

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

JOHTAJA-ASEMASSA OLEVIEN NAISTEN JOHTAMISEN HAASTEET

Kandidaatintutkielma

Kadetti

Timo Valkovirta

Kadettikurssi 96

Kranaatinheitinopintosuunta

Huhtikuu 2012

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi Kadettikurssi 96	Opintosuunta Kranaatinheitinopintosuunta
Tekijä Kadetti Timo Valkovirta	
Tutkielman nimi Johtaja-asemassa olevien naisten johtamisen haasteet	
Oppiaine johon työ liittyy Sotilaspedagogiikka	Säilytyspaikka Maanpuolustuskorkeakoulun kurssikirjasto
Aika Huhtikuu 2012	Tekstisivuja 25 Liitesivuja 2
TIIVISTELMÄ <p>Maailmalla jatkuvasti kasvava naisjohtajien määrä ja naisten yhteiskunnallisen aseman muutos lisää tarvetta tehdä tutkimuksia näihin aihepiireihin liittyen. Tutkimuksen tarkoitus on selvittää mitkä tekijät vaikuttavat naisjohtajien johtamistyyliin sotilasorganisaatiossa, joka usein tunnetaan miesvaltaisena alana.</p> <p>Tutkimustehtäväni oli tutkia asioita, jotka vaikuttavat naisjohtajien johtamistyyliin sotilasorganisaatiossa. Miten sotilasorganisaatio vaikuttaa naisjohtajien johtamistyyliin. Alakysymyksinä on perinteiden ja käytänteiden vaikutus johtamiselle, sekä sotilasorganisaation asettamien haasteiden vaikutus johtamiselle. Toisena keskeisenä tutkimuskysymyksenä on miten miehet suhtautuvat naisjohtajaan sotilasorganisaatiossa. Alakysymyksinä on asenteiden vaikutus naisjohtajan johtamiskäyttäytymiseen, sekä fyysisten tekijöiden vaikutus johtamiseen.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä käytin kirjallisuuteen perustuvaa tutkimusta. Aiheeseen lisää tietoa tuotin tekemällä kyselyn kuudelle naisjohtajalle ja kuudelle miesjohtajalle. Aihe on pilkottu kuuteen osa-alueeseen, jotka etenevät selvässä kronologisessa järjestyksessä johdannosta aina päätelmiin. Tutkimus pohjautuu kirjallisiin lähteisiin, sekä tekemääni kyselyyn, jonka tarkoitus on tuottaa osin lisää tietoa jo olemassa oleviin kirjallisiin lähteisiin, sekä tukea jo saatuja tuloksia. Käsittelen aihetta suurimmaksi osaksi gender näkökulmasta, jolloin tutkin sitä miten mm. ympäristö, käytänteet ja asenteet vaikuttavat naisiin johtajina eri organisaatioissa.</p> <p>Tutkimuksen tulokset syvensivät jo olemassa olevista tutkimuksista saatua tietoa naisjohtajista. Tuloksista kävi ilmi, että naisjohtajat otettiin hyvin vastaan sotilasorganisaatiossa ja heidän johtamistyyliinsä nähtiin saavan aikaan hyviä lopputuloksia, vaikka se jollain osa-alueilla erosi miesten johtamistyyleistä huomattavasti. Naisten fyysisiä ominaisuuksia tarkasteltaessa todettiin, ettei mahdollisilla fyysisillä puutteilla tai heikkouksilla ollut suurta vaikutusta johtajaan itseensä toimittaessa rauhanajan toimintaympäristössä. Sen sijaan naisten biologiset ominaisuudet kuten koko asetti haasteita tietyissä tehtävissä, joissa jouduttiin toimimaan mm. raskaiden kantamusten kanssa. Yhteenvetona voitiin kuitenkin todeta, ettei nämäkään asiat vaikuta suuresti johtamiskäyttäytymiseen tai johtajaan vaan kokonaisuus tekee hyvän johtajan oli sitten mies tai nainen.</p>	
AVAINSANAT Sotilaskulttuuri, arvo, sukupuoli, varusmiesjohtaminen ja naisjohtajien/naisjohtamisen haasteet	

1. JOHDANTO	1
2. TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	2
2.1 TUTKIMUSTEHTÄVÄ	3
2.2 TUTKIMUKSEN RAJAUS	3
2.3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	4
3. PUOLUSTUSVOIMIEN JOHTAJAKOULUTUS	5
3.1 VARUSMIESPALVELUKSESSA TARJOTTAVA JOHTAJAKOULUTUS	5
3.1.1 <i>Varusmiesten halukkuus johtajakoulutukseen</i>	6
3.1.2 <i>Naisten vapaaehtoinen asepalvelus ja halukkuus johtajakoulutukseen</i>	6
3.1.3 <i>Naisten soveltuvuus johtajakoulutukseen</i>	7
3.2 NAISJOHTAJIEN KÄYTTÖ SOTILASORGANISAATIOSSA	8
3.2.1 <i>Arvot ja arvostus</i>	8
3.2.2 <i>Naisjohtajien vaikutus sotilasorganisaatioon</i>	9
4. NAINEN JOHTAJA-ASEMASSA	9
4.1 NAISTEN JOHTAMISTYILIEN OMINAISPIIRTEET	10
4.2 NAISTEN SOPIVUUS JOHTAJA-ASEMAAN	11
5. NAISJOHTAJILLE SUORITETTU KYSELYJOHTAMISEN HAASTEISTA	11
5.1 KYSELY JA SEN TULOKSET	12
5.1.1 <i>Saatujen vastausten analysointi</i>	12
5.1.2 <i>Naisille suunnatun kyselyn tulokset</i>	12
5.1.3 <i>Miehille suunnatun kyselyn tulokset</i>	18
5.2 TULOSTEN YHTEENVETO	22
6. PÄÄTELMÄT	23
6.1 TUTKIMUSTULOSTEN LUOTETTAVUUS JA KÄYTTÖ	23
6.2 ESITYS JATKOTUTKIMUKSESTA	24

LÄHTEET

LIITTEET

JOHTAJA-ASEMASSA OLEVIEN NAISTEN JOHTAMISEN HAASTEET

1. JOHDANTO

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää naisjohtajien johtamiseen vaikuttavia tekijöitä ja sitä, miten mieskollegat ja alaiset suhtautuvat naisiin johtajina puolustusvoimien organisaatioissa. Tarkastelen naisjohtamista suurimmalta osalta gender-perspektiivistä, eli miten mm. asenteet, käytänteet ja ympäristö vaikuttaa johtamiskäyttäytymiseen. Gender-tutkimuksen eli sukupuolittutkimuksen lähtökohtana on naisten historiallisen, kulttuurisen ja yhteiskunnallisen aseman tutkiminen. Työn tarkoituksena on toimia pohjana pro gradu -tutkielmalleni, jossa syvennyn asioihin vielä perusteellisemmin.

Keskeisinä kysymyksinä tutkimuksessa voidaan pitää johtaja-asemassa olevien naisten käyttäytymisen eroja verrattuna miehiin sekä syitä siihen. Otan tutkimukseeni mukaan myös siviilipuolella työskentelevistä naisjohtajista tehtyjä tutkimuksia ja kirjallisuutta. Tällä saan lisää syvyyttä tutkimukselleni, sekä hyviä esimerkkejä naisten johtamisen tyyleistä ja niissä esiintyvistä ominaispiirteistä. Näiden lisäksi olen tehnyt aihepiiriin liittyvän kyselyn kuudelle puolustusvoimissa palvelleelle naisjohtajalle ja miesjohtajalle.

Tutkimus sivuaa osin myös naisjohtajien määrän lisääntymistä yhteiskunnassa ja sitä miten ja millaisena naisten johtajuuteen on suhtauduttu ennen ja miten suhtautuminen on kehittynyt yhteiskunnan muuttuessa.

Naisten mahdollisuutta suorittaa asepalvelus on useimmissa länsimaissa perusteltu vetoamalla tasa-arvoon, kansalaisoikeuksiin ja ammatinvalinnan oikeuteen. Taustalla ovat vaikuttaneet myös yhteiskunnalliset muutokset, erityisesti naisten perinteisten työroolien murtuminen. Lisäksi ammattiarmeijoissa (esim. USA, Kanada ja Iso-Britannia) yhtenä syynä on ollut myös miespuolisten hakijoiden vähäinen määrä. (Pylkkänen A/11/1999, 24.)

Naisia on osallistunut sotiin Suomessa jo 1900-luvun alkuvuosikymmeniltä lähtien. Tehtävät eivät kuitenkaan ole käsittäneet varsinaisia taistelutehtäviä, vaan ne ovat olleet lähinnä erinäisiä muonittajan, varusteiden huoltajan ja sairaanhoitajan tehtäviä. Vasta 1991 Suomessa tapahtui merkittävä käänne, kun ensimmäiset naiset osallistuivat YK:n rauhanturvaamistehtäviin. Sotilaskoulutuksen puuttumisen vuoksi tehtävät rajoittuivat kuitenkin vain siviililuonteesiin tehtäviin. Vuonna 1993 ”Naiset ja sotilaallinen maanpuolustus” –toimikunta päätyi esittämään, että naisille avattaisiin mahdollisuus hakeutua vapaaehtoiseen asepalvelukseen. Siten he voisivat osallistua maanpuolustukseen joko puolustusvoimien reserviin sijoitettuna tai sotilasammattissa. (Pylkkänen A/11/1999, 24,25.)

Laki naisten vapaaehtoisesta asepalveluksesta astui voimaan 1.4.1995, jonka jälkeen naisille avautui mahdollisuus päästä suorittamaan vapaaehtoinen asepalvelus. Lakiin tehtiin muutoksia 14.4.2000. Lain ensimmäinen pykälän mukaan ”Nainen voidaan hakemuksesta ottaa varusmiespalvelusta vastaavaan vapaaehtoiseen asepalvelukseen, jos hän on Suomen kansalainen, täyttänyt 18 mutta ei 30 vuotta ja on terveydeltään ja muilta henkilökohtaisilta ominaisuuksiltaan asepalvelukseen sopiva”.(Laki naisten vapaaehtoisesta asepalveluksesta 17.2.1995/194 ja uudistus 14.4.2000/365) Lain voimaantulon jälkeen ensimmäiset naiset astuivat vapaaehtoiseen asepalvelukseen 16.10.1995 ja näin viimeinen miesten hallinnoima instituutio oli avautunut myös naisille. Samalla tapahtui myös suuri yhteiskunnallinen muutos ja tätä muutosta on seurattu nyt jo yli 17 vuotta. Samaan aikaan naiset ovat vakiinnuttaneet paikkansa puolustusvoimien tehtävissä.

2. TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Seuraavassa alaluvussa esitellään tutkimusongelma sekä tutkimuksen tärkeimmät alakysymykset. Pääkysymyksenä on, naisjohtajien johtamiskäyttäytymiseen vaikuttavat tekijät ja suhtautuminen naisjohtajaan. Tutkimuksessa otetaan huomioon siviilipuolella ja puolustusvoimissa johtajatehtävissä työskentelevät naiset.

Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen. Kvalitatiivinen tutkimus on ihmistieteiden tutkimuksessa käytetyimpiä tutkimusmuotoja. Sen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja keskeisimpiä tutkimus metodeja on mm. temahaastattelut, diskurssianalyysit ja havainnointi, joissa tutkittavat saavat helposti kuulumaan oman äänensä. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 161.)

Ihmistutkimuksessa on pidettävä lähtökohtana sitä, että jokaisella vastaajalla on oma mielipide ja oikeus siihen. Jokainen muodostaa mielipiteensä ulkoisten vaikutteiden ja omien käsitysten perusteella. Tällöin voidaan sanoa, että ehdottomaan totuuteen ei päästä, mutta siihen ei edes ole tarvettakaan. (Hirsjärvi, Hurme 2001, 16.) Tämänkaltaisessa tutkimuksessa, jossa selvitetään suurimmaksi osaksi kokemuksiin ja arvoihin pohjautuvia mielipiteitä on lähes mahdotonta käyttää pelkästään yhdenlaista lähestymistapaa. Laadullinen tutkimusprosessi on kuin teoreettinen seikkailu, johon ei voi sovittaa etukäteen tiettyä teoriaa, joka ohjaisi koko prosessia. (Alasuutari 2001, 16.)

2.1 Tutkimustehtävä

Tutkimuksen tarkoitus on selvittää johtaja-asemassa olevien naisten johtamisen haasteita sotilasorganisaatiossa. Tutkimuksen pääkysymyksenä on **miten sotilasorganisaatio vaikuttaa naisjohtajien johtamistyyliin**. Alakysymyksinä on perinteiden ja käytänteiden vaikutus johtamiselle, sekä sotilasorganisaation asettamien haasteiden vaikutus johtamiselle. Toisena keskeisenä tutkimuskysymyksenä on **miten miehet suhtautuvat naisjohtajaan sotilasorganisaatiossa**. Alakysymyksinä on asenteiden vaikutus naisjohtajien johtamiskäyttäytymiseen, sekä fyysisten tekijöiden vaikutus johtamiseen. Pääpaino on ensimmäisellä kysymyksellä, jolla luodaan jo osittain pohjaa toiselle pääkysymykselle, jolla syvennyttään osittain jo saatuihin tuloksiin ja tuotetaan lisää tietoa koko tutkimuksen aiheeseen.

2.2 Tutkimuksen rajaus

Tutkimus on rajattu käsittelemään puolustusvoimissa työskenteleviä naisjohtajia ja heidän johtamiskäyttäytymisessään esiin tulevia yksityiskohtia. Tutkimuksessa otetaan huomioon myös siviilipuolen naisjohtajista tehdyt tutkimukset ja haastattelut. Käsittelem myös aihetta naisjohtajien sopeutumisesta miesvaltaiseen sotilasorganisaatioon, jossa on vähän esikuvia pitkälle edenneistä naisjohtajista ja jossa monet ennakkoluulot, kuten fyysisten ominaisuuksien eroavaisuudet verrattaessa miehiin asettaa lisää painetta alati yleistyvälle puolustusvoimien palveluksessa oleville naispuoleisille upseereille ja aliupseereille.

Tutkimuksen olen rajannut käsittelemään juuri näitä kokonaisuuksia sen vuoksi, että aiemmissa tutkimuksissa käsitellään varsin vähän mm. sotilasorganisaation vaikutusta naisten joh-

tamiskäyttäytymiselle. Näin saan tuotettua tutkimuksellani lisää laajuutta jo olemassa oleville samaa aihepiiriä sivuaville tutkimuksille.

2.3 Tutkimuksen toteutus

Toteutettu tutkimus on pohjattu sekä kirjallisiin lähteisiin, Puolustusvoimien asiakirjoihin sekä haastatteluihin. Kirjalliset lähteet koostuvat julkaistuista kirjoista, artikkeleista sekä opinnäytteistä. Itse tuotettu materiaali on hankittu teettämällä kysely varusmiespalveluksen suorittaneille johtaja-asemassa olleille naisille, sekä kantahenkilökuntaan kuuluville naisille. Lisäarvoa tutkimukselle olen saanut tekemällä kyselyn myös puolustusvoimissa palveleville miehille kysymällä heidän näkemyksiään naisjohtajista. Kysymykset koostuvat avoimista kysymyksistä. Saatuja vastauksia analysoimalla on pyritty löytämään merkittävimpiä vaikuttavia tekijöitä johtamiskäyttäytymiselle.

Kysely tehtiin lähettämällä kyselylomake ennalta valituille puolustusvoimissa palveleville tai palvelleille naisjohtajille. Kysymyssarjaan kuului kuusi avointa kysymystä, joista viimeisellä kysymyksellä pyrittiin selvittämään millaisena johtajana vastaaja itse piti itseään. Kaikki kyselyyn osallistuneet naiset olivat saaneet puolustusvoimien tarjoaman johtajakoulutuksen. Lisäksi toinen kysely teetettiin kuudelle puolustusvoimien johtajakoulutuksen saaneelle miehelle. Kysymyksiä tässä oli millaisena he pitivät naistenjohtamistyyliä, millaisena he kokivat naiset kollegoina puolustusvoimien organisaatiossa ja oliko heidän mielestään havaittavissa mahdollisia ongelmia suhtautumisessa naisjohtajiin. Kysymyksiin vastattiin nimettömästi. Kysymykset on esitetty työn lopusta löytyvistä liitteistä.

Teetetyssä kyselyssä käytetyt kysymykset on muotoiltu vastaamaan mahdollisimman hyvin asetettuihin tutkimuskysymyksiin, ja pyrkimyksenä on ollut tuottaa mahdollisimman selkeää, laatuun perustuvaa kvalitatiivista materiaalia. Kysymykset ovat avoimia, jolloin saan kyselystä kaiken mahdollisen avun irti ja jokaisen oma ääni kuuluu vastauksissa paremmin kuin toteuttamalla perinteinen rasti ruutuun kysely.

Kyselyn toteuttamismenetelmäksi valitsin sähköisen kyselyn, ja tämän toteuttamiseen katsoin sopivimmaksi sähköpostilla lähetettävän kysymyssarjan ennalta valituille kohdehenkilöille. Kysely lähetettiin eri joukko-osastoissa, koulutushaaroissa ja saapumisierissä palvelleille johtajakoulutuksen saaneille henkilöille. Miespuoliset vastaajat olivat jokainen opiskelemassa

maanpuolustuskorkeakoulussa. Jokainen heistä oli ollut varusmiehenä eri joukko-osastossa. Kyselyyn vastasi kaikki, jolle se lähetettiin.

3. PUOLUSTUSVOIMIEN JOHTAJAKOULUTUS

Puolustusvoimissa annettava johtajakoulutus koki suuria uudistuksia 1990-luvulla. Muutos alkoi vuonna 1995 kun ihmisten johtaminen nostettiin upseerien peruskoulutuksen painopistealueeksi. Varusmiesten osalta johtajakoulutusjärjestelmää muutettiin ensimmäisen kerran vuonna 1998, jolloin koulutuksessa otettiin käyttöön syväjohtamisen mallin mukainen koulutusmuoto. Tällöin ihmisten johtamisesta tuli myös varusmiespalveluksessa annettavan johtajakoulutuksen painopiste. Ennen vuotta 1998 varusmiehille annettavassa johtajakoulutuksessa pääpaino oli ollut taistelun johtamisessa ja taistelujohtajien kouluttamisessa. Keskeistä uudessa syväjohtamisen mallin mukaisessa johtajakoulutuksessa on itsensä jatkuva kehittäminen refleктоimalla omia kokemuksia ja saamaansa palautetta. Kehityksen tärkeimpinä tukipilareina onkin toisilta saatu palaute sekä yksilön itsearviointi omasta kehitysprosessista (Kouluttajan opas 2007, 28).

Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen tavoitteena on opettaa tuleville reservin johtajille tietyt käytännölliset johtamisen perustaidot sekä luoda perusta johtamiskäyttäytymisen elinikäiselle kehittämiselle. Tämä sen takia, että varusmiesten johtajakausi on verrattain lyhyt, ja näin ollen suurin osa johtajana kasvamisessa tapahtuu siviilitehtävissä. Tämän takia varusmiesjohtajia kannustetaan itsensä ja johtamisensa kehittämiseen myös siviilipuolen johtotehtävissä työskennellessään, sillä raja siviilijohtamisen ja sotilasjohtamisen välillä on vain näennäinen.

3.1 Varusmiespalveluksessa tarjottava johtajakoulutus

Puolustusvoimien tarjoama johtajakoulutus aloittaa koko asevelvollisuusajan kestävän kehittymisen ja kasvamisen ihmisten johtajaksi. Tehtävänä varusmiespalveluksen aikana on luoda perusta ja myönteinen asenne varusmiesjohtajille, jotta he voivat jatkaa johtajana kehittymistä myös reservissä. Johtaja- ja kouluttajakoulutusohjelman päämääränä on, että johtajat pystyvät aloittamaan omatoimisesti kertausharjoituksissa sekä poikkeusoloissa oman joukkonsa kouluttamisen ja johtamisen. (Sotilaan käsikirja 2011, 23)

Johtajakoulutukseen valitaan jokaisesta saapumiserästä noin 30 prosenttia varusmiehistä ja vapaaehtoisista naisista. Näistä 30 prosentista noin kolmannes saa reserviupseerin koulutuksen ja loput vähintään aliupseerin koulutuksen. Koulutukseen valitaan oman halukkuuden, vertaisarvioiden ja henkilökunnan arvioinnin perusteella. Jokainen johtajakoulutuksen saava henkilö palvelee 362 vuorokautta. (Sotilaan käsikirja 2011, 25,26)

3.1.1 Varusmiesten halukkuus johtajakoulutukseen

Varusmiesten halukkuus johtajakoulutukseen on joka vuosi samalla tasolla. Hakijoita johtajakoulutukseen on lähes sama määrä kuin mitä paikkoja on tarjolla. Suuri osa halukkaista pääsee johtajakoulutukseen. Jukka Määtän tekemän tutkimuksen mukaan 60% vastaajista pääsi haluamaansa koulutukseen peruskoulutuskauden jälkeen, 28% ei päässyt haluamaansa koulutukseen ja 12%:lla ei ollut erityisiä toiveita. Naisten osalta toiveet toteutuivat hieman miehiä heikommin, sillä heistä 44% ei päässyt haluamaansa jatkokoulutukseen. RUK:n suorittaneilla miehillä toiveet täyttyivät miehistöä ja aliupseereita paremmin. Miehistön miesten joukossa oli eniten niitä, joilla ei ollut erityisiä toiveita. (Määttä A/12/1999, 69)

Tutkimuksesta käy ilmi myös että suuri osa vapaaehtoiseen asepalvelukseen hakeutuvista naisista on halukkaita saamaan johtajakoulutuksen. ”Ilmeisesti naisten toteutumattomien toiveiden taustalla oli ulosjääminen johtajakoulutuksesta, joka kuitenkin oli melkein kaikkien naisten toiveena. RUK-miesten tyytyväisyys valintaansa on ymmärrettävää, sillä reserviupseerikoulutukseen pääsevät vain parhaat ja sinne pääseminen koetaan arvokkaaksi ja kaikki menevät sinne myös vapaaehtoisesti.” (Emt.)

3.1.2 Naisten vapaaehtoinen asepalvelus ja halukkuus johtajakoulutukseen

Vuodesta 1996 lähtien Suomessa on ollut naisilla mahdollista suorittaa vapaaehtoinen asepalvelus yhdessä varusmiespalvelusta suorittavien miesten kanssa. Vapaaehtoista asepalvelusta suorittavilla naisilla on samanlainen mahdollisuus päästä puolustusvoimien tarjoamaan varusmiesten johtajakoulutukseen kuin miehillä. Tämän jälkeen heillä on mahdollisuus hakeutua opiskelemaan upseerikoulutukseen Maanpuolustuskorkeakouluun, jonka suorittuaan heidät nimitetään määräaikaiseen upseerin virkaan. Suoritettuaan maisterin tutkinnon nimitetään henkilö vakinaiseen upseerin virkaan. Kaikki tämä koskee niin naisia kuin miehiä. Naisilla on mahdollisuus hakeutua myös samalla tavalla kuin miehillä määräaikaiseen ammattialiuupseerin virkaan, joka voidaan muuttaa vakituiseksi ammattialiuupseerin viraksi, jos henki-

lö on kyseiseen tehtävään sopeutuva ja läpäisee vaadittavat kurssit. Ennen vuotta 2003 naisilla oli mahdollisuus hakeutua miesten tavoin opiskelemaan maanpuolustusopistoon, jonka suorittuaan heidät nimitettiin vakinaiseen opistoupseerinvirkaan. Järjestelmämuutoksen johdosta opistoupseerikoulutus lakkautettiin ja siirryttiin uuteen upseerikoulutusohjelmaan, jossa kaikki upseereiksi halukkaat opiskelevat Maanpuolustuskorkeakoulussa. (Määttä A/12/1999, 19)

Vapaaehtoiseen varusmiespalvelukseen hakevien naisten määrä on viimeisen neljän vuoden ajan ollut nousussa. Vuonna 2012 maaliskuussa päättynyt haku keräsi 716 halukasta, mikä on eniten sitten vuoden 1995, jolloin palvelukseen haki 793 naista. (Luokkamäki 2012, 3.)

Vapaaehtoisen varusmiespalveluksen suorittavien naisten halukkuutta johtajakoulutukseen on tutkittu runsaasti ja saaduista tuloksista käy ilmi, että suurin osa heistä on halukkaita saamaan puolustusvoimien tarjoama johtajakoulutus. Vapaaehtoisen asepalveluksen suorittaneista naisista noin 60 prosenttia saa johtajakoulutuksen, kun sama luku miesten osalta on vain vajaa kolmannessa. Tämä kertoo osin siitä, että vapaaehtoisilla naisilla on keskivertomiestä enemmän motivaatiota saada johtajakoulutus ja näin ollen palvelulla 362 vuorokautta, sekä osin myös siitä, että moni heistä kokee saamansa johtajakoulutuksen hyödylliseksi myös palveluksen jälkeisissä opinnoissa ja työelämässä. (Laisi 1998, 155.)

3.1.3 Naisten soveltuvuus johtajakoulutukseen

Naisten johtamistyyli poikkeaa perinteisestä maskuliinisesta johtamistyylistä. Tutkimusten mukaan naisten johtamistyyli on demokraattisempaa ja osallistuvampaa kuin miesten. Naiset ovat myös valmiimpia jakamaan päätöksenteossa. (Bass 1998, 73.) Tutkimuksen mukaan naisjohtajien johtamistyyli perustuu enemmän yhteistyöhön kuin miesten.

Puolustusvoimissa palveluksessa olevien naisten johtajuudesta on saatu pääsääntöisesti vain positiivisia kokemuksia. Esimerkiksi naisten motivaatiotason vaihtelu palvelusjaksoittain on ollut tutkitusti pienempää kuin miehillä. ”Miesten motivaatiotaso kohosi saadun koulutuksen tason mukaan: miehistöllä motivaatiotaso oli matalin ja johtajilla korkein. Havaittu yhdysvaikutus lienee suoraa seurausta naisten valikoituneisuudesta, he kaikki olivat tulleet palvelukseen vapaaehtoisesti.” (Määttä A/12/1999, 47.) Tämä johtaa siihen, että naisten motivaatio mahdollistaa paremman oppimisen jokaisella koulutuksen tasolla. Lisäksi naisten halu pyrkiä parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen on monesti suurempi kuin miehillä, johtuen osin siitä, että naisen on ansaittava useasti arvostus johtajana herättämällä miesten kunnioitus tie-

doilla ja taidoillaan, sekä osittain vähäisten naisten kunnioituksen säilyttämiseksi. ”Yleensä varusmiesten ja kantahenkilökunnan koettiin suhtautuneen positiivisesti naisiin, mutta joukossa oli myös sellaisia, jotka eivät hyväksyneet naisia armeijaan. Tämä tuli esille varsinkin naisen toimiessa johtajana. Naisten kokemusten mukaan parhaiten selviytyi johtamisesta, jos käyttäytyi miehen tavoin ollen karski, suora ja ”miehekäs”. Tunteiden ilmaisuun ei ollut varaa, muuten menetti uskottavuuden. Tärkein asia sopeutumisessa oli ”pääseminen mukaan miesten rytmiin”. Ryhmän jäseneksi hyväksyminen vaati ”hyvänä jatkänä” olemista. (Laisi 13.3.1998, 9,10.)

3.2 Naisjohtajien käyttö sotilasorganisaatiossa

Miesvaltaisella sotilasalalla naisista on pyritty löytämään vain virheitä ja heikkouksia. Tällöin naiset on koettu sukupuoliryhmänä eikä yksilöinä kuten pitäisi. Naisten runsaat palveluksen keskeyttämiset perus- ja upseerikoulutuksen aikana ovat saaneet huomiota osakseen. Palveluksen keskeytykset ovat johtuneet kuitenkin samoista syistä kuin miehillä. Niitä ovat olleet huono palkkaus, epämukavat työajat, henkilöstöpulan aiheuttama suuri työmäärä ja joukkojen puutteelliset materiaaliressurit. Näiden lisäksi keskeyttämiä ovat aiheuttaneet perheen ja työelämän yhdistämiseen liittyvät vaikeudet, puutteellinen informaatio työpaikoilla sekä miespuolisten työtovereiden negatiiviset asenteet. (Mattila 1995, 8.)

Naisia on palvellut maailmalla eri armeijoissa jo pitkään aina 1900-luvun alusta alkaen. Maailmalta on tullut hyviä kokemuksia naisten käytöstä sotilasorganisaatioissa ja nyt myös meillä Suomessa naisilla on ollut mahdollisuus suorittaa vapaaehtoinen asepalvelus viimeisten 17 vuoden ajan. (Mattila 1995, 26.)

3.2.1 Arvot ja arvostus

Johtajan sukupuoli on noussut julkisen keskustelun kohteeksi viime vuosina. Siihen on vaikuttanut mm. naisten yhteiskunnallisen aseman paraneminen, naisjohtajien määrän kasvaminen sekä sukupuolten tasa-arvon lisääntyminen. 1990-luvun puolivälissä Suomen elinkeinoelämän johtajista neljännes oli naisia. Naisten vapaaehtoinen asepalvelus on monessa yhteydessä otettu esiin, puhuttaessa tasa-arvon lisääntymisestä. (Veikkola 1996, 13.)

Upseerin viroissa olevien naisten toiminnasta on saatu paljon myönteisiä kokemuksia. Tätä käsitystä vahvistavat miespuolisten kollegojen ja varusmiesten antama palaute. Erityisesti naisten vaikutus myönteisen työilmapiirin luomiseen ja sen ansiosta koulutustulosten paraneamiseen on arvostettu (Mattila 1995, 8.).

3.2.2 Naisjohtajien vaikutus sotilasorganisaatioon

Naisjohtajat ovat vakauttaneet paikkansa pysyvästi sotilasorganisaatioissa. Tästä esimerkkinä voidaan pitää ensimmäiseksi neljän tähden naiskenraaliksi ylennettyä Yhdysvaltalaista Ann Dunwoodya, joka on omalla toiminnallaan osoittanut naisten sopeutuvan sotilasorganisaatioon samalla tavalla kuin miehet. Tällaiset esikuvat lisäävät entisestään vähäisten naisten halua yrittää edetä sotilasurallaan mahdollisimman korkeisiin tehtäviin. Samalla he tuovat uusia tapoja ja käytäntöjä eri ”portaille”, joka saa aikaan jatkuvan kehittymisen ja mahdollisesti myös paremmat lopputulokset.

Naiset tuovat mukanaan uusia vaikutuksia sotilasorganisaatioon. He ovat tutkimusten mukaan monesti motivoituneempia tehtävässään kuin miehet, sekä heidän johtamistyyliinsä on monesti ihmissläheisempää, syväjohtamisen mallin mukaista. Tämä käy ilmi Määtäin tekemästä tutkimuksesta, jonka mukaan naiset, toisin kuin miehet, olivat sisäisesti motivoituneita, koska heidän motivaation lähteenään korostui selvästi inhimilliseen vuorovaikutukseen liittyvät seikat, kuten saadut haasteellisuuden kokemukset ja vuorovaikutus koulutustilanteessa. Palveluksen suorittaminen itsessään oli heille tärkeää. Itse palveluksen suorittamisella oli suuri merkitys yksilöille, mikä myös näkyi myönteisinä koulutuskokemuksina. (Määttä A/12/1999, 102.)

4. NAINEN JOHTAJA-ASEMASSA

”Vaikka suomalainen tasa-arvopolitiikka korostaa konsensusta ja yhteistyötä, silloin tällöin leimahtaa konflikti naisten ja miesten välillä. Usein tämä liittyy vallan ensimmäiseen ulottuvuuteen. Feminismi kritisoi miesten ylivaltaa, kun taas jotkut väittävät naisten ja miesten valtasuhteiden keikahtaneen jo päinvastaisiksi. Samoin väitetään, että naiset käyttävät valtaa eri tavoin kuin miehet. Usein kuulee myös sanottavan, että naiset eivät halua valtaa eivätkä siksi etene urallaan.” (Saresma, Rossi, Juvonen, 2010, 80.)

Maailmalla naisten osuus johtotehtävissä on kasvanut viimeisten vuosikymmenien aikana kovalla vauhdilla. Tämä on näkynyt myös Suomessa. Tarkasteltaessa mm. poliittista valtaa

Suomi ja suomalaiset naiset pärjäävät hyvin kansainvälisessä vertailussa. Suomessa eduskunnassa naisia on jo lähes yhtä paljon kuin miehiä (42 prosenttia) ja myös kunnalliset päätöksentekuelimet ovat saaneet osakseen naisia. Naiset ovat vakiinnuttaneet paikkansa myös yritysmaailmassa, ylemmissä toimihenkilötehtävissä sekä puolustusvoimien johtajatehtävissä.

Naisten osuus erilaisissa sosioekonomisissa ryhmissä vuosina 1984, 1992, 2002 ja 2008. Prosenttia.

	1984	1992	2002	2008
Kaikki palkansaajat	49	52	50	51
Ylemmät toimihenkilöt	37	43	44	46
- Johtotehtävissä toimivat	14	25	27	32
- Suunnittelu- ja tutkimusteht. toim.	26	28	34	33
- Opetustehtävissä toimivat	55	60	64	68
- Muut ylemmät toimihenkilöt	51	53	54	54
Alemmat toimihenkilöt	71	73	72	74
Työntekijät	35	35	32	29
- Teollisuustyöntekijät	25	19	16	12
- Jakelu- ja palvelutyöntekijät	49	51	47	44

Kuva 1. Työvoiman koulutus ja ammatit 1995, 2003, 2008. Tilastokeskus.

4.1 Naisten johtamistyylien ominaispiirteet

Eroaako Naisten johtamiskäyttäytyminen miesten johtamiskäyttäytymisestä? Eri tutkimuksista löytyy tuloksia siitä, että johtajatehtävissä olevat naiset käyttäytyvät johtamistehtävissä eri tavalla kuin miehet. On olemassa kuitenkin myös tutkimuksia, joiden mukaan käyttäytymiseroja ei ole. Jotkut tutkimukset ovat kuitenkin päätyneet siihen, että naisten suhtautuminen vallankäyttöön on erilaista kuin miehillä, joka aiheuttaa sen, että naisten johtamistyyli on kommunikoiivampaa, osallistuvampaa, demokraattisempaa ja yhteistoiminnallisempaa kuin miesten. Osin tämän takia naisten johtamistyyliä on väitetty transformationaaliseksi. Tällaista johtamistyyliä usein kuvataan ihanteelliseksi tyyliksi johtaa, johtuen sen innoittavuudesta, älyllisestä stimuloinnista, yksilöiden huomioinnista. Tutkimusten mukaan naisjohtajat osoittautuvat selvästi paremmiksi kuin miehet tuen ja rohkaisun antamisessa, palautteen antami-

nessa, työntekijöiden tunteiden huomioon ottamisessa, työsuorituksista kiittämisessä ja kannustamisessa opiskelemaan ja kehittymään työssä. (Lehto 2009, Tilastokeskus)

Entäpä vaikuttaako ympäristö johtamiskäyttäytymiseen? Timo Salosen tekemän tutkimuksen mukaan erilaiset toimintaympäristöt voi vaikuttaa siihen, että yksilö toimii ”normaaleista” tavoistaan poikkeavasti ja toisaalta sisäistämisen ja arvoresurssien muutoksien kautta yksilö kykenee kehittämään toimintatapojaan haluamaansa suuntaan (Salonen 2002, 22).

4.2 Naisten sopivuus johtaja-asemaan

Suomalainen työolotutkimus, jossa alaisilta on kysytty mielipidettä esimiehestään, tuottaa positiivisen kuvan naisten johtamistavoista ja johtajuudesta. Kaikissa tutkimuksessa kysytyissä esimiestä koskevilla väittämällä naisiesimiehet saivat paremmat arviot kuin miesesimiehet. Suurimmat erot syntyvät asioissa, joita nykyään painotetaan hyvinä johtamisominaisuuksina. (Työolotutkimus 2008, Tilastokeskus)

Kuten Tilastokeskuksen tekemästä tutkimuksesta selviää, on naisten määrä johtotehtävissä kasvanut vuosi vuodelta. Tämä kertoo siitä, että naiset soveltuvat johtotehtäviin samaisessa määrin kuin miehet. Lisäksi naisten johtamistavat saavat arvostusta, kuten Tilastokeskuksen tutkimuksesta käy ilmi.

5. NAISJOHTAJILLE SUORITETTU KYSELYJOHTAMISEN HAASTEISTA

Naisjohtajille teetetyssä kyselyssä tarkoituksena oli koota lisää tietoa jo olemassa olevaan aineistoon mm. siitä onko naisten johtamistyyliä millaisia eroavaisuuksia verrattuna mieskollegoihin, onko mahdollisesti joitain asioita minkä vuoksi naiset pääsevät paremmin haluttuun päämäärään, miten miehet suhtautuvat naisjohtajaan ollessaan alaisena tai vertaisena ja millaisina johtajina he itse pitävät itseään. Kappaleen tarkoitus on analysoida kyselyn tuloksia ja verrata niitä edellisissä kappaleissa esitettyihin kirjallisuudesta poimittuihin tutkimustuloksiin.

5.1 Kysely ja sen tulokset

Osiossa pureudutaan analysoimaan nais- ja miesjohtajille tehdyllä kyselyllä saatuja vastauksia. Saatuja vastauksia on käytetty tekstin sisään sulautetuilla lainauksilla, jotka tukevat tekstiä ja samalla vastaajien ääni pääsee kuulumaan, jolloin lukija saa paremmin havainnoitua kulloistakin aihepiiriä. Lainaukset on otettu kulloiseenkin kysymykseen vastanneen enemmistön vastauksista ja olen ottanut myös selvät poikkeamat huomioon valitessani tekstiin sisällytettyjä lainauksia.

5.1.1 Saatujen vastausten analysointi

Tutkimusta tehdessä kerätty aineisto on analysoitava. Analysointi voidaan tehdä kolmella eri tavalla: aineistolähtöisesti, teoriasidonnaisesti tai teorialähtöisesti (Tuomi & Sarajärvi 2004, 101). Tutkimukseni analyysin toteutin aineistolähtöisesti, jonka tarkoitus on löytää tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus, jolloin tieto saadaan järjestetyksi johtopäätösten tekoa varten ja näin ollen tuloksia voidaan verrata laajempaan kontekstiin ja muihin tutkimuksiin (Tuomi & Sarajärvi 2002, 101, 105).

Seuraavissa kappaleissa syvennyn kyselyllä saatujen vastausten analysointiin molempien vastaajaryhmien osalta. Kappaleissa tuon esille saatuja vastauksia ja analysoin niitä käyttäen apunani niin naisten kuin miesten vastauksia. Tällä saan aikaan vastakkainasettelun, jolloin syntyy selkeä kokonaiskuva mm. siitä miten naisten ja miesten näkemykset eri asioihin eroavat toisistaan.

5.1.2 Naisille suunnatun kyselyn tulokset

Kyselyllä saatujen tulosten mukaan naispuoleiset johtajat otetaan vastaan sotilasorganisaatiossa hyvin. Kyselyyn vastanneiden miesten ja naisten mielipide oli hyvin samanlainen, kun kysyttiin miten sotilasorganisaation sisällä vaikuttavat perinteet ja käytänteet mahdollisesti vaikuttavat yhdessä erilaisten haasteiden kanssa naisjohtajien johtamistyyliin. Vastauksista kävi ilmi, että sotilasjohtaminen perustuu suurelta osalta täsmällisyyteen ja tiukkaan kuralaisuuteen. Lisäksi vanhat perinteet ja käytänteet tällä miesvaltaisella alalla heijastuivat

edelleen osin naisten johtamistyyleihin ja samalla ne asettivat osin tietynlaisia haasteita naisjohtajalle.

- ”Sotilasjohtaminen perustuu tiukkaan kurinalaisuuteen ja sääntillisyyteen. Täten isojakin joukkoja on helppo liikuttaa ja johtaa helposti.”(N1)

- ”Sotilasjohtaminen on mielenkiintoista, haastavaa, palkitsevaa ja oman tunnon arvoa nostattavaa. Siinä tulee huomioida sekä kokonaisuus, että yksilö, mielentila ja vahvin ja heikoin lenkki. Aina on myös löydettävä itsestä uusia ja kehitettäviä puolia.” (N2)

Naisista kaksi kolmasosaa koki ennakkoluulot naisten sopivuudesta miesten johtajiksi, sekä epäilykset naisten suorituskyyä kohtaan tietynlaisiksi haasteiksi sotilasorganisaatiossa. Nämä asiat tulivat vastaajien mielestä parhaiten esiin johtamissuoritusten palautteista, joista pystyi rivien välistä lukemaan, että ennakkoluuloja naisia kohtaan oli, vaikka sitä ei suoraan sanottu.

- ”Sotilasjohtamista pidetään edelleen ns. miesten alana. Miehillä on usein ennakkoluuloja naissotilasjohtajien suorituskyyä kohtaan, mutta niitä ei tuoda suoraan ilmi. Kuitenkin hyvin onnistuneen johtamissuorituksen jälkeen epäilijät ovat usein kehumassa suorituksen menneen odotettua paremmin. Epäilijät siis paljastavat epäilyksensä huomaamattaan.” (N3)

Naispuoleiset vastaajat kokivat kuitenkin sotilasorganisaation myös arvostavan heidän johtajuuttaan monella eri tavalla, joista suurimpina asioina koettiin johtamisen neljän kulmakiven sisältämien asioiden käyttäminen johtamisessa miehiä paremmin.

- ”Naispuolisilla sotilasjohtajilla on kuitenkin ominaisuuksia, joita miesvaltaisella alalla on opittu arvostamaan. Naiset ovat usein miehiä ihmisläheisempiä ja järjestelmällisempiä, ja juuri ihmistuntemusta ja inhimillistä johtajuutta PV yrittää mm. syväjohtamisen kautta lisätä.” (N3)

- ”Koska asetumme helposti lähelle joukkoa ja haluamme toimia lähellä sitä, ja sillä mentaliteetilla että ”aina voi tulla puhumaan/ keromaan jos jokin on hätänä” eikä esimiestä saa pelätä ”nappuloiden” takia.” (N4)

Kysyttäessä oliko naiset kohdannut joitain haasteita johtamisessa ja millaisia ne ovat olleet. Jokainen vastaajista koki jollakin tasolla heidän ihmisläheisyyden myös osittain haittaavan johtamisessaan, vaikka se edellisessä kohdassa lähes jokaisella myös auttoi johtajuudessa.

- ”Suurimmat haasteet on ehkä ollut siinä että johtamistapani on hyvin ihmisläheinen. Tykkään johtaa ryhmää ”tehdään yhdessä” tavalla, joka toimii hyvin oman joukkueen ja joukkuekoon johtamisessa. Kun joukko kasvaa suuremmaksi, se ei ehkä ole enää kaikista paras tapa, koska pitäisi osata paremmin delegoida tehtäviä alaspäin eikä pitää kaikkia naruja itsellä kädessä. Ja luulen että tämä on melko yleinen ongelma sotilas naisten johtamisessa. Koska asetumme helposti lähelle joukkoa ja haluamme toimia lähellä sitä.”(N4)

Myös naispuoleisena johtajana oleminen koettiin yhden vastaajan mielestä mahdollisena haasteena, vaikka se ei sitä vastaajalla itsellään ollut.

- ”Naissotilas erottuu aina joukosta. Se voi satunnaisesti lisätä erityisen huomion ja tarkkailun kohteeksi joutumista, mutta ei ole omalla kohdallani vaikuttanut toimintaani tai sotilasuraani millään lailla.”(N3)

Kysyttäessä asenteiden vaikutusta naisten johtamiseen, vastaajista vain kaksi olivat saaneet osakseen jonkin asteisia negatiivisia asenteellisia asioita jossain vaiheessa palvelustaan. Molemmat heistä oli kuitenkin selittänyt nämä asiat omalla toiminnallaan.

- ”Kun on nainen nuorten miesten joukossa aina törmää vaikka minkälaisiin asenteisiin. Itseasiassa huomasin, että ajan kanssa ja näyttämällä mihin pystyy, eli tekemällä kaiken 110% sai vasta silloin arvostusta miehiltä.”(N2)

- ”Yhden kerran varusmiespalvelukseni aikana ns. vanhan polven opistoupseeri antoi hyvin selkeästi ymmärtää, etten hänen mielestään kuulu kyseisiin sotilajohtotehtäviin. Hän myös selkeästi suosi poikia antamalla heille pidempiä lepoaikoja kuin minulle. En ollut hänen kanssaan tekemisissä kuin yhden vuorokauden enkä ole muulloin kohdannut negatiivisia asenteita.” (N3)

Suurimmalla osalla vastaajista oli pääsääntöisesti vain positiivisia kokemuksia suhtautumisesta naisiin sotilasorganisaatioissa. Tähän selityksenä vastaajat pitivät sitä, että komppaniat joi-

hin heidät sijoitettiin, olivat jo pitkään kouluttaneet myös naisia, sekä osittain sitä, että sotilasorganisaatiossa on alettu tottumaan naisiin, joilla on ollut jo 17 vuoden ajan mahdollisuus osallistua vapaaehtoiseen palvelukseen.

- ”Mielestäni minut otettiin aliupseerilinjallani ja koko varuskunnassa muutenkin suht hyvin vastaan vaikka olenkin nainen. Joukko-osastollani oli kyllä pitkät perinteet naisten varusmiespalveluksen suhteen ja Parolassa naiset sijoitetaan tiettyihin komppanioihin joissa on naisiin totuttu. Kertaakaan ei yksikään asenne ole ollut mahdollisuuksieni tiellä eikä ole siltä tuntunut.”(N1)

Tutkittaessa oliko fyysisillä tekijöillä vaikutusta naisten johtamiskäyttäytymiselle, sekä vaikuttivatko ne jollain tavalla miesten suhtautumiseen tai häiritsivätkö ne naisia itseään johtamisessa, jakautuivat vastaukset puoliksi, joissa toinen puolikas oli sitä mieltä, että fyysiset tekijät vaikeuttivat johtamista huomattavasti ja toinen puolikas oli taas sitä mieltä, että fyysiset erot eivät vaikuta johtamiseen tai johtajan arvostetukseen millään tavalla. Edellä mainittu vastaajien osa koki myös, ettei avun pyytäminen sellaisiin tehtäviin, joihin heidän omat fyysiset ominaisuudet eivät riittäneet olevan asia, joka ei vaikuta johtajan arvostukseen millään tavalla.

- ”Olen 158cm pitkä joten sain todella taistella auktoriteettini puolesta.”(N1)

- ”Yksikään johtamistehtävä ei ole kärsinyt fyysisistä tekijöistä johtuen ja fyysisesti haastavia tehtäviä on muutenkin melko vähän. Usein kuulen miespuolisten kanssaihmissen toteavan, etten eroa heistä sotilastehtävissä edes fyysiseltä kunoltani ainakaan niin, että se näkyisi suorituksissa. Sotilasjohtaminen vaatii niin miehiltä kuin naisiltakin hyvää fyysistä kuntoa, ei kuitenkaan mitään supersotiluutta. Fyysisesti rankimmat tehtävät ovat miehistötasolla. Mikäli olen joskus tarvinnut apua esimerkiksi jonkin voimaa vaativan asian kanssa, miehet ovat aina auttaneet, jopa pyytämättä.”(N3)

Vastauksista kävi ilmi, ettei pelkät fyysiset ominaisuudet ole se asia, joka vaikuttaa johtajaan, vaan muillakin tekijöillä on huomattava vaikutus.

- ”Mielestäni sellaisia asioita, jotka vaikuttavat naisen johtajana olemiseen, ovat meikkaaminen ja hiusten huolimaton pitäminen, sotilas viestii olemuksestaan

myös ulkoisella olemuksella, ja mielestäni siihen kuuluu sotilaallinen olemus, eli hiukset kiinni ja ei meikkiä.”(N1)

Fyysisillä ja ulkoisilla tekijöillä koettiin olevan siis osittaista merkitystä miesten suhtautumisessa naisjohtajiin. Tärkeimpinä asioina voidaan pitää naisten kokoeron vaikutusta johtamisessa, sekä fyysisen kunnan tärkeyttä, jotta naisjohtajan arvostus säilyy ja nainen jaksaa johtajatehtävissä.

- ”Fyysisellä kunnolla on todella suuri merkitys sotilasjohtajan jaksamiseen myös psyykkisesti. Fyysisellä kunnolla on suuri merkitys naiselle, koska miehillä on paremmat edellytykset hyvään fysiikkaan ja nainen on erilainen, koska emme ole mitään testosteroniraketteja. Eli kun olin keskikuntoinen, oli samassa kunnossa kuin huonokuntoinen mies. Hyvässä kunnossa menin sitten samaan kuin keskikuntoinen mies ja vasta huippukunnossa olin hyväkuntoisen miehen fysiikan tasolla. Hyvässä kunnossa oleva johtaja luo uskottavuutta, oli mies tai nainen.”(N2)

Kysyttäessä miespuoleisten johtajien suhtautumista naisjohtajiin, sekä sitä onko vähäinen naisten osuus puolustusvoimissa vaikuttanut jollain tavalla naisjohtajien käyttäytymiseen, saaduista vastauksista kävi ilmi, että halu hakeutua puolustusvoimien palvelukseen oli suurin niillä naisilla, jotka halusivat kokea puolustusvoimien toimintaympäristön, joka usein perusominaisuuksiltaan tunnettiin suoraselkäisenä ja hyvin vaihtelevana.

- ”Naisten vähäinen osuus PV:ssä on mahdollistanut perinteisen sotilaselämän säilyvyyden, johon kuuluvat ensisijaisesti nuoret suoraselkäiset miehet. Tuo toimintaympäristö on yksi syy, jonka takia olen hakeutunut sotilastehtäviin. Sotilaselämä on ympäristönä muista työympäristöistä poikkeava, eikä se todennäköisesti säilyisi samanlaisena, mikäli esim. joka kolmas sotilas olisi nainen. Sotilaallisuus ei kuitenkaan ole sukupuolesta vaan persoonasta ja olemuksesta kiinni.”(N3)

Naiset kokivat myös miesjohtajien suhtautumisen heitä kohtaan pääsääntöisesti hyväksi. Hyvään suhtautumiseen lähes jokainen vastaaja piti sitä, että naiset ovat jo vakiinnuttaneet paikkansa puolustusvoimien tehtävissä ja vain harvoissa paikoissa (erikoisjoukot ja pienet rajanylksiköt) naiset nähtiin ”uutena” asiana.

- ”Yleensä suhtautuminen on ollut positiivista, nykyään naisia alkaa olla jo niin paljon puolustusvoimissa, ettei nainen vihreissä ole mikään uusi ilmentys. Joissakin raja ja erikoisyksiköissä naiset voivat olla harvempi näky, mutta olen tavannut ainoastaan positiivisia henkilöitä.”(N4)

Naisten vähäinen osuus vaikutti monella vastaajalla myös innostukseen ja haluun tehdä asiat täydellä teholla, jottei arvostus heitä kohtaan pääsisi laskemaan.

- ”Naisten vähäinen määrä johtajina antoi intoa ja sisua näyttää, mihin naisesta on johtajana.”(N2)

Jokainen vastaaja koki lisäksi onnistuneensa joillain osa-alueilla miehiä paremmin. Näistä tärkeimpinä voidaan pitää yhteishengen luomista, sekä ihmisten yksilöllistä kohtaamista. Myös yrittämisen halu ja asioiden organisointikyky oli monen vastaajan mielestä parempi kuin vastakkaisella sukupuolella.

- ”Koen joskus onnistuneeni alaisteni ryhmähengen luomisessa ja joidenkin asioiden organisoinnissa ja toteutuksessa mieskollegoitani paremmin.” (N3)

- ”Mielestäni selviydyin hengen ylläpitämisessä paremmin kuin mieskollegani, enkä luovuttanut niin helposti kuin osa heistä.” (N1)

Kysyttäessä millaisena naiset itse näkivät johtamistyyliänsä ja pystyivätkö he toteuttamaan sitä omassa tehtävässään, vastauksista kävi ilmi, että suurin osa vastaajista pystyi käyttämään omaa johtamistyyliään lähes täydellisesti sotilasorganisaatioissa. Lisäksi moni koki sotilasjohtamisen maskuliinisena, jonka takia heidän täytyi osoittaa kykynsä johtajana ansaitakseen arvostuksen ja paikan sotilasorganisaatioissa.

- ”Naiset eivät aina pysty toteuttamaan perinteistä sotilasjohtamista haluamallaan tavalla. Siihen vaikuttavat mm. naisten äänen voimakkuus ja fyysinen olemus, koska nämä ominaisuudet eivät vastaa perinteiseen kuvaan sotilasjohtajasta. Tästä johtuen voi olla, ettei naisjohtajaa oteta samalla tavalla vakavasti kuin miehiä, ennen kuin he ovat osoittaneet kuuluvuutensa ja kyvykkyytensä organisaatioissa.” (N3)

- ”Fyysiset tekijät vaikuttavat osittain siihen, että naiset eivät aina pysty olemaan ns. ”perinteisen” sotilasjohtajan vertauskuvia. Tästä syystä johtuen naisten on osoitettava kyvykkyytensä johtajana ennen kuin miehet täysin hyväksyvät naisjohtajat puolustusvoimien organisaatioon.” (N5)

Kyselystä kävi ilmi, että naisten johtamistyyli oli ihmisläheistä ja kaikki huomioon ottava. Johtamistyyli perustui suurelta osin johtamisen neljään kulmakiveen ja moni vastaajista myös koki päässeensä tällaisella johtamistyyllillä parempiin tuloksiin, kuin käyttämällä perinteistä ”maskuliinista” sotilasjohtamistyyliä.

- ”Jos on käytettävä sotilasjohtamisen käsitteitä, niin johtamistyylini oli esimerkkiä näyttävä, luottamusta rakentava, yksilön kohtaava ja älyllisesti inspiroiva. Aktiivinen johtaminen ja ihmisen ja joukon arvostaminen samanarvoisena kuin itse, vaikkei sotilasarvossa sitä olekaan.” (N2)

- ”Johtamistyylini perustuu jokaisen yksilön huomioon ottamiseen ja tasapuolisuuteen. Pysin noudattamaan syväjohtamisen kulmakivien mukaista johtamistyyliä. Näillä asioilla olen saanut hyvää palautetta alaisiltani ja olen päässyt halettuun lopputulokseen.” (N5)

5.1.3 Miehillä suunnatun kyselyn tulokset

Miehille suoritetulla kyselyllä selvitin kuinka miehet näkevät naiset sotilasorganisaatiossa. Tavoitteena oli saada miesten näkökulma samoihin aihepiireihin, joihin naiset olivat vastanneet omasta näkökulmastaan ja näin saada aikaan kattava kokonaisuus tulosten analysoinnille.

Ensimmäisenä selvitin millaisena miehet kokivat naisjohtajan sotilasorganisaatiossa. Kaikista vastauksista kävi ilmi, että naisia pidettiin kykenevinä johtajina heidän korkean tietotaidon ja sosiaalisten taitojen vuoksi. Myös naisellinen pehmeys koettiin positiivisena asiana toimittaessa rauhanajan tehtävissä. Jokainen vastaaja myös piti naisia tasavertaisina johtajina itsensä kanssa.

- ”Omat näkemykseni naisjohtajista on, että heillä on paljon motivaatiota toimia johtajana. Tieto/taito tasoltaan he ovat usein korkealla tasolla, joka johtunee heidän halustaan näyttää oma kykeneväisyytensä miesvaltaisella alalla.” (M6)

- ”Koen tasavertaisena muuhun henkilöstöön verrattuna. Nykyaikaisessa maailmassa sukupuoli ei voi enää toimia rajoittavana tekijänä johtajuuden muodostumiselle.” (M2)

Kolme vastaajaa kuudesta näki naisten fyysisten ominaisuuksien häiritsevän johtamista sodanajan toimintaympäristössä. He kokivat, että fyysinen rasitus vaikuttaa enemmän naiseen kuin mieheen. Yksi vastaajista perusteli naisjohtajien sopimattomuutta sodanajan tehtäviin Israelilaistutkimuksella, jonka mukaan miestaistelijat asettivat itsensä taistelukentällä suhteetomaan vaaraan jos haavoittuneena oli nainen.

- ”Suurin ero miesten ja naisten välillä tulee mielestäni sodan ajan tehtäviä ajatella. Fyysisen rasituksen aiheuttama kuorma saattaa vaikuttaa voimakkaammin keskimääräiseen naiseen kuin keskimääräiseen mieheen.” (M4)

- ”Viittaisin myös tässä kohtaa israelilaistutkimukseen naisista taistelukentällä, jonka mukaan miestaistelijat asettavat itsensä suhteetomaan vaaraan pelastaakseen haavoittuneen naissotilaan (vrt. sama tilanne jossa haavoittunut on mies). Naisista (johtajistakin) saattaa siten olla jopa haittaa taistelukentällä.” (M4)

Kysyttäessä eroavatko naisjohtajien johtamistyyli jollain tavalla miesten johtamistyyliin verrattuna, miesten näkemykset olivat samalla linjalla kuin naisten omat näkemyksensä omasta johtamistyylistään. Molemmat vastaajaryhmät pitivät naistenjohtamistyyliä ihmisläheisempänä ja tietyllä tavalla pehmeämpänä. Vastauksista kävi ilmi naisjohtajien käyttävän paljon johtamisen apuvälineenä syväjohtamisenmallin mukaista johtamista, jossa korostuu mm. ihmisen yksilöllinen kohtaaminen. Miesten näkemys naisten johtamistyylin merkityksestä sotilasorganisaatiossa oli positiivinen ja sen koettiin tuovan mukanaan paljon uusia ulottuvuuksia aiempiin tapoihin ja tottumuksiin.

- ”Naisilla on mielestäni pehmeämpi johtamistyyli, joka ottaa enemmän tunteita huomioon. Sotilasorganisaatiossa tämä näkökulma on varmasti uusi ja tuo mukanaan varmasti paljon hyvää.” (M1)

Naisten nähtiin ottavan osittain mallia sotilasorganisaatioissa totutusta maskuliinisesta johtamistyylisestä. Lisäksi kolme vastaajaa näki naisten ”pehmeämmän” johtamistyylin vaikuttavan negatiivisesti naisjohtajan mahdollisuuksiin saada täydellinen kontrolli johdettavista.

- ”Naiset ovat hieman ihmisläheisempiä. Tällaisesta johtuen joskus olen havainnut että naisilla on ongelmia kontrolloida alaisiaan.” (M3)

- ”Ne muutamat naisjohtajat, joiden kanssa olen ollut tekemisissä, ovat omaksuneet samantyyppisen johtajakäyttäytymisen kuin pääosa miehistäkin Puolustusvoimissa.” (M4)

Miehille tehdyllä kyselyllä selvitin myös miten he itse suhtautuivat johtaja-asemassa olevaan naiseen. Naisille tehdyssä kyselyssä kysyttiin naisten omaa näkemystä siitä miten miehet suhtautuivat heihin johtajana. Miesten ja naisten kyselyn vastaukset yhtyivät hyvin toisiinsa ja molemmista kyselyistä kävi ilmi, että sotilasorganisaatio on ottanut pääsääntöisesti hyvin naiset vastaan ja vain harvoissa paikoissa löytyi enää niitä miehiä, joiden asenne naiseen sotilasjohtajana oli negatiivinen. Miesten näkemys naisjohtajiin oli myös siinä suhteessa sama kuin naisilla, että vastaajista puolet näki naisella alkuun olevan tietynlainen haaste saada itselleen arvostus osoittamalla se omalla ammattitaidollaan.

- ”Mielestäni miehet suhtautuvat naisjohtajiin armeijassa varauksella. Ennakko-luulot naisten heikommasta fysiikasta ja feminiinisestä käytöksestä vaikuttavat varmasti miesten suhtautumiseen varauksellisesti. Jos/kun nainen on näyttänyt olevansa hyvä johtaja ja pystyvänsä tekemään samat tehtävät kuin miehet, saa hän varmasti arvostusta johtajana.” (M6)

Vastauksista kävi ilmi, että jokainen arvosti naista johtajana ja piti heitä samanarvoisena kuin itseään. Vastaajista yksi jaotteli miehet kolmeen eri luokkaan oman näkemyksensä mukaan miten naisjohtajiin suhtauduttiin.

- Osan mielestä sukupuolella ei ole mitään merkitystä organisaation sisällä – kaikki ovat sotilaita
- Osan mielestä naiset eivät lähtökohtaisesti sovi koko organisaatioon

- Osan mielestä naiset eivät sovi Puolustusvoimiin tiettyjen ominaisuuksiensa takia, tai sen takia että heiltä puuttuu joitain ominaisuuksia (M4)

Vastauksista kävi ilmi naisten vakiinnuttaneen paikkansa sotilasorganisaatiossa ja näin ollen myös suhtautuminen oli muuttunut koko ajan positiivisemmaksi.

Kysyttäessä oliko naisten fyysisillä eroilla merkitystä naisjohtajien johtamiseen, saatiin hyvin samanlaisia tuloksia, kuin mitä naiset olivat itse vastanneet ja mitä aiemmat tutkimukset oli sivunneet. Tulokset osoittivat fyysisten kokoerojen olevan suurin haaste varsinkin sodanajan toimintaympäristössä. Fyysiset erot vaikuttivat osaltaan myös johtajan uskottavuuteen ja auktoriteettiin.

- ”Suurin tekijä on naisten fyysinen koko sekä kunto, jotka vaikuttavat arvostukseen esimiestä kohtaan. Erityisesti pienikokoisilla naisilla tämä saattaa korostua ja aiheuttaa ongelmia auktoriteetin muodostamisessa.” (M2)

Suurimpana ongelmana jokainen miesvastaaja näki sodanajan toimintaympäristön, johon naisen biologiset ominaisuudet eivät vastaajien mielestä sopineet.

- ”Biologisesti pääosa miehistä on vahvempia kuin keskimääräinen nainen. Tämä saattaa muotoutua ongelmaksi etenkin sodan ajan toimintaympäristössä, jossa fyysinen rasitus on suuri. Naisjohtajan pitäisi olla fyysisesti alaisiaan vahvempi kyetäkseen säilyttämään oman toimintakykynsä ja vielä johtamaan alaisiaan.” (M4)

Kantaa otettiin myös eri aselajeissa vaadittaviin fyysisiin ominaisuuksiin ja siihen mitkä näistä saattaisi asettaa suuria haasteita pienikokoisille naisjohtajille. Aselajeista haastavimmiksi muodostui pioneeri- ja tiedustelutehtävät, jotka vaativat miesten mielestä paljon kestävyyttä ja fyysistä voimaa.

- ”Esimerkiksi tietyissä aselajeissa, kuten tiedustelussa tai pioneerissa on työ usein niin raskasta fyysisesti, ettei naiset keskimäärin tehtävään sovellu.” (M5)

- ”Fyysisyyttä vaativissa aselajeissa on kylläkin (tiedustelu, pioneeri), koska työtehtävät asettavat naisen fyysisen toimintakyvyn rajoittimelle, jolloin on hankala

johtaa alaisiaan. Miespuoliset alaiset arvostavat fyysisyyttä. Eri asia on sitten fyysisesti kevyemmät tehtävät (johtamisjärjestelmä- viestitehtävät ja huolto), joissa tilanne tasoittuu.” (M1)

Kysymyksellä sotilaskulttuurin mahdollisesti asettamista haasteista naisjohtajille pyrittiin saamaan vastauksia mm. siihen miten vanhat käsitteet ja tavat miesten hallinnoimasta sotilasorganisaatiosta vaikuttaa naisiin johtajina. Vastaajista kaikkien mielestä sotilaskulttuuri asetti edelleen vähintään pienimuotoisia ennakkoluuloja naisia kohtaan, vaikka nainen sotilaspuvussa ei ollutkaan enää uusi ilmiö.

- ”Sotilasorganisaatio on hyvin miehinen organisaatio. Vaikkakin puhutaan paljon tasa-arvosta ja siitä kuinka naiset pystyvät samaan kuin miehet, ennakkoluuloja naisten kykenemättömyydestä toimia sotilasalalla ei saa kitkettä kokonaan pois. Naisten tulee todistaa kykeneväisyytensä useammin kuin miesten ja ansaita paikkansa sotilasorganisaatiossa.” (M6)

5.2 Tulosten yhteenveto

Keskeisimpänä havaintona kyselystä voidaan pitää naisten ja miesten näkemysten kohtaamista. Molempien vastaukset olivat samalla linjalla ja vastauksista kävi ilmi, että niin naiset kuin myös miehet näkivät suurimpana naisjohtajan johtamiseen vaikuttavana tekijänä fyysiset ominaisuudet, jotka tulivat esiin toimittaessa raskaiden kantamusten kanssa. Molemmat vastaaja ryhmät kokivat, että sotilasorganisaatio oli hyväksynyt naiset sotilasyhteisöön. Kumpiakaan vastaajaryhmä ei nähnyt, että naisia syrjittäisiin sukupuolen tai muidenkaan asioiden takia.

Kyselyllä saadut vastaukset noudattelivat lähes poikkeuksetta jo olemassa olleiden tutkimusten tuloksia. Selvimpänä kyselystä kävi ilmi, että naiset olivat vakiinnuttaneet paikkansa sotilasorganisaatiossa ja samalla heidän arvostus oli kasvanut mitä enemmän naisia sotilasalan tehtäviin oli hakeutunut. Myös naisjohtajien määrätietoisuutta ja asioiden järjestelykykyä pidettiin hyvän johtajan ominaisuuksina.

Alaisten suhtautumisessa naisjohtajaan saatiin positiiviset tulokset, sillä jokainen kyselyyn vastanneista naisista koki saaneensa kunnioitusta johtajana sukupuolesta riippumatta. Osalla vastaajista kunnioituksen saanti alaisilta oli kestänyt hieman pidempään kuin toisilla, mutta se

ei ollut vaikuttanut vastaajien mukaan millään tavalla itse johtamiseen. Vastaajien mielestä joukon luottamuksen sai puoleensa parhaiten osoittamalla teoilla olevansa hyvä ja kyvykäs johtaja. Fyysisten ominaisuuksien ero suhteessa moneen miesjohtajaan oli naisten mielestä selkeä, mutta sen ei koettu vaikuttavan suuresti johtamiskäyttäytymiseen.

6. PÄÄTELMÄT

Yhteenvedon tutkimuksesta voidaan todeta, että sotilasorganisaatioissa on jo totuttu naisjohtajiin ja heidän työtään on opittu suurelta osin myös arvostamaan. Niin sanottu naisellinen johtamistyyli ja ote on koettu suurelta osin toimivaksi, sekä sen on koettu tuovan mukanaan paljon hyvää. Myös naisten sopivuus sotilasorganisaatioon on todettu toimivaksi ja on löydetty paljon sellaisia osaamisalueita, joissa nainen on ominaisuuksiltaan monesti miehiä paremmin sopiva.

Käsiteltäessä naisjohtajien johtamisessa esiintyviä haasteita, voidaan todeta, että fyysiset tekijät asettavat suurimmat haasteet. Nämä tulevat tutkimuksen mukaan esiin sellaisissa tehtävissä, joissa pienikokoinen tai huonokuntoinen mieskin joutuu ääri rajoilleen. Kuitenkaan tällaiset tehtävät eivät juuri syö naisjohtajan arvostusta jos sen on omalla toiminnallaan itselleen saanut. Tutkimuksessa esiin nousseet naisjohtajien ”pehmeämmät arvot” nousevat monella osa-alueella pintaan hyvinä asioina, jotka edes auttavat johtamisessa.

Kokonaisuutena voidaan todeta, että naisjohtajalla ja miesjohtajalla ei ole nykypäivänä lopputuloksen kannalta mitään merkitystä. Ainoastaan ulkoisissa tekijöissä ja tavassa toteuttaa asiat löytyy eroavaisuuksia, mutta lopputulos on sama, olipa sitten mies tai nainen. Johtajan kokonaisuus on se asia jolla on merkitystä, ei sukupuoli.

6.1 Tutkimustulosten luotettavuus ja käyttö

Tämän tutkimuksen kaltainen tutkimus antaa melko vapaat kädet tutkijalle tehdä johtopäätöksiä ja ennakko asettelua. Tilanteessa, jossa tutkijalla on oma vahva näkemys asiasta asettaa lisää haasteita tutkimuksen tekemiseen esimerkiksi puolueettomuuden näkökulmasta. Näiden asioiden takia voidaankin kysyä onko tutkimus ollenkaan luotettava?

Lähtökohtana asioissa on pidettävä se, että tutkimuksessa esitetyt asiat ovat oikeita ja tutkijan yksi päätehtävistä on vakuuttaa lukija tästä. Tutkimuksessa olen pyrkinyt olemaan mahdollisimman neutraali käsitellessäni vastauksia, jotta tutkimuksella päästäisiin parhaaseen lopputulokseen, joka on realistinen näkemys siitä miten naiset nähdään sotilasorganisaatiossa ja miten he itse näkevät itsensä. Tutkimuksessa en ole pyrkinyt nostamaan kumpaakaan osapuolta ”jalustalle” ja olen myös pyrkinyt välttämään miesten ja naisten vastakkainasettelua.

Tutkimuksen pyrin rakentamaan helposti luettavaan muotoon, jossa asiat tulevat esiin selvästi. Väitteiden tueksi keräsin kappaleita eri tutkimuksista ja kirjallisuudesta. Näiden lisäksi pyrin valitsemaan kyselyllä saaduista vastauksista niitä, jotka kuvasivat parhaiten esitettävää asiaa ja samalla myös vastaajien enemmistön näkökulmaa kulloiseenkin kysymykseen.

Vastausten tulkinnan ja analysoinnin toteutin vertaamalla saatuja tuloksia jo olemassa oleviin. Tällä tavoin pystyin käyttämään aiemmin saatuja tuloksia tietynlaisena tukipilarina, jonka avulla pystyin analysoimaan omien kysymysten vastauksia aiempiin ja samalla havainnoimaan oliko jokin asia muuttunut tai eri tavalla kuin aiemmat käsitykset olivat. Näillä keinoin sain kyselylleni myös lisää luotettavuutta, vaikkakin tämän kaltaisessa kyselyssä, jossa vastaajalta kysytään tietyllä asteella omaa mielipidettään, joutuu tutkija käsittelemään kaikki kyseisen vastaajan vastaukset, jotta voi tehdä omat johtopäätökset kulloisestakin asiasta.

6.2 Esitys jatkotutkimuksesta

Tutkimuksella saatiin paljon monipuolista tietoa naisten vapaaehtoisesta asepalveluksesta. Vaikka tieto oli monipuolista jäi monen asian käsittely vain pintapuoleiseksi, jolloin asioihin jäi vielä paljon sellaisia yksityiskohtia, jotka vaatisivat lisää tarkastelua, jotta voitaisiin tehdä lopulliset johtopäätökset asioista. Voidaankin sanoa että tutkimus antoi paljon lisää hyviä aiheita ja syitä tutkia kyseisen aihepiirin asioita.

Mahdollisia jatkotutkimuksia tällaiselle tutkimukselle löytyy siis paljon. Kuten jo aiemmin tuli esille tätäkin tutkimusta saataisiin laajennettua, kun asioihin pureuduttaisiin syvällisemmin. Tässä tutkimuksessa keskityttiin suurimmaksi osaksi johtamisessa esiintyviin haasteisiin naisjohtajien kannalta, mutta lisäämällä tutkimuskohteeksi esimerkiksi miesten ja naisten väliset erot johtajina tai epäkohdat naisten silmissä laajentuisi ja samalla syvenisi tutkimus huomattavasti. Tutkimuksen aiheisiin syvempi pureutuminen lisäisi myös aiheen laajuutta. Tutkimuksen kohteena ei välttämättä tarvitsisi myöskään olla naisjohtajat, vaan tutkimus voi-

taisiin tehdä yleisesti sotilasjohtajille ja keskittyä vertailemaan eroavaisuuksia siviilijohtamisen ja sotilasjohtamisen välillä.

Toinen luonnollinen jatkotutkimus olisi selvittää, miten suhtautuminen naisjohtajaan sotilasorganisaatiossa muuttuu, kun sotilasarvo kasvaa. Miten naisjohtajat itse sen näkisivät ja olisi-ko joukko-osastolla mahdollisia vaikutuksia asiaan? Tutkimukseen voitaisiin ottaa mukaan myös poliisin ja rajavartiolaitoksen palveluksessa olevat naiset.

LÄHTEET

ALASUUTARI P. Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 2001

BASS BERNARD M. Transformational Leadership, Industrial, Military, and Educational impact, 1998

FINLEX, Laki naisten vapaaehtoisesta asepalveluksesta 17.2.1995/194 ja uudistus 14.4.2000/365

HALONEN PEKKA, PULKKA ANTTI-TUOMAS, KÄRKKÄINEN HANNU, SAARELAINEN MIKKO, Kouluttajan opas 2007, Edita Prima Oy, Helsinki 2006

HIRSJÄRVI, S. REMES, P. SAJAVAARA, P. Tutki ja kirjoita, Tammi 2009

HIRSJÄRVI, S. HURME, P. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö, Yliopistopaino 2001

LAISI TIINA, Naisten sopeutuminen sotilasorganisaatioon, naisten kokemuksia varusmiespalveluksesta, Hakapaino Oy, Helsinki 1998

LAISI TIINA, Naisten asepalvelus on sujunut suuremmista ongelmista, Ruotuväki 13.3.1998

LEHTO ANNA-MAIJA, Naiset ja miehet työelämässä, Hyvinvointikatsaus 3/2009, Tilastokeskus, tarkistettu 17.4.2012

URL: http://www.stat.fi/tup/hyvinvointikatsaus/hyka_2009_3.html

LUOKKAMÄKI ROOPE, Naisten varusmiespalvelus kasvattaa suosiotaan, artikkeli Ruotuväki 7/2012

MAAVOIMIEN ESIKUNTA, Sotilaan käsikirja, Edita Prima Oy, Helsinki 2011

MATILA JOUNI, Naisten tarve ja sopivuus koulutettavaksi puolustusvoimien eri tehtäviin sodan ja rauhan aikana, Maasotalinja 43, Diplomityö heinäkuu 1995

MÄÄTTÄ JUKKA, Miesten koulussa, vapaaehtoisten naisten ja varusmiesten kokemuksia sotilaskoulutuksesta, Tutkimuslauseita A/12/1999, Lai-net, Rauma 1999

PYLKKÄNEN MINNA, Nainen armeijassa identiteetin rakentamisen näkökulmasta, Tutkimuslauseita A/11/1999, Ykkös-Offset Oy, Vaasa 1999

SALONEN TIMO, Kehittyvä organisaatio muuttuvassa ympäristössä – osaamisen johtaminen ja hallinta puolustusvoimissa, Julkaisusarja 1 tutkimuksia N:o 24, Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Hakapaino Oy, Helsinki 2003

SARESMA TUIJA, ROSSI LEENA-MAIJA, JUVONEN TUULA (toim.), Käsikirja sukupuoleen, Vastapaino, Tampere, 2010

TUOMI J. & SARAJÄRVI A. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi, Helsinki, Tammi 2002

TUOMI J. & SARAJÄRVI A. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi, 1.-3. painos, Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy 2004

TILASTOKESKUS, Työolotutkimus 2008, tarkistettu 17.4.2012

URL: http://www.stat.fi/artikkelit/2009/art_2009-09-30_005.html

VEIKKOLA EEVA-SISKO (toim.): Huipulla tuulee. Selvitys naisista ja miehistä elinkeinoelämän johtotehtävissä, 1996

LIITTEET

LIITE 1 Kyselylomake miehille

LIITE 2 Kyselylomake naisille

Kysely liittyy kandidaatintutkimukseen, jonka aiheena on johtaja-asemassa olevien naisten johtamisen haasteet. Vastaamisen voit toteuttaa nimettömänä ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Vastaa kysymyksiin rehellisesti, kokonaisilla lauseilla. Tarvittavia lisä ohjeita saat sähköpostilla timo.valkovirta@luukku.com.

Palauta kysely edellä mainittuun sähköpostiin 10.3.2012 mennessä tai paperilla osoitteeseen Simeoninkatu 23 78400 Varkaus. Kiitos ajastasi!

1. Millaisena koet naisen johtajana sotilasorganisaatiossa?
2. Eroavatko naisten johtamistyylit miesten johtamistyyleistä? Jos eroaa niin miten ja mikä merkitys tällä on sotilasorganisaatioon?
3. Miten koet miesten suhtautuvan johtaja-asemassa olevaan naiseen?
4. Onko mahdollisilla fyysisillä eroilla miesten ja naisten välillä joitain asioita, jotka mielestäsi vaikuttavat naisilla johtamiseen tai asettavat jotain muita haasteita sotilasorganisaatiossa? Jos on niin mitä/millaisia nämä ovat?
5. Asettaako puolustusvoimien kulttuuri mielestäsi haasteita naisjohtajille? Jos aiheuttaa niin millaisia?

Kysely liittyy kandidaatintutkimukseen, jonka aiheena on johtaja-asemassa olevien naisten johtamisen haasteet. Vastaamisen voit toteuttaa nimettömänä ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Vastaa kysymyksiin rehellisesti, kokonaisilla lauseilla. Tarvittavia lisäohjeita saat sähköpostilla timo.valkovirta@luukku.com.

Palauta kysely edellä mainittuun sähköpostiin 18.2.2012 mennessä. Kirjoita kyselyn loppuun missä (joukko-osasto, aselaji) ja milloin olet suorittanut varusmiespalveluksen. Kiitos ajastasi!

1. Sotilasorganisaatio koetaan usein miesvaltaisena alana ja vasta viimeisen 17 vuoden ajan naisilla on ollut mahdollisuus suorittaa Suomessa asepalvelus. Millaisena olet kokenut sotilasjohtamisen?
2. Oletko kohdannut haasteita itsesi kohdalla? Jos olet niin millaisia ne ovat olleet?
3. Oletko havainnut joitain asenteellisia tai muita asioita, jotka ovat vaikuttaneet mahdollisuksiisi päästä johtajana sotilasorganisaatiossa parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen? Jos olet niin millaisia nämä asiat ovat olleet?
4. Koetko fyysisten tekijöiden vaikuttavan johtamiskäyttäytymiseesi tai alaisten suhtautumisen johtajuuteesi? millä tavalla? Onko mielestäsi joitain sellaisia asioita, joissa naisen mahdolliset fyysiset erot verrattaessa miehiin häiritsevät johtajana olemista?
5. Millaisena koet miespuolisten johtajien suhtautumisen itseesi ja onko joitain asioita, joista olet mielestäsi selviytynyt paremmin kuin mieskollegasi ja minkä vuoksi? Onko naisten vähäinen osuus puolustusvoimien johtajatehtävissä vaikuttanut sinuun jollakin tavalla ja jos on, niin mihin asiaan?
6. Millaisena näet johtamistyyliä? Pystytkö toteuttamaan sitä sotilasjohtamisessa vai koetko jotain esteitä tai rajoitteita jotka vaikeuttavat oman johtamistavan toteuttamista? Mitä ne on?