



MAHDOLLISUUKSIEN JA VAATIMUSTEN KENTTÄ - ESIMIESTYÖ PUOLUSTUSVOIMISSA HIERARKIAN JA SUKUPUOLEN NÄKÖKULMASTA

Minna Leinonen, Katri Otonkorpi-Lehtoranta ja Hanna-
Leena Autio

Työelämän tutkimuskeskus

Tampereen yliopisto



Minna Leinonen, Katri Otonkorpi-Lehtoranta ja Hanna-Leena Autio

**Mahdollisuuksien ja vaatimusten kenttä -
esimiestyö puolustusvoimissa hierarkian ja
sukupuolen näkökulmasta**



Maanpuolustuksen tieteellinen neuvottelukunta (MATINE)
Försvarets vetenskapliga delegation (MATINE)
Scientific Advisory Board for Defence

Eteläinen Makasiinikatu 8
PL 31, 00131 Helsinki

www.defmin.fi/matine

ISBN 978-951-25-2299-6 (PDF)
ISSN 1797-3457 (Verkkójulkaisu)

MATINE, Helsinki 2011

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Tutkimuksen tausta	1
1.1.1	Keskeisiä tuloksia aiemmasta tutkimusvaiheesta	1
1.1.2	Kehittämishanke tutkimuksen taustalla.....	3
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	5
1.3	Tutkimuksessa käytetty aineisto	5
1.3.1	Laadullinen aineisto	5
1.3.2	Tilastoaineisto	6
1.4	Tutkimusraportin rakenne.....	6
2	PUOLUSTUSVOIMAT TYÖELÄMÄNÄ.....	8
2.1	Puolustusvoimat osana sukupuolitunutta työelämää.....	8
2.1.1	Sukupuoli organisaatioiden sisällä	9
2.1.2	Sukupuolirakenteen purkaminen	11
2.2	Puolustusvoimien organisaatiokulttuurin tasot	11
2.3	Johtaminen organisaatiokulttuurin välittämisenä.....	13
2.4	Sukupuolten välinen tasa-arvo ja organisatorinen oikeudenmukaisuus	14
3	ANALYYSIN TOTEUTTAMINEN	18
3.1	Laadullisen aineiston sisällönanalyysi.....	18
3.2	Analyysin etenemisen kuvaus.....	20
4	PUOLUSTUSVOIMAT HIERARKKISENA ORGANISAATIONA.....	21
4.1	Organisaation kahdet kasvot	21
4.1.1	Epätasa-arvo rakenteellisena ongelmana	22
4.1.2	Tasa-arvon määritelmät	22
4.2	Hierarkia ja organisaation mahdollisuusrakenne	25
4.2.1	Matalien mahdollisuuksien vaikutus naisten orientaatioihin.....	27
4.2.2	Sotilasmiesten orientaatiot.....	29
4.2.3	Esimiesten näkemykset siviilien mahdollisuusrakenteesta	30
4.3	Arvostus organisaatiokysymyksenä	31
4.3.1	Miesten ja naisten arvostuksen osatekijät organisaatiotasolla	31
4.3.2	Arvostus suhteessa muihin tekijöihin	33
4.4	Arvostus esimieskysymyksenä	33
4.4.1	Miten arvostuksen tulisi näkyä?.....	33
4.4.2	Miesten ja naisten arvostus esimies-alaisuudessa.....	34

5	MONINAISUUS ESIMIESTYÖSKENTELYN HAASTEENA	35
5.1	Samuus ja moninaisuus työyhteisössä.....	35
5.2	Samuus ja moninaisuus siviili- ja sotilashenkilöstön johtamisessa.....	37
6	HYVÄ ESIMIEHISYYS	41
6.1	”Tasa-arvo ei oo taktiikkaa” – tasa-arvon toteuttaminen esimiestyöskentelyssä.....	41
6.2	Hyvän esimiehisyyden piirteitä.....	42
6.2.1	Hyvä esimiehisyys esimiesten kokemana.....	44
6.2.2	Hyvä esimiehisyys työntekijöiden kokemana.....	45
7	TYÖNJAKO JA PALKKAUS SUKUPUOLISTAVINA KÄYTÄNTÖINÄ OIKEUDENMUKAISUUDEN NÄKÖKULMASTA	47
7.1	Rakenteiden ja menettelytapojen oikeudenmukaisuus.....	47
7.1.1	Rakenteiden oikeidenmukaisuus.....	48
7.1.2	Menettelytapojen oikeidenmukaisuus.....	51
7.2	Palkkauksen ja työnjaon sukupuolisensitiivinen tarkastelu.....	54
8	SUKUPUOLESTA LISÄARVOA?	56
8.1	Siviili- ja sotilashenkilöstön sukupuolet.....	56
8.1.1	Sotilasnainen.....	56
8.1.2	Sotilasmies.....	57
8.1.3	Siviilinen.....	57
8.1.4	Siviilimies.....	57
8.2	Näkyvä vai näkymätön sukupuoli?.....	58
9	JOHTOPÄÄTÖKSET	59
	LÄHTEET	68

Tiivistelmä

Tutkimus kuvaa puolustusvoimien organisaation luomia haasteita oikeudenmukaisen ja tasa-arvoisen kohtelun toteutumiselle. Organisaatio voidaan nähdä sisäisesti ristiriitaisena: sitä luonnehtii yhtäältä sotilashierarkiaan nojautuva yhtenäiskulttuurin perinne ja toisaalta muutoksiin vastaaminen ja niihin mukautuminen. Tutkimuksessa havaittiin, että esimiestyön haasteena on työyhteisön moninaisuus. Johtamistyössä olisi huomioitava siviili- ja sotilashenkilöstön erilainen asema ja tausta ja näihin liittyvät sukupuolistavat käytännöt. Epätasa-arvo nähdään paljolti rakenteellisena ongelmana. Keskeistä on, että siviilien ja sotilaiden urat rakentuvat hyvin erilaisten mahdollisuuksien varaan. Tasa-arvon ja oikeudenmukaisuuden kokemuksiin vaikutti keskeisesti se, miten organisaation mahdollisuusra-
kenteet koettiin.

Abstract

The study describes challenges to organizational justice and equal treatment created by the military organization. The Finnish Defense Forces are characterized by a strong hierarchical tradition and at the same time the need to adjust to changes. Diversity in the workplace created a challenge to leadership especially when considering that most of the leaders and managers were men with military background and position. The employees' different backgrounds and statuses that are involved in producing gendering practices inside the organization demand for recognition in the managerial and leadership practices. Gender inequality was seen largely as a structural problem. The careers of civilian and military employees are based on very different opportunity structures. The experiences concerning these structures affected the way equality and justice were perceived.

Esipuhe

Mielenkiintoisen ja tiiviin tutkimusurakan päätteeksi tahdon kiittää kaikkia hankkeemme toteutumiseen osallistuneita: Ensimmäiseksi tietenkin tutkimusryhmäämme, joka jaksoi inspiroitua ja inspiroida työtahdin kiristyessä. Hanna-Leena Aution ja Katri Otonkorpi-Lehtorannan näkemyksellisyys auttoi, kun sanat alkoivat itseltä loppua. Sannu Syrjälle suuri kiitos erityisesti hankkeen loppuvaiheen taituruudesta ja heittäytymisestä – ilman hänen kekseliäisyyttään tämäkin raportti olisi jäänyt vaille monta tärkeää havainnollistusta. Nina Talolaa, joka siirtyi toisentyypin tutkimuksen pariin alkusyksystä, kiitän rauhallisuudesta, tilastoanalyysin tekemisestä sekä osallistumisesta yhteisiin seminaareihin. Tärkeä sijansa on myös muiden, kehittämistyötä kanssani ESR-hankkeessa tehneiden ja aineiston keräämiseen osallistuneiden, kollegoiden työpanoksella: kiitokset lähtevät Katja Uosukaiselle, Jouni Kempelle ja Sirkku Terävälle.

Yhteistyökiitokset menevät osallistuneille joukko-osastoille Porin Prikaatille, Saaristomeren Meripuolustusalueelle ja Satakunnan Lennostolle sekä Pääesikunnalle. Vahvan tuen ja tukinta-avun tutkimuksellemme antoi hankkeen ohjausryhmä: Esa Janatuinen, Aki-Mauri Huhtinen, Pirjo Jukarainen ja hankkeen valvoja Juha Martelius. Arvokkaita kommentteja tutkimuksen loppuvaiheessa saimme vielä Matinen ht-jaostolta. Kiitokset myös muille tämän tutkimuksen syntyyn myötävaikuttaneille tahoille.

Tahdon itseni ja työtovereideni puolesta muistaa vielä tämän tutkimuksen sisarhankkeessa *Tasa-arvon ja työhyvinvoinnin edistäminen puolustusvoimissa* erittäin tärkeän panoksen antanutta Marika Pehkosta. Rauha Marikan muistolle ja kiitos.

Itsenäisyyspäivän kynnyksellä 2008

Minna Leinonen

Projektipäällikkö

Työelämän tutkimuskeskus

Tampereen yliopisto

1 Johdanto

Puolustusvoimien organisaatioon on viime aikoina kohdistunut voimakkaita uudistamispaineita. Näillä on taustansa niin ulkoisen kuin sisäisen toimintaympäristön kehittämisessä ja muuttamisessa. Kansainvälinen toimintaympäristö on globalisaation ja kansainvälisen turvallisuus- ja puolustuspoliittisen yhteistyön tiivistymisen myötä tuonut uusia vaatimuksia. Kansallisella tasolla keskeisiä uudistamispaineita ovat luoneet hyvinvointivaltion uudelleenorganisointiin liittyvät tekijät kuten valtionhallinnon tehostamisohjelma, joka on tarkoittanut esimerkiksi tukitoimintojen ulkoistamispäätöksiä henkilöstövähennyksineen. Sisäisen toimintaympäristön muutokset ovat yhteydessä yhteiskunnan kehittymiseen ja muuttumiseen, ja ne ovat haastaneet tarkastelemaan puolustusvoimien organisaatio- ja toimintakulttuureja sekä johtamiseen liittyviä käytäntöjä. Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella puolustusvoimien työku-
ltuuria ja johtamiskäytäntöjä työntekijöiden kokemusten näkökulmasta.

Siviilihenkilöstön tutkiminen sotilashenkilöstön ohella on tärkeä tutkimuksellinen kysymys puolustusvoimissa, sillä siviilit muodostavat lähes puolet puolustusvoimien henkilöstöstä. Myös naisten ja miesten kokemukset työku-
lttuurista ja johtamiskäytännöistä ovat merkittävä tutkimuksellinen näkökulma. Tutkimusryhmän toteuttamassa tutkimushankkeessa *Naisten ja miesten työhyvinvointi ja tasa-arvo puolustusvoimissa* (Leinonen, Talola, Terävä & Uosukainen 2008) havaittiin, että naiset ovat miehiä tyytymättömämpiä puolustusvoimien tasa-arvotilanteeseen. Tyytymättömimpiä ovat siviilitehtävissä toimivat naiset. Lisäksi naiset ovat miehiä kriittisempiä johtamista kohtaan: reilu kolmannes kaikista tutkituista naisista ei pitänyt työpaikkansa johtamistapaa oikeudenmukaisena. Melkein kolmasosa naisista ei myöskään koe saavansa riittävästi tietoa työpaikkaa koskevista asioista. Naiset ovat myös miehiä selvästi useammin sitä mieltä, että esimies ei kohtele miehiä ja naisia tasa-arvoisesti.

Tämä tutkimus pohjautuu edellisessä tutkimusvaiheessa saatuihin tuloksiin koskien tasa-arvon ja työhyvinvoinnin toteutumista puolustusvoimissa. Tästä näkökulmasta tutkimuksessa osoitettiin, että työpaikkana puolustusvoimilla on monia omaleimaisia piirteitä, jotka syntyvät tehtävien ja arvostuksen eriytyemisestä naisten ja miesten siviili- ja sotilasammateissa (Leinonen ym. 2008, 91-92).

Tulokset antavat aihetta tarkastella yksityiskohtaisemmin puolustusvoimien organisaatiokulttuuria, johtamisen käytäntöjä sekä naisten ja miesten johtamiseen kohdistuvia odotuksia ja tarpeita. Jotta naisten ja miesten kokemuksia työhyvinvoinnista ja tasa-arvosta voitaisiin syvemmin ymmärtää ja analysoida, tarvitaan tietoa siitä kontekstista, jossa kokemukset ovat syntyneet. Käsillä olevassa tutkimuksessa perusolettamuksena on, ettei ihmisen kokemuksia voi tarkastella irrallaan sosiaalisesta kontekstista. Siksi on tärkeää selvittää organisaatiokulttuurin käytäntöjä ja toimintamalleja.

1.1 Tutkimuksen tausta

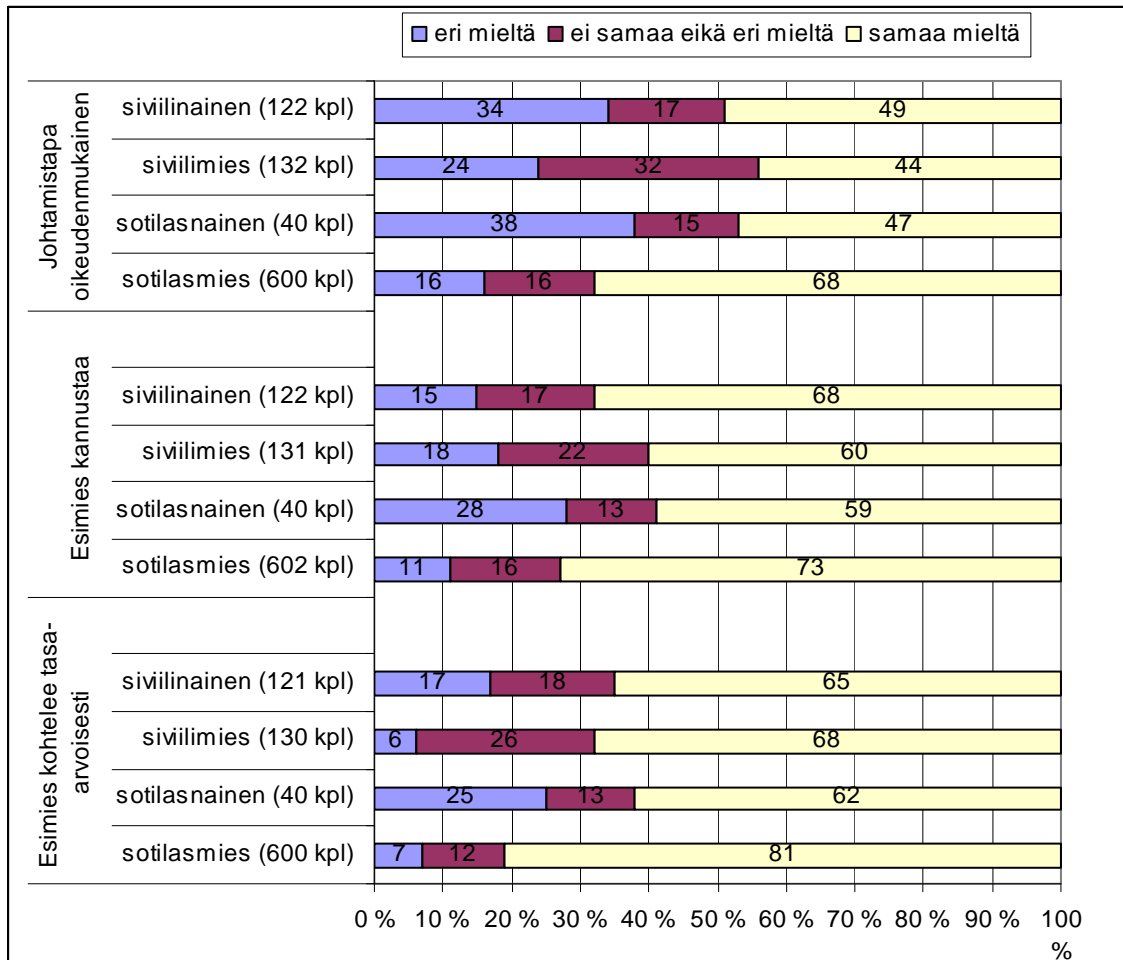
Seuraavassa kerrataan aiemman tutkimusvaiheen tuloksia, jotka luovat pohjan tässä raportoitavan tutkimuksen kysymyksenasetteluille. Myös tutkimuksen taustalla oleva kehittämisshanke esitellään lyhyesti.

1.1.1 Keskeisiä tuloksia aiemmasta tutkimusvaiheesta

Sukupuolten tasa-arvoa ja työhyvinvointia puolustusvoimissa eritelleessä tutkimuksessa tehtiin myös havaintoja johtamisesta ja tasa-arvosta. Keskimäärin myönteisimmät arviot johtamisesta annettiin tasa-arvoisen kohtelun suhteen. Yleisimmin esimiehen harjoittaman kohtelun arvioivat tasa-arvoiseksi miesvastaajat sotilas- ja siviilitehtävissä. Kriittisimmät arviot tulivat sotilasnaisilta, joista neljäsosa koki, ettei esimies kohtele naisia ja miehiä tasa-arvoisesti. (Leinonen ym. 2008, 41–42)

Kielteisimmin suhtauduttiin johtamistavan oikeudenmukaisuuteen. Erityisesti naisvastaajat kokivat, ettei työpaikan johtamistapa ole oikeudenmukainen. Siviilinaisista kolmasosa ja sotilasnaisista 38 prosenttia oli tätä mieltä. Johtamistavan kokivat useimmin oikeudenmukaiseksi sotilasmiehet. (Leinonen ym. 2008, 41–42) Tässä tutkimuksessa on tarkoituksena päästä pintaa syvemmälle niihin kokemuksiin, joissa epäoikeudenmukaisuus syntyy.

Kannustustusta esimieheltään olivat yleisimmin saaneet sotilasmiehet ja toiseksi yleisimmin siviilinaiset. Sotilasnaiset ja siviilimiehet kokivat kannustusta yhtä yleisesti, mutta sotilasnaiset antoivat myös eniten kriittisiä arvioita: yli neljäsosa ei kokenut saaneensa kannustusta. (Leinonen ym. 2008, 42) Arviot johtamisen oikeudenmukaisuudesta, tasa-arvoisesta kohtelusta ja kannustuksesta esimiestyössä on havainnollistettu kuviossa 1.



Kuva 1. Työilmapiiri ja esimiestyö henkilöstöryhmän ja sukupuolen mukaan (siviilinaiset N=121–122, siviilimiehet N=130–132, sotilasnaiset N=40, sotilasmiehet N=600–602). (Leinonen, Talola, Terävä & Uosukainen 2008, 42)

Tutkimuksessa verrattiin puolustusvoimia poliisiorganisaatioon, ja huomattiin, että esimiestyötä koskevat arviot jäivät nais- ja miespoliisien arvioita heikommiksi. Puolustusvoimissa sotilasnaiset ovat vähiten samaa mieltä esimiehen tasa-arvoisesta kohtelusta ja johtamistavan oikeudenmukaisuudesta, vaikkakin työyhteisöstä sotilastehtävissä toimivat antoivat myös poliiseja myönteisempiä arvioita. Esimies kohtelee naisia ja miehiä tasa-arvoisesti selvästi yleisemmin poliisi- kuin sotilasnaisten mielestä. Lisäksi poliisinaiset kokevat myös johtamistavan useammin oikeudenmukaisena. Sotilasnaiset pääsevät kuitenkin yleisemmin vaikuttamaan työhönsä, ja sotilasmiehet kokivat vaikutusmahdollisuutensa parhaimmiksi kaikista. (Leinonen ym. 2008, 77–78, 80, 92)

Tässä tutkimuksessa tullaan tarkastelemaan palkkaukseen ja työnjaon käytäntöjä oikeudenmukaisuuden kokemuksen näkökulmasta, sillä näyttäisi siltä, että nämä toisiinsa moniin tavoin kytkeytyvät asiat ovat myös yleisiä syrjinnän lähteitä. Edellisessä tutkimusvaiheessa urakehitykseen liittyvistä teemoista voimakkaimpana nousi esiin palkkasyrjintä. Kaikista vastanneista siviilihenkilöistä liki puolet (47 %) koki tulleen syrjityksi palkkauksessa. Sotilashenkilöiden kokemukset erosivat sukupuolen suhteen: naisista 15 prosenttia ja miehistä 35 prosenttia ilmoitti kokeneensa palkkasyrjintää. Tutkimuksessa tarkasteltiin myös virkaiältään

vastaavien sotilasnaisten ja -miesten kokemuksia, ja selvisi, että sotilasnaiset olivat kokeneet eniten syrjintää työtehtävien jaossa. Puolestaan sotilasmiehistä lähes kolmasosa ilmoitti tulleen syrjityksi palkkauksessa, kun vastaavista sotilasnaisista yksikään ei ollut kokenut vastaavaa syrjintää. (Leinonen ym. 2008, 50–53)

Esimiestasolla palkkausjärjestelmä koettiin selkeämmäksi kuin työntekijöiden keskuudessa. Muutoksista palkkauksessa oli ollut huolissaan jopa 42 prosenttia vastaajista. Muutokset palkkauksessa oli ylivoimaisesti suurin huolenaihe. (Leinonen ym. 2008, 51–53)

Etenkin siviilinaiset kokivat, että mahdollisuudet työssä kehittymiseen olivat miehillä ainakin hieman paremmat. Muissa ryhmissä uskottiin enemmän mahdollisuuksien yhtäläisyyteen. Kuitenkin noin viidesosa miehistä arvioi miesten työssä kehittymisen mahdollisuudet paremmiksi kuin naiset. Myös uralla etenemisen mahdollisuuksia pidettiin myös miehillä naisia parempana. (Leinonen ym. 2008, 60, 62)

Tasa-arvon kehittämistarpeita arvioitaessa korostettiin etenkin henkilöstöryhmien välistä tasa-arvoa, jonka siviilit näkivät erityisen tärkeäksi. Sukupuolten tasa-arvon kehittämistarvetta näkivät eniten siviilinaiset ja toiseksi eniten sotilasnaiset. (Leinonen ym. 2008, 60–68)

Edellisen tutkimusvaiheen tulokset perustelevat siis tarvetta tarkempaan puolustusvoimien organisaation ja sen arvoja välittävän esimiestyöskentelyn tarkasteluun.

1.1.2 Kehittämishanke tutkimuksen taustalla

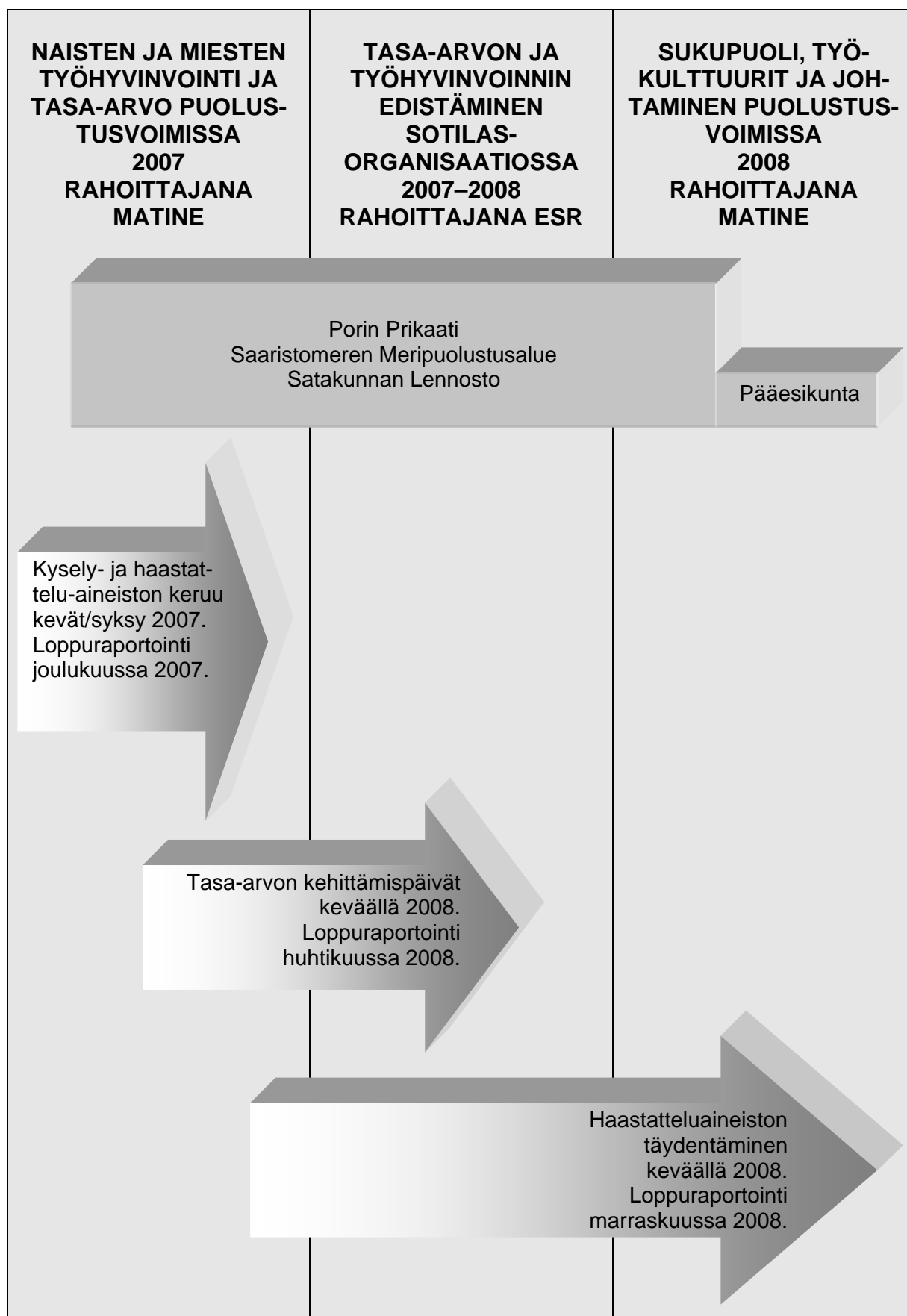
Kokemuksia sukupuolten tasa-arvosta ja työhyvinvoinnista on tutkimusryhmässä kerätty myös kehittämishankkeen avulla. Kehittämishankkeen *Tasa-arvon ja työhyvinvoinnin edistäminen sotilasorganisaatioissa*¹ keskeisenä tavoitteena oli tukea tasa-arvon edistämistä ja henkistä hyvinvointia hankkeeseen osallistuneissa joukko-osastoissa² dialogisten kehittämismenetelmien avulla. Käytännössä hankkeessa järjestettiin kehittämistilaisuuksia, joiden tavoitteena oli tuottaa kehittämisehdotuksia yksikkökohtaisiin tasa-arvosuunnitelmiin. Kehittämistilaisuuksiin pyrittiin saamaan edustus mahdollisimman laajasti eri henkilöstöryhmistä ja sukupuolista, jotta ideat ja näkemykset myös vastaisivat koko yhteisöä. Lisäksi hankkeen tutkijat osallistuivat työhyvinvointitoimikunnan kokouksiin kertoen ja keskustellen yksikkökohtaisista tutkimustuloksista, raportoivat kehittämispäivien annin toimikunnalle sekä kertoivat tutkimuksen tuloksista yksikköjen komentajille. Tällä tavoin tuettiin yksikköjen tasa-arvosuunnittelua. Hankkeessa myös tehtiin uusia haastatteluja, joita hyödynnetään tässä tutkimusraportissa.

Kehittämishankkeessa nojaututtiin pohjoismaiseen toimintatutkimuksen perinteeseen (LOM/Gustavsen 1990, Drejhammar 2001), jossa keskeinen menetelmä on työpaikan aseisiin ja sukupuoleen perustuva hierarkiat ylittävä demokraattinen dialogi, *tasaveroinen vuoropuhelu*. Puolustusvoimissa tehtävä kehittämistyö tarjosi mahdollisuuden testata ja soveltaa näitä kommunikatiiviseen toimintatutkimuksen menetelmiä uudentyypisessä ympäristössä. Toisaalta voidaan olettaa henkilöstön laajaan osallistamiseen ja hierarkioiden ylittämiseen pyrkivän gustavsenilaisen otteen sopivan erityisen hyvin puolustusvoimien tarpeisiin. Kehittämistyö mahdollisti vertailun tekemisen muiden työpaikkojen kehittämiseen ja auttoi jäljittämään puolustusvoimien erityistarpeita ja -haasteita.

Kehittämistyö lisäsi ymmärrystä organisaation ongelmakohdista, mutta nosti esiin myös uusia hierarkiaa ja muutoksen mahdollisuuksia koskevia kysymyksiä. Näihin pohdintoihin pyritään saamaan lisää ymmärrystä käsillä olevassa tutkimusraportissa. Seuraavassa kuviossa 2 on kuvattu tutkimus- ja kehittämishankkeiden kokonaisuus, johon tämä tutkimus perustuu.

¹ Hanke oli Euroopan Sosiaalirahaston sekä Sosiaali- ja terveysministeriön rahoittama, ja se toteutettiin syksyllä 2007 ja keväällä 2008 (Leinonen, Autio, Kempe, Pehkonen, Talola, Syrjä ja Uosukainen). Hanke sisälsi myös muita osia kuin kehittämistyön. Tämän raportin tarkoitusta palvelee kuitenkin keskittyminen kehittämistyön kuvaukseen.

² Porin Prikaati, Satakunnan Lennosto, Saaristomeren Meripuolustusalue. Samojen joukko-osastojen mukanaolo kehittämishankkeessa mahdollisti yksikkökohtaisten tutkimustulosten hyödyntämisen kehittämistyössä.



Kuva 2. Tutkimuksen taustalla olevat hankkeet vaiheineen.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksessa tarkastellaan puolustusvoimien organisaatiokulttuuria organisaatorakenteen ja esimiestyöskentelyn näkökulmasta. Tavoitteena on selvittää, miten puolustusvoimissa työskentelevä siviili- ja sotilashenkilöstö kuvaa työkuulttuuriaan ja sen johtamiskäytäntöjä sekä eroavatko naisten ja miesten kokemukset toisistaan. Tutkimuksessa tuotetaan uutta tietoa sotilasorganisaation organisaatiokulttuurin jaetuista ymmärryksistä ja ymmärryksissä piilevistä ristiriidoista sekä erityisesti rauhan ajan johtamisen muutostarpeista sukupuolen ja tasa-arvon kontekstissa.

Sukupuoli vaikuttaa merkittävästi organisaatiokulttuurin muotoutumiseen. Se suuntaa ihmisiä eri ammatteihin, eri aseisiin ja eri tehtäviin organisaatioissa. Varsinkin näkymättömiin rakenteisiin ja prosesseihin on vaikea puuttua. Tutkimus tuottaa tietoa sekä rakenteista että käytännöistä oikeudenmukaisuuden näkökulmasta. Sukupuolten asemaa ja merkitystä rakennetaan ja toteutetaan toiminnassa, vuorovaikutuksessa, ajattelussa ja mielikuvissa. Keskeiset tutkimuskysymyksemme peilaavat kohtelua ja esimiestyötä sekä alaisten että esimiesten näkökulmasta:

- Mitkä piirteet puolustusvoimien alaisissa organisaatioissa tukevat tai rajoittavat naisten ja miesten oikeudenmukaista kohtelua?
- Millaisia haasteita siviili- ja sotilaskulttuurin kohtaaminen tuottaa rauhan ajan esimiestyössä?
- Millaisia odotuksia ja tarpeita johtamiseen kohdistuu?

Tutkimuksen tavoitteisiin sisältyy erityinen kiinnostus sukupuoleen ja työpaikan sukupuolista viini käytäntöihin: miten naiseutta ja mieheyttä tuotetaan ja millaisia odotuksia naisiin ja miehiin kohdistuu erilaisissa toiminnoissa ja organisaatioiden jokapäiväisessä elämässä?

1.3 Tutkimuksessa käytetty aineisto

Tämä tutkimus hyödyntää ennen kaikkea laadullista aineistoa, mutta tukeutuu myös tilastoaineistoon oikeudenmukaisuuteen liittyvien kokemusten paikantamisessa. Tilastoaineiston avovastauksia on käytetty tarvittaessa täydentämään näkökulmaa. Tutkimuksen kannalta tärkeistä aiheista on saatu viitteitä myös ESR-hankkeen puitteissa toteutetuissa kehittämispäivissä.

1.3.1 Laadullinen aineisto

Tutkimuksen pääasiallisen aineiston muodostavat kantahenkilökunnan haastattelut. Haastatteluja tehtiin kahdessa vaiheessa yhteensä 38. Haastattelut edustivat kolmea joukko-osastoa – Porin Prikaatia, Saaristomeren Meripuolustusaluetta ja Satakunnan Lennostoa – sekä Pääesikuntaa. Haastateltaviksi pyrittiin saamaan eri sukupuolten ja henkilöstöryhmien edustajia. Koska keväällä 2008 toteutettu haastattelu keskittyi erityisesti johtamiseen ja esimiestyöskentelyyn, pyrittiin haastateltavien joukkoon saamaan tässä vaiheessa nimenomaan esimiesasemassa olevia henkilöitä.

Puolustusvoimien työntekijöistä noin puolet on siviilejä. Haastatelluista 20 oli sotilaita, 18 toimi siviilitehtävissä. Sotilaita neljä oli naisia, loput miehiä. Siviileistä naisia oli 15, miehiä kolme. Siviilien ryhmän koostumus siis vastasi heikommin puolustusvoimien henkilöstörakennetta, sillä puolet puolustusvoimien palveluksessa olevista siviileistä on miehiä.³

Naisia haastatelluista oli 19, miehiä 18. Näin ollen pienessä otoksessa naiset olivat yliedustettuina, sillä puolustusvoimien koko henkilöstöstä naisia on noin neljäsosa. Sen sijaan otoksen naisten ammattiryhmittäinen jakauma vastaa paremmin todellisuutta: puolustusvoimien palveluksessa olevista noin 4000 naisesta suurin osa (noin 90 %) toimii siviilitehtävissä.⁴

³ Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2006, pdf-dokumenttina osoitteesta <http://www.mil.fi/perustietoa/toiminnantuloksellisuus/index.dsp>, 22.4.2008.

⁴ Ibid.

Haastateltujen keski-ikä oli 42,82 vuotta. Alin keski-ikä oli haastatelluilla miehillä ja sotilailla, korkein siviilien ryhmässä. Erot keski-ikässä eri ryhmien välillä vastaavat puolustusvoimien koko henkilöstöstä tehtyjä laskelmia⁵, vaikkakaan erot eivät tässä kasvaaneet niin suuriksi.

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Haastattelut tehtiin kahdessa eri vaiheessa siten, että ensimmäisen vaiheen haastattelut toimivat myös kvantitatiivisen aineiston tulkinnan ja suhteuttamisen apuna *Naisten ja miesten työhyvinvointi ja tasa-arvo puolustusvoimissa* - tutkimushankkeessa (Leinonen, Talola, Terävä & Uosukainen). Toisessa vaiheessa tehdyissä haastatteluissa syvennyttiin aikaisempaa tarkemmin organisaatiota koskeviin näkemyksiin ja mielikuviin sekä esimiestyöskentelyyn. Haastattelujen tekemisen kontekstista (ts. kytkeytymisestä laajempaan tutkimushankekokonaisuuteen) johtuen haastattelurungossa oli tarkoituksenmukaista nostaa esille kyselyn tuloksia ja hyödyntää niitä myös keskustelun virittämiseksi oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvon kokemuksista esimiestyöskentelyssä.

1.3.2 Tilastoaineisto

Puolustusvoimien kolmessa eri joukko-osastossa toteutettiin touko- ja kesäkuussa 2007 kysely palkatun henkilöstön työhyvinvoinnin ja tasa-arvon toteutumisesta. Kyselyssä sukupuolensa ilmoittaneita vastaajia oli reilu 900 henkilökuntaan kuuluvaa miestä ja naista. Työpaikkakysely naisten ja miesten työhyvinvoinnista ja tasa-arvosta puolustusvoimissa lähetettiin kolmeen eri joukko-osastoon: Porin Prikaatiin, Saaristomeren Meripuolustusalueelle ja Satakunnan Lennostoon, yhteensä 1461:lle henkilökuntaan kuuluvalla henkilöllä. Näin ollen kyselytutkimuksessa sukupuolensa ilmoittaneiden vastausprosentti oli kokonaisuudessaan 62 prosenttia.

Kyselyyn vastanneiden naisten ja miesten suhteelliset osuudet siviili- ja sotilashenkilöistä ovat lähestulkoon toistensa peilikuvat. Kaikista naisvastaajista kolme neljästä (75 %) oli siviilitehtävissä ja yksi neljästä (25 %) sotilastehtävissä. Kyselyyn vastanneista miehistä vain 18 prosenttia toimi siviilihenkilöinä, kun suurin osa (82 %) oli sotilaspuolen tehtävissä. (Tilastoaineistosta ks. tarkemmin Leinonen, Talola, Terävä & Uosukainen 2008, 29–39)

1.4 Tutkimusraportin rakenne

Raportissa keskitytään kuvaamaan paitsi organisaatiota haastateltavien näkemyksissä myös esimiestyötä sekä työnjaon ja palkkauksen oikeudenmukaisuutta. Ensimmäisessä luvussa on esitelty tutkimuksen tausta ja siinä käytetty aineisto.

Toisessa luvussa sijoitetaan puolustusvoimat osaksi sukupuolistunutta suomalaista työelämää. Tässä luvussa esitellään tutkimuksen viitekehys ja siihen liittyvät keskeiset käsitteet, joihin kuuluvat sukupuolten tasa-arvo, sukupuolistavat käytännöt, organisaatiokulttuuri sekä nettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus.

Kolmannessa luvussa esitellään tutkimuksen menetelmänä käytetty sisällönanalyysi ja sen toteuttaminen eri vaiheineen. Luvussa myös pohditaan analyysin luotettavuutta.

Neljännessä luvussa siirrytään tutkimuksen tulosten erittelyyn. Siinä kuvataan organisaatiohierarkiaan liittyviä piirteitä henkilöstön näkemyksissä ja esitellään sen vaikutukset siviili- ja sotilasurissa mahdollisuusrakenteen käsitteen kautta. Luvussa kuvataan mahdollisuusrakenteen vaikutuksia naisten ja miesten orientaatioihin sekä eritellään arvostusta organisaatio- ja esimieskysymyksenä.

Esimiestyön yksityiskohtaisempaan tarkasteluun paneudutaan luvuissa viisi ja kuusi. Ensin käsitellään työyhteisön ja esimiestyön samanlaisuuteen ja moninaisuuteen liittyviä tekijöitä. Sitten pohditaan tasa-arvon roolia esimiestyössä ja nostetaan ylipäätään esiin hyvän esimiehistyksen tunnusmerkit.

Seitsemännessä luvussa tarkastellaan työnjakoa ja palkkausta. Tarkastelukulmana on nettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus. Lisäksi työnjakoa ja palkkausta puretaan auki sukupuolistavina käytäntöinä.

Kahdeksannessa luvussa hahmotetaan puolustusvoimia organisaationa, jonka työntekijät edustavat mahdollisuusrakenteen ja käytäntöjen perusteella neljää eri henkilöstöryhmiin kiin-

⁵ Ibid.

nittyvää sukupuolta. Luku on tavallaan kokoava näkemys siviili- ja sotilasnaisten sekä siviili- ja sotilasmiesten asemasta organisaatiossa.

Johtopäätösluvussa peilataan esimiestyötä oikeudenmukaisuuden kokemuksiin. Siinä myös tuodaan esiin kiinnostavat, vielä vastaamatta jääneet jatkokysymykset.

2 Puolustusvoimat työelämänä

Tässä luvussa kontekstoidaan tutkimus sukupuolta näkyväksi tekevään tutkimukseen ja työelämä- ja organisaatiotutkimuksen kenttään. Puolustusvoimat sijoitetaan osaksi suomalaista sukupuolistunutta työelämää, johon liittyy yhteiskunnallinen sääntely ja voimakas sukupuolten segregatio. Sukupuolen, tasa-arvon ja organisaatiokulttuurin käsitteiden avulla luodaan tutkimuksen viitekehys ja tehdään tutkimusta koskevat rajaukset. Tutkimuksen keskiössä on esimies-alaisuuden tarkastelu osana organisaatiokulttuuria, ja sitä koskevat määrittelyt tehdään tässä luvussa. Tutkimuksessa keskeinen käsite on myös oikeudenmukaisuus, jonka ulottuvuuksia eritellään tämän luvun lopussa.

2.1 Puolustusvoimat osana sukupuolittunutta työelämää

Yhteiskuntaa voidaan tarkastella erilaisina järjestyksinä, sopimuksina ja instituutioina, jotka perustuvat sukupuolten väliselle työnjaolle laajassa mielessä. Instituutioilla – kuten perhe ja valtio – on kullakin omat sukupuolta koskevat järjestyksensä, jotka yhdessä muodostavat yhteiskunnan sukupuolijärjestyksen (Connell 1987, Carreiras 2006, 26–27). Pohjoismaisessa tutkimuksessa puhutaan sukupuolijärjestelmästä, jolla tarkoitetaan sukupuolen järjestymistä yhteiskunnassa monitasoisesti ja sukupuolta maailmaa järjestävänä tekijänä. (Rantalaiho 1994, 10) Sukupuolten suhteet yksityisen ja julkisen alueella muodostavat sukupuolijärjestelmän.

Raija Julkusen mukaan yksityisen ja julkisen rajat yhteiskunnassa ovat siirtyviä, ja aiemmin naisten pääasiallisena alueena pidetyn yksityisen piirin asioita on tuotu näkyvämmiksi ja säännellään yhteiskunnan tasolla. Lisäksi naisten osallistuminen julkisen piiriin eli perinteisesti miehille miellettyyn toimintaan on koko ajan lisääntynyt. Neuvottelut yksityisen ja julkisen rajasta ovat jatkuvia: yhtäältä yksityiseen liittyviä asioita on politisoitu ja toisaalta hyvinvointivaltioita tehtäviä on pyritty siirtämään julkisesta yksityisen piiriin. (Julkunen 1995, 211–212)

Suomalaista työelämää luonnehtii molempien sukupuolten vahva osallistuminen työmarkkinoille sekä ammattien ja työtehtävien jakautuminen naisten ja miesten töihin (ks. esim. Koehmainen 1999). Naisten kohonnut koulutustaso ei ole poistanut sukupuolen mukaisia hierarkkisia jakoja työmarkkinoilta. Miehet sijoittuvat edelleen tyypillisemmin ammattihierarkkiasa korkeammalle ja paremmin palkattuihin ammatteihin ja naiset heikkojen uramahdollisuuksien ammatteihin. Urallaan etenevienkin naisten kohdalla urakehitys pysähtyy ylimmän johdon alapuolelle. (Heiskanen, Korvajärvi & Rantalaiho 2008, 113)

Naisten ja miesten erottelut työelämässä pitävät yllä ja tuottavat käsitystä siitä, millaiseksi naiset ja miehet ymmärretään kulttuurissamme. Nämä käsitykset perustelevat puolestaan naisten ja miesten välistä eriytynyttä työnjakoa. (Kinnunen & Korvajärvi 1996, 13)

Miesenemmistöisimpiä toimialoja ovat rakentaminen, kuljetus ja teollisuus, naisia puolestaan on suurin enemmistö sosiaalipalveluissa, terveystaloudissa sekä majoitus- ja ravitsemustoiminnassa. Julkishallinnon (sisältäen maanpuolustuksen) piirissä naisia on kaikkiaan hieman enemmän kuin miehiä. (Naiset ja miehet Suomessa 2007, 42)

Puolustusvoimissa tehtävä sotilastyö lasketaan turvallisuusalaan, johon kuuluvat valtiolta myös poliisi, tulli- ja rajavartiolaitos, vankeinhoito, kunnallinen palo- ja pelastustoimi sekä yksityinen vartiointiala (Lusa, Saarinen, Leino & Louhevaara 2006, 384; von Gruenewaldt 2004). Yhteistä turvallisuusalan ammattiteille on työn kontrolliluonne ja miesenemmistöisyys. Turvallisuusosalalla on tutkimuksen mukaan entistä vähemmän ja entistä vanhempia työntekijöitä; lisäksi alan ammateissa henkilöstön hyvinvointiin vaikuttaa muutosten uhka ja epävarmuus työsuhteen jatkumisesta (Lusa ym. 2006, 384, 388).

Työssäkäyntitilaston (2005) mukaan palomiehet ovat kaikista miesenemmistöisin ammattiryhmä, joskin sotilaisissa jako on lähes yhtä jyrkkä. Naiset ovat runsaimmin edustettuna tullivirkamiehissä ja raja- ja merivartioloissa, joista naisia on lähes 27 prosenttia. (Tilastokeskus 2005)

Suomessa turvallisuusosalalla sukupuolta, työtä ja tasa-arvoa koskevaa tutkimusta on tehty esimerkiksi puolustusvoimien palkatusta henkilöstöstä (Leinonen, Talola, Terävä & Uosukainen 2008) ja poliiseista (ks. esim. Eskola 2007, Sainio ym. 2007). Puolustusvoimia koskevas-

sa tutkimuksessa havaittiin, että sotilasnaisten ja sotilasmiesten näkemykset tasa-arvon toteutumisesta olivat selvästi lähempänä toisiaan kuin verrokkina käytetyn poliisitutkimuksen poliisinaisten ja poliisimiesten, joskin yksityiskohtainen tarkastelu paljasti myös ristiriitoja (Leinonen ym. 2008, 82).

Tasa-arvobarometrin⁶ mukaan miesten asemaa suomalaisessa yhteiskunnassa pidetään keskimäärin parempana kuin naisten. Miesten usko tasa-arvon toteutumiseen on yleisempää kuin naisten: kolmasosa miehistä ja kuudesosa naisista on sitä mieltä, että sukupuolten välillä vallitsee tasa-arvo. Noin puolet naisista ja miehistä arvioi tasa-arvon edistyvän seuraavien kymmenen vuoden aikana. Tasa-arvobarometrissa tarkasteltiin myös näkemyksiä työpaikan tasa-arvosta. Kaksi kolmesta oli sitä mieltä, että tasa-arvo toteutuu työpaikalla, miehet useammin kuin naiset. Suurimmat sukupuoleen liitetyt haitat naiset kokivat palkkauksessa, ammattitaidon arvostuksessa ja uralla etenemisessä. Tasa-arvobarometrin mukaan korkeasti koulutettujen naisten kokemat haitat olivat lisääntyneet. Nykyisessä työssään sukupuolesta on kokenut haittaa yksi viidestä miehestä ja kolme viidestä naisesta. Myönteistä on, että noin 40 prosenttia sekä naisista että miehistä oli saanut esimieheltään kannustusta vaativampiin tehtäviin. (Nieminen 2008, 14–15, 28–32)

Työelämään liittyvään sukupuolten väliseen eriarvoisuuteen on pyritty vaikuttamaan politiikalla ja lainsäädännöllä. Tasa-arvolainsäädännöllä säännellään tasa-arvon edistämistä ja sukupuoleen perustuvaa syrjintää työpaikoilla sekä pyritään vaikuttamaan erityisesti työolojen ja työehtojen, varsinkin palkkauksen, tasa-arvoistumiseen⁷. Tasa-arvoon liittyvässä tutkimuksessa tehdään näkyväksi sukupuolten eriarvoisuuteen liittyviä tekijöitä: työnjakoa, palkkaeroa sekä sosiaalisten, taloudellisten ja poliittisten asemien eriarvoisuutta (Kinnunen & Korvajärvi 1996, 17).

Tässä tutkimuksessa tukeudutaan tasa-arvon määritelmään, jossa huomioidaan sekä naisten ja miesten tasa-arvoinen kohtelu että mahdollisuudet toteuttaa pyrkimyksiään. Molempien sukupuolten pyrkimysten ja toimintatapojen tulisi olla yhtä arvostettuja riippumatta siitä ovatko ne erilaisia vai eivät. (Huhta, Kolehmainen, Lavikka, Leinonen, Rissanen, Uosukainen & Ylöstalo 2005, 31) Toisin kuin tasa-arvoa koskevassa naistutkimuksellisessa kritiikissä⁸ on väitetty, tämä lähestymistapa tasa-arvoon ja sukupuolten välisiin suhteisiin pyrkii tunnustamaan sekä erojen että yhtäläisyyksien mahdollisuudet. Tutkimuksessa tärkeitä ovat aineistosta nousevat määrittelyt ja kokemukset, joita peilataan teoriaan ja sukupuolten yhteiskunnalliseen tilanteeseen.

2.1.1 Sukupuoli organisaatioiden sisällä

Organisaatioissa tyypillisesti johtavat asemat keskittyvät miehille. Sukupuolta on vaikea nähdä osana organisaatioiden rakennetta ja kulttuuria, vaan niitä pidetään sukupuolineutraaleina. Tutkimus on osoittanut kuitenkin sukupuolen muovaavan sekä rakenteita että käytäntöjä. (Acker 1990, 142) Sukupuolen huomioivaa lähestymistapaa voidaan nimittää sukupuolisensitiiviseksi. Siihen kuuluu sukupuoleen liittyvien odotusten ja olosuhteiden näkyväksi tekeminen. (Leinonen 2007, 233)

Organisaatioiden sisällä käytännöt perustuvat sukupuolijakoihin. Asemiin ja töihin sisältyy oletuksia ihanteellisesta työntekijästä. (Acker 1991) Tuula Heiskasen, Päivi Korvajärven ja Liisa Rantalaihon mukaan ammatit ovat olleet vahvoja linnakkeita sukupuolijakojen ylläpidolle, ja niihin usein liittyy selkeä sukupuolileima. Työelämän muuttuessa syntyy uusia työtehtäviä, joiden kohdalla vasta aika näyttää, tukevatko ne tällä hetkellä vallitsevaa töiden sukupuolen mukaista jakoa. (Heiskanen ym. 2008, 132)

⁶ Tasa-arvobarometrissa eritellään suomalaisten kokemuksia ja näkemyksiä sukupuolten välisestä tasa-arvosta työssä ja yksityiselämässä. Kyselytietoa on kerätty 2500 ihmisen otoksella, ja vastausprosentti oli 64 vuonna 2008. Tasa-arvobarometrin toteuttaa STM ja Tilastokeskus, ja se on ilmestynyt neljä kertaa.

⁷ Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609. Laki uudistettiin vuonna 2005.

⁸ Kritiikistä ks. esim. Koivunen & Liljeström 1996, 83. Tasa-arvo on usein asetettu vastakkain sukupuolieroa korostavan näkemyksen kanssa, ja tasa-arvoa on pidetty sukupuolten samantyyppisyyden perustavana. Sittemmin on alettu pitää tasa-arvon ja sukupuolieron käsitteitä toisiaan täydentävinä. Erilaisia sukupuolten tasa-arvon käsitteitä on eritelty Ylöstalo (2006).

Organisaatioiden sosiaaliset rakenteet ovat siis sukupuolistuneita, ja sukupuolistamista tapahtuu sellaisten prosessien kautta, jotka ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Yhtäältä on jo mainittu sukupuoleen perustuva jako: työ, sallittu käytös, fyysinen tila, valta sekä keinot ylläpitää jakoja institutionaalisesti. Toinen prosessi liittyy symboleihin ja mielikuviin, jotka selittävät, vahvistavat tai joskus jopa asettuvat ristiriitaan sukupuolijakojen kanssa. Vuorovaikutus sukupuolten välillä ja näiden ryhmien sisällä on kolmas sukupuolistamisen prosessi, jossa miesten toimijuus usein korostuu naisia enemmän. Nämä prosessit vaikuttavat puolestaan yksilöllisten identiteettien sukupuolistumiseen. Lisäksi sukupuoli on osa sosiaalisten rakenteiden luomista ja käsitteellistämistä, ja näihin rakenteisiin liittyy oletuksia ja käytäntöjä, jotka puolestaan konstruoivat organisaatioita. (Acker 1990, 146–147) Suomalaisessa tutkimuksessa näistä prosesseista puhutaan sukupuolistavina käytäntöinä. (vrt. Kinnunen & Korvajärvi 1996)

Puolustusvoimilla on erityislaatuinen asema sukupuolijärjestelmässä, sillä se nähdään norminmukaista sukupuolta tuottavana instituutiona (Carreiras 2006, 40). Tämä muodostaa yhden haasteen naisten osallistumisen tavoille. Sotilaallisissa instituutioissa työn rakenne perustuu miehelle ruumiille ja sosiaaliselle elämälle, mikä puolestaan muokkaa näkemyksiä työn tekemisen tavoista ja ihanteellisesta työntekijästä. Sotilastyössä naisten arviointi perustuu sille, miten hyvin he vastaavat kuvaa ideaalista sotilaasta. (Cohn 1993; Carreiras 2006, 49)

Rosabeth Moss Kanteria (1977) mukailten epätyypillisessä työssä naiseen kiinnittyy huomio vähemmistön edustajina organisaatioissa. Heihin kohdistuu erityisiä odotuksia paitsi tehtävän täyttämiseen myös sukupuoleen liittyen. Ongelmatilanteet tulkitaan usein sukupuoliperusteisesti. (Kanter 1977, 207, 214) Tällaisessa asemassa voidaan katsoa puolustusvoimissa olevan sotilasnaisten, erityisesti heidän, jotka ovat suorittaneet varusmiespalveluksen ja kouluttaneet opistoupseereiksi ja upseereiksi. Ruotsin puolustusvoimia koskevassa tutkimuksessa on havaittu, että upseerinaisiin kohdistuu vastaavalla tavalla erityisiä odotuksia (Pettersson & Persson 2005, 34–35).

Pääosin naiset työskentelevät puolustusvoimissakin naisille tyypillisissä tehtävissä. Tästä syystä on erityisen mielekästä asettaa tutkimuksen tarkastelukulmaksi puolustusvoimat osana työelämää, jotta voidaan tutkia myös siviileitä osana organisaatiota. Kotimaisessa tutkimuksessa siviilien asemaa muuttuvassa organisaatioissa käsittelee esimerkiksi Teemu Tallberg (väitöskirja tulossa). Kansainvälinen sukupuoli ja sotilasorganisaatioita koskeva tutkimus painottuu vahvasti naisten sotilaallisen osallistumisen tutkimiseen eikä siviili–sotilasvertailuun (ks. esim. Carreiras 2006; Firestone 1992; Kümmel 2002). Ruotsin puolustusvoimissa siviilien ja sotilaiden keskinäiset suhteet ovat samantapaiset kuin Suomessakin. Siellä siviilejä koskeva tutkimus on alkanut (vrt. Pettersson & Persson 2005; Persson 2007), mutta näkökulma on tähän asti ollut lähinnä siviilinaisiin keskittyvä. Ylipäätään kansainvälisen vertailun tekemisen haasteena on armeijaorganisaatioiden erilaisuus eri maissa. Tutkimusta on tehty esimerkiksi Nato-maiden joukoista (Carreiras 2006, Winslow & Dunne 2002). Tämän tutkimuksen analyysiluvuissa pohditaan siviili- ja sotilasnaisten kokemusten erityispiirteitä suhteessa sukupuoleen. Samoin tarkastellaan siviili- ja sotilasmiehiä. Hyödynnettävä laadullinen aineisto on vahvimillaan kuitenkin juuri siviilinaisia ja sotilasmiehiä koskevissa tarkasteluissa.

Puolustusvoimien henkilöstöä tarkastellessa on tärkeää huomioida naisten ja miesten erilainen asema sotilas- ja siviilitehtävissä. Helena Carreiraksen mukaan määrällisten tekijöiden lisäksi tuleekin huomioida juuri erilaisten muuttujien yhteenliittymät ja se, millaisia seurauksia niillä on (Carreiras 2006, 40). Tutkimuksessamme kokemusten tarkastelu on väistämättä suhteessa puolustusvoimien organisaation rakenteeseen.

Sukupuolta on harvoin olemassa itsenäisenä yksikkönä muussa kuin analyttisessä mielessä, sillä sukupuoli liittyy muihin tekijöihin. Naistutkimuksen piirissä nähdään, että organisaatioissa pidetään yllä monenlaisia epätasa-arvoisuuksia erilaisten järjestävien prosessien kautta. Sukupuoli on kuitenkin yksi perustavista jaoista. (Britton 2008, 116 ; Acker 2006, 443, 445)

Mieserityisessä organisaatiotutkimuksessa on argumentoitu sen puolesta, että organisaation prosessien tarkastelussa on otettava huomioon sekä sukupuoli että muut tekijät, jotta valtaa voidaan tehdä näkyväksi. Muuten kuva organisaatiosta ei ole kokonainen. Tosiasiallisesti miehet ja maskuliinisuus ovat usein keskeisiä organisaation, vallan ja hallinnon tutkimukselle, vaikka niitä ei eksplikoida. Tästä esimerkkinä on johtajuuden ja miessukupuolen automaattinen yhteenliittäminen. (Collinson & Hearn 1994, 3-8)

2.1.2 Sukupuolirakenteen purkaminen

Kanterin näkemystä, jonka mukaan vähemmistöjen ongelmiin voitaisiin vastata nimenomaan määrällisillä ratkaisuilla, on kritisoitu. Tietyn ryhmän kasvaminen merkitsee valtaryhmälle myös suurempaa uhkaa, joka synnyttää lisää vastarintaa. Lisäksi ainokaisaseman (ns. token-asema) haitalliset vaikutukset näyttävät pätevän vain matalamman statuksen omaavissa ryhmissä. (Carreiras 2006, 38-39; Acker 1990, 143; Yoder 1991, 188-189)

Ruotsin puolustusvoimissa naiset ovat voineet luoda sotilasuraa jo 1980-luvun alusta, mutta siitä huolimatta naisten osuus sotilashierarkian ylätasolla on pienempi kuin heidän suhteellinen osuutensa edellyttäisi. Naiset ovat yliedustettuja muun muassa sääpalvelussa, kun taas lähes kaikki lentäjät ovat miehiä. Segregaatio on siis sekä vertikaalista että horisontaalista. (Pettersson, Persson & Berggren 2008, 200; Berggren 2002.)

Työn sukupuolen mukaisen jaon purkamisen haasteisiin näyttääkin liittyvän työlle mielletty status. Christine L. Williamsin tutkimuksessa amerikkalaisista naisista merijalkaväessä ja miehistä sairaanhoitajina armeijassa todettiin, että nais- ja miesvähemmistöjen kokemukset eivät olleet täysin yhtäläisiä. Naisten toimintamahdollisuuksia merijalkaväessä rajoitettiin erilaisin keinoin, ja sukupuolten välistä eroa korostettiin. Sen sijaan miesten osallistumista hoitoalan työhön tuettiin. Williamsin mukaan naisten halukkuus mennä miesenemmistöisiin ammatteihin on ollut selvästi suurempaa kuin miesten halukkuus naisennemmistöisiin. Ainakin osaksi tämä ero selittyy sillä, että miesten työhön liittyy tyypillisesti korkeampi palkka ja status. Naisten tuloa miesten töihin on myös vastustettu kilpailun välttämiseksi. Toisaalta taas naisennemmistöisillä aloilla on toivottu miesten suurempaa osallistumista, koska sen uskotaan parantavan palkkoja ja lisäävän työn arvostusta. (Williams 1989, 132)

Kanterin mukaan hierarkkisessa organisaatiossa myös organisaation suomat uramahdollisuudet ovat keskeisessä asemassa, koska ne vaikuttavat organisaation jäsenten orientaatioihin ja pyrkimykseen työyhteisössä. (Kanter 1977, 132-134) Tässä tutkimuksessa naisten ja miesten kokemuksia tarkastellaan suhteessa heidän mahdollisuuksiinsa puolustusvoimissa, mikä tukee henkilöstön oikeudenmukaisuuden kokemusten tarkastelua.

Yhteiskunnalliset tekijät vaikuttavat puolustusvoimien organisaatioon ja sen henkilöstöä koskevaan politiikkaan. Rakenteelliset ja organisaatioon liittyvät tekijät muodostavat kehyksen yksilön toiminnalle ja odotuksille. Yksilö voi toiminnallaan sekä haastaa että uusintaa organisaation toimintatapoja. (vrt. Carreiras 2006, 3) Tällaiseen tarkasteluun päästään tutkimuksessa organisaatiokulttuurin viitekehyksen kautta.

2.2 Puolustusvoimien organisaatiokulttuurin tasot

Organisaatiokulttuurilla voidaan viitata lukuisiin asioihin, esimerkiksi säännönmukaiseen käytäytymiseen, kielenkäyttöön, rituaaleihin, normeihin, arvoihin, organisaation perusfilosofiaan tai organisaation ilmapiiriin. Tässä tutkimuksessa organisaatiokulttuuri ymmärretään arkisen vuorovaikutuksen, erilaisten vakiintuneiden puhetapojen kautta ylläpidetyksi "sosiaalisesti järjestykseksi". Ilmaisuihin viittaa organisaation päivittäistä työn tekemisen arkea ohjaaviin muodollisiin (virallisiin, julkilausuttuihin) ja epämuodollisiin (epävirallisiin, julkilausumattomiin) ajatus- ja toimintamalleihin, jotka ilmenevät ja joita uusinnetaan ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutus perustuu siihen, minkälaisia merkityksiä asioille organisaatiossa annetaan. Jopa kaikkein konkreettisimmat asiat organisaatiossa, kuten fyysiset tilat, pitävät sisällään ihmisten niille antamia sosiaalisia merkityksiä. (Alvesson 2002; Schein 1987, 23-24)

Tutkimuksen viitekehyksen rakentamisessa hyödynnetään Edgar H. Scheinin (1987) paljon käytettyä ja jo klassikoksi muodostunutta teoriaa kulttuurista monitasoisena ilmiönä⁹. Schein (1987, 26) määrittelee kulttuurin seuraavasti:

[Kulttuuri on] perusoletusten malli, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmiaan. Tämä malli on toiminut kyllin hyvin, jotta sitä

⁹ Puolustusvoimien organisaatiokulttuuria on aikaisemmin tutkittu Scheinin (1987) organisaatiokulttuurimallin pohjalta esim. Marko Laaksosen (2004) tutkimuksessa, jossa tarkastellaan puolustusvoimien organisaatiokulttuuria kumppanuushaasteiden näkökulmasta, sekä Pekka Varjosen (2000) Sotilasorganisaation kulttuuri -tutkimuksessa.

voidaan pitää perusteltuna ja siksi opettaa ryhmän uusille jäsenille ongelmia koskevana tapana havaita, ajatella ja tuntea.

Pystyäkseen toteuttamaan perustehtävänsä organisaation on yhtä aikaa huolehdittava organisaation yhtenäisyyden säilymisestä ja vastattava ulkoapäin tuleviin toimintaympäristöön kohdistuviin haasteisiin ja vaatimuksiin. Organisaatiokulttuurin tehtävänä on siis mahdollistaa organisaation toiminta ja perustehtävän toteuttaminen. Organisaatio on itse asiassa yhtä kuin kulttuuri (ks. esim. Oedewald ym. 2005, 12). Kulttuuri on organisaation olemassaolon ehto. (Schein 1987, 23–27, 65–67) Organisaation muuttuessa muuttuu myös siellä tapahtuva vuorovaikutus ja sen edellytykset.

Organisaatiokulttuurin tarkastelu ja ymmärtäminen monitasoisena ja monimutkaisena ilmiönä edellyttää Scheinin mukaan kulttuurin eri tasojen erottamista toisistaan. Kulttuuri rakentuu pintatasosta, arvojen ja asenteiden tasosta sekä perusoletusten tasosta. Pintataso (artefaktit ja luomukset) rakentuu näkyvistä ja kuuluvista käytännöistä ja käyttäytymisestä – se on uni-vormuja, seremonioita, palavereja, kahvitaukoja, sisustusta, taidetta, teknologiaa ja niin edelleen. Kulttuurin pintataso eli artefaktit ovat ulkopuolisen melko helposti havaittavissa ja havainnoitavissa, mutta niiden merkitysten ja keskinäisten suhteiden ymmärtäminen vaatii enemmän. (Schein 1987, 31–40)

Tämän tutkimuksen näkökulmasta kiinnostavia kulttuurin pintatason elementtejä ovat organisaation määrällinen sukupuolirakenne, sukupuolen mukainen ja henkilöstöryhmiä koskeva määrällinen jako ja työn organisointi sekä palkkauksen ja palkitsemisen muodot. Organisaation sukupuolirakenne organisaatorakenteen yhtenä piirteenä ja muodolliset järjestelmät kuten palkkausjärjestelmät ovat kulttuurin tärkeitä perustekijöitä. Oleellisempaa on kuitenkin se, mitä rakenne merkitsee ja ilmaisee sukupuolta ja työtehtäviä koskevien oletusten ja vuorovaikutussuhteiden välityksellä. Pelkkiä rakenteita tarkastelemalla ei voida tehdä johtopäätöksiä kulttuuriin sisältyvistä perusoletuksista, sillä samanlaiset rakenteet omaavilla organisaatioilla voi olla erilainen kulttuuri ja toisaalta erilaiset rakenteet omaavilla organisaatioilla voi olla samantyyppisiä perusolettamuksia toimintansa taustalla (Schein 1987, 32–33).

Arvojen ja asenteiden taso sisältää julkilausuttuja ajatuksia siitä, miten asioiden pitäisi olla. Se on osittain näkyvää ja tiedostettua. Sitä voidaan testata fyysisen ympäristön välityksellä yhteisön konsensuksen muodossa. (Schein 1987, 32–35) Esimerkiksi henkilöstöstrategioissa tuodaan esille organisaation tavoitteita asioiden tiloista. Puolustusvoimien henkilöstöstrategiassa henkilöstöjohtamisen keskeisiksi periaatteiksi luetaan puolustusjärjestelmän palveleminen, yksilön arvostaminen, johdonmukaisuus ja oikeudenmukaisuus, rehti avoimuus sekä aito vuorovaikutus (Hestra 2005, 9).

Puolustusvoimien vuoden 2007 henkilöstötilinpäätöksessä (2008, 25–26) nähdään sukupuolten välisen tasa-arvon edistäminen tärkeäksi muun muassa juuri sen takia, että työt ovat voimakkaasti eriytyneet sukupuolen mukaan. Vuonna 2007 käynnistetyn tasa-arvo- ja yhdenmukaisuussuunnittelun julkilausuttuina tavoitteina on varmistaa kaikkien tasapuolinen ja syrjimätön kohtelu, joka tarkoittaa *”esimerkiksi miesten ja naisten tai eri henkilöstöryhmiin kuuluvien oikeudenmukaisia mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen ja uralla etenemiseen”*.

Perusoletusten taso muodostaa Scheinin mukaan kulttuurin ytimen. Se on näkymätön, piilo-oletusten taso, joka on muodostunut niin itsestään selväksi, että se ohjaa jäsentensä käyttäytymistä ilman, että sitä tarvitsee mitenkään erityisesti pohtia ja lausua julki. Perusolettamukset ohjaavat ryhmän jäsenten alitajuista käyttäytymistä: ne vaikuttavat ryhmän jäsenten tapaan havainnoida ympäristöään ja reagoida siellä tapahtuviin asioihin sekä ylipäänsä ajatella ja tuntea. Artefakteja ja arvoja tutkimalla voidaan yrittää tehdä johtopäätöksiä niiden pohjana olevista oletuksista. Arvojen ja asenteiden tutkimisen taso edellyttää henkilöstöhallinnollisten ja muiden organisaation virallisten dokumenttien lisäksi myös organisaation jäsenten käsitysten ja näkemysten kuuntelua eli kanssakäymistä organisaation jäsenten kanssa. (Schein 1987, 35–38, 125–139)

Scheinin mukaan keskeiset perusoletukset, joiden pohjalta kulttuurimallit syntyvät ja joiden kautta organisaatiokulttuurin tarkastelua tai määrittelyä olisi tehtävä, liittyvät viiteen perustavaa laatua olevaan ulottuvuuteen. Ensimmäinen näistä koskee organisaation suhdetta toimintaympäristöönsä. Toinen koskee todellisuuden, ajan ja paikan luonnetta eli sitä, mitä organisaatiossa pidetään oikeana tietona ja totuutena, millainen on organisaation toimintatapa oikean tiedon saavuttamiseksi, millaisilla aikajän-teillä asioita, aikaansaannoksia ja eri toimintoja mi-

tataan ja millaisia merkityksiä fyysisiin ja sosiaalisiin tiloihin liitetään. Kolmas perusoletusten ulottuvuus liittyy organisaatiossa vallitsevaan ihmiskuvaan ja oletukseen ihmisen kehittymisen mahdollisuuksista, neljäs koskee ihmisen toiminnan luonnetta eli sitä, ollaanko organisaatiossa orientoiduttu tehtäväkeskeisesti vai esimerkiksi vuorovaikutussuhteiden luomiseen ja mikä motivoi ihmisiä toimimaan siten kuin he toimivat. Viides ulottuvuus koskee ihmisten välisten suhteiden luonnetta: minkälainen käyttäytyminen on sallittua ihmisten välissä suhteissa ja millaista kanssakäymistä arvostetaan. (Schein 1987, 99–123)

Marko Laaksonen (2004, 108) on Scheinin viitekehystä hyväksi käyttäen määritellyt puolustusvoimien organisaatiokulttuurin suhteessa ympäristöönsä hallitsevaksi, totuuden suhteen auktoriteettiin nojaavaksi, ihmisluontoa neutraalina – ei lähtökohtaisesti hyvänä tai pahana – pitäväksi, toiminnaltaan valvontaan keskittyväksi ja ihmissuhteissa hierarkiaan nojaavaksi.

Organisaatiokulttuuriin vaikuttavat useat eri tekijät, joita ovat esimerkiksi yhteiskunnallinen konteksti, toimialan luonne, johtajat, eri ammattiryhmät ja yksittäiset työntekijät. Jotta voidaan puhua organisaatiokulttuurista ja siihen sisältyvistä perusoletuksista, määritelmä edellyttää, että sen jäsenten jakamat oletukset ovat suhteellisen yhdenmukaiset. Mitä suuremmasta ihmisjoukosta, mitä laajemmasta maantieteellisestä alueesta ja mitä pidemmän historian omaavasta organisaatiosta on kysymys, sitä todennäköisemmin siellä voi olettaa toimivan myös erilaisia, toisilleen jopa ristiriitaisia osakulttuureja. Kulttuurit voivat myös sinällään olla joko vahvoja tai heikkoja sen mukaan, kuinka yhtenäisiä niiden artefaktit ja arvot ovat perusoletusten kanssa. (Schein 1987)

Yllä mainitut seikat tiedostaen on tässä tutkimuksessa haluttu painottaa aineiston tuottamisen kontekstia ja siitä johtuvia rajoituksia, mutta myös saada heterogeenisella, puolustusvoimien eri toimialoja ja eri työyhteisöjä edustavalla haastatteluaineistolla esille tutkimusasetelman kannalta keskeistä sukupuolitematiikkaa. Tutkimuksessa ei ole pyrkimyksenä tarkastella tai ottaa haltuun puolustusvoimien organisaatiokulttuurin kokonaisuutta. Sen sijaan Scheinin teorian soveltaminen tässä tutkimuksessa tarkoittaa ennen kaikkea pyrkimystä tavoittaa ja tehdä johtopäätöksiä haastatteluaineiston valossa siitä, millaisia oletuksia puolustusvoimien organisaatiokulttuuri sisältää sukupuolesta, sotilas- ja siviilihenkilöstön suhteista, niiden johtamisesta ja siihen kytkeytyvistä tasa-arvo- ja oikeudenmukaisuuskokemuksista¹⁰.

2.3 Johtaminen organisaatiokulttuurin välittämisenä

Johtamiskulttuuri on keskeinen osa puolustusvoimien organisaatiokulttuuria. (Varjonen 2000, 146). Johtamisen ja esimiestyöskentelyn kautta luodaan, välitetään ja ylläpidetään organisaatiokulttuuria. Käänteisesti ilmaisten kulttuurilla on keskeinen asema johtamisessa. (Schein 1987) Viime kädessä johtajuuden kautta välitetään organisaation strategiat, tavoitteet ja arvot henkilökunnalle, joten johtamisen ja kulttuurin yhteys korostuu organisaatiomuutoksissa. Hyvässä johtamisessa on nähty yhdistyvän suuntautuminen niin asioiden kuin ihmistenkin johtamiseen. (Simola & Kinnunen 2005, 134; ks. myös Juuti & Vuorela 2004; Huhta, Kempe, Leinonen ja Uosukainen 2007). Kulttuuristen tekijöiden huomiotta jättäminen on ollut merkittävimpiä organisaatiomuutosten onnistuneen läpiviennin esteitä. Kulttuuriset tekijät ovat yhteydessä myös organisaatioiden tehokkuuteen ja yksilön tyytyväisyyteen. (ks. esim. Elovaio, Kivimäki, Vahtera & Virtanen 2002; Schein 1987)

Johtamisesta ja työyhteisön hyvinvoinnista kirjoittaneiden Pauli Juutin ja Antti Vuorelan mukaan esimiehillä on tärkeä rooli organisaation toimintakulttuurin luomisessa, sillä organisaation toimintakulttuuri on ihmisten luoma toiminta- ja ajattelutapa, joka syntyy ihmisten toimissa yhdessä. Esimiehen tehtävänä on luoda selkeä mielikuva yhdessä toimimisen periaatteista. (Juuti & Vuorela 2004, 21–22) Mutta myös työntekijöiden toiminta- ja ajattelutavat vaikuttavat organisaation toimintakulttuuriin. Työntekijöiden toimintatavat saattavat olla ristiriidassa

¹⁰ Elisabeth M. Wilsonin (1997, 289–303) tapa hyödyntää Scheinin näkemystä kulttuurista monitasoisena ilmiönä on inspiroinut myös tämän tutkimuksen teoreettista ja analyttistä otetta. Wilson yhdistää Scheinin teoriaa merkityksiä korostavaan otteeseen tutkiessaan neljässä eri sektorissa edustavassa organisaatiossa niiden organisaatiokulttuureihin sisältyviä arvoja ja näiden kanssa osin ristiriidassa olevia sukupuolittuneita oletuksia. Tässäkin tutkimuksessa pyritään tekemään päätelmiä haastatteluissa esiin nousseiden johtamiseen ja esimiestyöskentelyyn liittyvien arvojen ja asenteiden pohjalla olevista sukupuolta koskevista oletuksista.

sa organisaation muodollisten toimintatapojen kanssa. Työntekijät saattavat omalla käytöksellään ylläpitää esimerkiksi tilannetta, jossa tiettyihin työtehtäviin ei saada pysyvästi toisen sukupuolen edustajia. (Huhta, Kempe, Leinonen ja Uosukainen 2007).

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan johtamista esimiestyöskentelynä rauhan ajan organisaatioissa. Painotus on johtamisen vuorovaikutuksellisessa ja sosiaalisiin käytäntöihin kytkeytyvässä ulottuvuudessa.

Sotilasjohtamisessa ja ns. syväjohtamisen yleisessä mallissa (Nissinen 2000; Nissinen & Sepälä 2000) johtaminen määritellään keskeisesti ihmisiin vaikuttamiseksi ja johtamistapahtumiksi eriteltävänä olevaksi johtamiskäyttäytymiseksi. Syväjohtamisen yleisessä mallissa nähdään sodan ja rauhan ajan johtamisprosessit samankaltaisina: johtamisen kannalta tilanteiden ero on siinä, kuinka paljon aikaa johtamiseen liittyviin toimintoihin on käytettävissä. Hyvä johtaja ottaa alaisensa huomioon päätöksenteossa mutta on myös valmis tekemään nopeita itsenäisiä päätöksiä tilanteen niin vaatiessa, eli omaa sekä byrokraattisia että luovia piirteitä. Ilkka Puukka (2005, 38–39) tuo väitöskirjatutkimuksessaan esiin asevoimainstituutiossa vallitsevan kahden paradigman ongelman:

[P]rofessionaalisten sotilaiden tulisi hallita kaksi toisilleen vastakkaista kulttuuria ja niihin liittyvää paradigmaa: rauhan ajan valmiuteen liittyvä hallintobyrokraattinen toimintatapa ("hallinnon paradigma") ja sodan aikana hallintobyrokraatiasta vapaampi tilanteenmukainen ja innovatiivinen tilanteiden hallinta ("taisteluparadigma").

Puukan mukaan on merkittävä toimivaltakysymys, mitkä asiat ovat perusteltavissa sotilaskäsky- ja mitkä hallinnollisiksi asioiksi (Puukka 2005). Sotilasjohtamista haastavat lisäksi organisaation sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön muutokset: johtamisessa on yhä enenevässä määrin otettava huomioon yleiset yhteiskunnalliset ja kansainväliset kehityssuunnat, joita ovat esimerkiksi asiantuntijuuden lisääntyminen, teknologinen kehitys ja monimutkaiset operatiot.

Edellä mainitut tekijät ja niiden väliset ristiriitaisuudet huomioiden onkin tärkeää ottaa tarkasteluun myös siviili–sotilas-asetelma organisatorisesti ainutlaatuisena ominaisuutena. Tämä näkökulma on aiemmin jäänyt vähälle huomiolle: puolustusvoimien johtamista käsittelevän tutkimuksen ja johtamiskoulutuksen keskiössä ovat olleet sotilashenkilöstö ja sotilasjohtaminen.

Puolustusvoimien henkilöstöstrategisissa linjauksissa on tuotu esiin tarve uudistaa ja yksinkertaistaa henkilöstö- ja virkanimikerakennetta tulevaisuudessa, kuitenkin niin, että palkattu henkilökunta jakaantuisi edelleen sotilaisiin ja siviileihin, joista ensimmäisen ryhmän muodostaisivat upseerit, aliupseerit ja miehistö. Jälkimmäisten osalta on tuotu esiin tarvetta sekä korkeakoulutettuun että ei-korkeakoulutettuun henkilöstöön. (Herranen 2006; Hestra 2005, 19)

Tämän tutkimuksen näkökulmasta sotilaskulttuuri on osa puolustusvoimien organisaatiokulttuuria, mutta näkökulma ei rajoitu sotilaskulttuurin tarkasteluun. Tutkimuksessa kysytään, millaisia haasteita siviili- ja sotilaskulttuurin kohtaaminen tuottaa rauhan ajan esimiestyössä, millaisia odotuksia ja tarpeita johtamiseen kohdistuu ja mitkä piirteet puolustusvoimien alaisissa organisaatioissa tukevat tai rajoittavat naisten ja miesten oikeudenmukaista kohtelua.

2.4 Sukupuolten välinen tasa-arvo ja organisatorinen oikeudenmukaisuus

Tässä tutkimuksessa sukupuolten välinen tasa-arvo (gender equality) ymmärretään teoreettisessa mielessä yläkäsitteenä ja oikeudenmukaisuus (ja oikeudenmukainen kohtelu) pyrkimyksenä edistää ja toteuttaa tasa-arvoa. Kyse on monimutkaisesta olemassa olevan todellisuuden ja toivotun ihannetilän jatkuvasta liikkeestä (vrt. Eräsaari 1996), johon otamme paikallisen näkökulman tarkastelemalla oikeudenmukaisuutta yhden organisaation eli puolustusvoimien kontekstissa sen jäsenten kokemana. Sukupuolten välisellä oikeudenmukaisuudella (gender

justice) viitataan siten tässä yhteydessä tasa-arvon tavoitteluun organisaation käytännöissä (ks. esim. Lewis & Cooper 2005).¹¹

Oikeudenmukaisuuden eksplisiittinen määrittely on vaikeaa¹². Oikeudenmukaisuus ilmenee usein ihanteiden muodossa, käsityksenä asioiden ihannetilasta, ja täten sillä on vahva positiivinen arvolutaus (Arajärvi & Saksliin 2007, 47). Oikeudenmukaisuudella on kulttuurinen taustansa. Kokemus siitä, mitkä vaateet ovat oikeutettuja, on sidoksissa siihen sosiaaliseen kontekstiin, jossa yksilö toimii. (Barry 2001; Cropanzano & Greenberg 1997). Oikeudenmukaisuuden kokemus pohjaa siten yleiseen käsitykseen siitä, mikä on oikeudenmukaista (yksilöllisistä eroista huolimatta), mutta toisaalta myös vertailuun. Omaa asemaa ja etuja verrataan paitsi siihen ryhmään, johon yksilö kokee kuuluvansa (esim. organisaatiotaso), myös samassa tilanteessa oleviin (esim. samaa työtä samassa työyhteisössä tekeviin). Oikeudenmukaisuudessa on ennen kaikkea kyse siitä, millaiset erot ovat hyväksyttäviä – tarkemmin ilmaistuna millaiset erot ovat hyväksyttäviä samanlaisissa tai erilaisissa olosuhteissa (Arajärvi & Saksliin 2007).

Oikeudenmukaisuuden pohja on yhteisöllisyydessä. Oikeudenmukaisuuden tai epäoikeudenmukaisuuden kokemus syntyy ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, se on kontekstisidonnainen ja myös yksilöiden omaan elämänhistoriaan sidoksissa oleva asia. Yksilö vertaa omaa tilannettaan toisiin samassa asemassa tai olosuhteissa oleviin. Organisaatioissa oikeudenmukaisuus kytkeytyy niissä vallitseviin sosiaalisiin normeihin, sääntöihin, arvostuksiin ja erilaisiin työkäytäntöihin.

Työelämän ja organisaatioiden oikeudenmukaisuutta tarkasteltaessa vastavuoroisuus on tärkeä oikeudenmukaisuuden elementti (ks. esim. Tanskanen 2008). Vastavuoroisuuden voidaan ajatella viittaavan ensinnäkin työnantajan ja työntekijän välisiin suhteisiin¹³. Toisaalta se liittyy laajemmin työyhteisön sisällä vallitseviin ihmissuhteisiin. Vastavuoroisuudessa on kyse niistä oletuksista, joita työyhteisön jäsenillä on omista ja keskinäisistä oikeuksistaan ja velvollisuuksistaan. Odotukset pohjaavat yhtäältä yksilön aiempiin kokemuksiin, mutta myös hänen organisaatiokulttuurista omaksumiinsa käsityksiin. Työntekijän antamaan työpanokseen ja organisaatioon sitoutumiseen vaikuttaa se, missä määrin hänen omat ja organisaation odotukset kohtaavat, sekä se, mitä kumpikin osapuoli kokee saavansa. (Schein 1973, 106–107)

Organisaatiotutkimuksessa oikeudenmukaisuutta on jaoteltu erilaisten ulottuvuuksien kautta, joista keskeisimmät ovat prosessin lopputuloksiin liittyvä oikeudenmukaisuus (distributive justice), prosessin menettelytapoihin liittyvä oikeudenmukaisuus (procedural justice) sekä vuorovaikutukseen kohdistuva oikeudenmukaisuus (interpersonal justice) (Folger & Cropanzano 1998; Folger & Kanovsky 1989). Jaottelu mahdollistaa oikeudenmukaisuuden käsitteen avaamisen ja antaa konkreettisia välineitä empiiriselle tutkimukselle.

Prosessin lopputuloksiin liittyvällä oikeudenmukaisuudella viitataan resurssien jakoon työssä. Arvioidessaan tuotoksien ja toteutuneiden lopputulosten oikeudenmukaisuutta ihmiset pohtivat esimerkiksi palkkaukseen, palkitsemiseen, ylennyksiin, koulutuksiin pääsemiseen ja erilaisiin henkilöstötietuihin liittyvää resurssien jakamista. Arvioinnin pohjana toimivat yhtäältä yksilön

¹¹ Vrt. sukupuolten välinen oikeudenmukaisuus tai oikeudenmukainen kohtelu tai yhdenvertainen kohtelu (gender equity) käsitteenä kontekstissa, joka viittaa resurssien ja etujen oikeudenmukaiseen jakamiseen sukupuolten välillä siten, että taustalla on oletamus naisten ja miesten tarpeiden erilaisuudesta. <http://www.eurofem.net/valtavirtaan/sanasto.html> (luettu viimeksi 2.12.2008)

¹² Yhteiskuntafilosofit ovat oikeudenmukaisuusteorioissa pyrkineet selvittämään oikeudenmukaisuuden olemusta ja rakentamaan kuvaa ihanneyhteiskunnasta. Oikeudenmukaisuus on nähty yhtenä keskeisimmistä inhimillisistä ja yhteiskunnallisten instituutioiden hyveistä (Yeung ym. 2007, 13–14).

¹³ Jukka Sädevirta (2004, 28) on eritellyt työnantajan ja työntekijän välille syntyviä käyttäytymistä sääteleviä suhteita mm. aineelliseen, oikeudelliseen ja psykologiseen. Ensimmäinen viittaa työvoiman myymiseen työnantajan käyttöön, kun taas toinen viittaa työsuhteeseen muodollisena, juridisena sopimuksena. Psykologinen sopimus viittaa työnantajan (tai organisaation) ja työntekijän toisiinsa kohdistamiin tiedostettuihin ja osin tiedottomamiinkin oletuksiin siitä, mitä kumpikin osapuoli voi toisiltaan odottaa. Jaakko Koivumäki (2008, 128) on omassa tutkimuksessaan määrittellyt psykologisen sopimuksen ”työntekijöiden omaksumiksi ja heidän aiempiin kokemuksiin perustuviksi uskomuksiksi siitä, millaisia palkkioita he ovat oikeutettuja saamaan työnantajalta työsuhteen kautta vastineeksi omasta työpanoksestaan.” Määritelmän voi katsoa sisältävän sekä oikeudenmukaisuus- että vastavuoroisuusulottuvuuden.

aiemmat kokemukset ja toisaalta vertailu työyhteisössä vastaavassa tilanteessa ja olosuhteissa olevaan tai oleviin työntekijöihin. (Folger & Cropanzano 1998, xxi–xxii)

Prosessin menettelytapojen oikeudenmukaisuutta tarkasteltaessa keskiöön nousevat toteuttamis- ja päätöksentekoprosessit – ne toiminta- ja menettelytavat, joilla resurssien jakoa koskevia ja muita työyhteisöä ja sen jäseniä koskevia päätöksiä toteutetaan. Arvioidessaan prosessin menettelytapojen oikeudenmukaisuutta yksilö arvioi prosessin etenemistä, omien näkökantojensa esille tuomisen mahdollisuutta sekä laajemmin omia ja muiden osallisten vaikutusmahdollisuuksia prosessin kulkuun. Lisäksi yksilö arvioi prosessia johtavien ja päätöksentekijöinä toimivien intressejä, tarkoitusperiä ja puolueettomuutta. Lopputuloksen sijaan arvioinnin kohteena ovat kaikki ne rakenteelliset toimintatavat, jotka lopulta johtavat tiettyyn päätökseen. (Folger & Cropanzano 1998, xxii–xxiii; Tyler ym. 1996)

Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus voidaan nähdä joko osana prosessin menettelytapojen oikeudenmukaisuutta (menettelytapojen hallinnointiin liittyvänä) tai omana oikeudenmukaisuuden ulottuvuutenaan (ks. esim. Ambrose 2002). Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus kiinnittää huomiota siihen, miten päätöksentekijät kommunikoivat ja käyttäytyivät prosessin osallisia kohtaan (Folger & Cropanzano 1998, xxii–xxiii). Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden tarkastelussa korostuu lähijohtaminen, esimies–alais-suhteet ja niiden toimivuus. Oikeudenmukaista vuorovaikutusta on luonnehdittu (esimiehen taholta osoitetuksi) kohteliaaksi, kunnioittavaksi, arvostavaksi, rehelliseksi ja avoimeksi kanssakäymiseksi, jossa myös tiedon antamisella on tärkeä rooli. Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus on siis keskeisesti kanssaihmissien sosiaalista huomioimista (Taskinen & Turpeinen 2005, 41)

Suomessa edellä mainittuja oikeudenmukaisuuden ulottuvuuksia on hyödynnetty muun muassa julkista sektoria koskevassa tutkimuksessa. Ihmisten kokemuksia oikeudenmukaisuudesta on tarkasteltu sairaalaorganisaation muutoksen yhteydessä. On todettu, että esimiesten ja työntekijöiden näkemykset pelkästään oikeudenmukaisuuden käsitteen sisällöstä saattavat erota jossain määrin toisistaan. Näin ollen myös toteutuneen ja koetun oikeudenmukaisuuden arviointi perustuu eri asioille. (esim. Romana & Keskinen & Keskinen 2004) Vaikka oikeudenmukaisuuden pohja on yhteisöllisyydessä, se on kokemuksena henkilökohtainen, elämänhistoriaan kytkeytyvä sekä tilannesidonnainen.

SUKUPUOLIJÄRJESTELMÄ

Sukupuolten suhteet

- yksityisessä: perhe, sos.suhteet
- julkisessa: yhteiskunnallinen taso, instituutiot, työelämä

Sukupuoli työelämässä

- rakenteet: segregatio
- sukupuolistavat käytännöt
- lainsäädäntö: tasa-arvo, yhdenvertaisuus, työturvallisuuslaki

Puolustusvoimat osana sukupuolistunutta työelämää

Organisaatiokulttuurin tarkastelu: oikeudenmukaisuus, esimiestyö ja sukupuoli

Pintataso: organisaatorakenne sukupuolen näkökulmasta:

- sukupuolten välinen määrällinen rakenne ja sijoittuminen eri henkilöstöryhmiin
- työn organisoinnin, palkkauksen ja palkitsemisen muodot

Arvojen ja asenteiden taso: sukupuolten väliseen tasa-arvoon liittyvät julkilausutut arvot ja tavoitteet:

- henkilöstöstrategiset tavoitteet sukupuolinäkökulmasta
- haastateltujen ilmaisemat arvot ja näkemykset toivutuista asioiden tiloista

Perusolekusten taso: organisaatiokulttuurin sisältämät perusolekukset sukupuolesta, sukupuolten välisestä työnjaosta ja arvostuksista suhteessa esimiestyöskentelyyn ja oikeudenmukaisuuteen

Kuva 3. Tutkimuksen viitekehys Scheinin (1987, 32) organisaatiokulttuurin tasoja mukailien esimiestyöskentelyn, oikeudenmukaisuuden ja sukupuolen näkökulmasta.

3 Analyysin toteuttaminen

Tutkimusprosessissa aineistonanalyysi on monivaiheinen ja kriittisen tärkeä vaihe, johon sisältyy valintojen ja rajausten tekeminen. Temaattisesti rikas haastatteluaineisto ei ammennu tyhjiin yhdessä tutkimusraportissa, ja tässä tutkimuksessa on jouduttu myös tekemään karsivia valintoja analyysistä havainnoitavista asioista. Seuraavassa on esitelty tutkimuksessa käytetty sisällönanalyysi menetelmänä sekä analyysin eteneminen vaiheittain.

3.1 Laadullisen aineiston sisällönanalyysi

Tutkimuksen menetelmänä on käytetty sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysillä viitataan yhtäältä yksittäiseen metodiin ja toisaalta väljään teoreettiseen lähestymistapaan tai tutkimusstrategiaan. Sisällönanalyysi on tekstianalyysiä, jonka tarkastelun kohteena ovat valmiiksi tekstimuotoiset tai sellaisiksi muutetut aineistot kuten kirjat, haastattelut, raportit ja puheet. Analyysin tavoitteena on muodostaa tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus, jonka tuloksia tarkastellaan suhteessa muihin aihetta koskeviin tutkimustuloksiin ja tehdään johtopäätöksiä kytke-mällä analyysin tulokset laajempaan kontekstiin. Siinä etsitään tekstin merkityksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 93, 105–106)

Analyysiprosessi voidaan toteuttaa monella eri tavalla kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä hyödyntäen, aineistosta joko yhtäläisyyksiä tai eroja etsien ja eritellen. Oleellista on tutkimustehtävän kannalta tarkoituksenmukaisimman menetelmän valitseminen. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 105–109; Weber 1985, 9–10) Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen otteen eroa on usein kuvattu erottamalla sisällönanalyysi ja sisällönerittely käsitteinä toisistaan, jolloin ensimmäinen tarkoittaa sisällöllisen tai sanallisen ja jälkimmäinen määrällisen informaation tuottamista. Saman aineiston analyysissä voi olla kumpaakin otetta hyödyntäviä vaihteita. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 109–116)

Tässä tutkimuksessa hyödynnetään kvalitatiivista sisällönanalyysiä, jonka avulla pyritään nostamaan aineistosta esille tutkimustehtävän kannalta olennaisia oivalluksia – löytämään ja ymmärtämään jotakin sellaista, mikä ei suoraan ilmene tekstistä. Käytännössä aineisto ensin pelkistetään tai hajotetaan osiin, sitten käsitteellistetään ja lopuksi järjestetään uudelleen uudenlaiseksi kokonaisuudeksi (emt. 110).

Sisällönanalyysi voi olla induktiivista tai deduktiivista eli se voidaan tehdä aineisto- tai teorialähtöisesti. Aineistolähtöisyys tarkoittaa käsitteellisen kuvauksen muodostamista aineistosta käsin eli analyysin ja luokittelun perustamista aineistoon, kun taas teorialähtöisessä tutkimuksessa hyödynnetään valmista teoriaa tai teoreettisia käsitteitä, joiden ilmenemistä aineistossa tarkastellaan. Tuomi ja Sarajärvi (2003, 109–116) ovat lisänneet jaotteluun vielä teoriaohjaavuuden, joka asettuu kahden edellä mainitun välimaastoon. Tässä tutkimuksessa toteutetun sisällönanalyysin suhdetta teoriaan kuvaa viimeksi mainittu. Aiheesta aikaisemmin tehty tutkimus toimi tutkimuksessa eräänlaisena esiympäristönä ja viitekehystenä. Kyselytulokset toimivat myös keskustelunherättäjinä haastatteluissa, joissa kysyttiin paitsi yleisiä arvioita työhön ja tasa-arvoon liittyen, myös käytettiin haastateltavia kanssatulkitsijoina tuloksille. Näin haastateltavat suhteuttivat myös omia näkemyksiään tasa-arvosta yleisiin näkemyksiin. Aineiston analyysin kannalta tapa oli hedelmällinen siten, että se tuotti paljon organisaatioon liittyviä näkemyksiä. Analyysivaiheessa on kuitenkin pidetty mielessä teema-haastatteluihin liittyvä yleinen kritiikki: teemat ja kysymysten muotoilut ohjaavat haastateltavan esille nostamia asioita. Tutkija ei voi olla varma, tavoittavatko käsitellyt teemat haastateltavan kokemuksien koko kirjon kyseessä olevasta ilmiöstä. Lisäksi vuorovaikutustilanteen dynamiikka ohjaa keskustelun etenemistä ja vaikuttaa siihen, mitä asioita tuodaan esille ja mitä ei (Tienari, Vaara & Meriläinen 2005, 111).

Tutkimuksessa huomioitiin myös se, että sukupuolten tasa-arvo teemana on monella tavoin arkaluontoinen. Haastateltavat joutuivat pohtimaan omia asenteitaan ja toimintaansa tavalla, joka voi herättää myös vastarintaa. Lisäksi tietoisuus yhteiskunnallisista tasa-arvoa koskevista normeista voi rajoittaa sitä, mitä näkemyksiä esitetään.

Ensimmäisessä haastatteluvaiheessa haastateltaville esiteltiin kyselyn tuloksia painottaen kussakin joukko-osastossa esiin nousseita teemoja. Toisen vaiheen haastattelut painottuivat esimiestyöskentelyyn. Esimiehille ja alaisille esitettiin hieman toisistaan poikkeavia kysymyksiä. Esimiehet analysoivat lähinnä omaa toimintaansa ja sitä, millaista johtamisen pitäisi olla,

alaiset taas analysoivat oman esimiehensä toimintaa ja kokemuksiaan sitä, miten heitä johdetaan tai on johdettu. Keskustelua heräteltiin kyselytulosten, aiemman haastattelukierroksen ja kevään 2008 kehittämispäivien annin pohjalta. Kuviossa 4 on esitetty aineistonkeruun kaksi vaihetta ja niihin liittyvät painotuserot kysymyksissä.

Haastattelut 2007	Haastattelut 2008
<p><i>Vastaajan taustatiedot ja työyhteisön kuvaus</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • ikä, koulutus • työhistoria • työnkuva • sukupuoli ja arvostus työpaikalla 	<p><i>Vastaajan taustatiedot ja työyhteisön kuvaus</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • ikä, koulutus • työhistoria ja päätyminen puolustusvoimiin • työnkuva • työn ja perheen yhteensovittaminen • sukupuoli työpaikalla
<p><i>Puolustusvoimat työnantajana</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • muutokset työssä • julkisuuskuva 	<p><i>Esimiestyö ja henkilöstöryhmien tasa-arvo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • työnjaon ja palkkauksen tasa-arvoisuus henkilöstöryhmien ja sukupuolen mukaan • sukupuolen vaikutus sotilaiden/siviilien asemaan organisaatiossa • sotilaiden ja siviilien arvostus • eri-ikäisten kohtelu työyhteisössä • tasa-arvo hierarkkisissa käskyorganisaatioissa • sotilaiden/siviilien, naisten/miesten johtaminen • ongelmiin puuttuminen • kehityskeskustelu
<p><i>Ura ja työ</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • sukupuolen merkitys työelämässä • työssä kehittyminen ja uralla eteneminen • syrjintä sukupuolen, iän, palkkauksen tai työmäärän jakautumisen suhteen • johtamisen oikeudenmukaisuus • 	<p><i>Työhyvinvointi</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • arvostus • tiedonsaanti ja muutostilanteet • uralla eteneminen ja koulutus • työhyvinvointi ja jaksaminen • sukupuolinen häirintä • työpaikkakiusaaminen • tasa-arvon määrittely ja toteutuminen omalla työpaikalla
<p><i>Työhyvinvointi</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • työilmapiiri • jaksaminen, kiireen kokemukset ja ylityöt • kiusaaminen, sukupuolinen häirintä ja ahdistelu – omat kokemukset ja ongelmiin puuttuminen • työn ja perheen yhteensovittaminen • tasa-arvon määrittely ja toteutuminen omalla työpaikalla 	


Kuva 4. Haastatteluvaiheet teemoittain.

Kvalitatiiviselle sisällönanalyysille tyypilliseen tapaan tutkimuksessa ei esitetty hypoteeseja, joita olisi pyritty testaamaan. Sen sijaan kyse on laadulliselle tutkimukselle tyypillisestä paikallisesta selittämisestä, jonka avulla pyritään tekemään tulkintoja tutkittavasta ilmiöstä teoriaan tukeutumalla (Alasuutari 1994, 235).

3.2 Analyysin etenemisen kuvaus

Tässä tutkimuksessa on toteutettu teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä siten, että karkeiksi vaiheiksi eroteltuna analyysiprosessi on edennyt taulukossa 1 kuvattujen vaiheiden kautta.

Taulukko 1. Tutkimuksen analyysin vaiheet.

Analyysin eteneminen	Analyysin vaiheet
	1) Aineiston avoin lukeminen
	2) merkityskokonaisuuden valitseminen analyysiyksiköksi
	3) aineiston teemoittelu
	4) teemoitetun aineiston pelkistäminen ideakartoiksi
	5) abstrahointi ja alustavien tulkintojen rakentaminen
	6) analyysin tulosten tulkinta
	7) sisällönanalyysin luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen analyysin ensimmäisessä vaiheessa tarkastelun kohteena olivat aineiston eli haastattelutekstin ilmisällöt. Aineistoon perehtyminen aloitettiin avoimella lukemisella. Aineiston avoin lukeminen tarkoittaa haastattelujen läpilukemista kokonaiskuvan saamiseksi aineistosta. Näin luotiin pohja aineiston teemoittelulle ja jäsentämiselle esimiestyöskentelyn näkökulmasta. Aineistoa luettiin sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti siten, että haastatteluja luettiin paitsi yksittäisinä haastattelukertomuksina, myös rinnakkain eri teemojen näkökulmasta. Rinnakkain lukeminen painottui aineiston teemoittelun ja pelkistämisen vaiheissa, kun taas tulkintavaiheessa aineistoa palattiin tarkastelemaan myös kokonaisina haastattelukertomuksina.

Toisessa vaiheessa analyysiyksiköksi (ts. luokitteluyksiköksi) vahvistui lausuma, ts. merkitystai asiakokonaisuus. Tällainen yksittäinen kokonaisuus saattoi olla yhden haastateltavan virke tai pisimmillään pätkä haastateltavan ja tutkijan käymää vuoropuhelua.

Analyysin kolmannessa vaiheessa muodostettiin teemakokonaisuuksia, eli aineistosta merkittiin kaikki ne tekstikohdat, joissa käsiteltiin kutakin tarkasteltavaksi valittua teemaa. Tekstikohdat erotettiin aineistosta teemakokonaisuuksiksi. Yhteensä teemakokonaisuuksia muodostui yhdeksän: puolustusvoimat organisaationa ja työnantajana, esimiesten johtamistyyliä, työyhteisön ongelmat ja niiden ratkaisuyritykset, työyhteisön monimuotoisuus, tietoisuus ja näkemykset tasa-arvosta ja sen kehittämistarpeista, arvostus ja mahdollisuudet, työnjaon tasapuolisuus, palkkauksen tasapuolisuus sekä muut kohtelun tasapuolisuutta ja syrjintää koskevat maininnat.

Tämän jälkeen siirryttiin neljänteen vaiheeseen, aineiston pelkistämiseen. Merkityskokonaisuuksien alkuperäisilmaisut muokattiin pelkistetyiksi ilmaisuiksi. Pelkistetyistä ilmaisuista liitettiin yhteen samanlaisia merkityksiä sisältävät. Informaatiota työstettiin edelleen pelkistetyistä merkityskokonaisuuksista tiiviimpään muotoon ideakarttoja rakentamalla. Ideakarttojen käyttö mahdollisti teemojen välisten yhteyksien löytämisen tilanteessa, jossa aineisto on varsin laaja. Noin 500 sivusta litteroituja haastatteluja tiivistettiin 13 ideakarttaa.

Analyysin viidennessä vaiheessa ideakarttoihin pelkistetyistä merkityskokonaisuuksista rakennettiin alustavia tulkintoja käsitteisiin ja teorioihin peilaamalla. Alustavien tulkintojen rakentamisesta tutkimusryhmä kävi keskustelua erilaisilla foorumeilla – ryhmän sisällä, laajemmassa tiedeyhteisössä ja tutkimuksen ohjausryhmässä.

Kuudennessa vaiheessa tehtiin analyysin tulosten tulkinta, joka perustui aikaisemman tutkimuksen hyödyntämiseen ja laajempaan kontekstiin sitomiseen.

Seitsemäs ja viimeinen vaihe analyysissä on sisällönanalyysin luotettavuuden arviointi. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa voidaan viitata ainakin kahdentyyppiseen triangulaatioon (Denzin 1978, 301–304). Vaikka tutkimuksen primaariaineiston muodostaa jo aikaisemmin raportissa esitelty haastattelumateriaali, voidaan tutkimuksen yhteydessä puhua aineistojen triangulaatiosta. Tutkimus on osa laajempaa kokonaisuutta, joten analyysissä on mahdollista huomioida aikaisempi aineisto ja tutkimustulokset. Toinen triangulaation muoto on tutkijaan liittyvä triangulaatio. Tutkimusryhmänä toimiminen on mahdollistanut kriittiset keskustelut tulkintojen tuottamisessa. Scheinilaisittain ajateltuna myös tutkimusryhmän sijoittuminen tutkittavan organisaation ulkopuolelle on mahdollistanut itsestään selvinä pidettyjen ilmiöiden ihmettelyn. Haastattelutilanteet ovat haastaneet organisaatiossa sisällä olevia pohtimaan organisaatiokulttuurissa ilmeneviä perusolettamuksia ulkopuolisen tutkijan kanssa (Schein 1978, 125–134).

4 Puolustusvoimat hierarkkisenä organisaationa

Tässä luvussa avataan tutkimustuloksia koskien organisaation luonnetta, rakenteellista epätasa-arvoa ja mahdollisuusrakennetta sekä tarkastellaan arvostuksen kokemuksia sukupuolittain. Luvussa tuodaan esiin hierarkian aiheuttamia haasteita ja sitä, miten haastateltavat konstruoivat organisaatiokulttuuria hierarkian kautta.

4.1 Organisaation kahdet kasvot

Kuten johdannossa todettiin, puolustusvoimien organisaatio on ollut jo pidemmän aikaa erilaisten muutospainoiden kohteena. Organisaation olemus voidaan myös nähdä sisäisesti ristiriitaisena, kun sitä luonnehtii yhtäältä sotilashierarkiaan nojautuva yhtenäiskulttuurin perinne tai vaade ja toisaalta muutoksiin vastaaminen ja niihin mukautuminen. Lisäksi puolustusvoimien sisällä käytännöissä organisaatio on joustavampi kuin mitä sen perusrakenne antaa olettaa.

Seuraavassa kuviossa 5 on esitelty organisaatiossa ilmenevät ristiriitaisuudet, jotka koskevat hierarkiaa, tasa-arvoa ja yhtenäisyyttä. Jäykän ja stabiilin organisaation näkökulmaan liittyy sopeutumisen ja pysyvyyden vaatimus, kun taas joustavan ja muuttuvan organisaation näkökulmaan liittyy soveltaminen ja rakenteiden muovautuminen monimuotoisen työyhteisön tarpeisiin.



Kuva 5. Organisaation luonteen jännitteet: jäykkä vs. joustava.

Organisaation oikeudenmukaisuutta voidaan arvioida sen jäsenten kokemusten kautta, ja näihin kokemuksiin vaikuttavat omat arvot ja järjestelmään kasvaminen. Oikeudenmukaisuuden törmäyskohdat asettuvat usein – mutteivät ainoastaan – siviili–sotilas-hierarkian rajapintaan ja siihen, millaisia hierarkiaan liitettäviä piirteitä pidetään tarpeellisina sekä oikeudenmukaisuutta ja tasa-arvoa edistävinä ja estävinä.

4.1.1 Epätasa-arvo rakenteellisena ongelmana

Haastatteluissa tasa-arvon toteutuminen nähtiin monella tavalla, monesti tasa-arvon katsottiin toteutuvan puolustusvoimissa kohtuullisesti tai jopa hyvin. Perusteluiksi esitettiin muun muassa järjestelmän ja hierarkian selkeys ja se, että mikäli ongelmia ilmenisi, niihin puututtaisiin. Toisaalta perustelut sille, miksi miehet olivat tyytyväisempiä tasa-arvon toteutumiseen kuin naiset (vrt. Leinonen, Talola, Terävä & Uosukainen 2008) liittyivät myös paljolti järjestelmään: hierarkian esitettiin kohtelevan sotilaita tasapuolisesti ja asettavan miehet sotilaina arvostetumpaan asemaan sekä takaavan kuulluksi tulemisen naisia paremmin. Naisten suurempaa tyytymättömyyttä tasa-arvoon perusteltiin haastatteluissa vertailulla sotilasmiehiin, urakierron puuttumisella, sotilaan näkökulman liiallisella korostumisella ja naisten yliherkkyydellä.

Epätasa-arvo nähdään haastatteluaineiston perusteella yleisesti rakenteellisena ongelmana. Kuvaa puolustusvoimista organisaationa, johon ei pystytä vaikuttamaan rakennettiin kertomalla organisaation sukupuolihierarkiasta, jossa naiset sijoittuvat alempiin, heikkojen vaikutusmahdollisuuksien tehtäviin. Organisaatiossa paikkoja pidetään korvamerkittynä, joten siviilitehtävissä heikkoihin mahdollisuuksiin suhtaudutaan usein realiteettina. Organisaation toimintalogiikkaa kuvattiin sanelupolitiikkana, jonka ilmentämää hierarkiaa pidettiin vaikeana sisäistää ilman varusmiestaustaa. Toisaalta hierarkiaa esimerkiksi sotilaiden ja siviileiden välillä lievensi, jos työ oli samantyyppistä. Sekä asenteiden että hierarkian nähtiin istuvan tiukassa. Seuraavassa otteessa haastateltava vertaa puolustusvoimia yksityisen sektorin organisaatioon:

T: No mitä luulet että jos lähtis itse ajamaan tätä [palkkaus]asiaa niin miten siihen reagoitas?

H: Niin en oikeen osaa sanoa. En osaa sanoa. Tietenkin just kun itte on ollu aikoinaan luottamusmiehenä yksityisen puolella, niin tietenkään sen monesti huomaa, että kun suoraan tarpeeks ylös vie sitä itte niin ehkä sitä reagoidaan. Täällä on tietenkään tää organisaatio vähän erilainen. (mies, siviili, alainen)

Organisaation joustamattomuuteen viitattiin yhtäältä palkkausjärjestelmän yhteydessä järjestelmänä, johon ei ole mahdollisuutta tehdä korjausliikkeitä. Joustamattomuus nähtiin myös ongelmana organisaation kehittymisen kannalta: kun siviileitä ei kouluteta, ei osaaminenkaan kartu. Tämä hankaluus ilmenee esimerkiksi silloin, kun työntekijöitä pitäisi organisaatiomuutoksen takia siirtää uusiin tehtäviin. Toisaalta katsottiin, että organisaatio voi myös yksilön kohdalla joustaa, mikäli yksilöllä on pyrkimys kehittymiseen. Tässäkin yhteydessä tuotiin esille näkemys, että omalla työllä ja osaamisella voi nostaa arvostustaan organisaatiossa.

4.1.2 Tasa-arvon määritelmät

T: Miten määrittelet tasa-arvon työelämässä?

H: No siten että kohdeltas naisia ja miehiä oikeudenmukasesti molempia. Ja just että samoista tehtävistä sama palkka ja... Ja mahdollisuuksia molemmille edetä ja... Ja tota noin niin muutenkin sit sillailta mutta kyllä tietysti naisia voi kohdella naisina ja miehiä miehinäkin ettei niitä ihan tasapäistää tarvitse. Tämmösissä yhteisissä asioissa kuitenkin. Ettei mitään...Niin, sillai mä sen koen et...[.] [Silloin kun tasa-arvo ei toteudu] naisia kohdellaan jotenkin sitten niin että ne on vaan naisia ja ((naurahtaa))... Miehet on niinku... Sitten tota noin niin... En tiedä. (nainen, siviili, alainen)

Aineisto tuottaa tasa-arvosta puolustusvoimissa päätelmän, jonka mukaan epätasa-arvo on rakenteellista ja näkyvä käytännöissä. Nähtiin, että organisaatorakenteen mukaan toimiminen aiheuttaa sukupuolten välistä epätasa-arvoa. Lisäksi epätasa-arvoa ajateltiin olevan myös ryhmien sisällä, esimerkiksi sotilasmiehillä riippuen heidän asemastaan. Rakenteelliset ehdot,

kuten erot siviili- ja sotilasuriin sisältyvissä mahdollisuuksissa toimivat käytännössä monille epätasa-arvon selittäjinä. Kuitenkin asenteiden ja kuulematta jäämisen kokemukset kertovat myös käytännöllisistä ongelmista.

Haastatteluissa ehdotettiin rakenteellisiin ongelmiin ratkaisujakin. Niihin kuuluivat henkilöstöjärjestelmien yhdenmukaistaminen, määräaikaisuuksista eroon pääseminen, ei-sotilaskoulutetun henkilöstön lisäkouluttaminen. Toisaalta resurssien puute nostettiin muutoksia vastaan.

Miten ymmärrystä tasa-arvosta organisaatiossa sitten luodaan? Aineiston perusteella työpaikalla ei juurikaan keskustella virallisesti tasa-arvosta. Yhteistoimintaelimet ovat foorumeita, joilla tasa-arvokeskustelua oletetaan käytävän. Monimuotoisuuden kautta oletetaan tasa-arvoa käsiteltävän laaja-alaisemmin, mutta tietoisuus puolustusvoimien monimuotoisuushankkeesta on vähäistä ja haastatteluissa käsite vaati tarkempaa avaamista ennen kuin se tuli ymmärrettäväksi. Työpaikan virallisissa käytännöissä tasa-arvon miellettiin liittyvän enemmänkin hallinnollisella tasolla käsiteltäviin asioihin kuten työnkuvauksiin. Epäiltiin, että virallista keskustelua tasa-arvosta tuskin tuodaan työyhteisötasolle.

T: Käydäänkö teidän työpaikalla keskustelua tasa-arvosta ja puhutaanko siitä ollenkaan?

H: No kyllä tuolla työhyvinvointitoimikunnassa varmaan jonkin verran ja varmaan ammattiliittojen kautta siitä jonkin verran keskustellaan, mutta tuodaanko sitä oikein työyhteisöön sitten, niin se voi olla vähän... Mä uskoisin, että sillä olisi toisaalta tehtäväsarkaakin, jos tuotaisiin paremmin esille ja siihen olisi aikaa. (mies, siviili, alainen)

Epäviralliset keskustelut tasa-arvosta nähtiin kahvipöytäkeskusteluina, joissa käsiteltiin esimerkiksi sukupuolieroa – humoristisestakin näkökulmasta. Kuitenkin yhteisön keskustelut olivat myös vakavahenkisiä. Naisten keskusteluissa oli muodostettu yhteisymmärrystä naisten heikommasta asemasta työpaikalla sukupuoleen perustuen.

Tasa-arvoa määriteltiin ihannetilana ja sen edistämisen mahdollisuuksina yhtäältä hierarkiaa mukailevasta ja toisaalta joustoja vaativasta näkökulmasta. Tasa-arvon edistämiseen liittyi hierarkiaa mukailevasta näkökulmasta kohtelun, oikeuksien ja velvollisuuksien yhtäläisyys eli sukupuolten tasa-arvossa painottui sukupuolineutraalisuus. Joustoa vaativissa näkemyksissä huomioitiin sekä mahdollisuusrakenteen että käytäntöjen joustot, sukupuolieritys ja moniarvoisuus, eli painotus oli sukupuolisensitiivisessä tarkastelussa. Tasa-arvon määrittelyjä suhteessa organisaationäkemyksiin on eritelty taulukossa 2.

Taulukko 2. Tavoiteltavan tasa-arvon määritelmät suhteessa organisaation hierarkiaan ja joustoon.

Tasa-arvon määritelmä	Hierarkiaa mukailevat: sopeutuminen ja pysyvyys	Joustoa vaativat: soveltaminen ja rakenteiden muovautuminen
yksilön oikeudenmukais- ta kohtelua ja samanarvoisuutta	<ul style="list-style-type: none"> • pelisäännöt selkeitä • läpinäkyvyys • rehellisyys • samat oikeudet ja velvollisuudet kaikille • sukupuoli ei saa vaikuttaa • vaaditaan vertaisilta samaa 	<ul style="list-style-type: none"> • kriteerit kaikkien tiedossa • tasapaino: erottelu/ yhtäläisyys • palkitseminen tasapuolista
tulla arvostetuksi omana itsenään	<ul style="list-style-type: none"> • yhtäläinen kohtelu 	<ul style="list-style-type: none"> • erilaiset arvot esiin • oman persoonan esille tuonti • massasta erottuvien kannustaminen
sukupuolieron huomioonottamista	<ul style="list-style-type: none"> • ammattilaisuuden huomioiminen 	<ul style="list-style-type: none"> • sukupuolierityisyys • fyysiset kriteerit suhteessa tehtävään
työn yhtäläinen arvostus ja kehittymismahdollisuudet	<ul style="list-style-type: none"> • naisten tehtävien suurempi arvostus • oikeudenmukainen palkitseminen 	<ul style="list-style-type: none"> • ei naisten/ miesten tehtäviä • naisten etenemismahdollisuuksien kehittäminen • parempia tehtäviä siviileille • varusmiespalveluksen suorittaneiden mahdollisuudet paremmiksi
moninaista tasa-arvoa	<ul style="list-style-type: none"> • etnisyys • ikä 	<ul style="list-style-type: none"> • nimitystilanteissa ikään perustuva eriarvoisuus

Kun tasa-arvo määriteltiin **yksilön oikeudenmukaisen kohtelun ja samanarvoisuuden** kautta, korostettiin organisaation toiminnan läpinäkyvyyttä ja pelisääntöjen selkeyttä. Tasa-arvon käsitteestä tulisi keskustella yhdessä: siinä ei korostu pelkästään erottelu eri ryhmien välillä vaan myös yhtäläisyydet, joita voisi keskusteluissa tuoda esille. Todettiin tasa-arvon olevan myös sitä, että annetaan, mitä jokainen tarvitsee. Näkökulmassa nousi esiin myös horisontaalinen tarkastelu: kaikille vertaisille tulisi olla samanlaiset vaatimukset. Tasa-arvon toteutumisen määrittelee ihmisten oma tyytyväisyys ja se, ettei kukaan koe jäävänsä toisen jalkoihin. Tasa-arvon haasteeksi organisaatiossa nousi oikeudenmukaisen kohtelun kannalta se, että osaaminen on toisten kohdalla helpommin korvattavissa, mikä vaikuttaa asemaan organisaatiossa.

Yksilön kautta tarkasteltava tasa-arvo nousi esiin myös määrittelyssä, jonka mukaan tasa-arvoa olisi **tulla arvostetuksi omana itsenään**. Samoin kuin edellisessä, myös tässä näkemyksessä nousi esiin yhtäläisen kohtelun merkitys, mutta se sisälsi myös enemmän organisaation joustoihin liittyviä vaateita. Näihin kuuluivat erilaisuuden kannustaminen ja oman persoonan näkyville tuominen. Työtä pitäisi voida tehdä omana itsenään. Vuorovaikutuksessa periaatteeksi nousi suhtautuminen toisiin siten, kuin haluaisi itseensä suhtauduttavan.

Sukupuolieron huomioonottamista korostavassa näkökulmassa haluttiin nostaa esiin paitsi sukupuoleen liittyvät erityistarpeet, myös kyseenalaistaa tasa-arvon mieltäminen tasapäisyytenä. Naiset ja miehet toimivat työssään ammattilaisina ja tätä näkökulmaa haluttiin korostettavan. Keskustelua herättivät työtehtäviin liittyvät fyysiset kriteerit nimenomaan sotilastyössä: tuleeko kuntovaatimusten olla samat ainakaan sellaisissa töissä, joissa fyysisyydellä ei ole suurta merkitystä? Siviilitehtävissä naiset painottivat naisten työn merkitystä ja sen näkyväksi tekemistä sekä tilaisuuksia koota yksiköissä hajallaan työskentelevät naiset yhteen.

Työn yhtäläinen arvostus ja kehittymismahdollisuudet –kokonaisuus nivosi yhteen kohdeltuun ja mahdollisuuksiin liittyvän tasa-arvomäärittelyyn. Organisaatiohierarkian sisällä voitaisiin esimerkiksi nostaa naisten työn arvostusta ja kehittää naisten etenemismahdollisuuksia. Opistoupseerien asettamisen siviilinaisten edelle pelättiin muodostavan uratulpan naisille. Organisaation joustoihin liittyvinä voidaan nähdä näkemykset, joiden mukaan ei tulisi olla naisten ja miesten tehtäviä, eli muutosta rakenteisiin kaivattaisiin. Esiin nostettiin myös sotilastehtävissä toimivien miesten asema:

T: [J]os sä saisit määritellä ittelles tasa-arvoisen työpaikan, niin mimmonen se olis? Olisko jotain mitä muuttaisit nykyisestä?

H: [...] Kyl mä nyt varmaan sitten muuttaisin niitä meidän miesaliupseereita, et ne vois esimerkiks siihen valvontajohtajaks hakeutuu, mikä on meillä se korkein mihin voi. Että ehkä niille toivois, vaikka ne on käyny sen armeijan ja AUK:in ja toiset RUK:in, niin eihän se oo niillekään tasa-arvosta et eihän nekään voi hakeutuu. Vaikka niillä olis ne pohjajututkin ihan ookoo. Et ehkä se ois niinkun hyvä, et edes ne miehet ja ne naiset ketkä sen armeijan on käyny ja hoitanu ne hommansa, niin et niille olis ne ylenemismahdollisuudet paremmat. (Nainen, sotilas, alainen)

Tasa-arvoa hahmoteltiin myös **moninaisuutena**. Tähän näkökulmaan on huomioitu tekijät, jotka sidoksissa myös muihin ominaisuuksiin kuin sukupuoleen ja henkilöstöryhmään. Palkkausjärjestelmän muutoksen myötä rakenteiden ikäkannustavuus väheni, kun ikälisät katosivat. Esimerkkinä ikäkokemuksista työyhteisössä oli huomattu nuorten siviilinaisten tulevan muita paremmin huomioiduksi. Toisaalta eräs siviilinen koki, että ikä tasoittaa tunnot paitsi epäoikeudenmukaisuuden suhteen, myös siten, ettei tule helposti nujerretuksi. Työyhteisön arjessa iällä ja kokemuksella nähtiin olevan painoarvoa. Tuotiin esiin, että nimitystilanteissa oli havaittu ikään perustuvaa eriarvoisuutta, mutta sen luonnetta ei eritelty tarkemmin. Moninaisuuden näkökulmasta tuotiin esiin myös varusmiesten vaihtelevat etniset taustat. Lähinnä nähtiin heidät kuitenkin organisaatioon sopeutuvina taustastaan huolimatta.

Tasa-arvon edistymisen edellytykseksi voidaan aineiston pohjalta tiivistää siviili–sotilajakoon liittyvien erottelujen sekä niiden seurausten tunnistaminen. Puolustusvoimat nähtiin osana yhteiskuntaa ja siten myös yhteiskunnalliset muutospyrkimykset vaikuttavat organisaatioon. Tähän viitattiin esimerkiksi vaatimalla lasikattojen poistamista ja sukupuolten työnjaon purkamista muutenkin.

4.2 Hierarkia ja organisaation mahdollisuusrakenne

Haastatteluissa kysyttiin siviili- ja sotilashenkilöstöltä näkemyksiä siitä, miksi naiset - erityisesti sotilaskiviroissa olevat – eivät kyselyn perusteella kokeneet työpaikan johtamistapaa oikeudenmukaiseksi yhtä usein kuin miehet. Naisten kriittisyyden koettiin ensinnäkin liittyvän **organisaation rakenteeseen ja sukupuolten sijoittumiseen organisaatiohierarkiassa**.

Hierarkkista organisaatiota voidaan tarkastella sitä kautta, millaisia mahdollisuusperspektiivejä se luo jäsenilleen. Kanterin käsitettä *mahdollisuusrakenne* voidaan käyttää selittämään eri asemia ja sukupuolia edustavien toimintaa organisaatiossa. Isossa hierarkkisessa organisaatiossa menestys nähdään hierarkiassa etenemisenä, ja mahdollisuuden vaikuttaa saa ylenemisen kautta. Kanterin mukaan organisaation eriytynyt hierarkkinen muoto luo mahdollisuusrakenne, joka vaikuttaa siihen, miten ihmiset näkevät itsensä ja työnsä. (Kanter 1977, 129–132)

Naiset sijoittuvat pääsääntöisesti organisaation hierarkiassa sen alimmille asteille ja tukitoimintoihin, eivätkä tätä kautta pääse vaikuttamaan esimerkiksi työyhteisöä koskevaan valmistelutyöhön ja päätöksentekoon. Eräs sotilashenkilöstöön kuuluva mieshaastateltava arvioi asiaa näin:

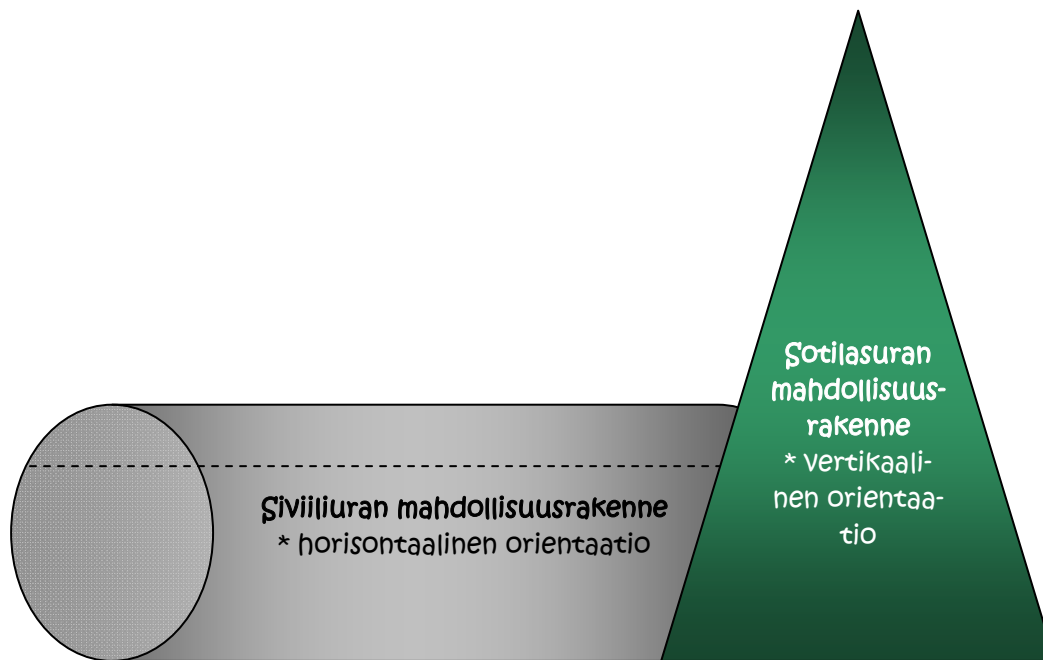
H: *Se varmaan voisi johtua siitä, että siinä valmisteluvaiheessa ehkä naiset ei pääse vaikuttamaan niihin. Ja sitten kun ne on valmisteltu, niin sitten niitä on hankala enää lähteä muuttamaan, jos niissä jotain epäkohtia on tai siellä huomataan. [...] Tavallaan se, että kun tehtäviä valmistellaan, niin siinä vaiheessa ei varmaankaan, se on yleensä sitten se upseeristo tai jonkun organisaation johto valmistelee ne asiat, ja siellähän ei niin kun naisia paljon ole. (mies, sotilas, alainen)*

Vaikutusmahdollisuuksiin liittyen osa naishaastateltavista toi lisäksi esille kuulluksi tulemiseen liittyviä ongelmia. Nähtiin, että omaan työhön ja työyhteisöä koskeviin muutoksiin ja päätöksiin oli vaikea vaikuttaa, koska suunnitelmista ei käyty työyhteisössä avointa keskustelua. Syitä haettiin myös annettujen muutos- ja kehittämisideoiden eteenpäin saamisen vaikeudesta kuten alla olevassa sitaatissa siviilitehtävissä toimiva nainen kertoo:

H: *Muutoksiin ei välttämättä kyllä, voi olla, että niitä [naisten tekemiä ehdotuksia] ei oteta niin tosissaankaan, että jos jotain ehdottaisikin. Että se on vähän sillain, että menee toisesta korvasta sisään ja toisesta ulos ((naurahtaa)). Että sen voi ihan huomatakin kyllä, että joskus on ainakin näin että semmoinen asiallinenkin, joku kommentti johonkin, että tällöinen kehittäminen tai muutos, ei otakaan mitään tuulta purjeisiin niin sanotusti. (nainen, siviili, alainen)*

Myös **uramahdollisuuksien puuttumisen** erityisesti siviilitehtävissä toimivien naisten osalta koettiin selittävän kyselyn tulosta ja heijastuvan tyytymättömyytenä johtamiseen. Ylentämisen valta voi hierarkkisessa organisaatiossa olla palkankorotusten sijaan tärkeämpi resurssi, sillä ensinnäkin työn sisällä palkassa on yleensä yläraja, jolloin palkitsemista voidaan jatkaa ylentämisellä. (Kanter 1977, 129) Toisekseen puolustusvoimissa valtion uuteen palkkausjärjestelmään siirryttäessä työvuosiin perustuva ikälisäjärjestelmä jäi pois. Lisäksi palkkoja pidetään usein pieninä esimerkiksi siviilipuoleen verrattuna, jolloin ylenemisen merkityksen voidaan nähdä korostuvan.

Seuraavassa kuviossa 6 on havainnollistettu puolustusvoimien siviili- ja sotilashenkilöstön urien mahdollisuusrakenteet. Keskeistä on, että siviilien ja sotilaiden urat rakentuvat hyvin erilaisten mahdollisuuksien varaan. Siviiliuraa luonnehtii samantyyppisenä jatkuminen halki koko puolustusvoimissa kestävä työajan ja vähäinen nousun mahdollisuus. Asiantuntijuus mahdollistaa pääsyn putken ylätasolle. Sotilasuralla sen sijaan yleneminen on mahdollista, mutta kuten kuviossa on havaittavissa, tilaa huipulla on vähän. Koulutustaustasta riippuen sotilastehtävissä on paljon asemia, joissa on vähäinen tai varsin rajallinen nousun mahdollisuus. Sotilaan mahdollisuusrakenteen yläpäähän voi päästä upseeritaustalla. Sotilastehtävissä on siis myös tehtäviä, joiden toimintamahdollisuudet muistuttavat siviiliuraa. Esimerkiksi heillä, jotka tekevät sotilastyötä ilman sotilaskoulutusta, on samantyyppinen mahdollisuusrakenne kuin siviileillä.



Kuva 6. Siviili- ja sotilashenkilöstön urien mahdollisuusrakenteet.

Mahdollisuusrakenteeseen liittyy myös se, että työhön, jossa on hyvät mahdollisuudet, sisältyy myös laajemmat toimintavapaudet ja uusien mahdollisuuksien syntyminen. Toisaalta taas mahdollisuuksien puute sulkee näkymiä työntekijältä. Uralla eteneminen ei myöskään ole kaikille työntekijöille keskeinen tavoite työuralla. Tärkeämpiä voivat olla tasapainon saavuttaminen työn ja yksityiselämän välillä tai työyhteisölliset tekijät ja mahdollisuudet vaikuttaa omiin olosuhteisiinsa.

David Collinsonin ja Jeff Hearnin mukaan urakilpailu on organisaatioissa ylipäätään tyypillisesti miesten välistä, ja se toimii tapana toteuttaa miehistä identiteettiä työpaikalla (Collinson & Hearn 1994, 15). Hierarkkiseen menestymiseen liittyy joitakin ongelmia: mahdollisuusrakenteen tulisi motivoida työsuoritusta, mutta liikkuvuudesta ylös hierarkiassa saattaa tulla tärkeämpää kuin itse työstä. Lisäksi ylenemisen tarve ruokkii itse itseään, mikäli se on pääasiallinen arvostuksen lähde. Kolmanneksi ongelmaksi voi muodostua substanssi, jos urakierto on niin nopeaa, että sisällöllistä osaamista ei ehdi kertyä riittävästi ennen seuraavaa siirtoa. Tällöin sisältöä ei arvosteta yhtä paljon kuin liikkuvuutta. (Kanter 1977, 163) Miten upseerinurala vältetään hierarkkisen menestyksen ongelmat?

4.2.1 Matalien mahdollisuuksien vaikutus naisten orientaatioihin

Haastatteluissa naiset, jotka toimivat siviilitehtävissä tai ilman varusmieskoulutusta sotilastehtävissä, näkivät mahdollisuutensa kehittyä ja edetä organisaatiossa usein puutteellisina tai lähes olemattomina. Naiset – poislukien upseerit – esittivät kehittymiseen ja uraan liittyviin mahdollisuuksiin kolmenlaisia orientaatioita: 1) itsensä ja uransa kehittämisen mahdollisuudet ovat matalat, 2) mahdollisuudet kehittyä ovat kohtalaiset ja 3) työtehtävät ovat haastavia ja palkitsevia.

Ensimmäistä orientaatiota leimaa näkemys, että siviiliin on vaihdettava työpaikkaa, jos toivoo muutosta työtehtäviinsä. Koettiin, että mahdollisuudet työn kehittämiseen oli eväty, tai että tiettyihin tehtäviin ei sisälly kouluttautumismahdollisuuksia. Lisäksi huonot mahdollisuudet ilmenivät työnkierron puuttumisena.

T: Sopiiko työsi yhtä hyvin naisille kuin miehille ja miten haluaisit kehittää työtäsi?

H: Siis sopii varmasti. Ei siinä oo niinku mitään. Ja miten haluaisin kehittää, mä olisin halunnu monellakin tavalla kehittää työtäni mutta mulle ei oo annettu kehittää sitä. Koska silloin kun ihminen kehittää työtään niin senhän täytyy käydä vertailemassa omaa työtään vaikka jonkun toisen työhön. Ja tavallaan kouluttau-

tua. Jotta se näkee uusia toimintatapoja, miten voidaan tehdä. Et mun mielestä ihmisen on hirveen vaikea kehittää työtään istumalla vaan oman työpöydän vieressä. Niin sitä mä en ainakaan saanu henkkohtaisesti tehdä, et mä oisin kyl halunnu, mut multa on ihan evätty... Et mä en saanu kehittää niitä asioita, mitä mä oon halunnu. (nainen, siviili, alainen)

Matalat odotukset uran suhteen näkyivät myös sotilaiden näkemyksissä siviilityöstä:

T: [...] Sit oli hirveen yleistä kun kysyttiin että työssä on etenemismahdollisuuksia, niin koettiin, neljä viidestä naisesta koki esimerkiks että ei juurikaan ole etenemismahdollisuuksia, niin osaatko sä tota kommentoida jotenkin?

H: No periaatteessa joo, että kyllä mä uskon sen että kun tänne otetaan varsinkin siviililäinen ja miksei mieskin otetaan töihin, niin se otetaan siihen tiettyyn tehtävään ja se on sitten sitä tehtävää sitten jos ei sitten koulututa itteään sitten eteenpäin jossain, sanotaan nyt asentajapuolesta johonkin teknikoksi, insinööriksi. Tavallaan siinä tehtävässä ei kauheesti kyllä varmaan oo sitä kehitettävää. (mies, sotilas, alainen)

Kouluttautumisen- ja uramahdollisuuksien heikkous liittyi myös ilman varusmiespohjaa sotilastehtävissä toimivien näköaloihin. Aliupseeritehtävissä koulutusjärjestelmän muutos aiheutti hämmennystä uusien ja vanhojen koulutusten korvaavuuksista. Uhkakuvana otettiin esiin pelko oman paikan menettämisestä esimerkiksi jos tekee sotilastyötä ilman varusmieskoulutus pohjaa, kuten seuraavasta otteesta käy ilmi:

H: [N]yt ei olla tasa-arvosia siinä organisaatiossa esimerkiks me sotilasnaiset ketkä ei oo käyty armeijaa. Niin meillähän ei ole niitä etenemismahdollisuuksia, koska ei meillä oo sitä armeijaa käytyä eikä aukkia käytyä, niin mehän nyt vaan odotetaan et aika ajais meistä ohitte ja me päästäis eläkkeelle. Et nythän ei enää edes rekrytoidakaan ketään ketä ei ois käynyt armeijaa ja aukkia, naista tai miestä. Et kyllähän se siinä mielessä vaikuttaa meidän kohdalta. (nainen, sotilas, alainen)

Toisessa orientaatioissa (mahdollisuudet kehittyä ovat kohtalaiset) naiset nostivat esiin työn monimuotoistamisen mahdollisuuden sisäisten siirtojen kautta. Haasteena nähtiin organisaatiomuutoksista aiheutunut lisääntynyt kilpailu vähistä paikoista. Tilannetta vaikeuttaa vielä se, että lakkautetuista yksiköistä siirtyvät ovat etusijalla paikkajaoissa. Työssä kehittymiseen liittyi ennen kaikkea oppiminen työssä, esimerkiksi uusien tietojärjestelmien käyttöönoton myötä. Siviilinä varasto- tai toimistotehtävissä toimivilla ei nähty juuri uramahdollisuuksia, mutta koettiin, että työn oppii sitä tekemällä. Kehityskeskustelut nähtiin väylänä ilmaista koulutukseen liittyviä toiveita ja omalla aktiivisuudella uskottiin omien kehittymismahdollisuuksien paranemiseen.

T: Miten sä oot itse kokenu tän kehittymisen työssä, onko sulla ollu mahdollisuuksia?

H: No kyllä ainakin noita niinku opiskeluunkin niin, kyl Puolustusvoimilla on etä... Ja varmaan enemmänkin jos niihin hakeutuu vaan itte et aktiivinen kyl pitää olla. Ettei niitä nyt sillä lailla...

T: Ei sinne lähetetä. Niin.

H: Ihan tarjottimella tyrkytetä, että... Et niinku oma kiinnostus sen vähän niinku ratkasee... Esimerkiks just että täydennyskoulutusta tämmöstä niin sit haluaakin, mikä omaan työhön [liittyy]. (nainen, siviili, alainen)

Kanterin mukaan matalat mahdollisuudet vaikuttavat siten, että odotuksetkin muodostuvat vähäisiksi. Matala mahdollisuusrakenne siviilien kohdalla myötävaikuttaa vertaiskulttuurin muodostumiseen vastaavassa asemassa olevien kesken - yhtäältä samassa asemassa olevat voivat tukea toisiaan mutta ryhmäsolidarisuus myös tekee myös ryhmästä irrottautumisen vaikeaksi. Mataliin mahdollisuuksiin liittyy tyypillisesti irrottautuminen organisaation urakeisyydestä (Kanter 1977, 132, 136, 138–139, 150). Naisten puheessa tämä näkyi "jotakin täytyy tehdä, että leipää saa" -luonnehdintoina ja työyhteisöllisyyden korostumisena.

Jos otetaan kanterilainen ajatus tunnustuksen saamisen tärkeydestä huomioon, voidaan ajatella sosiaalisten suhteiden merkityksen työssä korostuvan. Mikäli organisaatiolta ei saada

tunnustusta, voi yhteisöllisyydestä tulla jopa tärkein palkinto työssä. Yhteisöä käytetään statuksen, itsekunnioituksen ja arvon tarpeiden täyttämiseen tavalla, jolla korvataan tunnustetuksi tulemisen puutteen. Uraputkessa olevat puolestaan harvoin ovat samalla paikalla tarpeeksi kauan luodakseen läheisiä siteitä työyhteisöön (Kanter 1977, 147). Tämän voidaan ajatella pitävän paikkansa upseerien kohdalla urakierron takia. Työyhteisötekijät näyttäisivät siis olevan erityisen tärkeitä niille, joilla ei juuri ole uramahdollisuuksia.

Kolmannessa orientaatioissa (työtehtävät ovat haastavia ja palkitsevia) tulevat esiin niiden naisten näkemykset, jotka kokevat tehtävänsä haasteellisina ja uuden oppimista sisältävinä. Tällaisessa työssä oli asiantuntijatyön elementtejä ja siihen saattoi kuulua myös esimiestehtäviä. Myönteisiä kokemuksia työn haastavuudesta raportoitiin myös, jos työtä oli päässyt uran aikana vaihtamaan organisaation sisällä. Siviilitehtävissä toiminut nainen totesi olevansa poikkeuksellisessa asemassa tutkimuksen mukaan muuten niin kriittisessä ryhmässä:

H: [...] Mut se ehkä just et ehkä se tyytymättömyys tulee just semmoselta joka on kymmenen vuotta tehny samaa työtä ja mä olen just ollu mielestäni onnekas kun saanu vaihtaa sitä työtä, niin on ollu vaihtelua ja tosiaan et oon [ollu useammassa] eri paikassa. En oo päässy leipiintymään siihen tehtävään enkä työhön enkä siihen että on koko aika tässä samassa paikassa vaan et... Et ehkä mä olen siinä suhteessa huono haastateltava ((naurahtaa)).

T: Niin. Hyvä että tulee näitä hyviäkin esimerkkejä sitten ettei kaikki oo niitä kun, jotka on tehnyt kaksikymmentä vuotta samaa työtä niin...

H: Niin ja ihan leipiintynyt siihen kun ei oo ylenemismahdollisuuksia, ei oo mitään. Joo. Kyl se... Täälläkin sanoisin et on vähän ittestäkin kiinni et halua, onks siinä samassa vaan aina, vai esittääkö kiinnostusta johonkin muuhun mihin ehkä sit tulee paikka ja hakee sit sitä... Et onks itte valmis siihen ja halukas siihen. (Nainen, siviili, alainen)

Mahdollisuuksia saatettiin pitää muihin verrattuna parempina. Esimerkiksi uskottiin, että puolustusvoimissa sukupuoli ei ole työnkierron este toisin kuin yksityisellä sektorilla. Kouluttamismahdollisuuksien ajateltiin olevan paremmat kuin kuntasektorilla työskentelevillä naisilla. Lisäksi mainittiin, että siviilitehtävissä voi ehdottaa, millaiselle kurssille haluaisi osallistua.

Tarkka laadullinen erittely sukupuolten välillä vaatisi laajemman aineiston. Kuitenkin näyttää siltä, että siviilimiesten näkemykset mahdollisuuksistaan organisaatioissa olivat samansuuntaisia kuin naisilla. Matalat uramahdollisuudet vähentävät oletettua sukupuolieroa naisten ja miesten välillä, sillä kokemukset ja vastarinnan muodot hierarkkisessa organisaatioissa ovat heillä samanlaisia (Kanter 1977, 161).

4.2.2 Sotilasmiesten orientaatiot

Sotilasmiehet näkivät työssään yleisesti ottaen laajemmin mahdollisuuksia kuin siviili- ja sotilaskoulutusta vailla olevat naiset. Parhaiksi mahdollisuudet nähtiin upseeritehtävissä. Ura nähtiin tietoisena valintana, josta haasteet eivät lopu:

T: [M]inkälaisena pidät työssä kehittymisen mahdollisuuksia omalta kohdallasi?

H: No tällä hetkellä ihan hyvänä... Et niinkun väittäisin että haasteet ei lopu ollen[kaan], siis tuntuu et sitä on ihan ylös asti. Sillai että tässä tehtävässäkin sitä kehitymispuolta on, ja kyl mä uskon että myös sitten, itsekin on suunniteltu ens vuodelle taas et mä lähtisin lisää kouluttautuun. Ja näin pois päin. Et tuntuu ihan hyvältä. (mies, sotilas, esimies)

Kehittyminen ei välttämättä ollut riippuvaista pelkästä upseeristatuksesta, vaan kysymys oli mahdollisuuksien monipuolisuudesta ylipäätään, myös horisontaalisesti:

T: [K]oetko että on etenemismahdollisuuksia?

H: No kyl mä koen et mulla olis ja olis ollu etenemismahdollisuuksia. Mä olisin voinu lukee upseeriks, mut mä en oo sitä tietä valinnu. Et mun mielest mulle on ollu. Et tota ei oo siinä, tää on mun tietonen valinta että mä haluan jatkaa toistaseks tossa. Mutta myöskin mä näen sitten että mulla on mahdollisuuksia kehityä toista kautta, esimerkiks jossain, hakeutua johonkin toiseen joukko-

osastoon, toisenlaiseen tehtävään. Kyl mä näen että ihan hyvät saumat on. (mies, sotilas, esimies)

Mahdollisuudet olivat siis sotilasmiesten näkemyksissä myös vaihtelevia tehtäviä. Kehittymismahdollisuudet nähtiin myös hyviksi pienissä työyhteisöissä, joissa saa vastuuta ja erityisosaamista ja oppia työn myötä. Sotilasmies kuvasi oppimista uudessa tehtävässä seuraavasti:

T: [E]nemmistö on sitä mieltä että tosiaan on ainakin kohtalaiset mahdollisuudet kehittyä työssään. Ilmeisesti itsekkin koet että on mahdollisuudet?

H: Juu, kyllä. Ja varsinkin tollasessa, missä on sillai selkee, et se on sitä tekniikkaa, siellä on [...] kaikkii mahdollisii niin siel voi joka päivä ottaa kirjan käteen ja opiskella. Ja sitä kautta saa paljon lisää oppia ja on melkein homma kun homma niin aina jostain laitteesta oppii jotain. Ja sit tosiaan puolustusvoimat kyl kurssittaa tosi hyvin. Mäkin oon lähdössä tosiaan lukemaan [tutkintoa], mikä nyt ei siinänsä oo mikään hirveen ihmeellinen juttu mut et kuitenkin veis pari kolme vuotta siviilissä. Niin täs työn ohella senkin saa ja tulee [muuta koulutusta], niin et todella hyvin kyllä kehittyi. Ja siihen annetaan mahdollisuudet ja kannustetaan kaiken näkösiin juttuihin. Ja sitten tosiaan se kokeneempien [...] antama semmonen jokapäiväinen koulutus niin se on kyl tosi hyvää antii se. Ja mul on ainakin se, siinä suhteessakin käyny hyvä tuuri et on tosi [hyvät lähimmät esimiehet] jotka ymmärtää mun taustan ja tietää mis vaiheessa mä oon. Et ei ne kohtele mua pikkupoikana vaikka mä oonkin tässä tehtävässä uus mies. [...] Ja niinkun jaksaa aina jeesata ja kouluttaa ja opettaa, ja en mä tiä onko se laskettu juttu vai ei mut mitä paremmin ne mua alus kouluttaa niin sen helpommalla ne myöhemmin pääsee ((naurahtaa)). [...] [T]äytyy sanoo et täs viimesen puolen vuoden aikana on kyl tullu opittuu aika paljon enemmän kun vaikka edellisenä kolmena vuotena. (mies, sotilas, alainen)

Sotilasmiesten mahdollisuusrakenne muistuttaa paljolti Kanterin havaintoja hierarkkisesta organisaatiosta: ne, joilla oli hyvät uramahdollisuudet myös kokivat työnsä palkitsevana, sitoutuivat voimakkaammin ja saivat enemmän tilaa – myös virheiden tekemiseen. Työssä autonomia, itsenäisyys, kasvu ja haasteen tunne sekä oppimismahdollisuudet saavutettiin nousamalla hierarkiassa. (vrt. Kanter 1977, 131–133)

Naisilla uskottiin olevan samanlaiset mahdollisuudet upseerinuralla ja enemmän näkyvyyttä. Analyysin kannalta kiinnostavaa olisi pitkittäistarkastelu upseerinaisten urasta, kehittymisestä ja heihin kohdistuvista asenteista. Missä määrin upseerinaisten odotukset uransa suhteen realisoituvat ja osoittautuuko mahdollisuusrakenne käytännössä samanlaiseksi kuin upseerimiehillä? Yhtenä haasteena upseerinaisten uralla on, että mitä ylemmäs hierarkiassa he ylenevät, sitä vähemmän heillä on saman sukupuolen vertaisia. Miehillä on puolestaan vertaisryhmä joka tasolla (vrt. Kanter 1977, 151). Naisten pioneeriasema tekee heistä näkyviä hyvässä ja pahassa.

4.2.3 Esimiesten näkemykset siviilien mahdollisuusrakenteesta

Naisten ja miesten siviilitehtävät nähtiin uramahdollisuuksien puolesta vaihtelevasti. Niin sanotun suorittavan portaan työ saattaa olla yksitoikkoista ja sitovaa:

H: Kyllä mä sen ymmärrän, jos sattuu varusvarastolla [työskentelemään ja] joku tulee aina hakeen jotain samaa. Se tehtävähän on hyvin samanlainen. Päivät on samanlaisia, jos sä annat jotain rautatonkia. Sä annat 5 vuotta jotain rautatonkia tai muuta, niin jos ihan rehellisiä ollaan, niin jos ei sun elämässä ole mitään muuta kun niitä rautatonkia, niin kyllä sun pitää niin kun itse... Että se muu aika olisi aika rikasta, että sitä jaksaa tehdä päivästä toiseen. Koska tämä homma mitä mulla on – mä olen vaihtanut – väliin olen tässä ja väliin olen tuolla. Ei mua ole sidottu. Jos mä haluan lähteä, niin mä lähden käveleen tonne. Menen johonkin muualle. Mutta joku ei pääse sinne. Että se tehtävä sitoo. Siinä helposti on ehkä aikaa ajatella kato erilaisia juttuja. Sitten kaikki alkaa...vanne alkaa kiristään päästä. Niitä töitä täällä on paljon. Paljon on sellaisia, jotka on sidottu johonkin. (mies, sotilas, esimies)

Muun elämän merkitys nostettiin haastatteluissa aika harvoin esille. Kuitenkin esimiehen tekemä huomio työn ulkopuolisen elämän rikkaudesta osuu ajatukseen organisaatiohumanismista: palkitsevuus tulee ehkä jostain muusta kuin työstä (vrt. Kanter 1977, 162).

Esimiesten näkemykset siviilien mahdollisuuksista olivat organisaation hierarkkista luonnetta noudattelevia. Siviiliurien kehittämisen kannalta haasteeksi nousivat organisaation resurssit sekä siviilien rooli organisaatiomuistia ja organisaation toimintaa ylipäättään kannattelevina toimijoina. Paikallaan pysyvien ja urallaan liikkuvien ongelmaa on avattu tarkemmin luvussa 7, jossa käsitellään työnjakoa yleisemminkin. Seuraavassa on pohdittu kouluttautumismahdollisuuksia organisaatiossa sekä esimiehen itsensä kannalta että siviileiden kohdalla. Esimies näkee ongelmaksi sen, että siviilien koulutusta ei päästä aina hyödyntämään. Puheenvuorossa näkyvät myös ylipäättään kehittymisen mahdollisuuksien tärkeys työntekijöille:

T: [M]inkälaiset mahdollisuudet on kehittyä työssä?

H: Kyllä mun mielestä on ihan hyvin mahdollisuuksia.

T: Pääseekö koulutukseen kun sitä (haluu) tai tarvii?

H: Joo. No kyllä mun mielestä ne kulkee ihan balanssissa. Et pääsee sen mitä pitää saadakin koulutusta. Ei se koulutus saa olla kuitenkaan mikään itseisarvo, että pitäis joka vuosi päästä johonkin koulutukseen [...]. Niin ehkä siin on tullu, vähän järkevöityny, et ehkä siinäkin oli jossain vaiheessa sellasta, että käytiin kurssia toisen perään. Ja ihan se kouluttautumisen tähden, että haluttiin kehittyä jotenkin. [...] Itse asiassa on paljon sellasia ihmisiä et on kouluttautunu mut kuitenkin tavallaan notkuu siinä samassa tehtävässä, niin se ei oo niinkun mun mielestä hyvä. Et siin varmaan tulee turhaumaa sille itelle henkilölle, ja järjestelmä ei saa siitä hyötyä. Et miks se niinkun panostaa siihen jos ei sitä ulosmitata mitenkään.

T: Onks se sitten nyt ongelma ettei oo niitä paikkoja mihin vois sit mennä tai edetä, vai onks se sitten ettei halua mennä eteenpäin tai (vaihtaa paikkaa)?

H: Varmaan se on aika pitkälle että ei oo sellasia tehtäviä sitten tarpeeks. Ja ehkä se on sitäkin, että palkkaus on, siellä lyhyellä koulutuksella saatu palkkaus on yllättävän hyvä. Kontra taas siihen vaativampaan tehtävään, että jos ajattelee et sit taas insinöörin polkua alkais menemään, niin sit pitäis lähtee kuitenkin aika matalalta sieltä liikkeelle. (mies, sotilas, esimies)

Koulutusmahdollisuuksiin liittyen esiin nousi myös näkemys, että siviileille ei välttämättä ollut yhtä hyviä kouluttautumismahdollisuuksia kuin sotilaille puolustusvoimien sisällä. Ulkopuolelta ostettavan koulutuksen ongelmana nähtiin sen kustannukset, jotka saattavat vaikuttaa sotilashenkilöstön kurssien priorisoimiseen siviilien kouluttamisen edelle.

4.3 Arvostus organisaatiokysymyksenä

Arvostukseen vaikuttava perusedellytys on tehtävän merkitys organisaation ydintoiminnalle. Carreiraksen mukaan mitä lähempänä toimialue on sotilasorganisaation ydintoimintoja, sitä enemmän on saatavissa palkintoja ja arvovaltaa ja mahdollisuuksia parantaa asemaansa hierarkiassa (Carreiras 2006, 40). Arvostuksessa kyse on siitä, onko työ ydintoiminnan kannalta näkyvää. Haastatteluissa kysyttiin, kokivatko työntekijät heidän työtään arvostettavan työyhteisössä ja organisaatiossa. Vastauksissa punnittiin arvostusta pääasiassa sukupuoleen ja asemaan liittyen. Sekä naiset että miehet nostivat esiin sen, että he itse arvostavat omaa työtään. Näyttää kuitenkin siltä, että etenkin siviilinaisilla oman työn arvostamisen merkitys korostui, koska organisaatiolta tai esimieheltä saatavaa arvostusta oli tarjolla vähemmän. Melko yleisesti ajateltiin, että lähityöyhteisössä omaa työtä arvostetaan. Arvostuksen puutteesta koituvina seurauksina nähtiin viihtymättömyys ja lisääntyneet poissaolot: kynnys jäädä pois työstä madaltuu. Myös työn luonne nähtiin yhtenä osatekijänä, kun työstä motivoitumisen mahdollisuudet nähtiin vähäisiksi.

4.3.1 Miesten ja naisten arvostuksen osatekijät organisaatiotasolla

Etenkin sotilasmiesten työn arvostus ilmenee yhteisön tunnustuksena, tehtäviin sijoittumisena ja urakehityksenä. Siviilitehtävissä tekninen osaaminen ja asiantuntijuus, joka liittyy organisaation ydintoimintaan, ovat arvostuksen lähteitä. Kokemus siitä, että työyhteisö tai toiminto,

jota edustaa, on tärkeä osa kokonaisuutta, vaikutti myönteisesti arvostukseen. Siviilitehtävän teknistymisen katsottiin myös lisäävän sen arvostusta.

Arvostuksen puute puolestaan näkyi palkassa ja tehtävän arvostuksen laskemisena. Työvoimapulan katsottiin toisaalta nostavan miesten työn arvostusta:

T: [M]iten sä ajattelet, että sun omaa työtä arvostetaan? Hyvin, huonosti?

*H: No sekin on, jos nyt yhdellä sanalla sanon, niin se arvostus on menossa huononemaan päin tehtävän osalta, mutta taas henkilöt, jotka sitä tekee niin vähe-
nee. Niitä pitää kuitenkin olla, että se arvostus on sieltä nousuun päin, mutta ei sen tehtävän takia vaan sen takia, että puuttuu väkeä tekemään sen. Tähän jär-
jestelmään ei ole mahdollista tehdä mitään korjausliikettä. Tän uuden palk-
kausjärjestelmän kautta tulee nämä tehtävät ja vaativuustasot, jotka vaikuttaa
siihen palkkaan. Ei ole sellaista porkkanaa mahdollista tarjota. Työn arvostus ja
palkka periaatteessa tangeeraa keskenään. (mies, sotilas, alainen)*

Naiset kokivat arvostusta työssään, jos olivat päässeet tekemään haastavia tehtäviä, vaihtamaan työtään tai etenemään urallaan. Tällaisia mahdollisuuksia oli koettu ainakin sotilas- ja asiantuntijatehtävissä. Toimikentän monipuolistamisen katsottiin myös lisänneen arvostusta. Organisaatiolta saatava arvostus liittyy siis sen suomiin mahdollisuuksiin. Miehillä tyyppillisissä sotilastehtävissä naisten näkyvyys myös korosti heihin kohdistuvia odotuksia: keskinäisellä suorituksella ei saa yhteisön arvostusta. Nähtiin myös sukupuoleen liittyvien stereotyyppien ajan myötä murtuneen.

Naisten työn arvostusta nähtiin heikentävän ylipäätään sukupuolenmukaisen työnjaon, jossa naiset tekevät pääasiallisesti avustavia töitä, toimivat "alimpana porukkana". Ilman varusmieskoulutusta työskentelevillä sotilasnaisilla ei ollut mahdollisuutta päästä eteenpäin organisaatiossa. Puolustusvoimien tavoitteiden koettiin olevan etäällä siviilinaisista: organisaation tarpeet ja suunnitelmat nähtiin miesten asiana, josta naiset jäivät ulkopuolelle. Koska ydin- toimintojen varmistamista pidetään puolustusvoimissa pääasiana, koettiin koulutustarpeenkin olevan mieslähtöistä:

*T: Mitenkäs käytännössä sitten tulee esille, että tätä naisen tekemää työtä ei ar-
vosteta?*

*H: Niin, usein kaikissa palavereissa puhutaan mikä se on se puolustusvoimien
tarve ja kaikki nää suunnitelmat, mitä täällä tehdään, niin siinä on aina jotain
tällaista miesten asiaa. Eihän tällaisia tavoitteita tehdä mistään toimistosih-
teerin näkökulmasta, vaan täällä on ihan toinen. Tavallaan ei kosketeta sitä asi-
aa, mitä taas naiset suurimmaksi osaksi tekee. Pääasiahän täällä on, että laivat
kulkee ja muuta, niin sehän tuntuu. Ja sieltäkin, että kun nämä alukset menee
niin miehet saa esimerkiksi enemmän koulutusta sen takia, että ne pärjäisi siel-
lä. Mutta sitten taas sen toimistosihteerin ei tarvitse saada koulutusta. (nainen,
siviili, alainen)*

Työtehtävän arvostuksen koettiin laskevan, jos naiset ryhtyivät sitä tekemään:

*T: Miten näkisit, kun tässä sotilaat on pääasiassa miehiä ja siviilit on naisia, niin
tällainen töiden arvostus, kun naiset esimerkiksi tekee aikailla erilaisia töitä.
Miten niitä arvostetaan?*

*H: No sekin on taas. Sanotaan, että jokin henkilöstöasiat, [...] niin nehen oli aina
ennen henkilöstöosastolla ja osastoupseeri vanhimpana, joka hoiti näitä. Sitten
nämä tehtävät siirrettiin siviilinaisille. Se arvostus putosi heti. Ja palkkaa ei mak-
seta. [...]*

T: Ja sama työ?

*H: Sama työ ja silti täytyy Vessi tietää ja osata, niin se ei olekaan enää...Aina
kun miehiltä työt siirtyi naisille, niin aina se arvostus laski saman tien. (nainen,
siviili, alainen)*

4.3.2 Arvostus suhteessa muihin tekijöihin

Haastattelussa arvostusta hahmoteltiin myös muiden tekijöiden kuin pelkästään sukupuolen kautta. Arvostuksen määrään vaikutti työhön liittyvä asiantuntijuus, vaikka se ei välttämättä olennaisesti parantanut siviilitehtävässä toimivan palkkauksellista arvostusta. Työhön liittyvä kokemus ei ollut myöskään palkkauksellisen arvostuksen lähde. Sukupuoleen ja asemaan liittyvät arvostuserot tulivat näkyviin, kun asiantuntijatyössä toimittiin samalla substanssialalla:

T: Millaisena koet sotilaiden ja siviilien väliset suhteet?

H: Niin siis tääl meillä ne on aina ollu niinkun tosi hyviä. [..Erlaisella taustalla työskenteleeviin suhtaudutaan myönteisesti] Et kyl mä muistan tilanteita kun mä oon menny [esittelemään asiaa] kollegani kanssa, ja tällä kollegalla on ollu joku toinen palaveri, ja me ollaan tehty töitä niin pitkään et me ollaan käytetty suunnilleen samoja pilkun paikkoja ja samoja vitsejä kun me ollaan kerrottu sitä meidän tarinaa eteenpäin. Ja siinä kohtaa kun hän on joutunu poistumaan ja mä oon jatkanu niin häntä alempiarvonen sotilas on esittänyt pahoittelunsa että kun hän ei oo voinu olla tässä tilanteessa loppuun saakka. Kysymys on ollu kuitenkin ehkä enemmän mun ydinosaamisalueesta kun tän sotilaan ydinosaamisalueesta, mut silti mut on tavallaan nähty semmosena... Mut se ei oo ehkä tänä päivänä enää, mä oon ollu niin pitkään. Mut silloin alkuaikoina sitä tapahtu aika useinkin. (nainen, siviiliasiantuntija)

Arvostuskulua sotilas- ja siviilitehtävien välillä selitettiin tehtävään ja arvomaailmaan liittyvillä eroilla. Seuraavassa esimies näkee arvostuksen puutteen ilmenevän puutteina palkitsemisessa ja kannustamisessa:

T: No mites sitten se arvostus, miten sä näet että täällä arvostetaan sitä sotilaiden ja siviilien työpanosta siinä työyhteisössä?

H: Kyl mä ajattelisin että sotilaat keskittyy sotilaan asioihin ja ajattelee sillä arvomaailmalla sitä ja ei välttämättä arvosta kovin paljon siviileitä. Näkisin et siinä on varmaan puutteita. Ja ymmärtämättömyyttä sen roolin suhteen, ja kykyä samastuu siihen tehtävään mitä tehdään koko ajan. Voi näkyä vähäisenä palkitsemisena, vähäisenä kannustuksen antamisena ja niin pois päin. (mies, sotilas, esimies)

Arvostus näkyi suhteessa ikään siten, että kokeneen luotettiin osaavan työnsä ja iän myötä koettiin tulleen paremmin kuulluksi. Siviilikin voi saada arvostusta kokemuksensa ja osaamisensa kautta. Toisaalta ajateltiin, että iästä voidaan pitää työyhteisössään taakkana.

Puolustusvoimissa työskentelevät olivat kokeneet kiinnostusta ja arvostusta työtään kohtaan myös organisaation ulkopuolelta. Tämä näkyi esimerkiksi sotilasmiehillä työn ulkopuolisina luottamustehtävinä, mutta toisaalta sotilastyötä tekevät kokivat myös kriittistä suhtautumista puolustusvoimiin. Pääosin kuitenkin organisaation ulkopuolelta saatava huomio oli myönteistä.

4.4 Arvostus esimieskysymyksenä

Käytännössä arvostus tai sen puute näkyi esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa. Yhtäältä arvostusta tarkasteltiin toivetilana, eli miten esimiehen tulisi osoittaa arvostusta alaisilleen. Arvostuksen kokemuksista hahmottui erityisesti sotilasmiesten näkyvyys ja siviilinaisten näkymättömyys organisaatiossa.

4.4.1 Miten arvostuksen tulisi näkyä?

Puhuttaessa arvostuksesta haastateltavat nostivat esiin tekijöitä, joiden kautta toivoisivat arvostuksen näkyvän. Nämä tekijät liittyivät paljolti juuri esimiestyöhön. Arvostuksen näkyminen ei ole itsestäänselvyys. Joillekin haastateltaville oli vaikeaa arvioida, arvostetaanko heitä vai ei. Yhtäältä arvostuksen tulisi näkyä esimieheltä saatavana palautteena. Todettiin myös, että työn harmaassa arjessa palautetta ei välttämättä edes odota, joskin virheistä palautetta kyllä tulee. Organisaation tasolla oli esimiehiä kannustettu positiivisen palautteen antamiseen, ja siitä saattoi muistuttaa myös alainen:

T: No miten, koetko että työtäs arvostetaan?

H: No jossakin määrin, kun on tässä viime aikoina tuntunu että ei ((naurah-taa))... Ehkä kuitenkin. Tai oikeestaan se pitää minun ite tehdä minun hommani sillä tavalla että mä tiedän että mä oon tehny sen minkä voin, ja teen sen hyvin. Että kissa kiitoksella elää, vähän semmonen olo. Ja aika harvoin niin tulee semmosia tilanteita et sit tulee niinkun silleen positiivista palautetta. Tässä viimexikin oli tämmönen kehityskeskustelu niin minä jouduin itse muistuttamaan esimiestäni että (odotan) positiivistakin palautetta. Mutta (sekin on) tiedossa se... Ja sitten esimies muisti vasta että niin, tosiaan.

T: Tosiaan. Että vois vähän enemmän antaa sitä.

H: Niin. [...] (mies, siviili, alainen)

Toinen keskeinen seikka oli, että arvostuksen tulisi näkyä kannustamisena ja palkitsemisena. Arvostukseen siis liitettiin paljon vuorovaikutuksellisia tekijöitä kuten tarve kuulluksi tulemiseen. Vuorovaikutuksellisten tekijöiden lisäksi arvostuksen toivottiin näkyvän uramahdollisuuksina siviileille. Arvostus liitettiin kehittymismahdollisuuksiin: jos olisi itsensä kehittämisen mahdollisuuksia, voisi työtään kehittämällä saada siitä myös arvostusta. Aineistoanalyysiin perusteella voidaan myös sanoa, että arvostus tulisi näkyä myös monimuotoisuutena, jossa tunnustetaan yhteisön jäsenten osaaminen ja siitä voidaan myös oppia.

4.4.2 Miesten ja naisten arvostus esimies-alaisuudessa

Sotilastyössä miehelle oli tullut arvostusta esimieheltä esimerkiksi, jos osasi toteuttaa esimiehen näkemystä ja jopa ennakoida sitä. Miesten arvostusta puolustusvoimissa katsottiin ilmentävän myös sen, että heidän mielipiteitään kuunnellaan. Tämä heijasteli varmasti osaltaan nimenomaan sotilasmiesten asemaa, mutta saattoi näkyä muutenkin:

T: Entä onko mitään eroa siinä, miten naisten ja miesten työtä työpaikallasi arvostetaan? Oletko itse kokenut mitään tuossa?

H: No kyllä tietysti jossain määrin jotenkin tuntuu siltä, että miehiä arvostettaisiin enemmän tai niitä kuullaan kenties enemmän. Toisaalta voihan olla, että mä olen sen verran vanha, että on jo sitäkin karismaa sen verran, että tota...Tytöt, joskus tuntuu, että he ei saa niin kun asioitaan läpi, eikä heitä kuuntele kukaan.

T: Mutta ainakin omalta kohdalta saanut sitten...?

H: Joo, kyllä. (mies, siviili, alainen)

Esimies-alaisuuden näkökulmasta naiset puolestaan kokivat työnsä arvostetuksi, jos esimies antoi haastavia tehtäviä ja koetteli alaisensa taitoja tai kun ei erottunut negatiivisesti muista samaa tehtävää tekevästä. Arvostusta koettiin myös, kun naisalaisen työ oli esimiehelle näkyvää:

T: [K]oetko että esimiehesi arvostaa työtäsi? Entä työyhteisösi yleensä?

H: On tullu semmonen että tuntuu että arvostaa. Ainakin huomaa silloin kun oot lomalla, niin silloin on ihan kriittinen. Jes, kiva, sä tulit ((nauraa)).

T: No arvostatko itse työtäsi?

H: Kyl mä arvostan joo. Saanu opetella ihan uutta. (nainen, siviili, alainen)

Naiset kokivat esimiehen osoittaman arvostuksen puutteellisena, kun esimiehellä ei ollut ymmärrystä työn luonteesta tai sen vaativuudesta. Naisten kokema arvostuksen puute konkretisoitui usein palkkakeskusteluissa, ja katsottiin, että naisten palkoista päättäminen on tavallaan sotilasmiesten vallassa ja asiaa tarkasteltiin sotilaan arvostusmaailmasta. Arvostusvajetta koettiin palkitsemisen ja kannustuksen vähäisyytenä, minkä katsottiin johtuvan siitä, että siviilit ovat sotilaan arvomaailmassa näkymättömiä. Palkkauksen käytäntöjä ja oikeudenmukaisuuden kokemuksia on eritelty luvussa seitsemän.

5 Moninaisuus esimiestyöskentelyn haasteena

Tässä luvussa käsitellään työyhteisön moninaisuutta¹⁴ sekä siviili- ja sotilashenkilöstön johtamiseen liittyviä näkemyksiä ja kokemuksia suhteessa oikeudenmukaisuuden kokemuksiin.

5.1 Samuus ja moninaisuus työyhteisössä

Puolustusvoimien työntekijät kuvasivat työyhteisöään ja kokemuksiaan sekä yhdenmukaisista että moninaisista työyhteisöistä. Työyhteisöön liittyviä näkemyksiä kuvataan samuuden/samanlaisuuden ja moninaisuuden käsittein, joilla viitataan juuri työyhteisön jäsenten taustan, ominaisuuksien ja osaamisen samankaltaisuuteen tai erilaisuuteen.

Haastatteluista nousi esiin sekä yhteisön moninaisuutta että samanlaisuutta tukevia näkemyksiä. Moninaisuutta tarkasteltiin iän, sukupuolen ja henkilöstöryhmän näkökulmista. Moninaisuuden tarvetta korostettiin, jos siviilien mukanaolo nähtiin sotilasyhteisössä myönteisenä. Naiset edustivat tavallista siviilimaailmaa sotilasorganisaatiossa ja poikkeusta miehisestä kulttuurista, mistä koettiin olevan etua varusmiehille ja sotilasorganisaation yhteisöllisyydelle. Siviilien nähtiin tuovan raikkaita ajatuksia ja keventävän työilmapiiriä. Siviilinaisten katsottiin monipuolistavan miehiä keskustelunaiheita. Samanlaisuuden ongelmaksi työyhteisössä nähtiin kilpailun ja kitkan lisääntyminen ja se, että asenteet ja näkökulmat luutuvat erityisesti johdossa. Moninaisen työyhteisön avulla voitaisiin välttää kuppikuntaisuutta.

Ikään kiinnitettiin huomiota jatkuvuuden näkökulmasta: työyhteisössä laaja ikäjakauma auttaa kokemusten siirtoa, lisäksi nuoret voivat motivoida vanhempaa henkilöstöä itsensä kehittämiseen. Siviileille sotilaiden nuorempi eläkeikä on näkyvää henkilöstön vaihtuvuuden muodossa ja vaikuttaa kokemusten erilaistumiseen. Eri-ikäisyys työyhteisössä tulee haasteeksi, kun se muodostaa sosiaalista etäisyyttä työyhteisön jäsenten välille.

H: No edellisessä työpisteessä oli ainakin tämmöistä ikään liittyvää ... Ei se nyt ehkä suoraan siitä ollut, mutta siellä oli selvästi huomattavissa, että oli tämmöisiä kavereita, jotka oli valmistunut 2-3 vuotta sitten ja sitten oli niin kun koulutajana tätä mun ikäluokkaa pari kappaletta, niin ne meinasi olla vähän niin kun omaa. Että juniorit jutteli keskenään ja sitten ne piti oikeastaan vängällä pakottaa sinne niitten vanhempien kanssa tekemään töitä.

T: Helposti muodostuu sellaisia kuppikuntia tavallaan.

H: Tietenkin he oli opiskelukavereita keskenään, niin tunsivat toistensa ajatukset ja toistensa musiikkimaut, mistä vanhemmalla kaartilla ei ollut mitään käsitystä. (mies, sotilas, esimies)

Sukupuoleen liittyen todettiin, että yksisukupuolisissa yhteisöissä ristiriidat voivat korostua. Epäiltiin myös, että naisenemmistöisen työn arvostusta voisi lisätä se, että sitä tekemässä olisi enemmän miehiä. Samanlaisen taustan nähtiin lisäävän miesten yhteenkuuluvuutta puolustusvoimissa: sotilasmiehet muodostavat sisäpiirin, jolla on oma kieli ja jossa ystäväystään. Varusmiestausta yhdistää siviili- ja sotilasmiehiä, mutta työuran kestäessä ja siirtojen myötä yhteys on todennäköisin organisaation ydintä edustavien sotilasmiesten kesken. Sukupuoli ja henkilöstöryhmä kietoutuivat yhteen haastateltavien näkemyksissä työyhteisöstä. Esimerkiksi asiantuntijatehtävissä toimiva nainen totesi, että siviilinaisen on haastavaa päästä sisälle sotilasyhteisöön. Esimiesasemassa oleva sotilasmies puolestaan näki, että siviileiltä saadaan erilaisia näkemyksiä työyhteisöön ja viittasi siviilinaisiin.

Moninaisuuden toimimista työyhteisössä tukee monipuolinen osaaminen. Moninaista osaamista edustava yhteisö muodostaa verkoston, joka tukee myös yksilön työtä. Haastatteluissa ahtiin, että moninainen työyhteisö voi myös olla yhtenäinen juuri osaamiseen perustuen.

¹⁴ Tässä tutkimuksessa moninaisuutta tarkastellaan ennen kaikkea sukupuolen, iän sekä siviili- ja sotilashenkilöstön näkökulmasta. Usein työyhteisöjen ja työorganisaatioiden moninaisuudesta ja monimuotoisuuden johtamisesta (diversity management) puhuttaessa viitataan laajempaan moninaisuuden tai monimuotoisuuden käsitteeseen, jossa otetaan huomioon monia muita työyhteisön jäsenten taustoihin liittyviä ominaisuuksia kuten perhetilanne, uskonnollinen tai muu vakaumusellinen tausta, etninen tausta tai seksuaalinen suuntautuneisuus.

Taulukossa 3 on koottu työyhteisön moninaisuuteen ja samanlaisuuteen liittyvät näkemykset iän, sukupuolen ja henkilöstöryhmän suhteen. Lisäksi siinä on otettu huomioon yleisiä moniaisuuteen liittyviä näkemyksiä.

Taulukko 3. Moninaisuuden haasteet ja edut organisaatiossa haastateltavien näkemyksissä.

Moninaisuuden muoto	Moninaisuuden edut/ Samanlaisuuden haasteet	Moninaisuuden haasteet/ Samanlaisuuden edut
<i>Ikä ja ikääntyminen</i>	<ul style="list-style-type: none"> • laaja ikäjakauma hyödyttää jatkumon muodostumisessa • nuoret motivoivat vanhempia itsensä kehittämiseen 	<ul style="list-style-type: none"> • statuksen lisäksi ikärakenne erottaa sotilaat ja siviilit toisistaan • samanikäisten yhteiset kokemukset ja toimintatavat
<i>Sukupuoli</i>	<ul style="list-style-type: none"> • yksisukupuoliset yhteisöt voivat lisätä sisäistä kilpailua ja kitkaa • tehtävän arvostuksen lisääminen • monipuolinen osaaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • samanlainen tausta lisää miesten yhteenkuuluvuutta • erilaisten toimintatapojen huomioiminen esimiestyössä • erottautuminen vaikeaa moninaisessa yhteisössä • työ sisältää paljon yhdessäoloa
<i>Henkilöstöryhmä: siviili/ sotilas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • siviilitausta vaikeuttaa pääsyä sotilasyhteisöön 	<ul style="list-style-type: none"> • siviilinäkökulma sotilasyhteisössä etu asiakkaiden ja yhteisön kannalta
<i>Yksilöimätön</i>	<ul style="list-style-type: none"> • työtä tukeva verkosto • luutuneet asenteet johdossa 	<ul style="list-style-type: none"> • organisaation jäsenet etäännyvät toisistaan

Työyhteisön moninaisuudella ja samanlaisuudella ei aina nähty itseisarvoa, vaan näkemyksiin vaikutti asiaan liittyvän kokemuksen puute – työyhteisössä ei mahdollisesti ollut kuin yhtä sukupuolta – ja näkemys organisaatiosta: yksilö nähtiin organisaatioon sopeutuvana, jolloin hänen taustallaan ja ominaisuuksillaan sinänsä ei olisi merkitystä. Tähän liittyi näkemys, että sukupuoli ei tee eroa yksilöiden välillä vaan arvostus tulee osaamisesta. Moninaisuudelle ei nähty erityistä tarvetta, mikäli työilmapiiriä pidettiin muutenkin hyvänä. Esimerkiksi yhteiset tavoitteet ja työn tekemisen eetos saattoivat olla haastateltaville ratkaisevia tekijöitä työilmapiirissä. Tällöin ei koettu haittana esimerkiksi vähemmistösukupuolen edustajana toimimista.

T: Miten sä arvioisit yleisesti teidän ilmapiiriä työpaikalla tai siinä työpisteessä?

H: Meidän vahvuus on aina ollut se hyvä työilmapiiri, joka just lähtee siitä, että kaikki on ihan samassa veneessä. Ne hommat on saatava hoidettua.[...] Meidän työilmapiiri on tosi hyvä. Osaltaan siihen on varmaan vaikuttamassa se, että tämmöisiin töihin hakeutuu ja jää tietynlaiset ihmiset. Siellä ei kauheasti nirpanokkaisuutta löydy, eikä mitään hienohelmaisuutta. Se on sellaista reipasta toimintaa. Varmaan siihen on valikoitunut sitten sellaisia tietynlaisia ihmisiä, jotka viihtyy tämmöisessä miesvaltaisessa ympäristössä ja pystyy siinä tekemään töitä. Jos joku ei siinä viihdy, niin se lähtee varmaan pois. (nainen, siviili, alainen)

Haastateltavien näkemyksissä moninaisuuden rajat tulivat myös vastaan. Yhtäältä ajateltiin, että vähemmistösukupuolen edustajana olemisesta on myös etua, jota ei haluta menettää. Toisaalta moninaisuudesta koituvista hyödyistä huolimatta nähtiin, että ristiriitoja syntyy sekä homogeenisessä että heterogeenisessä yhteisössä. Kahnausten muodot vain vaihtelevat. Mitä enemmän moninaisuutta organisaatio ottaa vastaan, sitä enemmän sen sisällä on soviteltava tapojen moninaisuutta esimerkiksi kun sovitellaan yhteen sukupuoleen ja toisaalta statukseen liittyviä käyttäytymissäntöjä sekä rooliodotuksia. Jälleen kerran on nostettava esiin kysymys siitä, onko organisaatio muuttuva ja joustava, jolloin järjestelmätason muutokset ovat mahdollisia vai monoliitti, johon sopeudutaan. Toisaalta erilaisessa elämäntilanteessa eri taustoin

ja erilaisin tehtävin toimivat työyhteisön jäsenet haastavat myös näkemyksen organisaatiosta yhtenäisenä perheenä. Erimittaiset työsuhteet ja urakierto tekevät työyhteisöstä nopeammin muuttuvan. Katsottiin myös, että työyhteisön moninaisuus on jo arkipäivää puolustusvoimissa, mikä haastaa esimiestyön.

Erotteluojen ongelmallisuuteen liittyy haastateltavan huomio, että pienessä yhteisössä, joita puolustusvoimissa on paljon, jokainen on osa kokonaisuutta. Esimiehisyyteen nähden tämä muodostaa tilanteen, jossa hierarkiaa ei tarvitse korostaa, koska jokaisen merkitys tunnustetaan. Sukupuoleen liittyen todettiin, että hierarkia ei välttämättä näy miesesimiehen ja naisalaisten nähden, vaan miesesimiehen suhtautumista määrittelee hänen yleinen asenteensa naisiin. Millaisella otteella esimies kohtaa alaistensa erilaiset tarpeet ja tavat?

T: Kerro työyhteisöstäsi. Muodostuuko lähin työyhteisösi lähinnä naisista, miehistä, sotilasta, siviileistä?

H: Nyt tän viimeisen vuoden ajan niin valtaosa on naisia.[...] Et tää on tällöinen kirjo, nimenomaan tällöinen monikulttuurinen.

T: Just. Eli millaiset vaikutukset tällä kokoonpanolla on työpaikan ilmapiiriin?

H: No se just et se on hyvin heterogeeninen. Et pitää miettiä et se koostuu niin monenlaisista osista, et tapahtumat ja toimintatavat, niin pitäis vähän tyydyttää kaikkia. Se ei voi olla niin kun sotilaslähtöinen. (mies, sotilas, esimies)

5.2 Samuus ja moninaisuus siviili- ja sotilashenkilöstön johtamisessa

Työyhteisön moninaisuus haastaa johtamista. Erityisiä haasteita johtamiskulttuurille puolustusvoimissa asettaa johtamisen toteutuminen dualistisessa todellisuudessa, jossa vaikuttavat yhtä aikaa sekä sotilaskäskyasiat että hallinnolliset ja organisaation perustehtävää tukeviin toimintoihin liittyvät asiat – usein vielä osittain päällekkäisinä (Buure-Hägglund 2002, 45–63). Johtamisen näkökulmasta tämä tarkoittaa kahden – jopa toisilleen vastakkaiseksi kuvatun – kulttuurin ja niihin liittyvien olettamusten, uskomusten, arvojen ja toimintamallien hallintaa. (Puukka 2005, 38–39) Lisäksi jo aikaisemmin kuvattu organisaation byrokraattisuus ja hierarkkisuus konstruoivat johtamisen kontekstia ja vuorovaikutusta.

Lähijohtamisen¹⁵ näkökulmasta esimiehen ratkaistavaksi tulee, miten toimia käytännön tilanteissa, joissa pitää usein sovittaa yhteen sotilaskulttuuriin vahvana piirteensä sisältävää sotilaskäskyjärjestelmää rauhan ajan olosuhteissa sekä hallintobyrokraattisia toimintaperiaatteita, joihin esimerkiksi palkattua henkilöstöä koskevat päätökset usein lukeutuvat. Tällaisia ovat myös perinteisesti olleet materiaali-, kiinteistö- ja taloushallintoa, terveydenhuoltoa, työsuojelua ja tarkastustoimintaa koskevat päätökset ja ratkaisut. (Puukka 2005, 29–35) Mielenkiintoista on, mitä erityisyyttä sisältää siviili- ja sotilashenkilöstön johtamiseen. Toisin sanoen erään haastateltavan ilmaisu lainaten: *"onko mahdollista, tarkoituksenmukaista saati tasa-puolista kohtelua, että sotilaita käsketään ja siviilejä pyydetään?"*

Haastatteluissa johtamiskäytäntöjen dualistisuutta laajemmin organisaatioissa pohdittiin sukupuolten ja eri henkilöstöryhmien näkökulmasta. Haastateltavilta kysyttiin muun muassa näkemyksiä siitä, pitäisikö siviili- ja sotilashenkilöstöön kuuluvia työntekijöitä johtaa tai johdetaanko heitä eri tavalla, pitäisikö nais- ja miestyöntekijöitä johtaa tai johdetaanko heitä eri tavalla ja miten itse toimii, mikäli on itse esimiesasemassa. Alla olevassa haastattelulainauksessa kiteytyy moninaisuuden johtamisen ongelma yksittäisen esimiehen näkökulmasta:

T: Joo. No sitten tällöinen vähän yleisemmän tason kysymys tähän väliin, eli voiko sun mielestä hierarkkisissa käskyorganisaatioissa toimia tasa-arvoinen ja syrjimätön organisaatiokulttuuri?

H: Kyllä voi. Perustuu siihen että, minä olen esimerkiksi, tässä on oma kokemus, että esimies kysyy asiaa alaiselta, ottaa alaisen mielipiteet huomioon, mutta tekee lopulta itse päätöksen ja kantaa vastuun. Se on mun mielestä hyvin selkeää.

¹⁵ Lähijohtamisella viitataan tässä työyhteisötasolla tapahtuvaan johtamiseen eli esimiesten ja alaisten päivittäiseen vuorovaikutukseen työn tekemisen arjessa.

T: Aivan. No koetko sä, että sotilaita ja siviileitä pitäisi johtaa jotenkin eri tavalla?

H: Koen, kyllä. Olen sitä mieltä, että ei missään nimessä pitäisi johtaa, mutta jostakin se kumpuaa semmoinen ajatus, että pitää johtaa eri tavalla. Itse johdan kyllä sekä sotilaita että siviileitä samalla [tavalla]. Mutta välillä tulee sellainen ajatus, että pystyykö siviileitä johtamaan kuin sotilaita.

T: Tuleeko se justiinsa tässä käskemisasiassa?

H: Kyllä.

T: Että siviilille ei sitten voi mennä...

H: Voi mennä mutta välttämättä se lopputulos ei oo sama mikä sotilailla.

T: No entä pitäisikö tai tuleeko naisia ja miehiä johdettua erilailla?

H: Ei pidä johtaa eri tavalla. Ei missään tapauksessa, koska siitä tulee sitten eriarvosuutta. (mies, sotilas, esimies)

Siviili- ja sotilasnäkökulma tulkittiin välillä mies- ja naisasetelmaksi ja toisinaan niitä tarkasteltiin erikseen johtuen omasta työyhteisöstä ja omasta kokemuksesta. Haastatellut esimiehet¹⁶ kokivat itse lähtökohtaisesti johtavansa eri henkilöstöryhmiä sekä toisaalta miehiä ja naisia yhdenmukaisesti. Yhtenäisyyttä johtamisessa selitettiin ensinnäkin omalla persoonalla. Yksilön näkökulmasta koettiin olevan vaikeaa erotella, että eri henkilöstöryhmien kohdalla pitäisi toimia eri tavalla. Toisaalta myös yhdenmukainen johtamistyyli – erityisesti naisten ja miesten välillä – koettiin tasapuoliseksi ja oikeudenmukaisuuden näkökulmasta välttämättömäksi. Myös johtamisessa tärkeänä pidetyt vuorovaikutustaidot toivat samuutta johtamiseen.

T: No koetko itse, että sotilaita ja siviilejä tulisi johtaa jotenkin eri tavalla?

H: No, siinä tulee nämä esimiestäidot ja tällaiset vuorovaikutustaidot. Ei minusta se sotilaskäskymentaliteetti, ei se sovi myöskään sotilaille. Että totta kai sotilas varmaan esimestään tottelee, mutta minusta sillä ei saavuteta sen parempaa tulosta sotilaan kun siviilinkään kohdalta. Et ihan samanlaisia ihmisiä me pohjaltaan ollaan, semmoinen oikea tapa lähestyä, kannustaa ja ohjata ja tukea alaista, niin se koskee yhtä hyvin sotilasalaista kun siviilialaista. Et samat taidot. (nainen, siviiliasiantuntija)

Samuutta johtamiseen toi haastattelupuheessa myös ympäröivän maailman vaatimusten tiedostaminen. Puolustusvoimia ei nähty erillisenä saarekkeena, joka voi torjua yleiseen yhteiskunnalliseen kehitykseen liittyviä tasa-arvon ja monimuotoisuuden vaatimuksia. Tähän liitettiin myös organisaation kehittyminen yleisesti siviilimäisempään suuntaan.

T: Joo. No, sulla itelläkin on tosiaan esimiesasema, niin miten sä aattelet että kun alaisina on sekä siviilejä että sotilashenkilöstöä, niin onko siinä jotain vaihtelua, et pitääkö... Onko se johtaminen samanlaista tavallaan kaikille?

H: Mun henkilökohtanen näkemys on, että on. [...] Mut kyllä mä näen itse että 2000-luvulla ihmisiä johdetaan samalla tapaa riippumatta siitä että mikä se tausta on. Et auktoriteetti pitää hankkia jollain muulla kun autoritäärisellä tällaisella komentamisella. Kun niin kun puhutaan aikuisten ihmisten työssä (johtamisesta). Ja se on niin kun, asia sanotaan ja sit siitä käydään keskustelua, jos on keskusteltavaa. En mä näe silleen et niissä kovasti mitään eroja on. (mies, sotilas, esimies)

Eri työehtosopimusten piiriin kuuluvien henkilöiden johtaminen koettiin haasteelliseksi ja sen nähtiin vaikeuttaneen tasapuolista kohtelua:

T: No mitä sä ite, sulla on myöskin esimiesasema, niin koetko et miten helppoo tai vaikeeta se on pyrkiä, tai saada semmoinen tasapaino siihen johtamiseen?

H: No kyllä mä koen, että näitten virkaehtosopimusten myötä mä pyrin siihen, että se olisi balanssissa. Ja meidän työhön, työn luonteeseen oikeestaan sopii niin kun sellainen vähän siviilimäisempi työnjohdollinen johtaminen, paremmin.

¹⁶ Haastatelluista esimiesasemassa toimivista enemmistö on sotilasmiehiä.

Sekä sotilaisiin, että siviileihin. Että tietyissä prosesseissa vaaditaan sitä autoritääristä sotilasjohtamista, mutta meillä ehkä toimii ne johtamisen neljä kulmakiveä¹⁷ tasapainoisemmin tuolla, tuon tyyppisessä työssä. Et kyllä mä niin kun siinä koitan pitää sen siviilin sotilaan niin kun tasavertaisena. Ettei siinä tulisi tällaista ainakaan subjektiivista linjausta, että mä toisin itelleni sellaisen jaon siihen. Ja nykyisin sitä on helpompi toteuttaa, koska virkaehdot ovat niin kun hyvin samantapaiset. (mies, sotilas, esimies)

Yhtenäisyys ja sukupuolineutraalius eli sukupuolen häivyttäminen oli kuitenkin ehdollista ja siihen sisältyi monia varauksia. Keskeisenä moninaisuutta johtamiseen tuovana tekijänä nähtiin tarve selittää siviilihenkilöstölle asioita tarkemmin kuin sotilaille. Näin oli erityisesti naisten kohdalla, koska miehille tyyppisemmän varusmiespalvelustaustan koettiin tuovan yhtenäisyyttä eri henkilöstöryhmiin kuuluvien miesten välille. Haastatellut sotilasesimiehet kokivat sitoutuvansa asioiden hoitamiseen enemmän, kun niitä hoidettiin (siviili)naisten kanssa. Naisten kanssa asioista keskusteltiin, hahmotettiin taustoja ja perusteltiin näkökantoja enemmän. Nuorempia koettiin myös johdettavan helpommin käskemällä kuin pyytämällä.

T: Mitenkäs ajattelet sitten tätä, kun täällä [...] on sotilaita ja siviileitä ja näin edespäin, niin kun vuorovaikutuksessa ollaan molempien kanssa jossain määrin, niin miten tämä johtamisen tapa soveltuu? Pitääkö sovittaa eri ihmisille jotenkin, että "hei, puhunkin nyt tämän ihmisen kanssa"?

H: Siinä mennään hyvin herkästi näihin mies–nais-kysymyksiin. Siviilit on naisia. [...] Naisille pitää asiat ehkä...Jossain tilanteissa kun on sellainen tilanne, että itse hoidan jonkun näitten esikunnan naisten kanssa samoja asioita, niin ehkä asioita – en tiedä pitääkö, mutta tulee ehkä käsiteltyä tai toivookin ehkä käsittelevänsä vähän pehmeämmin. Kun on nämä sotilasalaiset ja nuoremmat, niin niille ei tarvi kun sanoa asiasta, että "nyt tehdään näin. Kysyttävää ei ole? Selvä. Seuraava." Mutta sitten kauniimman sukupuolen kanssa pitää vähän hahmottaa sitä taustaa ja ehkä enemmän sitoudutaan. [...] [S]e ei ehkä niinkään ole sitä, että onko sotilas vai siviili, vaan siitä, että onko mies vai nainen. Mutta sitten tulee jännä tilanne, kun se on nainen, mutta se on upseeri. Nuorempi upseeri. Niin se on sitten sellainen mielenkiintoinen tilanne, missä nämä menee sekaisin, että "mitenkäs tässä nyt sitten oikein toimitaankaan". (mies, sotilas, esimies)

Siviilinaisten kanssa toimiessa kerrottiin pyrittävän käyttämään myös kohteliaampaa kieltä. Sekä naiset että miehet toivat esille naisten kanssa toimiessa tarvittavaa ja toivottavaa pehmyyttä. Seuraavassa asiasta puhuu sotilasmies:

T: Tosta seuraavasta, sulla varmaan ei oo kokemusta siviilikoulutuksen saaneista esimiehistä, et sulla on sotilasesimiehiä ollu sitten.

H: Kyllä, pelkästään.

T: No onko sulla semmonen tuntuma että täytyykö sotilaita ja siviilejä johtaa jotenkin eri tavalla?

H: Ei. Sotilaitten ainoa ominaispiirre on siis tämmönen tietty sisäänpäin lämpövyys, kiinteytys, sen kiinteyden jumalointi johon niinkun sotilaskoulutus ja -kasvatus on tähännyt, ja joka on niinkun helppo adaptoida jos johtaminen on sen suuntasta, et sitä ylläpidetään tai sitä käytetään niinkun tehokeinona. Niin siitä on totuttu pitämään ja ehkä karsiuduttu sillä tavalla mut et muuten en mä usko et on mitään semmosta eroa. (mies, sotilas, esimies)

Haastateltavat eivät pitäneet omaa sukupuoltaan merkittävänä tekijänä. Tällainen lähestymistapa korostaa sukupuolineutraalisuutta ja harmonian näkemistä työyhteisössä (Korvajärvi 1998). Siviilien ja sotilaiden johtamisen erot oli helpompi nähdä kuin naisten ja miesten väliset. Tämä viitanee siihen, että organisaatioissa ollaan tietoisia sukupuolten välisen tasa-arvosta yhteiskunnallisena kysymyksenä, mutta sen ei kuitenkaan nähdä koskettavan omaa työyhteisöä.

¹⁷ Mielenkiintoista on, että syväjohtamisen yleiseen malliin viitattiin eksplisiittisesti vain muutamassa haastattelussa, tämä yksi esimerkki niistä.

Edellä esiteltyt haastatteluaineistossa esiin nousseet johtamisen samuutta ja moninaisuutta tukevat elementit on koottu taulukkoon 4.

Taulukko 4. Haastateltavien näkemyksiä siviili- ja sotilashenkilöstön johtamiseen samuutta ja moninaisuutta tuottavista elementeistä.

Samuutta tukevat elementit	Moninaisuutta tukevat elementit
<ul style="list-style-type: none">• persoonalliset tekijät (yhdenmukainen toimintatyyli tilanteista riippumatta)• organisaation jäsenten arvomaailman yhtenäisyys• ikä ja elämäntilanne yhteisinä nimittäjinä• tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden vaateet• vuorovaikutustaidot ratkaisevat• työyhteisön homogeenisuus (esim. pelkkiä siviilejä)	<ul style="list-style-type: none">• persoonalliset tekijät (toimintatyyli riippuu tilanteesta)• sotilaskoulutus tuottaa eron suhteessa siviileihin:<ul style="list-style-type: none">➤ sotilaita helpompi johtaa➤ siviilien kanssa keskustellaan enemmän• naisten ja miesten johtaminen erilaista• johdettavien yksilölliset ominaisuudet• erilaiset virkaehtosopimukset• erilaiset työ- ja toimintaprosessit erilaista johtamista vaativina

6 Hyvä esimiehisuus

Kyselytulosten perusteella¹⁸ johtamiseen liittyvissä oikeudenmukaisuuskokemuksissa oli henkilöstöryhmittäisiä eroja. Kaikissa henkilöstöryhmissä ja niin miesten kuin naistenkin kohdalla koettu esimiehen kannustus lisäsi johtamistavan kokemista oikeudenmukaisena. Sotilasmiehillä esimiehen kannustuksen merkitys oikeudenmukaisen johtamistavan kokemuksen kannalta oli voimakkaampaa kuin siviilimiehillä. Naisten ja miesten kokemusten välillä oli havaittavissa huomattavia eroja. Erityisesti sotilasviroissa olevien naisten kokemukset oikeudenmukaisesta johtamistavasta poikkesivat muun henkilöstön vastauksista. Sotilasnaisten kohdalla riittävä tiedonsaanti työpaikkaa koskevien asioiden suhteen lisäsi oikeudenmukaisen johtamistavan kokemusta. Siviilinaisten osalta puolestaan erityisesti esimiehen kannustus sekä esimiehen naisten ja miesten tasa-arvoinen kohtelu lisäsi oikeudenmukaisen johtamistavan kokemusta.

Esimiestyöskentelyn ja johtamisen oikeudenmukaisuutta pohdittiin haastatteluissa muun muassa seuraavanlaisten kysymysten kautta: miten tasa-arvo työpaikalla toteutuu, miten haastateltavan työtä johdetaan, saako hän kannustusta ja palautetta työstään, kokeeko hän tulensa arvostetuksi, kokeeko hän johtamisen oikeudenmukaiseksi, millainen työyhteisön ilmapiiri on, esiintyykö työyhteisössä ongelmia, onko esimies tietoinen työyhteisön ongelmista ja pyrkiikö hän ratkaisemaan niitä.

Haastatteluaineisto osoittaa, että esimiestyöskentelyyn ja johtamiseen kohdistui erilaisia odotuksia ja tarpeita. Johtamista pohdittiin toisaalta suhteessa käytännön tilanteisiin ja erilaisiin menettelytapoihin, mutta toiminnallista ulottuvuutta vahvemmin haastateltujen johtamispuheessa korostui johtamisen vuorovaikutuksellinen ulottuvuus. Työyhteisö- ja lähijohtamisen tasolla korostuivat oikeudenmukaisuuskokemuksissa esimiehen toiminta- ja menettelytavat (procedural justice) sekä vuorovaikutustaidot (interpersonal justice) ja muut esimiehen henkilökohtaiset tai persoonalliset ominaisuudet. Esimiehiin kohdistuvat odotukset koskivat sekä omaa lähityöyhteisöä että esimiehen roolia suhteessa muuhun organisaatioon.

6.1 ”Tasa-arvo ei oo taktiikkaa” – tasa-arvon toteuttaminen esimiestyöskentelyssä

Rakenteet tuottavat haasteen esimiestyölle, koska yhtäältä esimiehet toimivat organisaatiojärjestyksen sisältä, mutta toisaalta käytännön tilanteet edellyttävät myös soveltamista eritoten, jos halutaan pyrkiä tasa-arvoisuuteen ja oikeudenmukaisuuteen. Kuten seuraavassa alaluvusta voidaan havaita, haasteeksi voidaan lukea myös tasa-arvomäärittelyjen moninaisuus.

Epätasa-arvo saa ilmenemismuotonsa organisaation käytännöissä, joista monet toteutuvat esimiestyössä. Aineiston analyysi nosti esille sukupuoleen ja asemaan nojautuvan jaon puolustusvoimien organisaation sisällä: miesenemmistöisyys korostuu erityisesti sotilas- ja johtotehtävissä. Naiset toimivat pääasiassa siviilitehtävissä ja ylipäätään harvoin esimiestehtävissä. On huomattava, että pääosa esimiestehtävistä on varattu sotilasammateissa toimiville, tarkemmin upseereille. Esimiestyöskentelyn kannalta tasa-arvon toteutumisessa haasteena on työyhteisön moninaisuuden huomioiminen ja erilaisiin tarpeisiin vastaaminen. Haastatteluissa tuotiin esiin keskittyminen ydintoimintojen varmistamiseen: suunnitelmat tehdään sotilastyön näkökulmasta, mikä käytännössä tarkoittaa siviilien sivuuttamista. Tähän liittyvä sotilaiden ja siviilien kohtelu mainittiin jo oikeudenmukaisuutta kuvaavassa luvussa.

Toinen haaste tasa-arvon toteutumiselle esimiestyössä ovat tasa-arvoon liittyvät asenteet: organisaatiossa ei ole orientaatiota tasa-arvoon eikä välttämättä aktiivista halua edistää asiaa – toisaalta taas tasa-arvoa ei uskalleta vastustaakaan. Käytännössä esimies voi sivuuttaa koko tasa-arvokeskustelun puolustusvoimiin kuulumattomana asiana:

H: [T]avallaan joskus meillä yks esimies kun hän sit niinkun oli sitä mieltä et niihin sotaharjoituksiin osallistuu vaan ne pätevät ketkä tosiaan osaa hoitaa ne hommat, niin hän sit lausu et tasa-arvo ei oo taktiikkaa. Et tasa-arvo ei puolustusvoimissa niinkun oo kai kaikkien halukaan. Ja en mä tiedä voiks se nyt sit tosiaan olla mitenkään tasa-arvosta, jo pelkkien koulutus pohjien takia niin esimer-

¹⁸ Tilastoanalyysin korrelaatioista on tehnyt Nina Talola.

kiks nyt mäkään, enhän mä nyt ikinä koe et tasa-arvo, et enhän mä voi tasa-arvosesti hakee mihinkään, koska jo ne perusedellytykset ei oo... (nainen, sotilas, alainen)

Esimiesten omissa kommenteissa nostettiin esiin se, että hyvästä tahdosta huolimatta pyrkiä tasa-arvomyönteisyyteen ei aina toteudu ja että organisaation luonne tuottaa haasteen tasa-arvolle. Ongelmallisena koettiin myös tasa-arvon toteuttaminen esimies-alaisuudessa: toiset näkivät hierarkian realiteettina, toiset näkivät esimiehen oikean toiminnan keskeisenä tasa-arvon toteutumisessa.

H: Varmaan minusta mä itse yritän mukamas varmaan olla hyvinkin tällainen tasa-arvomyönteinen, mutta mä tiedän, että en aina ole. Varmaan jos minun alaisilta, vaikka näiltä sihteereiltä kysytään, niin voi olla, että heidän mielipide on se, että "se on aivan täysin jämähtänyt ja hirveän seksisti".

T: Joo. No saako sulle sanoa sitten? Uskaltaako sun alaiset sanoa, jos ne kokisi, että nyt ei ole oikeudenmukaista tai tasa-arvoista?

H: Kyllä. On sanoneet ja pahaltahan se tuntuu. Kyllä mä yritän antaa luvan siihen. Ainahan se on ikävä huomata epäonnistuneensa. (mies, sotilas, esimies)

Tasa-arvo nähtiin myös hierarkisten suhteiden haasteena, joskin katsottiin tasa-arvon voivan kohtelussa:

H: Sitten sotaväessä pitää aina huomioida se, että tämä on kumminkin semmoinen, että täällä on esimies-alainen-suhde, niin sitä ei pidä taas sekoittaa tällaiseen tasa-arvoon. Tietysti me avataan ovi tietyllä tavalla, jos se on nais... niin sotilasarvo, niin se tietysti koht... tavallaan... [...] Mutta kyllähän tämä on naisille hyvä työpaikka mun mielestä, sotaväki. Kyllä täällä naisia kohdellaan mun mielestä hyvin.

T: Tarkoitatko sä sotilaita vai siviileitä vai molempia?

H: Kumpiakin, joo. Ehkä näitä siviili-ihmisiä paremmin, kun se on tietty sotilaille kumminkin sitten taas... Hämärtyy, koska tehdään niin kun samoja hommia. Mutta täällä on mun mielestä naisten hyvä olla. Se on mun oma henkilökohtainen näköni. (mies, sotilas, esimies)

Yhteenvedon voidaan todeta, että tasa-arvo nähtiin pitkälti esimiehen vastuuna. Samaan aikaan epätasa-arvon synty nähtiin pitkälti rakenteellisena ja jopa tahattomana sivutuotteena. Esimiestyöskentelyn tasa-arvoisuutta pohdittaessa on kiinnitettävä huomio siihen, mitä organisaation eri puolia esimiestyöhön liittyvät tulkinnot heijastavat ja missä määrin vaihtoehtomuutta ja sopeutumista korostavat näkökulmat voidaan haastaa.

6.2 Hyvän esimiehistyksen piirteitä

Hyvä esimiehistyys näyttäytyi koko aineiston valossa toisaalta persoonallisena, luontaisena ja jopa synnynnäiseksi kuvattuna ominaisuutena, mutta toisaalta opittavana ja koulutuksen kautta saavutettavana olevana asiana. "Luonnollisen" johtajuuden tai auktoriteetin puute näkyi haastateltavien mukaan muodollisen aseman korostamisena, lainkirjaimen ja sopimuspykälien noudattamisen korostumisena sekä joustavuuden katoamisena esimiestyöskentelystä. Koulutuksen kautta koettiin pystyttävän antamaan eväitä hyvään esimiehistyksen, mutta persoonallisten piirteiden ja "henkilökemioiden" katsottiin olevan oleellinen osa hyvää esimiehistyä ja onnistunutta esimies-alaisuutta.

Persoonallisuuden piirteiden merkitystä kuvattiin sekä sosiaalisten taitojen, vuorovaikutustaitojen että tehtävänkuvien kautta. Toisten todettiin muun muassa olevan tyyliään muodollisempia kuin toisten ja lisäksi myös alaisen persoonallisuuden nähtiin vaikuttavan johtamistapaan: vihaisuutta ilmentävää ihmistä on vaikeampi lähestyä. Ihmiset eroavat myös sen suhteen millaisia johdettavia ylipäänsä he ovat, toisin sanoen toisia on helpompi johtaa kuin toisia. Tehtävänkuviiin liittyen taas hyviä hallintoihmisiä ei esimerkiksi välttämättä nähty hyvinä sotilasjohtajina ja -kouluttajina ja päinvastoin. Hyvä esimiehistyys oli hyvää asioiden ja ihmisten johtamista, mutta kaiken kaikkiaan hyvän esimiehistyksen pohdiskelussa jälkimmäinen painottui voimakkaammin. Seuraavissa lainauksissa johtamista luontaisena ominaisuutena määrittelevät vuorollaan sekä esimies että alainen:

H: [K]aikista ei ole johtajaksi. Vaikka käyt mitä sotakouluja, niin kaikista ei ole johtajaksi, kaikista ei ole kouluttajaksi. Osa on hyviä hallinnollisia, mutta niitä ei esimies saisi päästää kentälle. Niin kun tietsä, ei kaikista ole. Se ei tee sotilaasta hyvää johtajaa, että se käy sotaa. Sehän ei sitä tee. Jollain on sitä luontaisesti, jollain ei. Joku ei opi sitä koskaan. (mies, sotilas, esimies)

T: Onko se hierarkia sellainen asia tavallaan, että se on aina oikealla asteella? Että sen on oltava tietynlaista vai onko sun mielestä siinä mitään joustamisen varaa tai tarvetta joustaa?

H: No käytännössähän se ei mun mielestä saisi näkyä, että nyt mä käsken, koska mä olen pomo. Vaan että sen pitäisi kuitenkin mennä sillä lailla joustavasti niin, että se on kaikille selvää, että kuka se on, joka mua nyt tässä johtaa. Mutta sitten, jos on tosiaan ongelmia siinä johtamisessa, jos pitää korostaa sitä muodollista valtaa, että sitä esimiehellä pitää olla luonnostaan, ei vain opittuna. (mies, sotilas, alainen)

Asioiden johtamiseen viitattiin ensinnäkin substanssiosaamisena. Esimerkiksi tekninen ja teknologinen osaaminen saattoi tarkoittaa sitä, että esimies pystyy ohjaamaan alaisiaan ja tarvittaessa asettumaan työntekijöiden rooliin tehden heidän kanssaan samoja tehtäviä. Hyvä esimiehisyyden asioiden johtamisen näkökulmasta oli myös hyvää organisointi-, priorisointi- ja päätöksentekokykyä. Aineistossa esiintyneitä työnjakoon ja työmäärään liittyviä näkökulmia käydään läpi tarkemmin raportin seitsemännessä luvussa.

H: Vaikka on sotilasyhteisö, niin tietysti haetaan aina sellaista konsensusta, että se mun alaiseni ja mieluummin hänenkin alaisensa ymmärtäisivät, että näin se on parasta tehdä. Kysytään heiltä ensin, he ovat asiantuntijoita, miten he tämän tekisivät. Hyvin pitkälle [tässä tehtävässä varsinkin näin vähän aikaa olleena], niin joutuu turvautumaan alaisiin. Kysymään niitä vaihtoehtoja alaisilta, miten jotkut asiat kannattaisi tehdä. Sitten on priorisointia: Jätetään tämä nyt vähän vähemmälle ja tehdään tuota, koska tehtäviä on niin paljon. Yrittää huolehtia siitä, että ne ihmiset... niillä olisi sopiva se työn määrä ja oikeat asiat tulisi ainakin tehtyä. Sitten jos joku asia ylittää sen kapasiteetin vaikka sillä osastolla, niin pistää sen hyllylle. Hyvin pitkälle semmoista...pitäisi olla tämän työn semmoista ihmisorganisaatiosta huolehtimista. Tuotteet tulee tehtyä, mutta ei niin, että työ jakaantuu epätasaisesti. Kuitenkin näissä työilmapiirikyselyissä yksi eniten valittu asia on kiire ja työn jakautuminen epätasaisesti. (mies, sotilas, esimies)

Hyvään esimiehisyyteen ihmisten johtamisena tai henkilöstöjohtamisena liitettiin monenlaisia näkökulmia. Hyvän esimiehen odotettiin olevan toiminta- ja menettelytavoiltaan tasapuolinen, mutta yhtä aikaa yksilöiden erilaisuuden huomioon ottava. Tasapuolisuus liittyi moniin asioihin työnjaosta yleiseen työntekijöiden huomioimiseen. Esimiehellä nähtiin myös olevan keskeinen rooli työyhteisön hyvän ilmapiirin luoja ja kehittäjänä.

T: Työyhteisön yhteishenkeä pidetään yleisesti hyvänä. Mistä hyvä yhteishenki muodostuu ja miten itse koet?

H: No mun mielestä ensiarvoisen tärkeää on ensinnäkin se oma esimies. Minusta se on sen työyhteisön semmoinen yks peruspilari. Et jos se oma esimies on sellainen, mikä on semmoinen yhteishengen kehittäjä, ja semmoinen, mikä on tasapuolinen mikä on kanssa tärkeä asia. Ja se mitä mä koen tässä työyhteisössä, meidän niin kun [osaston], niin se ei oo missään nimessä tasapuolista. Ja meillä ei oo siellä niin kun hyvää henkeä. Et siellä on ennemminkin sellainen, et jokainen tekee sen mitä on pakko ja... Eikä paljon halua toista nähdä jossakin työyhteisön ulkopuolella ((nauraa)). (nainen, siviili, alainen)

Kannustavuus, tuen antaminen ja ohjaava ote nähtiin keskeisesti hyvän esimiehen ominaisuuksiksi. Palautteen antamista ja myös kykyä ottaa sitä vastaan pidettiin yleisesti tärkeänä. Hyvä esimiehisyyden oli myös sen toteuttamisedellytyksistä kiinni. Jos esimiehen tehtäväkuva oli rakennettu niin, että hänellä oli myös mahdollisuus panostaa työhönsä ja aktiivisesti ratkoa työyhteisön ongelmia ja kehittää toimintatapoja, hänen nähtiin pystyvän toteuttamaan hyvää

esimiehisyttä paremmin. Hyvä johtaja osaa sovittaa siviili- ja sotilashenkilöstön erilaisia orientaatioita hyödyntäen molempien parhaita puolia.

Hyvän esimiehistyksen määrittelyssä löytyi painotuseroja eri henkilöstöryhmien haastattelupuheissa. **Sotilashenkilöstölle hyvä esimiehisyys merkitsi roolien ja vastuunjaon selkeyttä, kun taas siviilihenkilöstön näkemyksissä painottui yhdessä tekemisen ja päättämisen näkökulma.** Siviilihenkilöstöön (sekä esimiehet ja työntekijäasemassa olevat) kuuluvat naiset erityisesti korostivat yhdessä tekemistä ja päättämistä¹⁹. Kumpikin ryhmä edellytti hyvältä esimieheltä keskustelemaa johtamistapaa, mutta sotilashenkilöstöllä se yhdistyi selkeisiin rooleihin ja vastuunjakoihin. Keskusteleisuus tarkoitti sitä, että esimies päätöksenteon pohjaksi kuunteli asiasta riippuen joko yksittäisen työntekijän tai koko työyhteisön jäsenten mielipiteet tasapuolisesti ja teki tämän jälkeen päätöksen, josta sitten kantoi vastuun. Sotilashenkilöstön osalta on löydettävissä paljon yhtymäkohtia Terhi Hakamon ja Anna Vanhalan (2007, 34–41) poliisipäälliköiden ja apulaispoliisipäälliköiden joukossa kootusta kysely- ja haastatteluaineistosta tekemiin havaintoihin hyvästä poliisipäällikkyydestä. Selväpiirteiset vastuuketjut ja selkeä esimiehisyys, lojaalisuus ja luotettavuus nousivat keskeisimmiksi hyvän poliisipäällikkyyden piirteiksi.

H: [M]ut kyllä mä näkisin että mun suhde esimieheen on ihan jees, että silleen sopivan välitön mut kuitenkin että siinä roolit näkyy selvästi. Hänellä on päällikkyyks ja olen alainen. (mies, sotilas, esimies)

Sekä siviili- että sotilashenkilöstö nosti esille esimiehen tärkeän roolin työyhteisön hyvinvoinnin ylläpitämisessä: aktiivista asioihin puuttumista ja ongelmien ratkomista arvostettiin. Runsa vuorovaikutus, asioista suoraan puhuminen ja keskusteluun ottaminen nähtiin tärkeinä työyhteisössä esiintyvien ongelmien ratkaisemisen välineinä. Samalla tuotiin kuitenkin esille ongelmien ratkaisemisen vaikeutta kuten alla olevasta lainauksesta käy ilmi:

T: No sitten niistä työyhteisön mahdollisista ongelmista, elikä tietääkö esimies riittävästi työyhteisösi ongelmista tai pyrkiikö hän ratkaisemaan niitä?

H: Tietää varsin tarkkaankin ja se on kunkin työpisteen [...] asia järjestää sitä asiaa. Ja sinänsä en ole niin kun tavallaan tukea siihen pyytänykään, mutta ei nyt mitään maailman mittavampia murheita myöskään ole.

T: No entä koetko itse esimiehenä tietäväsi riittävästi työyhteisösi ongelmista ja onko niihin helppo puuttua?

H: No sen voin sanoa että ei oo koskaan helppo puuttua, ne on aina vaikeita kysymyksiä, mutkikkaita, ja aina tulee se kysymys että tiedänkö riittävästi ja tiedänkö niin kun riittävän monelta kantilta. Ja että miten sen perkaan huohottamatta ja kyselemättä ja sillä lailla, että miten saan objektiivista tietoa alaisilta. Ja mun ajatukseni on siinä, että alaisten kanssa täytyy olla niin kun tekemisissä luontaisesti mahdollisimman paljon. Jolloin syntyy sitä vuorovaikutusta ja erilaisina palasina hahmottaa sitä kokonaisuutta, silloin kun menee hyvin ja myöskin silloin kun menee huonommin. (mies, sotilas, esimies)

6.2.1 Hyvä esimiehisyys esimiesten kokemana

Haastatellut siviili- ja sotilastehtävissä toimivat esimiehet nostivat edellä mainittujen seikkojen lisäksi esille toimintatapoihin kuten työn organisointiin liittyviä hyvän esimiehistyksen ja johtamisen piirteitä. Näitä olivat muun muassa töiden priorisointi ja kyky tehdä tarvittaessa nopeastikin toisia ihmisiä koskevia päätöksiä. Oikeudenmukaisen työnjaon vaikeutta pohdittiin suhteessa olemassa oleviin resursseihin sekä alaisten tunnollisuuteen ja suoriutumiskykyyn. Toiminnallisen vastuun ohella esimiehet nostivat esiin vuorovaikutuksellista vastuuta. Toiminnallisen ja vuorovaikutuksellisen vastuun nähtiin myös kytkeytyvän yhteen. Hyvän johtajan on pystyttävä toimimaan siviili- ja sotilashenkilöstön työkuviin ja yhteistyön rajapinnoilla, kuten siviiliasiantuntijan haastattelusta ilmenee:

¹⁹ Kaarina Buure-Hägglund (2001, 117–119) pohtii omaa johtamistyyliään teoksessaan Nainen kenraalikunnassa mm. toteamalla, että hän kokee olevansa yksi johdettaviensa kanssa, eikä heidän yläpuolellaan. Pohdinnoissa tulee hyvin ilmi sukupuoleen suhtautumisen kaksinaisuus: toisaalta sukupuolella koetaan olevan omassa merkityksessä johtamisessa, mutta toisaalta taas ratkaisempana pidetään persoonaa.

T: No onko siviilien ja sotilaiden välinen työnjako mielestäsi selkeä ja oikeudenmukainen?

H: No sekin tavallaan vaihtelee, eli periaatteessa kyllä. Mutta siinä on tavallaan sellainen haaste, että jos sä teet kehittämistehtäviä, ja on äärettömän hienoa, että on dynamiikkaa, mutta sellaisessa tilanteessa, jossa ne muut kehittäjät vaihtuu esimerkiksi kahden vuoden välein, niin kaksi vuotta on sellanen aika jos sä oot sellasta tyyppiä et sä et kauheesti sitoudu asioihin, niin sun ei tarte sitoutua. Ja silloin joskus tulee sellasia tuskastumisia kun puhuu siviilien kanssa just siitä kun ne seuraa et tässä on suunnittelu ja täällä on lopputulema, pystyy refleктоimaan ja arvioimaan sitä. Sit sinne viereen tulee sitä dynamiikkaa mikä on äärettömän hyvä ja intoa, mut jos se into ei oo yhtään kiinnostunut siitä mitä on tehty aikasemmin, niin sit siinä saattaa tulla sellasia ristiriitatilanteita sen takia. Et hyvä johtajahan saa nämä toimimaan niin kuin että ne tukee toisiaan, mutta sitten jos ei oo hyvää esimiestyötä ja hyvää johtajuutta, niin sitten se saattaa mennä vähän huonoon suuntaan. (nainen, siviiliasiantuntija)

6.2.2 Hyvä esimiehisyyys työntekijöiden kokemana

Siviili- ja sotilastehtävissä toimivat työntekijät toivat esille myös esimiehen tärkeän roolin alaistensa puolustajana. Suhteessa muuhun organisaatioon hyvältä esimieheltä odotettiin oman lähityöyhteisön ja sen tekemän työn näkyväksi tekemistä koko organisaatiossa sekä työyhteisön ja yksittäisten alaisten puolien pitämistä ulkopuolelta tulevia vaatimuksia ja paineita vastaan erityisesti erilaisissa ristiriitatilanteissa.

T: Minulla oli erinomainen esimies silloin kun mä olin [edellisessä työyhteisössäni], niin oli, mä saatoin nojata siihen kun tiiliseinään. Se aina seisoi mun takana, mä saatoin luottaa siihen täysin. Oli hirvittävän hieno kaveri. Jos jotakin sattui, kerran sattui jotakin semmosta pientä äksidenttiä niin tota... Puoli tuntia kun tuli tieto siitä jutusta niin se tuli sanomaan mulle että älä ole huolissas [..], me ollaan tehty kaikki niinkun miedän pitää tehdä täällä. Kävi kattomassa ja lukemassa me ollaan tehty kaikki asiat niinkun määrätty ja kaikki jutut on niinkun hoidettu, että se ei (johtunu meidän hommista). Elikkä tällä tavalla. Siis toiset esimiehet on sitten ollu semmosia, että ne tulee ja kysyy että oletko nyt varmasti itte hoitanu nämä asiat. Siis osaat varmaan mieltä että, kaks juttua että minkälaisella ololla siinä on. (mies, siviili, alainen)

Aineistossa esiintyneet hyvään esimiehisyyteen ja johtamiseen liittyvät piirteet ja ominaisuudet ovat samansuuntaisia kuin muissa valtionhallintoon ja julkisen sektorin asiantuntijaorganisaatioihin kohdistuneissa esimiehisyyttä ja johtamista tarkastelevissa tutkimuksissa (ks. esim. Antila 2006; Hakamo & Vanhala 2007; Koivumäki 2008; Romana ym. 2004). Haastattelujen pohdinnoissa painottuivat ihmisten johtamiseen (henkilöstöjohtamiseen) ja vuorovaikutukseen liittyvät sosiaaliset taidot. Aineistoon sopii hyvin Jaakko Koivumäen (2008, 235) luonnehdinta ihanne-esimiehestä valtion asiantuntijaorganisaatioissa demokraattisena transformaatiojohtajana, joka kykenee autoritaarisempaankin johtajuuteen tarvittaessa.

Taulukossa 5 on koottuna aineistossa esiintyneet hyvään esimiehisyyteen liittyvät ominaisuudet.

Taulukko 5. Siviili- ja sotilastehtävissä työskentelevien esimiesten ja työntekijöiden hyvään esimiehisyyteen ja johtamiseen liittyvät ominaisuudet.

	Hyvään esimiehisyyteen ja johtamiseen liitettyjä ominaisuuksia
Jaettuja näkemyksiä (sekä esimiesten että työntekijöiden haastattelupuheesta löytyneitä mainintoja)	<ul style="list-style-type: none"> • tasapuolisuus, oikeudenmukaisuus • yksilöiden erilaisuuden huomioon ottaminen • kannustaminen, ohjaaminen ja tukeminen • luontainen/synnynnäinen johtajuus, auktoriteetti (johtajuus persoonakysymyksenä) • palautteen antaminen • pystyy vastaan ottamaan kritiikkiä • vastuunjako selvä • aktiivinen asioihin puuttuminen ja ongelmien ratkominen
Esimiesten näkemyksiä	<ul style="list-style-type: none"> • horjumattomuus • kyky tehdä toisia ihmisiä koskevia päätöksiä • alaisten ja heidän työskentelyolosuhteidensa tunteminen • eri henkilöstöryhmien ja erilaisten työintressien yhteistyön tukeminen • osaa priorisoida tehtäviä • hakee työyhteisössä yhteisymmärrystä, konsensusta
Työntekijöiden näkemyksiä	<ul style="list-style-type: none"> • alaisten puolien pitäminen suhteessa muuhun organisaatioon ja organisaatiosta ulospäin • esimiesaseman järkevä käyttö • hyvän yhteishengen kehittäjä • hyvä itsetunto ja -tuntemus • osallistuu tarvittaessa konkreettisesti työyhteisön tekemään työhön käytännön tasolla

Epäoikeudenmukaisuuden kokemus kytkeytyi huonoon esimiehisyyteen muun muassa siten, että esimies koettiin liian hallitsevaksi, kontrolloivaksi ja yksityiskohtaisesti alaisen työhön puuttuvaksi. Viimeksi mainitun nähtiin olevan merkki luottamuksen puutteesta. Esimiehen epävarmuuden todettiin vaikuttavan esimiestyöskentelyyn näkyen joustamattomuutena ja pykäliin tiukasti tukeutumisenä. Huonot vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaidot koettiin ongelmaksi. Sotilasesimiesten urasuunnittelun katsottiin olevan ensisijaista tehtävään vaadittavan pätevyyden kustannuksella. Alaiset toivat haastatteluissa esille myös vaikeuden nostaa työskentelyolosuhteissa olevia epäkohtia esille, koska esimies otti kritiikin liian henkilökohtaisesti. Toisaalta myös esimies–alais-suhteen vastavuoroisuus tuli aineistossa esille:

H: [E]simiehen suhtautuminen meihinkin naisiin riippuu hirveesti siitä mimmoisia me ollaan. Et meissäkin on muutama semmonen kenelle hän ei uskalla oikeestaan sanoa yhtään mitään, kun hän pelkää semmoista kauheen niin kun räjähtävää reaktiota. Ja sitten on taas toisia semmoisia kauheen kilttejä kenelle niin kun sitten voi sanoa, niin kun tietää, että sieltä ei tule sitten mitään niin kun vastustusta ikinä, eikä niin kun itse puolusta itseään. (nainen, sotilas, alainen)

Työyhteisössä ongelmallisena koettiin myös suosikkijärjestelmät tai hyvä veli -verkostot, esimiesten ja alaisten väliset työpaikkaromanssit tai ei-toivottu sukupuolinen kiinnostus. Niiden nähtiin hajottavan työyhteisöä ja vääristävän alaisten tasapuolista kohtelua.

Tasa-arvoiseen kohteluun ja oikeudenmukaisuuteen tulisi esimiestyössä kiinnittää huomiota juuri horisontaalisella tasolla (niiden keskuudessa, joilla ei juuri ole uramahdollisuuksia), koska näillä työyhteisöön liittyvillä tekijöillä on heille erityistä merkitystä (vrt. Kanter 1977).

7 Työnjako ja palkkaus sukupuolistavina käytäntöinä oikeudenmukaisuuden näkökulmasta

Vuonna 2007 tehdyn tasa-arvokyselyn mukaan useampi kuin joka kolmas puolustusvoimien henkilöstöön kuuluva oli kokenut syrjintää palkkauksessa. Lisäksi lähes joka neljäs oli kokenut syrjintää työmäärän jakautumisessa. Erityisesti sotilasmiehet olivat kokeneet palkkasyrjintää ja siviilinaisista vain 16 % piti naisten ja miesten palkkausta oikeudenmukaisena. (Leinonen ym. 2008, 50, 52) Haastateltaville esiteltiin kyselyn tuloksia ja heille annettiin tilaisuus pohtia, mistä epätasa-arvon kokemukset johtuivat. Siviilimiehet ja sotilasnaiset eivät nousseet palkkauksen epätasa-arvoisuuden suhteen esiin kyselyaineistossa, eikä heidän tilannettaan käsitelty johdonmukaisesti haastatteluissa.

Palkkauksen tärkeys naisten ja miesten tasa-arvon mittarina oli yhteistä haastatelluille. He ottivat palkkauksen tasa-arvoa koskevien kysymysten yhteydessä usein omatoimisesti esille, vaikka näkökulmat olivatkin erilaisia. Naisten ja miesten tasa-arvoista palkkausta pidettiin

1. jo saavutettuna asiantilana, joka on merkinä siitä, että puolustusvoimat on tasa-arvoinen organisaatio
2. vielä saavuttamattomana tilana muuten tasa-arvoisessa organisaatiossa
3. saavuttamattomana tilana, joka johtuu epätasa-arvoisista rakenteista eikä luultavasti koskaan toteudu
4. vielä saavuttamattomana tilana, johon voi pyrkiä koulutuksella/ tiedotuksella/ asenteita muokkaamalla

Kokemukset uudesta palkkausjärjestelmästä olivat keskeinen osa palkkausta koskevia haastatteluvastauksia. Järjestelmä perustuu tehtäväkohtaiseen ja suoritusarvioinnin mukaan määräytyvään palkanosaan. Suuri ero aikaisempaan on ikälisäjärjestelmän poistuminen. Uusi palkkausjärjestelmä otettiin käyttöön 2000-luvun alussa, joten useimmilla haastatelluilla oli kokemusta molemmista järjestelmistä. Palkkausjärjestelmän muutoksesta puhuttiin paljon ja vanhan ja uuden järjestelmän hyviä ja huonoja puolia vertailtiin. Haastatellut arvioivat järjestelmän ja sen soveltamisen oikeudenmukaisuutta sekä omalla kohdallaan että muita henkilöstöryhmiä koskien. Myös palkkatasoon, palkan määräytymisperusteisiin ja järjestelmän käytönoton onnistumiseen otettiin kantaa. Palkkausjärjestelmän mainittiin olevan edelleen kehittämisen kohteena, minkä toivottiin tuovan parannuksia joihinkin epäkohtiin.

Palkkaus ja työnjako liittyvät kiinteästi yhteen, sillä palkkaus määräytyy ensisijaisesti tehtävänkuvan perusteella. Koska tehtävät ovat puolustusvoimissa jakautuneet voimakkaasti naisten ja miesten töihin, liittyy naisten kokemus palkkauksen epätasa-arvosta vahvasti siihen, että suurin osa heistä toimii siviilitehtävissä. Siviilitehtävät on yleensä arvioitu vähemmän vaativiksi kuin sotilastehtävät, joten niiden palkkaus on sotilastehtäviä heikompi. Eräs haastateltava huomautti, ettei naisten ja miesten palkkauksen tasa-arvoisuutta voi mitata, sillä he toimivat eri tehtävissä. Myös henkilöstöryhmien sisällä on huomattavia eroja palkkauksessa, joten muillakin ryhmillä kuin siviilinaisilla oli kokemuksia työnjaon ja palkkauksen epäkohdista.

Haastateltavilta kysyttiin, miten he kokivat työnjaon oikeudenmukaisuuden naisten ja miesten sekä sotilaiden ja siviileiden välillä. Näin esiin nousi työnjakoon liittyviä epäkohtia, jotka eivät liittyneet palkkaukseen, vaan esimiesten menettelytapoihin ja vuorovaikutukseen esimiesten ja alaisten välillä. Haastateltavat ottivat palkkauksen ja työnjaon epäkohdista kertomalla puheeksi myös vaikeammin ilmaistavissa olevia kokemuksiaan arvostuksen puutteesta ja omasta asemastaan työyhteisössä. Tämä luku antaa lisävalaistusta myös siihen, miksi jotkut ryhmät kokivat uramahdollisuutensa heikoiksi. Uramahdollisuuksia on käsitelty tarkemmin tämän raportin luvussa viisi.

7.1 Rakenteiden ja menettelytapojen oikeudenmukaisuus

Tämän raportin toisessa luvussa on esitelty jako lopputuloksen, menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuteen (ks. Folger & Cropanzano 1998; Folger & Kanovsky 1989). Tätä mallia on käytetty apuna myös seuraavien tulosten jäsentelyssä. Työnjakoa ja palkkausta koskevat oikeudenmukaisuuden ja epäoikeudenmukaisuuden kokemukset liittyivät sekä puolustusvoimien organisaatioon että työyhteisöön ja esimiehen menettelytapoihin. *Ra-*

kenteiden oikeudenmukaisuudella viitataan asioihin, joihin ei voida vaikuttaa työyhteisön tai esimiestyöskentelyn käytäntöjä muuttamalla, vaan ne ovat osa puolustusvoimien organisaatiota. Lopputuloksen oikeudenmukaisuuteen liittyvät asiat, kuten palkkausjärjestelmän määrittämät palkkasummat, on käsitelty tämän otsikon alla. *Menettelytapojen oikeudenmukaisuudella* tarkoitetaan taas työyhteisön sisällä tapahtuvaa vuorovaikutusta ja työyhteisön käytäntöjä, jota ovat muutettavissa ilman organisaation rakenteiden uudistamista.

7.1.1 Rakenteiden oikeidenmukaisuus

Yleinen kritiikin kohde oli uusi **palkkausjärjestelmä**, jonka katsottiin jo lähtökohtaisesti asettavan eri tehtävissä toimivat sotilaat ja siviilit epätasa-arvoisiin asemiin.

Osa haastatelluista piti vanhaa ikälisiin perustuvaa palkkausjärjestelmää oikeudenmukaisempana. Yksi peruste tälle oli se, että ikälisien kautta siviilinaiset, joilla ei ollut ylenemismahdollisuuksia, saivat tunnustusta pitkästä kokemuksestaan. Nykyisen järjestelmän epäkohtana taas nähtiin se, että vasta taloon tulleet siviilit saattoivat saada välittömästi parempaa palkkaa kuin pitkään samaa työtä tehneet työntekijät. Vaikka uutta järjestelmää ei pidetty pelkästään huonona, monet arvioivat, että juuri tämä seikka lisäsi varsinkin siviilinaisten tyytymättömyyttä palkkaukseen. Sotilaista ainakin opistoupseerit olivat joutuneet vastaavaan tilanteeseen: sotatieteen kandidaatit saattoivat tulla tekemään heidän kanssaan samaa tehtävää, mutta saada paljon lyhyemmällä kokemuksella parempaa palkkaa.

Toiset kokivat, että uuden järjestelmän mukanaan tuomat pakolliset kehityskeskustelut olivat olleet hyviä tilaisuuksia. Toiset taas kritisoivat vahvasti sitä, että kehityskeskustelu ja palkkakeskustelu olivat sama tilaisuus. Yleensä se, että omaan palkkaan saattoi vaikuttaa, oli erään haastateltavan mielestä epäoikeudenmukaista. Kun palkka oli ennen tullut lähinnä työssäolo-voosien mukaan, olivat kaikki olleet samassa asemassa. Tehtävän joutuminen arvioinnin kohteeksi ja arviointiryhmän ja työtä tekevän mahdollisesti eroavat käsitykset tämän tehtävän arvosta mainittiin kitkaa aiheuttavaksi tilanteeksi. Eräs haastateltava myös epäili, että puolustusvoimat perinteisenä organisaationa ei ollut valmis tulospalkkaukseen. Palkkausjärjestelmästä mainittiin myönteisiäkin asioita: vastuusta ja osaamisesta saa suhteessa sopivasti palkkaa.

Yhtenä nykyisen palkkausjärjestelmän heikkoutena pidettiin sitä, että eri henkilöstöryhmillä oli omat järjestelmänsä, jotka painottivat eri asioita. Eri henkilöstöryhmien edustajat tekivät monissa yksiköissä samoja tai lähes samoja töitä, mutta palkkauksessa saattoi olla huomattavia eroja. Uusi järjestelmä oli tasoittanut joitakin aiemmin epäoikeudenmukaisiksi koettuja tilanteita, kuten esimerkiksi sotilaiden kanssa samoja töitä tehneen siviilimekaanikon heikompa palkkausta. Eräs sotilasesimies piti kuitenkin tärkeänä, että sotilaiden ja siviilien palkkaus pidetään erillään. Hänen mielestään siviili ei saisi saada sotilasta enempiä palkkaa, sillä sotilas kuitenkin kantaa kaiken vastuun. Sotilaana asiantuntijatyötä tekevän mielestä taas johtamiselle annetaan häneen sovellettavassa palkkausjärjestelmässä liian paljon painoarvoa, sillä hänen tehtävänsä haasteellisuus perustuu muihin asioihin.

Sotilasmiehistä jotkut nostivat esiin uuden järjestelmän mukanaan tuoman riskin siitä, että he saattaisivat urallaan joutua siirtymään tehtävään, jossa on jopa alempi palkkaus kuin heidän nykyisessä tehtävässään:

H: Et nyt tää uraputki ei oo välttämättä alhaalta ylös jolloin se seuraava tehtävä on vaativampi, vaan voi olla että tulee joko vaakasiirtoja et pysytään samassa vaatiluokassa, tai tulee sellanen siirto et siirrytään tehtävään jossa vaatiluokka laskee. (mies, sotilas, esimies)

Sekin mainittiin, että yhtä lailla siviileiltä saatettiin ottaa jokin tehtävä pois, jolloin heidän palkkauksensa laski. Toisaalta varsinkin siviilitehtävissä tuli usein eteen tilanne, jossa tehtävät lisääntyivät, mutta palkka ei noussut. Kun lisätyöt eivät olleet sen vastuullisempia kuin vanhat, vaativuustaso ei noussut, mutta työn määrä ja kiire lisääntyivät.

Siviilien ja sotilaiden työnjakoa pidettiin epäoikeudenmukaisuutta tuottavana rakenteellisenä seikkana. Siviilit työskentelevät yleensä joko tukitoiminnoissa (toimistosihteerit, varastotyöntekijät) tai asiantuntijatehtävissä. Kummassakaan ryhmässä siviileillä ei ole yleensä mahdollisuuksia esimiesasemiin, sillä johtavat asemat on varattu sotilaille. Tästä johtuen siviilien ylenemismahdollisuudet ovat hyvin rajalliset, mikä pienentää myös heidän mahdollisuuksiaan saada vastuullisia ja siten myös hyvin palkattuja töitä. Jos siviilitehtävissä haluaa kehittyä

ammattillisesti, tarkoittaa se usein käytännössä osaamisen laajentamista toisiin saman (matalan) vaatimustason tehtäviin. Yleisesti julkisen sektorin palkkausjärjestelmissä todettu haaste tulee tässä esille: uusista opetelluista saman vaatimustason tehtävistä ei saa lisää palkkaa (ks. esim. Rantanen & Sareskorpi 2005, 25).

Siviili- ja sotilastehtävien erot ja yhtäläisyydet aiheuttivat paljon keskustelua. Varsinkaan siviilit eivät pitäneet esimiesasemien kuulumista sotilaille itsestään selvänä. Eräässä kehittämisspäivässä esitettiin "siviilistämistä" eli johtavien asemien avaamista soveltuvin osin henkilöille, joilla ei ole sotilaskoulutusta. Esimiesasemassa olevan sotilaan ja alaisasemassa olevan siviilin näkökulmien eroavaisuudet työnjaon oikeudenmukaisuudesta tulevat ilmi seuraavissa haastattelulainauksissa:

T: Onko siviilien ja sotilaiden välinen työnjako mielestäsi selkeä ja oikeudenmukainen?

H: Mielestäni on. Tehtävät on jaettu aikalailla koulutuksen mukaan, siviilit toimii asiantuntijatehtävissä enemmän ja sitä kautta tehtävät on aika selkeitä. Sotilaat on aika usein vastuussa kaikesta, mut sekin on minusta äärimmäisen loogista meidän tehtäväkuvien perusteella. Minun mielestä siinä ei oo mitään huomautettavaa. (mies, sotilas, esimies)

T: Onko siviilien ja sotilaiden välinen työnjako mielestäsi selkeä ja oikeudenmukainen?

H: Se on valitettavan selkeä, mutta ei oikeudenmukainen. Meillä on täällä semmonen kulttuuri, et täällä on sotilaat, on ne missä asemassa tahansa, on ne upseereita tai opistoupseereita, niin tavallaan heille on hyväksytyt tietyn tyyppiset esimiestehtävät. Ja siviilejä, vaikka olisivat paremmin koulutettuja, esimerkiks olis tutkijan koulutus, tohtorin tutkinto ja niin pois päin, niin on kovin vaikea siten edetä sen tyyppiin tehtäviin. Mä pidän sitä aika epäoikeudenmukaisena. (nainen, siviiliasiantuntija)

Sotilastehtävissäkin toimivat saattoivat nähdä, että siviili- ja sotilastehtävien kriteerit eivät olleet selkeitä, vaikka myös päinvastaisia näkemyksiä esitettiin. Seuraavan lainauksen sotilasesimies toi esille, että myös korkeakoulutetut siviilit voisivat toimia johtavissa asemissa, jos organisaation toimintaa ajateltaisiin uudelleen:

H: Työtehtäviä kun päätetään ja päätösvaltaa jaetaan, niin kyllä siinä sotilaskoulutetut kyllä voittaa aina, se on ihan varma asia. Välillä tuntuu siltä, että organisaatio ei osaa kyllä oikeasti miettiä sitä, että missä päätöksenteossa nyt ihan oikeesti tarvitaan sitä sotilaskoulutusta ja missä ei. (mies, sotilas, esimies)

Työnjaon oikeudenmukaisuudesta kysyttäessä siviili- ja sotilastehtävien samankaltaisuus toimistotehtävissä nostettiin esiin – tehtävät olivat samoja, mutta palkkauksessa oli iso ero sotilaiden hyväksi. Tosin erot samaa tehtävää tekevien sotilaidenkin välillä saattoivat olla suuria.

T: Onko teidän töitä jaettu miesten ja naisten mitenkään, vai meneeks se tehtävänimikkeen mukaan?

H: Ehkä nyt jos ihan rehellisiä ollaan, niin toisaalta se voi olla kyllä niinkin, että just se palkkapuoli vois olla korkeempikin, kuitenkin kun vastaavia töitäkin tekee. Mutta toisaalta voi olla, että siinä on just joku ratkaseva ero, mikä vaikuttaa sit siihen palkkaan [...] Mut et kyllä semmosiakin mun mielestä on, et nimellisesti se vastuu on sit toisella. Vaikka itse oikeestaan hoitaa kokonaan niin... Sitä ei missään oikein sanotakaan selvästi. Et sitä vähän niinku on apuna tai jotenkin ((naurahtaa)). Et en tiä miks se on niin, kyllä sitä tarttis oikein, ajaa sitä asiaa ittekin hanakammin. Ehkä on vähän tämmönen hissukka. (nainen, siviili, alainen)

Monen siviilitehtävissä toimivan kokemus oli, että nykytilanteessa vastuunjako ja palkkaus siviilien ja sotilaiden kesken ei ole kohdallaan. Toisaalta siviilit olisivat olleet valmiita ottamaan nykyistä enemmän vastuullisia tehtäviä, mutta osa myös ilmaisi, että jo heidän nykyiset tehtävänsä olivat sen verran vastuullisia, että niistä olisi voinut maksaa paremmin. Sotilas-

koulutuksen korkeampi arvostus siviilikoulutukseen verrattuna on rakennettu palkkausjärjestelmän sisään, mikä heijastuu myös henkilöstön tehtävankuviin:

H: [M]un mielestäni sotilashenkilöt saa ne työt mistä voi maksaa parempaa palkkaa. Et sit ne kaikki muut huonompiarvoiset matalapalkkasemmat työt, niin ne annetaan naisille, ja tavallaan vaiks aika monella meilläkin rupee olemaan täällä jo korkeakoulututkinto ja niin, sil ei oo mitään merkitystä. [...] Koska kyllähän sul sillon on valmiuksia hoitaa niinkun..

T: Vaativampiakin...

H: Vaativampii tehtävii ja kokonaisuuksia, sul on semmoseen edellytykset. Tietotaito ja sä osaat hankkii sitä tietoa. Niin täällä se ei ainakaan toimi niin. (nainen, siviili, alainen)

Upseerien liikkuvuus ja muun henkilöstön paikallaan pysyminen tuli esiin epätasa-arvoa aiheuttavana järjestelmänä, joka koskee sekä työnjakoa että palkkausta. Esimiesten nopea vaihtuvuus aiheuttaa sen, että alaisasemassa olevien suoriutumisarvioinnit joutuu tekemään jopa vuosittain eri esimies. Sama ongelma koskee liikkuvia upseereita itseään – heidätkin arvioi usein joku, jolla on vain hyvin lyhyt kokemus heidän suoriutumisestaan. Paikallaan pysyvät siviilit kokivat usein, että esimiesten nopea vaihtuvuus teetti heillä lisätöitä. Heidän palkkauksessaan ei näkynyt se, että usein heidän tehtäviinsä kuului uuden esimiehen perehdyttäminen tehtäviinsä. Usein vaihtuvilla esimiehillä ei myöskään välttämättä ollut riittävästi tietoa, jotta he olisivat voineet jakaa alaisilleen tehtäviä tasapuolisesti.

Paikallaan pysyvien näkökulmasta upseerien uramahdollisuudet sinällään aiheuttivat epätasa-arvon tunteen, sillä heillä itsellään ei ollut mahdollisuutta urakiertoon ja sitä kautta parempaan palkkaukseen. Paikallaan pysymiseen liittyvät haasteet koskevat myös osaa sotilaista. Varsinkin varusmiespalvelusta suorittamattomat sotilasnaiset toivat esiin heikot uramahdollisuutensa ja matalan palkkansa. Lisäksi esimiesten nopea vaihtuminen haittasi paikallaan pysyvien työntekoa.

Toimistosihteerien työnkiertoa erilaisissa saman vaativuustason tehtävissä oli harkittu, mutta siihen ei ollut ryhdytty, koska sen nähtiin vaarantavan yksikön toimintakyvyn:

H: [V]ielä se, että miten uralla edetään, niin on me sitäkin mietitty, että toimistosihteeriporrasta kierrätettäis. Tämönen sivuttaissiirtyminen vastaavan tason tehtäviin, mutta kierrätettäis. Niin toisaalta siinä joukko-osaston tietotaito-taso laskee, jos näin tehdään. Että täytyy arvottaa se nyt jatkossa, että oisko se kuitenkin meidän edun mukaista, että ihmisille saatais haastava työ, saatais ulosmittattua enemmän tehoja. Mutta siis ainakin osaks aikaa meidän [...] teho laskee. Meillä on kuitenkin monimutkasia järjestelmiä, joita osa käyttää ja niiden opettelu saattaa kestää vuosia. Niin lasketaanko me sitten toimintakykyämme sen takia, että vaihdetaan ihmisiä vaan vaakasiirtona paikasta toiseen. Et se täytyy mieltä. (mies, sotilas, esimies)

Siviilien urakierron pelättiin siis aiheuttavan vastaavanlaisia ongelmia, joita upseerien urakierto nykytilanteessa tuo mukanaan. Vaikka upseerien nopeasta kierrosta aiheutuviin epäkohtiin viitattiin useassa haastattelussa, järjestelmää ei kuitenkaan suoraan kyseenalaistettu. Eräs opistoupseeri pohti, mitä siitä seuraisi, jos opistoupseereillakin olisi mahdollisuus vastaavaan urakiertoon kuin upseereilla:

H: [J]os ajatellaan opistoupseerityötä, joita itsekin edustan ja sitte taas upseereita, niin johtuu osittain siitä erityisestä urasuunnittelusta, se upseerintoimi. He on kaksi vuotta jossain tehtävässä tai sanotaan, että kaksi vuotta on tällainen keskiarvo. Niin opistoupseerit [...] on siellä sitä varten, että siellä toiminnalla missä he on, erikoisalalla. Sillä on niin kuin jatkuvuus. Siinä käy esimiehenä joku upseeri ja sitten lähtee seuraavaan tehtävään. Jos kaikki tehtävät muutettaisiin kahden vuoden syklissä, niin se olisi ihan mahdotonta. Kokonaisuus hajoaisi.

T: Tietoa valuisi aika paljon. Tavallaan kaikki pitäisi aina uudestaan opetella alusta alkaen.

H: Sehän tekee väistämättä sitten sen, että sitä uramahdollisuutta opistoupseereilla on paljon vähemmän, kuin upseereilla. (mies, sotilas, alainen)

Liikkumiseen ja paikallaan pysymiseen liittyvänä epäkohtana mainittiin sotaharjoitukset, joihin osallistumalla sotilaat saivat palkanlisää, joihin siviilitehtävissä olevilla ei ole yleensä mahdollisuuksia. Kehittämispäivään osallistunut siviililäinen kertoi myönteisenä, arvostuksen tunnetta lisänneenä kokemuksena, että hänen yksikössään myös siviileille oli annettu mahdollisuus osallistua sotaharjoituksiin.

7.1.2 Menettelytapojen oikeudenmukaisuus

Yleinen kritiikin kohde oli uuden **palkkausjärjestelmän oikeudenmukainen soveltaminen**. Osa piti järjestelmää hyvänä, mutta sen soveltamista haasteellisena. Toiset arvioivat järjestelmän jo lähtökohtaisesti huonoksi, joten sen oikeudenmukainen käyttökään ei olisi mahdollista. Järjestelmää moitittiin läpinäkymättömäksi ja siirtymäkauden ongelmista ei ollut vielä kaikkialla päästy yli.

Palkkausjärjestelmään liittyvästä koulutuksesta ja tiedottamisesta oli ristiriitaisia kokemuksia. Monet toivoivat edelleen lisäkoulutusta, vaikka järjestelmä oli ollut jo muutaman vuoden käytössä. Varsinkin käyttöönottovaiheessa tiedotus oli kangerrellut ja ensimmäisiä suoritusarvioita tehtäessä ei vielä kaikkialla tiedetty, että palkka myöhemmässä vaiheessa todella tulisi määräytymään niiden mukaan. Kehityskeskustelukäytäntöjä ei pidetty kaikkialla selkeinä ja yhdenmukaisina:

T: Onko kehityskeskustelun pitäjille annettu koulutus mielestäsi riittävää?

H: Ei ole, että kyllä siinä on nähnyt ja kuullutkin, että jollekin on käyty vaan se henkiosuus siinä läpi, eikä ole ollut aikaa muuta jutella. Että tää vaihtelee kyllä kovasti ja sit kun vaihtuu esimies, ei koskaan tiedä miten niissä käy sitten. Että yhtenäistä koulutusta siinä vois olla esimiehille, ja aina kun vaihtuukin niin pitäis saada se koulutus. (nainen, siviili, alainen)

Suoriutumiseen perustuvan palkanosan määräytyminen oli joidenkin palkkaukseen liittyvien epäoikeudenmukaisuuden kokemusten taustalla. Osa piti palkanosaa oikeudenmukaisena ja siihen liittyvää keskustelua esimiehen kanssa myönteisenä kokemuksena. Kriittisiä huomioita esitettiin kuitenkin enemmän. Muutamassa haastattelussa tuli esiin, että suoriutumisen perusteella määräytyvään palkanosaan oli varsinkin järjestelmän käyttöönottovaiheessa varattu rajallinen summa rahaa. Tästä johtuen oli annettu määräys, että suoriutumistasot eivät saa nousta tiettyä kattoa ylemmäs. Näin ollen arviointiasteikko ei ollut todellisuudessa kokonaan käytössä.

Arvioinnin oikeudenmukaisuuteen suhtauduttiin kriittisesti. Henkilökemian ja perinteisten asenteiden vaikutusta sekä palkkausjärjestelmän heikkoa tuntemusta pidettiin ongelmina. Kokemus siitä, että miesten ja naisten arvioinneissa saatettiin antaa painoa eri toimintatavoille, tuli esiin:

H: Varmaan muuten toi suoritusarviointi tavallaan suosii semmosta kiltteyttäkin, koska sillonhan saa hyvät pisteet ainakin siitä että tulee toimeen...

T: Joo, yhteistyökykyinen...

H: Ihmisten, niin yhteistyökykyinen ja ei oo semmonen äksy ((tutkija ja haastateltava nauravat)) ja kiukuttelevainen ja... Ainakin mä oon aina ajatellu näin. Se onkin justiin että onko se sitten totta. Tietysti voi olla että jämäkkyyttäkin arvostetaan mut ehkä sitä arvostetaan enemmän miehissä, ja naisissa sit ajatellaan et no sehän on tommonen kiukutteleva akka kun se aina rutisee.

T: Joo, taas se on pahalla päällä...

H: Ja mies kun sanoo jotain niinku jämäkästi ja kiukkusesti ja, no siin on tomeraa, tai hyvä jo... (nainen, siviili, alainen)

Monet kritisoivat myös sitä, että vaativissa tehtävissä henkitaso määräytyy ylemmäs kuin vähän vaativissa tehtävissä, vaikka periaatteessa kaikista tehtävistä pitäisi olla mahdollista suoriutua sekä hyvin että huonosti. Erityisesti korkeasti koulutettujen siviilinaisten asema nähtiin epäkohtana. Ainakin yhdessä joukko-osastossa keskiarvopalkkoja tarkasteltaessa oli havaittu, että upseerien suoriutuminen oli arvioitu paremmaksi kuin muiden henkilöstöryhmien. Eräs haastateltava totesikin ironisesti, että "varastossa ei vaan voi olla kärkipään suoritta-

ja". Tosin myönteisen kokemuksen suoritusarvioinnin oikeudenmukaisuudesta kertoi juuri varastossa suorittavaa työtä tekevä.

Työnjaon ja työjärjestelyiden oikeudenmukaisuuteen liittyen mainittiin esimerkkejä esimiehistä, jotka kuuntelivat alaisten näkemyksiä. Myönteisenä oli koettu esimerkiksi se, että työnkuvasta päätettäessä alainen oli saanut kieltäytyä hänelle tarjotuista lisätehtävistä.

H: Nyt meillä pääsi kerrankin siihen ite vaikuttamaan, et yleensä ne on aina tullu sit ne lisätehtävät, et on vaan määrätty, nyt sä rupeet tätä asiaa tekemään ja tätä projektia vetämään. Niin nyt meiltä sit kysyttiin henkilökohtaisesti. Jokainen joutu ilmoittamaan, että mihin projektiin haluais mukaan ja mihin työryhmiin ja tämmösiin. Niin mä nyt henkilökohtaisesti siihen ilmoitin, että kun [...] on aivan älyttömästi duunia, et mä en ota yhtään mitään ylimäärästä kissanristiäistä iteleni. (nainen, sotilas, alainen)

Oikeudenmukaisena pidettiin tilannetta, jossa esimiehet luottavat alaisiinsa, antavat tehtäviä ja tekevät samoja töitä tarvittaessa itsekkin. Tämä edellyttää, että esimiehillä on kokemusta siitä, millaista työtä alaiset tekevät. Sekin mainittiin, että tällainen hyvä tilanne on yleensä pienessä yksikössä. Joustavuutta tehtävien jakamisessa myös arvostettiin: jos jollakin oli liikaa töitä, oli hänen mahdollista saada apua myös henkilöltä, jolla oli aikaa auttaa – siitä huolimatta, että avun antaja toimi muuten vaativimmissa tehtävissä. Toinen siviilialainen taas piti itsestään selvänä, että työnjaon joustoista ei ollut sopivaa neuvotella ainakaan siviilien ja sotilaiden välillä, sillä työnjaon kuuluu olla tietynlainen:

*H: Se johtuu just näistä sotilas- ja siviilijutuista, et [työnjako] ei voi olla tasa-
puolinen. Ne ei voi tehdä niitä meidän hommii ja niit ny on aika paljon. Et ei oo
sinänsä jakautunu tasasesti. Et siellä saattaa olla, et ne saattaa olla kyl jonkun
verran sillai, et niillä saattais olla aikaa. Mut eihän me voida pyytää, et tuleppas
nyt kapteeni auttamaan mua tässä [...]. Kun se ei oo hänen tehtävänsä, kun se
on mun tehtävä tai meidän tehtävä niinku.... Et työt ei oo välttämättä jakautunu
tasapuolisesti, mut se johtuu just siitä, mikä on kenenkin tehtävä. (nainen, siviili,
alainen)*

Vaikka kiirekokemuksia oli runsaasti joka yksikössä, muutaman haastateltavan työpaikalla oli ongelmana, että kaikille ei annettu riittävästi töitä. Alityöllisyyttäkin pidettiin stressaavana ja epäoikeudenmukaisena.

Sekä siviilit että sotilaat mainitsivat, että epäoikeudenmukaisuuden kokemuksen taustalla oli joskus se, että toisten töistä ei tiedetty tarpeeksi:

*H: Et onks työt jakautunu tasasesti? Ei todellakaan. Kyllä me tiedetään mitä sen
[esimiehen] tehtävänkuvassa lukee, mut se on semmosta et se johtaa, valvoo...
Mikä ei tavallaan tarkoita yhtään mitään mitä olis, tekis. Et siinä on pientä sem-
mosta. [...] Et siinä on vaan se harmitus, et ittellä on paljon töitä ja toisella ei oo
paljoo töitä niin... Ja ei tietystikään me voidakaan tietää kaikkee mitä hän tekee,
mut se miltä se näyttää ulkopuolelta katsoen. Voi olla, et hänellä on jotain sa-
laisii tehtäviä ((naurahtaa)), mitä mä en tiedä. (nainen, siviili, alainen)*

Työnjaosta kysyttäessä nostettiin esiin myös esimerkkitapauksia siitä, että työyhteisössä saattoi olla joku, joka ei ollut tehtäviensä tasalla. Haastateltava näki, että eri henkilöstöryhmillä ja sukupuolilla oli erilaiset mahdollisuudet selviytyä töidensä tekemättä jättämisestä:

*H: Kun jonkun siinä tuntee vähän paremmin, on esimerkiksi saman työpisteen
leivissä, toimistoupseeri, jolla on lyhyempi koulutus kuin itsellä ja aika paljonkin
parempi palkka ja hyvin paljon vähempi töitä, niin on epäoikeudenmukaista.
Mutta taitaa olla yksittäistapaus. Mä uskon, että sotilailta on täällä tosi paljon
työtä. Tämä on nyt vaan yksi huono esimerkki yhdestä ihmisestä, joka ei hoida
töitensä. [...] [S]iiitä just on puhuttu, että jos siinä työssä olisi siviilialainen, eikä
tekisi mitään niistä töistä, jotka hänelle kuuluu, niin ei olisi kyllä kauaa. Mutta
tämä tapaus on kyllä eläkeikään näköjään siinä. Kyllä se järjestelmäkin näköjään
jotenkin omiaan suojelee. [...] Se kyllä latistaa työilmapiiriä, että joku voi olla
täysin saamaton. (nainen, siviili, alainen)*

Työmäärän ja palkkauksen suhde niihin herätti paljon keskustelua. Puolustusvoimien rakenteista johtuen siviilien ylenemismahdollisuudet ovat rajalliset. Siviilitehtävissä ammatillinen

kehittyminen tarkoittaa usein käytännössä osaamisen laajentamista toisiin saman vaatimustason tehtäviin. Koska siviilit yleensä pysyvät pitkään samoissa työpisteissä, tulee uusien tehtävien opettelussa joskus vastaan seuraava haaste: koska työntekijä osaa sujuvasti paljon eri tehtäviä, hänelle kertyy huomaamatta ylimääräisiäkin töitä, joista hän ei kuitenkaan saa rahallista korvausta. Seuraava haastateltava näkee tilanteeseen liittyvän riskin:

H: [Työnjako] ei oo täysin oikeudenmukasta sen takia, et kun on ollu täällä pitkään, niinkun siviilit yleensä on, niin sit sulle tarttuu sellasia asioita. [...] Siinä helposti joutuu sellaseen tilanteeseen et kun osaat tehdä tietyt asiat hyvin, saat tehdä ne asiat aina mitkä sä osaat tehdä hyvin, koska se on vaan jouhevan toiminnan kannalta järkevää. Ja sitten kun sä haluat itekin tietysti niitä uusia haasteita, niin siinä täytyy olla aika vahva, et pitää kiinni siitä ettei joudu tekeen niitä asioita mitkä osaa vaan sen takia että kenenkään muun ei tarttis niitä opetella. Et sillon tavallaan paljon semmosta työtä mikä ehkä kuuluis jollekin toiselle, jää helposti niitten siviilien harteille. (nainen, siviiliasiantuntija)

Siviiliasiantuntija siis piti tehtävänkuvan kohtuulliseksi rajaamista siviilin oman jäämäkkyuden varassa olevana asiana, vaikka hän näki epäoikeudenmukaisen tilanteen taustalla organisaattiorakenteen, jossa siviilit pysyvät samassa tehtävässä. Sama rakenne myös kannusti siviiliä ottamaan lisätehtäviä, koska hänellä ei ollut muuta mahdollisuutta saada itselleen haasteita. Eräs sotilasalainen tunnisti tilanteen, jossa mielellään lisätöitä tekeväälle työntekijälle kasaantui ylimääräistä. Hän ei kuitenkaan pitänyt tilannetta epäoikeudenmukaisena, sillä "se on niin siitä persoonasta kiinni". Sotilasesimies puolestaan mainitsi huonoa omaatuntoa potien, että ajanpuutteen takia hän kuormitti niitä, joilta hommat hoituivat nopeasti, koska hitaammin aikaan saavat olisivat tarvinneet enemmän ohjausta. Toisaalla samassa haastattelussa hän kuvasi, että vaikka hänen oma työnsä oli hektistä, hän selviytyi siitä priorisoimalla ja delegoimalla – "työajan puitteissa kuitenkin töitä tehdään."

Tehtävien kasaantumien voi siis koskea sekä sotilas- että siviilitehtäviä, mutta esimiesasemassa olevalla (ja varsinkin sotilaalla) on kuitenkin mahdollisuus järjestellä omia töitään eri tavalla kuin alaisten. Alaisten kokemuksissa kasautumistilanteen hallintaan vaikutti oma jäämäkkyys ja persoona, vaikka he olisivat voineet myös osoittaa syyttävällä sormella epäoikeudenmukaisia työjärjestelyjä. Siviiliasiantuntija tosin mainitsi siviilien paikallaan pysymisen töiden kasautumista edesauttavana tekijänä. Seuraavassa haastattelulainauksessa korostuu alaisen vastuu kertoa esimiehelle, jos tehtäviä on liikaa. Samalla hän kuitenkin mainitsee sen mahdollisuuden, että liioiksi koetuista töistä kieltäytyminen voi aiheuttaa suorituspisteiden pudottamisen.

T: [M]iten siihen työn määrään voi työpaikalla vaikuttaa? Jos toisista tuntuu, että se ei jakaudu tasasesti.

H: Oikeestaan siinä ei oikein paljon muuta vaihtoehtoa oo kun oppia sanomaan ei. Tai sit perustella hyvin, miks jotain työtä ei nyt halua lisää tai ehdi tekemään enempää kun ehtii. Ja jos se on ihan hyvä perustelu, ei siitä pitäis suorituspinnoja mennä kauheesti alaspäin, esimerkiksi. Ja sitten tietysti... Jos niitä tulee takaa ja vasemmalta ja oikeelta niitä tehtäviä... Koska niitähän voi kuitenkin tulla, jos on hyviä delegoimaan... Mut itekin on vähän huono kyllä sanomaan ei, ollu aina. (nainen, siviili, alainen)

Uusien tehtävien opetteluun pitäisi sisältää myös toisista tehtävistä luopumista, jos suuremmasta työn määrästä ei kuitenkaan palkita. Vaikka siviilien urakierron mahdollisuudet ovat heikot puolustusvoimien rakenteesta johtuen, jää esimiehen vastuulle kuitenkin huolehtia, että tilanne ei johda siihen, että alaisten kuormitus käy kohtuuttomaksi. Haastatteluissa nousi esiin, että tehtävänkuvauksen ajan tasalla pitäminen on tärkeää. Esimiesasemassa oleva henkilö myönsi, ettei hän varmaksi tiennyt, kenen vastuulla hänen oman tehtävänkuvansa päivittämisestä huolehtiminen on.

Epäoikeudenmukaisuuden kokemuksen sai joskus aikaan myös se, kun oman tehtävän laajuutta verrattiin samaa tehtävää toisilla paikkakunnilla tekevien kuormitukseen. Esimerkiksi tehtävänimike ja vaativuusluokka saattoivat olla samoja, mutta varuskunnan koosta johtuen toisella paikkakunnalla tekemistä oli huomattavasti enemmän.

7.2 Palkkauksen ja työnjaon sukupuolisensitiivinen tarkastelu

Haastateltujen kokemukset heijastelevat työelämälle tyypillisiä sukupuolistuneita käytäntöjä. Osa käytännöistä liittyy eksplisiittisesti sukupuoleen, osa siviilien ja sotilaiden toisistaan eroaviin asemiin ja mahdollisuuksiin puolustusvoimissa. Kysymyksiä naisista ja miehistä ja siviileistä ja sotilaista onkin vaikea erottaa toisistaan, mitä voidaan pitää puolustusvoimien työelämälle erityisenä piirteenä. Myös haastateltavat saattoivat puhua eri ryhmistä väljästi käyttäen muun muassa ilmaisua ”sotilaat ja naiset”, kun he viittasivat yksikkönsä miessotilaisiin ja naissiviileihin.

Tässä alaluvussa tarkastellaan lähemmin, miten (epä)oikeudenmukaisuuden kokemukset ja sukupuolistuneet käytännöt liittyvät yhteen. Kuten luvussa kaksi todettiin, sukupuolta on vaikea nähdä osana organisaation rakennetta ja kulttuuria, ja että sukupuoli muovaa sekä rakenteita että kulttuuria (Acker 1990, 142). Useat haastateltavat korostivatkin palkkauksen sukupuolineutraaliutta: palkkaa ei makseta sukupuolen, vaan tehtävän mukaan. Toisaalta puolustusvoimille tyypillinen voimakas työnjako miesenemmistöisiin sotilastehtäviin ja naisennemmistöisiin siviilitehtäviin ei voinut jäädä keneltäkään huomaamatta.

Naisten ja miesten työnjaon tasa-arvoisuutta voidaan aineiston pohjalta tiivistää seuraavallisiksi arvioiksi. Naisten ja miesten työnjakoa pidettiin

1. tasa-arvoisena, sillä naiset toimivat yleensä siviilitehtävissä, joihin he ovat itse hakeutuneet.
2. epätasa-arvoisena, sillä naiset toimivat yleensä siviilitehtävissä, joita pitäisi arvostaa yhtä paljon kuin sotilastehtäviäkin
3. epätasa-arvoisena, koska naisilla on harvoin mahdollisuus päästä esimiestehtäviin – tilannetta parantaisi, jos esimiestehtäviä avattaisiin siviileille

Palkkausjärjestelmä, jossa sotilastehtävistä ja sotilaskoulutuksesta palkitaan paremmin kuin siviilitehtävistä ja siviilitehtävistä, kertoo konkreettisella tavalla sukupuolistuneesta rakenteesta, kuten myös työnjako, jossa siviilit yleensä toimivat alistehtävissä ja sotilaat heidän esimiehinään. Sotilaiden ryhmän sisällä varusmiespalvelusta suorittamattomien sotilasnaisten matala palkkaus vahvistaa sukupuolittunutta jakoa. Sukupuolesta käytännössä kertovat haastatteluissa esiin tullut naisten ja miesten toimintatapojen erilainen arvostaminen, ylimääräisten tehtävien tarttuminen siviileille ja alaisasemassa olevien heikot vaikuttamismahdollisuudet.

Siviili- ja sotilastehtävien sisällöllisiä eroja on totuttu pitämään näiden ryhmien eriarvoisia asemia legitimoivina määrittelyinä. Haastatteluissa esiin nousseet kokemukset siitä, että samaa työtä tekeviä sotilaita ja siviilejä arvostetaan ja palkitaan eri tavalla, viittaavat siihen, että joissakin tapauksissa sukupuoli ja siviili- tai sotilasstatus tekevät eroa tehtävien välillä, eikä niinkään tehtävien sisällölliset vaatimukset (vrt. Acker 1990, 248). Naisten töitä ei tulisi pelkästään verrata miesten töihin, vaan ylipäätään pitäisi löytää uusia työn arvojen mittaamisen kriteereitä, jotka tunnustaisivat sekä naisten että miesten työn arvon (Korvajärvi & Kinnunen, 1996, 240).

Naisten ja miesten työnjakoon liittyy oletuksia sukupuolille tyypillisistä ominaisuuksista. Esimerkiksi toimihenkilöitä koskevassa tarkastelussa sekä naiset että miehet liittivät toimihenkilönäisiin henkilökohtaisen sitoutumisen, pikkutarkkuuden, vastuuntunnon, toisten ongelmien ymmärtämisen ja kyvyn sietää painetta. Toimihenkilömiehille tyypillisiä ominaisuuksia taas ajateltiin olevan asiasuuntautuneisuuden, vastuunkantamisen, ongelmien ratkaisukyvyyn, kokonaisuusien hallinnan ja fyysisen voiman. (Kinnunen 2001, 122–123; Gonäs 2005, 281)

Puolustusvoimien aineistosta on löydettävissä sukupuolten ominaisuuksiin liittyviä oletuksia. Seuraavassa haastateltava perustelee sukupuolten työnjakoa ominaisuuksien eroavaisuuksilla. Haastatellun mielestä naisille ja miehille sopivat erilaiset tehtävät. Tulee huomata, että tämänkin haastateltavan puheenvuorossa nainen ja siviili tarkoittavat samaa, samoin mies ja sotilas.

T: Mites nää miehet, jos naiset on sihteerejä, niin mitä ne miehet [on]?

H: Ne on sit sotilaita, eri tasosii sotilaita. Siinä on ihan selkee jako, et me tehdään paperityöt, kun me ollaan siviileitä ((naurahtaa)). Ja sit tietysti kun me ollaan naisia, niin me ollaan parempii niissä mun mielestä. Ja sit ne on sotilaita, ne

on niinku just sillai, et siinä ei voi olla mitään muuta vaihtoehtoo. Sotilaat on sotilaita ja ne on niinku tietyn arvosii ja sit niillon se tietty homma sit sen arvon perusteella.

T: Mikä teistä tekee sitten siinä hyviä? Onks tää tarkkuutta vai...

H: Se, on sekin varmaan, et kun miehet on putkiaivosii ja naiset on tippaleipäivosii. Nainen voi tehdä montaa eri asiaa samaan aikaan, tai silleen mä ainakin kuvittelen. Et miehet on sen verta yksioikosempia. Tai siis se on tarkkuutta ja numero, semmosta näppäryyttä, tietystikin sorminäppäryyttäkin ja semmosta nopeutta ja semmosta. Totta kai varmaan kauppaopistoon menee jonkin verran miehiäkin, et varmaan heistäkin suurin osa kyl on ihan hyvii, mut että... (nainen, siviili, alainen)

Sotilas- ja siviilitehtävien toisistaan eroavat sisällöt muistuttavat joiltakin osin Kinnusen (2001, 157) ammattiluokituksista tekemiä havaintoja. Kinnusen mukaan luokitukset perustuvat kulttuurisiin jäsenyyksiin, joiden pohjana ovat naisille ja miehille tyypilliset tehtävät. Työ, joka jäsentyy muun muassa huolehtimisena, kokemusperäisenä tietona ja henkilökohtaisena läsnäolona, määrittyy luokituksessa alemmaksi tai jää kokonaan sen ulkopuolelle. Jäsenitys legitimoii käytäntöä, jossa esimerkiksi naisten tekemän toimistotyön sisältö jää näkymättömäksi. (Ks. myös Acker 1990, 246.) Haastateltavien kokemukset toimistosuhteiden heikosta arvostuksesta ja palkkauksesta viittaavat siihen, että myös puolustusvoimien organisaatiokulttuurin perustana on jäsenitys naisille ja miehille sopivista tehtävistä. Liikkuvien upseerien ja paikallaan pysyvän muun henkilökunnan jännitteisen suhteen voi selittää osaltaan sillä, että toiminnan sujumisesta huolehtimista ei arvosteta riittävästi, eikä olemassa oleva järjestelmä tue siitä palkitsemista.

Työnjaossa tulevat esiin erilaiset odotukset ja mielikuvat, joita naisiin ja miehiin kohdistuu. Tämä heijastuu myös palkkaukseen. Kuten yksi haastatelluista siviilinaisista totesi ajattelevansa, suoritusarvioinneissa miehessä arvostetaan jäämäkkyyttä, naisessa kiltteyttä. Tämä havainto ohjasi myös haastatellun naisen toimintaa ja vahvisti olemassa olevaa sukupuolistaavaa käytäntöä, sillä hän ei "kiltteysvaatimuksen" takia pyytänyt helpotusta liian suureen työmääräänsä. Nainen suhtautui kiltteysvaatimuksen paikkansapitävyyteen hieman epäröiden, mutta voidaan tulkita, että hän ei uskaltanut siviili- ja alaisasemansa takia ryhtyä testaamaan muita toimintatapoja. Hän tunnisti organisaatiokulttuurin pohjalla olevan perusoletuksen naisille ja miehille sopivista toimintatavoista ja toimi tämän oletuksen mukaan, vaikka hän myös koki, että hänelle annettu työmäärä oli epäoikeudenmukainen.

Kinnunen on tarkastellut rajaa ylempien (miesvaltaisten) ja alemmien (naisvaltaisten) toimihenkilöryhmien välillä ja havainnut rajan määräytyvän sen mukaan, mikä tehtävän paikka on organisaatiohierarkiassa ja millaista on työssä vaadittava teoreettinen tieto. Ylemmille toimihenkilöille kuuluu päätöksenteko, alemmat toimihenkilöt edustavat suoritustasoa. (Kinnunen 2001, 132) Puolustusvoimien siviili- ja sotilashenkilöstön tehtävänjaosta voi löytää yhtymäkohtia näiden kahden toimihenkilöryhmän välille: myös sotilaille kuuluu päätöksenteko ja siviilit edustavat usein suoritustasoa. Teoreettisen tiedon vaatimus asemoituu puolustusvoimissa omalla tavallaan, sillä vähitellen siviilien koulutusvaatimukset ovat nousseet, eikä koulutuksen määrä enää muodosta selvää rajaa sotilaiden ja siviilien välille. Tästä aiheutuukin muutospaineita, kuten muun muassa toiveet organisaation siviilistämisestä osoittavat. Siviilistämispaineiden voidaan nähdä myös haastavan toisen ryhmien rajaa määrittävän seikan eli paikan organisaatiohierarkiassa.

8 Sukupuolesta lisäarvoa?

Tässä luvussa kootaan erityispiirteitä, joita sukupuoleen eri henkilöstöryhmissä liittyy. Tulkin-toja on pidettävä suuntaa antavina, koska aineisto on vahvempi siviilinaisten ja sotilasmiesten kuin siviilimiesten ja sotilasnaisten osalta. Tarkoitus on virittää jatkokysymyksiä syvälli-sempään tarkasteluun tulevaisuudessa.

8.1 Siviili- ja sotilashenkilöstön sukupuolet

Puolustusvoimissa sukupuoli merkitsee tasapainoilua siitä koituvien hyötyjen ja haittojen välillä. Se, millaisia aspekteja sukupuolesta tuodaan esiin, on riippuvaista yksilön asemasta, toimintakentästä ja toimintamahdollisuuksista organisaatiossa. *Asema* viittaa lähinnä sotilas- tai siviilistatukseen ja siihen, onko nainen tai mies esimies- vai alaistehtävissä. Puolustusvoimissa sotilasorganisaation luonteesta johtuen esimies- ja alaistehtävien erottaminen ei ole yksiselitteistä, koska suurin osa on – lähinnä sotilastehtävissä olevista – sekä esimies- että alaisasemassa. *Toimintakenttä* kuvaa organisaation sukupuolikoostumusta ja vielä tarkemmin työyhteisön sukupuolikoostumusta. *Toimintamahdollisuudet* viittaavat naisen tai miehen toiminnalle asetettuihin vapauksiin ja rajoitteisiin organisaatiossa.

Ylipäätään suhtautumisessa sukupuoleen keikutettiin sukupuolieroa ja sukupuolineutraalisuutta korostavien näkemysten välillä. Usein ääripää olivat olemassa yhdenkin puheenvuoron sisällä. On nähtävissä, että aineistossa sukupuolten kohtelua ja tasa-arvon toteutumista peilattiin sukupuoleen liittyviin odotuksiin ja oletuksiin nähden: mitä naisena voin odottaa ja mitä minulta odotetaan, mitä lisäarvoa naiset tai miehet tuovat työyhteisöön. Todennäköisesti sotilasmiehet eivät tyypillisesti ajatelleet sukupuoltaan, mutta vertailu siviili- ja sotilasnaisiin teki heidän sukupuolensa näkyväksi.

8.1.1 Sotilasnainen

Sotilasnaisen kannattaa kätkeä tai neutralisoida naiseuttaan, jos hän haluaa tulla tunnustetuksi sotilaana. Mikäli sotilasnaisella on varusmies- ja jatkokoulutusta, hänellä on mahdollisuus edetä organisaatiossa. Tällaisia sotilasnaisia on puolustusvoimissa vähän, ja naisten vähäinen määrä sotilastehtävissä korostuu hierarkiassa yletessä. Tällöin myös naisilla on enimmäkseen miesvertaisia.

Kanteria mukailleen naisten asema sukupuolensa edustajina korostuu, kun naisia on vertaisryhmässä vähän. Menestyminen myös edellyttää vertaisten hyväksyntää. Tämä asetelma asettaa naisille monenlaisia haasteita, koska pelkällä olemassaolollaan asemassaan organisaatiossa hänet voidaan kokea uhkana vallitsevalle kulttuurille tai organisaation jäsenille. Miesvaltaisessa kulttuurissa vähemmistö- tai ainokaisnaiset pistävät enemmistöä edustavat pohtimaan omaa toimintaansa ja arvioimaan itseään tavalla, jota voidaan pitää epämukavana. Toisaalta koska sotilasnainen on tyypillisesti poikkeus kategoriasta, lojaalisuuden osoittamista hallitsevalle ryhmälle voidaan pitää tärkeänä aseman säilyttämiseksi. (Kanter 1977, 207, 217, 222, 226)

Päästäkseen lähemmäksi organisaation normia eli sotilasmiestä sotilasnaiset saattavat korostaa etäisyyttään organisaation muihin naisiin. Tämä voi tarkoittaa sitä, että puolustusvoimien naisten yhteiset ongelmat jäävät heiltä huomaamatta. (Persson 2007, 10) Ainokaisasemassa olevat voivat yhtäältä kärsiä eristyneisyydestään, mutta vuorovaikutuksen dynamiikka heidän toimintaympäristössään voi vaikuttaa muihin naisiin etäännyttävästi. (Kanter 1977, 239)

Sukupuolieroon perustuva käsitys miesten ja naisten kyvyistä ja ominaisuuksista toisiaan täydentävinä tai vastakohtaisina tuli Sophia Ivarssonin (2002, 29) tutkimuksessa esiin: naisten oletettiin tuovan puolustusvoimiin myönteisiä ominaisuuksia, kuten pehmeämmän johtamistavan tai paremman ilmapiirin. Samalla korostettiin sitä, että naisten tulee täyttää samat fyysiset suoritusvaatimukset kuin miestenkin ja sopeutua puolustusvoimien normeihin. Sopeutuminen ja yhdenmukaisuuden normi ei saa kuitenkaan johtaa siihen, että naiset menettävät naisellisuutensa, koska silloin heillä ei ole mitään erityistä annettavaa organisaatiolle.

Melissa Herbertin (1998, 112) mukaan sotilasnainen tasapainoilee kahden ”pahan” välillä: toisaalta hän ei saa olla liian naisellinen, mutta toisaalta hän ei saa muuttua mieheksikään. Monilla Herbertin tutkimukseen osallistuneilla sotilasnaisilla oli paine toimia naisellisemmin tai miehekkäämmin kuin he olisivat muuten toimineet. Normista poikkeamisella oli seurauksensa: jos nainen oli aggressiivinen, häntä pidettiin lesbona, ja jos hän ei ollut tarpeeksi aggress-

siivinen, häntä pidettiin kykenemättömänä joukkojen johtamiseen ja hän sai heikkoja arvioin-teja. (Herbert 1998, 120.) Sotilasnaisten suhtautuminen omaan sukupuoleensa on voinut muuttua uran aikana: Lena Petterssonin ja Alma Perssonin (2005, 40–41) haastateltava kertoi uransa alussa yrittäneensä sopeutua maskuliinisen kulttuurin vaatimuksiin saadakseen hyväk-syntää. Myöhemmin hän päätyi kuitenkin ottamaan kriittisen kannan tähän kulttuuriin, ja kuvasi aikaisemmin viihtyneensä paremmin (sotilas)kulttuurin kanssa ja nykytilanteessa taas paremmin itsensä kanssa. Toinen haastateltava korosti täysin sukupuolineutraalin käyttäyty-misen tärkeyttä ja haluaan olla sotilas, eikä missään tapauksessa naissoitilas (Pettersson, Persson & Berggren 2008, 205).

Haastattelussa sotilasnainen pohti sukupuolen merkitystä puolustusvoimissa omalla kohdal-laan: *"Kyllä mä tiedän, että jotkut siitä ajattelee jotakin, mutta itse mä olen pyrkinyt sillai, etten mä halua mikään mies olla, mutta en mä sitä korosta mitenkään, että olen naisena tääl-lä. Mun mielestä on samat vaatimukset, samat oikeudet, samat velvollisuudet kuin miehellä-kin."* Haastattelussa pohdittiin myös näkyvyyden problematiikkaa: *"Ihmiset ehkä muistaa paremmin sut, kun on niin vähän täällä kuitenkin naisia. En tiedä onko siitä sitten enemmän hyötyä, kun haittaa."*

Petterssonin ja Perssonin (2005, 34–35) tutkimuksessa tarkastellaan näkyvyyden ristiriitai-suutta. Sotilasnaisiin kohdistuu ylimääräistä huomiota ja kovia suoriutumisaatimuksia, jotka he kokevat kielteisenä. Joskus huomio saattaa kääntyä myönteiseksi, sillä jos sotilasnainen suoriutuu hyvin, hänet muistetaan myös siitä.

8.1.2 Sotilasmies

Sotilasmiehen on kannattavaa toimia miehisen sukupuolinormin mukaisesti lähes joka tilan-teessa ja hänen kannattaa olla näkyvä miehenä, koska mieheyttä arvostetaan. Mieheydellä on läheinen yhteys sotilaan pätevyyyteen (kompetenssiin), joka on "miehistä laatua" – siviilien kompetenssi on tätä täydentävää ja vähemmän arvostettua (Persson 2007, 7).

Tallbergin (2001) mukaan sotilasmiehet korostavat eri tavoin eroa naiseuteen. Homoseksuaalit ovat toinen ryhmä, josta erottautuminen on perinteisesti kuulunut sotilaskulttuuriin. Yleensä homo- ja biseksuaaliset varusmiehet eivät tuo avoimesti suuntautumistaan esille, eikä pal-katun henkilökunnankaan keskuudessa ole itsestään selvää, että homoseksuaalisuuteen suh-tauduttaisiin asiallisesti. (Lehtonen 2004; Forsberg, Jakobsen & Smirthwaite 2005.)

Miehinen sukupuoli on niin keskeinen osa organisaation rakenteita, että sen merkitystä voi olla vaikea havaita (vrt. Acker 1991). Organisaation samuuden logiikalla on siis myös miehen sukupuolta häivyttävä taipumus.

8.1.3 Siviilinen

Jos siviilinaisella on vähän mahdollisuuksia toteuttaa pyrkimyksiään ja kehittyä organisaatios-sa, saattaa sukupuolieron korostaminen näkyä voimakkaammin organisaatiota koskevissa näkemyksissä. Heidän saavansa arvostus ja tunnustus liittyi tällöin enemmänkin naiseuteen kuin työhön. Kuitenkin naiseus tarjoaa myös mahdollisuuden toteuttaa työtään paremmin: asiakastyössä voi edustaa siviilimaailmaa, olla "äitinä" tai keventää miesvaltaisen työyhteisön ilmapiiriä. Asiantuntijuus ja sen korostaminen tarjoaa mahdollisuuden vähentää sukupuoleen liittyvien oletusten ja niistä koittuvien haittojen vaikutusta.

Pettersson ja Persson eivät ota siviilinaisten sukupuoleen liittyviä myönteisiä mahdollisuuksia esille, vaan esittävät siviilinaiset yksinomaan ryhmänä, joilla on vähiten mahdollisuuksia. To-sin heidän mukaansa siviilinaisilla on sotilasnaisia enemmän kokemuksia siitä, että esimiehet olivat kannustaneet heitä uralla etenemisessä. Puolustusvoimissa myös työntekijätason siviili-naiset joutuvat kohtaamaan samansuuntaisia haasteita kuin johtajanaiset kaikkialla yhteis-kunnassa, mikä johtuu siitä, että miesvaltaisessa hierarkkisessa organisaatiossa he ovat ulko-puolisia kahdella tapaa, sekä siviilistatuksensa että sukupuolensa takia. Naisen pätevyys voi joutua kyseenalaistetuksi, mikäli hän esittää vaatimuksia ja kilpailee vallasta ja siten haastaa organisaation kulttuurin. (Pettersson & Persson 2005, 50–51, Persson 2007, 8)

8.1.4 Siviilimies

Siviilimiehen tausta auttaa häntä pärjäämään organisaatiossa. Haastatteluaineistossa siviili-miehiä oli vähän, joten heitä koskevat tulkinnat tehdään varoen. Näyttäisi siltä, että siviili-

miehilläkin asiantuntijuus on keino saada tunnustusta organisaation sisällä. Siviilimiesten asiantuntijuus on usein jo valmiiksi miehistä, kuten talouteen ja tekniikkaan liittyvää. Kuitenkaan hän ei yleensä edusta organisaation ydintä, joka on varattu sotilaille. Edellisessä tutkimusvaiheessa havaittiin, että siviilimiehet kokivat yleisimmin syrjintää ja eriarvoista kohtelua. Kyselyaineiston avovastauksista piirtyy kuva, jonka mukaan siviilimiehet tunnistavat suosikkijärjestelmät hierarkian lieveilmiöinä. Syrjinnän syynä pidettiin esimerkiksi hyvä veli - järjestelmää, jonka yleensä ajatellaan toimivan naisia vastaan. Sukupuolen sijaan siviilimiehet näkevät siviilitynsä syynä eriarvoiselle ja epäoikeudenmukaiselle kohtelulle. He selittävät eriarvoisuutta myös henkilökohtaisilla ominaisuuksillaan, jotka eivät sovi puolustusvoimien muottiin.

8.2 Näkyvä vai näkymätön sukupuoli?

Vähemmistön edustajia organisaatioissa ja ammateissa on tarkasteltu näkyvyyden kautta. Näin on esimerkiksi sotilasnaisia koskevassa tutkimuksessa (ks. esim. Carreiras 2006) ja turvallisuusalalla toimivia naisia tarkastelevassa tutkimuksessa (ks. esim. Harwood 2006). Sukupuoli ei siis näyttäisi olevan vain yksi ominaisuus työntekijän ominaisuuksien joukossa, vaan se on määrittelyn väline ja yksilöön kohdistuvien odotusten jäsentäjä.

Seuraavassa taulukossa 6 tarkastellaan sukupuolen näkyväksi tulemistä tai sen mahdollista piilottamista tai neutralisointia eri yhteyksissä siviili- ja sotilastehtävissä toimivien naisten ja miesten kohdalla.

Taulukko 6. Sukupuolen näkyvyys ja neutralisointi eri henkilöstöryhmissä.

	Näkyvyys	Neutralisointi
Sotilasnainen	<ul style="list-style-type: none"> keskitason nainen ei pärjää jää paremmin mieleen kuin mies ei saa menettää naisellisuuttaan ainokaisnaisen asema miesyhteisössä haastava	<ul style="list-style-type: none"> naisuutta ei korosteta sotilastyössä univormu vaimentaa sukupuolta
Sotilasmies	<ul style="list-style-type: none"> mieheys ja sotiluus yhtä puku ja arvomerkit miehuuden "ideaalina" mieskin voi olla liian erilainen 	<ul style="list-style-type: none"> sotilaat ovat sotilaita, eivät naisia tai miehiä sukupuolesta saatavan hyödyn arviointi vaikeaa, miehen sukupuoli organisaatiossa kaikkialla
Siviilinainen	<ul style="list-style-type: none"> edustaa puolueettomuutta ja henkisyttä, siviilityttä keventää miesvaltaisen työyhteisön ilmapiiriä miehin huomio naisuudelle arvostetuksi tuleminen sukupuolta esittämällä/ toteuttamalla 	<ul style="list-style-type: none"> asiantuntijuus ennen sukupuolta
Siviilimies	<ul style="list-style-type: none"> mieskin voi olla liian erilainen varusmiestausta auttaa organisaatioon sopeutumisessa usein asiantuntijatehtävissä ainokaismiehen asema naisyhteisössä haastava 	<ul style="list-style-type: none"> ei tarvetta häivyttää sukupuolta

9 Johtopäätökset

Puolustusvoimien organisaation olemuksen koettiin luovan haasteita oikeudenmukaisen ja tasa-arvoisen kohtelun toteutumiselle. Organisaation olemus voidaan nähdä sisäisesti ristiriitaisena, kun sitä luonnehtii yhtäältä sotilashierarkiaan nojautuva yhtenäiskulttuurin perinne tai vaade ja toisaalta muutoksiin vastaaminen ja niihin mukautuminen.

Organisaation kuvattu jäykkyys ja hierarkia sisälsi ajatuksen vahvasta yhtenäisyydestä ja mehengestä. Tämä organisaation piirre voi tukea sukupuolten oikeudenmukaista kohtelua, jos yhteisössä tunnustetaan sekä siviili- että sotilashenkilöstön osaaminen ja vahvuudet.

Haastateltavien tekemissä tasa-arvomäärittelyissä löytyi monia tekijöitä, jotka perustuvat hierarkkiseen organisaatorakenteeseen. Sen puitteissa tasa-arvoon liittyy tai voisi liittyä pelisääntöjen selkeys, läpinäkyvyys ja rehellisyys. Lisäksi korostettiin oikeuksien ja velvollisuuksien yhtäläisyyttä sekä palkitsemisen oikeudenmukaisuutta. Näkökulmaa voidaan luonnehtia sukupuolineutraaliin painottuvaksi, koska siinä sukupuolen merkitystä pyrittiin häivyttämään, joskin todettiin myös, että naisten tehtäviä olisi arvostettava enemmän.

Organisaatiota luonnehdittiin myös joustavaksi ja muuttuvaksi. Naisten ja miesten tasa-arvoon voitaisiin vaikuttaa, mikäli tahtoa löytyisi tarpeeksi. Organisaation sisällä nähtiin monimuotoisuutta, joka tulisi ottaa huomioon oikeudenmukaisen kohtelun takaamiseksi. Tasa-arvomäärittelyissä tämä organisaationäkemyksen näkyi ennen kaikkea toiveiden tasolla: huomioitiin sekä mahdollisuusrakenteen että käytäntöjen joustot, sukupuolieritys ja moniarvoisuus. Erilaisia arvoja ja persoonia pitäisi voida tuoda esiin ja tehtäviä kehittää siihen suuntaan, että niiden vaatimusmäärittelyt vastaisivat tehtävän sisältöä ja siten, että siviilitehtävissä olisi laajemmat mahdollisuudet kehittymiseen ja vaativimpiin tehtäviin. Näkökulma painottui sukupuolisensitiiviseksi. Organisaation joustavuuteen ja muuttavuuteen sisältyi myös haaste: miten oikeudenmukaisuudesta voidaan pitää huolta organisaatiomuutoksissa ja monimuotoisessa työyhteisössä?

Epätasa-arvo nähdään haastatteluaineiston perusteella yleisesti rakenteellisena ongelmana. Keskeistä on, että siviilien ja sotilaiden urat rakentuvat hyvin erilaisten mahdollisuuksien vaaraan. Sotilasmiehet kokivat työnsä palkitsevana, haastavana ja arvostettuna sekä mahdollisuutensa yleisesti hyvinä. Naiset – pois lukien upseerit – näkivät mahdollisuutensa useammin matalina, mutta haastatteluaineistosta nousi esiin myös myönteisiä kokemuksia, jos työssä oli koettu haastetta. Tasa-arvon ja oikeudenmukaisuuden kokemukseen vaikutti keskeisesti se, miten haastateltava koki organisaation mahdollisuusrakenteet ja millaisia orientaatioita hänellä itsellään oli suhteessa niihin.

Aineistossa esiintyneet näkökulmat tasa-arvon ja oikeudenmukaisuuden kokemuksiin voidaan tiivistetysti esittää ja tulkita kuvioon 6 kootun nelikentän avulla. Ulottuvuudet on avattu tarkemmin kuviota seuraavassa tekstissä.

	ESIMIESTYÖSKENTELEN / KOHTELUN OIKEUDENMUKAISUUS		
SAMUUS	Siviili- ja sotilashenkilöstön johtaminen / kohtelu samanlaista ja samalla oikeudenmukaista	Siviili- ja sotilashenkilöstön johtaminen / kohtelu erilaista , mutta oikeudenmukaista	MONINAI-SUUS
	Siviili- ja sotilashenkilöstön johtaminen / kohtelu samanlaista , mutta epäoikeudenmukaista	Siviili- ja sotilashenkilöstön johtaminen / kohtelu erilaista ja samalla epäoikeudenmukaista	
	ESIMIESTYÖSKENTELEN / KOHTELUN EPÄOIKEUDENMUKAISUUS		

Kuva 6. Aineistossa esiintyneet näkökulmat tasa-arvon ja oikeudenmukaisuuden kokemuksiin.

Kokemus siitä, että siviili- ja sotilashenkilöstöä kohdeltiin yhtäläisin periaattein ja oikeudenmukaisesti (kuviossa vasemmalle puolelle ylimmäiseksi sijoittuva laatikko), kumpusi ennen kaikkea vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuudesta. Johtamista tarkasteltiin tässä kontekstissa ennen kaikkea esimiehen vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaitoina. Esimiestä kuvailtiin sanoilla huomioon ottava, joustava, kannustava. Esimiehen koettiin kohtelevan tasapuolisesti alaisiaan ja ottavan huomioon yksilölliset erot tavoissa kommunikoida. Yhtenäisen arvomaailman nähtiin tukevan samuuden ja oikeudenmukaisuuden yhteyttä.

Epäoikeudenmukaisuuden tunne esimiestyöskentelyn kokemisessa samanlaisena (kuviossa vasemmalle puolelle alimmaiseksi sijoittuva laatikko) kumpusi sekin keskeisesti vuorovaikutuksesta. Tässä tapauksessa ongelmana nähtiin, että esimiehen sotilaallinen johtamistapa ei sovellu siviileille. Myös esimiehen kyvyttömyys ottaa eri henkilöstöryhmiä ja alaisten taustoja huomioon tuotti epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia.

Samanlainen kohtelu ei tunnista työnjaon sukupuolittuneisuutta ja jättää osin siviilityön näkymättömäksi. Se myös häivyttää erilaisiin asemiin sisältyvää erilaista valtaa. Tasa-arvon näkökulmasta olisikin tarpeellista tunnistaa ja tunnustaa tehtäviin ja samalla sukupuoleen liittyvät odotukset, joita eriteltiin työnjakoa ja palkkausta koskevassa luvussa. Myönteistä tasa-arvolle on, jos yhteisössä löydetään yhteisiä ymmärryksiä ja tarpeita tasa-arvon kehittämiseen. Tasa-arvossa ei siis ole kyse pelkästään erotteluista.

Erilaisena koettuun kohteluun liittyvä oikeudenmukaisuuden kokemus (kuviossa oikealle puolelle ylimmäiseksi sijoittuva laatikko) kumpusi myös osittain vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuudesta. Siviilien ja sotilaiden johtamistyylit nähtiin erilaisina ja oltiin tyytyväisiä siihen, että siviilien kanssa vuorovaikutus oli käskyttämisen sijaan yhteistoiminnallisempaa. Tämä näkökulma otti huomioon organisaation mahdollisuusrakenteet. Ne otettiin annettuina, ky-

seenalaistamatta. Katsottiin, että organisaation edut menevät yksilön edelle ja yksilön on sopeuduttava olemassa oleviin rakenteisiin. Organisaation jäsenyys nähtiin "ammatinvalintakysymyksenä" ja niiden, jotka eivät järjestelmää hyväksy, uskottiin vaihtavan työpaikkaa. Toisaalta omaa ammatinvalintaa saatettiin tuoda esille esimerkiksi siten, että haastateltava kertoi olleensa tietoinen rajallisista uramahdollisuuksista, eikä olisi hakeutunut puolustusvoimiin, jos olisi halunnut luoda (vertikaalista) työuraa. Myös menettely- ja toimintatapojen osalta erilaisuus koettiin oikeudenmukaiseksi. Erilaisuutta perusteltiin erilaisilla tehtäväkuvilla ja suoritusvaatimuksilla: koska toisilla oli vaativampia tehtäviä, oli oikeudenmukaista, että heitä siitä erilailla palkitaan.

Erilaisena koettuun kohteluun liittyvä epäoikeudenmukaisuuden kokemus (kuviossa oikealle puolelle alimmaiseksi sijoittuva laatikko) liittyi organisaation mahdollisuusrakenteen kyseenalaistamiseen. Siviilien ja sotilaiden erilaiset mahdollisuusrakenteet koettiin epäoikeudenmukaisina. Arvostuksen koettiin määrittyvän sotilaan näkökulmasta. Mahdollisuusrakenteen muuttaminen siviileiden kannalta, erityisesti (toimisto)työn arvostuksen ja näkyvyyden lisäämiseksi näyttäytyykin tulevaisuuden haasteena, etenkin jos puolustusvoimien houkuttavuutta siviilityöntantajana halutaan lisätä.

Tutkimustuloksia voidaan ennen kaikkea käyttää syventämään ymmärrystä johtamisympäristön monimuotoisuudesta ja sen huomioimisen tarpeellisuudesta puolustusvoimien sisällä. Tutkimustuloksia on suositeltavaa hyödyntää organisaation esimieskoulutuksissa sekä siviili- ja sotilashenkilöstön uraa ja kehittymistä koskevissa suunnitelmissa ja strategioissa.

Tutkimuksen aikana syntyi myös uusia tutkimus- ja kehittämistyöhön liittyviä kiinnostuksenkohteita. Ensinnäkin osoittautui, että vastaisuudessa olisi mielekäästä kerätä laadullista aineistoa koskien erityisesti siviilimiehiä ja sotilasnaisia (erityisesti opistoupseereita ja upseereita), jotta näistä ryhmistä voitaisiin tehdä lisätulkintoja. Aineistossa korostuu nyt siviilinaisten ja sotilasmiesten näkökulma. Koska esimiestehtävissä olevia siviilinaisia on puolustusvoimissa erityisen vähän, tutkimusryhmässä heräsi kiinnostus myös asiantuntijatehtävissä toimivien naisten laajempaan tarkasteluun. Puolustusvoimien erityislaatuinen organisaatio olisi hedelmällinen tutkimusympäristö asiantuntijuuteen ja sukupuoleen liittyvälle tarkasteluun.

Lähteet

- Acker, Joan (1990): Samanarvoinen työ. Tutkimus työelämän sukupuolistuneista rakenteista. Vastapaino, Tampere.
- Acker, Joan (1991): Hierarchies, Jobs, Bodies. A Theory of Gendered Organizations. *Gender & Society* 4:2, 139-158.
- Acker, Joan (2006): Inequality Regimes – Gender, Class and Race in Organizations. *Gender & Society* 20: 441-464.
- Alasuutari, Pertti (1994): Laadullinen tutkimus. Vastapaino, Tampere.
- Alvesson, Matts (2002): *Understanding Organizational Culture*. Sage, London.
- Ambrose, M.L. (2002) Contemporary justice research: a new look at familiar questions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 802–812.
- Antila, Juha (2006): Työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä. *Työpoliittinen tutkimus* 305. Työministeriö, Helsinki.
- Arajärvi, Pentti & Sakslin, Maija (2007): Yhdenvertaisuus oikeudenmukaisuutena. Teoksessa Saari, Juho & Yeung, Anne Birgitta (toim.): *Oikeudenmukaisuus hyvinvointivaltiossa*. Gaudeamus, Helsinki. 47-61.
- Barry, Brian (2001): *Culture and Equality*. Harvard University Press, Cambridge.
- Berggren, Anders (2002): *Undercover Operations in No-Women's Land. The Swedish Armed Forces through a Gender Lens*. Försvarshögskolan, Stockholm.
- Britton, Dana M. and Laura S. Logan. 2008. *Gendered Organizations: Progress and Prospects*. *Sociological Compass* 2(1): 107-121.
- Buure-Hägglund, Kaarina (2001): *Nainen kenraalikunnassa*. Edita, Helsinki.
- Buure-Hägglund, Kaarina (2002): *Suomen kriisilainsäädäntö*. WSOY-lakitieto, Vantaa.
- Carreiras, Helena (2006): *Gender and the military. Women in the Armed Forces of Western Democracies*. Routledge.
- Cohn, Carol (1993): *Wars, Wimps, and Women: Talking Gender and Thinking War*. In Cooke, Miriam & Woollacott, Angela (eds.) *Gendering War Talk*. Princeton, NJ. Princeton University Press.
- Collinson, David & Hearn, Jeff (1994): *Naming Men As Men. Implications for Work, Organisation and Management*. *Gender, Work and Organisation* 1(1), 2-23.
- Connell, R.W. (1987): *Gender and Power. Society, the Person and Sexual Politics*. Polity Press.
- Cropanzano, Russell & Greenberg, Jerald (1997): *Progress in organizational justice: Tunneling through the maze*. In Cooper, Cary L & Robertsom, I.T. (Eds.): *International review of industrial and organizational psychology*. Wiley, New York. 317-372.
- Denzin, N. K. (1978): *The research art*. New York, McGraw-Hill.
- Drejhammar, Inga-Britt (2001): *Organisationsutveckling och jämställdhet*. Studentlitteratur, Lund.
- Eräsaari, Risto (1996): *Monimutkainen oikeudenmukaisuus*. Jyväskylän yliopiston yhteiskuntapolitiikan työpapereita 97. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.
- Eskola, Kaisa (2007). *Naispoliisien etenemismahdollisuuksiin yhteydessä olevat tekijät*. *Polisiammattikorkeakoulun tiedotteita* 63/2007. URL:
[http://www.poliisi.fi/poliisi/poliisioppilaitos/home.nsf/files/naispoliisien%20etenemismahdollisuuksiin/\\$file/naispoliisien%20etenemismahdollisuuksiin.pdf](http://www.poliisi.fi/poliisi/poliisioppilaitos/home.nsf/files/naispoliisien%20etenemismahdollisuuksiin/$file/naispoliisien%20etenemismahdollisuuksiin.pdf)
- Firestone, Juanita M. (1992): *Occupational Segregation: Comparing the Civilian and Military Work Force*. *Armed Forces & Society*, 18, 363-381.

- Folger, Robert & Cropanzano, Russell (1998): *Organizational Justice and Human Resource Management*. Foundations for Organizational Science. A Sage Publications Series, Thousand Oaks.
- Folger, Robert & Kanovsky, M (1989): Effects of procedural justice, distributive justice, and reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 1989:32, 115-130.
- Forsberg, Gunner; Jakobsen, Liselotte & Smirthwaite, Goldina (2005): *Homosexuellas villkor i arbetslivet*. Karlstads universitet, Karlstad.
- Gonäs, Lena (2005): *På gränsen till genombrott? Om det könsdelade arbetslivet*. Arbetslivsinstitutet.
- von Gruenewaldt, Virpi (toim.) (2004): *Henkisen hyvinvoinnin edistäminen turvallisuusaloilla*. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Gustavsen, Björn (1992): *Dialogue and Development. Theory of Communication, Action Research and the Restructuring of Working Life*. Van Gorcum, Assen – Maastricht.
- Hakamo, Terhi & Vanhala, Anna (2007): Roppakaupalla odotuksia: Hyvää poliisipäällikkyyttä määrittämässä. Teoksessa Senvall, Nora & Honkonen, Risto (toim.): *Poliisin johtamista kehittämässä*. Poliisiammattikorkeakoulun oppikirjat 15/2007. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Harwood, Susan (2006): *Gendering Change: an Immodest Manifesto for Intervening in Masculinist Organisations*. University of Western Australia. PhD Thesis. URL: <http://theses.library.uwa.edu.au/adt-WU2007.0017/public/02whole.pdf>
- Heiskanen, Tuula; Korvajärvi, Päivi & Rantalaiho, Liisa (2008): *Sukupuoli ja työ: Pysyvyyttä ja liikahduksia*. Teoksessa Heiskanen, Tuula; Leinonen, Minna; Järvensivu, Anu & Aho, Simo (toim.) (2008) *Kohti uutta työelämää?* Tampere, Tampere University Press.
- Herbert, Melissa (1998): *Camouflage Isn't Only for Combat. Gender, Sexuality, and Women in the Military*. New York and London, New York University Press.
- Herranen, Hannu (2006): *Henkilöstöala – monessa mukana*. Ilmatorjuntaupseeri-lehti 4/2006 <http://www.ilmatorjuntaupseeriyhdistys.fi/index.htm>
- Hestra 2005 (Puolustusvoimien henkilöstöstrategia) (2005): Pääesikunta, Helsinki. URL: http://www.mil.fi/perustietoa/toiminnantuloksellisuus/pdf/hestra_2005.pdf
- Huhta, Liisa; Kolehmainen, Sirpa; Lavikka, Riitta; Leinonen, Minna; Rissanen, Tapio; Uosukainen, Katja & Ylöstalo, Hanna (2005): *Tasa-arvosta lisäarvoa – käsikirja työpaikkojen tasa-arvotyöhön*. Vastapaino, Tampere.
- Huhta, Liisa; Kempe, Jouni; Leinonen, Minna & Uosukainen, Katja (2007): *Naisten ja miesten tasa-arvo työpaikkojen kehittämistyössä – Kokemuksia sukupuolinäkökulman valtavirtaistamisesta*. Tykes-raportteja 54. Helsinki. URL: http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/03_tutkimus_ja_kehittaminen/02_tykes/05_aineistopankki/julkaisut/raportti_54.pdf
- Ivarsson, Sophia (2002): *Diskurser kring kvinnor i uniform. Om attityder till kvinnor som officerare och värnpliktiga bland män i försvarsmakten*. FSH/LI, Försvarshögskolan, Stockholm.
- Julkunen, Raija (1995): *Feministiseen analyysiin*. Teoksessa Eräsaari, Leena; Julkunen, Raija & Silius, Harriet (toim.) *Naiset yksityisen ja julkisen rajalla*. Vastapaino, Tampere.
- Juuti, Pauli & Vuorela, Antti (2004): *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. PS-kustannus, Juva.
- Kanter, Rosabeth Moss (1977): *Men and Women in the Corporation*. New York, Basic Books.
- Kinnunen, Merja (2001): *Luokiteltu sukupuoli*. Vastapaino.
- Kinnunen, Merja & Korvajärvi, Päivi (toim.) (1996): *Työelämän sukupuolistavat käytännöt*. Vastapaino, Tampere.
- Koivumäki, Jaakko (2008): *Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma*. Tampere University Press, Tampere.

- Koivunen, Anu & Liljeström, Marianne (1996): Avainsanat. 10 askelta feministiseen tutkimukseen. Vastapaino, Tampere.
- Kolehmainen, Sirpa (1999): Naisten ja miesten työt. Työmarkkinoiden segregoituminen Suomessa 1970–1990. Tilastokeskuksen tutkimuksia 227. Helsinki.
- Korvajärvi, Päivi (1998): Gendering Dynamics in White-Collar Work Organizations. Acta Universitatis Tamperensis 600. University of Tampere, Tampere.
- Korvajärvi, Päivi & Kinnunen, Merja (1996): Lopuksi: työelämän sukupuolistaminen. Teoksessa Kinnunen, Merja & Korvajärvi Päivi (toim.) Työelämän sukupuolistavat käytännöt. Vastapaino.
- Kümmel, Gerhard (2002): When Boy Meets Girl: The 'Feminization' of the Military: An Introduction Also to be Read as a Postscript. Current Sociology 2002 50: 615-639.
- Laaksonen, Marko (2004): Luottamus hyvä, valvonta paras? Puolustusvoimien organisaatiokulttuuri kumppanuushaasteen edessä. Julkaisusarja 1, Tutkimuksia N:o 28. Johtamisen laitos, Maanpuolustuskorkeakoulu. Oy Edita Prima Ab, Helsinki.
- Lehtonen, Jukka (2004): Ammatinvalinta ja ei-heteroseksuaalisuus. Teoksessa Lehtonen, Jukka & Mustola, Kati (toim.): Eihän heterotkaan kerro. Seksuaalisuuden ja sukupuolen rajakäyntiä työelämässä. Työministeriö, Helsinki.
- Leinonen, Minna (2007): Työkonferenssimenetelmä sukupuolisensitiivisessä tarkastelussa. Ramstad, Elise ja Alasoini, Tuomo (toim.). Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Lähestymistapoja, menetelmiä, kokemuksia, tulevaisuuden haasteita. Raportteja 53. Tykes. Helsinki. 230–243.
- Leinonen, Minna; Talola, Nina; Terävä, Sirkku & Uosukainen, Katja (2008): Naisten ja miesten työhyvinvointi ja tasa-arvo puolustusvoimissa 2007. Maanpuolustuksen tieteellinen neuvottelukunta MATINE. Sarja A. 2008/3. Puolustusministeriö, Helsinki.
- Lewis, Suzan & Cooper, Cary L. (2005): Work-Life Integration. Case Studies of Organisational Change. John Wiley & Sons Ltd, Chichester.
- Lusa, Sirpa; Saarinen, K.; Leino, T. & Louhevaara, V. (2007): Turvallisuusala. Julkaisussa Kauppinen, T; Hanhela, R; Heikkilä, P; Kasvio, A; Lehtinen, S; Lindström, K; Toikkanen, J; Tossavainen, A; (toim.) Työ ja terveys Suomessa 2006. Helsinki, Työterveyslaitos. 384-388.
- Naiset ja miehet Suomessa 2007 (2007): Tilastokeskus, Helsinki.
- Nieminen, Tarja (2008): Tasa-arvobarometri 2008. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2008:24. Helsinki.
- Nissinen, Vesa (2000): Puolustusvoimien johtajakoulutus. Johtamiskäyttötymisen kehittäminen. Julkaisusarja 1, Tutkimuksia N:o 13. Johtamisen laitos, Maanpuolustuskorkeakoulu. Oy Edita Prima Ab, Helsinki.
- Nissinen, Vesa & Seppälä, Teemu E.S. (2000): Johtajakoulutus murroksessa. Johtamiskäyttötyminen johtamisen tutkimuksen ja johtajakoulutuksen ydinkäsitteenä. Julkaisusarja 1, Tutkimuksia N:o 17. Johtamisen laitos, Maanpuolustuskorkeakoulu. Oy Edita Prima Ab, Helsinki.
- Oedewald, Pia; Reiman, Teemu & Kurtti, Reetta (2005): Organisaatiokulttuuri ja toiminnan laatu metalliteollisuudessa – 11 tapaustutkimusta suomalaisissa pk-yrityksissä. VTT Tiedotteita 2316. Valopaino Oy, Helsinki.
- Persson, Alma (2007): Gendering occupational relations - the case of the Swedish Armed Forces. Esitelmä "Past, present, future. From women's studies to post-gender research" - konferenssissa. Umeå universitet. Verkkojulkaisu. URL: [\[http://www8.umu.se/kvf/aktuellt/ppf/apersson.pdf\]](http://www8.umu.se/kvf/aktuellt/ppf/apersson.pdf)
- Pettersson, Lena; Persson, Alma & Berggren, Anders W. (2008): Changing Gender Relations: Women Officers' Experiences in the Swedish Armed Forces. Economic and Industrial Democracy 29, s. 192-216.

- Pettersson, Lena & Persson, Alma (2005): *Genusrelationer i organisationen Försvarsmakten. Försvarshögskolan, Stockholm.*
- Puukka, Ilkka (2005): *Valtapelit hallinnossa. Tapaustutkimus sotilaskulttuurin puolustuksesta puolustushallinnon uudistamisessa. Kustannus Oy Suomen Mies, Tampere.*
- Rantalaiho, Liisa (1994): *Sukupuolisopimus ja Suomen malli. Teoksessa Anttonen, Anneli; Henriksson, Lea & Nätkin Ritva (toim.) Naisten hyvinvointivaltio. Vastapaino, Tampere, 9-30.*
- Rantanen, Lea ja Sareskorpi, Leena (2005): *Arvioinnin aika. Käytännönläheisiä tietoja palkkauksen uudistamistyöhön. Jopiarvio Oy.*
- Romana, Anneli; Keskinen, Soili & Keskinen, Esko (2004): *Oikeudenmukainen johtaminen – arjen kokemuksia ja menetelmiä. Tutkimusraportti. Kuntien Eläkevakuutus, Helsinki.*
- Sainio, Mikael; Eskola, Kaisa; Kauppinen, Kaisa; Kandolin, Irja & Kalkkinen, Marja-Leena (2007): *Tasa-arvon toteutuminen ja kokeminen poliisissa. Poliisiammattikorkeakoulun tiedotteita 59/2007. Poliisiammattikorkeakoulu, Helsinki.*
- Schein, Edgar H. (1973): *Organisaatiopsykologia. Gummerus, Jyväskylä.*
- Schein, Edgar H. (1978): *Career dynamics. Matching individual and organizational needs. Addison-Wesley, Reading (Mass.).*
- Schein, Edgar H. (1987): *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Weilin & Göös, Helsinki.*
- Simola; Kinnunen (2005): *Toimiva organisaatio henkilöstön hyvinvoinnin ja organisaation tuloksellisuuden kannalta. Teoksessa Kinnunen, Ulla; Feldt, Taru & Mauno, Saija (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. PS-kustannus. Keuruu. 119–141.*
- Sädevirta, Jukka (2004): *Henkilöstöjohtamisen ja sen tutkimuksen kehittyminen: Henkilöstöhallinnollisesta johtamisesta ihmisvoimavarojen strategiseen johtamiseen. Tykes-raportteja 35, Helsinki.*
- Tallberg, Teemu (2001): *Siviilistä sotilaaksi, pojasta mieheksi. Nuorisotutkimus 18:4, 58–68.*
- Tanskanen, Antti (2008): *Modernia orjatyötä? Analyysi vuokratyön oikeudenmukaisuusongelmista. Sosiologia 45:3, 233-247.*
- Taskinen Helena & Turpeinen Merja 2005: *Epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia sairaalaorganisaatioiden yhdistämisen alkuvaiheessa. Teoksessa Kinnunen, Juha & Lindström Kari (toim.) Rakenteellisen ja toiminnallisen muutoksen vaikutukset HUSin johtamiseen ja henkilöstön hyvinvointiin. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 129. Kuopion yliopisto 2007, 37–87.*
- Tienari, Janne; Vaara, Eero & Meriläinen, Susan (2005): *Yhteisyyden rakentuminen haastattelussa. Teoksessa Ruusuvuori, Johanna & Tiittula, Liisa (toim.) Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Vastapaino, Tampere.*
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2002): *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki, Tammi.*
- Tyler, T. R., DeGoey, P. & Smith, H. J. (1996): *Understanding why the justice of group procedures matters. A test of the psychological dynamics of the group-value model. Journal of Personality and Social Psychology, 70, 913–930.*
- Työssäkäyntitilasto 2005. Tilastokeskus, Helsinki.
- Varjonen, Pekka (2000): *Sotilasorganisaation kulttuuri. Julkaisusarja 1, Tutkimuksia N:o 15. Johtamisen laitos, Maanpuolustuskorkeakoulu. Oy Edita Prima Ab, Helsinki.*
- Weber, Robert P. (1985): *Basic content analysis. Sage, Beverly Hills.*
- Williams, Christine L. (1989): *Gender Differences at Work. Women and Men in Nontraditional Occupations. University of California Press, California.*
- Wilson, Elisabeth M. (1997): *Exploring gendered cultures. Hallinnon tutkimus. Hallinnon tutkimuksen seura ry. 4:1997, 289–303.*
- Winslow, Donna & Dunn, Jason (2002): *Women in the Canadian Forces: Between Legal and Social Integration. Current Sociology, Vol. 50, No. 5, 641-667 (2002)*

Yeung, Anne Birgitta; Saari, Juho & Lagerspetz, Eerik (2007): Oikeudenmukaisuus hyvinvointivaltiossa. Teoksessa Saari, Juho & Yeung, Anne Birgitta (toim.): Oikeudenmukaisuus hyvinvointivaltiossa. Gaudeamus, Helsinki.

Ylöstalo, Hanna (2006): Naisia, miehiä vai ihmisiä? Sukupuolten tasa-arvo työpaikkojen tasa-arvotyössä ja feministisessä tutkimuksessa, Naistutkimus 3, 17–25.

Yoder, Janice D. (1991): Rethinking Tokenism. Looking Beyond Numbers. *Gender & Society*, Vol. 5, No. 2, 178-192.