

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

E 3282

VAPAAEHTOISEN ASEPALVELUKSEN SUORITTANEIDEN NAISTEN  
JOHTAMISTYYLIT

Tutkielma

Kapteeni  
Pekka Halonen

Esiupseerikurssi 52  
Maasotalinja

Huhtikuu 1999

Maanpuolustuskorkeakoulu  
Kurssikirjasto



100 00 72687

## MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi	Linja
Esiupseerikurssi 52	Maasotalinja
Tekijä	
Kapteeni Pekka Halonen	
Tutkielman nimi	
<b>Vapaaehtoisen asepalveluksen suorittaneiden naisten johtamistyylit</b>	
Oppiaine, johon työ liittyy	Säilytyspaikka
Johtamisen laitos	MpKK:n kurssikirjasto
Aika: Huhtikuu 1999	Tekstisivuja 55 Liitesivuja 21

### TIIVISTELMÄ

Naisten vapaaehtoisen asepalveluksen mahdollistavan lain hyväksyminen eduskunnassa vuonna 1995 toi mukanaan muutoksia perinteiseen suomalaiseen sotilasorganisaatioon. Siitä lähtien naisilla on ollut mahdollisuus päästä suorittamaan aseellista palvelusta Suomen puolustusvoimiin. Naisten osallistuminen asepalvelukseen on tuonut mukanaan sotilasorganisaatioon uusia piirteitä, joista yksi on naisille ominaisten johtamistyylilien ilmeneminen sotilasorganisaatiossa.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisia johtamistyylejä vapaaehtoisen asepalveluksen suorittaneet naisjohtajat käyttivät asepalveluksen aikana, heidän toimiessaan esimiestehtävissä. Tarkastelu perustui johtamistyyliteorioiden sekä sotilasorganisaatiolle ominaisten erityispiirteiden pohjalle.

Tutkittavana joukkona olivat naisten vapaaehtoisen asepalveluksen suorittaneet ja suorittamassa olevat naisjohtajat (alikersantit, kersantit, kokelaat). Tutkimus oli kuvaileva poikkileikkaustutkimus. Tutkimusaineisto koottiin yhdellä lomakekyselyllä. Kysely suunnattiin kanta-henkilökuntaan kuuluville (N=102), jotka olivat havainnoineet naisjohtajien johtamistoimintaa. Kysely järjestettiin kahdeksassa joukko-osastossa. Tutkimuksen kvantitatiivinen aineisto tulkittiin perinteisillä tilastollisilla menetelmillä.



Tutkimuksen mukaan naisten johtamistoimintaa kuvasi maskuliinisuus, jonka johdosta naisten käyttämät johtamistyyli eivät muodostuneet luonnollisiksi. Tutkimuksen mukaan naisten johtamiskyky aleni fyysisesti raskaissa harjoituksissa sekä paineensietoa vaativissa tilanteissa.

Tutkimuksessa selvitettiin naisjohtajien johtamistyylin vastaavuutta syvän johtamisen ja tilannejohtamisen mallin mukaisiin ominispiirteisiin. Naisten johtamistyylien vastaavuus syvän johtamisen mallin mukaisiin ominaispiirteisiin oli ilmeinen. Tutkimuksen mukaan naisjohtajien vahvuudet syvän johtamisen mallin mukaan painottuvat luottamuksen rakentamisen ja ihmisten yksilöllisen kohtaamisen vuorovaikutustasoille.

Naisten johtamistyyleissä esiintyi myös monia tekijöitä, joita voidaan verrata tilannejohtamisen mallin mukaiseen johtamiskäyttäytymiseen. Tilannejohtamisen malliin sidottuna, naisten johtamistyyli oli demokraattista sekä ihmiskeskeistä johtamiskäyttäytymistä. Naisten johtamistyyleissä korostuivat alaisten kuunteleminen, auttaminen sekä tukea antava käyttäytyminen.

Tutkimuksen mukaan upseerit suhtautuivat kaikkein pidättyvämmiin naisjohtajien esiintymiseen sotilasorganisaatiossa sekä naisjohtajien käyttöön sodanaikaisissa tehtävissä. Opistoupseerit suhtautuivat myönteisemmin naisjohtajiin ja heidän käyttöön sodan aikana kuin upseerit. Tutkimukseen osallistuneet määräaikaisessa palveluksessa olevat kouluttajat suhtautuivat kaikkein myönteisimmiin naisjohtajiin ja heidän käyttöön sodan aikana miesten tapaan.

#### Avainsanat

Sotilasorganisaatio, johtajuus, naisten vapaaehtoinen asepalvelus, naisten johtamistyyli

# VAPAAEHTOISEN ASEPALVELUKSEN SUORITTANEIDEN NAISTEN JOHTAMISTYYLIT

<b>1. JOHDANTO</b>	1
<b>2. AIKAISEMMAT TUTKIMUKSET</b>	3
<b>3. TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS JA KESKEISET KÄSITTEET</b>	6
3.1 Sotilasorganisaatio	7
3.2 Naisten vapaaehtoinen asepalvelus	9
3.3 Johtajuuden käsitteet	11
3.3.1 Sotilasjohtaminen	15
3.3.2 Naisten johtajuus	17
3.4 Johtamistyylit	18
3.4.1 Tilannejohtaminen	21
3.4.2 Syvän johtamisen malli	22
<b>4. TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO</b>	26
4.1 Tutkimusasetelma	26
4.2 Tutkimusongelmat	29
4.3 Tutkimusmenetelmälliset ratkaisut	29
4.4 Aineiston analyysimenetelmät ja raportointi	30
<b>5. TULOKSET</b>	32
5.1 Tutkimukseen osallistunut joukko	32
5.2 Naisten johtamistyylien ominaispiirteet	33
5.3 Naisten johtamistyylien vastaavuus syvän johtamisen mallin mukaisiin ominaispiirteisiin	35
5.4 Naisten johtamistyylien vastaavuus tilannejohtamisen mallin mukaisiin ominaispiirteisiin	39
5.5 Kantahenkilökunnan arvio naisjohtajien käytöstä sotilasorganisaatiossa	40
5.6 Tutkimuksen luotettavuus	43

**6. DISKUSSIO**

45

**VIITTEET**

48

**LÄHTEET**

52

**LIITTEET**

## KUVIOT

Kuvio 1.	Tutkimuksen viitekehys	6
Kuvio 2.	Johtajan toimintaympäristö	20
Kuvio 3.	Tilannejohtaminen	22
Kuvio 4.	Syvän johtamisen kokonaisrakenne	24
Kuvio 5.	Tutkimusasetelma	26

## TAULUKOT

Taulukko 1.	Johtamistyylien vertailu	4
Taulukko 2.	Naisten jakautuminen johtajakoulutukseen	11
Taulukko 3.	Kouluttajien seuraamat naisjohtajat	33
Taulukko 4.	Johtamistyylin maskuliinisuus	34
Taulukko 5.	Johtamiskyky raskaissa harjoituksissa	35
Taulukko 6.	Asennoituminen alaisiin	36
Taulukko 7.	Vastuuntunto alaisista	36
Taulukko 8.	Sosiaalisuus alaisia kohtaan	37
Taulukko 9.	Ihmiskeskeinen johtamistyyli	39
Taulukko 10.	Naisjohtajien sopivuus puolustusvoimien tarpeisiin	41
Taulukko 11.	Naisjohtajien käyttö sodan aikana	42

## VAPAAEHTOISEN ASEPALVELUKSEN SUORITTANEIDEN NAISTEN JOHTAMISTYYLIT

### 1. JOHDANTO

"Pitkän ja kaitakasvoisen Helsinkiläisluutnantin itsetietoinen ylimielisyys koetteli Kaaman kärsivällisyyttä... Lammio oli ammattiupseeri ja Maasotakoulu oli pilannut hänet lopullisesti. Sieltä hän oli saanut käyttökseen eleitä, joita vanha kapteeni katse-  
li melkein hammasta purren. Miehet vihasivat Lammion ääntäkin, joka oli ilkeän kimeä hänen ladellessa huolitettuja sanojaan".<sup>1</sup>

Väinö Linnan Tuntemattomassa sotilaassa on kuvattu monia johtajia, jotka poikkeavat toisistaan niin olemukseltaan kuin johtamistyyleiltään. Tuntemattoman sotilaan Lammion hahmoa on käytetty toisinaan kuvamaan sellaisia asioita, jotka liittyvät ei-toivottuun johtamiskäyttäytymiseen. Näitä tekijöitä voidaan havaita Lammion johtamiskäyttäytymisessä. Lammio antaa kuvan sotilasjohtamisesta, jossa korostuu perinteinen maskuliininen, hierarkkinen ja yksisuuntainen johtamiskäyttäytyminen. Linna on luonut kirjassaan juuri Lammion roolin kuvaamaan tämän tyylistä sotilasjohtajaa.

Naisten vapaaehtoisen asepalveluksen mahdollistavan lain hyväksyminen eduskunnassa vuonna 1995 toi mukanaan muutoksia perinteiseen suomalaiseen sotilasorganisaatioon. Siitä lähtien naisilla on ollut mahdollisuus päästä suorittamaan aseellista palvelusta Suomen puolustusvoimiin. Naisten osallistuminen asepalvelukseen on tuonut mukanaan sotilasorganisaatioon uusia piirteitä, joista yksi on naisille ominaisten johtamistyylien ilmeneminen sotilasorganisaatiossa. Useiden tutkimusten mukaan naisten johtamistyyli poikkeavat perinteisestä maskuliinisesta johtamistyylistä. Maskuliininen johtamistyyli liitetään yleensä osaksi sotilasorganisaation ominaispiirteitä.

Kiinnostukseni naisten johtamistyylien tutkimiseen heräsi naisten vapaaehtoisesta asepalveluksesta tekemäni tutkimuksen pohjalta<sup>2</sup>. Osaltaan mielenkiintoani lisäsivät myös muiden kouluttajien tekemät havainnot naisten johtamistoiminnasta. Lähes kaikkien kouluttajien mielestä naisten käyttämät johtamistyyliit poikkesivat miesten käyttämistä johtamistyyleistä. Kouluttajien mielestä naisten johtamiskäyttäytymisessä korostui korkea sosiaalisuus miehiin verrattuna. Nämä tekijät antoivat aiheen tutkia tarkemmin naisten käyttämiä johtamistyyliä.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaisia johtamistyyliä vapaaehtoisen asepalveluksen suorittaneet naisjohtajat käyttävät asepalveluksen aikana, heidän toimiessaan esimiestehtävissä. Tarkastelu perustuu johtamistyyli-teorioiden ja sotilasorganisaatiolle ominaisten erityispiirteiden pohjalle.

Tutkittavana joukkona ovat naisten vapaaehtoisen asepalveluksen suorittaneet ja suorittamassa olevat naisjohtajat (alikersantit, kersantit, kokelaat). Tutkimus on kuvaileva poikkileikkaustutkimus. Tutkimusaineisto koottiin yhdellä lomakekyselyllä. Kysely suunnattiin kantahenkilökuntaan kuuluville (N=102), jotka ovat havainnoineet naisjohtajien johtamistoimintaa. Kysely järjestettiin kahdeksassa joukko-osastossa. Tutkimuksen kvantitatiivinen aineisto tulkittiin perinteisillä tilastollisilla menetelmillä.

Tutkimuksia vapaaehtoisen asepalveluksen suorittaneiden naisjohtajien johtamistyyleistä ei ole aikaisemmin tehty. Vastaavaa tutkimusta ei ole tehty myöskään varusmiespalveluksen suorittaneista miesjohtajista. Ulkomaisia tutkimuksia naisten johtamistyyleistä on olemassa, mutta ne liittyvät pääosin yritys-elämässä tapahtuvaan johtamiseen. Suomessa ei ole tehty varsinaisia tutkimuksia yritys-elämässä olevien naisten johtamistyyleistä. Joissakin tutkimuksissa on vertailtu mies- ja naisjohtajien johtamistyylien välisiä eroja.



## 2. AIKAISEMMAT TUTKIMUKSET

Tutkimuksia vapaaehtoisen asepalveluksen suorittaneiden naisten johtamistyyleistä ei ole Suomessa aikaisemmin tehty. Suomalaisessa yritys-elämässä on naisten johtamisesta tehty muutamia tutkimuksia naisjohtajien määristä sekä mies- ja naisjohtajien johtamistyylien välisistä eroista.

Ulkomailla on tehty muutamia naisten sotilasjohtamiseen liittyviä tutkimuksia. Tutkimuksessa käsiteltiin ainoastaan siviilielämän alueelta tehtyjä tutkimuksia, jotka liittyvät naisten johtamistyyliin. Tarkastelussa keskitytään lähinnä syvän johtamisen mallin pohjalle rakennettujen tutkimuksien tulosten tarkasteluun.

Johtamistaidon Opistossa tehdyssä tutkimuksessa (N=3000) tarkasteltiin yritys-elämässä vaikuttavien miesten ja naisten välisiä eroja johtamiskäyttäytymisen eri osa-alueilla. Tutkimuksen mukaan naisjohtajat pärjäsivät merkittävästi paremmin kuin miesjohtajat johtamisen etiikan, tehtävien hoidon ja ihmissuhteiden hoidon alueilla. Johtamisen etiikalla tutkimuksessa ymmärretään sellaisia persoonallisuus- ja käyttäytymispiirteitä, joiden hallinnalle koko tuloksellinen esimiestoiminta rakentuu. Tehtävien hoito on käyttäytymistä, jonka avulla pyritään tehtävien tulokselliseen hoitamiseen. Ihmissuhteiden hoito on vuorovaikutusta, yhteistoimintaa ja ihmisten tarpeiden huomioon ottamista. Henkisen jouston alueella nais- ja miesjohtajat arvioitiin tutkimuksen mukaan samalle tasolle.<sup>3</sup>

Naisten johtamistyyli poikkeaa perinteisestä maskuliinisesta johtamistyylistä. Tutkimusten mukaan naisten johtamistyyli on demokraattisempaa ja osallistuvampaa kuin miesten. Naiset ovat myös valmiimpia jakamaan vastuuta päätöksenteossa.<sup>4</sup> Tutkimusten mukaan naisjohtajien johtamistyyli perustuu enemmän yhteistyöhön kuin miesten.<sup>5</sup>

Bassin tutkimuksessa kartoitettiin syvän johtamisen mallin mukaisesti naisten ja miesten välisiä eroja luottamuksen rakentamisen alueelta. Tutkimuksessa mukana olleesta 24 johtajasta (12 naista ja 12 miestä) korkeimmat pisteet luottamuksen rakentamisen osa-alueelta saivat neljä naisjohtajaa.<sup>6</sup>

Vuonna 1996 tehdyssä tutkimuksessa (Bass, Avolio & Atwater) tutkittiin nais- ja miesjohtajien välisiä eroja syvän johtamisen ja perinteisen johtamisen alueilla. Tutkimukseen osallistui 79 naisjohtajaa ja 150 miesjohtajaa, jotka työskentelivät eri yritysten keski- tai ylijohdon teh-

tävissä. Tutkimukseen osallistui lisäksi noin 900 edellä mainittujen johtajien alaista, jotka arvostelivat omat esimiehensä MLQ-kyselyn (Multifactor Leadership Questionnaire) avulla.<sup>7</sup>

Tutkimuksen mukaan (taulukko 1.) naisjohtajat saavuttivat korkeimmat pisteet kaikissa neljässä syvän johtamisen mallin mukaisissa vuorovaikutustasoissa. Nämä vuorovaikutustasot olivat tutkimuksessa luottamuksen rakentaminen (johtajan karisma), inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi ja ihmisten yksilöllinen kohtaaminen. Perinteisen johtamisen alueella naisjohtajat saavuttivat korkeimmat pisteet palkkioilla kannustavan johtamisen osa-alueella. Tosin tällä osa-alueella ero ei ollut tilastollisesti niin merkittävä kuin naisten saavuttamat tulokset syvän johtamisen alueella. Muilla perinteisen johtamisen alueilla miesjohtajat saavuttivat korkeammat pisteet kuin naisjohtajat. Näitä olivat aktiivinen asioiden johtaja, passiivinen asioiden johtaja ja antaa mennä -johtaja (laissez faire).<sup>8</sup>

Taulukko 1.

Johtamistyylien vertailu.

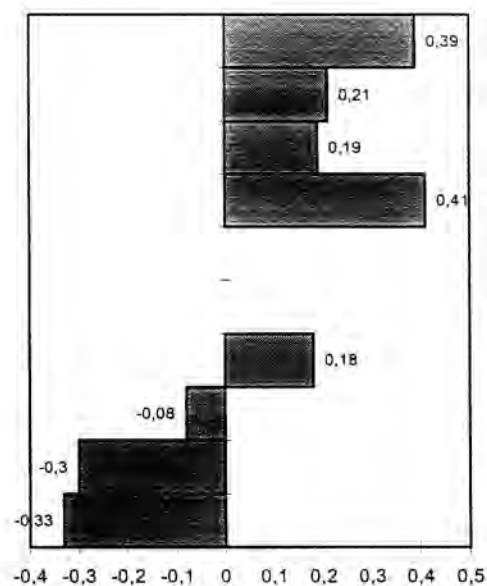
### SYVÄ JOHTAMINEN

- Luottamuksen rakentaminen
- Inspiroiva tapa motivoida
- Älyllinen stimulointi
- Ihmisten yksilöllinen kohtaaminen

### PERINTEINEN JOHTAMINEN

- Palkkioilla kannustava johtaminen
- Aktiivinen asioiden johtaja
- Passiivinen asioiden johtaja
- Antaa mennä -johtaja

Miesten vahvuudet Naisten vahvuudet



Lähde: Bass 1998, 75

Naisten korkeammat pisteet syvän johtamisen mallin alueella saattavat johtua siitä, että naisjohtajilla on voimakkaampi luontainen taipumus empaattisuuteen, sosiaalisuuteen ja tunteelliseen käyttäytymiseen kuin miehillä. Naisjohtajat ottavat johtamistoiminnassaan huomioon enemmän muita ihmisiä kuin miesjohtajat.<sup>9</sup>

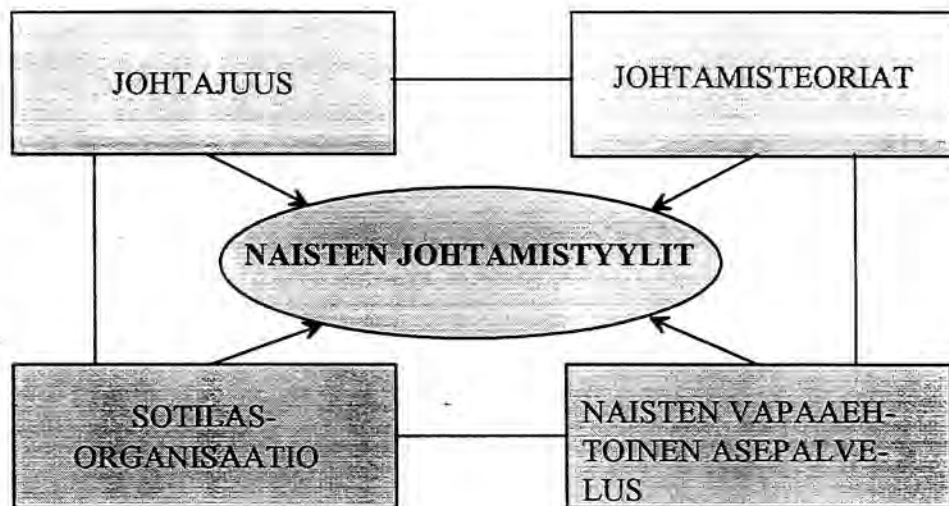
Aikaisempien tutkimusten pohjalta voidaan tehdä tiettyjä johtopäätöksiä naisten johtamistyy-  
leistä. Naisten käyttämät menetelmät johtamistoiminnassa näyttävät olevan pehmeämpiä ja ih-  
misläheisempiä verrattuna miesten johtamistoimintaan. Naisten johtamistoimintaa voidaan  
kuvata sosiaalisena tapahtumana, jossa suhteet alaisiin hoidetaan luonnollisten yksilöllisten  
vuorovaikutussuhteiden kautta. Naisjohtajia arvostetaan myös hyvästä kyvystä rakentaa luot-  
tamukselliset suhteet alaisiinsa. Tämä saattaa johtua siitä, että naisilla on parempi luontainen  
sosiaalinen kyky lähestyä alaisia kuin miehillä.

### 3. TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS JA KESKEISET KÄSITTEET

Tutkimuksen viitekehys on esitetty kuviossa 1. Viitekehys muodostuu sotilasorganisaation, naisten vapaaehtoisen asepalveluksen, johtajuuden ja eri johtamisteorioiden käsitteiden sekä niiden välisten suhteiden tarkastelusta. Käsitteiden määrittelyllä luodaan pohja tutkimuksen empiirisen osan tarkastelulle. Johtajuudessa ja eri johtamistyylien tarkastelussa keskityn muutamisiin tutkimuksen kannalta merkittävimpiin tekijöihin. Laajempaa käsitteiden, lähikäsitteiden tai käsitteiden välisten suhteiden tarkastelua johtamisen eri osa-alueilta ei tutkimuksessa suoriteta. Tutkimuksessa käsitellään varusmiespalveluksessa saatua johtajakoulutuksen sisältöä vain yleisellä tasolla.

Kuvio 1.

Tutkimuksen viitekehys.



Laajasti tarkasteltuna sotilasorganisaatiossa esiintyy kaikki viitekehyksessä esitetyt käsitteet. Tarkastelen viitekehysten käsitteitä kuitenkin omina kokonaisuuksina. Sotilasorganisaatiossa esiintyvät tekijät vaikuttavat puolustusvoimissa tapahtuvaan johtamiseen sekä siellä käytettäviin johtamistyyliin. Sotilasorganisaatio asettaa johtamistoiminnalle tietyt reunaehdot, jotka ohjaavat puolustusvoimissa tapahtuvaa johtamistoimintaa. Reunaehdoilla ei tarkoiteta sitä, että ne esimerkiksi rajoittaisivat johtajan oman persoonallisen johtamistyylin muodostumista tai sen käyttöä. Saattaa kuitenkin olla, että sotilasorganisaatiossa esiintyvät erityispiirteet vaikuttavat enemmän naisten kuin miesten käyttämiin johtamistyyliin.

Naisten vapaaehtoinen asepalvelus on puolustusvoimissa vielä uusi asia. Nykyisin naisten asepalvelusta ei kuitenkaan koeta niin uudeksi ja oudoksi asiaksi kuin vielä pari vuotta aikaisemmin. Tällä hetkellä naisten vapaaehtoinen asepalvelus on nivoutumassa osaksi puolustusvoimien jokapäiväistä toimintaa, vaikkakaan naisten vapaaehtoiselle asepalvelukselle ei ole vielä kehittynyt omaa kulttuuria. Tutkimuksessa tarkastellaan naisten vapaaehtoisen asepalveluksen historian kehitysvaiheita sekä asepalveluksen käytännön toteuttamista.

Johtajuus ja siihen liittyvät käsitteet ovat osa niitä tekijöitä, jotka ohjaavat naisten johtamiskäyttäytymisen rakentumista ja johtamistyylien käyttöä sotilasyhteisössä. Johtajuuden tarkastelussa keskitytään yleisten periaatteiden ja keskeisten käsitteiden määrittelyyn. Tutkimuksessa käsitellään lisäksi sotilasjohtamista varusmiesjohtajan tasolla sekä naisten johtajuutta yleisesti. Johtajuuden eri tekijät vaikuttavat naisten johtamistoimintaan suoraan tai välillisesti, tiedostetusti tai tiedostamattomasti.

Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa naisten käyttämiä johtamistyyliä asepalveluksen aikana. Tutkimuksessa ei oteta kantaa siihen, millainen olisi paras tai toivottavin naisjohtajan johtamistyyli. Tutkimuksessa tarkastellaan kahta johtamisteoreettista mallia, koska ne luovat pohjan naisten johtamistoiminnan ymmärtämiselle ja sen analysoinnille. Näitä ovat tilannejohtamisen malli ja syvän johtamisen malli. Tutkimuksen teoriaosassa pyritään selvittämään mahdollisimman kattavasti niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat taustalla naisjohtajien johtamistyyliin ja niiden muodostumiseen.

### 3.1 Sotilasorganisaatio

Sotilasorganisaatio asettaa vapaaehtoiseen asepalvelukseen astuvalle naiselle ja varusmiespalvelustaan suorittavalle miehelle tiettyjä vaatimuksia. Näihin vaatimuksiin heidän on asepalveluksen aikana sopeuduttava. Näistä tekijöistä käytetään tutkimuksessa nimitystä sotilasorganisaation erityispiirteet.

Sotilasorganisaation toimintaa kuvaa hierarkkinen, suora pyramidiorganisaatio, jossa käskeminen tapahtuu ylhäältä alaspäin. Tähän liittyy mm. kuri ja pakkoon perustuva vallankäyttö. Kuri viittaa erityisesti sotilaskurin ymmärtämiseen ja hyväksymiseen. Tutkimuksissa on ha-

vaittu, että koulutuksen alkuaikoina kurin hyväksyminen on vaikeampaa kuin myöhemmin, jolloin alkuvaiheen negatiiviset reaktiot muuttuvat sotilaskurin suurempaan hyväksymiseen.<sup>10</sup>

Armeijassa pakkoon perustuva vallankäyttö on esillä enemmän kuin missään muussa aiemmassa organisaatiossa, johon palvelukseen astuva on ollut kosketuksessa. Sotilaallinen auktoriteetti perustuu dominointiin, jonka pohjalta käyttäytymistä ohjailaan tarkoin termein. Nämä normit sisältävät käsityksen halutusta käyttäytymisestä. Tähän dominointiin kuuluvat uhat ja negatiiviset sanktiot, mikä tuottaa mekaanista kuuliaisuutta.<sup>11</sup>

Teoksessaan 'Minuuden riistäjät' Goffman (1961) on todennut, että on sotalaitos yksi monista totaalisista laitoksista. Tällaisia totaalisia laitoksia ovat muun muassa armeijan lisäksi vanhainkodit, mielisairaalat, vankilat ja kuritushuoneet. Sotalaitos on perustettu tuotannollisten tai koulutustehtävien tehokasta suoritusta varten ja sen olemassaolo selitetään instrumentaalisin perustein. Tunnuksena näille totaalisille laitoksille, johon armeijakin kuuluu, voidaan erottaa neljä piirrettä. Ensimmäiseksi elämän eri puolet tapahtuvat samassa paikassa ja yhden ainoan auktoriteetin alaisena. Toiseksi jäsenen päivärutiinin jokainen vaihe suoritetaan suuressa ryhmässä, jolloin heitä kohdellaan samalla tavalla joukon jäsenenä. Kolmanneksi päivärutiinit noudattavat tiukkaa etukäteen suunniteltua aikataulua. Neljänneksi nämä kaikki pakolliset toimet noudattavat yhtä ainoata rationaalista suunnitelmaa, jonka väitetään toteuttavan laitoksen virallista päämäärää.<sup>12</sup>

Sotilasorganisaatiolle on luonteenomaista hyvin intensiivinen yhdessäolo ja asuminen joukkomajoituksessa, jotka ovat osa standardoitua elämäntilannetta. Armeija on myös sosiaalinen kokemus, ja siellä on pakko tulla toimeen niin esimiesten kuin palvelustovereidenkin kanssa, mikä kasvattaa joustavuuteen. Toisaalta lähes jatkuva yhdessäolo toisten kanssa saatetaan kokea yksilöllisyyttä rajoittavaksi tekijäksi tai yksityisyyden loukkaukseksi.<sup>13</sup>

Asepalvelusta suorittaessaan nainen tulee osaksi organisaatiota, jonka kaltaisessa hän ei ole aikaisemmin toiminut. Naisten sopeutuminen tähän organisaatioon riippuu heidän synnynnäisistä ja opituista taidoistaan. Osaltaan tähän saattaa vaikuttaa myös naisten asepalvelusta kohtaan tuntemat motivaatiotekijät. Sosiaalinen sopeutuminen sotilasorganisaatioon saattaa olla hyvinkin eritasoista yksilöstä riippuen. Kuriin sopeutumisessa ja vallankäytön kohteena olemisessa esiintyy myös yksilöllisiä eroja. Naisten sopeutuminen sotilasorganisaation asettamiin vaatimuksiin saattaa olla helpompaa kuin miehillä, koska naiset hakeutuvat asepalvelukseen vapaaehtoisena. Toisaalta naisten kokemat ulkoiset- ja sisäiset paineet sotilasorganisaatiossa saattavat olla huomattavasti miehiä korkeammat.<sup>14</sup>

Arvioitaessa sotilasorganisaation merkitystä johtamisympäristönä on tarkastelu ulotettava historiaan, sillä perinteillä on erityinen merkitys tämän ilmiön analyysissä<sup>15</sup>. Sotilasorganisaation perinteisen voimakkaan hierarkian yhteyttä nykyiseen sotilasjohtamiseen ei voida näin ollen sivuuttaa. Vuosikymmenten aikana suljetun järjestelmän sisällä muodostuneet perinteiset johtajuusmallit ja johtamistyyli ovat yhteydessä vielä nykyäänkin sotilasorganisaatiossa tapahtuvaan johtamistoimintaan. Voimakas hierarkia yhdistetään usein siihen, että kuinka paljon toiminnanvapautta yksittäinen johtaja voi omassa johtamistoiminnassaan käyttää. Yleinen käsitys on, että sotilasorganisaation hierarkia ei anna mahdollisuutta juurikaan omaan toiminnanvapauteen johtamissuorituksissa.<sup>16</sup> Käytännön kokemukset ovat kuitenkin osoittaneet, että hieman perinteistä poikkeavien ja oman persoonallisuuden kautta muodostuneiden johtamismenetelmien käyttö saattaa tuottaa parhaan lopputuloksen.

Sotilasorganisaation erityispiirteiden vaikutusta naisten johtamistyyliin on vaikeaa arvioida. Kuten edellä todettiin, naisilla sopeutuminen sotilasorganisaatioon saattaa olla helpompaa kuin miehillä. Mutta tämä ei vielä selitä sitä problematiikkaa, mikä vaikutus sotilasorganisaatiolla on naisten johtamiskäyttäytymiseen. Sotilasorganisaation vaikutukset naisjohtajiin saattavat olla monilta osin yksilöllisiä. Sotilasorganisaation vaikutus naisten johtamistyyliin ja niiden muodostumiseen saattaa olla, jopa voimakkaampaa kuin miehiin kohdistuva vaikutus. Tämä voi johtua sotilasorganisaation hierarkkisesta ja maskuliinisesta ympäristöstä, johon naisten on sopeuduttava vapaaehtoisen asepalveluksen aikana.

### 3.2 Naisten vapaaehtoinen asepalvelus

Naisten mahdollisuus osallistua laajemmin maanpuolustustoimintaan on otettu esiin muutama kerran viime vuosikymmenten aikana. Selvitystoimintaa on tehty useissa eri komiteoissa. Puolustusministeriö asetti 10.1.1992 toimikunnan selvittämään, miten naisten mahdollisuuksia osallistua maanpuolustukseen voitaisiin parantaa. Toimikunta otti nimekseen "Naiset ja sotilaallinen maanpuolustus toimikunta". Toimikunnan päätehtävänä oli ottaa kantaa siihen, tulisiko naisille avata mahdollisuus vapaaehtoisen asepalveluksen suorittamiseen ja pääsy sotilasammatteihin. Tehtyjen selvitysten perusteella sekä naisten asemassa tapahtuneen kehityksen johdosta toimikunta ei nähnyt perusteita sille, että sotilaallisen maanpuolustuksen tehtävät pidettäisiin edelleen suljettuna naisilta pelkästään sukupuolen perusteella. Kaikkien tehtävien tulisi olla avoinna kaikille kansalaisille kunkin yksilöllisten kykyjen ja ominaisuuksien mu-

kaisesti. Toimikunnan mielestä oli tärkeää, ettei puolustusvoimat tässä suhteessa poikkeaisi muusta yhteiskunnasta. Tärkeää oli myös, että tällä tavalla maanpuolustus tunnustettaisiin kaikkien yhteiseksi asiaksi. Toimikunta ehdotti, että naisille avataan mahdollisuus hakeutua vapaaehtoiseen asepalvelukseen ja sitä kautta myös sotilasvirkoihin.<sup>17</sup>

Laki naisten vapaaehtoisesta asepalveluksesta hyväksyttiin eduskunnassa 17.2.1995 toimikunnan tekemien ehdotusten mukaisesti. Lain mukaan nainen voidaan ottaa varusmiespalvelusta vastaavaan vapaaehtoiseen asepalvelukseen, mikäli hän on Suomen kansalainen, iältään 17-29-vuotias sekä terveydeltään ja muilta henkilökohtaisilta ominaisuuksiltaan asepalvelukseen sopiva. Palvelukseen astumisen jälkeen naisiin sovelletaan kaikkia niitä säännöksiä, jotka koskevat asevelvollisuuslain mukaisesti varusmiespalvelukseen määrättyjä miehiä. Palveluksen jälkeen naiset siirretään miesten tapaan reserviin. Naiset ovat näin ollen velvollisia osallistumaan myös kertausharjoituksiin. Asepalveluksen suorittanut nainen on asevelvollisuuslain alainen sen vuoden loppuun, jona hän täyttää 60 vuotta.<sup>18</sup>

Varusmieskoulutuksen tavoitteena on kouluttaa varusmiehistä joukko-osastoissa sodan ajan joukkoja. Puolustusvoimat järjestää eduskunnan säätämän lain mukaisesti vapaaehtoisille naisille asepalveluksen. Naisten vapaaehtoinen asepalvelus toteutetaan sisällöltään samanlaisena kuin miesten asepalvelus. Palvelus suoritetaan yhdessä miesten kanssa mahdollisimman vähin erityisjärjestelyin. Palvelusajat ovat miehillä ja naisilla samanpituiset. Naisia voidaan kouluttaa kaikkiin niihin tehtäviin, joihin myös miehiä koulutetaan. Mitään tehtäviä ei jaeta sukupuolen mukaan. Naisilla on samanlaiset mahdollisuudet kuin miehillä päästä reserviupseerikouluun, reservialiupseerikouluun tai muihin erikoistehtäviin. Valinnat eri tehtäviin tehdään nykyisen järjestelmän puitteissa vertaamalla henkilökohtaisia ominaisuuksia ja tehtävän asettamia vaatimuksia.<sup>19</sup>

Vuonna 1995 naisten vapaaehtoiseen asepalvelukseen haki yhteensä 793 naista, joista 24 naista aloitti vapaaehtoiseen asepalveluksen syksyllä 1995. Ensimmäiset naiset suorittivat asepalveluksen Urheilukoulussa Lahdessa ja Ilmavoimien Teknillisessä koulussa Kuorevedellä. Seuraavana vuonna palvelukseen astui 270 naista. Tuolloin naiset suorittivat palveluksen 13:ssa eri joukko-osastossa. Vuosina 1995-1997 palvelleesta 691 naisesta (taulukko 2.) reserviupseerikoulun suoritti 87 naista, aliupseerikoulun 370 naista ja miehistötehtävissä palveli 200 naista. Palveluksen keskeytti yhteensä 34 naista.<sup>20</sup>



## Taulukko 2.

Naisten jakautuminen johtajakoulutukseen.

Vuosi	Asepalveluksen aloittaneiden naisten määrä	Miehistö	Aliupseeri-koulu	Reserviupseeri-koulu	Keskeyttänyt
1995	24	- -	19 / 79 %	4 / 17 %	1 / 4 %
1996	270	59 / 22 %	146 / 54 %	32 / 12 %	33 / 12 %
1997	397	141 / 36 %	205 / 51 %	51 / 13 %	
<b>Yhteensä</b>	691	200 / 29 %	370 / 53 %	87 / 13 %	34 / 5 %

Huom: Vuoden 1997 luvuissa on mukana ainoastaan reserviin siirtyneet naiset.

Lähde: PE:n tilastotietoja vapaaehtoista asepalvelusta suorittavista naisista 1998.

Vapaaehtoista asepalvelusta suorittavien naisten johtajakoulutukseen valikoitumisprosentit ovat korkeita. Naisten osuus johtajakoulutukseen valituista on suhteessa korkeampi kuin miesten. Tähän vaikuttavat monet eri tekijät. Yksi merkittävä tekijä on se, että naiset tulevat suorittamaan asepalveluksen vapaaehtoisina. Naisilla on korkeampi motivaatio suorittaa varusmiespalvelus hyvin. Heillä on myös suurempi halu päästä johtajakoulutukseen kuin miehillä<sup>21</sup>. Yhtenä syynä naisten korkeisiin johtajakoulutus määriin voi olla se, että kouluttajat tiedostamattomasti halusivat edistää tasa-arvon toteutumista johtajavalinnoissa. Tämän suuntaista käyttäytymistä saattoi esiintyä varsinkin naisten vapaaehtoisen asepalveluksen alkuaikoina. Toisaalta siihen on voinut vaikuttaa myös se, että ensimmäisinä vuosina naisten vapaaehtoiseen asepalvelukseen hakeutui enemmän pidemmälle koulutettuja naisia<sup>22</sup>. Näin ollen johtajakoulutukseen valittava aines saattoi olla korkeatasoisempaa kuin nykyisin.

### 3.3 Johtajuuden käsitteet

Johtajuudesta on olemassa useita erilaisia käsitteitä ja määritelmiä. Yleensä ne eivät poikkea toisistaan kovinkaan paljon. Yhteistä niille on se, että niitä ei sidota suoranaisesti mihinkään tietyn tyyppiseen organisaatioon. Johtajuutta nähdään ja sitä koetaan esiintyvän lähes kaikissa eri tilanteissa. Yhteistä on myös se, että johtajuuteen ei aina nähdä kuuluvan hierarkkisia suhteita tai esimiehen ja alaisen välistä suhdetta.

Johtajuudella tarkoitetaan joko johtajana olemista tai johtajan asemaa. Johtajasta, jolla on alaisia, käytetään usein nimitystä esimies.<sup>23</sup> Johtajan asema voi olla virallinen tai epävirallinen. Virallisessa asemassa olevan johtajan asema perustuu lakiin, asetukseen tai muuhun säädökseen. Epävirallinen asema perustuu organisaation sisäisiin vuorovaikutussuhteisiin.<sup>24</sup> Näin ollen aina, kun yksilö pyrkii vaikuttamaan jonkun toisen käyttäytymiseen, kyseinen yksilö on potentiaalinen johtaja ja vaikuttamisyrityksen kohteena oleva yksilö potentiaalinen johdettava riippumatta siitä, onko kyseinen henkilö esimies, alainen, ystävä tai tietty ryhmä.<sup>25</sup>

Tässä tutkimuksessa johtamisella tarkoitetaan niitä johtajan toimenpiteitä, joiden avulla hän saa johtamansa organisaation ja sen jäsenet toimimaan päämäärien edellyttämään suuntaan. Johtaminen on vuorovaikutusta johtajan ja alaisen välillä<sup>26</sup>. Johtajuutta voidaan kuvailla prosessina, joka vaikuttaa johonkin ryhmään tietyssä tilanteessa, tietyssä ajankohtana ja tietyissä olosuhteissa<sup>27</sup>.

Johtamisen kohteen mukaan toiminnot voidaan jakaa kahteen osaan: toiminnan johtamiseen ja ihmisten johtamiseen. Luokat eivät ole toisiaan pois sulkevia, vaan ovat eri näkökulmia johtamistapahtumaa tarkasteltaessa<sup>28</sup>. Johtajan asema organisaatiossa vaikuttaa siihen, kumpi osa-alueista on hallitsevampi<sup>29</sup>. Toiminnan johtamisen kautta pyritään hallitsemaan tuloksen saavuttamiseen liittyvät asiat työn suunnittelu-, toteutus- ja seurantavaiheessa<sup>30</sup>. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että toiminnan johtaminen onnistuisi hyvin, jos ihmisten johtaminen kokonaan unohdettaisiin. Ihmisten johtamisella tarkoitetaan sellaista johtamistyyliä, jossa korostuu henkilösuhteiden merkitys. Ihmisten johtamisen tasoina ymmärretään oman itsensä johtaminen, ryhmän johtaminen ja koko organisaation henkilöstön johtaminen<sup>31</sup>.

Menestyksellinen toiminta esimiehenä edellyttää seuraavien taitojen hallintaa: teknisiä taitoja, käsitteellisiä taitoja ja ihmisiin liittyviä taitoja. Teknisillä taidoilla tarkoitetaan kykyä käyttää tietoa, menetelmiä, tekniikoita ja välineitä, jotka ovat välttämättömiä tehtävän suorittamiseksi. Käsitteellisillä taidoilla tarkoitetaan kykyä ymmärtää organisaation kokonaisuuden monimutkaisuutta ja omien toimintojen liittymistä organisaation kokonaisuuteen. Ihmisiin liittyvät taidot edellyttävät kykyä työskennellä ihmisten kanssa ja heidän kauttaan.<sup>32</sup>

Johtaminen on käyttäytymistä. Jotta johtaminen olisi tuloksellista, käyttäytymisen tulee olla tarkoituksenmukaista, kuhunkin tilanteeseen ja yhteyteen sopivaa, koska esimies vaikuttaa käyttäytymisellään johdettaviin. Jotta vaikuttaminen olisi tuloksellista, on tunnettava omaa käyttäytymistä, sen vaikutuksia toisiin ja sen seurauksia.<sup>33</sup>

Tärkeää on siten tiedostaa yksilön merkitys kaiken johtamistoiminnan taustalla. Yksilön vaikutukset heijastuvat johtamiskäyttäytymisessä alaisten suuntaan, mikä luo perustan ihmisten johtamiselle.<sup>34</sup> Johtajan täytyy muodostaa itselleen kuva omasta johtamiskäyttäytymisestä. Johtamistoiminnan kehittymisen edellytyksenä on sisäisten käyttäytymismallien muuttaminen. Johtaja tarvitsee siis pohjaksi riittävää tietoa johtamiskäyttäytymisestä, siihen vaikuttavista tekijöistä, erilaisen käyttäytymisen vaikutuksista sekä käyttäytymisen ja johtamisen tuloksellisuuden välisistä yhteyksistä.<sup>35</sup>

Johtamiskäyttäytymisellä tarkoitetaan johtajan tietoisesti säätelemää vuorovaikutuksellista viestintää tietyssä tilanteessa. Sen kohteena voi olla yksittäinen alainen tai alaisten muodostama ryhmä. Laajennetun tulkinnan mukaan johtamiskäyttäytymisen piiriin voidaan lukea myös johtajan kommunikointi vertaistensa, esimiestensä ja sidosryhmien edustajien kanssa. Johtamiskäyttäytyminen perustuu johtajan valmiuteen saada aikaan johdettavissa haluttu vaikutus.<sup>36</sup>

Johtamiskäyttäytymistä säätelevät hyvin monet persoonalliset tekijät. Käyttäytymistä aikasaavista tekijöistä tärkeimpiä ovat tarpeet, motiivit ja motivaatio. Ne muodostavat käyttäytymisen energiavaraston. Motivaatio on tiettyyn tilanteeseen liittyvä yksilön muuttuva henkinen tila, joka määrää millä viireydellä ja mihin suuntautuneena yksilö toimii. Käyttäytymistä osoittavista ja kuvaavista tekijöistä tärkeimpiä ovat älykkyys, luovuus ja persoonalliset ominaisuudet. Kolmannen ryhmän muodostavat sosiaalista käyttäytymistä säätelevät arvot, asenteet, normit ja roolit.<sup>37</sup>

Arvojen ja asenteiden merkitys johtamiskäyttäytymisen säätelijänä on merkittävä. Arvo on arvostuksen tuloksena syntynyt vakiintunut varsin pysyväisluonteinen suhtautumistapa, joka ilmenee henkilön valinnoissa, sanoissa ja teoissa. Arvot suuntaavat ihmisen käyttäytymistä ja asenteita. Arvot muodostavat perustan ihmisen ratkaisuille ja päätöksille.<sup>38</sup> Asenteet ovat vastaavasti kapea-alaisempia, pinnallisempia ja helpommin muuttuvia kuin arvot<sup>39</sup>. Normin ja arvon käsitteet esiintyvät usein yhdessä ja ne liittyvät kiinteästi toisiinsa. Normi ilmenee usein ihmisten käyttäytymisen samankaltaisuutena. Normit lisäävät ihmisten käyttäytymisen ennustettavuutta ja näin yhteisön kiinteyttä sekä toimivuutta<sup>40</sup>.

Johtamiskäyttäytymisen muutokseen vaikuttavista tekijöistä yksi tärkeimmistä on palautteen saaminen. Saamansa palautteen pohjalta johtajan pitäisi voida muodostaa itselleen kuva johtamiskäyttäytymisestä. Puolustusvoimissa korostetaan jatkuvasti palautteen merkitystä varusmiesjohtajien johtamistaitojen ja -tyyliin kehittymisessä. Saattaa olla, että kouluttajien on vaikeampi antaa palautetta naisjohtajalle kuin miesjohtajalle, koska heillä ei ole aikaisempaa ko-

kemusta naisten johtamiskäyttäytymisestä. Tämä saattaa vaikuttaa siihen, että naisten itselleen muodostama kuva johtamiskäyttäytymisestään saattaa kärsiä tai jäädä vajavaiseksi.

Johtajan rooli on vaativa, olipa sitten kyse nais- tai miesjohtajasta. Roolin kokemisella tarkoitetaan osittain johtajan omaa tulkintaa ja näkemystä siitä asemasta, jota johtajuus perinteisesti merkitsee, osittain sitä kokemusta johtajan roolista, joka on alaisilla. Se kokemus, joka johtajalla on roolistaan, ohjaa tapaa, jolla johtaja toimii. Se ohjailee myös työtehtäviä, joita johtaja pitää ominaan sekä vastuuta, jota johtaja kokee kantavansa. Roolin kokeminen ohjaa suhtautumista organisaatioon sekä alaisiin, ja se tulee esiin omaksutussa johtamistavassa.<sup>41</sup>

Rooli merkitsee tiettyä sosiaalista statusta. Sosiaalinen status rakentuu osaksi jonkinasteisesta sosiaalisesta arvonannosta riippuen siitä, kenellä rooli on. Osaksi se johtuu sosiaalisesta arvonannosta, jota johtaja nauttii toimiessaan tietyssä roolissaan. Johtajalla oleva sosiaalinen status ohjaa työntekijöiden johtajalle asettamia odotuksia, jotka vaikuttavat johtajan odotuksiin itsestään. Myös muut tekijät, kuten käsitys itsestä, persoonallisuus tai luonteenpiirteet vaikuttavat statuksen kokemiseen sekä johtamistapaan.<sup>42</sup>

Johtajalla oleva hierarkkinen rooli on tavallisesti muodollisesti annettu. Muodollisen johtajan lisäksi on olemassa sekundäärijohtajia, jotka jonkin henkilökohtaisen erityistaitonsa ansiosta koetaan johtajiksi. Tällaiset johtajat joko tukevat tai vastustavat muodollista johtajaa ja toimintaa.<sup>43</sup> Naisten vapaaehtoisessa asepalveluksessa sekundäärijohtajille voi muodostua suotuisa toimintaympäristö. Negatiivisesti käyttäytyvät sekundäärijohtajat saattavat merkittävästi vaikeuttaa naisten johtamistoimintaa sekä naisten johtamistyylin kehittymistä.

Naisjohtajalle asetetaan enemmän vaatimuksia kuin miehelle. Vähemmistönä oleminen enemmistön joukossa tekee naisesta helposti silmätikun. Tällä voi olla myönteiset puolensa, mutta myös haitta puolensa. Naisesta tulee esikuva, hän joutuu helposti muiden naisten äänitorveksi, ja hänen on niin ikään toimittava opastajana sekä nais- että miespuolisille alaisilleen. Usein kaan ei ole tarjolla valmiita normeja, miten naisen on näissä rooleissa käyttäytyttävä, vaan hänen on itse kehitettävä oma tyylinsä ja kyettävä alinomaa improvisoimaan uusissa tilanteissa. Naisilta vaaditaan lujaa persoonallisuutta ja eritoten uskallusta kehittää itselleen persoonallinen johtajanrooli.<sup>44</sup>

Käsitystä siitä, millainen rooli johtajalla tulisi olla, on vaikea yksiselitteisesti määritellä. Johtajan käyttämän roolin käsitys vaihtelee historiallisen ja käytetyn johtamistyyllillisen suuntauksen mukaan. Sotilasorganisaatiossa naisjohtajilla voi olla vaikea muodostaa itselleen mitään

omintakeista johtajanroolia. Naisten roolin muodostumiseen sotilasorganisaatiossa saattaa vaikuttaa eniten juuri sotilasorganisaation ominaispiirteet. Jonkinlaisena uhkakuvana voidaan nähdä se, että naisjohtajille ei muodostuisi omaa johtajanroolia, vaan se suuntautuisi liiaksi miehisiin ominaispiirteisiin.

### 3.3.1 Sotilasjohtaminen

Sotilasjohtaminen on johtamista sotilasorganisaatiossa. Sotilasjohtamisen tyypillisin piirre on toiminnan tavoitteiden ja tilannetekijöiden laaja-alaisuus. Sotilasjohtajalla on oltava valmiudet toimia tehokkaasti erilaisissa ympäristöissä rauhan ajan yhteistoiminnasta aina taistelun johtamiseen saakka. Tämä edellyttää sotilasjohtajalta sopeutumiskykyä ja joustavuutta.

Koulutustehtävien toteuttaminen rauhan aikana vaatii johtajilta ja johdettavilta sopeutumista kuvitteellisiin sodan ajan olosuhteisiin. Ihmisten johtaminen kouluttamisen kannalta tilanne on myös haastava. Johtamiskoulutuksen on rauhan aikana perustuttava sellaisten opetusmenetelmien ja johtamismenetelmien käyttöön, että ihmisten johtaminen sodan ajan vaativissa olosuhteissa onnistuu.<sup>45</sup>

Sotilasorganisaatiossa tapahtuva johtaminen on ollut aikaisemmin suljetun organisaation sisällä tapahtuvaa autoritääristä johtamista. Tällaiselle johtamiselle on ominaista mekanistinen ihmisenäkemyks, jonka mukaan ihmisen oli mukauduttava organisaation vaatimukseen. Nykyaikajan trendin mukaan puhutaan avoimesta sotilasorganisaatiosta. Avoimessa organisaatiossa korostetaan sosiaalista johtamista. Tämän suuntainen kehitys on ollut havaittavissa myös Suomen puolustusvoimissa.

Varusmiesjohtajille annettavan johtajakoulutuksen vaatimukset ovat monitahoiset ja haasteelliset. Varusmiesjohtajien tulee hallita oman aselajin taistelutekniset yksityiskohdat sodan aikaan liittyen. Taistelukentän nopeasti muuttuvat olosuhteet tulevat entisestään kasvattamaan sotilasjohtajille asetettavia vaatimuksia tulevaisuudessa. Varusmiesjohtajien tulee lisäksi kyetä selviytymään rauhan ajan asepalveluksen tuomista koulutuksellista haasteista.

Peruskoulutuskaudella suoritetaan valinnat, joiden perusteella varusmiehet määrätään johtajakoulutukseen sekä eri koulutushaaroihin ja -ryhmiin. Aliupseerikoulutuksen päämääränä on

kouluttaa reservin johtajia, jotka hallitsevat koulutushaaransa mukaisen ryhmän johtamisen ja kouluttamisen tai oman erikoistehtävänsä sodan ajan tilanteessa. Aliupseerikoulu kestää 16 viikkoa ja sen jälkeinen johtajakausi 28 viikkoa. Johtajakausi sisältää joukko-osastoissa käytännön harjoituksia, erilaisia kurseja ja johtamisvalmiuksien harjoittelua käytännössä.

Reserviupseereiksi koulutetaan noin 10 % ikäluokasta. Reserviupseerikurssi kestää maavoimissa 14 viikkoa (lisäksi AUK I 7 viikkoa). Reserviupseerikoulussa saadaan perusvalmiudet joukkueen tai vastaavan osaston johtamiseen ja kouluttamiseen sodan ajan tilanteessa. Reserviupseereiden johtajakausi (23 viikkoa) noudattaa samoja periaatteita kuin aliupseerien johtajakausi.

Puolustusvoimissa varusmiesjohtajille annettavan johtajakoulutuksen tarkoituksena on antaa varusmiesjohtajille kyky johtaa ja kouluttaa omaa sodan ajan joukkoaan sekä sodan aikana taistelussa että rauhan ajan palveluksessa. Päämääränä on, että johtajat reserviin siirryttyään pystyvät kertausharjoituksissa ja liikekannallepanossa aloittamaan joukkonsa johtamisen ja kouluttamisen omatoimisesti.<sup>46</sup>

Sodan ajan johtamisen on perustuttava rauhan ajan koulutuksessa käytettäviin johtamismalleihin. Aikaisemmin varusmiesten johtajakoulutuksessa ei ole käytetty suunnitelmallisesti mitään yksittäistä johtamisteoreettista mallia. Uuden varusmieskoulutusjärjestelmän mukaan johtaja- ja kouluttajakoulutuksen keskeiset osat ovat johtamisen yleinen malli ja johtamiskäyttäytyminen<sup>47</sup>. Asioiden johtamiseen liittyvä tärkein malli on sotilaallinen johtamisprosessi täydennettynä ennakoivan johtamisen mallilla<sup>48</sup>. Tulevaisuuden taistelukentän muutoksista lisääntyvä teknologia ja ihmisten vähäisempi määrä vaikuttavat eniten ihmisten johtamiselle asetettaviin vaatimuksiin. Ihmisten johtamista koulutetaan syvän johtamisen mallin avulla<sup>49</sup>. Johtajakauden tavoitteena on upseerikokelaiden ja aliupseerien kasvaminen johtajuuteen sekä siihen kiinteästi kuuluvaan kasvatus- ja opetustoimintaan<sup>50</sup>.

Perinteinen sotilasjohtaminen ja -johtajuus on mielletty yleensä autoritääriseksi, hierarkkiseksi, kurinalaiseksi ja hitaasti muuttuvaksi järjestelmäksi, jossa motivointi on perustunut toisaalta kannusteiden ja toisaalta pakotteiden käyttöön. Siviili- ja sotilasjohtaminen rakentuvat kuitenkin pääasiassa samojen perussääntöjen varaan. Sotilasjohtaminen kohdistuu myös ihmisiin tai asioihin.<sup>51</sup> Merkittävin siviilijohtamisesta poikkeava tekijä sotilasjohtamisessa on valmistautuminen toimimaan kahdessa erilaisessa perustilanteessa - rauhan ja sodan aikana<sup>52</sup>.

Rauhan ajan puolustusvoimien tehtävissä korostuvat koulutus- ja valmiustehtävät. Sotilasorganisaatio pyrkii toimimaan rauhan aikana niin, että toiminta palvelisi hyvin myös mahdollista sodan aikaa. Sodan tuomat vaatimukset ja rauhan ajan koulutukselliset tekijät saattavat aiheuttaa sen, että näiden kahden asian välille syntyy ristiriitoja. Vaikka koulutus olisi järjestettävä sodan ajan johtamismenetelmin, tähän ei kuitenkaan rauhan ajan määräyksistä ja muista yhteiskunnallisista tekijöistä johtuen aina päästä. Edellä mainitut tekijät saattavat aiheuttaa myös ongelmia varusmiesten johtamistoiminnassa rauhan aikana. Varusmiesjohtajille saattaa olla ongelmallista sisäistää omassa johtamistoiminnassaan sekä sodan ajan että rauhan ajan johtamiselle asetettujen vaatimuksien välistä yhteyttä.

Kaiken rauhan aikana annettavan sotilaskoulutuksen on tähdättävä sodan ja taistelun eri tilanteisiin. Sotilaskoulutukseen liittyvän johtamisen on oltava myös sodan vaatimusten mukaisista.<sup>53</sup> Varsinaista sodan ajan johtamistoimintaa voidaan harjoitella ainoastaan sotaharjoituksissa ja ampumaleireillä. Tosin on muistettavaa, että myös kaikki rauhan ajan johtamistoiminnat palvelevat sodan ajan johtamistoiminnan valmiutta.

### 3.3.2 Naisten johtajuus

Johtajan sukupuoli on noussut julkisen keskustelun kohteeksi viime vuosina. Tähän on vaikuttanut mm. naisten 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.<sup>54</sup>

Naisten johtamistyyliä tai naisten ja miesten johtamiskäyttäytymisen eroja on Suomessa tutkittu vähän. Naisten johtamisen tai johtamistyylien tutkimusta on aikaisemmin pidetty vähemmistöryhmän tutkimuksena. Erityispiirteenä on havaittu, että yksittäisen naisjohtajan käyttäytyminen yleistetään helposti koskemaan kaikkia naisjohtajia.<sup>55</sup>

Monissa yhteyksissä on esitetty yleisiä arvioita siitä, millainen johtamistoiminta kuvaisi parhaiten naisjohtajaa. Naisjohtajien johtamistoimintaa kuvaa tietyntyyppinen pehmeys, tai näin ainakin yleisesti oletetaan. Jos naisjohtaja toimii perinteisen, odotetun roolin vastaisesti, hänet leimataan helposti "rautarouvakksi" eivätkä kaikki sanaan liittyvät mielikuvat ole positiivisia.

Naisjohtajat esitetään usein myös biologisilta ominaisuuksiltaan normaalia naista miehisempänä<sup>56</sup>. Naisjohtajien otaksutaan tekevän päätöksiä vasta hankittuaan mahdollisimman paljon tietoa päätöksen tueksi. Yleisen oletuksen mukaan naisjohtajat toimivat johtamisessa mieskollegoitaan hitaammin. Tämä voi olla toisaalta joko epäröintiä tai riskien tietoista hallintaa. Näkökannasta riippuen tämä voidaan nähdä joko positiivista tai negatiivista puolta korostaen.<sup>57</sup>

Naisten kykyä tulla toimeen toisten ihmisten kanssa pidetään yleensä hyvänä. Usein oletetaan, että miesten johtamistyyli on tehtäväkeskeisempää ja naisten ihmiskeskeisempää. Naisia pidetään avoimimpina, enemmän asiakokonaisuuksia alaisilleen selvittävänä johtajina kuin miehiä. Edelleen on väitetty, että miehille ovat ulkoiset tunnusmerkit, statussymbolit merkityksellisempiä kuin naisille.<sup>58</sup>

Naisjohtajien määrällinen kasvu siviilimaailmassa vaikuttaa myös naisten vapaaehtoiseen asepalvelukseen. Asepalveluksen aloittavat naiset haluavat poikkeuksetta saada johtajakoulutusta<sup>59</sup>. Puolustusvoimien antama johtajakoulutus mielletään nykyisin, varsinkin naisten osalta, sijoitukseksi tulevaisuutta varten. Naiset katsovat, että suoritetusta johtajakoulutuksesta on heille hyötyä haettaessa opiskelu- tai työpaikkaa tulevaisuudessa<sup>60</sup>.

### 3.4 Johtamistyyli

Johtamiseen liittyvät kysymykset ovat kiinnostaneet vuosikymmenten ajan. Erilaisia johtamisteorioita ja -malleja on kehitetty useisiin eri tarpeisiin. Johtamismallien kehitystavoitteena on ollut yleensä organisaation tuottavuuden parantaminen. Toisaalta myös yhteiskunnan muuttuvat tarpeet, ja kulloisenkin ajan trendit ovat ohjailleet uusien johtamisteorioiden syntymistä sekä niiden kehittymistä. Sotilasorganisaatiossa johtamismallien kehitys- ja muutostrendit eivät juurikaan ole näkyneet. Sotilasorganisaatiossa johtaminen on tapahtunut perinteisten sotilasjohtamisen mallin mukaisesti. Johtajuuden ja johtamismallien peruskäsitteet ovat olleet taustatekijöinä jokapäiväisessä sotilasjohtamisessa.

Eri johtamisteorioiden tai johtamistyylien mallien rajat eivät ole yleensä kovin selviä. Monissa teorioissa tai malleissa esiintyvät käsitteet voivat olla myös rinnakkaisia tai päällekkäisiä.



Tarkastelen lähemmin johtamistyylin määritelmää sekä kahta eri johtamismallia, jotka liittyvät tutkimuksen tulosten analysointiin ja raportointiin.

Johtamiskäyttäytymisen tasolla tarkoitetaan johtajan omaa tai hänen alaisensa arviota johtajan käyttäytymisestä. Johtamiskäyttäytymisen tasosta, jossa alaiset arvioivat johtajan käyttäytymistä, käytetään nimitystä johtajan johtamistyyli.

Johtamistyyli on yksilön tapa toteuttaa johtamista<sup>61</sup>. Tarkennettuna esimiesten johtamistyyllillä tarkoitetaan heidän käyttämiään pysyviä käyttäytymismalleja, sellaisina kuin alaiset ne havaitsivat esimiesten työskennellessä heidän kauttaan ja avullaan<sup>62</sup>. Johtamistyyli ei siis ole sitä, miten esimies kuvittelee käyttäytyvänsä tietyssä tilanteessa, vaan miten muut näkevät ja kokevat hänen käyttäytymisensä.

Naisjohtajan toimintaympäristö sotilasorganisaatiossa (kuvio 2.) koostuu naisjohtajasta itseltään, hänen alaisistaan, vertaisistaan, ylemmistä esimiehistä, asepalveluksesta ja asepalveluksen asettamista vaatimuksista. Johtajan toimintaan vaikuttavat lisäksi yksittäiset tilannemuutokset, joita tulee vastaan johtamistilanteissa. Sotilasorganisaation ulkoinen ympäristö vaikuttaa myös monine tekijöineen johtajan johtamistoimintaan<sup>63</sup>. Näiden tekijöiden vaikutuksessa ja vaikutuksesta muodostuu johtajan käyttämät johtamistyyli. Johtajan on kyettävä jatkuvasti reagoimaan toimintaympäristön eri tekijöiltä saamaan palautteeseen. Johtaja muokkaa omaa johtamistoimintaa yleensä juuri saamansa palautteen mukaisesti. Johtajan omat mieltymykset johtamistoiminnasta vaikuttavat myös siihen, miten johtaja reagoi saamaansa palautteeseen toimintaympäristön eri tekijöiltä.

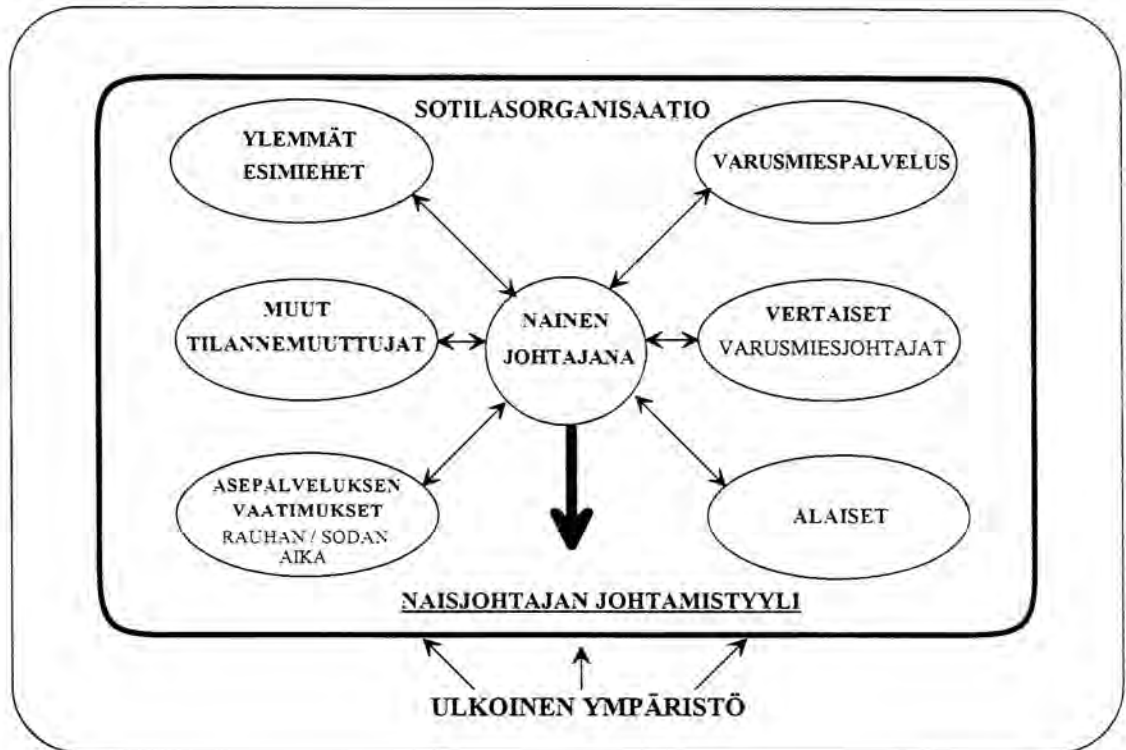
Sotilasorganisaatiossa johtamistilanteeseen kuuluvat kaikki toimintaympäristön sisältämät tekijät. Kaikki toimintaympäristön tekijät ovat vuorovaikutussuhteessa naisjohtajan kanssa. Eri tekijöiden vaikutusarvo riippuu aina tilanteesta ja naisjohtajan persoonallisista ominaisuuksista.

Naisjohtajan toimintaympäristö on hyvin monitahoinen. Toisaalta siihen vaikuttaa kaikki ne tekijät, jotka liittyvät sotilasorganisaatioon, mutta myös ulkoisen ympäristön tekijät. Ulkoisen ympäristön tiedostaminen on tärkeää, koska koko sotilasorganisaation toiminta on tietyiltä osin riippuvainen yhteiskunnasta. Ulkoisella ympäristöllä tarkoitetaan niitä yhteiskunnan tekijöitä, jotka ovat vuorovaikutussuhteessa sotilasorganisaation kanssa. Aikaisemmin sotilasorganisaatio ymmärrettiin melko suljetuksi yhteisöksi, mutta nykyisin sotilasorganisaatio pyrkii avoimeen vuorovaikutussuhteeseen ulkoisen ympäristön kanssa. Kaikki toiminta, johtamistoi-

mintu mukaan lukien, pyritään sopeuttamaan ulkoisen ympäristön vaatimuksiin ja olosuhteisiin, niiltä osin kuin se sotilasorganisaation toiminnan kannalta on mahdollista.

Kuvio 2.

Johtajan toimintaympäristö.



Lähde: Sovellettu lähteestä Hersey - Blanchard 1990, 140.

Yksi johtamistilanteen tärkeimmistä aineksista on esimiehen oma persoonallinen johtamistyyli. Esimies luo oman tyylinsä pitkähkönä ajanjaksona kokemuksensa, kasvatuksensa ja koulutuksensa perusteella. Toimintaympäristön odotukset saattavat vaikuttaa negatiivisesti esimiehen johtamistyyliin, jos ne rajoittavat mahdollisuuksia yksilöllisen persoonallisuuden ilmaisuun<sup>64</sup>. Uudessa johtajakoulutusjärjestelmässä kiinnitetään huomiota siihen, että varsinkin ihmisten johtamisen osa-alueella persoonallisia kykyjä käytettäisiin entistä enemmän hyväksi hedelmällisten vuorovaikutussuhteiden luomiseen. Omaa persoonallisten johtamistyylien käyttöä on sotilasorganisaatiossa aikaisemmin väheksytty ja oudoksuttu. Nykyisen trendin mukaan omien persoonallisten johtamistyylien käyttö tietyissä johtamistilanteissa on jopa suotavaa.

### 3.4.1 Tilannejohtaminen

Naisjohtajien johtamistyyli analyysissä tarkastelen sitä, ilmeneekö naisten johtamistyyleissä tilannejohtamisen perustekijöitä. Tilannejohtamisen mallin tarkastelussa keskityn tutkimuksen raportoinnin kannalta olennaisten asioiden esiintuomiseen. Tilannejohtamisen malli ei sinänsä ole suoraan sovellettavissa sotilasorganisaatioon. Johtamistyylianalyysissä keskitytään lähinnä siihen, onko naisten johtamistyyli enemmän ihmiskeskeisesti vai tehtäväkeskeisesti suuntautunutta.

Tilannejohtamisen malli on kehitetty auttamaan esimiehiä ymmärtämään entistä paremmin tehokkaan johtamistyylin ja heidän alaisensa valmiusasteen yhteyttä. Tilannejohtamisen käsitteet, toiminnot ja tulokset perustuvat testattuihin menetelmiin, jotka ovat käytännön läheisiä sekä helppoja soveltaa eri tilanteisiin. Tilannejohtamisessa on päähuomio kohdistettu esimiehen käyttäytymiseen suhteessa alaisiinsa.<sup>65</sup>

Tilannejohtaminen perustuu seuraavien tekijöiden vuorovaikutukseen: (1) ohjauksen ja ohjeiden antamisen määrä (tehtäväkeskeinen käyttäytyminen) esimiehen taholta, (2) esimiehen aikaansaama sosioemotionaalisen tuen (ihmiskeskeinen käyttäytyminen) määrä, (3) se valmiustaso, jolla alaiset toimivat suorittaessaan tiettyä tehtävää tai pyrkiessään tavoitteeseen.<sup>66</sup>

Tilannejohtamisen mukaan ei ole olemassa yhtä ainoata oikeaa ja parasta vaikuttamistapaa ihmisiin. Se, millaista johtamistyyliä esimiehen pitäisi käyttää riippuu, niiden ihmisten valmiustasosta, joihin hän pyrkii vaikuttamaan.<sup>67</sup> Tutkimuksessa ei käsitellä alaisten valmiustasojen merkitystä johtamistyyliin.

Tehtäväkeskeinen käyttäytyminen määritellään laajuudeksi, jolla esimies määrittelee henkilön tai ryhmän velvollisuudet ja vastuut. Tällaiseen käyttäytymiseen kuuluu olennaisena osana ihmisten määrääminen, mitä ihmiset tekevät, kuinka tekevät ja milloin tekevät. Ihmiskeskeinen käyttäytyminen määritellään laajuudeksi, jossa esimies käyttää kahden- tai monensuuntaista viestintää. Tällaiseen käyttäytymiseen kuuluu olennaisena osana ihmisten kuunteleminen, auttaminen ja tukea antava käyttäytyminen.<sup>68</sup>

Kuvio 3.  
Tilannejohtaminen.



Lähde: Hersey & Blanchard 1990, 164.

Tehtävä- ja ihmiskeskeinen käyttäytyminen ovat erillisiä ja toisistaan poikkeavia ulottuvuuksia. Ne voidaan sijoittaa akselleille kaksiulotteeseen kuvioon. Neljää neliötä voidaan käyttää neljän perusjohtamistyylin kuvaamiseen. Kuviossa 3 kuvataan tilannejohtamisessa käytettäviä tyyliä. Tilannejohtamisen mallin mukaan vain yksi tyyli ei voi olla tehokas ja paras. Jokainen tyyli voi olla tilanteesta riippuen tarkoituksenmukainen.<sup>69</sup>

#### 3.4.2 Syvän johtamisen malli (Transformational leadership model)

Syvä johtaminen on toinen malli, jonka pohjalta johtamistyylianalyysi tehdään. Naisjohtajien johtamistoimintaa analysoitaessa tarkastellaan sitä, löytyykö naisten johtamistyyliessä syvän johtamisen mallin mukaista käyttäytymistä. Aikaisempien tutkimusten mukaan naisten johtamistyyliessä on havaittu monia syvän johtamisen mallin mukaisia ominaispiirteitä. Syvän johtamisen malli ei sinänsä ole mikään uusi tyyli, vaan se on käytännössä koottu monista hyväksi havaituista johtamismenetelmistä.

Transformaalinen johtajuus on kehittynyt viimeisten parin vuosikymmenen aikana. Tämän mallin kehitykseen ovat vaikuttaneet muuttuvat kehitystrendit niin johtajuuden kuin yhteiskunnan eri alueilla. Tämän johtamismallin perusteet on esitetty ensimmäisen kerran vuonna 1985<sup>70</sup>. Transformaalisen johtamisen mallia on tutkittu Suomessa melko vähän. Transformaalisen johtamisen mallista on käytetty Suomessa käsitettä "syvän johtamisen malli" tai "syvä johtaminen"<sup>71</sup>.

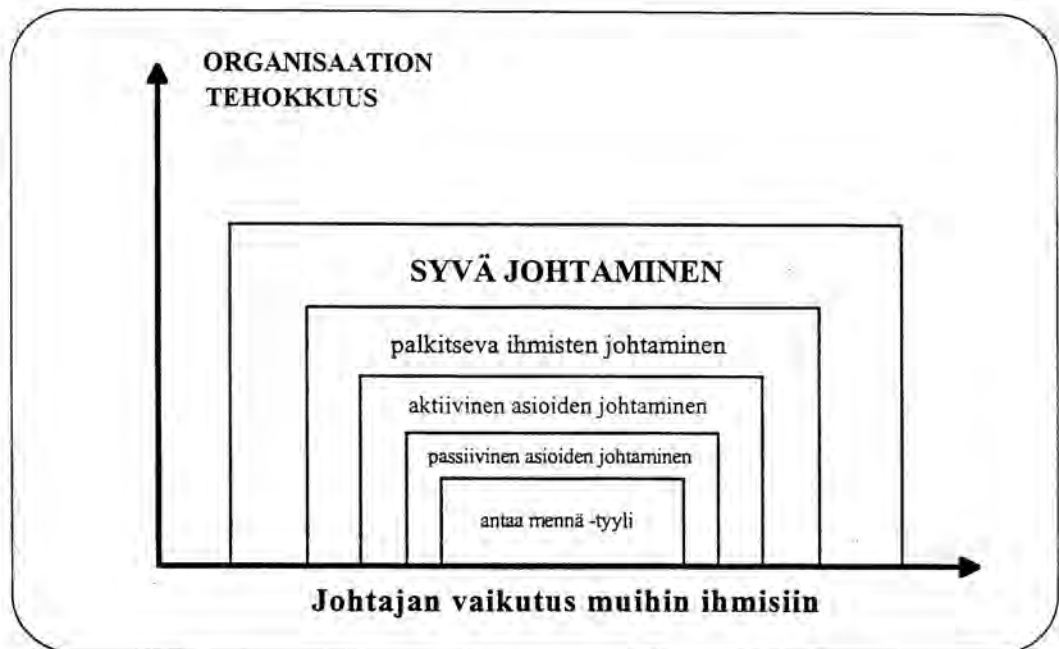
Syvän johtamisen malli painottaa ihmisten johtamisen merkitystä, mutta katsoo sen aina rakentuvan johtajan ammattitaidon ja selkeän asioitten johtamisen varaan. Syvä johtaminen laajentaa perinteistä johtamiskäsitystä (kuvio 4.). Se ei ole erillinen tyyliä tai johtamisen keino, vaan se on perinteisen johtamiskulttuurin varaan rakentuva kokonaisvaltainen malli, jolla on välitön ja konkreettinen kosketuspinta arkitodellisuutemme kanssa.<sup>72</sup>

Perinteisessä johtamisessa korostetaan tiedollisella tasolla tapahtuvaa vaihtoa muiden ihmisten kanssa. Vaihdolla tarkoitetaan johtajan käymää keskustelua muiden kanssa siitä, mitä heiltä odotetaan ja miten onnistuneesta suorituksesta palkitaan. Perinteinen johtaminen jaetaan neljään eri tasoon, joista seuraava sisältää aina seuraavan.<sup>73</sup>

- 1) Antaa mennä -johtaja ei halua ottaa kantaa mihinkään, ei ole ihmisten kanssa tekemisissä eikä edes tavattavissa, vaan välttelee vastuuta ja pakoilee ongelmatilanteita.
- 2) Passiivinen asioiden johtaja työskentelee pääasiassa omissa oloissaan ja puuttuu asioihin vasta, kun virhe on jo tapahtunut tai alaisten toimivaltuudet eivät riitä asian ratkaisemiseen.
- 3) Aktiivinen asioiden johtaja tarkkailee jatkuvasti asioiden kulkua sovittujen tai käskettyjen ohjeiden ja toimintatapojen mukaan.
- 4) Palkkioilla kannustavalla johtamisella tarkoitetaan yksilöiden, ryhmien ja koko organisaation suoritusten ja tehokkuuden seuranta asetettuihin tavoitteisiin. Toiminnasta annetaan palaute ulkoisin kannustein, jotka voivat olla positiivisia tai negatiivisia.

Kuvio 4.

Syvän johtamisen kokonaisrakenne.



Lähde: Bass & Avolio 1994. Teoksessa: Nissinen 1997, 38.

Varsinainen syvä johtaminen laajentaa perinteisen johtamisen vuorovaikutustasoa. Syvä johtaminen rakentuu neljän kulmakiven varaan.<sup>74</sup>

1) Luottamuksen rakentaminen: johtajan persoonallisilla henkilöominaisuuksilla tarkoitetaan ennen kaikkea johtajan karismaa. Karismaattisille johtajille tyypillisiä ominaisuuksia ovat korkea itseluottamus, itsensä arvostaminen, alaisiin luottaminen ja heidän kunnioittaminen. Johtajat pystyvät asettamaan alaisensa tarpeet omien tarpeiden edelle. Eettinen ja moraalinen perusta johtamiselle on vahva.

2) Inspiroiva tapa motivoida: johtaja saa alaisensa löytämään omasta työstään uutta sisältöä, uusia piirteitä ja haasteita. Ryhmäkiinteys yhteisössä kasvaa. Johtajat saavat alaisensa mukaan visioimaan tavoitteita. Johtajat kykenevät selkeästi kokoamaan kunkin työlle asetettavat vaatimukset ja luovat sitoutumista yhteisten visioiden avulla.

3) Älyllinen stimulointi: johtaja tukee alaisensa luovuutta ja innovatiivisuutta asettamalla perusolelut kyseenalaiseksi, hakemalla ongelmiin uusia ratkaisumalleja ja työhön uusia näkökulmia. Alaisilta pyydetään ideoita ja heidät otetaan mukaan ongelmanratkaisuprosesseihin. Alaisen ei odoteta olevan aina johtajan kanssa samaa mieltä.

ten kohtaaminen: alaisten ja kollegoiden kykypotentiaali pyritään saattamaan käyttöön. Yksilölliset tarpeet huomioidaan käytännössä. Johtaja hyväksyy alaisen välillä ja toimii sen mukaan. Johtaja viettää paljon aikaansa alaisten kanssa. Johtaja on läsnä. Vuorovaikutus on yksilöllistä.

Johtajien koulutusta käytetään Yhdysvaltain asevoimien sotilasakatemioiden koulutuksessa. Syvän johtamisen johtajakoulutusohjelmaa sovelletaan myös Israelin armeijassa sekä Suomessa varusmiesten koulutuksessa. Syvän johtamisen mallin käytöstä sotilaskoulutuksessa on kerätty hyviä kokemuksia ja tutkimustuloksia.<sup>75</sup>

Johtaminen vaatii johtajalta sosiaalisia taitoja sekä kykyä hallita aikaa niin, että johtaja voi olla läsnä. Oman esimerkin näyttäminen korostuu mallin kahdessa ensimmäisessä

#### 4. TUTKIMUSMENETELMÄT JA -AINEISTO

Tutkimuksessa tarkastellaan, millaisia ovat vapaaehtoisen asepalveluksen suorittaneen naisjohtajien johtamistyyliä. Naisjohtajien johtamiskäyttäytymisen johtamistyylianalyysi tehdään kantahenkilökunnan tekemien havaintojen pohjalta. Normaalisti johtajan johtamistyyliä arvioivat alaiset, mutta tässä tutkimuksessa päädyttiin esimiesten tekemiin arvioihin naisten johtamistoiminnasta. Tämä perustui siihen, että vertaisten tai alaisten tekemiin arvioihin naisjohtajasta saattaa vaikuttaa liikaa henkilökohtaiset mieltymykset. Toisaalta joidenkin alaisten kyky arvioida naisjohtajien johtamistyyliä saattaa olla rajallinen.

##### 4.1 Tutkimusasetelma

Tutkimusasetelmalla (kuviot 5.) pyritään luotettavaan ja tarkkaan tutkimusongelman ratkaisuun eli naisten johtamistyylien selvittämiseen. Tutkimusasetelma pyrkii antamaan kuvan siitä, mitkä tekijät vaikuttavat naisten johtamistyylin muodostumiseen ja mitkä tekijät huomioidaan tulosten analysoinnissa sekä johtopäätöksissä.

Kuvio 5.

Tutkimusasetelma.





Naisten johtamistyyliä rakentavat monista tekijöistä. Osittain niitä tekijöitä käsiteltiin naisjohtajien toimintaympäristöä kuvattaessa. Tutkimusasetelmassa ovat näkyvissä ne tekijät, joiden pohjalta kyselylomake muodostettiin. Naisjohtajien toimintaympäristö sekä sotilasorganisaation erityispiirteet ovat tärkeimmät vaikuttavat tekijät naisten johtamistyyliin ja niiden muodostumiseen.

Naisten vapaaehtoinen asepalvelus on vielä uusi asia sotilasorganisaatiossa. Vaikka asepalvelus on miehillä ja naisilla samanlainen, naisia on kuitenkin lukumääräisesti huomattavasti vähemmän kuin miehiä. Kaikki se, mitä naiset tekevät, yleistetään helposti koskemaan kaikkia naisia. Tämä voi vaikuttaa negatiivisesti naisten johtamistoimintaan ja heidän johtamistyyliensä muodostumiseen.

Naisjohtajat eivät ole välttämättä nähneet mallia siitä, miten naisjohtajat käytännössä toimivat sotilasorganisaatiossa. Pääosin naiset ovat saaneet mallit johtamisesta miehiltä, jotka ovat toimineet heidän esimiehinään. Koska suurin osa naisten kouluttajista on miehiä, tämä saattaa johtaa helposti siihen, että nainen saa kuvan ainoastaan miehisestä sotilasjohtamisesta. Sotilasorganisaation opetusmenetelmät perustuvat monilta osin juuri mallioppimiseen, joten kouluttajien antama esimerkki voi olla merkittävä tekijä naisten johtamistyylien muodostumisessa ja niiden kehittämisessä. Sotilasorganisaation maskuliinisuus ei välttämättä tue naisten ominaisia johtamistyyliä. Naisten johtamistoiminnassa saattaa näkyä se, että naisjohtajat tietoisesti haluavat korostaa maskuliinisia johtamistyyliä. Tämä ei liene kuitenkaan tarkoitus naisten johtamistoiminnassa. Historiallisten myyttien ja karismaattisten johtajapersoonien vaikutusta naisten johtamistyyliin on vaikea arvioida.

Naisten saama johtajakoulutus on samanlaista kuin miehillä. Puolustusvoimien antama johtajakoulutus ei ole aikaisemmin antanut selkeitä ohjeita johtamistyylien muodostumiseen tai tukenut niiden kehittymistä. Varusmiesten uusi johtaja- ja kouluttajakoulutusjärjestelmä tukee myös varusmiesjohtajien johtamistyylien muodostumista ja kehittymistä aikaisempaa järjestelmää peremmin. Johtajakoulutus antaa perusteet toimia sodanajan tehtävissä ryhmän tai joukkueen johtajana. Johtamistyyli kehittyy naisille johtajakoulutuksen aikana sekä sen jälkeisellä johtajakaudella. Monien eri tekijöiden yhteisvaikutuksesta riippuu se, millaiset johtamistyyliä naisjohtajille asepalveluksen aikana kehittyvät.

Naisten johtajuuteen vaikuttaa taustalla monia tekijöitä. Näistä sukupuoliroolit, tasa-arvo, naisuus ja naisten johtamiskulttuuri ovat sellaisia tekijöitä, jotka ovat omalla tavallaan vaikuttamassa naisjohtajaan. Sukupuoliroolit ja tasa-arvo ovat merkittäviä taustatekijöitä naisten ha-

keutuessa asepalvelukseen tai heidän pyrkiessään johtajakoulutukseen. Tällä hetkellä naiset ovat tavallaan uranuurtajia niin sukupuoliroolien kuin tasa-arvokysymysten saralla. Myös naiseuden käsite yhdistettynä maskuliiniseen sotilasorganisaatioon luo tietyn problematiikan, jonka ratkaisijoina naiset omalta osaltaan ovat suorittaessaan asepalvelusta. Naisjohtajat omalta osaltaan edistävät naisten johtamiskulttuurin leviämistä myös sotilasorganisaatioon. Naisjohtajien vähäisestä määrästä johtuen naisten johtamiskulttuuri on vasta muodostumassa sotilasorganisaation sisälle. Tällä hetkellä naisten johtamiskulttuurin puuttuminen tai sen ohuus sotilasorganisaatiossa saattaa heijastua myös naisten johtamistoimintaan.

Naisten siviilikoulutus vaikuttaa johtamistyylien muodostumiseen. Erityisesti silloin, jos naiset ovat saaneet siviilikoulutuksen kautta malleja johtamisesta. Naiset ovat mahdollisesti myös koulutuksen ja kokemuksen kautta sisäistäneet käsityksiä johtajuudesta tai naisten johtamistyyleistä. Naisten persoonalliset kyvyt ovat myös tärkeitä tekijöitä, jotka vaikuttavat naisten johtamiskäyttäytymiseen. Yksilön persoonalliset kyvyt voivat olla joko tukea antavana tai heikentävänä osatekijänä johtamiskäyttäytymisen muodostumisessa.

Naiset saattavat kokea huomattavasti suurempia onnistumisen paineita palvelusaikana kuin miehet. Näin ollen naisten kokemia onnistumisen paineita ei voi sivuuttaa. Naisten kokemat paineet saattavat johtua niin sotilasorganisaation sisältä kuin sen ulkopuolelta tulevista tekijöistä. Naiset ovat valintatilaisuuksien perusteella valittu vapaaehtoiseen asepalvelukseen. Tämän lisäksi naisjohtajat ovat pyrkineet johtajakoulutukseen. Nämä tekijät saattavat aiheuttaa sen, että odotukset naisjohtajien onnistumisesta ovat korkeita niin sotilasorganisaation sisällä kuin sen ulkopuolella. Naisjohtajien korkeat odotukset omasta johtamistoiminnasta saattavat heijastua johtamistoiminnan epävarmuutena ja linjattomuutena. Myös liiallinen näyttämisen halu ja onnistumisen pakko voivat aiheuttaa edellä kuvattuja seuraamuksia johtamistoimintaan.

Yleisten johtamistyylliteorioiden vaikututusta naisten johtamistoimintaan on vaikea arvioida. Aikaisemmin yleiset johtamismallit ovat olleet taustalla perinteisessä sotilasjohtamisessa. Nykyisin niiden merkitystä sotilasjohtamisessa on tietoisesti lisätty. Tästä yksi esimerkki on uuden johtamiskoulutusjärjestelmän käyttöönotto, jossa nimenomaan korostetaan ihmisten johtamista syvän johtamisen mallin mukaisesti.

## 4.2 Tutkimusongelmat

Tutkimusongelmat perustuvat tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Tutkimusongelmat muodostuivat seuraaviksi kysymyksiksi:

### 1. Millaiset ovat vapaaehtoisen asepalveluksen suorittaneiden naisjohtajien johtamistyyli?

Pääkysymys jaettiin alakysymyksiin seuraavasti:

- 1.1 Millaisia ominaispiirteitä esiintyy naisjohtajien johtamistoiminnassa?
- 1.2 Millaista syvän johtamisen mallin ja tilannejohtamisen mallin vastaavuutta esiintyy naisjohtajien johtamistyyliissä?
- 1.3 Miten kantahenkilökunta kokee naisjohtajat sotilasorganisaatiossa?

Pääkysymyksellä selvitetään, millaisia johtamistyyliä naisjohtajat käyttävät johtamistoiminnassaan vapaaehtoisen asepalveluksen aikana. Ensimmäinen alakysymys selvittää niitä ominaispiirteitä, jotka korostuvat naisten asepalveluksen aikaisessa johtamistoiminnassa. Toinen alakysymys selvittää mahdollisia naisjohtajan yhteyksiä syvän johtamisen ja tilannejohtamisen mallin mukaiseen johtamiskäyttäytymiseen. Kolmas alakysymys selvittää sitä, miten kantahenkilökunta kokee naisjohtajien käytön puolustusvoimissa sekä rauhan että sodan aikana.

## 4.3 Tutkimusmenetelmälliset ratkaisut

Tutkimuksen aineistonkeruu suoritettiin yhdellä lomakekyselyllä. Lomakekysely kohdistettiin kantahenkilökuntaan kuuluville, jotka olivat havainnoineet naisjohtajien johtamistoimintaa sotilasorganisaatiossa. Vastaajille annettiin ohje muodostaa näkemistään naisjohtajista "keski-vertokuva", jonka mukaan he vastaisivat tutkijan esittämiin väittämiin. Kysely suoritettiin kahdeksassa eri joukko-osastossa syyskuun 1998 aikana. Tutkimuksessa olivat mukana: Kainuun Prikaati, Ilmavoimien Viestikoulu, Helsingin Ilmatorjuntarykmentti, Savon Prikaati, Jääkäriprikaati, Suomenlahden meripuolustusalue, Tykistörikaati ja Uudenmaan Prikaati. Tutkimukseen osallistuneet joukko-osastot valittiin siksi, koska niissä oli palvellut vuosittain

vapaaehtoisessa asepalveluksessa olleita naisjohtajia. Tutkimukseen valitut joukkustivat eri aselajeja sekä eri puolustushaaroja.

kuvaileva poikkileikkaustutkimus, jossa tutkimusongelmien ratkaisemiseksi käytettiin kvantitatiivista aineistoa. Empiirisenä tiedonkeruumenetelmänä on käytetty kantahenkilömuunnattua strukturoitua lomakekyselyä. Kyselylomake on kokonaisuudessa liitteenä lomakekyselyä käytettiin tiedonkeruumenetelmänä, koska sen avulla on helppo minimilököunnan saamia kokemuksia vapaaehtoisen asepalveluksen suorittaneiden kokemuksista. Lomakekysely mahdollisti myös aineistonkeruun useista eri joukkonanaikaisesti.

Kyselykysymykset valittiin sellaisiksi, että johtamistyylien analysointi olisi mahdollista kyselyn perusteella. Kyselyn ensimmäisessä osiossa (väittämät 1-7) kysyttiin johtamistietoa. Toinen osio (väittämät 8, 11, 21, 23, 24, 27, 47, 49 ja 53) mittasi naisjohtamistyylin vastaavuutta syvän johtamisen mallin mukaiseen johtamiseen. Kolmas osio (väittämät 12-14, 38, 46) selvitti naisjohtajan johtamiskäyttäytymisen vastaavuutta tilantilamallin mukaiseen käyttäytymiseen. Neljäs osio (väittämät 15, 18-20 ja 28-30) selvitti, onko hyvin naisjohtaja ottaa huomioon alaisensa ihmisenä ja missä määrin hän noudattaa pidettyjä tapoja johtamistoiminnassa. Loput kysymyksistä selvittivät naisten johtamistyylien erityispiirteitä sotilasorganisaatiossa sekä johtamistyyliä eri tasoilla.

#### 1.3.2.1 analyysimenetelmät ja raportointi

Kyselykysymysten vastaukset puolustusvoimien yleisvastauslomakkeelle. Vastaukset lomakkeet luettiin puolustusvoimien JOTOS-tilasto-ohjelmalla, josta ne siirrettiin Lotus-ohjelmaan. Tietokanta siirrettiin analysointia varten SPSS-tilasto-ohjel-

ma-ohjelmaan. Kyselykysymysten vastaukset analysoidaan Renis Likertin kehittämän tekniikan mukaista viisiportaista vastausvaihtoehtojen avulla. Kyselyn vastausvaihtoehdot olivat väittämissä (väittämät 8-53):

- A (1) Täysin samaa mieltä
- B (2) Osittain samaa mieltä
- C (3) Vaikea sanoa
- D (4) Osittain eri mieltä
- E (5) Täysin eri mieltä

Vastausvaihtoehtoa C voidaan pitää neutraalina. Kun vastausten keskiarvo on pienempi kuin 3, vastaajien enemmistö on väittämän kanssa lähinnä samaa mieltä ja vähemmistö lähinnä eri mieltä.

Tilastoajoissa suoritettiin ja tulostettiin koko aineistosta seuraavat tekijät:

- suorat jakautumat, prosenttijakautumat, keskiarvot ja keskihajonnat.

Tutkimuksen tulokset analysoitiin perinteisillä tilastollisilla menetelmillä. Aineiston analyysissä oli tavoitteena naisten johtamistyylin arviointi saatujen vastausten pohjalta. Tutkimuksen tulokset perustuvat tehdyn kyselyn antamaan informaatioon naisten johtamistyyleistä. Tulokset on esitetty raportissa tutkimusongelmien mukaisissa muuttujaryhmissä. Tilastoajat on esitetty kokonaisuudessa liitteessä 2.

## 5. TULOKSET

Tutkimuksen tuloksia tarkastellaan tutkimusongelmien mukaisina kokonaisuuksina. Ensimmäisenä selvitetään tutkimukseen osallistuneiden kouluttajien taustatietoja. Tämän jälkeen tarkastellaan vapaaehtoisen asepalveluksen suorittaneiden naisjohtajien johtamistyylien yleisiä ominaispiirteitä. Seuraavana tarkastellaan naisjohtajien johtamistyylien vastaavuutta syvän johtamisen ja tilannejohtamisen mallin mukaisiin ominaispiirteisiin. Lopuksi kuvataan kouluttajien näkemyksiä siitä, miten naisjohtajat soveltuvat sotilasorganisaation käyttöön.

### 5.1 Tutkimukseen osallistunut joukko

Tutkimus suoritettiin kahdeksassa eri joukko-osastossa. Joukko-osastot edustivat eri aselajeja, puolustushaaroja sekä maantieteellistä sijaintia. Kaikissa tutkimukseen osallistuneissa joukko-osastoissa oli palvellut vapaaehtoisen asepalveluksen suorittaneita naisjohtajia. Tutkimus kohdennettiin kantahenkilökuntaan kuuluville kouluttajille, jotka olivat nähneet useita naisjohtajia käytännön johtamistilanteissa.

Tutkimukseen osallistui yhteensä 102 kouluttajaa (N=102). Ryhmässä oli 28 upseeria, 69 opistouseseeria ja 5 väliaikaisessa palveluksessa olevaa kouluttajaa. Kaikki tutkimukseen osallistuneet kouluttajat olivat miehiä. Tutkimukseen osallistuneista kouluttajista suurin osa palveli rannikkotykykistössä, kenttätykykistössä tai jalkaväessä. Lähes kaikki kouluttajat olivat alle 30-vuotiaita. Pääosin he olivat palvelleet puolustusvoimissa alle kymmenen vuotta. Tutkimukseen osallistuneista kouluttajista suurin osa oli havainnoinut naisjohtajien toimintaa useiden saapumiserien ajan. Lähes kaikki heistä (78 %) olivat havainnoineet vähintään kolmen saapumiserän naisjohtajien toimintaa.

Tutkimukseen osallistuneet kouluttajat arvioivat naisjohtajien toimintaa kaikkien niiden naisjohtajien pohjalta, joiden toimintaa heillä oli ollut mahdollisuus seurata. Lähes 70 % kouluttajista (taulukko 3.) teki arvion kuuden tai useamman naisjohtajan toiminnan seuraamisen pohjalta.

Taulukko 3.

Kouluttajien seuraamat naisjohtajat.

Montako naisjohtajaa seurannut	Yhteensä	%	Summa %
1-5 johtajaa	33	32,4	32,4
6-10 johtajaa	33	32,4	64,7
11-15 johtajaa	14	13,7	78,4
16-20 johtajaa	10	9,8	88,2
21 tai enemmän	12	11,8	100

## 5.2 Naisten johtamistyylien ominaispiirteet

Vapaaehtoisen asepalveluksen suorittaneiden naisjohtajien johtamistyyliessä on havaittavissa tiettyjä ominaispiirteitä. Seuraavaksi tarkastellaan tutkimuksessa korostuneita ominaispiirteitä naisten johtamistoiminnasta ja johtamistyyleistä.

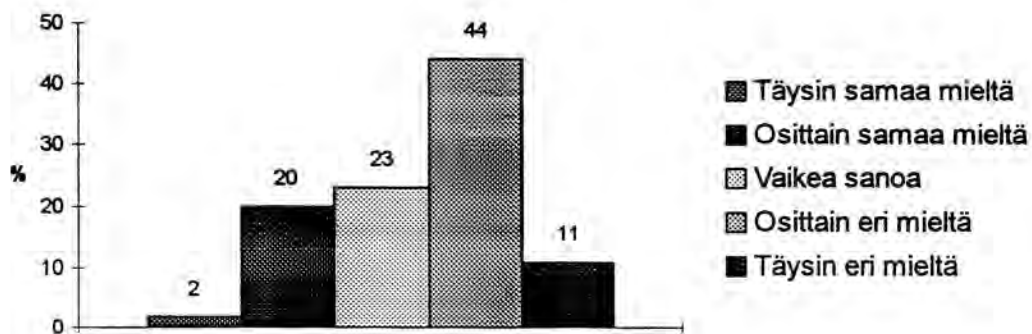
Aikaisempien tutkimusten mukaan statussymbolit eivät ole naisjohtajille tärkeitä. Tämä tutkimus ei tue edellä mainittua havaintoa. Tutkimuksen mukaan yli puolet kouluttajista (62 %) katsoo, että naisille ovat saavutetut statussymbolit tärkeitä. Vain kymmenesosa kouluttajista katsoo, että statussymboleilla ei ole naisille erityistä merkitystä. Statussymboleilla ymmärretään tässä tutkimuksessa mm. arvomerkkejä sekä muita ulkoisia tunnuksia. Edellistä tulosta tukevat kouluttajien havainnot siitä, että naisjohtajat käyttävät johtamistoiminnassa hyväkseen aseman tuomaa valtaa. Vähän yli puolet (51 %) kouluttajista kokee, että naisjohtajat tukeutuvat johtamisessa enemmän aseman tuomaan valtaan kuin henkilökohtaisten ominaisuuksien perusteella hankittuun. Neljäsosa kouluttajista on tästä eri mieltä. Naisille on lisäksi ominaista johtamistoiminnassa, että he eivät käytä siinä paljon huumoria. Kouluttajista 70 % näkee, että huumorin käyttö ei ole ominaista naisjohtajien johtamiskäyttäytymisessä.

Sotilasorganisaatioon liittyy olennaisena osana käskynannot. Naisten käskynantotyyliä tarkasteltaessa voidaan siinä havaita muutamia selkeitä ominaispiirteitä. Naisjohtajien käskynantotyyli poikkeaa perinteisestä sotilaallisesta käskynannosta. Suurin osa kouluttajista (67 %) kokee, et-

tä naisten käskynantoa kuvaa sosiaalisuus, joka ilmenee vuorovaikutuksena. Naisjohtajien käskynantotyyliä voidaan kuvata näin ollen keskustelunomaiseksi vuorovaikutustapahtumaksi. Vajaa viidennes (24 %) kouluttajista kokee, että naisten käskynantotyylillä vastaa perinteistä sotilaallista mallia. Perinteiseen sotilaalliseen käskynantotyyliin ei ole yleensä liitetty vuorovaikutuksellisuutta.

Taulukko 4.

Naisten johtamistyyliin ei esiinny maskuliinisuutta (N=102).



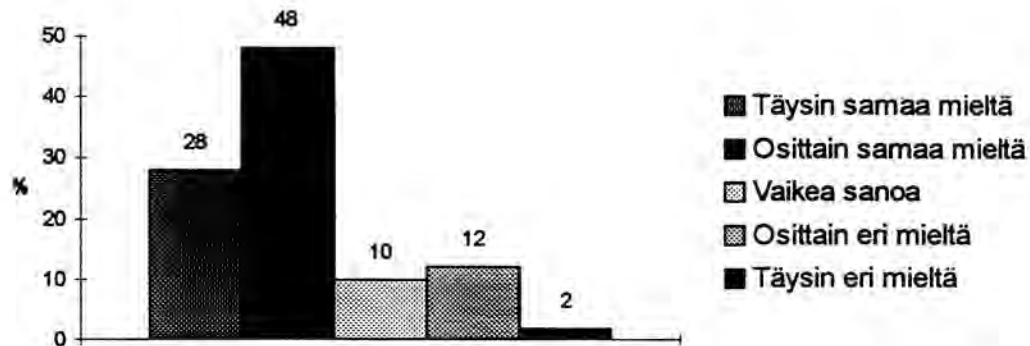
Aikaisemmin otettiin esiin sotilasorganisaation maskuliinisuus ja sen mahdollinen heijastuminen naisten johtamistoimintaan. Tutkimuksen mukaan (taulukko 4.) ainoastaan vajaa neljännes kouluttajista katsoo, että naisten johtamistyyliin ei näkyisi maskuliinisuutta. Suurin osa kouluttajista sen sijaan kokee, että naisten johtamistoimintaa kuvaa tietty maskuliinisuus. Maskuliinisuuden ilmenemistä on vaikea arvioida, koska vajaa neljännes kouluttajista ei kykene ottamaan kantaa tähän. Naisten johtamistyylin luonnollisuus voidaan liittää maskuliinisuuteen. Vain neljännes kouluttajista (25 %) kokee, että naisjohtajien käyttämät johtamistyyli ovat luonnollisia. Suurin osa kouluttajista (41 %) on sitä mieltä, että naisten käyttämät johtamistyyli eivät olisi luonnollisia naisille. Vajaa neljännes ei pysty arvioimaan naisten johtamistyylin luonnollisuutta.

Sotilasjohtajan hyvän fyysisen kunnan merkitystä on korostettu monissa yhteyksissä. Tutkimuksessa tarkastellaan sitä, miten naisten johtamiskyky muuttuu fyysisestä rasituksesta ja paineen-sietoa vaativissa tilanteissa.



Taulukko 5.

Naisten johtamiskyky alenee raskaissa harjoituksissa (N=102).



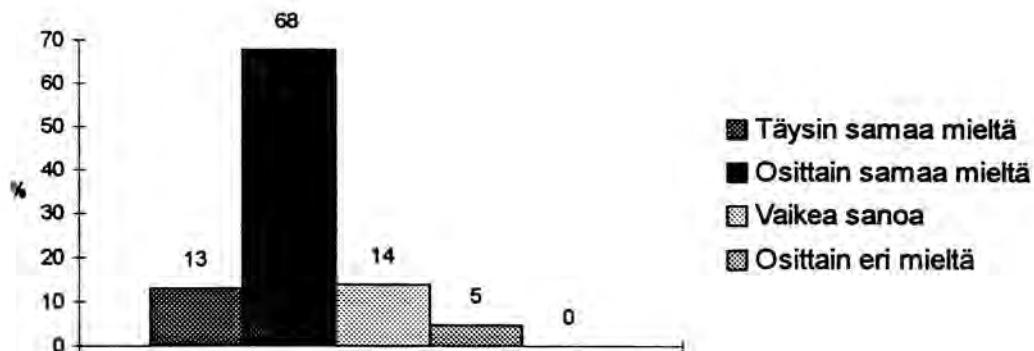
Tutkimuksen mukaan (taulukko 5.) fyysisesti raskaissa harjoituksissa naisten johtamiskyky muuttuu. Suurin osa kouluttajista kokee, että naisten johtamiskyky alenee fyysisesti raskaissa harjoituksissa. Vain reilu kymmenesosa kouluttajista kokee, että naisten johtamiskyky ei muuttuisi. Lähes samankaltainen vastausjakauma saadaan, kun tarkastellaan naisten johtamiskykyä paineensietoa vaativissa tehtävissä. Suurin osa kouluttajista (64 %) on sitä mieltä, että paineensietoa vaativissa tehtävissä naisten johtamiskyky alenee. Ainoastaan osa kouluttajista (16 %) on eri mieltä tästä.

### 5.3 Naisten johtamistyylien vastaavuus syvän johtamisen mallin mukaisiin ominaispiirteisiin

Tässä tutkimuksessa syvän johtamisen mallia ei nähdä omana erillisenä teoriana, vaan yhtenä johtamistyyli mallina. Syvän johtamisen mallissa korostetaan tiettyjä johtajan ominaispiirteitä, joita esiintyy myös monissa muissa johtamistyyli malleissa. Seuraavaksi tarkastellaan sitä, missä määrin naisten johtamistyyliessä esiintyy syvän johtamisen mallin mukaisia ominaispiirteitä. Osittain syvän johtamiseen liittyviä ominaispiirteitä esiintyy myös muilla tulosten tarkastelu alueilla.

Taulukko 6.

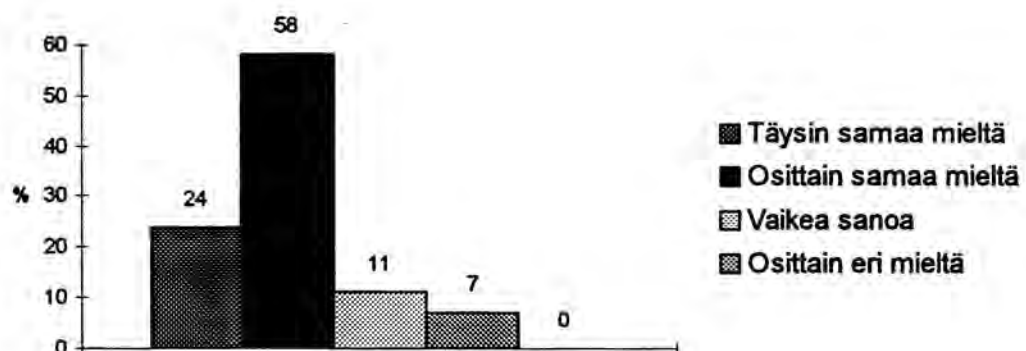
Naiset asennoituvat myönteisesti alaisiinsa (N=102).



Tutkimuksen mukaan (Taulukko 6.) naisjohtajien johtamistoiminnassa korostuu erityisesti myönteinen suhtautuminen alaisiin. Lähes kaikki kouluttajat ovat todenneet, että myönteinen suhtautuminen on selkeä ominaispiirre naisten johtamistoiminnassa. Ainoastaan hyvin pieni osa kouluttajista (5 %) on asiasta osittain eri mieltä. Alaisten myönteiseen suhtautumiseen liittyy myös alaisten huomioiminen yksilöinä. Yli puolet (60 %) kouluttajista katsoo, että naisjohtajat kykenevät johtamistoiminnassaan huomioimaan alaisensa yksilöinä. Vain osa kouluttajista (14 %) on eri mieltä.

Taulukko 7.

Naisten vastuuntunto alaisista on korkea (N=102).



Tutkimuksen mukaan (taulukko 7.) naisten johtamistoiminnassa korostuu korkea vastuuntunto. Lähes kaikki kouluttajat katsovat, että naisten vastuuntunto alaisistaan on korkea. Ainoastaan osa kouluttajista (7 %) on asiasta osittain eri mieltä. Naisten korkeasta vastuuntunnosta johtu-

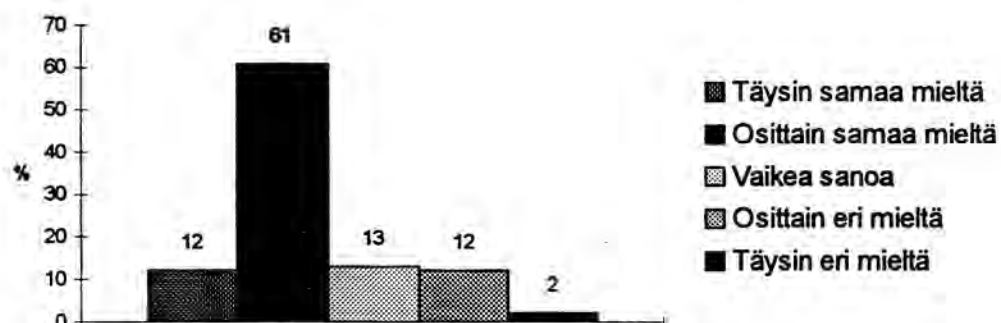
en naiset ovat myös valmiita sitoutumaan alaiensa puolesta. Yli puolet kouluttajista (67 %) kokee, että naiset ovat valmiita vaihannäköön alaiensa puolesta. Osittain eri mieltä tästä on 15 % kouluttajista.

Kouluttajien on vaikea arvioida naisten kykyä motivoida alaisia. Heillä ei ole yhtenäistä mielipidettä tästä. Kolmannes kouluttajista katsoo, että naisilla ei ole kykyä motivointiin, mutta vastaavasti saman verran kouluttajista katsoo naisilla olevan kykyä motivoida alaisia. Vajaa kolmannes ei kykene arvioimaan tätä. Alaiensa motivointiin liittyy yhtenä osana tunnustuksen antaminen alaisille. Hieman yli puolet kouluttajista (54 %) katsoo, että naisilla on kyky antaa tunnustusta alaisille hyvin tehdystä työstä. Vajaa viidennes (19 %) on eri mieltä tästä. Vajaa kolmannes kouluttajista ei pysty arvioimaan naisten kykyä antaa tunnustusta alaisilleen.

Kouluttajien on vaikea arvioida myös naisten kykyä etsiä uusia näkökulmia johtamistoimintaan. Lähes puolet (46 %) kouluttajista on sitä mieltä, että naisilla on kyky etsiä kokonaan uusia näkökulmia ja toimintatapoja johtamiseen. Neljäsosa (25 %) kouluttajista tosin katsoo, että naisilla ei olisi kykyä hakea uusia ratkaisumalleja. Vajaa kolmannes kouluttajista ei pysty arvioimaan tätä. Yllättävää tässä on se, että yli puolet kouluttajista on eri mieltä tai heidän on vaikea arvioida naisten motivointikykyä. Aikaisempien tutkimusten mukaan naisilla on kyky juuri etsiä uusia ratkaisumalleja johtamistoimintaan.

#### Taulukko 8.

Naiset ovat sosiaalisia alaisiaan kohtaan (N=102).



Tutkimuksen mukaan (taulukko 8.) naisjohtajien johtamistoiminnassa korostuu sosiaalinen kanssakäyminen. Yli kaksi kolmannesta kouluttajista kokee, että naisten johtamistyylien yksi olennainen piirre on korkea sosiaalisuus alaisiaan kohtaan. Ainoastaan reilu kymmenesosa kou-

luttajista on tästä eri mieltä. Tämä tukee muiden tutkimuksien tuloksia, joiden mukaan naisten kykyä tulla toimeen toisten ihmisten kanssa pidetään poikkeuksetta hyvänä.

Kun naisten johtamistyyliä verrataan syvän johtamisen ominaispiirteisiin havaitaan, että tämän mallin mukaista johtamiskäyttäytymistä esiintyy naisjohtajilla erityisesti kahdella syvän johtamisen vuorovaikutustasolla. Näitä vuorovaikutustasoja ovat luottamuksen rakentaminen ja ihmisten yksilöllinen kohtaaminen.

Luottamuksen rakentamisen osa-alueella naisjohtajien johtamistyyliissä korostuu myönteinen suhtautuminen alaisiin sekä luottamuksen rakentaminen. Naisjohtajat ovat lisäksi valmiita väivännäköön alaiensa puolesta. Nämä kolme naisjohtajien johtamistyylien ominaispiirrettä tukevat luottamuksen rakentamisen osa-alueita, syvän johtamisen mallin mukaisesti.

Syvän johtamisen mallin yksi ominaispiirteistä on alaiden yksilöllinen kohtaaminen. Havainnot naisjohtajien johtamistoiminnan korkeasta sosiaalisuudesta liittyvät alaiden yksilölliseen kohtamiseen. Naisjohtajille on lisäksi ominaista se, että he pystyvät kohtaamaan johtamistoiminnassaan alaiset yksilöinä. Syvän johtamisen mallin mukaan johtajan tulee havaita jokaisen alaisen yksilölliset tarpeet kasvaa ja kehittyä. Johtajan tulisi toimia eräänlaisena valmentajana. Tällaiseen rooliin vapaaehtoisen asepalveluksen suorittaneet naisjohtajat voidaan tutkimuksen mukaan yhdistää. Naisjohtajien edellä kuvatut johtamistoiminnan ominaispiirteet tukevat ihmisten yksilöllistä kohtamista syvän johtamisen mallin mukaisesti.

Naisjohtajien johtamistoiminnassa kaksi muuta syvän johtamisen mallin mukaista osa-alueita eivät korostuneet yhtä vahvasti kuin luottamuksen rakentaminen ja ihmisten yksilöllinen kohtaminen. Näitä osa-alueita ovat inspiroiva tapa motivoida ja älyllinen stimulointi. Kouluttajien mielipiteet jakaantuivat molempien osa-alueiden arvioinnissa. Kouluttajista on myös vaikea arvioida näitä osa-alueita. Vähän yli puolet kouluttajista on sitä mieltä, että naisilla on kyky antaa tunnustusta hyvin tehdystä työstä alaisille. Tämä voidaan liittää syvän johtamisen mallin mukaan inspiroivaan tapaan motivoida. Vajaa puolet kouluttajista katsoo, että naisjohtajilla on kyky etsiä uusia näkökulmia ja toimintatapoja johtamistoimintaan. Tämä voidaan nähdä yhtenä älyllisen stimuloinnin keskeisenä ominaispiirteenä.

Naisten johtamistyylien vastaavuus syvän johtamisen mallin mukaisiin ominaispiirteisiin on ilmeinen. Tutkimuksen mukaan naisjohtajien vahvuudet syvän johtamisen mallin mukaan painottuvat luottamuksen rakentamisen ja ihmisten yksilöllisen kohtamisen vuorovaikutustasoille.

Tutkimuksen tulosta tukee Bassin (1998) tekemä tutkimus (taulukko 1.) naisten johtamistyylien vertailusta syvän johtamisen vuorovaikutustasoilla. Bassin tutkimuksessa korostuivat myös luottamuksen rakentamisen sekä ihmisten yksilöllisen kohtaamisen vuorovaikutustasot.

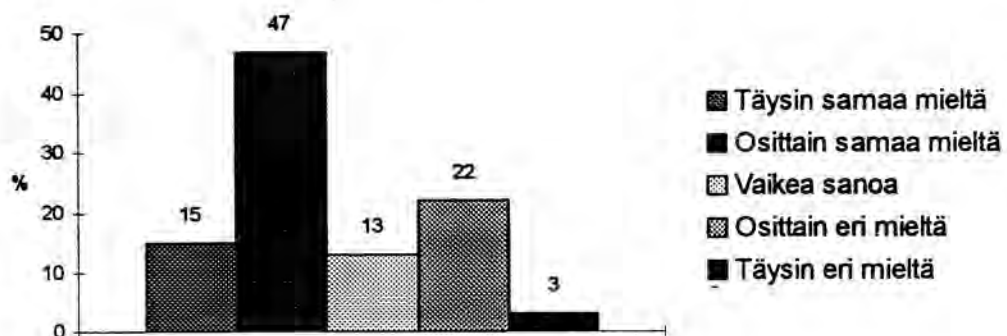
#### 5.4 Naisten johtamistyylien vastaavuus tilannejohtamisen mallin mukaisiin ominaispiirteisiin

Tutkimuksen yhtenä tarkoituksena on selvittää tilannejohtamisen mallin mukaisten ominaispiirteiden yhteyttä naisten johtamistyyliin. Naisjohtajien johtamiskäyttäytymisestä saatuja havaintoja verrataan tilannejohtamisen mallin mukaisiin ominaispiirteisiin. Tutkimuksessa haetaan selvittää lähinnä sitä, onko naisten käyttämät johtamistyyli lähempänä ihmiskeskeistä vai tehtäväkeskeistä käyttäytymistä. Ihmiskeskeinen ja tehtäväkeskeinen käyttäytyminen ovat erillisiä ja toisistaan poikkeavia ulottuvuuksia.

Yli puolet kouluttajista (57 %) kokee, että naisten johtamisasenne on demokraattinen. Johtamisasenne ymmärretään merkitykseltään samankaltaiseksi kuin johtamistyyli. Demokraattisen johtamisasenteen korostuminen tukee ihmiskeskeistä käyttäytymistä.

Taulukko 9.

Naisten johtamistyyli on ihmiskeskeistä (N=102).



Vertailtaessa naisten johtamistyylin painottumista ihmiskeskeisyyteen tai tehtäväkeskeisyyteen, erot muodostuvat melko selkeäksi. Tutkimuksen mukaan (taulukko 9.) yli puolet kouluttajista kokee, että naisten johtamistyyli on enemmän ihmiskeskeistä kuin tehtäväkeskeistä. Tilannejoh-

tamisen mukaan ihmiskeskeisessä käyttäytymisessä korostuu kahden- tai monensuuntainen viestintä alaisten kanssa. Aikaisemmin mainittu naisten johtamistoiminnan korkea sosiaalisuus tukee myös tilannejohtamisen mukaan ihmiskeskeistä käyttäytymistä. Edellisiä tuloksia tukevat myös kouluttajien havainnot naisten johtamiskäyttäytymisen muodoista, tarkasteltaessa ihmisiä tehtäväkeskeistä käyttäytymistä. Yli puolet kouluttajista (57 %) katsoo, että naisjohtajilla on kyky tukea ja rohkaista alaisia johtamistoiminnassaan. Ainoastaan vajaa viidennes katsoo, että naisilla ei esiintyisi edellämainittuja kykyä.

Reilusti yli puolet kouluttajista (64 %) näkee, että naisilla on myös hyvä kyky kuunnella alaisia. Tilannejohtamisen mallin mukaiseen ihmiskeskeiseen käyttäytymisen kuuluu olennaisena osana juuri alaisten tukeminen ja kuuntelu. Edellä kuvattua ihmiskeskeisyyttä tukevat myös havainnot naisten ohjeita antavasta johtamiskäyttäytymisestä. Yli puolet kouluttajista (57 %) katsoo, että naisille ei ole ominaista ohjeita antava johtamiskäyttäytyminen. Ohjeita antava käyttäytymien liitetään tilannejohtamisen mallin mukaan tehtäväkeskeiseen käyttäytymiseen.

Naisten johtamistyyleissä esiintyy monia tekijöitä, joita voidaan verrata tilannejohtamisen mallin mukaiseen johtamistoimintaan. Tilannejohtamisen malliin sidottuna, naisten johtamistyyli on demokraattista ja ihmiskeskeistä käyttäytymistä. Naisten johtamistyyleissä korostuu alaisten kuunteleminen, auttaminen sekä tukea antava käyttäytyminen. Tilannejohtamisen mallin mukaan (kuvio 3.) naisten käyttämät johtamistyyliä kuuluvat tyyliin 3. Tälle johtamiskäyttäytymisen tyyliin on ominaista keskimääräistä suurempi määrä ihmiskeskeistä käyttäytymistä ja keskimäärin vähäisempi määrä tehtäväkeskeistä käyttäytymistä.

### 5.5 Kantahenkilökunnan arvio naisjohtajien käytöstä sotilasorganisaatioissa

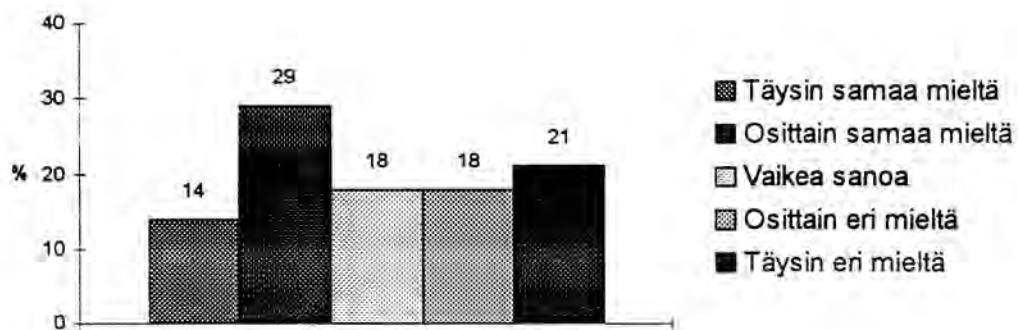
Tutkimuksessa selvitettiin vapaaehtoisen asepalveluksen suorittaneiden naisjohtajien käyttöä sotilasorganisaatioissa. Kouluttajilta kysyttiin mielipidettä siitä, miten naisjohtajat sopivat puolustusvoimien tarpeisiin ja sitä miten naisjohtajia tulisi sodan aikana käyttää. Vähän yli puolet kouluttajista (55 %) katsoo, että naisjohtajat sopivat puolustusvoimien tarpeisiin. Eri mieltä asiasta on vajaa kolmannes kouluttajista. Osa kouluttajista (14 %) ei pystynyt ottamaan kantaa naisjohtajien sopivuudesta sotilasorganisaatioon. Kaksi kolmasosaa kouluttajista (64 %) on sitä mieltä, että naisjohtajia ei tulisi käyttää sodan ajan taistelutehtävissä miesten tapaan. Ainoas-

taan neljännes kouluttajista (25 %) kokee, että naisjohtajia voitaisiin käyttää sodan aikana miesten tapaan taistelukentällä.

Kun tuloksia vertaillaan eri henkilöstöryhmien kesken huomataan, että eri henkilöstöryhmät kokevat naisjohtajien käytön osittain eri tavalla.

Taulukko 10.

Naisjohtajat sopivat puolustusvoimien tarpeisiin (upseerit N=28).



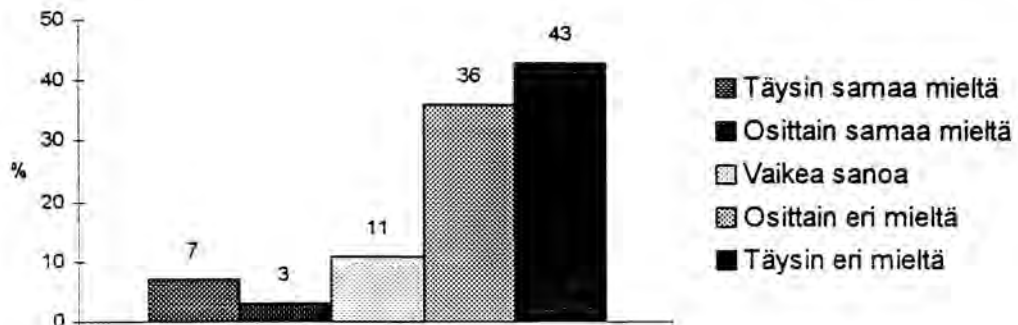
Tutkimuksen mukaan (taulukko 10.) vajaa puolet upseereista (43 %) katsoo, että naiset sopivat puolustusvoimien tarpeisiin. Opistoupseerit (N=69) suhtautuvat asiaan hieman myönteisemmin kuin upseerit. Opistoupseereista yli puolet (58 %) katsoo, että naisjohtajat sopivat puolustusvoimien tarpeisiin. Samansuuntainen mielipiteiden jakauma näkyy myös kielteisesti naisjohtajiin suhtautuvien osalta. Upseereista (39 %) ja opistoupseereista (30 %) katsoo, että naisjohtajat eivät sovellu puolustusvoimien tarpeisiin. Upseereista 18 % ja opistoupseereista 12 % ei ottanut kantaa asiaan.

Väliaikaisessa palveluksessa olevat kouluttajat näkevät kaikkein positiivisimmin naisten sopivuuden puolustusvoimiin. Väliaikaisessa palveluksessa olevat kouluttajat ovat lähes yksimielisesti (80 %) sitä mieltä, että naisjohtajat sopivat hyvin puolustusvoimien palvelukseen. Heistä 20 % ei ilmoittanut mielipidettään.

Kysyttäessä kouluttajien mielipidettä naisjohtajien käytöstä sodan aikana, tulokset olivat henkilöryhmittäin samankaltaisia kuin edellisessä kysymyksessä.

Taulukko 11.

Naisjohtajia pitäisi käyttää sodan aikana miesjohtajien tapaan (upseerit N=28).



Tutkimuksen mukaan (taulukko 11.) upseerit suhtautuvat kaikkein negatiivisimmin naisjohtajien käyttöön sodan aikana miesjohtajien tapaan. Lähes kaikki upseerit (79 %) kokevat, että naisjohtajia ei tulisi käyttää sodan aikana taistelutehtävissä miesten tapaan. Opistoupseerit (N=69) suhtautuvat hieman positiivisemmin naisjohtajien käyttöön. Yli puolet opistoupseereista (61 %) kokee asian siten, että naisjohtajia ei tulisi käyttää sodan aikana taistelutehtävissä miesten tapaan. Upseereista ainoastaan 10 % kokee, että naisten ja miesten käyttö samaantapaan sodan aikana olisi perusteltua. Opistoupseereista näin kokee lähes kolmannes (31 %). Upseereilla ja opistoupseereilla oli asiasta lähes kaikilla näkökulma asiaan, sillä molemmista henkilöryhmistä vain 10 % ei pystynyt ottamaan kantaa tähän kysymykseen.

Väliaikaisessa palveluksessa olevat kouluttajat erottuivat upseereista ja opistoupseereista. Väliaikaisessa palveluksessa olevista lähes puolet (40 %) on sitä mieltä, että naisjohtajia voidaan käyttää samalla tavalla kuin miehiä sodan ajan johtajatehtävissä. Saman verran heistä ei pystynyt ottamaan kantaa naisjohtajien käyttöön.

Molempien kysymysten vastauksissa eri henkilöstöryhmien väliset erot olivat samankaltaisia. Tutkimuksen mukaan upseerit suhtautuvat kaikkein pidättyvämmiin naisjohtajien esiintymiseen sotilasorganisaatiossa sekä naisjohtajien käyttöön sodanaikaisissa tehtävissä. Opistoupseerien vastauksissa näkyi selvästi myönteisempi suhtautuminen naisjohtajiin ja heidän käyttöön sodan aikana. Tutkimukseen osallistuneet väliaikaisessa palveluksessa olevat kouluttajat suhtautuivat kaikkein myönteisimmin naisjohtajiin ja heidän käyttöön sodan aikana miesten tapaan. Toisaalta heidän oli kaikkein vaikein arvioida naisjohtajien käyttöä sodan aikana.



## 5.6 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen yksi tärkeä osa-alue on tutkimuksen luotettavuus. Tieteellisen tutkimuksen päämääränä on tuottaa mahdollisimman luotettavaa tietoa. Tähän pyritään käyttämällä tutkimuksessa sellaisia keinoja, joilla tutkimusprosessissa mahdollisesti esiintyvät virheet voitaisiin parhaiten välttää. Yksi keskeisimpiä tekijöitä on tutkimuskohteesta saatavan tiedon mahdollisimman korkea luotettavuus.

Tutkimuksen kyselylomakkeen kysymykset rakennettiin siten, että vastaajien olisi helppo peilata kysymyksiä omiin kokemuksiinsa naisjohtajista. Kysymykset muotoiltiin siten, että ne kohdistuvat ainoastaan yhteen asiaan. Lisäksi varmistuttiin siitä, että kysymykset olivat mahdollisimman selkeitä, yksinkertaisia ja yksiselitteisiä. Tällä pyrittiin siihen, että vastaajat ymmärtäisivät kysymykset niin, kuin tutkija on tarkoittanut. Kyselyssä käytetty sotilasterminologia oli vastaajille tuttua, koska kaikki vastaajat olivat kantahenkilökuntaan kuuluvia. Kysely toteutettiin nimettömänä. Tutkittaville kerrottiin, että vastauksia tultaisiin käyttämään ainoastaan tilastollisten yhteenvetojen suorittamiseen. Tällä pyrittiin rohkaisemaan vastaajia todellisten tuntemuksiensa mukaisiin vastauksiin. Edellä mainittu ei poista sitä mahdollisuutta, että vastaajat olisivat ilmaisseet kantansa todellista jyrkemmin tai vastaajat olisivat vastanneet niin, kuin olettivat tutkimuksen tekijän haluavan.

Tutkimuksen validiteetillä tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin kysymykset antavat tietoa tutkittavista asioista. Ennen kyselylomakkeen muodostamista haastateltiin Pohjois-Suomen Viestipataljoonan kouluttajia, jotta kyselylomakkeen kysymykset saataisiin mahdollisimman oikeansuuntaisiksi. Samassa joukko-osastossa suoritettiin kouluttajille kyselylomakkeen testaus, jonka antaman palautteen perusteella kysymyksiä vielä muokattiin.

Tutkimuksen reliabiliteetillä tarkoitetaan kyselyn kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimus kohdistettiin lähinnä sellaisille kouluttajille, jotka olivat nähneet mahdollisimman monen naisjohtajan toimintaa. Tällä pyrittiin välttämään sitä, että kouluttajien vastaukset olisivat perustuneet ainoastaan muutaman naisjohtajan johtamistoiminnan havainnointiin. Jos kouluttaja tekee havainnot vain muutaman naisjohtajan perusteella, on vaarana, että tulokset perustuvat tällöin enemmän naisjohtajien yksittäisten henkilökohtaisten ominaisuuksien arviointiin.

Tutkimustulosten edustavuuteen kiinnitettiin huomiota siten, että kysely suunnattiin niihin joukko-osastoihin, joissa naisia oli palvellut lukumäärällisesti eniten useiden vuosien ajan. Joukko-osastoista saamani palautteen mukaan kouluttajat suhtautuivat tutkimukseen naisten johtamistyyleistä suurella mielenkiinnolla.

Tutkimukseen osallistui vähän yli sata kouluttajaa. Kvantitatiivista tutkimusta ajatellen vastausten lukumäärää voidaan pitää riittävänä johtopäätösten tekemiseen. Tutkimukseen osallistunut joukko on mielestäni myös edustava otos, koska vastaajissa oli sekä upseereita että opistoupseereita. Vastaajien laaja ikäjakauma sekä erilainen kouluttajakokemus tukevat myös tutkimuksen edustavuutta. Lisäksi vastaajat edustivat eri puolustushaaroja ja aselajeja.

Tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi tutkimuksessa ei esitetty hypoteesejä naisten johtamistyyleistä, jotta mahdolliset odotukset eivät olisi vaikuttaneet tutkimusaineiston keräämiseen tai raportointiin. Tutkimuksen kyselylomakkeet muodostettiin siten, että kysymyksillä ei pyritty tietoisesti saamaan mitään haluttuja tuloksia. Tutkimuksen raportoinnissa on vältetty valikoivaa tutkimusaineiston raportointia.

Tutkimuksessa vaihtoehtoisena aineistonkeruumenetelmänä olisi voitu käyttää kouluttajien haastattelua. Tämä vaihtoehto suljettiin kuitenkin pois, jotta tutkimukseen saataisiin suurempi otos. Kolmas vaihtoehto olisi ollut kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen aineiston yhdistäminen tutkimuksessa.

## 6. DISKUSSIO

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää millaisia johtamistyyliä vapaaehtoisen asepalveluksen suorittaneet naisjohtajat käyttivät sekä millaisia ominaispiirteitä naisjohtajien johtamistoiminnassa esiintyi. Tutkimuksessa selvitettiin myös millaista syvän johtamisen mallin ja tilannejohtamisen vastaavuutta esiintyi naisjohtajien johtamistyyleissä sekä miten kantahenkilökunta koki naisjohtajat osana sotilasorganisaatiota.

Tutkimuksen mukaan naisjohtajien johtamistyyleissä oli nähtävissä tiettyä maskuliinisuutta. Tutkimus osoitti myös sen, että naisten johtamistyyli eivät olleet kaikkien kouluttajien mielestä luonnollisia. Aikaisemmin todettiin, että naisten koulutus tapahtuu maskuliinisessa ilmapiiressä miesten toteuttamana. Tämä selittää osaksi naisten johtamiskäyttäytymisessä ilmenevän maskuliinisuuden. Saattaa olla, että naiset myös itse korostavat maskuliinista johtamiskäyttäytymistä. Näiden tekijöiden seurauksena naisten johtamistyylien luonnollisuus katoaa. Naisten johtamistoiminnan luonnollisuuden katoaminen ei liene puolustusvoimissakaan haluttu suuntaus.

Sotilasjohtajan hyvän fyysisen kunnon merkityksestä on puhuttu monissa yhteyksissä. Tutkimuksen mukaan naisten johtamiskyky laskee fyysisesti raskaissa harjoituksissa. Myös paineensietoa vaativissa tehtävissä naisten johtamiskyky tutkimuksen mukaan aleni. Vapaaehtoista asepalvelusta suorittavat naiset ovat itse korostaneet, että hyvä fyysinen kunto on yksi edellytys asepalveluksen onnistuneelle suorittamiselle<sup>76</sup>. Naisjohtajien hyvän fyysisen kunnon merkitys korostuu, koska he toimivat asepalveluksen aikana johtajatehtävissä. Johtamiskyvyn säilyttäminen olisi merkittävää, koska sotilaskoulutuksen pitäisi luoda edellytykset sodan ajan johtamiselle. Sodan aikana johtamistoiminnassa korostuvat fyysisesti raskaat suoritukset sekä paineensietoa vaativat tehtävät.

Syvän johtamisen mallissa korostuvat monilta osin juuri naisten johtamistyyleille ominaiset piirteet. Tutkimuksen mukaan naisten johtamistyyli vastasivat syvän johtamisen mallin mukaisia ominaispiirteitä. Vastaavuus korostui erityisesti luottamuksen rakentamisen ja ihmisten yksilöllisen kohtaamisen vuorovaikutustasoilla. Tutkimuksen mukaan naisjohtajien johtamiskäyttäytymisen luonnetta kuvasi sosiaalisuus. Naisjohtajille oli ominaista myönteinen suhtautuminen alaisiin, alaisten huomioiminen yksilöinä sekä korkea vastuuntunto alaisista.

Aikaisemmissa tutkimuksissa korostuivat luottamuksen rakentamisen ja ihmisten yksilöllisen kohtaamisen vuorovaikutustasot<sup>77</sup>. Tulokset vapaaehtoisen asepalveluksen suorittaneiden naisten johtamiskäyttäytymisestä tukevat aikaisempia tutkimuksia syvän johtamisen mallin mukaisesta johtamiskäyttäytymisestä. Verrattaessa yritysmaailmassa tehtyjä tutkimuksia ja nyt sotilasorganisaatiossa tehtyä tutkimusta huomataan, että naisten johtamistoiminnassa korostuvat samat ominaispiirteet.

Syvän johtamisen mallin mukaan naisten johtamistyyliä perustuivat monilta osin sosiaaliseen vuorovaikutukseen. Kun tarkasteltiin naisten johtamistyylien vastaavuutta tilannejohtamisen ominaispiirteisiin havaittiin, että naisjohtajien johtamiskäyttäytymisessä korostuivat lähes samat asiat kuin syvän johtamisen mallissa. Tilannejohtamisen malliin sidottuna, naisten johtamistyyliä ovat demokraattisia ja ihmiskeskeisiä. Naisille oli ominaista myös alaisten kuunteleminen, auttaminen sekä tukea antava käyttäytyminen. Saadut tulokset tukevat aikaisempia tutkimuksia, joiden mukaan naisten johtamiskäyttäytymisessä korostuu ihmissuhteiden hoidon osa-alue<sup>78</sup>. Ihmissuhteiden hoidon osa-alueella ymmärretään ihmiskeskeisyyttä.

Tutkimuksessa selvitettiin kouluttajien näkemyksiä siitä, miten naisjohtajat sopivat puolustusvoimien tarpeisiin ja sitä miten naisjohtajia tulisi sodan aikana heidän mielestään käyttää. Eri henkilöstöryhmien näkemykset poikkesivat osittain toisistaan. Tutkimuksen mukaan upseerit suhtautuivat kaikkein negatiivisimmin naisjohtajien sopivuuteen sotilasorganisaatioon. Upseerit suhtautuivat kaikkein kielteisimmin myös siihen, että naisjohtajia käytettäisiin sodan aikana johtajatehtävissä samalla tavalla kuin miehiä. Opistoupseerit suhtautuivat hieman upseereita myönteisemmin edellä mainittuihin kysymyksiin. Väliaikaisessa palveluksessa olevilla kouluttajilla oli kaikkein myönteisin kuva naisjohtajien sopivuudesta puolustusvoimien tarpeisiin.

Eri henkilöstöryhmien näkemyserot naisjohtajista saattavat johtua monista eri tekijöistä. Yksi tekijä saattaa olla se, että eri henkilöstöryhmät ovat olleet tekemisissä naisten kanssa eri ympäristöissä. Pääosa upseereista muodostanee kuvan naisista lähinnä yksikön päällikön ja varapäällikön tehtäväkuvan perusteella. Opistoupseerit ovat pääosin havainnoineet naisia lähinnä joukkueen kouluttajan roolista. Opistoupseerien muodostamat käsitykset naisista perustuvat siten enemmän käytännön johtamistoiminnan havainnointiin. Väliaikaisessa palveluksessa olevien kouluttajien mielipiteet erottuivat muista henkilöstöryhmistä. Tämä saattaa johtua siitä, että he ovat mahdollisesti seuranneet naisten toimintaa omasta varusmiespalvelusajasta lähti-

en. Väliaikaisessa palveluksessa olevat kouluttajat ovat kasvaneet siihen kulttuuriin, jossa naisten asepalvelus on ollut osa jokapäiväistä toimintaa sotilasorganisaatiossa. Suurin osa kouluttajista oli sitä mieltä, että naisia ei tulisi käyttää sodan aikana johtajatehtävissä miesten tapaan. Sitä, miten mielipiteisiin ovat vaikuttaneet kouluttajien eettiset ja moraaliset käsitykset, ei voida tämän tutkimuksen avulla arvioida. Tämän kysymyksen selvittäminen olisi tulevaisuudessa hyvä tutkimuksen kohde.

Naisten vapaaehtoisen asepalveluksen historia on vielä lyhyt. Naisten mukanaan tuomat kulttuurin muutokset ovat vasta muotoutumassa osaksi sotilasorganisaation perinteistä kulttuuria. Kuitenkin jo nyt voidaan nähdä, että naisten mukaan tulo osaksi sotilasorganisaatiota on tuonut mukanaan monia uusia tekijöitä. Naisille ominaisten johtamistyylien ilmeneminen sotilasorganisaatiossa on yksi osa uuden kulttuurin tuomia muutoksia.

Naisten vapaaehtoinen asepalvelus ja siinä ilmenevät naisten johtamistyyliä ovat herättäneet monia ajatuksia, joista kaikki eivät ole myönteisiä. Uskon, että naisten vapaaehtoinen asepalvelus tullaan tulevaisuudessa liittämään yhä kiinteämmäksi osaksi sotilasorganisaation jokapäiväisistä toimintaa. Sotilasorganisaation tulisi nähdä naisten vapaaehtoinen asepalvelus ja sen mukana tuomat muutokset haasteena, joka oikein ymmärrettynä rikastuttaa perinteistä sotilasorganisaatiota.

## VIITTEET

- 1 Väinö Linna: Tuntematon sotilas. (1956, 9).
- 2 Pekka Halonen - Timo Karvonen: Naisten vapaaehtoinen asepalvelus. Naisten palvelukseen hakeutumisen syyt, odotukset ja asenteiden muutokset. Kasvatustieteen syventäviin opintoihin kuuluva tutkielma. Oulun Yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Käyttäytymistieteiden laitos. (1998). Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää, miksi naiset hakeutuivat vapaaehtoiseen asepalvelukseen, mitkä olivat naisten odotukset vapaaehtoisesta asepalveluksesta ja muuttuivatko naisten asenteet asepalveluksen aikana.
- 3 Ks. Unto Pirnes: Kehittyvä johtajuus. (1989, 25).
- 4 Bernard M. Bass: Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact. (1998, 73).
- 5 Ks. Mats Alvesson - Yvonne Due Billing: Understanding Gender and Organizations. (1997, 143).
- 6 Bernard M. Bass (1998, 73-74).
- 7 Emt, 74.
- 8 Emt, 74.
- 9 Emt, 77-78.
- 10 Mari Lähdesmäki: Varusmiesten läheiset ihmissuhteet, niiden merkityksellisyys ja sopeutuminen armeijaelämään. (1993, 2). Tutkimus on tehty Tampereen yliopiston psykologian laitoksella vuonna 1991. Tutkimus on pro-gradu-tutkielma, jossa tarkastellaan varusmiehen läheisiä ihmissuhteita, niiden merkityksellisyyttä ja sopeutumista armeijaelämän. Sopeutumisella tarkoitetaan sekä läheisistä ihmisistä erossaoloon että sotilasorganisaation ominaispiirteisiin sopeutumista.
- 11 Emt, 2.
- 12 Goffman: Minuuden riistäjät. (1969, 6-7).
- 13 Lähdesmäki (1993, 3).
- 14 Halonen - Karvonen. (1998, 13).
- 15 Marko Krogars: Sotatieteelliset käsitteet puntarissa. Johtamisen, Strategian, operaatio-aidon ja taktiikan vertaileva sisällön analyysi. (1998, 15).
- 16 Ks. emt, 15-16.
- 17 Komiteamietintö 1993:9. Naisten vapaaehtoinen asepalvelus. Naiset ja sotilaallinen maanpuolustustoimikunnan mietintö. (1993, 1-4 ja 108). Puolustusministeriö asetti 10 päivänä tammikuuta 1992 toimikunnan selvittämään, miten naisten mahdollisuuksia

osallistua maanpuolustukseen voitaisiin parantaa. Toimikunnan tehtävänä oli ensisijaisesti selvittää, onko tarvetta järjestää naisille mahdollisuus asepalveluksen suorittamiseen. Toimikunta otti nimekseen 'Naiset ja sotilaallinen maanpuolustus-toimikunta'. Toimikunnan määrääjäksi asetettiin 31.3.1993.

- 18 Laki naisten vapaaehtoisesta asepalveluksesta 194/95. (17.2.1995).
- 19 Pääesikunnan tiedotusosasto: Ohje naisten vapaaehtoisesta asepalveluksesta. (30.1.1995).
- 20 Pääesikunta: Tilastotietoja vapaaehtoisen asepalveluksen suorittaneista naisista. (1998).
- 21 Ks. Halonen - Karvonen. (1998).
- 22 Ks. Jukka Määttä: Kutsunnanalaisten ja vapaaehtoista naisten sotilaskoulutusta koskevat odotukset. Tutkimuslauseita A/10/1997. (1997).
- 23 Pääesikunnan koulutusosasto: Sotilasjohtaja II (luonnos), Joukkoyksikön johtaminen. (1990, 39).
- 24 Matti Peltonen - Pekka Ruohotie: Ihmisten johtaminen. Aavaranta-sarja n:o 24. (1991, 150).
- 25 Paul Hersey - Kenneth H. Blanchard: Tilannejohtaminen. Tuloksiin ihmisten avulla. (1990, 83). Menestyminen tulevaisuudessa on vaikeampaa kuin menneisyydessä - ainakin jos sitä arvioi johtamisen näkökulmasta. Johtajalta vaaditaan yhä enemmän osaamista. Eräs nousevista painoalueista on ihmisten johtamisen osaaminen organisaatiossa, leadership.
- 26 Matti Peltonen - Pekka Ruohotie: (1991, 150).
- 27 James Gribbin: Tehokkuutta johtamiseen. (1974, 20).
- 28 Pääesikunnan koulutusosasto: Sotilasjohtaja I (luonnos). Johtamisen perusteita. (1990, 63).
- 29 Pauli Juuti: Johtaminen ja organisaation alitajunta. Aavaranta-sarja n:o 38. (1989, 46).
- 30 Pääesikunnan koulutusosasto: Sotilasjohtaja I (luonnos). Johtamisen perusteita. (1990, 63).
- 31 Emt, 63.
- 32 Paul Hersey - Kenneth H. Blanchard: (1990, 7).
- 33 Unto Pirnes: (1989, 33).
- 34 Marko Krogars: (1998, 24-25).
- 35 Unto Pirnes: (1989, 14).

- 36 Ks. Vesa Nissinen: Varusmiesten johtajakoulutuksen perusteet. Transformational leadership-mallin soveltaminen sotilaskoulutukseen. Julkaisusarja 2. Työpapereita n:o 3. (1997, 16).
- 37 Unto Pirnes: (1989, 52).
- 38 Emt, 58-59.
- 39 E Allardt: Suomen asema, yhteiskunnallinen kehitys ja turvallisuuspoliittisen arvo-  
maailmamme juuret. (1986, 55).
- 40 P Suhonen: Suomalaisten arvot ja politiikka. (1988, 29),
- 41 Siv Their: Pedagoginen johtaminen. (1994, 81-82). Kasvatustieteen tohtorin Siv Theirin erikoisalana on aikuisten oppiminen. Hän toimii työelämän tutkijana ja opettajana Helsingin yliopistossa. Hänellä on pitkä kokemus liike-elämästä. 1970-luvulta lähtien hänen lähtökohtana on ollut käsitteet "oppiva organisaatio" ja "pedagoginen johtaminen". Pedagoginen johtaja on opastava, opettava, itse oppiva ja hän kommunikoi tehokkaasti. Pedagogisen johtajan tulee ymmärtää oman roolin merkitys johtamistoi-  
mintaan.
- 42 Emt, 82.
- 43 Emt, 82.
- 44 Gisele Asplund: Uran luominen. miehet, naiset ja johtajuus. (1986, 65 ja 77).
- 45 Kari Rannikko: Ihmisten johtamisen koulutus upseerien tutkinnossa. Diplomityö. (1997, 1-2).
- 46 PEkoul-os käsky 15/5.7/D/I 17.6.1997.
- 47 PEkoul-os PAK A 1:5.1.8.
- 48 Emt.
- 49 Emt.
- 50 Jarmo Toiskallio: Sotilaspedagogiikan perusteet. (1998, 12).
- 51 Pääesikunnan koulutusosasto: Sotilasjohtaja II (luonnos). (1990, 41).
- 52 Harri Kauppinen: Johtamiskoulutus. Johtamisopin opetus ja arviointi kantahenkilö-  
kunnan koulutuksessa Pioneerikoulussa. (1995, 12).
- 53 Emt, 12.
- 54 Eeva-Sisko Veikkola (toim): Huipulla tuulee. Selvitys naisista ja miehistä elinkeino-  
elämän johtotehtävissä. (1996, 13).
- 55 Helena Sormunen: Johtaja nyt. Suomalaisen naisjohtajan työ ja elämä. (1989, 11).
- 56 Mika Aaltonen: Suomalaisen johtamisen arvojen ja alakuvien jäljillä? Myytit ja kon-  
notaatiot lukiolaisten johtamiskäsityksissä. (1997, 161).



- 57 Helena Sormunen: (1989, 12-14).
- 58 Emt, 12-14.
- 59 Halonen - Karvonen. (1998).
- 60 Emt.
- 61 Valtion koulutuskeskus: Perustietoa johtamisesta. (1976, 20).
- 62 Paul Hersey - Kenneth H. Blanchard: (1990, 140).
- 63 Ks. Emt, 139.
- 64 Ks. Emt, 142.
- 65 Emt, 163.
- 66 Emt, 163.
- 67 Emt, 164.
- 68 Emt, 164.
- 69 Emt, 165.
- 70 Bernard M. Bass esitti ensimmäisen kerran kirjassaan transformational leadership-malliin liittyviä käsitteitä. (1985).
- 71 Vesa Nissinen: (1997, 35).
- 72 Emt, 36 ja 38.
- 73 Bass - Avolio 1994. Teoksessa Nissinen 1997, 38.
- 74 Emt, 38-39.
- 75 Vesa Nissinen: (1997, 41 ja 50).
- 76 Halonen - Karvonen. (1998).
- 77 Bernard M. Bass (1998, 73-74).
- 78 Ks. Unto Pirnes: Kehittyvä johtajuus. (1989, 25).

## LÄHTEET

### 1. Julkaisemattomat lähteet

Pääesikunnan tiedotusosasto: Ohje. Naisten vapaaehtoisesta asepalveluksesta. Helsinki. 30.1.1995.

Pääesikunnan koulutusosasto: Käsky. 15/5.7/D/I/17.6.1997.

Pääesikunnan koulutusosasto: PAK A 1:5,1.8. Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutus. 1998.

Pääesikunta: Tilastotietoja vapaaehtoisen asepalveluksen suorittaneista naisista 1998.

### 2. Julkaistut lähteet, kirjallisuus

Aaltonen, Mika: Suomalaisen johtamisen arvojen ja alakuvien jäljillä? Myytit ja konnotaatiot lukiolaisten johtamiskäsityksissä. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, sarja A-1:1997. Kirjapaino Grafia Oy. Turku 1997.

Allardt, E: Suomen asema, yhteiskunnallinen kehitys ja turvallisuuspoliittisen arvomaailman juuret. Teoksessa Suomalaiset ja turvallisuuspolitiikka. Valtion painatuskeskus. Helsinki 1994.

Alvesson, Mats - Billing, Yvonne: Understanding Gender and Organizations. Printed in Great Britain by Redwood Books, Trowbridge, Wiltshire 1997.

Asplund, Gisele: Uran luominen. Miehet, naiset ja johtajuus. Kustannusyhtiö Tammi. Helsinki 1986.

- Bass, Bernard: Transformational Leadership: Industrial, Military and Educational Impact. London 1998.
- Goffman, E: Minuuden riistäjät. Lohjan Sanomalehti- ja Kirjapaino Oy, Lohja 1969.
- Gribbin, James: Tehokkuutta johtajuuteen. Oy Weilin+Göös Ab:n kirjapaino. Tapiola 1974.
- Heiskanen, Heikki: Johtamisen käsikirja II. Johtamistyyli. Gummerus Oy. Jyväskylä 1984.
- Hersey, P - Blanchard, K: Tilannejohtaminen. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä 1990.
- Juuti, P: Johtaminen ja organisaation alitajunta. Aavaranta-sarja n:o 38. Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset. Keuruu 1989.
- Kivistö, Marketta: Esimiehen johtamiskäyttäytyminen. Hakapaino Oy. Helsinki 1989.
- Komiteamietintö 1993:9. Naisten vapaaehtoinen asepalvelus. Naiset- ja sotilaallinen maanpuolustustoimikunnan mietintö. Hakapaino Oy. Helsinki 1993.
- Krogars, Marco: Sotatieteelliset käsitteet puntarissa. Johtamisen, strategian, operaatiotaidon ja taktiikan vertaileva sisällön analyysi. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 1. Tutkimuksia N:o 9. Hakapaino Oy. Helsinki 1998.
- Laki naisten vapaaehtoisesta asepalveluksesta 194/95. Annettu Helsingissä 17.2.1995.
- Linna, Väinö: Tuntematon Sotilas. WSOY. Porvoo 1956.
- Määttä, Jukka: Kutsunnanalaiisten ja vapaaehtoisten naisten sotilaskoulutusta koskevat odotukset. Tutkimusselosteita A/10/1997. Edita Oy. Helsinki 1997.
- Nissinen, Vesa: Varusmiesten johtajakoulutuksen perusteet. Transformational leadership-mallin soveltaminen sotilaskoulutukseen. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja hallinnon laitos, julkaisusarja 2. Työpapereita N:o 3. Hakapaino Oy. Helsinki 1997.
- Peltonen, M - Ruohotie, P: Ihmisten johtaminen. Otava. Helsinki 1991.

Pirnes, Unto: Kehittyvä johtajuus. Kustannusyhtiö Otavan Painolaitokset. Keuruu 1989.

Pääesikunnan koulutusosasto: Sotilasjohtaja I osa (luonnos). 1990.

Pääesikunnan koulutusosasto: Sotilasjohtaja II osa (luonnos). 1990.

Pääesikunnan tiedotusosasto: Varusmieheksi. Etelä-Saimaan Kustannus Oy. Kuopio 1989.

Sormunen, Helena: Johtaja nyt. Suomalaisen naisjohtajan työ ja elämä. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä 1989.

Suhonen, P: Suomalaisten arvot ja politiikka. WSOY. Juva 1988.

Their, Siv: Pedagoginen johtaminen. Tammer paino Oy. Tampere. 1994.

Toiskallio, Jarmo: Sotilaspedagogiikan perusteet. Karisto Oy. Hämeenlinna 1998.

Valtion koulutuskeskus: Perustietoa johtamisesta. Valtion painatuskeskus/Esan kirjapaino Oy. Helsinki 1976.

Veikkola, Eeva-Sisko (toim): Huipulla tuulee. Selvitys naisista ja miehistä elinkeinoelämän johtotehtävissä. Hakapaino Oy. Helsinki 1996.

### **3. Opinnäytteet**

Halonen, Pekka - Karvonen, Timo: Naisten vapaaehtoinen asepalvelus. Naisten palvelukseen hakeutumisen syyt, odotukset ja asenteiden muutokset. Kasvatustieteiden syventäviin opintoihin kuuluva tutkielma (pro gradu-työ). Oulun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Käytännötieteiden laitos. 1998.

Kauppinen, Harri: Johtamiskoulutus: Johtamisopin opetus ja arviointi kantahenkilökunnan koulutuksessa Pioneerikoulussa. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja hallinnon laitos, tutkimuksia 2. Painatuskeskus. Helsinki 1995.

Lähdesmäki, Mari: Varusmiesten läheiset ihmissuhteet, niiden merkityksellisyys ja sopeutuminen armeijaelämään. Puolustusvoimien koulutuksen kehittämiskeskus. Tutkimusselosteita C-S1-1/1993.

Rannikko, Kari: Ihmisten johtamisen koulutus upseerin tutkinnossa. Diplomityö. Maanpuolustuskorkeakoulu. Jatkotutkinto-osasto. Yleisesikuntaupseerikurssit. Maasotalinja 44. 1997.

## **LIITTEET**

- Liite 1 Vapaaehtoista asepalvelusta suorittavien naisten johtamistyyliin liittyvä kyselylomake.
- Liite 2 Tilastoajat.

## VAPAAEHTOISTA ASEPALVELUSTA SUORITTAVIEN NAISTEN JOHTAMIS- TYYLIIN LIITTYVÄ KYSELY

Suoritettava kysely liittyy kapteeni Pekka Halosen esiupseerikurssi 52:n tutkielman aiheeseen. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millainen on vapaaehtoista asepalvelusta suorittavien naisten johtamistyyli ja miten se eroaa miehistä. Kyselyn kohteena ovat vapaaehtoista asepalvelusta suorittavat naisjohtajat (kokelas, kersantti, alikersantti).

Kysely suunnataan niille kantahenkilökuntaan kuuluville, jotka ovat omakohtaisesti havainnoineet naisjohtajien johtamistoimintaa. Tarkoituksena olisi, että kouluttajat muodostaisivat saamiensa kokemusten mukaisesti "kuvan" keskiverto naisjohtajasta ja hänen käyttämistään johtamistyyleistä. Muodostuneen "kuvan" perusteella vastattaisiin esitettyihin johtamistyyliä koskeviin kysymyksiin.

Kyselyyn vastaaminen tapahtuu nimettömästi ja täysin luottamuksellisesti numeroimattomalle erilliselle lomakkeelle. Vastaajien henkilöllisyys ei paljastu missään vaiheessa. Tietoja käytetään vain tilastollisten yhteenvetojen suorittamiseen.

Kyselyn suorittaminen vie hetkisen kallista aikaasi, mutta toivon mielenkiintoisen asian selvittämisen olevan tämän uhrauksen arvoinen.

**Parhaat kiitokset osallistumisestasi tutkimukseen!**

Pekka Halonen

Ensimmäinen osio (kysymykset 1-7) selvittää taustatietoja. Toinen osio (kysymykset 8-53) koostuu johtamistyylejä kartoittavista kysymyksistä. Vastaa kysymyksiin puolustusvoimien yleisvastauslomakkeelle. Lomakkeen kohdan "taustatiedot" jätät kokonaan tyhjäksi. Vastaamisen aloitat kohdasta "vastaukset". Vastaa numerojärjestyksessä 53 kysymykseen tai väittämään mustaamalla yksi suorakulmio kysymyksen numeroa vastaavalta riviltä. Käytä vastaamisessa lyijykynää.

## 1. Joukko-osastosi?

- |                                   |                                  |
|-----------------------------------|----------------------------------|
| A Kainuun Prikaati                | F Jääkäriprikaati                |
| B Hämeen Rykmentti                | G Suomenlahden Meripuolustusalue |
| C Ilmavoimien Viestikoulu         | H Tykistöprikaati                |
| D Helsingin Ilmatorjuntarykmentti | I Uudenmaan Prikaati             |
| E Savon Prikaati                  |                                  |

## 2. Oletko?

- A upseeri
- B opistoupseeri
- C väliaikaisessa palveluksessa

## 3. Aselajisi?

- |                  |                |
|------------------|----------------|
| A jalkaväki      | E laivasto     |
| B viesti         | F pioneeri     |
| C kenttätykistö  | G ilmatorjunta |
| D rannikotykistö |                |

## 4. Ikäsi?

- |                |                         |
|----------------|-------------------------|
| A 20-25 vuotta | D 36-40 vuotta          |
| B 26-30 vuotta | E 41 vuotta tai enemmän |
| C 31-35 vuotta |                         |

## 5. Montako vuotta olet toiminut kouluttajana?

- |               |                         |
|---------------|-------------------------|
| A 1-2 vuotta  | D 11-15 vuotta          |
| B 3-5 vuotta  | E 16 vuotta tai enemmän |
| C 6-10 vuotta |                         |



6. Montako saapumiserää olet voinut havainnoida naisjohtajien toimintaa?
- |                    |                              |
|--------------------|------------------------------|
| A 1-2 saapumiserää | C 5-6 saapumiserää           |
| B 3-4 saapumiserää | D 7 saapumiserää tai enemmän |
7. Moneenko naisjohtajan johtamistoimintaa olet seurannut?
- |         |                  |
|---------|------------------|
| A 1-5   | D 15-20          |
| B 6-10  | E 20 tai enemmän |
| C 11-15 |                  |

**VASTAUSVAIHTOEHDOT (KYSYMYKSIIN 8 - 53)**

- |                         |
|-------------------------|
| A täysin samaa mieltä   |
| B osittain samaa mieltä |
| C vaikea sanoa          |
| D osittain eri mieltä   |
| E täysin eri mieltä     |
8. Naisilla on hyvä kyky antaa tunnustusta alaisille hyvin tehdystä työstä?
9. Naiset eivät rohkene puuttua koulutuksessa näkemiinsä alaisten tekemiin virheisiin?
10. Naiset perustelevat paremmin alaisille annetut tehtävät kuin miehet?
11. Naisten johtamisessa korostuu kaksisuuntainen vuorovaikutus johdettavien kanssa?
12. Naisilla on hyvä kyky kuunnella alaisiaan?
13. Naiset ohjailevat alaisten toimintaa tehtävän edellyttämällä selkeillä käskyillä?
14. Naisten johtamistyyli on enemmän ihmiskeskeistä kuin tehtävään sidottua?
15. Naiset suhtautuvat omiin esimiehiin paremmin kuin miehet?
16. Naiset osaavat johtamistoiminnassa esittää ajatuksensa selkeästi?
17. Saavutetut statussymbolit (mm. arvomerkit, tunnustukset) ovat naisille tärkeitä?

**VASTAUSVAIHTOEHDOT**

4(6)

- A täysin samaa mieltä
- B osittain samaa mieltä
- C vaikea sanoa
- D osittain eri mieltä
- E täysin eri mieltä

18. Naiset osaavat peittää alaiseen kohdistuvat anti- / sympatiansa?
19. Naiset ovat johtamistoiminnassaan tasapuolisia alaisiaan kohtaan?
20. Naiset osaavat käsitellä huonosti ns. hankalia alaisia?
21. Naisten vastuuntunto omista alaisistaan on korkea?
22. Naiset käyttävät johtamisessa enemmän hyväkseen aseman tuomaa valtaa kuin henkilökohtaisten ominaisuuksien perusteella saatua valtaa?
23. Naiset ovat sosiaalisia alaisiaan kohtaan?
24. Naiset asennoituvat myönteisesti alaisiinsa?
25. Miehet luottavat alaisiinsa enemmän kuin naiset?
26. Naiset sietävät huonommin kriittistä palautetta kuin miehet?
27. Naiset ovat valmiita vaivannäköön alaistensa puolesta?
28. Naisilla on johtamistoiminnassa hyvä mielenmaltti?
29. Naiset osaavat näyttää alaisille hyvää esimerkkiä?
30. Naisten puhetyyli on asiallisempaa kuin miehillä?
31. Naiset valmistautuvat hyvin annettuihin tehtäviin?

**VASTAUSVAIHTOEHDOT**

5(6)

- A täysin samaa mieltä
- B osittain samaa mieltä
- C vaikea sanoa
- D osittain eri mieltä
- E täysin eri mieltä

32. Naisilla on selkeä linja eri johtamistoiminoissa?
33. Nainen on luotettavampi alainen kuin mies?
34. Naisten käskynantotilaisuudet ovat enemmän keskustelunomaisia kuin miehillä?
35. Naiset käyttävät koulutuksessa vain vähän huumoria?
36. Naisten käyttämä johtamistyyli on luonnollinen?
37. Paineensietoa vaativissa tehtävissä naisten kyky johtaa heikkenee?
38. Naisten johtamistyyli on enemmän demokraattinen kuin autoritäärinen?
39. Naisten johtamistyyliässä ei ole näkyvissä maskuliinisia piirteitä?
40. Naisten on vaikeampi johtaa toisia naisia kuin miehiä?
41. Miesten koulutushaaran ammattitaidot ovat paremmat kuin naisilla?
42. Naisten on vaikea tehdä nopeita päätöksiä?
43. Naisilla on parempi alaisten käsittelytaito kuin miehillä?
44. Naisten johtamistyyli ei sovi "äksiiisityyppiseen" kouluttamiseen?
45. Fyysisesti raskaissa harjoituksissa naisten kyky johtaa alenee?
46. Naisilla on hyvä kyky tukea ja rohkaista alaisia?

**VASTAUSVAIHTOEHDOT**

6(6)

- A täysin samaa mieltä
- B osittain samaa mieltä
- C vaikea sanoa
- D osittain eri mieltä
- E täysin eri mieltä

47. Naisilla on kyky etsiä kokonaan uusia näkökulmia / toimintatapoja johtamistoimintaan?
48. Naiset ovat useimmiten kiinnostuneempia ja innostuneempia saamistaan johtamistehtävistä kuin miehet?
49. Alaiset ovat motivoituneita naisten johtamistoiminnan alaisuudessa?
50. Naisjohtajat sopivat hyvin puolustusvoimien tarpeisiin?
51. Naisjohtajia tulisi käyttää sodanajan TST-tehtävissä miesten tapaan?
52. Naisilla on kyky reagoida nopeasti johtamistoiminnassaan kohtaamiin muutoksiin?
53. Naiset kykenevät huomioimaan alaiset yksilöinä johtamistoiminnassaan?

## Tilastoajat

	N	Mean	Std. Deviation	Variance
KOULUTUS	102	1,77	,52	,275
ASELAJI	102	3,30	1,92	3,699
IKÄ	102	2,45	1,17	1,379
MONTAKO VUOTTA KOULUTTAJANA	102	2,57	1,27	1,614
HAVAINNOT NAISJOHTAJISTA	102	2,16	,83	,688
MONTAKO NAISJOHTAJAA HAVAINNOINUT	102	2,36	1,34	1,798
KYKY ANTAA TUNNUSTUSTA	102	2,65	,89	,785
ROHKEUS PUUTTUA VIRHEISIIN	102	3,34	1,29	1,653
TEHTÄVIEN PERUSTELU	102	2,94	1,09	1,185
KYKY KUUNNELLA ALAISIA	102	2,46	,97	,944
NAISET OHJAILEVAT ALAISTEN TOIMINTAA	102	3,34	1,12	1,257
JOHTAMISTYYLI ON IHMISKESKEISTÄ	102	2,52	1,09	1,183
SELKEÄ JOHTAMISTOIMINTA	102	3,21	1,07	1,135
STATUSSYMBOLIT TÄRKEITÄ	102	2,22	1,04	1,082
TASAPUOLISIA ALAISIA KOHTAAN	102	2,51	,97	,945
KORKEA VASTUUNTUNTO	102	2,02	,80	,633
KÄYTTÄVÄT JOHTAMISESSA ASEMAN TUOMAA VALTAA	102	2,61	1,08	1,171
OVAT SOSIAALISIA ALAISILLE	102	2,31	,90	,811
MYÖNTEINEN ASENNOITUMINEN ALAIISIIN	102	2,12	,68	,461
VALMIITA VAIVANNÄKÖÖN ALAISTENSA PUOLESTA	102	2,44	,92	,843
NÄYTTÄVÄT HYVÄÄ ESIMERKKIÄ	102	2,57	,96	,921
PUHETYYLI ASIALLISTA	102	2,21	1,05	1,096
VALMISTAUTUVAT HYVIN TEHTÄVIIN	102	2,25	,94	,880
SELKEÄ LINJA JOHTAMISTYYLISSÄ	102	3,04	,98	,969
KÄNKYNANTO KESKESTELUNOMAISTA	102	2,38	1,15	1,328

### ASELAJI

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Jalkaväki	20	19,6	19,6	19,6
Viesti	19	18,6	18,6	38,2
Kenttätykistö	22	21,6	21,6	59,8
Rannikkotykistö	24	23,5	23,5	83,3
Laivasto	1	1,0	1,0	84,3
Ilmatorjunta	16	15,7	15,7	100,0
Total	102	100,0	100,0	

### IKÄ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 20-25 vuotta	20	19,6	19,6	19,6
26-30 vuotta	43	42,2	42,2	61,8
31-35 vuotta	22	21,6	21,6	83,3
36-40 vuotta	7	6,9	6,9	90,2
41 tai enemmän	10	9,8	9,8	100,0
Total	102	100,0	100,0	

### MONTAKO VUOTTA KOULUTTAJANA

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-2 vuotta	27	26,5	26,5	26,5
3-5 vuotta	23	22,5	22,5	49,0
6-10 vuotta	28	27,5	27,5	76,5
11-15 vuotta	15	14,7	14,7	91,2
16 tai enemmän	9	8,8	8,8	100,0
Total	102	100,0	100,0	

### HAVAINNOT NAISJOHTAJISTA

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-2 saapumiserää	22	21,6	21,6	21,6
3-4 saapumiserää	48	47,1	47,1	68,6
5-6 saapumiserää	26	25,5	25,5	94,1
7 tai enemmän	6	5,9	5,9	100,0
Total	102	100,0	100,0	

### MONTAKO NAISJOHTAJAA HAVAINNOINUT

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-5 naisjohtajaa	33	32,4	32,4	32,4
6-10 naisjohtajaa	33	32,4	32,4	64,7
11-15 naisjohtajaa	14	13,7	13,7	78,4
16-20 naisjohtajaa	10	9,8	9,8	88,2
21 tai enemmän	12	11,8	11,8	100,0
Total	102	100,0	100,0	

## Tilastoajat

## Statistics

		KYKY ANTAA TUNNUSTUSTA	TEHTÄVIEN PERUSTELU	KYKY KUUNNELLA ALAISIA	NAISET OHJAILEVAT ALAISTEN TOIMINTAA	JOHTAMISTYYLI ON IHMISKESKEIST Ä
N	Valid	102	102	102	102	102
	Missing	0	0	0	0	0

## Statistics

		SELKEÄ JOHTAMISTOIMINT A	STATUSSYMBOLI T TÄRKEITÄ	TASAPUOLISI A ALAISIA KOHTAAN	KORKEA VASTUUNTUNTO
N	Valid	102	102	102	102
	Missing	0	0	0	0

## Statistics

		KÄYTTÄVÄT JOHTAMISESS A ASEMAN TUOMAA VALTAA	OVAT SOSIAALISI A ALAISILLE	MYÖNTEINEN ASENNOITUMINEN ALAIISIIN	VALMIITA VAIVANNÄKÖÖ N ALAISTENSA PUOLESTA	NÄYTTÄVÄT HYVÄÄ ESIMERKKIÄ
N	Valid	102	102	102	102	102
	Missing	0	0	0	0	0

## Statistics

		PUHETYYLI ASIAALLISTA	VALMISTAUTUVA T HYVIN TEHTÄVIIN	SELKEÄ LINJA JOHTAMISTYYLISS Ä	KÄNKYNANTO KESKUSTELUNOMAIST A
N	Valid	102	102	102	102
	Missing	0	0	0	0

Statistics

		NAISET KÄYTTÄVÄ T VÄHÄN HUUMORIA	JOHTAMISTYYLI LUONNOLLINEN	JOHTAMISKYKY HEIKKENEE PAINEENSIETOA VAATIVISSA TEHTÄVISSÄ	JOHTAMISTYYLI DEMOKRAATTINE N	JOHTAMISESSA EI NÄY MASKULIINISYYTT Ä
N	Valid	102	102	102	102	102
	Missing	0	0	0	0	0

Statistics

		RASKAISSA HARJOITUKSISS A JOHTAMISKYKY ALENEE	KYKY ROHKAISTA JA TUKEA ALAISIA	KYKY ETSIÄ UUSIA NÄKÖKULMIA JOHTAMISEEN	NAISET SOPIVAT PV:N TARPEISIIN	NAISET SODANAJAN TEHTÄVISSÄ MIESTEN TAPAAN
	Valid	102	102	102	102	102
	Missing	0	0	0	0	0

Statistics

		HUOMIOIVA T ALAISET YKSILÖINÄ	ALAISET MOTIVOINTUNEIT A
N	Valid	102	102
	Missing	0	0

Frequency Table

KYKY ANTAA TUNNUSTUSTA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin samaa mieltä	3	2,9	2,9	2,9
	Osittain samaa mieltä	52	51,0	51,0	53,9
	Vaikea sanoa	28	27,5	27,5	81,4
	Osittain eri mieltä	16	15,7	15,7	97,1
	Täysin eri mieltä	3	2,9	2,9	100,0
	Total	102	100,0	100,0	



**TEHTÄVIEN PERUSTELU**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Täysin samaa mieltä	8	7,8	7,8	7,8
Osittain samaa mieltä	30	29,4	29,4	37,3
Vaikea sanoa	33	32,4	32,4	69,6
Osittain eri mieltä	22	21,6	21,6	91,2
Täysin eri mieltä	9	8,8	8,8	100,0
Total	102	100,0	100,0	

**KYKY KUUNNELLA ALAISIA**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Täysin samaa mieltä	11	10,8	10,8	10,8
Osittain samaa mieltä	54	52,9	52,9	63,7
Vaikea sanoa	19	18,6	18,6	82,4
Osittain eri mieltä	15	14,7	14,7	97,1
Täysin eri mieltä	3	2,9	2,9	100,0
Total	102	100,0	100,0	

**NAISET OHJAILEVAT ALAISTEN TOIMINTAA**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Täysin samaa mieltä	7	6,9	6,9	6,9
Osittain samaa mieltä	20	19,6	19,6	26,5
Vaikea sanoa	17	16,7	16,7	43,1
Osittain eri mieltä	47	46,1	46,1	89,2
Täysin eri mieltä	11	10,8	10,8	100,0
Total	102	100,0	100,0	

**JOHTAMISTYÖ ON IHMISKESKEISTÄ**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Täysin samaa mieltä	15	14,7	14,7	14,7
Osittain samaa mieltä	48	47,1	47,1	61,8
Vaikea sanoa	13	12,7	12,7	74,5
Osittain eri mieltä	23	22,5	22,5	97,1
Täysin eri mieltä	3	2,9	2,9	100,0
Total	102	100,0	100,0	

**SELKEÄ JOHTAMISTOIMINTA**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Täysin samaa mieltä	4	3,9	3,9	3,9
Osittain samaa mieltä	27	26,5	26,5	30,4
Vaikea sanoa	25	24,5	24,5	54,9
Osittain eri mieltä	36	35,3	35,3	90,2
Täysin eri mieltä	10	9,8	9,8	100,0
Total	102	100,0	100,0	

**STATUSSYMBOLIT TÄRKEITÄ**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Täysin samaa mieltä	31	30,4	30,4	30,4
Osittain samaa mieltä	32	31,4	31,4	61,8
Vaikea sanoa	26	25,5	25,5	87,3
Osittain eri mieltä	12	11,8	11,8	99,0
Täysin eri mieltä	1	1,0	1,0	100,0
Total	102	100,0	100,0	

**TASAPUOLISIA ALAISIA KOHTAAN**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Täysin samaa mieltä	10	9,8	9,8	9,8
Osittain samaa mieltä	53	52,0	52,0	61,8
Vaikea sanoa	18	17,6	17,6	79,4
Osittain eri mieltä	19	18,6	18,6	98,0
Täysin eri mieltä	2	2,0	2,0	100,0
Total	102	100,0	100,0	

**KORKEA VASTUUNTUNTO**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Täysin samaa mieltä	24	23,5	23,5	23,5
Osittain samaa mieltä	59	57,8	57,8	81,4
Vaikea sanoa	12	11,8	11,8	93,1
Osittain eri mieltä	7	6,9	6,9	100,0
Total	102	100,0	100,0	

**KÄYTTÄVÄT JOHTAMISESSA ASEMAN TUOMAA VALTAA**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Täysin samaa mieltä	17	16,7	16,7	16,7
Osittain samaa mieltä	35	34,3	34,3	51,0
Vaikea sanoa	22	21,6	21,6	72,5
Osittain eri mieltä	27	26,5	26,5	99,0
Täysin eri mieltä	1	1,0	1,0	100,0
Total	102	100,0	100,0	

**OVAT SOSIAALISIA ALAISILLE**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Täysin samaa mieltä	12	11,8	11,8	11,8
Osittain samaa mieltä	62	60,8	60,8	72,5
Vaikea sanoa	14	13,7	13,7	86,3
Osittain eri mieltä	12	11,8	11,8	98,0
Täysin eri mieltä	2	2,0	2,0	100,0
Total	102	100,0	100,0	

### MYÖNTEINEN ASENNOITUMINEN ALAISIIIN

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Täysin samaa mieltä	13	12,7	12,7	12,7
Osittain samaa mieltä	69	67,6	67,6	80,4
Vaikea sanoa	15	14,7	14,7	95,1
Osittain eri mieltä	5	4,9	4,9	100,0
Total	102	100,0	100,0	

### VALMIITA VAIVANNÄKÖÖN ALAISTENSA PUOLESTA

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Täysin samaa mieltä	8	7,8	7,8	7,8
Osittain samaa mieltä	60	58,8	58,8	66,7
Vaikea sanoa	18	17,6	17,6	84,3
Osittain eri mieltä	13	12,7	12,7	97,1
Täysin eri mieltä	3	2,9	2,9	100,0
Total	102	100,0	100,0	

### NÄYTTÄVÄT HYVÄÄ ESIMERKKIÄ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Täysin samaa mieltä	8	7,8	7,8	7,8
Osittain samaa mieltä	53	52,0	52,0	59,8
Vaikea sanoa	17	16,7	16,7	76,5
Osittain eri mieltä	23	22,5	22,5	99,0
Täysin eri mieltä	1	1,0	1,0	100,0
Total	102	100,0	100,0	

### PUHETYLI ASIALLISTA

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Täysin samaa mieltä	27	26,5	26,5	26,5
Osittain samaa mieltä	46	45,1	45,1	71,6
Vaikea sanoa	11	10,8	10,8	82,4
Osittain eri mieltä	17	16,7	16,7	99,0
Täysin eri mieltä	1	1,0	1,0	100,0
Total	102	100,0	100,0	

### VALMISTAUTUVAT HYVIN TEHTÄVIIN

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Täysin samaa mieltä	21	20,6	20,6	20,6
Osittain samaa mieltä	49	48,0	48,0	68,6
Vaikea sanoa	18	17,6	17,6	86,3
Osittain eri mieltä	14	13,7	13,7	100,0
Total	102	100,0	100,0	

**SELKEÄ LINJA JOHTAMISTYYLISSÄ**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Täysin samaa mieltä	3	2,9	2,9	2,9
Osittain samaa mieltä	34	33,3	33,3	36,3
Vaikea sanoa	25	24,5	24,5	60,8
Osittain eri mieltä	36	35,3	35,3	96,1
Täysin eri mieltä	4	3,9	3,9	100,0
Total	102	100,0	100,0	

**KÄNKYNANTO KESKUSTELUNOMAISTA**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Täysin samaa mieltä	23	22,5	22,5	22,5
Osittain samaa mieltä	45	44,1	44,1	66,7
Vaikea sanoa	10	9,8	9,8	76,5
Osittain eri mieltä	20	19,6	19,6	96,1
Täysin eri mieltä	4	3,9	3,9	100,0
Total	102	100,0	100,0	

**NAISET KÄYTTÄVÄT VÄHÄN HUUMORIA**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Täysin samaa mieltä	21	20,6	20,6	20,6
Osittain samaa mieltä	49	48,0	48,0	68,6
Vaikea sanoa	16	15,7	15,7	84,3
Osittain eri mieltä	13	12,7	12,7	97,1
Täysin eri mieltä	3	2,9	2,9	100,0
Total	102	100,0	100,0	

**JOHTAMISTYYLI LUONNOLLINEN**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Täysin samaa mieltä	6	5,9	5,9	5,9
Osittain samaa mieltä	30	29,4	29,4	35,3
Vaikea sanoa	24	23,5	23,5	58,8
Osittain eri mieltä	40	39,2	39,2	98,0
Täysin eri mieltä	2	2,0	2,0	100,0
Total	102	100,0	100,0	

**JOHTAMISKYKY HEIKKENEÉ PAINEENSietoA VAATIVISSA TEHTÄVISSÄ**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Täysin samaa mieltä	21	20,6	20,6	20,6
Osittain samaa mieltä	44	43,1	43,1	63,7
Vaikea sanoa	9	8,8	8,8	72,5
Osittain eri mieltä	23	22,5	22,5	95,1
Täysin eri mieltä	5	4,9	4,9	100,0
Total	102	100,0	100,0	

### JOHTAMISTYÖLLI DEMOKRAATTINEN

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Täysin samaa mieltä	10	9,8	9,8	9,8
Osittain samaa mieltä	48	47,1	47,1	56,9
Vaikea sanoa	20	19,6	19,6	76,5
Osittain eri mieltä	23	22,5	22,5	99,0
Täysin eri mieltä	1	1,0	1,0	100,0
Total	102	100,0	100,0	

### JOHTAMISESSA EI NÄY MASKULIINISYYTTÄ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Täysin samaa mieltä	2	2,0	2,0	2,0
Osittain samaa mieltä	21	20,6	20,6	22,5
Vaikea sanoa	23	22,5	22,5	45,1
Osittain eri mieltä	45	44,1	44,1	89,2
Täysin eri mieltä	11	10,8	10,8	100,0
Total	102	100,0	100,0	

### RASKAASSA HARJOITUKSISSA JOHTAMISKYKY ALENEE

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Täysin samaa mieltä	28	27,5	27,5	27,5
Osittain samaa mieltä	49	48,0	48,0	75,5
Vaikea sanoa	10	9,8	9,8	85,3
Osittain eri mieltä	13	12,7	12,7	98,0
Täysin eri mieltä	2	2,0	2,0	100,0
Total	102	100,0	100,0	

### KYKY ROHKAISTA JA TUKEA ALAISIA

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Täysin samaa mieltä	7	6,9	6,9	6,9
Osittain samaa mieltä	51	50,0	50,0	56,9
Vaikea sanoa	24	23,5	23,5	80,4
Osittain eri mieltä	18	17,6	17,6	98,0
Täysin eri mieltä	2	2,0	2,0	100,0
Total	102	100,0	100,0	

### KYKY ETSIÄ UUSIA NÄKÖKULMIA JOHTAMISEEN

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Täysin samaa mieltä	6	5,9	5,9	5,9
Osittain samaa mieltä	41	40,2	40,2	46,1
Vaikea sanoa	28	27,5	27,5	73,5
Osittain eri mieltä	25	24,5	24,5	98,0
Täysin eri mieltä	2	2,0	2,0	100,0
Total	102	100,0	100,0	

**NAISET SOPIVAT PV:N TARPEISIIN**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin samaa mieltä	17	16,7	16,7	16,7
	Osittain samaa mieltä	39	38,2	38,2	54,9
	Vaikea sanoa	14	13,7	13,7	68,6
	Osittain eri mieltä	20	19,6	19,6	88,2
	Täysin eri mieltä	12	11,8	11,8	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

**NAISET SODANAJAN TEHTÄVISSÄ MIESTEN TAPAAN**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin samaa mieltä	12	11,8	11,8	11,8
	Osittain samaa mieltä	13	12,7	12,7	24,5
	Vaikea sanoa	12	11,8	11,8	36,3
	Osittain eri mieltä	39	38,2	38,2	74,5
	Täysin eri mieltä	26	25,5	25,5	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

**HUOMIOIVAT ALAISET YKSILÖINÄ**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin samaa mieltä	11	10,8	10,8	10,8
	Osittain samaa mieltä	50	49,0	49,0	59,8
	Vaikea sanoa	26	25,5	25,5	85,3
	Osittain eri mieltä	14	13,7	13,7	99,0
	Täysin eri mieltä	1	1,0	1,0	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

**ALAISET MOTIVOINTUNEITA**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin samaa mieltä	3	2,9	2,9	2,9
	Osittain samaa mieltä	30	29,4	29,4	32,4
	Vaikea sanoa	31	30,4	30,4	62,7
	Osittain eri mieltä	33	32,4	32,4	95,1
	Täysin eri mieltä	5	4,9	4,9	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Tilastoajat

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
KOULUTUS * NAISET SOPIVAT PV:N TARPEISIIN	102	100,0%	0	,0%	102	100,0%
KOULUTUS * NAISET SODANAJAN TEHTÄVISSÄ MIESTEN TAPAAN	102	100,0%	0	,0%	102	100,0%

KOULUTUS \* NAISET SOPIVAT PV:N TARPEISIIN Crosstabulation

			NAISET SOPIVAT PV:N TARPEISIIN			
			Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Vaikea sanoa	Osittain eri mieltä
KOULUTUS	Upseeri	Count	4	8	5	5
		% within KOULUTUS	14,3%	28,6%	17,9%	17,9%
		% of Total	3,9%	7,8%	4,9%	4,9%
	Opistoupseeri	Count	9	31	8	15
		% within KOULUTUS	13,0%	44,9%	11,6%	21,7%
		% of Total	8,8%	30,4%	7,8%	14,7%
	Va-palveluksessa	Count	4		1	
		% within KOULUTUS	80,0%		20,0%	
		% of Total	3,9%		1,0%	
Total	Count	17	39	14	20	
	% within KOULUTUS	16,7%	38,2%	13,7%	19,6%	
	% of Total	16,7%	38,2%	13,7%	19,6%	

KOULUTUS \* NAISET SOPIVAT PV:N TARPEISIIN Crosstabulation

			NAISET	
			Täysin eri mieltä	Total
KOULUTUS	Upseeri	Count	6	28
		% within KOULUTUS	21,4%	100,0%
		% of Total	5,9%	27,5%
	Opistoupseeri	Count	6	69
		% within KOULUTUS	8,7%	100,0%
		% of Total	5,9%	67,6%
	Va-palveluksessa	Count		5
		% within KOULUTUS		100,0%
		% of Total		4,9%
Total	Count	12	102	
	% within KOULUTUS	11,8%	100,0%	
	% of Total	11,8%	100,0%	

KOULUTUS \* NAISET SODANAJAN TEHTÄVISSÄ MIESTEN TAPAAN Crosstabulation

			NAISET SODANAJAN TEHTÄVISSÄ MIESTEN			
			Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Vaikea sanoa	Osittain eri mieltä
KOULUTUS	Upseeri	Count	2	1	3	10
		% within KOULUTUS	7,1%	3,6%	10,7%	35,7%
		% of Total	2,0%	1,0%	2,9%	9,8%
	Opistoupseeri	Count	9	11	7	28
		% within KOULUTUS	13,0%	15,9%	10,1%	40,6%
		% of Total	8,8%	10,8%	6,9%	27,5%
	Va-palveluksessa	Count	1	1	2	1
		% within KOULUTUS	20,0%	20,0%	40,0%	20,0%
		% of Total	1,0%	1,0%	2,0%	1,0%
Total	Count	12	13	12	39	
	% within KOULUTUS	11,8%	12,7%	11,8%	38,2%	
	% of Total	11,8%	12,7%	11,8%	38,2%	



KOULUTUS \* NAISET SODANAJAN TEHTÄVISSÄ MIESTEN TAPAAN Crosstabulation

			NAISET	
			Täysin eri mieltä	Total
KOULUTUS	Upseeri	Count	12	28
		% within KOULUTUS	42,9%	100,0%
		% of Total	11,8%	27,5%
	Opistoupseeri	Count	14	69
		% within KOULUTUS	20,3%	100,0%
		% of Total	13,7%	67,6%
	Va-palveluksessa	Count		5
		% within KOULUTUS		100,0%
		% of Total		4,9%
Total		Count	26	102
		% within KOULUTUS	25,5%	100,0%
		% of Total	25,5%	100,0%