BOARDMAN

Monimuotoisuus suomalaisten yritysten hallituksissa

Board Diversity -tutkimus 2026

3.11.2026 | Boardman & Otantatutkimus

Miksi tutkimus toteutettiin?

Viimeisin laajempi katsaus aiheeseen oli Tesin vuoden 2024 selvitys suomalaisten yritysten hallitusten kokoonpanosta.

Muita vastaavanlaisia tutkimuksia on vähän

Yksikään niistä ei kuitenkaan katso riittävästi pörssiyhtiöiden ulkopuolelle eikä tarkastele kansainvälisiä hallituspaikkoja.

Boardman verkostossa on valtavasti tietoa siitä miten hallitustyö oikeasti toimii.

Kokoonpanosta kokemuksiin ja vaikuttavuuteen

2026 Hallitusten monimuotoisuus suomalaisissa yrityksissä

PERINTEINEN TARKASTELU

Keitä hallituksissa on?

- Sukupuoli, ikä ja kansallisuus
- Arvokasta tietoa kokoonpanosta
- Kertoo vain vähän siitä, miten monimuotoisuus toteutuu tai toimii käytännössä

UUSI BOARDMAN -TUTKIMUS

Miten monimuotoisuus toimii?

- Miten monimuotoisuus koetaan
- Miten erilaiset näkökulmat integroituvat hallitustyöhön
- Millaista liiketoiminnallista arvoa se tuottaa
- Miten se vaikuttaa päätöksenteon laatuun ja vaikuttavuuteen

Boardman / Otantatutkimus 2026.

BOARDMAN

Tutkimus& toteutus

Tavoite:

T*uottaa uutta tietoa hallitusten diversiteetistä, joka tukee hallitustyön kehittämistä, hallitusrekrytointia, hyvää hallintotapaa ja suomalaisten organisaatioiden kilpailukykyä.*

Näkökulmat sisältä ja ulkopuolelta

Vastaajaryhmiä vertailemalla saadaan ainutlaatuinen kokonaiskuva hallitusdiversiteetistä.

Vastaajia 126. Tiedonkeruu syys–lokakuussa 2026. Tutkimuksen toteutti Otantatutkimus.

Hallitusten sisältä

Arvioivat omaa kokemustaan ja näkemystään hallitustyöstä.

- Hallitusten puheenjohtajat (27)
- Hallitusten jäsenet (52)
- Toimitusjohtajat (11)
- \+ Aiempaa hallituskokemusta (12)

Yritysjohto

Arvioivat omaa kokemustaan ja näkemystään hallituksen ja johdon yhteistyön kautta.

- Toimitusjohtajat (11)
- Hallitustyöhön osallistuvat johtoryhmän jäsenet (8)

Hallitusuraa tavoittelevat

Jakavat näkemyksiään.

- Kokeneet asiantuntijat ja johtajat, jotka tavoittelevat hallitusjäsenyyttä (16)

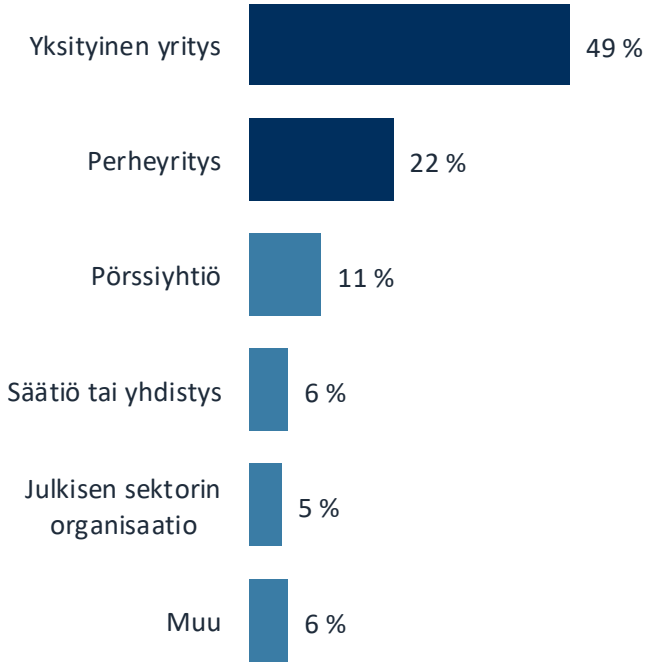
Huomio:
Näyte on rajallinen ja pienempien ryhmien tuloksia on tulkittava varovaisuudella signaaleina.

Lähde: Boardman / Otantatutkimus 2026. n = 126. Kutsuja lähetettiin n. 800. Kysymysten vastaajapohja vaihtelee roolin mukaan.

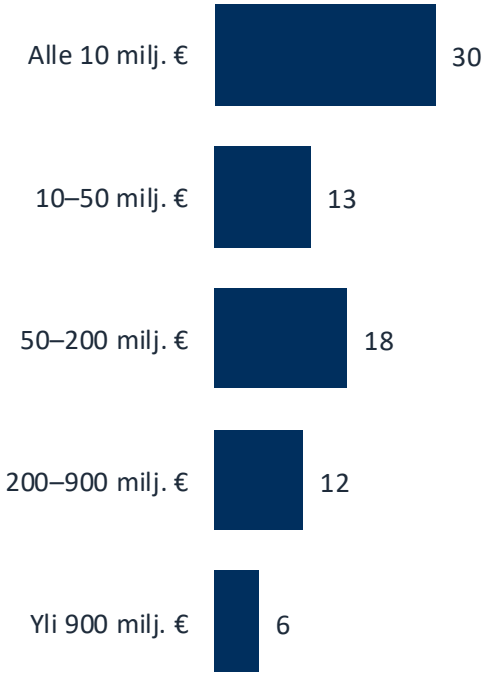
Kokoonpanosta vaikuttavuuteen

Vastaajat valitsivat oman pääroolinsa hallitustyössä, jakoivat oman hallituksensa perustietoja (yhden hallituksen kautta).

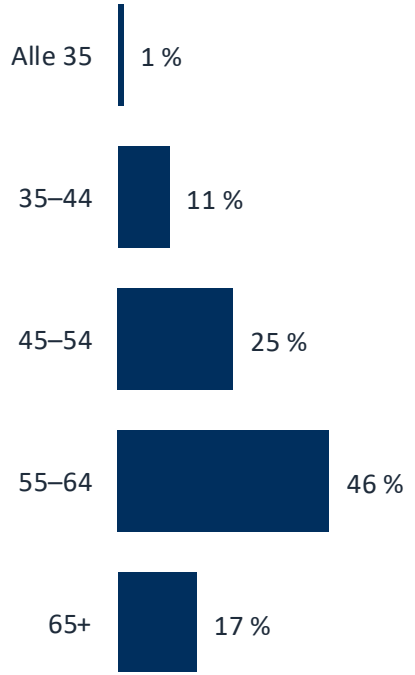
Vastaajien ensisijainen hallitusorganisaatio, %



Liikevaihto
mediaani 10–50 milj. €



Ikä, %
Keskiarvo noin 57 vuotta



Sukupuoli vastaajista

59 % naisia

40 % miehiä

Sukupuoli edustettuna
(vastaajien hallituksista)

37 % jäsenistä naisia

95 % hallituksista vähintään yksi nainen

Testasimme tulosten painottamista sukupuolen mukaan. Siihen ei löytynyt tilastollisia perusteita, eikä painotus muuttanut johtopäätöksiä.

Lähde: Boardman / Otantatutkimus 2026. B10, B11 ja B14: puheenjohtajien ja jäsenten ensisijainen hallitus, n = 75–79. B5 ja B6: kaikki vastaajat, n = 126; ikä kysyttiin luokittain, keskiarvo on arvio luokkien keskikohdista. Tulokset kuvaavat vastaajien kokemuksia, eivätkä ne ole tilastollisesti yleistettävissä kaikkiin suomalaisiin hallituksiin.

Tutkimuksen teemat

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa hallitusdiversiteetistä, joka tukee hallitustyön kehittämistä, hallitusrekrytointia, hyvää hallintotapaa sekä suomalaisten organisaatioiden tulevaa kilpailukykyä

01

Tärkeimmät ulottuvuudet

Mitkä monimuotoisuuden ulottuvuudet koetaan tärkeimmiksi ja miten niiden merkitys on muuttumassa

02

Vaikutukset

Miten monimuotoisuus vaikuttaa toimivuuteen, päätöksentekoon, innovatiivisuuteen, strategiseen ajatteluun ja suorituskykyyn

03

Kulttuurinen ja kansainvälinen

Kulttuurisen ja kansainvälisen monimuotoisuuden mahdollisuudet ja käytännön haasteet

04

Kokoonpano ja rekrytointi

Hallitusvalintojen käytännöt sekä monimuotoisuutta edistävät ja estävät tekijät

05

Osallisuus

Miten osallisuus, psykologinen turvallisuus ja todelliset vaikutusmahdollisuudet koetaan

06

Sidosryhmävertailu

Näkemysten erot hallituksen jäsenten, yritysjohdon ja hallitusuraa tavoittelevien välillä

07

Tulevaisuus

Hallitusdiversiteettiin ja kokoonpanoon liittyvät odotukset ja kehityssuunnat

Board Diversity Maturity Model

Kypsyysmalli ja -indeksi, joilla organisaatiot voivat arvioida, vertailla ja seurata kypsyyttään

BOARDMAN

Teema 01

Diversiteetin tärkeimmät ulottuvuudet

Mitkä monimuotoisuuden ulottuvuudet koetaan tärkeimmiksi ja miten niiden merkitys on muuttumassa.

Kyvykkyyksistä tärkeintä strateginen osaaminen

Hallituksen tärkeimmissä kyvykkyyksissä korostetaan strategista, kansainvälistä kokemusta sekä laaja-alaista osaamista.

76 %

Hallituksen jäsenistön osaamisessa arvostetaan etenkin strategista osaamista.

52%

Toisena on kokemus kansainvälisestä liiketoiminnasta, jota arvostetaan ennen kaikkea osaamisen ja kokemuksen kautta.

44 %

Talousosaamista arvostetaan ja toimialaosaaminen on tärkeää (43).

40%

Osaamista yrityskulttuurista arvostetaan yhtä paljon kuin toimitusjohtajakokemusta.

37 %

Nosti digitaalisen transformaation osaamisen ja 22% tekoälyosaamisen tärkeäksi.

28 %

Piti aiempaa hallituskokemusta tärkeänä.

Lähde: Boardman / Otantatutkimus 2026. n = 126, useita vaihtoehtoja. Millainen kokemus ja asiantuntemus ovat nykyisin tärkeimpiä hallituksen jäsenille?

BOARDMAN

Teema 02

Vaikutukset

Miten monimuotoisuus vaikuttaa toimivuuteen, päätöksentekoon, innovatiivisuuteen, strategiseen ajatteluun ja suorituskykyyn.

Hallituksissa koetaan olevan avoin keskustelu

Avoin keskustelukulttuuri ei vielä näytä takaavan vaikutusta päätöksenteossa.



Keskeiset havainnot

- Yhdeksän kymmenestä (90 %) kokee voivansa olla hallituksessa avoimesti eri mieltä ilman kielteisiä seurauksia.
- Puheenvuorojen arvioidaan jakautuvan hyvin (85 %), mutta hiljaisempien jäsenten näkemyksiä nostetaan aktiivisesti esiin vain 51 %:n mukaan.
- Päätöksenteossa monimuotoisuuden näkee 44 %.

Lähde: Boardman / Otantatutkimus 2026. , n = 117. Q9, puheenjohtajat, jäsenet ja toimitusjohtajat, n = 90. Miten hyvin väittämät kuvaavat ensisijaista hallitustehtävääsi? % kuvaa hyvin (4–5)

Monimuotoisuuden vaikutus

Monimuotoisuutta pidetään tärkeänä ja sen uskotaan vaikuttavan myönteisesti. Tulokset kuvaavat vastaajien kokemusta vaikutuksesta oman hallitustyön kautta.

9/10

uskoo monimuotoisuuden vaikuttavan myönteisesti menestykseen

90 %

Myönteisin vaikutus nähdään innovatiivisuuteen.

86%

Strategiseen päätöksentekoon ja johdon haastamiseen koetaan myös olevan vahva vaikutus.

78 %

on havainnut monimuotoisuuden muuttaneen hallituksen päätöstä tai lopputulosta ainakin satunnaisesti, useita kertoja noin neljännes (25 %)

44 %

arvioi monimuotoisuuden vaikutuksen näkyvän hallituksen päätöksissä

Tulokset perustuvat vastaajien omiin kokemuksiin siitä, miten monimuotoisuus vaikuttaa hallitustyöskentelyyn ja päätöksentekoon.

Lähde: Boardman / Otantatutkimus 2026, n = 90–126..

Monimuotoisuuden koetaan vaikuttavan laajasti

Usko myönteiseen vaikutukseen eri osa-alueilla, % merkittävä tai erittäin merkittävä



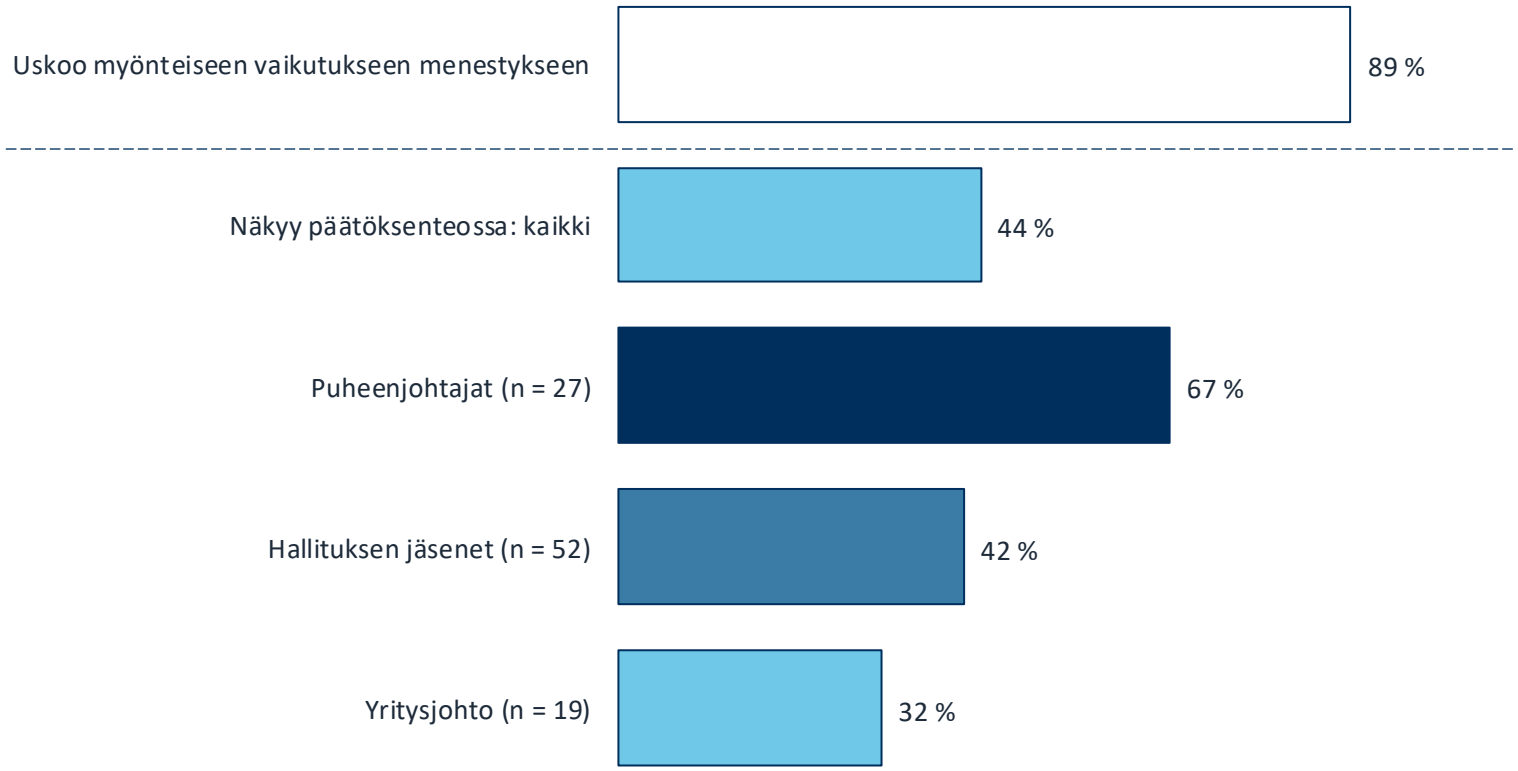
Keskeiset havainnot

- Myönteisin vaikutus nähdään innovatiivisuuteen (90 %), strategiseen päätöksentekoon (86 %) ja johdon haastamiseen (86 %).
- 78 % on havainnut monimuotoisuuden muuttaneen hallituksen päätöstä tai lopputulosta ainakin satunnaisesti, useita kertoja noin neljännes (25 %).
- Tulokset kuvaavat vastaajien kokemusta; syy-seuraussuhdetta taloudelliseen menestykseen ei mitattu.

Lähde: Boardman / Otantatutkimus 2026. Q13, n = 121–125. Q14, n = 102.

Usko on vahva – päätöksissä näkyy harvemmin

Usko myönteiseen vaikutukseen ja arvio monimuotoisuuden näkymisestä hallituksen päätöksenteossa eroaa hallituksen ja johdon kokemuksissa..



Keskeiset havainnot

- Yhdeksän kymmenestä (89 %) uskoo monimuotoisuuden vaikuttavan myönteisesti yrityksen menestykseen.
- Hallituksen päätöksissä monimuotoisuuden arvioi näkyvän 44 % vastaajista.
- Eri vastaajaryhmien välillä on eroja, kun arvioidaan näkyykö diversiteetti päätöksenteossa; Puheenjohtajista näin arvioi 67 %, yritysjohdosta 32 %

Lähde: Boardman / Otantatutkimus 2026. (osuus 4–5 asteikolla 1–5), n = 117; hallituksen puheenjohtajat, -jäsenet, yritysjohto = toimitusjohtajat ja johtoryhmän jäsenet.

Monimuotoisuudessa tärkeintä ajattelutyylit

Monimuotoisuutta pidetään tärkeänä ja yhtä vahvaa.

98 %
pitää ajattelutyylien monimuotoisuutta tärkeänä

86 %
Laaja-alainen ammatillinen kokemus sekä kansainvälinen kokemus (80%) on tärkeää.

76 %
valitsee ajattelutyylit kolmen tärkeimmän ulottuvuuden joukkoon

26 %
ei tunnista hallituksessaan yhtään neljästä uudistavasta toimintatyylistä *(visionäärinen, nykytilaa haastava, intuitiivinen, riskinottava)*

67 %
tunnistaa vähintään kolme neljästä varmistavasta toimintatyylistä. 11% tunnisti vain tätä tyyliä. *(analyyttinen, riskit tiedostava, operatiivinen, dataperusteinen)*.

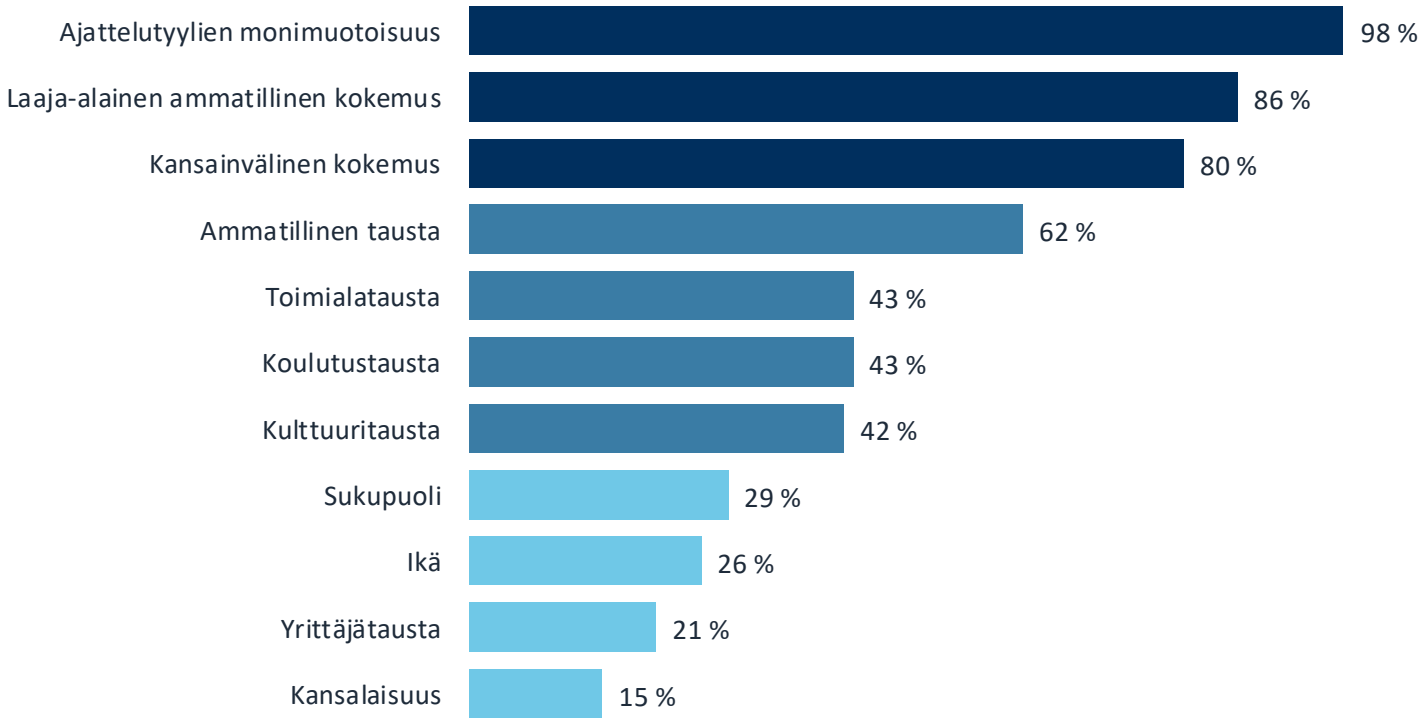
5,3 / 10
ajattelutyyliä tunnistetaan hallituksessa keskimäärin. Ajattelutyylien monimuotoisuus vahvistaa vaikutusta liiketoiminnan eri osa-alueisiin.

Lähde: Boardman / Otantatutkimus 2026. Q5 n = 124–126 (% tärkeä, 4–5), Q6 n = 126, Q7 n = 90 (pj:t, jäsenet, TJ:t). Varmistava = analyyttinen, riskit tiedostava, operatiivinen, dataperusteinen; uudistava = visionäärinen, intuitiivinen, haastava, riskinottava.

Kokemus painaa enemmän kuin kulttuuritausta

Monimuotoisuuden ulottuvuuksien tärkeys hallitustyölle (% tärkeä, 4–5) ja vastaajien hallitusten kokoonpano

Ulottuvuuden tärkeys, %



98 %

Ajattelutyylien monimuotoisuus on tärkeintä.

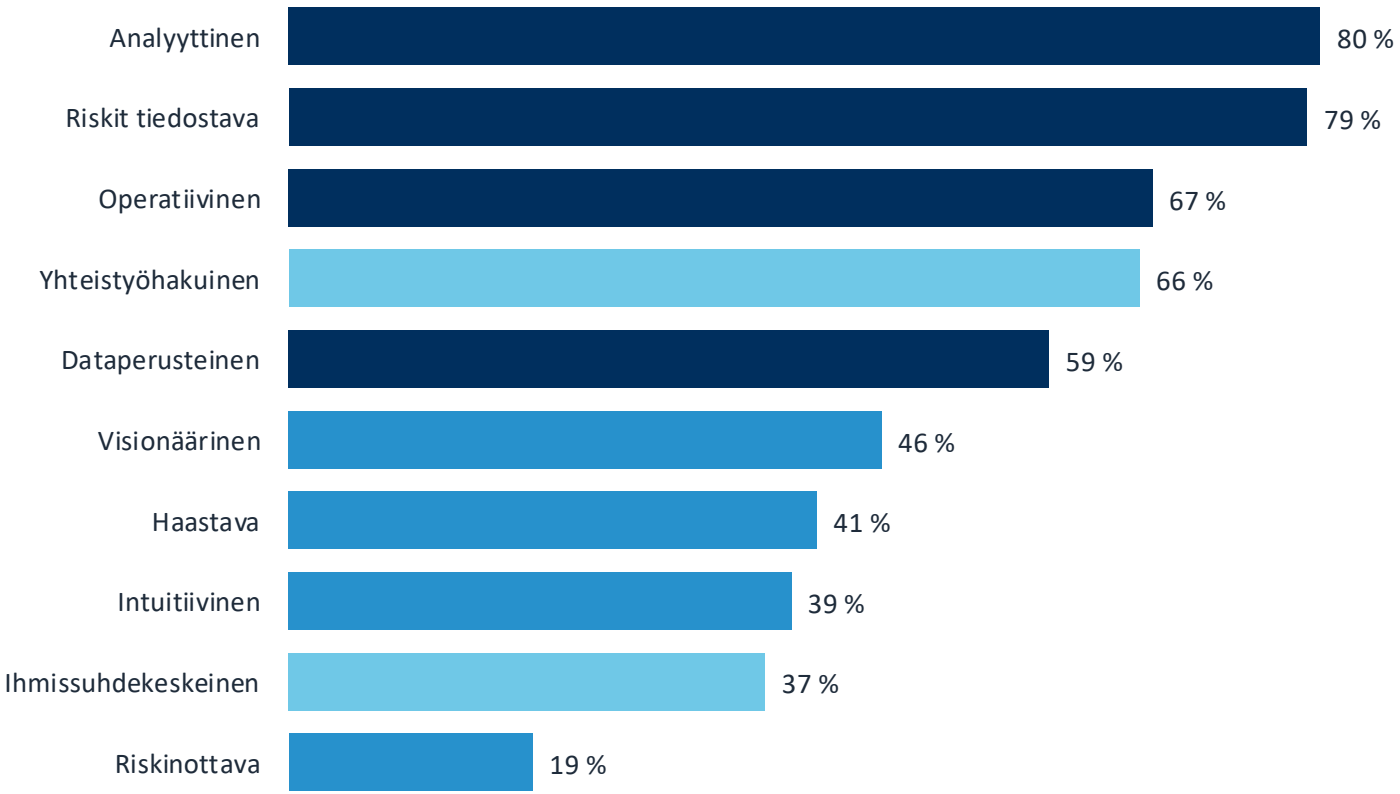
86 %

Laaja-alainen ammatillinen kokemus sekä kansainvälinen kokemus (80%) on tärkeää.

Lähde: Boardman / Otantatutkimus 2026. , n = 124–126, asteikko 1–5. B14, puheenjohtajien ja jäsenten ilmoittama hallitus, n = 73–74. Monimuotoisuuden ulottuvuuksien tärkeys hallitustyölle (% tärkeä, 4–5) ja vastaajien hallitusten kokoonpano

Ajattelutyylit painottuvat varmistavaan toimintatyyliin

Ajattelu- ja käyttäytymismalleissa korostuvat riskien tiedostaminen ja analyyttisyys



Hallituksissa korostuvat nk. **varmistava tyyli**; analyyttinen (80 %) ja riskit tiedostava (79 %), operatiivinen (67%) ja dataperusteinen (59%).

Haaste ajattelun diversiteetin kapeudessa ei ole analyyttisyys vaan ajattelun yksipuolisuus.

Uudistavaa tyyliä; Visionäärisiä (46%), nykytilaa haastavia (41%), intuitiivisiä (39%) ja riskinottavia tyylejä (19%), tunnistetaan selvästi harvemmin.

26 % ei tunnista hallituksessaan yhtään näistä neljästä uudistavasta tyylistä.

Lähde: Boardman / Otantatutkimus 2026. , puheenjohtajat, jäsenet ja toimitusjohtajat, n = 90. Mitkä ajattelu- ja toimintatyylit ovat edustettuina hallituksessanne?.

BOARDMAN

”Tulokset herättävät kysymyksen siitä, kuinka monipuolisesti erilaiset ajattelutavat ovat edustettuina hallitusten strategisessa keskustelussa ja miten tätä pyritään arvioimaan.

Analyyttisyys, harkinta ja riskien tunnistaminen ovat hallitustyön tärkeitä vahvuuksia, mutta niiden rinnalle tarvitaan myös kykyä tarkastella uusia mahdollisuuksia ja haastaa vakiintuneita toimintamalleja.

Hallituksissa, joissa on molempia ajattelutapoja, koetut vaikutukset ovat myönteisimmät kaikilla mittareilla – erityisesti kriisinhallinnassa, riskienhallinnassa ja liiketoiminnan kasvussa. Kun hallituksissa on tämän lisäksi ihmisuhdekeskeistä ajattelua, koetut vaikutukset ovat myönteisimmät kaikilla mittareilla.

Keskeistä ei ole yksittäinen ajattelutyyli vaan niiden muodostama kokonaisuus sekä niiden hyödyntäminen hallituksissa.”

Mia Ahlström, toimitusjohtaja, Otantatutkimus

BOARDMAN

Teema 03

Kansainvälisyys

Kulttuurisen ja kansainvälisen monimuotoisuuden mahdollisuudet ja haasteet.

Kansainvälistä kokemusta arvostetaan

Kansainvälisyyden tärkeyteen uskotaan vahvasti, mutta tavoitteet, rekrytointi ja monimuotoisuus jäävät jälkeen.

Kansainvälistä liiketoimintakokemusta arvostetaan enemmän kuin eri kulttuuritaustoja.

80 %

pitää kansainvälistä kokemusta tärkeänä – kulttuuritaustaa 42 %

86 %

hallituksista vähintään yhdellä jäsenellä on merkittävää kansainvälistä työkokemusta

3/4

kansainvälisesti kokeneista jäsenistä on suomalaisia

73 %

hallituksista ei ole yhtään ei-suomalaista jäsentä

4 %

kertoo kansainvälisen tai kulttuurisen monimuotoisuuden tavoitteen olevan selkeä – sitä tavoittelee 54 %

50 %

Vieras kieli haastaa osallistumista ja aktiivista keskustelua.
8 % pitää vierasta kieltä merkittävänä haasteena.

Lähde: Boardman / Otantatutkimus 2026. n = 125 (% tärkeä, 4–5).: puheenjohtajien ja jäsenten ilmoittama hallitus, n = 72–76 (yksi epälooginen vastaus poistettu kokemusluvuista).

BOARDMAN

Todellisuus ja tulevaisuus

Hallitusdiversiteettiin ja kokoonpanoon liittyvät odotukset ja kehityssuunnat

Hallituspaikat täytetään verkostoista

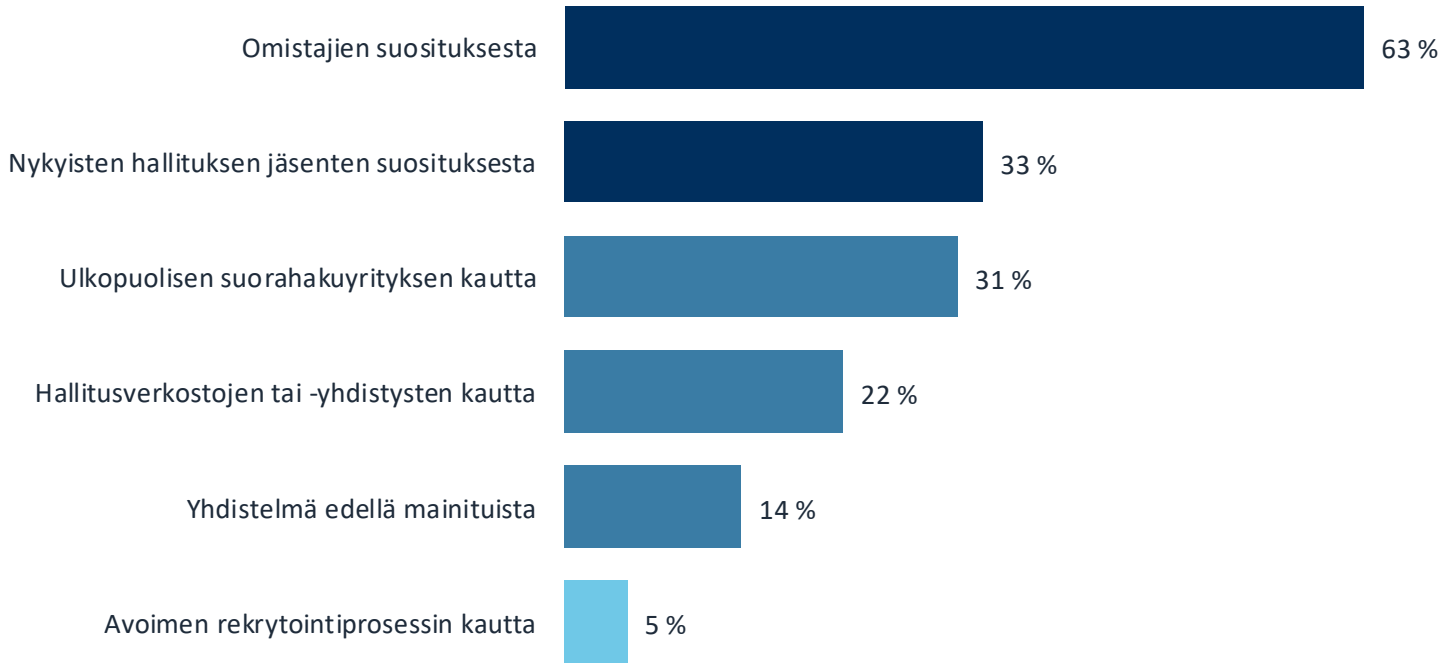
Hallitusmarkkinan avoimuus ja hallituksen jäsenten tyypilliset rekrytointikanavat

81 %

pitää suomalaista hallitusmarkkinaa suljettuna uusille ja monimuotoisille ehdokkaille.

Hallituspaikkojen koetaan keskittyvän pienelle joukolle ihmisiä.

Miten hallituksen jäsenet tyypillisesti rekrytoidaan, %



Lähde: Boardman / Otantatutkimus 2026. (melko tai erittäin suljettu), n = 126. , pj:t, jäsenet, TJ:t ja aiemmin hallituksissa toimineet, n = 102.

Monimuotoisuustavoitteet konkretisoituvat harvoin

Tutkimustulosten perusteella hallitusten yleiset hallinnointikäytännöt ovat suhteellisen vakiintuneita. 54 % kertoo organisaationsa tavoittelevan kansainvälisen tai kulttuurisen monimuotoisuuden lisäämistä – vain 4 %:lla tavoite on selkeä.



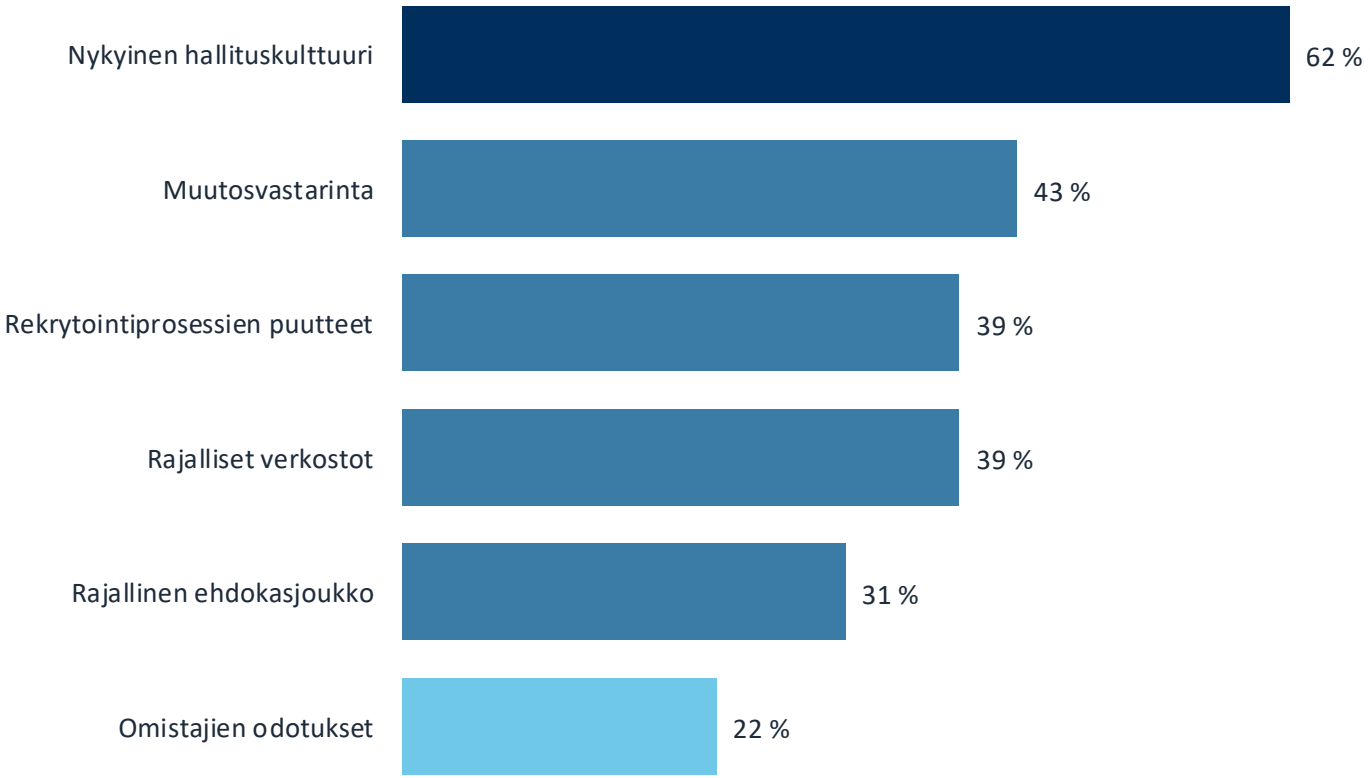
Keskeiset havainnot

- Monimuotoisuustavoitteet huomioidaan hallituksen jäsenten nimitysprosesseissa lähes puolessa organisaatioista (47 %). Sen sijaan vain joka viidennessä (20 %) monimuotoisuustavoitteet on dokumentoitu.
- Monimuotoisuus on mukana hallitustyöskentelyn arvioinnissa (28 %), vaikka hallituksen itsearviointi on käytössä kahdessa kolmesta organisaatiosta.
- Ilman selkeästi määriteltyjä tavoitteita kehityksen seuranta ja saavutettujen tulosten arviointi on vaikeampaa.

Lähde: Boardman / Otantatutkimus 2026., puheenjohtajat, jäsenet ja toimitusjohtajat, n = 90. Hallituksen monimuotoisuuteen ja hallinnointiin liittyvät käytännöt, % kertoo käytännön olevan käytössä

Hallituskulttuuri on suurin este

Suljetut verkostot haastavat hallitusten monimuotoisuuden kehittymistä



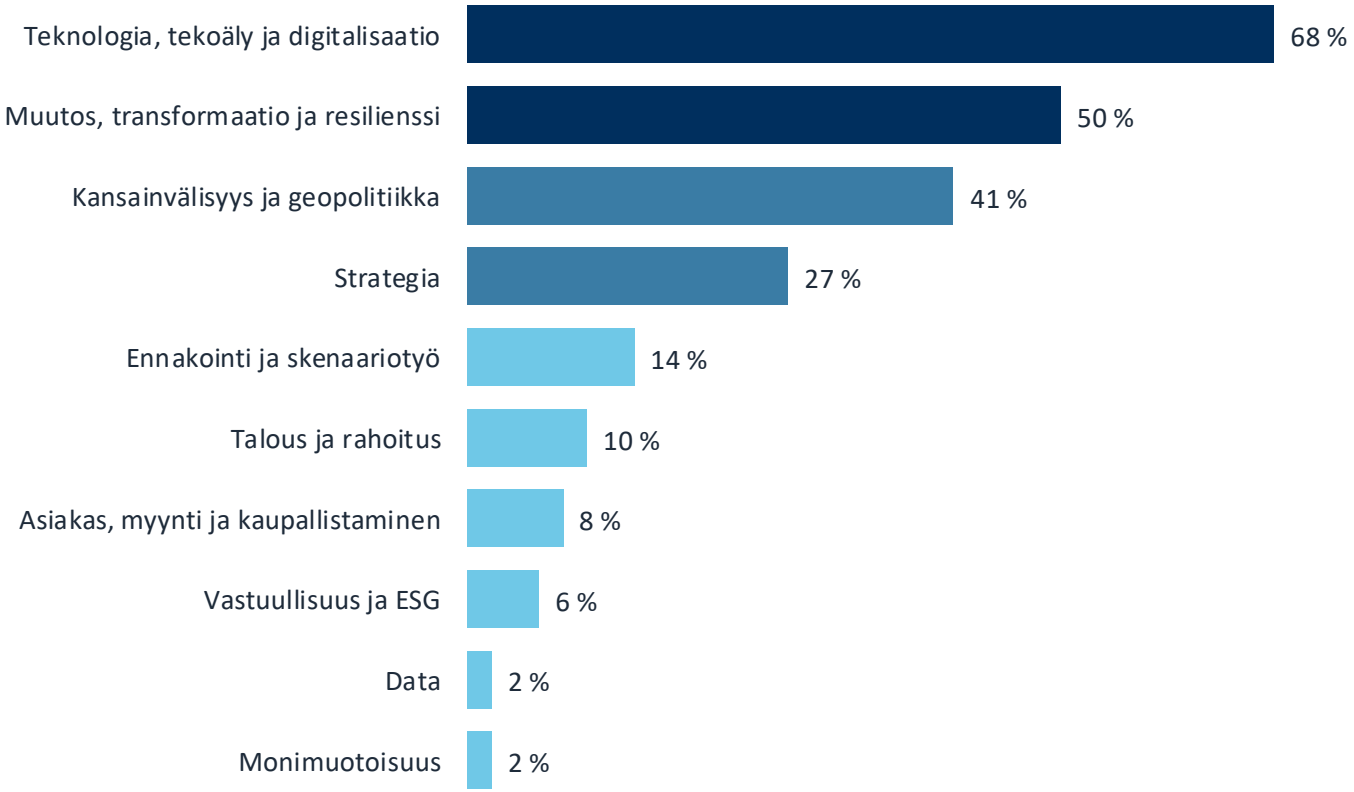
Keskeiset havainnot

- Suurimmaksi esteeksi nimetään nykyinen hallituskulttuuri (62 %), seuraavaksi muutosvastarinta (43 %).
- Rekrytointiprosessien puutteet (39%) ja rajalliset verkostot mainitsee 39 %.
- Avovastauksissa toistuivat myös kieli ja suomen kielen vaatimus; kieli oli yleisin kansainvälisten jäsenten tuoma vaikuttavuus haaste sekä hidaste monimuotoisuuden yleistymiselle.

Lähde: Boardman / Otantatutkimus 2026. Q30, n = 126, useita vaihtoehtoja ja avovastaukset. Mitkä ovat suurimmat esteet hallitusten monimuotoisuuden lisäämiselle?

Tulevaisuudessa korostuu teknologia

Vastaajat arvioivat millaista osaamista hallitukset tarvitsevat enemmän seuraavien 3–5 vuoden aikana



Keskeiset havainnot

- Teknologia, tekoäly ja digitalisaatio mainitaan kahdessa vastauksessa kolmesta.
- Puolet nostaa esiin muutoksen johtamisen, transformaation ja resilienssin.
- Kansainvälisyys ja strategiakyvykkyydet ovat edelleen tärkeiden kyvykkyyksien joukossa.
- Monimuotoisuus mainitaan hallituksen osaamistarpeena harvoin. Kysymys nostaa esiin myös tarpeen määritellä monimuotoisuus tarkemmin.

Lähde: Boardman / Otantatutkimus 2026. n = 126. vastaaja voi mainita useita teemoja. Millaista osaamista hallitukset tarvitsevat enemmän seuraavien 3–5 vuoden aikana? % mainitsee teeman

Monimuotoisuuden merkitys kasvaa

Näkemykset monimuotoisuuden merkityksestä nyt ja seuraavien 3–5 vuoden aikana

83 %

pitää hallitusten monimuotoisuutta nyt tärkeämpänä kuin viisi vuotta sitten

82 %

odottaa monimuotoisuuden lisääntyvän Suomessa seuraavien 3–5 vuoden aikana

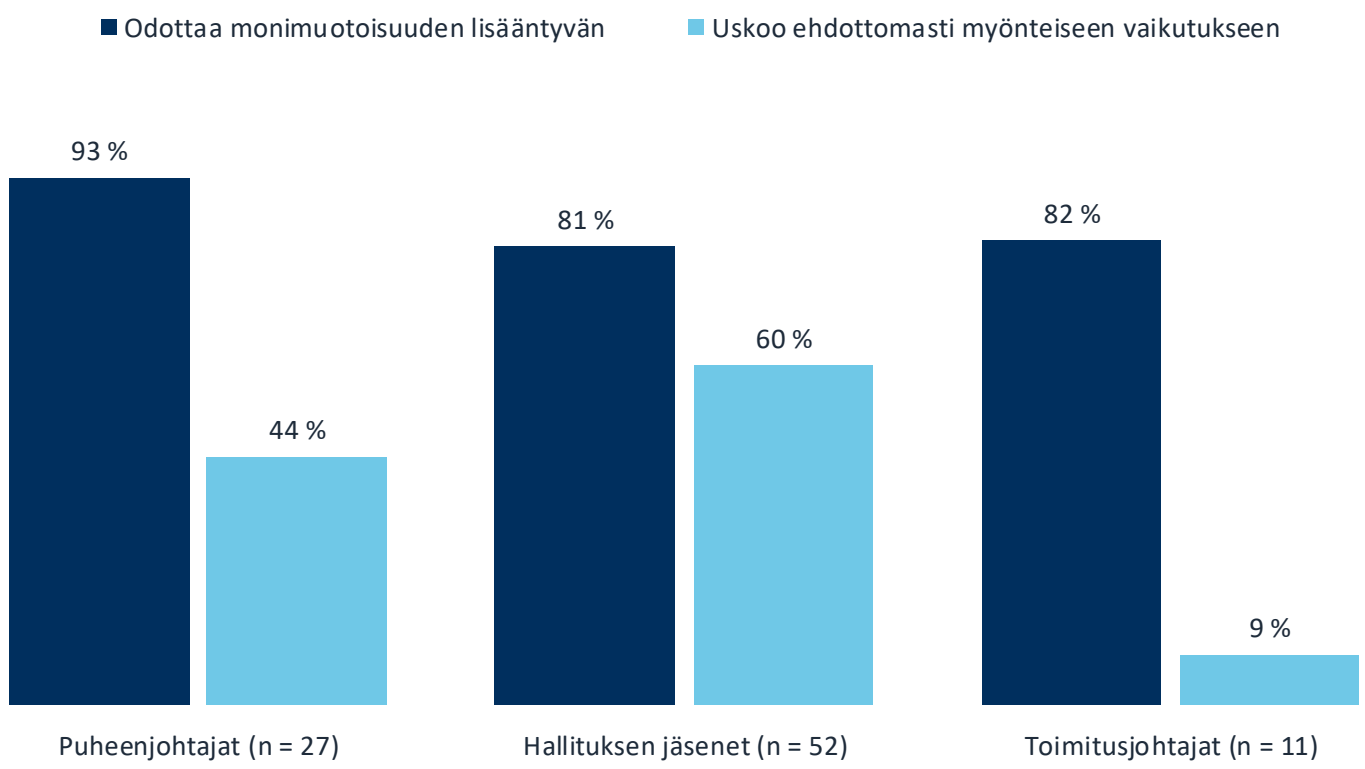
Muutosta vauhdittavat vastaajien mukaan

1. Ulkoiset paineet kansainvälistyä
2. Ulkomaisen omistuksen lisääntyminen
3. Julkisen keskustelun kehittyminen, esimerkit ja tutkittu tieto
4. Sääntely ja suositukset

Lähde: Boardman / Otantatutkimus 2026. Q8 ja Q27, n = 126. Vauhdittajat: Q28 avovastausten yleisimmät teemat.

Puheenjohtajat odottavat muutosta eniten

Hallituksissa uskotaan monimuotoisuuden lisääntyvän. Usko myönteiseen vaikutukseen vaihtelee paljon rooleittain.



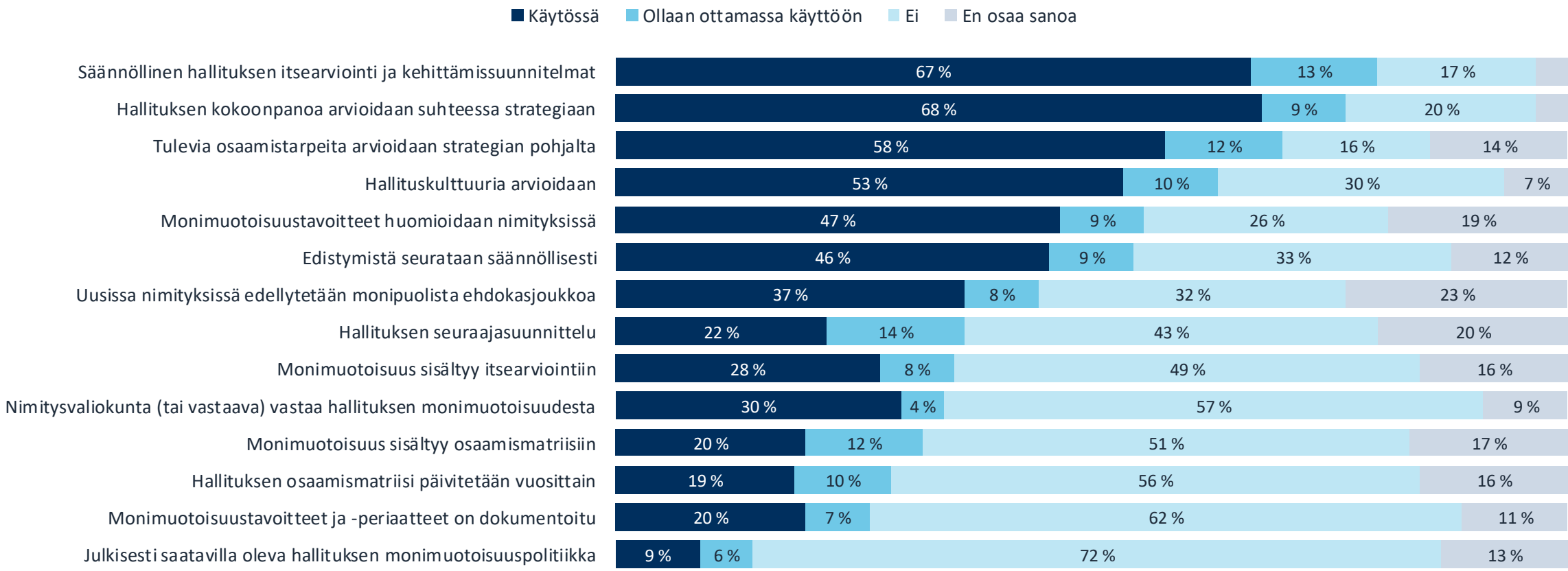
Keskeiset havainnot

- Puheenjohtajista 93 % odottaa monimuotoisuuden lisääntyvän seuraavien 3–5 vuoden aikana.
- Ehdottomasti myönteiseen vaikutukseen menestykseen uskoo kuitenkin 44 % puheenjohtajista kun vahvemmin siihen uskoo hallituksen jäsenet (60%).
- Toimitusjohtajien usko monimuotoisuuden myönteisiin vaikutuksiin on hyvin vähäistä.

Lähde: Boardman / Otantatutkimus 2026. (ehdottomasti) ja (lisääntyy jonkin verran tai merkittävästi), n = 126.

Monimuotoisuuskäytännöt ovat vielä harvinaisia

Monimuotoisuuteen liittyvät käytännöt ja tavoitteet ovat usein epävirallisia. Vastaajista 20 % kertoo hallituksessaan olevan käytössä dokumentoidut tavoitteet ja 9 % julkisen monimuotoisuuspolitiikan. En osaa sanoa vastauksia on melko paljon.



Lähde: Boardman / Otantatutkimus 2026, n = 90. Vastaajista 20 % kertoo hallituksessaan olevan käytössä dokumentoidut tavoitteet ja 9 % julkisen monimuotoisuuspolitiikan. Mitkä seuraavista käytännöistä ovat käytössä hallituksessanne? (puheenjohtajat, jäsenet ja toimitusjohtajat)

Hallitukset ovat kehittyvällä tasolla

Board Diversity Maturity -indeksi: strateginen sitoutuminen, prosessit ja hallinnointi sekä inklusiivinen kulttuuri

55/100

Board Diversity Maturity -indeksin keskiarvo: hallitukset ovat kehittyvällä tasolla

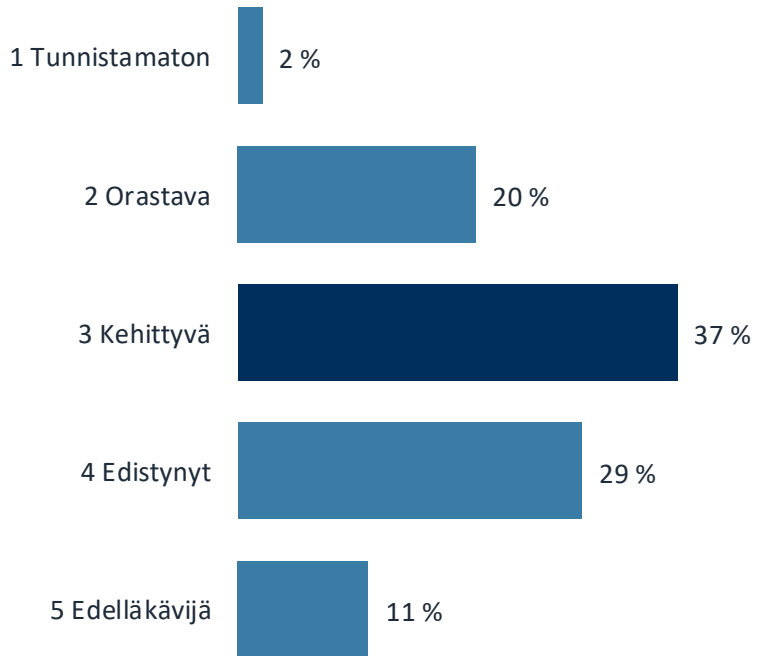
Indeksin arvo

Taso 3 Kehittyvä (40–59 pistettä)

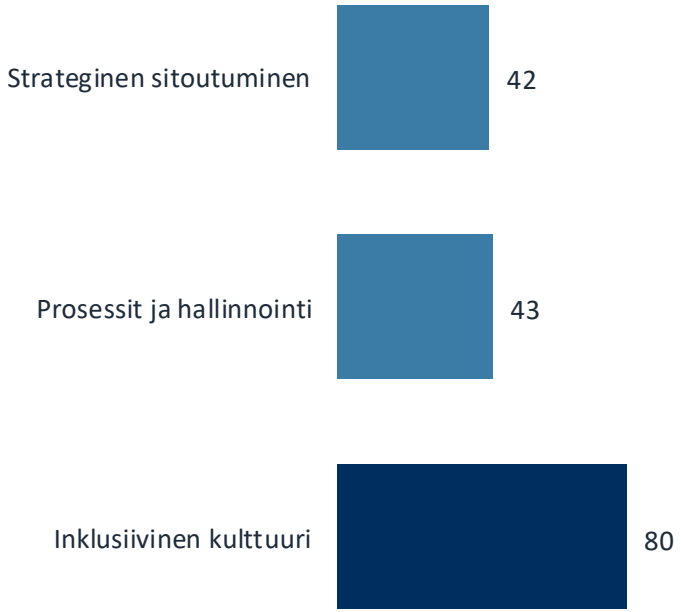
40 % sijoittuu tasoille 4–5

22 % tasoille 1–2

Tasojakauma, % vastaajista



Ulottuvuudet, pistettä 0–100



Lähde: Boardman / Otantatutkimus 2026. Puheenjohtajat, jäsenet ja toimitusjohtajat, n = 89. Kokonaisindeksi = ulottuvuuksien keskiarvo.

Hallitusten osaamistarpeet muuttuvat – monimuotoisuuden merkitys kasvaa

Nykyiset osaamisvaatimukset korostavat strategiaa ja kokemusta, kun taas tulevaisuudessa teknologian ja muutoksen johtamisen merkitys kasvaa.

NYT

Hallitusjäsenen tärkeimmät ominaisuudet

- Strategiaosaaminen (76 %)
- Kansainvälinen liiketoimintakokemus (52 %)
- Talous- ja toimialaosaaminen (43–44 %)
- Avovastauksissa: strateginen ajattelu (50 %), yhteistyö (35 %) ja nykytilan haastaminen (29 %)

Tärkeimmät diversiteetin ulottuvuudet

- Ajattelutyylit (76 %)
- Laaja-alainen ammatillinen kokemus (51 %)
- Kansainvälinen kokemus (37 %)
- Demografiset ulottuvuudet jäävät taakse: sukupuoli 24 %, kansalaisuus 10 %

TULEVAISUUS

Tulevaisuuden osaamistarpeet

- Tekoäly-, digi- ja teknologiaosaaminen (69 %)
- Muutoskyky, transformaatio ja resilienssi (40 %)
- Kansainvälisyys ja geopolitiikka (38 %)
- Ennakointi ja skenaariotyö

Puheenjohtajan rooli

- Painottuu keskustelun fasilitointiin ja tasapuoliseen osallistamiseen
- Rooli koetaan vaativammaksi
- Kulttuurien ja toimintatyylien ohjaamisen kyvykkyyttä tarvitaan enemmän

Muuttuvat osaamistarpeet ja ulkoiset odotukset lisäävät hallitusten monimuotoisuuden merkitystä.
Teknologia, muutoskyky ja kansainvälisyys korostuvat tulevaisuuden osaamistarpeissa. Samalla puheenjohtajan rooli erilaisten osaamisten ja näkökulmien yhdistäjänä vahvistuu.

Lähde: Boardman / Otantatutkimus 2026, n = 126. (tärkeää; enintään 5 valintaa), (tärkeintä; enintään 3 valintaa); avovastaukset, teemat alustavia.

Tutkimustuloksista hallitustyön kehittämiseen

Monimuotoisuuden tulee olla kiinteä osa hallituksen kokoonpanon ja strategisten osaamistarpeiden suunnittelua, jotta hallituksilla on valmiudet vastata tulevaisuuden haasteisiin.

1. Omistajilla ja nimitystoimikunnilla on keskeinen rooli

Hallituksen kokoonpanon tulee perustua yrityksen strategiaan. Selkeästi määritellyt osaamis- ja monimuotoisuustavoitteet tukevat ammattimaista ja läpinäkyvää hallitusjäsenten rekrytointia, jossa ehdokkaita etsitään myös nykyisten verkostojen ulkopuolelta.

2. Hallituksen puheenjohtajalla on keskeinen rooli monimuotoisuuden hyödyntämisessä

Hyvä hallitustyön johtaminen kannustaa tuomaan esiin erilaisia näkökulmia, haastamaan rakentavasti vakiintuneita ajattelutapoja ja käymään osallistavaa keskustelua. Näin varmistetaan, että monipuolinen osaaminen ja erilaiset näkökulmat pääsevät aidosti vaikuttamaan päätöksentekoon.

3. Systemaattinen arviointi ja seuranta ovat välttämättömiä

Hallitusten tulee arvioida säännöllisesti kokoonpanoaan, osaamistaan ja työskentelytapojaan. Board Diversity Maturity Index tarjoaa viitekehyksen monimuotoisuuden johtamisen nykytilan arviointiin ja kehityksen seurantaan.

Tutkimustulokset haastavat suomalaisyritysten omistajat, nimitystoimikunnat ja hallitusten puheenjohtajat kehittämään käytäntöjä, joilla hallitusten kokoonpanoa, osaamista ja monimuotoisuutta arvioidaan vuosittain suhteessa yrityksen strategisiin tarpeisiin.

Monimuotoisuuden todellinen arvo syntyy siitä, että erilainen osaaminen, kokemukset ja näkökulmat saadaan aidosti osaksi hallitustyöskentelyä ja päätöksentekoa.

BOARDMAN

Kiitos

Taru Lindeman | Boardman
Mia Ahlström | mia.ahlstrom@otanta.com | Otantatutkimus