakeutua johtotehtäviin olisi parannettavan varaa (mm. Sheridan 2001, Virtanen & Virtanen 2009). Oman aktiivisuuden lisäämisen merkitys toistui vastauksissa useaan, ja sen nostavat esille sekä nais- että miesvastaajat.

Aktiivisuuden puutteeseen voivat vaikuttaa naisten johtamisuria estävistä tekijöistä yhteiskuntatason tekijät, joihin luetaan sukupuoliroolin sosiaalistuminen. Sukupuoliroolin sosiaalistumiseen taas liitetään usein negatiivisia stereotyyppioita, joita voivat olla esimerkiksi riippuvuus, huolenpito, alhainen urasuuntautuneisuus sekä epävakaus työntekijänä, minkä vuoksi naisia ei koeta välttämättä yritysten kannalta kannattavana ja uskottavana inhimillisen pääoman sijoitus- ja kehityskohteenä (Ragins & Sundstrom 1989; Schreiber 1998; Wentling 1996). Negatiiviset stereotyyppiat haavoittavat naisten itsetuntoa ja auttavat osaltaan kehityskulkua siihen pisteeseen, jossa naiset eivät välttämättä koe heistä olevan ainesta hallitusjäseneksi tai ylimpään johtoon.

Sara Salomaan (2011) pro gradu -tutkielmassa “Ei ole sitä ovea, josta ei tyttö mene siinä kuin poikakin: Tutkimus naiskansanedustajista vallankäyttäjinä” toistuu sisäisen lasikatkon käsite, jolla hän viittaa siihen, että koettu itsetunnon ja röyhkeyden puute vaikeuttaa naisten etenemistä yhteiskunnan ja liike-elämän korkeimpiin tehtäviin. Myös hallinnan tarve ja voimakas kritiikki voivat toimia yh-

denlaisena sisäisenä lasikattona, joka ohjaa naisten elämänpolkuja jopa heidän huomaamattaan. Sisäiseen lasikattoon liittyy vahvasti epävarmuutta omien kykyjen suhteen. Naisilla tuntuu olevan miehiä vahvempi taipumus aliarvioida itseään ja pätevyyttään, mistä kielii esimerkiksi julkista sanaa vallannut ja tutkimuskirjallisuutta puolelleen saanut huijarisyndrooma (esim. Ekman 2017). Siinä missä miehet luottavat itseensä jopa omien kykyjensä ylitse, vaivaa naisia epäily omasta osaamisestaan: *Eivät taitoni nyt johtopaikoille asti riitä.*

Samalla tavalla aktiivisuuden puutteeseen voi vaikuttaa esimerkkien puute. Jos esimerkiksi alueosuuskaupan hallitukset ovat tavanneet kautta aikojen olla hyvin miehisiä, riittääkö naisilla uskallus muuttaa tilannetta edukseen? Onko kyseessä hiljainen sopeutuminen nykyiseen malliin, osuuskaupatoiminnan kulttuurista ja historiasta juonnettavissa oleva piirre, joka lamaannuttaa etenemisen tietyllä tasolla?

Empiirisen aineiston perusteella ei ole mahdollista luoda päätelmää siitä, onko syy epäaktiivisuuteen sisäisissä lasikatoissa vai kenties vain haluttomuudessa tavoitella ylempiä hallinnon ja johdon paikkoja. Jos syy on ensimmäinen, pitäisi naisten nykyistä rohkeammin ja aktiivisemmin tavoitella johdotehtäviä. Uran edistäminen ei ole vain työnantajan tehtävä, vaan naisella itsellään on siinä myös iso rooli.

Havaintoa voi verrata Osuustoiminta-lehden (2/2017) tutkimukseen suomalaisten osallistumisinnosta taloudellisten yhteisöjen hallinnollisiin tehtäviin. Sen mukaan miehet osoittivat naisia enemmän kiinnostusta hallintoon osallistumisesta. Tasan puolet miehistä olisi kiinnostunut hallinnon tehtävistä, kun naisten kohdalla kaksi viidestä olisi kiinnostunut. Ero on kuitenkin pieni. Mikäli kiinnostuksen puute on syy naisten vähäiselle määrälle osuuskuntien luottamushallinnossa ja johdossa, tulisi kysyä, kuinka kiinnostusta saataisiin kasvatettua. Minkä tulisi muuttua, että osuuskuntien luottamushallinnon tehtävät kiinnostaisivat naisia yhtä lailla?

Osuustoiminta on edelleen ylimmältä hallinnoltaan ja johdoltaan melko miehistä

Kuten naisten asemaa osuustoiminnan varhaisina aikoina käsittelevässä luvussa 4.1 todettiin, oli osuustoiminta tasa-arvopyrkimyksistä huolimatta vielä 1920–1930-luvuilla melko miehistä. Syyt tähän olivat käytännöllisiä. Vaikka naiset vaikuttivat henkilöstö- ja asiakaspuolella, oli se yleensä mies, joka lähti osuuskunnan kokoukseen ja asettui ehdolle hallintoon.

S-ryhmän jäsenien, asiakasomistajien, sukupuolijakauma on tällä hetkellä (huhtikuu 2017) liki tasa-puolinen. Jäsenistöstä miehiä on 40,4 %, naisia 59,6 %⁹. Koko henkilöstön puolella naiset ovat 73,5 %:lla vahvana enemmistönä (SOK-yhtymä 2016). Naisten määrää henkilöstön puolella nostaa heidän osuutensa myynti- ja palveluhenkilöstön ja kaupan työntekijöistä.

“Olen nainen ja osuuskaupan toimitusjohtaja. Sen tiedon mukaan, mikä minulla on, niin naisia toimitusjohtajina on osuuskauppojen yli 100-vuotisen historian aikana ollut vain kolme. Historian ensimmäinen naistoimitusjohtaja astui tehtäväänsä vasta 2000-luvulla (Pirkanmaan Osuuskauppa). Hän on jäänyt jo eläkkeelle ja nyt meitä on enää kaksi. Pakko todeta, että osuuskaupan ylin johto on erittäin miesvaltaista. Miehet tukevat miehiä ja miesten verkostoihin on vaikea päästä. Miehisuus ylimmän johdon tehtävissä (tj) on niin voimakkaasti yrityskulttuurissa kiinni, että on aistittavissa sen aiheuttavan peräti epämukavuutta niissä foorumeissa, joissa asia otetaan esille.” (N)

Kyselytutkimuksen vastauksissa toistui muutama otteeseen naisvastaajien osalta miehisuus ylimmän johdon tehtävissä ja miesten voimakkaat verkostot, joihin naisten on hankala päästä. Itse miehisyyden käsitteellä voidaan viitata myös laajemmin osuuskauppatoiminnan hallinnossa vallitseviin kulttuureihin, asenteisiin ja mekanismeihin. Kuten yllä olevassa kommentissa mainitaan, miehet tukevat miehiä ja miesten verkostoihin on vaikea päästä. Miehisuus on kommentoijan mukaan voimakkaasti yrityskulttuurissa kiinni. Saman on huomannut osuuskauppojen omistajaohjausta vuonna 2008 pro gradu -tutkielmassaan tutkinut **Senja Kojonen**, jonka haastattelututkimuksen mukaan jäsenistön edustuksellisuuden toteutumisen haasteena oli hallintoneuvostojen kohdalla useimmiten niin sanottu ”ukottuminen” eli naisten ja nuorten vähäinen osallistuminen (Kojonen 2008).

Havaintoa tukee yhteiskunnan ja naisjohtajuuden tutkimuksen tasolla laajemmin ymmärrys siitä, että johtamiskulttuurit näyttäytyvät edelleen miehisinä ympäristöinä. Tehokkaaseen johtajaan kun liitetään yleensä maskuliinisia, miehille tyypillisiä pidettyjä piirteitä. (Fagenson 1990; Heilman ym. 1989; McCarty Kilian, Hukai & McCarty 2005; McKeen & Burke 1994.) Tasapainoilu oman johtajaroolin ja kulttuuriin syvälle juurtuneiden oletusten välillä voi olla naisjohtajalle hankalaa, ja johtaa esimerkiksi tilanteeseen, jossa nainen haluaa itsekkin edustaa miesjohtajiin tavallisesti liitettyjä perinteisiä ihanteita. Yhteiskunnallisiin arvoihin ja kulttuureihin liitetyt oletukset ovat syvälle juurtuneita ja toisinaan jopa tiedostamattomia.

⁹ Tiedot saatu sähköpostitse tiedustelemalla SOK:n viestinnästä.

Osuuskauppojen hallintoneuvostojen ja hallitusten puheenjohtajat sekä toimitusjohtajat ovat usein miehiä, mikä johtaa osaltaan miesten valitsemiseen hallitusjäseniksi ja johtoryhmän jäseniksi

Kuten tilastollinen aineisto osoittaa, alueosuuskaupoissa miehet vaikuttavat naisia huomattavasti useammin puheenjohtaja- ja toimitusjohtajatasolla. Alueosuuskaupan hallintoneuvoston puheenjohtajistolla taas on huomattavaa valtaa hallituskokoonpanon muotoutumiseen. Tässä tapauksessa voidaan viitata homososiaalisuuden ilmiöön, jolla tarkoitetaan sitä, että miehistä koostuva joukko valitsee hallitukseen itsensä kaltaisia ihmisiä, kuten tiettyä ikäjakaumaa ja sukupuolta edustavia ihmisiä (Ragins & Sundström 1989). Kyselyn vastauksista paistoi naisvastaajien osalta läpi kokemus siitä, että naisia eivät ehdota kuin toiset naiset.

”Erinomaisia kandidaatteja hallitustehtäviin löytyy, se ei ole ongelma. Oma näkemykseni on, että naisia eivät ehdota kuin naiset. Siksi meidän pitää olla rohkeita ja tuoda näkemyksemme esiin. Myös naisten olisi rohkeammin haettava avoinna olevia johtotason tehtäviä. S-ryhmän alueosuuskappojen market-toimialajohtajat ovat lähes pääsääntöisesti miehiä, vaikka loistavia naisia kasvaa koko ajan keskijohdon tehtävistä. Mikä siis on naisten etenemisen tukkuna? Oman aktiivisuuden lisäksi, nostaisin miestoimitusjohtajien varovaisuuden. Pelataanko varman päälle, ei niinkään osaamiskysymyksessä vaan "miehisen johtoryhmän yhteisymmärryksessä" (N)

Homososiaalisuuden ilmiö hallitusjäsenten valinnoissa konkretisoituu valintajärjestelmissä ja niitä hallitsevilla mekanismeilla. Osuuskuntien valinta- ja hallintojärjestelmät on luotu aikana, joka on ollut hyvin miesvaltainen. On ollut tavallista, ettei naisia edes otettu mukaan päätöksentekoon. Järjestelmät eivät välttämättä itsessään tue monimuotoisuuden edistämistä. Valintajärjestelmissä suuri painoarvo on nimitysvaliokunnalla ja sen kokoonpanolla. Mikäli naisia ei ole nimitysvaliokunnissa, on heidän haastavampaa edetä luottamushenkilöpaikoille. Valintajärjestelmien kankeuden puolesta puhuu sekin, että demokraattisesti vaaleilla valitun edustajiston sukupuolijakauma on täysin tasapuolinen. On näin ollen mahdollista, että hallitusvalinnoissa valintatilanteista saattaa puuttua avoin keskustelu. Ennemmin kyse on tilanteesta, jossa valintaa on valmisteltu pienellä porukalla, vaikka sopivia ehdokkaita tulisi kartoittaa laajemmin ja systemaattisemmin.

Osuuskaupan hallitukseen tai ylimpään johtoon nouseminen vaatii useimmiten liike-elämän osaamista tai -kokemusta ja yleensä myös toimitusjohtajakokemusta, jota naisilla on miehiä vähemmän

Tilastollinen kartoitus hallitusjäsenten hallitustaustoista osoittaa, että suurimmalla osalla alueosuuskauppojen hallitusjäsenistä on toimitusjohtajakokemusta, mikä kertoo siitä, että kokemusta liikkeenjohdosta arvostetaan hallitusjäsenvalinnoissa korkealle. Tutkimukset osoittavat, että vaikka korkeasti koulutetuista yhä suurempi osa on naisia ja naiset ovat Suomessa hyvässä asemassa työelämässä, ovat

naisten ja miesten koulutus- ja urapolut erilaisia, mikä heijastuu hallitusten sukupuolijakaumaan. Kokemus liiketoimintajohdosta näyttäisi olevan edellytys hallitukseen nousulle, vaikka sillä ei varsinaisesti olisi niinkään paljon tekemistä kyvykkyyden kanssa. (Pesonen, Tienari & Vanhala 2009; Virtanen & Virtanen 2012.)

Wirthin (2001) mukaan naisten koulutustason nousu miesten tasolle ja jopa ohi ei ole tasavertaistanut sukupuolten välistä kilpailua johtotehtävistä. Syyksi esitetään naisten koulutuslajavalintoja, joiden ei koeta valmentavan heitä tarpeeksi hyvin johtajan uralle (Liff, Worrall & Cooper 1996). Vaikka nainen ryhtyisi työskentelemään alalla, joka tukee johtamisuraa, voi esteenä urakehitykselle toimia sukupuolittunut erikoistuminen johonkin naisille tyypilliseen tehtävään. Liiketoimintajohtokokemuksen painoarvon tunnistavat vastauksissa sekä miehet että naiset.

”Johtoryhmiin pääsee tehtävien kautta. Pitää tavoitella toimitusjohtajan, toimialajohtajien, talousjohtajan tai vastaavien tehtäviä. Hallitukseen haetaan liike-elämän, talouden tai jonkun merkittävän osaamisalueen henkilöitä niin, että jokainen tuo lisäarvoa toimintaan. Naisten kokemus on ollut vähäisempää ja usein naiset eivät itse ole riittävän innostuneita vaativimmista tehtävistä. Tässäkin on muutosta nähtävillä ja naisten määrä lisääntyy hallituksissa.” (N)

Osuustoiminnan ja osuuskauppatoiminnan hallituksen ominaisuuksia määrittäessä voidaan kuitenkin kysyä, onko toimitusjohtajatausta itseisarvo. Vaikka hallitukseen valituilta henkilöiltä odotetaan painavimpina kriteereinä pätevyyttä ja kokemusta, onko toimitusjohtajakokemus ainoa tae niistä? Edustaako osuuskaupan jäsenistö tasapuolisesti jäsenistöään, mikäli esimerkiksi hallituksen jäsenistöstä kahdella kolmasosalla on toimitusjohtajatausta? Toimitusjohtajakokemuksen vahvaan painotukseen vaikuttaa niin ikään osuuskauppojen hallinnollinen erityispiirre, toimitusjohtaja hallituksen jäsenenä.

Nimitysvaliokunnan käytöllä ja nimitysvaliokunnan kokoonpanolla on valtaa hallitusjäsenten nimityksiin ja sillä voidaan näin ollen osaltaan edistää tasa-arvon toteutumista

Alueosuuskauppojen Corporate Governance -ohjeistusten mukaan 18 alueosuuskaupassa käytetään nimeämisvaliokuntaa, joka vastaa hallituksen jäsenten valinnan valmistelutyöstä. Hallintoneuvosto valitsee nimeämisvaliokunnan. Tutkimusten mukaan hyvin toimiva nimitysvaliokunta vaikuttaa siihen, minkälaiseksi hallitus muodostuu (Schmeiser 2012; Agyemang-Mintah 2015). Lisäksi selvitysten mukaan nimitysvaliokunnallisilla yhtiöillä hallituksen sukupuolijakauma on tasapuolisempi (Brunzell & Liljebloom 2014).

”Urallaan johtoryhmä- ja hallitus tasolle haluavia naisia on lopultakin tarjolla aika vähän. Toisaalta myös hallintoneuvostot ja niiden nimeämisvaliokunnat voivat katsoa peiliin. Onko kaikki kivet käännetty?” (M)

”Naisten tulisi olla aktiivisia ja hakeutua tehtäviin. Siis tarjoutua. Toisaalta kaikki lähtee nimitysvaliokunnista ja niiden kokoonpanosta.”(M)

Nimeämisvaliokunnan rooli mainittiin kyselyn vastauksissa muutamaa otteeseen. Vastajat tunnisti, että nimeämisvaliokunnalla on merkitystä osuuskaupan hallituksen kokoonpanon muodostumiseen. Tulee kuitenkin huomata, että nimeämisvaliokunnan käyttö ei kaikissa tapauksissa itsessään edistä tasa-arvon toteutumista. Paljon enemmän on kiinni siitä, minkälainen nimitysvaliokunnan kokoonpano on. Mikäli nimeämisvaliokuntaan esimerkiksi valikoituu vain suoraan hallintoneuvoston puheenjohtajisto ja miespuolisia hallintoneuvoston varsinaisjäseniä, ei jäsenten valinnan valmistelu eroa juurikaan siitä tilanteesta, jossa nimeämisvaliokunnan sijasta sen tekisi hallintoneuvoston puheenjohtajisto. Nimeämisvaliokuntaan tulisi valita miehiä ja naisia tasapuolisesti. Jos nimeämisvaliokunnassa on hyvä naisedustus, se näkyy myös hallituksen kokoonpanossa (Brunzell & Liljebloom 2014). Havainnon luulisi olevan rinnasteinen myös osuuskauppatoimintaan.

Yllä olevista sitaateista ilmenee vastaajien kaksitasoinen perustelu. Vastajat ovat sitä mieltä, että johtotehtäviin haluavia naisia on loppujen lopuksi tarjolla aika vähän tai he eivät tarpeeksi aktiivisesti hakeudu tehtäviin. Sen jälkeen naisten määrää luottamushallinnossa ja johdossa perustellaan kuitenkin nimeämisvaliokunnalla. Vastauksia analysoidessa huomataan myös, että molemmat vastaajat ovat miespuolisia. Pelkällä nimeämisvaliokunnalla on hankala saada aikaan muutosta, jos yrityskulttuuri on ehtinyt rakentua muuttumattomien konstruktioiden ympärille. Miesten vastaukset, joissa toistuvasti kuulutetaan naisten epäaktiivisuutta ylempään johtoon, ovat hyvin tyypillisiä aiemman naisjohtajuustutkimuksen havaintoja. Mikäli naiset eivät itse miellä tätä urakehityksen esteeksi, on haastavaa pitää perustelua todellisena.

Hallitus- ja johtoryhmänimitysten taustalla vaikuttavat sosiaaliset suhteet: verkostot ja suositukset

Kuten aiemmin tutkimuksessa on mainittu, vaikuttaisi siltä, että alueosuuskaupan toimitusjohtajalla on yllättävän paljon valtaa hallituksen ehdokasasetteluun. Myös pörssiyrityksistä tehdyt kansainväliset tutkimukset todistavat havainnon puolesta. Burken (1997) mukaan suurin osa naisten hallitusnimityksistä linkittyy vahvasti nykyisten hallitusjäsenten, toimitusjohtajien tai muiden, hallitusjäseniä tuntevien suosituksiin. Sheridanin (2001) haastattelututkimuksista kävi ilmi, että verkostoilla on joissain tilanteissa jopa henkilökohtaista kompetenssia suurempi painoarvo.

”Hallituksen valitaan henkilöitä pätevyyden ja osaamisen perusteella. Asiaa ei tulisi käsitellä sukupuolikiintiöiden kautta. Toimitusjohtajat monesti ohjaavat ja taustalla vaikuttavat hallituksen ehdokasasetteluun. Uskon, että jos osuuskauppojen toimitusjohtajissa olisi naisia niin myös hallitukset olisivat erilaisia.” (M)

”Siten, että naiset osaisi verkostoitua ja tukea toinen toisiaan niin kuin miehet tekevät. Valitettavasti näin meillä ei ole. Nainen ”syö” aina toista naista, kun paikoista kamppaillaan.” (N)

Jotkut kyselyyn vastanneista kokivat, että naisilla tulee olla miehiä paremmat suositukset hallitukseen edetäkseen. Lisäksi koettiin, että naiset eivät samalla tavalla osaa verkostoitua ja tukea toinen toisiaan, kuten miehet tekevät. Toisaalta esitettiin, että miehisiin verkostoihin on osuuskaupoissakin hankala päästä. Hyvä veli -verkostot ovat käsitteenä esiintyneet naisjohtajuustutkimuksessa runsaasti, ja ihmissuhdetason tekijöihin luettava verkostojen puute koetaan voimakkaana naisten johtamisuria estävänä tekijänä (Altman ym. 2005; Burke & McKeen 1994b; Wirth 2001). Yhtä lailla verkostojen merkitys on yksi tärkeä tekijä, joka määrittää hallituspaikkojen jakaantumista.

On helppoa väittää, että naispuolisten toimitusjohtajien lisäämisellä voidaan vaikuttaa hallituskoonpanojen tasapuolisuuteen. Yhtä helppoa on perustella naispuolisten toimitusjohtajien puutetta sillä, ettei tarpeeksi osaavia ja päteviä naisia ole vain löytynyt alueosuuskauppojen toimitusjohtajiksi asti. Tasa-arvoisen yhteiskunnan, jossa naisjohtaja ei ole enää erikoisuus, luulisi olevan valmis naispuoliselle alueosuuskaupan toimitusjohtajalle. Silti ensimmäinen naispuolinen toimitusjohtaja alueosuuskauppaan saatiin vasta 2000-luvulla, vaikka osuuskauppojen historia juontaa sadan vuoden taakse. Naisia alueosuuskauppojen johdossa on läpi historian ollut vain muutama. Kun tilannetta vertailee muihin osuuskuntiin, näyttävät osuuskaupat vertailussa heikompina. Esimerkiksi vuonna 2004 osuuspankkien toimitusjohtajina toimi 15 naista, paikallisosuuspankkien 7, lähivakuutusyhdistysten 9 ja meijerien 3. Samaan aikaan vain yhdessä alueosuuskaupassa oli naispuolinen toimitusjohtaja (OT 5/05).

Haasteena osaavien naisten löytämiselle on passiivinen rekrytointi ja heikot verkostot: ei tiedetä, mistä etsiä

Sheridanin (2001) tutkimukset osoittivat, että potentiaalisia hallitusjäseniä kartoittaessa yritykset eivät tiedä, mistä etsiä osaavia naisia. Myös kyselyn vastauksissa naisten lisäämiseksi hallituksissa ja johtoryhmissä ehdotettiin pätevien naisten systemaattista etsintää. Vastauksissa oli nähtävissä hienoinen ristiriita siinä, onko päteviä naisia hallintotehtäviin tarjolla. Miesvastaajat olivat sitä mieltä, että halukkaita naisia tehtäviin ei ole tarpeeksi. Naisvastaajat taas mainitsivat, että päteviä naisia kyllä

löytyy – heitä vain ei osata etsiä tai etsintään ei ole suunnattu tarpeeksi aikaa tai resursseja.

”Pitää käyttää vähän enemmän aikaa pätevien naisten etsimiseen. Heitä kyllä löytyy. Ja esim. hallintoneuvoston ja hallitukseen pitää voida etsiä naisia muualtakin kuin niiden joukosta, jotka ovat osallistuneet edustajiston vaaleihin.”(N)

Tutkimuksen kirjallisuuskatsaus tai empiirinen aineisto eivät kerro, mitä toimia pätevien hallituskandidaattien etsimiseksi on käytännössä tehty. Seuraavassa, haastatteluaineiston analyysia käsittelevässä luvussa kuitenkin pohditaan laajemmin sitä, tulisiko kandidaatteja etsiä muualta kuin oman osuuskunnan hallinnon sisältä.

Osaaminen ja kokemus ovat ensimmäinen prioriteetti hallitus- ja johtoryhmänimityksissä. Mikäli tarpeeksi osaavia ja päteviä naisia ei ole tarjolla, ei ketään valita vain sukupuolensa perusteella.

Osaamisen, kokemuksen ja pätevyyden merkityksen korostuminen oli kyselytutkimuksen vastauksissa hallitsevin trendi. Vastauksista välittyi selkeästi, että pätevyys ja liiketoiminta- sekä hallintokokemus ovat painavimpia kriteereitä hallituksen jäsenten valinnoille. Nämä kriteerit tulevat niin ikään ilmi alueosuuskauppojen Corporate Governance -ohjeistuksista ja säännöistä. Kaikki miespuoliset vastaajat olivat sitä mieltä, että pätevin kandidaatti valitaan hallitukseen, ja sukupuoli on valinnoissa toissijainen seikka.

Useimmissa naisvastaajien kompetenssia peräänkuuluttavissa vastauksissa toistui asettelu, jossa pätevyyteen vedottiin ensin, mutta samalla toivottiin, että sukupuolijakaumasta keskusteltaisiin valintojen ohella – kunhan sukupuolikeskustelu ei pääse haavoittamaan kriteeristöä osaamisen ohi. Miespuolisille vastaajille keskustelu sukupuolten välisen tasa-arvon toteutumisesta vaikutti olevan hankalaa. Vaikka lähes kaikki vastaajat tunnistivat, että naisia on hallintoelimissä määrällisesti miehiä vähemmän, näkyi vastauksissa vahvan perusteleva puolustuskanta. Esitettiin, että kyseessä on laajempi yhteiskunnallinen ongelma, johon osuuskunnat eivät itse voi puuttua. Koettiin, että syy naisten vähyyteen on jossakin muualla, mihin yleisesti halutaan uskoa. Kerrottiin, että jos osaaminen ja kokemus uupuvat, sukupuolikortin taakse on helppo piiloutua. Naisjohtajuuden rakentava argumentaatio puuttui paikoittain miespuolisten vastaajien vastauksista.

”Nykyinen sukupuolijakauma hallituksissa ja johtoryhmissä ei todellakaan kerro naisten asemasta ko. orgaaneissa. Asema ja määrä ovat kaksi täysin eri asiaa, eikä määrästä voida arvioida aseman hyvyttä, huonoutta tai epäoikeudenmukaisuutta. Hallituksen ja johtoryhmän kokoonpanon tulee edustaa mahdollisimman korkeaa liiketoiminnallista osaamisen tasoa, kokoonpanon tulee olla tasapainoinen näkemysten ja kokemusten osalta, näillä asioilla ei ole juurikaan tekemistä henkilön sukupuolen osalta. Valitettavan usein, jos henkilöllä ei ole kompetenssia, tai sitoutuminen puuttuu, mennään ns. "sukupuolikortin taakse" ja puolustellaan aseman oikeutusta sen avulla.” (M)

Myös monet tutkimukset (esim. Cornforth, & Edwards 1999) toteavat, että osaaminen, kokemus hallitustyöskentelystä ja liiketoimintajohdosta sekä strateginen kontribuutio ovat sukupuolta painavampia seikkoja hallitusnimityksissä. Kyse ei ole niinkään siitä, etteikö kokemuksella ja osaamisella olisi eittämättä suurin painoarvo hallitusnimityksissä. Enemminkin voidaan pohtia sitä, kuinka pätevyys, osaaminen ja kokemus määritellään. Vaatimusta esimerkiksi hallitukseen valittavien liikkeenjohtokokemuksesta ei ole määritelty ainakaan kaikkien alueosuuskauppojen säännöissä. Sukupuolikysymys voi olla vaivattomampaa sivuuttaa ammatti- ja pätevyyskriteereillä, joilla ei välttämättä ole mitään tekemistä todellisen hallitusosaamisen kanssa.

Osuuskaupassa eteneminen hallitukseen ja johtoryhmiin vaatii pitkän hallintoputken, johon lähteminen voi naisten kohdalla olla perhesyistä haasteellista

Alueosuuskaupoissa, kuten myös muissa osuuskunnissa, hallitukseen kasvetaan oman organisaation sisällä. Tämä tarkoittaa sitä, että hallintopolku aloitetaan edustajistosta, josta edetään hallintoneuvostoon, josta tie taas mahdollisesti vie hallitukseen asti. Edustajiston toimikausi on neljä vuotta, hallintoneuvoston kolme. Vaikka kriteeriä hallinnossa kasvamiseen ei julkisesti esimerkiksi osuuskauppojen Corporate Governance -ohjeistuksissa tai säännöissä tuoda esille, vaikuttaisi hallintoputken vaatimus olevan yleisesti tiedossa kyselyaineiston vastausten perusteella.

”Nuoret naisedustajat eivät useinkaan hakeudu aikaa vieviin johtotehtäviin, jos heillä on lapsia ja perhe. Eli on myös ns. luonnollisia syitä - tosin nykyään isät ottavat entistä enemmän osaa lastenhoitoon, joten kenties tilanne muuttuu tulevaisuudessa?”(M)

Perhe-elämän ja työn yhteensovittamisen vaikeus estää osaltaan naisten hakeutumista ylemmän hallinnon ja johdon tehtäviin (Pesonen, Tienari & Vanhala 2009). Varsinkin osuustoiminnan kohdalla paljon on kiinni myös perinteissä, joiden muuttuminen ottaa aikansa. Perinteitä, kuten kotona lasten kanssa olemisen tärkeyttä, saatetaan käyttää jopa perusteluna sille, miksi naiset eivät lähde yhtä hankasti kuin miehet mukaan luottamustoimintaan. Ehdolle asettuminen vaatii uskallusta ja rohkeutta.

Mielenkiintoinen löydös kyselytutkimuksen aineistossa oli seikka, että naispuoliset vastaajat eivät tunnistanee työn ja perheen yhteensovittamisen vaikeutta sekä ajanpuutetta syyksi epäaktiivisuudelle. Tämän syyn toivat esille ainoastaan miespuoliset vastaajat, ja heistäkin vain harvat. Voisiko kuitenkin olla niin, että naiset itse eivät koe perhe-elämän hankaloittavan luottamustehtäviin hakeutumista vaan kyseessä on enemmän miespuolisten hallintohenkilöiden oletus? Vai onko niin, että naiset itse eivät halua myöntää perinteiden vaikeuttavan hallintoputkessa etenemistä?

Osuuskuntien kohdalla pitkän hallintoputken traditio on niin vallitseva, että se voi yksinomaan estää naisia tavoittelemasta ylemmän hallinnon luottamustoimia. Vaikka eri hallintotasojen kokemusta kriteerinä ei julkisesti alueosuuskauppojen säännöissä mainita, tunnistavat vastaajat sen olevan enemmän sääntö kuin poikkeus. Kokemusta alueosuuskaupan luottamustoiminnasta arvostetaan korkealle. Ratkaisuna pitkille hallintoputkille ja niiden luomille oletuksille voisi olla perinteiden hidaskuokkaaminen. Aineistosta kuitenkin kävi ilmi, että harvat osuuskaupat ovat tähän todella valmiita. Hallintoputken perinne istuu tiukassa, ja kokemusta arvostetaan henkilövalinnoissa toisinaan jopa pätevyyden ohi.

Yrityksen hallinnon sukupuolittunut jakauma saattaa olla osuuskaupoille maineriski

Muutama kyselyyn vastaaja tunnisti hallituksen monimuotoisuuden puutteen maineriskinä alueosuuskaupoille ja SOK-konsernille. Naisvastaajat kokivat, että yrityksen hallituksen diversiteetti on hyvän hallituksen tunnusmerkki, jonka vaillinaisuus saattaa johtaa niin hallitustyöskentelyn yksipuolisuuteen kuin maineriskeihin konsernitasolla. Vastaajat peräsivät erityisesti riskin parempaa tiedostamista.

”Yksi ehdotus on nostaa aihe sisäisen keskusteluun S-ryhmässä. Eikä vaan HR:ssa vaan myös SOK:n hallintoneuvostossa ja ehkä myös SOK:n hallituksessa. Olen ollut hieman ihmeissäni, että aihe ei ole jo ollut esillä. Media saattaa myös olla kiinnostunut, onhan S-ryhmä osuuskauppoineen maan suurin vähittäiskaupan yritys ja naisten hallituspaikoista mm. pörssiyrityksissä on ollut puhetta monella mediatasolla. Siksi olisi hyvä valmistautua. SOK:n hallituksessa ei ole ollut naista jäsenenä yli kymmeneen vuoteen. SOK:n hallintoneuvoston puheenjohtajana on pitkään toiminut nainen. Usein alueosuuskaupoissakin juuri hallintoneuvostojen varapuheenjohtajien paikat ovat ”naiskiintiössä:””(N)

Ratkaisuehdotukseksi nostettiin sisäisen keskustelun ohella S-ryhmän linjaamat yhtenäiset yhdenvertaisuusperiaatteet. Kun tarkastellaan alueosuuskauppojen hallinnointi- ja ohjausjärjestelmää kuvaavia selostuksia, selviää, että osuuskaupat poikkeavat hallinnointikoodista hallituksen monimuotoisuutta

koskevien periaatteiden määrittelyssä. Listayhtiöiden hallinnointikoodissa on vuoden 2016 alusta alkaen ollut uusi suositus hallituksen monimuotoisuutta koskien. Suositus kuuluu seuraavasti:

”Yhtiö määrittelee periaatteet omista lähtökohdistaan liiketoiminnan laajuus ja kehitysvaiheen tarpeet huomioon ottaen. Yhtiö harkitsee itse, missä laajuudessa se selostaa periaatteet. Osana suositusta yhtiön tulee kuitenkin raportoida vähintään tavoitteet ja toimenpiteet koskien molempien sukupuolten edustusta hallituksessa sekä, miten tavoitteiden toteutumisessa on edistetty.” (Snellman 2015)

Vaikka hallinnointikoodiin sisältyvät periaatteet ovat suosituksia, on erikoista, ettei hallituksen monimuotoisuuden vaateesta ole muodostettu yhteneväisiä periaatteita S-ryhmän sisällä. Yksi konkreettinen ratkaisuehdotus naisedustuksen lisäämiseksi ylimmässä hallinnossa olisi osuuskauppojen sääntöjen muuttaminen siten, että niissä olisi lauseke, joka velvoittaisi valitsemaan molempia sukupuolia kaikkien hallintoelinten jäseneksi. Vaikka täysin miehiset hallitukset ovat tänä päivänä harvinaisuus, laittaisi lauseke säännöissä valitsijat punnitsemaan henkilövalintoja laajemmin. Sääntöjen muuttamiselle ei alueosuuskaupoissa pitäisi olla esteitä. Samaan aikaan vaatimus molempien sukupuolien edustuksesta olisi viesti ulospäin siitä, että osuuskaupassa vallitsee yhdenvertaiset periaatteet, joiden mukaan henkilövalintoja hallintoon tehdään.

6.3 Naisten asema osuuskuntien luottamushallinnossa ja johdossa asiantuntijoiden näkökulmasta

Aivan kuten kyselytutkimuksen vastauksista, myös asiantuntijoiden haastatteluista saadun aineiston analyysin tavoitteena on kuvailla, ymmärtää ja jäsenellä haastatteluista kerättyä aineistoa identifioitujen samankaltaisuuksien ja eriäväisyyksien osalta. Tässä kappaleessa asiantuntijoiden haastatteluista kerätty aineisto on luokiteltu kolmen kirjallisuuskatsauksen ja muun aineiston pohjalta rakennetun aineistokysymyksen avulla:

- 1) *Minkälaiset mekanismit ja kulttuurit osuuskunnassa vaikuttavat hallitusjäsenten valintojen taustalla?*
- 2) *Minkälainen asema naisilla on osuuskuntien luottamushallinnossa ja johdossa yleensä?*
- 3) *Minkälaisilla konkreettisilla mekanismeilla naisten määrää osuuskuntien luottamushallinnossa ja johdossa voidaan kasvattaa?*

Osuuskunnassa hallitusjäsenten valintojen taustalla vaikuttavat mekanismit ja kulttuurit

Kuten kirjallisuuskatsauksessa todettiin, pörssiyrityksistä tehty hallituksen jäsenten ominaispiirteitä kartoittava tutkimus on osittain sovellettavissa myös osuuskuntaan. Asiantuntijahaastattelujen perusteella on kuitenkin huomattavasti kriteereitä, jotka ovat juuri osuuskuntien hallinnolle luonteenomaisia. Asiantuntijat on nimetty analyysissa tunnisteilla A1 ja A2. Asiantuntijan sukupuoli on merkitty lyhenteellä M (mies) tai N (nainen) siinä vaiheessa, kun asiantuntijaa referoidaan ensimmäistä kertaa.

Ensimmäinen asiantuntija (A1, M) perustaa havaintonsa omaan tutkimukseensa, jota varten hän haastatteli 16 tuottajaosuuskunnan 32:ta edustajiston, hallintoneuvoston ja hallituksen puheenjohtajaa. Hänen mukaansa osuuskuntien hallitusjäsenvalintoihin vaikuttavat kriteerit voidaan jakaa muodollisiin, epämuodollisiin ja yksilötason tekijöihin.

Muodollisista kriteereistä esimerkkejä ovat henkilön koulutus, henkilön riippuvuus tai riippumattomuus kyseisestä yrityksestä, sukupuoli, toimitusjohtajan jäsenyys hallituksessa tai toimitusjohtajan rooli hallituksen puheenjohtajana. Nämä kriteerit vaikuttavat vahvasti tuottajaosuuskunnissa, mutta myös muissa osuuskunnissa. A1 toteaa havaintona, että vaikka koulutus on tärkeä tekijä, ei se kriteereitä arvottaessa ole kärkipäässä. Tämä on mielenkiintoista sitä taustaa vasten ajatellen, että naiset ovat Suomessa keskimäärin koulutetumpia kuin miehet.

Epämuodollisia hallitusjäsenkriteereitä, joita ei pystytä kovinkaan helposti mittaamaan tai tunnistamaan, on A1:n mukaan hyvin monenlaisia ja ne vaikuttavat hallitusjäsenvalinnoissa huomattavasti enemmän kuin muodolliset tekijät. Yhtenä kokonaisuutena hän ottaa esille henkilökokemustaustan, jonka voi ryhmitellä kokemukseksi kyseisestä osuuskunnasta. Henkilökokemustausta konkretisoituu kysymykseen, kuinka pitkään on ollut osuuskunnan muissa hallintoelimissä, edustajistossa ja hallintoneuvostossa. Rinnalla otetaan huomioon kokemustausta muusta yritystoiminnasta.

Yksilötasolla vaikuttavat henkilön ominaisuuksiin liittyvät kriteerit: henkilön pätevyys, talousosaaminen ja kielitaito. Yleinen havainto A1:n mukaan on, että osuuskunnissa oikean henkilön löytäminen on tärkeässä asemassa. Samoilla linjoilla on myös toinen asiantuntija (A2, N).

”Hallitushan on taas, että sinne valitaan pätevimmat, oikeat henkilöt. Parhaat voimat valitaan hallitukseen, sen pitäisi olla ykköskriteeri.” (A2)

A1 nostaa esille kriteereistä henkilösitoutumisen osuuskuntaan. Sillä tarkoitetaan sitä, että on uskotava ja sitoutuu osuuskunnan toimintaan ja ideaan. Kirjallisuuskatsaukseen sekä empiiriseen aineistoon vedoten on nähtävissä, että henkilösitoutumisen taso on osuuskunnissa painava tekijä. Havainto liittyy vahvasti osuuskunnan jäsenpohjaiseen omistukseen: hallituksen jäsenet ovat yhtä lailla osuuskuntansa omistajia. Tuottajaosuustoiminnassa omistajuus vaikuttaa A2:n mukaan siinäkin mielessä, että oma elinkeino on riippuvainen tuottajaosuuskunnan merkityksestä, minkä vuoksi sitoutuminen tuottajaosuuskunnan hallintoon ja hallinnossa työskentelyyn on paljon vahvempaa.

Osuustoiminnan erityispiirteistä on juonnettavissa kriteereitä ja tekijöitä, jotka vaikuttavat osuuskuntien hallinnon edustuksen muotoutumiseen ja ominaisuuksiin. Kriteerit ja tekijät liittyvät niin osuustoiminnan periaatteisiin ja arvomaailmaan yleisesti kuin osuuskuntien omiin perinteisiin ja kulttuureihin. Yksi vahva perinne on molempien haastateltavien mukaan se, että hallitukseen kasvetaan hallinnon sisältä, toisin sanoen hallintoneuvoston ja edustajiston kautta. Sekä A1 että A2 ovat sitä mieltä, että perinne on vallitseva ja ohjaava.

Jotta naisia valikoituisi osuuskunnan johtotehtäviin ja hallitukseen, tulee heitä olla myös edustajistossa ja hallintoneuvostossa. A1:n mukaan selkeä havainto tuottajaosuustoiminnan puolelta on, että naiset ovat aliedustettuina edustajistovaaleissa. Syynä siihen on joillakin toimialueilla selkeä mekanismi. Vaikka maatilaa omistavat molemmat puoliset, yleensä nainen toimii ja työskentelee maatilalla ulkopuolella töissä. Tällöin mies tavallisesti valikoituu tuottajaosuustoiminnan luottamustehtäviin. Niin ikään A2 painottaa, että tuottajaosuustoiminnan puolella on historiallisestikin nähtävissä, että mies on se, joka lähtee hallintotehtäviin. A2 ei näe syytä sille, miksi samankaltainen perinne ei olisi sovellettavissa myös kuluttajaosuustoimintaan. Tilastollisen analyysin mukaan ongelmaa sen puolesta, etteivät naiset asettuisi ehdolle edustajistoon ja hallintoneuvostoon, ei kuluttajaosuustoiminnassa kuitenkaan ole.

Osuuskuntien kohdalla on poikkeuksellista, että hallitukseen nousee suoraan jäsenistöstä. A1:n mukaan ei ole suoraa vastausta, miksi näin on. A2 taas tunnistaa perinteen tarkoituksen.

”Siihen on tietyt syyt: sä opit sen hallintorakenteen, kasvat siihen toimintaan ja hallitustyöskentelyyn, se on hyvä opetuspaikka, että mennään tietyt portaat lävitse. Mutta naisilla on tiettyjä rooleja, että asiat painottuu eri lailla, kiinnostus tai halu lähteä hallintotehtäviin ja -putkiin ei ole niin vahva, paljon on omasta aktiivisuudesta kiinni.”
(A2)

A1 on havainnut, että osuuskunnille leimallinen hallintoperinne koskettaa naisia epäsuorasti sen vuoksi, että naiset eivät nähtävästi niin mielellään lähde pitkään hallintohenkilöputkeen.

”Se putki voi olla aika pitkä, olet vähintään yhden kauden tai kaksi kautta, sitten osa heistä valikoituu hallintoneuvostoon, siellä istut jonkun vuoden ennen kuin olet ikään kuin ehdolla sinne hallitukseen. Se voi olla kymmenen vuoden putki ennen kuin olet ehdolla hallitukseen. Niin kuinka moni on siihen nykypäivänä halukas lähtemään? Se on ongelma, varmasti monia päteviä jää pois hallinnosta, koska elämäntilanne ei vain sitä salli.” (A1)

Vaikka hallintoputkelle näyttäisi olevan osuuskunnissa perusteet, tunnistaa A1 myös sen riskit. Jos kaikki hallituksen jäsenet ovat käyneet läpi samat hallinnon portaavat ja olleet vuosia yhdessä päätöksentekoko muuttuu homogeeniseksi, eikä hallinnosta kuulla läpi aito monimuotoisuus. Monet tutkimukset osoittavat, että niin sukupuoliltaan kuin ikärakenteeltaan monimuotoinen hallitus korreloi yrityksen taloudellisen menestyksen ja hallituksen päätöksenteon laadun kanssa (mm. Wagana & Joyce 2016, Adams & Funk 2012, Kumar & Zattoni 2016 ja Claude & Francoeur et al. 2008). Osuuskunnissa pitkällä hallinnon polulla halutaan taata, että hallitukseen valittu henkilö tuntee oman osuuskuntansa sekä sen liiketoiminnalliset ja strategiset painopisteet. Voi kuitenkin olla, että muunlaista osaamista nousisi ilman hallinnon portaiden vaatimusta jäsenistönkin tasolta.

Olellainen osuuskuntien erityispiirteisiin liittyvä tekijä on hallinnon edustuksellisuuden vaatimus. Vahvimmillaan edustuksellisuuden vaatimus koskettaa edustajistoa ja hallintoneuvostoa, joiden tulee – jo osuuskuntien sääntöjenkin mukaan – olla poikkileikkaus jäsenistöstään. Molemmat haastateltavat näkevät, että tuottajaosuuskunnissa edustuksellisuus keskittyy alueellisuuteen ja tuotantosuuntiin, ei niinkään sukupuoli- ja ikätasa-arvoon. Joissain tapauksissa A1 on kokenut tiukan paikallisuuden kriteerin jopa ongelmallisena lähtökohtana, jos osuuskunnassa tulee olla joka kunnasta hallinnossa edustus.

”–kyllä se on mekanismi, joka helposti ohjaa ainakin maakuntia Suomessa siihen, että siellä on enemmän miehiä tarjolla niihin tehtäviin kuin naisia. Tässä täytyy myös miettiä sitä, että millä hallinnon portaalla ollaan. Jos ollaan edustajistossa tai hallintoneuvostossa niin nehan on edustuksellisia. Niin se jäsenistön edustus on tärkeää, oli se sitten maantieteellistä, niin on hyvä että edustajistossa tai hallintoneuvostossa on tietty edustuksellisuus. Mutta kun puhutaan hallituksesta, ei hallituksessa olla minkään tahon edustajina vaan koko osuuskunnan edustajina ja tehdään yhdessä päätöksiä, niin ei siellä pitäisi vaikuttaa tämän maantieteellisyyden millään tavalla.” (A1)

Osuuskaupoissa edustajistot ja hallintoneuvostot toteuttavat edustuksellisuuden periaatettaan vahvalla alueellisuudella, joka on integroitu osuuskunnan sääntöihin edustajistovaalin ja hallintoneuvoston valikoitumisen osalta. Joissain alueosuuskauppojen säännöissä kuitenkin todetaan, että myös hallituksen jäsenten tulisi, mikäli mahdollista, asua osuuskaupan alueella. Onko alueellisuuden vaatimus

hallituksen kohdalla kuitenkin tarkoituksenmukaista, jos se sulkee päteviä hallituskandidaatteja ehdokasasettelun ulkopuolelle? Niin ikään A2:n mukaan pätevyyden tulisi olla ehdoton prioriteetti hallitusvalintojen taustalla, ja liikaa ohjailevasta alueellisuudesta pitäisi päästä pois.

Molempien haastateltavien mukaan nimitysvaliokunnalla ja sen kokoonpanolla on tärkeä asema hallituskandidaatteja haarukoidessa, sillä se voi kartoittaa potentiaalisia ehdokkaita hyvinkin perusteellisesti. Kuluttajaosuustoiminnan kohdalla A2 on kuitenkin joissain tapauksissa huomannut, että vaikka osuuskaupoissa on käytetty nimitysvaliokuntaa, on haettavien henkilöiden kartoittaminen rajoittunut valiokunnan omaan tuttavapiiriin. On haasteellista löytää hallintoon sellaisia henkilöitä, jotka eivät entuudestaan ole jo jotakin kautta jollekin tuttuja.

Naisten asema osuuskuntien luottamushallinnossa ja johdossa

Molemmat haastateltavat tunnustavat ja tunnistavat naisten aliedustukseen liittyvän ongelman osuuskunnissa. Samoilla linjoilla on myös A1:n toteuttama haastattelututkimus, johon haastatellut tuottajaosuuskuntien puheenjohtajat näkevät hallinnon miesenemmistöisyyden ongelmallisena. Toisaalta kumpikaan haastatelluista ei näe naisedustuksen kasvattamiselle osuuskuntien hallinnossa esteitä, päinvastoin. Tiedusteltaessa, olivatko haastateltavat huomanneet osuuskunnissa olevan lasikattoja, molemmat haastateltavat epäröivät hetken. A1 sanoo, ettei hänen oma haastatteluaineistonsa anna tukea sille, että osuuskunnissa olisi jokin näkymätön este, jonka ohi tai yli ei voi päästä. Hän kuitenkin toteaa, että oli yrittänyt perätä haastateltavilta sitä, miksi naisten osuus osuuskunnissa sitten on niin vähäinen. Muutama haastateltavista oli myöntänyt, että ”ehkä tässä nyt on sellaista agraarista perinnettä siitä, että maaseudulla on pitkään totuttu elämään niin, että miehet lähtevät tilan ulkopuolelle”.

”–ehkä lasikattotermi on huono, mutta ei ole päästy aina ylittämään sellaista kriittistä pistettä, milloin se naisten edustus alkaa ruokkimaan itseään. Ne on joissain niin matalia, alhaisimmillaan 10 prosentin luokkaa, se naisten osuus, niin jos siellä on yksi nainen, niin kriittinen piste on se, että aktiivinen ja rohkea nainen on lähtenyt sinne yksinkin, mutta se seuraava, joka miettii voi ajatella, että ”en mä nyt ainakaan yksin tonne lähde”, olisi kivempi, jos meitä olisi kaksi. Eli pitäisi päästä sille tasolle, että se naisten edustus on hieman korkeampi ja niitä alkaa olla siellä hallinnossa kaikilla portailla, niin sit se alkaa se esimerkki rohkaisemaan. Arkikokemus on se, että naiset tarvii pikkaisen enemmän rohkaisua lähtemään näille vesille.” (A1)

Yhden naisen hallitusedustus koskettaa monia alueosuuskauppoja ja tuottajaosuuskuntia. Täysin miehiset hallitukset ovat harvinaisempia, sillä tavallisesti hallituksessa istuu yksi nainen. Vaikka haastateltavat eivät myönnä lasikaton olemassaoloa, miksi perinne yhden naisen hallituksesta istuu edelleen

tiukassa? Mikä on se näkymätön tai näkyvä este, joka hankaloittaa useamman naisen nousua hallitukseen?

Vaikka molemmat haastateltavat tunnistavat osuuskuntien hallituksille ominaisen yhden naisen piirteen, lähestyvät he sitä eri lähtökohdista. A1:n mukaan hallituksen naisedustuksen rajoittuminen yhteen naiseen voi johtua siitä, että naiset saattavat ajatella, etteivät he ainakaan yksin lähde hallitukseen. Olisi mukavampi, jos hallitukseen lähteviä olisi kaksi.

A2:n mukaan taas on helppoa olla ensimmäinen nainen. Jos naisia on useampi, alkaa sisällä tulla keskinäistä kilpailua ja kamppailua. Kun kahdella on halukkuutta hallitukseen, tulee sisäinen valtakamppailu, kun osuuskunnat eivät ole tottuneet siihen, että hallituksessa olisikin kaksi naista. Hänen mukaansa – vaikka sitä ääneen ei ollakaan sanottu – siitä kulttuurista, että hallituksessa olisi yhden sijaan useampi nainen, ei osuuskunnissa ole täysin vielä päästy. A1 toteaa myös, että tulisi saavuttaa kriittinen piste, jossa naisten edustus alkaa ruokkia itseään ja edustus hallinnossa olisi korkeampi. Näin esimerkit rohkaisisivat useampaa naista hakeutumaan hallitukseen.

”Jos naisella on innokkuutta ja halukkuutta, niin tällä hetkellä, kun osuustoiminnan hallintomaailma on aika miehinen, niin naiseudesta on etua. Kun sinne halutaan ainakin se yksi nainen, kun se näyttää hyvältä. Olemalla se ensimmäinen nainen, niin se on helppoa. Täytyy tietysti olla näyttöä ja pystyä jollakin tavalla osoittamaan kyvykkyytensä, innokkuuden ja halukkuuden ja sitten sulla on joitakin tukijoita. Ei se hankalaa ole päästä niihin, mutta olla se toinen nainen niin sitten hankaloituu. Siellä hallinnossa olemisen suhteen mä en ole kokenut mitään ongelmia, siellä ollaan samalla viivalla.” (A1)

Molemmat haastateltavat korostavat naisten oman aktiivisuuden merkitystä. He kokevat, että naiset eivät yleensä lähdä osuuskuntien hallintoon yhtä herkästi kuin miehet. Naisten pitäisi uskaltautua altistua kritiikille, asettautua rohkeasti ehdolle ja saada tuekseen tukijoukot, verkostot. A1 on kokenut sekä omassa tutkimuksessaan että oman luottamushallintokokemuksensa kautta verkostojen merkityksen. Verkostojen kautta löytyy paljon hyviä kandidaatteja, ja tämä perustuu vahvasti ihmisen tuntemiseen. On helpompi esittää hallitukseen ihmistä, jonka tiedetään olevan luotettava ja aktiivinen ja kaiken lisäksi hänellä on käytännön kokemusta ja koulutustaustan puolesta näyttöä siitä, että on kyseiseen rooliin pätevä. Naiset eivät hänen mukaansa verkostoidu yhtä herkästi kuin miehet. A2 esittää aktiivisuuden niin, että se tarkoittaa yksinkertaisimmillaan kokouksissa käymistä ja kysymysten esille tuomista. Pelkkä kysymyksen esittäminen kokouksessa kertoo siitä, että henkilö on aktiivinen ja mahdollisesti kiinnostunut etenemään hallitukseen.

Naisedustus on osuuskunnan hallitukselle molempien haastateltavien mukaan äärimmäisen arvokas. Naiset tuovat hallitukseen erilaista näkökulmaa ja vaikuttavat hallituksen keskustelun tasoon. Omassa haastattelututkimuksessaan A1 huomasi, että jotkut haastateltavat pitivät naisia sosiaalisempina, keskustelukykyisimpinä ja helposti lähestyttävimpinä. Tämä taas johtaa siihen, että osuuskunnan jäsenet ottavat naispuolisiin hallinnon edustajiin helpommin yhteyttä, mikä voi osaltaan tuoda enemmän jäsenistön mielipiteitä ja ääntä osuuskunnan päätöksentekoon.

Tuottajaosuuskuntien hallinnon miesvaltaisuudella on kytkös myös pörssiyrityiden hallituskokoonpanoihin, sillä osa tuottajaosuuskunnista on pörssiyritysten omistajia. Liha- ja metsäsektorilla osuuskuntien hallituksista nousee osakkuusyrityksen hallintoon, hallintoneuvostoon tai hallitukseen.

A1 pitää tuottajaosuustoiminnan kohdalla huolestuttavana sitä, että mistä pörssiyrityiden hallitukseen nousee naisia, jos niitä ei ole alun perin osuuskuntien hallituksissakaan.

”Tuottajaosuuskunnat haluavat, että siellä pörssiyrityksessä hallituksen enemmistö on tuottajajäseniä, se on se lähtökohta, koska ne omistaa niistä sen suurimman osan. Jos tuottajaosuuskunnat eivät pysty etenemään siinä, että naisia nousee tuottajaosuuskuntien hallintoon, niin voi tulla vaikeuksia siellä pörssiyrityksen puolella. Mä toivon, että tätä keskustelua käydään siellä osuuskunnissa. Kaikki eivät välttämättä ole niin tietoisia tästä haasteesta.”(A1)

Pörssiyrityiden hallitusten tasapuolisesta sukupuolijakaumasta käydään keskustelua osuuskuntien hallituksia enemmän – onhan tavoite tasapuolisesta edustuksesta kirjattu hallitusohjelmaan. Kun katsotaan liikevaihdon mukaan Suomen suurimpien yritysten listaa, on 20 suurimman joukossa osuuskuntia ja osuuskuntaomisteisia pörssiyrityksiä. Naisten aliedusteisuus osuuskuntien hallituksissa on yhteyksissä myös pörssiyrityiden hallitukseen, mikäli nämä toivovat hallituksen jäseniltään hallintokokemusta osuuskunnan puolelta.

Konkreettiset mekanismit naisten määrän kasvattamiseksi osuuskuntien luottamushallinnossa ja johdossa

Vaikka konkreettisten ratkaisuehdotusten esittäminen naisten määrän lisäämiseksi osuuskuntien luottamushallinnossa ja johdossa koettiin haasteelliseksi, tunnistivat molemmat haastateltavat tekijöitä, jotka osaltaan edistävät naisten nousua hallitukseen ja ylimpään johtoon. Molemmat haastateltavat korostivat suuresti nimitysvaliokunnan kokoonpanoa ja roolia suurissa osuuskunnissa, joissa jäsenpohja on laaja. Nimitys- ja valintavaliokunnat parantavat valintakeskustelun tasoa ja lisäävät siihen systemaattisuutta, kun on laajalti tiedossa, minkälaisia hallitusjäseniä hallitukseen tarvitaan ja kuinka

heidän pätevyytensä määrittellen. A1:n mukaan puolissa Suomen tuottajaosuuskunnista ei ole ollut nimitysvaliokuntaa käytössä.

”Tässä voidaan tulla siihen kysymykseen, että näissä osuuskunnissa tulisi olla nimitys- ja valmisteluvaliokunnat. Läheskään kaikissa ei ole. Kansainvälinen tutkimus kyllä puhuu sen puolesta, että hyvin toimiva nimitysvaliokunta vaikuttaa siihen, että minkälaiseksi hallitus muodostuu. Myöskin se nimitysvaliokunnan oma kokoonpano – että jos nimitysvaliokunnassa on hyvä naisedustus – se näkyy myös hallituksen kokoonpanossa. Tää viittaa siihen, että siellä toimii perinteiset mekanismit, siellä edustajiston ja hallintoneuvoston välillä. Eli toisin sanoen siten, että kun hallintoneuvostosta vapautuu paikka, niin sitten katsotaan seuraavaa sopiva siltä kyseiseltä alueelta monesti sinne hallintoneuvostoon ja arvioidaan sitten hänen pätevyyttään.” (A1)

A2:n mukaan hallintoneuvostojen nimeämistoimikuntien tulisi miettiä kaikissa valinnoissa, että sukupuolten välinen tasa-arvo ja ikätasa-arvo toteutuvat. Hän toteaa silti, että osuuskunnissa tämä on toki haastavaa, mikäli tasa-arvon ohella tulee huomioida pätevyys- ja kokemuskriteerit, sitoutuminen osuuskuntaan ja alueelliset tekijät.

Molemmat haastateltavat korostavat, että keskustelu ja muutos lähtevät lähtökohtaisesti osuuskunnan sisältä. A1 kaipaisi valintakeskusteluun avoimempaa pohdintaa siitä, kuinka henkilön pätevyys oikeastaan määrittellen. Hänen mukaansa hallintoneuvostojen ja hallitusten puheenjohtajat kuuluttavat pätevyyskriteeriä muiden valintakriteerien ohii. Mutta keskustelua siitä, kuinka pätevyys määrittellen ja mitä se omassa osuuskunnassa tarkoittaa, käydään liian vähän. Nimitysvaliokuntien käytöllä voidaan edesauttaa keskustelun syntymistä, mikä toisi hallitusnimityksiin enemmän avoimuutta ja suuntaisi päätöksentekoa aidosti osuuskunnan jäsenistön edustuksellisuuden huomioiden.

Haastateltavat toivat esille myös naisten pätevyiden ja vahvuuksien nostamisen osuuskuntien sisällä ja yleisemmällä tasolla. Naisten urapolkuja tulisi tuoda esille muita rohkaisevina esimerkkeinä, jotka inspiroisivat naisia hakeutumaan osuuskuntien hallintoon. A2 näkee, että osuuskuntien sisäisen keskustelun rinnalla Pellervo-Seuralla kattojärjestönä olisi rooli tehdä valistustyötä, joka huomioisi tasa-arvokysymykset sukupuolen ja iän suhteen valintaperusteissa.

Kumpikaan haastateltavista ei koe, että kiintiöt toimisivat ratkaisuna tasapuolistaa hallinnon sukupuolijakaumaa. A1 perustaa kielteistä suhtautumista kiintiöihin koskevat havaintonsa haastattelututkimukseensa.

”–mutta kiintiöihin suhtaudutaan jyrkän kielteisesti ja kaikkein jyrkimmin tähän suhtautuivat naispuheenjohtajat. Että hän ei missään tapauksessa halua tulla valituksi mihinkään sen takia, että on nainen.” (A1)

A2 toteaa, että kiintiöitäkin on pohdittu, mutta ne eivät ole saaneet kannatusta. Toisaalta hän sanoo, että Norjassa kiintiöihin ollaan oltu hirveän tyytyväisiä, vaikka niitä alkuun vastustettiin. Kiintiöihin liittyvä stigma on silti edelleen vahva; kukaan ei halua olla kiintiönainen.

Alueosuuskauppojen osalta A2 toivoisi, että niiden hallitukset olisivat nykyistä enemmän omistajiensa näköisiä eivätkä niin toimitusjohtajakeskeisiä. Osuuskaupan hallituksen tulisi yhtä lailla edustaa oikeita omistajiaan, ja vahva toimitusjohtajapainotus hallitustaustassa herättää ajatuksen siitä, onko toimitusjohtajuudesta tullut itseisarvo.

Vaikka molemmat haastateltavat näkevät, että naispuolisten hallitusjäsenien määrän kasvattamisen osuuskuntien hallituksissa tulee tapahtua asennekasvatuksen, ei lainsäädännön kautta, mainitsee A2 osuuskuntien sääntöjen painoarvon. Hänen mukaansa jokaisen osuuskaupan säännöistä tulisi löytyä vähintäänkin maininta molempien sukupuolten edustuksesta hallintoelimissä.

6.4 Tutkimuksen analyysin synteesi

Lopuksi kyselytutkimuksen aineiston, haastatteluaineiston ja teorialähtöisten teemojen perusteella muodostettiin synteesi, joka muodostaa tutkimuksen lopulliset löydökset. Kyselyn aineistosta ja haastatteluista saatu aineisto jaoteltiin teoriasidonnaisten aineistokysymysten alle, joiden kautta pyrittiin hahmottamaan naisten asemaa osuuskuntien hallinnossa ja osuustoiminnassa ylipäätänsä. Teoriasidonnaiset aineistokysymykset ovat 1) Hallitusjäsenien valintoihin vaikuttavat mekanismit ja kulttuurit osuuskunnassa 2) Osuustoiminnan erityispiirteiden vaikutus osuuskunnan hallinnon muotoutumiseen 3) Naisten asema ja määrä osuuskuntien luottamushallinnossa ja johdossa 4) Syyt naisten aliedustukselle osuuskuntien hallituksissa ja johdossa 5) Konkreettiset mekanismit naisten määrän kasvattamiseksi osuuskuntien luottamushallinnossa ja johdossa ja 6) Osuuskuntien sukupuolten epäsuhdasta johdettavat seuraukset.

Taulukko 5. Kyselytutkimuksen ja haastatteluaineiston synteesi.

1 Hallitusjäsenten valintoihin vaikuttavat mekanismit ja kulttuurit osuuskunnassa	<ul style="list-style-type: none"> • Muodolliset, ei-muodolliset ja yksilötason tekijät • Sukupuolta ei nähdä niin tärkeänä tekijänä • Pätevyys ja kokemus • Alueelliset tekijät • Sosiaaliset suhteet ja verkostot
2 Osuustoiminnan erityispiirteiden vaikutus osuuskunnan hallinnon muotoutumiseen	<ul style="list-style-type: none"> • Edustuksellisuus • Hallinnon portaat
3 Naisten asema ja määrä osuuskuntien luottamushallinnossa ja johdossa	<ul style="list-style-type: none"> • Aliedustuksen tunnistaminen ja tunnustaminen • Yhden naisen politiikka • Ristiriitaiset havainnot osuuskuntien lasikatoista
4 Syyt naisten aliedustukselle osuuskuntien hallituksissa ja johdossa	<ul style="list-style-type: none"> • Passiivinen rekrytointi ja heikot verkostot • Osuustoiminnan miehisuus • Miehet hallintoneuvostojen ja hallituksen puheenjohtajina sekä osuuskauppojen toimitusjohtajina • Naisten oma aktiivisuus
5 Konkreettiset mekanismit naisten määrän kasvattamiseksi osuuskuntien luottamushallinnossa ja johdossa yleensä	<ul style="list-style-type: none"> • Nimitysvaliokunnan käyttö ja kokoonpano • Suositus molempien sukupuolten hallitusedustuksesta • Naisten pätevyyden ja vahvuuksien esille tuominen osuuskunnan sisällä sekä naisurapoluista ja -esimerkeistä viestiminen yleisemmällä tasolla • Avoimempi pohdinta siitä, että osuuskunnan hallitukseen voisi tarvittaessa nousta suoraan jäsenistöstä
6 Osuuskuntien hallinnon sukupuolten epäsuhdasta johdettavat seuraukset	<ul style="list-style-type: none"> • Päätöksenteon ja hallinnon homogeenisyys • Maineriskit • Jäsenistön edustuksellisuuden vaarantuminen

Hallitusjäsenten valintoihin vaikuttavat kulttuurit ja mekanismit osuuskunnissa

Sekä alueosuuskauppojen edustajat ja osuustoiminnan asiantuntijat olivat yhtä mieltä siitä, että henkilön osaaminen ja pätevyys ovat painavimpia kriteereitä hallitusjäsenvalintoja tehdessä. Alueosuuskauppojen edustajista miespuoliset vastaajat nostivat osaamisen ja kokemuksen naisia huomattavasti useammin esille. Vaikka pätevyyttä peräänkuulutetaan, toivoivat vastaajat ja haastateltavat, että pätevyyden määrittelystä voitaisiin käydä osuuskunnan sisällä avoimempaa keskustelua.

Tärkeänä havaintona oli, että pätevyyden ja osaamisen sijasta tai sen ohella arvotetaan henkilövalinnoissa paljon myös ei-muodollisia ja yksilötason tekijöitä. Osuuskuntien hallintoon valittava henkilö halutaan tuntea, jonka perusteella voidaan arvioida hänen luotettavuuttaan ja sitoutumistaan osuuskuntaan. Vaikka nämä ovat kaikki tärkeitä ja perusteltuja tekijöitä, voi liiallinen sosiaalisten suhteiden painottaminen johtaa siihen, että osuuskuntien hallinnon vahvojen verkostojen ulkopuolelle jäävät eivät uskaltaudu tavoittelemaan luottamustoimia. Tämän vuoksi osuuskunnissa tulisi pystyä käymään entistä avoimempaa keskustelua ehdokasvalinnoista. Sen ohella potentiaalisten henkilöiden haaroikoinnin tulisi olla systemaattisempaa ja sitä pitäisi tehdä enemmän nimitysvaliokunnan tuttavapiirin ulkopuolelle laajentaen. Niin ikään osuuskunnissa tulisi pohtia alueellisuustekijöiden vaatimusta. Jos päteviä henkilöitä hallitukseen löytyy muualta kuin esimerkiksi alueosuuskaupan hallitsemalta alueelta, ei henkilön alueellista taustaa tulisi pitää turhan suuressa arvossa valinnalle.

Osuustoiminnan erityispiirteiden vaikutus osuuskunnan hallinnon muotoutumiseen

Vaikka edustuksellisuuden mandaatti koskettaa hallitusta enemmän hallintoneuvostoa ja edustajistoa, tulee hallituksen – joskaan ei niin vahvasti – olla läpileikkaus osuuskunnan jäsenistöstä. Jäsenistön edustuksellisuuden vaatimus on koettu suurissa osuuskunnissa jatkuvana haasteena. Mikäli osuuskunnan hallinto haluaa edustaa jäsenistöään mahdollisimman tasapuolisesti, tulee luottamushenkilöiksi valikoida jäsenistöä monimuotoisesti edustavia jäseniä.

Osuuskuntien hallintoputket esiintyivät sekä alueosuuskauppojen edustajien että haastelluiden asiantuntijoiden vastauksissa. Esimerkiksi osa naispuolisista kyselyyn vastanneista kauhisteli vanhoja jääriä, jotka ovat istuneet alueosuuskaupan hallituksissa jo miltei 20 vuotta peräjälkeen. Vaikka vaatimus osuuskunnan hallinnon portaista tunnistettiin vahvasti, mielipiteet niiden tarpeellisuudesta risteilivät vastaajien ja haastateltujen välillä. Hallinnon perinne koettiin tarpeellisenä, mutta samaan aikaan toivottiin, että joissain tilanteissa niiden vaatimuksesta voitaisiin luopua ja osuuskuntien hallitukseen voisi tarvittaessa nousta suoraan jäsenistöstä.

Naisten asema ja määrä osuuskuntien luottamushallinnossa ja johdossa

Niin alueosuuskauppojen edustajien kuin osuustoiminnan asiantuntijoiden vastauksista kävi selkeästi ilmi, että naisten asemaan liittyvä aliedustus osuuskuntien hallinnossa tunnustetaan ja tunnustetaan.

Kukaan vastaajista ei kuitenkaan tuonut esille, että naisten mukana ololle hallinnossa olisi mitään esteitä. Osa kyselyyn vastanneista naispuolisista alueosuuskauppojen edustajista kuitenkin koki, että osuuskauppatoiminnassa on edelleen paljon lasikattoja, miehisuus leimaa organisaation sisällä vallitsevaa hallintokulttuuria ja miesten verkostoihin on hankala päästä.

Haastatellut tunnistivat, että osuuskuntien hallituksia kuvaa eräänlainen yhden naisen politiikka. Sillä tarkoitetaan sitä, että vaikka täysin miehiset hallitukset ovat harvinaisuuksia, ovat yhden naisen hallitukset tavallisia. Ilmiölle esitettiin hajanaisia syitä. Osa oli sitä mieltä, että yhden naisen politiikka juontaa osuuskuntien omista perinteistä. Hallitukseen halutaan ainakin yksi nainen, mutta monen naispuolisen hallitusjäsenen mukaantulolle ei vielä olla täysin valmiita. Havaintoa yhden naisen politiikasta tukee myös tilastollinen aineisto, joka osoittaa, että puolissa alueosuuskauppojen hallituksista on vain yksi nainen.

Syyt naisten aliedustukselle osuuskauppojen hallituksissa ja johdossa

Vaikka naisten aliedustus osuuskuntien hallinnossa tunnistetaan, ovat esitetyt syyt sille epäjohtonmukaisia ja keskenään varioivia. Laadullisen tutkimusaineiston perusteella voidaan väittää, että osuustoiminnassa ja osuuskuntien hallinnossa on edelleen paljon perinnettä mukana, joka paikoin on varsin miehistä. Vastaajat ja haastateltavat korostivat, ettei naisten mukaantulolle ole mitään esteitä. Tutkimuksen määrällinen ja laadullinen aineisto osoittaa kuitenkin toisin. Miehisen organisaatiokulttuurin julkilausuman suhteen ollaan varovaisia, ja lasikatto-käsitteen käyttöön näytettäisiin suhtaututtavan äärimmäisen pidättäytyvästi.

Sekä vastaajat että haastatellut nostivat useasti esiin naisten oman aktiivisuuden. Keskimääräistä enemmän tämän perustelun toivat esille miespuoliset vastaajat. Verkostojen tärkeys huomataan, joskin niihin liitetään myös verkostojen miehisuus. Hallinnossa etenemisen kannalta tärkeät verkostot – hallintoneuvostojen ja hallitusten puheenjohtajat sekä toimitusjohtajat – näyttävät melko miehisinä. Hallitusjäseniä ei tutkimusaineiston perusteella haarukoida tarpeeksi systemaattisesti, vaan luotetaan ennemminkin perinteisiin valintajärjestelmiin, jotka nojaavat samojen henkilöiden henkilöpanoksen varaan.

Konkreettiset mekanismit naisten määrän kasvattamiseksi osuuskuntien luottamushallinnossa ja johdossa yleensä

Tutkimusaineistosta oli johdettavissa jonkin verran konkreettisia mekanismeja naisten määrän kasvattamiseksi osuuskuntien luottamushallinnossa ja johdossa. Niistä painavimpana mainittiin nimitysvaliokunnan käyttö sekä kokoonpano ja suositus molempien sukupuolten hallitusedustuksesta osuuskunnan säännöissä. Haastateltavat mainitsivat edistämiskeinona avoimemman pohdinnan siitä, että osuuskunnan hallitukseen voisi tarvittaessa nousta suoraan jäsenistöstä, ilman raskaan hallintopolun vaatimusta. Lisäksi mainittiin, että niin osuuskunnan sisällä kuin valtakunnallisella tasolla, esimerkiksi Pellervo-Seuran johtamana, naisurapolkuja tulisi nostaa esille enemmän. Varsinkin julkisessa keskustelussa osuuskunnat ovat joiltain osin jääneet vähemmälle huomiolle. Olisi ensiarvoisen tärkeää, että naisjohtajuutta osuuskunnissa tuotaisiin vahvemmin esille.

Kyseessä on myös ongelman tunnistaminen laajemmin. Vaikka naisten lasikatto ja pörssiyhtiöiden tasa-arvokiintiöt ovat viimeisen kymmenen vuoden aikana olleet paljon esillä, ovat osuuskunnat jääneet tarkasteluissa liki kokonaan huomiotta. Yleisellä tasolla naisten aliedustusta osuuskunnissa ei tunnuta vielä kovinkaan vahvasti näkevän, vaikka osuuskuntien tulisi olla tasa-arvotyössään pörssiyhtiöiden edellä – ainakin jos osuustoiminnan arvomaailmaa ja kansainvälisesti hyväksytyjä periaatteita on uskominen.

Osuuskuntien hallinnon sukupuolten epäsuhdasta johdettavat seuraukset

Kyselytutkimuksen vastaajista naiset tunnistivat, että pahimmillaan epäsuhtainen hallitusedustus on S-ryhmän alueosuuskaupoille maineriski. He kokivat, että alueosuuskaupat ovat herkkiä tasa-arvokysymyksille, mistä johtuen konsernin sisällä tulisi linjata yhteiset yhdenvertaisuusperiaatteet hallinnon muotoutumiselle. Haastateltavat toivat esille päätöksenteon homogeenisyyden ja jäsenistön edustuksellisuuden vaarantumisen. Nähtiin, ettei uusien innovaatioiden ja korkeatasoisen keskustelun tasoa edistä se, että hallitus koostuu keskenään kokemus- ja pätevyystaustaltaan identtisistä jäsenistä. Myös aiempi tutkimus hallituksen ominaisuuksista on todennut, että jäsenten monimuotoisuus voi edistää eri vaihtoehtojen määrän lisääntymistä ja vaikuttaa positiivisesti päätöksenteon laatuun ja luovuuteen (esim. Kumar & Zattoni 2016).

Jäsenistön edustuksellisuuden toteutuminen on suurille osuuskunnille haaste. Jos hallintohenkilöiden valintatilanteissa ääntään käyttää vain pieni osa jäsenistä, kuinka valituksi tulleiden voidaan olettaa edustavan koko jäsenistön tahtotilaa ja intressejä? (Spear 2004.) Mikäli luottamustehtävät taas kasaantuvat vuosi toisensa jälkeen samoille henkilöille, ei osuustoiminnan keskiössä oleva demokraattisen jäsenhallinnon periaate toteudu. Tällöin osuuskuntien hallinto ei kykene vastaamaan muuttuvan ja uudistuvan jäsenistön tarpeisiin parhaalla mahdollisella tavalla eivätkä kaikki jäsenet saa yhdenvertaista mahdollisuutta osallistua päätöksentekoon.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Nainen voi nykyään hankkia itselleen itsenäisen toimintakentän tai toiminnalleen itsenäisen paikan yhteiskunnassa. Meidän ei tarvitse enää istuutua neljän seinän sisään seuranamme pelkästään neula ja lanka, pata ja kauha ja odottaa miespuolista vapauttajaa, joka ei koskaan ilmestykään. Me voimme riippumattomina ansaita oman toimeentulomme. Niin, joko me tanssimme pois nuoruutemme tanssi-saleissa tai luomme itsellemme samassa ajassa riippumattoman aseman yhteiskunnassa. Monet tiet itsenäiseen toimeentuloon ovat avoinna. (Gebhard 2017)

Oheiset sanat kirjoitti Hedvig Gebhard koululaisena opiskelijatovereilleen. Yhteiskunnallista tasa-arvoa laajalti edistänyt nainen jätti suomalaiselle osuustoiminnalle perinnön, jota sen tulisi toiminnassaan vaalia: sukupuolten välisen tasa-arvon. Gebhard katsoi itsenäisyytemme alkuaikoina, että sukupuolten välinen tasa-arvo toteutuu muun muassa osuustoiminnan piirissä ilman suuria ponnisteluja – saivathan naiset äänioikeuden Suomessa ensimmäisinä Euroopassa. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, minkälainen rooli Gebhardin perinnöllä on 150 vuotta hänen syntymänsä jälkeen. Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen johtopäätökset ja tieteellinen kontribuutio sekä arvioidaan tutkimusta ja jatkotutkimusmahdollisuuksia.

7.1 Johtopäätökset

Tutkielman alussa tutkimukselle asetettiin tavoitteet ja tutkimuskysymys: Mikä on naisten asema suurten osuustoiminnallisten yritysten luottamushallinnossa ja johdossa ja kuinka sitä voisi parantaa? Tutkimuskysymykseen pyrittiin vastaamaan avaamalla alueosuuskauppojen hallinnon sukupuolijakaumaa ja kartoittamalla taustalla piileviä ilmiöitä laadullisen tutkimusaineiston avulla.

Aiempaa tutkimustietoa aiheesta oli vähäisesti ja tutkimuksen kirjallisuuskatsaus perustettiin osuustoiminnan ja naisjohtajuuden viitekehyksen ympärille. Osuustoiminnan arvomaailmasta tunnistettiin arvot ja periaatteet, jotka ovat toiminnan aatteellisia ja rakentavia ohjenuoria. Osuuskunnat pyrkivät edistämään tasa-arvoa ja yhtä lailla niitä ohjaa demokraattisen jäsenhallinnon periaate, jossa jäsenistön edustuksellisuuden vaatimus on tunnustettu. Naisjohtajuutta ja naisten hallitusnimityksiä kartoittavassa katsauksessa todettiin, että naisten urakehitystä estävät tekijät voidaan jakaa organisaatio-,

yhteiskunta-, yksilö- ja ihmissuhdetason tekijöihin. Organisaatiotason tekijöihin luettava lasikattoilmiö johdattelee usein keskustelua naisjohtajien vähydestä. Lasikattoilmiötä konkretisoivat hyvä veli-verkostot sekä näkymättömät esteet, joihin luetaan asenteet: perinteiset odotukset, normit ja arvot.

Tutkimustulosten perusteella vaikuttaisi siltä, että osuuskunnat ovat tasa-arvotyössään jumiutuneet paikoilleen. Tutkimuksen tilastollinen aineisto näyttää, että sukupuolten välinen tasa-arvo toteutuu osuuskuntien hallinnossa jopa huonommin kuin pörssiyhtiöiden, joiden kohdalla se ei kuitenkaan ole yksi niiden kansainvälisesti hyväksytyistä arvoista ja periaatteista. Osuustoiminnallisten yritysten tulisi edustaa maailman moderneinta yritysmallia, joka edistää tasa-arvoa edelläkävijän roolissa. Näin ei siitä huolimatta ole. Vaikka osuuskuntien toimintaa ohjaa yhteiskuntavastuulliset periaatteet ja tasa-arvon toteutuminen on niille painava tavoite, puhuvat tilastot ja osuuskuntien hallinnon ääni toista kieltä. Osuuskunnat eivät ole hallintonsa osalta monimuotoisuustyössään yhtään sen edistyksempisiä kuin mitkään muutkaan yritysmuodot. Esimerkiksi tuottajaosuuskuntien tilastot naisten määristä hallituksissa, hallintoneuvostoissa ja edustajistossa antavat sukupuolidiversiteetin toteutumisesta karun kuvan, sillä näissä hallintoelimissä vain joka viiden jäsen on nainen.

Vaikka tilanne on alueosuuskauppojen osalta parempi, tulee muistaa, että kaupan alalla, jos jossain on mukana paljon perinnettä. Naiset ovat kuluttajina itsenäisiä talouden toimijoita ja edustavat osuuskaupoissa vahvana enemmistönä niin asiakkaina kuin työntekijöinä. Kauppa on toimiala, jolla naiset ovat työllistyneet jo hyvin varhain, myös itsenäisinä kauppiaina. Näin on myös nykyään, sillä kauppa on edelleen hyvin naisvaltainen ala. Naisvaltaisuutta on selitetty osin perinteillä, mutta myös vallalla olevalla käsityksellä, että nainen sopii miestä paremmin palvelutehtäviin. Kauppa on jo satavuotisen historian ajan kuulunut naisille, teollisuus miehille.

Kaupan ala on naisten hallussa, mutta ääni hallinnossa heikompi. Alueosuuskauppojen hallituksissa ja johtoryhmissä naisia on keskimäärin vain kolmasosa. Edustajistoissa ja hallintoneuvostoissa naiset ovat tasapuolisesti edustettuina miehiin verrattuna, mutta hallitukseen edettäessä määrää tippuu alle kolmasosan edustukseen noudatellen näin Suomen elinkeinoelämälle tyypillistä kaavaa. Naiset tuntevat kaupan alan kokemuksensa ansiosta varmasti äärimmäisen hyvin, mutta eivät silti pääse vaikuttamaan hallituksissa tai johtoryhmissä päätöksentekoon tarpeeksi tasapuolisella henkilöedustuksella.

Tutkielman empiirisessä osiossa kartoitettiin, millaisia käsityksiä alueosuuskauppojen hallinnon edustajilla ja osuustoiminnan asiantuntijoilla on naisten asemasta osuuskuntien luottamushallinnossa ja johdossa. Tutkimusaineistoista erottui kaksi selvää ilmiötä. Lähes kaikki tutkimukseen osallistuneet tunnistivat ja tunnustavat naisten aliedustuksen osuuskuntien luottamushallinnossa ja johdossa. Vaikka tutkimuksen kohteena olleiden henkilöiden näkemysten välillä ei löydetty kovinkaan merkittäviä yhteyksiä, havaittiin naisten ja miesten välillä melko selviä näkemyseroja.

Miespuoliset vastaajat peräänkuuluttivat naispuolisia enemmän pätevyyden ja osaamisen vaatimusta sukupuolikysymyksen ohi. Sukupuoli oli heille toissijainen seikka, jota tunnuttiin jopa hieman väheksyttävän. Miesvastaajat näkivät, ettei naisten aseman parantaminen osuuskuntien luottamushallinnossa ja johdossa ole osuuskunnan itsensä tehtävä vaan ennemmin laajempi yhteiskunnallinen asia. Vaikutti, että ratkaisu naisten urakehityksen edistämisestä sysättiin muodollisten tekijöiden, kuten toimitusjohtajien, varaan. Vaikka miesvastaajat tunnistivat yhtä lailla, että naisia on osuuskauppojen hallituksissa ja johtoryhmissä vähäinen määrä, korostui vastauksissa aseman ja määrän käsitteelliset erot. Miesvastaajien mukaan naisten määrä hallintoelimissä ei kerro mitään heidän asemastaan kyseisissä orgaaneissa. Miehet myös perustelivat naispuolisten hallitusjäsenien vähyyttä aktiivisten naiskandidaattien puutteella.

Naispuoliset vastaajat kokivat organisaatiokulttuurin ja perinteet merkittävämpänä esteenä urakehitykselle. Vastauksissa nousi vahvimpina huomioina esille osuuskauppatoiminnan miehisuus ja miesten verkostot, joihin naisten on hankala päästä. Löydöstä tukee tutkimuksen tilastollinen aineisto alueosuuskauppojen toimitusjohtajista sekä hallitusten ja hallintoneuvostojen puheenjohtajista, jotka useassa tapauksessa ovat miehiä. Naiset myös toivat esille, että heiltä vaadittiin hallintoon valikoitumiseksi huomattavasti enemmän kuin miehiltä. Sekä naiset että miehet korostivat naisten omaa aktiivisuutta hallintoon hakeutumisen suhteen, mutta tätä perusteltiin eri tavalla. Naiset kokivat, että ”naisia eivät ehdota kuin naiset”, miehet perustelivat, että ”urallaan johtoryhmätasolle haluavia naisia on loppujen lopuksi aika vähän”.

Aktiivisuuden esille nostamista voi pohtia siltäkin kannalta, että mikäli miespuolisten kandidaattien suosiminen hallinnossa on yleisesti tiedossa, lietsooko perinne jo itsessään naisten epäaktiivisuutta? Aiempi tutkimus ei ole todistanut, että naisten ja miesten välillä olisi perustavanlaatuisia eroja haluk-

kuudessa luottamustehtäviin. Enemminkin kyseessä on ollut itsensä esille tuominen valintatilanteessa ja sitä ennen, joka naisilla on miehiä vähäisempää. Perinteet ja miehiset verkostot kuitenkin vaikuttaisivat istuvan osuuskunnissa ja erityisesti alueosuuskaupoissa tiukkaan. Puolissa osuuskauppojen hallituksista on vain yksi naispuolinen jäsen, suurin osa hallitusten ja hallintoneuvostojen puheenjohtajista on miehiä ja naisia toimii toimitusjohtajina vain kaksi (2017).

Kyselytutkimuksen tavoitteena oli lisäksi kartoittaa kohderyhmän näkemyksiä konkreettisista ratkaisuehdotuksista, joilla naisten määrää osuuskuntien hallinnossa voisi lisätä. Naispuoliset vastaajat esittivät enemmän ehdotuksia naisten määrän ja aseman parantamiseksi, kun taas miehet vaikuttivat sivuuttavan kysymyksen. Miespuolisten vastaajien vastaukset olivat naispuolisten vastaajien vastauksia enemmän ristiriitaisia, sillä vaikka naisten vähäinen määrä hallinnossa myönnettiin, ei ilmiötä avattu pidemmälle eikä konkreettisia ratkaisuehdotuksia esitetty.

Tutkimuksessa todettiin, että havainto naisten ja miesten välisistä näkemyseroista ei ole ensimmäinen laatuaan. Muissa naisjohtajuutta selvittävässä tutkimuksissa on huomattu, että sukupuolten välillä ilmenee melko säännönmukaisesti eriäviä näkemyksiä. EY:n globaalissa tutkimuksessa vuodelta 2016 huomattiin, että naiset kokevat organisaatiokulttuurin merkittävimpana esteenä urakehitykselle, kun miehistä naiskandidaattien puute estää naisten kipuamisen johtotehtäviin. Wajcmanin (1996) tutkimuksessa Iso-Britannian johtajista havaittiin niin ikään mielipide-eroja sukupuolten välillä. Miehet vastustivat naisia enemmän ns. positiivista syrjintää ja olivat naisia haluttomampia uskomaan, että naisjohtajat tuovat myönteisiä vaikutteita työpaikalle.

Muut kyselytutkimusaineiston perusteella tehdyt havainnot tukivat aiempaa yrityksen hallituksen monimuotoisuudesta tehtyä tutkimusta, mikä näytettiin toteen teoriasidonnaisella sisällönanalyysillä. Hallitusnimityksiin vaikuttavina asioina tunnistettiin vahvasti verkostot ja nimitysvaliokunnan käyttö ja kokoonpano. Todettiin, etteivät yritykset välttämättä tiedä, mistä etsiä päteviä naisia hallitukseen. Haarukointi saattaa olla puutteellista, vaikka sitä tulisi tehdä laajemmin ja systemaattisemmin. Tälle tutkimukselle arvokas huomio oli myös osuuskuntien erityispiirteiden vaikutus luottamushallinnon muotoutumiseen. Alueelliset tekijät, pitkät hallintoputket ja vahvat perinteet koettiin osaltaan naisten johtopaikoille kipuamista hankaloittavina tekijöinä.

Kyselytutkimusaineistoa analysoidessa on syytä huomata, etteivät naisten ja miesten mielipiteet olleet täysin vastakohtaisia. Yhteyksien perusteella ei ole mielekästä tehdä naisjohtajuutta osuuskunnissa koskevia päätelmiä vaan pikemminkin varovaisia johtopäätöksiä. Koska kyselyaineistosta oli tutkimusprosessin aikana mahdollista tunnistaa vain melko heikkoja, keskenään osittain ristiriitaisia havaintoja, päätettiin laadullisen aineiston keruu laajentaa osuustoiminnan asiantuntijahaastatteluihin.

Asiantuntijahaastattelujen tavoitteena oli kerryttää syvempää tutkimustietoa osuuskuntien hallinnon muotoutumisesta ja naisten asemasta siinä. Haastatteluaineisto tuki havaintoa, että naisten aliedustus osuuskuntien hallinnossa on tunnistettu. Dialogi vähäisen määrän syistä jäi kuitenkin puutteelliseksi. Molemmat haastateltavat olivat sitä mieltä, että osuuskuntien hallinnossa on mukana paljon perinnettä, oli kyse sitten kuluttaja- tai muusta osuustoiminnasta. Oli aistittavissa, että tällä perinteellä viitattiin miehiin kulttuureihin ja valintajärjestelmiin. Haastattelujen aikana yritettiin varovaisesti selvittää, olivatko haastatellut havainneet osuuskunnissa lasikattoja. Käsitteen käyttöä tunnuttiin välttelevän, vaikka toisaalta huomattiin, että ”joku tekijähän niiden yhden naisten hallitusten taustalla on”.

Lasikatto -käsitteen käyttöön suhtaudutaan Suomessa yleisesti ottaen karttaen ja sillä on harvinaisen vahva negatiivinen konnotaatio. Naisjohtajadiskurssissa termi on laajalle viljelty, mutta vaikuttaisi siltä, että sen käyttäminen vaatii tuekseen äärimmäisen vahvoja perusteluita. Lasikaton olemassaolo tulisi todistaa pragmaattisin perustein ja sen identiteetistä kiistellään jatkuvaan. Otsikoinnit huutavat vastakkainasettelun tulta: ”Lasikatto löydetty” ja ”Todistettiinko lasikaton olemassaoloa sittenkään?”. Kyseessä ei kuitenkaan ole keskijohtoon urallaan tyssänneiden naisten kirosana, vaan käsite, jolla etenemisestettä selitetään. Sen käyttäminen ei aina vaadi tuekseen seikkaperäisen yksityiskoh- taista selvitystä organisaatorakenteista, vaan toisinaan tilastot naisten ja miesten lukumääristä yritysten hallituksissa ja ylimmässä johdossa kertovat tarpeeksi. Oakleyn (2000) mukaan yksinomaan nais- ten vähäisyyttä ylimmässä johdossa voidaan pitää merkittävänä osoituksena lasikaton olemassa- olosta.

Tämän tutkimuksen perusteella on mahdollista väittää, että tutkimuksen ensisijaisena kohteena olleiden organisaatioiden, alueosuuskauppojen, hallinnossa on havaittavissa hienoista lasikattoisuutta.

Osuuskauppojen jäsenistöstä, asiakasomistajista, suurempi osa on naisia. Naiset vaikuttavat henkilöstössä enemmistönä. Luottamushallinnossa naisia on edustajistoissa ja hallintoneuvostoissa tasapuolinen määrä miehiin nähden. Ei pitäisi olla mitään estettä sille, että naiset edustaisivat yhtä lailla alueosuuskauppojen hallituksissa, johtoryhmissä ja toimitusjohtajina. Kaikista miehisimmältä näyttää SOK:n hallitus, jossa ei ole yhtäkään naispuolista jäsentä (2017). Edellä mainittu koostuu seitsemästä, 50–60-luvulla syntyneestä, koulutuksensa samalta alalta hankkineesta miehestä. Näin oli niin ikään vuosina 2016, 2015, 2014 ja 2013. Sen pidemmälle SOK:n hallituksen sukupuolijakaumaa ei tämän tutkimusprosessin aikana selvitetty, mutta on aiheellista epäillä, onko SOK:n hallituksessa istunut koskaan yhtäkään naista.

Aiempi tutkimus yritysten hallitusten jäsenten ominaisuuksista on useaan otteeseen todennut, että hallituksen monimuotoisuudella on suora vaikutus päätöksentekoon, keskustelun tasoon ja yhtiön taloudelliseen suorituskyykyyn. Riittävä monimuotoisuus edistää avointa suhtautumista innovatiivisiin ajatuksiin ja tukee itsenäistä päätöksentekoa. Osuuskunnissa monimuotoisuuden edistäminen hallitustasolla on myös keino huomioida monilukuisen ja -äänisen jäsenistön tarpeet ja toiveet päätöksenteossa ja hallinnossa. Edellä mainittujen syiden vuoksi olisi tärkeää ja osuuskunnan periaatteiden toteutumisen kannalta välttämätöntä, että osuuskuntien hallitukset koostuisivat heterogeenisestä joukosta.

Hallinnointikoodiin on kirjattu pörssiyhtiöitä velvoittava vaatimus hallituksen monimuotoisuutta koskevien periaatteiden määrittämisestä ja niistä raportoinnista. Kuten tässä tutkimuksessa on aikaisemmin todettu, hallinnointikoodi ei suoraan velvoita osuuskuntia sellaisenaan vaan sitä noudatetaan soveltuvin osin. Esimerkiksi HOK-Elannon Corporate Governance -selvitys (2017) toteaa, että hallituksen monimuotoisuuden varmistamiseksi hallituksen jäsenten pätevyysvaatimuksia on täsmennetty ja hallituksessa tulee olla molempien sukupuolien edustettuna. Ongelmallista on, että toteamaa ei löydy kaikkien alueosuuskauppojen Corporate Governance -selvityksistä, ainakaan viimeisten kahden vuoden ajalta¹⁰. Lisäksi on tavallista, että suositus molempien sukupuolten edustuksesta johtaa hallituskokoonpanoon, jossa on yksi nainen. Monimuotoisuutta koskevat suositukset ovat yhtiöiden hallitusten muodostumisen kannalta haasteellisia. Mikäli hyvän hallintotavan selvityksissä todetaan

¹⁰ Kaikkien alueosuuskauppojen Corporate Governance -selvitykset eivät olleet julkisesti saatavilla eikä osa niistä ole julkaissut uusia selvityksiä kuluneiden kahden vuoden aikana.

esimerkiksi, että hallituksessa tulee olla tasapuolinen edustus molempia sukupuolia, voi toteama johdattaa sukupuolen liialliseen korostumiseen pätevyyskriteerien ohi. Hyvä ratkaisu voisi olla monimuotoisuussuositus, jossa olisi maininta pyrkimyksestä tasapuoliseen edustukseen tai vähintäänkin jokainen suuri osuustoiminnallinen yritys ottaisi suosituksen molempien sukupuolien edustuksesta osaksi hyvän hallintotavan ohjeistustaan.

Asiantuntijahaastattelut kerryttivät aineistoa konkreettisista ratkaisuehdotuksista naisten aseman parantamiseksi osuuskuntien hallinnossa. Osa ratkaisuehdotuksista noudatteli samaa linjaa kuin aiempi tutkimus naisten urakehityksen edistämisestä. Tällaisia olivat naisten urapolkujen ja pätevyyden aktiivisempi esille nostaminen, nimitysvaliokunnan käyttö ja kokoonpano sekä suositus molempien sukupuolien edustuksesta hallituksessa. Osuuskuntien hallinnolle ominaisempi ehdotus oli avoimempi pohdinta siitä, että hallitukseen voisi joissakin tapauksissa nousta suoraan jäsenistöstä. Niin asiantuntijat kuin kyselytutkimukseen vastanneet vastustivat kiintiöitä. Itsesääntely on Suomessa purrut pörssi-yhtiöiden kohdalla hyvin eikä ole syytä esittää, etteikö se toimisi yhtä lailla osuuskunnissa. Sen toteutuminen kuitenkin vaatii, että yrityksessä sisäistetään pyrkimys monimuotoiseen hallinnon edustukseen ja se kirjataan strategiseksi tavoitteeksi.

Aiemmat yritykset osuuskuntien hallinnon monimuotoisuuden edistämiseksi ovat jääneet yksittäisiksi yrityksiksi eivätkä ole juuri onnistuneet kasvattamaan naisten määrää osuuskuntien luottamushallinnossa. Vuonna 2001 naisia oli Pellervolaisen osuustoiminnan luottamustehtävissä noin viidesnes. Pellervon Päivässä 2017 kuullussa puheessa todettiin, että naisia on osuuskuntien hallituksissa 20 prosenttia, hallintoneuvostoissa 15 prosenttia ja edustajistoissa 27 prosenttia. Kehitystä ei siis vielä ole tapahtunut suuntaan tai toiseen.

Ongelmallisuutta naisten aseman kartoittamiseen tuo systemaattisen tilastoinnin puute. Ilman vuosittaista kartoitusta on hankala tunnistaa, tapahtuuko naisten määrän kehityksessä edistystä. Tilastointi voisi viedä keskustelua naisten ja osuustoiminnan suhteesta eteenpäin, kun ilmiölle esitettäisiin faktiset perusteet. Tutkijan oman näkemyksen mukaan pörssi-yhtiöiden hallitukset ovat viime vuosikymmenen aikana moninaistuneet sen vuoksi, että tilastointia on tehty aktiivisesti ja sukupuolikysymys on tuotu osaksi julkista keskustelua ja kirjattu yhtiöiden omiin Corporate Governance -ohjeistuksiin. Tämä on vauhdittanut hallintokulttuurin muutosta ja itsesääntelyä.

Laadullista tutkimusaineistoa arvioidessa tulee huomioida, että kaikki tämän tutkimuksen informantit olivat henkilöitä, jotka ovat päässeet osuuskuntien hallintoon. Mikäli syitä mahdollisille etenemisesteille hallinnossa haluttaisiin kartoittaa objektiivisemmin, tulisi kohderyhmäksi valikoida laajempi joukko henkilöitä eri hallinnon tasoilta ja osuuskuntien jäsenistöstä. Koska tässä tutkimuksessa huomattiin, että mies- ja naispuolisten vastaajien välillä esiintyy näkemuseroja, tulisi naisilta itseltään kysyä mikä heidän johtamisuriaan osuuskunnissa edistäisi. Jotta osuuskuntien hallintoelimet olisivat jatkossa monimuotoisempia, tulisi osuuskuntien sisällä käydä keskustelua tasa-arvosta ja linjata mahdollisesti hallinnon kaikkia tasoja koskevat yhdenvertaisuusperiaatteet. Hallituskandidaatteja tulee hakea molempien sukupuolten edustajista ja kiinnittää huomiota nimitysvaliokuntien kokoonpanoon. Naisten omaa aktiivisuutta luottamustehtävissä toimimiseen voidaan tämän tutkimuksen perusteella lisätä esimerkkejä esille nostamalla ja halukkuudesta tiedustelemalla.

Gebhard totesi, että naisia tarvitaan ”ohjaamaan osuustoimintaa oikeaan suuntaan”. Osuuskunnilla voi tulevaisuudessa olla merkittäviä mahdollisuuksia esimerkiksi sosiaali- ja terveystalvelujen järjestämisessä. Kun työelämä muuttuu perinteisistä palkkasuhteista kohti projektimaisempaa, voivat osuuskunnat myös tarjota ratkaisuja verkostomaisemmalle työskentelylle. Tätä kehitystä sekä osuustoiminnan tulevaisuuden näkymiä naiset voivat ohjata ja viedä eteenpäin.

7.2 Tutkimuksen tieteellinen kontribuutio

Viime vuosikymmenen aikana osuustoimintaan liittyvä tutkimus on vanginnut enenevässä määrin suomalaisen tiedeyhteisön mielenkiinnon ja vakiinnuttanut asemaansa mielekkäänä tutkimussuuntana. Aikaisemmat tutkimukset ovat lähestyneet osuustoimintaa esimerkiksi sosiologian, taloustieteen, historian, liiketaloustieteen ja valtio-opin näkökulmista. Tutkimusalueena osuustoiminta on kuulunut usein monitieteisen teoreettismetodologisen tarkastelun ydinalueisiin, koska siinä pyritään yhdistämään eri alojen näkökulmia. Tämä tutkimus alleviivaa yhtä lailla monitieteistä näkökulmaa, kun osuustoimintaa tarkasteltiin osuustoimintayritysten päätöksenteon ja hallinnon, sukupuolten välisen tasa-arvon sekä osuustoiminnan arvoperusteisuuden valossa.

Vaikka osuustoimintaa on tutkittu liiketaloustieteellistä näkökulmasta kansallisestikin runsaasti, ovat esillä olleet erityisesti osuustoiminnan arvot, periaatteet ja yhteiskuntavastuu, jäsenten sekä osuuskuntien henkilöstön asenteet ja käyttäytyminen, omistajuus ja valta sekä osuuskuntien johtaminen ja

kilpailuedut. Vähemmälle huomiolle ovat jääneet esimerkiksi osuuskuntien hallituksen valintaan liittyvät mekanismit ja kulttuurit ja naisjohtajuus osuuskunnissa, joista jälkimmäistä ei ole tutkittu miltei lainkaan. Sukupuolten välinen tasa-arvo yritysten hallituksissa, lasikattoilmiö ja naisjohtajuus eivät ole suinkaan uusia ilmiöitä – niitä ei vain aiemmassa tutkimuksessa ole lähestytty osuustoiminnallisten yritysten perspektiivistä. On jopa erikoista, ettei aihe ole ollut akateemisessa tutkimuksessa esillä aikaisemmin.

Tämän tutkimuksen kontribuutioksi alan tieteelle voidaan katsoa ilmiön kartoittaminen ja tilastotiedon esittäminen. Tutkimus tuo laajempaan tietoisuuteen naisten aliedustuksen suurten osuustoiminnallisten yritysten luottamushallinnossa ja johdossa peilaten sitä osuustoiminnan arvomaailmaa vasten. Tilastollisella aineistolla näytettiin toteen, ettei sukupuolten välinen tasa-arvo aina toteudu osuuskuntien hallituksissa sen paremmin, kuin muidenkaan yritysmuotojen. Havainto avaa mielenkiintoisia jatkotutkimusmahdollisuuksia osuustoiminnan tutkimuksesta kiinnostuneille.

Tutkimuksen toinen kontribuutio alan tieteelle koskee havaintoa nais- ja miesvastaajien näkemysten eroavaisuuksista. Havaittiin, että naisten ja miesten käsitykset naisten asemasta osuuskuntien luottamushallinnossa ja johdossa poikkeavat toisistaan. Yhtä lailla naiset ja miehet näkivät naisten urakehitystä estävät ja edistäjät tekijät eri tavoin. Tutkimuksessa saatiin näin lisää empiiristä aineistoa naisjohtajatutkimuksen tueksi, jossa aiemminkin on huomattu sukupuolten välillä vallitsevat näkemyserot.

7.3 Tutkimuksen arviointi ja suuntauksia jatkotutkimukselle

Kvalitatiivisen tutkimuksen arviointi kulminoituu kysymykseen tutkimuksen luotettavuudesta (Eskola & Suoranta 2008, 210). Luotettavuutta voidaan tarkastella esimerkiksi yleistettävyyden ja uskottavuuden kriteerien kautta. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaation valinnan tavoitteena oli mahdollisimman suuri yleistettävyys. Aluksi tutkimus rajattiin koskemaan vain kuluttajaosuustoimintaa, mutta aiemman tutkimuksen vähäisestä määrästä johtuen kirjallisuuskatsauksessa aihetta lähestyttiin yleisemmällä tasolla, kaikki osuustoiminnan muodot kattaen. Aineistonkeruussa pyrittiin yleistettävyyteen, jonka vuoksi laadullinen tutkimus kohdistettiin kuluttajaosuustoiminnan ohella koskemaan myös muita osuustoiminnan muotoja. Kohteen laajentaminen osoittautui samalla tutkimuksen heik-

koudeksi. Alkuperäisen kohdeorganisaation sisäiseen maailmaan ei valinnasta johtuen onnistuttu integroitumaan täysin ja laadullinen aineisto jäi runsaaksi, mutta hieman epäjohtonmukaiseksi. Uutta etsivän ja kuvailevan tapaustutkimuksen aineiston tarkastelun osalta on kuitenkin todettu, että eri ja erilaisten toimijoiden näkökulmien huomioiminen usein parantaa tutkimuksen kiinnostavuutta (Eriksson & Koistinen 2005, 42).

Tutkimuksen tulosten luotettavuuden takaamiseksi kaikki aineistot luokiteltiin ja kuvattiin huolellisesti. Analyysin ja johtopäätösten löydökset ovat esillä myös aineistossa. Teoriasidonnaisella sisälönanalyysimetodilla varmistettiin, etteivät löydökset jäisi irrallisiksi havainnoiksi vaan ne tukisivat vastaavia aiempia havaintoja. Kirjallisuuskatsauksen ja teorian rakentumisen uskottavuus turvattiin perehtymällä huolellisesti tutkittavaan aiheeseen.

Tutkimusprosessia ja teorian kokoamista hankaloitti se, että kyseessä oli hyvin vähän tutkittu aihe. Koska aiempi kirjallisuus tutkittavasta aiheesta puuttui, pohjattiin kirjallisuuskatsaus aiempaan tutkimukseen muista yritysmuodoista. Lisäksi tuli huomioida osuustoiminnan erityispiirteet, joiden vaikutus tutkittavaan aiheeseen tunnistettiin jo tutkimusprosessin varhaisessa vaiheessa. Aiemman tutkimustiedon puuttuminen horjutti kirjallisuuskatsauksen koheesiota, vaikkakin tutkittavaan aiheeseen vaikuttavat tekijät esiteltiin perinpohjaisesti. Ongelma lienee tyypillinen tämänkaltaisten tutkimusten kohdalla, joissa aiempaa tutkimustietoa on hyvin vähän ja vertaisarvioitu tutkimus puuttuu kokonaan.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa yleistettävyyys on ongelmallinen asia, mutta ei täysin sivuutettavissa. Joidenkin näkemysten mukaan laadullisen tutkimuksen yleistettävyydestä ei ole ikinä takeita. Näkemys pätee tämänkin tutkimuksen kohdalla. Tutkimuksen kohteena olleet kohdeorganisaatiot ja asiantuntijat tunnistavat miltei yksimielisesti naisten aliedustukseen liittyvän haasteen osuuskunnissa, mutta havaintoa ei voida yleistää koskemaan kaikkia suomalaisia osuuskuntia. Havainto voidaan melko uskottavasti kuitenkin ulottaa muihin suuriin osuustoiminnallisiin yrityksiin. Lainalaisuus koskee todennäköisesti muitakin kuin alueosuuskauppoja ja tuottajaosuuskuntia, joiden osalta tilastointia tehtiin.

Tutkimuksen eettisyyden arvioiminen on osa laadullista tutkimusta. Tämän tutkimuksen informantit

ovat osallistuneet kyselytutkimukseen ja haastatteluihin tietoisina siitä, mitä tietoa heiltä tullaan keräämään ja kuinka sitä hyödynnetään. Heille on kerrottu saatekirjeessä, minkälainen tutkimus on kyseessä, ja kuinka tutkimuksen kohteena olleiden anonymiteetti tullaan turvaamaan. Kaikki tutkimuksen aineisto on koostettu julkisista lähteistä eikä yksityisiä dokumentteja ole hyödynnetty.

Tätä tutkimusta voi luonnehtia joiltain osin kriittiseksi, minkä vuoksi tutkija on esittänyt johtopäätöksissä teoreettisesta ja empiirisestä aineistosta identifioitujen havaintojen lisäksi omia tulkintoja tutkittavasta aiheesta. Henkilökohtaiset tulkinnat on esitetty tunnistettavasti eikä johtopäätöksiä ole tehty pelkkiin omiin havaintoihin perustaen. Tutkimuksen edetessä katsottiin, että omien tulkintojen esille tuominen on välttämätöntä empiirisen aineiston kriittisen arvioinnin mahdollistamiseksi. Vaikka aineistoa on käsitelty tutkimuksessa neutraalisti, on tutkija kyseenalaistanut paikoin informanttien mielipiteitä.

Naisten asema ja naisjohtajuus sekä tasa-arvon ja monimuotoisuuden edistäminen osuuskuntien hallinnossa vaatii ehdottomasti lisää tutkimusta kaikissa osuustoiminnan muodoissa. Ilmiön voisi nähdä konkretisoituvan erityisesti suurissa osuustoiminnallisissa yrityksissä. Tämän tutkimuksen perusteella olisi mielenkiintoista tarkastella pelkkien naisten näkemyksiä osuuskuntien luottamushallinnossa toimimisesta laajemmassa mittakaavassa. Kohderyhmäksi voisi valita sekä osuuskuntien luottamushallinnossa toimivia että jäseniä, jotta tulokset olisivat objektiivisia eikä niistä kuulisi vain hallinnossa vaikuttavien ääntä. Tapaustutkimukselle olisi tarvetta tuottajaosuuskunnissa, osuuspankeissa ja keskinäisissä vakuutusyhtiöissä. Osuuskauppoja koskevaa tutkimusta tulee räätälöidä ja syventää, esimerkiksi asiakasomistajille kohdistetun kyselyn muodossa. Jatkotutkimusta voisi lisäksi suunnata koskemaan tasa-arvoa yleisemmällä tasolla. Osuuskuntien hallinnon ikäjakauma on melko homogeeninen ainakin hallintoneuvostojen ja hallitusten osalta. Olisi mielenkiintoista tutkia minkälainen asema nuoremmalla ikäluokalla on osuustoiminnassa.

Kuluttajaosuustoiminnan kohdalla kiinnostavaa olisi myös tutkia alueosuuskauppojen hallinnon muodostumista ylipäättään. Osuuskauppojen edustajistoihin nimittäin hakee ja valikoituu usein henkilöitä, jotka eivät niinkään aja vaaleissa oman kaupan etua vaan erinäisiä poliittisia intressejä. Edustajistovaalien politisoituminen on joissain alueosuuskaupoissa jopa johtanut siihen, että vaalit ovat eräänlainen kuntapolitiikan jatke.

Osuuskuntien hallinnon tasa-arvoa koskevaa tutkimusta vie ennen kaikkea eteenpäin avoimen dialogin mahdollistaminen ja ongelman tunnistaminen. Tässä tällä tutkimuksella voi toivottavasti olla oma roolinsa.

Tutkija haluaa kiittää Osuustoiminnan tutkimus- ja opetusrahastoa, Pellervo-Seuraa ja Tampereen yliopiston RESPMAN-tutkimusryhmää heidän tälle tutkimukselle antamastaan tuesta.

LÄHTEET

Kirjallisuus:

- Aaltola, J. & Valli, R. (2001). Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Adams, R., & Funk, P. (2012). Beyond the glass ceiling: Does gender matter? *Management Science*, 58(2): 219–235.
- Agyemang-Mintah, P. (2015). Remuneration Committee governance and firm performance in UK financial firms. *Investment Management and Financial Innovations* 13(1): 176–190.
- Alasuutari, P. (2011). Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.
- Altman, Y., Simpson, R., Baruch, Y. & Burke, R. J. (2005). 'Reframing the "glass ceiling" debate'. Teoksessa Burke, R. J. & Mattis, M. C. (toim.) *Supporting Women's Career Advancement*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Bartol, K. M. (1978). The Sex Structuring of Organizations: A Search for Possible Causes, *Academy of Management Review*, 3(4): 805–815.
- Bezemer, P.-J., Peij, S. C., Maassen, G. F. & van Halder, H. (2012). The changing role of the supervisory board chairman: the case of the Netherlands (1997–2007). *Journal of Management & Governance*, 16(1): 37–55.
- Bilimoria, D. & Wheeler, J. (2000). 'Women Corporate Directors: Current Research and Future Directions', Teoksessa Davidson M. & Burke R. J. (toim.) *Women in Management: Current Research Issues*. London: Paul Chapman.
- Biskop, K., Jantunen, K., Koistinen, J. & Pelonen, E. (2004). *Osuuskaupan hyvä hallintotapa. Hallintohenkilön käsikirja*. Joensuu: KM-Yhtymä.
- Blaszak, B. (2000). *The Matriachs of England's Cooperative Movement. A Study in Gender Politics and Female Leadership, 1883–1921*. Contributions in Labor Studies, 56. London: Praeger.
- Brunzell, T., Liljebloom, E., Löflund, A. & Vaihekoski, M. (2014). Dividend policy in Nordic listed firms. *Global Finance Journal*, 25(2): 124–135.
- Burke, R. (1997). Women Directors: Selection, Acceptance and Benefits of Board Membership. *Corporate Governance An International Review*, 5(3): 118–125.
- Burke, R. J. (2001). Organizational values, work experiences and satisfactions among managerial and professional women. *Journal of Management Development*, 20(4): 346–353.

- Burke, R. J. (2002) 'Career Development of Managerial Women'. Teoksessa Burke R. J. & Nelson D. L. (toim.) *Advancing Women's Careers: Research and Practice*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Burke, R. J. & McKeen, C. A. (1994). Training and Development Activities and Career Success of Managerial and Professional Women, *Journal of Management Development*, 3(5): 53–63.
- Burke, R. J. & McKeen, C. A. (1994b). Effects of Employment Gaps on Satisfaction and Career Prospects of Managerial and Professional Women, *International Journal of Career Management*, 6(4): 22–28.
- Co-operative Accounting: Purpose and Challenges. (2013). *Journal of Co-Operative Accounting and Reporting*, 2(1): 5–15.
- Coe, T. (1992). *The Key to the Men's Club: Opening the doors to women in management*. Corby: The Institute of Management.
- Cornforth, C. (2004). The governance of co-operatives and mutual associations: A paradox perspective. *Annals of Public and Co-operative Economics*, 75(1): 11–32.
- Davidson, M. J. & Burke, R. J. (2004). 'Women in Management Worldwide: Facts, Figures and Analysis – An Overview'. Teoksessa Davidson M. J. & Burke R. J. (toim.) *Women in Management Worldwide: Facts, Figures and Analysis*. United Kingdom: Ashgate Publishing.
- Durisin, B. & Puzone, F. (2009). Maturation of Corporate Governance Research, 1993–2007: An Assessment. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3): 266–291.
- Erhardt, N., Werbel, J. & Shrader, C. (2003). Board of Director Diversity and Firm Financial Performance. *Corporate Governance: An International Review*, 11(2): 102–111.
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2008). *Quantitative research in business studies*. London: SAGE Publications.
- Fagenson, E. A. (1989). The Mentor Advantage: Perceived Career/Job Experiences of Proteges Versus Non-Proteges. *Journal of Organizational Behavior*, 10(4): 309–320.
- Fagenson, E. A. (1990). At the Heart of Women in Management Research: Theoretical and Methodological Approaches and Their Biases. *Journal of Business Ethics*, 9: 267–274.
- Fama, E. F. & French, K. R. (1992). The Cross-Section of Expected Stock Returns. *The Journal of Finance*, 47(2): 427–465.
- Fama, E. F. & French, K. R. (1993). Common Risk Factors in the Returns on Stocks and Bonds. *Journal of Financial Economics* 33(1): 3–56.
- Francoeur, C., Labelle, R. & Sinclair-desgagné, B. (2008). Gender Diversity in Corporate Governance and Top Management. *Journal of Business Ethics*, 81(1): 83–95.

- Gebhard, H. (1910). *Naiset ja osuustoiminta*. Helsinki: Lilius & Herzberg Osakeyhtiö.
- Gummerus, J. (2007). *Keskinäisen vakuutusyhtiön hallintomalli*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hagen, H. (2012). *Guidelines for Cooperative Legislation* third revised edition. Geneva: ILO.
- Hall, D. T. (1987). *Careers and Socialization*. *Journal of Management*, 13(2): 301–321.
- Hansmann, H. (1996). *The Ownership of Enterprise*. Cambridge: Harvard University Press.
- Hearn, J., Piekkari, R. & Jyrkinen, M. (2009). *Managers talk about gender*. Helsinki: Hanken School of Economics Research Report.
- Heilman, M. E., Block, C. J., Martell, R. F. & Simon, M. C. (1989). *Has Anything Changed? Current Characterizations of Men, Women and Managers*. *Journal of Applied Psychology*, 74(6): 935–942.
- Hendrikse, G. (1998). *Screening, Competition and the Choice of the Cooperative as an Organisational Form*. *Journal of Agricultural Economics*, 49(2): 202–217.
- Hentilä, M. (1999). *Keikkavaaka ja Kousikka. Kaupan työ ja tekijät 1800-luvulta itsepalvelu-aikaan*. Helsinki: Edita.
- Hentilä, M. (2001). 'Mitä maksaa? Kaupan työn kehitys naisten matalapalkka-alaksi'. Teoksessa Rahikainen, M. & Räisänen, T. (toim.) "Työllä ei oo kukkaan rikastunna". *Naisten töitä ja toimeentulokeinoja 1800–1900-luvuilla*. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- Hirvonen, A., Niskakangas, H. & Steiner, M. (2003). *Corporate governance: Hyvä omistusohjaus ja hallitustyöskentely huomenna*. Helsinki: Tammi.
- Jussila, I., Kalmi, P. & Troberg, E. (2008). *Selvitys osuustoimintatutkimuksesta maailmalla ja Suomessa*. Helsinki: Osuustoiminnan Neuvottelukunta.
- Järvinen, P. & Järvinen, A. (2004). *Tutkimustyön metodeista*. Tampere: Opinpajan kirja.
- Kinnunen, M. & Korvajärvi, P. (1996). *Työelämän sukupuolistavat käytännöt*. Tampere: Vastapaino.
- Kojonen, S. (2008). *Asiakasomisteisten osuuskauppojen omistajaohjauksen erityispiirteistä ja haasteista (pro gradu -tutkielma)*. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Komulainen, A., Kuisma, M., Siltala, S. & Keskisarja, T. (2015). *Kapinallinen kauppa: Helsingin Osuuskauppa Elanto 1905–2015*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Siltala.
- Kuisma, M., Henttinen, A., Karhu, S. & Pohls, M. (1999). *Kansan talous. Pellervo ja yhteisen yrittämisen idea 1899–1999*. Helsinki: Kirjayhtymä oy.

- Kumar, P., & Zattoni, A. (2013). Corporate Governance, Board of Directors, and Firm Performance. *Corporate Governance: An International Review*, 21(4): 311–313.
- Köppä, T., Troberg, E. & Hytinkoski, P. (2008). Osuustoiminnan yliopisto-opetuksen aikamatka Suomessa. Vaasa: Helsingin yliopisto, Ruralia-instituutti.
- Laurinkari, J. (2004). Osuustoiminta – Utopiasta kansainvälisen yrittämisen muodoksi. Kuopio: Suomen Graafiset Palvelut Oy.
- Laurinkari, J. (2017). Yhteinen hyvä vai yksityinen etu? Yhteisötalous hyvinvoinnin rakentajana. Helsinki: Pellervo-Seura.
- Laurinkari, J., Laukkanen, T., Miettinen, A. & Pusa, O. (1997). Vaihtoehdoksi osuuskunta; yhteisökunnan palvelutuotannossa. Helsinki: Kunnallisan Kehittämissäätiö.
- Lotti, L. (1998). Markkinointitutkimuksen käsikirja. Porvoo: WSOY.
- Lämsä, A-M. & Tiensuu, T. (2002). Representations of the woman leader in Finnish business media articles. *Business Ethics: A European Review*, 11(4): 363–374.
- Lämsä, A-M., Vanhala, S., Kontoniemi, N., Hiillos, M. & Hearn, J. (2007). Naisjohtajuuden tutkimus Suomessa historiallisesta näkökulmasta. *Liiketaloudellinen aikakauskirja* 3: 294–321.
- Maharaj, R. (2009). Corporate governance decision-making model: How to nominate skilled board members, by addressing the formal and informal systems. *International Journal of Disclosure and Governance*, 6(2): 106–126.
- McCarty Kilian, C., Hukai, D. & McCarty, C. E. (2005). Building diversity in the pipeline to corporate leadership. *Journal of Management Development*, 24(2): 155–168.
- McPherson, M. A. (1996). Growth of micro and small enterprises in southern Africa. *Journal of development economics*, 48(2): 253–277.
- Moilanen, P. & Räihä, P. (2001). 'Merkitysrakenteiden tulkinta'. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Mutanen, S. & Lämsä, A-M. (2006). Mentoroinnin merkitykset naisjohtajien urakehitykselle. *Hallinnon Tutkimus – Administration Studies*, 25(4): 19–32.
- Mähönen, J. & Villa, S. (2014). Osuuskunta. Helsinki: Alma Talent.
- Mäkinen, R. & Sysiharju, A. (2006). Eteenpäin ja ylöspäin: Hedvig Gebhardin osuus ja toiminta. Helsinki: Otava.
- Novkovic, S. (2008). Defining the co-operative difference. *The Journal of Socio-Economics*, 37(6): 2168–2177.

- Ojala, S. (2011). Sukupuolistereotyytiat organisaatioissa – Suomen ekonomiliitto SEFE ry:hyn kuuluvien johtajien näkemyksiä naisjohtajuudesta (pro gradu –tutkielma). Helsinki: Aalto-yliopisto.
- Patton, M. (1992). *Qualitative evaluation and research methods*. Newbury Park: SAGE Publications.
- Payne, G. T., Benson, G. S., & Finegold, D. L. (2009). Corporate board attributes, team effectiveness and financial performance. *Journal of Management Studies*, 46(4): 704–731.
- Pesonen, S., Tienari, J. & Vanhala, S. (2009). The boardroom gender paradox. *Gender in Management: An International Journal*, 24(5): 327–345.
- Powell, G. N. & Mainiero, L. A. (1992). Cross-Currents in the River of Time: Conceptualizing the Complexities of Women's Careers, *Journal of Management*, 18(2): 215–237.
- Puttonen, T. (2011). 'Naisten johtamisuria estävät tekijät'. Teoksessa *Women, Management and Leadership – Naiset ja johtajuus*. Helsinki: Hanken School of Economics Research Report.
- Pöyhönen, S. (2013). *Osuuskuntalaki*. Helsinki: Alma Talent.
- Ragins, B. R. & Sundstrom, E. (1989). Gender and Power in Organizations: A Longitudinal Perspective. *Psychological Bulletin*, 105(1): 51–88.
- Ragins, B. R., Townsend, B. & Mattis, M. (1998). Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling- *Academy of Management Executive*, 12(1): 28–42.
- Ruigrok, W., Peck, S., & Tacheva, S. (2006). The Determinants and Effects of Board Nomination Committees. *Journal of Management & Governance*, 10(2): 119–148.
- Russo, G. & Hassink, W. (2012). Multiple Glass Ceilings. *Industrial Relations*, 51(4): 892–915.
- Ryan, M. K. & Haslam, S. A. (2006). What Lies Beyond the Glass Ceiling? *Human Resource Management International Digest*, 14(3): 3–5.
- Ryan, M. K. & Haslam, S. A. (2005). The Glass Cliff: Evidence that Women Are Over-Represented in Precarious Leadership Positions. *British Journal of Management*, 16(2): 81–90.
- Schreiber, P. J. (1998). Women's Career Development Patterns. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 1998(80): 5–13.
- Sheridan, A. (2001). A view from the top: women on the boards of public companies. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 1(1): 8–15.
- Skurnik, S. (2002). 'Osuustoiminnan merkitys'. Teoksessa Pöyhönen, S. *Osuuskunnan hallinto ja osuuskuntalaki*. Jyväskylä: Gummerus.

- Skurnik, S. (2005). Suomalaisen talousmallin murros. Suljetusta sääteilytaloudesta kaksinapaiseen globaalitalouteen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Smith, N., Smith, V. & Verner, M. (2006). Do women in top management affect firm performance? A panel study of 2,500 Danish firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(7): 569–593.
- Spear, R. (2004). Governance in democratic member-based organisations. *Annals of Public and Co-operative Economics*, 75(1): 489–517.
- Staatz, J. M. (1983). The Cooperative as a Coalition: A Game-Theoretic Approach. *Am J Agric Econ*, 65(5): 1084–1089.
- Storvik, A. & Teigen, M. (2010). *Women on Board: The Norwegian Experience*. Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung International Policy Analysis.
- Suomela, K. (1997). Osuustoimintaideologia – kuolinkouristuksia vaiko vasta syntymässä. Sanastosta sanomaan – osuustoiminnan ideologiasta ja arvoista. Helsinki: Osuustoimintainstituutti.
- Trechter, D., King, R., Cobia, D. & Hartell, J. (1997). Case Studies of Executive Compensation in Agricultural Cooperatives. *Review of Agricultural Economics*, 19(2): 492–503.
- Troberg, E. (2014). *Osuustoiminnan idea*. Helsinki: Helsinki Bofori Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Vanhala, S. (2003). Johtajuus yksityisissä yrityksissä: Naiset etenevät hitaasti uraputkessa. *Hyvinvointikatsaus* 4, 31-37.
- Virtanen, A. (2012). Naiset suomalaisten listayhtiöiden hallituksissa. *Yritysetiikka*, 4(1): 6–17.
- Wajcman, J. (1996). Desperately Seeking Differences: Is Management Style Gendered? *British Journal of Industrial Relations*, 34(3): 333–349.
- Watkins, W. (1990). *Yhteenliittymisen voima: Osuustoiminnan periaatteet tänään ja huomenna*. Helsinki: Tammi.
- White, B., Cox, C. & Cooper, C. (1992). *Women's Career Development: A Study of High Flyers*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Wirth, L. (2001). *Breaking Through the Glass Ceiling*. Geneva: ILO.
- Östman, A. (2008). 'Traditions of Gender, Class, and Language: Cooperative organizing in a Finland-Swedish community'. Teoksessa Wawrzeniuk, P. (toim.) *Societal Change and Ideological Formation among the Rural population of the Baltic Area 1880–1939*. *Studia Baltica Serie*, 2(2): 169–185.

Nettisivut:

- Arvopaperimarkkinayhdistys (2017). Corporate Governance, mitä se on? Luettu 2.2.2017.
<http://cgfinland.fi/corporate-governance/corporate-governance-mita-se-on/>
- Holopainen, T. & Lehto, H. (2014). Osuuskunnan perustajan opas. Luettu 17.5.2017.
<http://perustajanopas.pellervo.fi>
- International Co-operative Alliance (2017). Co-operative identity, values & principles. Luettu 25.1.2017.
<http://ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-identity-values-principles>
- Itkonen, R. (2002). ”Naisnäkökulmaa” kuluttajaosuustoimintaan. Näin teki naisväki. Luettu 31.1.2017.
<http://pellervo.fi/hedvig/nainteki.html>
- Osuustoimintakeskus (2016). Sinivalkoista osuustoimintaa jo yli 100 vuotta. Luettu 22.11.2016.
<http://www.osuustoimintakeskus.net/osuustoiminta/>
- S-ryhmä. (2016). Osuustoiminta ja asiakasomistajuus. Luettu 11.11.2016.
<https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/osuustoiminta-ja-asiakasomistajuus>
- SOK-Yhtymä (2016). Vuosikatsaus 2016. Luettu 27.3.2017.
<https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/vuosikatsaus>
- Tilastokeskus (2015). Väkiluku sukupuolen mukaan alueittain sekä väestömäärän muutos. Luettu 25.6.2017.
http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/Stat-Fin_vrm_vaerak/010_vaerak_tau_123.px/?rxid=86865690-3556-473f-86b3-a5d41e5d5028
- Muut painetut lähteet:**
- Asunta, H-L. (1999). Hedvigin hengessä. Osuustoiminta 6/99.
- EY. (2016). Navigating disruption without gender diversity? Think again. EY. Luettu 16.6.2017.
[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-women-in-industry/\\$FILE/EY-women-in-industry.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-women-in-industry/$FILE/EY-women-in-industry.pdf)
- HOK-Elanto. (2016). Helsingin Osuuskauppa Elannon hallinto- ja ohjausjärjestelmä. Luettu 25.2.2017.
<https://www.s-kanava.fi/documents/15510/0/Hallinto-+ja+ohjausj%C3%A4rjestelm%C3%A4%202016.pdf/9f0986d7-127b-4d88-ba4f-686fca84a51d>
- Huhtala, K. (2016). Osuuskunnan governance, osa 5: Tuottajaosuuskuntien hallituksen kiteerit. Luettu 2.5.2017.
<http://pellervo.fi/osuustoimintablogi/2017/04/07/osuuskunnan-governance-osa-5-tuottaja-osuuskuntien-hallituksen-kriteerit/>

- International Co-operative Alliance. (2010). Global300 Report 2010. Luettu 5.4.2017.
<http://ica.coop/en/global-300>
- Itkonen, R., Simola, K., & Äyräväinen, A. (2002). Osuustoiminnan suunnannäyttäjät. Näin teki naisväki. (Näyttelylehtinen). Helsinki: Pellervo-Seura.
- Karjalainen, M. (2007). Osuustoiminnan kansainväliset periaatteet. Osuustoiminta 2/07.
- Kaskinen, H. (2005). Atria ja sähköosuuskunnat miesenergian huippuja. Osuustoiminta 5/05.
- Keskuskauppakamari. (2016). Naiset nousevat hallitukseen, harvoin liiketoimintajohtoon. Luettu 27.3.2017. <https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2016/11/keskuskauppakamarin-naisjohtajaselvitys-2016kevyt.pdf>
- Keskuskauppakamari. (2016b). Toimiiko hyvä hallinnointi ja avoimuus pörssiyhtiöissä. Luettu 28.3.2017. <https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2013/01/cg-selvitys-2016.pdf>
- KK:n vuosikirjat 1916–1939. Helsinki: Kuluttajaosuuskuntien Keskusliitto.
- Kokko, M. (2002). Naisten ja osuustoiminnan vaikea suhde. Osuustoiminta 6/02.
- Lehto, K. (2011). Osuustoimintalaki 110 vuotta. Osuustoiminta 2/11.
- Nordic Council of Ministers. (1996). Women in Leading Positions – Gender Distribution in the 100 Biggest Private Enterprises in the Nordic Countries. Copenhagen: TemaNord.
- Opetushallitus (2008). Yhteiseen ymmärrykseen tasa-arvosta. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Osuustoiminnan neuvottelukunta. (2003). Osuustoiminnan arvot ja periaatteet 2000-luvulle. Helsinki: Osuustoiminnan neuvottelukunta.
- OT-lehti tutkii. (2017). Suomalaisten kiinnostus hallinnon tehtäviin on yleistä. Osuustoiminta 2/17.
- Pellervo-Seura. (2003). Hedvigin hengessä 1999–2003. Loppuraportti. Luettu 13.11.2016.
<http://pellervo.fi/hedvig/loppuraportti.html>
- Remes-Siik, V. (2002). Osuustoiminta työnä ja harrastuksena. Osuustoiminta 4/02.
- Sorsa, P. (2016). Gender quotas for corporate boards – do they work? Lessons from Norway. Luettu 15.5.2017. <<https://oecdecoscope.wordpress.com/2016/03/08/gender-quotas-for-corporate-boards-do-they-work-lessons-from-norway/>>

Henkilölähteet:

- Gebhard, E. (2017). What would Hedvig do? Esitys pidetty Pellervo-seuran Hedvig Gebhard -juhlaseminaarissa. 1.3.2017.

Mäkinen, R. (2017). Lämpäisikö poliitikko Hedvig Gebhard lasikaton? Esitys pidetty Pellervo-seuran Hedvig Gebhard -juhlaseminaarissa. 1.3.2017.

LIITTEET

Liite 1: Kyselyn runko

Pro gradu -kysely naisten asemasta kuluttajaosuustoiminnassa

Pyydän Teitä ystävällisesti vastaamaan kyselyyn naisten asemasta kuluttajaosuustoiminnassa. Vastauksenne käsitellään luottamuksellisesti, eikä tutkimusraportista voi tunnistaa yksittäisiä vastaajia. Kyselyyn vastaaminen vie noin 10 minuuttia. Kiitän Teitä suuresti ajastanne ja vastauksestanne.

Osuustoiminta on arvoperusteista ja ihmisläheistä liiketoimintaa, jonka jäsenet jakavat yhdessä tasa-arvon, yrittäjyyden ja ahkeruuden periaatteet. Pellervo-seuran tekemän kartoituksen mukaan osuuskuntien jäsenistä suurin osa on naisia ja esimerkiksi kuluttajaosuuskunnissa jäsenistö on naisennemistöinen. Saman tyyppinen, naisennemistöinen jakauma on havaittavissa henkilöstöpuolella.

Tekemäni empiirisen tutkimuksen mukaan kaikkien Suomen alueosuuskauppojen sukupuolijakauma määrittyy keskimääräisesti alla olevan tilaston näyttämällä tavalla. Tiedot miesten ja naisten määristä alueosuuskauppojen edustajistoissa, hallintoneuvostoissa, hallituksissa ja johtoryhmissä on kerätty 20:n alueosuuskaupan osalta ja muutettu prosenttimuotoon. Tilasto on muodostettu laske-malla keskiarvo jokaisen alueosuuskaupan prosenttiluvuista. Tiedot on kerätty alueosuuskauppojen omilta verkkosivuilta ja ne perustuvat vuoden 2017 tilanteeseen.

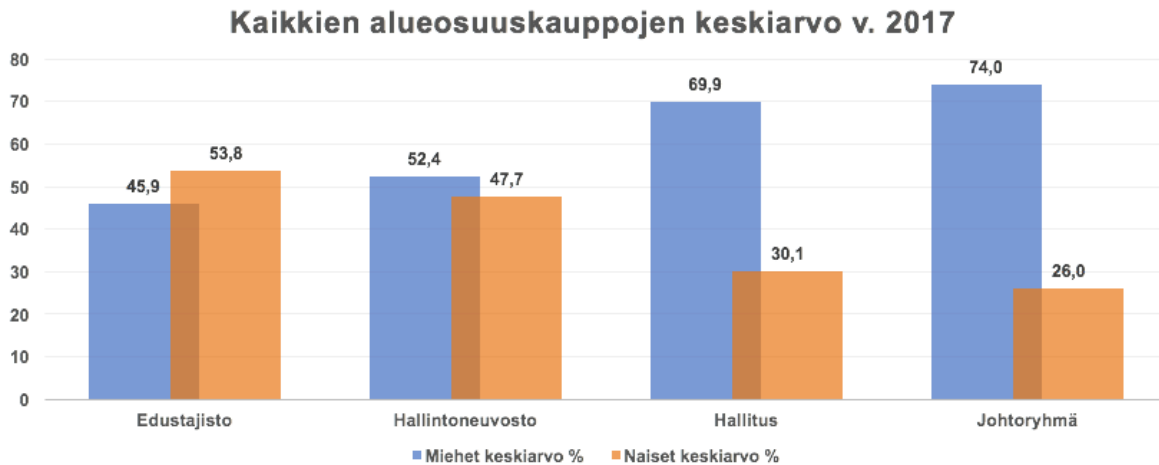
Aiemmin tekemässäni empiirisessä tutkimuksessa vertailin suurimpien alueosuuskauppojen hallinnon ja johdon sukupuolijakaumaa 12 vuoden ajalta. Tuo tutkimus osoitti, ettei sukupuolijakaumassa ole nähtävillä suuria muutoksia edellisvuosien osalta eikä ajallista kehitykseen perustavaa vertailua ole tarpeellista tehdä.

Sukupuoli

Mies ()

Nainen ()

Sukupuolijakauma alueosuuskauppojen hallinnossa ja johdossa



Mitä ajatuksia yllä oleva tilasto Teissä herättää?

Minkälaisia kokemuksia Teillä on naisten asemasta osuustoimintayrityksen luottamushallinnossa, hallituksessa ja johdossa? Kertokaa yksi tai useampia käytännön esimerkkejä, jotka kuvaavat kokemuksianne.

Miten naisten määrää voisi mielestänne lisätä osuustoimintayritysten hallituksissa ja johtoryhmissä? Kertokaa yksi tai useampia konkreettisia ehdotuksia naisten määrän lisäämiseksi.

Entä miten naisten asemaa yleensä voisi mielestänne parantaa osuustoimintayritysten hallituksissa ja johtoryhmissä? Kertokaa yksi tai useampia konkreettisia ehdotuksia naisten aseman parantamiseksi.

Liite 2: Saateviesti kyselytutkimuksen kohderyhmälle

Arvoisa vastaanottaja,

Olen Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulussa kauppatieteellisiä opintoja viimeistelevä graduntekijä. Pro gradu -tutkielmassani tutkin naisten asemaa suomalaisessa kuluttajaosuustoiminnassa. Tässä tutkimukseeni liittyvässä kyselyssä selvitetään naisten asemaa kuluttajaosuustoiminnan luottamushallinnossa ja johdossa sekä sukupuolten tasa-arvon toteutumista osuustoiminnassa.

Kyselyn tarkoituksena on selvittää alueosuuskauppojen luottamushallinnossa ja johdossa toimivien näkemyksiä naisten asemasta osuustoiminnassa sekä mahdollisia kehitysehdotuksia sukupuolten välisen tasa-arvon toteutumiselle. Pyydän Teitä ystävällisesti vastaamaan kyselyyn, joka löytyy alla olevan linkin takaa. Vastauksenne on erittäin tärkeä oikean kuvan saamiseksi.

Vastauksenne käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja vastausten tulokset julkaistaan ainoastaan yhteenvetomuodossa. Vastaamiseen kuluu aikaa noin 10 minuuttia. Pyydän teitä vastaamaan mahdollisimman pian, kuitenkin viimeistään 29.3.2017 mennessä. Halukkaille toimitan tutkimukseni sen valmistuttua. Kiitän Teitä lämpimästi vaivannäöstänne ja vastauksestanne.

Vastaa kyselyyn klikkaamalla linkkiä:

Ystävällisin terveisin,

Miira Kokkonen

Graduntekijä, Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulu

Vastuullisen liiketoiminnan opintosuunta

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx@student.uta.fi

044 367 3632

Liite 3: Kyselyaineiston aineistolähtöinen teemoittelu

Nykytilan kuvaus: Naisten määrä osuuskauppojen luottamushallin- nossa ja johdossa	Nykytilan selitys: Naisten aliedustuk- seen vaikuttavat te- kijät	Naisten asema osuus- kauppojen luottamus- hallinnossa ja johdossa	Tasa-arvoa osuuskaup- pojen hal- linnossa ja johdossa es- tävät tekijät	Tasa-arvoa osuuskaup- pojen hal- linnossa ja johdossa edistävät te- kijät	Nykytilan seurauk- set
Naisia on osuus- kauppojen hallituk- sissa ja johtoryh- missä aivan liian vähän, vaikka edus- tajiston ja hallinto- neuvostojen ko- koonpanossa näyt- tää demokratia toi- mivan (82 % vas- taajista)	Merkittävin ja todelli- nen syy epätasapai- noon löytyy soveltu- vien ja oikeanlaisen kompetenssin omaa- vien naispuolisten henkilöiden löytymi- seen. Tämä on tyypil- listä erityisesti maa- kunnissa, joissa laa- jempaa liiketoimin- nallista kokemusta omaavia naisia, jotka olisivat sitoutuneita osallistumaan kulutta- jaosuuskunnan toi- mintaan, on valitetta- vasti vähemmän.	Naisten asema osuustoimin- nassa on mie- hiin verrattuna tasavertainen ja hyvä. Nais- ten toimin- nasta luotta- mushallin- nossa ja joh- dossa on pel- kästään posi- tiivisia koke- muksia (68 % vastaajista)	Miehet tuke- vat miehiä ja miesten ver- kostoihin on vaikea päästä. Mie- hisyyys ylim- män johdon tehtävissä (tj) on niin voi- makkasti yrityskulttu- rissa kiinni, että on aistit- tavissa sen aiheuttavan peräti epä- mukavuutta niissä fooru- meissa, joissa asia otetaan esille.	Valinnasta vastaavien hallintoelin- ten edusta- jien sekä yri- tysten toimi- tusjohtajien valistaminen asiassa ja ni- mitysvalio- kuntien käyttö ja nii- den kokoon- pano	On selvä maine- riski, jos yrityksen hallin- nossa ei ole mo- lempien sukupuol- ten edusta- jia

<p>Mitä vaativimpiin hallinnon tehtäviin mennään, sen pienempi on naisten osuus. Osuuskauppojen hallitusjäsenistä vain 1/3 on naisia ja erittäin yllettävää, että naisten osuus vähenee entisestään, kun mennään osuuskauppojen johtoryhmiin, joissa vain joka viides jäsen on nainen</p>	<p>Urallaan johtoryhmä- ja hallitustasolle haluavia naisia on tarjolla vähän</p>	<p>Hallintoneuvostoon ja hallitukseen sekä johtoryhmiin nouseilta naisilta vaaditaan paljon enemmän kuin miehiltä. Osuuskaupoissa on edelleenkin liian paljon "lasikattoja", joiden läpi naisten on liian vaikea päästä.</p>	<p>Naisilla ei ole riittävästi liike-elämän osaamista tai -kokemusta sekä johtamiskokemusta, jota hallituksissa ja ylimmässä johdossa vaaditaan</p>	<p>Naisten rohkaisu ja aktiivisuus ja aktiivisuus ottaa vastaan liiketoimintavastuuta ja kartuttaa näin toimintajohtajakokemusta; osaaminen ratkaisee</p>	<p>Päätöksenteon homogeenisyys</p>
<p>Esitetty nykytila ei toteudu omassa osuuskaupassani</p>	<p>Nykytila kuvastaa yhteiskunnan jakautumista yleisesti</p>	<p>Edetäkseen naisella pitää olla referenssejä ja verkostoja miehiä enemmän</p>	<p>Kiintiöt</p>	<p>Päteviä naisia tulisi etsiä systemaattisesti</p>	<p>Jäsenistön edustuksellisuuden vaarantuminen ja konsernin maineriski</p>

Liite 4: Haastattelupyyntö ja –kysymykset osuustoiminnan asiantuntijoille

Hei,

Olen Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulussa kauppatieteellisiä opintoja viimeistelevä graduntekijä. Pro gradu -tutkielmassani käsittelen naisten asemaa suomalaisessa kuluttajaosuustoiminnassa. Tutkimuksessani selvitetään muun muassa naisten asemaa kuluttajaosuustoiminnan luottamushallinnossa ja johdossa (kvantitatiivinen tutkimus) sekä sukupuolten tasa-arvon toteutumista osuustoiminnassa.

Nyt tiedustelisinkin, olisiko sinulla mahdollisuutta osallistua tutkimustani tukevaan teemahaastatteluun. Haastattelun tarkoituksena olisi selvittää näkemyksiäsi naisten asemasta osuustoiminnassa (erityisesti osuuskuntien luottamushallinnossa ja johdossa) sekä mahdollisia kehitysehdotuksia sukupuolten välisen tasa-arvon toteutumiseksi. Haastattelu voitaisiin toteuttaa puhelimitse tai kasvokkain (Helsingissä tai Tampereella), mikä vain sinulle olisi sopivin tapa. Toivoisin, että haastattelu toteutettaisiin toukokuun ensimmäiseen viikkoon mennessä. Kiitos jo etukäteen vastauksestasi.

Ystävällisin terveisin,

Miira Kokkonen

Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulu, Vastuullisen liiketoiminnan opintosuunta

kokkonen.miira.m@student.uta.fi

044 367 3632

Haastattelukysymykset

1. Minkäläisten mekanismien tai kulttuurien näet vahvimmin vaikuttavan osuustoimintayritysten hallitusjäsenvalintojen taustalla?
2. Koetko, että osuustoiminnan erityispiirteistä on juonnettavissa seikkoja, jotka vaikuttavat hallitusjäsenien valintoihin?
3. Minkälaisia kokemuksia sinulla on naisten asemasta osuustoimintayrityksen luottamushallinnossa, hallituksessa ja johdossa?
4. Miten naisten määrää voisi mielestäsi lisätä osuustoimintayritysten hallituksissa ja johtoryhmissä?
5. Entä miten naisten asemaa yleensä voisi mielestänne parantaa osuustoimintayritysten hallituksissa ja johtoryhmissä?