



Maanpuolustuskorkeakoulu

JOHTAMISEN SOSIAALIPSYKOLOGIA – Käsitteitä ja käytäntöjä sotilasyhteisössä

Mikko Valtanen (toim.)



©Puolustusvoimat

Johtamisen
laitos

Julkaisusarja 2
Nro 19/2008

JOHTAMISEN SOSIAALIPSYKOLOGIA

**Käsitteitä ja käytäntöjä
sotilasyhteisössä**

Copyright
Kirjoittajat ja Maanpuolustuskorkeakoulun
Johtamisen laitos

Kannen kuva: Mikko Valtanen ja SA-kuva

Painopaikka: Edita Prima Oy
Helsinki 2008

ISBN 978-951-25-1847-0
ISSN 1456-7377

Maanpuolustuskorkeakoulu
Helsinki

JOHTAMISEN SOSIAALIPSYKOLOGIA

Käsitteitä ja käytäntöjä sotilasyhteisössä

Mikko Valtanen (toim.)
Olli Harinen
Liisa Eränen
Juha Jokitalo
Vesa Muona

Julkaisusarja 2
Artikkelikokoelma 19/2008

SISÄLLYS

ESIPUHE	9
1. JOHDANTO	10
Yksilö, ryhmä vai joukko?	10
Sosiaalipsykologian asema johtamisen tutkimuksessa ja opetuksessa – yksilö, ryhmä vai joukko	12
Johtajuuden tutkimuksen ja opetuksen tieteenalat	14
Psykologia (yksilö)	14
Sosiaalipsykologia (ryhmä)	16
Sosiologia (yhteiskunta, instituutio, organisaatio...)	17
Poikkitieteellinen sotilassosiologia	18
LÄHTEET	19
2. SOTILASYHTEISÖN SOSIAALIPSYKOLOGIAA	20
SOSIAALIPSYKOLOGIA TIETEENALANA	20
SOSIAALIPSYKOLOGIAN TUTKIMUSMENETELMÄT	21
SOSIAALISUUDEN SELITYSMALLEJA	29
Sosiaalisen vaihdon teoria	29
Sosiaalisen vertailun teoria	30
Sosiaalinen konstruktionismi	30
Sosiaalisen identiteetin teoria	32
Ryhmäsosialisaatioteoria	34
RYHMIEN JA RYHMÄKÄYTTÄYTYMISEN EMPIIRINEN TUTKIMINEN	35
Ryhmän käsite ja erilaisia ryhmiä	35
Ryhmän rakenne	36
Ryhmäkiinteys	40
Ryhmänormit ja vaikuttaminen ryhmissä	45
STRESSI, KRIISI, PELKO JA PANIIKKI	47
Stressi	47
Kriisi	47
Pelko ja paniikki	49
ARVOT JA ASENTEET	51
Arvot	51
Maanpuolustukseen liittyviä arvoja	54
Asenteet	56

Turvallisuuspoliittiset asenteet.....	57
Väestön maanpuolustustahdon mittaaminen.....	57
Varusmiesten ja reserviläisten maanpuolustustahto ja niiden mittaaminen.....	59
MOTIVAATIO	62
Motivaation käsite.....	62
Työmotivaatio ja sen mittaaminen puolustusvoimissa.....	62
Kadettien suoritusmotivaatio.....	66
Varusmiesten palvelusmotivaatio.....	66
Taistelumotivaatio.....	69
LÄHTEET	73
3. SOSIAALIPSYKOLOGIAA KÄYTÄNNÖSSÄ	77
Johtamisen opetuksen pedagogisia ratkaisuja ilmasotakoulussa.....	77
TAUSTAA	77
RYHMÄN MÄÄRITTELYÄ	80
Ryhmä.....	80
Tiimi.....	83
RYHMÄPROSESSIEN TIETEELLISET KYTKENNÄT	85
Sosiaalisuuden selitysmallit.....	85
Ryhmäprosessit.....	87
Käyttäytyminen ryhmässä.....	88
Pääprosessit ja kehitysvaiheet.....	89
Ala- eli vuorovaikutusprosessit.....	90
RYHMÄPROSESSEISTA RYHMÄILMIÖIHIN	92
Ryhmäilmiö käsitteenä.....	92
Esimerkkejä erilaisista ryhmäilmiöistä.....	96
Ryhmän johtaminen.....	101
Sosiaalistumisprosessi.....	101
Roolit.....	103
Roolikäyttäytyminen.....	105
KOKEMUKSIA RYHMÄTOIMINNASTA	107
Ryhmän muodostus.....	107
Ryhmien kehittyminen ilmasotalinjalla.....	109
Ryhmätietouden hyödyntäminen sotilaskoulutuksessa.....	110
Johtajakoulutuksen kehittämismahdollisuudet.....	116
LÄHTEET	117

4. EPÄVIRALLINEN ORGANISAATIO	120
Sosiometrinen vertailu kahdessa perusyksikössä	120
TAUSTAA	120
Tutkimukseni lähtökohdat	120
Aikaisemmat tutkimukset	123
TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN TAUSTA	125
Organisaatiot	125
Organisaatioteoriat ja niiden kehittyminen	127
Puolustusvoimat ja perusyksikkö organisaationa	130
Epävirallinen organisaatio	132
Ryhmä	135
Normit	139
Organisaatiokulttuurin käsite	140
PERUSYKSIKKÖ	144
Perusyksikön virallinen organisaatio	144
Perusyksikön kokoonpano	145
Perusyksikön ja sen henkilöstön tehtävät	146
Perusyksikkö työympäristönä	148
Perusyksikkö johtamisympäristönä – Perusyksikön päällikkö johtajana	150
Puolustusvoimien johtamiskulttuuri johtamisen apuna	152
Perusyksikön päällikkö syväjohtajana	157
TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TUTKIMUSMENETELMÄ	159
Tutkimuksen kohteena olevat perusyksiköt ja mittausten toteutus	159
Sosiometrinen mittaus	160
Tutkimuksessa toteutettu sosiometrinen mittaus	163
Tutkimuksessani toteutettu sosiometrinen mittaus	163
Haastattelut	164
TUTKIMUSTULOKSET	165
Tarkasteltujen perusyksiköiden rakenne	165
Tarkasteltujen yksiköiden toimintatavat	166
Epäviralliset ryhmät tutkimuksen kohteena olevissa perusyksiköissä	168
Epävirallinen johtajuus tutkimuksen kohteena olevissa perusyksiköissä	177
Epäviralliset normit ja roolit tutkimuksen kohteena olevissa perusyksiköissä	182
Organisaatiokulttuuri tutkimuksen kohteena olevissa perusyksiköissä	188
Huomioita tutkimusmenetelmien parantamisesta	193
EPÄVIRALLISEN ORGANISAATION HYÖDYT JA HAITAT	194
Epävirallisen organisaation hyödyt työnteossa	194
Epävirallisen organisaation haitat työnteossa	195

YHTEENVETO	197
TUTKIMUKSESSA KÄYTETYT KYSYMYKSET JA YKSIKÖIDEN	
SOSIOMATRIISIT	199
SOSIOMATRIISIT YKSIKÖSTÄ A	202
SOSIOMATRIISIT YKSIKÖSTÄ B	203
LÄHTEET	204

ESIPUHE

*Professori Klaus Helkama
Helsingin yliopiston Sosiaalipsykologian laitos*

Johtaminen on johtajan ja organisaation yhteispeliä. Hyvin testattu huippujohtaja epäonnistuu monesti uudessa organisaatiossa ja uudessa tilanteessa – siitä kertoo tosiasia, että maailman suurimpien yhtiöiden johtajat eivät läheskään aina siirry ylöspäin tai eläkkeelle. Vuonna 2004 noin kolmannes johtajavaihdoksista näissä yhtiöissä johtui heikon suorituksen takia saaduista potkuista. Useimmiten oli kyseessä ulkopuolelta tullut huippujohtaja.

Sosiaalipsykologiassa on käsite, joka kulkee nimellä vastaavuusharha: meillä kaikilla on taipumus yliarvioida sisäisten tekijöiden vaikutukset tapahtumien lopputuloksiin, olipa kyse lastenkasvatuksesta tai jääkiekkjoukkueen valmennuksesta. Lapsi on ilkeä, joukkue hävisi – syy on vanhemmissa tai valmentajassa. Lapsi on kiltti, joukkue voitti – se on vanhempien tai valmentajan ansio. Vastaavasti meillä on taipumus aliarvioida tilannetekijöiden vaikutukset. Mitä yksilökeskeisempi jonkin maan kulttuuri, sitä vahvempi tällainen vastaavuusharha on.

Mutta jokainen tietää omasta kokemuksestaan sen tieteellisen tutkimuksenkin vahvistaman seikan, että johtajalla ja johtajuudella on merkitystä. Voimakastahtoinen, tarmokas ja innostava johtaja saa ihmeitä aikaan. Johtaminen ja johtajuus ovat moniulotteisia asioita. Johtajan on osattava pitää mielessään ja tasapainottaa monta asiaa.

Italialainen Indro Montanelli, myöhemmin Italian kuuluisin journalisti, oli nuorena miehenä sotakirjeenvaihtajana Karjalan kannaksella. Hän kirjoitti sieltä lokakuun 24. päivänä 1939, viisi viikkoa ennen talvisodan alkamista: ”Päällystön ja miehistön välillä on paljon toverillisuutta, joka tuntuisi jopa liialliselta, jos kuri perustuisi ulkoiseen pakkoon. Mutta se perustuu luontaiseen velvollisuudentuntoon, niin ettei esimiehen tarvitse näyttää hierarkkista ylemmyyttään. Upseerit ja sotamiehet pukeutuvat samalla yhdenmukaisella tavalla, nukkuvat samassa teltassa ja sotilasarvojen eroa tuskin huomaa.” Hierarkkisesta italialaisesta Lammio-kulttuurista tulleen tarkkailijan silmiin pisti matalan hierarkian Koskela-kulttuuri. Montanelli ymmärsi mistä taistelutahto syntyy.

Suomalaiset upseerit, joille käsillä oleva kirja on suunnattu, valmentautuvat paitsi toimimaan kriisitilanteissa myös antamaan koulutusta valtaosalle koko miesikäluokasta ja pienelle mutta kasvavalle osalle naisikäluokasta. Asevelvollisuus on suomalaisen yhteiskunnan kiinteä ylläpitävä olennainen tekijä. Asevelvollisuusajan upseerikoulutajista jää pysyviä muistoja, jotka muovaavat käsitystä maanpuolustuksesta ylipäänsä. Oma alokasajan komppanianpäällikköni oli tosi reilu, asiallinen ja tehokas. (Hänestä tulikin myöhemmin kenraali.)

Sotilasosaston johtaminen on erilaista kuin kamarikuoron tai jalkapallojoukkueen johtaminen, vaikka yhtäläisyyksiäkin on. Käsillä oleva kirja esittelee monipuolisesti sosiaalipsykologista tutkimusta ja käsitteistöä juuri sotilaallisesta näkökulmasta tavalla, joka on varmasti hyödyksi upseerikoulutuksessa.

JOHDANTO

Yksilö, ryhmä vai joukko?

Mikko Valtanen

Sosiaalipsykologiset ilmiöt vaikuttavat ympärillämme ilman, että me niitä tarkemmin edes ajattelemme. Meihin yksilöinä vaikuttaa ympäröivä sosiaalinen kehys, joka antaa puitteet lähes kaikkeen toimintaamme ja käyttäytymiseemme. Alkaessamme pohtia esimerkiksi kadetin kasvua ensimmäisen vuosikurssin nuorukaisesta vanhimman kadettikurssi kaaderiksi, voimme havaita yksilön ryhmäytyvän varsin moninaiseen sosiaalisten ryhmien verkostoon. Kadetti on kuulunut erilaisiin ryhmiin jo ennen opiskeluaan Maanpuolustuskorkeakoulussa ja liittyy edelleen elämänsä aikana erilaisiin ryhmiin tahtoen tai tahtomattaan.

Kadettikoulussa opiskeluaan aloitteleva kadetti on pohtinut kenties jo varusmiespalvelusaikana sotilasuraa mahdollisena ammatinvalintana. Tuolloin hän on saattanut kuulua esimerkiksi perusyksikkönsä upseerikokelaiden ryhmään, joka oli järjestelmän valintakriteereiden perusteella erotettu yksikön varusmiesten aliupseereiden ja miehistön ryhmästä. Hänen arvomaailmaansa ja ehkä persoonallisuuden ominaisuuksiinsaakin upseerin ura saattoi tuntua sopivalta. Kuuluuhan noin 40 prosenttia kadettiupseereista tiettyyn MBTI- persoonallisuustyyppiryhmään (Räsänen 2005 s 113–114). Perusta urasuuntautumiselle on ehkä rakentunut jo kotikasvatuksessa siinä asenne- ja arvomaailmassa, jossa kadettimme on varttunut.

Kadetti liittyy ja hänet liitetään jo ensimmäisinä hetkinään kadettikoulussa useisiin ryhmiin. Vallitsevat käsitykset ja odotukset muokkaavat kadettiamme yksilönä mukautumaan ja kasvamaan osaksi ryhmää ja ryhmiä. Pääsy ryhmän jäseneksi on itse asiassa edellytys, jotta tulevista opiskeluvuosista selviää. Tätäkään tulemme harvoin edes ajatelleeksi.

Ensimmäisinä opiskelupäivinä kadettimme käy varusvarastolta kuittaamassa pyykkiäkillisen vaatetusta ja varusteita. Ulkoiset tunnusmerkit, eli palveluspuku arvomerkeineen, liittää hänet kadettien ryhmään. Palveluspuvun väri taas kertoo, kuuluuko hän maa-, meri- vai ilmavoimakadettien ryhmään. Yksi kultainen nauha olkapolettissa puolestaan kertoo kadetin olevan ensimmäisen vuosikurssin kadetti, ”surkea simppe”, kuten vanhemman kurssin kadetit saattaisivat hänet luokitella.

Johtamisen opintojen alussa pedagogisena menetelmänä käytetään ohjausryhmäopiskelua. Ohjausryhmässä kadettimme tutustuu muihin ”kaltaisiinsa” ja aloittaa opintonsa pohtimalla ryhmässä johtamisen kokonaisuuden ilmenemistä omassa toimintaympäristössään. Ohjausryhmässä vallitsevat mielipiteet, asenteet, puhutavat ja yksilöiden roolit alkavat vaikuttaa kadettimme tapaan hahmottaa ympäröivää arkitodellisuutta. Ohjausryhmän lisäksi kadetti kuuluu taustaltaan jonkin aselajin ryhmään, varusmiespalveluksen tiettyssä joukko-osastossa suorittaneiden ryhmään jne. Listaa ryhmäsidonnaisuuksista voisi jatkaa lähes loputtomiin.

Opintojen edetessä ja kadettimme kotiutuessa internaattiasumiseen hän ryhmäytyy edelleen. Ryhmien muodostuminen ei kuitenkaan välttämättä ole enää riippuvainen ulkoisista tunnusmerkeistä tai ohjauksesta. Kadettimme viettää aikaansa samoja asioita

vapaa-aikana harrastavien kanssa tai hakeutuu kotiseutunsa ”kimppakyytiporukkaan”.

Opiskelun aikana kadettiin vaikuttavat ympäröivän organisaation kulttuuri; asenteet ja arvot. Nämä tekijät ovatkin oleellisia kadetin sitoutuessa omaan ryhmäänsä. Hänen täytyy yksilötasolla hyväksyä ryhmän normit osana organisaatiokulttuuria. Puhumme tässä yhteydessä myös kasvamisesta upseeriksi. Ensimmäisen opintovuoden aikana aselaji- tai puolustushaarahenki syntyy ja vahvistuu puolustushaara- ja aselajikoulussa. Kadettimme tuntee kuuluvansa ensimmäisen opiskeluvuoden jälkeen oman kadettivuosisukurssinsa lisäksi johonkin ammattitaidollisin perustein syntyneeseen puolustushaara- tai aselajiryhmään. Tämä ”minun oma ryhmäni” on tietenkin ryhmänä parempi kuin muut vastaavat ryhmät.

Vuoden opiskelun jälkeen kadettimme saa olkapäälleen toisenkin kultaisen nauhan toisen vuosikurssin kadetin merkiksi. Kadetin astellessa kohti luentosalia toisen opintovuoden alussa hän katsahtaa pihaan järjestyneitä vasta taloon tulleita opintojaan aloittavia kadetteja. Hymynkare suunpielessään hän tokaisee muille kurssitovereilleen ”Surkeita simppuja!” ja saa vastaukseksi ryhmän hyväksyvän naurahduksen.

Ilman, että olen kertomuksessani johdatellut ajatuksiasi lukijana, olet todennäköisesti samaistunut ainakin joltain osin kadettiimme tai niihin ryhmiin, joita tarinassamme kuvattiin.

Edellä kuvatun perusteella voimme hahmottaa pienen häivähdyksen siitä ilmiökentästä, joka sosiaalipsykologian intressipiiriin kuuluu. Tässä kirjassa pyritään valottamaan ryhmäkäyttäytymiseen liittyviä käsitteitä ja lainalaisuuksia. Kirjan tarkoitus on myös auttaa avaamaan sosiaalipsykologian käsitteitä ja toisaalta vastaamaan hieman myös kysymykseen, miksi me käyttäydymme ryhmässä niin kuin käyttäydymme.

Kirjan johdannossa lukijalle esitellään Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen laitoksen johtajuuden käyttäytymis- ja yhteiskuntatieteellistä viitekehystä. Kirjan toisessa luvussa käsitellään sosiaalipsykologian käsitteentää sotilasympäristösidonnaisesti. Julkaisun kahden viimeisen artikkelin taustat ovat Johtamisen laitokselle vuonna 2006 valmistuneissa pro gradu -opinnäytetöissä. Nykyisin Ilmasotakoulussa johtamisen opettajana palveleva kapteeni Juha Jokitalo kuvaa niitä opetusmenetelmiä, joita hän on omasta ryhmäprosesseista käsittelevästä opinnäytteestään vienyt käytäntöön ilmasotakoulun kadettien opetuksessa. Neljäntenä artikkelina on nykyisin reserviupseerikoulussa palvelevan yliluutnantti Vesa Muonan opinnäytetyö. Työ on julkaisussa lähes sellaisenaan, koska opinnäytteen ansiot ovat työn empiirisessä osassa. Työ kelpaakin esimerkiksi tieteenalan opinnäytetyön rakenteesta, johon liittyy sosiometrinen mittaus ja puolistrukturoitu teemahaastattelu. Opinnäytetyön luonteesta johtuen ei ollut tarkoituksenmukaista muokata työtä puhtaaseen artikkelimuotoon. Lukijasta saattaa tuntua, että Jokitalon ja Muonan artikkeleiden teoreettisessa osuudessa toistetaan toisen luvun käsitteitä, mutta toisto on tarkoituksellista eikä suinkaan lukijan aliarviointia. Artikkeleiden tarkoituksena onkin osoittaa teorian ja käytännön välinen yhteys.

Kirjan toimittajana ja johtamisen laitoksen puolesta haluan kiittää kirjan julkaisun mahdollistanutta työtelistä toimituskuntaa, joka on antanut merkittävän panoksensa johtamisen opetuksen kehittämiseksi tämän julkaisun muodossa. Lisäksi erityinen kiitos Helsingin yliopiston sosiaalipsykologian laitoksen professori Klaus Helkamalle esipuheesta, ja siitä että hän suostui toimimaan julkaisun akateemisena auktoriteettina.

Sosiaalipsykologian asema johtamisen tutkimuksessa ja opetuksessa – yksilö, ryhmä vai joukko?

Johtamisen tutkimuksen ja opetuksen kokonaisuus osana sotatieteitä on muodostettu upseerikoulutuksen tutkintorakenteen tarkistustyön ja johtamisen oppisisällön kehittämisen yhteydessä. Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen laitos on määritellyt johtamisen kokonaisuuden osana sotatieteitä. Johtamisen laitos lähestyy johtamisen kokonaisuutta neljän keskinäisriippuvuudessa olevan pääelementin kautta: asioiden johtaminen (management), johtajuus (leadership), organisaatorakenne ja organisaatiokulttuuri. Johtamisen kokonaisuuden ja johtamisen toimintaympäristöjen lisäksi sotilasjohtamisessa tulee myös ottaa huomioon alla olevan kuvan mukaisesti vallitseva ajatusmaailma ja tulevaisuuden haasteet suhteessa käsitykseen sodasta.



Sotilasjohtamisen yhteiskunnallinen vaikuttavuus.

Johtamisen laitoksen johtajuuden ja organisaatiokulttuurin kokonaisuuksiin liitetään tieteenalakäsittelyssä psykologia, sosiaalipsykologia ja sosiologia. Johtajuuden sekä organisaatiokulttuurin tutkimuksessa ja opetuksessa nämä primaaritieteet muodostavat sen tieteenalaketän, jonka varaan kokonaisuuden tulisi rakentua.

Historiallisesta lähtökohdasta tarkasteltuna tässä käsiteltävien tieteenalojen ”perinteen” vähäisyys Suomen puolustusvoimissa on ymmärrettävää. Yliopistopolitiikan vaikutus 1960- ja 70-luvuilla heijastui myös tieteentekoon. Erityisesti yhteiskunta-, sosiaali- ja käyttäytymistieteet politisoituivat sodanjälkeisen sukupolven ottaessa vahvasti kantaa yhteiskunnalliseen keskusteluun. Puolustusvoimat kansallisena instituutiona joutuivat hetkeksi yhteiskunnassa vaikuttavan aatemaailman kanssa vastakkain. Tuon aikaista yhteiskunnallista asennetta ei voitane pitää puolustusvoimille kovinkaan myönteisenä. Tämä osaltaan on varmasti heijastunut myös humanistiseen tutkimukseen puolustusvoimissa, joka tuolloin oli tuskin mikään trendikäs tutkimusala. Muistan sotahistorian opettajan eversti Sampo Ahdon tokaiseen, kun istuin ensimmäisen vuosikurssin kadettina luentosalissa 90-luvun alussa: ”Jos kuusikymmentäluvulla puolustusvoimissa totesit olevasi humanisti, leimattiin sinut saman tien kommunistiksi.” Ahdon tuolloinen ”analyysi” puolustusvoimien henkisestä ilmapiiristä on varsin kuvaava.

Psykologiaa, sosiaalipsykologiaa ja sosiologiaa kuitenkin harrastettiin ilmeisesti ”kaikessa hiljaisuudessa” mm. sotilas sosiologisen ja sotilaspsykologisen seuran puitteissa. Tämäkin omalta osaltaan kuvaa yhteiskunnallisen keskustelun vaikutusta arvoihin, asenteisiin sekä vallitseviin käsityksiin ja niiden muodostumiseen puolustusvoimien tiedonintressikentässä tai sitä edelleen määriteltäessä. Nykyään on mm. trendikkäämpää tutkia informaatio-osodankäynnin tai terrorismin olemusta kuin perehtyä syvällisesti johtajuuteen. Tieteenalat ovat toki vaikuttaneet ”koulutusorientoituneessa” organisaatiosamme pedagogisten teorioiden ja käytänteiden kautta. Lähestymistapa on ollut lähinnä koulutustaidollinen ja ehkä siten yksilökeskeisesti painottunut.

Johtajuuden ja organisaatiokulttuurin käsiterakenne pitää kuitenkin sisällään laajan tieteenalanäkökulman. Tätä kokonaisuutta voidaan ja sitä tulee tarkastella yhteiskunta-, sosiaali- ja käyttäytymistieteellisestä näkökulmasta. Samoin kuin johtamisen kokonaisuudessa myös tieteenalat ovat keskinäisriippuvuudessa keskenään. Johtamisen laitos tarkastelee johtajuutta ja edelleen organisaatiokulttuuria tästä näkökulmasta yksilötasolta joukkotasolle. Aina viimekädessä käsittelemme yhteiskuntaamme kansainvälisessä kehityksessä.

Johtajuus (leadership) voidaan lyhyesti määritellä toiminnaksi, johon voidaan liittää mm. seuraavia tavoitteita: asioiden tekeminen ihmisten välityksellä, motivointi, innostaminen, tavoitteiden asettaminen, ohjaus ja arviointi sekä organisaatiokulttuurin luominen ja ylläpitäminen (Helsingin yliopisto <http://www.helsinki.fi/~tmoilane/jos3/kalvot01.pdf>). Työssäni Johtamisen laitoksen opettajana olen havainnut, että puolustusvoimien asiakirjoissa ja julkilausumissa tuntuu olevan vallalla vielä turhan yksinkertaistava ja retorinen suhtautuminen johtajuuteen.

Puolustusvoimista puhuttaessa johtajuus liitetään upseerin perusominaisuuksiin ja johtamisen keinovalikoimaan. Se kuuluu puolustusvoimissa, aina strategisiin asiakirjoihin saakka, osaksi erilaisia johtamisen kehittämismalleja ja -hankkeita. Tällä hetkellä johtajuuden trendinä niin puolustusvoimissa kuin muuallakin yhteiskunnassa vaikuttaa vahvasti näkökulma, että johtajuus on ensisijaisesti kytköksissä yksilötason osaamisen kehittämisen kanssa. Linja tuntuu sopivan trendikkäästi myös nyky-yhteiskunnan yksilöä korostavaan tendenssiin. Konsultit tuottavat yritysmaailman tarpeisiin mitä erilaisimpia ”itsensäjohtamisen kehittymistuotteita”, joilla työntekijöitä opetetaan olemaan organisaation kannalta ”oikeanlaisia” johdettavia. Ajatusmalli on ehkä tarkoituksellisen

raflaava, mutta kuvanee kohtuullisen hyvin sitä kenttää, jossa kilpailevat konsultti- ja valmennusyritykset yrittävät ansaita toimeentulonsa. Erilaisille johtajuuden kehittämismalleille on yhteiskunnassa tilaus. Johtajuus ja erityisesti sen kehittäminen lienee trendi- tai ilmiöherkin johtamisen osa-alue.



Johtajuus ja organisaatiokulttuuri johtamisen kokonaisuudessa.

Yllä kuvattuun Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen laitoksen viitekehykseen tukeutuen voidaan todeta, että johtajuuden yksilöpsykologinen lähestymistapa ja ymmärtäminen on riittämätön malli organisaatiossa, jonka toiminta perustuu sekä rauhan, että sodan aikana yhteiskunnalliseen oikeutukseen sekä kansallisiin että kansainvälisiin turvallisuusvaatimuksiin. Johtajuus perustuu yksilön, ryhmän ja joukon tavoitteisiin. Miten nämä tavoitteet ilmenevät? Kohtaavatko organisaation tavoitteet ja yksilön tavoitteet toisensa? Edellä olevat kysymykset ovat keskeisiä pohdittaessa johtajuuden kokonaisuutta käyttäytymis-, sosiaali- tai yhteiskuntatieteellisestä näkökulmasta.

Johtajuuden tutkimuksen ja opetuksen tieteenalat

Seuraavissa kappaleissa olen pyrkinyt käsittelemään lyhyesti niitä tieteenaloja, joita Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen laitos sisällyttää mm. johtajuuden tutkimukseen ja opetukseen. Käsitelen myös sosiologiaa ja sosiaalipsykologiaa yhdistävää, sotilasympäristöissä käytettyä poikkitieteellistä sotilassosiologiaa.

Psykologia (yksilö)

Psykologia-termi on johdettavissa antiikin kreikkaan saakka, jossa Aristoteles määritteli psykologian tieteeksi, joka tutkii sielua (psykhe) ja sen ominaisuuksia. Psykologia on

siis sananmukaisesti oppi mielestä tai sielutiede. Psykologia tutkii ihmisten käyttäytymistä, kokemusta ja inhimillisen toiminnan säännönmukaisuuksia, esimerkiksi mielen toimintaa, oppimista, tunteita, ihmissuhteiden toimintaa ja aistihavaintojen tulkintaa. Se pyrkii vastaamaan esimerkiksi sellaisiin kysymyksiin kuin miten ihmisen persoonallisuus kehittyy, kuinka paljon geenit ja ympäristö voivat vaikuttaa yksilöön, miten muisti toimii, mitä on tietoisuus tai mistä erilaiset mielenterveydelliset häiriöt johtuvat.

Psykologia voi tutkia mielen sisäisiä tapahtumia ja niiden vaikutusta käyttäytymiseen tai pelkästään ulkoista käyttäytymistä. Psykologinen lähestymistapa on näkökulmansa ansiosta yksilökeskeinen. Tutkimustapoina voi olla esimerkiksi kokeellinen tutkimus, joka soveltuu hyvin kognitiivisten toimintojen tutkimiseen, haastattelu, kenttätutkimus, erilaiset testit tai fenomenologinen tutkimus¹, jota käytetään humanistisessa psykologiassa.

Psykologia eroaa sosiaalipsykologiasta tai sosiologiasta siinä, että se keskittyy enemmän tarkastelemaan yksilöiden käyttäytymistä kuin niinkään ryhmien tai joukkojen toimintaan. Psykologia jakautuu moniin koulukuntiin ja suuntauksiin, jotka painottavat eri asioita ja joilla on erilaisia käsityksiä ihmisestä yksilönä. Tässä yhteydessä voidaan esimerkkinä mainita osittain kognitiivisen psykologian koulukunnan näkökulman varaan rakentuva puolustusvoimien syväjohtaminen. Syväjohtaminen perustuu käsitykseen konstruktivistisesta oppimisesta ja transformationaalisen johtamisen malliin. Malli pyrkii käyttäytymisen kautta mallintamaan, mitä on erinomainen johtajuus ja kuinka konstruktivistisen oppimiskäsityksen mukaan tätä erinomaista johtamiskäyttäytymistä voi oppia. Transformationaalisen johtamisen vaikutuksen voidaan taas tulkita olevan sosiaalipsykologista, koska sen tulisi vaikuttaa positiivisesti mm. johdettavien ryhmäkiinteyteen. Syväjohtamisen mallia käsitellään tässä julkaisussa tarkemmin Vesa Muonan artikkelissa.

Toisena esimerkkinä psykologisesta lähestymistavasta johtajuuteen voidaan mainita MBTI-testi (Myers-Briggs-tyyppi-indikaattori) joka puolestaan luokittelee ihmiset persoonallisuuspiirteiden mukaan (Räsänen 2005). Testi perustuu sveitsiläisen psykiatrin Carl Jungin viimevuosisadan alkupuolella perustaman analyttisen psykologian koulukunnan ja edelleen persoonallisuuspsykologian koulukunnan näkökulmaan. MBTI-persoonallisuusindikaatiota voidaan käyttää ryhmäsidonnaisena ennusteperusteena hyvälle johtajuudelle. MBTI-testi on laajasti käytössä johtajuuden kehittämistyökaluna helpon lähestymistapansa ansiosta. Ilmaisia ”netti-testejä” onkin kaikkien saatavilla. Johtamisen laitoksen julkaisusarjassa julkaistu kadetti Mika Räsänen pro gradu -työ ”Syväjohtaminen – Malli mahdottomuudesta?” käsitteli tätä MBTI- persoonallisuuspiirteiden ja transformationaalisen johtamisen välistä teoreettista näkökulmaeroa.

Puolustusvoimissa psykologian alan käytänteisiin kuuluvat mm. henkilövalinnat ja arvioinnit (esim. kadettien ja lentopauseereiden valinnat, varusmiesten persoonallisuustestit, yksilön suorituskyky jne.).

¹ Fenomenologia tutkii sitä, miten visuaalinen havaintoaines ilmenee meille kolmiulotteisena esineenä ja miten tietoisuutemme antaa sille nimen. Fenomenologisessa filosofiassa korostetaan havainnoijan näkökulmaa todellisuuteen.

Sosiaalipsykologia (ryhmä)

Sosiaalipsykologia tieteenalana on kiinnostunut mm. ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta, ryhmäjäsenyydestä, ryhmätoiminnan säännönmukaisuuksista, ryhmien välisistä suhteista ja vuorovaikutuksesta, ryhmäidentiteetistä, joukkokäyttäytymistä sekä yksilön ja yhteiskunnan suhteesta (Eränen 2004). Edellä mainitut kiinnostuksen kohteet ovat sosiaalipsykologian keskeisiä tutkimuskohteita. Sosiaalipsykologiassa voidaan hahmottaa kaksi erillistä suuntausta: psykologinen sosiaalipsykologia ja sosiologinen sosiaalipsykologia, joista edellinen keskittyy tarkastelemaan yksilöä sosiaalisessa ympäristössään ja jälkimmäinen sosiaalisia rakenteita ja niiden vaikutuksia yksilöihin (Helkama, Myllyniemi, Liebkind 2001). Sosiaalipsykologia asemoituu niin sanotuksi siltatieteeksi psykologian ja sosiologian väliin.

Helsingin yliopiston Valtiotieteellisen tiedekunnan sosiaalipsykologian laitos määrittelee sosiaalipsykologian omassa esittelymateriaalissaan seuraavasti: *Ihminen elää sosiaalisessa maailmassa. Hän elää jatkuvassa kanssakäymisessä toisten ihmisten kanssa ja jäsenenä ryhmässä, organisaatioissa, yhteiskunnassa ja kulttuuriyhteisössään. Sosiaalipsykologiassa tutkitaan, miten tämä sosiaalinen maailma ja yksittäiset ihmiset vaikuttavat toisiinsa ja muovaavat toisiaan. Olennaista on myös oppia ymmärtämään ihmismielen – ajattelun, tunteiden ja persoonallisuuden – sosiaalista muotoutumista.* (Helsingin yliopisto, <http://www.valt.helsinki.fi/sospsyk/>)

Helsingin yliopiston kiteytetystä tieteenalakuvauksesta käy hyvin esille sosiaalipsykologian asema siltatieteenä tutkittaessa yksilöä osana suurempia ihmisryhmiä.

Sosiaalipsykologisen näkemyksen mukaan hyvän johtajan ominaisuuksia voidaan ennakoida mm. erilaisten testien, kuten edellä mainitsemani MBTI-testin, perusteella (Eränen 2004). Tulokset ennustavat johtajuuteen vaadittavia ominaisuuksia suhteessa ryhmään. Yksilöllä tulee olla mitattavissa ryhmän puitteissa muuta joukkoa korkeammat pisteet. Huomattavaa on, että yksilön menestymistä arvioidaan psykologisen lähestymisnäkökulman perusteella. Ennusteperusteina voidaan pitää mm. seuraavia ominaisuuksia mittaavia testejä (Helkama & al 2001. s 273–274):

- Älykkyys, tieto ryhmän toiminnan kannalta olennaisista asioista ja verbaali sujuvuus
- Sosiaalisuus eli sosiaalinen osallistuminen, yhteistyöhalu ja suosio
- Motivaatio eli aloitekyky ja sitkeys.

Suomessa työnjohtajien ominaisuuksista tehdyt tutkimukset ovat päättyneet samantapaiseen johtopäätöksiin arvioitaessa johtamisen onnistumista (Helkama & al 2001. s 274). Näiden tutkimusten perusteella ennusteperusteina voidaan pitää:

- Älykkyyttä
- Ei-suggeroivuutta (ts. henkilö ei muuta asenteitaan, käsityksiään tai käyttäytymistään ulkopuolisen vaikutuksesta muutoin kuin järkiperustein)
- Emotionaalista tasapainoa ja
- Energisyyttä.

Sosiaalipsykologisen näkemyksen mukaisesti kaikista ei siis tule erinomaisia johtajia, mikäli yllä mainitut tekijät eivät toteudu suhteessa ryhmään. Johtajuus on toisin sanoen sosiaalipsykologisen näkemyksen mukaan ryhmäsidonnaista.

Sosiologia (yhteiskunta, instituutio, organisaatio...)

Sanan sosiologia juuret ulottuvat latinan sanaan *socius*, joka tarkoittaa *toveria, matkakumppania*. Sanasta on edelleen kehittynyt *yhteiskuntaa* tarkoittava sana *societas*. Kreikan kielen sana *logos* tarkoittaa puolestaan *yleistettyä tietoa*. Sananmukaisesti sosiologia on siis ihmistä yhteisön jäsenenä käsittelevä tiede.

Helsingin yliopiston valtiotieteellisen tiedekunnan sosiologian laitos esittelee tieteenalan seuraavasti: *Sosiologian tarkastelukohteet vaihtelevat globalisaatiosta ja kokonaisista yhteiskunnista intiimeihin sosiaalisiin suhteisiin. Tutkittavina ovat yhteiskunnan rakenne ja sen muutos; instituutiot, organisaatiot ja yhteisöt; sosiaalinen toiminta ja sosiaaliset verkostot; ihmisten arvot, asenteet ja puhettavat.*

Sosiologinen ajattelutapa tekee mahdolliseksi jokapäiväisten käsitysten kyseenalaistamisen ja tietoisien etäännyttämisen totunnaisista ajattelutavoista. Koska sosiologian näkökulmat ja tutkimustulokset menevät totunnaisia käsityksiä syvemmälle, paljastavat piileviä ongelmia ja avaavat näkyviin uusia vaihtoehtoja, sosiologialla on vahva kriittinen potentiaali. Samoista syistä se on käyttökelpoinen myös pätevää tietoa vaativassa päätöksenteossa ja suunnittelussa (Helsingin yliopisto, <http://www.valt.helsinki.fi/sosio/esittely/sosiologia.htm>). Tämänkin kuvauksen perusteella voidaan todeta, että sosiologinen lähestymistapa on merkittävä pohdittaessa johtamista esimerkiksi sotilasorganisaatiossa kulttuurin näkökulmasta.

Sosiologian tutkimusala on yhteiskuntatieteistä laajin, sillä sosiologiassa voidaan tutkia käytännössä mitä tahansa sosiaalisia ilmiöitä, jotka vaikuttavat yhteisöön, yhteiskuntaan tai yksittäisiin ihmisiin. Sosiologia mahdollistaa jokapäiväisten käsitysten sekä totunnaisien ajattelutapojen kyseenalaistamisen tieteellisten menetelmien tuoman tutkimustiedon avulla. Koska sosiologia tuo faktoja yhteisössä vallalla olevien uskomusten tilalle, paljastaa piileviä ongelmia ja avaa näkyviin uusia vaihtoehtoja, se on muodostunut kriittiseksi yhteiskuntatieteeksi. Tutkimuksen laaja-alaisuudesta johtuen sosiologit määrittelevät tieteensä usein konkreettisempien tutkimusteemojen kautta. Niitä ovat esimerkiksi yhteiskunnan rakenne ja sen muutos; instituutiot, organisaatiot ja yhteisöt; sosiaalinen toiminta ja sosiaaliset verkostot; ihmisten arvot, asenteet ja puhettavat.

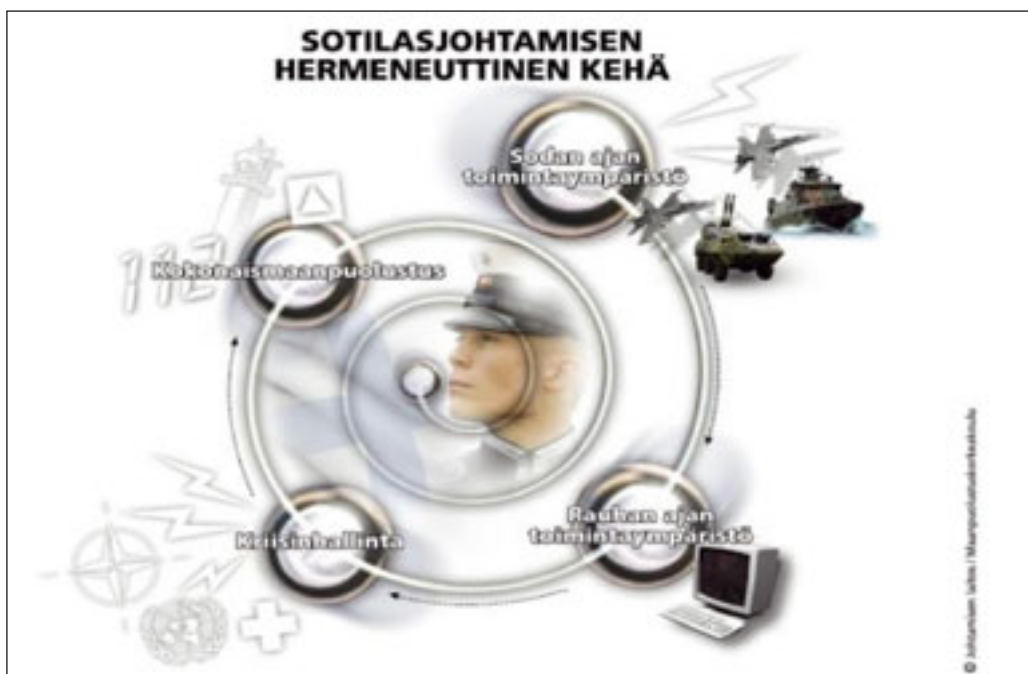
Oleellista sosiologiassa on erottaa sosiologisen ajattelun ja arki ajattelun ero. Molemmissa tehdään havaintoja ja arvotetaan sosiaalista todellisuutta. Sosiologia pyrkii käsitteellistämään ja tulkitsemaan tehtyjä havaintoja ja arvotuksia (Bauman 1997). Sosiologisen ajattelun merkitys johtajuuden käsiterakenteessa on merkittävä. Sosiologisen ajattelun ja arki ajattelun eroa voidaan kuvailla toimintaympäristösidonnaisesti seuraavalla esimerkillä.

Arki ajattelussa upseerin virkauralla eteneminen yhdistetään yleensä yksilöön ja virkauralla menestymistä selitetään yleensä yksilön ominaisuuksilla. ”Matti ei etene uralaan, koska on laiska. Ville ei pärjää, koska on hieman yksinkertainen. Jussin ura taas on jämähtänyt, koska Jussi juo liikaa viinaa. Ulla taas on jäänyt paikalleen, koska on

nainen.” Sosiologiassa uralla etenemistä voidaan selittää instituution rakenteellisilla tai organisaatiokulttuurisilla tekijöillä. Uralla menestymistä voidaan tarkastella resurssien jakautumisen tai asioiden suhteina toisiin asioihin. Matin laiskuus johtuikin siitä, että Matti on väsynyt ajaessaan yöt taksia elättääkseen viisihenkisen perheensä, koska upseerin palkka ei riitä perheen elättämiseen. Ville taas on aikanaan hyväksytty upseerin koulutusohjelmaan kurssinsa viimeisenä, koska oppilaskiintiö kadettikoululle piti saada täyteen puolustusvoimien henkilöstön määrällisen tarpeen turvaamiseksi. Jussin alkoholismia voitaisiin tarkastella yhteiskunnallisena tai sosiaalipoliittisena ongelmana. Ullan tapauksessa sosiologin tiedonintressissä olisivat tasa-arvon toteutuminen puolustusvoimissa tai sukupuoli sotilaskulttuurissa.

Poikkitieteellinen sotilassosiologia

Sotilassosiologia on puolustusvoimien piirissä käytössä oleva poikkitieteellinen lähestymistapa, joka pitää sisällään sosiaalipsykologian ja sosiologian ilmiöiden tarkastelun sotilaallisessa toimintaympäristössä. Sotilassosiologian tieteenalainotus lienee kuitenkin lähempänä sosiaalipsykologiaa kuin sosiologiaa. Sotilassosiologiaa poikkitieteellisenä käsitteenä tuleekin käsitellä omana kokonaisuutenaan ja pohtia käsitteen rakentumista ja soveltuvuutta johtajuuden käsittemäärittelyn yhteydessä. Tulisi pohtia, mitä sotatieteellisiä tutkimuksen kiinnostuksen aiheita sotilassosiologiaan halutaan liittää. Jos tarkastelu pitäytyy esimerkiksi rauhan ajan perusyksikön pienryhmissä ja sosiaalisesti yksilötasolla



Sotilasjohtamisen toimintaympäristöjä voidaan pitää myös sotilassosiologian ilmiöiden tarkastelukenttänä.

hallittavissa joukkokokonaisuuksissa, painotus on sosiaalipsykologinen. Jos taas alamme pohtia esimerkiksi Suomen turvallisuus- ja puolustuspoliittisten valintojen vaikuttavuutta kokonaisuomaanpuolustuksessa kansallisella tasolla tai yhteiskunnan ”sielussa”, tulisi asiaa tarkastella sosiologiselta kannalta, kuten aikaisemmin esitetyssä esimerkissä.

Sotilassosiologian opetus otettiin Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisen ja sotilaspedagogiikan opetussuunnitelmiin upseerikoulutusohjelman uudistuksen myötä vuodesta 2001 alkaen. Ensimmäiset varsinaiset sotilassosiologian opinnot järjestettiin vuonna 2004 Johtamisen laitoksen osajaksolla Sodan ajan joukkojen johtaminen. Opetuksen painopiste oli sosiaalipsykologinen. Opetuksessa lähestyttiin sosiaalipsykologisia ilmiöitä toimintaympäristölähtöisesti. Korkeakoulu-uudistuksen ns. Bologna-prosessin myötä johtaminen on saanut pääoppiaineen aseman ja mahdollistaa käyttäytymistieteellisen näkökulman avartamisen myös tulevassa johtamisen opetuksessa.

Sotilassosiologia voitaneen kuvata sosiologian ja sosiaalipsykologian yhdistäväksi poikkitieteelliseksi tiedonintressikentäksi. Sotilassosiologian tavoitteena on yhdistää edellä mainitut tieteenalat toimintaympäristösidonnaisesti. Suomessa sotilasyhteisössä tehdyt viimeaikaiset tutkimukset käsittelevät lähinnä ryhmäkiinteyttä, ryhmädynamiikkaa, sosiaalisia ryhmiä ja näiden ilmenemistä sotilasympäristössä. Sosiologisesta näkökulmasta mielenkiinto on kohdistunut lähinnä maanpuolustustahtoon. Sosiaalipsykologian aseman hahmottaminen lähempänä sosiologiaa tai psykologiaa sotilassosiologiassa tulisikin määrittää aina tapauskohtaisesti lähestymistavan selkeyttämiseksi.

LÄHTEET

- Eränen, Liisa (2004) Sotilassosiologian kurssi. Sodan ajan johtaminen / MPKK. Luentomateriaali (Materiaali tekijän hallussa).
- Helkama, Klaus; Myllyniemi, Rauni; Liebkind, Karmela (2001) Johdatus sosiaalipsykologiaan. Edita Oy, Helsinki.
- Räsänen, Mika (2005) Syväjohtaminen – Malli mahdottomuudesta? Pro gradu opinnäytetyö. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Hakapaino, Helsinki.
- Helsingin yliopisto. Valtiotieteen laitos. Sosiologian laitos. <http://www.valt.helsinki.fi/sosio/>
- Helsingin yliopisto. Valtiotieteen laitos. Sosiaalipsykologian laitos. <http://www.valt.helsinki.fi/sospsyk/>
- Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta. Johtamisen sivuaine opinnot. <http://www.helsinki.fi/~tmoilane/jos3/kalvot01.pdf> (sivut päivitetty 12.4.2006).

Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen laitoksen esittelymateriaali 2005.

2. SOTILASYHTEISÖN SOSIAALIPSYKOLOGIAA

Liisa Eränen
Olli Harinen
Juha Jokitalo



SOSIAALIPSYKOLOGIA TIETEENALANA

Sosiaalipsykologiaa voi tieteenalana pitää nuorena, mutta sitä muistuttavalla ajattelulla on pitkä menneisyys. Tieteenalana sosiaalipsykologian katsotaan alkaneen 1900-luvun alussa, mutta sosiaalipsykologian kohteena olevia ilmiöitä on tutkittu ja pohdittu jo Platonin ja Aristoteleen aikoina (n. 400 eKr.).

Seuraavassa luetellaan joitakin keskeisiä sosiaalisen ajattelun kysymyksiä:

- Nähdäänkö ihmiset yksilöinä, jotka ovat ainutlaatuisia vai toistensa kaltaisia?
- Pidetäänkö yksilöä yhteisön tuotteena vai päinvastoin, onko yhteisö sen muodostavien yksilöiden tuote?
- Onko ihmisluonto pohjimmiltaan itsekäs ja tarvitseeko ihminen opetusta ja moraalikasvatusta voidakseen elää ryhmässä, vai onko ihminen luonnostaan sosiaalinen ja hyvä tai paha riippuen siitä, onko hän alttiina hyvälle vai pahoille vaikutteille?
- Ovatko ihmiset vapaita ja vastuullisia toimijoita vai luonnon ja sosiaalisten voimien ohjaita?

Tämän kaltaisia kysymyksiä filosofit ovat pohdiskelleet vuosisatojen ajan. Vastaukset ovat edelleen kiistanalaisia nykyisessäkin ajattelussa. Ne ovat kuitenkin väistämättä mukana implisiittisinä tai eksplisiittisinä oletuksina sosiaalipsykologisissa teorioissa. (Hewstone et al., 1989, 5–6.)

Sosiaalipsykologinen tutkimus voi tarkastella ilmiöitä eri analyysitasoilla:

- Yksilönsisäisellä tasolla tarkastellaan esimerkiksi emootioita, sosiaalista kognitiota ja attribuutioita. Kiinnostuksen kohteena voi olla yksilön persoonallisuus, identiteetti tai minuus. Yksilön kehitykseen liittyy sosialisatio, sosiaalinen kehittyminen.
- Yksilöidenvälisellä tai tilanteen tasolla tarkastellaan suhteita eri tilanteissa siten, että yksilöiden sosiaalisia asemia tilanteen ulkopuolella ei oteta huomioon.
- Asemien tai ryhmien välisten suhteiden tasolla otetaan huomioon yksilöiden asemat tai ne sosiaaliset ryhmät, joihin yksilöt kuuluvat.
- Neljättä tasoa on nimitetty ideologiseksi tasoksi, jolloin otetaan huomioon myös yhteiskunnan ominaisuuksia, kuten luokkarakenne, yhteiskunnassa vallitsevien arvojen homogeenisuus tai vaikkapa valtaetäisyys.

Hyvä sosiaalipsykologinen tutkimus yhdistää usein eri analyysitasoja. Silloin kun tarkastelu pitäytyy yksilönsisäisellä tasolla, liikutaan lähellä psykologian tutkimusalueita, ideologian tasolla ilmiöitä tarkasteltaessa taas ollaan lähellä sosiologista tutkimusta.

Sosiaalipsykologia voidaan lyhyesti määritellä seuraavasti:

Sosiaalipsykologia tutkii ihmisten välistä vuorovaikutusta, ryhmätoiminnan sääntömuokkauksia, ryhmien välisiä suhteita, joukkokäyttäytymistä ja yksilön ja yhteiskunnan välisiä suhteita. (Helkama & al., 1998, 11.)

Tämän lyhyen määritelmän perusteella voi helposti todeta, että sosiaalipsykologisen tutkimuksen pääkohteet ovat kaikki myös puolustusvoimissa esiintyviä ilmiöitä. Puolustusvoimien toiminnan ymmärtämisessä ja kehittämisessä sosiaalipsykologialla voi tieteenalana olla siten paljon annettavaa. Tämän artikkelin tavoitteena on kuvata lyhyesti sosiaalipsykologian keskeisiä teorioita ja tutkimuksia ja avata esimerkkien avulla niiden soveltamis- ja käyttömahdollisuuksia puolustusvoimissa niin koulutuksessa kuin rauhan ja sodanajan toiminnassa.

SOSIAALIPSYKOLOGIAN TUTKIMUSMENETELMÄT

Tiede koostuu havainnoista, löydöksistä ja niiden perusteella tehdyistä selityksistä ja teorioista. Niitä ei kuitenkaan voi kovin hyvin ymmärtää tuntematta tutkimuksen menetelmiä. Vaikka tässä tekstissä ei ole tarkoitus esitellä kovin tarkasti sosiaalipsykologisen tutkimusmenetelmiä, on niitä kuitenkin syytä kuvata lyhyesti sosiaalipsykologisen tiedon ja tutkimustulosten ymmärtämiseksi.

Sosiaalipsykologian kieli on varsin lähellä käyttämäämme arkikieltä; tieteellisiä termejä käytetään vähemmän kuin jollain muilla tieteenoilla. Arkikielestä tutuilla sanoilla voi sosiaalipsykologiassa kuitenkin olla rajatumpi ja täsmällisempi merkitys kuin arkikielessä. Tällaisia termejä ovat esimerkiksi pienryhmä, arvo, stressi, paniikki jne. Siten termien määrittely on sosiaalipsykologiassa kuten muissakin tieteissä tärkeää, jotta

lukija voisi ymmärtää, mistä asioista kyseisessä tekstissä puhutaan ja mitä käytetyillä termeillä tarkoitetaan.

Arkielämässä teemme jatkuvasti havaintoja itsestämme, toisistamme ja ympäristöstämme. Sosiaalipsykologisesta tutkimuksesta oma havaintojen tekemme eroaa kuitenkin siinä, että tutkimuksessa havaintojen teon tulee olla systemaattista, jotta niiden perusteella tehtäviin johtopäätöksiin voitaisiin luottaa. Tutkimusmenetelmät liittyvät johtopäätösten tekoon ja siihen, millaisia yleistyksiä havaintojen perusteella voidaan tehdä. Useimmitenhan tutkimuksella pyritään löytämään yleistettävissä olevaa tietoa. Tapaustutkimuksessa, jossa yhtä ainoata tapausta tutkitaan perusteellisesti, ei voida tehdä yleistyksiä, mutta sen perusteella voidaan tehdä oletuksia ja hypoteeseja ilmiöistä, joita sitten voidaan tutkia ja testata suuremmilla joukoilla. Perusjoukkoa koskeva yleistys voidaan tehdä, kun pienellä, sovitut kriteerit täyttävällä perusjoukkoa edustavalla otoksella tehdystä tutkimuksesta saadut tulokset yleistetään koskemaan koko perusjoukkoa. Usein tutkimuksella tähdätään jotakin tutkittavaa ilmiötä koskeviin teoreettisiin yleistyksiin. Niihin voidaan pyrkiä erilaisia menetelmiä käyttävillä tutkimuksilla.

Hypoteettis-deduktiivinen järjestelmä ja kokeellinen tutkimusmenetelmä

Huomattava osa klassisesta sosiaalipsykologisesta tutkimuksesta on käyttänyt kokeellista tutkimusmenetelmää, joka muistuttaa paljon muissakin käyttäytymistieteissä hyödynnettyä ja myös luonnontieteellisen tutkimuksen käyttämää metodologiaa. Siihen liittyy hypoteettis-deduktiivinen selitystapa eli tietty tapa muodostaa joitakin asioita koskevia käsitteitä, laatia hypoteeseja näiden asioiden (käsitteiden) välisistä suhteista ja testata näitä hypoteeseja empiirisellä aineistolla.

Hypoteettis-deduktiivisessa käsitteiden järjestelmässä tiettyjä asioita koskevat teoreettiset käsitteet on järjestetty niin, että tietyistä harvalukuisista perushypoteeseista (premisseistä) seuraa loogisen päättelyn kautta johdettuja alemmanasteisia hypoteeseja.

Tätä voitaisiin konkretisoida seuraavalla tarkoituksella yksinkertaistetulla esimerkillä. Oletetaan, että tutkimuksen kohteena olisi varusmiesten palvelusmotivaatio. Palvelusmotivaatioon liittyviä yleisempiä teoreettisia käsitteitä voisivat olla:

A = koulutettavan kohtelu

B = opiskelumotivaatio.

Tällöin hypoteesina (premissinä) H1, voisi olla, että koulutettavan huono kohtelu vähentää opiskelumotivaatiota. Jos tutkitaan nimenomaan varusmieskoulutusta, tarvitaan vielä käsitteet:

A1 = simputus

B1 = palvelusmotivaatio.

Lisähypoteeseina H2 ja H3 ovat $A1 = A$ ja $B1 = B$, eli että simputus (tai sen poissaolo) voidaan lukea laajemman käsitteen ”koulutettavan kohtelu” piiriin ja palvelusmotivaatiokäsitteen ”motivaatio” puitteisiin. Käsitteistä A, B, A1 ja B2 sekä hypoteeseista H1, H2 ja H3 (jotka ovat perusolettamuksia eli premissejä, joita ei ole johdettu mistään muista hypoteeseista) seuraa johdettu hypoteesi H4, jonka mukaan varusmiehiin kohdistuva simputus vähentää heidän palvelusmotivaatiotaan.

Seuraavaksi on selvitettävä, miten em. käsitejärjestelmän todenperäisyyttä ja paikkansapitävyyttä voidaan testata jonkinlaisella tieteellisellä menettelyllä. Tällöin käsitteet A1 (simputus) ja B1 (palvelusmotivaatio) operationalisoidaan etsimällä niille ns. operationaaliset vastinparit. Nämä teoreettisten käsitteiden operationaaliset vastinparit ovat sellaisia asioita, joita voidaan empiirisesti mitata. Tässä tapauksessa ne voisivat olla

- simputuksen osalta varusmiesten kyselyssä antamat vastaukset väittämään ”Minua on simputettu P-kaudella”
- palvelusmotivaation osalta vastaukset väittämään ”Olen yrittänyt parhaani koulutuksessa”.²

Nyt on mahdollista tutkia empiirisesti hypoteesin H4 paikkansapitävyyttä järjestämällä varusmiehille kysely. Tällöin voidaan mitata empiirisesti, onko niin, että ne varusmiehet, jotka kertovat, että heitä on simputettu, kertovat myös, että eivät ole yrittäneet parastaan, ja päinvastoin. Mikäli kyselyssä saadaan tällainen tulos, on hypoteesi H4 saanut vahvistusta. Simputus siis vähentää palvelusmotivaatiota. Päinvastaisessa tapauksessa H4 olisi osoitettu paikkansapitämättömäksi. Simputus ei siis vaikutakaan merkittävästi palvelusmotivaatioon, vaan palvelusmotivaatio perustuu muuntyyppisiin asioihin. Samaa voi sanoa koko järjestelmän perusolettamuksesta eli hypoteesista H1. (Vaikka hypoteesit voivat näin saada vahvistusta, niitä ei kuitenkaan pelkästään tällä todistettu ”oikeiksi”. Uudet, ehkä tarkemmat empiiriset mittaukset voivat falsifioida ne. Hypoteesi voidaan siis osoittaa vääräksi, mutta sitä ei voida kuitenkaan todistaa ”lopullisesti” oikeaksi.)

Hypoteettis-deduktiivisen järjestelmän ja sen empiirisen testaamisen piirteisiin sisältyy se, että jokin hypoteesi voidaan empiirisellä tutkimuksella osoittaa vääräksi.

Tähän liittyy yleisempikin tieteellisen tutkimuksen periaate, nimittäin se, että jokin hypoteesi voi olla tieteellinen vain silloin, kun on olemassa jokin menetelmä, jolla se voidaan joko falsifioida tai saada sille empiiristä tukea. Tämän ajattelutavan mukaan mitään hypoteesia ei siis tule edes esittää, ellei ole menetelmää, jolla se voitaisiin joko falsifioida tai saada sille tukea. (Edellä esitetty näkemys on saanut osakseen myös paljon kritiikkiä.)

Taustaksi sosiaalipsykologiassa käytettyjen laboratoriokokeiden esittelylle tässä voidaan mainita eräs hypoteesien empiiriseksi testaamiseksi kehitetty menettelytapa eli ns. klassinen koejärjestely. Tätä menettelytapaa sovelletaan muillakin tieteenaloilla kuin sosiaalipsykologiassa. Klassisessa koejärjestelyssä tutkitaan jonkin asian A vaikutusta asiaan B. Seuraavassa yksinkertaistettu esimerkki. Oletetaan, että

A = varusmiesten palkitseminen hyvästä juokсутuloksesta palvelusvapaalla

B = varusmiesten fyysinen kunto.

Hypoteesi H1, jota halutaan testata, voisi olla, että palkitseminen juokсутuloksesta (A) saa aikaan fyysisen kunnan parantumisen (B).

² Em. teoreettiset käsitteet voitaisiin operationalisoida muullakin tavalla kuin kyselyn väittämällä. Simputuksen voisi operationalisoida havainnoimalla varusmiehiä jossakin yksikössä ja laskemalla simputustapauksia, ja palvelusmotivaation voisi operationalisoida keräämällä kouluttajien arvioinnit saman yksikön varusmiesten koulutuksessa osoittamasta yrityshalusta.

Klassisessa koejärjestelyssä muodostetaan varusmiehistä koeryhmä ja sille vertailuryhmä, joka pyritään saamaan ominaisuuksiltaan samanlaiseksi kuin koeryhmä. Koe suoritetaan siten, että ensin mitataan alkumittauksena koeryhmän ja vertailuryhmän fyysinen kunto. Sen jälkeen annetaan A:n ”vaikuttaa” koeryhmään mutta ei vertailuryhmään. Käytännössä tämä voisi tapahtua niin, että koeryhmän varusmiehet palkitaan hyvistä juokсутuloksista esimerkiksi kolmen kuukauden ajan, kun taas vertailuryhmää ei palkita. Tämän jälkeen suoritetaan koe- ja vertailuryhmän fyysisen kunnan loppumittaus. Kun ryhmien alkumittauksen tulosten ero poistetaan, saadaan mitattua A:n eli palkitsemisen vaikutus fyysiseen kuntoon tarkastelemalla koeryhmän ja vertailuryhmän fyysisen kunnan eroa. Jos koeryhmän fyysinen kunto on mittauksen mukaan selvästi parantunut vertailuryhmään verrattuna, kun ryhmien välinen ero alkumittauksissa huomioidaan, hypoteesi saa tukea. Muussa tapauksessa hypoteesi on osoitettu vääräksi.

Klassisen koejärjestelmän mukaisessa kokeessa hypoteesi siis joko hylätään tai sille löydetään tukea. Koe ei riitä osoittamaan hypoteesia oikeaksi, mutta se voi kuitenkin osoittaa sen vääräksi, ts. falsifioida hypoteesin. (Helkama et al. 1998, 33–34.)

Kokeellisessa tutkimusmenetelmässä niin sosiaalipsykologiassa kuin monilla muillakin tieteenaloilla on usein tavoitteena syy-seuraussuhteiden löytäminen eli kausaalisuhteiden tutkiminen. Kausaalisuhteelle on esitetty seuraavanlaisia ehtoja. Kahden asian (esimerkiksi $x = \text{simputus}$, $y = \text{palvelusmotivaatio}$) välisen kausaalisuhteen eli syy-seuraussuhteen esiintyminen edellyttää seuraavaa:

- a) x edeltää ajallisesti y :tä
- b) x ja y ovat käsitteellisesti eri asioita
- c) x :n ja y :n välillä vallitsee tilastollinen yhteys
- d) mikään x :ää ja y :tä edeltävä kolmas muuttuja z ei aiheuta x :n ja y :n välistä tilastollista yhteyttä.

Yleensä kirjallisessa kyselyssä, jossa kaikkien muuttujien arvot mitataan samanaikaisesti, on vaikeahkoa varmistua ehdon a toteutumisesta. Ei esimerkiksi voida olla varmoja, onko ryhmänjohtaja alkanut simputtaa varusmiestä tämän laiskuuden takia vai onko yrityshalun puute seurausta simputuksesta. Klassisessa koejärjestelyssä ehdon a toteutuminen sisältyy kokeen suoritustapaan.

Ehdon d toteutumista voidaan selvittää koejärjestelyin esim. siten, että jonkin tunnetun muuttuja z :n vaikutus vakioidaan.

Laboratoriokokeet

Laboratoriokokeessa sovelletaan eräitä edellä esitettyjä asioita. Laboratoriokokeessa luodaan keinotekoinen tilanne, jossa tutkija voi kontrolloida koehenkilöön vaikuttavia asioita. Tällöin tutkija pyrkii varioimaan haluamaansa yksittäistä tekijää, riippumatonta muuttujaa, ja sulkemaan pois mahdolliset muut vaikuttavat tekijät. Riippumaton muuttuja on sitten se syytekijä, joka aiheuttaa muutoksia tutkittavassa ilmiössä, riippuvassa muuttujassa. Kokeellisessa tutkimuksessa tärkeätä on pyrkiä siihen, että muut tekijät ja

olosuhteet ovat tutkittavien kohdalla samanlaisia, ts. että koe- ja vertailuryhmässä on vakioitu tilanne.

Ongelmana on tietysti käytännössä se, että ihmiset ja siten koehenkilötkin ovat aina kokemuksiensa ja persoonallisuksiensa hieman erilaisia ihmisiä. Tällöin pyritään siihen, että erilaiset ihmiset jakautuvat sattumanvaraisesti koe- ja vertailuryhmiin. Näin koehenkilöiden erojen vaikutus on satunnaista eikä aiheuta kokeen tuloksissa systemaattista virhettä.

Luotettavan kokeen suunnitteleminen ei ole helppoa, ja kokeen luotettavuutta arvioidaan reliäbeliuden ja validiuden mukaan. Tutkimus on reliäbeli silloin, kun satunnaisvirheet eivät vaikuta tulokseen. Tällaisia satunnaisvirheitä voi syntyä vaikkapa, jos eri koehenkilöille annetaan ohjeet eri tavalla painottaen, jos koehenkilöt ymmärtävät ohjeet eri tavoin tai jos tiedot merkitään muistiin huolimattomasti. Jos tutkimus ei ole reliäbeli, ei se voi olla myöskään validi. Pelkkä satunnaisvirheiden puuttuminen ei kuitenkaan vielä tee tutkimuksesta validia.

Validiteettia voidaan tarkastella usealta kannalta. Koe on sisäisesti validi, kun vain käytetty manipulointi on aiheuttanut havaitun seurauksen, joka on juuri tarkoitettu psykologinen vaikutus eikä jokin muu vaikutus. Jos tutkitaan turhautumisen vaikutusta käyttäytymiseen, on koehenkilöt saatava aidosti turhautumaan. Sama periaate toteutuu myös, kun kyseessä on riippuva muuttuja: jos tutkitaan aggressiivisuuden eroja, mittauksen on kohdistuttava juuri aggressiivisuuteen. Näillä ehdoilla kokeella sanotaan olevan konstruktiovaliditeettia, eli on tutkittu juuri sitä mitä oli tarkoituskin tutkia.

Ulkoista validiutta kokeella on silloin, kun tutkittavalle hypoteesille saadaan tukea uusista kokeista, joissa on käytetty erilaista manipulointia tai tutkittu hieman erilaista kohderyhmää kuin alkuperäisessä kokeessa. Kokeen validiutta heikentävät erilaiset virhetekijät. Vapaaehtoiset koehenkilöt haluavat yleensä auttaa edistämään tiedettä. Tutkija saattaa kasvonilmeillään tai joillakin huomautuksillaan vahingossa paljastaa, millaista käyttäytymistä hän koehenkilöiltä odottaa. Koejärjestelyt saattavat paljastaa, mille hypoteesille etsitään tukea. Koehenkilöt saattavat tällöin reagoida odotusten mukaisesti. Laboratoriokokeessa koehenkilö tietää olevansa tarkkailtavana ja saattaa silloin ryhtyä käyttäytymään sosiaalisesti toivottavalla tavalla. Koehenkilöiden valikoituminen voi vinnouttaa tutkimustulosta. On myös todettava, että suuressa osassa sosiaalipsykologisia kokeita on käytetty koehenkilöinä yhdysvaltalaisia yliopisto-opiskelijoita, vaikka nykyisin pyritäänkin välttämään koehenkilöiden yksipuolista valikoitumista.

Tästä näkökulmasta tarkasteltuna varusmiehiä koehenkilöinä käyttävät sosiaalipsykologiset tutkimukset olisivatkin erittäin hyviä, koska ne edustaisivat suomalaista miesväestöstä varsin kattavasti.

Kenttäkokeet

Laboratoriokoe tapahtuu aina keinotekoisessa tilanteessa. Kenttäkokeessa pyritään lisäämään tutkimuksen ekologista validiutta, ts. pyritään siihen, että tutkimustilanne on mahdollisimman luonnollinen ja muistuttaa arkielämän tilanteita. Aineistoa kerätään luonnollisissa tilanteissa vaikkapa erilaisissa julkisissa tiloissa ja tilanteita manipuloidaan paikalla olevien huomaamatta. Auttamiskäyttäytymistä tutkittaessa on järjestetty

”sairaskohtaus” tapahtumaan kadulla tai metrojunassa ja sitten tarkkailtu, miten nopeasti muut ihmiset tulevat ”sairastuneen” avuksi. Koemuuttujaa voidaan muuttaa suunnitellusti esimerkiksi muuttamalla ”sairastuneen” ominaisuuksia: humalatila, raittius, ikä, sukupuoli jne. Tai koe voidaan suorittaa eri ajankohtina, jolloin paikallaolijoiden lukumäärä vaihtelee. Satunnaistamista ei kuitenkaan voida tehdä, vaan joudutaan tyytymään siihen, että osanottajat saattavat olla jollain tavoin valikoituneita. Osanottajat eivät kuitenkaan tiedä olevansa tutkimuksen kohteena, joten siitä syntyvä miellyttämisspyrkimys vältetään.

Kokeellisessa simulaatiossa koehenkilöt tietävät osallistuvansa kokeeseen, mutta tilanne on rakennettu mahdollisimman todenmukaiseksi ja luonnollista tilannetta muistuttavaksi. Esimerkiksi sotaharjoitus voisi toimia tällaisena simulaationa. Sen ongelmana on kuitenkin aina se, että koehenkilöt tietävät osallistuvansa kokeeseen, jolloin tilanteen aiheuttama stressi tai pelkotila ei voi koskaan vastata todellista tilannetta. Eettisistä syistä ei myöskään voida luoda koetilannetta, joka aiheuttaisi tutkittaville yhtä suurta stressiä kuin vaikkapa todellinen vaaratilanne tai sota.

Eettisistä (ja juridisista) syistä ei tietenkään myöskään haluta tai voida luoda koetilannetta, joka aiheuttaisi tutkittaville yhtä suurta stressiä kuin vaikka jokin todellinen lieväkin vaaratilanne.

Simulaation todenmukaisuudesta kertoo kuitenkin paljon se, miten kävi eräässä sosiaalipsykologian tunnetussa kokeessa, Stanfordin vankilasimulaatiossa. Siinä fyysinen ympäristö oli rakennettu vankilan kaltaiseksi. Vapaaehtoiset koehenkilöt arvottiin joko vangin tai vartijan rooliin. Vangit joutuivat alistumaan vankilan sääntöihin ja vartijat saivat toteuttaa asemansa heille tuomaa valtaa. Simulaatio muuttui kuitenkin niin todelliseksi, että se jouduttiin eettisistä syistä keskeyttämään. Vangit kokivat roolinsa hyvin stressaavaksi, ja jotkut vartijat käyttivät valtaansa väärin. Tulokset kertoivat paljon organisaatioiden ja roolien vaikutuksesta yksilöiden käyttäytymiseen. (Helkama & al. 1998, 36–38.) Tässäkin puolustusvoimien olosuhteet voisivat tarjota monia mahdollisuuksia tutkia roolien vaikutusta yksilöihin, vaikkapa silloin kun uudet alokkaat astuvat palvelukseen tai uudet kadetit aloittavat opintonsa. Esimerkiksi simputuksessa voi usein olla kysymys siitä, että alikersantti toteuttaa rooliinsa liittyviä valtaoikeuksia kärjistetysti. Sen vuoksi hyvin selkeät säännöt vallankäytöstä ja sen rajoituksista ovat tärkeitä. Samoin valtaan liittyvää vastuuta tulisi korostaa koulutuksessa.

Kokeellisessa tutkimuksessa koejärjestelyillä halutaan varmistaa se, että tiedetään vaikutuksen suunta ja että riippuvan ja riippumattoman muuttujan yhteisvaihtelua eivät selitä jotkin ulkopuoliset tekijät. Silloin kun tutkimuksessa todetaan yhteisvaihtelua eli korrelaatiota, mutta vaikutuksen suuntaa ja yhteyttä selittävät tekijät jäävät epävarmoiksi, puhutaan korrelatiivisesta tutkimuksesta. Suuri osa sosiaalipsykologisesta tutkimuksesta on korrelatiivista.

Hieman toisilla termeillä samantyyppinen asia tulee esiin kuvailevan ja selittävän tutkimuksen erona. Kuvailevassa tutkimuksessa pyritään selvittämään mahdollisimman tarkasti, millaisia ilmiöitä ja niiden välisiä yhteyksiä esiintyy tutkittavassa joukossa ja sen käyttäytymisessä sekä missä määrin niitä esiintyy. Seuraavassa yksinkertaistettu esimerkki. Voidaan esimerkiksi kartoittaa sitä, kuinka usein alokkaita simputetaan. Tällöin voidaan saada selville, että varusmiehet jakautuvat kahteen selväpiirteiseen ryhmään sen perusteella, missä määrin he joutuvat simputuksen kohteeksi. Lisäksi voidaan vertailla,

eroavatko nämä ryhmät esimerkiksi palvelusmotivaation suhteen. Tällöin voidaan löytää tilastollinen yhteys (korrelaatio) muun muassa huonon palvelusmotivaation ja simpukuksen kohteeksi joutumiskertojen välillä. Tällöin on kyse kuvailevasta tutkimuksesta. On löydetty yhteys, mutta ei kuitenkaan tiedetä, mistä se johtuu.

Selittävän tutkimuksen asetelmasta olisi kyse silloin, kun pyrittäisiin empiirisiin mitauksiin ja tilastollisiin analyyseihin selvittämään, onko huono palvelusmotivaatio simpukuksen syy. Tällöin tutkimus voitaisiin aloittaa laatimalla hypoteeseja (vrt. edellä esitetty hahmotelma hypoteettis-deduktiivisesta järjestelmästä), joiden mukaan

- huono palvelusmotivaatio aiheuttaa ”lintsaamista”
- tämä taas palvelustehtävien lisääntymistä muille varusmiehille
- tämä taas näiden ärtymystä ja
- tämä taas ”lintsareihin” kohdistuvaa pennalismia.³

Tämän hypoteesijoukon testaamisessa (operationalisointi jne.) olisi jo kyse kausaalisuhteiden etsimisestä. Simpukuksen esiintyminen pyrittäisiin tällöin selittämään huonolla palvelusmotivaatiolla.

Kvasikokeellisessa tutkimuksessa toisistaan selvästi poikkeavia ryhmiä verrataan toisiinsa tilanteessa, jossa ryhmien välisiä eroja ei ole tuotettu kokeellisen manipuloinnin avulla. Harvinaisten tai vaikeiden kokemusten seurauksia tutkittaessa (esim. katastrofit, läheisen kuolema tms.) ei voida järjestää kokeellista tutkimusta. Tällöin tutkittaville valitaan vertailuryhmä, joka on muutoin tutkittavien kaltainen, mutta heiltä puuttuu tämä kyseinen kokemus.

Kyselyt

Survey-tutkimuksessa tietyistä perusjoukosta poimitaan satunnaisotos ja sen mittauksesta saatuja tuloksia pyritään yleistämään koskemaan koko perusjoukkoa. Survey-tutkimusta käytetään esimerkiksi kaikille tutuissa poliittisten puolueiden kannatusta koskevilla mielipidetiedusteluissa. Puolustusvoimissa vastaavia ovat työilmapiiirikysely, varusmiesten loppukysely jne.

Survey-tutkimus on tavallinen menetelmä kun halutaan tietoa jostakin koko väestöstä tai muuta suurta ihmisryhmää koskevasta asiasta. Otoksesta voidaan tehdä yleistyksiä perusjoukkoon, mikäli otos on satunnaisotannalla valittu ja edustava. Tällöin otoksen on oltava riittävän suuri ja oikealla tavalla valittu, eli siinä pitää olla henkilöitä samoissa suhteissa (tiettyjen relevanttien taustamuuttujien mukaan luokiteltuina) kuin perusjoukossa, johon halutaan yleistää. Survey-tutkimuksen aineisto voidaan kerätä eri tavoin, haastatteleamalla, puhelimitse tai postittamalla heille kyselylomake vastattavaksi. Survey-tutkimusten ongelmana on kato: tutkittavat kieltäytyvät vastaamasta tai eivät palauta kyselylomaketta. On syytä olettaa, että kato ei ole satunnaista, vaan joihinkin alaryhmiin kuuluvat jättävät muita useammin vastaamatta. Kato heikentää siten otoksen edustavuutta ja tutkimuksesta tehtävien johtopäätösten luotettavuutta.

³ Sosiaalipsykologiassa myös käsitteiden tarkka määrittely on tärkeää. Pennalismi on osittain eri asia kuin simpukuksen, minkä takia em. tutkimusasetelmaa olisi syytä täydentää. Edellinen esimerkki onkin yksinkertaistettu.

Tutkimuksen teon eettisiä periaatteita

Tutkimuksen tekemistä ohjaavat eettiset säännöt, joita tutkijan on syytä noudattaa. Sosiaalipsykologisissa tutkimuksissa eettisiä ongelmia ovat tutkittaville aiheutettavat epämieluisat kokemukset, tutkimuksissa usein käytetty harhauttaminen ja tutkittavien yksityisyyden loukkaaminen. Sosiaalipsykologisissa tutkimuksissa ei aiheuteta fyysistä kipua tai räsitusta, mutta usein kyllä psyykkistä stressiä. Kokeessa voidaan tarkoituksella aiheuttaa pelkoa, ahdistuneisuutta tai hämmennystä, koska halutaan tutkia niiden vaikutusta käyttäytymiseen. Kuitenkin sellaisissakin kokeissa, joissa tämä ei ole ollut tutkimuksen tarkoitus, koehenkilöt ovat saattanut kokea stressiä. Tunnetuin esimerkki tällaisesta kokeesta on Milgramin tottelemiskokeet, joissa koehenkilöä painostettiin antamaan tuskallisia sähköiskuja toiselle henkilölle. Monet koehenkilöt kokivat tilanteen varsin stressaavaksi. Kokeen jälkeen tutkimuksen todellinen kohde paljastettiin. Aina heidän oloaan ei helpottanut, vaikka selvisi, etteivät sähköiskut olleet todellisia. Monien itsetunto kärsi kolauksen kokeen luonteen selvittyä heille. Onko eettisesti oikein aiheuttaa tieteen nimissä ihmisille tällaista psyykkistä stressiä?

Kun ihmistä pyydetään osallistumaan tutkimukseen, tulee noudattaa ns. asiaan perehtyneesti annettua suostumusta (informed consent). Henkilölle on kerrottava kaikista tutkimukseen liittyvistä seikoista, joiden voidaan uskoa vaikuttavan hänen haluunsa osallistua tutkimukseen. Usein kuitenkin ollaan tilanteessa, jossa tutkimuksen todellisen kohteen paljastaminen aiheuttaisi sen, ettei aitoa tilannetta pääse syntymään. Monissa sosiaalipsykologisissa tutkimuksissa koehenkilöitä on jouduttu harhauttamaan, jotta tutkimus onnistuisi. Aschin klassisessa tutkimuksessa sanottiin tutkittavan janojen pituuden arviointia, kun todellisuudessa oltiin kiinnostuneita konformoitumisesta ryhmän mieliteeseen. Koehenkilö luuli istuvansa muiden vapaaehtoisten koehenkilöiden joukossa, mutta todellisuudessa muut ”koehenkilöt” olivat kokeen avustajia. Kokeen todellisen tarkoituksen paljastaminen olisi kuitenkin tehnyt kokeen mahdottomaksi. Moniin testin tyyppiin mittauksiin liittyy jonkinasteista salaamista, mittauksen kohdetta ei kerrota täsmällisesti. Nykyisin pyritään mahdollisimman paljon käyttämään menetelmiä, joissa koehenkilöitä ei tarvitse harhauttaa tai salata heiltä tutkimuksen kohdetta.

Kokeen jälkeisessä palautekeskustelussa kokeen tarkoitus tulisi selittää koehenkilölle. Jos kokeessa on käytetty harhautusta tai salailua, se kerrotaan koehenkilölle avoimesti. Kokeen mahdollisesti aiheuttamaa stressiä on jälkeenpäin lievitettävä ja siten poistettava kokeen koehenkilölle mahdollisesti aiheuttamat haitat.

Tutkimuksissa saatu tieto on aina luottamuksellista. Tutkijan on käsiteltävä ja säilytettävä aineistojaan tietosuojalain mukaisesti. Tutkittavan anonyymisyys on säilytettävä tutkimusraportissa. Tilastollisessa tutkimuksessa tämä onkin yleensä helppoa. Sen sijaan laadullisessa tutkimuksessa, joka perustuu merkitysten tulkintaan ja jossa käyteen sanatarkkoja lainauksia tutkittavien puheesta, tämä on paljon vaikeampaa. Tutkijan on kuitenkin varmistettava, ettei kukaan pysty tunnistamaan yksittäistä vastaajaa tutkimuksesta.

Todettakoon lopuksi, että sellaiset asiat kuin hypoteettis-deduktiivinen järjestelmä, klassinen koejärjestely jne. eivät tietenkään ole pelkästään sosiaalipsykologiselle tutkimukselle ominaisia asioita, vaan niitä sovelletaan eri käyttäytymistieteiden aloilla.

SOSIAALISUUDEN SELITYSMALLEJA

Tässä luvussa tarkastellaan yleisiä sosiaalisuuden selitysmalleja lähinnä Helkaman, Myllyniemen ja Liebkindin (1998) mukaisesti. Lisäksi tarkastellaan Harrisin (1995) ryhmäsosialisaatioteoriaa. Nämä mallit valaisevat osaltaan ryhmäprosesseihin ja ryhmäkäyttäytymiseen liittyviä tekijöitä.

Sosiaalisuutta selittävässä tieteellisissä näkemyksissä viitataan ryhmäprosessien lisäksi myös käsitteeseen ”ryhmäilmiö”. Ryhmäilmiö-käsitettä käytetään puhuttaessa ryhmien ohjaustilanteista. Jauhiaisen ja Eskolan (1994, 13–14) mukaan ryhmäilmiö muodostuu Lewinin (1935) kenttäteoriaa mukaillen kolmenlaisista aineksista ja niiden välisistä riippuvuussuhteista:

- 1) osallistujien yksilöllinen toiminta
- 2) ympäristövaikutukset ja
- 3) ryhmädynamiikka, joka sisältää ryhmätilanteen dynaamisen kentän jatkuvan muuttumisen.

Ryhmäilmiö tulee ymmärrettäväksi, kun sitä tarkastellaan samanaikaisesti näistä kolmesta näkökulmasta.

Ryhmäilmiöiden syntyminen lähtökohdaksi ajatellaan, että ilmiöt syntyvät ryhmäprosessien yhteydessä. Ryhmäilmiö-määritelmällä pyritään kuvaamaan kaikkea sellaista ryhmän toimintaa, joiden tarkempi ryhmittely ja määrittely on muuten vaikeaa. (Helkama & al 1998, 266)

Sosiaalisen vaihdon teoria

Sosiaalisen vaihdon teorian kehitti ensimmäisenä George Homans. Hänen mukaansa ihminen pyrkii sosiaalisissa suhteissaan saamaan mahdollisimman paljon mahdollisimman vähin kustannuksin. Kustannukset muodostuvat siitä, mitä itse joutuu panostamaan vaihtoon, mutta myös niistä vaihtoehtoista, joista joutuu luopumaan valitessaan tietyn vuorovaikutuskumppanin. Sosiaalisia kontakteja yritetään saada henkilöihin, jotka pystyvät välittämään arvokkaita palkintoja. Yksilön attraktiivisuus (puoleensa vetävyys) perustuu näin niiden palkintojen määrään, joita hän pystyy toisille antamaan. Sosiaalisten suhteiden markkinoilla saatujen kokemusten pohjalta kullekin yksilölle muodostuu tietty standardi, vertailutaso, jonka suhteen hän arvioi kontaktiin pyrkimistä. Attraktiivinen henkilö, jolla on paljon annettavaa toisille, voi valita ja pitää vertailutasoa korkealla. (Eskola, 1982, 123–125; Rainio & Helkama 1973, 174)

Homansin teorian taustalla on behavioristinen ihmiskuva, sillä hänkin katsoo ihmisen toiminnan ohjautuvan palkinnoista ja rangaistuksista. Ihmiset pyrkivät saamaan voittoa ja välttämään tappiota. Sosiaalisissa suhteissa laskemme siis kustannuksia - käytettyä aikaa, investoitua rahaa ja energiaa – ja vertaamme niitä suhteen tarjoamiin hyötyihin, kuten vaikutusvaltaan tai mielihyvään. On myös yritetty tehdä luokituksia siitä, mitä sopii vaihtaa ja mihin, mutta tyhjentävää taulukkoa lienee mahdoton tehdä. Palkinnon tai rangaistuksen merkityksen voi kulttuurista riippuen saada melkein mistä tahansa. Henkilöt,

jotka pystyvät tarjoamaan paljon, mutta vähin kustannuksin, vetävät puoleensa muita, eli ovat attraktiivisia. Myöhemmin teoriaan onkin lisätty ajatus sosiaalisten suhteiden markkinoilla muotoutuvasta yksilöllisestä vertailutasosta, eli siitä, mitä henkilö voi vaihdossa odottaa saavansa. Vertailutasoa on varaa pitää sitä korkeammalla, mitä attraktiivisempi henkilö on. Sosiaalisen vaihdon pohjalta on sittemmin kehitetty ns. rationaalisen valinnan teoria, joka tutkii, miten ihmiset tekevät päätöksiä. Ei liene yllättävää, että erityisesti taloudellisen toiminnan selittäminen on ottanut teorian omakseen.

Kun ihmisten yhteistoimintaa tarkastellaan laajemmin sillä oletuksella, että yksilöt toimivat sosiaalisen vaihdon teorian kuvaamalla tavalla, näyttää yhteiskunnan rauhanomainen koossapysyminen melkoiselta mysteeriltä. Tältä pohjalta lähtevät ns. sosiaaliset dilemmat, kuten yhteismaan tragediaksi kutsuttu kuvitteellinen esimerkki (”tragedy of the commons”). Siinä kuvataan kyläyhteisöä, joka käyttää lehmilleen yhteistä laidunta. Yksittäinen maanviljelijä saa parhaan hyödyn, kun vie mahdollisimman monta lehmää laitumelle. Jos kaikki tekevät niin, on niitty pian loppuun kaluttu eikä kukaan siitä enää hyödy. Ratkaisuna voidaan sopia yhteismaan käyttörajoituksista, mutta koko ajan säilyy yksittäisellä toimijalla kiusaus rikkoa sopimusta ja kerätä voitto itselleen. Kun kaikki ajattelevat näin, sääntöä rikotaan ja niitty ehtyy. (<http://www.uta.fi/tyt/avoin/verkkoopinot/sosiaalipsykologia/kulttuuri.html> 6.9.2005).

Sosiaalisen vertailun teoria

Sherif (1961) teki 1930-luvulla koesarjan, jonka mukaan toisten arvioista tulee omaa näkemystä tärkeämpi viitekehys. Sosiaalinen normi voittaa yksilöllisen. Kokeen katsotaan osoittavan objektiivisen havaintokyvyn pettämistä sosiaalisen paineen alla. Korkeimmat konformisuuslukemat on saatu opiskelijoilta sekä yhteisöllisiä arvoja korostavista kollektiivisista kulttuureista. Koehenkilöä pyydettiin arvioimaan pimeässä huoneessa liikukumattoman pisteen liikettä. Yksin arvioitaessa arviot olivat varsin johdonmukaisia, kun taas kahden henkilön arvioidessa yhteinen arvio löytyi yksilöllisten arvioiden välimaastosta. Heti aluksi ryhmätilanteeseen joutuneet puolestaan arvioivat välittömästi yhteisen normin, josta ei poikettu myöhemmin suoritettussa yksilöllisissä arvioissa. Toisin sanoen toisten arviosta tulee omaa näkemystä tärkeämpi viitekehys, jolloin sosiaalinen normi voittaa yksilöllisen. Samankaltaisia tuloksia tuotti mm. Aschin (1961) tekemät tutkimukset, joissa 37 prosenttia koehenkilöistä vastasi tahallisesti tehtyjen väärin normien mukaisesti 63 prosentin säilyttäessä itsenäisyytensä. (Helkama & al 2001, 66–69) Näitä kokeita selostetaan tarkemmin jäljempänä.

Sosiaalinen konstruktionismi

Sosiaalisesti konstruktionismiksi kutsutaan lähestymistapaa, jossa maailma rakennetaan mielessä (Helkama & al 2001, 69). Konstruktionistien, samoin kuin vertailuteoreetikkojen mukaan ihmisen mieli – eivätkä vain mielen sisällöt – on sosiaalisen vuorovaikutuksen tuotetta. Ihminen on pohjiaan myöten sosiaalinen olento, jolle maailma on ikään kuin valmiiksi rakennettu. Ihminen syntyy tietyn kulttuurin piiriin ja oppii sen kielen

käyttäjäksi. Tämä näkökulma on kehitetty vastakohtiksi niille teorioille, jotka johtavat sosiaalisuuden muodot yksilön motiiveista käsin. Paras tapa ymmärtää ihmistä on siis tuntea se merkitysjärjestelmä, jonka rakentamiseen ja ylläpitämiseen hän vuorovaikutussuhteissaan osallistuu. Esimerkinomaisesti sosiaalista konstruktionismia esiintyy niissä tilanteissa, joissa yksilö muodostaa kulttuurinsa merkitysjärjestelmien avulla oman näkemyksensä kulloinkin käsillä olevista asioista.

Erotuksena perinteisestä psykologiasta sosiaalinen konstruktionismi on anti-essentialistista; sen mukaan ei ole olemassa yhtä ihmisluontoa tai -olemusta. Se on myös anti-realistista; se ei usko psykologiassa olevan ”objektiivisia faktoja” eikä sen myötä myöskään usko ylihistoriallisen ja ylikulttuurisen psykologisen teorian mahdollisuuteen. Kieli ei ole sosiaalisessa konstruktionismissa vain ajatusten ilmaisun väline vaan koko ajattelun edellytys ja kielen käyttö on seurauksellista sosiaalista toimintaa, jossa merkityksiä luodaan. (<http://www.uta.fi/tyt/avoin/verkkoopinnot/sosiaalipsykologia/kulttuuri.html> 6.9.2005).

Sosiaalisia konstruktionisteja yhdistäviä perusoletuksia:

1. Kriittinen suhtautuminen itsestään selvänä pidettyyn tietoon. Havaintomme eivät vain yksinkertaisesti kerro maailmasta, vaan maailmamme on sosiaalisesti luotu. Siksi myös nyt selviöltä näyttävät asiat voisivat olla toisin.
2. Käsitteemme ovat historiamme ja kulttuurimme tuotteita, ja siksi relatiivisia, eli suhteellisia. Ei ole syytä olettaa omia käsityksiämme ilman muuta paremmiksi tai ”totuudenmukaisemmiksi” kuin muiden kulttuurien ja aikojen käsitykset, eikä tutkimus voi tuottaa yliajallista, kulttuurin ylittävää tietoa.
3. Tieto syntyy sosiaalisissa prosesseissa. ”Totuus” on se, mikä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa sellaiseksi tunnustetaan ja tunnistetaan, ei se mikä oletetusti parhaiten vastaa ulkoista todellisuutta (ns. totuuden korrespondenssi-teoria).
4. Tieto ja sosiaalinen toiminta kuuluvat yhteen. Sillä, mikä kulloinkin hyväksytään totuudeksi, on monenlaisia seurauksia toiminnalle. Esimerkiksi miten ”poikkeavuuteen” suhtaudutaan, liittyy siihen, miten poikkeavuus ymmärretään ja määritellään, ja minkä ajatellaan olevan sen syynä. Täten tieto on aina myös poliittinen kysymys, eli siihen sisältyy valtaa. Näin ollen myös tutkija on vastuullinen tuottamansa tiedon seurauksista.

Konstruktionistinen tutkimus ei kohdistu yksilön oletettuihin psykologisiin ominaisuuksiin vaan vuorovaikutuksen ja sosiaalisten käytäntöjen prosesseihin. Kaiken kaikkiaan kieli on sosiaalisessa konstruktionismissa erittäin keskeisellä sijalla, niinpä konstruktionistinen tutkimus on paljolti kielen ja sen käytön tutkimista. (<http://www.uta.fi/tyt/avoin/verkkoopinnot/sosiaalipsykologia/kulttuuri.html> 6.9.2005)

Sosiaalisen identiteetin teoria

Sosiaalisen identiteetin teorian (SIT) ensimmäisiä kehittäjiä olivat Henry Tajfel ja John Turner. Tajfel toteutti 1960-luvulla kuuluisat minimiryhmäkokeensa tai minimaalisten ryhmien kokeensa. Tajfel muodosti koulupojista ryhmiä, joihin kuuluvilla ei aluksi ollut mitään muuta yhteistä kuin tieto siitä, että he kuuluivat tiettyyn ryhmään. Tästä huolimatta koulupojat samaistuivat ryhmäänsä ja alkoivat suosia omaa ryhmäänsä muiden ryhmien eli ”ulkoryhmien” kustannuksella. Festingerin ym. 1950-luvulla tekemien ryhmäkokeiden mukaan ryhmän jäsentenvälinen attraktio on ryhmäilmiöiden perusta. Minimiryhmäkokeet osoittivat, että edes henkilöiden välistä attraktiota ei tarvita, vaan pelkkä ryhmään tai kategoriaan kuuluminen aiheutti jo sinänsä ryhmäkäyttäytymistä, mm. sisäryhmän suosimista ja normien muodostumista. Ei tarvita attraktiota ryhmän jäseniä kohtaan, pelkkä attraktio ryhmään riittää.

Ihmisen minäkäsitys ja identiteetti liittyvät läheisesti ryhmäjäsennyteen. Kysyttäessä ”Kuka minä olen?” saadaan vastauksia, jotka liittyvät joko suoraan tai välillisesti ryhmäjäsennyksiin: olen / suomalainen / sotilas.

Allonen (2002, 7) tiivistää Tajfelin ja Turnerin (1979) ajatuksia sosiaalisen identiteetin lähestymistavasta. Heidän mukaansa yksilön ja ryhmän väliseen suhteeseen kehitystä teoreettisesta viitekehiksestä voidaan erottaa kaksi erillistä teoriaa: 1) alkuperäinen sosiaalisen identiteetin teoria, joka keskittyy ryhmien välisten suhteiden ja sosiaalisen konfliktin tarkasteluun, ja 2) tuoreempi itsensä kategorioinnin teoria, joka tarkastelee sosiaalisen kategorioinnin roolia ryhmäilmiöiden taustalla.

Itsensä kategorioinnin teoria (self categorization theory) on eräänlaista jatkoa SIT:lle. Tässä John Turnerin kehittämässä teoriassa on kyse siitä, miten yksilöt kategorioivat itse itsensä jonkin sosiaalisen ryhmän jäseneksi. Tällöin tapahtuu ”depersonalisointi”, jossa yksilö alkaa nähdä itsensä jonkin ryhmän samanlaisena jäsenenä kuin muutkin ryhmän jäsenet. Hän ei siis enää näe itseään ainutkertaisena yksilönä, vaan samanlaisena, jopa vaihdettavissa olevana ryhmän jäsenenä kuin muutkin. ”Itsekategoriointi johtaa stereotyyppiseen itsensä havaitsemiseen ja depersonalisaatioon sekä sisäryhmän normien mukaiseen käyttäytymiseen ja niiden ilmaisemiseen” (Anttila 2007, 68).

Turnerin mukaan depersonalisointi itsensä havaitsemisessa on jopa perusprosessi useiden muiden ryhmäilmiöiden takana (esim. ryhmäkoheesio, empatia, altruismi jne.). Anttilan mukaan (2007, 69) Turnerin teorioissa ryhmän ei tarvitse olla face-to-face ryhmä kuten Tajfelin minimiryhmäkokeissa. Näin suuretkin ryhmät voivat vaikuttaa jäseniinsä, vaikka ryhmän jäsenet eivät olisikaan vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. ”Ainoa vaatimus on, että kaksi tai useampi jakaa yhteisen määritelmän itsestään tai havaitsee olevansa saman sosiaalisen kategorian jäseniä” (emt., 69). Anttila mainitsee Hoggin ja Abramsin näkemyksen, jonka mukaan yksilö kategorioi itsensä ryhmän ominaisuuksia määrittävän representaation tai ryhmäprototyypin mukaan (Anttila 2007, 69).

Huolimatta näiden teorioiden välisistä tietyistä eroista, olennaisempaa ovat niiden yhteiset perusoletukset. Ensinnäkin molemmat teoriat olettavat, että yksilöt luokittelevat ja määrittelevät itseään sosiaalisten ryhmäjäsennyksien perusteella ja että ryhmään perustuvilla minäkäsityksillä on psykologisesti erityisiä vaikutuksia yksilön havainnointiin, tunteisiin ja käyttäytymiseen. Toiseksi, molempien teorioiden mukaan sosiaalista samastumista voidaan selittää sosiaalisen ympäristön ominaisuuksilla. Kolmanneksi

teorioille on yhteistä näkemys, jonka mukaan yksilöt voivat samastua samanaikaisesti useisiin eri ryhmiin. (myös Helkama & al 2001, 304)

Sosiaalisen identiteetin lähestymistavan keskeisen lähtökohdan mukaan yksilön minäkuva perustuu suurelta osin niihin sosiaalisiin kategorioihin ja ryhmiin, joihin yksilö luokittelee itsensä kuuluvaksi. Näiden ryhmäjäsennyksien pohjalta rakentuu yksilön sosiaalinen identiteetti: ”- -se osa minäkäsitystä, joka perustuu yksilön kokemukseen jäsenyydestä tietyssä ryhmässä ja tähän jäsenyyteen liittyvään arvolataukseen ja emotionaaliseen merkitykseen”. (Tajfel 1978, 63; kts myös Hogg & Abrams, 1988)

Allonen (2002, 7–10) tiivistää useiden tutkijoiden (Hogg & Abrams 1988; Turner ym. 1987; Haslam 2001; Deauxin 1996) näkemyksiä sosiaalisen identiteetin merkityksestä. Sosiaalisen identiteetin lähestymistavan mukaan juuri yksilöiden sosiaalinen samastuminen synnyttää ryhmälle ominaisia ilmiöitä, kuten ryhmän sisäistä koheesiota ja yhteistyötä, lojaalisuutta ja sen normien sisäistämistä ja niihin mukautumista. Oletuksena on, että mitä enemmän yksilö samastuu tiettyyn ryhmään, sitä enemmän tämä ryhmäjäsennys määrittää yksilön havainnointia, asenteita ja käyttäytymistä. Ryhmän, kuten organisaation, jäsenten voimakas samastuminen voidaan näin nähdä keskeiseksi ryhmän toimivuutta edistäväksi tekijäksi. Sosiaalinen identiteetti kuvastaa siten yksilön käsitystä itsestään jonkin ryhmän jäsenenä, ja se määrittyy niiden ominaisuuksien puitteissa, jotka yksilö jakaa ryhmän muiden jäsenten kanssa. Se, kuinka tärkeäksi tietty ryhmäjäsennys koetaan, heijastuu siihen samastumisen voimakkuudessa. Sosiaalinen samastuminen tarkoittaa toisin sanoen sitä, missä määrin yksilö määrittelee itseään tietyn ryhmän perusteella ja kokee olevansa osa tätä ryhmää. Sosiaalisen samastumisen tärkeys ei perustu pelkästään yksilön minäkuvan määrittämiseen, vaan jopa suuremmissa määrin samastumiseen kytkeytyviin psykologisiin vaikutuksiin.

Samastuminen käsitteenä lähestyy osittain ryhmäkiinteyden käsitettä. Organisaatioon muodostuu virallisen rakenteen lisäksi pieniä, epävirallisia ryhmiä. Näille puolestaan muodostuu omia käyttäytymissääntöjä, oma sisäinen arvojärjestyksensä ja oma erikoislaatuinen ”kulttuurinsa”.

Sosiaalisen identiteetin lähestymistapa selittää sosiaalisen identiteetin rakentumista kahden prosessin, sosiaalisen kategorioinnin ja sosiaalisen vertailun, avulla. Näkemys sosiaalisen kategorioinnin keskeisyydestä juontaa juurensa yksilön luontaiseen tarpeeseen selkiyttää ja järjestää sosiaalista ympäristöään. Sosiaalinen kategoriointi eli itsen ja muiden luokittelu sosiaalisten kategorioiden jäseniksi palvelee tätä tarvetta kahdella tavalla. Ensinnä sen avulla yksilön on mahdollista määrittää oma paikkansa sosiaalisessa kentässä. Toiseksi, sosiaalinen kategoriointi mahdollistaa muiden ihmisten luokittelun erilaisten ryhmien jäseniksi. (Allonen 2002, 7–10)

Sosiaalisen identiteetin lähestymistavan mukaan yksilöillä on käytössään useiden eri sosiaalisten identiteettien kokoelma. Yksilö haluaa selkeyttää paikkaansa sosiaalisessa rakennelmassa. Yksilölle aiheutuu dissonanssia, jota hän pyrkii vähentämään valitsemallaan käyttäytymistavalla, jonka vaikutukset heijastuvat ryhmään. Sosiaalinen samastuminen on siten dynaaminen ja voimakkaasti kontekstiin, kuten ryhmään, reagoiva prosessi.

Sosiaalisen identiteetin lähestymistapa johtajuuteen sovellettuna korostaa johtajan prototyyppisyyden merkitystä ryhmän toiminnan kannalta. Silloin kun johtaja koetaan prototyyppiseksi ryhmän jäseneksi (kuten Linnan ”Tuntemattoman sotilaan” Koskela vs. Lammio), häneen samastutaan ja hänen on helpompi saada jäsenet mukaan.

Ryhmäsosialisaatioteoria

Salmivallin (2005, 165) mukaan kasvatuksen merkitystä on pidetty keskeisenä persoonallisuuden muovaajana niin psykologiassa kuin sosiaalipsykologiassa. Salmivalli joka kumoaa kritisoi näitä tutkimuksia Harrisin (1995) ryhmäsosialisaatioteorian pohjalta, ja pyrkii osoittamaan, että merkittävin konteksti on vertaisryhmä, jossa yksilön, lapsen sosiaalisuus ja persoonallisuuden kehittyminen tapahtuu. Harris toteaa, että ihmiset olisivat miltei toistensa ”klooneja”, mikäli persoonallisuuden muovautumiseen vaikuttaisivat pääasiassa kodin ympäristötekijät. Ryhmäsosialisaatioteorian pääväittämät ovat seuraavat:

1. Persoonallisuuden kehitys ja sosiaalisuus ovat kontekstisidonnaisia, mikä tarkoittaa, että sosiaalisuus on vahvasti kontekstisidonnainen oppimisen muoto. Yksilö oppii, miten käyttäytyä kotona ja kodin ulkopuolella, kuten vertaisryhmässä.
2. Kodin ulkopuolinen sosiaalisuus tapahtuu vertaisryhmässä, jossa kulttuuri välittyy vertaisryhmän välityksellä, ts. kodin ulkopuolinen sosiaalisuus ja kulttuurin välittyminen seuraavalle sukupolvelle tapahtuu vertaisryhmässä
3. Ryhmien väliset ja ryhmien sisäiset prosessit kasvattavat ryhmien ja välisiä eroja (kontrastivaikutus). Sisäryhmän eli oman ryhmän suosiminen ja ”toisten” muodostamaan ulkoryhmään kohdistuva vihamielisyys ovat evoluution myötä kehittyneitä prosesseja, jotka esiintyvät kaikkien kädellisten ryhmissä. Ihmisten ryhmissä nämä prosessit tuottavat kontrastivaikutuksen, joka lisää ryhmien välisiä eroja ja pienentää ryhmän jäsenten välisiä eroja. Jälkimmäistä Harris kutsuu assimilaatioksi.
4. Assimilaatio – ja differentiaatioprosessit eivät ole toisensa poissulkevia, vaan samanaikaisesti vaikuttavia prosesseja. Assimilaatiosta huolimatta ryhmä kuitenkin myös erilaistaa l. differentoi jäseniään. Kaikissa ryhmissä esiintyy jonkinlainen statushierarkia: toiset ovat suosittumia kuin toiset, joillakin ryhmän jäsenillä on muita enemmän valtaa. Sillä, millainen asema yksilöllä on vertaisryhmässä, on pysyviä vaikutuksia hänen persoonallisuudelleen. Näin statushierarkian muodostuminen on ryhmän sisäinen prosessi, joka erilaistaa saman ryhmän jäseniä. Toinen differentiaatiota aiheuttava prosessi on sosiaalinen vertailu, jossa yksilöt vertailevat itseään oman ryhmänsä jäseniin ja saavat siten tietoa omista vahvuuksistaan ja heikkouksistaan. Näin syntyy erilaisia rooleja ryhmän sisälle. Ryhmäsosialisaatioteorian mukaan assimilaatio ja differentiaatioprosessit eivät ole toisensa poissulkevia, vaan päällekkäisiä ja samanaikaisia prosesseja. Näiden prosessien tuloksena yksilö kehittyy joissakin asioissa samankaltaiseksi ja toisissa asioissa erilaisiksi kuin vertaisryhmänsä jäsenet.

Ilmasotakoululla Tikkakoskella on suunniteltu kouluttajille ja johtajille tarkoitettu ryhmänohjaajakoulutus, jossa opiskellaan sellaisia työskentelytapoja, jotka pohjautuvat edellä kuvattuihin, sosiaalisuutta selittäviin malleihin. Tämän COAL-koulutuksen (Cooperating, action and learning) laajuus on 10 op ja sen pilotointi on aloitettu syksyllä 2007. Koulutukseen osallistuu henkilöitä jotka haluavat kehittää kouluttaja- ja johtajataitojaan. Ensimmäisen koulutusryhmän koko on 12 henkilöä.

RYHMIEN JA RYHMÄKÄYTTÄYTYMISEN EMPIIRINEN TUTKIMINEN

Ryhmän käsite ja erilaisia ryhmiä

Käsite ryhmä voidaan määrittellä ja on määritelty eri tavoilla. Erään määritelmän mukaan ryhmä muodostuu ”kahdesta tai useammasta henkilöstä, jotka ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa sellaisella tavalla, että kukin henkilö vaikuttaa kaikkiin muihin ja muut vaikuttavat häneen” (Shaw 1981, 8). Pienryhmä on ryhmä, jossa on noin 20 jäsentä tai vähemmän, usein alle kuusi jäsentä (Shaw 1981, 8).

Eräs erottelu on ryhmien jakaminen primaariryhmiin ja sekundaariryhmiin. Primaariryhmän jäsenet ovat henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa ja yhteenkuuluvuuden tunne (me-henki) on voimakas, vaikka ryhmällä ei ole formaalisia, esimerkiksi kirjoitettuja käyttäytymisnormeja. Primaariryhmän vastakohta on sekundaariryhmä, jolla on kiinteä organisaatio, virat ja valitut johtajat sekä kirjoitetut säännöt.

Sotilasorganisaatioissa esimerkiksi pataljoona edustaa sekundaariryhmää, kun taas primaariryhmiä voivat olla esimerkiksi yhdessä toimineen kivääriryhmän miehet tai tämän ryhmän sisälle muodostuneet toveriryhmät.

Pienryhmän vaikutus käyttäytymiseen: Hawthorne-kokeet

Western Electric Companyn Hawthornen tehtailla USA:ssa toteutettiin 1920- ja 30-lukujen vaihteessa käyttäytymistieteellinen tutkimussarja, ns. Hawthorne-kokeet. Tämän tutkimussarjan keskeisiä osia oli ”Relay Assembly Test Room” -koe. Kokeessa valittiin joukko tehtaalla reileitä kokoavaa työntekijää ja heidät sijoitettiin työskentelemään erilliseen huoneeseen. Suurta vaivaa vaatineen kokeen toteutus kesti useita vuosia. Kokeen ideana oli parantaa asteittain työntekijöiden työolosuhteita ja mitata näiden parannusten vaikutusta työsuoritukseen. Asteittain parannettiin työhuoneen valaistusta, lisättiin palkkaa, lyhennettiin työaikaa ja pidennettiin lepotaukoja. Kuukaudesta toiseen myös työsuoritukset todella tutkijoiden odotusten mukaisesti paranivat. Vuosia kestänyt koe saavutti huippukohtansa, kun kaikki edellä mainitut työolosuhteet lopulta yhtä aikaa huononnettiin takaisin alkuperäiselle tasolle. Tulos oli ennako-odotusten vastainen. Työntekijöiden työsuoritukset eivät huonontuneet, vaan nousivat korkeammalle tasolle kuin kertaakaan aikaisemmin ja pysyivät tällä huipputasolla yhtäjaksoisesti kahdentoista viikon ajan. Työskentelyhuoneessa oli siis havaittu ennakkohypoteesin vastainen ilmiö.

”Koehuoneessa oli ... tapahtunut jotakin, mitä ei voitu selittää työolosuhteiden avulla ... Työtuloksen nousua eivät ... selittäneet fyysisissä työolosuhteissa tapahtuneet muutokset, vaan sosiaalisten suhteiden muutokset: koehenkilöistä oli muodostunut työryhmä ja tuo ryhmä antautui täysin sydämin yhteistyöhön.” (Juuti 1983, 30.)

Hawthorne-kokeet ovat jälkeensä saaneet osakseen tieteellistä arvostelua. On puhuttu esimerkiksi ”Hawthorne-efektistä”, jolla tarkoitetaan sitä vaikutusta, joka koehenkilöitä

kiinnostuneina tarkkailevilla tutkijoilla on tutkimuksen koehenkilöiden käyttäytymiseen. Hawthorne-kokeet muuttivat kuitenkin siihenastisia käsityksiä ihmisten käyttäytymiseen vaikuttavista tekijöistä. Ihmisten välisten sosiaalisten suhteiden, pienryhmäilmiöiden ja johtamistavan vaikutus tuli konkreettisella tavalla näkyviin.

Ryhmän rakenne

Pienryhmiä eri näkökulmista tutkittaessa niissä voidaan erottaa erilaisia mutta yhtä aikaa esiintyviä rakenteellisia ominaisuuksia. Näitä ovat

- sosiometrinen rakenne
- kommunikaatorakenne
- roolirakenne eli ”työnjako”
- valtarakenne.

Näistä rakenteista kutakin voidaan tutkia erikseen, vaikka ne esiintyvät ja vaikuttavat ryhmissä samanaikaisesti.

Nämä rakenteelliset ominaisuudet kehittyvät ryhmiin tietynlaisten prosessien tuloksena.

Ryhmien kehittymistä erilaisten vaiheiden kautta on tutkittu melko paljon (ks. esim. Shaw 1981, 98–117). Näitä vaiheita ovat seuraavat (alla myös Niemistön, 2000, 161, vapaat luonnehdinnat näiden vaiheiden sisällöstä):

- Muotoutumisvaihe (forming). Ryhmä selvittelee tehtäviään, sääntöjään ja menetelmiään. Ryhmä on riippuvainen johtajastaan, ja se etsii myös hyväksyttäviä käyttäytymisen rajoja. Tämä vaihe on monessa suhteessa jonkinlaista etsimistä; käsitys ryhmän tehtävästä voi olla epäselvä, myös oma asema ryhmässä on epävarma.
- Kuohuntavaihe (storming). Ryhmän jäsenten rohkeus omien mielipiteiden esittämiseen kasvaa, samoin rohkeus tarttua toisten esittämiin ajatuksiin. Työhön ei vielä kukaan päästä kunnolla käsiksi, vaan tehtävää ja sen vaatimuksia vastustetaan tunteenomaisesti. Myös ryhmän jäsenten välisiä konflikteja esiintyy, ryhmän kontrollia vastustetaan ja ryhmän johtajaa vastaan kapinoidaan.
- Normiutumisen (norming). Suotuisasti etenevässä ryhmän kehityksessä yhteistyö alkaa vähitellen kehittyä, ja erilaisia näkemyksiä ja tunteita voidaan ilmaista avoimesti. Myös sanattomia sopimuksia syntyy. Ryhmän kiinteys kehittyy, vastustus voitetaan, ristiriitoja sovitellaan ja niitä pyritään välttämään. Ryhmän toimintaan syntyy sääntöjä ja tunne ryhmään kuulumisesta alkaa muotoutua.
- Tehtävän suorittaminen (performing). Lopulta voidaan paneutua ryhmän tehtävän loppuunsaattamiseen, tehokkaaseen ongelmanratkaisuun. Energia voidaan suunnata ennen kaikkea työskentelyyn. Tässä vaiheessa ihmishuoneongelmat ja työnjakoon liittyvät kysymykset on melko lailla ratkaistu. Roolit ovat joustavia ja tarkoituksenmukaisia. Ryhmän jäsenten erilaisuutta osataan käyttää hyväksi.
- Lopetus (adjourning). Ryhmä lopettaa toimintansa, ja ryhmän jäsenet hyvästelevät toisensa. Tunteet saattavat olla hyvinkin voimakkaita; tavallisesti ne ovat surua ja haikeutta.

Virallinen ja epävirallinen rakenne

Vaikka sosiaalipsykologit ovat usein tutkineet laboratorio-olosuhteissa keinotekoisesti muodostettuja ryhmiä, ovat pienryhmät todellisuudessa yleensä osia jostakin laajemmas- ta yhteisöstä tai organisaatiosta. Kun ryhmiä tarkastellaan tästä näkökulmasta, voidaan tehdä erottelu virallisen ja epävirallisen organisaation välillä tai organisaation virallisen ja epävirallisen ”puolen” välillä.

Virallinen organisaatio on se, mitä ihmiset yleensä tarkoittavat puhuessaan organi- saatiosta. On olemassa monia erilaisia organisaatioteorioita ja monia tapoja määritellä käsite ”organisaatio”. Eräs jo klassiseksi muodostunut määritelmä on saksalaiselta so- siologilta Max Weberiltä peräisin oleva tapa määritellä ”byrokraattinen organisaatio”. Byrokraattiselle organisaatiolle ominaisia piirteitä ovat Max Weberin ja häntä tulkinnei- den tutkijoiden mukaan mm.

- hierarkkinen valtarakenne
- tehtäviinsä nimitetyt johtajat
- toimintaa säätelevät melko yksityiskohtaiset kirjalliset säännöt
- tehtäviin erikoistuminen ja pyrkimys eräänlaiseen ”persoonattomuuteen”, ts. siihen, että henkilökohtaiset ihmisten väliset suhteet eivät vaikuta organisaation toimintaan.

Detaljina voi mainita, että Weber oli käyttänyt byrokraattisen organisaation käsitteen mallina tuon ajankohdan armeijaa. Organisaation ”virallinen” puoli voitaisiin määritellä muillakin tavoilla, mutta edellä mainitut piirteet lienevät sellaisia, että arkiajattelun mu- kaankin useimmat niistä ovat ominaisia ”viralliselle organisaatiolle”, esimerkiksi monil- le virastoille ja laitoksille.

Olennaista nyt käsiteltävän asian kannalta on se, että virallisen organisaatoraken- teen lisäksi kaikkiin organisaatioihin, myös sotilasorganisaatioon, syntyy pienryhmiä, epävirallisia ryhmiä. Tällöin puhutaan epävirallisesta organisaatiosta. ”Tämän epävirallisen toiminnan tai suhdeverkoston runkona ovat pienryhmät, joita ikään kuin itsestään muodostuu kaikkialla, missä ihmiset edes jossain määrin vakiintuneissa oloissa elävät yhdessä. Esimerkkinä tällaisesta voi olla vaikkapa perhe taikka muutaman miehen rakennusporukka.” (Allardt & Littunen 1958, 145.)

Sotilasryhmien epävirallisten ryhmien rakenteesta

Sotilaiden epävirallisten pienryhmien ja pienryhmäsuhteiden tarkastelun taustana on sotilasorganisaation virallinen rakenne.

Sotilasyksiköiden muodostamistapa ja organisaatorakenne vaihtelevat luonnollisesti paljonkin; vaihteluun vaikuttavat esimerkiksi:

- aikakausi, ajankohta (esim. 1800-luku vs. 1900-luku, I maailmansota vs. II maailmansota jne.)

- puolustushaara, aselaji
- se, minkä maan asevoimista on kyse
- se, onko kyse sodan vai rauhan ajan asevoimista, jne.

Jos rajoitetaan esimerkiksi toiseen maailmansotaan ja sen jälkeiseen aikaan ja pitäydään tietyn aselajin puitteissa, on sotilasyksiköiden rakenteessa havaittavissa huomattavan paljon myös yhtäläisyyksiä esimerkiksi eri maiden asevoimien välillä. Esimerkiksi USA:n maavoimien II maailmansodan aikainen kiväärikomppanian (rifle company) organisaatorakenne muistuttaa melko paljon Korean ja Vietnamin sodan jalkaväkikomppanioita. Korean sodan aikainen jalkaväen kiväärikomppanian organisaatio taas muistuttaa melko paljon Suomen puolustusvoimien jatkosodan ajan komppaniaa, joka puolestaan muistuttaa kohtalaisen paljon nykyistä suomalaista jääkärikomppaniaa jne.

Jalkaväkiyksiköiden organisaatio alkaen kivääri- ym. ryhmistä (esim. 5–10 miestä) ryhmänjohtajineen, joukkueista (noin 30) joukkueenjohtajineen, komppanioista pataljooniin esikuntineen on säilynyt pääpiirteiltään samantapaisena monissa eri maissa toisesta maailmansodasta alkaen.

Sotilasyksiköiden virallisessa rakenteessa on siis yhtäläisyyksiä eri maiden asevoimien ja eri aikakausien välillä, ja tämä antaa mahdollisuuksia vertailla eri maiden sotilasorganisaatioissa tehtyjä tutkimuksia.

Sotilaiden pienryhmien ja kiinteyden tutkijat ovat käyneet keskustelua sotilasorganisaation virallisen organisaation puitteissa esiintyvien epävirallisten pienryhmien koosta ja rakenteesta.

Toisen maailmansodan amerikkalaisia joukkoja koskeneessa ”The American Soldier” -teoksessa (Stouffer ym. 1949) ei kuvailtu juuri ollenkaan informaalisten ryhmien kokoa, rakennetta tms., vaikka tällaisten ryhmien vaikutuksia sotilaiden käyttäytymiseen käsiteltiin. Tämä johtui osittain siitä, että amerikkalaisten sodan aikana tekemien survey-tutkimusten tavoitteena ei ollut tutkia pienryhmiä. Niitä koskevat tiedot saatiin siis ikään kuin ”sivutuotteena”. Edward A. Shils onkin todennut asiasta seuraavaa: ”For the most part, ’The American Soldier’ is based on studies of the attitudes of individuals. There is no direct observation of groups in action and only occasional, indirect observations of group performance. The actual operation of primary group life is not described and indeed seldom referred to” (Shils 1950, 18).

Toisaalta American Soldier -tutkimuksissa käytetty survey-menetelmä, jossa tiedot koskevat yksilöitä ja niistä tehdään tilastollisia yhteenvetoja, soveltuu melko huonosti pienryhmäilmiöiden tutkimiseen. Survey-tutkimuksia on yleisemminkin kritisoitu siitä, että tietoja ihmisten kuulumisesta erilaisiin ryhmittymiin ja tämän merkitystä ei saada näillä menetelmillä riittävän hyvin esiin.

Edward A. Shilsin ja Morris Janowitzin (1948) tutkimuksessa toisen maailmansodan saksalaisten sotilaiden käyttäytymisestä ei myöskään kuvattu kovin yksityiskohtaisesti primaari ryhmien kokoa, rakennetta ym. seikkoja, vaikka tutkijat korostivatkin primaari ryhmien tärkeyttä. Tämä johtuu ilmeisesti, kuten ”The American Soldier” -teoksessakin, ainakin osittain tutkijoiden käyttämästä menetelmästä. Tietoja kerättiin muun muassa haastatteleamalla sotavankeja ja poimimalla sotavangeista satunnaisotoksia, joille suunnattiin kyselyjä (Shils ja Janowitz 1948, 282). Menetelmä ei luultavasti mahdollistanut sotilasyksiköiden sosiaalisen rakenteen perusteellista analysointia.

Shils ja Janowitz puhuvat kuitenkin sotilasorganisaation määrittelemästä ryhmästä (squad, section) kiinteänä primaariryhmänä (Shils ja Janowitz 1948, 284). Eräässä kohdassa he myös kuvailevat tilannetta, jossa sotilaat joutuivat suojautumaan tykistökeskityksiltä ”pienissä kolmen tai neljän hengen ryhmissä”. Tutkijat luonnehtivat tilannetta siten, että nämä ryhmät olivat eristyksissä primaariryhmästään. (Shils ja Janowitz 1948, 289.) Tästä voinee päätellä, että primaariryhmät olivat Shilsin ja Janowitzin mielestä suurempia kuin 3–4 henkilöä. Toisinaan tutkijat viittaavat vielä esimerkiksi kivääriryhmääkin suurempiin ryhmiin.

Roger W. Little havaitsi Korean sodan aikaisissa kiväärijoukkueissa erityisesti kahden sotilaan välisiä primaariryhmiä (”buddy relationships”), mutta myös kokonaisen kivääriryhmän ja jopa koko joukkueen keskinäistä solidaarisuutta. (Little 1964.)

Myös Moskos (1970) havaitsi Vietnamin sodan aikana kahden miehen primaariryhmiä, ”taistelijapareja”. Primaariryhmäsiteitä esiintyi tätä suuremmisakin ryhmissä. Moskos luonnehti amerikkalaista sotilasta kuitenkin ”individualistiseksi”.

Eräässä sotilasorganisaation primaariryhmien tutkimusta koskevassa yhteenvetoartikkelissa kysytään, johtuvatko edellä mainitut tutkijoiden erilaiset kuvaukset primaariryhmien koosta ja luonteesta todellakin primaariryhmien erilaisuudesta eri tilanteissa ja yhteyksissä, vai onko kyse myöhempien tutkimusten tarkemmista havaintomenetelmistä (George 1964, 298).

Toisen maailmansodan ajalta raportoitiin kivääriryhmän (vast) ja jopa joukkueen kokoisista melko suurista primaariryhmistä monipuolisine ryhmäsiteineen. Myöhemmin tutkijat taas havaitsivat erityisesti pieniä kahden henkilön primaariryhmiä, jotka saattoivat olla luonteeltaan suuressa määrin instrumentaalisia (esim. Little 1964, Seaton 1964, Moskos 1970). George ei itse osaa vastata esittämäänsä kysymykseen. Hän joutuikin artikkelissaan toteamaan, että primaariryhmien koko ja luonne ovat avoimia kysymyksiä, jotka on kussakin tapauksessa selvitettävä empiirisillä havainnoilla. (George 1964, 299.)

Knut Pippingin antamat tiedot suomalaisen jatkosodan ajan komppanian sosiaalisesta rakenteesta ja primaariryhmistä olivat huomattavasti tarkempia kuin ”The American Soldier” -teoksessa ja Shilsin ja Janowitzin (1948) tutkimuksessa esitetyt tiedot sotilasorganisaation kiinteiden primaariryhmien koosta ja rakenteesta. (Ks. Harinen 2007.)

Pippingin mukaan komppaniassa oli kuudenlaisia sosiaalisia ryhmiä. Näitä olivat sotilaalliset ryhmät (esimerkiksi konekivääriryhmä ja joukkue), arvoryhmät, paikalliset ryhmät (esimerkiksi jonkin tukikohdan miehistönä olevat konekivääri- ja kiväärijalkaväkimiehet), ikäryhmät, kotiseuturyhmät ja ns. keittoporukat. (Pipping 1947, 93–128.)

Sotilaan kannalta tärkein näistä ryhmistä oli Pippingin mukaan sotilasorganisaation virallisen rakenteen pienin osatekijä, konekivääriryhmä. ”Tämä ei johtunut vain siitä, että hänen identiteettinsä armeijassa määräytyi sen yksikön mukaan, jossa hän palveli; myös hänen viihtyvyytensä, turvallisuutensa ja viime kädessä hänen elämänsä riippui siitä, miten hyvin hän tuli toimeen kk-ryhmään kuuluvien tovereiden kanssa” (Pipping 1978, 252, vrt. Örmärk 1991, 148–150).

Myös tiettyyn joukkueeseen kuuluminen vaikutti miesten käyttäytymiseen, koska joukkueilla oli myös yhteisiä tehtäviä, joita suoritettaessa joukkue saattoi kontrolloida yksityisten jäsenten toimintaa. Suurempiin ryhmittymiin, kuten pataljoonaan tai rykmenttiin, kuulumisella ei ollut miehille niin suurta merkitystä kuin komppaniaan kuulumis-

sella. Miehet tunsivat komppanian sisäryhmäkseen pikemmin kuin pataljoonan. (Pipping 1978, 14.)

Shilsin ja Janowitzin tavoin Pipping havaitsi siis, että sotilasorganisaation mukainen pienin ryhmä (konekivääriryhmä tai kivääriryhmäryhmä) oli sotilaille keskeisen tärkeä jäsenryhmä. Pipping havaitsi komppaniassaan myös kahden, kolmen ja neljän hengen suuruisia primaariryhmiä, joita hän kutsuu ”keittoporukoiksi” (vrt. amerikkalaisten tutkijoiden havainnot Koreassa ja Vietnamissa). Hän totesi, että nämä muodostuivat sotilaallisen tai paikallisen ryhmän sisälle (Pipping 1947, 128).

Pipping esittää pienten primaariryhmien syntymiselle kahdenlaisia syitä. Toisaalta hän viittaa henkilöiden väliseen attraktioon sanoessaan, että ”henkilökohtaiset mieltymykset sitoivat pakkitoverit yhteen” (Pipping 1978, 159). Primaariryhmäsiteet olivat tällöin hyvin monipuolisia (vapaa-ajan vietto, siviilipakettien jako jne.). Toiset taas tarkastelivat kontaktiaan lähinnä ”taloudelliselta” kannalta. Nämä primaariryhmät olivat ilmeisesti samantyyppisiä kuin Moskosen kuvailemat ”instrumentaaliset”, yksilöiden etua palvelevat yhteenliittymät.

Edellä esitetyissä tutkimustuloksissa kiinteät ryhmät vaihtelivat siis kooltaan kahden miehen ryhmistä 3–4 miehen ryhmiin, kivääriryhmiin (vast) (n. 7–8 miestä) ja joukkueisiin (n. 30 miestä). Kysymys oli siis lähinnä primaariryhmistä tai ehkä näitä jonkin verran suuremmista ryhmistä.

Pienryhmiä koskevien käsitteiden, kuten ryhmäkiinteyden, lisäksi on käytetty myös käsitteitä, jotka viittaavat pienryhmiä suurempien yksikköjen ominaisuuksiin. Tällainen käsite on joukko-osastohenki. Sotahistoriallisessa kirjallisuudessa, myös varsinaisissa tutkimuksissa, on mainintoja pataljoonien, rykmenttien ja jopa tätäkin suurempien joukkojen hengestä tms. Myös termit ”esprit de corps” tai ”regimental spirit” (rykmenttihenki) ovat yleisiä. Nykyään tutkijat puhuvat myös käsitteestä ”unit cohesion”.

On selvää, että kiinteyden esimerkiksi pataljoonassa (n. 1 000 miestä) ei voi perustua siihen, että kaikki tai useimmat sotilaat tuntisivat henkilökohtaisesti toinen toisensa. Intuitiivisesti tuntuisi kuitenkin siltä, että sekä pienten sotilasryhmien kiinteyden, ”mehenki”, että pataljoonien ja rykmenttien ”henki” tai ”joukko-osastohenki” olisivat ainakin jollakin tavalla samantapaisia asioita. Tämän yhteyden ovat maininneet monet tutkijat (esim. Harries-Jenkins 1990, Stewart 1988, Gabriel & Savage 1978). Näiden asioiden välillä vallitsee kuitenkin käsitteellistä sekaannusta, jota ei ole vielä täysin pystytty selvittämään.

Ryhmäkiinteyden

Festinger esitti kiinteyden määritelmän vuonna 1950 seuraavasti:

”Cohesiveness of a group is here defined as the resultant of all the forces acting on the members to remain in the group.”

Ryhmän kiinteyden on siis Festingerin mukaan kaikkien niiden voimien resultantti, jotka vetävät yksilöä ryhmään.

Sama asia on ilmaistu myös siten, että ryhmän kiinteyden on jäsenten ryhmää kohtaan tuntemien attraktiovoimien (vetovoimien) tavalla tai toisella yhteenlaskettu summa (Eskola 1971, 138).

Ryhmän kiinteyttä on usein mitattu kartoittamalla ystävyys-suhteiden ja -siteiden määrää ryhmässä. (Ks. esim. Festinger, Schachter & Back 1968, 158.) Usein tämä on tapahtunut sosiometristen mittausten ja indeksien avulla.

Sotilasjoukon kiinteyden käsite

Edellä käsiteltiin lyhyesti kiinteyden käsitettä sosiaalipsykologiassa. Sotilassosiologian tutkijat ovat toisinaan määritelleet sotilasjoukossa vallitsevan kiinteyden (military cohesion) tavalla, joka poikkeaa muun muassa Festingerin kiinteyden määritelmästä. Esimerkiksi eräässä USA:n asevoimien tutkimuksessa kiinteys on määritelty seuraavasti:

”the bonding together of members of an organisation/unit in such a way as to sustain their will and commitment to each other, their unit, and their mission” (Henderson 1985, 4)

Henderson on määritellyt sotilasjoukossa vallitsevan kiinteyden toisessa julkaisussaan myös seuraavasti:

”... cohesion exists in a unit when the primary day-to-day goals of the individual soldier, of the small group to which he identifies, and of unit leaders are congruent – with each giving his primary loyalty to the group so that it trains and fights as a unit with all members willing to risk death to achieve a common objective”. (Henderson 1985, 4.)

Näissä määritelmässä on oleellista se, että ne eroavat esimerkiksi Festingerin edellä mainitusta kiinteyden määritelmästä yhdessä tärkeässä suhteessa: Hendersonin määritelmä sisältää myös sen, että ryhmän jäsenillä on yhteinen päämäärä, joka on sama tai samansuuntainen (congruent) kuin virallisella organisaatiolla ja sen johtajilla.

Etzioni on esittänyt käsityksiä siitä, millaista kiinteys on organisaation eri tasoilla ja niiden välillä. Kun tarkastellaan jossakin organisaatiossa olevia ryhmiä ja niiden kiinteyttä, on Etzionin mukaan tärkeää erottaa toisistaan organisaation samanarvoisten henkilöiden välinen kiinteys (peer cohesion) ja hierarkkinen kiinteys, joka vallitsee tai voi vallita organisaation eriarvoisten henkilöiden kesken. (Etzioni 1966, 176–177.) Tehtaassa työntekijöiden välinen kiinteys on edellistä lajia, työntekijöiden ja työnjohtajien välinen kiinteys taas jälkimmäistä eli hierarkkista kiinteyttä. Sotilasryhmissä esiintyy näin ollen

- organisaatiossa samantasoisten sotilaiden välistä kiinteyttä, ns. horisontaalista, vaakasuoraa kiinteyttä (esim. jääkäriyhmän miehistöön kuuluvat jäsenet)
- joukon johtajien ja johdettavien välillä vallitsevaa kiinteyttä, ns. hierarkkista tai vertikaalista, pystysuoraa kiinteyttä (esim. joukkueenjohtaja – alaiset).

Siebold ja Kelly (1988, 2) ovat sotilasorganisaatiossa vallitsevaa kiinteyttä analysoidessaan erottaneet toisistaan kiinteyden affektiivisen, emotionaalisen puolen, ja instrumentaalisen, välineellisen puolen. Sotilasryhmässä voisi tämän mukaan esiintyä

- ”affektiivista kiinteyttä”, jossa on kansanomaisesti ilmaisten kyse siitä, että ryhmän jäsenet tulevat toimeen keskenään, ovat hyvissä väleissä, kavereita keskenään
- ”instrumentaalista kiinteyttä”, joka kansanomaisesti ilmaisten tarkoittaa sitä, että tehävissä taitavat ryhmän jäsenet hakeutuvat yhteen ja muodostavat jopa käskemättäkin yhteistyötä tekevän tiimin.

Kun jaottelu affektiivinen – instrumentaalinen kiinteys ristiintaulukoidaan jaottelun horisontaalinen – vertikaalinen (hierarkkinen) kiinteys, saadaan seuraavat neljä kiinteyden ”lajia”:

- horisontaalinen affektiivinen kiinteys
- horisontaalinen vertikaalinen kiinteys
- vertikaalinen affektiivinen kiinteys
- vertikaalinen instrumentaalinen kiinteys.

Jossakin suomalaisessa jääkärijoukkueessa vallitseva mahdollisimman hyvä kiinteys, jollaista käytännössä on ehkä harvinaista saavuttaa, sisältäisi siis parhaimmillaan jopa kaikkia neljää kiinteyden alalajia.

Edellä mainittujen kiinteyden ulottuvuuksien lisäksi on vielä mainittu

- joukon jäsenten sitoutuminen sotilasyksikköön, ns. organisaationaalinen kiinteys (esim. sotilaiden joukostaan tuntema ylpeys, joukko-osastohenki tms.)

Ryhmäkiinteyden mittaaminen varusmiesjoukossa

Ryhmäkiinteys ja ryhmiin syntyvät epäviralliset normit ovat mitattavissa olevia asioita. Ryhmäkiinteyden mittaamiseen on esimerkiksi USA:n asevoimissa kehitetty työkaluja, joista voidaan mainita Combat Platoon Cohesion Questionnaire -kysymyssarja (CPCQ) sekä 20 kysymystä sisältävä Platoon Cohesion Index (PCI). Mittaaminen tapahtuu siten, että sotilaat vastaavat johdetusti näihin kyselyihin, minkä jälkeen voidaan kysymyksistä laskettujen summamuuttujien saamien arvojen avulla vertailla ryhmiä ja joukkueita toisiinsa kiinteyden eri osa-alueilla.

Sosiaalipsykologiassa on esiintynyt erilaisia tapoja mitata ryhmäkiinteyttä. Eräs tapa on kartoittaa kiinteyttä tähän tarkoitukseen suunnitelluilla edellä mainitun tyyppisillä kysymyssarjoilla.

Toinen tapa on sosiometrinen mittaus. Sosiometrisen mittaustavan kehitti Jacob Moreno 1930-luvulla. Tyypillisessä sosiometrisessä mittauksessa henkilöiltä tiedustellaan esimerkiksi, ketkä jostakin ihmisjoukosta ovat heidän parhaita ystäviään tai kenet he valitsisivat johtajaksi työtilanteessa. Vastausten perusteella laaditaan ns. sosiomatriiseja eli systemaattisia taulukkoja siitä, keihin eri henkilöiden väliset valinnat ovat kohdistuneet. Tämän informaation avulla saadaan laskettua erilaisia ryhmän kiinteyttä kuvaavia tunnuslukuja.

Esimerkiksi samassa tuvassa asuvan sotilasryhmän jäseniltä voidaan tiedustella,

keiden saman komppanian miesten kanssa he mieluummin viettäisivät vapaa-aikaansa. Ryhmän (tuvan) sisälle kohdistuneiden valintojen lukumäärän suhdetta sen ulkopuolelle kohdistuneiden valintojen määrään voitaisiin pitää eräänä kiinteyden mittana. Mitä suurempi tämä luku olisi, sitä suurempi olisi ryhmän kiinteys. Kiinteyttä voidaan myös mitata muun muassa tiedustelemalla, haluavatko jäsenet kuulua ryhmään.

Sosiomatriisien avulla voidaan piirtää sosiogrammeja, joissa yksittäiset henkilöt on esitetty esimerkiksi ympyröillä tai vastaavilla symboleilla ja heidän tekemänsä yksisuuntaiset tai molemminpuoliset valinnat yksi- tai kaksisuuntaisilla nuolilla. Sosiogrammit esittävät ryhmän sosiometrisen rakenteen havainnollisessa muodossa. Jos on käytettävissä vähänkin suurempi määrä eri ryhmistä piirrettyjä sosiogrammeja, saadaan niitä tarkastelemalla selville, että varsin yleisesti ryhmissä esiintyy

- sosiometrisia ”tähtiä” eli henkilöitä, jotka keräävät paljon valintoja
- ”isolaatteja”, jotka eivät saa toverivalintoja
- muutaman henkilön muodostamia ”klikkejä”, joiden jäsenet ovat valinneet toinen toisensa
- kolmen tai useamman henkilön muodostamia ketjuja, joissa ketju muodostuu henkilöiden yksisuuntaisista tai molemminpuolisista valinnoista, mutta esimerkiksi ketjun päissä olevat henkilöt eivät ole valinneet ollenkaan toisiaan.

Puolustusvoimissa on suoritettu kokeiluja jääkärijoukkueiden ja jääkäriryhmien kiinteyden mittaamiseksi ns. sosiometrisella menetelmällä. Mittaus suoritetaan käytännössä siten, että koulutettu joukko kootaan esimerkiksi luokkaan, jossa he vastaavat seuraaventyypisiin klassisiin sosiometrisiin kysymyksiin (jotka tässä on sovitettu sotilasorganisaatioon):

- Ketkä ovat parhaita kavereitiasi joukkueestasi? Voit valita yhden tai useampia henkilöitä joko oman ryhmäsi sisältä tai koko joukkueestasi.
- Mikäli joutuisit todelliseen taistelutilanteeseen, kenet/ketkä joukkueesta valitsisit taistelupariksesi? (Valitse korkeintaan kolme henkilöä.)
- Kenet valitsisit taistelutilanteen johtajaksi, jos virallista ryhmänjohtajaa ei olisi nimetty? (Myös nykyinen ryhmänjohtaja käytettävissä; vastaa tähän kysymykseen vaikka olisit itse ryhmänjohtaja.)
- Ketkä kuusi henkilöä valitsisit ryhmääsi taistelutilanteessa?

Tämän jälkeen vastaukset käsitellään seuraavasti:

- Sosiometrinen kysymysten vastaukset siirretään sosiomatriiseihin.
- Sosiomatriisien avulla piirretään sosiogrammat kysymyksittäin, ryhmittäin ja joukkueittain ja lasketaan eräitä ryhmäkiinteyden mittalukuja.

Puolustusvoimissa on tekeillä kehittämistyö, jonka seurauksena sosiometrinen mittaus ja tulostus voidaan suorittaa perusyksikössä tietokoneavusteisesti esimerkiksi J-kauden lopussa. Jatkossa tämäntyyppinen ryhmäkiinteyden mittaus tullaan liittämään myös J-kaudella tapahtuvaan joukkojen suorituskyvyn arviointiin.

Ryhmäkiinteyden synnyttäminen joukkotuotettuun joukkoon perusyksikön päällikön ja kouluttajien toimenpitein

Vertikaalisen kiinteyden (johtaja – alaiset) synnyttämiseen pyritään eri keinoilla (joita ovat mm. varusmiesjohtajien johtajakoulutus palautejärjestelmiseen ja syväjohtamisen arviointeineen) kuin edellä mainitun horisontaalisen kiinteyden synnyttämiseen. Näitä kahta asiaa onkin syytä tarkastella toisistaan erillisinä koulustavoitteina.

Ryhmäkiinteyteen liittyy kaksi tärkeää asiaa. Ensinnäkään nämä ryhmätason ilmiöt eivät suinkaan ole mitään ryhmien jäsenenä olevien yksilöiden asenteita, vaan ne koskevat ryhmää kokonaisuutena. Toiseksi on tärkeää tietää, että mainittujen ryhmäilmiöiden syntyminen joukkotuotettuun joukkoon kestää varsin pitkän ajan. Jokainen tietää, että esimerkiksi jossain seminaarissa ryhmään saattaa syntyä ”hyvä henki” jo parissa päivässä. On keskeisen tärkeää ymmärtää, että sotilasjoukon ryhmäkiinteydessä ei kuitenkaan ole kyse tästä tutusta ilmiöstä, vaan aivan ratkaisevasti eri asiasta. Tulee pitää mielessä, että todellisen pintailmiöitä syvemmän kiinteyden syntyminen varusmiesjoukkoon kestää parhaassakin tapauksessa suotuisten olosuhteiden vallitessa vähintään 3–4 kuukautta. Kun tämä mitattavissa oleva ilmiö on joukkoon syntynyt, se säilyy siinä tietyn aikaa, mutta jos kyseinen joukko tai ryhmä hajotetaan, häviää ryhmäilmiö välittömästi.

Oletetaan, että 300 varusmiehen joukko on jaettu kymmeneksi jääkärijoukkueeksi, joihin on varusmieskoulutuksen aikana, esim. E- ja J-kaudella, syntynyt voimakas, mitattavissa oleva sisäinen ryhmäkiinteyks. Jos nämä kymmenen jääkärijoukkuetta J-kauden lopussa hajotetaan (kuten vielä 1980-luvulla meneteltiin), myös ryhmäkiinteyks häviää. Jos nämä kymmenen jääkärijoukkuetta siis hajotetaan ja muodostetaan heistä taas uudelleen kymmenen eri tavalla koottua jääkärijoukkuetta, ei näissä uusissa jääkärijoukkueissa ole enää jäljellä aikaisempien kokoonpanojen ryhmäkiinteyttä. Ryhmäkiinteyks on siis ryhmien, ei yksilöiden, ominaisuus.

Koulutuksen ja koko varusmiesajan erääksi tavoitteeksi voidaan näin ollen mieltää myös ne sosiaalipsykologiset ominaisuudet, joita koulutusprosessin lopputuloksessa, tehokkaaseen taisteluun pystyvässä joukkotuotetussa joukossa, pitäisi tutkimustulosten valossa olla.

Tärkeää on myös mieltää se, että ryhmäkiinteyks ei ole mitään epämääräistä, ”ilmassa leijuvaa”, vaan aivan konkreettinen ryhmän ominaisuus, jota voidaan mitata ja jonka määrää ja vaihtelua voidaan ilmaista täsmällisinä tunnuslukuina. Tämän ilmiön konkreettisuutta kuvastavat myös ne mitä konkreettisimmat ja dramaattisimmat vaikutukset, joita sillä tutkimuskirjallisuuden mukaan on sotilaiden käyttäytymiseen sodassa ja taistelutilanteessa. Korkea ryhmäkiinteyks esimerkiksi ehkäisee ennalta taistelustressireaktioiden syntymistä ja vähentää sotilaiden pelkoa taistelussa. Vähäinen ryhmäkiinteyks on sidoksissa päinvastaisiin taistelukentän ilmiöihin. Tieteellinen näyttö ryhmäkiinteyden myönteisistä vaikutuksista sodan olosuhteissa on kiistaton.

Ryhmäkiinteyttä ei luonnollisestikaan voida ”opettaa” tai kouluttaa suoraan jollekin joukolle samoin kuin sotilaallisia tietoja ja taitoja. Ryhmäkiinteyks syntyy (tai sen syntyminen estyy tai vaikeutuu) epäsuorasti eräiden varusmieskoulutuksen ja varusmiespalveluksen aikana vaikuttavien tilanteiden ja olosuhteiden vaikutuksesta. Jotkut näistä tilanteista ja olosuhteista ovat sellaisia, että perusyksikön päällikkö ja kouluttajat pystyvät vaikuttamaan niihin, ja näin he voivat säädellä ryhmäkiinteyden syntymistä.

Eräitä ryhmäkiinteyden syntymiseen vaikuttavia, osittain toisiinsa limittyviä tekijöitä ovat seuraavat:

- joukon pysyminen mahdollisimman kauan samassa kokoonpanossa
- joukkotuotettavan sa-joukon muodostamisajankohta
- majoitusjärjestelyt
- koulutusryhmien muodostamistapa
- yhteinen, yhteistyötä edellyttävä toiminta (ja ryhmälle annetut tämäntyyppiset tehtävät)
- tehtävät, joista ryhmän jäsen ei onnistu ilman muiden apua tai yhteistyötä
- yhteiset rasittavat kokemukset
- ryhmän itsenäinen ongelmanratkaisu
- ulkoinen uhka, ulkoapäin tuleva paine (vihollinen, joskus oma esimies, olosuhteet jne.)
- yhdessä koettu onnistuminen
- ryhmän jäsenten yhteistoimintaa edellyttävät kilpailut muita ryhmiä vastaan
- yhteiset tunnukset tai merkit pukeutumisessa, ryhmän nimityksessä tms.
- yhteinen vapaa-ajanvietto.

Koulutuksen järjestäminen E- ja J-kaudella siten, että ryhmäkiinteyden syntymiselle luodaan edellytyksiä, edellyttää kouluttajilta sen miettimistä, miten viikko-ohjelmat, päiväohjelmat ja normaalit koulutustapahtumat tulisi laatia, jotta mahdollisimman monet edellä mainituista tekijöistä pääsisivät myönteisellä tavalla vaikuttamaan. Samalla on syytä miettiä, pyritäänkö tietyllä toimenpiteellä jääkäriryhmän (vast) vai koko joukkueen tai jaoksen kiinteyden edistämiseen.

Ryhmänormit ja vaikuttaminen ryhmissä

Ryhmänormeiksi nimitetään ryhmän omia, epävirallisia käyttäytymissääntöjä, joilla ryhmä kontrolloi jäsentensä käyttäytymistä. Ryhmänormit ovat se välittävä mekanismi, jonka kautta ryhmäkiinteyden vaikuttaa ryhmän jäsenten käyttäytymiseen. Sosiaalipsykologiassa tätä välitysmekanismia kutsutaan ryhmäpaineeksi. Ryhmä kontrolloi epävirallisten ryhmänormien noudattamista omien sisäisten sanktioidensa (palkinnot ja rangaistukset) avulla. Kiinteisiin pienryhmiin syntyvät omat epäviralliset normit eli käyttäytymissäännöt ovat eräs mekanismi, jonka kautta ryhmäkiinteyden vaikuttaa pienryhmän jäsenten käyttäytymiseen.

Sherif tutki sosiaalisten normien syntymistä 1930-luvulla laboratorio-olosuhteissa suoritettulla kokeella. Sherifin kokeen ensimmäisessä vaiheessa koehenkilöt asetettiin yksi kerrallaan pimeään huoneeseen, jossa heidän piti arvioida, kuinka paljon valopiste liikkui (itse asiassa se pysyi paikallaan). Eri henkilöiden arviot vaihtelivat huomattavasti. Kokeen toisessa vaiheessa sama arviointi suoritettiin siten, että koehenkilöt oli yhdistetty pienryhmiksi. Osoittautui, että kukin ryhmä muodosti asiasta yhteisen käsityksen, joka poikkesi ryhmän yksittäisten jäsenten aikaisemmista arvioinneista. Ryhmässä oli siis syntynyt tietty tehtävän suoritusta koskeva normi. Kokeen kolmannessa vaiheessa

samat koehenkilöt saivat jälleen yksin arvioida valopisteen liikettä. Nyt kunkin koehenkilön arviointi oli suunnilleen sama kuin heidän oman pienryhmänsä normi. Sherifin koe osoitti mm., että pienryhmässä muodostuu ryhmän sisäisiä normeja ja että ryhmän jäsenet mukautuvat niihin.

Solomon Aschin suorittama koe oli seuraavanlainen. Koehuoneessa on kokeenjohtajan lisäksi yhdeksän henkilön koeryhmä, josta kuitenkin vain yksi on varsinainen oikea koehenkilö ja muut ovat ennako-ohjeiden mukaan toimivia avustajia, valekoehenkilöitä. Varsinainen koehenkilö luulee kuitenkin, että myös muut kahdeksan ovat samanlaisia koehenkilöitä kuin hän itsekin. Kokeenjohtaja näyttää koeryhmälle samanaikaisesti kahta kuviota. Toisessa on kolme eripituista janaa. Toisessa kuviossa on vain yksi jana. Koeryhmän jäsenten tulee arvioida kuvioissa olevien janojen keskinäistä pituutta. Koeryhmän jäsenet antavat arviointinsa ääneen yksi kerrallaan siten, että viimeisenä vastaa varsinainen koehenkilö. Arviointitilannetta toistetaan siten, että kuvioita vaihdetaan ja janat kahdessa kuviossa ovat kullakin arviointikerralla eripituisia. Joissakin tapauksissa valekoehenkilöt arvioivat janojen pituuden tavalla, joka on ilmiselvästi virheellinen. Kokeen ideana oli tutkia, miten varsinainen koehenkilö arvioi janojen pituutta sellaisessa tilanteessa, jossa kaikki valekoehenkilöt antavat hänen kuultensa yksimielisesti virheellisen arvion.

Kun edellä mainittu koe tehtiin yli viidellekymmenelle varsinaiselle, ”oikealle” koehenkilölle, Asch sai tulokseksi seuraavaa. Kolmanneksessa tapauksista (janojen pituuksien vertailutilanteet) koehenkilö mukautui valekoehenkilöiden kantaan: koehenkilö antoi oman aistihavaintonsa kanssa aivan selvässä ristiriidassa olevan virheellisen vastauksen. Vain neljännes koehenkilöistä oli sellaisia, että he eivät mukautuneet kertaakaan valekoehenkilöiden virheelliseen kantaan.

Pieniin, epävirallisiin ryhmiin syntyy siis epävirallisia sisäisiä ryhmänormeja, joiden kautta ryhmän vaikutus jäsenten käyttäytymiseen eri tilanteissa toteutuu. Jos joku tai jotkut ryhmän jäsenet eivät sopeudu pienryhmän sisäisiin normeihin, ryhmä yrittää muuttaa heidän käyttäytymistään normien mukaiseksi. Tätä kutsutaan ryhmäpaineeksi.

Keinot, joilla erityisesti sotilasryhmä voi koettaa vaikuttaa poikkeaviin jäseniinsä sodan olosuhteissa, vaihtelevat sotakokemuksiin perustuvien tietojen valossa ystävällisestä suostuttelusta pilkkaamiseen, leimaamiseen (esimerkiksi pelkuriksi), eristämiseen ja fyysiseen väkivaltaan. (Ks. esim. Harinen 2007.)

STRESSI, KRIISI, PELKO JA PANIIKKI

Stressi

Stressi voi olla fysiologista, psykologista tai sosiaalista. Se on aina jonkinlainen epätasapainon tila, jossa tilanteen aiheuttamat haasteet tai vaatimukset ylittävät käytettävissä olevat resurssit. Psykologista stressiä voi aiheuttaa esimerkiksi turhautuminen, konflikti tai uhka. Stressi ei ole sinänsä negatiivinen asia. Tilanteen kokeminen haasteellisena aiheuttaa stressiä, joka voidaan kokea positiivisena. Se aiheuttaa elimistön aineenvaihdunnassa muutoksia, jotka lisäävät suorituskykyä. Stressi on elimistölle kuitenkin rasitusta, jonka ei ole tarkoitus jatkua pitkään, vaan helpottaa toimintaa ja selviytymistä tilapäisissä tavallista suuremmissa ponnistuksissa. Pitkään jatkuessaan stressitila aiheuttaa elimistössä pysyvämpiä muutoksia, jotka voivat johtaa erilaisiin sairauksiin.

Oleellista stressitilanteessa on ihmisen kyky käsitellä stressiä, ns. psykologiset selviytymiskeinot. Ongelmakeskeisillä selviytymiskeinoilla tarkoitetaan tapoja, joilla pyritään ratkaisemaan tilanteeseen liittyvät ongelmat. Emootiokeskeisissä selviytymiskeinoissa painopiste on tunteiden käsittelyssä. Usein ihmiset käyttävät kumpiakkin keinoja: he yrittävät löytää ratkaisun ongelmaan ja toisaalta esimerkiksi puhuvat tilanteen heissä herättämistä tunteista tai vaikkapa urheilevat purkaakseen elimistön stressitilaa. Jotkin selviytymiskeinot ovat haitallisia, kuten vaikkapa alkoholinkäyttö tunteiden lievittämiseen tai aggression purkaminen toisiin ihmisiin huutamalla.

Lievä stressi lisää ihmisen toimintakykyä, mutta jos koettu stressi on hyvin voimakasta, se alkaa heikentää kykyä havaintoihin, ajatteluun ja päätöksentekoon. Hyvä stressinsietokyky ja kehittyneet selviytymiskeinot ovat siten toimintakyvyn kannalta ensiarvoisen tärkeitä. On tärkeää myös pystyä tunnistamaan oma stressinsä ja se, milloin on syytä pyrkiä lievittämään sitä.

Kriisi

Puolustusvoimien toimintaympäristössä kriisi on tuttu käsite. Kriisi-sanaa käytetään monilla eri toiminta-alueilla: puolustushallinnossa puhutaan tavallisimmin sotilaallisesta kriisistä, mutta yhtä hyvin kaikille ovat tuttuja taloudellinen kriisi, poliittinen kriisi ja monille myös henkilökohtainen tai perhekriisi. Kriisi jollakin elämänalueella voi samanaikaisesti aiheuttaa myös psykologisen kriisin, mutta aina näin ei ole. Psykologisessa mielessä kriisi on ylivoimainen tilanne, josta ihminen ei tunne selviytyvänsä. Kriisi on tilapäinen epätasapainon tila, joka ajan myötä menee ohitse, ja palataan tasapainon tilaan. Voidaan sanoa, että kriisi aiheuttaa tai siihen liittyy aina stressiä. Stressi ei kuitenkaan aina johda kriisiin.

Psykologiset kriisit on luokiteltu kahteen ryhmään: normatiivisiin kriiseihin, joita kuuluu kaikkien ihmisten elämänkulkuun, ja traumaattisiin kriiseihin, jotka johtuvat poikkeuksellisen vaikeista kokemuksista.

Normatiivisia kriisejä ovat esimerkiksi kehitysvaiheesta toiseen siirtymisen yhteydessä käytävät muutosprosessit. Murrosikään kuuluu identiteettikriisi, kun nuori voimakkaan fyysisen ja psyykkisen kehityksen paineessa etsii itseään ja paikkaansa yhteis-

sössä. Myöhemmin esimerkiksi avioliiton solmiminen, ensimmäisen lapsen syntymä, avioero jne. ovat senkaltaisia muutoksia, että niihin usein liittyy jonkinasteinen kriisi, josta useimmat kuitenkin selviytyvät hyvin.

Ihminen voi joutua kohtaamaan erilaisia yllättäviä, vaikeita tilanteita elämänsä kuluessa. Tällaisia voivat olla oma tai läheisen vakava sairastuminen, joutuminen onnettomuuteen tai väkivallan uhriksi. Sota on yksi tällainen poikkeuksellinen ja mahdollisesti psyykkisesti traumatisoiva kokemus. Psyykkisellä traumalla tarkoitetaan kokemusta, joka on yksilölle ylivoimaisen vaikea. Vaikka onkin aina yksilöllistä, miten kukin havaitsee ja tulkitsee erilaiset tilanteet, on kuitenkin katsottu, että oma tai läheisen joutuminen hengenvaaraan ovat yleisesti niin vaikeita tilanteita, että ne tuottavat huomattavaa kärsimystä kenelle hyvänsä. Muita yleisesti vaikeiksi luokiteltuja tilanteita ovat toisen ihmisen väkivaltaisen kuoleman näkeminen ja useiden ihmisten kuolema samanaikaisesti.

Taistelustressin käsitteellä nykyisin kutsuttavaa reaktiota on havaittu ja tutkittu jo monien sotien aikana. Taistelustressiin suhtautuminen on vaihdellut ja muuttunut historian, lääketieteen ja psykologian kehityksen myötä. Vielä 1800-luvulla taistelustressistä käytettiin nimitystä shell shock ja sen uskottiin olevan seurausta räjähdysten aivoissa aiheuttamista muutoksista. 1900-luvun puolivälissä ja erityisesti Vietnamin sodan jälkeen taistelustressin tutkimus lisääntyi, ja ilmiötä alettiin ymmärtää paremmin. Myös hoitomenetelmät ovat kehittyneet. Akuutin taistelustressireaktion hoitoperiaatteissa pätee edelleen se, että hoidon tulisi tapahtua nopeasti ja rintaman läheisyydessä siten, että oletuksena on, että hoidon jälkeen taistelija kykenee palaamaan takaisin taistelutehtäviinsä.

Kriisien katsotaan yleisesti kulkevan tiettyjen vaiheiden kautta. Näitä vaiheita ovat seuraavat:

1. sokkivaihe
2. reaktiovaihe
3. käsittelyvaihe
4. uudelleensuuntautuminen.

Sokkivaiheelle on ominaista tunteiden puuttuminen, epätodellisuuden tunne ja vaikeus uskoa tapahtunutta todeksi. Siihen voi liittyä monia fysiologisia reaktioita, jotka ovat tyypillisiä stressin oireita: lisääntynyt pulssin tiheys, vatsavaivat, huimaus ja päänsärky. Toiminnallisesti tyypillistä on ns. tunnelinäkö, jolloin havaintokenttä kapenee, ja kognitiivisten taitojen heikentyminen, mikä näkyy mm. päätöksenteon vaikeutumisena. Reaktiota on nimitetty myös taistele tai pakene -valmiudeksi. Sokkivaiheelle on ominaista myös kipukynnyksen kohoaminen. Ihminen saattaa loukkaantua tai haavoittua vakavastikin huomaamatta sitä heti itse tai tuntematta juuri kipua.

Joitakin tunteja tai vuorokausia jatkunutta sokkivaihetta seuraa reaktiovaihe, jolle on ominaista tunnereaktioiden voimistuminen. Tällöin vasta ihminen alkaa tunnetasolla ymmärtää, missä on ollut mukana ja mitä hänelle on tapahtunut. Hänelle alkaa vähitellen hahmottua, mitä se merkitsee hänen elämänsä kannalta. Tässä vaiheessa useimmilla ihmisillä on tarve käydä kokemusta lävitse, puhua siitä ja käydä sitä läpi mielessään ja saada sitä kautta kokonaiskuva tapahtumien kulusta ja niiden merkityksestä. Hoidon

tai psykososiaalisen tuen näkökulmasta tämä on se vaihe, jolloin jälkipuintikeskustelu tukee kriisin luontaista kulkua ja kokemuksen käsittelyä. Vaikean kriisin käsittely jatkuu kuitenkin pitkään, useita viikkoja, ennen kuin kokemus voidaan sisäistää ja yhdistää aikaisempiin kokemuksiin.

Kun vaikea kokemus on integroitu yksilön aikaisempaan kokemusmaailmaan, hän kykenee suuntautumaan tulevaisuuteen ja suunnittelemaan elämää eteenpäin.

Taistelustressistä puhuttaessa kriisin hoito ja käsittely on hankalampaa kuin tarkasteltaessa rauhanaikaisten onnettomuuksien tai katastrofien aiheuttamaa traumaattista stressiä. Rauhanaikaisissa tapahtumissa kysymys on useimmiten yksittäisestä traumaattisesta kokemuksesta, kun taas sodan olosuhteille on tyypillistä stressin kumuloituminen ja traumaattisten tilanteiden toistuminen. Hoidonkin tavoitteena sodan olosuhteissa on taistelijan palauttaminen takaisin tehtävänsä. Tällöin tähdätään lyhytkestoiseen hoitoon ja siihen, että tunnereaktioita ei voida ryhtyä kovin syvästi työstämään. Kokemuksen syvämpi työstäminen siirtyy sodan jälkeiseen aikaan. Monien kohdalla varsinaisen reagoitakin lykkääntyy. Taistelun kuluessa tunteet työnnetään syrjään ja säilytetään toimintakyky. Vasta sodan päättymisen jälkeen olosuhteiden rauhoittuessa on aikaa ja tilaa reagoida. Joidenkin reaktiot ja muistikuvat tulevat esiin kuukausia tai vuosia kotiinpaluun jälkeen. Tällöin puhutaan viivästyneestä traumaperäisestä stressihäiriöstä.

Sodan tavoitteena on kohdistaa vihollisen sotilaisiin niin voimakasta stressiä, että he menettävät taistelutahtonsa. Siten on väistämätöntä, että sota aiheuttaa ajoittain voimakasta stressiä myös omille sotilaille. Olennaista onkin, että koulutuksen ja harjoitusten avulla pystytään kehittämään sotilaiden stressinsietokykyä. Sen lisäksi johtajien on kyettävä tunnistamaan ja hallitsemaan alaistensa stressiä sodan kuluessa. Stressin merkit olisi tunnistettava, ennen kuin stressin taso kohoaa toimintakykyä heikentäväksi. Sellaiset stressitekijät, jotka on mahdollista poistaa, tulee eliminoida ja auttaa sotilaita sopeutumaan niihin stressitekijöihin, jotka eivät ole poistettavissa. Stressin ehkäisyssä nousevat tärkeiksi vahva johtajuus ja hyvä ryhmähenki. Kun ryhmähenki on hyvä ja yksittäinen sotilas voi luottaa siihen, että muut osaavat tehtävänsä, vaikeankin tilanteen aiheuttama stressi on hallittavissa. Muun muassa Yhdysvaltain armeija on julkaissut yksityiskohtaisia oppaita taistelustressin käsittelyyn ja ehkäisyyn.

Pelko ja paniikki

Ulkoinen uhka aiheuttaa selvästi stressiä, joka on sodan aikana läsnä vahvasti. Ulkoiseen uhkaan voi tottua niin, että sen kanssa oppii elämään. Se ei kuitenkaan tee immuuniksi stressireaktiolle. Elimistö on tällöin jatkuvassa lievässä hälytystilassa. Tähän tilanteeseen liittyvä emootio on pelko, jota ihminen kokee ollessaan vaaratilanteessa. Pelkoa pidetään joskus negatiivisena ilmiönä, mutta se on tarkoituksenmukainen emootio, koska se motivoi suojautumaan tai puolustautumaan vaaratilanteessa.

Suojautumaan ei motivoi yleensä pelkkä rationaalinen tieto ulkoisesta vaarasta, vaan siihen edellytetään jonkinasteista pelon tunnetta. Hyvin voimakas pelko kuitenkin heikentää toimintakykyä. Se voi lamaannuttaa ja tehdä toimintakyvyttömäksi tai se voi johtaa paniikissa tapahtuvaan pakoon.

Paniikki on ilmiö, joka on herättänyt paljon keskustelua sodan ja taistelujen sekä

toisaalta rauhanaikaisten onnettomuuksien, kuten etenkin tulipalojen, yhteydessä. Tutkimusten mukaan paniikki on kuitenkin harvinaisempi ilmiö kuin voisi kuvitella sen herättämän keskustelun ja huolen perusteella. Yksi syy tähän on käsitteellinen. Termiä paniikki käytetään arkikielessä varsin huolettomasti pohdiskelematta ja tutkimatta täsmällisemmin onko kysymys todella paniikista. Käyttäytymistieteellisessä katastrofitutkimuksessa paniikkia ja sen esiintymistä on tutkittu ja se on myös määritelty selkeästi. Käytännön kannalta tutkimuksen suurin anti on ehkä siinä, että on pystytty tunnistamaan varsin hyvin olosuhteet, jotka paniikkia aiheuttavat.

Psykologisesti paniikissa on kysymys erittäin voimakkaasta pelon tunteesta. Pelko on tällöin niin voimakasta, ettei ihminen kykene hallitsemaan sitä eikä omaa käyttäytymistään. Pelkoon emotiona liittyy aina pakoimpulssi. Useimmiten ihminen kykenee kuitenkin hallitsemaan pelon tunteensa ja pakoimpulssinsa ja arvioimaan tilannetta. Tilannearvion perusteella voi sitten päätellä, miten vaaratilanteessa on kulloinkin mielekästä toimia: paeta vai taistella.

Sotilaskoulutuksessa tähdätään siihen, että taistelija hallitsee pelon tunteensa ja kykenee toteuttamaan tehtävänsä koulutuksensa mukaisesti. Siihen tähdätään todenmukaisilla harjoitusolosuhteilla, jotka harjaannuttavat toimintaan sodan ajan toimintaympäristössä. Siihen tähdätään myös lukuisia kertoja toistetuilla harjoitteilla, millä varmistetaan se, että toiminta on niin hyvin sisäistettyä ja pitkälle automatisoitunutta, että se onnistuu myös stressitilanteessa. Kokeellisistakin tutkimuksista tiedetään, että hyvin opittua toimintaa stressitilan kohoaminen heikentää vähemmän kuin sellaista toimintaa, jonka oppiminen ja hallinta on vähäisempää.

Kaikesta koulutuksesta ja harjoittelusta huolimatta syntyy kuitenkin tilanteita, joissa paniikkia esiintyy. Paniikkia ilmenee joskus rauhanaikaisissa onnettomuuksissa, ja sodanaikaisista paniikki-ilmiöistä on dokumentoitua tietoa. Kirjallisuudessa on paljon keskustelua siitä, ovatko tietyt yksilöt alttiimpia paniikille kuin toiset. Tutkimuksissa ei ole löydetty tästä selkeää näyttöä, vaikka varsin selvää on, että ihmiset ovat tässäkin suhteessa erilaisia. Keskeiseksi tekijäksi paniikin syntymiselle on kuitenkin todettu olosuhteet. Paniikin syntymiselle välttämättömiä tilannetekijöitä ovat:

- yksilön tunne siitä, että hän on välittömässä hengenvaarassa, jonka voi välttää vain pakenemalla
- samanaikaisesti usko siihen, että pakotiet ovat sulkeutumassa

Objektiivisesti tilanne ei välttämättä ole kuvatun kaltainen, vaan kysymys on yksilön tilanteesta tekemästä tulkinnasta, joka voi tietysti olla virheellinenkin. Hänen tulkintansa on kuitenkin sellainen, että uhkaa ei voi tehdä vaarattomaksi eikä sitä vastaan taisteleminen ole mahdollista. Sodan aikana tällainen tilanne voisi olla vaikkapa vihollisen ylivoiman edessä, kun ammuksiset ovat loppu. Tässäkin tilanteessa toinen edellytys on välttämätön: käsitys siitä, että pako on mahdollista vain jos se toteutetaan nopeasti, ennen kuin pakotiet sulkeutuvat. Paniikkia aiheuttavalle tilanteelle on siten ominaista välitön hengenvaara ja suuri epävarmuus paon mahdollisuudesta. Jos pako on selvästi mahdotonta, ihminen joko alistuu kohtaloonsa tai voi taistella epätoivoisessakin tilanteessa viimeiseen asti. Siten, teoreettisesti, paniikin syntyminen taistelutilanteessa voitaisiin estää tekemällä pako mahdottomaksi vaikka kertomalla, kuten Neuvostoliitossa

sanotaan tehdyn, että kaikki pakenevat ammutaan. Tällöin vaihtoehtoiksi sietämättömän pelottavassa tilanteessa jäisi valinta sen välillä, yrittääkö sietää ylivoimaiselta tuntuvaan pelkoon ja jatkaa taistelua vaiko paeta pelon tunnettaan varmaan kuolemaan.

Usein tiedon puute tilanteen todellisista olosuhteista edesauttaa paniikin syntymistä. Tällöin kysymys on siitä, että kun tietoa ei ole saatavilla, paljon jää yksilön tai ryhmän tekemän oman tulkinnan varaan. Sama ilmiö on nähtävissä myös päinvastaisessa reagointitavassa. Rauhan aikana yllättäen syntyneistä vaaratilanteista varoitettaessa on todettu, että ihmiset reagoivat useimmiten aika hitaasti varoituksiin, kun selviä vaaran merkkejä ei ole nähtävissä.

Kaikkein hitainta varoituksiin reagoinnin on todettu olevan tilanteissa, joissa ihmiset ovat julkisissa tiloissa toisilleen tuntemattomien ihmisten joukossa. Ainoa tieto uhkavasta vaarasta on annettu varoitus, näkyviä merkkejä vaaratilanteesta ei ole havaittavissa. Kun oletus rauhan aikana on, että tilanne on turvallinen, yksilön ensimmäinen reaktio on, että varoitus väärä hälytys tai harjoitus. Tässä tilanteessa käyttäytymiseen alkaa vaikuttaa sosiaalisen vertailun teorian mukaisesti toisten ihmisten käyttäytyminen: ihminen hakee vahvistusta omalle tulkinnalleen muilta ihmisiltä. Silloin kun ollaan tuntemattomien keskellä, yksilö joutuu luottamaan muiden ihmisten käyttäytymisestä tekemiinsä tulkintoihin. Muiden rauhallinen käyttäytyminen vahvistaa hänen tulkintaansa siitä, että tilanne on turvallinen.

Vaikka todetut paniikitilanteet useimmiten ovat yksittäisten henkilöiden joutumista paniikkiin, myös joukko- tai ryhmäpaniikkia ilmenee. Niissä toimii samalla tavalla epävarmasta tilanteesta ja tiedon puutteesta syntyvä tarve etsiä informaatiota muilta ihmisiltä. Jos muut ihmiset ovat kovin peloissaan tai yrittävät paeta, se vahvistaa yksilön tulkintaa siitä, että tilanne on äärimmäisen vaarallinen. Tilanteen hahmottamista helpottaa, jos on aikaa keskustella muiden kanssa ja vertailla havaintoja ja tulkintoja. Usein paniikkia aiheuttavat tilanteet vain ovat hyvin äkillisiä ja nopeita ja ratkaisut tehdään nopeiden päätelmien perusteella. Siten johtajan rauhallinen käyttäytyminen on paniikin ehkäisyssä yksittäisen taistelijan tulkinnalle tärkeää informaatiota.

ARVOT JA ASEENTEET

Arvot

Sosiaalisia arvoja on tutkittu laajemmin haastattelu- ja kyselytutkimusten menetelmin 1950-luvulta lähtien. Esikuvina ovat olleet amerikkalaiset tutkimukset, joissa yksinkertaisimmillaan on toimittu niin, että vastaajia on pyydetty kertomaan tärkein arvonsa (yleensä etukäteen laaditulta listalta) tai vaihtoehtoisesti esimerkiksi kolme tärkeintä arvoaan. Eniten mainintoja saaneet arvot on sitten tulkittu yleisimmiksi arvoiksi. Tältä pohjalta on tehty monia yrityksiä luokitella ihmisillä olevia arvoja.

Tässä ei laajemmin paneuduta empiirisen arvotutkimuksen historiallisiin kehitysvaiheisiin, vaan mainitaan uudemmat tutkimuksen kehittäjät Kluckhohn, Rokeach, Inglehart ja Schwartz.

Alan kirjallisuudessa ollaan yleisesti sitä mieltä, että yhteiskuntatieteellisen arvo-

tutkimuksen käsitteellisen ja empiirisen perustan keskeisiä kehittäjiä ovat kulttuuriantropologi Clyde Kluckhohn ja sosiaalipsykologi Milton Rokeach. Sitten heidän rinnalleen on noussut Shalom Schwartz.

Kluckhohn, Rokeach ja Schwartz määrittelevät arvon käsitteen melko samalla tavalla, koska he ovat osittain tukeutuneet toistensa näkemyksiin. Kluckhohnin työ muodostaa määritelmien lähtökohdat. Kluckhohn ponnisteli vuosikymmeniä saadakseen erityisesti yhteiskuntatieteellisen arvotutkimuksen lujalle käsitteelliselle pohjalle. Hänen klassisen määritelmänsä mukaan arvo on

”eksplisiittinen tai implisiittinen, yksilölle tunnusomainen tai ryhmälle luonteenomainen toivottavaa koskeva käsitys, joka vaikuttaa käytettävissä olevien toiminnan keinojen ja päämäärien valintaan”. (Kluckhohn 1954 [1951], 395.)

Kluckhohn ei olettautunut ihmisten välttämättä aina olevan kovinkaan tietoisia arvoistaan. Arvoissa esiintyy myös vaihtelua sen mukaan, puhutaanko yksilön vai yhteisön arvoista. Kluckhohnin määritelmä arvoista käsityksinä toivottavasta tarkoittaa, etteivät arvot ole sama asia kuin ihmisten toivomukset ja halut. Esimerkiksi mikä tahansa asioiden järjestykseen asettaminen ei ilmaise arvoa: siinä, että joku pitää suklaajäätelöstä enemmän kuin vaniljajäätelöstä, ei ole kyse arvoista.

Rokeach on nojautunut arvon määritelmässä Kluckhohnin näkemyksiin. Hän ei silti määrittele arvoja käsityksiksi toivottavasta. Rokeachin mukaan

”arvo on pysyvä uskomus siitä, että tietty menettelytapa tai elämän päämäärä on henkilökohtaisesti tai sosiaalisesti parempi johonkin toiseen verrattuna.”

Rokeachin mukaan se, että henkilö pitää jotakin menettelytapaa tai elämän päämäärää parempana johonkin toiseen verrattuna, on arvo. Arvo syntyy siis preferoinnista. Tämän Rokeach katsoo ilmaisevan sitä, mitä Kluckhohn tarkoittaa ”käsitteellisesti toivottavasta”. Eli Rokeachin mukaan käsityksissä toivottavasta on kyse elämän päämäärien ja toimintatapojen asettamisesta paremmuusjärjestykseen.

Määritelmä arvoista uskomuksina, jotka määrittävät toivottavia käyttäytymistapoja tai päämääriä, mahdollistaa arvojen jakamisen välinearvoihin (instrumental values) ja päätearvoihin (terminal values). Välinearvot ovat keinoja perimmäisten päämäärien (eli päätearvojen tai itseisarvojen) toteuttamiseksi.

Rokeach olettaa, että yksilön arvojen määrä on melko pieni ja että kaikilla yksilöillä on samat arvot eriasteisina. Erilaisin intuitiivisin, teoreettisin ja empiirisin perustein Rokeach arvioi aikuisella ihmisellä olevan parikymmentä itseisarvoa (päätearvoa) ja välinearvoja huomattavasti näitä enemmän.

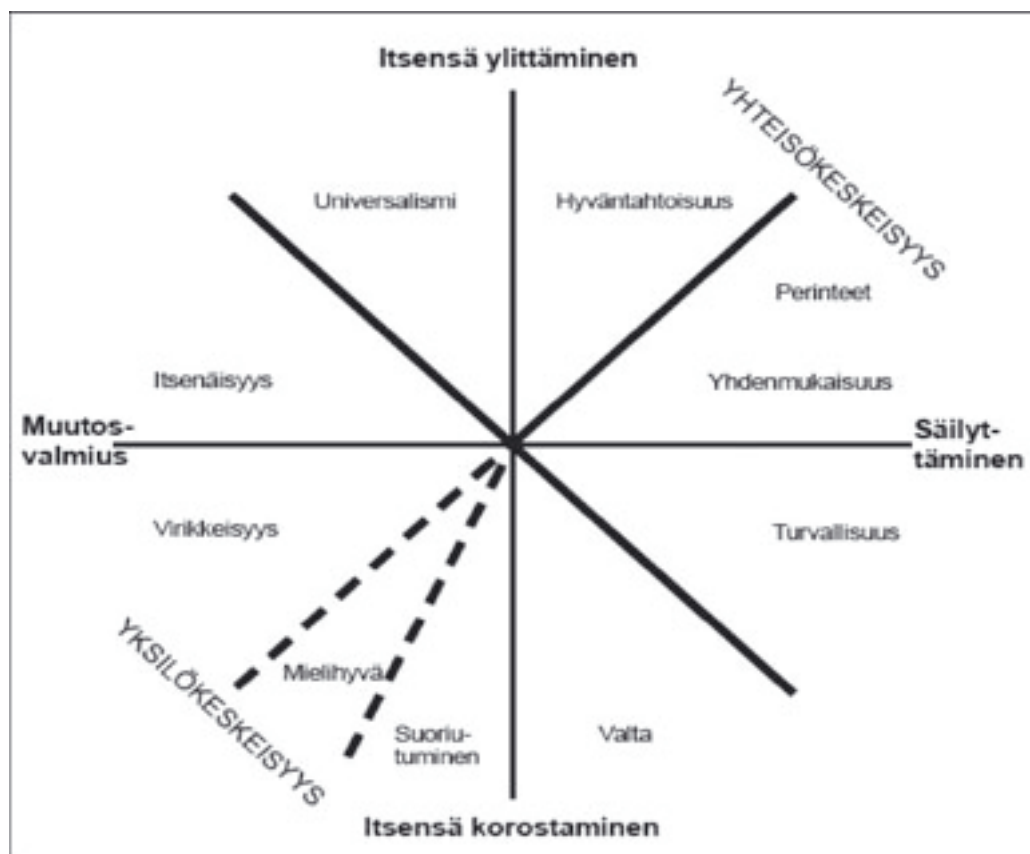
Inglehart on tärkeä tutkija myös siksi, että hän on tutkimuksissaan ottanut kantaa turvallisuuden tunteeseen. Hänen aineistoinaan ovat olleet pääasiassa World Values -tutkimukset, joihin sisältyvät myös European Values -aineistot. Vuonna 1977 perustettu European Values Systems Study Group (EVSSG) aloitti laajasti eurooppalaisten arvoja kartoittavien tutkimusten European Values Surveys (EVS) sarjan vuonna 1981. Aineistojen kerääminen on laajentunut Euroopan ulkopuolisiin maihin (World Values Surveys, WVS). Inglehartin projekti on käyttänyt myös EU:n komission rahoittamien Eurobarometri-tutkimusten aineistoja.

Inglehartin keskeinen väite on se, että arvomaailman siirtyminen postmoderneiksi arvoiksi synnyttää ihmisissä turvallisuuden tunteen. Tässä turvallisuudessa vahva osa on taloudellisella turvallisuudella, mutta se sisältää myös ihmisten käsityksen siitä, että turvallisuutta ei muutenkaan uhkaa mikään.

Kotimaista arvotutkimusta lähellä ovat olleet Shalom Schwartzin tutkimukset, sillä Suomi on ollut alusta asti mukana hänen vertailuprojektissaan. Seuraavat Schwartzin kuvio ja taulukko lainataan tähän Helkaman (1997) suomentamina.

Tutkija on kiteyttänyt mallinsa kahdeksi pääulottuvuudeksi muutosvalmiuden/säilyttämisen ja itsensä ylittämisen / itsensä korostamisen. Tässä mallissa itsensä korostaminen on siis tavallaan negatiivinen käsite. Kolmas kuvioon sisällytetty ulottuvuus – tavallaan lisä- tai apu-ulottuvuus – on yhteisökeskeisyys/yksilökeskeisyys.

Schwartzin teoriaa tarkasteltaessa on siis muistettava se, että sen keskeinen tavoite on ollut löytää arvoja, jotka ovat kaikille kulttuureille yhteisiä. Alla olevasta luettelosta nähdään, että turvallisuus on yksi näistä arvokokonaisuuksista, ja tähän kokonaisuuteen kuuluu myös kansallinen turvallisuus.



Schwartzin malli arvojen yleismaailmallisesta rakenteesta.

Muun muassa Helkama on huomauttanut, että luettelosta puuttuvat esimerkiksi työhön liittyvät arvot. Työn merkitys arvona on siis eri kulttuureissa eri asemassa, eikä se koske kaikkia ihmisryhmiä. Yksi empiirinen tutkimustulos Schwartzin tulosten pohjalta Helkaman mukaan on se, että yliyksilölliset perinne- ja hyväntahtoisuusarvot ovat väistyneet valta-, suoriutumis- ja mielihyväarvojen tieltä.

Näistä tutkimustuloksista ei kuitenkaan voi vetää sellaista johtopäätöstä, että arvot olisivat jokaisessa yhteiskunnassa (esimerkiksi jokaisessa tai edes useimmissa kansallisvaltioissa) aina samanlaiset. Eri tutkimusten mukaan arvot eriytyvät merkittävästi sen perusteella, millaisen ryhmän arvoista on kysymys. Sosiaaliset arvot eriytyvät merkittäväällä tavalla ainakin iän, sukupuolen ja sosiaalisen aseman mukaan. Esimerkiksi nuoret ja vanhat poikkeavat monissa arvostuksissa toisistaan (mm. suhde rahaan tai terveyteen), samoin miehet ja naiset (mm. suhde perheeseen) sekä yhteiskunnan eri sosiaaliset kerrostumat. Niinpä ei välttämättä voida ongelmitta puhua esimerkiksi mistään suomalaisten perusarvoista.

Arvojen muuttumista pidemmällä aikajaksolla on käsitellyt mm. Helkama (1997, s. 242–245). Ensimmäinen arvojen muutos on Helkaman mukaan ollut maallistuminen. Helkaman mukaan voidaan arvioida, että 1900-luvulle asti länsimaisten kansakuntien tärkein arvo olisi ollut pelastuminen ja iankaikkinen elämä. Maallistuminen on merkinnyt välineellisen järjen voittoa. Toinen arvomuutos on Helkaman mukaan ollut yksilöllistyminen. Tämän trendin mukaan ihmisellä on arvoa muutenkin kuin pelkästään yhteisön tai yhteiskunnan osana. Kolmas muutos on ollut arvojen suhteellistuminen. Suhteellistumisen keskeinen peruste on seuraava: kun jokainen ihminen on erilainen ja hänen on saatava toteuttaa itseään, on hyväksyttävää ja ymmärrettävää myös se, että arvot ovat erilaisia. Helkaman mukaan suvaitsevaisuudellakin on kuitenkin rajansa.

Maanpuolustukseen liittyviä arvoja

Edellä käsitellyissä yleisimmissä arvojen luokituksissa (Schwarz, Kluckhohn, Inglehart jne.) tuli esiin eräitä turvallisuuspoliittisiin asenteisiin ja maanpuolustukseen liittyviä arvoja. Kuitenkin voitaneen sanoa, että monissa arvotutkimuksissa esimerkiksi maanpuolustukseen liittyvät arvot ovat olleet sivuosassa.

Henkisen Maanpuolustuksen suunnittelukunnan vuonna 1974 tekemässä mielipidekyselyssä tiedusteltiin vastaajilta kolmea tärkeintä arvoa, joiden vuoksi vastaaja kannattaa ryhtymistä aseelliseen vastarintaan. Tulokset olivat kymmenen eniten vastauksia keränneen arvon/asian osalta seuraavat:

- Suomen itsenäisyys ja itsemääräämisoikeus 58 %
- Suomen puolueettomuus 29 %
- Kansakunnan olemassaolo 27
- Suomen alueellinen koskemattomuus 25 %
- Kansalaisten henki 21 %
- Sananvapaus 18 %
- Suomalaisuus 16 %
- Elintaso 9 %

- Suomen nykyinen yhteiskuntajärjestelmä 9 %
- Uskonto 7 %.

Suhonen (1986) on tarkastellut arvojen ja turvallisuuspoliittisen ajattelun riippuvuutta tarkastelemalla arvoja koskevien käsitysten ja turvallisuutta koskevien käsitysten korrelaatioita. Vuonna 1984 tehdyssä kyselyssä oli tiedusteltu sekä vastaajien arvoja että mielipidettä erilaista turvallisuutta lisäävistä toimista.

Arvoista tärkeimpiä olivat rauha, terveys, itsenäisyys, sielun pelastuminen, hyvät ihmissuhteet, nälän poistaminen maailmasta ja hyvät ihmissuhteet.

Suhonen tarkasteli myös arvoja koskevien ja turvallisuutta lisäävien keinojen välisiä korrelaatioita.

”Itsenäisyyden arvostus korreloi positiivisesti puolustusrahojen lisäämiseen ja negatiivisesti aseidenriisunnan aloittamiseen turvallisuuden keinoina. Rauhan arvostaminen tuotti käänteisiä tuloksia. Näiden tulosten voidaan perustellusti tulkita kuvastavan kahta vastakkaista ajattelutapaa. Edellisessä maamme itsenäisyys on edellytys maamme turvallisuudelle tai muuten arvo ylitse muiden, jonka turvaaminen edellyttää aseellista varustautumista. Jälkimmäinen ajattelutapa painottaa ensisijaisesti rauhan välttämättömyyttä kansalaisten turvallisen elämän ehtona tai siitä riippumatta, ja turvallisuuden keinot ovat sen mukaiset” (emt., 156–157).

Suhonen toteaa, että tämäntyyppinen ajattelu on kuitenkin ominaista vain osalle suomalaisista.

MTS:n vuonna 1990 tekemässä tutkimuksessa tiedusteltiin, onko Suomessa vastaajan mielestä asioita, joiden vuoksi suomalaisten kannattaa puolustaa tätä maata tarvittaessa vaikka aseellisesti. Vastaajista 82 prosentin mielestä tällaisia asioita oli olemassa, 12 prosentin mielestä ei ollut. Sen jälkeen tiedusteltiin, mikä näistä asioista on tärkein. Kärkeen nousivat seuraavat (Alanen 1993):

1. Itsenäisyys; itsemääräämisoikeus; oman valtakunnan säilyminen koskemattomana; suvereniteetti; saa päättää omista asioista; rajat: 58 %
2. Isänmaa; Suomi; suomalaisuus; esi-isät: 27 %
3. Vapaus; vapaa maa; demokraattinen valtio; sisäinen turva; pohjoismainen oikeus ja turva: 18 %
4. Oma kieli, kulttuuri ja uskonto: 7 %
5. Elintaso; vauraus: 6 %
6. Luonto; ilmasto; metsät; puhtaus; Lappi: 5 %

MTS:n vuonna 1989 tekemässä varusmiestutkimuksessa (Alanen ja Nurmela 1993) otoksena oli 1 043 varusmiestä. Eräs kysymysryhmä oli arvoja mittaavat kysymykset. Faktorianalyysi tuotti seuraavat keskeiset aatteelliset perusulottuvuudet (Alanen ja Nurmela 1993, 6–9):

- sitoutuminen poliittis-hallinnollisiin instituutioihin
- oikeutettu sota
- näkemys tulevaisuudesta

- suomalaisuus
- arkielämän väkivalta.

Asenteet

Arvo ja asenne ovat samantyyppisiä käsitteitä, mutta ne eivät suinkaan ole sama asia. Arvot voidaan erottaa asenteista – vähintäänkin periaatteellisella tai määritelmätasolla. Asenne merkitsee taipumusta tai halua reagoida positiivisesti tai negatiivisesti tiettyyn esille tulevaan asiantilaan. Tämä reagoinnin on oltava toistuvaa tai pysyvää – satunnaista reaktiota ei voida pitää asenteena. Satunnaisten reaktioiden kohdalla käytetään termiä mielipide. Arvot ovat näin asenteita huomattavasti laajempia valintataipumuksia (Allardt 1983, 55).

Toisinaan käsitteitä arvo, asenne ja mielipide ajatellaan ikään kuin tietyn laajemmas- ta suppeampaan suuntaan kulkevan ulottuvuuden osina. Tällöin jokin arvo, esimerkiksi rauha, rauhan arvostaminen, voisi pitää sisällään joukon yksittäisiä asenteita, esimerkiksi kielteisen suhtautumisen sotaan, kielteisen suhtautumisen asevoiman käyttöön, myön- teisen suhtautumisen rauhanliikkeeseen jne. Yksittäinen asenne, esimerkiksi kielteinen suhtautuminen asevoiman käyttöön, voi edelleen pitää sisällään useita asennettakin spe- sifimpiä mielipiteitä, esimerkiksi kielteisen suhtautumisen puolustusvoimien määrära- hien lisäämiseen, siviilipalveluksen lyhentämisen kannattamisen jne.

Asenteissa voidaan ns. asenteiden kolmikomponenttiteorian mukaan erottaa seuraavat osat:

- affektiivinen komponentti
- tiedollinen komponentti
- toiminnallinen komponentti.

Asenteissa on ajateltu olevan myös seuraavia ulottuvuuksia:

- asenteen sisältö
- intensiteetti
- asenteeseen perustuvat toimintavalmiudet (Allardt 1983, 55.)

Asenne on yleensä kielellinen tai vastaava ilmaisu, johon ei välttämättä liity mitään toimintaa, eli asenne ei välttämättä ilmene muuten normaalissa arkipäivän elämässä. Osittain tästä syystä asennetutkimukset ovat levinneet laajalle nykypäivän yhteiskun- nassa. Muun muassa markkinointi perustuu useimmiten erilaisten asennetutkimusten tuloksille.

Eräs sosiologian ja sosiaalipsykologian ongelmia on ollut asenteen ja käyttäytymi- sen eli toiminnan välisen suhteen selvittäminen. Jotta tietty asenne johtaisi toimintaan, on henkilöllä oltava myös tahto toimia ja kyky toteuttaa haluamansa teko. Useimmiten on tiedettävä riittävästi esimerkiksi toiminnan olosuhteiden asettamista ehdoista sekä teon toteuttamisesta käytännössä. Käytännön tutkimuksessa ongelmaa voidaan lisäksi

lähestyä kahdesta suunnasta: Voidaan tutkia tietyllä tavalla käyttäytyneiden ihmisten taustoja ja motiiveja ja selvittää, miksi he toimivat niin kuin toimivat. Toisaalta voidaan mitata ihmisten asenteita ja arvioida, johtavatko ne (haluttuun) toimintaan x. Syyn ja seurauksen analysointi, ns. kausaalianalyysi, on usein monimutkaista, ja usein kausaalisen hypoteesin pitävä todeksi osoittaminen vaatii pitkittäistutkimusta eli useita samoja tutkimushenkilöitä koskevia mittauksia riittävän pitkältä aikaväliltä (ns. paneelitutkimus).

Turvallisuuspoliittiset asenteet

Kansalaisten turvallisuuspoliittiset asenteet voidaan käsittää asenteina esimerkiksi

- ulkopoliittikkaan
- puolustuspoliittikkaan
- aseelliseen ja muuhun maanpuolustukseen
- edellisiin mahdollisesti vaikuttaviin asioihin, kuten kansainvälispoliittisesta tilanteeseen, erilaisiin uhkatekijöihin jne.

Turvallisuuspoliittisiksi asenteiksi voidaan siis nimittää väestön ja sen osaryhmien asenteita, jotka koskevat suhtautumista toisaalta turvallisuuden (tai turvattomuuden kokemukseen) ja toisaalta niihin keinoihin, joilla turvallisuutta pyritään lisäämään. Näitä keinoja ovat muun muassa sotilaallinen maanpuolustus osatekijöineen, valtion noudattama turvallisuuspolitiikka ja sen elementit eli ulkopoliittikka ja puolustuspolitiikka, sotilaallinen maanpuolustus, maanpuolustuksen määrärahat jne.

Turvallisuuspolitiikan käsittäminen Ruhalan (1977) ja etenkin Visurin (1997) esittämällä tavalla laaja-alaiseksi asiaksi on turvallisuuspoliittisten asenteiden kannalta merkittävää: mielipide- ja asennetutkimuksissa kysymykset ihmisten turvallisuuspoliittisiin asioihin liittyvistä käsityksistä ja asenteista sisältävät laajan skaalan toimenpiteitä ja asioita. Kysymykset koskevat siis muutakin kuin esimerkiksi sotilaallista maanpuolustusta.

Väestön maanpuolustustahdon mittaaminen

Maanpuolustustahto kuuluu turvallisuuspoliittisiin asenteisiin yhtenä näistä asenteista. Maanpuolustustahtoa on mitattu konkreettisesti esimerkiksi tiedustelemalla mielipidekyselyssä, miten ihmiset asennoituvat aseelliseen maanpuolustukseen ja maanpuolustuksen määrärahoihin.

Maanpuolustustiedotuksen suunnittelukunta MTS on tehnyt vuosittain mielipidemittauksiin perustuvia raportteja turvallisuuspoliittisista asenteista. Pisimpiä MTS:n raporteissa esiintyviä aikasarjoja muodostavat kysymykset maanpuolustustahdosta (aikasarja alkaa vuodesta 1970), ulkopoliittikan hoidosta ja puolustusmäärärahojen tasosta (raportoitu aikasarja alkaa vuodesta 1964), (esim. MTS 1/2002, 2/2004). Analyysimenetelmänä on käytetty jakaumien taulukointia taustamuuttujien luokissa sekä muita ristiintaulukointeja, aikasarjoja, faktorianalyysiä jne.

MTS:n raportissa on todettu, että ruotsalaisessa tutkimuksessa puolustustahto on

operationalisoitu kolmella kysymyksellä (vrt. Törnqvist 1975). Ruotsissa ja Suomessa käytetyt sotilaallista maanpuolustusta koskevat peruskysymykset tarjoavat Kekälele mukaan hyvän ja riittävän perusmallin puolustustahdon tarkastelulle. Suomessa

”... lähtökohtana pidetään sitä, että puolustustahto asenteena tarkoittaa suhtautumista kansalliseen (yleiseen) puolustukseen (pitäisikö suomalaisten ylipäätään puolustautua aseellisesti) sekä henkilökohtaista puolustustahtoa (osallistuisiko itse eri maanpuolustustehtäviin). Siihen voidaan myös liittää halukkuus panostaa rahoja puolustukseen (suhtautuminen puolustusmäärärahoihin).” (Kekäle 1998, 60, viitaten myös Pertti Alasen artikkeleihin Sotilasaikakauslehden numeroissa 4/1997, 52–57 ja 5/1997, 53–58.)

Kekälele (1998) toimittamasta raportista käy siis ilmi, että MTS:n raporteissa on yleistä puolustustahtoa mitattu Ruotsista tutulla ”klassisella” puolustustahtokysymyksellä:

”Jos Suomeen hyökätään, niin olisiko suomalaisten mielestänne puolustauduttava aseellisesti kaikissa tilanteissa, vaikka tulos näyttäisi epävarmalta?”

Henkilökohtaista puolustustahtoa MTS on mitannut vuodesta 1995 alkaen seuraavalla kysymyksellä (Kekäle 1998, 70):

”Jos Suomeen hyökätään, olisitteko itse valmis osallistumaan maanpuolustuksen eri tehtäviin kykyjenne ja taitojenne mukaan?”

MTS on näihin kysymyksiin liittyen tutkinut myös kansalaisten suhtautumista maasta poistumiseen sotatilanteessa sekä heidän käsityksiään puolustusvoimien suorituskyvystä tavallisessa sodassa (Kekäle 1998, 60).

Suhtautumista puolustusmäärärahoihin on mitattu jo vuodesta 1964 alkaen seuraavalla kysymyksellä:

”Mikä on mielipiteenne puolustusvoimille myönnettävistä varoista?” (vastausvaihtoehdot korotettava, pidettävä entisellään, vähennettävä, EOS)

Raportissa todetaan, että MTS on mitannut henkilökohtaista puolustustahtoa vuodesta 1995 alkaen seuraavalla kysymyksellä (Kekäle 1998; 70):

”Jos Suomeen hyökätään, olisitteko itse valmis osallistumaan maanpuolustuksen eri tehtäviin kykyjenne ja taitojenne mukaan?”

Edellisen perusteella voitaneen MTS:n toteuttamasta puolustustahdon mittaamisesta todeta seuraavaa: MTS:n raportin mukaan puolustustahtoa voidaan periaatteessa tarkastella joko asenteena tai toiminnan vaikuttimena (motiivi) (emt., 60). MTS tarkastelee puolustustahtoa asenteena (emt., 60), joka jakautuu yleiseen ja henkilökohtaiseen puolustustahtoon. Näitä puolestaan on MTS:n mielipidemittauksissa mitattu em. kahdella

tutkimuskysymyksellä. Mittaamiseen on kuitenkin liitetty mukaan myös puolustusmäärärahoja koskeva kysymys.

Tämän ”suppeamman” puolustustahdon käsittelytavan lisäksi MTS on kartoittanut myös kansalaisten suhtautumista maasta poistumiseen sotatilanteessa sekä heidän käsitteksiään puolustusvoimien suorituskyvystä tavallisessa sodassa (emt., 60). Näitä asioita on mielipidekyselyissä mitattu kahdella kysymyksellä. Kaikkia edellä mainittuja kysymyksiä ristiintaulukoimalla saadaan MTS:n raportin (emt., 60) mukaan puolustustahdon liittyvää lisäinformaatiota, joka täydentää prosenttijakaumien ja aikasarjojen antamaa tietoa.

Tätä voinee tulkita niin, että edellä mainitun ”suppeamman” puolustustahdon käsittelytavan lisäksi (jako yleiseen ja henkilökohtaiseen puolustustahtoon ja niiden mittaaminen kahdella tutkimuskysymyksellä; jakaumat, vastaajaryhmien vertailu, aikasarjat) puolustustahtoa voidaan tutkia myös jonkin verran laajemmin mittaamalla sitä mielipidekyselyissä esimerkiksi edellä mainituilla viidellä tutkimuskysymyksellä ja analysoimalla tuloksia jakaumien ja aikasarjojen lisäksi myös esimerkiksi kysymysten ristiintaulukoinneilla.

Varusmiesten ja reserviläisten maanpuolustustahto ja niiden mittaaminen

Puolustusvoimissa on tehty enemmän tai vähemmän säännöllisiä varusmiehiin kohdistuneita kyselyitä 1980-luvun alusta alkaen. Varusmiestutkimus -81:ssa puolustustahtoa mitattiin seuraavilla väittämällä:

- Suomalaisten on puolustauduttava, jos Suomeen hyökätään.
- Nykyiset puolustusmäärärahat ovat riittämättömät.

Vastaukset väittämiin annettiin viisiportaisella asteikolla täysin samaa mieltä – täysin eri mieltä. Varusmiestutkimus -87:ssä oli kahdeksan väittämää, jotka koskivat ”maanpuolustusta yleensä”. Näitä olivat mm. seuraavat:

- Suomalaisten on puolustettava maataan, jos Suomeen hyökätään.
- Suomi on minulle niin arvokas, että puolustan sitä aseellisesti.
- Nykyinen yleiseen asevelvollisuuteen perustuva puolustusjärjestelmä on Suomelle parhaiten soveltuva ratkaisu.

Kahdeksasta väittämästä muut koskivat puolustusmäärärahoja, vakavan sotilaallisen selkkauksen todennäköisyyttä, puolustusvoimien suorituskykyä sotaan joutumista ennaltaehkäisevänä tekijänä, Suomen puolustuskyvyn kansallisen uskottavuuden lisäämistä ja mielipidettä aseistuksen vähentämisestä.

Varusmiestutkimus 92:ssa maanpuolustustahtoa (maanpuolustusasenteita) kartoitettiin kolmella väittämällä, joista yksi oli BN:n ja MTS:n ”klassinen” puolustustahtokysymys väittämämuodossa:

- Jos Suomeen hyökätään, suomalaisten olisi puolustauduttava aseellisesti kaikissa tilanteissa, vaikka tulos näyttäisi epävarmalta

Vastausvaihtoehtoja oli MTS:n käytännöstä poiketen mutta puolustusvoimien aiempien kyselyjen käytännön mukaisesti viisi (olen täysin samaa mieltä – olen täysin eri mieltä). Muut kaksi aihealueen väittämää koskivat mielipidettä siitä, pitääkö miespuolisen väestön suorittaa asevelvollisuus sekä mielipidettä sotilaskoulutuksen tärkeydestä omalla kohdalla.

Vuodesta 2000 alkaen varusmiesten maanpuolustustahtoa on mitattu varusmiesten loppukyselyissä suunnilleen entiseen tapaan eli BN:n ja MTS:n ”klassisella” maanpuolustustahtokysymyksellä väittämän muodossa sekä kahdella muulla väittämällä:

- Jos Suomeen hyökätään, suomalaisten olisi puolustauduttava aseellisesti kaikissa tilanteissa, vaikka tulos näyttäisi epävarmalta
- Suomella pitää olla toimintakykyiset puolustusvoimat
- Jos Suomeen hyökätään, olen itse valmis osallistumaan sotilaalliseen maanpuolustukseen omassa sodan ajan tehtävässäni.

Näistä kolmesta muuttujasta on tilastollisten analyysien perusteella muodostettu summa-
muuttuja, jonka 2000-luvun alkupuolen varusmieskyselyissä tulkittiin mittaavan maan-
puolustustahtoa. Puolustusvoimissa on kuitenkin käytetty melko yleisesti myös pelkkää
”klassista” maanpuolustustahtoväittämää reserviläisten ja varusmiesten puolustustahdon
mittaamiseen.

Varusmiesten puolustustahdon operationalisointi vuoden 2005 maanpuolustustahtokyselyssä

Vuonna 2005 tehdyssä varusmieskyselyssä maanpuolustustahdon operationalisoinnin lähtökohtana on ollut mm. Kurt Törnqvistin (1975) maanpuolustustahdon määrittely sekä asenteen ja motivaation käsitteitä koskeva tutkimuskirjallisuus. Mittaus kohdistuu Törnqvistiä (1975) mukaillen varusmiesten rauhan ajan yleiseen ja henkilökohtaiseen maanpuolustustahtoon. Yleinen maanpuolustustahto operationalisoitiin varusmieskyselyssä muun muassa seuraavilla väittämillä:

34. Jos Suomeen hyökätään, suomalaisten olisi puolustauduttava aseellisesti kaikissa tilanteissa, vaikka tulos näyttäisi epävarmalta.
36. Suomella pitää olla toimintakykyiset puolustusvoimat.
40. Katson oikeaksi, että Suomessa kansalaiset velvoitetaan aseineen puolustamaan maata.
41. On oikein, että maan miespuolisten kansalaisten tulee suorittaa asevelvollisuus osana puolustusvalmistelujamme.
- 97 Suomen itsenäisyyden aseelliseen puolustamiseen varautuminen on yhtä tärkeää nyt kuin ennen talvisotaa.

33. Yleinen asevelvollisuus on Suomessa ”arvo sinänsä”, joka pitäisi säilyttää kaikissa olosuhteissa.

Kysymys 34 on perinteinen ”klassinen” maanpuolustustahtokysymys, jota on käytetty Suomessa Ruotsista saatuna käännöslainana 1960-luvulta alkaen ja jota mm. MTS edelleen käyttää. Kysymykset 34, 40 ja 41 ovat ne kysymykset, joista Törnqvist oli muodostanut maanpuolustustahdon summamuuttujan BN:n mittauksissa Ruotsissa. Näitä kysymyksiä ja niistä tehtyä summamuuttujaa on käytetty hyvin monissa ruotsalaisissa mittauksissa.

Kysymykset 97 ja 33 on tarkoitettu kytkemään mittaaminen arvoihin ja kansalliseen identiteettiin. Tällä kysymyksellä haluttiin viitata myös Suomen käymiin sotiin ja niiden merkitykseen.

Rauhan ajan henkilökohtaisen maanpuolustustahdon kohdalla määriteltiin mittauksen kohderyhmäksi suomalaiset mittausajankohdan varusmiehet ja, edellä esitettyyn liittyen, tilanteeksi rauhan ajan varusmieskoulutus ja sitä välittömästi seuraava ajanjakso (esim. 3–5 vuotta). Törnqvistin mallia seuraten määriteltiin edelleen myös se käyttäytyminen, josta on kyse, jolloin päädyttiin siihen, että on kysymys varusmiesten käyttäytymisestä toisaalta varusmiespalveluksessa ja toisaalta tilanteessa, jossa he saavat käskyn kertausharjoitukseen. Tällöin päädyttiin mm. seuraaviin muuttujiin.

37. Saamani sotilaskoulutus on tärkeää.
 38. Haluan suoriutua mahdollisimman hyvin palveluksesta.
 39. Olisin tullut asepalvelukseen, vaikka sen suorittaminen olisi ollut vapaaehtoista
 21. Puolustusvoimat pitää kertausharjoituksia tärkeinä. Kuinka pian varusmiespalveluksesi jälkeen sinulle itsellesi sopisi kertausharjoitukseen osallistuminen?
 32. Olisin itse halukas osallistumaan tulevaisuudessa (esim. parin vuoden kuluttua) jossain kiinnostavassa muodossa vapaaehtoiseen maanpuolustustyöhön.
 116. Osallistuminen vapaaehtoiseen maanpuolustustyöhön pitäisi olla jokaisen alle 35-vuotiaan harrastus.

Varusmiesten rauhan ajan henkilökohtaisen maanpuolustustahdon mittaaminen poikkesi siis esimerkiksi MTS:n tekemästä väestön henkilökohtaisen maanpuolustustahdon mittaamistavasta seuraavasti:

- kohderyhmänä ovat varusmiehet
- tilanteena on varusmieskoulutus ja sitä välittömästi seuraava ajanjakso
- käyttäytymisessä on kyse rauhan ajan käyttäytymisestä, erityisesti varusmieskoulutuksesta, jossa varusmiehet juuri ovat, sekä kertausharjoitukseen tulemisesta varusmiesajan jälkeen (vs. lykkäyksen hakemisesta).

MOTIVAATIO

Motivaation käsite

Motivaatio on yksittäisten motiivien ihmisessä aiheuttama tila. Motivaatio liittyy päämääräsuuntaiseen käyttäytymiseen, ja sen komponentteja ovat vireys (yksilössä ilmevä energiavoima, ts. millä aktiivisuudella, intensiteetillä hän toimii) ja suunta (mihin päämäärään toiminta suuntautuu). Motiivilla puolestaan tarkoitetaan syytä, tarvetta tai yllykettä. (Ks. esim. Peltonen ja Ruohotie 1992, Pentti 1986.)

Motivaatiota on jaoteltu mm. seuraavasti:

- sisäinen – ulkoinen
- tilannemotivaatio – yleismotivaatio

Tilannemotivaatiolla tarkoitetaan lyhytkestoisempaa, johonkin tilanteeseen liittyvää motivaation lajia. Esimerkiksi jokin kilpailutilanne voi saada henkilön yrittämään parastaan jossain asiassa kilpailun ajan, vaikka hän ei itse asiasta olisikaan kovin kiinnostunut. Yleismotivaatio taas on pitkäkestoisempaa, esimerkiksi uramotivaatiota jossakin ammattissa tai toimialalla. Jos työntekijällä arvelee itsellään olevan etenemis- tai ylenemismahdollisuuksia, hänen työmotivaationsa voi perustua hyvinkin pitkää aikaväliä koskeviin suunnitelmiin.

Motivaatioteoriat on jaettu tarveteorioihin ja odotusarvoteorioihin.

Herzbergin kaksifaktoriteoria luetaan tarveteorioihin, joissa lähdetään ihmisillä olevista tarpeista ja tutkitaan, tyydyttävätkö työn ja työympäristön piirteet noita tarpeita. Mitä suuremmassa määrin tarpeita tyydytetään, sitä suurempi pitäisi motivaationkin olla.

Lisäksi on olemassa ns. odotusarvoteorioita (esim. Vroom), joissa lähdetään niistä odotuksista, joita ihmisellä on esimerkiksi työtä ja työympäristöä kohtaan. Tällöin tutkitaan, vastaako työ noita odotuksia. Mitä parempi vastaavuus, sitä parempi pitäisi myös työmotivaation olla.

Työmotivaatio ja sen mittaaminen puolustusvoimissa

Työmotivaatio on määritelty ”työntekijöiden haluksi työskennellä työtavoitteiden saavuttamiseksi”. Työmotivaatioon vaikuttavat erilaiset työssä ja työympäristössä esiintyvät asiat, kuten työkuormitus ja erilaiset voimavaratekijät (ks. Sinivuo 1990). Voimavaratekijät taas voidaan jakaa (vrt. Herzbergin kaksifaktoriteoria):

- ”hygienia-tekijöihin”, kuten palkka, sosiaaliset edut ja hyvät työtoverit
- varsinaisiin ”sisäistä” motivaatiota aiheuttaviin tekijöihin, joista tärkeä on kiinnostava, itsenäinen ja haasteellinen työtehtävä.

Puolustusvoimissa Juhani Sinivuo (1990) on väitöskirjassaan tutkinut kuormitustekijöiden ja voimavaratekijöiden vaikutuksia kuormittuneisuuteen, psyykkiseen hyvinvointiin, työtyytyväisyyteen jne. Työssä käytetty kysymyssarja oli erittäin laaja, käsittäen yli 200 kysymystä, joista monet sisälsivät suuren määrän vastausvaihtoehtoja. Työssä käytetyt käsitteelliset analyysimallit olivat erittäin monimutkaisia ja kattavia. Analyysimenetelminä käytettiin faktorianalyysin, varianssianalyysin ja regressioanalyysin lisäksi mm. LISREL-analyysia. Kyselylomake lähetettiin 2149 upseerille, joilta saatiin 80%:lta hyväksytysti täytetyt vastaukset.

Työmotivaation käsite ei ole yksinkertainen, vaan työmotivaation sisällä voidaan erotella osatekijöitä ja elementtejä. Työilmapiirikyselyn tuloksia purettaessa kannattaa muistaa, että työmotivaatioon liittyy esimerkiksi seuraavia näkökohtia.

Edellä mainittu työmotivaation määritelmä ei ensinnäkään erottele sitä, mistä syystä tai syistä työntekijällä jonakin ajankohtana tai ajanjaksona on tai ei ole halua työskennellä työtavoitteiden saavuttamiseksi. Toisin sanoen mitä ja millaisia motivaatiota aiheuttavat motiivit ovat ja miten ne ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa. Kysymyksessä onkin laaja yleismääritelmä, jonka sisällä voitaneen nähdä erilaisia motivaation tyypejä mm. sen mukaan, mistä syystä henkilö haluaa tai ei halua työskennellä.

Työmotivaatio voi siis olla erilaista eri henkilöillä ja eri tilanteissa, tai koostua samasakin tilanteesta erilaisista elementeistä. Motivaatioteorioissa tämä näkyy mm. siten, että motivaatiota on siis jaoteltu mm. seuraavilla erotteluilla:

- sisäinen – ulkoinen
- tilannemotivaatio – yleismotivaatio

Kuten edellä todettiin, tilannemotivaatiolla tarkoitetaan lyhytkestoisempaa, johonkin tilanteeseen liittyvää motivaation lajia. Esimerkiksi jokin kilpailutilanne voi saada henkilön yrittämään parastaan jossain asiassa kilpailun ajan, vaikka hän ei itse asiasta olisikaan kovin kiinnostunut. Yleismotivaatio taas on pitkäkestoisempaa, esimerkiksi uramotivaatiota jossakin ammatissa tai toimialalla. Jos työntekijällä arvelee itsellään olevan etenemis- tai ylenemismahdollisuuksia, hänen työmotivaationsa voi perustua hyvinkin pitkää aikaväliä koskeviin suunnitelmiin.

Käsitteenä työmotivaatio tulee erottaa työtyytyväisyydestä, vaikkakin ne saattavat empiirisessä tutkimuksessa tietyillä edellytyksillä korreloida voimakkaastikin. Työtyytyväisyys tarkoittaa henkilön affektiivista suhtautumista tiettyihin työn ja työympäristön ominaisuuksiin. Työtyytyväisyys ei kuitenkaan välttämättä johda siihen tai merkitse sitä, että työhönsä tyytyväinen henkilö haluaisi työskennellä tehokkaasti tai tehokkaammin. Työtyytyväisyys saattaa kuitenkin lisätä motivaatiota.

Työmotivaation ja työtyytyväisyyden ohella voi mainita myös organisaation ilmaston (organizational climate) käsitteen. Eräiden tutkijoiden mukaan organisaatioilmasto eroaa työtyytyväisyydestä siinä, että siinä ei ole kyse affektiivisesta suhtautumisesta työhön, työympäristöön ja organisaatioon vaan ”objektiivisista” havainnoista ja niistä tehdystä ”yhteenvedosta”. Tällöin aletaan jo ehkä lähettää käsitettä organisaatiokulttuuri. Käsitteenä organisaation ilmasto on ongelmallinen ja ehkä melko hyödytön siksi, että empiirisissä mittauksissa on vaikeaa erottaa objektiivisia havaintoja affektiivisista kokemuksista. (Ks. myös Sinivuo 1989.)

Puolustusvoimien työilmapiirikyselyn kysymyssarjassa on joukko kysymyksiä, jotka kartoittavat työmotivaatiota eri puolilta. Vuonna 2002 näitä muuttujia olivat väittämät nro 40, 43, 46, 48, 51, 37, 44 ja 39. Näille kysymyksille on suoritettu tilastollisia analyysejä sen selvittämiseksi, mitä osa-alueita ja ulottuvuuksia niistä löytyy. Tilastollisissa analyyseissä motivaatioon liittyvät kysymykset ryhmittäytyivät seuraavanlaisiksi kysymysryhmiiksi. Ensimmäinen kysymysryhmä oli seuraava (väittämät 48 ja 51 eivät olleet vielä vuonna 2002 mukana):

- 40. Työssäni/työpaikallani ei ole asioita, jotka vakavasti haittaavat työmotivaatiotani
- 43. Viikon poissaolon (esim. loma, komennus) jälkeen tulen töihin mielelläni
- 46. Työmotivaatio on lähelläni olevien muiden työntekijöiden kohdalla erittäin hyvä
- 48. Oma työmotivaationi on ollut viimeisten kuuden kuukauden aikana keskimäärin hyvä
- 51. Työmotivaationi tulee lähitulevaisuudessa todennäköisesti olemaan hyvä

Väittämät liittyvät motivaation tasoon, siihen, kuinka hyvä tai huono työmotivaatio on ja esiintyykö sitä välittömästi haittaavia asioita.

Toinen kysymysryhmä oli seuraava:

- 44. Olen valmis vaihtamaan työtehtävää päästäkseni haasteellisempaan työhön
- 39. Olen valmis nykyistä haasteellisempiin ja vaativampiin työtehtäviin

Tämä kysymysryhmä liittyy siihen, kuinka halukas vastaaja on saamaan haasteellisempia työtehtäviä, pääsemään eteenpäin ja kehittymään tyourallaan. Tutkijat puhuvat käsitteestä uramotivaatio. Puolustusvoimissa Raittila (1996) on tutkinut SKK:n diplomi-työssään upseerien uramotivaatiota.

Kolmas kysymysryhmä oli vuonna 2002 seuraava:

- 48. Haluan usein työskennellä enemmänkin kuin on välttämätöntä
- 51. Asetan tavallisesti päämääräni korkealle saadakseni aikaan niin paljon kuin mahdollista
- 37. Olen valmis käyttämään vapaa-aikaani kehittyäkseni nykyisessä työtehtävässäni

Näissä on kyse siitä, paljonko vastaaja oli halukas tai taipuvainen ”panostamaan” työhönsä ja työntekoon, tällöin puhutaan käsitteestä ”suoritusmotivaatio” (ks. Pentti 1992).

Miten nämä kolme tavalla tai toisella motivaatioon liittyvät kolme kysymysryhmää eroavat toisistaan? Miten ne liittyvät työmotivaatioteoriassa esitettyihin käsityksiin motivaation vaihtelevasta luonteesta ja motivaation eri osa-alueista? Ja mitä ne ilmentävät nimenomaan puolustusvoimien henkilöstöä ja henkilöstöryhmiä ajatellen?

Odotusarvoteorioihin lukeutuvan Atkinsonin suoritusmotivaatioteorian (ks. esim.

Pentti 1992) ja siitä kehitellyn Vroomin työmotivaatioteorian mukaan korkea työmotivaatio seuraa, jos:

- päämäärää pidetään arvokkaana
- päämäärän saavuttamiseen käytettyjen keinojen uskotaan edistävän päämäärän saavuttamista
- yrittämisen uskotaan johtavan palkitsemiseen.

Puolustusvoimien henkilöstöä ajatellen tämä voisi esimerkiksi upseereiden kohdalla liittyä uramotivaatioon (uramotivaation käsitteestä upseereilla ja mittaamisesta ks. Raittila 1996). Hypoteeseina voisi esittää, että suuri osa heistä pitää arvokkaana päämääränä ylenemistä ylempiin arvoasteisiin ja vastaaviin tehtäviin (Vroomin teorian käsite valence of the goal). Edelleen he uskovat päämäärään tähtäävän toiminnan (työ, menestyminen eri tehtävissä) melko todennäköisesti johtavan palkitsemiseen (ylennykset, uralla eteneminen). Tältä pohjalta voisi luonnollisesti myös ajatella, että vain EuK:n suorittaneilla upseereilla korostuvat EuK:n jälkeen erilaiset motivaatioon vaikuttavat tekijät kuin sitä ennen ja verrattuna ye-upseereihin.

Upseereiden, opistoupseereiden ja siviilihenkilöstön (eri alaryhmineen) motivaatio lienee luonteeltaan osittain erilaista. Esimerkiksi edellä mainitun uramotivaation/ suoritusmotivaation voimakkuus lienee eri henkilöstöryhmissä erilaista (kysymykset n:o 44, 39, 48, 51, 37). Jo palvelukseen hakeutumisessa eri ryhmien motiivit vaihtelevat. Eri henkilöstöryhmien työtä koskevat odotukset, työssä tärkeinä pitämät asiat ja omaa työuraa koskevat odotukset ovat luultavasti osittain erilaisia. Siksi myös voinee olettaa, että esimerkiksi kysymyksillä n:o 40, 43, 46, 48 ja 51 kartoitettu ”työmotivaatio” saattaa eri henkilöstöryhmillä perustua osittain eri asioihin.

Esimerkiksi 23-vuotiaan naimattoman, kadettikurssin priimuksena opintonsa lopettaneen yliluutnantin motivaatio voi olla luonteeltaan erilaista kuin 44-vuotiaan naispuolisen, eronneen, yksinhuoltajana olevan varastotyöntekijän motivaatio. Lienee myös mahdollista, että osittain eri tekijät vaikuttavat heidän motivaatioonsa ja työtyytyväisyyteensä.

Työilmapiirikyselyssä motivaation kartoittamista voi lähestyä seuraavasti:

- kysymyssarjassa on kysymyksiä, joiden avulla pyritään kartoittamaan motivaation yleistaso (tyyliin ”hyvä – huono”, ”parempi kuin edellisvuonna” jne., esim. kysymykset 40, 43, 46, 48, 51)
- kysymyssarjassa on kysymyksiä, joiden avulla pyritään kartoittamaan, missä määrin vastaajien työmotivaatioissa on kyse pitkäkestoisesta ura- ja/tai suoritusmotivaatiosta (esim. n:o 44, 39, 48, 51, 37, osa ao. kysymyksistä on poistettu vuoden 2002 kysymyssarjasta)
- kysymyssarjassa on kysymyksiä, jotka kartoittavat eri motivaatio- ja työtyytyväisyysteorioissa mainittuja motivaatioon mahdollisesti vaikuttavia tekijöitä, esimerkiksi työtehtävän sisältö, työtoverit, toimeentulo lähimmän esimiehen kanssa, palkitsemisen, työtilat ja välineet jne.

- motivaatiota ei kannata tarkastella ainoastaan yksilötason ilmiönä (vrt. esim. Hackmanin ja Oldhamin työmotivaatiomalli), vaan myös ryhmätason ilmiönä, eli työryhmien ja tiimien motivaationa
- huomiota tulisi kiinnittää puolustusvoimien henkilöstöryhmien erilaisuuteen mm. työtä koskevissa odotuksissa (uramotivaatio, käsitykset erilaisten työhön liittyvien asioiden tärkeydestä) ja tähän liittyviin motivaatioeroihin

Organisaatioteorioiden näkökulmasta sodan ajan puolustusvoimat on useimmista muista yhteiskunnan yksityisistä ja julkishallinnon organisaatioista poiketen pitkälti normatiivinen organisaatio. Tällöin organisaatioon sitoutuminen ei henkilökunnan osalta (reserviläisistä puhumattakaan) perustu kokonaan hyötyyn tai pakkovallan käyttöön, vaan ainakin osittain normatiiviseen sitoutumiseen.

Edellä mainitun pohjalta voidaan esittää hypoteesin, että puolustusvoimien henkilöstöstä osalla työmotivaatio on sisäistä, ja suuremmassa määrin kuin esim. monissa yksityisen sektorin organisaatioissa. Henkilöstöryhmien (upseerit – opistoupseerit – siviilit) välillä ja ryhmien sisällä saattaa olla merkittäviä eroja. Esimerkiksi siviilihenkilöstö saattaa lisäksi jakautua joihinkin suuriin alaryhmiin, joiden arvot ja motivaatio poikkeavat toisistaan samaan tapaan kuin esimerkiksi sotilaista. Mutta asia olisi selvitettävä empiirisesti eikä luotettava stereotyyppisiin mielikuviin. Edelleen voi esittää hypoteesin, että tämän oletetun sisäisen motivaation eräinä taustatekijöinä ovat erityisesti puolustusvoimien henkilöstöllä, verrattuna muuhun julkishallintoon ja yksityissektoriin, olevat maanpuolustukseen liittyvät arvot.

Kadettien suoritusmotivaatio

Puolustusvoimissa voidaan lisäksi erityisesti mainita Veikko Pentin (1986) perusteellinen tutkimus kadettien suoritusmotivaatiosta.

Työssään Pentti käy laajasti läpi motivaatiokäsitteen teoreettista taustaa ja motivaatioteorioita. Tutkimuksessa sovelletaan suoritusmotivaatioteoriaa ja siinä on huolellisesti toteutettu empiirinen osa. Tutkimuksen empiirisessä osassa käytetty kyselylomake perustuu mm. suoritusmotivaatioteorian keskeisten käsitteiden operationalisointiin. Empiirisellä mittauksella pyrittiin valaisemaan viittä kadettien opiskeluun ja suoritusmotivaatioteoriaan liittyvää tutkimusongelmaa (Pentti 1986, 113.) Analyysimenetelminä käytettiin mm. faktorianalyysia, regressioanalyysiä, varianssianalyysiä jne.

Pentin työ, jota sen laajuuden takia ei tässä lähemmin esitellä, on todennäköisesti merkittävin puolustusvoimissa tähän mennessä tehty motivaatiotutkimus.

Varusmiesten palvelusmotivaatio

Palvelusmotivaation käsittelyn taustaksi selostetaan lyhyesti eräitä varusmiesten palvelusmotivaatiota koskeneita toimenpiteitä ja niihin liittyneitä tutkimuksia, joita puolustusvoimissa toteutettiin 1990-luvun alkupuolella.

Puolustusvoimain komentaja amiraali Klenberg käynnisti syksyllä 1990 varusmies-

koulutuksen ja varusmiesten motivaation parantamiseen tähdänneen projektin. Klenberg käski syyskuussa 1990, että jokaisessa sotilasläänissä piti järjestää neljä kaksipäiväistä neuvottelutilaisuutta, joista esimerkiksi yhdessä oli aiheena suhtautuminen varusmiehiin ja varusmiesesimiehiin, motivointi ja myönteisten palvelusasenteiden herättäminen. Sotilasläänien komentajien tuli alustaa koulutustilaisuudet, tämän jälkeen seurasi joukko-osastojen komentajien esityksiä ja lopuksi ryhmätöitä, joissa oli mukana eritasoisia kouluttajajhenkilöstöä paikalle komennetuista kaikkien perusyksiköiden päälliköistä alkaen.

Vuoden 1989 lopussa pääesikunnan koulutusosasto toteutti Pohjois-Suomen sotilasläänin joukkoihin kohdistuneen kyselytutkimuksen (Koulutustutkimus 90). Uudistetuissa kysymyssarjassa kartoitettiin mm. varusmiesten motivaatiota ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimukseen sisältyi myös kouluttajille ja varusmiestoimikunnille suunnattu kysely. Varusmiestoimikunnilta pyydettiin mm. ideoita koulutuksen kehittämiseksi siihen suuntaan, että se motivoisi varusmiehiä. Tutkimus valmistui joulukuussa 1990. Sen eräät tulokset ehtivät kuitenkin jo osaltaan vaikuttamaan pääesikunnan koulutusosaston 21.9.1990 antamaan ja edelleen voimassa olevaan pysyväiskäskyyn ”Varusmiesten palvelusmotivaation kehittäminen”.

Keväällä 1991 pääesikunnan koulutusosasto antoi käskyn, jonka mukaan varusmiesten palvelusmotivaatiota koskevaa prosessia jatketaan siten, että jokaisessa joukko-osastossa järjestetään neljä koulutustilaisuutta, joihin osallistuu joukko-osaston koko kouluttajajhenkilöstö. Tilaisuuksissa jatketaan edellisvuoden tilaisuuksista kerätyn palautteen pohjalta mm. varusmiesten palvelusmotivaation käsittelyä. Yksi käsketyistä koulutustilaisuuden aiheista koski kouluttajien oikeaa suhtautumista varusmiehiin ja muita oppimisilmapiirin parantamiskeinoja. Toinen tilaisuus koski perusyksikön koulutusjärjestelyjä sekä oppituntien ja harjoitusten järjestämistä varusmiehiä aktivoiviksi ja motivoiviksi. Pääesikunnan koulutusosaston käskyn liitteinä oli Koulutustutkimus 90:n tuloksia, jotka käskettiin esitellä koulutustilaisuuksissa ja käyttää niissä aineistona ja keskustelun lähtökohtana.

Toukokuussa 1992 pääesikunta toteutti Etelä-Suomen varusmiehiin ja Merivoimiin kohdistuneen kyselytutkimuksen, joka oli jatkoa Koulutustutkimus 90:lle. Varusmiestutkimus 92 kohdistui myös kouluttajiin ja varusmiestoimikuntiin. Edellä kuvatut motivaation parantamiseen tähdänneet toimenpiteet ovat jo päässeet vaikuttamaan Varusmiestutkimus 92:n tuloksiin, joihin tässä esitettäviä loppukyselyjen tuloksia vertaillaan. Sen sijaan seuraavassa esitettävät 1990-luvun alkupuolen tutkimukset ja toimenpiteet eivät niihin enää voineet vaikuttaa.

Vuonna 1992 pääesikunnan koulutusosaston sotilaspsykologian toimisto toteutti lisäksi varusmiesten yhteen saapumiserään kohdistetut neljä perättäistä kyselyä. Tutkimuksen aiheena oli varusmiesten palvelusmotivaatio. Kerättyä aineistoa on analysoitu Kurosen (1995) Sotakorkeakoulun diplomityössä.

Kurosen tärkeimmät havainnot koskivat varusmiesten ”motivaatioputkia”. Kurosen (1996, 11) mukaan vain osa varusmiehistä oli koko palvelusaikansa samassa ”motivaatioputkessa”. Esimerkiksi jalkaväessä niistä, jotka aloittivat palveluksen hyvän motivaation omaavina vain 31% pysyi pysynyt koko palveluksen ajan ”plusputkessa”. Lisäksi osa motivoituneina aloittaneista putosi varsinaisesta ”plusputkesta”, mutta lopetti kuitenkin palveluksen motivoituneena, niin että lopussa 52% alussakin motivoituneista oli

vielä mukana. Vastaavasti huonolla motivaatiolla palvelukseen tulleista 32% oli pysynyt koko palvelusajan ”miinusputkessa”, osa pääsi negatiivisesta asenteesta irti, mutta palasi lopussa huonosti motivoituneiden kategoriaan, niin että lopussa prosenttiosuus oli 52%. Kuronen toteaa, että ”huono motivaatio on pysyvä ilmiö” (1995, 78). Suurella osalla varusmiehistä motivaatio kuitenkin vaihtelee palvelusaikana. Kuronen analysoi myös palvelusmotivaation tasoa, mittaamista ja siihen palvelusaikana vaikuttavia syitä.

Syksyllä 1993 puolustusvoimain komentaja amiraali Klenberg käski Turun ja Porin sotilasläänin komentajan kenraalimajuri Särkiön toteuttaa sotilasläänin joukko-osastoissa varusmieskoulutuksen kehittämisprojekti. Toiminta kohdistui vuosien 1993 ja 1994 kahteen saapumiserään. Särkiön antaman käskyn mukaan tavoitteena oli parantaa koulutustuloksia mm. motivoimalla varusmiehiä, vaikuttamalla kouluttajien ja kouluttajien asenteisiin ja heidän välisiinsä henkilösuhteisiin ja vaikuttamalla koulutustapahtumien henkiseen ilmapiiriin. Koulutuksesta ja palveluksesta piti myös poistaa varusmiehiä turhaan ärsyttäviä ja koulutuksen kannalta epäolennaisia tekijöitä kuten turhaa odottelua, asiattomia ”niuhotusta” ja turhia järjestäytymisiä. Varusmiehiä ja varusmiesesimiehiä piti myös aktivoida oma-aloitteisuuteen.

Projektiin liittyi kouluttajien ihmissuhde- ja koulutustaitojen kouluttamista, perusyksikön päälliköiden ja muiden kouluttajien motivointia, monien erilaisten toimenpiteiden kokeilua, palautteen antamisen tehostamista, palkitsemista ja joukko-osastoille annettuja lisätehtäviä. Esimerkiksi Porin Prikaatissa kokeiltiin toisaalta kokelaiden käyttöä joukkueen johto- ja kouluttajatehtävissä, toisaalta yhden kouluttajan irrottamista pysyvästi kouluttamaan vain yhtä joukkuetta. Tuloksia seurattiin laajoilla kirjallisilla kyselyillä ja muilla tavoilla. Kyselyissä pyrittiin vertailemaan projektin kohteena olevia saapumiseriä ja niitä edeltävää saapumiserää. Tällaisen tutkimusasetelman luominen ei täysin onnistunut projektin lyhyehkön keston takia, mutta kyselyt osoittivat joka tapauksessa, että tuloksia todella syntyi. Varusmiesten motivaatio parani ja esimerkiksi keskeyttämiset vähenivät jopa yllättävän selvästi.

Palvelusmotivaation mittaamisesta

Kurosen (1995) tutkimuksessa tuli myös esille, että motivaation mittaaminen kirjallisessa kyselyssä on vaikeaa myös siksi, että motivaatiokäsitteen moniulotteisuuden (tilanemotivaatio – yleismotivaatio, pitkäkestoisuus – lyhytkestoisuus, sisäinen – ulkoinen motivaatio, uramotivaatio – suoritusmotivaatio, instrumentaalisuus – ekspressiivisyys jne.) vuoksi on vaikea laatia valideja mittareita. Kun motivaatiota kartoitettiin Kurosen (1995) tutkimuksessa eri tavalla muotoilluilla väittämillä, saatiin erilaiset vastausjakaumat. Tämä tekee eri tutkimusten prosenttijakaumien vertailun vaikeaksi, ellei niissä ole käytetty täsmälleen samoja kysymyksiä. Koulutustutkimus 90:ssä puolustustahtoa kartoitettiin kolmella väittämällä ja palvelusmotivaatiota kolmella (joista yksi oli molemmille alueille yhteinen). Kurosen tutkimuksen pohjana olleissa kyselyissä palvelusmotivaatioon yhteydessä olevia tekijöitä yritettiin valaista yli sadalla kysymyksellä, mutta sitä ”suoraan” mittaaviksi tarkoitettuja väittämiä oli vain muutamia, mukana myös Koulutustutkimus 90:n maanpuolustustahto- ja palvelusmotivaatiokysymyksiä.

Varusmies-tutkimus 92:ssa maanpuolustustahtoa ja palvelusmotivaatiota mitattiin

samoilla väittämillä kuin Koulutustutkimus 90:ssä (yhtä lukuun ottamatta). Määtän (1999) tutkimuksessa mitattiin palvelusmotivaatiota seitsemästä osiosta tehdyllä summamuuttujalla, jonka tulkittiin mittaavan ”yleismotivaatiota”. Osioista 2–3 mittasi jälkikäteen tarkasteltuna sisältönsä mukaan ehkä enemmän maanpuolustustahtoa ja loput suuremmin palvelusmotivaatiota (näistä kaksi oli otettu Koulutustutkimus 90:stä).

Palvelusmotivaatiota kartoitetaan varusmiesten loppukyselyssä seuraavilla kysymyksillä:

- Olisin tullut asepalvelukseen, vaikka sen suorittaminen olisi ollut
- vapaaehtoista
- Saamani sotilaskoulutus on tärkeää
- Haluan suoriutua mahdollisimman hyvin palveluksesta

Edellisestä ilmennee, että loppukyselyn palvelusmotivaatioväittämillä ei tavoiteta motivaation ”absoluuttista” tasoa, vaan kysymys on lähinnä aikasarjoista ja osaryhmien vertailusta. Samaa voidaan sanoa monista muistakin loppukyselyssä kartoitetuista asioista.

Taistelumotivaatio

Selitettävän muuttujan määrittelemisestä: taistelumotivaatio ja sen lähikäsitteet

Anglosaksilaisessa tutkimuskirjallisuudessa on käytetty taistelumotivaation (combat motivation) käsitettä, mutta myös käsitteitä taistelutahto, moraal (morale), taistelumoraali (combat morale), joukko-osastohenki, rykmenttihenki (regimental spririt), ranskalaisperäistä esprit de corps-käsitettä jne.

Taistelumotivaatioon (combat motivation) ja sen lähikäsitteisiin liittyvien selitysmallien esittelyä haittaa jonkin verran se, että itse selitettävä asia, eli se sotilaiden sodan ajan käyttäytyminen, jonka syiden, taustatekijöiden, motivaation tai motiivien kartoittamisesta on kyse, voidaan mieltää ja määritellä monella eri tavalla. Voidaan esittää esimerkiksi seuraavanlaisia kysymyksiä:

- a) miksi sotilaat taistelevat, tai mikä sotilaita motivoi taistelussa (”Why men fight” on ollut tutkimuskirjallisuudessa useammankin artikkelin tai tutkielman aiheena filosofisluonteisista pohdiskeluista empiirisiin kenttätutkimuksiin)
- b) mitkä tekijät saivat (esimerkiksi) toisen maailmansodan USA:n asevoimien jalkaväkimiehet jatkamaan taistelua vaikeassa tilanteessa
- c) mitkä tekijät aiheuttivat tiettyjen sotilaiden tai sotilasryhmien tehokkaan/vähemmän tehokkaan taistelun tietyssä yksittäisessä taistelussa tai jopa tämän taistelun tietyissä vaiheissa (esimerkiksi II/20.Pr:n eri komppanioiden ja joukkueiden miesten kohdalla Viipurin taistelussa iltapäivällä 20.6.1944)

Tarkastellessaan amerikkalaisten jalkaväkisotilaiden taistelumotivaatioon vaikuttavia tekijöitä esimerkiksi Stouffer ym. (1949, 107) toteavat: ”The major interest in the present discussion is ... to analyze the typical and general determinants of behaviour in the

immediate combat situation.” Stouffer ym. olivat siis kiinnostuneita b)-kohdan mukaisesta analyysistä, tarkastelu sijoittuu sotilaiden toiminnan yleisluontoisen, ”universaalien” analyysin ja jonkin tietyn taistelutilanteen analyysin välille.

Edellä esitetyissä kysymyksissä ”sotilaiden sodan ajan käyttäytyminen” on siis mielletty eri tavoilla, ja voidaanakin kysyä, voidaanko tällaista käyttäytymistä selittää yhdellä käsitteellä tai selitysmallilla, vai tarvittaisiinko mahdollisesti useampia käsitteitä.

Jos otetaan lähtökohdaksi taistelumotivaation (combat motivation) käsite, niin eräänä mahdollisena ja luontevana perustana tarkastelulle ovat yleisemmät motivaatiota koskevat teoriat. Tällöin sotilaan taistelumotivaatiota käsitellään ikään kuin erityistapauksena, jonka eräät piirteet saattavat olla uniikkeja, mutta jotkut toiset piirteet enemmän tai vähemmän yleisen motivaatioteorian mukaisia. Lähtökohtana voisi tällöin olla motivaatioteorioissa yleinen erottelu tilannemotivaation ja yleismotivaation välille.

Tähän liittyen voidaan kysyä edellä esitetyllä tavalla, tarkastellaanko sitä, kuinka yksittäiset sotilaat tai sotilasryhmä toimivat jossakin tietyssä taistelussa tai jopa sen tietyssä yksittäisessä tilanteessa, tai vähän yleisemmin, miten suunnilleen samanlainen sotilas tai sotilasryhmä toimisi suunnilleen vastaavanlaisessa tilanteessa. Kuten edellä viitattiin, tämän selvittely on eri asia kuin se, että selvitetään, millainen on sotilaan tai sotilasryhmän pitkäkestoisempi motivaatio (tms. tämäntapaista asiaa ilmentävä käsite) esimerkiksi kuukausia tai jopa vuosia kestävässä sodassa ja sen vaihtelevissa tilanteissa, tai jopa eri sodissa.

Taistelumotivaatiota voitaisiin siis ensinnäkin ajatella yksittäisen sotilaan tai sotilasryhmän motivaationa toimia tehokkaasti tai vähemmän tehokkaasti tietyssä spesifissä taistelutilanteessa. Tällöin lienee kysymys käyttäytymisen välittömien syiden tutkimisesta tietyssä tai tietyntyyppisissä tilanteissa. Jos lähdetään motivaatioteorian näkökulmasta siitä, että motivaatio on yksittäisten syiden (motiivien) yksilössä virittämä henkinen tila, käyttäytymisvalmius, ja jos ajatellaan mm. jäljempänä esitettävässä luettelossa olleiden asioiden edustavan näitä yksittäisiä syitä, niin taistelumotivaatio tarkoittaisi sotilaaseen tietyssä taistelutilanteessa vaikuttavien motiivien yhdessä aiheuttamaa vaikutusta. Tämän tyyppinen motivaatio olisi ns. tilannemotivaatiota. Tällöin sotilaiden taistelumotivaatio luultavasti riippuisi monista eri tekijöistä (vrt. jäljempänä esitetty luettelo eri tekijöistä) ja vaihtelisi henkilöiden ja tilanteen (ts. em. tekijöiden voimakkuuden ja esiintymisen) mukaan.

Jos taistelumotivaatiota tarkastellaan spesifissä tilanteessa vaikuttavien eri motiivien aiheuttamana tilannemotivaationa, niin ideologisia tekijöitä, joihin sotilaan yleinen maanpuolustustahto voitaneen tietyn varauksin lukea, voitaisiin ajatella yhtenä näistä eri motiiveista. Sen vaikutus taistelumotivaatioon riippuisi paitsi sen omasta tasosta tai ”voimakkuudesta”, myös muiden potentiaalisten motiivien esiintymisestä tässä spesifissä tilanteessa. Tällöin ei luultavasti olisi kysymys ainoastaan niiden ”objektiivisesta” esiintymisestä tietyssä tilanteessa vaan myös siitä, miten kukin sotilas tulkitsee tilanteen ja minkä merkityksen hän millekin tekijälle antaa.

Motivaatiotutkijat puhuvat lyhytkestoisen ja vallitsevaan tilanteeseen liittyvän tilannemotivaation ohella myös pitkäkestoisemmasta yleismotivaatiosta (ks. esim. Ruohotie 1982, Pentti 1982). Tämän tyyppinen motivaatio, taistelukäyttäytymisen tutkimiseen sovellettuna, olisi ilmeisesti määritelmän mukaan vähemmän sidoksissa tietyn uniikin taistelutilanteen spesifeihin piirteisiin ja enemmän sidoksissa joihinkin pysyvämpiin

motivaatioon useissa erityyppisissä tilanteissa vaikuttaviin tekijöihin. Tämän tyyppistä ajattelua edustanee taistelumoraalin (morale, combat morale) käsite. (Moraalin käsitteestä ks. myös Sinivuo 2006.)

Ingrahan ja Manning (1981) ja Manning (1991) ovat pyrkineet selvittämään morale-käsitteen sisältöä ja suhdetta lähikäsitteisiin. Manningin (1991, 454–455) mukaan käsitteestä morale on olemassa monia erilaisia määritelmiä. (Ks. myös Baynes 1967.) Hän itse esittää tutkimuskirjallisuuden analysoinnin pohjalta seuraavan määritelmän:

”Morale is the enthusiasm and persistence with which a member of a group engages in the prescribed activities of that group.” (Manning 1991, 455)

Moraali (suomeksi myös ehkä henki, taistelumoraali) on Manningin käsityksen mukaan yksilön, yksilöiden ominaisuus, joskin ryhmässä jäsenenä olevan yksilön ominaisuus. (Ks. myös Ingraham & Manning 1981, 6.) ”Hyvän hengen” omaava ryhmä on Manningin mukaan sellainen, jossa suurella osalla yksityisistä jäsenistä on hyvä moraali. (Manning 1991, 455.) (Muunkinlaisia käsityksiä on esitetty.)

Israelin asevoimien vuonna 1981 tekemän empiirisen tutkimuksen tutkimusaineiston faktorianalyysi toi esiin seuraavat ”moraaliin” (morale) liittyvät ulottuvuudet: (1) luottamus ylempään johtoon, (2) luottamus omaan suorituskyykyyn, ryhmään ja aseistukseen, (3) yksikön kiinteys ja moraali, (4) tilanteen ja päämäärien tuntemus, (5) vihollisen arviointi, (6) huolenaiheet, (7) sodan legitimiisyys, (8) luottamus välittömiin johtajiin. (Gal 1984, 438.) (Ks. myös Sinivuo 2006.)

Taistelumotivaatioon ja käyttäytymiseen yhteydessä olevia tekijöitä

Tutkimuskirjallisuudessa on esitetty erilaisia käsityksiä ja hypoteeseja siitä, mitkä asiat vaikuttavat sotilaiden taistelumotivaatioon ja yleensä käyttäytymiseen sodan olosuhteissa ja taistelutilanteissa. Seuraavia yksittäisiä tekijöitä ja tekijäryhmiä on usein mainittu.

- kansanluonne
- ns. ”ideologiset tekijät”, esimerkiksi sitoutuminen etniseen ryhmään, kansakuntaan tms., sodan pitäminen oikeutettuna, patriotismi, maanpuolustustahto jne.
- sotilaiden pienryhmiin liittyvät sosiaalipsykologiset tekijät (ryhmäkiinteys, ryhmänormit jne.)
- pienryhmiä suurempaan sotilasyksikköön sitoutumista koskevat tekijät (joukko-osastohenki, joukko-osaston traditiot, ”esprit de corps” jne.)
- välittömiin esimiehiin ja johtamiseen liittyvät tekijät (esimiehen johtamistapa, persoonallisuus, karismaattisuus, kyvykkyys, rohkeus jne.)
- sotilaskuriin ja sanktioihin liittyvät tekijät (esimerkiksi noudatettu tiukka sotilaskuri ja siihen liittyvät rangaistukset ja niiden pelko, tottuminen kurinalaisuuteen ja siihen tähtäävä esim. ”ehdollistava” koulutus jne.)⁴

⁴ Sotilaskurista ja sen soveltamisyrityksistä esim. jatkosodassa ovat kirjoittaneet mm. Huhtinen (2001, 84-96 ja Tammikivi (1997).

- luottamus omaan suorituskykyyn
- luottamus oman joukon tms. suorituskykyyn
- koulutustaso
- luottamus aseistukseen ja kalustoon
- tilanne (esim. taistelu ”selkä seinää vasten” tai saarroksiin joutuminen, hyökkäys vs. puolustus, toiminta omassa kotimaassa vs. toimiminen vieraisissa maissa/alueilla jne.)
- joukon huoltotilanne, ml. sotilaiden väsymys
- psykologinen sodankäynti (mm. huhut, propaganda jne.)
- vastustajaa kohtaan tunnettu viha
- yksittäisten sotilaiden kohdalla persoonallisuus/henkinen rakenne, ts. suurempi tai pienempi alttius stressireaktioille.

Sekä sotahistoriallisessa että käyttäytymistieteellisessä (sotilaspsykologia ja sotilassosiologia) tutkimuskirjallisuudessa on esitetty erilaisia hypoteeseja ja malleja em. tekijöiden yhteyksistä taistelumotivaatioon ja käyttäytymiseen. Näitä selitysmalleja tai selitysyrittäviä voitaisiin yrittää luokitella monellakin tavalla. Eräs luokittelu voisi olla seuraava:

- yhden selittävän tekijän tai tekijäryhmän merkitystä koskevat selitysmallit
- muutaman samantyyppisen tekijän muodostamat selitysmallit
- kokoavat selitysmallit, joissa pyritään kokoamaan useampia selittäviä tekijöitä samaan malliin ja analysoimaan niiden yhteisvaikutuksia.

Yhden selittävän tekijän merkitystä koskevista malleista voidaan mainita esimerkiksi johtajan merkityksen, sotilaskurin merkityksen, ryhmäkiinteyden merkityksen, maanpuolustustahdon merkityksen, isänmaallisuuden merkityksen tai sotilaan persoonallisuuspiirteiden merkityksen tutkiminen.

Yhden tällaisen selitysmallin ulkopuolelle jää luonnollisesti suuri joukko käyttäytymiseen vaikuttavia sosiaalipsykologisia tekijöitä, joten sellaista ei voi pitää riittävänä lähtökohtana varusmieskoulutukselle.

LÄHTEET

- Alanen, P. (1993) Suomalaisten käsityksiä tulevaisuudesta, turvallisuuden takaamisesta ja puolustusvoimista syksyllä 1990. Kolme esitystä yhdestä lähestymistavasta. Esitys MTS:n tutkimusseminaarissa 27.1.1993.
- Alanen, P. & Nurmela, S. (1993) Varusmiesten sitoutuminen yhteiskuntaan ja sen aseelliseen puolustamiuseen – MTS-varusmiestutkimus 89:n reflektointia. (Esitys MTS:n tutkimusseminaarissa 27.1.1993).
- Allardt, E. (1983) Sosiologia I. Juva.
- Allardt, E., Littunen, Y. (1958) Sosiologia (1. painos). Porvoo.
- Allonen, M. (2002) Organisaatioon ja yksikköön samastumiseen vaikuttavat tekijät ja samastumisen seuraukset. Pro gradu-tutkielma. Laudatur-työ. Helsingin yliopisto. Sosiaalipsykologian laitos. Helsinki.
- Anttila J. (2007) Kansallinen identiteetti ja suomalaisiksi samastuminen. Helsingin yliopiston sosiaalipsykologian laitos. Sosiaalipsykologisia tutkimuksia 14, Helsinki.
- Baynes, J.C. (1967) *Morale*. New York
- Dunderfelt, T. (1988) *Elämänkaaripsykologia*. WSOY, Porvoo.
- Eskola, Antti (1971) *Sosiaalipsykologia*. Helsinki
- Eskola, A. (1982) Vuorovaikutus, muutos, merkitys. Sosiaalipsykologian perusteiden kriittinen tarkastelu. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Eränen, L. (1996): Trauma-psykologian lyhyt historia. Teoksessa Hannu Salmi (toim.): Lopun alku. Katastrofien historiaa ja nykypäivää. Turun yliopiston historian laitos. Julkaisuja no 39. Painosalama, Turku, 1996.
- Eränen, L. (2001): Sensible fear. Finnish reactions to the threat of a nuclear accident in Sosnovyi Bor, Russia. Helsingin yliopisto, Sosiaalipsykologian laitos, Sosiaalipsykologian julkaisuja 5.
- Etzioni, Amitai (1966) *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. Toronto.
- Feldman, Ronald A. (1968) Interrelationships Among Three Bases of Group Interaction. *Sociometry* vol. 31 no 1, march 1968
- Festinger, L., Schachter, S., Back, K. (1968) Operation of Group Standards. Teoksessa Dorwin Cartwright & Alvin Zander (toim.): *Group Dynamics*. New York
- Gal, Reuven (1984) Unit Morale: Some Observations On Its Israeli Version. *Proceedings of the Second Symposium on Motivation and Morale in the NATO Forces*. Bruxelles.
- Hakala, J (2002) *Luova prosessi tieteesä*. Gaudeamus. Tammer-Paino. Tampere.
- Harinen, O. (2007) Introduction to the English Edition: Knut Pipping's "Infantry Company as a Society" and Aspects of Some Other Military Sociological Studies of Small Military Units During and After the Second World War (käsikirjoitus).
- Harinen, O. (2002): JOTOS - joukkojen omatoiminen mielipiteiden seurantarjestelmä. *Sotilas-aikakauslehti* 4/2002, 66-71
- Harinen, O. (2002): Kyselytutkimukset Puolustusvoimissa. *Sotilasaikakauslehti* 6-7/2002, 62-66
- Harinen, O. (2001): Kiinteys taistelussa olevassa jääkärijoukkueessa. Taistelun tutkimus-projektin osaraportti. *Tiede ja Ase, Suomen Sotatieteellisen Seuran vuosijulkaisu* N:o 59, 2001, s. 140-158.

- Harinen, O. (1998): Moraali, joukon kiinteys ja itsenäiseen toimintaan kykenevät pienryhmät sotilaspedagogiikan haasteena. Teoksessa Jarmo Toiskallio (toim.): Toimintakyky sotilaspedagogiikassa. Maanpuolustuskorkeakoulu, Koulutustaidon laitos, Julkaisusarja 2 n:o 4, Vaasa, 1998
- Harinen, O. (2003): Varusmiesten arviointi varusmiesajasta ja koulutuksesta. Tuloksia kuuden saapumiserän loppukyselyistä vuosina 2000-2002 sekä vertailua vuoden 1992 tuloksiin. Teoksessa Vesa Nissinen (toim.): Kehittyvä varusmieskoulutus. Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus, Tutkimusselosteita A/3/2003. Helsinki.
- Harinen, O. (2000): Sotilasjoukon kiinteys ja sotilasorganisaatio (uusintapainos vuoden 1992 julkaisusta). Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus, Tutkimusselosteita A/13/2000. Helsinki, 2000
- Harinen O. (2004): Työilmapiiri puolustusvoimissa vuonna 2003 sekä eräitä kehitystrendejä vuosilta 1997-2003. osaI: tutkimusmenetelmä, kohdejoukko, viitekehys ja kysymysten ryhmittely.
- Harinen, O., Alanen, P. (2002): Sotilassosiologinen tutkimus puolustusvoimissa - sosiologia ja sosiaalipsykologia osana johtamisopin ja koulutustaidon tieteenalaperustaa. Tiede ja Ase, Suomen Sotatieteellisen Seuran vuosijulkaisu N:o 60, 2002, s. 58-85
- Harries-Jenkins, Gwyn (1990) Cohesion and Morale in the Military - The Regimental System. Forum International Bd. 9. Sozialwissenschaftliches Institut der Bundeswehr, München.
- Helkama, K. (1997) Arvojen ja ihmiskuvan murros. Teoksessa Timo Hämäläinen (toim.): Murroksen aika, WSOY.
- Helkama, K. Myllyniemi, R. & Liebkind, K. (1998). Johdatus sosiaalipsykologiaan.
- Helkama, K. Myllyniemi, R. & Liebkind, K. (2001). Johdatus sosiaalipsykologiaan. 3.-4. painos
- Henderson, Wm. Darryl: Cohesion (1985) The Human Element in Combat. Washington, DC.
- Hewstone, M. Stroebe, W., Codol, J-P., Stephenson, G.M. (1989). Handbook of Social Psychology. Basil Blackwell Ltd. Oxford.
- Hogg, M. A. & Abrams, D. (1988). Social identifications: A social psychology of intergroup relations and group processes. London: Routledge.
- Homans, G.C. (1968) The Human Group. Routledge & Kegan Paul Ltd, London.
- Huhtinen, A. (2001) Näkyvä ja näkymätön kuri Tieto, valta ja vaikuttaminen sotilasdiskurssissa. Hakapaino Oy, Helsinki.
- Hult, H., Harinen, O. (1999): Eräitä havaintoja jääkäriryhmän virallisen organisaatorakenteen ja epävirallisen organisaation vuorovaikutuksesta taistelun aikana. Taistelun tutkimusprojektin osaraportti. Tutkimusraportissa Haavisto, M.-L. ym.: Jääkäriryhmän hyökkäys-taistelun perusselvitys. Maanpuolustusopisto.
- Ingraham, Larry H. & Manning, Frederick J.: Cohesion: Who Needs It, What Is It and How Do We Get It to Them? Military Review 6/1981, 2-12
- Juuti, Pauli (1983) Työkäyttäytymisen teoreettinen tausta.
- Kekäle, P. toim. (1998) MTS -tutkimukset 1990-1997. Maanpuolustustiedotuksen suunnittelukunnan tutkimus- ja seminaariselosteita N:o 8, Helsinki.
- Koulutustutkimus 90. Pääesikunta, koulutusosasto (Risto Roiha, Olli Harinen)
- Kuronen, Risto (1995) Jalkaväessä palvelevien varusmiesten motivaatioon vaikuttavat tekijät. Maanpuolustuskorkeakoulun yleisesikuntaupseerikurssin diplomityö.

- Lahdenperä, J., Harinen, O. (2000): KFOR-joukkojen suomalaisen pataljoonan (SP/KFOR) reserviläisten näkemys koulutuksellisesta valmiudestaan. Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus, Tutkimuslustoiteita A/14/ 2000. Helsinki, 2000
- Leimu, H., Harinen, O., Sinkko, R. (2008): Maanpuolustustahdon tutkimusperinne Suomessa ja Ruotsissa. Maanpuolustuskorkeakoulu, Käyttäytymistieteiden laitos, Julkaisusarja 1/2008
- Leskinen, J., Harinen O. (2006) Käyttäytymistieteellinen tutkimus tukee maanpuolustusta. Teoksessa Aki-Mauri Huhtinen ja Jarmo Toiskallio (toim.): Maanpuolustuskorkeakoulu – kehittyvä sotatieteellinen yliopisto. Professori Mikko Viitasalon juhlaKirja. Maanpuolustuskorkeakoulu, Edita Prima, Helsinki
- Lewin, Kurt (1951) *A Dymamic Theory of Personality. Selected papers of Kurt Lewin.* McGraw-Hill, New York.
- Little, Roger W. (1964) *Buddy Relations and Combat Performance.* Teoksessa Morris Janowitz (toim.): *The New Military.* New York.
- Manning, Frederick K. (1991) *Morale, Cohesion, and Esprit de Corps.* Teoksessa Reuven Gal & A. David Mangelsdorff (toim.): *Handbook of Military Psychology.* New York.
- Moskos, Charles C. (1970) *The American Enlisted Man. The Rank and File in Today's Military.* Hartford, Connecticut.
- MTS 1/2002. MTS tiedotteita ja katsauksia 16.12.2002. Helsinki.
- MTS 2/2004. Suomalaisten mielipiteitä ulko- ja turvallisuuspolitiikasta, maanpuolustuksesta ja turvallisuudesta. Tiedotteita ja katsauksia joulukuu 2004. Helsinki.
- Niemistö, R. (2000) *Ryhmän luovuus ja kehityshedot.* Tampere. Tammer-paino.
- Nuoramo, Olli: Riittävätkö joukon henkiset voimavarat taisteluun eristettynä? Jalkaväen vuosikirja XV 1981-1982, Joensuu 1983, 117-127
- Pentti, Veikko (1982) *Kadettien suoritusmotivaatio.* Tampere, (väitöskirja).
- Pentti, Veikko & Harinen, Olli (1986) *Reserviläisten kertausharjoitusmotivaatio.* Tutkimus kertausharjoituksiin osallistuneiden reserviläisten koulutukseen motivoitumisesta ja siihen liittyvistä tekijöistä. Sotatieteen Laitos, Helsinki-
- Pipping, Knut (1947) *Kompaniet som samhälle. Iakttagelser i ett finskt frontförbanb 1941-1944.* Acta Academiae Aboensis, Humaniora XVI. 1. Åbo.
- Pipping, Knut (1978) *Komppania pienoisysteiskuntana. Sosiologisia havaintoja suomalaisesta rintamayksiköstä 1941-1944.* Keuruu.
- Pääesikunnan henkilöstösasto: *Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätökset vuosilta 1996-2002*
- Pääesikunnan henkilöstösasto: *Työilmapiirikysely ja työilmapiirin kehittäminen puolustusvoimissa.* (PEhenk-os PAK 2:10/417/2.15/D/1/21.4.1997)
- Rainio, K & Helkama, K. (1974) *Sosiaalipsykologian oppikirja.* Werner Söderström Osakeyhtiö. Porvoo.
- Raittila, Tapio (1996) *Upseerin uramotivaatio.* Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus, Tutkimuslustoiteita A/6/1996. Helsinki.
- Ruhala, K. (1977) *Turvallisuuspolitiikka. Ulkopolitiikan ja strategian peruslinjat ydinaseiden aikakaudella.* Helsinki: Ulkopoliittinen instituutti.
- Salmivalli, C. (2005). *Kaverien kanssa. Vertaissuhteet ja sosiaalinen kehitys.* Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.
- Shaw, Marvin E. (1981) *Group Dynamics. The Psychology of Small Group Behavior.* New York.
- Shils, E. A. & Janowitz, Morris: *Cohesion and Disintegration in the Wehrmacht in World War II.* Public Opinion Quarterly Vol. 12, No 2, Summer 1948

- Shils, E. A. (1950) Primary Groups in the American Army. Teoksessa R. K. Merton & Paul F. Lazarsfeld (toim.): Continuities in Social Research. Studies in the Scope and Method of "The American Soldier". Glencoe.
- Siebold, Guy L. & Dennis, Kelly R (1988) Development of the Combat Platoon Cohesion Questionnaire. U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Sinivuo, Juhani (1990) Kuormitus ja voimavarat upseerin uralla. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 75. Jyväskylä (väitöskirja).
- Sinivuo, Juhani (1989) Kuormitus-voimavaranäkökulma hyvinvointiin ja terveyteen. Teoriaa ja tutkimustuloksia. Helsinki.
- Sinivuo, J. (2006) Moraalin ja taistelutahdon holistinen selitysmalli. Teoksessa Aki-Mauri Huhminen ja Jarmo Toiskallio (toim.): Maanpuolustuskorkeakoulu – kehittyvä sotatieteellinen yliopisto. Professori Mikko Viitasalon juhlaKirja. Maanpuolustuskorkeakoulu, Edita Prima, Helsinki.
- Stewart, Nora K. (1988) South Atlantic Conflict of 1982: A Case Study in Military Cohesion. U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Stouffer, Samuel A. ym. (1949) The American Soldier: Combat and Its Aftermath. Princeton.
- Suhonen, P. (1986) Arvot ja turvallisuuspoliittinen ajattelu. Teoksessa: Suomalaiset ja turvallisuuspolitiikka. Helsinki: MTS, 149-159.
- Suhtautuminen varusmiehiin ja palvelusmotivaation kehittäminen. Pääesikunnan koulutusosaston käsky 3211/Daa/27.9.1990
- Suhtautuminen varusmiehiin ja palvelusmotivaation kehittäminen. Pääesikunnan koulutusosaston ohje 1558/Daa/2.5.1991
- Särkiö, Hannu: Koulutusprojekti on yhteinen ponnistus. Päälystölehti /1994
- Tammikivi, J. (1997) Pakkokeinot sotilasjohtamisessa. Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus, Tutkimuslustoiteita A/7/1997.
- Tajfel, H. (1978). Social categorization, social identity and social comparison. Teoksessa H. Tajfel (toim.) Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations. London, Academic Press.
- Törnqvist, K. (1975) Försvarsvilja och närbesläktade begrepp Definitions- och mätproblem. Psykologiskt försvar Nr 70. Beredskapsnämnden för psykologiskt försvar. Stockholm.
- Varusmieskoulutuksen kehittämisprojekti Loppuraportti. 1995 (Hannu Särkiö)
- Varusmiesten palvelusmotivaation kehittäminen. Pääesikunnan koulutusosaston pysyväisohje C 01:11. 21.9.1990
- Varusmies tutkimus 92 Osa I: Tutkimuksen tarkoitus, suoritustapa ja varusmies tutkimuksiin liittyviä käsitteitä. Pääesikunnan koulutusosasto 1992. (Risto Roiha, Olli Harinen)
- Visuri, P. (1997) Turvallisuuspolitiikka ja strategia. Porvoo – Helsinki – Juva. WSOY.
- Örmark Kauko (1991) KoRoHoRo Kannaksella. Kranaatinheitinkomppania 13./JR 48 jatkosodassa ja rintamayhteisönä. Lappeenranta.

Internet:

- <http://www.edu.oulu.fi/sampo/98-99/avoin/appro/psyktied/sosiaalipsykologia.html> 03.01.2006
- <http://www.uta.fi/tyt/avoin/verkko-opinnot/sosiaalipsykologia/kulttuuri.html> 6.9.2005

3. SOSIAALIPSYKOLOGIAA KÄYTÄNNÖSSÄ

Johtamisen opetuksen pedagogisia ratkaisuja ilmasotakoulussa

Juha Jokitalo

TAUSTAA

Tämä artikkeli pohjautuu pro gradu -tutkielmaani ”HUOMIO – KATSE OIKEAAN PÄIN, näkökulmia puolustusvoimien ryhmäprosesseihin ja -ilmiöihin”. Tein tutkielmani Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen Laitokselle vuonna 2006. Tutkielman aiheen valinta oli luonnollista jatkoa työhistorialleni opettajana ja kouluttajana. Se oli myös jatkoa aiemmin suorittamilleni opinnoille, opettajan pedagogisen koulutukselle ja draamapedagogisen ryhmänohjaajan erikoistumisopinnoille. Näiden opintojen myötä aloin havaita ohjaamieni ryhmien käyttäytymisessä sellaista syvempää olemusta, jota huomaisin esiintyvän myös muissa ryhmäkonteksteissa.

Draamapedagogiset opinnot pohjautuivat psykodraaman ja sosiometrian kehittäjän, J. L. Morenon (1889–1974) työskentelymalleihin (vrt. Nieminen & Saarenheimo, 1981). Ryhmänohjaajaopinnoista sain valmiuksia käyttää kadettien ryhmänohjauksessa erilaisia toiminnallisia menetelmiä (Janhunen & Sura 2005, 15–25), joilla voidaan tehdä näkyväksi mm. ryhmän sisäistä vuorovaikutusta.

Toiminnalliset menetelmät tarkoittavat kehon käyttöönottoa oppimissisältöjen havaitsemisen ja sisäistämisen vahvistamisessa. Toiminnalliset menetelmät soveltuvat parhaiten sellaisten sisältöjen käsittelyyn, joissa opiskelijoiden henkilökohtainen suhde käsiteltävään asiaan on keskeinen. Toiminnallisia menetelmiä voi käyttää kaikissa koulutuksissa, mutta niiden käyttöä on syytä harkita perusteellisesti. Ihmiset eivät ole välttämättä valmiita heittäytymään niihin (tietynlaista rohkeutta heittäytymiseen ne edellyttävät). Valmistelematon toiminnallisten menetelmien käyttö voi lukkiuttaa osallistujia, ja silloin ne toimivat vastoin tarkoitustaan. Kuitenkin, mikäli kouluttajalla on taitoja käyttää toiminnallisia menetelmiä, päästään opiskeltavien asioiden ytimeen niiden avulla nopeammin ja koskettavammin kuin puhumiseen ja kirjoittamiseen perustuvia menetelmiä käyttämällä (Jokitalo 2002, <http://www.ihanova.fi/lahikot1/lahikot1-17.htm> 24.8.2007).

Toiminnallisia menetelmiä ovat muun muassa

- kehon liikettä ja tilassa sijoittumista hyödyntävät toiminnot
- kehon liikettä ja äänenkäyttöä yhdistävät toiminnot
- roolien käyttö (sosiodraama)
- tilanteiden ja tapahtumien näyttämöllinen esillepano (stillkuva, patsas)
- maalaaminen ja piirtäminen
- leikit ja pelit.

Draamapedagogisista opinnoista sain myös muita ryhmänohjauksessa tarvittavia valmiuksia, joita nykyinen sotilaskoulutus ei tarjoa. Näistä valmiuksista merkittävimmät liittyvät erilaisten ryhmäprosessien ja -ilmiöiden ymmärtämiseen. Opintojen yhteydessä

aloin myös ymmärtää paremmin monia sellaisia ryhmätilanteissa vaikuttavia piilovoimia, joita johtajat tai opettajat eivät tyypillisesti havaitse (vrt. Blatner 1977, Williams 2002). Tässä yhteydessä myös huomasi, että puolustusvoimien johtajakoulutuksessa ei mielestäni kiinnitetä riittävästi huomiota ryhmien muodostamiseen ja ryhmäkäyttäytymiseen. Virallisen johtajuuskoulutusohjelman päähuomio kohdistuu johtajan persoonallisen vuorovaikutuskäyttäytymisen analysointiin. Transformationaaliseen johtamiseen pohjautuva ”syväjohtaminen” lähestyy johtajuutta pääsääntöisesti psykologisesta, yksilökeskeisestä näkökulmasta.

Ryhmäilmiöiden kompleksisuutta voidaan tässä yhteydessä lyhyesti havainnollistaa ryhmänohjaustyössä kohtaamani esimerkkitapauksen avulla. Ilmavoimien erään kadettikurssin kadeteille tarjottiin upseerikoulutuksen perusopintojen aikana erinomainen mahdollisuus monimuotoiseen ja kokemukselliseen oppimiseen. Opetuksen tavoitteena oli harjaannuttaa heidät rauhanajan kouluttajan tehtäviin. Koulutus toteutettiin varusmiesyksiköiden ja korkeakouluosaston yhteistyönä.

Huolimatta siitä, että koulutus oli suunniteltu nimenomaan kadettien omien oppimisvalmiuksien parantamista varten, huomasi koulutusvaiheen aikana ensimmäisiä merkkejä oppimiseen kielteisesti vaikuttavista tekijöistä. Yhden ryhmän kadetit sopivat keskenään, että he suorittavat kyseisen koulutusjakson ”rimaa hipoen”. Jotta tämä toteutuisi, ryhmässä tätä päätöstä valvottiin hyvin tehokkaasti. Ryhmän jäsenet tarkkailivat, ettei kukaan ryhmän jäsenistä petä ryhmää ottamalla oppikirjoja viikonlopuksi kotiinsa. Samanlaiseen tavoitteeseen pyrittiin myös ”sopivanlaista” huumoria viljelemällä. Mistä kaikesta tässä esimerkissä oli kyse?

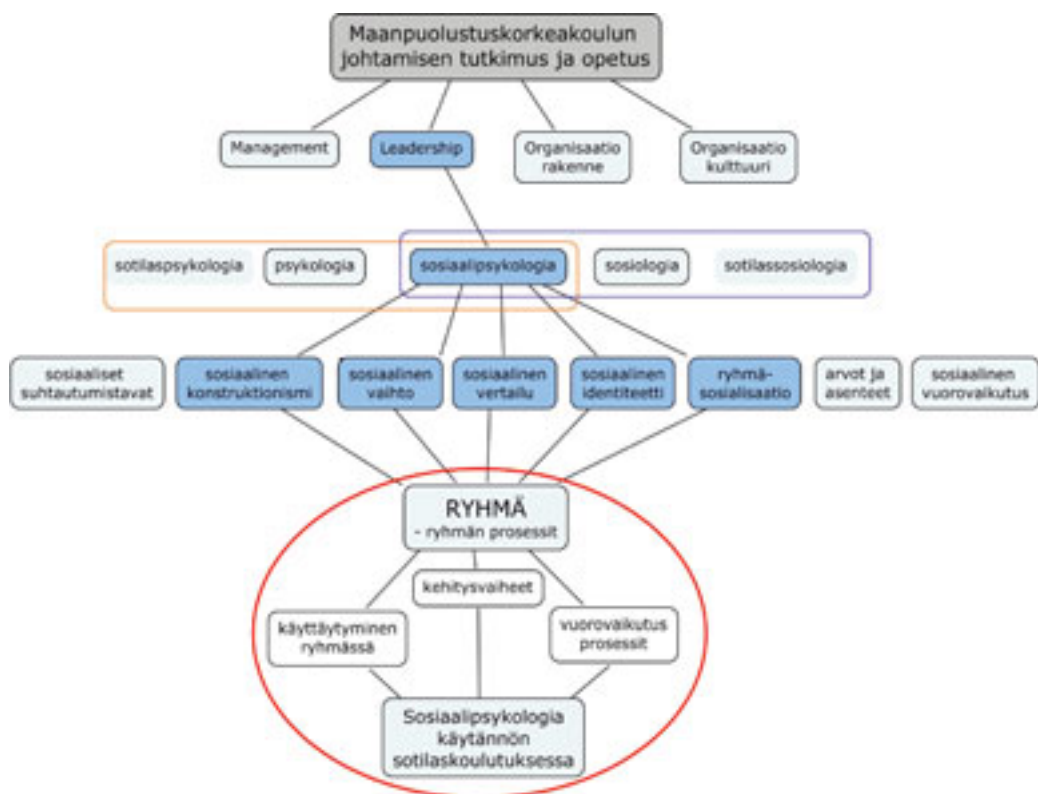
Ryhmätoiminnan ymmärtämisen tarpeellisuutta korostaa erityisesti se, että puolustusvoimissa on paljon erilaisia ryhmiä, joiden käyttäytymiseen ja toimintaan vaikuttavat monet tekijät. Tutkielmassani tarkastelin näitä johtamisen kentässä vaikuttavia, rajattuja kokonaisuuksia, ja keskityin ryhmäprosesseihin ja -ilmiöihin. Ryhmätoimintoja tarkastelin sosiaalipsykologisesta näkökulmasta. Havaintojeni pohjalta paneuduin tutkielmassani sosiaalisuutta selittäviin malleihin, jotka tässä artikkelikokoelmassa on esitetty edellisessä artikkelissa ”Sotilasyhteisön sosiaalipsykologiaa”. Nämä esitetyt sosiaalisuuden yleiset selitysmallit pohjautuvat Lewinin (1935) kenttäteoriaan ja muihin sosiaalipsykologian suuntaan merkittävästi vaikuttaneisiin tutkimuksiin. Näiden mallien avulla tapahtunut tarkastelu avasikin uusia näkökohtia ryhmäprosessien ja -ilmiöiden taustalla vaikuttaviin tekijöihin.

Tutkimukseni teoreettista lähestymistapaa puolsi se, että puolustusvoimissa tehdyt tutkimukset ovat perinteisesti olleet vahvasti empiirisiä, ja niiden tarkastelunäkökulmat ovat olleet pääosin sotilassosiologisia. Kolmantena näkökohtana voitaneen pitää myös sitä, että merkittävä määrä sosiaalipsykologian klassisista laboratoriokokeista on kohdistunut ryhmiin, joissa ei ole ollut virallista johtajaa. Pro gradu -tutkimukselle myönnettiin vuonna 2006 Ilmavoimien Esikunnan Karhumäki-tunnustuspalkinto. Palkinnon perusteluissa todetaan muun muassa: ”Työhön on paneuduttu poikkeuksellisen syvällisesti ja siinä on ymmärretty tutkimusaiheen merkityksellisyys puolustusvoimien kehittämisen kannalta.”

Tässä artikkelissa sosiaalipsykologiasta kenttää pyritään avaamaan johtamisen kontekstissa seuraavien kysymysten avulla:

- Millaiset mallit ja lähestymistavat selittävät ryhmätoiminnassa esiintyviä ryhmäprosesseja ja -ilmiöitä?
- Miten ryhmäprosesseja ja -ilmiöitä koskettavaa tietoutta voidaan hyödyntää puolustusvoimien johtajakoulutuksessa?

Tämä artikkelin kytkentää edelliseen artikkeliin on kuvattu seuraavassa kuvassa. Kuviossa on punaisella ympyröity artikkelin keskeisimmät sisällöt.



Artikkelin asema (punainen ympyrä) julkaisussa.

Julkaisun johdannossa hahmotetaan johtamisen kokonaisuutta, jossa pienryhmiä tarkastellaan ihmisten johtamisen (leadership) näkökulmasta. Samalla tasolla olevilla ryhmän asiatavoitteilla (management), organisaatiokulttuurilla ja organisaation rakenteilla on vahvoja vaikutuksia ryhmien toimintaan. Johdannossa tarkastellaan myös sosiaalipsykologiaa sen lähitieteiden, psykologian ja sosiologian kentässä. Keskeisenä tarkastelun kohteena on psykologiassa yksilö, sosiologiassa ryhmä ja sitä suuremmat kokonaisuudet. Sosiaalipsykologia asettuu näiden kahden tieteen välimaastoon tarkastellen yksilöiden välistä vuorovaikutusta ja siitä aiheutuvaa ryhmädynamiikkaa.

Edeltävässä artikkelissa ”Sotilasyhteisön sosiaalipsykologiaa” tarkastellaan Helkaman, Myllyniemen ja Liebkindin (2001) jaottelun mukaisia sosiaalisuuden selitysmalleja sekä Salmivallin (2005) esittämää Harrisin ryhmäsosialisaatioteoriaa ryhmäprosessien ja -ilmiöiden näkökulmasta. Lisäksi artikkelissa tarkastellaan muita sosiaalisuuteen selvästi liittyviä, sotilaalliselta kannalta merkittäviä ilmiöitä.

Tässä artikkelissa teoreettinen tarkastelu kohdistuu ryhmäprosesseihin, ryhmäkäyttäytymiseen ja ryhmän kehitysvaiheisiin. Tarkastelun tavoitteena on avata lukijalle artikkelin viimeisessä luvussa esitettyjä käytännön esimerkkejä. Nämä esimerkit ovat kirjoittajan tulkintoja käytännön kokemuksista ja joista on löydettävissä liittymäpintaa esitettyihin teorioihin ja sosiaalisuuden selitysmalleihin. Kokemuksista on havaittavissa varsin pieniä vivahteita, jotka ilmentävät jotakin osaa ryhmätoimintaan liittyvästä ilmiökentästä. Näitä liittymäpintoja ei kuitenkaan tarkastelussa erikseen esitetä, koska ne ovat tunnistettavissa tekstistä varsin helposti. Artikkelin lopussa tarkastellaan mahdollisuuksia hyödyntää sosiaalipsykologista ryhmätietoutta puolustusvoimien sotilaskoulutuksessa.

RYHMÄN MÄÄRITTELYÄ

Tämän artikkelin sisäistämisen kannalta on mielekästä tiedostaa ryhmän ja tiimin erilaiset olemukset. Määritelmiä luettaessa on myös hyvä pohtia, kuinka näitä määritelmiä käytetään, ja aivan erityisen tärkeää on pohtia, kuinka ne eri tilanteissa ymmärretään. Luetun sisäistäminen helpottuu, jos lukija voi mielessään määritellä oman toimintaympäristönsä ihmisyhdistelmiä joko tiimiksi tai ryhmäksi (Niemistö 2000, 24–29).

Ryhmä

Puolustusvoimissa ryhmiä on paljon. Johtajuus saa alkunsa aliupseerikoulussa ryhmästä ja saavuttaa huippunsa puolustusvoimien johtoryhmässä. Voitaneen väittää, että puolustusvoimissa ryhmistä tulee useimmille mieleen jalkaväkiryhmä, jossa on johtajan lisäksi kuusi tai seitsemän jäsentä. Sosiaalipsykologiassa ryhmäkäsitetä tarkastellaan usealla eri tavalla ja usealla eri tasolla. Wermlund (1963, 149) mukaan välillä ryhmä merkitsee kaikkia inhimillisiä ryhmiä ylipäänsä. Hän esittää Smallin (1854–1926) näkemyksen ryhmästä, joka on käsitteenä eräs tieteen ”yleisin ja värittömin termi” kuvattaessa ihmisyhdistelmiä. Kuvaus on totta tänäkin päivänä, mikäli käsitettä ei avata ja tarkastella

riittävän monipuolisesti. Ryhmän määrittely on tärkeää, jotta voidaan ymmärtää tutkitavaa aihetta paremmin.

Ryhmäksi voidaan helposti tulkita joukko ihmisiä, jotka käyttäytyvät tietyllä tavalla tai ovat pukeutuneet samankaltaisesti. Ryhmäksi voidaan tulkita myös joukko pysäkillä linja-autoa odottavia ihmisiä. Sosiaalipsykologian määritelmien mukaan edellä kuvatut ihmiset eivät kuitenkaan muodosta ryhmää.

Kun sosiaalipsykologiassa puhutaan ryhmästä, on tarkoin huomattava, ettei tällöin tarkoiteta mitä tahansa yksilöiden joukkoa. Kun tarkastelussa halutaan korostaa sitä seikkaa, että esitetty asia pätee mistä tahansa yksilöiden joukosta ilman, että tarvitsee olla kyse ryhmästä sosiaalipsykologisessa mielessä, käytetään tuosta joukosta nimitystä *aggregaatti* (Rainio & Helkama 1973, 165). Pienryhmää voidaan Penningtonin (2005, 29–30) mukaan ajatella monentyyppisenä muutaman ihmisen vuorovaikutuksena. Tämä määritelmä erottaa siten pienryhmän aggregaatista, joka on vain kasauma ihmisiä vailla keskinäistä yhteyttä. Pienryhmät sijaitsevat sekä ympäristö- että sosiaalisessa kontekstissa, ja näin voidaan erottaa fyysinen, sosiaalinen ja ajallinen ympäristö.

Ryhmän muotoutumiseen ja toimintaan vaikuttavat useat erilaiset tekijät, minkä vuoksi se voidaan määritellä usealla eri tavalla. Ryhmää kuvaavissa määrittelyissä yleisinä tunnusmerkkeinä esiintyvät tietty koko, tarkoitus, säännöt, vuorovaikutus, työnjako ja roolit sekä johtajuus. Niemistö (2000, 16) esittää Pehr Charpentierin (1981) määritelmän, jossa junanvaunun osastossa istuvat neljä entuudestaan toisilleen vierasta ihmistä muodostavat ryhmän vasta, kun heillä on keskinäistä vuorovaikutusta, yhteinen tavoite, tietyt säännöt ja tietty työnjako.

Rainio & Helkama (1974, 166) mainitsevat joukon erilaisia ryhmäkriteerejä, jotka yksilöistä koostuvan joukon tulisi täyttää, jotta se olisi ryhmä:

- Ryhmä koostuu yksilöistä, joita yhdistää sosiaalisten suhteitten verkko ja joita leimaa jossain määrin jäsenyys ryhmässä siten, että erityisesti ryhmän muutokset vaikuttavat yksilöihin (*riippuvuuskriteeri*).
- Jäsenyys on tiedossa siten, että ryhmään kuuluvat yksilöt tietävät, keitä ryhmään kuuluu tai ainakin, minkä laatuista henkilöitä siihen kuuluu (*jäsenyyuskriteeri*).
- Jäsenet tietävät kuuluvansa ryhmään (*jäsenyystietoisuuskriteeri*).
- Jokaisella ryhmällä on ainakin yksi päämäärä, jonka tavoittamiseksi esiintyy yksilöitten toimintoja ja niiden koordinoitua (*päämääräkriteeri*).
- Toiset odottavat ryhmän jäsenten käyttäytyvän tietyllä tavalla ja tiettyjen sääntöjen (normien) mukaan (*normikriteeri*).

On myös olemassa näkemyksiä, että ryhmän ei tule välttämättä täyttää kaikkia edellä esitettyjä kriteerejä. Sitä voidaan vaatia, jos ryhmä halutaan käsittää hyvin suppeasti. Väljästi käsitettäessä taas riittää, että ryhmä täyttää yhdenkin kriteereistä. Jotta voidaan puhua pienryhmästä, on jokaisella oltava mahdollisuus olla henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa kaikkien muiden kanssa. Muussa tapauksessa kyseessä on suurryhmä. (Jauhainen & Eskola 1994, 109.)

Ryhmäkäsityksen tietynlainen mielivaltaisuus ja symbolisuus paljastuvat hyvin silloin, kun tarkasteluun otetaan mukaan diskursiivinen näkemys, jossa ryhmät nähdään puhe-

maailman, diskurssin ilmiöinä (Pälli 2003, 14). Tätä määritelmää tukee myös näkemys, jonka mukaan ryhmien olemassaololle on myös psykologinen ja sosiaalinen peruste. Psykologinen peruste kertoo henkilökohtaisesta päämäärästä ja sisältää yksilön halun ja mahdollisuuden toteuttaa tarpeitaan. Sosiaalinen peruste kertoo ryhmän jäsenten yhteisestä päämäärästä ja sisältää yhteisen halun toimia tavoitteen suuntaan. (Jauhiainen & Eskola 1994.)

Ryhmien moninaisuutta ja muodostumista kuvastaa hyvin myös Knut Pippingin tutkimus ”Komppania pienoisyhteiskuntana”, jonka mukaan viralliset sotilasryhmät olivat jakautuneet epävirallisiin sosiaalisiin ryhmiin (ks. Pipping 1947, s. 115–159):

- *Arvoryhmät*, jotka perustuivat sotilasarvojen välisiin eroihin ja asenteisiin armeijan kantahenkilökuntaa kohtaan.
- *Sotilaalliset ryhmät*, jotka muodostuivat komppanian organisaation mukaisesti, ja ne toimivat perusrunkona kaikelle sotilaalliselle toiminnalle.
- *Paikalliset ryhmät*, jotka muodostuivat taktisten olosuhteiden mukaisesti.
- *Ikäryhmät*, jotka muodostuivat sotilaiden palvelusvuosien mukaisesti.
- *Kotiseuturyhmät* muodostivat osan komppanian epävirallisesta organisaatiosta.
- *Keittoporukat*, jotka olivat Pippingin havainnoiman komppanian primaariryhmiä ja jotka muodostettiin edellä kuvattujen sosiaalisten ryhmien puitteissa, ensisijaisesti saman sotilaallisen tai kotiseuturyhmän mukaisesti, kahdesta neljään hyvän ystävän tai kaverin kesken.

Hult (2002, 10) puolestaan tiivistää Svedbergin (1997) paljon käytetyn määritelmän ryhmäjaottelun seuraavasti:

- *Primaariryhmä – sekundaariryhmä*: Primaariryhmässä (esim. jalkaväkiryhmä) on läheiset ihmissuhteet, kuten perheessä ja lähimpien ystävien kanssa. Se on äärimmäisen tärkeä henkilön identiteetin muodostaja. Sekundaariryhmässä (esim. pataljoona) puolestaan on pidempi välimatka muihin ryhmän jäseniin. Siitä huolimatta sekundaariryhmällä voi olla todella huomattavaa merkitystä yksilölle monessa suhteessa joko suoranaisesti tai välillisesti.
- *Viiteryhmä*: Toimii mittatikkuna oman tai muiden statuksen arvioinnissa.
- *Me-ryhmä – he-ryhmä*: ”Me ja he” -ajattelutavalla on tärkeä rooli ryhmäkiinteyden muodostumisessa. Ulkopuoliset ovat tärkeitä me-ryhmän määrittelyssä, koska heidän katsotaan olevan poikkeavia. Vastakkainasettelu ryhmien välillä johtaa solidaarisuuden – koheesion – kasvuun omassa ryhmässä.
- *Epävirallinen ryhmä – virallinen ryhmä*: Epävirallisia ryhmiä muodostuu spontaanisti yhteisen mielenkiinnon pohjalta. Esimerkkinä voidaan mainita lapset, jotka leikkivät yhdessä. Virallisella ryhmällä on etukäteen määritelty tarkoitus sääntöineen, rutiineineen ja virallisine johtajineen.
- *Psykykerhmä – sosioryhmä*: Määritelmä on verrattavissa viralliseen ja epäviralliseen ryhmäjakoon. Psykykerhmä vastaa emotionaalisista tarpeista, ja sosioryhmä muodostuu vastaamaan ryhmäjäsenten yhteisistä kiinnostuksen kohteista tai osallistumisesta johonkin tiettyyn asiaan.

Ryhmiä voidaan Harisen (2006) mukaan jaotella myös seuraavasti:

- *Jäsenryhmä – viiteryhmä:* Jäsenryhmällä tarkoitetaan tällöin jonkin auktoriteetin (esim. oppilaitos) yksilölle määrättyä, virallista ryhmää. Viiteryhmällä puolestaan tarkoitetaan ryhmää, johon yksilö kokee samaistuvansa esimerkiksi ideologisesti.
- *Vapaaehtoinen ryhmä – käsketty ryhmä:* Vapaaehtoiseksi ryhmäksi voidaan lukea jonkin avustusjärjestön ryhmät. Käsketyllä ryhmällä puolestaan ymmärretään esimerkiksi työnantajan käskemää työryhmä.
- *Hierarkkinen ryhmä – johtajaton ryhmä:* Hierarkkisessa ryhmässä on virallinen johtaja.

Pienryhmän kriteerien määrittelyt vaihtelevat jonkun verran. Samoin vaihtelee myös käsitys pienryhmän koosta. Yhteistä kaikille määrittelyille kuitenkin on, että ryhmän jäsenillä on mahdollisuus toistensa tuntemiseen. Penningtonin (2005, 9) mukaan pienryhmäksi voidaan lukea vielä ryhmä, jonka jäsenmäärä vaihtelee 20–30 jäsenen välillä. Yleisimmin pienryhmäksi mielletään ryhmä, jossa on alle 20 jäsentä. Tätä perustellaan sillä, että ryhmässä olevien suhteiden määrä on yksilöiden hallittavissa ja näin ryhmässä säilyy riittävä kiinteys (Jokitalo 2002).

Tiimi

Ryhmän ja tiimin määritelmät sekoitetaan usein puhekielessä. Yhteistä näille määritelmille on se, että niissä molemmissa esiintyy pääosin samankaltaisia ryhmäprosesseja ja -ilmiöitä. Taipaleen (2004, 29) mukaan prosessiajattelun lisääntyessä erilaisissa organisaatioissa ovat tiimit nousseet esiin uudella tavalla. Tiimiorganisaatio on eräs tapa muodostaa ja luoda organisaatio, joka kykenee vastaamaan jatkuvaan muutoshasteeseen, olemaan joustava ja kehityskykyinen. Tiimiksi voidaan myös kutsua sellaisia ryhmiä, jotka eivät täyty todellisen tiimin tunnuspiirteitä. Tiimityötä on tutkittu kattavasti ja useista eri näkökulmista, kuten toiminnan dynamiikan, viestinnän ja vuorovaikutuksen sekä johtamisen ja laatuajattelun näkökulmista. Nämä tutkimukset osoittavat, että tiimin käsite pitää sisällään myös monenlaisia järjestelyjä ja käytäntöjä sekä toimintatapoja.

Taipale (2004, 29) tiivistää Fisherin näkemyksen, joka määrittelee itseohjautuvan tiimin ryhmäksi työntekijöitä, jotka päivittäin vastaavat omasta työstään ja tehtävistään yhdessä niin, että suoraa esimiehen johtamista ei tarvita työn järjestämiseen, suunnitteluun tai aikatauluihin, vaan tiimi itse päättää tuotantoon tai palveluun liittyvistä päätöksistä ja mahdollisten ongelmien ratkaisemisesta. Tiimi on asiakasohjautuva ja monitaitoinen; se hallitsee oman tehtäväalueensa ja sen jäsenet jakavat keskenään tietoa ja osaamista. Tiimi keskittyy kokonaisuuksiin, sen tavoitteet ovat yhteisiä ja ilmapiiri on uutta luova ja innostava. Tiimi on myös suorituskeskeinen, pyrkii jatkuvasti parantamaan suorituksiaan ja saavuttamaan tavoitteensa sekä kontrolloi itse suorituksiaan, arvioi omaa toimintaansa ja nojaa päätöksensä organisaation arvoihin ja periaatteisiin.

Tiimissä yksilö määritellään itseohjautuvaksi. Carrin (1992) mukaan itsenäisen toimivallan saanut työntekijä on kuin hyrrä, joka tietyn suunnan saatuaan pyrkii jatkuvasti eteenpäin samaan suuntaan omin neuvoin. Esimieheltä tämä edellyttää aivan uudenlaisia

johtamisrooleja ja -taitoja. Pirnes (1997, 18) määrittelee tiimin ”ryhmäksi ihmisiä, jotka itsejohtoisesti, yhteisvastuullisesti ja tiiviissä yhteistyössä suorittavat tiettyä kokonaisuutta ja tiimin jäsenten erilaisuutta hyödyntäen pyrkivät yhteisiin arvopäämääriin ja tavoitteisiin, yhteisten pelisääntöjen puitteissa.”

Ruohotie (2000a, 234) esittää Salaksen, Dickinsonin ja Conversen ja Tannenbaumin (1992) määritelmän, jonka mukaan tiimi on selvästi erotettavissa oleva, vähintään kahdesta ihmisestä muodostuva ryhmä, jonka jäsenet ovat keskenään dynaamisessa ja sopeutuvassa vuorovaikutuksessa. Keskinäisen vuorovaikutuksen avulla he pyrkivät toteuttamaan yhteistä, arvostettua tehtävää ja saavuttamaan heille asetetut tavoitteet. Kulakin tiimin jäsenellä on hänelle määrätty, erityiset tehtävät hoidettavanaan ja kunkin jäsenyys on ajallisesti rajoitettu.

Koska tiimityöstäkin puhutaan monella tavalla, ovat Sarala A. ja Sarala U. (1996, 156–157) tehneet ehdotuksen tiimityön jaottelemisesta viiteen eri luokkaan. Luokittelun perusteena voidaan käyttää yhtä tai useampaa seuraavista kriteereistä:

- ryhmän elinaika
- ryhmän toimivaltuudet ja toiminnan autonomisuus
- ryhmään osallistumisen vapaaehtoisuus työskentelyn kunnianhimoisuus
- ryhmäkiinteys
- yhdessäolon määrä.

Yllä kuvatuista monenlaisista ryhmä- ja tiimimäärittelyistä voi päätellä, että myös niihin kohdistuvissa tutkimuksissa on monta eri suuntausta. Viimeaikaisimmista vertaisryhmien tutkimuksista on Salmivallin (2005, 16) mukaan nähtävissä ainakin kolme selvää suuntaa. Ensinnäkin on tarkasteltu sosiaalisen aseman määräytymistä. Toinen tärkeä kiinnostuksen kohde on ollut se, miten ystävyysuhteet ja vertaisryhmään integroituminen lapsuudessa edistävät sosiaalisten taitojen oppimista, toimivat suojaavina tekijöinä stressaavissa tai traumaattisissa tilanteissa ja ovat yhteydessä hyvinvointiin yleisimminkin. Kolmas tarkastelu on tapahtunut vertaisryhmissä omaksuttuihin asenteisiin ja käyttäytymiseen.

RYHMÄPROSESSIEN TIETEELLISET KYTKENNÄT

Tässä luvussa tiivistetään jo aiemmin esitettyjä Helkaman, Myllyniemen ja Liebkindin (2001) esittämiä yleisiä sosiaalisuuden selitysmalleja sekä Salmivallin (2005) esittämää Harrisin (1995) ryhmäsosialisaatioteoriaa. Nämä mallit siis osaltaan selittävät joitain ryhmäprosesseihin ja -ilmiöihin liittyviä tekijöitä. Esitettävistä malleista käytetään, lähteistä riippuen, usein teoria nimitystä, vaikka ne eivät sitä todellisuudessa ole. Teorian käytöllä kuitenkin helpotetaan sosiaalisuuden yleisten selitysmallien käsittelyä. Näissä teorioissa viitataan ryhmäprosessien lisäksi myös ryhmäilmiöön. Siksi tässä vaiheessa on mielekästä hieman hahmottaa ryhmäprosessien yhteydessä esiintyvää ryhmäilmiötä, jota tarkastellaan perusteellisemmin luvussa 4.

Ryhmäilmiö-käsitettä käytetään sosiaalipsykologisessa kirjallisuudessa ja ryhmien ohjaustilanteissa. Jauhiaisen ja Eskolan (1994, 13–14) mukaan ryhmäilmiö muodostuu Lewinin (1935) kenttäteoriaa mukaillen kolmenlaisista aineksista ja niiden välisistä riippuvuussuhteista: 1) osallistujien yksilöllinen toiminta, 2) ympäristövaikutukset ja 3) ryhmädynamiikka, joka sisältää ryhmätilanteen dynaamisen kentän jatkuvan muuttumisen. Ryhmäilmiö tulee ymmärrettäväksi, kun sitä tarkastellaan samanaikaisesti näistä kolmesta näkökulmasta.

Ryhmäilmiöiden syntymisen lähtökohdaksi ajatellaan, että ilmiöt syntyvät ryhmäprosessien yhteydessä. Ryhmäilmiö-määritelmällä pyritään kuvaamaan kaikkea sellaista ryhmän toimintaa, jonka tarkempi ryhmittely ja määrittely on vaikeaa. (Helkama & al 2001, 266)

Sosiaalisuuden selitysmallit

Ryhmätoiminnan yhteydessä esiintyviin prosesseihin viitataan useimmissa sosiaalisuuden selitysmalleissa, joskaan sosiaalisen vaihdon ja sosiaalisen vertailun mallit eivät niitä tunnista. Ryhmätoiminnan vuorovaikutusprosessien kannalta tarkasteltuna voitaneen kuitenkin olettaa, että prosessit vaikuttavat kaikenlaisissa ryhmätoiminnassa. Sosiaalisen identiteetin teorian mukaan juuri yksilöiden sosiaalinen samastuminen synnyttää *ryhmälle ominaisia ilmiöitä*.

Kokonaiskuvan luomiseksi on alla olevalla taulukolla pyritty havainnollistamaan joitakin esitettyjen sosiaalisten mallien painotuksista.

Malleista ensimmäisenä esitetty, behavioristiseen ihmiskäsitykseen pohjautuva *sosiaalisen vaihdon teoria* lähestyy vuorovaikutusta välineellisesti. Vaihdon välineenä on yksilön saaman hyödyn ja panostuksen suhde, joka on sidoksissa yksilön määrittämään vertailutasoon. Ryhmäprosessien ja -ilmiöiden voidaan siten ajatella syntyvän vaihtoon liittyvistä kilpailutilanteista, vuorovaikutuksesta johtuvista epäselvyyksistä ja attraktiivisten henkilöiden suosion tavoittelusta.

Sosiaalisen vertailun teoria lähestyy sosiaalisen identiteetin teoriaa sen kognitiivisen olemuksen muodossa, jossa ryhmän antama arvio jostain asiasta vaikuttaa yksilön arviointiin. Identiteetin katsottiin muodostuvan kahdesta ulottuvuudesta: henkilökohtaisesta ja sosiaalisesta. Yksilö peilaa omaa arviotaan, kognitiivista kyvykkyyttään, muihin. Oletettavasti tähän voi merkittävästi vaikuttaa arviointitilanteen konteksti, jonka tässä tapauksessa voi nähdä syntyvän nimenomaan sosiaalisesta todellisuudesta.

malli / painotus	sosiaalinen vaihto	sosiaalinen vertailu	sosiaalinen konstruktivismi	sosiaalinen identiteetti	ryhmä - sosialisaatio
identiteetti				X	
samastuminen				X	X
attraktio	X				
vaihto/hyöty	X				
vertailu	X	X		X	X
konstruktio			X		
tieto			X (valta)		
normit		X	X	X	X
kiinteys			X	X	X
kategoriointi				X	X
prosessit				X	X
ilmiöt				X	

Ryhmän toiminnassa vaikuttavien sosiaalisuuden selitysmallien painotuksia.

Ryhmän kielellisen vuorovaikutuksen merkitys korostuu *sosiaalisen konstruktionismin teoriassa*. Kieli nähdään, ei vain vuorovaikutuksen välineenä, vaan erityisesti ihmisen ajattelun synnyttäjänä ja sen välittäjänä. Ryhmäprosessi-ilmiöiden näkökulmasta mielenkiintoisinta tässä teoriassa on ajatus vallasta, joka syntyy sosiaalisen toiminnan kanssa käytettävän kielen ja sen avulla ilmaistun tiedon yhteydessä. Kieli toimii siis vallankäytön välineenä. Tämän teorian mukaan tiedon katsotaan syntyvän sosiaalisessa prosessissa. Tämä osaltaan selittää myös aiemmin mainittua sosiaalisen todellisuuden syntyä.

Sosiaalisen identiteetin teorian mukaan yksilön identiteetillä katsotaan olevan kaksi ulottuvuutta: henkilökohtainen identiteetti ja sosiaalinen identiteetti, joka voi muuttua elämän kuluessa. Teoria lähestyy ryhmäprosessi-ilmiöitä selittäen, että yksilöiden sosiaalisen samastumisen yhteydessä syntyy ryhmälle ominaisia ilmiöitä, kuten ryhmän sisäistä koheesiota ja yhteistyötä. Samalla syntyy myös lojaalisuutta ryhmää kohtaan sekä ryhmän normien sisäistämistä ja niihin mukautumista. Lisäksi yksilö voi samastua samanaikaisesti useisiin eri ryhmiin ottaen huomioon kontekstin, jossa samastuminen tapahtuu. Samastumisen voimakkuus on puolestaan sidoksissa kontekstiin, joka vaikuttaa havainnointiin, asenteisiin ja käyttäytymiseen. Yksilö tarkkailee siis jatkuvasti ryhmän sisällä tarkkaillen samalla myös muita ryhmiä. Edellä kuvatusta johtuu teorian toteamus, jonka mukaan yksilö pyrkii kategorioinnin avulla tyydyttämään luontaista tarvettaan selkiyttää ja järjestää sosiaalista ympäristöään. Sosiaalisen identiteetin mukaan sosiaalinen samastuminen on siten dynaaminen ja voimakkaasti kontekstiin reagoiva prosessi; tämä toteamus osaltaan selittää ainakin yhtä ryhmäilmiön osatekijää, osallistujien yksilöllistä toimintaa.

Ryhmäsosialisaatioteorian mukaan vertaisryhmä on keskeinen, kontekstisidonnainen tekijä, joka määrittää ryhmässä olevan yksilön ja sitä kautta koko ryhmän käyttäytymis-

tä. Muista malleista poiketen ryhmäsosialisaatioteoria ei tunnusta, että kasvatus olisi ihmisen käyttäytymisen keskeisin tekijä. Ryhmäsosialisaatiossa teorian muodostus on monilta osin sosiaalisen identiteetin teorian mukaista, esimerkiksi persoonallisuuden kehittymisen, ryhmien välisten ja sisäisten prosessien sekä kategorioinnin osalta. Ryhmäsosialisaatioteoria korostaa erilaisten prosessien olemassaoloa, ja sen mukaan prosesseilla on keskeinen merkitys ryhmätoiminnassa.

Esitettyjen mallien tarkastelu osoittaa, kuinka suuri merkitys sosialisaatiolla eli ryhmällä yksilölle on. Jauhaisen ja Eskolan (1994, 5–13) mukaan ryhmä on yksilölle itsetuntemuksen lisäämisen eli reflektion väline. Yksilöiden reflektiivisyys ja sen synnyttämä tietoisuus kehittyvät ryhmätoiminnassa, jolloin yksilön osallistuminen ja lisääntyvä itsetuntemus kasvattavat hänen toimintakykyään. Toimintakyvyn laajeneminen antaa tilaa persoonallisuuksien kehittymiselle, minkä seurauksena toimintakykyiset yksilöt muodostavat kehittyneemmän ryhmän.

Ryhmän kehittyminen sisältää erilaisia vaiheita ja prosesseja, jotka synnyttävät erilaisia ryhmäilmiöiksi kutsuttavia tapahtumia. Tähän kehittymiseen vaikuttaa ryhmän ulkoisten tapahtumien lisäksi ryhmän jäsenten yksilöllinen toiminta. Yksilöiden muodostaman ryhmän toiminnan tarkoitus on liittää ryhmä ympäristöönsä, joka voidaan nähdä ryhmän fyysisenä ja sosiaalisena todellisuutena. Tarkastelun avulla voidaan hahmottaa myös ryhmäprosesseja ja -ilmiöitä selittäviä tekijöitä, joita syntyy ryhmän sisäisessä vuorovaikutuksessa.

Esimerkiksi ryhmän ja yksilön suhteesta sekä sen merkityksestä ryhmän toimintakyvylle sopii Harisen (1992, 17–41) toteamus, että armeijoissa, joissa on yleinen asevelvollisuus, sotilaiden enemmistön taisteluteho taistelussa riippuu vain pienessä määrin heidän kiinnostuksestaan poliittisiin arvoihin, joihin sodan lopputulos saattaisi vaikuttaa. Harisen mukaan toisessa maailmansodassa tavalliselle saksalaiselle sotilaille ratkaisevaa oli se, että niin kauan kuin hän tunsii olevansa primaariryhmänsä jäsen ja olevansa siksi sen muiden jäsenien odotusten ja vaatimusten sitoma, hänen sotilaallinen suorituksensa oli todennäköisesti hyvä.

Ryhmäprosessit

Tässä luvussa tarkastellaan ryhmän prosesseja ja kehitysvaiheita. Tarkastelulla pyritään myös hahmottamaan ryhmäprosessien ja ryhmäilmiöiden keskinäistä suhdetta. Helkama & al. (2001, 266) mukaan yhtenä perusolettamuksena on, ettei ryhmätyön tuloksia voida ymmärtää pelkästään lähtötekijöistä käsin, vaan ryhmän sisäisessä vuorovaikutuksessa syntyy ilmiöitä, jotka vaikuttavat oleellisesti ryhmän tehokkuuteen. Toisena perusolettamuksena on, ettei ryhmätyön tuloksia voida myöskään selittää pelkästään näiden ryhmäsyntyisten prosessien avulla, vaan on otettava huomioon lähtötekijöiden ja ryhmäilmiöiden yhteiset vaikutukset.

Ryhmäprosessien ja -ilmiöiden tarkastelun kannalta on tarpeellista määritellä, kuinka ryhmäkäyttäytyminen eroaa yksilöiden välisestä käyttäytymisestä. Tällä tarkoitetaan käyttäytymistä ominaisuuksiltaan ainutlaatuisena yksilönä, jolla on omia henkilökohtaisia suhteita toisiin yksilöihin.

Käyttäytyminen ryhmässä

Ryhmäkäyttäytyminen tarkoittaa käyttäytymistä ryhmän jäsenenä. Silloin kun ryhmiin kuuluvat yksilöt ovat yksilöllisesti tai yhteisöllisesti vuorovaikutuksessa toisten ryhmien tai niiden jäsenten kanssa ryhmäsamastumisensa pohjalta, on kyseessä ryhmien välinen käyttäytyminen. Yksilökäyttäytymisessä keskeisiä ovat yksilöiden henkilökohtaiset ominaisuudet ja yksilöiden väliset suhteet. Ryhmäkäyttäytymisessä taas se, keitä minä ja sinä olemme henkilöinä, on vähemmän tärkeää kuin se, mihin ryhmiin me kuulumme. Se, millaisesta käyttäytymisestä kulloinkin on kyse, riippuu Helkaman & al. (2001, 303) mukaan kolmesta tekijästä:

- Sosiaalisten luokkien selkeydestä: kuinka helposti ryhmät ovat eroteltavissa toisistaan. Mitä selkeämmin ryhmät erottuvat toisistaan, sitä todennäköisemmin käyttäytyminen on ryhmäkäyttäytymistä.
- Ryhmän jäsenten käyttäytymisen yhdenmukaisuudesta: yksilöiden käyttäytyminen vaihtelee normaalisti ryhmän sisällä – eri ihmiset käyttäytyvät eri tavalla. Mitä enemmän samanlaisiksi tietyn ryhmän jäsenten käyttäytyminen muuttuu, sitä enemmän kyseessä on ryhmäkäyttäytyminen.
- Toiseen kohdistuvan käyttäytymisen ennakoitavuudesta: yksilöiden välisessä kanssakäymisessä toiseen ihmiseen voidaan suhtautua monin eri tavoin – suhtautuminen määräytyy tämän toisen ihmisen henkilökohtaisista ominaisuuksista. Ryhmäkäyttäytymistä toista ihmistä kohtaan ohjaavat tämän ihmisen ryhmäjäsenyyteen liittyvät

Lähde	Aikaisempi muoto ----->	Kehittyminen ja kehittymistasot ----->	Hajoaminen ----->
Bion (1981)	Riippuvuus	Yhteentot/väistelyt.. Yhdistyminen... Yhteistyö	
Caple (1978)	Orientoituminen	Konfliktit.....Yhdistyminen.....Huippusuoritukset Rutinoituminen	
Francis & Young (1979)	Testaaminen	Sisäiset taistelut...Järjestyksen saavuttaminen.....Kypsä läheisyys	
Gibb (1964)	Hyväksyntä	Tiedonvirtaus....Tavoitteet ja normit....Kontrolli	
Hill & Gruner (1973)	Orientoituminen	Tutkiminen.....Tuottaminen	
Kormanski & Mozenter (1987)	Tiedostaminen	Konfliktit.....Yhteistyö.....TuottavuusErottautuminen
Modlin & Faris (1956)	Strukturalismi	Levottomuus.....Muutos.....Yhdistyminen	
Tuckman (1965)	Järjestäytyminen	Kuuhunta.....Sääntöjen rakentaminen.....Suorittaminen.....	
Tuckman & Jensen (1977)	Järjestäytyminen	Kuuhunta.....Sääntöjen rakentaminen.....Suorittaminen.....	Hajaantuminen
Whittaker (1970)	Aikaisempi jäsenyys	Valta ja kontrolli.....Läheisyys.....	Eriytyminen
Yalom (1970)	Orientoituminen	Konfliktit.....Läheisyys.....	Paattuminen

Ryhmän/ tiimin kehittymismallit (Taipale 2005, 47)

stereotypiat ja ennakkoluulot. Sellainen käyttäytyminen on siis stereotyyppistä eli ennakoitavissa käyttäytymisen kohteen ryhmäjäsenyyden perusteella.

Ryhmäkäyttäytymisen määrittely on tärkeää myös ryhmän johtamisen kannalta. Silvénin (1991, 75) mukaan ryhmäkäyttäytymistä ja toimintaa ohjaa aina joku tai jotkut henkilöt. Johtajalla on tärkeä rooli ryhmätoiminnassa. Jos johtaja ottaa huomioon muiden mielipiteet, antaa heille päätäntävaltaa sekä innostaa ja tukee heitä, työskentely tehostuu, koska ryhmässä uskalletaan esittää ja kokeilla uusia ideoita ja toimintatapoja. Sen sijaan määräilevä johtaja, joka sivuuttaa esitetyt mielipiteet, ei innosta eikä tue muiden työskentelyä. Toisinaan johtajia voi olla useita tai aina ei välttämättä ole johtajaa ollenkaan.

Ryhmäkäyttäytymisessä esiintyvät vaihtelut ovat askarruttaneet tutkijoita viime vuosikymmeninä. Siksi ryhmillä nähdään olevan erilaisia kehitysvaiheita, joista Taipale (2005) esittää Kozlowskin kokoaman yhteenvedon eri teoreetikkojen näkemyksistä ja malleista (kuvio 3). Nämä mallit kuvaavat ryhmän kehittymisen sen hajoamiseen saakka. Hajoamisen syynä on useissa tapauksissa joko yhteistyöhön ja läheisyyteen kyllästyminen tai rutinoituminen ja eriytyminen sekä erottautuminen ja hajaantuminen. Kaikissa malleissa yhteistyötä ja asioista sopimista seuraa tuottaminen, suorituskyky ja tuottavuus.

Edellä esitetty taulukko kertoo ryhmätutkimusten moninaisuudesta. Tätä moninaisuutta pyritään selventämään jäsentämällä prosesseista kokonaisuuksia. Seuraavaksi esitettävät prosessit ja kehitysvaiheet on jaoteltu kahdeksi osakokonaisuudeksi: pää- ja alaprosesseiksi. Tehty jako on keinotekoinen, ja sen tarkoituksena on auttaa prosessien hahmottamista sekä niiden ajallista esiintymistä ryhmätyöskentelyn eri vaiheissa.

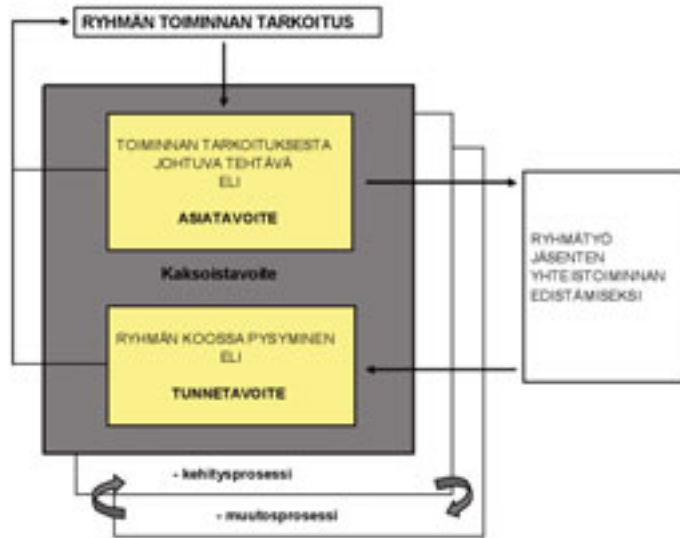
Pääprosessit ja kehitysvaiheet

Jauhiainen ja Eskola (1994, 84) esittävät, että ryhmäprosessit voidaan nähdä kaksitasoisena: muutos- ja kehitysprosessina. Muutosprosessissa huomio kiinnittyy muuttuvien tilanteiden dynamiikkaan. Muutosprosessi ilmaisee toiminnan muuttumista kussakin tilanteessa ja kehitysprosessi sen etenemistä vaiheittain kohti yhteistä toiminnan tarkoitusta. Kehitysprosessi rakentuu useista muutosprosesseista. (Rainio ja Helkama 1974, 137–164)

Prosessit kulkevat yhtäaikaaisesti ryhmän kaksoistavoitteen kanssa. Toimintansa tarkoitusta toteuttaessaan ryhmällä on kaksi tavoitetta: tehokkuudesta (asiatavoite) ja kiinteydestä (tunnetavoite) huolehtiminen. Tämä ryhmän asia- ja tunnetavoitteesta koostuva kaksoistavoite katsotaan erottamattomaksi kokonaisuudeksi, jota havainnollistetaan seuraavalla kuviolla.

Niemistön (2000, 161) mukaan ryhmän toimintaan vaikuttavat jäsenyksilöiden, ympäristön ja ryhmädynamiikan tuottamien vaikuttimien lisäksi myös seuraavat, alla luetellut ryhmän ”elinkaaren” vaiheet:

Muotoutumisvaihe (forming): Ryhmä selvittelee tehtäviään, sääntöjään ja menetelmiään. Ryhmä on riippuvainen johtajastaan ja se etsii myös hyväksyttäviä käyttäytymisen rajoja. Tämä vaihe on monessa suhteessa jonkinlaista etsimistä; käsitys ryhmän tehtävästä voi olla epäselvä, ja myös oma asema ryhmässä on epävarma.



Ryhmän kaksoistavoite ja pääprosessit.

Kuohuntavaihe (storming): Ryhmäläisten rohkeus omien mielipiteiden esittämiseen kasvaa, samoin rohkeus tarttua toisten esittämiin ajatuksiin. Työhön ei vielä kukaan päästä kunnolla käsiksi, vaan tehtävää ja sen vaatimuksia vastustetaan tunteenomaisesti. Myös ryhmän jäsenten välisiä konflikteja esiintyy, ryhmän kontrollia vastustetaan ja ryhmän johtajaa vastaan kapinoidaan.

Normiutuminen (norming): Suotuisasti etenevässä ryhmän kehityksessä yhteistyö alkaa vähitellen kehittyä ja erilaisia näkemyksiä ja tunteita voidaan ilmaista avoimesti. Myös sanattomia sopimuksia syntyy. Ryhmän kiinteys kehittyy, vastustus voitetaan, ristiriitoja sovitellaan ja niitä pyritään välttämään. Ryhmän toimintaan syntyy siis sääntöjä ja tunne ryhmään kuulumisesta alkaa muotoutua.

Tehtävän suorittaminen (performing): Lopulta voidaan paneutua ryhmän tehtävän loppuunsaattamiseen, tehokkaaseen ongelmanratkaisuun. Energia voidaan suunnata ennen kaikkea työskentelyyn. Tässä vaiheessa ihmissuhdeongelmat ja työnjakoon liittyvät kysymykset on melko lailla ratkaistu. Roolit ovat joustavia ja tarkoituksenmukaisia. Ryhmän jäsenten erilaisuutta osataan käyttää hyväksi.

Lopetus (adjourning): Ryhmä lopettaa toimintansa, ja ryhmän jäsenet hyvästelevät toisensa. Tunteet saattavat olla hyvinkin voimakkaita; tavallisesti ne ovat surua ja haikeutta.

Ala- eli vuorovaikutusprosessit

Yllä kuvattujen prosessien ja kehitysvaiheiden voidaan ajatella esiintyvän kaikissa ryhmissä ja luovan lähtökohdat erilaisten ryhmäilmiöiden syntyyn. Pääprosessien lisäksi ryhmän sisäiset vuorovaikutussuhteet synnyttävät vuorovaikutusprosesseja, joita tässä työssä kutsutaan alaprosesseiksi. Kauppilan (2005, 100–103) mukaan vuorovaikutusprosesseja esiintyy useita, osin jopa sisäkkäisiä prosesseja:

Ryhmäkommunikaatioprosessi, joka muodostuu monitahoisesta ja ainutlaatuisesta jäsenten välisestä vuorovaikutuksesta.

Jäsenten yhteistoimintaprosessi muodostuu siitä yhteistoiminnasta, johon jäsenet voivat osallistua ja vaikuttaa ja jonka avulla harjoitellaan yhteistyötä. Samalla jäsenet sisäistävät ryhmänsä tavoitteita.

Jäsenten roolien muodostamisprosessit ovat aikaa vaativia, ja ne käynnistyvät ryhmän vuorovaikutuksessa. Roolien muodostuminen on riippuvainen ryhmän tehtävistä, jäsenten ominaisuuksista, jäsenten odotuksista ja muista ryhmäprosessin osatekijöistä.

Toimintaprosesseilla ryhmä kehittää toimintaansa tukevia normeja ja prosesseja.

Johtamisprosessiin vaikuttavat paitsi jäsenten ja johtajan välinen vuorovaikutus myös johtajan valmiudet, johtamisstrategiat sekä ryhmän tehtävien luonne.

Ongelmanratkaisu- ja päätöksentekoprosessit ovat ryhmien varsinaista arkipäivää. Ryhmä pyrkii ensiksi määrittelemään ongelman ja toiseksi päättämään, kuinka se ratkaistaan.

Henkilösuhdeprosessit syntyvät erityisesti pitempään toimittaessa. Niitä voivat aiheuttaa mm. ryhmän jäsenten erilaisuus ja erilaiset odotukset.

Menetelmäprosessit syntyvät siitä, että jäsenet pitävät työjärjestystä ja keinoja tavoitteeseen pääsemiseksi erilaisina

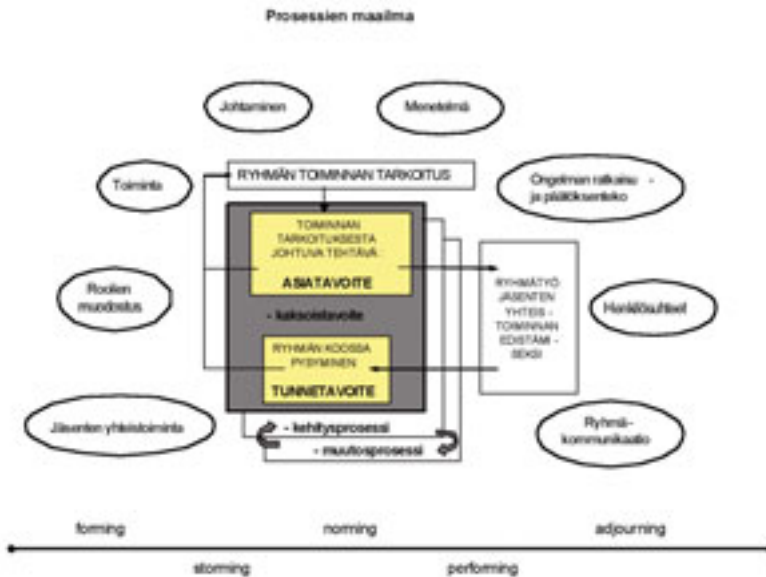
Näiden erilaisten prosessien ja niiden synnyttämien ryhmäilmiöiden ymmärtäminen on johtajuuden ja ryhmän kehittymisen kannalta hyvin keskeistä. Ryhmän ollessa prosessien ja ilmiöiden ytimessä, se saattaa unohtaa perustehtävänsä ja askarrella toisarvoisissa kysymyksissä. Tämä kertoo usein ryhmän dynaamisten ja piilotajuisten voimien vaikutuksesta. Niemistön (2000, 38) mukaan näiden ilmiöiden tiedostaminen saattaa kasvattaa ryhmää hoitamaan tehtävänsä vastuullisemmin.

Ryhmän johtamisen ja kehittymisen kannalta on tärkeää olla tietoinen ryhmätöiminnan tavoitteesta, perustehtävästä, joka muodostaa ryhmätyöskentelyn lähtökohdan (ks. kuvio 5). Se helpottaa ryhmän jäsenten motivoitumista sekä keskinäistä työnjakoa. Jotta ryhmä pääsee tavoitteeseensa, se vaatii kaikilta ryhmän jäseniltä ja aivan erityisesti johtajalta, että ”tehtävä on kirkkaana mielessä”.

Huolimatta siitä, että ryhmärakenteeseen vaikuttavat tekijät eivät kuulu tämän artikkelin tutkimukselliseen asetelmaan, on näillä tekijöillä vaikutusta ryhmäprosesseihin ja niiden synnyttämiin ryhmäilmiöihin. Ryhmää perustettaessa luodaan myös sen rakenteita. Tällöin sen jäsenten tarkkaavaisuus ja muutosherkkyys ovat voimakkaimmillaan. Tällainen aloitushetki antaa ryhmänjohtajalle yhden keskeisimmistä mahdollisuuksista vaikuttaa ryhmään ja sen tulevaisuuteen (Jokitalo 2002).

Johtamiseen vaikuttavia, ryhmätöiminnan sisältämiä erilaisia prosesseja on koottu seuraavaan kuvaan. Tietoisuus niiden olemassaolosta ja vaikutuksista antaa johtajalle paremmat mahdollisuudet tulokselliseen johtamiseen.

Ryhmän muotoutuminen, ryhmäytyminen, on ryhmän toiminnan kehittymisen kannalta yksi merkittävimmistä vaiheista. Se on sidoksissa jäsenten auktoriteettisuhteisiin sekä heidän identiteettinsä säilymiseen. Ryhmän alkaessa ryhmäytymisessä käynnistyy merkittävä osa niistä prosesseista, joita ryhmä tarvitsee kehittyäkseen toimintakykyiseksi ryhmäksi. Johtamisen kannalta on merkittävää, että jäsenten on ensin työstettävä ristiriitainen suhtautuminen johtajuuteen. Tämä sisältää vastuun määrittelyn, eli jokaisen on hyväksyttävä oma osuutensa johtajuudesta. Vasta sen jälkeen jäsensuhteet pääsevät



Ryhmän kehitysvaiheet ja prosessit.

kehittymään. Ristiriitainen suhde auktoriteetteihin ilmenee riippuvuutena ja vastariippuvuutena. On tiedostettava riippuvuus ja luovuttava tarpeesta määritellä itseään suhteessa auktoriteetteihin. Vasta tällöin voidaan saavuttaa realistisempi suhde johtajaan henkilöinä (Jauhiainen & Eskola 1994, 97). Tämän vaiheen jälkeen käynnistyvät edellä esitetyt erilaiset kehitysvaiheet ja prosessit, joita selittäviä tieteellisiä näkemyksiä esitetään seuraavassa luvussa.

RYHMÄPROSESSEISTA RYHMÄILMIÖIHIN

Tässä luvussa esitetään viitekehyksen (kuvio 1) ulkopuolelta konkreettisia, pienryhmissä esiintyviä ryhmäilmiöitä. Ryhmäilmiöiden ymmärtämiseksi seuraavissa alaluvuissa käsitellään lisäksi ryhmää, tiimiä, rooleja ja johtajuutta. Nämä ovat sellaisia tekijöitä, joiden tuntemusta pidetään ryhmien ohjaamisesta saatujen kokemusten pohjalta hyvin keskeisinä ryhmätoiminnan elementteinä.

Ryhmäilmiö käsitteenä

Tässä luvussa käsitellään syvemmin jo aiemmin esiintynyttä ryhmäilmiö-käsitettä ja sen suhdetta ryhmän prosesseihin. Ryhmäilmiön ajatellaan tässä työssä syntyvän eri prosessien ja kehitysvaiheiden yhteisvaikutuksesta, ryhmädynamiikasta. Näin ryhmäilmiö voi esiintyä ajallisesti ja paikallisesti ryhmäprosessien sisällä. Jauhiaisen ja Eskolan (1994, 13) mukaan ryhmäilmiö muodostuu kolmenlaisista aineksista ja niiden välisistä riippu-

vuussuhteista. Nämä ryhmäilmiön ainekset ovat 1) osallistujien yksilöllinen toiminta, 2) ympäristövaikutukset ja 3) ryhädynamiikka, joka sisältää ryhmätalanteen dynaamisen kentän jatkuvan muuttumisen. Ryhmäilmiö tulee ymmärrettäväksi, kun sitä tarkastellaan samanaikaisesti näistä kolmesta näkökulmasta. Määritelmä noudattelee Kurt Lewinin klassista kenttäteoriaa, jossa tarkastellaan ryhmäilmiöitä kentän eli kokonaisuuden osina, jolloin kyseiset ilmiöt vaikuttavat kaikki toisiinsa (Hänninen & al. 2001, 120; Eskola 1985, 120).

Ryhmätoiminnan prosessiluonteen ymmärtäminen auttaa tunnistamaan ryhmäilmiöitä, joiden tuntemus on Ojalan ja Uutelan (1993, 87) mukaan tärkeää jokaiselle. Ryhmäilmiöiden tuntemus auttaa ymmärtämään ja vastaanottamaan niitä vaiheita, joissa ryhmän ilmapiiriä värittävät ristiriidat ja pettymyksen tunteet. Ilmapiiriin vaikuttavan ryhmäilmiön taustatekijöiden kokonaisuutta havainnollistetaan seuraavalla kuvalla. Helkaman & al (2001, 266) mukaan erilaisia ryhmäprosesseja ja -ilmiöitä syntyy ryhmän sisäisessä vuorovaikutuksessa. Ryhmätyön tuloksia ei voida selittää pelkästään ryhmäsyntyisten prosessien avulla, vaan on otettava huomioon lähtötekijöiden ja ryhmäilmiöiden yhdysvaikutukset.

Kuvalla hahmotetaan esimerkkitilannetta, jossa kuohuntavaiheessa (storming) olevan työryhmän johtaja vaihtuu, jolloin ryhmän rakenne muuttuu. Tällöin ryhmässä käynnistyy uusia prosesseja. Lisäksi ryhmällä on menossa jokin ongelmanratkaisuprosessi. Tähän tilanteeseen tulee lisäksi ryhmän ulkopuolelta oleva tekijä X, johon jäsenten on otettava ryhmänä kantaa. Tästä tilanteesta syntyy ryhmäilmiö AX. Ryhmäilmiön BY taustalla puolestaan vaikuttavat erilaiset prosessit.

	Muotoutumis vaihe	Kuuhunta vaihe	Normiutumisen	Suorittaminen	Lopetus
Ryhmäkommunikaatioprosessi					
Jäsenten yhteistoimintaprosessi					
Roolien muodostumisprosessi					
Toimintaprosessi				K Y	
Johtamisprosessi					
Ongelmanratkaisuprosessi		M X			
Päätöksentekoprosessi					
Henkilösuhteoprosessi					
Ryhmäilmiön muoto			AX	BY	

M = muutosprosessi

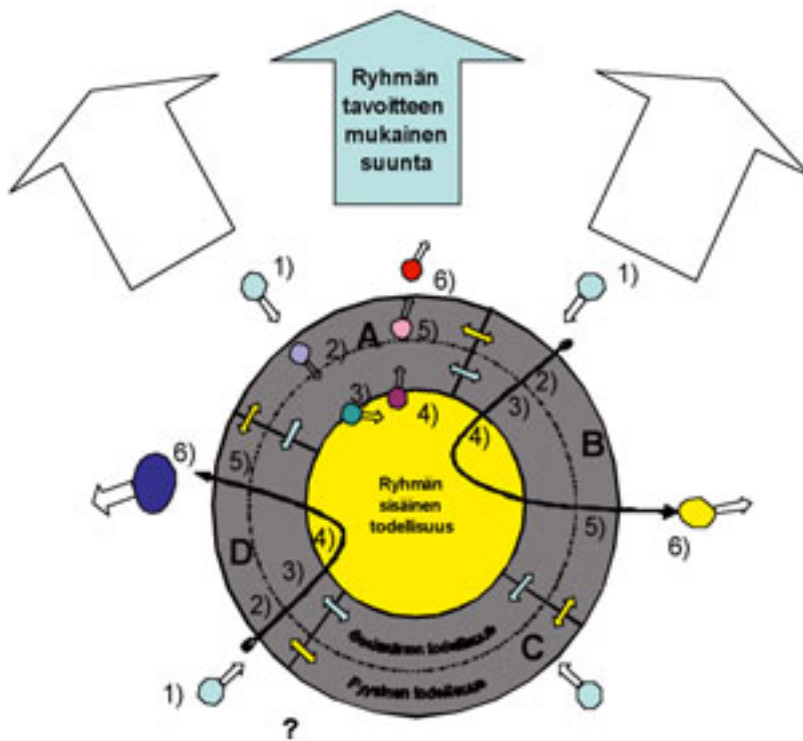
K = kehitysprosessi

X, Y = ulkopuolisia tapahtumia

Ryhmäprosessit pienryhmäilmiön taustalla.

Edellä esitetyn taulukon avulla ryhmäilmiö voidaan nähdä myös erillisenä kokonaisuutena prosessien sisällä. Sen ajallinen kesto saattaa olla hyvinkin lyhyt, mutta sen vaikutus voivat olla merkittävä ryhmän tavoitteen kannalta.

Ryhmäilmiön määrittämisen ja tutkimisen haasteellisin osatekijä lienee osallistujien yksilöllinen toiminta. Tätä haasteellisuutta kuvastaa myös Rainion ja Helkaman (1974, 8) toteamus, jonka mukaan ryhmäkäyttäytymiseen vaikuttavan yksilökäyttäytymisen ymmärtäminen vaatisi yksilön aikaisempien tapahtumien tiedostamista, jotta voitaisiin päätellä, oliko yksilöllä tosiasiaa mitään mahdollisuutta käyttäytyä toisin. Tapahtumaketjuun eivät siis vaikuta vain ulkoiset tekijät vaan myös yksilön sisäiset tekijät sekä yksilöiden välinen vuorovaikutusprosessi. Näiden vaikutusta ryhmäilmiön syntyyn havainnollistetaan seuraavassa kuvassa.



Havainnekuva ryhmäilmiöstä.

Ympyrä kuvaa ryhmää, jossa jäsenyksilöitä (A,B,C,D) kuvataan viipaleilla. Ryhmänjäseniin kohdistuu ympäristöstä samanlainen tapahtuma (1), esimerkiksi yhdenmukaisen käyttäytymisen vaatimus, jonka kaikki jäsenet havaitsevat:

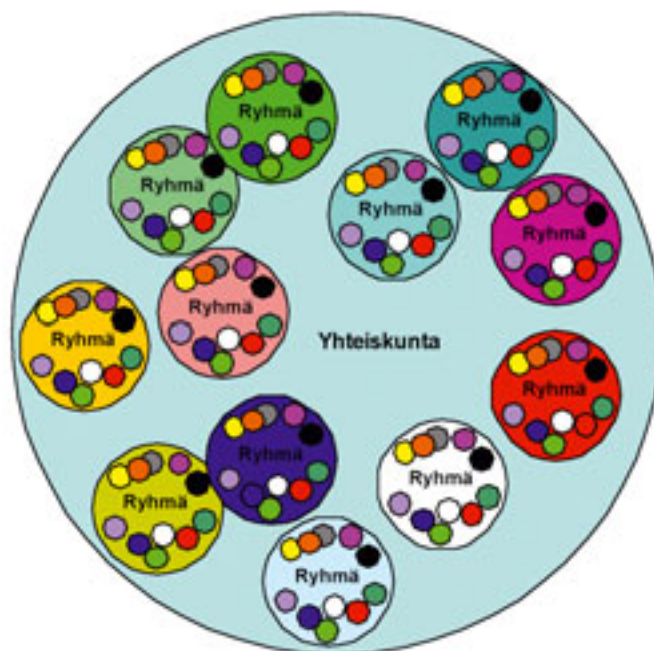
Yksilöiden omat kokemukset ja toisten läsnäolo (*fysinen todellisuus*) vaikuttavat (2) tapahtuman tulkintaan. Seuraavassa vaiheessa (3) tapahtuman tulkintaan vaikuttaa *ryhmän* aikaisempien kokemusten synnyttämä normisto (*sosiaalinen todellisuus*). Seuraavassa vaiheessa (4) yksilön tulkinta muuttuu käyttäytymiseksi, johon vaikuttaa

ryhmänjäsenten uudesta tulkinnasta syntynyt *uusi* tai muuttunut ryhmän sosiaalinen todellisuus. Ennen ulospäin näkyvää käyttäytymistä (6) yksilö suhteuttaa käyttäytymisensä (5) oman ryhmän ja ulkoisen ympäristön suhteen.

Edellä kuvattu prosessi tapahtuu kaikkien ryhmän jäsenten kohdalla. Jokainen ryhmän jäsen reagoi samaan tapahtumaan kuitenkin omalla yksilöllisellä tavallaan, mistä seuraa mitä erilaisimpia ryhmäilmiöitä. Näin ryhmän prosessit ja -ilmiöt vaikuttavat myös ryhmän tavoitteen saavuttamiseen.

Ryhmäilmiöiden näkökulmasta ryhmä tuleekin nähdä myös yksilöiden tarkoituksellisen toiminnan jatkuvasti muuttuvana tuotteena ja yhteiskunnallisena ilmiönä, joka välittää yksilöiden ja yhteiskunnan suhdetta. Yksilöt tuottavat omalla toiminnallaan ryhmän, jonka olemassaoloon ja toiminnan laatuun vaikuttavat erilaisten ihmisten persoonalliset panokset. Jokainen jäsen tuo ryhmään oman yksilöllisen panoksensa, josta yhdessä muiden kanssa muodostuu ryhmän kokonaispanos (Jauhiainen & Eskola 1994,13–14).

Yksilö, ryhmä ja yhteiskunta



Ryhmä, yksilön suhteen välittäjänä yhteiskuntaan.

Ryhmäilmiöitä synnyttävät elementit muotoutuvat heti ryhmätoiminnan alkaessa. Ryhmätoiminnan kannalta on huomattava, että jokainen uusi ryhmä tarvitsee jonkinlaisen ”lämmittelyvaiheen”, jonka aikana alkavat muotoutua niin ryhmän tunnesuhteet ja normit kuin myös jäsenten sosiaaliset roolit (Blatner 1997, 57–75).

Ryhmän johtamisen ja sen erilaisten vaiheiden kannalta ryhmän ”aloitus” on tärkeä hetki. Mikäli johtaja ei kiinnitä huomiota lämmittelyyn ja tutustumiseen, hän jättää käyttämättä merkittävän vaikutusmahdollisuuden. Vuorisen (1993, 33–34) mukaan

ryhmä etsii norminsa ja roolinsa ilman johtajaakin. Tällöin on kuitenkin uhkana se, että näin muodostuva normisto ei lainkaan tue ryhmän tehtävää vaan lähtee kilpailemaan sen kanssa. (Ks. myös Eskola 1982.)

Jauhiaisen ja Eskolan (1994, 37) päätelmien mukaan ryhmäilmiö muodostuu yksilöllisistä, ympäristöstä tulevista ja ryhmädynamiikan tuottamista vaikutteista ryhmätilanteeseen. Dynamiikka syntyy, kun useat ihmiset ovat vuorovaikutuksessa keskenään samassa toimintatilanteessa. Jokaisen omiin kokemuksiin perustuvat tulkinnat poikkeavat toisistaan, ja tilanne näyttäytyy kullekin erilaisena. Tulkintojen mukainen toiminta tuo tilanteeseen vaikutteita, jotka pyrkivät kääntämään vuorovaikutuksen uuteen suuntaan. Eri tahoilta, sekä yksilöstä itsestään että ryhmän ympäristöstä, tulevat vaikutteet muodostavat tilanteen voimien ja voimasuhteiden dynaamisen kentän. Ryhmätilanteessa nuo vaikutteet ovat jatkuvassa dynaamisessa riippuvuussuhteessa keskenään. Ryhmäilmiön ymmärtämiseksi sitä on tarkasteltava samanaikaisesti näistä kolmesta näkökulmasta: yksilön, ryhmän ympäristön ja ryhmädynamiikan näkökulmista.

Ryhmäilmiö-käsitteen käytöllä pyritään kuvaamaan ryhmätoiminnassa jatkuvasti esiintyviä, usein hyvinkin erilaisia tapahtumia. Ryhmätoimintaan vaikuttavien tekijöiden määrä vaihtelee tilanteesta ja yksilöistä toiseen. Käsitteen avulla tämä vaikeasti mielletty asia tulee ymmärrettävämmäksi ja konkreettisemmäksi. Ryhmäilmiö-käsitettä käytetäänkin nykyään tässä merkityksessä joidenkin yliopistojen sosiaalipsykologisessa oppikirjallisuudessa.

Ryhmäilmiö-käsitteeseen on kiinnitetty huomioita myös teknisten tieteiden puolella. Helsingin teknisen korkeakoulun systeemianalyysilaboratoriossa on kehitetty *systemiäly*-käsite, jossa on kysymys samankaltaisesta ajattelusta. Hämäläisen ja Saariston (2004, 3–4) mukaan systeemiäly yhdistää inhimillisen herkkyyden insinööriajatteluun, joka tarttuu maailmaan muuttaakseen sitä. Systeemiälyllä tarkoitetaan älykästä toimintaa, joka hahmottaa vuorovaikutuksellisia takaisinkytkentöjä sisältäviä kokonaisuuksia tarkoituksenmukaisesti ja luovasti. Systeemiälykäs henkilö osaa toimia järkevästi monimutkaisissa systeemirakenteissa. Kokonaisuus muovaa häntä ja hän osaltaan itse muovaa kokonaisuutta – usein intuitiivisesti, vaistomaisesti, tiedostamattaan, mutta tavalla, jota on olennaisen tärkeä ymmärtää. Systeemiälyn mukaan inhimillinen elämä on osallisuutta moninaiisiin systeemiin, vuorovaikutuksellisiin kokonaisuuksiin ja tällaisten kokonaisuuksien monikerroksisiin kudoksiin. Nuo systeemiset kudokset ohjaavat ja määrittävät meitä ulkoisina voimakenttinä, mutta myös sisältä käsin uskomusjärjestelminä ja oletussysteeminä, vuorovaikutuksellisinä rutiineina ja elämismuotoina. Systeemiäly on kahvakäsite, johon tarttumalla pyrimme avaamaan valaisevia näkökulmia systeemisten kudosten maailmaan toiminnallisesti, intuitiivis-analyttisesti ja inhimillisesti merkitsevästi.

Esimerkkejä erilaisista ryhmäilmiöistä

Ryhmissä syntyy joskus tilanteita, joissa kysytään: ”Mitä tässä tapahtui?” Kysyjänä saattaa olla ryhmänjohtaja tai ryhmän yksittäinen jäsen. Saatetaan myös todeta: ”Eihän tässä näin pitänyt käydä.” Tässä luvussa esitetään eräitä säännönmukaisesti esiintyviä ryhmäilmiöitä. (Helkaman & al, 2001)

Tietoisuus ryhmissä esiintyvistä ilmiöistä auttaa johtajaa asemoimaan itsensä myös tarvittaessa ryhmän ulkopuolisen havainnoitsijan osaan. Joissakin tilanteissa monista suotuisista lähtötekijöistä huolimatta ryhmässä saattaa syntyä ilmiöitä, jotka saavat aikaan huonoja päätöksiä. Ryhmän jäsenet voivat olla yksilöinä viisaita ja kyvykkäitä mutta tehdä ryhmänä kaikkea muuta kuin viisaita päätöksiä. Useimmille tuttu, arkipäiväinen ryhmäilmiö on esimerkiksi koulukiusaaminen (Salmivalli 1998). Kiusaajat eivät välttämättä osaa selittää, miksi he kiusaavat. Samoin on kiusatun laita. Hän ei tiedä, miksi häntä kiusataan.

Normalisoituminen ja polarisaatio

Kokeellisissa tutkimuksissa vähämerkityksellisissä, tunnearvoltaan neutraaleissa asioissa yleinen tulos oli, että ryhmä tuli päätökseen, joka oli jäsenten yksityisten mielipiteiden keskiarvo. Tätä mielipiteiden keskimääräistymistä nimitetään normaalistumiseksi. Kun ryhmille annettiin tilanteita, joissa päätös liittyi riskinottoon, ryhmät päätyivät usein kannattamaan suurempaa riskiä kuin niiden jäsenet keskimäärin yksityisissä mielipiteissään. Riskisiirtymä oli vastoin perinteisiä käsityksiä komiteoiden varovaisuudesta.

Riskisiirtymien lisäksi ryhmissä voi esiintyä varovaisuussiirtymää. Siirtymän syntymä edellyttää, että jäsenten mielipiteissä on paljon hajontaa. Ryhmän kanta siirtyy suuntaan, jossa jäsenten enemmistön mielipiteet ovat. Riskisiirtymä ja varovaisuussiirtymä ovat erikoistapauksia ilmiöistä, joita kutsutaan ryhmäpolarisaatioksi. Silloin ryhmän päätös sijoittuu jäsenten yksityisten päätösten keskiarvosta poiketen lähemmäs jompaa-kumpaa ääripäätä. Tätä voidaan selittää siten, että kun jäsenten enemmistön mielipiteet ovat alun perin siinä suunnassa, mihin päätös siirtyy, nämä mielipiteet todennäköisesti hallitsevat keskustelua.

Todellisissa ryhmissä on havaittu vähemmän polarisoitumista. Polarisoitumista ilmenee silloin, kun ryhmä joutuu tekemään uudentyyppisiä päätöksiä, joille ei ole vaikiintuneita normeja. Normatiivinen vaikutus tulee esiin loppuvaiheessa, jos päätöksen on oltava yksimielinen (Helkaman & al. 2001, 282–284).

Ryhmäajattelu

Helkaman & al. (2001, 285–286) mukaan huonoja ryhmäpäätöksiä synnyttää ryhmäajattelu. Sellaista tapahtuu todennäköisimmin tilanteissa, joissa on joko ulkopuolinen tai koettu paine päästä nopeasti päätökseen. Ryhmäajattelulle altis ryhmä on tyypillisesti kiinteä, samoin ajattelevien pieni joukko, joka eristäytyy ulkopuolisilta tietolähteiltä ja jossa johtaja on vahvasti tietyn vaihtoehdon kannalla. Yksi sosiaalipsykologiassakin tunnettu tapaus, jossa ryhmäajattelun katsotaan ohjanneen päätöksen tekoa, on Sikojenlahden taistelu, jossa USA:n Kuubaan tekemä sotaoperaatio epäonnistui täydellisesti.

Taipale (2005, 48–49) tiivistää Janiksen (1972, 197) näkemyksen ryhmäajattelusta. Janiksen mukaan tilannetekijät, olosuhteet ja ryhmän rakenne sekä johtaminen vaikuttavat huomattavasti ryhmäajattelun suuntautumiseen ja vääränlaisen ajatteluun mahdollisuuksiin hallita ja ohjata ryhmän toimintaa. Ryhmäajattelun vallassa ryhmä luulee ole-

vansa haavoittumaton; se ottaa liian suuria riskejä, sulkee kollektiivisesti pois varoittavat signaalit, joiden huomioon ottaminen edellyttäisi päätösten kyseenalaistamista, ja pitää itsestään selvänä kykyään tehdä oikeita päätöksiä. Ryhmällä voi tällöin olla hyvin stereotyyppisiä näkemyksiä johtavista kilpailijoistaan. Ryhmä painostaa jäseniään, jotka yrittävät asettaa vallitsevat näkemykset uudelleen pohdittaviksi. Ryhmälle ollaan väärällä tavalla lojaaleja, koska ryhmässä vallitsee itsesensuuri kaikkia poikkeamia kohtaan. Ryhmän jäsenet refleктоivat koko ajan sanomisiaan ja kommenttejaan ja välttävät kaikkea, mikä saattaisi aiheuttaa epäilyksiä tai vasta-argumentteja. Osa ryhmän jäsenistä on ottanut roolikseen vartiodia ryhmän yhteisiä mielenliikkeitä ja suodattaa tietoa sen mukaan, onko mahdollinen lisätieto vaaraksi vallitseville käsityksille.

Ryhmäkiinteytys

Ryhmäkiinteytys on sotilaallisessa toiminnassa ehkä tutkituin sosiaalipsykologinen ryhmäilmiö. Se on lähtökohtaisesti yleensä positiivinen ilmiö, mutta ei suinkaan yksioikoinen asia. Elovainion (1994, 117) mukaan on mahdollista, että kiinteytys muuttuu jäykkyydeksi, ennakkoluuloiksi ja jopa vihamielisyydeksi ulkomaailmaa kohtaan. Kuitenkin riittävä ryhmäkiinteytys on edellytys sille, että ryhmä voi luoda omaa kulttuuriaan.

Ojalan ja Uutelan (1993) mukaan erilaisissa työyhteisöissä ja organisaatioissa ryhmien toimintakyky riippuu suurelta osin ryhmien kiinteydestä eli siitä, missä määrin sen jäsenet voivat odottaa ryhmän tyydyttävän heidän tarpeitaan. Ihmiset eivät halua sitoutua ryhmään ja sen tavoitteisiin, ellei se ole heille jollain tasolla persoonallisesti merkitsevää. Ryhmien muodostamisen tapa vaikuttaa oleellisesti ryhmien kiinteyteen. Parhaiten viihdytään ryhmissä, joiden muodostumiseen ryhmän jäsenet ovat itse saaneet vaikuttaa.

Täydellinen vapaaehtoisuus ei ryhmän muodostamisessa kuitenkaan ole aina mahdollista eikä tarkoituksenmukaistakaan. Ensinnäkin tällaisia ryhmiä on vaikea muodostaa, koska ryhmän jäsenten odotukset menevät ristiin. Toisena heikkoutena on se kokemus, että vapaaehtoisessa ryhmittymisessä jotkut ryhmän jäsenet voivat tuntea itsensä toistuvasti torjutuiksi tai hylätyiksi. Täysin vapaaehtoisesti muodostetut ryhmät ovat siis todennäköisesti erikokoisia ja keskenään hyvin erilaisia. (Ks. myös Jauhiainen ja Eskola 1994.)

Aggressiivisuus

Eräänlaiseksi ryhmäilmiöksi on todettava myös Helkama & al. (2001, 330) esittämän ranskalaisen vaikuttajan Le Bondin epäetieteellisen kannanotto ryhmän haitallisista vaikutuksista. Hänen ajattelunsa taustalla ovat Ranskan vallankumoukset, teollistumisen kärjistämät luokkavastakohtaisuudet ja hänen omat kokemuksensa Pariisin kommuunin väkivaltaisesta kukistumisesta. Kauhistuksensa yhteiskuntaa uhkaavasta rappiosta hän kiteytti kolmeen pääväitteeseen:

- Kun ihminen liittyy joukon jäseneksi, hänen psyykkinen tasonsa laskee. Hän menettää sivistyneeseen ja älykkääseen harkintaan pystyvän yksilöllisen persoonallisuutensa. Näiden sijalle nousevat tunteet ja tiedostamattomat vietiit, ihmismielen kaikille yhteinen alkukantaisempi kerrostuma.
- Joukossa ihmiset toimivat anonyymeinä, nimettöminä eivätkä ota enää vastuuta teoistaan. Joukkojen väkivaltaisuus johtuu osaltaan tästä, joskin joukot voivat myös osoittaa yltiöpäistä sankaruutta ja uhrivalmiutta.
- Tunnetilat ja mielipiteet tarttuvat ja leviävät epidemian tavoin joukoissa.

Le Bond katsoi joukkotapahtumissa ilmenevän epäsosiaalisen käyttäytymisen yhdeksi syyksi anonyymiuden, nimettömyyden: joukossa yksilö on tunnistamaton ja siksi vastuuton. Yksilöllisyyden heikentäminen saa ihmisen käyttäytymään aggressiivisemmin tai muutoin epäsosiaalisesti.

Viime aikoina onkin herännyt mielenkiintoa myös ns. ryhmän sisällä ilmenevään aggressiivisen käyttäytymiseen, kuten vihollissuhteisiin (molemminpuolinen antipatia). Jotkut vertaisryhmätutkijat ovatkin sitä mieltä, että vihollissuhteiden esiintymistä tulisi tarkastella ryhmän ominaisuutena tai ryhmien välisten suhteiden indikaattorina pikemmin kuin yksilöiden sopeutumisen selittäjänä. (Salmivalli 2005)

Sosiaalisen tiedon käsittelyn harhat

Ryhmäilmiöksi voi lukea myös vuorovaikutuksen yhteydessä syntyvät erilaiset sosiaalisen tiedonkäsittelyn harhat ja vääristymät, joita tapahtuu sekä yksilö- että ryhmätasolla. Yksilötasolla puhutaan *oman edun attribuutiivääristymästä*, jolloin omaa onnistumista selitetään omilla sisäisillä tekijöillä, erityiskyvyillä, ja omaa epäonnistumista selitetään ulkoisilla tekijöillä. Vastaavan suuntaista taipumusta on havaittu ryhmissä, jolloin puhutaan *sisäryhmää suosivasta vääristymästä*. Tuolloin oman ryhmän jäsenten onnistumiset tai yleensä positiiviset teot ja sitä vastoin ulkoryhmän jäsenten epäonnistumiset selitetään sisäisillä taipumuksilla, kun taas sisäryhmän jäsenten epäonnistuminen ja ulkoryhmän jäsenten onnistuminen pannaan ulkoisten tekijöiden tiliin. (Salmivalli 2005; Wermlund 1983; Rainio & Helkama 1973)

Ryhmän jäsenet tekevät havaintoja ja selityksiä eli attribuutioita toistensa käyttäytymisestä ja näin myös johtajasta. Tehdessään havainnon toisen ihmisen ulkoisesta käyttäytymisestä sekä arvion sen sisäisestä piirteestä henkilö tulee tehneeksi *vastaavuuspäätelmän*. ”Johtajan käyttäytyminen johtuu hänen väsymyksestään tai tietämättömydestään.” Tehty päätelmä vaikuttaa siihen, millaisena johtaminen koetaan. Tulkintoja l. attribuutioita ei tehdä ainoastaan toisten käyttäytymisestä. Ryhmän jäseninä olevat arvioivat omaa paremmuuttaan suhteessa ryhmän muihin jäseniin ja toisiin ryhmiin. Lisäksi yksilöillä on taipumus pitää omaa sisäryhmäänsä parempana (Helkama & al 2001, 130–136).

Yksilöiden taipumusta yliarvioida ominaisuutensa suhteessa muihin, oli sitten kysymys persoonallisuuden piirteistä, kyvyistä, ryhmänormien noudattamisesta tai elämäntiloista, kutsutaan *kuvitelluksi ylemmydeksi*. Sosiaalisen identiteetin teorian mukaisesti ihmisillä on myös taipumusta nähdä oma ryhmä myönteisempänä kuin ulkoryhmä,

mikäli he selvästi samastuvat omaan ryhmäänsä. *Yksimielisyysharha* on puolestaan ihmisten taipumusta kuvitella, että muut ovat mielipiteiltään samanlaisia kuin he itse. Kun ryhmän jäsenet luulevat olevansa ainoita ryhmässään tai ainakin harvoja poikkeavia yksilöitä ja kätkevät todelliset mielipiteensä ja ajatuksensa, kyseessä on *joukkoharha*. (Helkama & al. 2001, 138–142)

Oman paremmuuden ja oman ryhmän paremmuuden välistä suhdetta on tutkittu varsin vähän. Se, että oman paremmuuden ilmiö ei suinkaan välttämättä heikkene ryhmien välisissä tilanteissa, viittaa siihen, että henkilökohtainen identiteetti ja ryhmäidentiteetti voidaan ajatella kahdeksi erilliseksi ulottuvuudeksi eikä välttämättä saman ulottuvuuden ääripäiksi (Helkama & al. 2001, 130–136).

Konfliktit

Ryhmien sisäiset ja ulkoiset konfliktit ovat osa normaalia elämää. Erilaisten konfliktien taustojen ymmärtäminen auttaa myös niiden ratkaisemisessa. Merkittävää konfliktien ratkaisemisessa on ymmärtää, millaisesta konfliktista kulloinkin on kyse. Kun on kysymys ihmisistä, ja joskus hyvinkin toisistaan poikkeavista henkilöistä, syntyy yhdessä toimimisen aikana konflikteja, vaikka kaikilla on käytännössä sama päämäärä. Tavoitteena on tuolloin oppia ratkaisemaan syntyneitä ristiriitatilanteita niin, että niistäkin opitaan. (Grönfors 2002, 81–87)

Konfliktien syntyyn voivat vaikuttaa myös ryhmien väliset ennakkoluulot, joita ei voitane pitää tiettyyn persoonallisuustyyppiin tai turhautumistasoon liittyvänä ongelmana, vaan tavallisten ihmisten ”normaaleina” reaktioina kohtaamiensa ryhmien välisiin suhteisiin. Yksi vaikuttava tekijä on ryhmien tavoitteet: ovatko ne keskenään ristiriidassa siten, että toisen ryhmän tavoittelema päämäärä voidaan saavuttaa vain toisen ryhmän päämäärän kustannuksella, vai ovatko tavoitteet yhteensopivia siten, että molemmat pyrkivät samaan päämäärään ja saattavat jopa tarvita toisiaan sen saavuttamiseksi?

Ryhmien väliset ristiriitaiset suhteet syntyvät siitä, että ryhmät kilpailevat keskenään niukoista resursseista. Siksi ryhmäjäsenten toiseen ryhmään kohdistamat asenteet ja käyttäytyminen heijastavat heidän ryhmänsä objektiivisia etuja toiseen ryhmään nähden. Kun edut ovat ristiriidassa keskenään, oman ryhmän suoriutumista kilpailussa edistää hyvin myönteinen suhtautuminen muihin sisäryhmän jäseniin, koska se lisää ryhmäkiinteyttä ja nostaa sen moraalialia. Jos taas ryhmien tavoitteet ovat yhtenevät, ryhmäjäsenten on hyödyllisempää omaksua yhteistyöhaluinen ja ystävällinen asenne ulkoryhmään. Jos tämä asenne on molemminpuolinen, myönteisen yhteisen tuloksen todennäköisyys lisääntyy. Tätä ilmiötä kutsutaan *realistisen konfliktin teoriaksi* (Helkama & al. 2001, 304).

Attraktiivisuus

Helkaman & al. (2001, 64) mukaan muita jännitteitä ryhmien ja yksilöiden välille voivat synnyttää erilaiset hyötynäkökohdat. Sosiaalisen vaihdon teorian kehittäjän, George Homansin mukaan ihminen pyrkii sosiaalisissa suhteissaan saamaan mahdollisimman

paljon mahdollisimman vähin kustannuksin. Kustannukset muodostuvat siitä, mitä itse joutuu panostamaan vaihtoon, mutta myös niistä vaihtoehtoista, joista joutuu luopumaan valitessaan tietyn vuorovaikutuskumppanin. Sosiaalisia kontakteja yritetään saada henkilöihin, jotka pystyvät välittämään arvokkaita palkintoja. Yksilön *attraktiivisuus* (puoleensavetävyys) perustuu näin niiden palkintojen määrään, joita hän pystyy toisille antamaan.

Sosiaalisten suhteiden markkinoilla saatujen kokemusten pohjalta kullekin yksilölle muodostuu tietty standardi, *vertailutaso*, jonka suhteen hän arvioi kontaktiin pyrkimistä. Attraktiivinen henkilö, jolla on paljon annettavaa toisille, voi valita ja pitää vertailutasoa korkealla. Johtaja voidaan lukea ryhmässä roolinsa vuoksi attraktiiviseksi henkilökäsi. Johtajuuteen liittyy sosiaalipsykologisessa tarkastelussa myös muita tekijöitä, joita tarkastellaan seuraavassa luvussa.

Ryhmän johtaminen

Johtamiseksi voidaan nimittää sellaista toimintaa, joka on erityisesti suuntautunut *ryhmäpäämäärien saavuttamisen edistämiseen* (Rainio & Helkama 1973, 298). Tässä luvussa johtajuutta tarkastellaan sellaisissa ryhmissä, joihin johtajat tulevat ryhmän ulkopuolelta. Puolustusvoimat asettaa organisaation eri tasoille viralliset johtajat, jotta se voi saavuttaa sille asetetut tavoitteet. Ryhmäkeskeisesti tarkasteltaessa virallisiin johtajiin kohdistuu erilaisia tekijöitä, jotka osaltaan vaikuttavat erilaisten prosessien ja ilmiöiden syntyyn.

Johtaja ryhmän jäsenenä

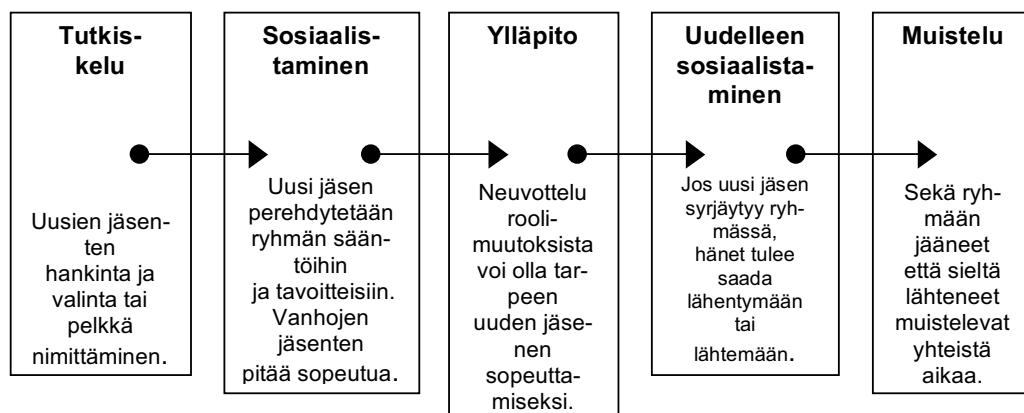
Ryhmään liittyessään uusi jäsen, esimerkiksi johtaja, käynnistää prosesseja, koska ryhmän kokoonpano muuttuu. Prosesseja todettiin olevan useita; kehitysvaiheissa todettiin, että jokainen jäsen työstää suhdettaan johtajuuteen tai johtajuusprosessi, joka suurella todennäköisyydellä käynnistyy kun uusi johtaja tulee ryhmään.

Penningtonin (2005, 75–76) esittämän ryhmäsosialisaation mallin mukaan uusi tulos arvioi ryhmään liittymisen arvoa omalta kannaltaan. Hän päättää, kuinka vahvasti hän sitoutuu ryhmään ja sen päämääriin, ja käy läpi roolimutoksen vasta-alkajasta ryhmän hyväksytyksi ja kokeneeksi jäseneksi.

Sosiaalistumisprosessi

Mielenkiintoista johtamisen kannalta on se, että sosiaalipsykologiassa johtajuus nähdään vain yhtenä muotona yksilön ja hänen ryhmänsä jäsenten välisessä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Johtaja nähdään keskeisenä henkilönä ryhmässä ja siten henkilönä, joka on ryhmän polttopisteessä. (Wermlund 1963, 296–301)

Ryhmässä johtajuus voi olla virallista, organisaation asettamaa tai spontaania, epävirallista ja ryhmän jäseniltä ”saatua” johtajuutta. Jälkimmäisessä tapauksessa on



Viisivaiheinen malli sosialisatiosta uuden jäsenen liittyessä ryhmään. (Pennington 2005)

kyseessä ryhmänjäsenien omaehtoinen tunnustus, että johtaja auttaa yhteisen päämäärän saavuttamisessa. Virallisen johtajuuden ja saadun johtajuuden tunnuspiirteinen ero on sosiaalinen etäisyys (ks. Wermlund 1963, 296–301). Tässä mielessä puolustusvoimien johtajuus voidaan Wermlundin määrittelyjen perusteella nähdä määrittyvän päällikkyydeksi, organisaation asettamaksi johtajaksi.

Puolustusvoimien virallisella johtajuudella on pitkät perinteet ja oma normisto. Johtajat tulevat pääsääntöisesti ryhmien ulkopuolelta, ja johtajien vaihtuvuus on varsin suurta. Unkarilaisen Ferenc Mérei vuonna 1949 tekemä klassinen tutkimus antaa mielenkiintoisen tarkastelukulman ryhmän ulkopuolelta tulevaan johtajaan. Tutkimuksessa käsitellään uuden johtajan asemaa ja mahdollisuuksia muuttaa ryhmän normistoa, joka ryhmätoiminnan näkökulmasta katsottuna osoittautuikin hyvin haasteelliseksi tehtäväksi (Helkama & al 2001).

Helkaman ym. (2001, 279–282) esittämässä Mérei'n tutkimuksessa ryhmäkulttuurillaan vakiintuneeseen lapsiryhmään tuotiin lastentarhanopettajien kokemusten perusteella johtajatyypiksi arvioima vanhempi lapsi. Merkille pantavaa oli, että 26:sta johtajaksi asetetusta lapsesta vain yksi ei joutunut mukautumaan ryhmän sääntöihin – kaikissa muissa tapauksissa tulokkaan oli pakko ryhtyä noudattamaan ryhmälle kehittyneitä käytäntöjä. Osa johtajalapsista onnistui kuitenkin myöhemmin muuttamaan ryhmän normeja. Mérei nimitti heitä diplomaateiksi.

Diplomaatit saavuttavat arvostetun aseman ryhmässä noudattamalla ryhmän sääntöjä, heidät hyväksytään ja heihin luotetaan. Luottamusta saatuaan he voivat alkaa poiketa ryhmän normeista ja muuttaa niitä. Tällaista vähittäisen luottamuksen keräämistä kutsutaan idiosykrasialuotoksi. Yksilöllä on hänen mukaansa ikään kuin tili, jolle kertyy luottoa aina, kun hän osoittautuu hyväksi ryhmän jäseneksi. Kun luottoa on kertynyt riittävästi, yksilö voi ruveta uudistajaksi. Mérei'n tutkimus tukee näin sosiaalipsykologista johtajuuskäsitettä, jossa johtajuus on hankittava ryhmältä, kun taas virallinen johtaja eli päällikkö on saanut luottamuksen ja valtuudet asemaansa ryhmän ulkopuolelta, organisaatiolta.

Sosiaalinen viisaus

Ryhmätoiminnassa syntyy siis vuorovaikutusprosesseja. Yksi prosessi on johtajuusprosessi, jossa johtajuus on yksi osa ryhmän vuorovaikutusta. Tästä asetelmasta syntyy mielenkiintoinen kokonaisuus, joka kytkee syväjohtamisen mallin osaksi kokonaisvaltaisempaa johtajuutta (vrt. Nissinen, 2004). Tämä kytkentä tapahtuu johtajan itsetuntemuksen ja vuorovaikutuksen avulla. Johtajan (yksilön) itsetuntemuksen kehittymiseen vaikuttaa inhimillinen vuorovaikutus, jolle Isokorven (2004, 33) mukaan tyypillistä on kaksitasoisuus. Ensimmäinen taso on intrapsyykkinen taso, jossa henkilö on suhteessa omaan syvempään itseensä (itsetuntemus). Toinen taso on interpersoonallinen taso, joka on suhde toisiin ihmisiin. Kummallakaan tasolla ei pyrkimyksistä huolimatta voida saavuttaa lopullista ymmärrystä, sillä aina jää jotakin, mitä yksilön on mahdotonta tavoittaa itsessään tai toisissa. Kun ihminen tulkitsee toisen viestiä, hän tulkitsee koko ajan myös itseään sijoittamalla viestin omaan merkitysjärjestelmäänsä ja hakemalla sieltä apua viestin ymmärtämiseen.

Aito vuorovaikutus parantaa ryhmätoiminnassa esiintyvien prosessien ja ilmiöiden hallintaa, koska se vahvistaa vuorovaikutuksen sujuvuutta. Mikäli vuorovaikutus ei ole aitoa, johtaja voi näyttää ulospäin sosiaalisesti sujuvalta, mutta vuorovaikutuksesta puuttuu silti aitoa tunnetta ja syvyyttä. Tämän vuoksi syväjohtamisen mallin korostama johtajan itsetuntemus luo perustaa ryhmän sosiaaliselle vuorovaikutukselle. Jotta yksilö voisi toimia viisaasti vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa, hänen on ensin opittava tuntemaan itsensä. (Isokorpi 2004, 32)

Itsetuntemusta ja sosiaalista viisautta voi harjoittaa ryhmässä, socialisaatioissa. Helkaman & al. (2001, 115) mukaan sosiaalinen viisaus nähdäänkin yhdeksi socialisaation monista tuloksista ja sillä tarkoitetaan monia asioita. Viisaudessa voidaan erottaa olevan ainakin neljä puolta: 1) viisaus on sosiomoraalista ymmärrystä, 2) viisaus on tiedon luonteen ja tiedon rajojen ymmärtämistä, 3) viisaus on käytännön elämän asiantuntemusta ja 4) viisaus on tunteiden ja ajatusten integraatioita.

Sosiaaliseksi viisaudeksi voidaan tulkita myös Ojalan ja Uutelan (1993, 87) korostama ryhmäilmiöiden tuntemus, joka on jokaiselle tärkeää sen vuoksi, että se auttaa ymmärtämään ja ottamaan vastaan ne vaiheet, joissa ristiriidat ja pettymyksen tunteet värittävät ryhmän ilmapiiriä. Ilmapiiriin vaikuttavat myös seuraavassa luvussa käsiteltävät roolit, joita ryhmät synnyttävät jäsenilleen virallisten roolien lisäksi.

Roolit

Tässä luvussa tarkastellaan, millaisia rooleja ja roolitalanteita ryhmissä voi esiintyä. Kauppilan (2005, 100–103) mukaan jäsenten roolien muodostaminen on prosessi, joka käynnistyy ryhmän vuorovaikutuksessa ja joka vaatii aikaa. Roolien muodostumiseen vaikuttavat ryhmän tehtävät, jäsenten ominaisuudet, jäsenten odotukset ja muut ryhmäprosessin osatekijät. Tässä artikkelissa ei tarkastella yksittäisen ryhmän jäsenen roolinottoa, vaikkakin sen tiedetään vaikuttavan ryhmän toimintaan.

Rooli-käsite on lähtöisin teatterista. Sana on peräisin latinankielisestä termistä, joka merkitsee eräänlaista rullaa, johon näyttelijän vuorosanat oli kirjoitettu. Morenolais-

sa psykodraamassa rooli määritellään egon konkreettiseksi, toiminnalliseksi aspektiksi. Tällöin rooli on kollektiivisten ja yksilöllisten elementtien yhteensulautuma. Rooli on kulttuurin yksikkö ja jatkuvassa vuorovaikutuksessa egon kanssa. (Nieminen ja Saarenheimo 1981, 90)

Joku sosiaalipsykologi on todennut roolin ”sosiaalitieteiden yllirasittuneimmaksi ja alikehittyneimmäksi käsitteeksi”. Toteamus kuvastaa rooli-käsitteen hajanaisuutta ja toisaalta sen monikäyttöisyyttä. Mitä rooleja organisaatiot jakavat sen jäsenyksilöille? Mikä on niiden merkitys järjestelmän toimivuuden kannalta ja miten ne vaikuttavat ryhmätoiminnassa?

Tämän työn lukija voi hahmottaa varsin suuren määrän rooleja omasta ympäristöstään, joita voi peilata tässä teoreettisessa roolitarcastelussa. Peilaus voi auttaa lukijaa hahmottamaan paremmin, millainen merkitys rooleilla on ryhmäprosessien ja -ilmiöiden synnyssä.

Merkille pantavaa on se, että ryhmätoiminta synnyttää jäsenissään erilaisia rooleja; niinpä ryhmässä jokaisella on jokin rooli. Ryhmän synnyttämiä rooleja ovat esimerkiksi vastuunkantajan ja humoristin roolit. Lisäksi tehtäväsuuntautuneissa ryhmissä on valmiita rooleja, joiden tarkoituksena on selkeyttää ryhmien tehtävien jakoa ja auttaa henkilöitä selviytymään paremmin tehtävistään.

Ryhmäilmiön todettiin muodostuvan kolmenlaisista aineksista ja niiden välisistä riippuvuusuhteista (Jauhiainen ja Eskola 1994, 13; Eskola 1985, 120). Nämä ryhmäilmiön ainekset ovat 1) osallistujien yksilöllinen toiminta, 2) ympäristövaikutukset ja 3) ryhmädynamiikka, joka sisältää ryhmätilanteen dynaamisen kentän jatkuvan muuttumisen. Roolit asettuvat tässä kokonaisuudessa yhdessä johtajuuden kanssa sekä osallistujien yksilöllisen toiminnan että dynaamisen kentän jatkuvan muuttumisen kategorioihin.

Tässä työssä rooleja lähestytään niiden aiheuttamien ryhmäprosessien ja -ilmiöiden näkökulmasta kahden eri funktion avulla. Ensinnäkin rooli katsotaan asemaan sidotuksi: aseman haltijan persoonasta riippumatta roolia säätelevät yhteisön asettamat normit, esimerkkinä ryhmänjohtaja. Toisaalta roolia ei katsota sidotuksi asemaan vaan henkilöön, jolla asema on. Rooli määritellään ihmisyksilön sosiaalisesti käyttäytymismalliksi tai sosiaalisesti käyttäytymistyyppiksi, jonka hän kyseisessä tilanteessa uskoo vastaavan ryhmänjäsenten odotuksia. (Wermlund 1963, 152–160; ks. Janhunen ja Sura 2005, 31–34)

Rooliodotukset

Roolien osuus arkielämässä on varsin keskeinen, vaikka emme siihen välttämättä kiinnitä tietoista huomiota. Rainion ja Helkaman (1973, 223–230) mukaan vuorovaikutuksen alku sisältää erityisesti vihjeitä siitä, miten toinen yksilö olisi aiheellista luokitella, mihin asemaan hänet tulisi sijoittaa ja minkälaista käyttäytymistä häneltä voisi odottaa. Tämä tapahtuu varsin nopeasti ja automaattisesti lukuisten vihjeitten perusteella, joita kutsutaan yhteisellä nimellä: asemavihjeet. Vihjeitten perusteella yksilö on sijoitettu määrättyyn roolikategoriaan, asemaan, jonka vuoksi häneen kohdistetaan tiettyjä käyttäytymisodotuksia, tuon aseman mukaisia rooliodotuksia. Ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa asemaan sijoittelu on jatkuva tapahtuma. Yksilö saa tutuistakin henkilöistä jatkuvasti vihjeitä, joiden perusteella rooliodotukset täsmentyvät jatkuvasti. Rooliodotusten synty ei siis ole kertakaikkinen tapahtuma vaan jatkuva prosessi.

Rooliodotukset ovat luonteeltaan normatiivisia, ja ne sisältävät vaatimuksia yksilön käyttäytymistä kohtaan. Kohdeyksilön käyttäytyessä rooliodotusten mukaisesti hän saa positiivisia palautetta – kiitosta ja kannustusta. Mikäli käyttäytyminen on rooliodotusten vastaista, hän saa ulkoisia sanktioita tai rangaistuksia, jotka tavalla tai toisella sisältävät sellaista informaatiota, joka pyrkii virittämään kohdeyksilössä ”sisäisiä sanktioita” – katumusta tai huonoa omaatuntoa. Rooliodotukset ovat verrattavissa normeihin, mutta niitä kohdistetaan vain tietyssä asemassa oleviin yksilöihin, joskus jopa yhteen yksilöön. Yleensä ne rajoittavat kohdeyksilöä yleisten normien puitteissa, mutta rooliodotukset voivat myös vapauttaa tietyssä asemassa olevan yksilön muuten täysin yleiseksi katsottavan normin asettamista vaatimuksista. (Rainio & Helkama 1973, 223–230)

Ryhmätoiminnassa rooliodotukset kohdistuvat luonnollisesti ryhmän polttopisteseen, ryhmänjohtajaan. Oletettavaa on, että organisaation asettamaan johtajaan kohdistuvat erilaiset odotukset kuin epäviralliseen, ryhmältä johtajuuden saaneeseen johtajaan. Jälkimmäisessä tapauksessa johtajuutta ei ylläpidä mikään organisoitunut järjestelmä, vaan muiden ryhmänjäsenten omaehtoinen tunnustus, että johtaja auttaa yhteisen päämäärän saavuttamisessa (Wermlund 1963, 152–160). Tästä voi seurata myös se, että epäviralliseen johtajaan kohdistuvat rooliodotukset ovat erilaisia kuin virallisen johtajaan kohdistuvat rooliodotukset.

Roolikäyttäytyminen

Rainion ja Helkaman (1973, 223–230) mukaan *roolikäyttäytymiseksi* voidaan kutsua kaikkea sitä rooliodotusten kohdeyksilön käyttäytymistä, joka on näiden odotusten kannalta relevanttia – toisin sanoen, joka voidaan luokitella näiden odotusten mukaiseksi tai niiden vastaiseksi. Roolikäyttäytyminen voi sisältää samanaikaisesti useita aspekteja; ulkonaisesti samanlainenkin käyttäytyminen voi eri tilanteissa olla roolikäyttäytymistä tai jotain muuta käyttäytymistä. Esimerkkinä tästä on sotilaskodin myyjän osoittama hymy nuorelle, komealle varusmiehelle.

Wermlund (1963) puolestaan toteaa roolikäyttäytymisestä, että rooli on ne käyttäytymistavat, joita odotetaan jokaiselta tietyssä asemassa olevalta yksilöltä, tai se on tiettyyn statukseen sidottujen kulttuurimallien kokonaisuus.

Roolikäyttäytymisen intensiteetti voi vaihdella runsaasti. Intensiteetin ohella roolikäyttäytymisen kesto ja selkeys voivat myös vaihdella. Kesto voi olla hyvinkin lyhytaikaista tilanteiden vaihtuessa. Roolikäyttäytymisen selkeys vaihtelee suuresti eri kulttuurien välillä. Primitiivisissä kulttuureissa rooliodotuksetkin ovat varsin yksityiskohtaisia ja ulkonaista käyttäytymistä tarkalleen sääteleviä, niin että roolikäyttäytymisestä muodostuu rituaali (Rainio & Helkama 1973, 223–230).

Useat samanaikaiset roolit

Ryhmä muodostuu yksilöistä, joilla jokaisella on jo ennestään useampia elämänsä aikana läpivietäviä rooleja. Näitä ovat esimerkiksi nk. väistämättömät roolit, kuten ikä ja sukupuoli. *Useiden roolien läpiviemisen ongelmat* muodostuvat niihin kohdistuvien

erilaisten rooliodotusten vuoksi. Ihminen voi viedä useita rooleja läpi joko perättäisesti – tai samanaikaisesti. Käyttäytymisen problematiikka muodostuu kuitenkin näissä tapauksissa hyvin erilaiseksi.

Eräissä tapauksissa siirtyminen roolista toiseen tapahtuu säännönmukaisesti ja syklistä, esimerkiksi siirtymät sotilaan roolista isän rooliin ja takaisin. Eräät siirtymät roolista toiseen ovat kertakaikkisia ja palautumattomia; näin on esimerkiksi ikäroolien laita. Roolista toiseen siirtymistä on helpotettu erillisillä rituaaleilla. Yhtenä esimerkkinä tästä on ripille pääsy tai sotilasvala. Rituaalin myötä nuori siirtyy aikuisuuteen ja alokas sotamieheksi. Rituaalit ovat hyvin tyypillisiä vanhoissa kulttuureissa. Teollistuneissa länsimaissa rituaalien käyttö on viime aikoina merkittävästi vähentynyt. (Ojala & Uute-la 1993, 39–44)

Useiden roolien läpiviemisen ongelman ratkaisuun yksilö voi löytää sellaisen roolikäyttäytymisen muodon, joka samanaikaisesti toteuttaa ikäroolin, sukupuoliroolin ja työroolin vaatimukset. Milloin usean roolin samanaikainen läpivieminen ei ole mahdollista, ihminen voi käyttää apunaan roolinkorostusta. Siinä yksilö eräällä tavalla asettaa käyttäytymisensä ehdolliseksi, tietystä roolista riippuvaksi, ja tuo tämän roolin näkyviin. Yksilö kertoo sanoin, missä roolissa hän vastaa asetettuun kysymykseen: ”Sotilaana sanoisin, että ... mutta ystävänäsi olen sitä mieltä, että ...”. Roolin korostusta voi käyttää myös roolin lähettäjä. Roolin lähettäjä voi tällöin pyrkiä tekemään yhden rooleista muita aktiivisemmaksi tai nostaa esiin sen latentiksi jäävää roolia. (Rainio & Helkama 1973, 223–230)

Rooleihin liittyvät konfliktit

Työelämässä esiintyy hyvin usein *roolikonflikteja*, jotka perustuvat roolien epäselvyyteen. Tällöin työn suorittajalla ja hänen roolipartnerillaan, esimiehellä, on jossakin suhteessa poikkeavat rooliodotukset, koska tehtävä saattaa olla niin monimutkainen, ettei esimiehellä ja alaisella ole mahdollisuutta ennen työn aloittamista täydellisesti selvittää rooliodotuksiaan.

Rooliodotuskonfliktit syntyvät erilaisten tilanteiden tai asemien seurauksena. Näitä voivat olla yhden tai useamman aseman tilanteet sekä ajallisesti peräkkäisten eri asemien tilanteet. (Rainio & Helkama 1973, 223–230; Niemistö 2000, 84–111)

Roolikäyttäytymiskonfliktit syntyvät nimensä mukaisesti ristiriitaisesta käyttäytymisestä – toisin sanoen roolikäyttäytyminen on ristiriidassa vastaanotetun roolin kanssa, jolloin kohdeyksilö on motivoitunut toisin kuin rooli vaatii tai kohdeyksilö ei pysty roolin vaatimaan käyttäytymiseen; hän ei uskalla yrittääkään tai hän pelkää tekevänsä virheen. (Rainio & Helkama 1973, 239–241)

Konfliktit voidaan nähdä myös roolinsisäisinä konflikteina. Näitä ovat tilanteet, joissa vastinroolin haltijoiden roolin haltijaan kohdistuvat odotukset ovat ristiriitaisia. Roolinsisäisissä konflikteissa saman vastinroolin haltijoiden keskinäisillä neuvotteluilla voidaan päästä yhteisymmärrykseen roolia koskevista odotuksista ja laatia yhtenäinen normi.

Roolien välinen konflikti on puolestaan tilanne, jossa henkilöllä on ainakin kaksi roolia, joihin kohdistuvia odotuksia hänen on vaikea täyttää yhtä aikaa. Roolien välistä

konfliktia voidaan keskustelun lisäksi estää yleisimmillä normeilla ja käytänteillä, jotka määrittelevät roolien väliset suhteet tai ehkäisevät ennalta konfliktien synnyn. (Rainio & Helkama 1973, 239–241; Wermlund 1963)

Sotilasyhteisössä on sängen runsas roolien kokoelma. Roolijakona voidaan ajatella asetelmaa kantahenkilökunnan ja varusmiesten välillä. Roolijaon voi tehdä myös siviilihenkilöstön ja sotilashenkilöstön välille. Tätä luetteloa voisi jatkaa varsin pitkään ja huomata, että suuren ryhmämäärän lisäksi sotilasyhteisössä on runsas roolikokoelma. Siksi sotilasyhteisössä tulisi lisätä tietoisuutta ryhmien sosiaalisesta toiminnasta ja siinä vaikuttavista ilmiöistä.

KOKEMUKSIA RYHMÄTOIMINNASTA

Ryhmän muodostus

Ryhmätietoutta on hyödynnetty ilmavoimien kadettien koulutuksessa vuodesta 2001 alkaen. Toiminta oli aluksi kokeiluluontoista. Ensimmäisellä kerralla muodostettiin kolme vertaisryhmää, joissa jokaisessa oli päätoiminen ryhmänohjaaja. Ryhmänohjaajan tehtävään pyydettiin eri alojen sotilasopettajia (tietotekniikka, kuljetus, viesti) joille tarjottiin mahdollisuutta suorittaa samanaikaisesti ryhmäohjaajan draamapedagogisia opintoja (20 ov) Jyväskylän ammattikorkeakoulussa. Näihin opintoihin liittyvät kehittämistehtävät kohdennettiin kadettien ryhmäohjauksen käytäntöjen kehittämiseen.

Ryhmäohjauksen avulla saadut oppimistulokset olivat varsin rohkaisevia ja kannustivat jatkamaan toiminnan kehittämistä huolimatta siitä, että organisaation sisäinen kitka tuntui joskus uuvuttavalta. Tällä hetkellä ollaan tilanteessa, että koulutuskulttuuri on uudistunut ja tuottaa entistä kyvykkäämpiä upseereita ilmavoimien tarpeisiin. Erityisesti ilmavoimien kadettien oppimisvalmiudet ovat kehittyneet, ja tämä on havaittu myös Maanpuolustuskorkeakoululla. Edelleen on kuitenkin paljon kehitettävää. Uusi koulutuskulttuuri haastaa opettajuuden lisäksi koulutusorganisaatiota edellyttäen edelleenkin selkeää peruskehystä, jonka sisällä monimuotoinen oppiminen on mahdollista. Kulttuurimuutos koskettaa myös tavallisia joukko-osastoja. Ilmavoimien antamassa opetuksessa on keskeistä teorian sitominen käytäntöön. Koulut antavat tietyt teoreettiset perusteet ja oppimistehtävät, joita sovelletaan joukko-osastojen käytäntöihin.

Kadettikurssi 93 ryhmäyttäminen

Syksyllä 2006 Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen laitos muodosti kadettikurssi 93:n opiskelijoista vertaisryhmät. Ryhmäyttämisessä hyödynnettiin ilmavoimien ryhmänohjaajien kokemusta. Ryhmien muodostaminen oli osa Johtamisen perusteet-opintojakson sisältöä, jossa opetuksen lähtökohtana oli sosiokonstruktivinen oppimiskäsitys. Näitä opintoja varten muodostetut ryhmät ovat edelleenkin toiminnassa ainakin Ilmasotakoulussa.

Opintojakson alussa 140 kadettia sai tehtävän muodostaa kuusi joukkuetta. Tehtävän annossa ei määrätty johtajia. Johtamattomuus ja joukon muodostuminen tuli näin konkreettisesti näkyviin. Joukkueiden alkumuodostuksen jälkeen niiden tuli siirtyä määrättyä reittiä pitkin Suomenlinnan laiturille. Joukkueiden täytyi myös määrittää mukaan tuleva, yhtenäinen varustus seuraavaa vuorokautta varten.

Kun edellä kerrotut ohjeet oli annettu, nousi joukosta nopeasti esille muutamia kadetteja, jotka aloittivat joukkueiden kokoamisen. Joukkueiden muodostamisen perustaksi tuli hieman yllättäen jääkiekon SM-liigan joukkuejako. Näin muodostuneissa joukkueissa kadetit suorittivat käsketyt suunnistustehtävät. Reitin varrelle olevilla rasteilla kadetit tutustuivat Santahaminan historiaan ja kadettiperinteisiin sekä ennen muuta toisiinsa. Tehtävän jälkeen kadetit siirrettiin merivoimien aluksilla Suomenlinnaan, jossa muodostettiin varsinaiset vertaisryhmät. Ryhmien muodostaminen tapahtui varsin vapaasti, kuitenkin tiettyjen reunaehtojen vallitessa. Ilmavoimien kadettien ryhmäytyivät Suomenlinnan muurien välittömässä läheisyydessä, josta avautui hieno näköala Helsinkiin. Linnoituksen juurella kurssinjohtaja ja tulevat ryhmänohjaajat ohjeistivat ryhmäytymisen, joka aloitettiin tutustumisella. Tuttavuutta tehtiin erilaisten toiminnallisten menetelmien avulla.

Ensiksi kadetteja pyydettiin tekemään itsestään A4-kokoisen paperi, johon tuli kirjoittaa henkilötiedot, aselaji, harrastukset ja itseään kuvaava motto, tunnuslause. Paperin avulla kadettien oli helpompaa aloittaa keskustelu toistensa kanssa. Tavoitteena oli, että jokainen kadetti tutustuu itselleen tuntemattomaan kadettiin ja valitsee, kenet haluaa myöhemmin esitellä kurssikavereilleen. Keskustelu käynnistyi hyvin ja oli niin vilkasta, että sille varattu aika osoittautui turhan lyhyeksi. Esittelyn ideana oli kertoa toisille uuden tuttavuuden myönteisiä ominaisuuksia ja opintoihin liittyviä tavoitteita. Tämä pareittain tapahtuva esittely aiheutti jonkinasteista hämmennystä, koska tämä oli aikaisempien oletusarvojen vastaista käyttäytymistä. Jokainen kadetti oli tasavertaisessa asemassa toisiinsa nähden.

Esittelyn jälkeen kadetit saivat itse muodostaa tulevat vertaisryhmänsä. Ehtona oli ns. opinpöydän periaate (Rentola 2005), jonka mukaan jokaisessa ryhmässä tuli olla kaikkien eri koulutusohjelmien kadetteja. Tämä sen vuoksi, että opintojen edetessä eri opintosuuntien opiskelijoille syntyisi ilmapuolustuksesta mahdollisimman monipuolinen kuva. Esimerkiksi lentäjäksi opiskelevalla kadetilla on ilmapuolustukseen erilainen näkökulma kuin tulevalla ilmatorjuntaupseerilla. Lisäksi kadetit tuovat varusmiesajoiltaan ryhmään eri aselajien kulttuurisia tekijöitä.

Kadetteja ohjattiin ryhmien muodostuksessa kiinnittämään huomiota sellaisiin vahvuuksiin, jotka auttaisivat heitä yhdessä selviytymään paremmin tulevista opinnoista. Ohjeistuksesta huolimatta ryhmien muotoutumisen vaikuttavimmaksi tekijäksi näytti muodostuvan ystävyys ja vasta sen jälkeen opiskeluun liittyvät määrittelyt, jotka toki otettiin huomioon käsketyllä tavalla.

Santahaminaan palattuaan vertaisryhmät siirtyivät erilaisten ryhmäkiinteyttä lisäävien tehtävärastien kautta telttamajoitusalueelle. Yön aikana ryhmät antoivat itselleen nimet ja sopivat yhdessä ryhmänohjaajan kanssa ryhmälle säännöt. Seuraavana aamuna ryhmät kokoontuivat Maanpuolustuskorkeakoulun pääauditorioon ja esittäytyivät siellä muille ryhmille. Johtamisen opinnoissa näitä ryhmiä hyödynnettiin mitä erilaisimmin tavoin.

Johtamisen opintojen erityispiirteenä on mainittava myös se, että ryhmänohjaajina toimivilla henkilöillä oli hyvin erilaiset ammattitaustat, ja pääosalle tämä oli ensimmäinen kokemus ohjaustyöstä. Ohjaajat kokoontuivat kerran viikossa työnohjaukseen, jossa vaihdettiin kokemuksia ja suunniteltiin seuraavan viikon ohjauksia. Opintojakson laadittiin opiskelijoille ja ohjaajille työtila Koulutusportaalin, jossa oli opintojakson luentomateriaalit ja oppimistehtävät. Alkuvaiheiden teknisten ongelmien jälkeen KOPO toimikin varsin hyvin. Tämän lisäksi KOPO:n keskustelupalstalla käytiin vilkasta keskustelua.

Ryhmien kehittyminen ilmasotalinjalla

Ilmavoimien kadettien ryhmäohjausta jatkettiin johtamisen opintojen jälkeenkin, jotta ryhmät kohtaisivat eri kehitysvaiheet ja saavuttaisivat näin paremman toimintakyvyn. Ilmasotakoulun ryhmänohjaajat ohjasivat kadetteja joko lähiohjauksena tai verkon välityksellä. Ryhmän kehittymisen lisäksi ohjauksella voitiin syventää Maanpuolustuskorkeakoululla annettua lähiopetusta. Ryhmäkeskustelut toimivat myös eräänlaisena ”venttiilinä”, jossa voitiin käsitellä välillisesti opiskeluun liittyviä asioita, kuten majoituksen epäkohtia tai verkkoyhteyksien epävakaisuutta.

Ryhmiä täydennettiin myöhemmin kahdessa vaiheessa. Ensivaiheessa jokaiseen ryhmään tuli kaksi uutta, lentäjäksi opiskelevaa kadettia. Ryhmissä oli nyt yhdeksän kadettia. Uusien tulokkaiden ryhmäyttämisen suunnitteluun pyydettiin mukaan myös alkuperäiset ryhmät. Kadetteja ohjattiin palauttamaan mieleen omakohtaiset ryhmäytymisen kokemukset ja tarkastelemaan ryhmän muodostumista johtajuuden näkökulmasta. Ryhmät olivat tässä innokkaasti mukana ja ehdottivat menetelmäksi markkinoita, jossa vanhat ryhmät kaupittelevat itseään tulokkaille.

Ryhmät pyrkivät tuomaan esille omia vahvuuksiaan ja eroavaisuuksiaan muista ryhmistä. Uudet tulijat puolestaan pyrkivät tuomaan esille jotain sellaista, jota he arvelivat ryhmien tarvitsevan. Mielenkiintoista oli seurata sitä, kuinka vaikeaa uuden jäsenen ryhmään tulo kuitenkin oli. Ilmapiiiristä oli aistittavissa, että jotkut alkuperäisten ryhmien jäsenistä olisivat halunneet testata tulijoita. Lentäjäkadetit olivat tässä erityisen innokkaita. He tenttasivat ilmavoimien tietämystä, lentokoneiden historiaa jne. tietäen jo kysyessään, että tulijoilla ei ole näistä kovin paljon tietämystä. Todettakoon lentäjäkadeteista, että heillä on yhteistä historiaa jo varusmiespalvelusajalta, jolloin he suorittavat alkeislentokoulutuksen.

Toisessa vaiheessa jokaiseen ryhmään tuli kolme kadettia lisää. Heidän ryhmäytymisen suoritettiin yhden ryhmänohjaajan johtamana erilaisin toiminnallisin menetelmin. Ryhmissä oli nyt 12–13 kadettia. Tässä vaiheessa jotkut kadetit totesivat, että ryhmistä tuli liian suuria.

Kaikkien edellä kuvattujen ryhmäytymisprosessien tarkoituksena on saada ryhmistä oppimisen kannalta turvallisempia. Näin niissä voidaan käsitellä mm. tunteita, joita ryhmätyöskentelyssä nousee väistämättä esiin. Ryhmän jäsenet toimivat myös eräänlaisina peileinä ja auttavat näin toisiaan itsetuntemuksen kehittymisessä. Tässä myös onnistuttiin ja tätä heijastelivat keskustelujen syvälliset sisällöt. Johtamisen näkökulmasta tarkasteltuna ryhmäytyminen antoi omakohtaisen mahdollisuuden tarkastella ryhmän

muodostumista ja toimintaa sekä johtamiseen merkittävästi vaikuttavia ilmiöitä, kuten normiston ja roolien kehittymistä.

Jotta edellä kuvattu on mahdollista, täytyy koulutus suunnitella siten, että ryhmää hyödynnetään opetuksessa, ryhmätoiminta ylipäätään on mahdollista ja että ryhmällä on yhteisiä tavoitteita. Tämä edellyttää ryhmänohjaajilta oman persoonan käyttöä ja riittävää ammattitaitoa.

Ryhmätietouden hyödyntäminen sotilaskoulutuksessa

Ilmasotakoululla ryhmätoimintaa jatkettiin eri opintojaksoilla. Peruslähtökohtana oli, että joka viikko kokoonnuttiin ryhmäkeskusteluun syventämään viikon aikana opiskeltuja asioita ilmavoimien upseerikoulutusta varten laaditun pedagogisen käsikirjan mukaisesti. Pedagogisessa käsikirjassa kandidaattivaiheen opetus on jaettu kolmeen erilliseen moduuliin, ja sen toteutuksessa ryhmätoiminnalla keskeinen merkitys siihen, että ilmavoimalliset painotukset saadaan moduulikohtaisesti aiempaa paremmin esille. Tässä ei kuitenkaan kaikilta osin onnistuttu, mikä johtui pitkälti koulutukseen ulkopuolelta vaikuttaneista tekijöistä.

Esimerkiksi sotataidon opinnoissa ryhmätietouden lisäksi hyödynnettiin tutkivan oppimisen metodeja (Hakkarainen & al 2006). Jaksossa perehdyttiin joukkueen johtajan johtamisprosessiin lentotukikohdan sotilaspoliisijoukkueen näkökulmasta. Osajakso liittyi osaksi suurempaa moduulia muodostaen siitä yhden selkeän kokonaisuuden. Jaksoa varten laadittiin erilliset oppimistehtävät, jotka piti sitoa niihin kokemuksiin, joita opiskelijat saivat opintojakson käytännön harjoitusten yhteydessä. Erillisen tukikohtaharjoituksen lisäksi opintojakso sisälsi erilaisia sotilaspoliisijoukkueen toimintaan liittyviä harjoitteita, kuten itsepuolustustaitoja, ammuntaa sekä henkilön ja kohteen suojaamista. Opintojakso sisälsi myös valmiuslainsäädäntöön ja tietoturvallisuuteen liittyviä asioita.

Opiskelijoiden ensimmäinen tehtävä oli tutkia omia käsityksiään ilmapuolustuksesta. Arkikäsitteen avaamisen lisäksi tavoitteena oli saada sinällään pienelle kokonaisuudelle suurempi viitekehys.

Kirjoituksessa piti käydä ilmi, kuinka vihollisen lentokone torjutaan. Kirjoitukset olivat julkisia, minkä vuoksi ryhmissä oli havaittavissa vertailua tai kilpailua. Jotkut opiskelijat olivat tästä tehtävästä hyvin hämmentyneitä. Jotkut heistä olivatkin ensiksi etsineet itselleen tietoutta asiasta ja kirjoittaneet artikkelin sen pohjalta. Kirjoitustehävän jälkeen kadetit katsoivat videon, jossa ilmapuolustusta käsiteltiin yleisellä tasolla. Näin kadetit saivat yleiskuvan myös lentotukikohdan toiminnasta. Ryhmäkeskusteluissa oppimista syvennettiin ja pohdittiin, millä tavalla sotilaspoliisijoukkue kytkeytyy tukikohdan toimintaan.


Seuraavassa vaiheessa siirryttiin tarkastelemaan tukikohtaa vihollisen silmin. Kadetit saivat tehtäväksi luoda itselleen sellaisen vihollistiedustelijan persoonan, joka oletettavasti toimii jo nyt rauhan aikana. Seuraavassa ryhmäistunnossa heidän tuli esittäytyä muille ryhmänjäsenille tässä persoonassa. Istunto oli mielenkiintoinen. Sinne saapui mitä erilaisimmista vaatteista olevia tiedustelijoita. Mukana oli mm. kopiokonekorjaaja, varuskunnan parturi, huonoa elämää viettävä kaupparatsu, maanmittausinsinööriopiskelija ja niin edelleen.

Ryhmäkeskustelussa tiedustelijat esittäytyivät toisilleen ja kertoivat ne syyt, jotka olivat vaikuttaneet siihen, että olivat suostuneet ulkovalian tiedustelijoiksi. Tiedustelijan **rooli** antoi mahdollisuuden tulla pois opiskelijan roolista, käsitellä asiaa aivan uudella tasolla ja päteä ryhmässä aiemmasta poikkeavalla tavalla. Roolit myös muuttivat ryhmän **normistoa** niin, että keskusteluun virtasi mitä erilaisimpia näkökulmia, jotka ravistelivat myös kokeiden sotilaiden ajatusrakennelmia. Keskustelusta saattoi aistia, että opiskelijan osallisuudella, sosiaalisuudella, oli keskeinen merkitys uuden tiedon synnyttämisessä. Huomasimme, että olimme saaneet enemmän kuin olimme osanneet odottaa tehtävää suunniteltaessa. Johtamisen näkökulmasta tarkasteltuna merkittävä havainto

OPPIMISTEHTÄVÄT

Tulosta
Kommentoi...
Lisää suosikkeihin
Muokkaa

◀ 2/7 ▶



Ilmasotakoulu




Tehtävä 1

Miten vihollisen lentokone torjutaan?

Piirrä miellekartta ilmapuolustuksen kokonaisuudesta (säilytä myöhempää käyttöä varten)

Kirjoita miellekartan pohjalta oma käsityksesi ilmapuolustuksen toiminnasta (2 - 4 sivua) ja palauta kirjoitus tehtävä 1-kansioon 28.3.mennessä





Syventävä käsittely (2.4.2007 klo 14 - 16)

- ryhmäkeskustelu, yhteisen miellekartan työstäminen
- ilmapuolustusvideo
- ilmapuolustus ja tukikohta
- tehtävän 2 ohjeistus

Tekijät: Kapteeni Juha Jokitalo, kapt Jarmo Heikkinen, kapt Jouko Oyden, ylil Hannu Rentola

Lähteet: Pedagoginen käsikirja, Ilmavoimien upseerikoulutus 2006-2009

Päivitetty: 13.3.2007

 Puolustusvoimat



◀ 1 2 3 4 5 6 7 ▶


oli se, että erilaisin menetelmin voidaan vaikuttaa ryhmän normistoon ja rooleihin. Näihin vaikuttamalla voidaan saada ryhmästä esiin piilossa olevia rakenteita. Tässä tapauksessa ne vapauttivat opiskelijat aiemmista rooleistaan ja antoivat heille mahdollisuuden oman persoonan laajempaan käyttöön.


Kolmannessa vaiheessa siirryttiin tilanteeseen, jossa näiden vihollistiedustelijoiden käsiin oli joutunut turvaluokiteltua aineistoa, tässä tapauksessa viranomaiskäyttöön tarkoitettu Tukikohta-opas. Tämä sen vuoksi, että opintojakson sisältöön kuului turvaluokitettua materiaalia käsittely ja valmiuslainsäädäntö. Ryhmät jakaantuivat pienempiin partioihin suorittamaan rauhan aikaista tiedustelua oikeaan tukikohtaan. Perussääntönä oli, että voimassa olevia puolustusvoimien sääntöjä ja määräyksiä tuli noudattaa esimerkiksi valokuvaamisessa. Tiedustelutehtävää varten ryhmät saivat käyttöönsä tarvittavat ajoneuvot.

OPPIMISTEHTÄVÄT

Tulosta Kommentoi... Lisää suosikkeihin Muokkaa

◀ 3/7 ▶


Ilmasotakoulu 


 **Tehtävä 2**

Tukikohta vastustajan silmin rauhanaikana?

Luo (kirjoita) itsellesi tiedustelijan persoona (ikä, sukupuoli, nimi, kansalaisuus, etc.).

Valmistaudu esittämään tiedustelijapersoonassa muille opiskelijoille siinä asussa, jossa kyseinen persoona suorittaa rauhanaikaista tiedustelutehtävänsä.



 **Syventävä käsittely (3.4.2007 klo 8-10)**

- persoonat esittävät
- lyhyt näytelmä, jossa yksi opiskelija ryhmästä toimii vastustajan tiedusteluryhmän johtajana. Toiset opiskelijat tiedustelijoina.
- ryhmänjohtaja antaa tiedustelutehtävän ja siihen liittyvän materiaalin alaisilleen

Tekijät: Kapteeni Juha Jekitalo, kapt Jarmo Heikkinen, kapt Jouko Gylden, yll Hannu Rentela
Lähteet: Pedagoginen käsikirja, Ilmavoimien upseerikoulutus 2006-2009
Päivitetty: 13.3.2007

◆ Puolustusvoimat

Taistelijaparien tiedusteluraportit koottiin yhdeksi ryhmäraportiksi turvaluokituksen näkökohdat huomioon ottaen ja niistä laadittiin esittely ”viholliskomentajalle”. Tilaisuus yllätti jälleen kerran suunnittelijat. Opiskelijat olivat käyttäneet todella luovasti erilaisia välineitä ja medioita hyödykseen. Joku hyödynsi Internetiä, toinen numeropalvelua jne. Ryhmien voitiin selvästi havaita **kilpailevan** keskenään. Ryhmät myös **vertailivat** tuoksiaan toisiinsa nähden. Tiedustelutehtävä tuotti oppimisen lisäksi tukikohdan turvallisuutta lisääviä käytännön ehdotuksia.

Edellä mainittu Tukikohta-opas kuuluu opintojakson kirjallisuuteen. Siitä tulee hallita tukikohdan joukot ja toiminnan perusteet. Sitä opiskeltiin seuraavan vaiheen tehtäväsä, jossa jokaisen ryhmän tuli kehittää peli, jossa tukikohdan joukot taistelevat vihollisen erikoisjoukkojen maauhkaa vastaan. Kouluttaja oli tuonut virikkeeksi erilaisia lauta- ja korttip pelejä. Tehtävän anto oli varsin lyhyt: ”Laatikaa sotapeli, paras peli palkitaan.”

OPPIMISTEHTÄVÄT

Tulosta
Kommentoi...
Lisää suosikkeihin
Muokkaa

◀ 4/7 ▶

Ilmasotakoulu

Tehtävä 3

Tiedustelijana

Suorittakaa pareittain rauhan aikaista tiedustelua määriteltyihin kohteisiin ja laatikaa tiedusteluraportti taistelupareittain.

Lue poliisin tiedusteluraportti.

Syventävä käsittely (17.4.2007 klo 12-13)

Tiedusteluraportti kirjoitetaan kasin ja esitellään karttapiirroksien avulla kotiryhmässä. Kotiryhmä muodostaa yhteisen tiedusteluraportin ja perustelee miksi haluaa raportoida juuri nämä asiat.

Ryhmät esittelevät työnsä tiedusteluryhmanjohtajalle

Tekijät: Kapteeni Juha Jokitalo, kapt Jarmo Heikinen, kapt Jouko Gylden, yll Hannu Rentela

Lähteet: Pedagoginen käsikirja, Ilmavoimien upseerikoulutus 2006-2009

Päivitetty: 13.3.2007

© Puolustusvoimat

Pelin avulla tuli kyetä oppimaan tukikohdan maapuolustusta. Tehtävän ohjeistuksen yhteydessä ilmeni, että kadeteissa oli useita tietokonepelien harrastajia, jotka halusivat tuoda oman osaamisensa pelin rakentamiseen.

Pelin kehittymistä varten pidettiin välillä tarkastelu- ja esittelytilaisuuksia. Ensimmäisen aamupäivän päätteeksi pidetyssä tarkastelussa mitään konkreettista ei ollut vielä syntynyt. Sen sijaan keskustelu soljui vilkkaana, taululle ja paperille oli hahmoteltu jotain. Joku hiljaisempi silmäili tukikohtaopasta vaihtelua ja taisi joku kysäistä, että voidaanko tästä pitää oppitunteja, koska hän oppisi silloin parhaiten. Seuraavassa tarkastelussa oli saatu jo varsinaista tuotosta. Kaksi ryhmää oli rakentamassa pelilautaa kartan päälle. Tukikohdan joukoista ja vihollisen vaikutusta kuvaavista elementeistä oli laadittu pelikortteja. Peliä pelattiin noppaa heittämällä. Nopan silmäluku vaikutti toimintaan laadittujen sääntöjen mukaisesti. Kolmas ryhmä oli keskittynyt pelissään kuvaamaan johtamisprosessia tukikohdan keskeisten johtajaroolien kautta. Pelin johtaja kuvasi tilanteen, josta seurasi tiettyjä toimenpiteitä, tässä tapauksessa käskyjä alajohtoportaille.

Kolmannessa yhteistarkastelussa ryhmät esittelivät tuotoksensa toisille ryhmille. Jokaisen ryhmänjäsenen tuli varautua esittämään ryhmän tuotosta. Esittelijä valittiin myös pelaamalla, heittämällä noppaa. Esittelyissä kadettien innostus oli todella suurta. Esitysten aikana toiset auttoivat esittäjää ja tarkensivat pelin pelaamiseen ja toteutukseen liittyviä seikkoja. Tuntui siltä, että jokainen ryhmän jäsen halusi kertoa oman osuutensa kuulijoille. Tässä esittelyssä myös **ryhmien väliset suhteet** nousivat mielenkiintoisena ilmiönä esille. Ryhmiä ohjattiin huomaamaan pelien positiivisia ominaisuuksia, toimivuutta ja opetuksellisuutta. Ohjauksesta huolimatta jotkut kadetit pyrkivät kesken esittelyn kertomaan, mikä heidän ryhmän pelissä on paremmin. Toiset puolestaan epäilivät, että pelin idea on heidän ryhmästään kopioitu. Kolmas saattoi epäillä pelin pelattavuutta.

Tähän opintojaksoon liittyi myös viikon mittainen tukikohtaharjoitus, jossa kadetit tarkkailivat tukikohdan toimintoja sotilaspoliisijoukkueen johtajan näkökulmasta. Harjoituksessa heillä oli myös erilaisia oppimistehtäviä, jotka kohdistuivat niin ikään sotilaspoliisijoukkueen johtajan tehtäväkenttään. Tätä artikkelia kirjoitettaessa pelin rakentaminen on vielä kesken, ja nähtäväksi jää, millaisia pelejä ryhmät pystyvät laatimaan.

Edellä kuvatut oppimistapahtumat avaavat jotain siitä laajasta kentästä, joka voidaan liittää johtamisen ja sotataidon opetukseen. Useimmat oppimistapahtumat ovat hyvin kokemuseräisiä, ja niiden kuvaaminen kirjoittamalla on varsin haasteellista. Siksi johtamisen opetuksessa on tärkeää, että johtajaksi harjaantuva kadetti voisi jo opintojen aikana kokea sellaisia tilanteita, joissa erilaiset johtamiseen liittyvät sosiaalipsykologiset ilmiöt ovat konkreettisesti havaittavissa. Havainnointi ei kuitenkaan yksin riitä, vaan kokemusta on reflektoitava. Ryhmäistunnot on tarkoitettu juuri tätä varten. Niiden sisällöt muovautuvat ryhmän kokemuksista. Siksi eri ryhmien istunnot voivat poiketa merkittävästi toisistaan. Keskeisiksi nousevat ne kokemukset, joita halutaan jakaa muille opiskelijoille. Johtamisen opetuksen näkökulmasta ryhmänohjaus muodostaakin keskeisen aseman. Taidokas ryhmänohjaaja kykenee kytkemään ryhmässä syntyviä ilmiöitä sopivalla hetkellä johtamisen kokonaisuuteen.

Oppimistuloksia ei ole vielä mitattu, joten ne jäävät tässä vaiheessa spekulatioiden varaan. Oppimistuloksia mitataan koko moduulia käsittävässä prosessikirjoittamisen tentissä, jossa pääkysymyksenä on lentotukikohdan sotilaspoliisijoukkueen toimintakyky. Tentissä pääkysymystä on käsiteltävä kaikkien oppiaineiden näkökulmasta.

OPPIMISTEHTÄVÄT

Tulosta Kommentoi... Lisää suosikkeihin Muokkaa

◀ 5/7 ▶

Ilmasotakoulu 

 **Tehtävä 4**

Karttapeli

Laatikaa (jojä/it) kotiryhmittain karttapeli, jota voidaan pelataan koodeilla erikseen määrättävän kohteeseen, jossa vastassa on erikoisjoukkojen sotilaat.

Ohjaajalinja perehtyy erikoisjoukkojen toimintaan ja esittelee niiden toiminnan omassa kotiryhmissään



 **Syventävä käsittely (20.4.2007 klo 12-15)**

Ohjaajalinja esittelee palautustilaisuudessa ryhmien karttapelisovellukset taktiikan pääopettajalle erikseen määrättävänä ajankohtana.

Tekijät: Kapteeni Juha Jokitalo, kap Jarmo Heikkinen, kap Jouko Oyliden, yll Hannu Rentola
 Lähteet: Pedagoginen käsikirja, Ilmaoimien upseerikoulutus 2000-2009
 Päivitetty: 13.3.2007

© Puolustusvoimat

Johtajakoulutuksen kehittämismahdollisuudet

Olen kokenut ryhmänohjaajan tehtävän itseäni kehittäväksi, erityisesti opettajuuden ja johtajuuden näkökulmasta. Huomasin käytännössä, kuinka tärkeää johtajalle on, että ymmärtää joukon muodostumisesta ja toiminnassa vaikuttavia ryhmäprosesseja ja -ilmiötä. Näitä hahmottamalla voidaan tehdä päätelmiä ryhmän tilasta. Päättelyyn pohjautuen voidaan myös hahmottaa ryhmän tavoitteita ja johtamisen vaikutuksia. Ryhmäkeskeisesti tarkasteltuna johtajana kehittyminen ei voi olla yksilötason asia. Sivuuttamalla ryhmän prosessiluonne voidaan estää sekä ryhmän, yksilön että johtajan kehittyminen. Tästä käy esimerkiksi Niemistön (2000, 161) kuvailema ryhmäytyminen, joka on sidoksissa jäsenten auktoriiteettisuhteisiin sekä heidän identiteettinsä säilymiseen. Jotta ryhmä voi kehittyä toimivaksi, jäsenten on ensin työstettävä ristiriitainen suhtautuminen johtajuuteen.

Toinen johtajuutta keskeisesti koskeva havainto on *kuohuntavaihe (storming)*, jossa ryhmäläisten rohkeus esittää omia mielipiteitä ja tarttua toisten esittämiin ajatuksiin kasvaa. Tässä vaiheessa ryhmä ei pääse käsiksi varsinaiseen tehtävään, vaan tehtävää ja sen vaatimuksia vastustetaan tunteenomaisesti. Myös ryhmän jäsenten välisiä konflikteja esiintyy, ryhmän kontrollia vastustetaan ja ryhmän johtajaa vastaan *kapinoidaan*. Tämän jälkeen ryhmän toiminta alkaa normalisoitua, ja ryhmä voi keskittyä varsinaiseen, sille annettuun päätehtävään.

Tutkimuksen teon yhteydessä, perehtyessäni sosiaalisuutta selittäviin malleihin, ymmärsin, miksi toiminnalliset menetelmät ovat niin vaikuttavia. Havaitsin myös, että juuri puolustusvoimien toimintaympäristö erilaisine ryhmineen tarjoaa runsaasti mahdollisuuksia sosiaalipsykologisen tutkimustiedon hyödyntämiseen johtajakoulutuksessa. Ryhmätoiminnan näkökulmasta tarkasteltuna näitä mahdollisuuksia – koulutuksia ja harjoituksia – hyödynnetään erittäin vähän. Esimerkiksi taisteluharjoituksissa kaikilla osallistujilla on jokin rooli, jota voitaisiin tarkastella monin eri tavoin, puhumattakaan erilaisista ryhmäilmiöistä.

Puolustushaaroissa ja aselajeissa on omat kulttuuriset piirteensä, joihin myös voitaisiin kohdistaa tutkimusta. Edellä mainitut tilanteet antavat vain pienen väläyksen johtajakoulutuksen kehittämismahdollisuuksista. Ryhmätietous tuottaa johtajille valmiuksia, joilla saadaan nopeammin toimintakykyisiä ryhmiä kriisiajan tilanteissa, joissa ryhmien jäsenten vaihtuvuus voi olla hyvinkin suurta. USA:n asevoimissa asiaan on kiinnitetty huomiota ja siellä koulutetaan johtajia toimimaan tällaisiin tilanteisiin (vrt. US. Army combat stress control handbook 2003).

Ryhmät ovat olemassa, mutta niiden tehokkaampi hyödyntäminen vaatii sotilas-kouluttajien pedagogisten valmiuksien lisäämistä. Kouluttajajohtoiseen opetukseen tulisi saada ohjauksellisempi ote. Tämä kuitenkin edellyttää tasokkaan ryhmänohjauksen lisäksi aiempaa avoimempaa ja joustavampaa koulutuskulttuuria. Samoin kehitettävää on erilaisten harjoitusten toteutuksessa. Opiskelijoiden mahdollisuuksia osallistua harjoitusten suunnitteluun ja toteuttamiseen tulisi lisätä, ja harjoituksiin tulisi kuulua kiinteänä osana ryhmissä tapahtuva syventävä käsittely, joka mahdollistaa syntyneiden kokemusten purkamisen. Tämä on perusteltua sen vuoksi, että sotilasharjoitteita voidaan pitää toiminnallisina menetelminä, joihin liittyy tietojen ja taitojen lisäksi tunteita. Tutkimus on osoittanut, että tehokasta oppimista tapahtuu tiedon, taidon ja tunteiden integraatiossa (vrt. Ojanen 2001). Näin laadukas ryhmätoiminta tuottaa organisaation tavoitteisiin sitoutuneita, toimintakykyisiä ryhmiä.

LÄHTEET

JULKAISTUT

- Blatner, A. (1977) Toiminnalliset menetelmät terapiassa ja koulutuksessa. Psykodraaman ja sosiodraaman tekniikat käytäntöön sovellettuna. Resurssi Oy. Gummeruksen Kirjapaino Oy.
- Carr, C (1992) Alaiset johtavat itse itseään. Mikä on esimiehen rooli? Yritystalous 3.
- Department of the Army (2003) U.S. Army Combat stress control handbook.
- Elovainio, M. (1994) Ryhmät ja tiimit työssä. Teoksessa K. Lindström (toim.): Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Eskola, A. (1971) Sosiaalipsykologia. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Eskola, A. (1982) Vuorovaikutus, muutos, merkitys. Sosiaalipsykologian perusteiden kriittinen tarkastelu. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Eskola, A. (1985) Persoonallisuustyypeistä elämäntapaan. WSOY. Juva.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2000) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Osuuskunta Vastapaino. Tampere.
- Grönfors, T. (2002) Työstä oppiminen – Action Learning. Työssä oppiminen – e-learning. Dark, Vantaa.
- Harinen, O. (toim.) (1985) Havaintoja sotilaasta ja sotilasyhteisöstä. Sotilasosilogian julkaisusarja A, n:o 3. Sotatieteen laitos, Helsinki.
- Helkama, K.; Myllyniemi, R. & Liebkind, K. (2001) Johdatus sosiaalipsykologiaan.
- Hult, H. (2002) ”Ensimmäinen ryhmä! Huomio!” Pro gradu -tutkielma. Ryhmäkoheesio ja kommunikaatio jääkäriryhmän taistelussa. PvKK:n julkaisusarja A/1/2002.
- Hämäläinen, R & Saaristo, E. (2004) Systeemiäly. Näkökulmia vuorovaikutukseen ja kokonaisuuksien hallintaan. Helsingin Teknillinen korkeakoulu. Systeemianalyysin laboratorio. Helsinki.
- Hänninen, V.; Partanen, J. & Ylijoki, O-H. (2001) Sosiaalipsykologian suunnannäyttäjiä. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Isokorpi, T. (2004) Tunneoppia. Parempaan vuorovaikutukseen. WS Bookwell Oy. Juva.
- Janhunen, T. & Sura, S. (2005) Miten käytän toiminnallisia menetelmiä? Resurssi Oy. RT-Paino. Pieksämäki.
- Jauhiainen, R. & Eskola, M. (1994) Ryhmäilmiö. WSOY. Juva.
- Jokitalo, J. (2004) Asiantuntijoiden johtaminen lentotukikohdassa. Kandidaatin tutkielma. Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen laitos. Helsinki.
- Jokitalo, J. (2006) Huomio – katse oikeaan päin. Näkökulmia puolustusvoimien ryhmäprosesseihin ja -ilmiöihin. Pro gradu -tutkielma. Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen laitos. Helsinki.
- Kauppila, R. (2005) Vuorovaikutus ja sosiaaliset taidot. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.
- Niemistö, R. (2000) Ryhmän luovuus ja kehitysehdot. Tammer-paino. Tampere.
- Nieminen, S. & Saarenheimo, M. (1981) Morenolainen psykodraama. Historiallinen ja filosofis-psykologinen analyysi. Psykologien Kustannus Oy. Helsinki.
- Nissinen, V. (2004) Syväjohtaminen. Talentum. Helsinki.
- Ojala, T. & Uutela, A. (1993) Rakentava vuorovaikutus. Werner Söderström Osakeyhtiö. Porvoo.

- Ojanen, S. (2001) Ohjauksesta oivallukseen. Ohjausteorian kehittäelyä. 2. uusittu painos. Saarijärven Offset Oy. Saarijärvi.
- Pipping, Knut (1978) Komppania pienoisysteiskuntana. Kustannusyhtiö Otavan painolaitokset. Keuruu.
- Pirnes, U. (1997) Kehittyvät tiimit. Organisaatioiden rakennemuutokseen liittyvä tiimien ja tiimien johtamisen kehittymisprosessi. JTO tutkimuksia sarja 8. Aavaranta Oy. Tammer-Paino Oy. Tampere.
- Pennington, D. (2005) Pienryhmien sosiaalipsykologia. Tammer-Paino. Helsinki.
- Pälli, P. (2003) Ihmisryhmä diskurssissa ja diskurssina. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, kieli- ja käännöstieteiden laitos. Tampere.
- Rainio, K & Helkama, K. (1974) Sosiaalipsykologian oppikirja. Werner Söderström Osakeyhtiö. Porvoo.
- Rentola, Hannu (2006) Näkökulmia sotatekniikan pedagogiikkaan –kohteena ilmavoimien johtamisjärjestelmälinja. Pro gradu -tutkielma. Maanpuolustuskorkeakoulun Tekniikan laitos. Helsinki
- Ruohotie, P. (2000) Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Aikuiskasvatus. WSOY.
- Salmivalli, C. (2005) Kaverien kanssa. Vertaissuhteet ja sosiaalinen kehitys. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.
- Sarala, U. & Sarala, A. (1996) Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. Tammer-Paino Oy. Tampere.
- Silvén, M., Kinnunen, R. & Keskinen, S. (1991) Kohti itseohjautuvaa opiskelua. Avoimen korkeakouluopetuksen julkaisuja, Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus.
- Sulkunen, P. (1994) Johdatus sosiologiaan. Werner Söderström Osakeyhtiö. Juva.
- Taipale, M. (2004) Työnjohtajasta tiimivalmentajaksi. Tapaustutkimus esimiehistä tiimien ohjaajina ja pedagogisina johtajina prosessiorganisaatiossa. Väitöskirja. Tampereen yliopiston kasvatustieteiden tiedekunta. Tampere.
- Williams, A. (2002) Ryhmän salaisuudet. Sosiometria muutoksen voimavarana. WS Bookwell Oy. Juva

INTERNET

<http://www.edu.oulu.fi/sampo/98-99/avoin/appro/psyktied/sosiaalipsykologia.html>
03.01.2006

<http://www.uta.fi/tyt/avoin/verkko-opinnot/sosiaalipsykologia/kulttuuri.html> 6.9.2005

<http://www.ihanova.fi/lahikot1/lahikot1-17.htm> 24.8.2007

MUUT

Alanen Pertti, Harinen Olli: Sotilassosiologinen tutkimus Puolustusvoimissa – Sosiologia ja sosiiaalipsykologia osana johtamisopin ja koulutustaidon tieteenalaperustaa.

Aalto, Mika: KTM, Johtamisen laitoksen tutkija, Tutkielman 1. Ohjaaja. Ohjauskeskustelut 1.3.2005–22.2.2006. Aineisto tekijän hallussa.

Ilmavoimien upseerikoulutuksen pedagoginen käsikirja 2006–2009.

Jokitalo, J. (2002) Draamapedagogiset ryhmänohjaajan erikoistumisopinnot: Muistiinpanot.

Harinen, Olli: VTL, PvKK/käyttötiet-os:n tutkija, Tutkielman 2. Ohjaaja. Ohjauskeskustelut 1.3.2005–22.2.2006. Aineisto tekijän hallussa.

Toiskallio Jarmo (2003) Ajattelu ja luova mieli. Kylkirauta 4/2003.

KIRJALLISUUTTA

Dunderfelt, T. (1988) Elämänkaaripsykologia. WSOY. Porvoo.

Hakala, J (2002) Luova prosessi tieteessä. Gaudeamus. Tammer-Paino. Tampere.

Lewin, Kurt (1951) A Dymamic Theory of Personality. Selected papers of Kurt Lewin. McGraw-Hill, New York.

Salmivalli, C. (1998) Koulukiusaaminen ryhmäilmiönä. Gaudeamus. Tampere.

4. EPÄVIRALLINEN ORGANISAATIO

Sosiometrinen vertailu kahdessa perusyksikössä

Vesa Muona

TAUSTAA

Eroaako työskentely sotilasorganisaatiossa työskentelystä siviiliorganisaatiossa? Entä eroaako työskentely perusyksikössä muista koulutusorganisaatioista, lukioista, ammatikouluista tai opistoista? Organisaatiot ovat perusrakenteeltaan samanlaisia, ja hierarkia johtajien ja alaisten välillä määrittää toimintamalleja ja asettaa omia raamejaan toiminnalle. Toimintaa puolustusvoimissa ohjaavat lisäksi erilaiset pysyväisasiakirjat ja eri toimintoja tarkentavat käskyt. Toisaalta myös siviiliyrityksissä on runsaasti toimintaa ohjaavia ja sääntöjä täydentäviä käskyjä ja määräyksiä. Toimintaympäristö ja toimintaorganisaatio eivät perusrakenteeltaan varmasti poikkea suuresti puolustusvoimien ja siviiliyritysten välillä. Kokonaisuudessaan työskentely on olemassa olevan organisaation puolesta melko samankaltaista. Eroa puolustusvoimien ja siviiliyritysten välille luovat erilaiset organisaatiokulttuurit. Erilaisessa organisaatiokulttuurissa on aikojen saatossa tehty asioita eri tavoin, ja se on muokannut organisaatioiden toimintaa. Eri organisaatioissa on aina esiintynyt epävirallisia organisaatioita, ja niiden esiintyminen on vaihdellut organisaation henkilöstön ja toimintatapojen mukaan.

Epäviralliset organisaatiot, erilaiset ryhmät ja kuppikunnat, vaikuttavat jokapäiväiseen toimintaamme. Karkeasti ajatellen jo kaksi ihmistä muodostaa epävirallisen pienryhmän hoitaessaan jotain asiaa virallisen organisaation sisällä ilman virallisen organisaation ohjausta. Näin epäviralliset yhteydenotot ja kaveriporukoiden keskinäiset sopimukset saattavat vaikuttaa paljonkin jokapäiväiseen elämäämme. Tiedostammeko kuitenkin läheskään kaikkea sitä epävirallista puolta, joka tutussa työyhteisössämme vallitsee virallisen, määritellyn, organisaatorakenteen sisällä?

Toteutin tämän pro gradu -tutkimuksen kadettikurssin opinnäytetyönä. Tutkimustyön tiedollisena intressinä oli tutkia epävirallisten ryhmien ja epävirallisen johtajuuden esiintymistä ja syntyä kahdessa työyhteisössä. Samalla saatettiin testata sosiometrisen mittauksen soveltuvuutta, kun tutkimuskohteena on palkattu henkilökunta. Tutkimuksessa käytetty sosiometrinen menetelmä sopii hyvin opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi. Sosiometrinen menetelmä antaa kattavan kuvan tutkittavan ryhmän henkilösuhteista. Tämä aineisto täydennettynä haastatteluilla auttaa hahmottamaan tutkittavan joukon keskuudessa olevien pienryhmien syntyä ja rakennetta.

Tutkimukseni lähtökohdat

Tutkimusperinteet siviiliyritysten ja puolustusvoimien välillä eroavat toisistaan. Siviili maailmassa epävirallisia organisaatioita ja niiden vaikutuksia yritysten toimintaan on tutkittu runsaasti. Tutkimusten perusteella on voitu kehittää toimintaa työyhteisössä. Puolustusvoimien piirissä vastaavia tutkimuksia ei ole tietääkseni ainakaan systemaatti-

sesti toteutettu. Puolustusvoimissa kiinteyden ja epävirallisen organisaation tutkiminen on rajoittunut varusmies- ja reserviläisjoukkoihin. Puolustusvoimissa ei ole tutkittua tietoa epävirallisen organisaation synnystä ja vaikutuksista palkatun henkilökunnan keskuudessa. Koska aiheesta ei ole tutkimuksia, tietoa ei ole voitu hyödyntää henkilökunnan koulutuksessa. Päälliköt eivät ole voineet hyödyntää tutkimustuloksia ja havaintoja omassa johtamisessaan ja omassa johtajana kehittymisessään.

Kaikissa organisaatioissa, myös puolustusvoimissa, on aiemmin esiintynyt ja esiintyy edelleen epävirallisia organisaatioita eri yhteyksissä. Aikaisemmin, kun yhteisö oli tiivis asuttaessa sotilasalueilla, esiintyi epävirallisia yhteydenottoja vapaa-ajalla, ja ne vaikuttivat kaverisuhteisiin ja tehtävien hoitoon työpaikalla. Yhteiskunnan muuttuessa ovat sotilaat muuttaneet pois sotilasalueiden liepeiltä, ja vapaa-ajan seurustelu on vähentynyt. Edelleen kuitenkin monissa perusyksiköissä esiintyy tilanteita, joissa johdettaessa ja suunniteltaessa yksikön koulutusta syntyy epävirallisia organisaatioita ja yhteydenottoja. Millaisia nuo tilanteet voivat olla? Ketkä vaikuttavat siihen ja miten, että niitä esiintyy? Ovatko ne hyödyksi vai haitaksi työyhteisön toiminnalle?

Tässä työssä tutkin epävirallisten organisaatioiden syntyä ja vaikutusta perusyksikön johtamiseen. Pyrin selvittämään, millaiset olosuhteet tukevat epävirallisen organisaation syntyä ja käyttöä. Epäviralliseen organisaatioon liittyvät käsitteet ja määritelmät avataan tutkimuksen teoriaosassa. Empiirisessä osassa epävirallista organisaatiota käsitellään sosiometrisen mittauksen ja haastattelujen perusteella, kun tarkastellaan epävirallisen organisaation esiintymistä ja muodostumista perusyksikössä. Tutkimuksen viitekehystä on havainnollistettu seuraan sivun kuvassa.



Tutkimuksen viitekehys.

Tutkimusongelmat, tutkimusmenetelmät ja tulosten yleistettävyyys

Tämän työn tutkimusongelmat ovat:

Millaisia epävirallisia ryhmiä ja ihmisten välisiä suhteita esiintyy tutkimuksen kohteena olevissa perusyksiköissä sosiometrisen mittauksen perusteella?

Miten epäviralliset ryhmät ovat määrättyneet? (Opistoupseeri- tai upseeriporukat, harrastukset, kurssit, jne.)

Esiintyykö epävirallisia johtajia ja miten he määrättyvät?

Miten havaitut epäviralliset ryhmät vaikuttavat työskentelyyn tutkimuksen kohteina olleissa perusyksiköissä? (Myönteiset ja kielteiset vaikutukset.)

Tutkimuksessa suoritetun sosiometrisen mittauksen avulla haetaan vastausta ensimmäiseen ongelmaan. Ongelman vastauksia täydennetään haastattelujen tuloksilla. Haastattelujen avulla selvitetään myös epävirallisten ryhmien muodostumista tutkimuksen kohteena olevissa yksiköissä. Haastattelujen perusteella etsitään vastausta epäviralliseen johtajuuteen ja sen määrätymiseen. Epävirallinen johtajuus on yksi työni ongelmista, koska näkökulmana on perusyksikön päällikön rooli yksikkönsä johtajana. Lisäksi epävirallinen johtajuus liittyy kiinteästi Johtamisen laitoksen tutkimukseen ja opetukseen. Epävirallisten ryhmien vaikutuksia työskentelyyn selvitetään, koska ne saattavat osaltaan vaikuttaa yksikön johtamiseen. Tutkimuskysymyksiä laatiessani olen pyrkinyt etsimään vastausta tässä tutkimuksessa esiin tuleviin näkyvimpiin käyttäytymismuotoihin, tapahtumiin, uskomuksiin ja prosesseihin⁵.

Sosiometrisiä mittauksia ei ole tietojeni mukaan aiemmin suoritettu puolustusvoimien palkatun henkilökunnan keskuudessa. Työssäni on yhtenä haasteena kokeilla, miten sosiometriset mittaukset soveltuvat puolustusvoimien palkatun henkilökunnan tutkimiseen. Samalla kokeillaan, kuinka tutkimustulosten selostaminen onnistuu tutkimusraportissa ja kuinka yksityisyyden säilyttämiseksi on mahdollista julkaista kaikkia tuloksia.

Tutkimaani aihetta lähestytään sosiologian ja sosiaalipsykologian peruskäsitteiden kautta. Teoreettisen lähestymisen jälkeen käsitellään perusyksiköissä esiintyviä tilanteita sosiometrisen mittauksen ja siihen liittyvien haastattelujen tulosten valossa. Työni empiirisenä tutkimusmenetelmänä on kahteen perusyksikköön kohdistettu sosiometrisen mittaus ja puolistrukturoidut teemahaastattelut. Tutkimuksen tarkoitus on esittää kuvauksia henkilöistä, tapahtumista tai tilanteista sekä dokumentoida ilmiöistä keskeisiä, kiinnostavia piirteitä. Siksi tutkimus on luonteeltaan kuvaileva ja neljännen tutkimusongelman kohdalla myös selittävä. Kuvailevissa tutkimuksissa tutkimusstrategia muodostuu kvantitatiiviseksi tai kvalitatiiviseksi. Tällöin tutkimusstrategia voi olla esimerkiksi kenttätutkimus tai survey-kyselytutkimus⁶. Tutkimukseni strategia on kvalitatiivinen,

⁵ Sirkka Hirsjärvi; Pirkko Remes; Paula Sajavaara (2005) Tutki ja kirjoita, Juva s. 130 taulukko.

⁶ Hirsjärvi; Remes; Sajavaara (2005) s. 128–130.

koska tutkimuksessa kuvaillaan perusyksikön henkilökunnan todellista elämää mahdollisimman kokonaisvaltaisesti⁷. Tutkimusmenetelmänä on sosiometrinen mittaus.

Tässä tutkimuksessa sovelletaan myös kvantitatiivista tutkimusstrategiaa. Sitä käytetään, kun käsitellään kvantitatiivista aineistoa eli tutkijan itse keräämiä numeerisia ja määrällisiä osia empiirisestä aineistosta. Tällöin tutkimusstrategia muotoutuu metodiseksi triangulaatioksi yhdistettäessä kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen menetelmien käyttöä.

Tutkimuksen aineisto on kerätty kyselytutkimuksella, jolla suoritettiin sosiometrisen mittaus ja tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden taustatietojen hankinta. Tätä aineistoa on täydennetty puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Tässä tutkimuksessa käytetään kahden sosiometrisen mittauksen avulla saatua aineistoa. Sitä täydennetään ja havainnollistetaan haastattelussa kerätyllä aineistolla. Juuri näiden aineistojen käyttäminen rinnakkain on tämän tutkimuksen triangulaatiota, jolla pyritään rikastuttamaan tutkimustulosten raportointia ja parantamaan tutkimuksen luotettavuutta.

Tässä tutkimuksessa tutkimusote on laadullisen ja määrällisen tutkimuksen välillä. Haastattelujen aineistoa on pidettävä laadullisena, mutta sosiometristen mittausten aineistoa voidaan analysoida sekä määrällisenä että laadullisena. Sosiometrisessä mittauksessa suoritetaan nimen mukaisesti mittaus, jonka perusteella saadaan määrällistä tietoa. Mittausten perusteella voidaan laskea yksiköiden kiinteyttä kuvaavia indeksejä. Tämän kvantitatiivisen aineiston pohjalta voidaan muodostaa kuva ryhmän valintasuhteista ja rakenteesta. Vasta aineiston analysointi laadullisesti ja haastattelujen analysoinnin liittäminen aineistoon mahdollistavat yksiköiden rakenteen kiinteyden kuvaamisen luotettavasti. Tutkimusmenetelmiä selostetaan tarkemmin luvussa viisi. Tutkimustuloksia ei voida yleistää tutkittujen perusyksiköiden ulkopuolelle, koska tutkimus kohdistui vain kahteen perusyksikköön.

Aikaisemmat tutkimukset

Sosiologit ovat tutkineet runsaasti epävirallisia organisaatioita. Toisen maailmansodan jälkeen alkoi ilmestyä tutkimuksia sotilasjoukkojen kiinteydestä ja sotilasjoukossa esiintyvistä epävirallisista organisaatioista. Maailmalla tällaisia tutkimuksia on ilmestynyt paljon, mutta Suomessa ei sotilasjoukkojen kiinteydestä ole kovin monta tutkimusta. Seuraavassa esittelen suomalaisia tutkimuksia, joissa on tutkittu varusmies- tai reserviläisjoukkoja sekä näissä joukoissa esiintyviä epävirallisia organisaatioita ja kiinteyttä. Tämän tutkimuksen kannalta merkittävimmät teokset ovat syntyneet 1940-luvulla ja 1990- ja 2000-lukujen vaihteessa.

Ensimmäinen suomalainen sotilassosiologinen teos oli sosiologi Knut Pippingin vuonna 1947 julkaistu väitöskirja ”Kompaniet som samhälle”. Se on julkaistu vuonna 1978 suomenkielisenä versiona ”Komppania pienois yhteiskuntana”. Pippingin teosta voidaan pitää suomalaisen sotilassosiologian klassikkona. Se käsittelee jatkosodassa taistelevan konekiväärikomppanian sosiaalista rakennetta. Teoksessa on osallistuvan havainnoinnin perusteella kuvattu rintamalla taistelleen komppanian yhteisöelämää. Tutkimuksessaan

⁷ Hirsjärvi; Remes; Sajavaara (2005) s. 152.

Pipping havaitsi yksikön virallisen ja epävirallisen rakenteen välisen yhteyden erittäin merkittävänä tekijänä sotilaiden käyttäytymisen selittämisessä. Tämän vuoksi kirjassa käsitellään runsaasti epävirallisia suhteita⁸.

Seuraavat suomalaista sotilasorganisaatiota kuvaavat tutkimukset on tehty 1990- ja 2000-luvun vaihteessa. Näissä tutkimuksissa on tutkittu varusmiesjoukkueita ja -jaoksia sekä rauhanturvajoukkueita.

Heini Hultin pro gradu -tutkielma ”Ensimmäinen ryhmä! Huomio! Ryhmäkoheesio ja kommunikaatio jääkäriryhmän taistelussa” valmistui vuonna 1999. Tutkimus oli osa laajempaa Maanpuolustusopiston Taistelun tutkimus -projektia. Tutkimuksessa tutkittiin kahden jääkäriryhmän kiinteyden ja kommunikaation vaikutusta ryhmän toimintaan taistelutilanteessa. Taistelutilanne toteutettiin TASI-simulaattoreiden avulla. Tutkittaville ryhmille tehtiin sosiometrinen mittaus ja kiinteydyskysely ennen taisteluvaihetta. Taistelu videoitiin ja ryhmien jäseniä haastateltiin taistelun jälkeen. Ryhmän kiinteyden ja kommunikaation vaikutuksia taistelutilanteessa arvioitiin videoiden, haastattelujen ja kyselyn sekä sosiometrisen mittauksen perusteella. Tutkimuksessa havaittiin muun muassa ryhmän epävirallisen organisaation vaikuttavan ryhmän taistelun johtamiseen. Se toimii erityisesti silloin, kun virallinen organisaatorakenne taistelun aikana hajoaa.

Esa Saaristo on tutkinut ilmatorjuntajaoksen vertikaalista kiinteyttä vuonna 1999 valmistuneessa diplomityössään ”Jaoksen vertikaalinen kiinteyttä”. Tutkimuksessa toteutettiin marraskuussa 1999 valtakunnallisella ilmatorjuntaleirillä kirjallinen kysely ja sosiometrinen mittaus tutkimukseen osallistuneille jaoksille. Lisäksi haastateltiin jokaisesta leiryksiköstä valitun yhden jaoksen henkilöstöä. Tutkimuksessa on selvitetty jaosjohtajien ja miehistön, ryhmänjohtajien ja miehistön sekä jaosjohtajien ja miehistön välistä kiinteyttä. Hultin tutkimuksen ohella tämä tutkimus tarjoaa tietoa varusmiesryhmien kiinteydestä.

Jarkko Kososen vuonna 2000 tekemä pro gradu -tutkielma ”Suomalaisen rauhanturvajoukon pienryhmäkiinteyttä Kosovossa vuonna 2000” kuvaa Hultin ja Saariston tutkimuksista eriävää joukkoa. Rauhanturvajoukon pienryhmäkiinteyttä on Kososen tutkimuksessa tutkittu sosiometristen mittauksen ja osallistuvan havainnoinnin avulla. Tutkimuksessa on selvitetty pienryhmäkiinteyteen vaikuttavia tekijöitä ja kiinteyden syntyä rauhanturvajoukon keskuudessa. Tutkimuksessa suoritettiin sosiometriset mittaukset joukkueelle huhtikuussa ja elokuussa. Tulosten perusteella on analysoitu pienryhmäkiinteyden kehittymistä ja sen syntyä operaatioalueella.

Rauhanturvajoukkoa voidaan pitää lähimpänä omaa kohdejoukkoani, sillä rauhanturvaajat ovat olleet halukkaita tulemaan palvelukseen ja heidän joukossaan on eri ikäluokkia olevia henkilöitä. Varusmiesyksiköt ovat samaa ikäluokkaa ja heille varusmiespalvelus on lakisääteinen velvollisuus. Käytän työssäni lähteenä ja vertailukohtana ensisijaisesti näitä tutkimuksia, koska ne ovat suomalaisten tekemiä ja tehty suomalaisista joukoista. Siksi niissä on enemmän yhtäläisyyksiä perusyksikköön ja sen henkilökuntaan kuin ulkomaisissa tutkimuksissa.

⁸ Knut Pipping (1978) Kompania pienoisyhdistykuntana, Keuruu, s. 21.

TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN TAUSTA

Organisaatiot

Organisaatio on yksi työni keskeisimmistä käsitteistä, koska koko tutkimus perustuu jonkin olemassa olevan organisaation toimintojen ja rakenteen tarkasteluun. Organisaatiosta on olemassa useita erilaisia määritelmiä. Wiio määrittelee organisaation seuraavasti: ”Organisaatiolla tarkoitetaan ihmisryhmittymää, joka pyrkii järjestelmällisesti tiettyihin päämääriin ihmisten ja usein myös välineiden toimintaa säätelemällä.” (Wiio 1970)⁹

Gorpen määritelmä kuuluu: ”Organisaatio on joukko ihmisiä, jotka kuuluvat jollakin tavalla yhteen ja työskentelevät jonkin päämäärän saavuttamiseksi. Organisaatio tarkoittaa tapaa, jolla eri työtehtävät on jaettu eri ihmisten tai osastojen kesken. Organisaatio tarkoittaa myös rakennetta, vallitsevaa asiantilaa jonakin ajankohtana.” (Gorpe 1984)¹⁰

Etzioni puolestaan määrittelee organisaation seuraavasti: ”Organisaatiot ovat sosiaalisia ihmisryhmiä (yksikköjä), joita muodostetaan ja uudistetaan erilaisia päämääriä varten.” (Etzioni 1970)¹¹

Schein on määritellyt organisaation seuraavalla tavalla: ”Organisaatiot ovat itsessään avoimia järjestelmiä, jotka ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa useiden ympäristöjen kanssa. Ne koostuvat monista alaryhmistä, tehtäväkohtaisista yksiköistä, hierarkkisista tasoista ja maantieteellisesti hajautuneista lohkoista.” (Schein 1985)¹²

Organisaatiolla tarkoitetaan paikkaa, jossa ihmiset työskentelevät yhdessä, eli työyhteisöä¹³. Yleisesti organisaatiota voidaan pitää sosiaalisena, taloudellisena ja teknisenä järjestelmänä. Se luo siis puitteita toimimiselle yhteisössä. Organisaatio on väline, jonka avulla eri ihmisten panos voidaan muodostaa yhteen, ja näin päästään tavoitteisiin, joihin yksikään yksilö ei yksinään pääsisi. Näin ollen organisaatio säätelee tehtävien jakoa sekä toimivalta- ja vastuusuhteita.

Kaikilla organisaatioilla on omat rakenteensa, työnjakonsa ja auktoriteettisuhteensa. Sen vuoksi organisaatio määrittelee yksilöille pelisäännöt, joiden mukaan toimitaan haluttuun tavoitteeseen pääsemiseksi. Pelisääntöjä ovat organisaation viralliset säännöt ja epäviralliset normit, joiden mukaan organisaatiossa käyttäydytään¹⁴. Muodostuakseen organisaatio edellyttää ihmisryhmittymää, vähintään kahta ihmistä. Organisaatioissa toimivat ihmiset ovat yhteistyössä toiminnan ja viestinnän avulla. Ryhmittymässään myös eläimet, esimerkiksi mehiläiset, voivat muodostaa organisaatioita¹⁵.

Puhuttaessa organisaatiosta tarkoitetaan yleensä useiden yksilöiden muodostamaa toiminnallista kokonaisuutta, sosiaalista organisaatiota. Rainion ja Helkaman mukaan käsite on kuitenkin laajempi: ”Organisaatioksi voidaan kutsua mitä tahansa toimivaa kokonaisuutta, jonka osatoiminnoilla on hahmon osien luonne, jotka ts. saavat merkityksensä siitä osuudesta, mikä niillä on kokonaistoiminnassa.” (Helkama & Rainio 1974)¹⁶

⁹ Osmo A. Wiio (1973) Yritysdemokratia ja muuttuva organisaatio, Tapiola, s. 12.

¹⁰ Peter Gorpe (1984) Organisaatio ja johtaminen, Espoo, s. 9.

¹¹ Amitai Etzioni (1977) Nykyajan organisaatiot, Helsinki, s. 9.

¹² Edgar H. Schein (1987) Organisaatiokulttuuri ja johtaminen, Espoo, s. 24.

¹³ Pentti Sydänmaanlakka (2004) Älykäs organisaatio, Talentum, s. 291.

¹⁴ Pauli Juuti (1989) Organisaatiokäyttäytyminen, Keuruu, s. 208–209.

¹⁵ Wiio (1973) s. 12.

¹⁶ Kullervo Rainio; Klaus Helkama (1974) Sosiaalipsykologian oppikirja, Porvoo, s. 275.

Organismia voidaan siis pitää organisaationa, mutta organismi ja sosiaalinen organisaatio eroavat kuitenkin merkittävästi toisistaan. Organismi on rakenteeltaan tiukka, eivätkä sen osat ole helposti korvattavissa toisilla tai uusilla osilla. Sosiaalinen organisaatio puolestaan on rakenteensa puolesta väljä, ja sitä pitävät koossa eri yksilöitä yhdistävät psyykkiset voimat. Tämän vuoksi sosiaalisen organisaation osia voidaan korvata uusilla, esimerkiksi uudelleen kouluttamalla. Kun organismi ei siedä paljoakaan häiriöitä, vastaavasti sosiaalisen organisaation häiriöt ovat pitkälti korjattavissa sen rakenteen takia¹⁷.

Kärjistäen voidaan jopa sanoa, että opin organisaatioista ovat luoneet sotilaat ja insinöörit. Pyrkimyksenä on ollut kehittää käyttäjänsä uskollisesti ja pikkupiirteitä myöten yksityiskohtaisesti palveleva organisaatio, jossa ei esiinny yhtään häiriötekijää. On kuitenkin huomattu, että tämänkaltaiset systeemit ovat sisältäneet omalaatuisia puutteita eivätkä ole olleet muuntautumiskykyisiä. Tällaiset organisaatiot ovat kaatuneet omaan käyttökkelvottomuuteensa. Niinpä nykyisessä organisaatio-opissa painotetaan organisaation avoimen opin luonnetta, toisin sanoen organisaatio nähdään järjestelmänä, joka on vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa ja reagoi ympäristössä tapahtuviin muutoksiin¹⁸.

Kaikilla organisaatioilla on oma rakenteensa. Organisaation rakenne määrittelee eri toiminnot, niiden väliset suhteet, ja siitä ilmenee ihmisten väliset roolit. Organisaation rakenteella pyritään pääsemään mahdollisimman hyvään lopputulokseen. Sitä voidaan pitää tehokkaan työnjaon ja toimivan yhteistyön suunnitelmana. Organisaation rakenne on riippuvainen ympäröivästä yhteiskunnasta tapauksissa, joissa organisaatio toimii vuorovaikutuksessa ympäröivän yhteiskunnan kanssa. Organisaation rakenteen on pyrittävä mukautumaan ympäristön muutoksiin. Organisaatio voi olla rakenteeltaan jäykkä ja hierarkkinen, jos ympäristö on hitaasti muuttuva¹⁹. Mielestäni puolustusvoimien suhteen tämä pitää paikkansa hyvin, sillä yhteiskunnalla on vahva käsitys puolustusvoimien tarpeellisuudesta ja suhde puolustusvoimiin on säilynyt muuttumattomana jo pitkään. Näin ollen puolustusvoimien organisaatorakenne on pysynyt perusrakenteeltaan muuttumattomana, eikä suuria muutospaineita mielestäni ole näkyvissä.

Organisaatorakenteissa on olemassa auktoriteettisuhteet määrittävä vertikaalinen organisaatorakenne ja osastojen määrittävä horisontaalinen organisaatorakenne. Organisaation rakenteesta voidaan siis erottaa pystysuora ja vaakasuora ulottuvuus, jotka yhdessä määrittävät organisaation muodollisen rakenteen. Organisaatiotasot riippuvat kunkin organisaation valvontajänteestä, jolla tarkoitetaan yhden esimiehen alaisuudessa olevien henkilöiden lukumäärää. Organisaation vertikaalinen erilaistuminen ja samalla valvontajänne määräytyy organisaation näkemyksen mukaan, kuinka se voi tehokkaasti vastata ympäristön muutoksiin. Tulevaisuudessa siviilipuolen organisaatiot vähentänevät hierarkiatasoja. On ennustettu, että nykyiset 10–12 tasoa vähenevät 4–5 tasoon. Organisaation horisontaalinen erilaistuminen taas määräytyy eri osastojen ja yksiköiden välisen erilaisuuden perusteella. Se vaikuttaa organisaatioiden toimintojen koordinointiin sekä ihmisten väliseen viestintään ja vuorovaikutukseen²⁰.

¹⁷ Rainio; Helkama (1974) s. 275.

¹⁸ Rainio; Helkama (1974) s. 276.

¹⁹ Juuti (1989) s. 209–210.

²⁰ Juuti (1989) s. 210–212.

Organisaatioteorioita on useita erilaisia, ja tässä työssä käsittelem niitä organisaatioteorioita, joita esiintyy puolustusvoimien organisaatorakenteessa. Organisaatorakenteistakin käsittelem pääsääntöisesti organisaatioita, joissa varusmieskoulutusta annetaan, eli jotkin uusimmista organisaatiomalleista jäävät kokonaan käsittelemättä.

Organisaatioteoriat ja niiden kehittyminen

Klassiset organisaatioteoriat juontavat juurensa jo muinaisiin sumerilaisiin, jotka loivat byrokratian alun, organisaatiokaaviot ja aloittivat organisaatioiden dokumentoinnin²¹. Organisaatioteorioiden tutkimus ja luominen juontavat juurensa 1800- ja 1900-luvun vaihteeseen. Viime vuosisadan alkupuolella syntyi joidenkin kuuluisimpien organisaatiotutkijoiden ajatusten pohjalta ns. klassinen organisaatioteoria. Klassisen organisaatioteorian tarkoituksena oli löytää organisaatiomuoto, jossa sisäinen tehokkuus olisi mahdollisimman hyvä.²²

Saksalainen sosiologi Max Weber loi teorian byrokraattisesta organisaatiosta eli linjaorganisaatiosta. Se pohjautui vuosisatoja eri maiden armeijoissa käytettyyn organisaatiomuotoon, jolle on tyypillistä muun muassa hierarkia, yksityis- ja virka-asioiden välinen tarkka raja, tarkasti määritellyt vastuualueet ja toimintaa säätelevät tarkat määräykset. Byrokratia toimi tehokkaana organisaationa esimerkiksi Preussin armeijassa 1800-luvulla. Silti byrokratiata on arvosteltu kankeana, valvontajärjestelmältään vanhanaikaisena järjestelmänä, joka ei salli persoonallisuutta, ei ota huomioon odottamattomia ongelmia eikä epävirallista organisaatiota.

Weber kuitenkin loi teoriansa aivan päinvastaisessa tarkoituksessa. Hänen käsityksensä mukaan toiminta byrokratiassa sujuu joustavasti, ihmisten työpanos tulee järkevästi käytetyksi ja kaikki ovat tyytyväisiä, koska mielivalta ehkäistään toimimalla tiukasti sääntöjen mukaan. Linjaorganisaation etuna voidaan kuitenkin pitää valta- ja vastuusuhteiden helppoa rajaamista sekä sitä, että se on kurinpidon kannalta selkeä²³. Nykyisin byrokratiaa tyyppeä käytetään sotilas- ja julkisessa hallinnossa sekä joissakin joukkotuo-
tantolaitoksissa. Byrokratiassa noudatetaan edelleen varsin tarkoin Weberin alkuperäisiä ajatuksia. Viestinnän tulee tapahtua vain virkatietä²⁴, toiminta on tarkoin säännöin määritelty ja eteneminen uralla tapahtuu virkaiän perusteella²⁵. Puolustusvoimissa on edelleen selvästi havaittavissa edellä kuvattuja byrokratian piirteitä.

Linja-esikuntaorganisaation kehitti Henry Fayol. Se perustui edelleen byrokraattiseen organisaatioon, mutta salli omana toimintonaan esikuntatehtävät, joilla ei saa olla päätäntävaltaa. Jokaisella esimiehellä on oltava vain tietty määrä alaisia, joita hän valvoo. Valvonnan merkitys on suuri, ja viestinnän tulee tapahtua vain virkatietä, kuten

²¹ Erkki Asp; Matti Peltonen (1991) Työelämän sosiologia, Keuruu, s. 220.

²² Juuti (1989) s. 224.

²³ Asp; Peltonen (1991) s. 220. Juuti (1989) s. 215.

Pääesikunnan koulutusosasto: Sotilasjohtaja I osa, Helsinki 1991, s. 97.

Wiio (1973) s. 13.

²⁴ Virkatiellä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa virallista organisaatorakennetta tai -puuta, jonka määrittämän hierarkian perusteella hoidetaan asioiden käsittelyä organisaatiossa. Asioita käsittelevät määrätty henkilöt ennalta määrättyssä järjestyksessä.

²⁵ Wiio (1973) s. 13–15.

byrokratiassa. Tarkoitus oli, että esikunnat antavat osaamisensa linjan käyttöön, mutta eivät suoranaisesti saa puuttua linjan toimintaan. Todellisuudessa niistä on kuitenkin en-
tistä enemmän tullut johtamisen välineitä. Esikunnat ovat saaneet luvan suoraan linjan
ohjaukseen tietyissä rajoissa.

Käytäntö on esimerkiksi Puolustusvoimissakin osoittanut, että esikunnat joutuvat
usein antamaan suoria käskyjä linjalle. Mielestäni yksi syy siihen on se, että teoria on
vanha, ja ajan kuluessa esikunnille on tullut paljon sellaisia tehtäviä, joita Fayolin ai-
kana ei otettu huomioon. Tällaisia ovat esimerkiksi lakisääteiset henkilöstöasioiden
hoitoon liittyvät tehtävät tai teknisten järjestelmien ylläpitoon liittyvä ohjaus. Useissa
teollisuusmaiden yrityksissä noudatetaan edelleen Fayolin hallinnon periaatteita. Linja-
esikuntaorganisaatiossa saattaa esiintyä ristiriitoja linjan ja esikunnan välillä. Tällaisten
tilanteiden varalle on vastuusuhteet määritettävä niin, että ristiriitoja ei synny. Fayolin
administratiivista koulukuntaa on arvosteltu muun muassa jäykästä organisaatioajat-
telusta ja sisäisestä viestinnästä. On myös huomattu, että työntekijöiden motivaatio ja
vastuun tunne vähenevät tiukan valvonnan alla²⁶.

Muita organisaatiomuotoja ovat funktionaalinen eli toimintokohtainen organisaatio
sekä matriisiorganisaatio. Funktionaalisen organisaatioteorian kehittymiseen ja johta-
misteorioiden kehittymiseen vaikutti amerikkalainen Fredrick Taylor. Hän esitti tieteelli-
sen liikkeenjohdon teoriassaan (Scientific Management), että työntekijällä voi olla usei-
ta esimiehiä. Työnjohdon täytyi keskittyä vain johonkin erityisalaaan, ja täten he osaisivat
neuvoa työntekijöitä tarkemmin ja paremmin.

Funktionaalisisessa organisaatiossa on erityisiä spesialisteja, jotka kaikki ohjaavat
linjan toimintoja omalla erityisalallaan. Funktionaalisen organisaation etuihin voidaan
lukea selkeä organisaatorakenne, toimintojen koordinointi osastojen sisällä ja mahdol-
lisuus keskittyä omaan erikoisalaansa jokaisella osastolla. Tässä mallissa ohjausta tulee
ristiin useasta suunnasta, ja ongelmana voi usein olla selkeän ohjauksen puute linjalla,
sillä selkeä ylempi esimies puuttuu. Funktionaalisisessa organisaatiossa saattaa esiintyä
runsaasti ristiriitoja eri osastojen välillä, ja ristiriidat osastojen välillä repivät organisa-
atiota. Lisäksi tuloksiin pääseminen voi olla vaikeaa, koska vain ylin johtaja ymmärtää
organisaation kokonaisedun ja tavoitteen. Sen lisäksi hänen tulisi kyetä johtamaan ja
koordinoimaan kaikkien toimintaa kokonaisedun nimissä. Sen vuoksi päätökset voivat
olla jollakin osastolla vaikeita ja niiden toteuttaminen voi olla heikkoa²⁷.

Matriisiorganisaatiossa funktionaalinen ja projektiorganisaatio toimivat samanaikai-
sesti ja ohjaavat toimintoja sekä henkilöitä yhtä paljon ja yhtä vahvoina. Ohjausta tulee
kahdelta johtajalta. Matriisiorganisaatio jäsentää organisaation kahteen osaan, esimer-
kiksi tulosyksiköihin ja toimintoihin. Tällöin kullakin risteyksessä toimivalla on kaksi
esimiestä: linjaesimies ja funktioesimies.

Matriisiorganisaatiossa ongelmaksi muodostuvat kahden johtajan väliset vastuu-
kysymykset: kumpi vastaa viime kädessä mistäkin. Jotta järjestelmä toimisi, on pystyttävä
sopimaan, kuka on vastuussa missäkin kohdassa ja mihin suuntaan ohjaus milloinkin
tapahtuu. Lopullinen vastuu järjestelmän toimimisesta on kuitenkin ylimmällä johdolla,

²⁶ Juuti (1989) s. 216; Wiio (1973) s. 16–17.

²⁷ Juuti (1989) s. 217–218 ja 227–230; Wiio (1973) s. 15–16.

joka vastaa linjaorganisaation ja funktionaalisen organisaation toiminnasta. Matriisiorganisaatio on joustava, ja se soveltuu muuttuvaan ja monimutkaiseen ympäristöön. Siinä resurssien käyttö on tehokasta, ja koska eri alojen asiantuntijat ovat vuorovaikutuksessa, organisaatio kykenee päätöksenteossa ottamaan huomioon monien asiantuntijoiden mielipiteet²⁸.

Projektiorganisaatioita käytetään tietyn ajan kestävässä töissä. Niiden kesto on ennalta määrätty. Projektiorganisaatiossa saadaan käyttöön paras mahdollinen asiantuntemus kerättyä tietyn tehtävän tekemiseksi. Projektiorganisaatiota voidaan käyttää virallisen organisaation rinnalla, jotta sitä ei kuormiteta liikaa. Projektille valitaan johtaja, jonka tehtävä on haasteellinen. Johtajan pitää varmistaa tarvittavat resurssit ja vastata projektin toteutuksesta ja lopputuloksesta. Projektien organisaatiot ovat joustavia, ja ne tarjoavat sopeutuvan organisaatiomuodon ongelmia ratkoviille asiantuntijaorganisaatioille. Joskus henkilöstön saaminen projekteihin voi olla vaikeaa, sillä usein henkilöstö otetaan toiminto-organisaation eri osastoilta. Tämä saattaa tuntua henkilöstöstä lisätyöltä, tai projektijohtajan ja henkilön varsinaisen esimiehen välille saattaa syntyä riitaa henkilöstön käytöstä projektissa²⁹.

Byrokratia, tieteellinen liikkeenjohto ja administratiivinen organisaatiokäsitys ovat kaikki pitäneet ihmistä tuotantoyksikössä koneen osana. Siksi noita teorioita nimitetään ”koneteorioiksi”. 1930-luvulla koneteoriat saivat osakseen paljon vastustusta, ja niiden vastakohtaksi nousi Ihmissuhteiden koulukunta (Human Relations). Tehdyt Hawthornekokeet osoittivat ihmisten välisten sosiaalisten suhteiden vaikuttavan organisaatioiden toimintaan merkittävästi. Koulukunta korosti ryhmän merkitystä yhteisössä. Havaittiin, että epävirallinen organisaatio on usein yhtä merkittävä kuin virallinen. Epävirallisella organisaatiolla voidaan edistää vaakasuoraa viestintää. Se vaikuttaa myös virallisen organisaation tavoitteisiin joko myönteisesti tai kielteisesti. Epäviralliset organisaatiot vaikuttavat ihmisen tyydytyksen tunteisiin ja auttavat säilyttämään toimintavapauden tunteen organisaatiossa. Lisäksi huomattiin epävirallisen johtajan merkitys ryhmän normien ylläpitäjänä³⁰.

Hawthorne-kokeissa havaittiin myös, että ihmisillä on taloudellisten motiivien lisäksi muitakin syitä työskennellä. Tällaisia syitä ovat esimerkiksi sellaiset sosiaaliset motiivit kuin hyväksyntä, arvostus, kunnioitus ja toisilta ihmisiltä saatava myönteinen palaute. Saatujen tulosten perusteella alkoi ihmissuhdekoulukunnan kehitys, joka ajoittui 1950- ja 60-luvuille³¹.

Hawthorne-kokeita tehtiin 1920- ja 1930-lukujen vaihteessa Western Electricin Hawthornen-tehtailla. Tutkimusprojektia johti Elton Mayo. Tutkimusten alussa pyrittiin selvittämään valaistuksen merkitystä työtehoon. Koeryhmän työtulos nousi, kun valaistusta ensin lisättiin, ja parani edelleen, vaikka valaistusta myöhemmin vähennettiin. Tutkijat päättelivät, että valaistus ei ollut työsuorituksen vaikuttava tekijä. Tämän tuloksen

²⁸ Juuti (1989) s. 221–222.

²⁹ Juuti (1989) s. 220–221.

³⁰ Wiio (1973) s. 17–18.

Asp; Peltonen (1991) s. 223.

³¹ Juuti (1989) s. 230–232.

Wiio (1973) s. 17–18.

Asp; Peltonen (1991) s. 223.

perusteella tutkimuksia jatkettiin Mayon johdolla. Kokeeseen valittiin mukaan naisia, jotka siirrettiin työskentelemään erilliseen huoneeseen, jossa työoloja muutettiin. Työolojen parantuessa työtulos parani. Kun kokeen lopussa palattiin alkuperäisiin oloihin, koeryhmän työtulos parani edelleen. Työtuloksen paranemista ei voitu selittää työolojen kohentumisella, vaan sosiaalisten työolojen kehityksellä³².

Hawthorne-kokeiden viimeisessä vaiheessa selvitettiin työryhmän työskentelyyn liittyviä tekijöitä. Tutkijat seurasivat 14 sähköasentajan työskentelyä ja havaitsivat, ettei työryhmä ollut yhtenäinen, vaan jakautui kahteen osaan. Työryhmä ei pyrkinyt kohottamaan ryhmän suoritustasoa, vaan siinä vallitsi suoritustasoa rajoittava sosiaalinen normi, jolla rajoitettiin päivän työpanos tietylle tasolle. Ryhmä piti huolen siitä, että normin mukaista työpanosta ei ylitetty tai alitettu. Hawthorne-kokeissa havaittiin työryhmien vaikuttavan tuottavuutta lisäävästi ja toisessa tapauksessa rajoittavan tuottavuuden lisäämistä. Tutkimustulosten perusteella havaittiin, kuinka monimutkainen ilmiö organisaatiokäyttäytyminen on. Hawthorne-tutkimukset osoittivat, että organisaatioita oli tarkasteltava sekä sosiaalisina että teknisinä tai taloudellisina järjestelminä³³.

Puolustusvoimat ja perusyksikkö organisaationa

Puolustusvoimien organisaatorakenne perustuu edelleen Fayolin linja-esikuntaorganisaatioon. Tämä on havaittavissa erityisesti joukko-osaston sisällä, jossa joukko-osaston komentajalla on alaisuudessaan joukkoyksiköt ja apunaan joukko-osaston esikunta. Edelleen joukkoyksiköillä on komentaja, jolla on apunaan joukkoyksikön esikunta ja alaisuudessaan perusyksiköitä. Byrokratiaa tukee myös Etzionin toteamus rauhan ajan armeijan byrokraattisuudesta³⁴. On havaittu, että sotilasorganisaatiosta löytyy byrokratian ja totaalisen laitoksen piirteitä. Knut Pippingin mukaan eri tunnusmerkkien perusteella byrokratian tunnusmerkit kuvaavat paremmin henkilökunnan asemaa, kun taas totaalisen laitoksen tunnusmerkit kuvaavat useammin miehistöä. Tämän perusteella voidaan havaita, että tarkkailijan asema vaikuttaa siihen, kokeeko hän armeijan byrokraattiseksi vai totaaliseksi³⁵.

Toki joukko-osastoissakin käytännössä pelkkä linja-esikuntaorganisaatio on mallina vanhentunut. On paljon sellaisia toimintoja, joita ei voida liittää linja-esikuntaorganisaation malliin. Tällaisia ovat esimerkiksi erilaiset projektityöryhmät ja -organisaatiot sekä erilaiset konsultointitilanteet, jotka tulevat olemassa olevan organisaation sisältä tai ulkopuolelta. Tällaisilla määräaikaishallinnalla organisaatioilla voidaan parantaa olemassa olevan organisaation toimintaa ja vähentää erikoistehtävistä aiheutuvaa kuormitusta³⁶. Lisäksi tämänhetkinen suuntaus toimintojen uudelleenjärjestelyssä ja ulkoistumisessa tulee seuraavien vuosien aikana näkymään joukko-osastojen organisaatorakenteessa.

³² Juuti (1989) s. 14–16.

³³ Juuti (1989) s. 14–16.

³⁴ Etzioni (1977) s. 86.

³⁵ Pipping (1978) s. 33. Pipping mieltää käsittelyssään totaalisen laitoksen eristyneeksi byrokratiaksi, jossa alimpina olevat asukit ovat byrokratian asukkeja ja hoito- ja vartiohenkilöstö byrokraatteja. Ks. s. 28–32.

³⁶ Juuti (1989) s. 220–221.

Puolustusvoimat on organisaationa vahvasti hierarkkinen. Tällä tiukalla arvojärjestyksellä ja hierarkialla on pitkät, historiaan pohjautuvat perinteet. Hierarkkinen järjestelmä ja tarkka arvojärjestys ovat luoneet puolustusvoimista yhteisön, joka osiltaan poikkeaa siviilipuolen yhteisöistä. Vai onko tilanne kuitenkaan näin? Sotilasorganisaatio heijastaa yhteiskunnan poliittisia ja sosiaalisia rakenteita sekä kulttuurillisia arvoja. Oletettavasti yhteiskunnan muutos ajaa sotilasorganisaatiota lähemmäksi siviiliyhteiskuntaa. Morris Janowitz onkin todennut, että sotilasjärjestelmän erottaa siviilijärjestelmästä vain sen pysyvä todellisuus väkivallan käytön mahdollisuudesta³⁷. Pekka Leimu taas erottaa sotilasorganisaatiot siviiliorganisaatioista väitöskirjassaan ”Pennalismismi ja initiaatio suomalaisessa sotilaselämässä”. Leimu esittää amerikkalaisen Samuel Stoufferin kolme seikkaa, jotka erottavat sotilasorganisaation siviiliorganisaatiosta:

- Sotilasorganisaatio on luonteeltaan autoritaarinen ja edellyttää jäykkää tottelevaisuutta.
- Sotilasorganisaatiossa vallitsee voimakkaasti kerrostunut sosiaalinen järjestelmä, jossa hierarkia perustuu virallisiin säädöksiin.
- Sotilasorganisaatiossa painotetaan asioiden suorittamista traditionaalilla tavalla ja vieroksutaan oma-aloitteisuutta.³⁸

Janowizin ja Leimun näkemykset pitävät molemmat paikkansa. Oletettavasti sotilasorganisaatio on viime aikoina lähentynyt siviiliorganisaatiota. Ainakin oman kadettikursin opetuksessa korostettiin yksilön vastuuta ja oma-aloitteisuuden merkitystä. Ehkä tässäkin suhteessa sotilasorganisaatio on lähentymässä siviiliorganisaatiota.

Hierarkia ja arvojärjestys ovat vaikuttaneet suuresti käyttäytymissäntöihin ja henkilöstön ajattelumaailmaan puolustusvoimien sisällä. Puolustusvoimiin on muodostunut poikkeuksellisen vahva normisto, joka ohjaa organisaation toimintaa tiukkojen ja täsmällisten ohjeiden, määräysten ja pysyväisasiakirjojen ohella. Nämä säännöt ja normit ohjaavat yksilöiden käyttäytymistä puolustusvoimissa varusmiehistä puolustusvoimien korkeimpaan johtoon asti. Toisaalta puolustusvoimat levittää omaa organisaatiokulttuuriaan ympäröivään yhteiskuntaan varusmiespalvelusta suorittavien naisten ja miesten välityksellä. Sen vuoksi puolustusvoimien organisaatio ja siinä vallitsevat normit ovat kohtuullisen hyvin ympäröivän yhteiskunnan tiedossa.

Merkittävää puolustusvoimien organisaatiossa on sen käyttötarkoitus. Rauhan aikana organisaatio toimii tuotantolaitoksena, jonka tehtävänä on tuottaa kriisiaikana itsenäiseen toimintaan kykeneviä, taistelukelpoisia sodanajan joukkoja. Kriisin aikana puolustusvoimat toimii samalla organisaatiolla, ja siksi monet ohjeet ja oppaat on laadittu ensisijaisesti kriisiaikaa varten ja niitä sovelletaan rauhan ajan olosuhteissa. Tällaisia ovat esimerkiksi Yleinen palvelusohjesääntö ja Toimistopalveluopas. Kaikki sodanajan joukot koulutetaan pääsääntöisesti omassa sodanajan kokoonpanossaan ja samalla organisaatiolla, jolloin toiminnan kriisin aikana pitäisi tapahtua täysin samoilla periaat-

³⁷ Morris Janowitz (1971) *Military Organization*. Teoksessa Roger W. Little: *Handbook of Military institutions*, s. 13 ja 20–21.

Pekka, Varjonen (2000) *Sotilasorganisaation kulttuuri*, Helsinki, s. 30.

³⁸ Pekka Leimu (1985) *Pennalismismi ja initiaatio suomalaisessa sotilaselämässä*, Jyväskylä, s. 27.

teilla kuin rauhanajan koulutuksen. Toisaalta sekä byrokratia sotilasorganisaatiossa että sääntöjen noudattaminen vähenevät sodan aikana, ja niitä aletaan soveltaa. Silloin myös yksilön johtamisominaisuudet merkitsevät enemmän kuin muodollinen valta-asema. Myös kommunikaatio muuttuu, kun suullinen kommunikaatio korvaa kirjallisen³⁹.

Puolustusvoimien eri laitoksissa ja toimipisteissä voi esiintyä myös muita organisaatiomalleja kuin linja-esikuntaorganisaatio. Esimerkiksi Maanpuolustuskorkeakoululla on matriisiorganisaatio. Siinä rehtorin, tutkimusjohtajan ja hallintojohtajan alaisuudessa opetusta antavat ainelaitokset ja opiskelijoiden asioista vastaavat tutkinto-osastot. Useissa tapauksissa, esimerkiksi joukko-osastoissa, voidaan myös havaita piirteitä useammista organisaatioista, jolloin on kyse synteettisestä organisaatiosta tai ainakin jostakin sen asteesta. Tässä työssäni tulen tarkastelemaan perusyksikön sisäistä organisaatiota. Tämän vuoksi keskityn lähinnä käsittelemään linja- ja linja-esikuntaorganisaatioiden mallia.

Perusyksikkö on organisaationa selvä linjaorganisaatio. Yksikköpuseeria voidaan pitää yksikön varapäällikön ohella eräänlaisena perusyksikön esikuntaelimenä. Tällä perusteella voidaan katsoa, että perusyksikön organisaatiossa esiintyy piirteitä myös linja-esikuntaorganisaatiosta. Toiminta perusyksikössä tapahtuu päällikön alaisuudessa. Hänellä on alaisinaan joukkueiden tai jaosten johtajat sekä kouluttajat. Perusyksikön viralliseen organisaatioon ja sen toimintaan palaan tarkemmin luvussa 3, Perusyksikkö organisaationa.

Epävirallinen organisaatio

Virallisen organisaation toiminnan lisäksi kaikissa organisaatioissa toimii erilaisia epävirallisia organisaatioita. Tällaisia ovat esimerkiksi pienet epäviralliset eli primaariryhmät. Epävirallisena ryhmänä voidaan pitää esimerkiksi hiekkalaatikolla leikkiviä lapsia tai perusyksikössä kouluttajien kaveriporukan muodostamaa ryhmää. Epäviralliset organisaatiot ovat usein tilannesidonnaisia. Ne koostuvat kahdesta tai useammasta henkilöstä, joilla on jokin yhdistävä tekijä, kuten harrastus tai samankaltaiset ajatukset ja yhtenäiset tavoitteet. Epävirallisia ryhmiä yhdistää voimakas ryhmän kiinteys, ja ne muokkaavat omat normistonsa, joiden avulla ne pyrkivät saavuttamaan omat päämääränsä⁴⁰.

Epävirallisen organisaation mukana esiintyy myös epävirallista johtajuutta, joka liittyy oleellisesti epävirallisiin organisaatioihin. Epävirallisella organisaatiolla ei ole määrättyä johtajaa, ja siksi johtajuus siinä on aina epävirallista. Epävirallisissa ryhmissä johtajuus määräytyy ryhmän tarpeiden mukaan⁴¹. Tällaisissa epävirallisissa ryhmissä johtajaksi valikoituu oletettavasti usein sellainen henkilö, jota pidetään henkisesti vahvana johtajatyypinä ja auktoriteettina. Tällaiseen henkilöön luotetaan, ja ainakin hänen uskotaan sitoutuvan vahvasti ryhmän tavoitteisiin.

Käsitteenä epävirallinen organisaatio on laajasti määriteltävissä. Se voidaan määritellä esimerkiksi seuraavilla tavoilla. ”*Epävirallinen systeemi on työntekijöiden ja ryhmien*

³⁹ Varjonen (2000) s. 31–32.

⁴⁰ Olli Harinen (2000) Sotilasjoukon kiinteys ja sotilasorganisaatio (lisäpainos vuoden 1992 julkaisusta), TUTKIMUSSELOSTEITA A/13/2000, s. 8–10.

⁴¹ Wiio (1973) s. 17–18.

tapa suhtautua toisiinsa organisaatiossa. Epävirallinen systeemi voi vaikuttaa viralliseen systeemiin.” (Wright 1994; mukailtu Susan Wrightin määritelmien perusteella.)

Toinen määritelmä Bowersia mukailten on seuraava: ”*Epäviralliset ryhmät ovat osa organisaation kulttuuria, erityisesti itsevaltaisesti johdetuissa organisaatioissa. Virallisissa ryhmissä tehdään organisaation edellyttämät tehtävät ja epävirallisissa ryhmissä puretaan virallisen organisaation aiheuttamat paineet.*”

Likertin osallistuvassa organisaatiossa, jossa organisaatio muodostuu keskenään vuorovaikutuksessa olevista ryhmistä, epäviralliset ja viralliset ryhmät yhdentyvät samoiksi ryhmiksi. Ei ole olemassa virallista ja epävirallista organisaatiota, jotka jakavat ihmisten väliset suhteet kahtia⁴².

Epävirallisen organisaation käsite ja rakenne

Käsitteen epävirallinen organisaatio yhteyteen voidaan katsoa kuuluvaksi kaikki pienryhmät ja yhteisöt, jotka eivät esiinny organisaation virallisessa rakenteessa. Ryhmänä voidaan pitää pienempää tai suurempaa määrää yksilöitä, joiden välillä vallitsee suhteita, joita on ajateltava yhdessä⁴³. Tällaiset epäviralliset pienryhmät muodostavat joukon epävirallisen organisaation. Kaikki tällaiset epäviralliset ryhmät ovat sosiaalisia ryhmiä, jotka pyrkivät vastaamaan joukon yhteisiin kiinnostuksen kohteisiin. Näillä pienryhmillä on omat norminsa, sisäinen arvojärjestyksensä ja johtajuutensa sekä osin oma kulttuurinsa. Pienryhmillä tarkoitetaan joukkoa, jossa jokainen jäsen tuntee jossakin suhteessa toisensa⁴⁴. Tällaisen joukon oma kulttuuri ja normit muokkaavat joukon käyttäytymistä ryhmän etujen vaatimalla tavalla. Ulkopuolisista tietyt toimintatavat saattavat vaikuttaa hyvinkin erikoisilta, mutta ryhmän jäsenille niillä on oma tärkeä merkityksensä.

Havaintoja tällaisesta toiminnasta on tehnyt esimerkiksi Knut Pipping. Tutkiessaan jatkosodassa taistellutta konekiväärikomppaniaa ja sen rakennetta ja sosiaalisia suhteita Pipping huomasi yksikön virallisen ja epävirallisen rakenteen suhteen olleen erittäin merkittävä sotilaiden käyttäytymisen selittämisessä. Vaikka komppaniassa oli ollut runsaasti ohjesäännön vastaista käyttäytymistä ja ulkoisesti huono kuri, niin se kuitenkin selviytyi kovistakin kokemuksista ja pysyi koossa. Pippingin mielestä tätä yhteenkuuluvuutta edisti komppanian epävirallinen normijärjestelmä ja sen synnyttämä komppanian epävirallinen rakenne. Pippingin arvion mukaan ulkopuolisten silmin nähty kuriton velmuilu, miesten oman normijärjestelmän mukainen toiminta, oli juuri yksi tärkeimmistä taistelutahtoa kohottaneista tekijöistä⁴⁵.

Primaariryhmät ovat aina sosiaalisia ryhmiä, koska niissä vuorovaikutus on läheistä ja kontaktit henkilökohtaisia. Ne ovat rakenteeltaan pysyvämpiä kuin muut yhteenliittymät, ja ne esittävät tärkeää roolia ihmisen sosialisatiossa eli normien ja sosiaalisen

⁴² Susan Wright (1994) *Anthropology of organizations*, New York, s. 17–19.
Juuti (1989) s. 107.

⁴³ Rainio; Helkama (1974) s. 166.

⁴⁴ Heini Hult (2002) *Ryhmäkoheesio ja kommunikaatio jääkäriyhtymän taistelussa*, Vaasa, s. 10–11.

⁴⁵ Pipping (1978), s. 21.

käyttäytymisen oppimisessa⁴⁶. Pienryhmiä voidaan täten pitää tärkeinä henkilöiden sosiaalisten suhteiden kehittäjinä. Ihmiset ovat osana pienryhmiä jo lapsuudestaan asti: ryhmiä syntyy hiekkalaatikolla, myöhemmin nuoruuden kaveriporukassa ja sitten työelämässä. Näin primaariryhmät ovat osana elämäämme koko sen ajan.

Pienryhmien rakenteelle ovat ominaisia sosiometrinen rakenne, kommunikaatorakenne, roolirakenne eli ”työnjako” ja valtarakenne⁴⁷. Näitä ilmiöitä sosiologit ja sosiiaalipsykologit ovat tutkineet. Tutkimuksissa on todettu, että tutkimalla organisaatioissa esiintyviä epävirallisia pienryhmiä voidaan tehdä havaintoja myös suurten organisaatioiden tehokkuudesta ja toiminnasta. Pienryhmätutkimuksilla voidaan valaista pienryhmän toimintaa suuremman organisaation osana ja sitä myötä saada täydellisempi kuva koko organisaation toiminnasta⁴⁸. Primaariryhmien vastakohtia ovat sekundaariryhmät, joilla on kiinteä organisaatio, virat ja valitut johtajat sekä kirjoitetut säännöt. Tällaisia ryhmiä ovat sotilasorganisaatioissa esimerkiksi komppania tai pataljoona.⁴⁹

Epäviralliset organisaatiot rakentuvat usein tilannesidonnaisiksi ja muodostuvat spontaanisti yhteisen mielenkiinnon pohjalta⁵⁰. Ne koostuvat kahden tai useamman henkilön muodostamasta pienryhmästä. Niiden muodostumiselle otollista on, jos yhteisössä on hyviä kavereita, jotka alkavat toimia keskenään oman päämääränsä puolesta. Toisaalta myös ristiriitatilanteissa on otollisia tilanteita epävirallisten ryhmien syntymiselle. Jos yhteisössä syntyy vastakkainasettelua, tällöin molemmat puolet voivat muodostaa epävirallisen ryhmän turvatakseen omien ajatustensa ja etujensa näkymisen. Yleisimmin epäviralliset ryhmät kokoavat yhteen ideologialtaan, arvoiltaan ja ajatuksiltaan samanlaisia ihmisiä. Niiden päämäärät eivät välttämättä ole virallisen organisaation vastaisia, vaan useat epäviralliset ryhmät kokoontuvat poistaakseen virallisen organisaation puutteita⁵¹.

Sosiaalista pienryhmää voidaan pitää heti epävirallisena, kun sitä ei ole muodostettu virallisen organisaation toimenpitein, vaan spontaanisti yhteisen mielenkiinnon pohjalta. Tällaiset yhteisössä esiintyvät epäviralliset ryhmät voivat toimia virallisen organisaation sisällä vahvistaen tai haitaten sen toimintaa⁵². Tutkiessaan jääkäriryhmän virallisen organisaatorakenteen ja epävirallisen organisaation vuorovaikutusta taistelussa Harinen ja Hult ovat huomanneet, että epävirallinen organisaatio ja sen ytimenä olevat pienryhmät olivat eräänlainen varajärjestelmä tai turvaverkko. Taisteleva joukko tukeutui epävirallisiin ryhmäsuhteisiin, kun virallinen organisaatorakenne taistelun aikana osittain tai kokonaan petti. Syitä tähän olivat suuret tappiot, tilanteen epäselvyys tai virallisen johtajan kyvyttömyys⁵³.

⁴⁶ Hult (2002) s. 10.
Harinen (1992) s. 11–12.
Juuti (1989) s. 108.

⁴⁷ Harinen (1992) s. 11.

⁴⁸ Harinen (1992) s. 13.

⁴⁹ Harinen (1992) s. 11–12.
Juuti (1989) s. 108.

⁵⁰ Hult (2002) s. 10.

⁵¹ Juuti (1989) s. 106.

⁵² Wiio (1973) s. 17–18.

⁵³ Heini Hult; Olli Harinen (1999) Eräitä havaintoja jääkäriryhmän virallisen organisaatorakenteen ja epävirallisen organisaation vuorovaikutuksesta taistelun aikana, Lappeenranta, s. 8.

Bowers on liittänyt epävirallisten ja virallisten ryhmien esiintymisen organisaation kulttuuriin. Hänen mielestään itsevaltaisesti johdetuissa organisaatioissa, eli sellaisissa joissa päätökset tehdään organisaation ylimmillä tasoilla, muotoutuu helposti kahdenlaisia ryhmiä: virallisia ryhmiä, joissa tehdään organisaation edellyttämät tehtävät, ja epävirallisia, joissa puretaan virallisen organisaation aiheuttamat paineet⁵⁴. Tämän perusteella voidaan olettaa, että perusyksikössä esiintyy juuri tuontyyppisiä epävirallisia ryhmiä, sillä puolustusvoimien organisaatiota voitaisiin pitää jossain määrin itsevaltaisesti johdettuna.

Kuten kaikissa yhteisöissä, myös epävirallisissa ryhmissä esiintyy initiaatiota, minkä seurauksena uusi tulokas hyväksytään täysivaltaiseksi sosiaalisesti jäseneksi ryhmään. Initiaatiolla tarkoitetaan vihkiytymistä, yksilön statuksen muuttumista siirtymäriitin kautta. Tällaisia riittejä voi olla esimerkiksi jonkin suorituksen tekeminen tai jonkin ulkoisen tunnusmerkin hankkiminen. Tekoja voi olla esimerkiksi jonkin juoman nauttiminen tai rohkeuden osoittaminen suorittamalla jotain vaarallista. Ulkoisia tunnusmerkkejä taas voi olla esimerkiksi merkki opiskelijajahaalarissa tai rauhanturvaajan koottava kultasormus. Jotta voidaan puhua initiaatiosta, on yksilön uuden statuksen oltava selvästi entistä korkeampi⁵⁵. Sotilasorganisaatiossa esimerkki initiaatioon johtavasta riitistä on sotilasvala. Sotilasvalan vannottuaan sotilaasta tulee sotilasyhteisön täysivaltainen jäsen, kun hän ei ole enää alokas⁵⁶.

Vaikka sotilasyhteisössä esiintyy sotilasvalan kaltaista initiaatiota, esiintyy myös kielteistä pennalismia, toverisortoa, jonka varusmiehet kokevat johtavan initiaatioon. Todellisuudessa pennalismien alkuperäinen tarkoitus, initiaatio ja joukon solidaarisuuden parantaminen, ei toteudu varusmiesten, kadettien tai henkilökunnan keskinäisessä pennalismissa. Jäljelle jäävät vain pennalismien kielteiset vaikutukset⁵⁷.

Simputus ja pennalismi eivät kuitenkaan ole vain sotilasyhteisön ongelma. Simputuksen juuret ovat syvällä siviiliyhteisössä, josta niitä ei edes ymmärretä havaita. Pennalismi alkaa päiväkodeissa, jatkuu peruskouluissa sekä lukioissa ja saavuttaa eräänlaisen huippunsa polttarimenoissa. Sitten se jalostuu työpaikkakiusaamiseksi henkilöiden siirtymistä työelämään. Tällaisten siviilikokemusten jälkeen nuoret tulevat armeijaan, jossa simputus ja pennalismi on kielletty. Siviilimaailman käytäntöjen kitkeminen voi olla kouluttajille melkoisen haastava tehtävä⁵⁸.

Ryhmä

Ryhmiä ja niiden jäsenten käyttäytymistä on tutkittu monissa tutkimuksissa ja aiheesta on saatu runsaasti tutkimustuloksia. Ryhmiä tarvitsemme jokapäiväisessä elämässämme suorittaaksemme tehtäviä, joista emme yksin selviydy. Ryhmässä tehty yhteistyö on yksilötyöhön verrattuna jokseenkin aina tehokkaampaa, sillä ryhmässä voidaan saada

⁵⁴ Juuti (1989) s. 107.

⁵⁵ Leimu (1985) s. 14.

Minna Syrjänen (2003) Myytit ja ”hyvä” johtajuus sotilasdiskurssissa, Helsinki, s.55.

⁵⁶ Pentti Laiho (1997) Simputuksesta puolustusvoimissa, Ilmatorjuntaupseeri 2/97.

⁵⁷ Syrjänen (2003) s. 55–56.

⁵⁸ Erkki Nordberg (2003) Simputtava siviilimaailma, Kouvolan Sanoma, 8.12.2003.

aikaan sellaista, mikä yksilölle olisi ylivoimaista⁵⁹. Ryhmiä on olemassa erilaisissa tarkoituksissa, sekä virallisen organisaation mukaisia että epävirallisia. Sotilasorganisaatiossa esiintyviä organisaation mukaisia ryhmiä ovat esimerkiksi tykkiryhmä, jääkäriryhmä tai erilaiset työryhmät. Näillä kaikilla ryhmillä on virallisen organisaation mukaiset tavoitteet, ja niille kaikille on määrätty johtaja, joka on hierarkkisessa asemassa ryhmän jäsenten yläpuolella. Hän on muiden ryhmän jäsenten esimies.

Virallisten ryhmien lisäksi esiintyy epävirallisia ryhmiä, jotka muodostuvat usein tilannesidonnaisiksi. Jos useampi henkilö yhteisössä on kavereita keskenään ja toimii yhdessä, he muodostavat jo epävirallisen ryhmän. Tällaisella ryhmällä ei ole organisaation rakenteessa omaa paikkaansa eikä organisaation nimeämää johtajaa. Ryhmän johtajuus rakentuu usein vahvojen persoonien ympärille, jolloin muut pyrkivät samaistumaan johtohahmon käyttäytymiseen. Epävirallisten ryhmien jäsenet ovat yleensä samanarvoisia, eikä niissä esiinny organisaation määrittämää hierarkkista esimies–alainen-suhdetta. Niissä hierarkia määräytyy epävirallisen ryhmän sisällä jäsenten keskinäisen käytöksen perusteella⁶⁰.

Tutkimuksista löytyy useita erilaisia määritelmiä ryhmälle. Kriteereinä ryhmän määritelmälle voidaan käyttää esimerkiksi samaa etnistä taustaa tai yhteistä kohtaloa. Myös sama ideologia voi olla kriteerinä ryhmää määriteltäessä. Ryhmän muodostaa vähintään kaksi henkilöä, jotka ovat ainakin jonkin yhteyden kautta keskenään vuorovaikutuksessa⁶¹. Ryhmällä on yhteiset päämäärät, ja ryhmän jäsenet ovat sitoutuneet tavoitteisiin. Ryhmän jäsenet tuntevat yhteenkuuluvuutta, ja ryhmän jäsenyys voi helposti muuttaa jäsenten ajatusmaailmaa, kun pyritään tukemaan ryhmää sen päämäärien saavuttamisessa. Ryhmiä voidaan tarkastella niiden jäsenten sitoutuneisuuden, vuorovaikutuksen tai kiinteyden perusteella. Ryhmän tulee täyttää erilaisia ryhmäkriteerejä, jotta se olisi ryhmä. Ryhmän voidaan katsoa täyttävän kriteerit, kun niistä yksikin täyttyy⁶².

Ihmisen elämässä ja kehityksessä ryhmällä ja sen jäsenyydellä on suuri merkitys. Ihmisen elämänmahdollisuudet perustuvat jo lapsuudessa ryhmään; jo äiti ja lapsi muodostavat nopeasti kiinteän pienryhmän. Ryhmän jäsenyyttä voidaan pitää ihmiselle elinehtona, sillä ryhmästä saamme varhaislapsuudesta saakka inhimillisiä kontakteja ja kehitämme oppimisen edellytyksiä⁶³. Ryhmän jäsenyys myös yhdenmukaistaa yksilöiden toimintaa. Yhdenmukaisuuden paine aiheuttaa konformisuutta eli mukautumista ryhmän käsityksiin.

Konformisuutta esiintyy elämässämme laajemminkin kuin niissä ryhmissä, joissa toimimme. Olemme tehneet konformisuuden pohjalta valintamme esimerkiksi siitä tavasta, jolla suhtaudumme avioliittoon, seksiin ja uskontoon. Näihin valintoihin on vaikuttanut meitä ympäröivä yhteiskunta ja eurooppalainen kulttuuri⁶⁴.

⁵⁹ Klaus Helkama; Rauni Myllyniemi; Karmela Liebkind (2001) Johdatus sosiaalipsykologiaan, Helsinki, s. 256.

⁶⁰ Pipping (1978) luku IV, s. 115–159.

⁶¹ Rainio; Helkama (1974) s. 167.

Juuti (1989) s. 106.

⁶² Rainio; Helkama (1974) s. 166.

⁶³ Rainio; Helkama (1974) s. 169–170.

⁶⁴ Rainio; Helkama (1974) s. 196–199.

Liisa Eränen: Luennot MPKK:lla 14.3.2005.

Ryhmäkiinteys

Ryhmäkiinteydellä eli koheesiolla tarkoitetaan ryhmän jäsenten välistä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Sosiologian ja sosiaalipsykologian kiinteyden ja ryhmäkiinteyden käsitteellä on myös arkikielen nimityksiä, kuten me-henki, joukkohenki, yhteishenki, team-spirit jne. Sotilasorganisaatioon liittyen tällaisia termejä ovat muun muassa henki, joukkuehenki, joukko-osastohenki, taistelumoraali, taistelutahto⁶⁵. Ryhmän ominaisuutta pysyä koossa ja vastustaa hajoamista nimitetään siis koheesioksi. Erotuksena attraktiosta, joka on yksilöön vaikuttava voima, koheesio on ryhmän ominaisuus. Koheesiota ei voida kuitenkaan pitää yksittäisten attraktiivoimien summana, vaan se riippuu oleellisesti myös ryhmän rakenteesta⁶⁶.

Useampikin määritelmä voidaan kiteyttää Eskolan määritelmään attraktiosta ja ryhmän kiinteydestä. ”Yksilön attraktio toiseen henkilöön tai ryhmään koostuu useista motiiveista tai vaikuttimista, jotka vetävät häntä tuota henkilöä tai ryhmää kohti taikka päinvastoin pyrkivät etäännyttämään häntä tuosta kohteesta. Ryhmän jäsenten omaa ryhmäänsä kohtaan tuntemista attraktiivoimista puolestaan koostuu ryhmän kiinteys eli koheesio.”(Eskola 1986)⁶⁷ Attraktiolla puolestaan tarkoitetaan toista ihmistä tai ryhmää kohtaan tunnettua vetovoimaa, kiintymystä tai rakkautta⁶⁸. Se on yksilön tarvetta hakeutua suhteellisen pysyvään vuorovaikutukseen toisen yksilön tai ryhmän kanssa, eli liittymistarvetta⁶⁹.

Kiinteys on ihmisten ja ryhmien välisessä toiminnassa yksi suurista vaikuttavista tekijöistä. Kun yksilöiden välillä esiintyy kiinteyttä, yksilö tuntee kuuluvansa joukkoon ja olevansa yksi muiden joukossa. Ryhmissä kiinteyttä voidaan pitää tärkeimpänä voimavarana. Se on joukon syntymisen kannalta välttämätöntä ja ryhmän koossa pysymisen perusta⁷⁰. Kiinteyttä on vaakasuoraa (horisontaalinen kiinteys) ja pystysuoraa (vertikaalinen kiinteys). Horisontaalinen kiinteys kuvaa joukon jäsenten halua tukea toisiaan ja luottamista ryhmään. Vertikaalinen kiinteys taas kuvaa esimiesten ominaisuuksia ja alaisten luottamusta esimiehiin⁷¹.

On esitetty, että samankaltaisuus tukee attraktion syntymistä. Samanlaiset asenteet, arvot, sosiaalinen tausta ja perhesuhteet luovat attraktiota henkilöiden välille. Tätä voidaan selittää arkipäivän havaintojen ja tutkimusten lisäksi myös sillä, että ihmiset elävät sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Siinä he testaavat omia mielipiteitään ja ajatuksiinsa todellisuudesta. Samanlaisten ajatusten kohtaaminen antaa kuvan omien ajatusten oikeellisuudesta, ja siten vuorovaikutus muodostuu positiiviseksi. On esitetty myös

⁶⁵ Olli Harinen (1998) Moraali, joukon kiinteys ja itsenäiseen toimintaan kykenevät pienryhmät sotilaspedagogiikan haasteena. Teoksessa: Jarmo Toiskallio (toim.): Toimintakyky sotilaspedagogiikassa, Vaasa, s. 56.

⁶⁶ Rainio; Helkama (1974) s. 172.

⁶⁷ Antti Eskola (1986) Sosiaalipsykologia, Helsinki, s. 138.

Osin Eskolan ja Rainion – Helkaman määritelmät koheesiosta poikkeavat toisistaan. Vaikka Eskolan (1986) määritelmä on yleisesti käytetty ja kokoa yhteen useampia havaintoja, se pitää koheesiota attraktiivoimien summana. Rainio ja Helkama (1974) toteavat, että koheesiota ei voida pitää yksittäisten attraktiivoimien summana, vaan se riippuu ryhmän rakenteesta.

⁶⁸ Eskola (1986) s. 129.

⁶⁹ Rainio; Helkama (1974) s. 171.

⁷⁰ Rainio; Helkama (1974) s. 171.

⁷¹ Hannu Tikkanen (2005) Kiinteyden ja motivaation merkitys sotilasjoukolle, SAL 9/2005, s. 52–56.

Hannu Tikkanen (2004) Kertausharjoitusjoukkojen kiinteys ja sitoutuminen joukkotuotetuissa joukoissa puolustusvoimien aikaisemman koulutusjärjestelmän aikana, Helsinki, s. 22.

päinvastainen näkemys siitä, miten erilaisuus lisää attraktiota. Esimerkkinä on käytetty parisuhdetta, jossa attraktiota lisää puolisoiden erilaisuus, miehen miehisyys ja naisen naisellisuus⁷².

Kiinteys on yksi pienryhmän tyypillinen ominaisuus. Ihmiset toimivat mielellään ryhmissä, joissa he tuntevat ryhmän jäsenet ja voivat olla heidän kanssaan kiinteässä vuorovaikutuksessa. Kun ryhmän koko kasvaa yli kymmenen hengen, siinä alkaa esiintyä osaryhmiä, ”klikkejä”, koska jatkuva vuorovaikutus kaikkien ryhmän jäsenten kanssa vaikeutuu⁷³. Kiinteyttä ryhmässä lisäävät henkilöstön pysyvyys, yhteiset mielenkiinnon kohteet ja päämäärät, ryhmään kohdistuva ulkoinen uhka tai paine, toisista riippuvuus yhteisten päämäärien saavuttamiseksi sekä fyysinen läheisyys ja toinen toisistaan pitäminen⁷⁴. Myös se, että ryhmän jäsenyys on vaatinut ponnisteluja, lisää kiinteyttä. Tällaiset initiaatiot saattavat hankaluudestaan huolimatta lisätä ryhmän houkuttelevuutta⁷⁵.

Ryhmissä kiinteyttä esiintyy vertikaalisesti eli johtajien ja alaisten välillä sekä horisontaalisesti eli ryhmän sisällä samantasoisten jäsenten välillä. Ryhmässä voidaan puhua myös affektiivisesta ja instrumentaalisesta kiinteydestä. Affektiivisellä kiinteydellä tarkoitetaan ryhmän henkilökemioiden toimivuutta ja sitä, millaisiksi ihmisiksi muut ryhmän jäsenet koetaan. Instrumentaalinen kiinteys taas syntyy siitä, kuinka ryhmä kokee johtajansa päteväksi tehtävänsä, luottaa joukkokohtaisiin välineisiinsä ja kykenee järjestämään sisäisen työnjakonsa⁷⁶. Urheilujoukkueita tutkittaessa on havaittu, että menestys lisää kiinteyttä⁷⁷. Samalla perusteella voisi olettaa kiinteyden lisääntyvän työryhmässä tavoitteiden saavuttamisen seurauksena.

Sosiologiassa ja sosiaalipsykologiassa kiinteys on yksi eniten tutkituista ilmiöistä. Kiinteyden käsite on ollut tärkeässä asemassa tutkittaessa ihmisen käyttäytymistä ja siihen vaikuttavia tekijöitä erikokoisissa ryhmissä⁷⁸. Sotilasorganisaation kiinteyttä on tutkittu varsinaisesti toisesta maailmansodasta lähtien. Yhdysvaltalaiset tutkijat halusivat selvittää käytännönläheisesti mm. taistelumotivaatioon ja sotilaskuriin sopeutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Toisen maailmansodan aikana kerätty aineisto analysoitiin professori Samuel A. Stoufferin johdolla. Tuloksena oli 1949 Princetonin yliopistossa julkaistu neliosainen teossarja, jonka kaksi ensimmäistä osaa muodostavat teoksen ”The American Soldier”.

Knut Pippingin vuonna 1947 julkaistu väitöskirja ”Kompaniet som samhälle” on aikanaan ollut tuloksiltaan moderni ja aikaansa edellä, jos sitä tarkastellaan suhteessa myöhempiin sotilassosiologisiin tutkimuksiin. Se ei kuitenkaan aikanaan saavuttanut maailmalla huomiota. Myös Shilsin ja Janowitzin vuonna 1948 ilmestynyt artikkeli ”Cohesion and Disintegration in the Wehrmacht in World War II” oli merkityksellinen. Se muutti senaikaisia käsityksiä saksalaisten joukkojen taistelutahdosta ja taistelumotivaatiosta sodan loppuvaiheessa⁷⁹.

⁷² Rainio; Helkama (1974) s. 190.

⁷³ Juuti (1989) s. 111–112.

⁷⁴ Juuti (1989) s. 111–112.

Olli Harinen: Luennot MPKK:lla 15.3.2005.

⁷⁵ Eränen (14.3.2005).

⁷⁶ Harinen (15.3.2005).

Harinen (1998) s. 56.

⁷⁷ Simo Salminen (1986) Jääkiekkjoukkueiden pienryhmätehtävien vaikutus menestykseen, Helsinki, s. 5.

⁷⁸ Harinen (1992) s. 13.

⁷⁹ Harinen (1992) s. 18–19.

Normit

Normit ovat joukon yhteisesti omaksumia käyttäytymistä ohjaavia sääntöjä. Normien avulla pyritään toteuttamaan ja ylläpitämään joukon yhteisiä arvoja ja sääntöjä. Normeja ylläpidetään yhteisössä yleensä jonkin pakotteen avulla. Tällainen pakote voi olla yhteisön määrittelemä rangaistus henkilölle, joka rikkoo sovittuja normeja. Toisaalta pakotteeksi käy myös ryhmän aiheuttava paine, joka sitoo jäsenen noudattamaan normeja, jotta ei joutuisi häpeään muiden ryhmän jäsenten edessä. Tällaiset pakotteet voivat siis vaihdella lievästä paheksunnasta kuolemanrangaistukseen. Ehtona sosiaalisen normin olemassaololle on rangaistuksen uhka⁸⁰. Normit ovat keinoja, joiden avulla arvojen edellyttämiä valintoja saadaan toteutetuksi. Sotilasorganisaatiolla on runsaasti erilaisia normistoja, jotka säätelevät toimintoja. Sotilasorganisaatio määrittää varusmiesten henkilökunnan osalta ajankäyttöä ja määrittää, milloin tietyt tehtävät on tehtävä. Sotilaallinen elämä on Janowitzin mukaan korostetusti institutionalisoitua elämää ja normien noudattaminen johtaa mekaaniseen käyttäytymiseen⁸¹.

Kiinteisiin pienryhmiin syntyvät omat epäviralliset normit, eli käyttäytymissäännöt ovat se mekanismi, jonka kautta kiinteys vaikuttaa pienryhmän jäsenten käyttäytymiseen⁸². Oman ryhmän epävirallisten normien noudattamisen perusteella voidaan siis arvioida ryhmän jäsenten sitoutumista ryhmäänsä. Ryhmä pyrkii mukauttamaan jäsenensä omiin tavoitteisiinsa sitoutuneiksi. Mikäli joillakin on vaikeuksia sitoutua oman ryhmänsä normeihin, muu ryhmä pyrkii muokkaamaan tällaisen jäsenen käyttäytymistä normiensä mukaiseksi. Tällaista toimintaa kutsutaan ryhmäpaineeksi. Ryhmäpaine voi saada kaksi muotoa:

- Jos jäsenyksilön käytös poikkeaa yleisistä käyttäytymissäännöistä, normeista, jotka on asetettu kaikkien jäsenyksilöitä koskeviksi, purkautuu **normipaine** normien lähettämisenä (norm sending).
- Jos jäsenyksilön käyttäytyminen poikkeaa niistä odotuksista, joita hänen asemaansa ryhmässä kohdistuu, eli jos hän ei käyttäydy roolinsa mukaisesti, **roolipaine** suuntautuu häneen roolivaatimusten lähettämisenä (role sending)⁸³.

Roolipaineella tarkoitetaan niitä odotuksia, joita muut ryhmän jäsenet kohdistavat tiettyssä asemassa eli positiossa olevan yksilön käyttäytymiseen. Roolivaatimus poikkeaa muista normeista siinä, että se kohdistetaan yhteen henkilöön, kun taas normit koskevat kaikkia. Roolivaatimukset korostavat sitä, missä suhteessa tietyssä roolissa olevan henkilön on käyttäydyttävä muuta ryhmää kohden⁸⁴. Kun ryhmässä roolit ovat yhteensopivia, yhteistyö on saumatonta. Jos taas yhteistyö ei suju, ryhmässä on usein roolikonflikteja. Ryhmien roolit pitäisi kyetä suunnittelemaan täydentämään toisiaan. Näin vältettäisiin konflikteja⁸⁵.

⁸⁰ Erik Allardt; Yrjö Littunen (1972) Sosiologia, Porvoo, s. 21.

⁸¹ Morris Janowitz; Roger Little (1974) Sociology and military establishment, Beverly Hills, s. 43 ja 59.

⁸² Harinen (1998) s. 54.

⁸³ Rainio; Helkama (1974) s. 208–209.

⁸⁴ Rainio; Helkama (1974) s. 215.

⁸⁵ Eränen (14.3.2005).

Rangaistuksen uhkaa voidaan siis pitää normien olemassaolon ehtona⁸⁶. Ryhmä voi asettaa jäsenelleen erilaisia rangaistuksia, joiden uhalla jäsenet sidotaan noudattamaan yhteisiä normeja. Ryhmän keinoja voi olla pelkästään se, että jäsen pelkää häpäisevänsä itsensä muun ryhmän edessä, jos jättää noudattamatta yhteisiä sääntöjä. Toisaalta ryhmän keinoja voivat olla myös suostuttelu ja vihjailu toisen toimintatavoista. Astetta kovempia keinoja ovat nimittely ja kiusaaminen sekä toisen jäsenen leimaaminen tai eristäminen muusta ryhmästä. Ankarimpina keinoina ryhmä voi käyttää fyysistä väkivaltaa ja jopa tappaa ryhmänsä sellaisen jäsenen, joka ei sitoudu yhteisiin normeihin. Kaikista näistä keinoista tunnetaan esimerkkejä eri sodista⁸⁷. Tappaminen lienee kuitenkin yleistä vain äärimmäisissä tilanteissa, esimerkiksi rikollisryhmillä ja toisaalta myös sotilasjoukolla sotatilanteessa.

Epävirallinen normisto ohjaa tunnetusti käyttäytymistä ja toimintaa erityisesti armeija- ja vankilaorganisaatioissa. Niissä virallinen normisto sanktioineen on äärimmilleen viritetty. Sillä pyritään hallitsemaan kaikki inhimillinen sekä siten ennakoimaan tapahtumat ja luomaan turvallisuutta. Kuitenkin juuri tällaisissa organisaatioissa epävirallinen organisaatio ja normisto pitää suurinta valtaa, koska ihminen on liian luova, alistumaton ja erityisesti tunnemaailmansa ohjaama, jotta hän käyttäytyisi aina rationaalisesti. Joustavimmat johtajat, jotka tiedostavat ja sallivat epävirallisen normiston olemassaolon, menestyvät sekä siviili- että armeijaorganisaatioissa. Toinen ja huonompi vaihtoehto on yrittää tukahduttaa epävirallinen normisto, koska se on organisaatioissa katoamaton luonnonvara⁸⁸.

Organisaatiokulttuurin käsite

Organisaatiossa on oma kulttuurinsa, joka ohjaa ja määrittelee organisaatiossa toimivien elämää ja työskentelyä⁸⁹. Organisaatiokulttuuri on käsitteenä usein käytetty. Moni on varmasti törmännyt siihen joissain yhteyksissä. Käsitteeltään organisaatiokulttuuri ei ole kuitenkaan täysin yksiselitteinen. Organisaatiokulttuurin käsite on kuin sateenvarjo, jossa lähes jokainen näkemys on tekijöiden mielestä se oikea. Kulttuurin käsite on kiistanalainen, ja erilaiset organisaatioteoreetikot lainaavat käsitteitä eri antropologisista traditioista⁹⁰. Työssäni organisaatiokulttuuria tarkastellaan amerikkalaisen Edgar H. Scheinin käsitteiden ja jäävuorimallin avulla. Scheinin käsitteistä ja jäävuorimallista voidaan löytää tiettyjä yhtäläisyyksiä toisiinsa, mutta palaan niihin tuonnempana. On myös sanottu, että organisaatiokulttuuri on organisaation elämäntapa tai sen symbolinen aspekti; se ei ole johtamisen työkalu⁹¹.

Schein tarkoittaa kulttuurilla ”*perusoletusten mallia, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen*

⁸⁶ Allardt; Littunen (1972) s. 21.

⁸⁷ Harinen (1998) s. 55.

⁸⁸ Jussi-Pekka Moisio (2004) Ammattikunta muutoksessa – tulevaisuus opistoupseerin näkökulmasta, Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus, Helsinki, s. 12.

⁸⁹ Heikki Siltala (1999) Siviilijohtajuudesta sodanajan johtajuuteen, Ilmatorjuntaupseeri 4/99.

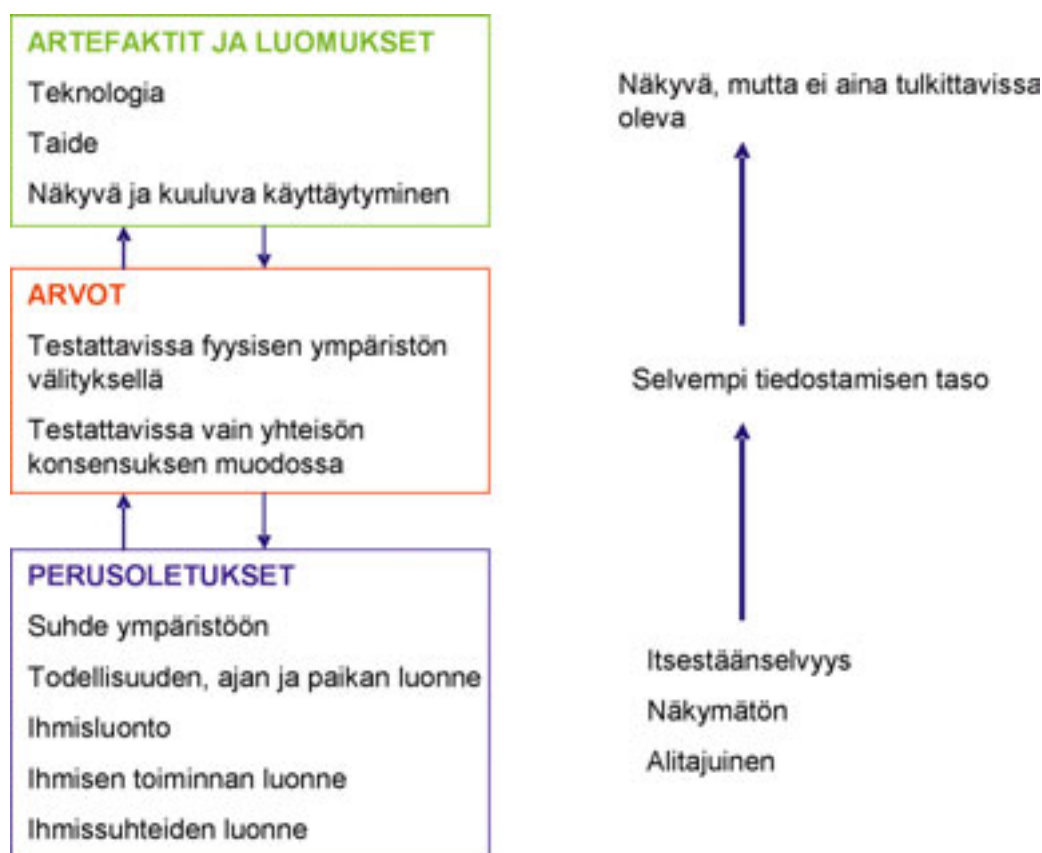
⁹⁰ Barbara Czarniawska-Joerges (1992) Exploring complex organizations, Lontoo, s. 159–160.

⁹¹ Czarniawska-Joerges (1992) s. 173.

yhdentymiseen liittyviä ongelmiaan. Tämä malli on toiminut kyllin hyvin, jotta sitä voidaan pitää perusteltuna ja siksi opettaa ryhmän uusille jäsenille ongelmia koskevana tapana havaita, ajatella ja tuntea.” (Schein 1985)

Scheinin mukaan termiä ”kulttuuri” voidaan soveltaa minkä kokoiseen sosiaaliseen yksikköön tahansa, kunhan sillä on ollut tilaisuus oppia ja vakiinnuttaa näkemys itsestään ja ympäristöstään⁹². Tämän vuoksi voimme ajatella ja puhua myös perusyksikön organisaatiokulttuurista. Kuitenkaan ihmisten säännönmukainen käyttäytyminen ei ole pelkästään heijastumaa kulttuurista, jolloin sitä ei voida pitää kulttuurin ensisijaisena määrittelyn perustana. Säännönmukainen käyttäytyminen voi heijastella myös ympäristön vaikutusta siinä missä kulttuurinkin vaikutuksia⁹³.

Schein erittelee kulttuurin tasoihin. Ensimmäisellä tasolla ovat artefaktit (ihmistyön aikaansaannokset), toisella tasolla arvot ja kolmannella tasolla perusoletukset.



Lähde: Sovellus Scheinin teoksesta, 1980

Scheinin kulttuurin tasot ja niiden väliset vuorovaikutukset (Schein 1985)⁹⁴

⁹² Schein (1987) s. 26.

⁹³ Schein (1987), s. 27.

⁹⁴ Schein (1987) s. 32.

Artefaktit ovat ihmistyön aikaansaannoksia, luomuksia. Ne ovat kulttuurin näkyvää tasoa. Artefakteja voivat olla fyysinen tila, ryhmän työn tekninen tulos, kirjoitettu ja puhuttu kieli, taiteelliset luomukset ja ryhmän jäsenten havaittavissa oleva käyttäytyminen. Vaikka artefaktit ovat näkyviä, niitä voi olla vaikeaa havaita omasta kulttuuristaan. Kulttuurin tutkijat pystyvät niitä kuitenkin itse havainnoimaan. Elämällä riittävän kauan jossakin kulttuuriympäristössä antropologi alkaa vähitellen ymmärtää artefaktien merkityksiä ja ne selkiytyvät hänelle⁹⁵.

Scheinin mielestä arvot kuvastavat sitä, miten asioiden tulisi olla, vastakohtana sille, miten ne ovat. Arvot ovat usein tietoisia ja selkeästi ilmaistuja, koska niillä on moraalinen ja normeja luova tehtävä ohjattaessaan ryhmää käsittelemään tiettyjä arvoilanteita. Ideologiaan tai organisaation filosofiaan sisällytetty arvoasetelma voi olla ohjenuorana tai tapana käsitellä vaikeiden ja hallitsemattomien tilanteiden luomaa epävarmuutta. Arvoja voidaan pitää ilmaistuina arvoina, mikäli ne eivät perustu aiempaan, kyseisessä kulttuurissa tapahtuneeseen oppimiseen. Tällöin ihmiset voivat ilmaista kannattavansa tiettyjä arvoja tekevätkin todellisuudessa toisin⁹⁶. Tätä voitaisiin verrata esimerkiksi syväjohtamisen toteuttamiseen Puolustusvoimissa. Kouluttajat kyllä ilmaisevat sen arvoja ja henkeä opetuksessa, mutta todellisuudessa toimitaan kuitenkin toisin. Voidaankin kysyä, johtuuko tämä siitä, että kaikkialla syväjohtamista ei ymmärretä oikein eikä sitä ole opittu omassa toimintakulttuurissa.

Perusoletukset ovat itsestäänselvyyksiä, jatkuvasti toimivaksi osoittautuneita ratkaisuja. Ne ovat käyttäytymistä ohjaavia piileviä oletuksia, jotka ilmoittavat ryhmän jäsenille, miten heidän tulee havainnoida, ajatella ja tuntea. Perusoletukset ovat vastaanottamattomia ja kiistattomia. Saatamme esimerkiksi suostua ja tukea esimiehen huonoa ratkaisua, vaikka tiedämme sen epäonnistuvan. Tämä johtuu siitä, että emme halua ajaa esimiestä noloon tilanteeseen, vaikka tiedämme paremman vaihtoehdon. Tällaiset piilevät, tiedostamattomat oletukset ohjaavat vahvasti käyttäytymistämme ja koskettavat kulttuurin perusoletuksiin kuuluvia kysymyksiä⁹⁷.

Organisaatiokulttuurin usein käytetty synonyymi on organisaation ilmapiiri. Todellisuudessa kyse on kuitenkin eri asioista. Artefaktien alapuolella tietoisuuden tasona on asenteina ilmenevä ilmapiiri. Kulttuuri viittaa ajallisesti pysyvään järjestelmään; ilmapiiri on tietyllä hetkellä ilmaistu arvio samasta asiasta⁹⁸. Tilevin mukaan kulttuuri ja ilmapiiri ovat organisaation muodostuessa päällekkäisinä, mutta kulttuuri syvenee alemmille tasoille ja jäähmettyy paikoilleen organisaation kehittyessä. Ilmapiiri taas on elävämpi ja riippuvainen ihmisten subjektiivisista tunteista⁹⁹.

Organisaatiotutkimukseen vaikutti voimakkaasti 1970-luvulla organisaatioiden kehittämiseen pyrkinyt OD-koulukunta (Organization Development). OD-koulukunta korosti organisaation kokonaisjärjestelmän muuttamista, ja sen vaikutukset näkyivät 1980-luvun organisaatiotutkimuksessa. Epävirallisen systeemin merkitys ja tärkeys osana organisaatiokulttuuria hyväksyttiin OD-koulukunnassa. Sen mukaan organisaatiossa

⁹⁵ Schein (1987) s. 32–33.

⁹⁶ Schein (1987) s. 33–35.

⁹⁷ Schein (1987) s. 35–38.

⁹⁸ Marko Laaksonen (2004) Luottamus hyvä, valvonta paras?. Helsinki, s. 39–40.

⁹⁹ Kukka-Maaria Tilev (1994) Organisaation kulttuuriarvostusten ja sen viestinnän arvostuksen mittaaminen. Helsinki, s. 26–30.

on kaksi osaa, näkyvä ja piilevä osa. Näkyvään osaan kuuluu suoraan havainnoitavissa olevia ja tiedostettavia tekijöitä organisaatiossa. Piilevään osaan taas kuuluu tiedostamattomia, vaikeasti tutkittavia osia.¹⁰⁰



Organisaation jäävuorimalli. (French & Bell 1975, s.29)

Kuten yllä olevasta kuvasta näkyy, organisaation jäävuorimalli sisältää samanlaisia elementtejä kuin Scheinin organisaatiokulttuurin eri tasot. Jäävuorimallin näkyvä osa vastaa lähinnä Scheinin artefakteja ja piilevä osa arvoja. Lisäksi Scheinillä on kulttuurin tasoissaan perusoletukset. Niillä voidaan selvittää näkyvän ja piilevän osan välisiä ristiriitoja.

Antropologisesti suuntautuneet organisaatiotutkijat ovat löytäneet organisaatiosta virallisen ja epävirallisen systeemin. Lisäksi ympäristön voidaan katsoa kuuluvan oleellisesti organisaatioon. Virallinen järjestelmä toimii organisaation karttana ja sisältää työtehtävien kuvaukset, päätöksenteon hierarkian, tavoitteet ja säännöt. Epävirallinen järjestelmä on taas työntekijöiden tapa suhtautua toisiinsa organisaatiossa. Tämä epävirallinen systeemi voi vaikuttaa organisaation virallisen systeemin toimintaan. Ympäristö vaikuttaa organisaatioon, kun epävirallinen systeemi yhdistää jäsenten elämän organisaation ulkopuolella. Tätä kautta ympäristö vaikuttaa epäviralliseen järjestelmään ja joissakin tapauksissa joidenkin tutkijoiden mielestä myös viralliseen järjestelmään.¹⁰¹

¹⁰⁰ Airi Mäntylä (2000) Sosiaalipalvelutoimiston organisaatiokulttuuri, Helsinki, s. 11–12.

¹⁰¹ Mäntylä (2000) s. 13.
Wright (1994) s. 17–19.

Organisaatioiden ideologia on organisaation arvojen kattojärjestelmä, joka antaa toimintaohjeita ryhmiin ja ympäristöön suhtautumisessa, erityisesti vaikeasti havaittavilla ja selitettävillä alueilla. Ideologiat on usein mainittu avainarvoina joissakin organisaatioiden asiakirjoissa. Siinä muodossa ne ovat usein vain pelkkiä arvojen luetteloita eivätkä muodosta mitään ideologiaa. Jos arvoilla on tukenaan tarinoita ja jos niiden pohjana olevat oletukset on selkeästi ilmaistu, voidaan päätellä, mikä on ideologian pääsisältö¹⁰².

Muutoksen kohdatessa organisaatiota kulttuuri toimii muutosten vaikutusten välittäjänä. Organisaatiossa saattaa esiintyä näkyviä muutoksia nopeastikin, mutta kulttuuri itsessään muuttuu omassa tahdissaan muutoksen käynnistäneestä voimasta huolimatta¹⁰³. Erityisesti vahvat kulttuurit kykenevät sopeutumaan erilaisiin ja muuttuviin olosuhteisiin. Muutos organisaatiokulttuurissa voidaan toteuttaa oppimisen kautta. Perusoletukset tosin muuttuvat hitaasti, eikä tehdyissä tutkimuksissa ole näyttöä niiden lopullisesta muutoksesta¹⁰⁴.

PERUSYKSIKKÖ

Perusyksikön virallinen organisaatio

Perusyksikkö organisaationa on perinteinen linjaorganisaatio. Tosin siinä on joitain heijastumia linja-esikuntaorganisaatiosta. Tämä ilmenee yksikköpuseerin ja varapäällikön asemassa, sillä he toimivat päällikön alaisuudessa ja ohjaavat päällikön tekemien linjausten mukaisesti yksikön hallinnointia ja osin myös koulutusta. Perusyksikössä kaikki tapahtuu päällikön alaisuudessa, ja hallinnollisista asioista vastaavat myös yksikköpuseeri ja varapäällikkö päällikön määrittämällä tavalla. Varsinainen toiminta ja koulutus perusyksiköissä toteutetaan joukkueissa tai jaoksissa sen mukaan, minkä aselajin perusyksiköstä on kysymys. Eri aselajien perusyksiköillä, esimerkiksi jääkärikomppaniolla ja kenttätykistö patterilla, ei ole virallisessa organisaatorakenteessa suuria eroja. Kaikissa yksiköissä toimintaa johtavat päällikkö ja hänen alaisuudessaan toimivat varapäällikkö, yksikköpuseeri ja joukkueiden tai jaosten johtajat ja kouluttajat¹⁰⁵.

Henkilökunnan kannalta perusyksiköiden johtosuhteet ja hallinnolliset periaatteet ovat samanlaiset kaikissa perusyksiköissä aselajista riippumatta. Organisaatorakenteeltaan palkatusta henkilöstöstä koostuvat yksiköt ovat pääsääntöisesti samanlaisia. Eroja syntyy siitä, millaisia tehtäviä perusyksikkö on saanut ja kuinka moneen eri tehtävään se kouluttaa varusmiehiä. Perusyksiköissä voi olla esimerkiksi eri linjoja, kuten tuliase- ja tulenjohtolinja. Tällöin organisaatio muuttuu siten, että linjanjohtajat johtavat omaa linjaansa päällikön alaisuudessa, ja heidän alapuolellaan organisaatiossa toimivat jaosten ja tulenjohtueiden kouluttajat.

¹⁰² Schein (1987) s. 93–96.

¹⁰³ Moision (2004) s. 13.

Varjonen (2000) s. 29.

¹⁰⁴ Laaksonen (2004) s. 45 ja Tilev (1994) s. 31–34.

¹⁰⁵ Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus (1996) Perusyksikön päällikön ohje, Vaasa, s. 13–19.

Perusyksikkö on organisaationa selkeä ja hierarkkinen. Se on oma hallinnollinen kokonaisuutensa, jossa kaikki toiminnot hallinnosta koulutukseen tapahtuvat päällikön alaisuudessa. Perusyksikkö toteuttaa saamansa koulutustehtävät ja velvoitteet itsenäisesti saamiensa perusteiden mukaisesti. Tämä tapahtuu kaikissa perusyksiköissä joukko-osaston antamien rajojen sisällä aselajiin katsomatta. Toiminnot perusyksiköiden sisällä ja niiden välillä tulisi hoitaa virkatietä pitkin. Samoin toimitaan hoidettaessa asioita joukkoyksikön tai joukko-osaston kanssa.

Usein virkatie saatetaan kokea kankeaksi, ja se synnyttää epävirallisia yhteydenottoja erityisesti toimittaessa varastojen ja toisten perusyksiköiden kanssa. Useimmiten virkatietä noudatetaan toimittaessa ylemmän johtoportaan, kuten joukkoyksikön tai joukko-osaston esikunnan kanssa. Syynä tähän lienee se, että toiminta koskettaa muitakin tahoja kuin pelkkiä perusyksiköitä. Toinen syy on myös hierarkkinen järjestelmä, jossa ylempää johtoporrasta halutaan lähestyä virallisen käytännön mukaan. Toisaalta myös järjestelmän toimivuuden kannalta on hyvä noudattaa virkatietä. Tämä sen takia, että ylempillä johtoportailta on käsiteltäviä asioita melko paljon, ja jos toiminta ei ole kontrolloitua, ylempällä johtoportaalta voi olla ongelmia tehtävien toteuttamisessa. Käsiteltävät asiat on helpompi toteuttaa silloin, kun ne hoidetaan tiettyjen toteuttamiskelpoisten ja vakioitujen menetelmien avulla.

Perusyksikön kokoonpano

Perusyksikön kokoonpano vaihtelee joukko-osastoittain ja sen tehtävän mukaan, mikä perusyksiköllä kulloinkin on varusmieskoulutuksessa. Perusyksikön kokoonpanon muodostaminen vaihtelee yksikön päätehtävän ja sodan ajan joukkojen tuottamistehtävän mukaan. Lisäksi siihen voivat vaikuttaa koulutettavien määrä, koulutusryhmien muodostamistarve, majoitus- ja koulutustilat, koulutushenkilöstön määrä ja ammattitaito sekä valmiustehtävät. Kokoonpanoa voidaan tarpeen tullen muuttaa kullekin koulutuskaudelle sopivaksi. Kokoonpanossa tehtävät muutokset hyväksyy aina joukko-osaston komentaja¹⁰⁶.

Joukko-osasto ja joukkoyksikkö antavat tietyt perusteet perusyksikön organisaatiosta ja nimeävät perusyksikköön henkilökunnan. Lisäksi ne käskevät perusyksikölle koulutuskausittain erityistehtäviä ja koulutukseen liittyviä kaikkia varusmiehiä koskettavia tapahtumia. Saamiensa perusteiden sekä voimassa olevien käskyjen ja määräysten perusteilla perusyksikön päällikkö suunnittelee, kuinka hän käyttää yksikössään olevaa henkilöstöä saamansa tehtävän täyttämiseen.

Perusyksikön kokoonpanoon kuuluvat perusyksikön päällikkö, varapäällikkö, yksiköupseeri ja kyseessä olevaan perusyksikköön kouluttajatehtäviin määrätty henkilökunta. Tällaista henkilökuntaa voivat olla peruskoulutetut upseerit ja opistoupseerit, sotatieteen kandidaatit ja maisterit, määräaikaiset reserviupseerit ja sopimussotilaat. Lisäksi perusyksikössä kouluttajana voi olla sotilasammattihenkilöitä tai määräaikaisia kouluttajia, esimerkiksi kesätoissa olevia kadetteja. Perusyksikön hallinnollisissa tehtävissä voi

¹⁰⁶ Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus (1996) s. 13.
Ville Vuorio (1997) Perusyksikönpäällikön tehtäväkuvaus, Helsinki, s. 3.

toimia siviilihenkilöitä, esimerkiksi toimistosihhteereitä. Sotilasammattihenkilöt saattavat toimia perusyksikössä myös jonkin alan erityisosaajina. Tällaisia aloja voivat olla tekniset asejärjestelmät tai viestivälitteet. Varusmiesten määrä perusyksikön kokoonpanossa vaihtelee kulloisenkin koulutustehtävän mukaan. Se voi vaihdella muutamasta kymmenestä yli kolmeensataan henkilöön¹⁰⁷.

Tyypilliseen perusyksikköön voivat kuulua esimerkiksi päällikkö, varapäällikkö, yksikköupseeri, kahdeksan opetusupseeria ja kaksi sopimussotilasta. Tällöin perusyksikköön kuuluu 13 henkilöä. Perusyksikössä voi parhaimmillaan työskennellä useita erilaisia henkilöstöryhmiä. Tällöin työyhteisössä voi olla edustettuina myös useita erilaisia arvomaailmoja ja mielipiteitä. Tämä henkilöstön heterogeenisuus saattaa aiheuttaa ristiriitatilanteita työyhteisössä ja vaikuttaa heikentävästi työyhteisön kiinteyteen. Toisaalta se voi parhaimmillaan rikastuttaa työyhteisöä, jossa vallitsee hyvä henki. Tällöin työyhteisö saa vaikutteita monilta eri tahoilta.

Perusyksikössä työskennellessä joutuu siis parhaimmillaan tekemisiin useiden erilaisten henkilöstöryhmien kanssa, ja tämä lisää sosiaalista vuorovaikutusta. Toisaalta se voi myös altistaa henkilöstön eri ryhmien välisiin ristiriitatilanteisiin, mikä saattaa heikentää työyhteisön kiinteyttä. Useat erilaiset henkilöstöryhmät asettavat haasteita myös perusyksikön päällikölle. Hän joutuu johtamistoiminnassaan ottamaan huomioon eri henkilöstöryhmät, ja hänen pitäisi omalla toiminnallaan ohjata työyhteisöä työskentelemään yhteisten päämäärien hyväksi.

Perusyksikön ja sen henkilöstön tehtävät

Perusyksikön päätehtävänä rauhan aikana on kouluttaa sodan ajan joukkoihin sijoituskelpoisia taistelijoita. Lisäksi niiden tulee ylläpitää sellaista valmiutta, että siirtyminen rauhan ajan tehtävistä kriisin uhan ja kriisinaikaisiin tehtäviin sujuisi ongelmitta ja tarkoituksenmukaisesti. Tällaisen tehtävän toteuttaminen edellyttää perusyksiköiltä suunnitelmallista ja pitkäjännitteistä työtä¹⁰⁸. Joukko-osasto käskee sodan ajan joukkojen tuottamistehtävät perusyksiköille kulloisenkin tarpeen mukaan. Lisäksi joukko-osasto määrittää kullekin perusyksikölleen tietyt valmiustehtävät, joiden suorittamisesta perusyksikön päällikkö vastaa suoraan joukko-osaston komentajalle. Tällaisia valmiustehtäviä voivat olla esimerkiksi vartiointiin ja valmiuden kohottamiseen liittyvät toimenpiteet ja tehtävät. Päätehtäviensä lisäksi perusyksikkö voi osallistua myös joukko-osaston koulutukseen ja kertausharjoituksiin.

Perusyksikköä johtaa perusyksikön päällikkö. Hän vastaa yksikkönsä sotilaallisesta kunnosta ja kurista, yksikössä palvelevien isänmaallisesta hengestä ja kansalaiskunnosta sekä työ- ja palvelusturvallisuudesta¹⁰⁹. Perusyksikön päällikön tulee siis jatkuvasti olla selvillä yksikkönsä tapahtumista. Hänen tulee tietää yksikkönsä vahvuus ja tuntea alaisensa siten, että tietää heidän kykynsä, harrastuksensa, terveydentilansa ja elämäntilonsa. Näitä tietoja päällikkö tarvitsee esimerkiksi eri oppilasvalintoja varten. Tiedot

¹⁰⁷ Vuorio (1997) s. 3.

¹⁰⁸ Pääesikunnan koulutusosasto (1991) Sotilasjohtaja I osa. Helsinki, s. 222.

¹⁰⁹ Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus (1996) s. 13.

päällikkö hankkii henkilöasiakirjoista ja keskustelemalla henkilökohtaisesti kunkin alaisensa kanssa.

Päällikkö ohjaa alaisiaan ongelmatilanteissa, ja hänen on annettava kaikille mahdollisuus tulla keskustelemaan asioistaan luottamuksellisesti kanssaan. Päällikön tulee säännöllisesti järjestää varusmiehille mahdollisuus esittää palvelukseen liittyviä kysymyksiä. Hänen tulee olla esimerkkinä yksikössään ja omalla toiminnallaan edistää alaisissaan terveellisiä elämäntapoja. Päällikkö osallistuu yksikön vapaa-ajan tapahtumiin ja on vaikuttamassa yksikön yhteishengen kehittämiseen. Perusyksikössä päällikkö toimii hyvän sotilaa esimerkkinä käyttäytymällä sotilaallisesti ja olemalla lojaali omille esimiehilleen¹¹⁰.

Perusyksikön päällikkö vastaa yksikkönsä pääkouluttajana koulutuksesta ja asetettujen koulutustavoitteiden saavuttamisesta. Hän vastaa valmiustehtävien noudattamisesta ja toteutumisesta sekä alaisensa hyvinvoinnista ja oikeudenmukaisesta kohtelusta. Lisäksi päällikkö vastaa yksikkönsä hallinnosta, huollosta ja yksikön hallussa olevasta valtion omaisuudesta¹¹¹. Hän on siis vastuussa kaikesta, mitä hänen yksikössään tapahtuu. Hänen tulee valvoa, että koulutus ja hallinto toimivat annettujen käskyjen ja ohjeiden mukaisesti. Päällikön pitää olla tasapuolinen ja oikeudenmukainen kaikkia kohtaan. Hänen pitää tuntea yksikkönsä pääkoulutushaaran mukaiset tehtävät ja osata niiden kouluttaminen. Lisäksi hänen pitää tuntea koulutustehtävään liittyvät ohjeet, määräykset, käskyt, pysyväisasiakirjat ja varomääräykset. Päällikön täytyy tuntea vastuunsa kaikissa tilanteissa, ja hänen pitää olla lojaali omille esimiehilleen, jotta hän voi vaatia samaa omilta alaisiltaan.

Perusyksikön varapäällikkö on päällikön apuna yksikön johtamistoiminnassa ja koulutuksen suunnittelussa. Varapäällikkö vastaa koulutuksesta annettavien käskyjen ja suunnitelmien valmistelusta sekä suunnittelee ja johtaa perusyksikön varusmiesjohtajien johtaja- ja kouluttajakoulutuksen. Hän toimii myös päällikön sijaisena, minkä vuoksi päällikön on pidettävä hänet ajan tasalla suunnitelmistaan. Yksikön varapäällikön tehtäviin kuuluu valmistella yksikön koulutuskausuunnitelmat ja viikko-ohjelmat päällikön allekirjoitettaviksi. Lisäksi hän seuraa koulutuskausuunnitelman toteutumista. Varapäällikkö vastaa upseerikokelaiden ja ryhmänjohtajien johtaja- ja kouluttajakoulutuksen toteuttamisesta hänelle annettujen perusteiden mukaisesti. Hän vastaa myös varusmiesjohtajien johtajuuskansioiden ja opintokirjojen asianmukaisesta täyttämisestä. Lisäksi varapäällikkö vastaa käsketyltä osin yksikön harjoitusten suunnittelusta ja johtamisesta sekä johtaa yksikön koulutustulosten seuranta ja raportointia. Varapäällikkö tekee yhteistyössä joukkueiden kouluttajien kanssa esitykset varusmiesten kursseille komentamisesta ja sijoittamisesta sodan ajan joukkoon¹¹².

Perusyksikön yksikköupseeri johtaa yksikön huoltoa. Hän on vastuussa yksikön sisäjärjestyksestä sekä kiinteistön ja kaluston hoidosta. Hänellä on tärkeä osa nuorten sotilaiden kasvattajana ja opastajana. Hän huolehtii omalta osaltaan kurin ja järjestyksen ylläpidosta ja oikean hengen luomisesta yksikössä sekä toimii kurinpitoesimiehenä valtuksiensa puitteissa. Yksikköupseeri osallistuu päällikön määräysten mukaisesti myös

¹¹⁰ Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus (1996) s. 13–14.

Pääsikunnan koulutusosasto (2002) Yleinen palvelusohjesääntö, Hämeenlinna, s. 35.

¹¹¹ Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus (1996) s. 14–15.

¹¹² Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus (1996) s. 16.

koulutustehtäviin. Yksikköpuseerin täytyy siis tuntea alaisensa ja tietää heidän taustansa. Lisäksi hänen tulee olla selvillä yksikön vahvuudesta ja mahdollisilla komennuksilla tai lomalla olevista varusmiehistä. Yksikköpuseeri ylläpitää henkilöasiakirjoja ja luetteloita. Lisäksi hän vastaa varusmiesten päivärahoista ja loma-asioista. Tämän takia yksikköpuseerin on oltava oikeudenmukainen ja asetettava itsensä varusmiesten käytettäväksi ongelmatilanteissa. Kun yksikköpuseeri hoitaa tehtävänsä tunnollisesti, hän luo varusmiehille hyvät edellytykset keskittyä palveluksen suorittamiseen, ilman että heidän täytyy huolehtia arkirutiinien toteutumisesta¹¹³.

Joukkueiden tai jaosten johtajiksi määrättyt ovat yksikön kouluttajia ja kasvattajia. He toimivat koulutusosastojen ja joukkueiden (vast) johtajina, varajohtajina ja muissa koulutustehtävissä yksikön päällikön määräämällä tavalla. Heidän tulee hallita oman alansa ohjesäännöt, oppaat, pysyväisasiakirjat ja varomääräykset. Kouluttajien tulee pitää yllä omaa ammattitaitoaan ja valmiuksiaan toimia tehtävässään. Kouluttajien tulee tuntea alaisensa, jotta he voivat ottaa huomioon heidän erityistarpeensa palveluksen aikana. Kouluttajien pitää olla oikeudenmukaisia ja esimerkillisiä alaisensa keskuudessa. Heidän pitää valvoa alaisensa tekemisiä ja tarvittaessa ohjata ja opastaa nuoria sotilaita sotilasorganisaatiossa toimimisessa sekä myös siviilielämään liittyvissä tapauksissa. Kouluttajat kasvattavat omalla esimerkillään ja ammattitaidollaan alaisistaan yhtenäisen ja hyvähenkisen joukon, jolla on edellytykset ja kyky toimia sodan ajan tehtävässään¹¹⁴.

Perusyksikön huolto- ja erikoishenkilöstö vastaa alansa materiaalin asianmukaisesta hoidosta ja varastoinnista sekä osallistuu yksikkönsä koulutukseen. Heidän tulee pitää itsensä ajan tasalla omaa alaansa koskevissa asioissa ja informoida muuta yksikön henkilökuntaa oman alansa asioista. He tekevät omaa alaansa koskevat esitykset päällikölle ja ohjaavat ja neuvovat muuta henkilöstöä alaansa liittyvissä asioissa. He vastaavat oman alansa materiaalista yksikössä ja osallistuvat koulutukseen päällikön käskemällä tavalla. Perusyksikössä työskentelevät määräaikaiset kouluttajat toimivat joukkueen johtajina, varajohtajina tai kouluttajina päällikön käskemällä tavalla¹¹⁵.

Perusyksikkö työympäristönä

Perusyksikkö on itsenäinen työpiste, joka toteuttaa samaansa tehtävää sille annettujen resurssien puitteissa. Perusyksikön päällikölle ja hänen tehtävilleen on asetettu vaatimukset organisaation ohjeissa, ohjesäännöissä ja käskyissä. Päällikön tulee olla asian tuntija oman yksikkönsä koulutusta, ihmisten johtamista, oikeudenhoitoa, hallinnollisia tehtäviä ja sosiaaliasioita koskevissa asioissa¹¹⁶. Perusyksikön päällikkö suunnittelee yksikkönsä henkilöstön käytön ja yksikön toiminnan saamiensa perusteiden mukaisesti. Päällikkö on haasteellisessa asemassa suunnitellessaan ja johtaessaan yksikköään. Hänen täytyy pohtia henkilöstön käyttöä eri tehtäviin sekä määrärahojen käyttöä. Hänen täytyy

¹¹³ Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus (1996) s. 17.

Pääesikunnan koulutusosasto (2002) s. 38–39.

¹¹⁴ Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus (1996) s. 18.

¹¹⁵ Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus (1996) s. 18–19.

¹¹⁶ Ville-Veikko Vuorio (2001) *Syväjohtaminen, laatu ja tehokkuus maavoimien perusyksiköissä*, Helsinki, s. 23.

myös tehdä henkilöarviointeja alaisistaan. Uuden palkkausjärjestelmän myötä päällikön tekemillä arvioinneilla on merkitystä henkilöiden palkkaukseen. Tällaisia päätöksiä tehtäessä päällikön on toimittava ehdottoman luotettavasti ja oikeudenmukaisesti kaikkia alaisiaan kohtaan. Päällikön täytyy pyrkiä kaikissa tilanteissa pitämään alaisensa puolta ja huolehtia heidän hyvinvoinnistaan ja työolosuhteistaan.

Perusyksikkö on työympäristönä haasteellinen kaikille siellä työskenteleville, sillä työtehtävät ovat monimuotoisia ja niiden toteuttaminen on melko itsenäistä. Lisähaasteita henkilöstölle asettaa työskentely ihmisten parissa. On syytä muistaa myös varusmieskoulutuksessa, että joukossa ei ole kahta samanlaista naista tai miestä. Joukkoa ei kannata edes yrittää puristaa samaan muottiin, vaan joukon erilaisuutta täytyy pitää voimavarana. Kaikessa koulutuksessa varusmiehiä pitää käsitellä omina yksilöinä ja yksilöiden kautta yrittää vaikuttaa myönteisesti joukon yhteishenkeen ja kiinteyteen. Sen lisäksi, että henkilökunnan vuorovaikutustaidot ovat jatkuvassa käytössä, täytyy heidän myös kehittää valmiuksiaan opettajana ja oppimisen ohjaajana. Tähän liittyy pedagogisten valmiuksien ylläpidon lisäksi myös muuttuva ja uusiutuva kalusto, minkä vuoksi henkilökunnan ammattitaitoa eri laitteisiin ja järjestelmiin täydennetään jatkuvasti erilaisilla kursseilla.

Työskentely perusyksikössä on siis haasteellista ja vaatii jatkuvaa itsensä kehittämistä. Koska perusyksiköissä työskentelee suurimmaksi osaksi peruskoulutettua henkilökuntaa, työyhteisön yhteiset arvot ja ohjaussäännöt ovat usein kaikille itsestään selviä. Useimpien ajatusmaailma on myös samankaltainen ja keskustelut liittyvät usein johonkin kaikille läheiseen aihepiiriin. Yksiköissä on aiemmin työskennellyt vain sotilaita, joten kaikilla on ollut lähes samanlainen arvomaailma. Tämän ansiosta yksikön henkilökunnan väliset ajatusmaailmaan kohdistuvat ristiriidat ovat olleet vähäisiä, joskin eri ryhmien välillä on esiintynyt jonkinlaista oman ryhmän arvostamista ja muiden sortamista.

Nykyisin tällainen upseeriston ja opistoupseereiden välinen kuilu on kadonnut yksiköistä. Tämä on varmaankin johtunut yhteiskunnassa tapahtuneesta muutoksesta ja siitä, että tiiviissä työyhteisössä joutuu toimimaan kaikkien ihmisten parissa. Kun vielä sotilaat ovat muuttaneet enemmän pois sotilasalueilta ja upseerikerhojen sekä toimilupseerikerhojen toiminta on vähentynyt ja niitä on yhdistetty varuskuntakerhoiksi, niiden jäsenten on ollut ehkä helpompaa lähentyä toisiaan.

Nykyään, kun perusyksiköissäkin työskentelee enemmän siviilihenkilöstöä, erilaisia arvoja ja ajatusmalleja on enemmän. Tämä saattaa aiheuttaa ristiriitoja henkilöstön välille. Toisaalta sotilashenkilöstön on ollut pakko muuttaa suhtautumistaan siviilityöntekijöihin, sillä heidän määränsä on lisääntynyt viime aikoina. Nykyisen kehityksen myötä siviilityöntekijöiden määrä kasvaa entisestään. Tämä pakottaa perusyksiköidenkin sisällä henkilöstön muuttamaan asennoitumistaan, jos joissain tapauksissa kielteisiä asenteita on esiintynyt. Henkilöstöasioiden hoidossa päällikön merkitys on korostunut. Päällikkö joutuu miettimään omaa johtamistaan siitä näkökulmasta, kuinka hän onnistuu saamaan eri henkilöstöryhmistä olevat työntekijät työskentelemään yhteisten tavoitteiden puolesta.

Perusyksikkö johtamisympäristönä – Perusyksikön päällikkö johtajana

Päällikkö vastaa yksikössään johtamisen lisäksi hallinnosta ja koulutuksesta. Tehtävien määrä ja laatu edellyttävät, että päällikkö on perehtynyt huolellisesti asioihin, osaa delegoida tehtäviä ja käyttää hyväksi asiantuntijoita. Päällikön on myös kyettävä kasvamaan tehtävässään sekä hyväksymään ja hyödyntämään omat vahvuutensa ja heikkoutensa johtajana¹¹⁷.

Johtaminen perusyksikössä voidaan jakaa ihmisten (leadership) ja asioiden (management) johtamiseen. Liike-elämässä yritysten johtajuus voidaan jakaa myös seuraavalla tavalla: liikkeen johtaminen (management) ja esimiehenä toimiminen (leadership)¹¹⁸. Sotilasorganisaation johtaminen poikkeaa siviiliorganisaation johtamisesta siinä, että johtamistehtäviä valmistaudutaan toteuttamaan erilaisissa ympäristöissä: rauhan, sodan uhan ja sodan aikana¹¹⁹.

Johtamisen laitoksen mukaan sotilasjohtaminen tapahtuu neljässä eri johtamisympäristössä¹²⁰. Johtaminen perusyksikössä käsittää sodanajan, kriisinajan, rauhanajan ja kokonaisuunpuolustuksen johtamisympäristöt. Tämä johtuu puolustusvoimien organisaatiosta; se toimii sellaisessa kokoonpanossa, josta siirtyminen poikkeusolojen organisaatioon olisi mahdollisimman yksinkertaista. Lisäksi rauhan ajan tärkeimpänä tehtävänä on sotakelpoisen, itsenäiseen toimintaan kykenevän maanpuolustushenkisen joukon tuottaminen. Jokaisella perusyksiköllä on joukko-osastossa omat valmiustehtävänsä ja kaikilla perusyksikön henkilökuntaan kuuluvilla on oma sodanajan tehtävänsä.

Perusyksikön päällikkö joutuu työssään tekemisiin kaikkien sotilasjohtamisen toimintaympäristöjen kanssa. Asevelvollisten ja heidän omaistensa sekä siviiliympäristön kanssa toimiessaan päällikkö toimii kokonaisuunpuolustuksen toimintaympäristössä. Rauhanajan koulutustehtävässä ja siihen liittyvissä suunnittelussa ja johtamisessa päällikkö toimii rauhanajan toimintaympäristössä. Valmiustehtävien suunnittelussa ja toteutuksen valmistelussa ja koulutuksessa päällikkö on tekemisissä kriisinajan toimintaympäristön kanssa. Suunnitellessaan ja kouluttautuessaan omaan sodanajan tehtäväänsä päällikkö toimii sodanajan toimintaympäristössä. Minna Syrjänen on katsonut sotilasorganisaation muodostuvan kahdesta eri organisaatiosta, vaikka rauhanajan organisaatio pyrkii olemaan lähellä poikkeusolojen organisaatiota. Syrjäsen mukaan toinen organisaatioista on olemassa vain paperilla ja suunnitelmissa¹²¹.

Perusyksikön päällikön johtaminen voidaan jakaa ihmisten ja asioiden johtamiseen. Managementin alueella johtaminen on asioiden johtamista, ja johtamisen toimintaympäristön syntyyn vaikuttaa ympäröivän organisaation rakenne, kuten Johtamisen tutkimuksen ja opetuksen kokonaiskentästä on havaittavissa. Perusyksikön päällikön toimenkuvassa asioiden johtamista ovat esimerkiksi harjoitusten, koulutuskausuunnitelmien ja läpivientien suunnittelu ja niihin mahdollisesti liittyvän budjetin suunnittelu.

¹¹⁷ Vuorio (2001) s. 23.

Vuorio (1997) s. 11.

¹¹⁸ Matti Peltonen; Pekka Ruohotie (1991) Ihmisten johtaminen, Keuruu, s. 150.

¹¹⁹ Varjonen (2000) s. 62.

¹²⁰ Johtamisen laitos 2007. Johtamisympäristöt on esitetty kuvassa kirjan 1. luvussa.

¹²¹ Syrjänen (2003) s. 55.

Hyvä päällikkö on hyvä organisoimaan, tekee toteuttamiskelpoisia päätöksiä ja kykenee valvomaan niiden toteutumista. Päällikkö, joka on hyvä asioiden johtaja, kykenee ennakkoimaan ja huomioimaan mahdolliset yllättävät tilanteet johtamistoiminnassaan.

Management-johtamiseen kuuluvat esimerkiksi muutosjohtaminen, osaamisen johtaminen ja projektijohtaminen. Perusyksikössä päällikkö törmää myös näihin käsitteisiin, ja päällikön pitäisi yksikön pääkouluttajana kyetä hyvään osaamisen johtamiseen. Tätä kautta päällikkö kehittää oman yksikkönsä ammattitaitoa ja sitoutumista työhön. Jos katsotaan päällikön johtamista sodanajan johtajan näkökulmasta, sotilasjohtamisessa operaatiotaito ja taktiikka sekä taistelutekniikka kuuluvat asioiden johtamiseen.

Leadership-johtamisen kanssa perusyksikön päällikkö joutuu tekemisiin johtaessaan alaisinaan toimivia varusmiehiä ja henkilökuntaa. Erityisesti henkilökunnan keskuudessa päällikön taidot ihmisten johtajana joutuvat koetukselle. Päällikkö vaikuttaa henkilöarviointien kautta alaistensa palkkaan. Tämä edellyttää päälliköltä jatkuvaa seurantaa, riittävää palautteen antoa sekä avoimuutta ja vuorovaikutusta. Päällikön on asetettava alaisensa työnkuva ja tavoitteet riittävän selkeäksi, jotta henkilön arviointi voidaan suorittaa. Ihmisten johtaminen vaatii perusyksikön päälliköltä selkeää suunnan määrittämistä, alaisten sitouttamista, motivointia, innostamista, oppimisedellytysten luomista ja muutosten hyväksymistä. Ihmisten johtaminen on asioiden tekemistä yhdessä ihmisten välityksellä, motivointia, innostamista, tavoitteiden asettamista sekä organisaatiokulttuurin rakentamista ja ylläpitoa.

Leadershipin alueella johtamiseen vaikuttaa johdettavassa organisaatiossa vaikuttava organisaatiokulttuuri (ks. Johtamisen tutkimuksen ja opetuksen kokonaiskenttä). Puolustusvoimissa on omanlaisensa organisaatiokulttuuri ja jokaiseen perusyksikköön on muovautunut omanlaisensa organisaatioilmapiiri (työilmapiiri, organisaatioilmasto). Ilmapiiri on organisaatiokulttuurin yksi taso, prosessi, jonka avulla yksilö pyrkii kuvailemaan työympäristöään¹²². Johdettavan yksikön organisaatioilmapiiri voi vaikuttaa ratkaisevasti päällikön johtamiseen. Erityisesti yksikön henkilökunta, erilaiset yksilöt, saattavat oleellisesti muuttaa ihmisten johtamista ja suhtautumista.

Päälliköksi ei kukaan ole valmis, vaan päällikön johtamistoiminta opitaan käytännössä. Oppaissa, ohjeissa ja koulutuksessa nuori upseeri saa teoreettisen taustan perusyksikön johtamiseen ja perusteet soveltaa teoriaa käytännössä. Vuorion (1997) tekemän tutkimuksen mukaan oppaat ja ohjesäännöt ovat auttaneet päälliköitä lähinnä hallinnollisissa ongelmatilanteissa asioiden johtajina. Ihmisten johtaminen opitaan kokemusten kautta, mikä vaatii päälliköiltä halua kehittyä johtajana. Nuori upseeri tarkkailee omia päälliköitään, ja kokemukset hyvästä johtamisesta ovat arvokkaita omalle johtajana kehittymiselle¹²³.

¹²² Laaksonen (2004) s. 40.

¹²³ Vuorio (1997) s. 30.

Vuorio (1997) havaitsi tekemässään tutkimuksessaan viisi perustekijää, jotka ovat päällikön keskeisiä keinoja johtaa eri henkilöstöryhmiä.

1. **Alaisen yksilöllinen kohtaaminen ja ohjaus.** Selkeä tavoitteiden asettelu ja kahdenkeskinen keskustelu. Palautteen antaminen ja positiivinen kannustaminen.
2. **Alaisen sitouttaminen yksikön tavoitteisiin.** Suunnitteluvastuun antaminen alaisille ja usko alaisen kykyyn tehdä työnsä hyvin.
3. **Oma esimerkki.** Rehellisyys ja oikeudenmukaisuus sekä näkyminen koulutuksessa.
4. **Yhteishengen ja työilmapiirin kehittäminen ja ylläpitäminen.**
5. **Asiantuntija oman yksikkönsä keskeisissä koulutusasioissa.** Halu kehittyä ja ohjata alaisia sekä kannustaa heitä omalla innostuksella.¹²⁴

Päälliköllä on johdettavanaan useita eri henkilöstöryhmiä, joita kaikkia yhdistävät yksilölliset arvot ja asenteet. Vaikuttamalla alaisten arvoihin ja asenteisiin pysyvästi päälliköllä on mahdollisuus saada alaiset sitoutumaan ja tekemään parhaansa. Eri henkilöstöryhmien sitouttaminen työhönsä vaatii hyvää ihmistuntemusta ja alaisten tuntemista¹²⁵. Saadakseen alaisensa sitoutumaan ja tekemään parhaansa päällikön on myös tuettava alaistensa pyrkimyksiä kehittyä. Useimpien yksilöiden uskotaan pyrkivän kehittämään itseään, mikäli ympäristö tarjoaa tähän mahdollisuuksia, tukea ja haasteita¹²⁶. Tukea on annettava sekä ammatillisissa asioissa että johtajana kehittymisessä.

Puolustusvoimien johtamiskulttuuri johtamisen apuna

Puolustusvoimissa on ollut vuodesta 1998 lähtien käytössä johtajakoulutusohjelma kaikessa johtamisen opetuksessa. Ohjelman kehittäjänä on ollut Vesa Nissinen. Hänen mukaansa johtajakoulutusohjelma on syväjohtamisen periaatteiden ympärille rakennettu järjestelmä. Johtajakoulutusohjelman menetelmätieto perustuu konstruktivistiseen oppimiskäsitykseen¹²⁷. Syväjohtamisen malli perustuu viimeisten yli 20 vuoden aikana kehittyneeseen transformationaalisen johtajuuden¹²⁸ teoriaan.

¹²⁴ Vuorio (1997) s. 30–31.

¹²⁵ Vuorio (1997) s. 31.

¹²⁶ Wendell L. French; Cecill H. Bell (1975) Organisaation kehittäminen. Helsinki, s. 77.

¹²⁷ Vesa Nissinen (2001) Syväjohtaminen nykyisen sotilasjohtamisen malli, Teoksessa Kirsti Manninen; Göran Lindgren (toim.): Tulikoe – Ihmisten johtaminen sodan ja rauhan aikana. Jyväskylä, s. 45.
Vesa Nissinen (2000) Puolustusvoimien johtajakoulutus, Helsinki, s. 54.

¹²⁸ Transformationaalilla johtajuudella tarkoitetaan johtajuutta, jossa johtaja saa alaisensa tekemään enemmän kuin he itse olettavat. Transformationaalinen johtaja nostaa alaistensa tietoisuuden ja tiedostamisen tasoa tavoitteiden arvosta ja tärkeydestä. Hän saa alaisensa asettamaan ryhmän edun oman etunsa edelle.

Todistusaineistoa mallin tueksi on saatu kaikilta organisaatiotasoilta kaikista yhteiskuntamuodoista. Mallin alullepanijana voidaan pitää James McGregor Burnsia ja pääasiallisena kehittäjänä Bernard Bassia. Teoksessaan ”Leadership and Performance Beyond Expectations” Bass on esitellyt transformatiivisen johtajuuden viitekehyksen sekä mallit ja mittarit johtamiskäyttäytymisen arviointiin. Transformationaalisia johtajia on tehtyjen tutkimusten perusteella pidettävä tehokkaimpina johtajina. Tällaisten transformationaalisten johtajien käyttäytymisprofiili on samanlainen yli organisaatio- ja kulttuurirajojen¹²⁹.

Syväjohtamisen malli painottaa ihmisten johtamisen merkitystä, mutta johtaminen rakentuu johtajan ammattitaidon ja selkeän asioiden johtamisen varaan¹³⁰. Mallin lähtökohdana on yleismaailmallinen johtamiseen liittyvä ilmiö, josta käytetään termiä ”erinomainen johtamiskäyttäytyminen”. Kun johtamista lähestytään tämän termin kautta, voidaan saada vastaus siihen, millaista on erinomainen ja tuloksiltaan tehokkain johtamiskäyttäytyminen¹³¹.

Kaikissa organisaatioissa tarvitaan tehokasta asioiden johtamista, mutta lopullinen tulos saavutetaan aina organisaatioissa toimivien ihmisten avulla. Syvään johtamiseen liittyy seuraavia käyttäytymismalleja alaisia ja kollegoita kohtaan: stimuloidaan näkemään työ uudesta näkökulmasta, vahvistetaan kykyjä ja valmiuksia, saadaan havaitsemaan ryhmän etu omien intressien sijaan sekä vahvistetaan tietoisuutta tehtävästä ja tavoitteesta. Tällaisia käyttäytymismalleja viljelevä syväjohtaja saa alaisensa jopa parempiin suorituksiin kuin mihin alaiset itse ovat uskoneet kykenevänsä. Asettamalla tavoitteet riittävän korkealle syväjohtaja voi saavuttaa jotain merkittävää¹³².

Syväjohtamisen malli rakentuu johtamiskäyttäytymisen viitekehystä. Sen työkaluna toimivan syväjohtamisen kysymyssarjan avulla kerätään johtajille palautetietoa. Syväjohtamisen malli sisältää ulottuvuuksia, joita ulkoisella palautteella voidaan arvioida. Johtajan valmiudesta malli sisältää yhden ulottuvuuden: ammattitaidon. Kaikista johtamisen vaikutuksista malli sisältää kolme ulottuvuutta: tehokkuuden, tyytyväisyyden ja yrittämisen halun. Näistä ulottuvuuksista tuleva tieto antaa lisäperusteita johtajalle, joka arvioi oman johtamiskäyttäytymisensä vaikutuksia omassa toimintaympäristössään. Johtamiskäyttäytyminen mallinnetaan kolmella ulottuvuudella: syväjohtamisella, kontrolloivalla johtamisella ja passiivisella johtamisella. Syväjohtamisen pääulottuvuus jaetaan neljään alaulottuvuuteen eli kulmakiveen, joita ovat luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen¹³³.

¹²⁹ Vesa Nissinen (1997) Varusmiesten johtajakoulutuksen perusteet, Helsinki, s. 34.

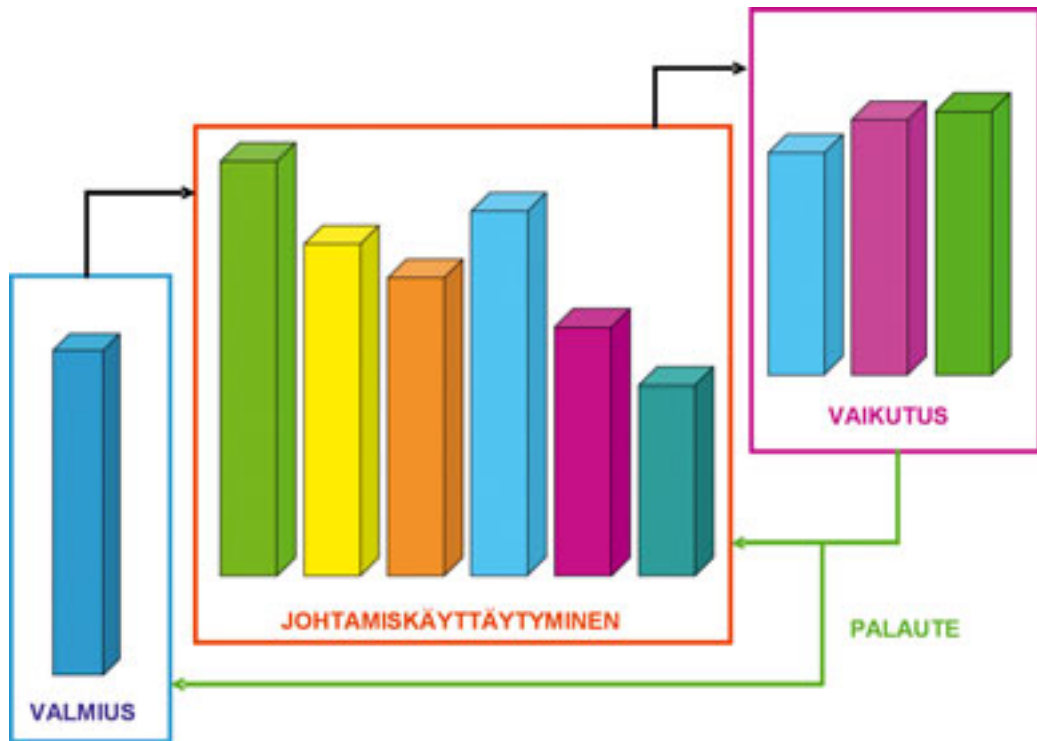
Vesa Nissinen; Teemu Seppälä (2000) Johtajakoulutus murroksessa, Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Helsinki, s. 70.

¹³⁰ Nissinen (1997) s. 36.

¹³¹ Nissinen (2001) s. 48.

¹³² Nissinen (1997) s. 37–38.

¹³³ Nissinen (2000) s. 99–100.



Syväjohtamisen malli (Nissinen 2000)¹³⁴

Syväjohtamisen malli perustuu kymmeneen ulottuvuuteen, joiden avulla mallinnetaan johtajan käyttäytymistä. Nämä kymmenen ulottuvuutta ovat seuraavat:

1. **Ammattitaito** on johtajan tehtävässään tarvitsemat taidot. Arvioidessaan ammattitaitoa arvioija perustaa näkemyksensä johtajan valmiuksiin yleisellä tasolla. Ammattitaito on osa johtajan valmiutta¹³⁵.
2. **Luottamuksen rakentaminen** on alaisille omalla esimerkillä annettavaa käyttäytymismallia. Tällaisia johtajia kunnioitetaan, ja alaiset jopa pyrkivät samaistumaan tällaiseen johtajaan. Syväjohtaja kykenee asettamaan alaistensa edun oman etunsa edelle ja riskit koetaan yhteisiksi. Johtamisen eettinen ja moraalinen perusta on vahva, sillä rehellisyys ja oikeudenmukaisuus ovat syväjohtajan arvoissa etusijalla. Syväjohtajan toiminta vahvistaa alaisten yhteishenkeä ja yhteisvastuun tunnetta.

¹³⁴ Nissinen (2000) s. 88 ja 99.

¹³⁵ Nissinen (2000) s. 113.

Nissinen toteaa, että jos ammattitaidon käsite haluttaisiin laajentaa kattamaan johtajan valmiuden kokonaisuudessaan, tulisi käytettävän käsitteen olla esimerkiksi "ammattipersonallisuus".

3. **Inspiroiva tapa motivoida** ilmenee siinä, että syväjohtaja saa alaisensa löytämään omasta työstään uusia piirteitä, uutta sisältöä ja haasteita. Syväjohtaja visioi tavoitteita yhdessä alaisten kanssa. Tällä tavoin hän saa alaisensa sitoutumaan tavoitteisiin ja kasvattaa ryhmäkiinteyttä. Syväjohtajat kykenevät kokoamaan kunkin työlle asetettavat vaatimukset selvästi ja kannustavat omalla esimerkillään alaiset jopa ylittämään normaalin suoritustasonsa.
4. **Älyllinen stimulointi** on syväjohtajan kykyä tukea alaistensa innovatiivisuutta ja luovuutta asettamalla perusoletukset kyseenalaisiksi. Syväjohtaja hakee työhön uusia näkökulmia ja ongelmiin vaihtoehtoisia ratkaisuja. Alaiset otetaan mukaan ongelmien ratkaisuun ja toimintatapojen kehittämiseen ja heidän omat ratkaisunsa hyväksytään. Alaisten ei oleteta tyytyvän aina johtajan päätökseen. Mahdollisista virheistä ei rangaista itseluottamusta alentaen, vaan virheet nähdään koko organisaation kannalta edullisina oppimismahdollisuuksina.
5. **Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen** perustuu ihmisten yksilöllisten erojen hyväksymiseen ja aitoon kiinnostukseen alaisista myös ihmisinä. Syväjohtaja tarjoaa kannustavassa ilmapiirissä mahdollisuuden oppia uutta. Hän tuntee alaisensa ja osaa kuunnella alaisiaan kaikissa asioissa. Syväjohtaja tukee alaisiaan ja delegoi heille tehtäviä kehittääkseen alaisiaan sekä huolehtii alaisistaan jatkuvasti.
6. **Kontrolloiva johtaminen** on mallin transaktionaalisen johtamisen ulottuvuus¹³⁶. Kontrolloivat johtajat eivät luota alaisiinsa ja pyrkivät tekemään paljon itse. Kontrolloivat johtajat ovat aktiivisia valvomaan kaikkea toimintaa sekä etsivät virheitä ja normaalista poikkeavaa käytöstä. Mahdollisia virheitä ja epäonnistumisia havaitessaan kontrolloiva johtaja pyrkii rankaisemaan virheitä.
7. **Passiivinen johtaminen** on johtamista, jossa johtaja välttelee vastuutaan. Johtaja ei tartu kiireellisiinkään asioihin. Päätöksenteko on vaikeaa ja päätökset tulevat liian myöhään. Passiivinen johtaja puuttuu yleensä asioihin vasta kun on pakko; virhe on jo tapahtunut ja alaiset eivät itsenäisesti omien valtuuksiensa puitteissa voi ratkaista ongelmaa. Alaiset eivät voi luottaa passiivisen johtajan tukeen, kun hän välttelee jatkuvasti vastuutaan.
8. **Tehokkuus** tarkoittaa koko organisaation tehokkuutta, johon syväjohtaja toiminnallaan vaikuttaa. Organisaatiossa asetetut tavoitteet saavutetaan, jopa ylitetään. Organisaatiota leimaa sujuva ja rakentava yhteistyö ja yksilöt pyrkivät hyvällä asenteella kehittymään ja kehittämään. Koko organisaatiossa on tehokkuuden takia menestyksen ilmapiiri, joka näkyy ulospäin.

¹³⁶ Transaktionaalisella johtamisella tarkoitetaan lähinnä asioiden johtamista ja se vastaa lähinnä management-käsitettä. Se on johtamista, jossa yrittämiseen kannustetaan lähinnä palkkioin tai niiden lupauksin. Se tarkoittaa siis "keppi ja porkkana" -johtamista. Transaktionaalinen johtaja ei ole kiinnostunut alaisistaan ja ottaa kantaa alaisen kiinnostuksen kohteisiin vain, jos ne liittyvät juuri tekeillä olevan työn tekemiseen. Transaktionaalinen johtaja keskittyy etsimään virheitä ja rankaisemaan virheitä ja epäonnistumisista. (Bass 1985 ja Nissinen 2000)

9. **Tyytyväisyys** on organisaatioon ja johtajaan kohdistuvaa. Alaiset ovat tyytyväisiä saadessaan työskennellä juuri johtajansa alaisuudessa. Alaiset kokevat tehneensä itse asiat, joista tyytyväisyys syntyy. Silti he näkevät syväjohtajan toiminnan ja johtamiskäyttämisen menestyksen aikaansaajana ja mahdollistajana.
10. **Yrittämisen halu** lisääntyy syväjohtajan alaisuudessa. Ihmiset haluavat lisätä työpanostaan sitouduttuaan tavoitteisiin, johtajaan ja työyhteisöön. Syväjohtaja käyttää hyväkseen tätä alaistensa halua tehdä työtä ja menestyä kannustaessaan alaisiaan parempiin tuloksiin¹³⁷.

Syväjohtajan ihmiskäsitys on myönteinen. Alaisten mahdollisuudet, aktiivisuus ja osallistuminen korostuvat. Syväjohtajalta edellytetään korkeatasoisia sosiaalisia taitoja ja kykyä hallita ajankäyttönsä siten, että alaisten tukemiseen ja kuuntelemiseen jää aikaa.¹³⁸

Johtajalle oman johtajuuden kehittäminen on elinikäinen prosessi, jossa syväjohtamisen kysymyssarja ja siitä tuotettava johtajaprofiili toimivat käyttökelpoisena työkaluna¹³⁹. Johtajana kehittyminen on tasaista edistymistä kaikilla johtamisen alueilla kohti kokonaisuuden hallintaa. Johtaja, joka on saavuttanut korkeimman kehitystason, on sekä kehittäjä että valmentaja. Hän ei vain hallitse asioita ja ihmissuhteita vaan myös kehittää ihmisiä ja asioita. Johtajan on tärkeä tuntea oma profiilinsa ja kehittämistarpeensa. Tästä seuraa tarve johtamiskäyttämisen jatkuvaan seuraamiseen, arviointiin ja palautteeseen¹⁴⁰.

Johtajaprofiililla tarkoitetaan käyttämisen ulottuvuuksien suhdetta johtajan ammattitaitoon ja johtamisen vaikutuksiin. Profiilia tulkittaessa otetaan huomioon arvioidavan henkilön tehtävä ja johtamisympäristö¹⁴¹. Johtajana kehittyminen on prosessi, jossa otetaan huomioon johtamistehtävän ja tilanteiden vaatimukset ja johtajan koko persoonallisuus. Syväjohtamisen kysymyssarjalla saadaan johtamiskäyttämisen kattava palaute, sillä arviointi perustuu neljään kohtaan: johtaja itse, alaiset, vertaiset ja esimies. Kysymyssarjan perusteella laadittua profiilia tulkitsemalla johtaja voi verrata omaa ammattitaitoaan ja johtamisensa vaikutuksia suhteessa omaan johtamiskäyttämiseensä¹⁴².

Syväjohtamisen taustalla olevan erinomaisen johtamiskäyttämisen piirteitä voidaan siis mallintaa johtamiskäyttämisen kolmella ulottuvuudella. Näiden ”mittareiden” perusteella johtaja voi arvioida omaa johtamiskäyttämistään. Itseohjautuva ja motivoitunut johtaja kykenee käyttämään syväjohtamisen kysymyssarjan avulla kerättyä palautetietoa hyväkseen oman johtamiskäyttämisen arvioinnissa. Johtaja arvioi kerätyn palautteen avulla, peilaten sitä omaan johtamiskäyttämiseensä ja sen tulok-

¹³⁷ Nissinen (2000) s. 100–102 ja Vuorio (2001) s. 36–37.

¹³⁸ Nissinen (1997) s. 23 ja 41.

¹³⁹ Nissinen (2000) s. 87.

¹⁴⁰ Unto Pirnes (1992) Kehittyvä johtajuus. Keuruu, s. 113 ja 115.

¹⁴¹ PEkoul-os:n ak 154/5.7/D/1/21.6.1999: Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutukseen liittyvä syväjohtamisen kysymyssarja, Ohje, Liite1, s. 10.

¹⁴² PEkoul-os:n ak 154/5.7/D/1/21.6.1999: Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutukseen liittyvä syväjohtamisen kysymyssarja, Ohje, s. 2.

siin, omia vahvuuksiaan ja kehittämistarpeitaan. Syvän johtamisen mallilla on tarkoitus tuoda johtajan tietoisuuteen johtamiskäyttäytymisessä esiintyviä ilmiöitä ja auttaa johtajaa ymmärtämään näiden ilmiöiden merkitys osana omaa johtamiskäyttäytymistä. Syvän johtamisen malli on siis työkalu itseohjautuvalle ja eteenpäinpyrkivälle johtajalle hänen kehittäessään omaa johtamiskäyttäytymistään kohti erinomaista johtajuutta. Syvän johtamisen malli ei siis tarjoa johtajalle valmista muotia ja oikotietä erinomaiseen johtamiskäyttäytymiseen eikä tee esimerkiksi perusyksikön päälliköstä erinomaista esimestä.

Perusyksikön päällikkö syväjohtajana

Syväjohtamisen malli on siis johtajille luotu työkalu, jonka avulla voi määrittää suunnan omille kehittymispyrkimyksille. Syväjohtaminen ei ole johtamisen tavoitteena vaan on työkalu ja suunta elinikäiselle kehitymiselle!¹⁴³ Perusyksikön päällikön tehtävistä kuluu neljä tuntia viikossa eli 19 % viikoittaisesta toimistotyöhön käytettävästä ajasta alaisen asioiden hoitoon¹⁴⁴. Ne ovat tehtäviä, joissa syväjohtaja menestyy hyvin osatessaan käyttää hyväkseen eri kulmakiviä. Työni kannalta merkityksellistä on henkilökunnan johtaminen perusyksikössä, ja siksi keskityn tarkastelemaan perusyksikön päällikköä henkilökunnan johtajana.

Päälliköllä on johdettavanaan useita henkilöstöryhmiä. Kokeneilla opistouseereilla on ammattitaitoa ja näkemystä yksikön koulutusasioissa. Nuoremmat upseerit taas soveltavat opiskelemalla saatua teoriapohjaa käytäntöön ja kehittävät itseään omaksumalla hyviä ja huonoja johtamismalleja vanhemmilta kouluttajilta sekä päälliköltä. Lisäksi yksikössä on sopimussotilaita, joilla ei ole riittävää ammattitaitoa ja jotka soveltavat saamia malleja varusmiespalveluksessa opittuihin käytäntöihin¹⁴⁵. Päälliköltä vaaditaan kykyä toimia ihmisten kanssa ja saada alaiset sitoutumaan työhönsä, kuten luvussa 4.1 on todettu. Syväjohtajalla on erinomaiset mahdollisuudet saada alaisensa sitoutumaan työhönsä ja löytämään siitä uusia ulottuvuuksia. (Ks. luku 4.2 luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida ja älyllinen stimulointi)

Toki perusyksikön johtamisessa käytetään myös passiivisen ja kontrolloivan johtamisen piirteitä. Johtamiskäyttäytymisessä kyse on siitä, missä suhteessa toisiinsa ja kuinka vahvoina eri ainekset esiintyvät. Syväjohtamisella ja kontrolloivalla johtamisella on erityinen suhde rauhanajan koulutusorganisaatiossa. Koska koulutuksessa havaitut virheet pitää pyrkiä korjaamaan, johtamiskäyttäytyminen voi helposti olla kontrolloivaa ja kulminoitua tapaan, jolla virheet korjataan. Sen vuoksi alaisia tulisi opettaa virheiden korjaamiseen älyllisen stimuloinnin kautta. Näin alaiset voisivat arvioida suorituksiaan ja oppia virheistään.¹⁴⁶

Päälliköllä on yksikössä tärkeä rooli, koska yksikössä kouluttajilla on eritasoisia kokemuksia johtamisesta ja ammattitaidosta. Päällikön tulisi kyetä ohjaamaan eritasoisia

¹⁴³ Nissinen (2000) s. 107.

¹⁴⁴ Vuorio (1997) s. 13–14.

¹⁴⁵ Vuorio (1997) s. 31.

¹⁴⁶ Nissinen (2000) s. 104–105.

kouluttajia johtamiskäyttötymisen kehittämisessä. Valmentamalla alaisiaan päällikön tulisi pyrkiä luomaan yksikköön oppimista ja kehittymistä suosiva ilmapiiri. Myös kouluttajilla keskeinen työkalu johtajana kehittymisessä on syväjohtamisen kysymyssarjalla tuotettu kouluttajaprofiili. Samalla se toimii hyvänä pohjana kehittämiskeskustelussa laadittaessa alaiselle seuraavan vuoden kehittämiskohteita¹⁴⁷.

Perusyksiköissä voi olla tilanteita, joissa erikoisalallaan toimiva kouluttaja on päällikköä pätevämpi, siis asiantuntija. Tällöin on vaikea lähteä kehittämään ammattitaitoa. Johtamiskäyttötyminen on se osa johtamista, jossa jatkuvalla oppimiselle ja valmentamiselle on perusteltavissa oleva tausta. Sen vuoksi perusyksikössä päällikön tulisi keskittyä omien kouluttajiensa johtamiskäyttötymisen kehittämiseen¹⁴⁸.

Vuorio on tutkinut vuonna 2001 valmistuneessa diplomityössään syväjohtamista, laatua ja tehokkuutta maavoimien perusyksikössä. Hän on tutkimuksessaan kerännyt itsearvioinnit ja päälliköiden johtajaprofiilit perusyksiköistä eri puolilta Suomea. Otos käsittää 52 perusyksikköä¹⁴⁹. Tutkimuksessa perusyksiköiden päälliköiden vahvimmat syväjohtamisen alueet ovat olleet ihmisen yksilöllinen kohtaaminen ja älyllinen stimulointi¹⁵⁰. Tämä on hyvä, kun ottaa huomioon päälliköiden työnkuvan sekä sen, että johdettavina on useita henkilöstöryhmiä. Keskeisenä kehittämialueena päälliköillä oli inspiroiva tapa motivoida. Kontrollioiva ja passiivinen johtaminen oli päälliköillä vähäistä verrattuna kouluttajaprofiileihin¹⁵¹. Tämä selittyy kuitenkin päälliköiden erilaisella työnkuvalla. Esimerkiksi kontrolloivaan johtamiseen vaikuttavia tilanteita lienee vähemmän. Päällikkö ei puutu johdettaviensa virheisiin yhtä usein kuin kouluttaja.

Vuorion tutkimuksesta käy ilmi, että tehokkaimmat päälliköt menestyvät kaikilla johtamisen osa-alueilla. Tulosten perustella yksikön hyvä suorituskyky edellyttää päälliköltä kaikkien kulmakivien määrätietoista hallintaa. Hyvissäkin profiileissa on kontrolloivaa ja passiivista johtamista. Myös joukkoyksiköiden komentajat arvioivat suorituskyvyltään parhaiksi yksiköt, joiden päälliköillä syväjohtajuus oli korkealla tasolla. Vuorion mukaan päällikön johtamiskäyttötymisen yhteys yksikön suorituskykyyn riippuu johtamiskäyttötymisen ulottuvuuksien tasosta ja suhteesta toisiinsa¹⁵².

Vuorio toteaa, että erinomainen johtajuus edellyttää valmiuksien lisäksi määrätietoista halua kehittyä johtajana. Lopullinen vastuu kehittymisestä jää aina kouluttajalle itselleen. Avoimella kahdensuuntaisella vuorovaikutuksella päällikkö voi saada käyttöönsä yksikön koko kykypotentiaalin. Toiminnassaan päälliköiden kannattaa tukeutua avainhenkilöihin, kouluttajiin, joiden avulla tavoite voidaan saavuttaa. Vuorio havaitsi myös, että nuorien päälliköiden mahdollisuudet valmentaa kokeneita kenttäkouluttajia syväjohtajuuteen ovat rajalliset. Päälliköt, joilla on riittävä kokemus ihmisten johtamisesta ja myönteinen ihmiskäsitys, saavuttavat tavoitteet parhaiten. Kukaan päällikkö ei ilman joukkoyksikön komentajan apua saa johdettua yksikköään ihmisten avulla kohti tavoitetta¹⁵³.

¹⁴⁷ Nissinen (2000) s. 139.

¹⁴⁸ Nissinen (2000) s. 87.

¹⁴⁹ Vuorio (2001) s. 55.

¹⁵⁰ Vuorio (2001) s. 60 ja 94.

¹⁵¹ Vuorio (2001) s. 75.

¹⁵² Vuorio (2001) s. 90–93.

¹⁵³ Vuorio (2001) s. 94.

TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TUTKIMUSMENETELMÄ

Tutkimuksen kohteena olevat perusyksiköt ja mittausten toteutus

Tutkimukseen valittiin kaksi perusyksikköä. Yksiköt valittiin siten, että ne olivat eri joukko-osastoista sekä joukoista, joihin tutkijalla ei ole mitään aiempia yhteyksiä. Valinnan perusteena oli myös se, että tutkija ei valmistumisensa jälkeen tule olemaan tekemisissä kyseisten yksiköiden kanssa. Valitut yksiköt olivat osallistuneet taistelutoiminnan arviointiin maanpuolustusalueensa taisteluharjoituksessa keväällä 2005. Molemmat yksiköt olivat saaneet joukon taistelukyvyyn arvioinnista arvosanan hyvä.

Valitsin tutkimukseen mukaan otettavat yksiköt saatuaani taistelutoiminnan arvioinnit maanpuolustusalueen esikunnasta. Valinnan jälkeen otin henkilökohtaisesti puhelimitse yhteyttä molempien yksiköiden joukko-osastojen esikuntiin kesäkuun 2005 viimeisellä viikolla. Joukko-osastojen esikunnista saadun hyväksynnän jälkeen otin yhteyttä puhelimitse ja esikuntajärjestelmällä yksiköiden päälliköihin heinäkuun 2005 alussa. Päälliköiden kanssa sovimme tutkimuksen toteuttamisesta ja tutkimusajankohdasta. Tutkimus toteutettiin yksiköissä elokuun viimeisellä viikolla. Kummastakin yksiköstä tutkimukseen osallistui saapumiserän I/05 koulutukseen osallistuneet kouluttajat.

Yksiköiksi valittiin maanpuolustusalueen harjoituksessa taistelutoiminnan mittaukseen osallistuneita yksiköitä, koska tutkimuksen aiempiana tarkoituksena oli verrata epävirallisen organisaation vaikutusta koulutustuloksiin. Vertailu jätettiin kuitenkin toteuttamatta, koska taistelutoiminnan mittausten perusteella ei voitu valita hyvin ja huonosti menestynyttä yksikköä. Kaikkien mitattujen yksiköiden numeeriset arviot olivat 3,9 ja 4,1 välillä. Tämän lisäksi koulutustulosten vertaaminen ja niihin vaikuttaneen epävirallisen organisaation tarkastelu olisi paisuttanut tutkimuksen liian laajaksi. Omasa ja ohjaajien mielestä koulutustulosten vertailun poisjättäminen oli järkevää tutkimuksen rajaamisenkin kannalta.

Suhtautuminen tutkimukseen oli yksiköissä erittäin myönteistä, ja koin mittauksia tehdessäni, että kaikki halusivat osaltaan tukea tutkimuksen onnistumista. Kummastakin yksikössä tutkimukseni ajoittui peruskoulutuskauden loppuun, ja yksiköiden henkilökunnalla oli kiirettä toteuttaa koulutustehtäviään. Moleminpuolisella joustolla sosiometrinen mittaus ja haastattelut saatiin kuitenkin toteutettua, ja sain kaikki paikalla olleet kouluttajat mukaan tutkimukseeni. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt olivat kaikki kiinnostuneita näkemään tutkimukseni lopputuloksen. Useat henkilöt kyselivät tutkimusraporttiani ja sen valmistumisajankohtaa.

Tulosten ja havaintojen käsitteleminen on hieman ongelmallista, koska sosiometrinen mittaus ja haastattelut toteutettiin palkatun henkilökunnan keskuudessa. Mittaukseen osallistuneita henkilöitä käsitellään pelkästään heille luotujen numerokoodien avulla. Ongelmia aiheuttaa kuitenkin tutkimukseni pieni otos ja julkisuus. Kaikkia havaintoja ja haastatteluissa esille tulleita asioita en voinut tutkimusraporttiini kirjata. Tämä johtuu siitä, että joku tutkimukseen osallistuneista saattaisi tunnistaa itsensä tai muita henkilöitä raportista, vaikka henkilöiden nimiä ei käytetä. Tämä saattaisi vaikeuttaa joidenkin henkilöiden työyhteisössään.

Aineisto kerättiin survey-menetelmällä kysely- ja haastattelututkimuksilla. Tutkimus toteutettiin kahdessa eri vaiheessa. Ensin kaikki osallistujat koottiin yhteen, ja pidin lyhyen alustuspuheenvuoron. Kerroin osallistujille tutkimuksen tarkoituksesta, menetelmistä ja käytännön toteutuksesta sekä annoin vastausohjeet sosiometriin ja avoimiin kysymyksiin. Puheenvuoroni lopuksi kullekin tutkimukseen osallistuneelle arvottiin oma koodinnumero, jolla heitä käsiteltiin tutkimuksessa henkilöllisyyden peittämiseksi. Alustuspuheenvuoron jälkeen tutkimuksen osallistujat täyttivät kysymyslomakkeen, jossa he vastasivat sosiometriin kysymyksiin sekä taustatietoja ja yksikön toimintaa kartoittaviin taustakysymyksiin. Kun kaikki olivat täyttäneet lomakkeensa, osallistujat kävivät kanssani 15–30 minuutin pituisen haastattelun. Tässä haastattelussa selvitettiin perusyksikössä vallitsevaa epävirallista organisaatiota ja esimerkkejä sen toiminnasta.

Sosiometrinen mittaus

Kun perusyksikössä on päällikkö, varapäällikkö, yksikköpseeri ja kouluttajat, kussakin asemassa oleva henkilö tietää, mitä hänen tehtäviinsä kuuluu. Samoin tietää myös yksikön muu henkilökunta. Tällaisia selvään ja julkiseen työnjakoon perustuvia tehtäviä kutsutaan usein rooleiksi; henkilölle on ikään kuin annettu ennalta määritetty käsikirjoituksen mukainen rooli toteutettavaksi. Myös täysin spontaanisti ja huomaamatta tapahtuvaa tehtävien tai toimintatyylien eriytymistä on sosiaalipsykologiassa kutsuttu roolijaoksi. Yksi tällaisen tulkinnan juurista on J. L. Morenon kehittämä sosiometrinen metodi. Moreno kehitti metodin 1930-luvulla työskennellessään nuorten naisrikolisten parissa. Sosiometristä tutkimusta on käytetty eniten tutkittaessa lasten ryhmiä. Sosiometrinen metodi on Suomessakin ollut käytössä 1930-luvulta lähtien, kun Martti Koskenniemi aloitti koululuokkien sosiometrisen tutkimuksen¹⁵⁴.

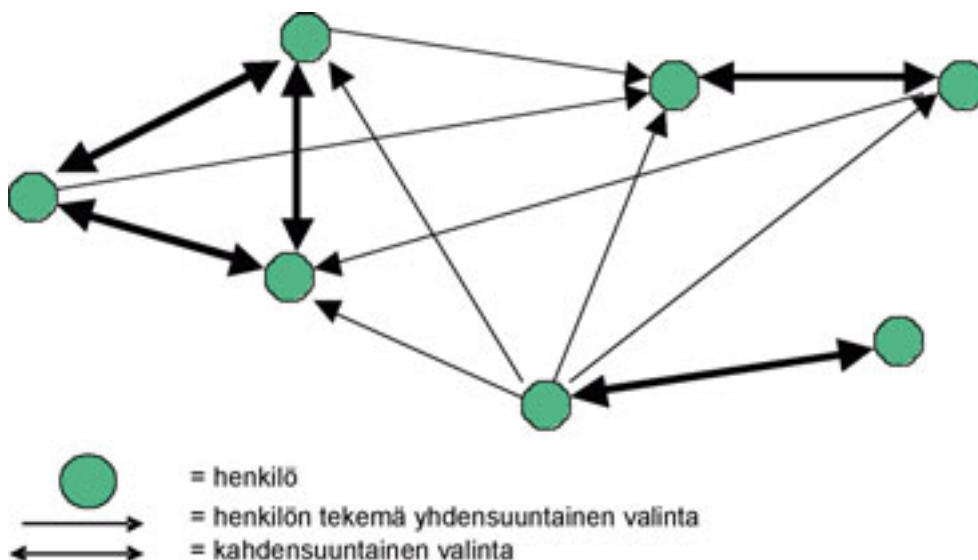
Sosiometria on valintojen ja preferenssien tutkimista. Aineistoa voidaan kerätä suoraan havainnoimalla tai kyselyllä (haastattelemalla tai kyselylomakkeella). Suorassa havainnoinnissa on tärkeää tarkkailla todellista vuorovaikutusta sosiaalisessa systeemissä, eli yksilöitä, jotka ovat todellisessa vuorovaikutuksessa. Kyselyssä voidaan tarkastella valintoja myös kuvitteellisissa tilanteissa. Aineiston keruussa muiden tieteen sääntöjen ohella sosiometriassa on huomioitava myös seuraavat seikat:

- valintatilanteen täytyy olla todellinen, eli siitä täytyy olla seuraamuksia valitsijalle – tämä ei aina toteudu tutkimuksissa käytännön vaikeuksista johtuen
- valinta-alue, eli valittavat henkilöt on tarkkaan määriteltävä tutkimuksen kohteena oleville henkilöille – esimerkiksi koululuokka tai tehtaan osasto
- valintatilanteessa täytyy määritellä voiko kohdistaa positiivisia tai negatiivisia valintoja – ”pidän eniten Esasta työtoverina, pidän vähiten Vesasta työtoverina”
- valintojen määrä on määriteltävä, eli voiko tehdä vain tietyn määrän vai rajoittamattoman määrän valintoja
- valintojen mahdollisesta arvojärjestyksestä päättäminen¹⁵⁵.

¹⁵⁴ Helkama; Myllyniemi; Liebkind (2001) s. 218.

¹⁵⁵ Karl Erik Rosengren (1975) Sociologisk metodik, Tukholma, s.137–138.

Sosiometrinen menetelmä on kysely, jonka perusteella piirretään ryhmän henkilösuhteiden kartta. Tiedoista voidaan tehdä niin sanottu sosiogramma, jossa henkilöiden väliset suhteet esitetään nuolilla. Sosiogrammasta nähdään ryhmän jakautuminen alaryhmiin. Siitä nousevat esiin niin sanotut sosiometriset tähdet eli paljon valintoja saaneet henkilöt. Siitä nähdään syrjityt eli henkilöt, joita ei ole valittu, sekä vetäytyneet eli henkilöt, jotka eivät ole itse valinneet ketään¹⁵⁶. Ryhmän henkilösuhteiden kartan piirtäminen eli sosiometrisen rakenteen mittaaminen on perinteinen tapa tutkia ryhmän kiinteyttä¹⁵⁷. Esimerkki sosiogrammasta on alla olevassa kuvassa.



Sosiogramma.

Tässä tutkimuksessa sosiogrammoissa on käytetty samaa piirtotekniikkaa kuin sosiogramman esimerkissä. Molemmipuoliset valinnat on merkitty kahdensuuntaisilla paksuilla nuolilla. Sosiogrammat on täydennetty ohuemmillä yhdensuuntaisilla nuolilla. Sosiogrammojen hyvä puoli on se, että ne tarjoavat varsin havainnollisen kuvan ryhmän jäsenten välisistä valintasuhteista¹⁵⁸.

Sosiomatriisi on toinen tapa tarkastella sosiometristä aineistoa. Se on yksinkertainen taulukko, jossa on näkyvillä kaikki mahdolliset yhdistelmät pareista, joita tutkimuksen kohteena olevat parit voivat muodostaa¹⁵⁹. Sosiogramma on havainnollinen kuva valintasuhteista. Sosiomatriisi puolestaan antaa mahdollisuuden havainnoida matemaattisesti ryhmän jäsenten välisiä suhteita¹⁶⁰. Esimerkki sosiomatriisista on seuraavalla sivulla.

¹⁵⁶ Helkama; Myllyniemi; Liebkind (2001) s. 218.

¹⁵⁷ Allardt; Littänen (1972) s. 53.

¹⁵⁸ Rainio; Helkama (1974) s. 178.

¹⁵⁹ Rosengren (1975) s. 138.

¹⁶⁰ Rainio; Helkama (1974) s. 179.

	Matti	Mika	Jussi	Ville	VALINNAT
Matti		X	X	X	3
Mika	X		X	X	3
Jussi	X	X		X	3
Ville	X	X	X		3
TULLUT VALITUKSI	3	3	3	3	

Sosiomatriisi.

Rastit kuvaavat kuvitteellisen ryhmän jäsenten valintoja. Vasemmalla olevassa sarakkeessa olevat henkilöt ovat nimenneet ylimmällä rivillä mainittuja henkilöitä kaverikseen. Vaakariviltä voidaan helposti laskea yhteen henkilöiden tekemien valintojen lukumäärä. Pystysarakkeesta voidaan laskea yhteen henkilön saamien valintojen lukumäärä¹⁶¹. Esimerkkiryhmä on kiinteä, koska valintoja on tehty runsaasti. Se on maksimaalisen kiinteä, koska kaikki mahdolliset molemminpuoliset valinnat toteutuvat. Olen tässä työssä käyttänyt apuvälineenä sosiomatriisia, jolla sain nopeasti kuvan tutkitun yksikön kiinteydestä.

Sosioometrinen rakenne on ryhmän jäsenten keskuudestaan muodostama ystävyysverkko. Sosiometrisen kyselyn tulosten perusteella voidaan laskea ryhmää kuvaavia indeksejä¹⁶². Antamalla jäsenten ilmoittaa parhaat ystävänsä ja jakamalla näin saatujen parien (molemminpuoliset valinnat) määrä mahdollisten parien lukumäärällä saadaan kvantitatiivinen ryhmän kiinteyden mitta. Operationaalisen määritelmänä mitta on selvä¹⁶³. Toisin sanoen vastavuoroisten ystävyysvalintojen määrä suhteessa vastavuoroisten valintojen maksimimäärään kuvaa ryhmän kiinteyttä.

Ryhmän kiinteyttä kuvaavia indeksejä voidaan laskea usealla erilaisella kaavalla. Tässä tutkimuksessa on käytetty yksinkertaista ryhmän kiinteyksindeksiä. Sen laskemisessa käytetään seuraavaa kaavaa, josta saatava indeksiluku kuvaa molemminpuolisten ystävyysvalintojen määrää suhteessa molemminpuolisten ystävyysvalintojen teoreettiseen maksimimäärään¹⁶⁴. (Ks. myös Hult 2002, 42, tai Kosonen 2003, 28.)

Tällaisella laskukaavalla koheesio saattaa saada korkean arvon, vaikka ryhmä ei olisikaan yhtenäinen. Tällainen tilanne saattaa esiintyä, jos ryhmä on jakautunut kahtia, ja kahden erillisen leirin välillä on runsaasti molemminpuolisia valintoja, mutta ei niiden välillä. Tällaisiin osaryhmiin jakautuminen voi perustua ryhmän jäsenten ominaisuuksiin, kuten kieleen, uskontoon, puoluekantaan tai mielipiteisiin. Tällaisia kategorioita

¹⁶¹ Rosengren (1975) s. 140.

¹⁶² Helkama; Myllyniemi; Liebkind (2001), s. 218.

¹⁶³ Allardt; Littunen (1972), s. 53.

¹⁶⁴ Rosengren (1975) s. 144–145.
Rainio; Helkama (1974) s. 179.

$$k = \frac{\text{molemmipuolisten valintojen lukumäärä}}{\frac{n(n-1)}{2}}$$

jossa

k= koheesioindeksi

n= koehenkilöiden lukumäärä

voidaan tutkia halkeamaindeksillä, jolla mitataan saman kategorian yksilöiden taipumusta valita oman kategorian sisältä verrattuna taipumukseen valita oman kategorian ulkopuolelta¹⁶⁵.

Tutkimuksessa toteutettu sosiometrinen mittaus

Tutkimuksessani toteutettu sosiometrinen mittaus oli tietojeni mukaan ensimmäinen kerta, kun puolustusvoimien palkatun henkilökunnan keskuudessa toteutettiin sosiometrinen mittaus. Samalla tutkimukseni oli kokeilu siitä, kuinka sosiometrisen mittauksen toteuttaminen onnistuu palkatun henkilökunnan keskuudessa. Mittausta varten kullekin tutkimukseen osallistuneelle arvottiin oma koodinumbero, jonka perusteella he vastasivat sosiometrisiin kysymyksiin. Henkilöitä käsitellään myös tutkimusraportissa koodinumberoilla henkilöllisyyden salaamiseksi. Tutkimukseni sosiometriset kysymykset olivat seuraavat:

1. *Ketkä ovat parhaita kavereitasi yksikössäsi?
(Voit valita yhden tai useamman henkilön.)*
2. *Kenet valitsisit työpariksesi? (Voit valita korkeintaan kolme henkilöä.)*
3. *Kuka yksikön kadettiupseereista olisi sinusta kyvyiltään ja henkilökohtaisilta ominaisuuksiltaan soveliain yksikön päälliköksi, jos olisi tähän muodollisesti pätevä?*
4. *Entä olisiko joku opistoupseereista edellä mainitulla tavalla soveliain, jos olisi käynyt kadettikoulun?*
5. *Kenet yksikön henkilökunnasta valitsisit perusyksikön päälliköksi ja omaksi esimiehaksesi taistelutilanteessa, jos olisit tilanteessa, jossa pitäisi valita?*

¹⁶⁵ Rainio; Helkama (1974) s. 179.

Sosiometrinen kysymysten kanssa samalla lomakkeella tutkittavat vastasivat myös heidän taustatietojaan ja yksikköään koskeviin kysymyksiin. Näillä kysymyksillä pyrin kartoittamaan tutkittavien ikää, koulutustaustaa ja aiempaa työuraa. Lisäksi kartoitettiin tutkimuksen kohteena olleiden perusyksiköiden vakiintuneita käytäntöjä ja toimintatapoja. Kysymyslomake on tutkimusraportin liitteessä 1.

Sosiometrisiin ja avoimiin kysymyksiin vastaaminen sujui kaikilta tutkittavilta ongelmitta. Antamani ja kysymyslomakkeessa olleet ohjeet olivat oletettavasti riittävät, sillä tarkentavia kysymyksiä ei kenelläkään ollut. Muutama vastaaja ehti ennen antamiani ohjeita vastata sosiometrisiin kysymyksiin nimillä, mutta asia korjaantui antamieni ohjeiden jälkeen. Vastaajat käyttivät lomakkeen täyttämiseen aikaa keskimäärin 20 minuuttia. Tämä oli noin 10 minuuttia vähemmän kuin olin ajatellut lomakkeen täyttämiseen kuluvan.

Sosiometrinen mittaus onnistui hyvin myös palkatun henkilökunnan keskuudessa. Ongelmia saattaa aiheuttaa tulosten esittäminen, sillä perusyksikkö on niin pieni joukko, että joku saattaa pitää itseään syrjittynä mittaustulosten perusteella. On syytä miettiä, miten tulokset esitetään, jos sosiometrisiä mittauksia toteutetaan palkatulle henkilöstölle. Varusmiesjoukko kotiutuu palveluksen päätteeksi eikä ole tiiviissä vuorovaikutuksessa keskenään. Perusyksikön kouluttajat taas ovat tiivis yhteisö, joten kaikkia tuloksia ei tutkimusraportissa voida julkaista.

Haastattelut

Haastattelut voidaan yleisesti jakaa neljään eri haastattelutyyppeihin: strukturoituun, puolistrukturoituun, teemahaastatteluun ja avoimeen haastatteluun. Strukturoidussa haastattelussa kysymyksen muotoilu, järjestys ja vastausvaihtoehdot ovat kaikille haastateltaville samat. Vastausvaihtoehdot ovat valmiina ja ne on tiukasti rajattu. Tämä on lomakehaastattelun yleinen malli. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat samat, mutta haastateltava saa vastata kysymyksiin omin sanoin. Teemahaastattelussa noudatetaan haastattelijan laatimia teemoja, joita haastateltavan kanssa käsitellään. Teemojen käsittelyn järjestys ja laajuus vaihtelee haastateltavan mukaan. Avoimessa haastattelussa haastattelijat ja haastateltavat keskustelevat valitusta aiheesta, jolloin haastattelijat johdattaa haastattelua haluamaansa suuntaan ja haluamansa teeman ympärillä¹⁶⁶.

Sosiometrinen mittaus jälkeä tutkimuksessa toteutettiin henkilöhaastattelut. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna, joka kesti 15–30 minuuttia haastateltavaa kohden. Haastateltaville esitettiin epäviralliseen organisaatioon ja sen esiintymiseen liittyviä kysymyksiä. Tarvittaessa tarkensin kysymyksiä lisäkysymyksillä tai keskustelulla. Vastausten taso vaihteli sanan tai kahden mittaista vastauksista hedelmällisiin keskusteluihin osin jo aiheen ulkopuolella. Haastatteluissa käyttämäni kysymyslomake on tutkimusraportin liitteessä 2.

Kaikki haastateltavat tuntuivat suhtautuvan kysymyksiini myönteisesti. Toiset kertoivat avoimestikin kaikista yksikön toimintaan liittyvistä asioista ja mahdollisista ongelmista, joita olivat työympäristössään kohdanneet. Tällaisissa tapauksissa keskustelu

¹⁶⁶ Jari Eskola; Juha Suoranta (2003) Johdatus laadulliseen tutkimukseen, Jyväskylä, s. 86–87.

venyi pidemmäksi, ja osin ei pysytty enää täysin kysymysten aiheissa. Katsoin kuitenkin tutkimukseni kannalta tärkeäksi kuulla näkemyksiä yksiköiden toiminnasta. Joukossa oli myös vastaajia, jotka eivät vastanneet kysymyksiin kuin muutamalla sanalla. Tällaisten henkilöiden kanssa pyrin johdattelemaan keskustelua alkuun, mutta usein haastattelu jäi 10–15 minuutin mittaiseksi. Tällaisia henkilöitä ei haastatteluissa ollut kuin muutama.

Haastatteluissa sain arvokasta tietoa perusyksiköiden toiminnasta ja siellä vallitsevasta epävirallisesta organisaatiosta. Jäin kuitenkin kaipaamaan syvällisempiä vastauksia niihin kysymyksiin, joilla pyrin kartoittamaan erilaisia esimerkkejä epävirallisen organisaation mahdollisesta toiminnasta perusyksikön henkilökunnan keskuudessa. Nyt vastaukset olivat kovin ylimalkaisia tai sitten esimerkkejä ei keksitty lainkaan. Luulen, että epävirallinen organisaatio on aiheena vieras perusyksikön henkilökunnalle. Siksi haastattelutilanteessa ei mieleen välttämättä tullut esimerkkejä. Jäin pohtimaan, olisiko tutkittaviin yksiköihin pitänyt lähettää tutkittaville etukäteen materiaalia tutkitavasta aiheesta. Samalla olisin voinut pyytää heitä miettimään esimerkkejä epävirallisen organisaation esiintymisestä. Tällä tavoin olisin saattanut saada kokoon enemmän esimerkkejä epävirallisen organisaation muodostumisesta ja toiminnasta. Olen pohtinut myös sitä, olisiko kouluttajilla kuitenkaan ollut aikaa tutustua lähettämäni materiaaliin perusyksikön kiivasrytmisessä tahdissa. Todennäköisesti materiaaliin tutustuminen olisi jäänyt vähälle työtehtäviä hoidettaessa ja muihin tutkimuskyselyihin vastattaessa.

TUTKIMUSTULOKSET

Tarkasteltujen perusyksiköiden rakenne

Tutkimuksessa mukana olleet yksiköt olivat kumpikin varusmieskoulutusta antavia perusyksiköitä, joiden rakenteet poikkesivat jonkin verran toisistaan. Yksiköissä oli peruskoulutettua henkilökuntaa neljätoista ja yhdeksän henkeä. Lisäksi sopimussotilaita yksiköissä oli neljä ja yksi. Toisessa yksiköistä peruskoulutettuja kouluttajia riitti yksi kutakin joukkuetta kohti, kun taas toisessa oli kaksi peruskoulutettua joukkuetta kohti. Tässä yksikössä riitti vielä yksi sopimussotilas melkein jokaiseen joukkueeseen. Kummassakaan yksikössä ei henkilöstötilanne tullut haastatteluissa esille, mutta mielestäni toisessa mitatuista yksiköistä se oli erinomainen ja toisessa hyvä.

Yksiköiden henkilöstö oli pääosin nuorta, mutta kummastakin löytyi myös kokeneita kouluttajia. Yksiköiden päälliköt olivat kumpikin noin 30-vuotiaita kapteenin arvossa palvelevia. Molemmat päälliköt olivat toimineet tehtävässään vähintään vuoden ajan. Yksiköiden henkilökunnan keski-ikä oli 28,3 ja 29 vuotta. Kummassakin yksikössä oli töissä henkilöitä kaikista henkilöstöryhmistä eli kadettiupseereita, opistoupseereita, sotatieteen kandidaatteja ja määräraikaisia reservinupseereita. Sotatieteiden maistereita ei tutkimukseen vielä ehtinyt mukaan, sillä tarkastelin saapumiserän I/05 koulutukseen osallistunutta henkilöstöä. Kumpaankin tarkasteltuun yksikköön oli tullut viimeisten vuosien aikana useita uusia työntekijöitä, kandidaatteja ja määräraikaisia reservinupseereita, joiden määrä yksiköiden henkilöstöstä oli 40 % ja 30 %.

Tarkasteltujen yksiköiden henkilökunnan koulutuksena ennen puolustusvoimien palvelukseen tuloa on ollut joko ylioppilastutkinto tai ammattikoulu. Pohjakoulutus jakautui seuraavasti: yksikkö A ylioppilaita 92 % ja ammattikoulun käyneitä 18 % ja yksikkö B ylioppilaita 63 % ja ammattikoulun käyneitä 37 %. Puolustusvoimien peruskoulutuksen lisäksi muita kursseja oli käyty lähinnä kadettiupseereilla (pataljoonan komentajakurssi ja perusyksikön päällikkökurssi). Vanhemmilla opistoupseereilla oli käytyä jatkokurssi ja muutama opistoupseereista oli käynyt vaunukurseilla.

Henkilöstö yksiköissä oli pääosin halukasta nykyisiin tehtäviinsä. Erityisesti päälliköt ja varapäälliköt olivat halukkaita nykyisiin tehtäviinsä. Myös halukkuutta uusiin tehtäviin oli lukuun ottamatta toista päällikköä, joka ei olisi halunnut uusiin tehtäviin. Kouluttajien keskuudessa nuoret kouluttajat olivat tyytyväisiä tehtäviinsä, mutta muutama kokenut opistoupseeri koki, että toimisi mieluummin esikuntatehtävissä. Kouluttajista suurin osa halusi uusiin tehtäviin. Näitä tehtäviä olivat rauhanturvatehtävät, yksikköupseerin, liikuntakasvatusupseerin tai kouluttajan tehtävä toisessa yksikössä.

Yksiköt sijaitsivat perinteisissä kasarmirakennuksissa. Rakennukset olivat kolme- ja kaksikerroksiset. Kummassakin yksikössä varusmiesten majoitustuvat ja WC-tilat sekä päällikön, varapäällikön ja yksikköupseerin toimistot olivat ylemmissä kerroksissa. Alakerroksessa oli kummassakin yksikössä luokkatiloja, varastoja ja kouluttajien työhuoneet. Toisessa yksiköistä oli yksi kouluttajien huone / neuvotteluhuone myös yläkerrassa. Tätä huonetta pidettiin kuitenkin lähinnä neuvottelutilana. Se toimi myös niiden kouluttajien toimistona, jotka eivät mahtuneet alakertaan. Kummassakin yksikössä sosiaalitilat olivat alakerrassa.

Yksiköiden kouluttajien työtilat olivat toisistaan poikkeavat. Yksikössä A oli alkuperäiset kouluttajien tilat. Työhuone on jaettu kahteen eri huoneeseen, joiden välissä on avoin aukko. Kummankin huoneen puolella on kouluttajien työpisteitä. Yhden määräaikaisen reserviupseerin ja sopimussotilaiden työpöydät olivat kahvihuoneessa. Kouluttajien huoneen vieressä on kahvihuone, johon kuljetaan keskimmäisen huoneen kautta. Kahvihuonetta käytetään myös yksikön puhuttelutilana, ja siinä on keskellä suuri pöytä. Henkilökunnan sosiaalitilat ovat alakerrassa erikseen.

Yksikön B kouluttajilla on käytössään uudet työtilat, jotka on kunnostettu noin puolitoinen vuotta sitten. Samalla on rakennettu toinen huone kouluttajien käyttöön. Siksi tässä yksikössä kouluttajilla on käytössään kaksi erillistä kouluttajahuonetta. Kummassakin huoneessa on työpisteet, keittiönurkkaus ja vieressä huoneen omat sosiaalitilat. Yläkerrassa työskentelevät käyttävät alakerran sosiaalitiloja. Päällikölle, varapäällikölle ja yksikköupseerille on oma yhteinen sosiaalitila alakerrassa. Yläkerran kouluttajien huone on myös yksikön neuvottelutila, josta löytyy suuri pöytä sekä työpisteitä. Yksikössä ei ole erillistä kahvihuonetta, vaan alakerran huoneissa on omat keittiönurkkaukset.

Tarkasteltujen yksiköiden toimintatavat

Kummassakin tarkastellussa yksikössä järjestetään viikkopuhuttelu henkilökunnalle pääsääntöisesti viikoittain. Päälliköiden ja varapäälliköiden mielestä viikkopuhuttelun ajankohta oli säännöllinen, ja he nimesivät saman ajan viikkopuhuttelulle. Kouluttajat totesivat, että viikkopuhuttelu pidetään, mutta ajankohta on vaihteleva. Jotkut vastasivat

vain, että viikkopuhuttelun aika vaihtelee. Toiset vastaajat nimesivät ajan, joka kuitenkin oli eri kuin päälliköiden ja varapäälliköiden nimeämä aika. Kummassakin yksikössä vain yksi kouluttaja ilmoitti päällikön ja varapäällikön kanssa saman kellonajan.

Tästä voisi arvella, että kummassakaan yksikössä ei ole varsinaista vakioitua aikaa viikkopuhuttelulle. Viikkopuhuttelut toteutetaan päällikön tai varapäällikön erikseen käskemänä aikana, jolloin kouluttajat kootaan kahvihuoneeseen ja käsitellään viikkopuhuttelun asiat. Yksiköt poikkesivat käytännöistään siinä, että puhuttelujen päivät olivat maanantai ja torstai. Maanantaisessa puhuttelussa käsitellään saman viikon tapahtumat ja torstaina puhuttelunsa pitävä yksikkö käsittelee puhuttelussaan seuraavan viikon asiat. On tietysti yksiköiden päälliköiden johtamistavasta kiinni, kumman vaihtoehdon he kokevat järkevämmäksi. Saamieni kokemusten perusteella asiat toimivat kummassakin yksikössä, vaikka käytännöt poikkesivatkin toisistaan.

Kummassakin yksikössä päällikkö ja varapäällikkö tekevät yksiköiden läpiviennit, koulutuskausuunnitelmat ja viikko-ohjelmat. Varsinkin peruskoulutuskaudella saapumiserän johtajat ovat mukana suunnitelmien laatimisessa. Kummassakin yksikössä kouluttajat saavat lausua mielipiteensä ja kehittämisehdotuksensa suunnitelmiin ja viikko-ohjelmiin, mutta lopullisen suunnittelun tekevät päälliköt ja varapäälliköt.

Erikoiskoulutuskaudella järjestettäviin eri kursseihin (esimerkiksi asekurssi, taistelulähetikurssi) kouluttajat laativat viikko-ohjelmat. Tällöin kurssin suunnittelusta ja toteutuksesta vastaava kouluttaja laatii viikko-ohjelmat ja hyväksyttää ne päälliköllä. Kummassakin yksikössä yksikön päällikkö linjaa viime kädessä, miten asiat yksikössä tehdään ja kuinka ne opetetaan. Joissain tapauksissa linjauksiin osallistuvat myös varapäällikkö ja saapumiserän johtaja. Molemmissa tarkastelluissa yksiköissä oltiin yhtä mieltä siitä, että päällikkö on se henkilö, joka tekee viime käden linjaukset yksikön koulutuksesta ja toimintatavoista.

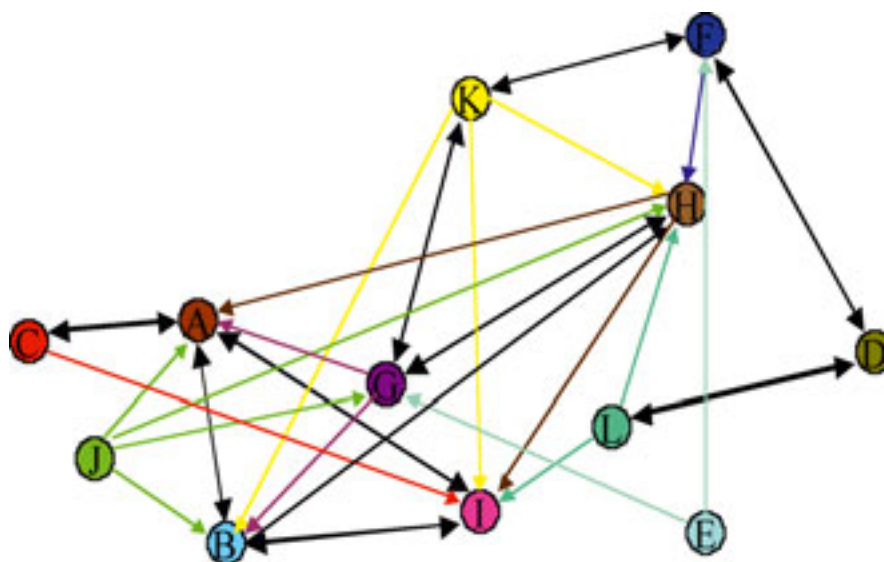
Kumpikin tarkastelluista yksiköistä pyrkii aktiivisesti kehittämään koulutustaan ja toimintatapojaan. Yksiköt taltioivat vanhat koulutussuunnitelmansa, ja niiden hyvät osat huomioidaan ja huonoihin asioihin haetaan ratkaisua. Kouluttajien keskinäisellä keskustelulla ja kouluttajilta kerätyn palautteen perusteella pyritään löytämään hyvin ja huonosti menneet koulutussuoritukset ja virheistä pyritään oppimaan. Kumpikin yksikkö kehittää koulutustaan miettimällä koulutusohjeita oman aselajinsa uusille joukoille. Näitä suunnitelmia testataan sitten käytännössä joukkotuotantoujoukkojen koulutuksessa.

Suurin osa yksiköiden henkilöstöstä piti yksiköiden työmotivaatiota hyvänä. Muutama kouluttaja piti työmotivaatiota keskinkertaisena. Kummassakin yksikössä havaittiin, että vanhemmat kouluttajat olivat tietystä määrin leipiintyneet työhönsä, kun taas nuorten kouluttajien motivaatiota pidettiin erittäin korkeatasoisena. Työilmapiiristä yksiköt pitävät huolta purkamalla työilmapiirikyselyjen tulokset ja järjestämällä yhteistä toimintaa. Yhteinen toiminta tarkoittaa saunailtoja, urheilua tai tekemistä vapaa-ajalla yhdessä. Yksikkö B pitää muutamia kertoja vuodessa teemapäiviä, jolloin he vierailevat tutustumassa toisiin varuskuntiin tai puolustusvoimien laitoksiin. Lisäksi päälliköt pyrkivät ottamaan huomioon henkilökunnan hyvinvointia alustensa käsittelyssä. Eräs yksikön A kouluttaja kirjoitti, että yksikössä keskustellaan työntekijöiden välillä hiertävät asiat selviksi ja parannetaan näin työilmapiiriä.




Noin puolet yksiköiden henkilökunnasta on tuntenut entuudestaan henkilöitä yksiköstään. Toinen puolikas yksiköiden henkilökunnasta on tullut yksikköön töihin eikä ole tuntenut ketään työntekijää entuudestaan. Tyypillisimmin on tunnettu joku kurssi-kaveri tai muutamaa kurssia nuorempi tai vanhempi henkilö. Lisäksi työn kautta on tutustuttu samassa varuskunnassa työskennelleisiin henkilöihin ja sitten tunnettu muutamia henkilöitä siirryttäessä uuteen yksikköön. Muutama henkilö on tutustunut entuudestaan saman harrastuksen pohjalta. Kaikilla tutkimukseen osallistuneilla on hyviä kavereita joukko-osastojensa muissa osissa. Heitä on kaikista ammattiryhmistä ja kaikissa paikoissa, muissa yksiköissä, esikunnissa ja varastoilla.

Epäviralliset ryhmät tutkimuksen kohteena olevissa perusyksiköissä

Tutkimuksessa perusyksiköiden kiinteyttä mitattiin sosiometrisellä mittauksella ja tuloksia täydennettiin teemahaastattelulla. Haastatteluissa suurin osa vastanneista nimesi yksiköstään löytyvän kiinteitä kaveriporukoita. Tutkittujen yksiköiden kesken tässä oli kuitenkin huomattavaa eroa. Yksikön A vastaajista vain yksi ei ollut havainnut kiinteitä ryhmiä, kun taas yksikössä B viisi vastaajaa ei ollut niitä havainnut. Kiinteät ryhmät yksiköissä muodostuivat vastaajien mukaan harrastusten, ikäryhmien, ammattikuntien, kurssien ja vapaa-ajan kanssakäymisen pohjalta.

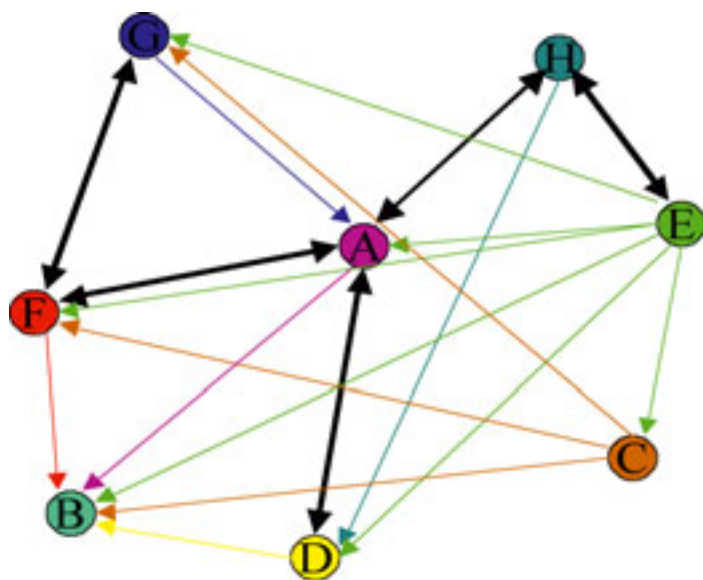


"Ketkä ovat parhaita kavereitasi yksikössä" (Yksikkö A)

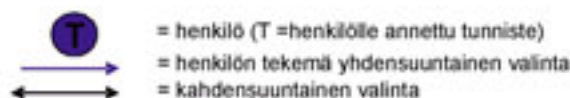
-  = henkilö (T =henkilölle annettu tunniste)
-  = henkilön tekemä yhdensuuntainen valinta
-  = kahdensuuntainen valinta

Yksikön A rakenteessa sosiometrisiä tähtiä on viisi kappaletta (henkilöt A, B, G, H ja I). He kaikki ovat saaneet kaverivalintoja neljä tai enemmän. Kokonaan syrjittyjä henkilöitä on kaksi (J ja E), jotka eivät saa yhtään kaverivalintaa. Kaikki ovat kuitenkin tehneet valintoja, joten vetäytyneitä henkilöitä yksiköstä ei löydy. Yksikössä tehtiin kaverivalintoja kaikkiaan 36. Vastakkaisia valintoja yksikössä oli yhdeksän kappaletta eli 25 prosenttia kaikista valinnoista. Yhdeksällä vastakkaisella valinnalla yksikön kiinteysindeksiksi tulee 0,136.

Yksikössä A on selkeä kolmen miehen klikki (henkilöt A, B ja I). Henkilön A kautta myös henkilö C on osallisena tuossa kolmen hengen muodostamassa klikissä. Kokonaan syrjityistä henkilö E vaikutti haastattelussa rauhalliselta ja hiljaiselta. Hän ei ole tehnyt kuin kaksi kaverivalintaa. Henkilö J puolestaan vaikutti haastattelutilanteessa erittäin sosiaaliselta. Hän on tehnyt yksikössään toiseksi eniten kaverivalintoja, mutta häntä ei kukaan ole valinnut parhaaksi kaverikseen. Hän ei välttämättä tule kovin hyvin toimeen työtoveriansa kanssa, koska ei ole saanut valintoja.



"Ketkä ovat parhaita kavereitasi yksikössä?" (Yksikkö B)



Sosiogramma yksiköstä B.

Yksikön B rakenteessa sosiometrisiä tähtiä löytyy kolme kappaletta (henkilöt A, B ja F). He kaikki ovat saaneet kaverivalintoja neljä tai enemmän. Kokonaan syrjittyjä henkilöitä ei ole yhtään. Tosin henkilö C on saanut vain yhden valinnan henkilöltä E, joka valitsi kaikki työtoverit parhaiksi kavereikseen. Henkilö B ei ole valinnut ketään parhaaksi kaverikseen. Tällöin hän on ns. vetäytynyt eli hän ei ole tehnyt mitään valintaa. Yksikössä

tehtiin valintoja yhteensä 24. Molemminpuolisia valintoja yksikössä oli viisi kappaletta eli 21 prosenttia kaikista valinnoista. Viidellä molemminpuolisella valinnalla yksikön kiinteysindeksiksi tulee 0,179.

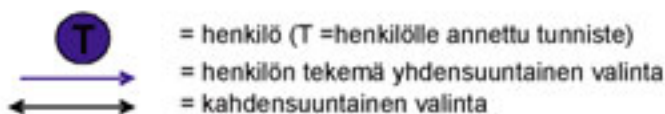
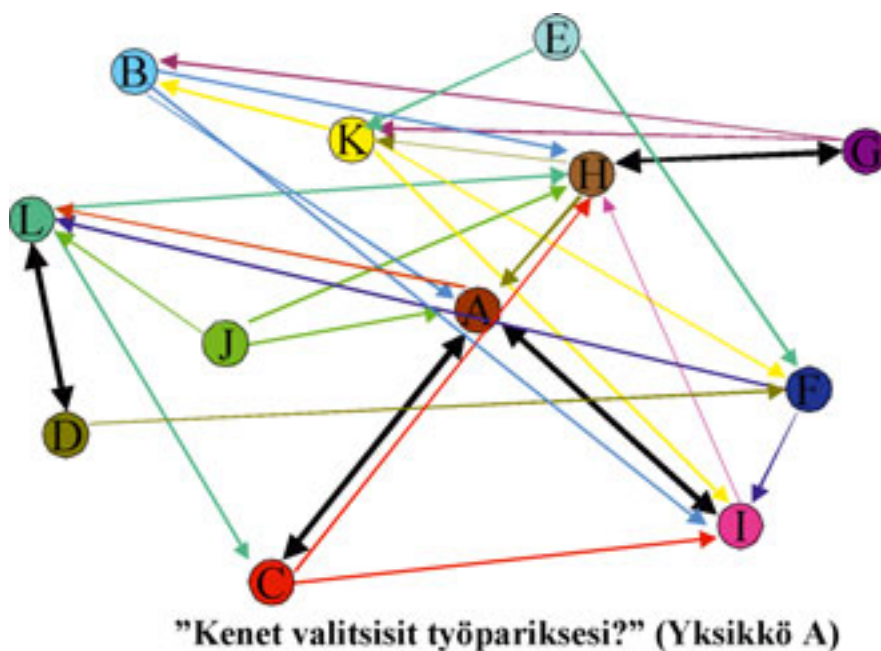
Yksikössä B ei ole yhtään selvää klikkiä, joka erottuisi sosiogrammasta. Ryhmät ovat vain kahden henkilön muodostamia. Huomattavaa on, ettei henkilö B valinnut ketään kavereikseen, vaikka hänet valittiin viisi kertaa. Henkilö E, joka valitsi kaikki työtoverinsa parhaiksi kavereikseen, on saanut vain yhden valinnan. Henkilö E oli tutkimuksessani ainoa, joka valitsi kaikki. Hän ei luultavasti ymmärtänyt kysymystä täysin tai sitten hän ei osannut ollenkaan arvottaa työtovereitaan eritasoisiksi kavereiksi.

Kysymys 2: Kenet valitsisit työpariksesi?

VALINNAT	YKSIKÖ A	% VALINNOISTA	YKSIKÖ B	% VALINNOISTA
valintoja yhteensä	32	100	21	100
yksipuolinen	28	87,5	15	71
molemminpuolinen	4	12,5	6	29
kiinteysindeksi	0,06		0,21	

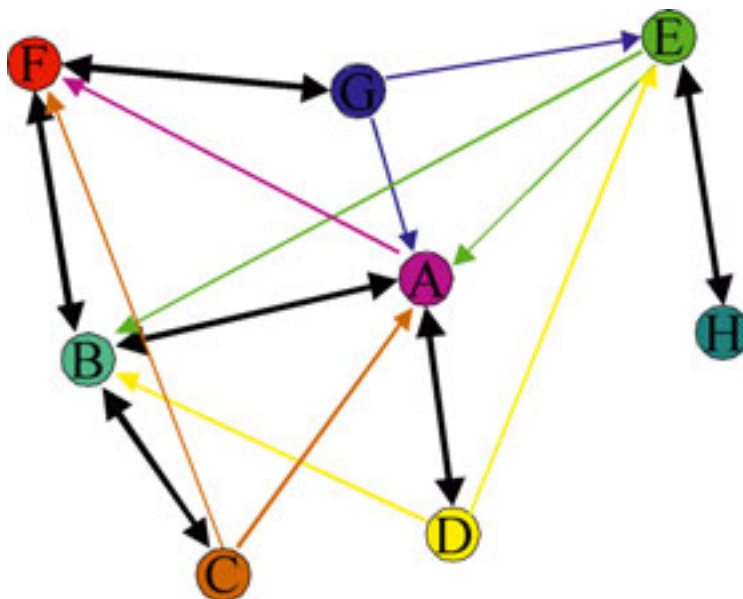
Valintojen vertailu kysymyksessä 1.

Yllä olevassa taulukossa on esitetty erilaisten valintojen määrät ja prosenttiosuudet sekä kiinteysindeksit sosiometrisen kysymyksen numero 1 perusteella. Kiinteysindeksillä mitattuna yksikkö B on kiinteämpi, koska yksikkö A on suurempi joukko. Yksiköstä A löytyy kuitenkin tutkimuksen ainoa kolmen hengen kaveriporukka. Kiinteysindekseissä ei yksiköiden välillä ole kovin selvää eroa, joten tältä osin yksiköitä voidaan pitää miltei yhtä kiinteinä.

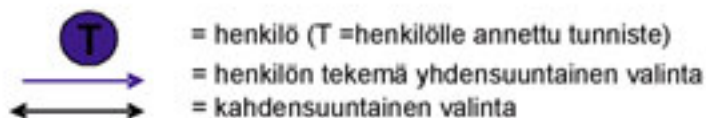


Sosiogramma yksiköstä A.

Kun yksikkö A valitsi itselleen työpareja, edelleen henkilöt A, H ja I keräsivät valintoja viisi tai enemmän. Kuitenkin henkilöt B ja G, jotka valittiin mieluusti parhaiksi kaveriksi, eivät olleet suosittuja työpareja. Huomattavaa on, että työparivalinnoissa molemminpuolisia valintoja on enää neljä, eli 12,5 prosenttia. Tässä kysymyksessä yksikön kiinteysindeksiksi tulee 0,06. Edelleen henkilöt E ja J ovat syrjittyjä, vaikka sosiogramma muutenkin on erinäköinen kuin kaverivalinnoissa. Tietysti vaikuttaa myös se, että sosiometrisessä kysymyksessä valinnat oli rajattu kolmeen. On kuitenkin mielenkiintoista huomata tämän sosiogramman erilaisuus verrattuna kaverivalintoihin. Nyt valintoja tehtiin 32 eli neljä vähemmän kuin kaverivalinnoissa, joissa valintojen lukumäärää ei ollut rajoitettu. Työtovereiden valinnassa ei ilmeisesti kaverisuhteilla ole suurta merkitystä, vaan valinta on tehty jollakin muulla perusteella.



”Kenet valitsisit työpariksesi?” (Yksikkö B)



Sosiogramma yksiköstä B.

Yksikön B työparien valinnoissa henkilöt A, B ja F keräsivät valintoja neljä tai enemmän. Muita suosittuja työpareja ei yksikössä ollut, joten yksikössä B kavereina suosittut henkilöt olivat edelleen suosittuja myös työpareina. Yksikkö B eroaa yksiköstä A myös siinä, että molemminpuolisia valintoja on nyt enemmän kuin kaverivalinnoissa, eli kuusi kappaletta. Tässä yksikössä kaikilla on vähintään yksi molemminpuolinen valinta valittaessa työpareja. Valintoja tehtiin kaikkiaan 21, mikä on kolme vähemmän kuin kaverivalinnoissa. Molemminpuolisten valintojen osuus on 29 prosenttia kaikista valinnoista. Tässä kysymyksessä yksikön B kiinteysindeksi on 0,21. Kysymyksen 1 perusteella vetäytynyttä henkilöä B voidaan pitää mieluisana työparina, sillä hän saa viisi valintaa. Kaikki hänen tekemänsä valinnat ovat molemminpuolisia valintoja. Henkilö B saa valintoja kaikista yksikön henkilöstöryhmistä (upseeri, opistoupseeri, määräaikainen reservinupseeri ja sopimussotilas).

Kysymys 2: Kenet valitsisit työpariksesi?

VALINNAT	YKSIKKÖ A	% VALINNOISTA	YKSIKKÖ B	% VALINNOISTA
valintoja yhteensä	32	100	21	100
yksipuolinen	28	87,5	15	71
molemminpuolinen	4	12,5	6	29
kiinteysindeksi	0,06		0,21	

Valintojen vertailu kysymyksessä 2.

Työpareja valittaessa yksikössä A molemminpuoliset valinnat laskivat alle puoleen kaverivalinnoista. Yksikössä B molemminpuoliset valinnat taas lisääntyivät yhdellä. Valintojen määrä ei selkeästi pudonnut, vaikka valintojen määrää rajoitettiin. Työparien valinnan perusteella yksikkö B on huomattavasti kiinteämpi kuin yksikkö A. Yksikön B tuloksiin vaikuttanevat oleellisesti yhden vetäytyneen henkilön tekemät valinnat. Hänellä on vaikutusta siihen, että kaikki saivat molemminpuolisia valintoja. Hän valitsi nyt kaverivalinnoissa syrjityn henkilön C työparikseen, joten henkilö C sai myös valinnan. Tämän ja yksikön A tulosten perusteella voisi olettaa, että kaverisuhteet eivät merkitse suuresti työparin valinnassa. Jotta tähän olisi perustelu, olisi haastattelussa pitänyt kysyä, millä perusteella parhaat kaverit ja työparit valittiin.

Yksiköiden kiinteysindeksit jäivät melko pieniksi, mutta niitä ei voi mitenkään yleistää. Kiinteyden tasoa on vaikea arvioida, koska vastaavia tutkimuksia ei ole aiemmin perusyksiköissä tehty. Olisi mitattava huomattavan suuri otos valtakunnan perusyksiköitä, jotta voitaisiin määrittellä keskiarvo kiinteysindeksille. Jääkäriyhmien kiinteyttä kahdessa jääkärijoukkueessa vuonna 1998 tutkinut Heini Hult sai ryhmien kiinteysindeksiksi 0,03–0,33. Kaikkien kuuden ryhmän keskiarvo oli 0,16¹⁶⁷. Jarkko Kosonen tutki vuonna 2000 suomalaisen rauhanturvajoukon pienryhmäkiinteyttä Kosovossa. Tekemissään sosiometrisissä mittauksissa Kosonen sai jääkäriyhmien kiinteysindekseiksi arvoja 0,02–0,6. Kososen tutkimuksessa kiinteysindeksien keskiarvo oli 0,155¹⁶⁸.

Hult ja Kosonen ovat määrittäneet tutkimuksissaan kiinteysindeksin samalla kaavalla kuin se tässä tutkimuksessa on määritetty. Tämän vuoksi voidaan jonkinlaista vertailua indeksien välillä tehdä, vaikka näissä tutkimuksissa on tutkittu varusmiehiä ja reserviläisiä. Katson kuitenkin, että vertailu puolustusvoimien piirissä tehtyjen sosiometristen mittausten kesken on paikallaan. Vertailun perusteella indeksit näyttävät olevan 0,1–0,2. Sekä Hultin että Kososen työssä esiintyi yksi muista poikkeavan kiinteä ryhmä. Omassa työssäni kiinteysindeksi molemmissa tutkituissa yksiköissä oli 0,12:n ja 0,18:n välillä, joten selvää eroa ei yksiköiden välillä ollut.

¹⁶⁷ Hult (2002) s. 56.

¹⁶⁸ Jarkko Kosonen (2003) Suomalaisen rauhanturvajoukon pienryhmäkiinteys Kosovossa vuonna 2000, Helsinki, s. 56 ja 70.

Muona		Hult		Kosonen	
Yksikkö A	Yksikkö B	Joukkue A	Joukkue B	Huhtikuu	Ekkuu
K1 0,12	K1 0,18	1.r 0,14	1.r 0,10	1.r 0,11	1.r 0,60
K2 0,06	K2 0,21	2.r 0,19	2.r 0,03	2.r 0,02	2.r 0,02
		3.r 0,33	3.r 0,17	3.r 0,07	3.r 0,11

Kiinteysindeksien vertailu Muona, Hult, Kosonen¹⁶⁹

Esa Saaristo on tutkinut vuonna 1999 ilmatorjuntajaosten vertikaalista kiinteyttä. Hän on laskenut tutkimuksessaan kiinteysindeksit samalla kaavalla kuin tässäkin tutkimuksessa on laskettu. Saaristo on määrittänyt kiinteysindeksit erikseen tutkimiansa jaosten varusmiesjohtajille. Lisäksi hän on määrittänyt kiinteysindeksit kaikille tutkimilleen ryhmille. Ryhmien kiinteysindeksit vaihtelevat 0,04:n ja 0,38:n välillä¹⁷⁰. Ne ovat samaa suuruusluokkaa kuin Hultin, Kososen ja oman tutkimukseni tulokset. Varusmiesjohtajien kiinteysindeksit vaihtelevat jaoksittain 0,17:n ja 1,0:n välillä. Jaosten keskiarvo on 0,57. Vain yhden jaoksen kiinteysindeksi oli alle 0,4¹⁷¹. Varusmiesjohtajien osalta yksiköt olivat huomattavasti kiinteämpiä kiinteysindeksien perusteella määriteltynä.

Mittaamieni perusyksiköiden kiinteysindeksit ovat pieniä verrattuna Saariston havaintoihin varusmiesjohtajien kiinteysindekseistä. Perusyksikön henkilökuntaa voidaan joissain määrin pitää samantyyliisenä joukkona kuin jaoksen varusmiesjohtajia. Henkilöiden määrä on samansuuruinen, ja molemmat ryhmät toimivat varusmiesten johtajina ja kouluttajina. Tosin varusmiesjohtajat ovat kaikki samaa ikäluokkaa, viettävät palveluksen ulkopuolellakin aikaa keskenään ja majoittuvat samassa tuvassa. Henkilökunnassa on eri-ikäisiä ihmisiä, jotka voivat asua etäälläkin toisistaan ja saattavat nähdä toisiaan vain työaikana. Näiden erojen vuoksi varusmiesjohtajia ja henkilökuntaa ei voida verrata toisiinsa. Odotin, että kiinteysindeksit olisivat olleet korkeampia mittaamissani yksiköissä. Yleispätevää määritelmää siitä, mikä olisi kiinteän joukon kiinteysindeksi, ei siis ole. Indeksien perusteella on vaikeaa sanoa, ovatko tutkitut yksiköt kiinteitä. Ei myöskään voida sanoa, miten kiinteitä ne ovat.

Jos kiinteän pienryhmän kriteerinä käytetään sitä, että ryhmän jäseniä yhdistävät molemminpuoliset kaverivalinnat, niin tämän tutkimuksen yksiköissä esiintyi 11 kappaletta kahden hengen ja yksi kolmen hengen kiinteä pienryhmä. Tuohon kolmen hengen ryhmään liittyi myös yksi ulkopuolinen henkilö molemminpuolisella kaverivalinnalla yhden ryhmän jäsenen kautta. Niinpä tätä ryhmää voidaan jossain määrin pitää myös

¹⁶⁹ Kosonen (2003) s. 56 ja 70.

Hult (2002) s. 56.

Ks. s. 73–74 ja 77–78.

¹⁷⁰ Esa Saaristo (2002) Jaoksen vertikaalinen kiinteys, Helsinki, s. 92.

¹⁷¹ Saaristo (2002) s. 76.

neljän hengen kiinteänä pienryhmänä. Ryhmärakennetta ei voida tarkastella pelkästään molemminpuolisten valintojen perusteella, sillä vain 20 prosenttia mittauksissa tehdyistä valinnoista oli molemminpuolisia. Kuten sosiogrammat yksiköistä osoittavat, valinnat täydentyivät useilla yksipuolisilla valinnoilla.

Yksikön A haastattelussa tein seuraavia havaintoja:

Yksikössä on kiinteitä kaveriporukoita. Vastaajan mukaan niitä nimetään 1–4 kappaletta. Vain yksi vastaajista sanoi, että yksikössä ei ole kiinteitä kaveriporukoita. Yhdeksän vastaajan mielestä yksikössä on kaveriporukka, joka on muodostunut yhteisten musiikkiharrastusten pohjalta. Lisäksi neljä vastaajaa mainitsee ikäryhmittäin muodostuneet ryhmät. Vanhemmat ja nuoremmat kouluttajat muodostavat oman joukkonsa. Kaksi haastateltavaa kertoo upseereiden muodostavan oman ryhmänsä.

Päällikön ja varapäällikön mielestä yksikössä on kahdesta kolmeen kiinteää pienryhmää. Heidän mielestään ne eivät ole muodostuneet ammattikunnittain (pl. sopimussotilaiden muodostama oma ryhmä). Heidän mielestään kiinteät ryhmät ovat muodostuneet ikäryhmittäin ja yhteisten harrastusten kautta. Lisäksi joillekin työntekijöille on muodostunut työn ohella läheisempi kaverisuhde, ja he ovat tekemisissä vapaa-aikanaan.

Yksi vastaajista kertoi tupakoivien työntekijöiden muodostavan oman kiinteän tupakkaporukan, joka käy yhdessä tupakkapaikalla ja toimii muutenkin yhteistyössä. Yksi vastaajista piti sopimussotilaita myös omana kiinteänä joukkonaan, muita ammatillisia ryhmiä yksikössä ei esiintynyt. Yhdessä haastattelussa kävi ilmi myös pienryhmä, joka koostuu samaa kurssia käyneistä kavereista. Yksi vastaajista piti harrastuksen pohjalta muotoutunutta joukkoa kiinteänä, vaikka sanoi, ”ettei se aina keskusteluissa kiinteältä vaikuta”.

Yhdeksällä vastaajalla ei ole yksikössä yhtään niin hyvää kaveria kuin parhaat kaverit siviilissä. Kolmella henkilöllä on yksikössä kaksi yhtä hyvää kaveria kuin siviilin parhaat kaverit. Lisäksi yksi vastaajista kertoi, että hänellä ei varsinaisesti ole yhtä hyviä kavereita yksikössä. Hän on kuitenkin paljon yhteistyössä ja tekemisissä työkavereiden kanssa työajan ulkopuolella.

Yksikön B haastattelussa tein seuraavia havaintoja:

Kolme kahdeksasta haastatellusta kertoo, että yksiköstä löytyy kiinteitä pienryhmiä. Kaksi nimeää yksikön vänrikkien ja kahden luutnantin muodostavan oman pienryhmän. Lisäksi yksi kertoo vänrikkien muodostavan oman ryhmän. Yksiköstä kolme henkilöä asuu varuskunnan lähellä ja käy samassa Krav Magassa. Lisäksi he ovat muutenkin tekemisissä vapaa-aikanaan. Kaksi vastaajista mainitsee yksikön kahden kouluttajanhuoneen muodostavan tiiviin yhteisön työpäivän aikana. Lisäksi kaksi vastaajaa kertoo, että yksikön vaunumiehet

muodostavat oman ryhmänsä. Vaikka kaksi kouluttajanhuonetta muodostaa tiiviin porukan, se ei erityisesti käy ilmi sosiometrisessä mittauksessa. Kavereita ja työpareja valittaessa ei näy selvää tietyn huoneen muodostamaa joukkoa, vaan valintoja on tehty myös ristiin.

Yksi vastaajista ei ole havainnut ollenkaan kiinteitä pienryhmiä. Toinen on niitä havainnut mutta vain vähäisessä määrin ja satunnaisesti – tämä vastaaja kuuluu eri ikäryhmään ja asuu muualla. Kolmannen mielestä niitä ei myöskään esiinny erityisesti. Hänen mielestään yksikkö on ”tasapuolisen tiiviisti tekemisissä keskenään”.

Myöskään yksikön päällikön ja varapäällikön mielestä varsinaisia kiinteitä pienryhmiä ei ole. Heidän mielestään yksikkö on tekemisissä työssä melko kiinteänä yhteisönä. Maastoharjoituksissa kiinteitä ryhmiä esiintyy enemmän kuin kasarmilla. Yksikkö käy kaksi kertaa puolessa vuodessa vierailuilla eri kohteissa, ja siellä osallistuminen on ollut hyvää. Myös se, että henkilökunta asuu hajallaan, rajoittaa pienryhmien syntyä.

Yksikössä on tehty havaintoja siitä, että saamaan aikaan tulleet ovat paljon tekemisissä ja ylikersantit/kersantit ovat enemmän tekemisissä vänrikkien kanssa. Lisäksi vanhemmat kouluttajat viihtyvät omassa joukossaan.

Kuusi vastaajaa kertoo, ettei heillä ole yksikössä yhtään niin hyvää kaveria kuin heidän parhaat kaverinsa siviilissä. Kaksi kertoo syyksi ikäluokkaeron; kolmas haluaa pitää työasiat erillään vapaa-aikanaan. Kahdella vastaajista on yksikössä yhtä hyviä kavereita kuin siviilissä. Kaksi haastateltavaa (upseeria) kertoo, että heillä on hyviä kavereita muualla joukko-osastossa.

Yksiköiden A ja B sosiogrammoista voi havaita, että niistäkään ei löydy kuin yksi kolmen hengen ryhmä sekä kahden hengen muodostamia pareja. Tuo yksikön A sosiogrammassa näkyvä kolmen hengen muodostama triangeli on ainoa tutkimuksessa selvästi havaittava kiinteä pienryhmä. Muut sosiogrammoista havaittavat ryhmät ovat kahden henkilön muodostamia. Sosiogramman ja haastattelujen perusteella voidaan todeta, että yksikössä A on selvästi yksi kiinteä kolmen hengen ryhmä. Tuo kolmen hengen muodostama ryhmä voisi olla haastatteluissa mainittu bändiporukka.

Tutkimuksen kohteena olleissa yksiköissä on kiinteitä pienryhmiä, jotka muodostuvat harrastusten, ikäryhmien, ammattikuntien, kurssien ja vapaa-ajan kanssakäymisen pohjalta. Olisin kuitenkin ennakkokäsitysteni perusteella olettanut, että kiinteitä pienryhmiä olisi yksiköissä selvästi enemmän. Odotin omien kokemusteni pohjalta yksiköistä löytyvän 2–3 kolmen tai neljän henkilön muodostamaa klikkiä. Kummassakin tarkastelemassani yksikössä henkilökunta nimesi melko vähän yksikössään olevan yhtä hyviä kavereita kuin heidän parhaat kaverinsa siviilissä.

Kummastakin yksiköstä löytyi kuitenkin myös hyviä kavereita. Sosiometrisen mittauksen ja haastattelujen perusteella voidaan päätellä, että yksikön A bändiporukka ja yksikön B Krav Maga -porukka ovat parhaita kavereita myös siviilissä. Näin ollen ainoa

tutkimuksessa ollut kolmen henkilön klikki rakentuu oletettavasti tällaisten parhaiden kavereiden muodostamasta ryhmästä. Tämän materiaalin valossa ei kuitenkaan vielä voida väittää, että kiinteä pienryhmä perusyksikössä vaatii muodostuakseen henkilöt, jotka ovat yhtä hyviä kavereita kuin heidän parhaat siviilikaverinsa. Näin pienellä aineistolla se ei ole mahdollista. Lisäksi olisi vielä pitänyt selvittää haastatteleamalla, kuuluvatko henkilöt mielestään kiinteään pienryhmään ja millaisten suhteiden perusteella se on rakentunut.

Epävirallinen johtajuus tutkimuksen kohteena olevissa perusyksikössä

Tutkimuksen kohteena olevissa yksiköissä yhteensä neljä henkilöä ei ollut mielestään havainnut epävirallista johtajuutta yksikössään. Muut haastatelluista ovat tehneet havainnot epävirallisesta johtajuudesta. Saapumiserän johtaja johtaa virallisesti kouluttajia koulutuksellisten asioiden yhdenmukaistamisessa. Joissain asioissa hän saattaa johtaa enemmän kuin virallisesti pitäisi. Lisäksi koulutuksellisia ohjeita ja linjauksia tehdään kokeneiden kouluttajien toimesta yhteisellä. Lisäksi kouluttajaporukalla yhtenäistään ja linjataan koulutusta harjoituspuhuttelujen jälkeen, vaikka päällikkö on tehnyt omat linjauksensa. Tällaisessa tapauksessa saapumiserän johtaja ja vanhemmat kouluttajat johtavat.

Vanhemmat kouluttajat johtavat nuorempia ja ylläpitävät järjestystä. Yhden vastaajan mielestä yksikössä pisimpään ollut on se henkilö, joka johtaa toimintaa kouluttajanhuoneessa. Yksiköissä on vahvoja ja ammattitaitoisia persoonia, jotka antavat vihjeitä ja opastavat arkipäivän koulutukseen liittyvissä asioissa. Pääsääntöisesti kouluttajat pitivät iän tuomaa auktoriteettia oikeutuksena siihen, että voi ottaa johtoaseman kouluttajien keskuudessa. Iän tuomaan auktoriteettiin täytyy liittyä myös ammattitaito. Tutkimuksessa oli yksi vanhempi kouluttaja, joka sanoi toimivansa kouluttajien epävirallisena johtajana, koska oli huomattavasti muita kouluttajia vanhempi ja kokeneempi.

Päälliköiden ja varapäälliköiden mielestä yksiköissä esiintyy epävirallista johtajuutta. He pitävät epävirallista johtajuutta hyvänä asiana, kun se liittyy nuorempien kouluttajien ohjaamiseen ja opastamiseen. Yksiköissä on pyritty kannustamaan vanhempia kouluttajia tällaiseen epäviralliseen johtajuuteen. Toisessa yksikössä on selvästi nuorempien tutorointi annettu muutaman kokeneen kouluttajan tehtäväksi. Koulutuksellisissa asioissa johtoasema kuuluu niille, jotka osaavat. Kapinamielistä, epävirallista johtajuutta ei päälliköiden ja varapäälliköiden mielestä esiinny. Toisen yksikön varapäällikkö piti kuitenkin epävirallisen johtajuuden näkemismahdollisuuksia rajallisina, koska päällikkö ja varapäällikkö työskentelevät erillään kouluttajista.

”Yksikön ammattitaitoisimmat kouluttajat ovat kaikkein vahvimpia persoonia, jotka hakeutuvat johtamaan toimintaa. He antavat hyvää mallia nuoremmille, mutta syyllistyvät myös muiden kuullen moittimaan esimiehiään näiden selän takana.”
Opistoupseeri

”Yksi vahva persoona ja juttumies johtaa vähän liikaakin nuorempien toimintaa. Tämä kouluttaja on ammattitaitoinen, mutta puuttuu liian paljon muiden toimin-

taan. Nuorempien kouluttajien olisi hyvä myös oppia omista virheistään ja kokemuksistaan. Tätä ei pääse tapahtumaan, kun annetaan yksityiskohtaisia ohjeita tapahtumista harjoituksen johtovastuussa oleville.” Opistoupseeri

”Yksikössä on myös kokeneita kouluttajia ja juttumiehiä, jotka vuorollaan toimivat epävirallisena johtajana. Tämä verkosto toimii ristiin ja johtamisvuoro on kiinni vallitsevassa tilanteessa. Juttumiehet johtavat tauolla ja kokeneet kouluttajat koulutuksessa.” Upseeri

Tämänkaltaisia esimerkkejä sain epävirallisesta johtajuudesta haastatteluissa. Päälliköt ja varapäälliköt suhtautuivat epäviralliseen johtajuuteen myönteisesti. Samoin suhtautuivat kaikki muutkin haastateltavat. Muutama nimesi juuri esimerkkien kaltaisia kielteisiä piirteitä epävirallisesta johtajuudesta.

Yksiköissä on eroja siinä, kuinka kouluttajat kokevat puuttuvansa yksikön johtamiseen. Yksikössä A kaikki paitsi yksi katsoivat, että yksikön johtamiseen puututaan. Yksikössä B kaikki kouluttajat olivat sitä mieltä, että johtamiseen ei puututa. Yksikössä A kouluttajat pyrkivät puuttumaan yksikön johtamiseen lähinnä koulutuksellisissa asioissa. Tällaisia ovat esimerkiksi viikko-ohjelmat, koulutuksen suunnittelu ja koulutustapahtumien toteuttaminen.

Tyypillisiä keinoja koulutukseen puuttumiseen yksikössä A ovat oman mielipiteen esille tuominen ja parannusehdotusten esittäminen. Mielipiteitä esitetään viikkopuhuttelussa ja kahvihuonekeskusteluissa. Muutamat kouluttajat puuttuvat päällikön johtamiseen äänekkäästi viikkopuhutteluissa ja kahvipöydässä. Muutama vastaaja on kokenut tämän päällikön kannalta kielteisenä. Toiminta vähentää päällikön auktoriteettia muiden (nuorempien) kouluttajien silmissä. Muutaman vastaajan mielestä kouluttajat linjaavat keskenään joukkueiden kouluttamisen päällikön jälkeen. Tällöin vanhemmat yhdenmukaistavat koulutusta ja antavat nuoremmille vihjeitä koulutustapahtumien toteuttamiseksi. Kouluttajat yrittävät vaikuttaa myös saapumiserän johtajan kautta, sillä hän suunnittelee viikko-ohjelmia ja koulutusta. Kertomalla mielipiteensä suunnitelmiin pääsee vaikuttamaan siihen, miten asioita yksikössä tehdään.

Yksikössä B kouluttajat eivät mielestään puutu yksikön johtamiseen. Yksikön päälliköllä on vahva ote, jolla hän linjaa tapahtumat yksikössä. Tämän takia kouluttajilla ei ole tarvetta puuttua johtamiseen. Kouluttajat mainitsevat, ettei heidän ole tarpeen puuttua muuta kuin epäkohtiin tai antaa esityksiä tiettyjen asioiden hoitamisessa. Pääsääntöisesti kaikki perustellut epäkohdat ja kehitysehdotukset otetaan huomioon. Asioista keskustellaan yksikössä viikkopuhuttelujen yhteydessä.

Päälliköiden ja varapäälliköiden mielestä kouluttajat eivät puutu varsinaisesti yksikön johtamiseen. He kylläkin tuovat esille omia ideoitaan ja kehittämisesityksiään. Päälliköt antavat mahdollisuuden puuttua tarvittaessa, esimerkiksi jonkin tietyn tehtävän suunnittelussa ja johtamisessa. Kouluttajia tulee käyttää hyödyksi jakamalla heille vastuuta tilanteissa, joissa se on mahdollista. Yksiköitä johdetaan siten, että suunnitteluvaiheessa kouluttajien mielipidettä kysytään, mutta kun päätös on tehty, siihen on turha yrittää enää vaikuttaa. Toinen päälliköistä sanoi: *”Pääsääntöisesti kouluttajat toimivat päätösten jälkeen. Joskus on tarvittu kahdenkeskisiä keskusteluja joidenkin kanssa.”* Toinen haastatelluista päälliköistä puolestaan korosti avoimuuden ja tiedotuksen merkitystä. Hän sanoi *”kertovansa selkeästi mielipiteensä ja sen, mitä hän ajattelee.”*

Kaikkien vastaajien mielestä yksikön A päälliköllä ei ole erityisiä kavereita yksikössä. Vain kaksi peruskoulutettua ja sopimussotilaat olivat sitä mieltä, että henkilösuhteet eivät vaikuta päällikön tapaan hoitaa asioita. Vaikutuksia oli usean vastaajan mielestä töiden jakamisessa. Hommat delegoidaan niille kouluttajille, joiden kanssa päällikkö tulee paremmin toimeen. Näin tietyille henkilöille kasaantuu paljon töitä ja erityisesti mieluisia tehtäviä. Tällaista saattaa tapahtua myös siinä tapauksessa, että joku olisi ammattitaitoisempi johonkin tehtävään. Jos päällikkö ei tule toimeen tällaisen henkilön kanssa, hän valitsee tehtävään jonkun, jolla ei löydy parasta ammattitaitoa kyseisen tehtävän hoitamiseen. Huonommat hommat jaetaan yksikössä niiden kesken, jotka eivät tule päällikön kanssa niin hyvin toimeen.

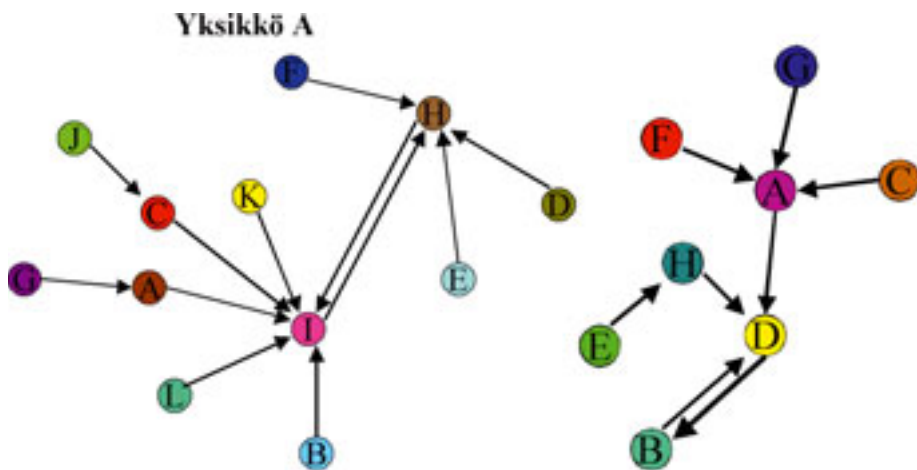
Yhden vastaajan mielestä päällikkö suosii kadettiupseereita tehtävien hoitamisessa. Muutamassa haastattelussa todettiin, että päälliköllä ei ole tarvittavaa auktoriteettia yksikön kouluttajien keskuudessa. Kaksi haastateltavaa kyllä totesi, että yksikön henkilökunnassa on muutama vahva persoona, jotka eivät tule päällikön kanssa hyvin toimeen. Nämä henkilöt vaikeuttavat yksikön johtamista ja tuovat julki mielipiteitään koko yksikön kuullen. Toiminnallaan he syövät päällikön arvovaltaa myös yksikön nuorempien kouluttajien keskuudessa.

Yksikön B henkilökunnan mielestä päälliköllä ei ole erityisiä ystäviä yksikössä. Hän kohtelee alaiensa mielestä kaikkia tasapuolisesti, joskin heidän mukaansa kohtelu edellyttää ehdottomasti sitä, että hoitaa hommansa hyvin ja yrittää parhaansa. Yksi vastaaja kertoo, että alaisen ikä ja kokemus vaikuttavat eräissä asioissa päällikön suhtautumiseen. Tällaisia ovat tilanteet, joissa pitää saada vapaata tai päästä hoitamaan jotain erityistehäviä.

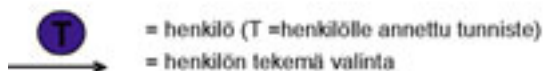
Yksiköiden päälliköt olivat persoonina ja johtajina kovin erilaisia. Vaikka molemmat pitivät epävirallista johtajuutta hyvänä, suhtautuminen alaisiin oli erilaista. Toinen päälliköistä pyrki pitämään tietyn välimatkan kaikkiin alaisiinsa eikä halua olla ”esittäjien” kanssa tekemisissä. Hän ei suvaitse alaisiltaan käytöstä, jossa he pyrkivät olemaan muuta kuin mitä todellisuudessa ovat eikä pidä huonona, vaikka hän suhtautuu joihinkin alaisiin varauksellisesti. Hänen mielestään se, että hänellä ei ole hyviä ystävyysuhteita alaisiin, ei ole vaikuttanut työasioiden hoitoon. Yksikössä on aina saatu kaikki asiat hoidettua.

Toisen tutkitun yksikön päällikön mukaan hän on parempi kaveri tietyissä tehtävissä toimivien kanssa. Tällaisia henkilöitä, joiden kanssa työskennellään enemmän, ovat esimerkiksi saapumiserän johtaja ja kauemmin yksikössä olleet. Tehtäviä jakaessaan ja suunnitellessaan hän pyrkii omasta mielestään ottamaan alaiensa kyvyt ja ominaisuudet huomioon. Tällöin työt eivät välttämättä jakaudu tasaisesti. Päällikkö antaa mielellään töitä luottomiehille, jolloin hän voi olla varma töiden onnistumisesta.

Epävirallista johtajuutta yksiköiden välillä voidaan tarkastella myös sosiogrammien avulla. Kun kysyin, kenet valitsisit taistelutilanteessa johtajaksi, sain seuraavanlaiset sosiogrammat:

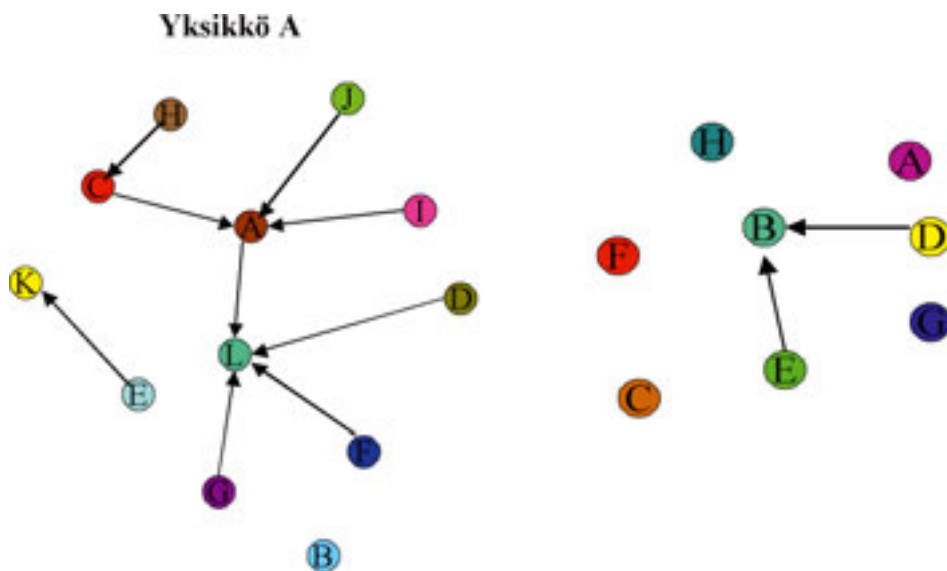


"Kenet yksikön henkilökunnasta valitsisit perusyksikön päälliköksi ja omaksi esimieheksesi taistelutilanteessa?"

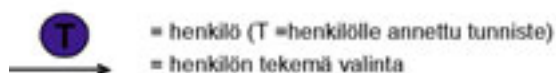


Sosiogramma yksiköistä A ja B.

Yllä olevien sosiogrammien perusteella yksiköistä voidaan hahmottaa epävirallisia johtajia taistelutilanteeseen. Näiden valintojen perusteella nähdään, keiden alaisuudessa yksikön henkilökunta haluaisi lähteä sotaan. Molemmista yksiköistä löytyy kaksi henkilöä, jotka ovat muita selvästi suosittumia. Henkilöt H ja I (yksikkö A) ja A ja D (yksikkö B).

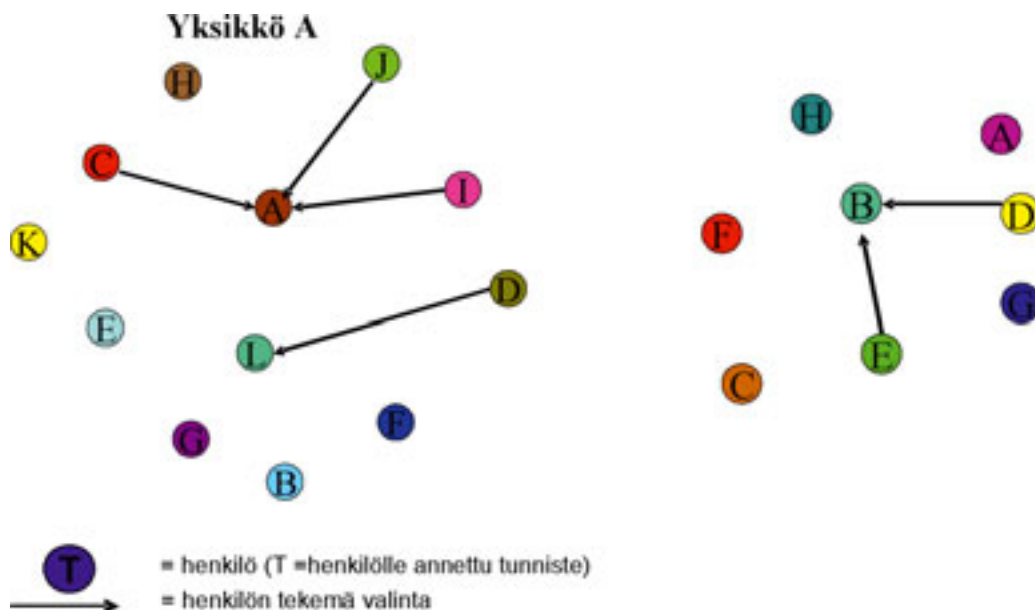


"Olisiko joku opistoupseeri kyvyiltään ja henkilökohtaisilta ominaisuuksiltaan sovelias yksikön päälliköksi, jos olisi käynyt kadettikoulun?"



Sosiogramma yksiköistä A ja B.

Yllä olevan kuvion perusteella yksiköstä A löytyy selvästi kaksi opistoupseeria, jotka olisivat kyvyiltään päteviä yksikön päälliköksi. Näiden henkilöiden A ja L voidaan olettaa toimivan yksikkönsä kouluttajien keskuudessa epävirallisina johtajina. He ovat molemmat kokeneita, ammattitaitoisia opistoupseereita, jotka haastattelujen perusteella johtavat ja opastavat nuorempiaan yksikössä. Myös yksikön B yksi valintoja saanut opistoupseeri on kokenut ja ammattitaitoinen. Hän määrittyi myös haastattelujen perusteella epäviralliseksi johtajaksi yksikkönsä kouluttajien keskuudessa.



Henkilöt, jotka ovat valinneet päälliköksi soveliaan opistoupseerin myös parhaaksi kaverikseen.

Yllä olevasta kuviosta voidaan päätellä, että kaverisuhteilla on jonkin verran merkitystä, jos opistoupseerien keskuudesta valitaan sopivaa päällikköä. Kuvan 18 esittämässä tilanteessa yksikössä A tehtiin yhdeksän valintaa, joista siis neljässä sama henkilö on valittu myös parhaaksi kaveriksi. Yksikössä B oli vain yksi opistoupseeri, joka sai valintoja yksikön päälliköksi. Tämä henkilö sai valintoja sellaisilta työtovereilta, jotka olivat valinneet hänet myös parhaaksi kaverikseen. Kaverisuhteilla voi olla merkitystä esimerkiksi siksi, että hyvä kaveri tunnetaan hyvin ja hänen kanssaan olisi miellyttävää työskennellä. Toisaalta yksikössä A tehtiin myös viisi valintaa, joissa kaverisuhteilla ei ollut merkitystä. Näissä tapauksissa henkilö on oletettavasti tullut valituksi puhtaasti ammattitaitonsa ja johtajaominaisuuksiensa vuoksi.

Epäviralliset normit ja roolit tutkimuksen kohteena olevissa perusyksikössä

Tutkittujen yksiköiden epävirallisia normeja ja rooleja tarkastellaan haastattelukysymysten 6–10 perusteella. Saadusta aineistosta voidaan havaita tilanteita, joissa yksiköt ovat muodostaneet itselleen epävirallisia normeja tai kouluttajat ovat ottaneet jonkin tietyn roolin yksikössään. Yksiköissä on muokattu virallisia käskyjä ja normeja omiin tarkoituksiin lähinnä joissain koulutuksellisissa tilanteissa. Mitään ei kuitenkaan ole jätetty tekemättä, ja yleisesti kaikki ovat olleet osallisina ja viime kädessä päälliköt ovat ottaneet vastuun, mikäli joistain säännöistä ja käskyistä on tehty omia sovelluksia.

Erityisesti kokeneilla, kauan varuskunnassa työskennelleillä kouluttajilla on sellaiset suhteet ja tuttavapiiri, että he voivat kaverin roolissa hoidella työasioitaan varuskunnan sisällä.

Yksikössä A ei ole tietoisesti jätetty tekemättä mitään ylemmältä johtoportaalta tulleita käskyjä ja ohjeita. Joissain asioissa on kyllä yksikössä ollut soveltamista. Esimerkkejä yksikön A tekemistä soveltamisista ovat seuraavat:

Varttimerkinnöissä on lisätty joitain suorituksia yksittäisille miehille, jotta on päästy käskettyihin tunti- ja suoritusmääriin koulutuskausittain.

Johtajien yhtenäistämiskoulutuksen jälkeen yksikkö järjestänyt oman yhtenäistämiskoulutuksen, jotta on päästy käsittelemään yksikön joukkotuotantotehtävän mukaisen joukon koulutusta koskettavia asioita.

Joillakin kouluttajilla on jäänyt ottamatta joukko-osaston P-kauden koulutusohje huomioon. Siinä on linjattu mm. toiminta lipasta vaihdettaessa. Vaikka tämä käytäntö on yhtenäistetty, silti jotkut olivat opettaneet eri tavalla.

Sopeuttavan P-kauden ohjeista on yksikössä joissain määrin poikettu. Yksikössä on henkilökunnan mielestä joukko-osaston kovin kuri ja varusmiesesimiesten valta ei ole niin rajoitettua kuin muissa yksiköissä.

Joitain koulutusohjeita yksikössä on saatettu soveltaa ja jättää toteuttamatta. Yleisesti tämä on johtunut siitä, että ohjeen laatija ei ole ollut ajan tasalla ja tuntenut perusyksikön kouluttaman joukon organisaatiota, henkilöstöä ja käyttöperiaatteita.

Joissakin asioissa yksiköt tekevät yhteistyötä esikuntien kanssa, esimerkiksi päivittävät asioita, jotka ovat ristiriidassa perusyksikön toimintatapojen kanssa. Tällaisia voivat olla muun muassa vanhalle pohjalle laaditut käskyt, joissa on todettu olevan kehittämistarpeita. Jos kehitysehdotus ei ole mennyt uuteen käskyyn, on joitain asioita ollut tarpeen sopia ja muuttaa.

Yksikön B vastaajista 40 prosenttia toteaa, että käskyjä ei ole sovellettu eikä jätetty toteuttamatta. Toiset 40 prosenttia vastaajista taas toteaa, että joitain asioita on oikaistu ja tehty soveltaen. Mitään ei ole kuitenkaan jätetty toteuttamatta. Yksi vastaaja toteaa: *”Esikuntien käskyt ovat usein täysin irti siitä maailmasta, jossa perusyksikkö elää.”* (Opistoupseeri) Myös muissa haastatteluissa (yksiköt A ja B) oli havaittavissa samanlaisia asenteita. Haastattelujen perusteella suurimpana syynä tähän oli se, että esikunnissa työskentelevät henkilöt eivät välttämättä hallitse viimeisimpiä tietoja uusien joukkotyyppien koulutuksessa. Tai sitten he eivät tiedosta sitä kiirettä, mikä perusyksikössä on koulutustehtävien toteuttamisessa. Yksikössä B tehtyjä sovelluksia ovat esimerkiksi seuraavat:

Tupia on yksikössä tarkastettu vähemmän kuin on käsketty, mikä johtuu yksikön toimintatavasta ja päiväohjelman rutiineista.

Joukko-osaston ohje toteaa, että kukin henkilö vie aseet henkilökohtaisesti varastoon lomille lähtiessään. Vakiintunut käytäntö on kuitenkin se, että yksiköiden aseet viedään kootusti.

Käskeyjen ja määräysten oikomista on tapahtunut sotaharjoituksissa asioissa, joihin esikunnat tai pääkouluttajat puuttuvat puutteellisilla tai vanhentuneilla tiedoilla. Usein ristiriidat koskevat joukkojen taktisia käyttöperiaatteita, jotka ovat ennen olleet toisenlaiset kuin 2005-organisaation jääkärikomppanialla.

Päälliköiden ja varapäälliköiden mielestä mitään ei ole oikaistu. Vain joissakin pikkuasioissa on poikettu. Toinen päälliköistä korosti sitä, että kaikessa, mitä on sovellettu, on ollut hänen suostumuksensa. Haastatteluissa toisen yksikön päällikkö sanoi periaatteen, että ”tyhmiä käskeyjä ei tarvitse noudattaa”. Hänen mielestään osana järjestelmää tulee aina kritiikkiä käskeyjen antajilta. Hän ei kuitenkaan hyväksy kritiikkiä ilman perusteluja ja parannusehdotusta.

Toisen yksikön varapäällikön mielestä jotkin asiat yksikössä ovat jääneet tekemättä yksittäisten henkilöiden (nuoremmat upseerit) takia. Hänen mukaansa tämä johtuu henkilöiden ammattitaidosta ja yleisestä elämänasenteesta. Varapäällikön mukaan he ajattelevat: ”*Mulle kaikki rahat, mutta mitään ylimääräistä en viitsisi tehdä.*” (Upseeri) Muilta en kuullut kommentteja siitä, että jokin ammattikunta olisi asennoitunut työnteoonsa ja elämäänsä huonosti. En tiedä, johtuiko tällainen asennoituminen näiden nuorten upseereiden suhtautumisesta kouluttajan tehtävään. Ainakin toisessa tutkimuksen joukko-osastossa on paljon nuoria upseereita, jolloin he joutuvat toimimaan useita vuosia joukkueen kouluttajina ennen siirtymistään varapäällikön tehtäviin. Tässä joukossa ei kuitenkaan ollut havaintoja huonosta asennoitumisesta. Todennäköisesti kyse oli yksittäistapauksesta. Keräämäni materiaalin ja yksittäisen esimerkin perusteella ei voi tehdä mitään yleispäteviä arvioita nuorten upseereiden asennoitumisesta. On kuitenkin hälyttävää, mikäli tällaiset asenteet pääsevät tarttumaan nuorempiin kouluttajiin yksiköissä.

Kummassakaan yksikössä ei käskeyjen ja ohjeiden soveltamista katsottu voitavan kohdistaa mihinkään epäviralliseen ryhmään. Kaikki kouluttajat kritisoivat vuorollaan käskeyjä kahvihuoneessa ja kuitenkin toteuttavat niitä. Kaikki kouluttajat ovat mukana päätöksessä, jos jotain sovelletaan. Yleisesti päällikön ja kokeneempien kouluttajien mielipiteitä ja näkökulmia kuunnellaan, ja ne vaikuttavat yksikön yleiseen mielipiteeseen.

Tutkimuksen kohteina olleissa yksiköissä on kouluttajien mielestä asetettu selkeät yhteiset tavoitteet. Lähes kaikki vastaajat nimesivät tavoitteeksi kouluttaa toimiva sodan ajan komppania, jonka toimivuus mitataan yhtymäharjoituksessa. Tutkimuksessa oli kuitenkin muutamia vastaajia, jotka eivät osanneet aivan suoraan nimetä yhteistä tavoitetta. Vasta pienen keskustelun jälkeen he päätyivät siihen, että tavoitteena on sotakelpoisen joukon tuottaminen. Pääsääntöisesti vastaajat eivät erikseen eritelleet tavoitetta pienempiin osiin. Mitään selviä koulutuksellisia tavoitteita ei ollut yksiköissä laadittu mihinkään asiakirjoihin. Vastaajien mielestä koulutustavoitteet tarkentuivat harjoituksittain, kun niiden osalta laadittiin tavoitteet, mitä joukon tuli osata harjoitusten jälkeen. Yksi vastaaja kertoi, että hänen yksikössään joitakin asioita oli tehty ja harjoiteltu pelkästään koulutustasomittausta varten, jotta saataisiin mittauksesta hyvä tulos.

Kouluttajien mielestä pääosin kaikki olivat sitoutuneet tavoitteisiin ja pyrkivät omalta osaltaan saavuttamaan tavoitteet. Muutama oli havainnut joissakuissa pientä taantumista ja motivaation puutetta. Pohjimmiltaan kaikki kuitenkin olivat valmiita tekemään töitä

tavoitteen saavuttamiseksi. Vastaajien mielestä joukkoon kuului erilaisia yksilöitä ja myös niitä, jotka eivät sitoudu täysin yhteisiin päämääriin. Toisessa yksikössä kilpailuhenkisyttä joukkueiden välillä pidettiin motivaatiotekijänä koulutustuloksiin pääsemisessä. Kilpailuhenkisyys oli tarttunut myös varusmiehiin, ja he tekivät parhaansa oman joukkueensa suorituksen puolesta. Tässä yksikössä palkitaan P-kaudella taistelijan tutkinrossa paras mies, paras ryhmä ja paras joukkue. Se motivoi myös alokkaita yrittämään.

Vastaajien mielestä kouluttajat ajattelevat joskus vain omaa tehtävää ja kokonaisuus unohtuu. Tällöin he saattavat keksiä omia tavoitteitaan ja toimia omien normiensa mukaisesti. Tämä saattaa näkyä myös koulutuspaikkojen valinnassa ja joukkuejakoja tehtäessä parhaiden miesten haalimisessa omaan joukkueeseen.

”Vanhemmat kouluttajat pyrkivät oikomaan koulutuksessaan eivätkä välittäneet mitä joukko teki, kunhan se vain vaikutti tehokkaalta.” (Määräaikainen reservi-upseeri)

Vastaaja arveli tämän johtuvan tietystä kyllästymisestä useiden vuosien kouluttajana toimimisen jälkeen. Yksikön pahimpiin oikojiin kuulunut vanhempi kouluttaja oli äskettäin vaihtanut yksikköä. Myös muutama muu vastaaja piti vanhempien kouluttajien motivaatiota ja sitoutumista huonona. Syyksi tähän nähtiin ”leipääntyminen” samoihin kouluttajan tehtäviin useiden vuosien aikana.

Yleisesti päälliköt pitivät kouluttajien sitoutumista hyvänä. Toinen päälliköistä korosti sitä, että kouluttajien tulee tehdä työtä omalla tyylillään ja oman joukkueensa parissa. Hänen mielestään yksikön pääkouluttaja on se, jonka täytyy pystyä havaitsemaan kokonaisuus. Hänen täytyy havaita harjoituksissa hyvin ja huonosti menneet asiat. Jos jokin asia on jäänyt opettamatta tai huonolle tasolle, sen kouluttaminen otetaan painopisteeksi seuraavaan harjoitukseen. Toisen yksikön päällikön mielestä yhtään ”lusmua” ei hänen yksikössään ole. Suoritusten intensiteetti vaihtelee varsinkin kokeneemmilla. Se johtuu kuuden kuukauden palvelusajan tiukasta rytmistä. Kokemus korvaa koulutustuloksissa heikon motivaation ja yrittämisen halun puutteen.

Varapäälliköiden mielestä kouluttajat pyrkivät tavoitteisiin parhaansa mukaan. Toinen vastaajista sanoi, että jos asetetuista tavoitteista jäädään, se johtuu usein kokemuksen tai ammattitaidon puutteesta. Myös toinen varapäällikkö piti kouluttajien sitoutumista hyvänä ja kertoi kouluttajien toteuttavan itsenäisesti suuria projekteja, esimerkiksi työn alla olleen koulutusohjeen kirjoittaminen. Siihen jokainen teki erikoisalansa mukaisen suunnitelman ja ohjeen, jotka hän koosti ja muokkasi.

Melkein kaikki haastatellut totesivat yksiköiden opistoupseereilla olevan **opistoupseerikavereita** joukko-osastojen muissa osissa. Nuoremmat kouluttajat eivät olleet niin paljoa yhteistyössä. Useat vastaajat olivat sitä mieltä, että asioita hoidellaan paljon tällaisten tuttujen verkostojen kautta. Tällaiset verkostot rakentuvat myös ikäryhmien mukaan.

Esimerkkejä kaveriverkoston kautta hoidettavista asioista ovat yksikön A haastattelujen perusteella seuraavat:

Unohdetun tilauksen jälkeen soitto tutulle varastonhoitajalle; silloin saa yleensä halutut tavarat, jopa sellaiset, jotka oli johonkin toiseen käyttöön varattu.

Varastoille voi kavereiden kesken sopia palautus- ja vaihtoaikoja myös varastojen palveluaikojen ulkopuolella. Tutulta varastonhoitajalta saa helpommin riittävästi uutta materiaalia.

Kavereiden kanssa sovitaan koulutustilojen käytöstä ja saadaan tarvittaessa apua. Vaihdetaan ampumakäsäkyjä ja koulutussuunnitelmia ja opetuspaketteja jopa joukko-osastojen välillä.

Autohallilla kaverin tekemä tilaus on joskus saattanut ajaa muiden samanarvoisten tilausten ohi, jos ajoneuvoista on ollut pulaa. Kavereille on saatettu laittaa parempia ajoneuvoja kuin muille tilaajille.

Koko joukko-osastoa koskevissa käskyissä ja aikatauluissa on saatettu antaa kaverialle tai hänen yksikölleen parhaat ajat tai tilat.

Kaverisuhteiden avulla pyritään ajamaan omia etuja. Joukko-osaston esikunnassa olevien kavereiden kesken saa tietoa tulevista kursseista ja pääsee niihin mukaan. Kertausharjoituksia suunnittelevien kavereiden kautta voi saada lisää sotaharjoituspäiviä ja päästä paremmille ansioille. Lisäksi kavereiden kautta saa tietoa vapautuvista tehtävistä ja voi hakeutua niihin.

Päällikön mielestä haitallisia kaverisuhteita ei ole. Kouluttajat pyrkivät kavereiden kautta yksikön ulkopuolisiin töihin, joissa on mahdollista saada lisää sotaharjoituksia. Lisäksi tehdään yhteistyötä naapuriyksiköiden kanssa koulutuksen kehittämiseksi ja rajallisen koulutusmateriaalin lainaamiseksi. Se palvelee molempia yksiköitä ja koko joukko-osastoa. Myös esikunnissa työskentelevät kaverit käyttävät hyväksi yksiköissä olevia. Esikunnista soitetaan yksittäisille kouluttajille ja tarjotaan erityisiä tehtäviä tai paikkaa kurssille.

Esimerkkejä kaveriverkoston kautta hoidettavista asioista yksikön B haastattelujen perusteella:

Kalustotilaukset varastoille on helppo hoitaa kavereiden kesken. Erityisesti, jos tilaus unohtuu, on hyvä tuntee kavereita varastolta. Heidän kauttaan saa aina järjestettyä tarvittavan materiaalin. Myös silloin, jos jotain tavaraa ei ole varastolla, voi tukeutua tuttujen apuun.

Pieniä materiaalipuutteita voidaan kavereiden kesken sopia varastolla tai vaihtaa puuttuva materiaali johonkin, mitä itsellä on ylimääräistä.

Kavereiden kesken voidaan vaihdella puuttuvia/ylimääräisiä materiaaleja ennen varastolle palauttamista.

Voidaan soittaa tutulle kouluttajalle naapuriyksikköön ja lähettää sinne muutamia miehiä rästikoulutukseen, esimerkiksi ammuntoihin. Tällöin yksikön omaa henkilökuntaa ei tarvitse sitoa rästikoulutukseen, jos se hoituu naapuriyksikön mukana.

Joihinkin harjoituksiin saatetaan pyytää mukaan kouluttaja-avuksi ja huolto- ja tukipalveluihin tuttuja kouluttajia esimerkiksi taisteluvälineupseereiksi ja lääkin-tähuoltouseereiksi.

Kuljettajien ja ajoneuvojen tasaaminen yksiköiden kesken ennen harjoitukseen lähtöä.

Yksikön panssarimestari ja joukko-osaston panssariajoneuvo-osaston johtaja ovat keskenään hyviä kavereita. Näin saadaan hyvin hoidettua asioita, koska yksikkö on kuljetuksissaan ja harjoituksissaan riippuvainen vaunuista.

Useampi vastaaja yksikössä B korosti sitä, että joukko-osastossa vallitsee yleisen auttamisen ilmapiiri ja että tällaiset tutunpalvelukset toteutetaan vastavuoroisuusperiaatteella. Päällikön mielestä kouluttajien pitää antaa toimia vapaasti ja käyttää suhteitaan hyödyksi. Se koituu koko yksikön eduksi ja päästään parempiin tuloksiin. Yksi nuorista kouluttajista sanoi, että on ollut hyvä, kun on oppinut vanhempien avulla tuntemaan eri paikoista henkilöitä, joiden kanssa on helppo asioida. Esimerkiksi varastoilla asiointi on helpompaa silloin kun ei tarvitse asioida sellaisten henkilöiden kanssa, joiden kanssa yhteistyö ei suju.

Myös (kadetti-)upseerit muodostavat keskenään kaveriverkostoja, joiden välityksellä hoidellaan asioita. Nämä upseereiden väliset kaveriverkostot muodostuvat päälliköiden ja varapäälliköiden kesken sekä samassa yksikössä palvelleiden upseereiden välillä. Upseereilla on myös opistouseerikavereita, joiden kanssa asioista voi sopia.

Yksikön A haastattelussa havaittuja esimerkkejä:

Kadettiupseerit pitävät yhteyttä kavereihinsa, ja päällikkö ja varapäällikkö hoitavat arkirutiineja tuttujen kautta.

Voidaan vaihtaa ja siirtää päälliköiden kesken miehiä yksiköiden välillä johtajavalintoihin liittyen.

Voidaan saada kouluttaja-apua naapuriyksiköstä. On ollut myös tilanteita, jolloin henkilöstöön liittyvä tukipyyntö on jonkin yksikön päällikön vaatimuksesta pitänyt toimittaa virkatietä esikunnan kautta.

Hoidetaan ohi virkatien yksinkertaisia asioita oman työn helpottamiseksi. Tällaisia ovat esimerkiksi sopimiset harjoitusalueista ja -tiloista eri joukkoyksiköiden välillä. Ei tarvitse soittaa esikuntaan, kun voi soittaa kaverille.

Henkilökohtaisia etuja pyritään kavereiden kautta ajamaan samalla tavalla kuin opistoupseereiden keskuudessa.

Päällikköporras hoitaa rutiineja keskenään sopimalla. Tällaisia tapauksia voi olla esimerkiksi virka-apuvuorojen vaihto, miesten vaihto, yksiköiden keskinäiset siirrot ja henkilöstön käyttö. On pyritty siirtämään muita kuin kadettiupseereja, jotta he voisivat hankkia kouluttajakokemusta oman joukkueensa kanssa ennen siirtoa uusiin tehtäviin.

Yksikön B haastattelujen perusteella upseerit hoitavat asioitaan kaveriverkoston kautta samoin kuin opistoupseerit. Yksi vastaajista kertoi vain päällikön ja varapäällikön kykenevän hoitamaan asioita tuttavaverkoston kautta, koska muut yksikön upseerit ovat juuri taloon tulleita eivätkä tunne prikaatin henkilöstöä samalla tavalla. Kolme vastaajista oli huomannut upseerien hoitavan asioita oman tuttavaverkostonsa avulla, joskin he arvelivat asioiden hoitamisen olevan vähäisempää. Päällikkötasolla hoidetaan keskenään asioita, ja usein on kaikille selvää, miten jotkut asiat hoidetaan esikunnan käskyjen jälkeen. Päällikön mielestä paljon asioita hoidetaan suoraan, koska esikuntia ei kannata sekoittaa jokaiseen asiaan. Hänen mielestään tärkeintä on saada oma organisaatio toimimaan tehokkaasti ja luoda oma toimintatapa. Ei kannata matkia muita tai olla kateellinen. Pitää vain keskittyä hoitamaan omat työt tehokkaasti. Kaveriverkoston avulla useat asiat hoituvat tehokkaalla tavalla.

Havaintojeni perusteella kaverisuhteiden käyttö on varsin vilkasta joukko-osastojen sisällä. Upseereilla ja opistoupseereilla on omat verkostot, mutta myös yhteisiä suhteita. Työhistoria vaikuttaa kavereiden välisiin suhteisiin. Samassa yksikössä työskennelleet upseerit ja opistoupseerit muodostavat kaverisuhteita, joita käytetään paljonkin hyödyksi samoissa asioissa kuin upseerien ja opistoupseerien omissa joukoissaan muodostamia kaverisuhteita. Kaverisuhteiden kautta hoidettaviin asioihin liittyy runsaasti henkilökohtaisten, omaa etua ajavien asioiden hoitoa. Olisi ollut mielenkiintoista kysyä myös joukko-osastojen välisistä kaveriverkostoista. Nyt esiintyi jo muutamia esimerkkejä, joten epäilemättä suuriakin asioita hoidellaan kavereiden kesken joukko-osastojen välillä.

Erityisesti näissä kysymyksissä olisi varmasti ollut edullista antaa haastateltaville ennakkoon kysymykset. Tällöin he olisivat voineet miettiä rauhassa vastauksia ja olisin ehkä saanut vielä enemmän esimerkkejä normien ja roolien esiintymisestä. Vaikka nyt sain runsaasti esimerkkejä, esiin ei kuitenkaan tullut mitään yllättäviä tapauksia. Suurimpaan osaan näistä esimerkeistä törmäsin itsekin sopimussotilaana työskennellessäni.

Organisaatiokulttuuri tutkimuksen kohteena olevissa perusyksikössä

Yksiköissä vallitsi selvästi omanlaisensa organisaatiokulttuuri. Tämä näkyi päälliköiden erilaisessa roolissa yksikkönsä keskuudessa. Yksikön A päällikkö ei ollut yksikössään niin keskeisessä asemassa kuin yksikön B päällikkö. Yksiköiden toimintaa ohjaa puolustusvoimien organisaatiokulttuuri, joten molempien tutkittujen yksiköiden kulttuuri rakentuu hierarkkisessa ja byrokraattisessa toimintaympäristössä. Organisaatiokulttuu-

rin vaikutuksia on havaittavissa edellisissä luvuissa, sillä se vaikuttaa yksiköiden toimintatapoihin, arvoihin ja asenteisiin. Organisaatiokulttuuria tutkimissani yksiköissä lähestyn johtajuuden kannalta. Scheinin mielestä johtajuus on organisaatiokulttuurin kannalta merkittävää. Hän pitää mahdollisena, että johtajien ainoa todella tärkeä tehtävä on luoda ja johtaa kulttuuria¹⁷².

Johtajilla on kaksi tapaa luoda ja johtaa kulttuuria. Schein nimittää niitä primaarisiksi ja sekundaarisiksi istuttamismekanismeiksi. Tällaisia primaarisia mekanismeja ovat

- 1) johtajien huomion kiinnittämisen sekä kontrollin kohteet
- 2) johtajan reaktiot kriittisiin tapauksiin ja organisaation kriiseihin
- 3) johtajan suorittama harkittu roolin mallittaminen, opettaminen ja ohjaaminen
- 4) palkintojen ja statuksen kohdentamisen kriteerit
- 5) rekrytoinnin, valinnan, ylennysten ja erottamisen kriteerit.

Sekundaarisen ilmaisutavan ja vahvistamisen mekanismeja ovat

- 1) organisaation rakenne
- 2) organisaation järjestelmät ja menettelytavat
- 3) fyysisen tilan, rakennusten ja julkisivujen muotoilu
- 4) tarinat, legendat, myytit ja kertomukset tärkeistä henkilöistä
- 5) viralliset organisaatiofilosofiaa, uskonkappaleita ja perustamisasiakirjoja koskevat lausumat¹⁷³.

Käsittelen organisaatiokulttuuria ja johtajan merkitystä muutaman primaarisen istuttamismekanismien esimerkin avulla. Tehdessäni mittauksia ja haastatteluja yksiköissä minulle muodostui kuva kummankin yksikön päälliköstä. Johtajana päälliköllä näyttää myös käytännössä olevan suurta merkitystä organisaatiokulttuurille. Päälliköillä oli selvästi erilainen tapa kiinnittää huomiota ja kontrolloida eri asioita. Erityisesti toisen yksikön henkilökunta koki päällikkönsä auktoriteetiksi, joka viime kädessä päätti, kuinka asiat tehdään.

Myös Homansin mukaan merkittävää johtajuudessa ja vuorovaikutuksessa on esimiesten antamien käskyjen noudattaminen. Yleensä alaiset noudattavat esimiehen käskyjä – tämä perustuu johtajan auktoriteettiin: jos alaiset hyväksyvät johtajan käskyt ja kontrolloimisen, johtajaa voidaan pitää auktoriteettina¹⁷⁴. Haastatteluista kävi ilmi, että johdonmukaisuus ja päätöksissä pysyminen on henkilökunnan mielestä tärkeää päällikön roolissa. Myös Schein mainitsee johdonmukaisuuden huomion voimakkuutta tärkeämpänä oletuksia viestittäessä.¹⁷⁵

Päällikön reaktiot ja kriittisiin tapauksiin suhtautuminen ovat henkilökunnan mielestä tärkeitä. Scheinin mukaan tapa, jolla johtajat ja muut käsittelevät organisaation kriisejä,

¹⁷² Schein (1987), s. 19–20.

¹⁷³ Schein (1987) s. 233–252.

¹⁷⁴ Gorge Homans (1957) *The Human Group*, Lontoo, s. 418.

¹⁷⁵ Schein (1987) s. 235.

luo uusia normeja, arvoja ja toimintatapoja¹⁷⁶. Päälliköiden suhtautumisessa ongelmatilanteisiin ja niissä tehtyihin päätöksiin oli selviä eroja. On selvää, että työyhteisöön muokkautuu aivan erilainen kulttuuri, jos ongelmatilanteissa syntyy selkeitä päätöksiä, jotka voidaan toteuttaa. Tunnistettavuuden ja haastattelussa tulleen aineiston henkilökohtaisuuden vuoksi en voi julkaista kaikkia haastattelujen tuloksia. Lupasin haastatteluissa pitää osan tiedoista omana tietonani. Tämän vuoksi aiheen käsittely jää pinnalliseksi.

Yhtenä esimerkkinä yksiköiden ja koko puolustusvoimienkin organisaatiokulttuurista voidaan pitää suhtautumista syväjohtamiseen ja siitä rakentuvaan johtajakoulutusohjelmaan. Pääesikunta on ohjeistanut johtajaprofiilin käyttöä henkilökunnan keskuudessa esimerkiksi seuraavissa asiakirjoissa: Pekoul-os:n PAK A 01:05.01.08 Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutus sekä Pekoul-os:n PAK A 1:5.1.1 Varusmiesten peruskoulutuskausi. Kun kysyin johtajaprofiilin käytöstä yksiköissä henkilökunnan johtajan kehittymisen tukena, sain melko kielteisiä vastauksia.

Yksikön A osalta havainnot olivat seuraavia:

Yksikön henkilökunnan keskuudessa ei ole käytetty johtajaprofiilia. Sitä on satunnaisesti tehty esimerkiksi siirtojen yhteydessä, mutta mitään jatkuvaa profiilin käyttöä ei ole. Kouluttajat eivät tiedä, onko joukko-osasto ohjeistanut johtaja-profiilin käyttöä henkilökunnan keskuudessa. Pääsääntöisesti tuntui siltä, että kouluttajat pitivät profiilia ja sen keräämistä negatiivisena asiana. Poikkeuksena oli yksi nuori kouluttaja, joka kertoi ihmetelleensä sitä, miksi hänestä ei työelämässä ole tuotettu johtajaprofiilia. Hän oli koulussa kokenut profiilin hyväksi asiaksi, ja hänen mielestään se toimisi hyvin oman johtajana kehittymisen työkaluna myös työelämässä.

Varusmiesten kykyä arvioida henkilökuntaa ja heidän osaamistaan pidettiin arveluttavana. Pelätään, että varusmiehet leimaavat huonoksi sellaisena kouluttajan, joka puuttuu ja korjaa virheitä ja pitää tiukkaa kuria. Kokelaita pidetään kyllin kypsinä antamaan palautetta ja arvioimaan kouluttajien toimintaa. Jos profiili kerättäisiin vain henkilökunnan joukosta, sen vastustaminen ja kielteinen suhtautuminen ei ehkä olisi niin suurta.

Yksikössä on toteutettu johtajakoulutusohjelmaa varusmiesten keskuudessa. Varusmiesten johtajakoulutus on tapahtunut johtajakoulutusohjelman toimintamallien mukaisesti. Varusmiesjohtajille on koostettu profiilit, he ovat pitäneet opintokirjaa ja saaneet palautetta henkilökunnalta.

Yksikön B osalta tein haastatteluissa seuraavia havaintoja:

Yksikössä ei käytetä johtajakoulutusohjelmaa oman johtajana kehittymisen apuna. Kouluttajat pitivät johtajaprofiilin kysymyssarjaa varusmiehille suunnattuna

¹⁷⁶ Schein (1987) s. 239.

eikä sen kysymyksiä pidetty riittävän yksiselitteisinä, jotta niillä voitaisiin arvoitella ihmisten käyttäytymistä. Sitä, että varusmiehet arvioivat kouluttajia ja heidän ammattitaitoaan, pidettiin huonona. Ilmeisesti ei luoteta varusmiesten kykyyn arvioida kouluttajien ammattitaitoa tai pelätään liian huonoja tuloksia. Joukko-osastossa ei kouluttajien mielestä ole ollut selkeää ohjeistusta johtajaprofiilin koostamisesta.

Joitakin profiileja on tehty yksikön päälliköstä ja eri käskyllä harjoituksissa toimivista johtajista. Tämäkin on ollut satunnaista. Yksikössä on tehty avoimia palautteita, joita on käyty läpi kehittämiskeskusteluissa ja viikkopuhutteluissa. Sen lisäksi päällikkö on arvioinut kehityskeskusteluissa henkilöstöä omien havaintojensa pohjalta.

Yksikössä varusmiehille on noudatettu johtajakoulutusohjelman mukaisia toimintamalleja. Johtajille on koostettu profiilit, he ovat pitäneet yllä opintokirjaa ja käyneet palautekeskusteluja henkilökunnan kanssa. Varusmiehille on markkinoitu johtajakoulutusohjelmaa myönteisenä kouluttajien omasta asenteesta huolimatta.

Yleinen asenne yksikössä oli se, että ”tuollaiseen roskaan ei uskota”. ”Ei ole aikaa täytellä mitään kuponkeja, tai yleisesti asia ei vaan kiinnosta”. Vanhemman polven kouluttaja toi esille myös sen, että hänellä ei ole riittävästi koulutusta, jotta hän pystyisi arvioimaan johtajaprofiilin hyödyllisyyttä. Hän myös arveli, että vanhempien negatiivinen asenne saattaa vaikuttaa myös nuorempien asenteeseen, ja näin hekin lakkaavat uskomasta johtajaprofiilin mahdolliseen hyödynnettävyyteen. Yksi kouluttaja kertoi myös, että oli kuullut kadeteiltakin eriäviä mielipiteitä profiilista. Hän oli kuullut muun muassa keskustelun, jossa kaksi kadettia oli perustellut toisilleen johtajaprofiilin tarkoituksellisuutta ja tarkoituksettomuutta.

Molemmissa yksiköissä päälliköiden ja varapäälliköiden mielipiteet tukivat yleistä linjaa. Toisen tutkimuksessa mukana olleen yksikön varapäällikkö kertoi, että profiilia kokeiltiin kerran mutta että sitä ei käytetä. Esikuntapäällikön käskyllä päälliköstä on kerätty profiili, mutta kukaan ei ole kysynyt tuloksia. Hänen mielestään varusmiesten profiilien täyttäminen on suuritöistä, ja siksi henkilökunta ei enää jaksaa kiinnostua profiilin kokoamisesta. Lisäksi yleinen mielipide profiilista on negatiivinen; mieluummin halutaan kuulla vain sanallista palautetta. Toinen varapäälliköistä kertoo, että päälliköstä on joskus tehty profiili, mutta enää ei tehdä. Hänen mielestään koko joukko-osastossa ei ole selvää käsitystä profiilin käytöstä.

Toinen haastatelluista päälliköistä kertoi, että profiilin kerääminen on käsketty joukko-osastossa. Yksikössä se on jäänyt toteuttamatta; profiilit on joskus kerätty, mutta ne ovat jääneet analysoimatta. Profiilien keräämistä on pidetty asiana, joka tehdään jos on aikaa. Nyt tärkeämmät asiat ovat ajaneet sen ohi tärkeysjärjestyksessä. Kouluttajat ovat suhtautuneet vastahakoisesti kokeiluihin. Toinen päälliköistä kiteyttää profiilin käytön seuraavasti: ”On varmaan käsketty, mutta ei olla tehty”. Hänen mielestään kokemus kylä kehittää parhaiten johtajana, mutta esimies ei voi muuttaa alaistaan.

On mielenkiintoista huomata, että suhtautuminen syväjohtamiseen ja johtajaprofiileihin on niin kielteistä. Kyseessä on kuitenkin asia, joka on puolustusvoimissa käytössä kaikessa johtajakoulutuksessa. Pääesikunnan koulutusosaston pysyväisasiakirjassa ”Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutus” ohjeistetaan johtajakoulutusta: ”*Johtajakoulutus koskettaa koko perusyksikön henkilöstöä, ei ainoastaan varusmiesjohtajia. Henkilökuntaa on jatkuvasti ohjattava ja opastettava johtajakoulutuksessa. Palauteprosessit tulee ulottaa myös henkilökuntaan kouluttajataitojen kehittämiseksi.*” Samassa yhteydessä korostetaan päällikön roolia perusyksikön johtajakoulutuksen toteuttamisessa. Päälliköiden tulee opettaa jokaiselle saapumiserälle johtajakoulutuksen perusteet ja toteutus perusyksikössä¹⁷⁷. Kouluttajien ja varusmiesjohtajien johtamiskäyttäytymistä pitäisi ohjata ja kehittää ensisijaisesti johtajaprofiilin ja koulutuksen loppupalautteeseen pohjautuvien ohjauskeskustelujen avulla¹⁷⁸.

Sain Pääesikunnasta seuraavan vastauksen, kun kysyin, onko syväjohtamisen kysymyssarjan käyttöä henkilökunnan keskuudessa käsketty millään pysyväisasiakirjalla. ”*Pääesikunta ei ole käskenyt missään pysyväisasiakirjassa syväjohtamisen kysymyssarjan käyttöä ja profiilin tekoa. Tämä on ollut tietoinen ratkaisu. Suosituksia ja ohjeita on annettu asiakirjojen muodossa. Pyrkimyksenä on ollut, että tarve oivalletaan kentällä. Näin on useissa paikoissa yksilötasolla käynytkin, kun ihmiset ovat halunneet tehdä profiileja kehittääkseen itseään. Joissakin joukoissa komentaja on omalla esimerkillään ”käskennyt” profiilin teon. Profiili toimii myös hyvänä apuvälineenä kehittämiskeskusteluissa. Puolustusvoimat käynnistää vuonna 2006 koko organisaation läpäisevän esimiesvalmennuksen. Esimiesvalmennukseen osallistujat laativat itsestään kaksi johtajaprofiilia ja tekevät myös työpaikka-analyysin.*”¹⁷⁹

Joukko-osastoissa asia on käsketty toteuttaa seuraavasti: Joukko-osastossa A johtajaprofiilien käytöstä ei ole annettu erillistä käskyä, vaan se on ohjeistettu toimintasuunnitelmassa. Joukko-osaston esikuntapäällikkö on käskennyt tehdä profiilit kaikista ammatillisista kehityskeskusteluihin liittyen. Kouluttajat keräävät tammikuussa kotiutuvilta varusmiesjohtajilta profiilinsa. Tämä ohjeistus on uuden esikuntapäällikön antama. Elokuussa joukko-osastossa A oli vielä ohjeistus laatia profiili kaikista, joilla oli alaisenaan henkilökuntaa. Perusyksikössä tämä tarkoittaa, että profiili laadittiin vain päälliköstä¹⁸⁰.

Joukko-osastossa B profiilit laaditaan maanpuolustusalueen ohjeistuksen mukaisesti kaikista työpisteistä, joissa esimiehellä on enemmän kuin viisi alaista. Henkilöstöosasto kokoaa profiilit ja käy ne lävitse asianomaisten esimiesten kanssa. Profiileita on ohjeistettu käytettäväksi myös kehittämiskeskustelun tukena. Joukko-osastossa on toimittu tällä tavoin kolmen vuoden ajan¹⁸¹. Perusyksikössä tämä tarkoittaa, että profiili laaditaan päälliköstä. Maanpuolustusalue on ohjeistanut asian pääesikunnan ohjeisasiakirjan mukaisesti¹⁸².

¹⁷⁷ Pekoul-os:n PAK A 01:05.01.08 Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutus, s. 2.

¹⁷⁸ Pekoul-os:n PAK A 1:5.1.1 Varusmiesten peruskoulutuskausi, s. 3.

¹⁷⁹ Majuri Ville-Veikko Vuorio: Esikuntajärjestelmässä lähetetty vastaus 13.1.2006.

¹⁸⁰ Yksikkö A:n joukko-osaston koulutustoimiston päällikön vastaus keskustelussa 13.1.2006.

¹⁸¹ Yksikkö B:n joukko-osaston henkilöstöosaston päällikön vastaus puhelinkeskustelussa 2.2.2006.

¹⁸² Maanpuolustusalueen esikunnan osastoupseerin vastaus puhelinkeskustelussa 2.2.2006.

Tällaista toimintaa voidaan pitää osoituksena organisaatiokulttuurin vaikutuksesta. Se on myös erittäin hyvä esimerkki epävirallisen organisaation toiminnasta puolustusvoimien organisaatiossa. Asia ei ole ollut suuren mielenkiinnon kohteena, vaikka profiilien tekoon on kehoitettu. Yksiköissä on vain annettu asian olla, koska kukaan ei ole kiinnittänyt huomiota profiilien tekemiseen tai kyselty niiden perään. On todettu, että on tärkeämpääkin tekemistä. Syväjohtaminen heijastelee organisaatiokulttuurin arvoja myös siinä mielessä, että ilmaistujen arvojen perusteella voidaan kyllä ennakoida, mitä ihmiset sanovat tietyissä tilanteissa. Se voi kuitenkin olla täysin muuta kuin se, mitä ihmiset tekevät todellisessa tilanteessa¹⁸³.

Kouluttajat siis opettavat käskettynä syväjohtamista varusmiehille ja koostavat heille johtajaprofiileita. Heidän oma mielipiteensä on kysyttäessä kuitenkin täysin kielteinen, eivätkä kouluttajat itse suostu käyttämään opettamiaan menetelmiä apuna omassa johtajana kehittymisessä. Siten puolustusvoimat voi sanoa toimivansa syväjohtamisen periaatteiden mukaisesti, mutta haastattelujen aineisto kouluttajien mielipiteistä kumoo väitteen näiden kahden perusyksikön osalta.

Tähän voi olla useita syitä. Nyt esille nousivat kiire, jolloin omia profiileja ei ehditä tehdä, sekä yleinen kielteinen asennoituminen. En osaa sanoa, johtuuko asenne huonoista kokemuksista vai siitä, ettei olla avoimia uusille toimintamalleille. Lisäksi syyinä on selvä tiedon puute. Kuten yksi vanhempi kouluttaja totesi, hänen ikäisilleen ei ole annettu tarvittavaa koulutusta syväjohtamisesta ja johtajaprofiilin kokoamisesta ja tulkinnasta. Tähän saattaa vaikuttaa myös se, että upseerit pitivät varusmiesten johtajakoulutuksen oppitunnit useimmissa yksiköissä. Näin opistoupseerit eivät ole joutuneet tekemisiin asioiden kanssa.

Huomioita tutkimusmenetelmien parantamisesta

Analysoidessani keräämäni tutkimusaineistoa havaitsin muutamia asioita, joista olisi ollut hyötyä tutkimukselleni. Nämä asiat olisi pitänyt ottaa huomioon jo aineiston keruuta suunniteltaessa. Jos tekisin vastaavantyylistä tutkimusta uudelleen, ottaisinkin nyt kyseiset seikat huomioon. Tutkimuksen haastatteluosuudessa olisi pitänyt kysyä, millä perusteella henkilö valitsi parhaat kaverit tai työtoverit yksiköstä. Tällöin olisi voitu verrata, oliko henkilöillä samoja perusteita. Samalla olisi voitu seurata kaverisuhteiden merkitystä työparin valinnassa. Nyt kerätyn materiaalin perusteella kaverisuhteilla ei ollut suurta merkitystä työparin valinnassa. Asiaan olisi saatu varmuus, mikäli valintaperusteita olisi kysytty.

Tutkimuksessa olisi voinut mitata mahdollisten valintojen määrän myös yksikön ulkopuolelle. Siitä olisi saanut hyvän vertailun yksikön sisäisten ja ulkopuolisten valintojen kesken. Tällöin yksiköiden kiinteyttä olisi voitu verrata myös yksikön sisäisten valintojen määrällä. Vetäytyneet olisivat ehkä valinneet ennemmin yksikön ulkopuolelta, mikäli heillä olisi siellä parempia kavereita. Tällöin olisi saatu selville, ovatko henkilöt kavereita yksikkönsä ulkopuolisten henkilöiden kanssa vai eivätkö he valitse

¹⁸³ Schein (1987) s. 33 - 35.

ketään kaverikseen työpaikalta. Sosiometrisissä kysymyksissä kysyttiin nyt vain positiivisia valintoja (kenet valitsisit). Kysymällä myös negatiivisia valintoja (ketä et valitsisi) olisi aineiston tulkintaan tullut lisää perspektiiviä. Tällöin olisi voitu todeta torjuttujen tyyppien löytyminen syrjityistä selkeästi ja helposti. Nyt jäi arvailun varaan, olivatko syrjityt torjuttuja vai unohdettuja.

Haastatteluissa havaitsin, että olisi ollut ehkä hyödyksi antaa valmistautumistehtävä haastatelluille. Tällöin olisin ehkä saanut parempia konkreettisia esimerkkejä. Nyt tuntui siltä, että epävirallinen organisaatio ja siihen liittyvät ilmiöt koettiin vieraiksi ja esimerkkien nimeäminen oli vaikeaa. Aineiston kannalta olisi ollut ehkä hyvä kysyä esimerkkejä kaveriverkostoista joukko-osastojen välillä. Siten olisin voinut verrata tällaisia kaveriverkkoja ja niiden kautta hoideltuja asioita joukko-osaston sisäisiin verkkoihin.

Sosiometrinen mittaus ja taustatietolomakkeet kannattaisi purkaa ennen haastattelujen alkua. Se helpottaisi haastattelun kulkua ja auttaisi kysymään eri ryhmistä. Taustatietojen perusteella voisi valmistella tarkentavia kysymyksiä, mikäli tarvetta ilmenisi. Tässä tutkimuksessa tällainen analysointi ei ollut ajanpuutteen vuoksi edes mahdollista. Mikäli tulevaisuudessa teen vastaavia töitä, aion harkita mittausten ja taustakysymysten purkua ennen haastatteluja.

EPÄVIRALLISEN ORGANISAATION HYÖDYT JA HAITAT

Epävirallisen organisaation hyödyt työnteossa

Epävirallisista organisaatioista voi perusyksikössä olla hyötyä sekä koko työyhteisölle että päällikölle perusyksikön johtamisessa. Epävirallisten organisaatioiden olemassaoloa ei välttämättä tiedosteta perusyksikössä, eikä niitä välttämättä osata käyttää hyödyksi. Useat epäviralliset organisaatiot tuottavat toimiessaan hyötyä perusyksikölle, vaikka sitä ei ole erikseen ajateltu.

Epävirallisia yhteydenottoja hyödynnetään puolustusvoimissa päivittäin. Esimerkiksi materiaalin tilaaminen tai koulutuspaikkojen varaaminen hoituvat joukko-osastoissa usein epävirallisten yhteydenottojen kautta. Tällöin saatetaan soittaa tutulle varastomiehelle ja tilata tarvittava materiaali tai soitetaan naapuriyksikköön tutulle kouluttajalle ja sovitaan luokkatilan käytöstä seuraavan viikon koulutukseen. Asia on saatu hoidettua vaivattomasti ja nopeasti, kun on ohitettu joitakin virkatien kiemuroita.

Henkilöstöasioiden hoito ja uuteen työtehtävään tai harjoituksiin pyrkiminen tapahtuvat myös usein epävirallisten yhteydenottojen avulla. Epävirallisissa keskusteluissa tuttuja ja tutuntuttujen välillä saatetaan asiat jo sopia valmiiksi ja virkatietä hoidetaan vain työhakemusten tai asiakirjojen käsittely. Kaverikontaktien kautta saadaan tietoa uusista tehtävistä tai voidaan päästä ylimääräisiin sotaharjoituksiin. Tutut päälliköt sopivat keskenään asioita helpottaakseen ja nopeuttaakseen työskentelyään ja jättävät joidenkin asioiden hoidossa joukkoyksiköiden esikunnat välistä.

Vapaa-aikana syntyneet epäviralliset organisaatiot voivat myös olla hyödyllisiä. Vapaa-aikanaan yhdessä vietetty aika ja yhteiset harrastukset yhdistävät työntekijöitä ja auttavat yhteistyön ja yhteisen arvomaailman saavuttamisessa myös työelämässä. Myös

työssä jaksamisen kannalta on tärkeää, että työntekijät viettävät vapaa-aikaansa rentoutuen ja harrastusten parissa. Tätä kautta harrastuksen ansiosta syntynyt epävirallinen organisaatio voi auttaa työyhteisöä, kun työntekijät jaksavat tehdä työnsä paremmin.

Tutkimuksen kohteina olleissa yksiköissä on huomattu, että mestari-kisälli-asetelman pohjalle rakentuva epävirallinen organisaatio on myös hyödyllinen työyhteisölle. Tässä tilanteessa kokemus ja ammattitaito karttuvat nuoremmilla työntekijöillä ja valtava määrä hiljaista tietoa siirtyy nuoremmalle kouluttajapolvelle edelleen käytettäväksi ja eteenpäin jaettavaksi. Tällaisia kokeneiden kouluttajien ympärille muodostuneita epävirallisia organisaatioita päälliköt pyrkivät käyttämään hyväkseen nuorempien kouluttajien ohjauksessa.

Yksikön henkilökunnan keskinäisen kurin ja järjestyksen ylläpidossa päälliköt käyttävät mielellään vanhoja kouluttajia, jotka johtavat ja valvovat kouluttajien toimintaa. Tällaiset epäviralliset johtajat ovat päällikön tukiverkkona yksikössä, kuten epäviralliset pienryhmät jääkärijoukkueen taistelussa Hultin ja Harisen tekemien havaintojen perusteella. Pienryhmiin tukeuduttiin jääkärijoukkueen virallisen organisaatorakenteen pettäessä osittain tai kokonaan¹⁸⁴. Päällikkö voi samalla tavalla luottaa epävirallisiin johtajiin, että he hoitavat tehtävänsä ja ohjaavat yksikköä oikeaan suuntaan myös epäselvissä tilanteissa.

Perusyksikössä hyödynnetään erityisesti epävirallisia organisaatioita, jotka muodostuvat jonkin kokeneen kouluttajan ympärille. Tällaisissa tapauksissa epävirallisesta organisaatiosta on suurta hyötyä nuorille kouluttajille, ja ne helpottavat myös yksikön johtamistoimintaa. Sen lisäksi kavereiden välillä tapahtuvat epäviralliset yhteydenotot ovat usein hyödyllisiä yksiköiden toiminnalle. Kavereiden välillä hoidellaan kätevästi useita arkipäiväisiä asioita, joiden hoitaminen muuta kautta saattaisi vaatia huomattavasti suurempia järjestelyjä. Epävirallisten organisaatioiden hyödyntämistä ei yksiköissä ollut erityisesti mietitty. Vanhoja kouluttajia suosittiin nuorempien tutoreina. Kaveriverkostojen kautta hoidettuja asioita pidettiin hyvinä ja arkipäivää helpottavina. Kummassakaan yksikössä ei käytetty epävirallisia organisaatioita systemaattisesti hyödyksi tiettyjen asioiden hoitamisessa.

Epävirallisen organisaation haitat työnteossa

Tutkimuksen kohteena olleissa yksiköissä ei ole havaittu tilanteita, joissa epävirallisen organisaation toiminta haittaisi yksikön toimintaa. Pahimmillaan tällainen saattaisi jopa haitata sekä pilata yhteistyön ja tehtävien hoitamisen työyhteisössä. Tutkimuksessa mukana olleiden perusyksiköiden päälliköt eivät johtamistoiminnassaan ole törmänneet tilanteisiin, joissa epävirallinen organisaatio haittaisi yksikön johtamista ja tavoitteiden saavuttamista.

Tutkimuksessa mukana olleissa yksiköissä päälliköt kokivat, että alaiset eivät pyrkineet vaikuttamaan yksikön johtamiseen. Heidän mielestään haitallista epävirallista johtajuutta ei esiintynyt. Heidän mielestään yksikössä olleista epävirallisista ryhmistä

¹⁸⁴ Hult; Harinen (1999) s. 8.

ei löytynyt mitään kielteisiä piirteitä. Henkilökunnan mielestä pääsääntöisesti ei ollut havaittavissa kielteisiä ilmiöitä.

Toisessa yksikössä vanhemmat kouluttajat puuttuivat päällikön päätöksiin ja kommentoivat niitä selän takana. Tällainen toiminta syö päällikön auktoriteettia nuorten kouluttajien silmissä ja hankaloittaa osaltaan työn tekoa. Tässäkään ei ollut kyse epävirallisesta ryhmästä, vaan muutamasta yksittäisestä kouluttajasta. Edellisessä luvussa kuvattu epävirallisten johtajien turvaverkko voi tällaisessa tapauksessa osoittautua päällikön kannalta negatiiviseksi. Jos häntä ei pidetä auktoriteettina ja hänen päätöksentekokykynsä ei luoteta, vahvat persoonat saattavat pyrkiä johtamaan yksikön toimintaa.

Toisena haitallisena esimerkkinä tulivat esiin kokeneet kouluttajat, jotka puuttuvat liikaa nuorempien tekemisiin. Ei ole hyvä, jos ohjaa nuorempia liikaa eikä anna heidän itse suunnitella ja toteuttaa koulutustapahtumia. Tällöin jää kokonaan pois oppiminen kokemusten kautta, joka on yksi syväjohtajan tärkeä metodi itsensä kehittämässä. Kouluttajien on kyettävä itseohjautuvuuteen, jotta he kykenevät ottamaan vastuun omasta johtajana kehittymisestään¹⁸⁵.

Pääsääntöisesti epäviralliset organisaatiot koettiin hyödyllisiksi perusyksikölle tekemissäni haastatteluisissa. Haitallisten ilmiöiden tarkemmaksi kartoittamiseksi olisi pitänyt ottaa mukaan kysymyksiä epävirallisen organisaation haitallisista vaikutuksista. Nyt en osannut niitä tutkijana kysyä ja vastaajillekin aihe oli outo, joten selkeä kysymys olisi varmasti tuonut enemmän esimerkkejä. Nyt esiin tulleet esimerkit liittyivät vain tiettyihin henkilöihin tai epävirallisiin johtajiin. Varsinaisia epävirallisten ryhmien aiheuttamia kielteisiä asioita ei ilmennyt.

¹⁸⁵ Nissinen (2000) s. 64.

YHTEENVETO

Tutkimuksen kohteena ollut perusyksikössä esiintyvä epävirallinen organisaatio liittyy sotilassosiologiseen tutkimuskenttään. Sosiologit ovat tehneet 1940-luvulta lähtien useita tutkimuksia, joissa on tutkittu sotilasorganisaation toimintaa. Tutkimukset ovat pääosin käsitelleet sotilasorganisaatiota taistelutilanteessa. Niistä on saatu runsaasti tietoa organisaatioista ja niiden käyttäytymisestä. Sotilassosiologisissa tutkimuksissa on pyritty tarkastelemaan joukon virallisen systeemin sisällä esiintyviä epävirallisia ryhmiä ja niiden vaikutusta joukon toimintaan. Sotilassosiologia on oma eriytynyt sotatieteellinen tieteenala, josta on olemassa vain rajallinen määrä kirjallisuutta.

Tässä tutkimuksessa on ensimmäisiä kertoja Suomessa tutkittu rauhanajan perusyksikön henkilökuntaa ja sen keskuudessa esiintyviä epävirallisia organisaatioita. Sotilasorganisaation erityispiirteiden takia tutkimuksen lähteinä on pyritty käyttämään sotilasorganisaatiota kuvaavia teoksia ja sosiologian perusteoksia. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan tarkastella perusyksiköiden rakennetta ja niissä mahdollisesti esiintyviä epävirallisen organisaation muotoja. Tutkimusta voidaan mahdollisesti hyödyntää johtamisen ja sotilaspedagogiikan opetuksessa, koska ryhmäkiinteys vaikuttaa oleellisesti joukon toimintaan ja johtamiseen.

Sosiometrinen metodi on sopiva menetelmä pro gradu -tutkielmiin ja sopii hyvin käytettäväksi perusyksikön henkilökunnan kiinteyden tutkimiseen. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että sosiometristen mittausten suorittamista ja aineiston hyödyntämistä voidaan kehittää edelleen. Puolustusvoimien koulutuksen kehittämiskeskus kehittää sosiometristen mittausten tulosten määrittämiseen soveltuvaa tietokoneohjelmaa. Tällaisten ohjelmien ansiosta suuria aineistoja voidaan tulkita nopeasti ja saada luotettavia tuloksia.

Tämän tutkimuksen tuloksia ei voida pienen otoksen vuoksi yleistää muihin perusyksiköihin. Tutkimuksessa esiintyy selviä yhtäläisyyksiä tutkittujen yksiköiden välillä, mutta yleisen kuvan muodostamiseksi pitäisi tutkia useampia eri aselajien perusyksiköitä. Tutkimuksella voidaan kuitenkin luoda hypoteettinen pohja tuleville tutkimuksille. Tutkimuksessani havaitsin samoja piirteitä kuin muissa sotilasjoukon kiinteyttä mitanneissa tutkimuksissa. Joitakin yhtäläisyyksiä tutkimusten välillä on. Niiden voi olettaa johtuvan sotilasorganisaation erityispiirteistä, vaikka muissa tutkimuksissa on mitattu varusmiehiä tai reserviläisiä. Joiltain osin tutkimuksen tulokset ovat verrattavissa myös muuhun yhteiskuntaan. Epävirallisten ryhmien synnyssä ja toiminnassa on paljon yhteistä, kuten myös organisaation virallisen ja epävirallisen systeemin välisissä suhteissa. Sosiometristen mittausten perusteella yksikön henkilökunnan epävirallinen rakenne saadaan näkyväksi. Sen tuottamaa tietoa voidaan hyödyntää myös työpaikkakiusaamisen ehkäisemisessä samalla tavoin kuin sitä on käytetty ehkäisemään koulukiusaamista.

Tutkimuksen sosiometriset mittaukset ja haastattelut toteutettiin kummassakin yksikössä yhden päivän kestäneenä käyntinä. Toisessa yksikössä tein vielä muutaman haastattelun toisena päivänä. Tällöin havainnointiaika yksiköistä jäi yhden päivän kestäneen käynnin varaan. Tulosten analysoinnin kannalta olisi ollut hyvä, jos olisin voinut havainnoida kummankin yksikön toimintaa pidemmän ajan. Tällöin olisin voinut paremmin arvioida eri henkilöiden asemaa yksiköissä. Aikataulun takia tämä ei kuitenkaan ollut mahdollista.

Tutkimukseni kannalta olisi ollut myös hyvä, jos tutkimukseen osallistuneet henkilöt olisivat perehtyneet aiheeseen ennen haastatteluja. Etukäteen lähetetyn perehtymismateriaalin avulla haastateltavat olisivat saaneet käsityksen epävirallisesta organisaatiosta ja olisivat voineet miettiä valmiiksi esimerkkejä.

Tutkimuksessa kerättyä aineistoa ei kaikilta osiltaan voida julkaista tutkimusraportissa, sillä joidenkin tutkimustulosten perusteella voitaisiin tiettyjä henkilöitä tunnistaa tutkimusraportista. Lisäksi minulle kerrottiin myös sellaisia tietoja, jotka julkaistuna saattaisivat aiheuttaa ristiriitoja työyhteisössä. Sosiometriset mittaukset ja niiden tulokset voidaan kuitenkin hyvin julkaista, kun tutkimukseen osallistuvat henkilöt koodattiin tunnistamisen vaikeuttamiseksi. Tutkimusaineiston koodaamisella ja sensuroimalla osa haastattelujen tiedoista tutkimustulokset ovat mielestäni sellaiset, että niistä ei voida tunnistaa tutkimukseen osallistuneita henkilöitä. Mielestäni vastaavia tutkimuksia voidaan hyvin toteuttaa myös tulevaisuudessa puolustusvoimien palkatun henkilökunnan keskuudessa.

Tutkimuksessani saatujen tulosten perusteella perusyksikön henkilökunnasta syntyy primaariryhmiä kaikkein herkimmin kaverisuhteiden, harrastusten ikäryhmien ja kurssitoveruuden perusteella. Tällaiset ryhmät ovat enimmäkseen kahden tai kolmen henkilön muodostamia eivätkä haittaa organisaation toimintaa. Kaverisuhteilla ei näyttäisi olevan suurta merkitystä, kun yksikössä valitaan mieluisia työpareja. Kaverisuhteet merkitsevät jonkin verran, kun valitaan perusyksikön päälliköksi soveltuvaa opistoupseeria. Valinnoista 36 prosentissa kaverisuhteet merkitsivät, kun taas 44 prosenttia valinnoista tehtiin henkilöistä, joita ei valittu parhaiksi kavereiksi.

Perusyksiköissä pyritään tukemaan vanhempia kouluttajia nuorempien tutoreina ja epävirallisena johtajana. Lisäksi perusyksiköissä käytetään paljon hyväksi kaverisuhteita. Niiden avulla hoidellaan paljon päivittäisiä asioita ja samalla pyritään helpottamaan omaa työntekoa. Primaariryhmät näyttelevät henkilökunnan keskuudessa melko suurta osaa, mutta niiden olemassaoloa ei yksiköissä välttämättä osata hahmottaa. Epävirallista organisaatiota käytetään paljon hyödyksi päivittäisissä töissä, mutta hyödyntäminen ei kuitenkaan ole systemaattista.

Tässä tutkimuksessa mukana olleet henkilöt osoittivat aitoa kiinnostusta työtäni kohtaan ja olivat kiinnostuneita tutkimusraportin valmistumisesta. Tässä tutkimuksessa mukana olleet henkilöt vastasivat mielestäni rehellisesti ja parhaan tietonsa mukaan haastatteluissa. Mielestäni sain haastatteluissa luotettavaa empiiristä materiaalia työtäni varten. Haluan kiittää kaikkia tutkimukseen osallistuneita mielenkiinnosta ja rehellisistä vastauksista.

Tutkimustyö oli mielenkiintoista, ja tutkimusprosessi opetti minulle paljon uutta. Tässä tutkimuksessa on kuvattu kahden perusyksikön henkilökunnan rakenteita ja kiinteyttä. Menetelmällisesti kuvaus on mielestäni luotettava. Tulosten perusteella perusyksikön henkilökunnan keskuudessa voidaan soveltaa muissa sotilasjoukoissa tehtyjä tutkimuksia ja niiden teoriaa voidaan käyttää lähteenä perusyksikön henkilökuntaa koskevissa tutkimuksissa. Virallisen ja epävirallisen organisaation suhde ja vaikutus tutkittujen yksiköiden toimintaan on yhtenevää aikaisempien sotilasjoukoissa tehtyjen tutkimusten kanssa. Aiheen tutkiminen jatkossa on mielestäni perusteltua, koska epävirallisella organisaatiolla näyttää olevan vaikutusta perusyksikköön ja sen toimintaan.

Mielestäni tarpeellisia jatkotutkimuksen aiheita ovat seuraavat:

Mihin kaikkeen toimintaan epävirallinen organisaatio vaikuttaa perusyksikössä ja kuinka voimakkaasti?

Millainen on perusyksikön henkilökunnan kiinteys eri aselajien perusyksiköissä?

Onko kadettien koulutuksella tai perusyksikön päälliköllä mahdollisuutta tukea ja ohjata yksikön niitä epävirallisia osia, jotka tukevat yksikön virallisia tavoitteita ja päämääriä?

Onko peruskoulutetun henkilökunnan suhtautumisessa johtajakoulutusohjelmaan ja syväjohtamiseen havaittavissa kielteistä asennoitumista? Mistä kielteinen asenne johtuu?

TUTKIMUKSESSA KÄYTETYT KYSYMYKSET JA YKSIKÖIDEN SOSIOMETRIISIT

Tässä luvussa on listattuna tutkimuksen aineiston hankinnassa käytetyt kysymykset sekä esitettynä kahden ensimmäisen sosiometrisen kysymyksen osalta sosiometriisit kummastakin tutkitusta yksiköstä. Tutkimuksessa käytetyt kysymykset jakautuvat sosiometrisessä mittauksessa käytettyihin sosiometrisiin kysymyksiin, taustatietoja koskeviin kysymyksiin ja puolistrukturoidussa teemahaastattelussa esitettyihin kysymyksiin.

Tutkimukseen osallistuneet henkilöt vastasivat seuraaviin sosiometrisiin kysymyksiin itsenäisesti lyhyen alustukseni jälkeen luettuaan kysymysvihkossa olleet vastausohjeet.

SOSIOMETRISET KYSYMYKSET

- 1) *Ketkä ovat parhaita kavereitasi yksikössäsi? (Voit valita yhden tai useamman henkilön.)*
- 2) *Kenet valitsisit työpariksesi? (Voit valita korkeintaan kolme henkilöä.)*
- 3) *Kuka yksikön kadettiupseereista olisi sinusta kyvyiltään ja henkilökohtaisilta ominaisuuksiltaan soveliain yksikön päälliköksi, jos olisi tähän muodollisesti pätevä?*
- 4) *Entä olisiko joku opistoupseereista em. tavalla soveliain, jos olisi käynyt kadettikoulun?*
- 5) *Kenet yksikön henkilökunnasta valitsisit perusyksikön päälliköksi ja omaksi esimieheksesi taistelutilanteessa, jos olisit tilanteessa, jossa pitäisi valita?*

Sosiometrinen kysymysten jälkeen tutkimukseen osallistuneet henkilöt vastasivat heidän taustatietojaan koskeviin avoimiin kysymyksiin. Vastaaminen tapahtui omaan tahtiin kirjoittamalla vastaukset kysymyksen jälkeen varattuun vastaustilaan. Näitä vastauksia käytin kartoittaessani tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden taustoja ja selvittäessäni tutkittujen yksiköiden vakiintuneita toimintatapoja.

*AVOIMET KYSYMYKSET**Ikä?**Aikaisempi koulutus? (Siviilitutkinnot, PV:n tutkinnot ja käydyt kurssit)**Aikaisemmat työtehtävät puolustusvoimissa? (Tehtävä ja kesto)**Nykyinen tehtävä?**Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä tehtävässä?**Halukkuus nykyiseen tehtävään?**Halukkuus uusiin tehtäviin?**Mitä joukkuetta koulutit edellisessä saapumiserässä? (I/05)**Järjestetäänkö yksikössäsi viikkopuhuttelu kouluttajille säännöllisesti ja mihin aikaan?**Kuka suunnittelee yksikkösi läpiviennit, koulutuskausisuunnitelmat ja viikko-ohjelmat?**Osallistuvatko kouluttajat em. suunnitelmien tekoon ja millä tavoin?**Kuka viimekädessä linjaa sen, miten asiat yksikössä tehdään ja opetetaan?**Pyritäänkö yksikössäsi kehittämään koulutusta ja toimintatapoja? Jos pyritään, niin miten?**Millainen on mielestäsi yksikkösi työmotivaatio?**Kiinnitetäänkö yksikössäsi huomiota työilmapiiriin ja pyritäänkö sitä parantamaan ja kehittämään? Millaisin toimenpitein?**Oletko tuntenut yksikkösi työntekijöitä jo ennen tuloasi yksikköön? (samat kurssit, asuinpaikka, palveluspaikka, kotiolot, jne.)*

Kysymysviikkoon vastaamisen jälkeen tutkittavat kävivät yksitellen henkilöhaastattelussa. Haastattelu toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Alla olevia haastattelukysymyksiä käytettiin ohjaamaan keskustelua haluamaani suuntaan. En erityisen tarkasti pyrkinyt rajaamaan keskustelua haastattelutilanteessa. Annoin haastateltavan kertoa omin sanoin, kunhan keskustelu pysyi aihepiirin rajoissa.

HAASTATTELUKYSYMYKSET

1. *Onko yksikössä kiinteitä kaveriporukoita (2–3–4 henkeä) ja mihin ne pohjautuvat? (upseeri/opistoupseeri/varusmieskoulutus, samat kurssit, Kadettikoulu/Maanpuolustusopisto, siviiliharrastus, kotipaikka...)*
2. *Onko sinulla yksikössä yhtään niin hyvää kaveria kuin parhaat kaverisi/tuttavasi siviilissä?*
3. *Onko yksikön päälliköllä erityisiä kavereita yksikössä? Vaikuttaako se jotenkin töiden hoitamistapaan?*
4. *Puuttuvatko kouluttajat yksikön johtamiseen?*
5. *Esiintyykö yksikössä epävirallista johtajuutta? (Esimerkkejä)*
6. *Onko esiintynyt tapauksia, joissa ylempää (yksikön päällikkö, joukkoyksikön johto/-esikunta, joukko-osaston johto/-esikunta, tai sitä ylempiä käskyjä tai ohjeita) annettuja käskyjä ja ohjeita on ”sovellettu” keskinäisellä neuvottelulla niin, että ylempää tulleista ohjeista on selvästi poikettu ja/tai jätetty osa tekemättä? (Esimerkkejä)*
7. *Jos edellä mainittua on esiintynyt, ketkä ovat olleet osallisina? (Liittyykö em. epävirallisiin ryhmiin tai verkostoihin?)*
8. *Onko yksiköllä selkeät yhteisesti asetetut tavoitteet? Pyrkivätkö kaikki niihin tavoitteisiin?*
9. *Onko yksikön opistoupseereilla hyviä opistoupseerikavereita joukko-osaston muissa osissa? Jos on, hoidellaanko asioita tämän verkoston kautta ohi virallisen hierarkian? (Esimerkkejä)*
10. *Edellinen sovellettuna kadettiupseereihin*
11. *Käytetäänkö yksikössä johtajaprofilia oman johtajana kehittymisen tukena? Kenen käskystä? Kuinka usein täytetään?*
12. *Oletko käyttänyt oman kehittämisesi työkaluna ja tuntuuko perustellulta ja järkevältä?*

Tutkimuksen kohteena olevista yksiköistä tein sosiomatriisit sosiometristen kysymysten 1 ja 2 osalta. Sosiomatriiseilla pyrin hahmottamaan henkilöiden tekemiä valintoja. Sosiomatriiseja käytin lähinnä oman hahmottamiseni tukena. Niiden perusteella ei matemaattisesti verrattu yksiköiden välistä kiinteyttä. Tutkimuksessa oli tarkoituksena pitäytyä sosiogrammojen tarkastelussa tarkasteltaessa yksiköiden sosiometristä rakennetta.

SOSIOMATRIISIT YKSIKÖSTÄ A

Ketkä ovat parhaita kavereitasi yksikössäsi? (Voit valita yhden tai useamman henkilön.)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	VALINNAT
A		x	x						x				3
B	x							x	x				3
C	x								x				2
D						x						x	2
E						x	x						2
F				x				x			x		3
G	x	x						x			x		4
H	x						x		x				3
I	x	x											2
J	x	x					x	x					4
K		x				x	x	x	x				5
L				x				x	x				3
TULLUT VALITUKSI	6	5	1	2	0	3	4	6	6	0	2	1	

Kenet valitsisit työpariksesi? (Voit valita korkeintaan kolme henkilöä.)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	VALINNAT
A			x						x			x	3
B	x							x	x				3
C	x							x	x				3
D						x						x	2
E						x					x		2
F									x			x	2
G		x						x			x		3
H	x						x				x		3
I	x							x					2
J	x							x				x	3
K		x				x			x				3
L			x	x				x					3
TULLUT VALITUKSI	5	2	2	1	0	3	1	6	5	0	3	4	

SOSIOMATRIISIT YKSIKÖSTÄ B

Ketkä ovat parhaita kavereitasi yksikössäsi? (Voit valita yhden tai useamman henkilön.)

	A	B	C	D	E	F	G	H	VALINNAT
A		x		x		x		x	4
B									0
C		x				x	x		3
D	x	x							2
E	x	x	x	x		x	x	x	7
F	x	x					x		3
G	x					x			2
H	x			x	x				3
TULLUT VALITUKSI	5	5	1	3	1	4	3	2	

Kenet valitsit työpariksesi? (Voit valita korkeintaan kolme henkilöä.)

	A	B	C	D	E	F	G	H	VALINNAT
A		x		x		x			3
B	x		x			x			3
C	x	x				x			3
D	x	x			x				3
E	x	x						x	3
F		x					x		2
G	x				x	x			3
H					x				1
TULLUT VALITUKSI	5	5	1	1	3	4	1	1	

LÄHTEET

JULKAISEMATTOMAT

- Pääesikunnan koulutusosaston asiakirja 154/5.7/D/I/21.6.1999: Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutukseen liittyvä syväjohtamisen kysymyssarja.
- Pääesikunnan koulutusosaston PAK A 01:05.01.08/17.12.2002: Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutus.
- Pääesikunnan koulutusosaston PAK A 1:5.1.1/31.5.2003: Varusmiesten peruskoulutuskausi.

JULKAISTUT

- Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus (1996) Perusyksikön päällikön ohje. Ykkös-Offset Oy, Vaasa.
- Pääesikunnan koulutusosasto (1991) Sotilasjohtaja I osa. Valtion painatuskeskus, Helsinki.
- Pääesikunnan koulutusosasto (2002) Yleinen palvelusohjesääntö. Karisto, Hämeenlinna.

KIRJALLISUUS, OPINNÄYTTEET JA ARTIKKELIT

- Allardt, Erik; Littunen, Yrjö (1972) Sosiologia. WSOY, Porvoo.
- Asp, Erkki; Peltonen, Matti (1991) Työelämän sosiologia. Otava, Keuruu.
- Czarniawska-Joerges, Barbara (1992) Exploring complex organizations; A cultural perspective. Sage Publications, Lontoo.
- Eskola, Antti (1986) Sosiaalipsykologia. Tammi, Helsinki.
- Eskola, Jari; Suoranta, Juha (2003) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino, Jyväskylä.
- Etzioni, Amitai (1977) Nykyajan organisaatiot. Tammi, Helsinki.
- French, Wendell L.; Bell, Cecil H. (1975) Organisaation kehittäminen. Weilin & Göös, Tapiola.
- Gorpe, Peter (1984) Organisaatio ja johtaminen. Weilin & Göös, Espoo.
- Harinen, Olli (2000) Sotilasjoukon kiinteys ja sotilasorganisaatio (lisäpainos vuoden 1992 julkaisusta). Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus.
- Harinen, Olli (1998) Moraali, joukon kiinteys ja itsenäiseen toimintaan kykenevät pienryhmät sotilaspedagogiikan haasteena. Teoksessa Toiskallio, Jarmo (toim.): Toimintakyky sotilaspedagogiikassa, Vaasa, s. 42–70.
- Helkama, Klaus; Myllyniemi, Rauni; Liebkind Karmela (2001) Johdatus sosiaalipsykologiaan. Oy Edita Ab, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka; Remes, Pirkko; Sajavaara, Paula (2005) Tutki ja kirjoita. Gummerus, Jyväskylä.
- Homans, George (1957) The Human Group. Routledge & Kegan Paul Ltd, Lontoo.

- Hult, Heini (2002) Ryhmäkoheesio ja kommunikaatio jääkäriyhmän taistelussa. Puolustusvoimien Koulutuksen kehittämiskeskus. Ykkös-Offset Oy, Vaasa.
- Hult, Heini; Harinen, Olli (1999) Eräitä havaintoja jääkäriyhmän virallisen organisatorakenteen ja epävirallisen organisaation vuorovaikutuksesta taistelun aikana. Tutkimusraportissa Haavisto, Marja-Leena. Ym.: Jääkäriyhmän hyökkäystaistelun perusselvitys. Maanpuolustusopisto, Lappeenranta.
- Janowitz, Morris (1971) Military Organization. Teoksessa Roger W. Little (toim.): Handbook of Military Institutions.
- Janowitz, Morris; Little, Roger (1974) Sociology and military establishment. Sage, Beverly Hills.
- Juuti, Pauli (1989) Organisaatiokäyttäytyminen. Otava, Keuruu.
- Kosonen, Jarkko (2003) Suomalaisen rauhanturvajoukon pienryhmäkiinteys Kosovossa vuonna 2000. Puolustusvoimien Koulutuksen kehittämiskeskus. Edita, Helsinki.
- Laaksonen, Marko (2004) Luottamus hyvä, valvonta paras? Puolustusvoimien organisaatiokulttuuri kumppanushaasteen edessä. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos. Edita, Helsinki.
- Leimu, Pekka (1985) Pennalismismi ja initiaatio suomalaisessa sotilaselämässä. Väitöskirja, Helsingin yliopisto, Filosofinen tiedekunta, historiallis-kielitieteellinen osasto. Gummerus, Jyväskylä.
- Manninen, Kirsti; Lindgren, Göran (toim.) (2001) Tulikoe ihmisten johtaminen sodan ja rauhan aikana. Suomen Reserviupseeriliitto, Gummerus, Jyväskylä.
- Moisio, Jussi-Pekka (2004) Ammattikunta muutoksessa – tulevaisuus opistoupseerin näkökulmasta. Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus, Helsinki.
- Mäntylä, Airi (2000) Sosiaalipalvelutoimiston organisaatiokulttuuri. Sosiologian pro gradu -tutkielma. Helsingin yliopisto, Sosiologian laitos, Helsinki.
- Nissinen, Vesa (1997) Varusmiesten johtajakoulutuksen perusteet. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos. Hakapaino, Helsinki.
- Nissinen, Vesa (2000) Puolustusvoimien johtajakoulutus. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos. Edita, Helsinki.
- Nissinen, Vesa; Seppälä, Teemu (2000) Johtajakoulutus murroksessa. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos. Edita, Helsinki.
- Peltonen, Matti; Ruohotie, Pekka (1991) Ihmisten johtaminen. Otava, Keuruu.
- Pipping, Knut (1978) Komppania pienoisyhteiskuntana. Otava, Keuruu.
- Pirnes, Unto (1992) Kehittyvä johtajuus. Aavarantasarja, Otava Keuruu.
- Rainio, Kullervo; Helkama, Klaus (1974) Sosiaalipsykologian oppikirja. WSOY, Porvoo.
- Rosengren, Karl Erik (1975) Sociologisk metodik. Nordsets tryckeri, Tukholma.
- Saaristo, Esa (2002) Jaoksen vertikaalinen kiinteys. Puolustusvoimien Koulutuksen kehittämiskeskus. Edita, Helsinki.
- Salminen, Simo (1986) Jääkiekkjoukkueiden pienryhmätekijöiden vaikutus menestykseen. Helsingin yliopiston sosiaalipsykologian laitoksen tutkimuksia. Helsingin yliopisto, Sosiaalipsykologian laitos, Helsinki.
- Schein, Edgar H. (1987) Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Weilin & Göös, Espoo.
- Sydänmaanlakka, Pentti (2004) Älykäs organisaatio. Tiedon osaamisen ja suorituksen johtaminen. Talentum, Helsinki.

- Syrjänen, Minna (2003) Myytit ja ”hyvä” johtajuus sotilasdiskurssissa. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos. Edita, Helsinki.
- Tikkanen, Hannu (2004) Kertausharjoitusjoukkojen kiinteys ja sitoutuminen joukkotuotetuissa joukoissa ja puolustusvoimien aikaisemman koulutusjärjestelmän aikana. Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus. Edita, Helsinki.
- Tikkanen, Hannu (2005) Kiinteyden ja motivaation merkitys sotilasjoukolle. Sotilas-aikakauslehti 9/2005.
- Tilev, Kukka-Maaria (1994) Organisaation kulttuuriarvostusten ja sen viestinnän arvostuksen mittaaminen. Helsingin yliopisto, Viestinnän laitos, Helsinki.
- Varjonen, Pekka (2000) Sotilasorganisaation kulttuuri. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos. Edita, Helsinki.
- Vuorio, Ville (1997) Perusyksikön päällikön tehtäväkuvaus. Esiupseerikurssin tutkielma. Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki.
- Vuorio, Ville-Veikko (2001) Syväjohtaminen, laatu ja tehokkuus maavoimien perusyksikössä. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos. Edita, Helsinki.
- Wiio, Osmo A (1973) Yritysdemokratia ja muuttuva organisaatio. Tapiola.
- Wright, Susan (1994) Culture in Anthropology Organizational Studies. Teoksessa Wright, Susan (toim.): Anthropology of organizations. Routledge, New York.

MUUT

- Eränen, Liisa: Sotilassosiologian kurssi. Luennot Maanpuolustuskorkeakoululla 14.3.2005. Luentomateriaali tekijän hallussa.
- Harinen, Olli: Sotilassosiologian kurssi. Luennot Maanpuolustuskorkeakoululla 15.3.2005. Luentomuistiinpanot tekijän hallussa.
- Vuorio, Ville-Veikko: Esikuntajärjestelmällä toimitettu vastaus 13.1.2006. Vastaus tekijän hallussa. Majuri Vuorio työskentelee Pääesikunnan henkilöstöesikunnassa vanhempana osastoesiupseerina.
- Yksikkö A:n joukko-osaston Koulutustoimiston päällikkö: 13.1.2006 käyty keskustelu. Muistiinpanot tekijän hallussa.
- Yksikkö B:n joukko-osaston Henkilöstöosaston päällikkö: 2.2.2006 käyty puhelinkeskustelu. Muistiinpanot tekijän hallussa.
- Maanpuolustusalueen esikunnan osastoupseeri: 2.2.2006 käyty puhelinkeskustelu. Muistiinpanot tekijän hallussa.

WWW-SIVUT

- Laiho, Pentti: Simputus puolustusvoimissa. Ilmatorjuntaupseeri 2/97.
http://www.ilmatorjuntaupseeriyhdistys.fi/2_97/simputus01.htm, 1.11.2005
- Nordberg, Erkki: Simputtava siviilimaailma. Kouvolan Sanomat 8.12.2003. <http://www.kouvolansanomat.fi/arkisto/vanhat/2003/12/08/index.html>, 1.11.2005
- Siltala, Heikki: Siviilijohtajuudesta sodanajan johtajuuteen. Ilmatorjuntaupseeri4/99.
http://www.ilmatorjuntaupseeriyhdistys.fi/4_99/teksti/johtajuus.htm, 31.10.200



Maanpuolustuskorkeakoulu
PL 7
00861 Helsinki
Suomi ▶ Finland

Puh. (09) 181 44811
Fax (09) 181 46459
etunimi.sukunimi@mil.fi
www.mil.fi/mpkk

▶ www.mil.fi