

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

RYHMÄDYNAMIIKKA RYHMISSÄ JA RYHMÄTEHTÄVISSÄ

Kandidaatin tutkielma

Kadetti
Niko Väliavaara

Kadettikurssi 93
Ilmavoimat Elso-linja
Huhtikuu
2009

Kurssi Kadettikurssi 93	Linja Ilmavoimat Elso-linja	
Tekijä Kadetti Niko Väliavaara		
Tutkielman nimi Ryhmädynamiikka ryhmissä ja ryhmätehtävissä		
Oppiaine Johtaminen	Säilytyspaikka MPKK:n kurssikirjasto	
Aika Huhtikuu 2009	Tekstisivuja 25	Liitesivuja
<p>TIIVISTELMÄ</p> <p>Ryhmädynamiikan merkitys ryhmän toiminnalle on merkittävä. Puolustusvoimat on täynnä erilaisia ryhmiä, joita muodostuu eri organisaatioiden sisälle. Ryhmien toimintaa ohjaavat ympärillä olevat muut ryhmänjäsenet ja organisaatio. Tutkimus painottuu tarkastelemaan ryhmien sisällä olevaa ryhmädynamiikkaa sosiaalipsykologian kautta.</p> <p>Sosiaalipsykologia muodostaa tutkimuksen teoreettiselle osuudelle rungon, jota sosiologian ja psykologian määritelmillä tuetaan. Sosiaalipsykologian teoreettinen puoli on pitkälti peräisin Helkaman, Myllyniemen ja Liebkindin tarkastelujen pohjalta. Sosiaalipsykologian avulla on helpompi ymmärtää ihmisten toimintaa ja käyttäytymistä eri tilanteissa. Yksilöiden käyttäytymisen ymmärtämisellä on merkitystä kun tarkastellaan henkilöiden vaikutusta ryhmälle.</p> <p>Ryhmädynamiikan kautta muodostuvat toimivat ryhmät. Sotilasympäristössä ryhmillä on merkittävä rooli joukon toiminnan kannalta. Erilaiset ryhmätehtävät lujittavat ja kehittävät ryhmiä. Ryhmätehtävissä ryhmän yhteishenki ja toimivuus testataan. Ryhmän sisäiset johtosuhteet ja kyky toimia haastavissa tai selkeissä tilanteissa on tulkittavissa teoreettisin esimerkein sosiaalipsykologian avulla. Yksilöt opettavat ryhmiä ja ryhmät puolestaan toisiaan josta muodostuu jatkuvan kehittymisen ketju.</p>		
<p>AVAINSANAT</p> <p>Ryhmädynamiikka, ryhmä, pienryhmä, ryhmätehtävät</p>		

SISÄLLYSLUETTELO

1	Johdanto.....	1
1.1	Tutkimuksen taustaa.....	2
1.2	Aikaisemmat tutkimukset	2
1.3	Keskeiset käsitteet	3
1.4	Tutkimusongelmat ja tutkimuskysymykset	4
1.5	Tavoitteet ja aiheen rajaaminen.....	5
1.6	Viitekehys ja rakenne	6
1.7	Tutkimuksen keskeiset lähteet	7
2	Sosiaalipsykologia	8
2.1	Sosiaalipsykologia.....	8
2.1.1	Sosiologia.....	10
2.1.2	Psykologia	10
2.2	Sosiaalipsykologia johtamisessa	11
2.3	Pienryhmän sosiaalipsykologia	14
3	Ryhmät ja ryhmätehtävät.....	16
3.1	Ryhmien muodostuminen	16
3.2	Ryhmätehtävät ja ryhmädynamiikka.....	19
3.3	Vaikuttavia tekijöitä	20
4	Yhteenveto	22
4.1	Pohdinta ryhmäilmiöstä ja ryhmästä	22
4.2	Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet	23
5	Lähteet.....	26

1 Johdanto

Tutkimuksen lähtökohtana on tietoisuus erilaisista ryhmistä, joita on Puolustusvoimissa monenlaisia. Näitä ryhmiä muodostuu organisaatioiden sisälle aina henkilöstöuudistusten myötä. Ryhmien läsnäolo ei välttämättä näy ulkoisesti, mutta organisaation sisällä niillä on selkeät merkityksensä. Ryhmät vaikuttavat organisaation kaikkiin osa-alueisiin, kulttuuriin ja erilaisiin toimintatapoihin.

Tutkimusta tehdessäni törmäsin usein erilaisiin teoreettisiin esimerkkeihin henkilöiden käyttäytymiseen vaikuttavista sosiaalipsykologisista ilmiöistä. Omalla lyhyellä sotilasurallani olen toiminut monissa erilaisissa ryhmissä, joiden toiminta ei sosiaalipsykologisesta näkökulmasta ole ollut kovin selkeää. Tutkittaessa sosiaalipsykologian teoreettista puolta ryhmien toiminnasta, nousi esille monia tuttuja ilmiöitä. Yhdessä ryhmässä harvemmin on kahta samanlaista henkilöä. Jokainen henkilö on yksilö, joka toimii osana ryhmää. Ryhmän toiminnan kehyksenä on ryhmädynamiikka, mikä säätelee ryhmän käyttäytymistä ja toimintaa.

Ryhmien ryhmädynamiikan muodostuminen on prosessi, joka kestää läpi ryhmän olemassaolon. Kadettikurssin aikana on ilmasotalinjalla muodostettu ns. kotiryhmät, joiden tarkoituksena on ollut helpottaa opiskelua ja tuoda esiin sosiaalistumisen ilmiöitä. Erilaiset ryhmätehtävät ovat olleet ryhmädynamiikan lujittamisen kannalta välttämättömiä. Ryhmätehtävät ovat myös tämän tutkimuksen kannalta merkittäviä. Ryhmätehtävien roolia ryhmän kehittymisen tukena ei voi aliarvioida ja niistä saatava hyöty on moninkertainen. Kun ryhmä työskentelee ja tekee tehtäviä yhdessä, sen ryhmähenki lujittuu.

Ryhmässä toimimisella ja sosiaalisella kanssakäymisellä on merkitystä pitkällä tähtäimellä. Tutussa ryhmässä kehittyvät sosiaaliset taidot ruokkivat osaamista myöhemmin virkauralla. Virkauran edetessä jokainen sotilas joutuu olemaan tekemisissä erilaisissa ryhmissä. Päivittäin on osallistuttava palavereihin, kehittämiskeskusteluihin ja erilaisiin tilaisuuksiin. Näissä tilaisuuksissa järjestävänä osapuolena on usein jonkinlainen ryhmä. Ryhmien dynamiikan kehittymisen edellytyksenä ovat sosiaaliset taidot.

1.1 Tutkimuksen taustaa

Ryhmädynamiikan ja ryhmätehtävien yhteisvaikutus johtamisessa on aiheena hyvin merkittävä. Aihetta sivuavia tutkimuksia on tehty jossain määrin, mutta nämä eivät suoranaisesti käsittele oman tutkimukseni aihetta. Nämä aiemmat tutkimukset ovat käsitelleet ryhmän toimintaa ja ryhmässä esiintyviä ryhmäilmiöitä. Näiden pohjalta omaa tutkimustani on hieman helpompi lähteä käsittelemään.

Aiheeni merkittävyys näkyy eri organisaatioissa Puolustusvoimien kaikilla aloilla. Puolustushaara- ja aselajikouluissa sekä työelämässä joudutaan entistä enemmän tekemisiin erilaisten ihmisten kanssa erilaisissa ryhmissä. Myös toiminnallisen osaamisen arvostus on korkea, mikä näkyykin osaavien ammattilaisten tarpeena eri aselajien puolella. Pelkän teorian osaaminen ja hallinta ei tänä päivänä enää riitä, vaan on oltava myös käytännön osaamista.

Ryhmätehtävissä ryhmät pääsevät hyödyntämään monen alan osaamistaan. Ryhmien eri henkilöt toimivat asiantuntijoina ja kykenevät auttamaan muita jäseniä ymmärtämään ja oppimaan. Toisilta saatava motivaatio lisää jokaisen jäsenen halua tehdä parhaansa yhteisen tuloksen eteen. Ryhmätehtäviä teetetään Puolustusvoimissa niin varusmiehillä, kadeteilla kuin henkilökunnallakin.

Puolustusvoimat teettävät henkilöstölleen erilaisia arviointeja, kehittämis- ja tyytyväisyyskyselyjä. Niiden pohjalta luodaan organisaatioille toiminnan kehittämissuunnitelmat ja tulevaisuuden visiot. Näissä kyselyissä ei välttämättä paneuduta yksilöiden käyttäytymiseen eikä ryhmiin, joihin kyselyiden tulosten perusteella tehtävät muutokset heijastuvat. Suhteuttamalla yksilön ja ryhmän toiminnan taustalla vaikuttavat tekijät, saadaan teetetävillä kyselyillä ja haastatteluilla parempi vaikutus koko organisaation toimivuuden kannalta.

1.2 Aikaisemmat tutkimukset

Aiheesta ei ole tehty suoranaisesti vastaavaa tutkimusta, mutta aihetta sivuavia tutkimuksia on olemassa, esimerkiksi Juha Jokitalon pro-gradu *Huomio katse oikeaan päin!* Ryhmien toimintaa tutkitaan jatkuvasti ja kerätään tietoa niiden toiminnasta. Kerätylle tiedolle haetaan teoreettista pohjaa ja tästä tuotetaan nähtäville yhteenveto. Puolustusvoimat on pitkään tutkinut ryhmien ja yksilöiden

toimintaa. Puolustusvoimilla on jatkuva tarve kehittää itseään organisaationa parempaan suuntaan. Samalla yksilöiden ja ryhmien toiminta, sekä merkitys organisaatiolle nousevat esiin. Puolustusvoimien lukuisat erilaiset työryhmät ja kehittämisosastot ovat henkilöstön osaamisen ja ryhmädynamiikan tuntemisen ansiota.

Aiemmin ryhmien ja yksilöiden toimintaa on tutkittu mm. Viipurin taistelujen 1944 pohjalta. Tutkija Olli Harinen on tutkinut yhdessä Liisa Eräsen kanssa jatkosodan ratkaisutaisteluiden vaikutuksia ryhmän ja ennen kaikkea ryhmien johtajien toimintaan. Tutkimuksessa ei kuitenkaan käsitellä niitä kokemuksia, vaan on keskitytty yleisesti ryhmien käyttäytymiseen.

1.3 Keskeiset käsitteet

Tutkimuksen keskeiset käsitteet ovat ryhmädynamiikka ja ryhmätehtävät. Nämä kaksi käsitettä hallitsevat selkeästi tutkimusta. Tutkimuksen kannalta valitsen vain kaksi pääkäsitettä, joiden alle rakennan alakäsitteitä.

Ryhmädynamiikan alakäsitteeksi muodostuu ryhmän kyky hyödyntää ryhmäkiinteyttä. Ryhmäkiinteydellä on oma merkityksensä ryhmän toiminnan kannalta. Ryhmäkiinteyden saavuttamisen tutkiminen käsitteiden valossa selkenee tutkimuksen edetessä. Ryhmädynamiikan selventäminen ja monipuolinen tarkastelu ovat tutkimuksen onnistumisen edellytyksinä.

Ryhmätehtävät ovat toinen keskeisistä käsitteistä, koska ne ovat näkyvä osa tämän päivän sotilasyhteisöä. Ryhmätehtäviä on monenlaisia ja niillä on merkitystä ryhmälle. Ryhmätehtäviä käytetään myös osaksi oppimisen tehostamista. Tarkasteltavaksi tuleekin se, mihin tarkoituksiin ryhmätehtäviä tulisi käyttää.

Ryhmätehtävät ovat sellaisia tehtäviä joista yksittäinen ihminen ei suoriudu ilman apua. Kukaan ei kykene yksin nostamaan autoa ojasta, mutta kymmenen ihmistä yhdessä pystyy (Helkama, Myllyniemi, 2001). Ryhmätehtävät vaativat onnistuakseen koko ryhmän yhteispeliä. Ryhmän yhteishengen on oltava saumatonta ja keskinäinen kommunikaatio toimivaa. Lisäksi ryhmätehtävissä korostuvat ryhmän arvot ja asenteet.

Käsitteen ryhmä voi mieltää monella tavalla, ja ryhmän määritelmiä on olemassa useita. Ryhmä on kahden tai useamman keskenään jatkuvasti vuorovaikutuksessa olevan henkilön muodostama yhteisö, jolla on yhteinen päämäärä ja yhteiset tavoitteet (Juuti, 1989,106). Ryhmän tavoitteiden ja päämäärien taustalla vaikuttavat arvot ja asenteet. Ryhmäksi ei voida tulkita sotilassosiologian valossa ihmisjoukkoa linja-autopysäkillä, vaikka se olisikin eräänlainen ryhmä. Ranio ja Helkama (1974,166) mainitsevat joukon ryhmäkriteerejä. Yksilöistä koostuvan joukon tulisi täyttää seuraavat kriteerit, jotta sitä pidettäisiin ryhmänä:

- Ryhmä koostuu yksilöistä, joita yhdistää sosiaalisten suhteiden verkko ja joita leimaa jossain määrin jäsenyys ryhmässä siten, että erityisesti ryhmän muutokset vaikuttavat yksilöihin (riippuvuus-kriteeri).
- Jäsenyys on tiedossa siten, että ryhmään kuuluvat yksilöt tietävät, keitä ryhmään kuuluu tai ainakin, minkä laatuista henkilöitä siihen kuuluu (jäsenyyskriteeri).
- Jäsenet tietävät kuuluvansa ryhmään (jäsenyystietoisuus-kriteeri).
- 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).

Ryhmäkriteerit ovat suuntaa antavia kriteerejä, mutta on myös esitetty väitteitä, ettei ryhmän välttämättä tarvitse täyttää kaikkia näitä kriteerejä ollakseen ryhmä. Mikäli ryhmä halutaan käsittää suppeasti, siltä vaaditaan kaikkien kriteerien täyttämistä. Väljästi käsitettäessä taas riittää, että ryhmä täyttää yhdenkin edellä mainituista kriteereistä. Jotta voidaan puhua pienryhmistä, on jokaisella oltava mahdollisuus olla henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa kaikkien muiden kanssa. Muussa tapauksessa kyseessä on suuryhmä. (Jokitalo, Valtanen toim., 2008, 81).

1.4 Tutkimusongelmat ja tutkimuskysymykset

Tutkimusongelmana tai pikemminkin -kysymyksenä pidän sitä, mitkä seikat vaikuttavat ryhmän toimintaan. Ryhmässä on useita jäseniä, minkälainen merkitys erilaisilla persoonilla on ryhmän kannalta. Tutkimuskysymyksiin etsitään vastauksia teoriasta, joka on kaiken toiminnan pohjalla. Tutkimuskysymysten pohjan luo ryhmäkäyttäytyminen ja yksittäisten henkilöiden tekemät valinnat.

Valintoja ohjaavat eettiset ja moraaliset arvot. Yksilön oma arvomaailma vaikuttaa ryhmän arvojen taustalla. Ryhmän arvomaailma voi puolestaan vaikuttaa jokaisen yksittäisiin omiin arvoihin ja hämmentää yksilöä, sekä muuttaa yksilön arvomaailmaa pysyvästi. Ryhmän käyttäytymistä säätelee myös organisaatiokulttuuri, jota käsitellään tutkimuksessa.

Olen lisäksi miettinyt kuinka ryhmädynamiikka liittyy ryhmätehtäviin. Ryhmädynamiikalla on merkittävä osuutensa ryhmätehtävissä. Jokainen ryhmän jäsen tuo omalla osallistumisellaan ja panoksellaan ryhmän tulokseen merkittävän osan. Ryhmädynamiikan kautta tulee esiin jäsenten henkilökohtaiset tiedot ja taidot vuorovaikutuksen ja sosiaalisen yhteiselon sovittelussa. Ryhmätehtäviin satsattava yhteinen panos ja motivaatio vaikuttavat lopputulokseen. Ryhmän oikeanlainen hyödyntäminen ja voimavarojen keskittäminen haluttuun tulokseen takaavat sekä ryhmälle että organisaatiolle sen kannalta suotuisan lopputuloksen.

1.5 Tavoitteet ja aiheen rajaaminen

Tutkimukseni painottuu ryhmän käyttäytymiseen ja ryhmätehtäviin. Rajauksen tekemisen taustalla on mahdollisuus myöhemmin jatkaa tutkimusta laajentamalla sitä koskemaan isompia kokonaisuuksia. Tutkimusaihetta voisi käsitellä myös toiminnallisten menetelmien näkökulmasta, mutta koin niiden käytön tarpeellisemmaksi jatkotutkimuksissa, joten käsittely on siksi tässä tutkimuksessa jätetty pois. Toiminnallisten menetelmien kautta voisi havainnollistaa joitakin käsiteltävän aiheen asioita, joihin ryhmän jäsenillä on jo vahva suhde. Tällainen asia olisi esimerkiksi esiintymistaidot, joita vaaditaan sotilasorganisaatiossa olevilta johtajilta. Upseerit esiintyvät erilaisissa tilaisuuksissa joissa toiminnallisten menetelmien kautta saadut sisäistyksen voisivat olla avuksi.

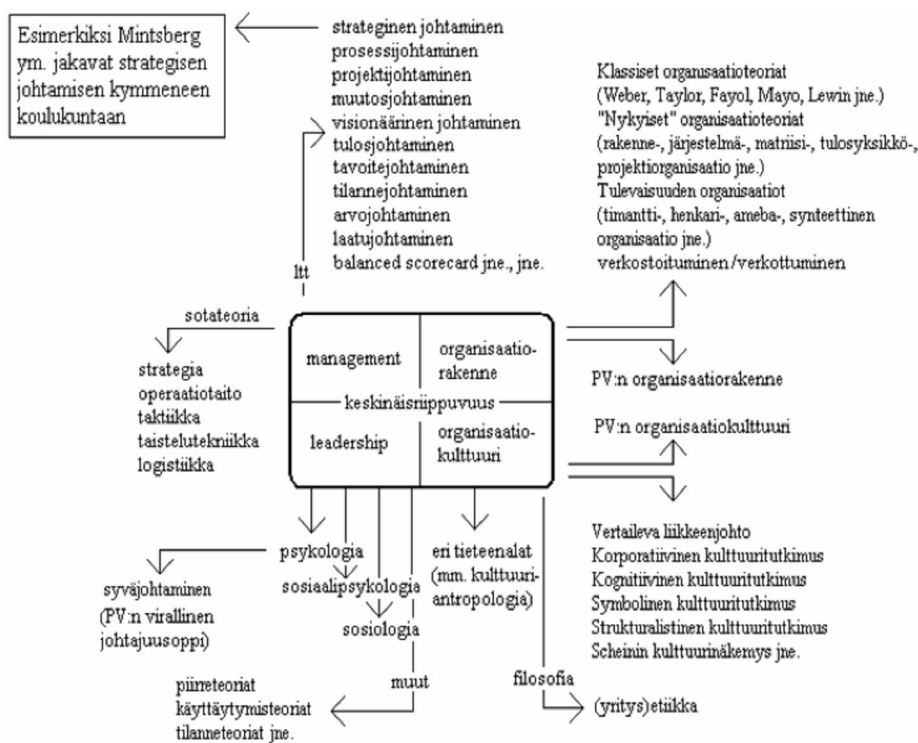
Tutkimustyön tavoitteena on tuoda esiin ryhmätehtävien sekä ryhmädynamiikan merkitys sotilasorganisaatioille niiden kehittyvässä rakenteessa. Ryhmätehtävät ovat monelle henkilölle mieluisia kokemuksia, jonka kautta he oppivat uusia asioita. Samalla ryhmänjäsenten välille muodostuu siteitä, joiden vaikutukset heijastuvat ryhmän käyttäytymiseen. Tarkoituksena on tuoda esiin näitä ryhmän käyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä ja selvittää mitkä seikat vaikuttavat valintojen tekemiseen.

1.6 Viitekehys ja rakenne

Tutkimus on aineistopohjainen laadullinen tutkimus. Tutkimusmenetelmän valinnassa tämä oli selvä valinta. Kyselyn laatiminen ei olisi ollut kovin järkevää saati sitten kenttäkokeen järjestäminen. Tutkimuksen aineisto on kerätty pääosin kirjallisista lähteistä, jotka käsittelevät aiheeseen liittyvää teoriaa. Teoreettisen osuuden muodostavat sosiaalipsykologian, sosiologian ja psykologian teokset. Niiden kautta saatu tieto on aiemmin tutkittua ja luotettavaa.

Tutkimuksen viitekehys rakentuu johtamisen nelikentän ympärille, painottuen leadership -osuuden alle. Leadership:n alle sijoittuvat tutkimuksen kannalta oleelliset tieteenalat, kuten sosiaalipsykologia, sosiologia ja psykologia. Tutkimus painottuu enemmän sosiaalipsykologian puolelle, mutta käsittelee myös muita tieteenaloja kokonaiskuvan muodostamiseksi. Tutkimuksen painotuksen havainnollistamiseksi on ohessa kaavio johtamisen nelikentästä.

Johtaminen oppiaineena Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen laitoksen mukaan



Kuvio 2. (Aalto 2005)

(Kaaviokuva, Jokitalo SM184, 2006)

1.7 Tutkimuksen keskeiset lähteet

Tutkimus painottuu ryhmän käyttäytymiseen, toimintaan, sekä ryhmätehtäviin. Sosiologialla on tällöin merkittävä asema tutkimuksen teorian muodostumisessa. Ihmisten käyttäytymisen taustalla vaikuttaa myös psykologinen puoli, mihin perehdytään teoksen *Johdatus sosiaalipsykologiaan, Helkama, Myllyniemi, Liebkind, Edita, 2001* perusteella. Kyseinen teos on varsin kattava perusteos ja auttaa ymmärtämään sosiaalipsykologian näkökulmasta ihmisen toimintaa.

Ryhmien ja yksittäisten henkilöiden käyttäytymiseen ei löydy selitystä ainoastaan sosiaalipsykologiasta. Sosiologia ja psykologia ovat läsnä keskeisesti käyttäytymistä tutkittaessa tai pohdittaessa käyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä. Sosiologian alan kirjallisuudesta teokset *Sosiologia, Saaristo, Jokinen, 2005* ja *Johdatus sosiologiaan, Sulkunen, 2003* ovat aiheeseen syventäviä perusteoksia. Niistä saa hyvin ymmärrettävää tietoa sosiologiasta tieteenä ja tutkimuksen kohteena. Pienryhmiin painottuva teos *Pienryhmän sosiaalipsykologia, Donald C. Pennington, 2005*, antaa kattavan kuvan siitä kuinka sosiaalinen kanssakäyminen näkyy pienissä ryhmissä.

Mainittakoon aikaisemmista tutkimuksista Juha Jokitalon tekemä tutkimus – *Huomio katse oikeaan päin! Näkökulmia puolustusvoimien ryhmäprosesseihin ja – ilmiöihin, SM 184, Jokitalo, MPKK*. Jokitalon pro-gradu tutkielma käsittelee puolustusvoimissa vallitsevia ryhmäprosesseja ja toimi innoittajana ryhmien toimintaan liittyvistä tieteenaloista.

Ryhmän ja pienryhmien käyttäytymisen taustalla vaikuttaa monia ulkoisia tekijöitä. Organisaatiokulttuuri ja erilaiset toimintatavat vaikuttavat taustalla virallisesti ja epävirallisesti. Teoksessa *Organisaatiokäyttäytyminen, Pauli Juuti (1988)* on kuvattu organisaation ja kulttuurin vaikuttamisesta ryhmään. Kulttuurilla on myös vaikutuksensa itse organisaatioon jossa ryhmä tai pienryhmä on oleva osatekijänä.

2 Sosiaalipsykologia

Sosiaalipsykologia on tutkimuksen aiheen keskeinen tieteenlähde. Sosiaalipsykologian kautta saadaan merkittävästi tietoa ihmisen käyttäytymisestä eri tilanteissa. Tilanteissa toimimisen tukena ovat myös muut samaa asiaa tutkivat tieteet. Sosiologia ja psykologia kuuluvat näihin tieteenaloihin, jotka tukevat sosiaalipsykologian näkemyksiä. Seuraavissa kappaleissa on esitelty jokaista tieteenalaa, jotta kokonaiskuva hahmottuisi.

2.1 Sosiaalipsykologia

Sosiaalipsykologia on yksi yhteiskuntatieteistä. Tarkemmin sanottuna sosiaalipsykologia on ihmistiedettä. Sosiaalipsykologia pyrkii tutkimaan ihmisten käyttäytymistä ja siihen vaikuttavia ilmiöitä. Ennen kaikkea on kyseessä ihmisten välinen vuorovaikutuskäyttäytyminen. Olemme päivittäin lukuisia kertoja erilaisissa sosiaalisissa kanssakäymisissä. Sosiaalipsykologia on sekoitus psykologiaa ja sosiologiaa.

Sosiaalipsykologian kuuluminen ihmistieteisiin ja sitä kautta oikeammin osaksi kasvatustieteitä on merkittävää. Ihmistieteisiin kuuluu joukko muitakin tieteenaloja, kuten kasvatustieteet, humanistiset tieteet, (esimerkiksi psykologia, kielitiede ja historiatiede) yhteiskuntatieteet (esimerkiksi sosiologia, taloustieteet tai valtio-oppi), sekä oikeustieteet. Ihmistieteille on yhteistä tutkimuksen kohde eli mielen maailma. Ihmismieli on mutkikas ja monisäikeinen.

Sosiaalipsykologia on varsin nuori tieteenala. Ensimmäinen Sosiaalipsykologia-niminen kirja lienee ollut italialaisen Paolo Oranon vuonna 1900 julkaisema teos *Psicologia sociale*. Sosiaalipsykologian tutkimus oli kuitenkin lähtenyt alkuun jo muutamia vuosikymmeniä aikaisemmin. (Helkama, ym., 2001, 21.)

Sosiaalipsykologian syntyvaiheisiin on vaikuttanut Euroopan eri alueiden poliittinen historia: ongelmat saavat muotonsa lähiympäristön poliittisen elämän pyörteistä (Helkama, Myllyniemi, ym. 2001, 21). Erityisesti maailmansotien aika on vaikuttanut ihmismielen ajatusmaailmaan. Tuolloin

ihmiset ajattelivat pääsääntöisesti oman kansansa etua ja toimivat sen mukaan. Ainakin natsien ideologinen ajattelutapa kuvastaisi hyvin oman edun ajamista. Samoin heidän käyttäytymisensä ja siihen vaikuttaneet ilmiöt ovat tutkimuksen kannalta mielenkiintoinen kohde.

Yksilön ja yhteisön suhdetta voi tarkastella ainakin kolmella tavalla: 1) vertailemalla eri yhteiskuntia ja yhteisöjä, 2) tutkimalla yksilöä erilaisissa sosiaalisissa tilanteissa ja 3) selvittämällä yksilön kehitystä sosiaalisessa ympäristössä. Hieman yksinkertaistaen nämä kolme tapaa liittyvät kolmeen sosiaalipsykologian alkumuotoon kolmessa Euroopan eri kulttuuripiirissä. (Helkama ym. , 2001, 21)

Vertailevaa näkökulmaa sovelsi saksankielinen kansainpsykologia (Völkerpsychologie). Saksalainen 1800-luvun filosofia korosti yhteisöjen, erityisesti saman kielen yhdistämien kansojen, sielullista yhteyttä. Yksilö katsottiin kansan jäsenenä osaksi kansan sielua, joka kehittyy ja tekee sivistyksen mahdolliseksi. Kansainpsykologia tutkii kansansielun tai kansanhengen ilmenemistä kielessä, mytologiassa, uskonnossa, taiteessa, kirjallisuudessa ja oikeustieteessä. (Helkama ym. , 2001, 21)

Ranskalaiset ja italialaiset massapsykologian kehittäjät saivat innostuksensa Ranskaa vuosien 1789 ja 1871 välillä järjestyttäneistä vallankumouksista. Vallankumoukset eivät olleet mitään verettömiä palatsikaappauksia. Joka kerta suuret väkijoukot lähtivät kaduille tuhoten, polttaen ja tappaen. Alettiin tutkia, kuinka tavallisista ihmisistä, jotka käyttäytyivät arkielämässään normaalisti, tuli yhtäkkiä väkivaltaisia. Puhuttiin joukkopsykologiasta, joka tutkii joukkoilmiöitä. Joukkopsykologian taustalle ja tueksi muodostui psykiatriasta käsite suggestio. (Helkama, ym. , 2001, 23)

Vastaavasti 1800-luvulla Isossa-Britanniassa ja muualla anglosaksisessa maailmassa yhteiskunta ei tuottanut suuria mullistuksia, pikemminkin tasaista kehitystä. Tästä johtuen ensimmäinen englanninkielinen sosiaalipsykologian oppikirja (1908 McDougall) lähti yksilön kehityksestä, ja määritteli tämän tieteen perusongelmaksi sen, ”kuinka yhteiskunta moraalistaa siihen syntyvän yksilön, ollen, jossa ei-moraaliset ja puhtaasti egoistiset pyrkimykset ovat niin paljon voimakkaammat kuin mitkään altruistiset pyrkimykset”. (Helkama, ym., 2001, 23)

Sosiaalipsykologia on siis sekoitus psykologiaa ja sosiologiaa, jonka tarkoituksena on tutkia ihmisten käyttäytymistä eri tilanteissa. Päivittäin on lukuisia tilanteita, joissa esiintyy erilaisia ilmiöitä, jotka ovat tunnistettavissa sosiaalipsykologian piiristä. Esimerkiksi ryhmäkäyttäytyminen on yksi esiintyvistä ilmiöistä joihin tutkimus keskittyy.

2.1.1 Sosiologia

Sosiologia tutkii ihmisten välistä vuorovaikutusta ja ihmisten keskinäisiä sosiaalisia suhteita. Sosiologia on kiinnostunut niin informaatioteknologiasta, globalisaatioista kuin yhteiskunnallisten instituutioidenkin muutoksista. Sosiologia tutkii myös ihmisten arkielämää, esimerkiksi perhettä ja elämäntapaa. Sen tutkimusalue kattaa laajan kirjon ulottuen ihmisten välisistä intiimeistä suhteista aina kokonaisten yhteiskuntien rakenteellisiin muutoksiin. (<http://www.uta.fi/tyt/avoin/verkko-opinnot/sosiologia/luku1.html>)

Sosiologia ei ole ainoa tiede, joka tutkii ihmisiä ja ihmisten käyttäytymistä, tai joka on kiinnostunut nimenomaan ihmisten tekemästä maailmasta. Sosiologiaa kutsutaan usein yleiseksi yhteiskuntatieteeksi. Tällä nimityksellä halutaan tehdä ero esimerkiksi valtio-oppiin tai taloustieteeseen. Nekin toki tutkivat yhteiskuntaa, mutta kuitenkin vain yhteiskunnan erikoisalueita, politiikkaa ja taloutta. Sen sijaan sosiologian tutkimuskohdetta voidaan sanoa moniaineiseksi. Sosiologia tutkii kaikkea inhimilliseen vuorovaikutukseen kuuluvaa sosiaalista toimintaa. Näin ollen sosiologiaan kuuluu sekä poliittiseen että taloudelliseen toimintaan liittyvä sosiaalinen toiminta. (Saaristo, ym, 2005, 25)

Johtamisen nelikentässä sosiologia sijoittuu leadershipin alle yhdessä *sosiaalipsykologian ja psykologian* kanssa. Sosiologian näkemykset tukevat sosiaalipsykologian näkemyksiä yksilön käyttäytymisestä. Sosiologian käsitteiden tunteminen lisäävät kykyämme tunnistaa sosiaalisia rakenteita ja prosesseja. Sosiologiset käsitteet ja teoriat ovat näkökulmiin sidottuja (Sulkunen, 2003, 16). Sosiologian käsitteet ja ilmiöt ovat läsnä ja esillä ihmisten toimissa. Ilmiöiden ymmärtämiseksi tulisi kouluttajien huomioida myös sosiologiasta saatava tieto yksilöiden ja yhteisöjen käyttäytymiseen koulutustilanteissa, sekä koulutuksen ulkopuolella. Ymmärtämisen kautta välttyään tekemästä virheitä, jotka voivat johtaa ryhmien kautta heijastuviin huonoihin suorituksiin ja tuloksiin.

2.1.2 Psykologia

Psykologian määritelmät ovat muuttuneet ajan mukana. Ne kuvastavat psykologian kehittymistä tieteenä. Käsitteenä psykologia periytyy antiikin ajalta ja tulee kreikan kielen sanoista ”psykhe”(sielu, mieli, psyyke) sekä ”logos”(oppi, tieto). Sananomukaisesti psykologia siis merkitsee oppia sielusta, sielutiedettä. Psykologia irtaantui itsenäiseksi tieteeksi vasta 1800-luvun puolivälissä. Siihen asti psykologia- nimitystä oli käytetty lähinnä filosofiassa ihmisen henkisten ilmiöiden tarkaste-

lusta, kun haluttiin tehdä ero sielua koskeviin uskonnollisiin pohdiskeluihin. (Psykologia 1, 1995, 11)

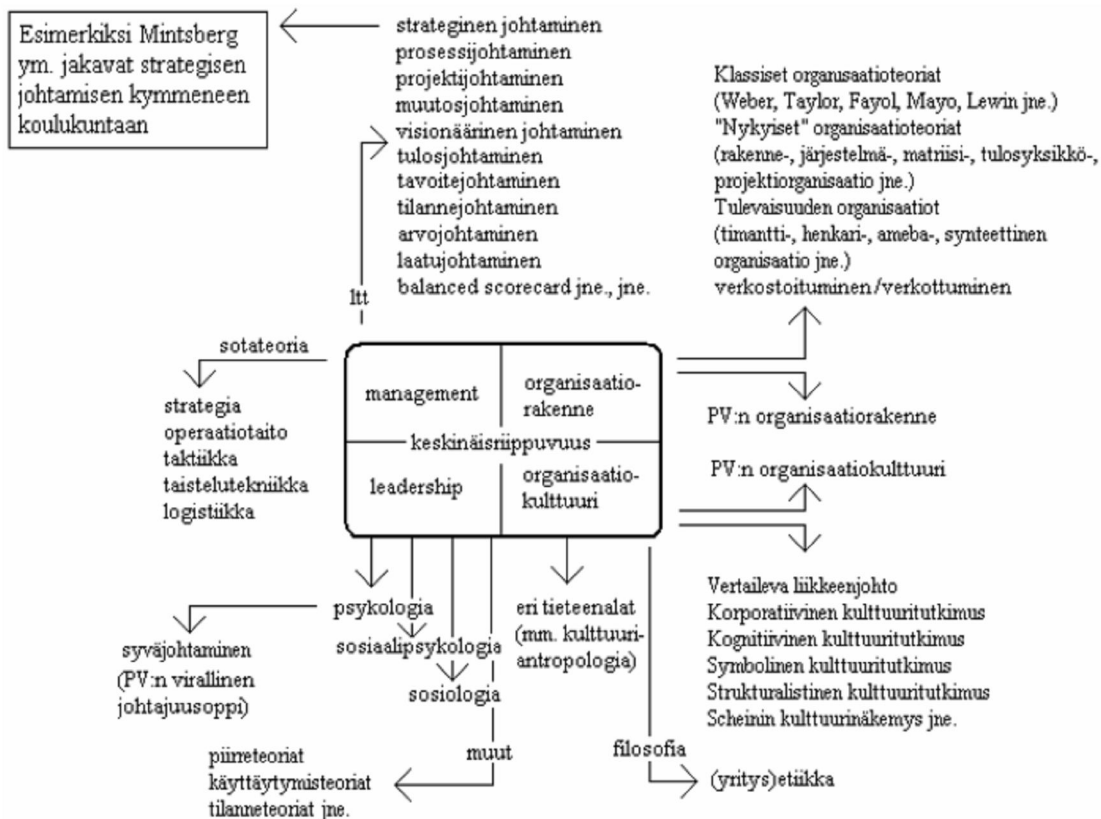
Ensimmäisessä psykologisessa tutkimuskeskuksessa Leipzigissä tutkittiin 1870-luvun lopulla keellisin menetelmin Wilhelm Wundtin johdolla mm. aistimuksia, mielikuvan muodostusta ja tunnereaktiota. Samoihin aikoihin aloitti Frans Brentano Wienissä toisenlaisen psykologian tutkimusperinteen, jossa ihmisen psyyken olemusta lähestyttiin paljon filosofisemmin kuin Wundt teki. Brentano pyrki fenomenologisen, ilmiönmukaisen kuvauksen ja eläytyvän ajattelun avulla ymmärtämään syviä psyykkisiä perustoimintoja kuten psyyken laatua, ajattelun toimintaa ja kauneuden totuuden kokemista. (Dunderfelt, 1992, 19)

Psykologia tutkii siis ihmisen mieltä ja sitä kuinka ihminen aistii ja kokee erilaisia asioita. Tunnetuimpana psykologian kehittäjänä pidetään lääkäri Sigmund Freudia, joka loi psykoanalyysin. Psykologinen käyttäytyminen on jokaisella yksilöllinen ja siihen voi vaikuttaa kaverit ja muut ympärillä olevat henkilöt. Psykologisella käyttäytymisellä on vaikutuksensa myös ryhmissä, joissa erilaisia ärsykeitä on tarjolla runsaasti. Ryhmädynamiikan kannalta ihmisen mielen hallinta korostuu, koska henkilön sanomisilla ja ajatuksilla voi olla ryhmän toiminnan kannalta merkittäviä seurauksia. Psykologia sijoittuu *sosiologian ja sosiaalipsykologian* kanssa leadershipin alle johtamisen nelikentässä. Psykologiaa ei opeteta itsenäisenä opintokokonaisuutena Maanpuolustuskorkeakoulussa, vaan sitä sivutaan johtamisen opiskelussa.

2.2 Sosiaalipsykologia johtamisessa

Sosiaalipsykologia johtamisen opetuksessa on yksi keskeisistä aiheista, jota opetetaan kadeteille ja sotilasjohtajille maanpuolustuskorkeakoulussa. Sosiaalipsykologian tutkimussuunta, eli ihmisten mielen ja käyttäytymisen tutkiminen on sotilasjohtajille tärkeää. Tällöin johtajat kykenevät seuraamaan alaisiaan ja heidän käyttäytymistään eri tilanteissa. Yleisimmät tilanteet ovat varmasti havaittavissa varusmiesten kesken. Varusmiehet muodostavat ryhmiä ja ryhmien sisällä esiintyy erilaisia ilmiöitä. Sosiaalipsykologia sijoittuu johtamisen nelikentässä leadershipin alle. kts. kuva

Johtaminen oppiaineena Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen laitoksen mukaan



Kuvio 2. (Aalto 2005)

(Kaaviokuva, Jokitalo SM184, 2006)

Ryhmäilmiö muodostuu ryhmäprosesseista. Ryhmäilmiö käsitettä käytetään sosiaalipsykologisessa kirjallisuudessa ja ryhmien ohjaustilanteissa. Jauhaisen ja Eskolan (1994, 13–14) mukaan ryhmäilmiö muodostuu Lewinin (1935) kenttäteoriaa mukailien kolmenlaisista aineksista ja niiden välisistä riippuvuussuhteista: 1) osallistujien yksilöllinen toiminta, 2) ympäristövaikutukset ja 3) ryhmädynamiikka, joka sisältää ryhmätilanteen dynaamisen kentän jatkuvan muuntumisen. Ryhmäilmiö tulee paremmin ymmärretyksi, kun sitä tarkastellaan samanaikaisesti näistä kolmesta näkökulmasta. (Valtanen toim. 2008, 85)

Erilaisia ryhmäilmiöitä ovat muun muassa seuraavat: normalisoituminen ja polarisaatio, ryhmäajattelu, ryhmäkiinteytys, aggressiivisuus, sosiaalisen tiedon käsittelyn harhat, konfliktit ja attraktiivisuus. Näistä ilmiöistä ryhmäajattelu, ryhmäkiinteytys ja konfliktit ovat ehkäpä selkeimpiä käsitellä. Ryhmäajattelulla voidaan saada aikaan huonoja päätöksiä, kuten tutkija Irvin Janis (1972) toi esiin

tutkiessaan USA:n ulkopoliittikan epäonnistuneita ja onnistuneita päätöksiä. (Helkama, ym. , 2001, 285) Ryhmäajatteluun vaikuttavia osatekijöitä on esiteltyä seuraavassa taulukossa.

Vaikuttavat tekijät	Sisältö	Seuraukset: puutteet päätöksenteossa
Lähtötekijät: -ulkoinen paine Ryhmässä syntyvät tekijät: - omaa kantaansa voimakkaasti ajava johtaja - kiinteys - eristäytyminen	- Haavoittumattomuuden illuusio - ryhmän moraalisuuden illuusio - stereotyyppinen näkemys ulkoryhmistä - itsesensuuri - mielipidevartijat	- vaihtoehtoja ei tarkastella riittävästi - tavoitteita ei tarkastella riittävästi - valitun vaihtoehdon riskejä ei tutkita - heikko tiedonhaku - informaation harhainen valikointi - vaihtoehtoja ei arvioida uudelleen - varasuunnitelmat jätetään tekemättä

Taulukko ryhmäajattelun syndrooma, siihen vaikuttavat tekijät ja sen seuraukset (Helkama, ym., 2001, s. 286)

Tilanne, jossa ryhmäajattelu syntyy todennäköisimmin, on se, kun ulkoinen tai koettu paine päästä päätökseen on kova. Ryhmäajattelulle altis ryhmä on kiinteä ja samoin ajatteleva joukko, joka eristyy ulkopuolisilta tietolähteiltä ja ryhmän johtaja on vahvasti tietyn mielipiteen kannalla. (Helkama, ym. , 2001, 286) Ryhmäajattelun takana vaikuttaa varmasti myös ryhmän kiinteys.

Ryhmäkiinteys on sosiaalipsykologian saralla, ennen kaikkea sotilaallisessa toiminnassa, todennäköisesti tutkituin ryhmäilmiö. Ryhmäkiinteys koetaan ennen kaikkea yhdeksi positiiviseksi ilmiöksi. Ryhmäkiinteydellä on kuitenkin omat vaaransa. Elovainion (1994, 117) mukaan on mahdollista, että ryhmäkiinteys muuttuu jäykkyydeksi ja ennakkoluuloiksi ja jopa vihamielisyydeksi ulkomaailmaa kohtaan. Kuitenkin riittävä ryhmäkiinteys on edellytys sille, että ryhmä voi luoda omaa kulttuuriaan. Kuitenkin ryhmän kulttuuria säätelee organisaation kulttuuri, joka tuo omia normejaan ja sääntöjään ryhmälle.

Ryhmien sisäiset ja ulkoiset konfliktit ovat osa normaalia elämää. konfliktien taustojen ymmärtäminen auttaa ratkaisemaan itse konflikteja. Konfliktien syntyyn vaikuttaa ryhmien väliset ennakkoluulot, joita ei voitane pitää tietyn persoonallisuustyypin 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. (Valtanen, toim., 2008, 100)

Ryhmien sisäiset konfliktit ovat usein sellaisia, ettei niitä näytetä ulkopuolisille, mutta ne ovat havaittavissa ryhmän sisällä. Vastaavasti ryhmien väliset konfliktit ovat toisten havaittavissa selvemmin. Ulkoisilla konflikteilla voi olla vaikutuksia myös henkilöiden välisiin suhteisiin, mutta myös sisäiset konfliktit vaikuttavat samalla tavalla. Konfliktit ovat usein ratkaistavissa, mutta joskus ne kaihtavat ryhmän työskentelyä pidemmällä aikavälillä.

2.3 Pienryhmän sosiaalipsykologia

Pienryhmien sosiaalipsykologiaa tutkivassa Donald C. Penningtonin teoksessa käsitellään juuri pienryhmiä ja niiden käyttäytymistä. Pienryhmä käsitteenä on määriteltyä tutkimukseni sisällä. Pienryhmissä toimintaa on hyödynnetty puolustusvoimissa ja erilaisissa virastoissa. Pienryhmien vahvuus on juuri ryhmien kiinteys ja halu päästä tuloksiin. Käsitteenä ”ryhmä” kuvaa joukkoa, joka koostuu useista erilaisista henkilöistä. Nämä ryhmät ovat eräänlaisia kokoonpanoja. Teoksessa Pienryhmien sosiaalipsykologia, Donald C. Pennington, tulee esille Buchannan ja Huczynzkin (1997) laatima määritelmä jossa erotellaan toisistaan aggregaatit ja ”ihmiskasautumat”. Käsitteistä käytetään seuraavia määritelmiä:

- Psykologinen ryhmä koostuu ihmisistä, jotka ovat vuorovaikutuksessa keskenään, ovat psykologisesti tietoisia toisistaan ja tuntevat olevansa ryhmä.
- Aggregaatti koostuu ihmisistä, joilla ei ole mitään tekemistä keskenään mutta jotka sattuvat olemaan lyhyen ajan lähekkäin.

(Pennington, 2005, s. 8)

Psykologisen ryhmän tärkeät piirteet viittaavat ryhmän jäsenten väliseen vuorovaikutukseen. Vuorovaikutus voi olla kasvokkaista, videoneuvottelua tai muiden elektronisten välineiden kuten sähköpostin käyttöön perustuvaa. Keskeistä on, että ryhmän jäsenten välillä on käynnissä merkityksellinen vuorovaikutus, jonka ei välttämättä tarvitse olla sanallista. (Pennington, 2005, 8)

Pienryhmissä vuorovaikutus on intensiivistä ja läheistä johtuen juuri ryhmän koosta. Pienryhmän koko vaihtelee määritelmistä riippuen kahden ja kolmen tai jopa 30 hengen kokoisia. Isot pienryhmät, joiden koko on 30 henkeä, voivat tuntua jäsenistään liian suurilta. Vuorovaikutus saattaa jäädä vähäiseksi ja johtaminen voi olla hankalaa. Pienryhmissä jokainen ryhmän jäsen on tietoinen muista ryhmän jäsenistä ja siitä, montako heitä on.

Aggregaatteja voisivat olla edellä mainitun määritelmän perusteella samaa elokuvaa katsova yleisö tai samassa linja-autossa matkustavat ihmiset. Molemmissa tapauksissa yleisö ja matkustajat ovat toisistaan riippumatta samassa tilassa ja lyhyen aikaa. Heillä ei ole mitään tekemistä keskenään, mutta jostain syystä he sattuvat olemaan samassa tilassa. Aggregaatista tulisi psykologinen ryhmä jos linja-autossa matkustavat henkilöt olisivat esimerkiksi Ilmasotakoulun suunnittelu- ja kehittämisosasto. Psykologisen ryhmän määritteleviä piirteitä ovat lisäksi ryhmän yhteiset tavoitteet ja rakenne (Pennington, 2005, s. 9).

3 Ryhmät ja ryhmätehtävät

3.1 Ryhmien muodostuminen

Organisaatioita on perinteisesti tarkasteltu yksilöistä koostuvina yhteisöinä. *Hawtorne- tutkimuksen yhteydessä 1930- ja 1940- luvuilla alettiin kiinnittää huomiota siihen, että työryhmät vaikuttivat työkäyttäytymiseen (Juuti, 1988, s.106).* Tutkimuksen toteamuksena oli, että yhdessä työskentelevät työntekijät, jotka työskentelevät yhteisen päämäärän hyväksi, käyttäytyvät eri lailla kuin jos he työskentelisivät yksinään. Yhdessä työskentelevät asettavat toisilleen odotuksia, jotka vaikuttavat yksittäiseen henkilöön.

Ryhmiä muodostuu organisaatioihin ja joukkoihin tietyistä syistä. Ryhmistä saavat hyötyä sekä organisaatio että myös yksilöt. Ryhmät mahdollistavat organisaation toiminnan jatkuvuuden ja toimintatapojen kehityksen. Ryhmien muodostumiselle ei ole yksiselitteistä syytä. Ryhmät mahdollistavat tehokkaan toiminnan ja laadukkaan päätöksenteon (Juuti, 1988, s.108).

Ryhmien muodostumisen taustalla vaikuttaa varsinaisen organisaation tavoitteet ja tulokset. Esimerkiksi Puolustusvoimien varusmieskoulutuksen ryhmien muodostamisen taustalla vaikuttaa se, että Puolustusvoimat haluaa tuottaa sotakelpoisia joukkoja. Toimiva ja motivoitunut joukko on virallisen organisaation tavoite johon koulutusta suorittava organisaatio tähtää. Suorittavan organisaation tavoitteet tarvitsevat myös toteutuakseen tukea.

Joukkojen koulutusta tukee jos organisaatiolla on asettaa ryhmälle tehtävärooleja ja ylläpitäviä rooleja. Tehtäväroolit tunnetaan myös nimellä tehtäväfunktiot. Tehtäväfunktiot Juuti on määritellyt seuraavasti:

1. *Aloitteenteko: Uusien ideoiden ja toimintatapojen ehdottaminen ja käyttöönotto*
2. *Käyttökelpoisen tiedon etsiminen: Tietojen hankkiminen, tunteiden ja asenteiden sekä arvojen etsiminen*
3. *Käyttökelpoisen tiedon jakaminen: Tietojen antaminen, tunteiden ja asenteiden sekä arvojen ilmaisu.*

4. *Selventäminen: Käsitteiden määrittely, ilmiöiden tulkinta ja tapahtumien merkityksisällön selventäminen.*

5. *Yhdistäminen: Erilaisten ajatusten kytkeminen toisiinsa ja toisten esittämien ajatusten jalostaminen.*

6. *Päätöksenteko: Yhteisnäkemyksen aikaansaaminen eri vaihtoehtoista ja vaihtoehdon valinta. (Juuti, 1988, s.109)*

Ylläpitävistä toiminnoista Juuti mainitsee seuraavasti.

Ylläpitävät toiminnot:

1. *Ristiriitojen ratkaisu: Kompromissinteko, erimielisyyksien selvittely ja ihmisten välisten erojen hyväksyminen.*

2. *Vuorovaikutuksen mahdollistaminen: Pyrkimys rohkaista toisia puhumaan ja osallistumaan ryhmässä käytäviin keskusteluihin ja ryhmän toimintoihin.*

3. *Tuki ja rohkaisu: Ystävyyssuhteiden ja tuen tarjoaminen muiden esittämille mielipiteille ja ajatuksille.*

4. *Mielenkiinto ryhmän tapahtumiin: Puheenvuorojen kuunteleminen ja ryhmän toimintojen aktiivinen seuraaminen.*

5. *Käyttäytymistapojen ja uskomusten muovaaminen: Arvojen, normien ja asenteiden asettaminen eräänlaiseksi standartiksi, jota ryhmän jäsenten tulisi noudattaa, jos he haluavat olla ryhmän jäsen.*

(Juuti, 1988, s.109)

Ryhmien muodostumisen jälkeen on tuloksena joukko, johon ryhmät kuuluvat ja muodostavat oman organisaationsa. Ryhmät tarvitsevat toimiakseen tehtävät, jotka organisaatio antaa. *Organisaation tehtävien saavuttamista edesauttavat sekä ryhmän tehtäväroolit että ylläpitävät roolit (Juuti, 1988, s.109).* On voitu osoittaa toteen, että yhtenäiset arvot ja päämäärät omaavat ja omaksuvat ryhmät ovat tehokkaampia toiminnassaan. Vastaavasti hajanaiset, epämääräiset ja eripuraiset ryhmät eivät. Ryhmistä saatava yksilöllinen hyöty on sosiaalista tukea, jota jokainen kaipaa ikään tai sukupuoleen katsomatta.

Ryhmien muodostuminen käsittää viisi vaihetta. Muodostumisen vaiheita ovat seuraavat vaiheet: *Muodostuminen, kouhunta, normeista sopiminen, suoritusvaihe ja päätösvaihe.* Jokainen vaihe muokkaa ryhmää omalla tavallaan. Seuraavaksi avataan hieman vaiheiden sisältöä.

Muodostuminen (*forming*) on ryhmän kehityksen alkuvaihe, jossa jäsenet tutustuvat toisiinsa sekä saavat tietoa toistensa taustoista, asenteista ja kokemuksista. Kaksi tärkeää seikkaa riippuu ryhmänjohtajasta, jos tämä on jo nimetty. Ensimmäinen on rakenteen luominen ja perussääntöjen laatiminen. Toinen on ryhmän suuntaaminen sille asetettuun tehtävään ja tavoitteista sopiminen. (Pennington, 2005, 72)

Ryhmien muodostuminen sotilasyhteisöissä lähtee liikkeelle yleensä siitä, että joku tuntee toisen ja ihmiset alkavat kerääntyä samaan porukkaan. Ainakin kadettien keskuudessa on ollut havaittavissa tämän suuntaisia ilmentymiä ryhmien muodostumisessa. Toisaalta ryhmien muodostumiselle voidaan asettaa tiettyjä reunaehtoja. Kadettikurssilla 93. ilmasotalinjan ryhmäytyminen toteutettiin tietyn suunnitelman mukaan.

Kuohunta (*storming*) on seuraava vaihe, ja sen kuluessa ryhmässä saattaa syntyä ristiriitoja, joita aiheuttavat yksilöiden erilaisten pyrkimysten ja ryhmän tavoitteiden sovitteluun yhteen (Pennington, 2005, 73). Ryhmien sisäiset ristiriidat lujittavat ryhmää. Ryhmän johtajalla on tällöin tilaisuus ottaa ryhmä haltuunsa ja priorisoida asiat siten, että ryhmä suorittaa tehokkaasti sille asetetut tehtävät. Sotilasyhteisössä johtajan rooli ryhmän tulosten kannalta on edellä mainitusti merkittävässä roolissa. Usein ryhmien johtajiksi valitaan henkilöt, jotka oikeasti saavat ryhmän tekemään tehtävänsä.

Normeista sopimisen (*norming*)-vaiheessa ryhmä tiivistyy, ja jonkin verran koheesiosta (ks. osa 4.5.1, Pennington) on kehittynyt, samoin kuin myönteinen tunne ryhmäidentiteetistä. Ryhmän jäsenet ovat tyytyväisiä ryhmäänsä, hyväksyvät toimintasäännöt ja ovat niistä yksimielisiä. (Pennington, 2005, 73) Ryhmien kiinteytyminen voi olla haitallista. Ryhmän kiinteytyessä liikaa voi olla vaarana, että tehtävään ei keskitytä riittävän huolellisesti. Tämän tyylisiä ongelmia voisi esiintyä sotilasorganisaation ryhmässä, kun toimitaan liian tuttuun työkavereiden kanssa ja unohdetaan osittain hoitaa hommansa.

Suoritusvaihe (*performing*) saa ryhmän uppoutumaan tehtävään ja käsittelemään aiemmin sovittuja prioriteetteja järjestyksessä. Hyvin johdetut ja selvästi tehtävän suorittamistavasta sopineet ryhmät ovat tässä vaiheessa ohittaneet kuohunnan- ja normeista sopimisen vaiheet. Tässä vaiheessa ryhmät työskentelevät yksin, pienemmiksi alaryhmiksi jakautuneina tai yhdessä koko ryhmän kanssa. (Pennington, 2005, 73)

Ryhmän jäsenillä on jokaisella tehtävä kirkkaana mielessä ja he suorittavat oman osuutensa. Jokaisen osuuden suorittamisesta vastaavat siihen erikseen määrätty henkilöt itse. Ryhmän kiinteys punnitaan huomioiden jokaisen henkilön yksilöllinen panos koko ryhmää ajatellen. Ryhmässä menestyminen velvoittaa yksilöä asettamaan ryhmän edun omansa edelle.

Päätösvaiheessa (*adjourning*) ryhmä lopettaa työnsä sen tultua valmiiksi. Päätösvaihe saattaa olla myös edessä, mikäli yksi tai useampi ryhmän jäsen on lähtenyt ryhmästä, eikä tehtävän suorittamista voida enää jatkaa. Ryhmästä, joka on toiminut hyvin yhdessä ja muodostunut hyvin kiinteäksi, on ryhmän yksilöjäsenten kannalta vaikea luopua. Virallinen ryhmä voi tehtävänsä lopetettuaan jatkaa kokoontumista epävirallisesti, koska yksilöille yhdessäolo on palkitsevaa. (Pennington, 2005, 73-74)

Sotilasyhteisössä ryhmän tehtäväksi voisi ajatella osallistumista sotaharjoitukseen. Harjoitukseen tulee useita eri toimialojen henkilöitä, jotka muodostavat ryhmän. He jatkavat tapaamisiaan ja yhteydenpitoa harjoituksen jälkeenkin, koska se on välttämätöntä ammattitaidon kehittämisen kannalta. Samalla saadaan vaihdettua ihan pelkkiä kuulumisiakin ja sosiaalinen puoli tulee näin tyydytetyksi.

3.2 Ryhmätehtävät ja ryhmädynamiikka

Ryhmätehtävät ovat tehtäviä seuraavan teorian mukaan: Ryhmätehtävät ovat sellaisia tehtäviä, joista ei yksittäinen ihminen suoriudu ilman apua. Kukaan ei kykene nostamaan autoa ojasta, mutta kymmenen ihmistä yhdessä pystyy (Helkama, ym, 2001, 256). Ryhmätehtävillä organisaatio tai joukko voi helpottaa työtaakkaansa. Jakamalla jonkin annetun tehtävän pienempiin osiin ja erilaisille ryhmille, voidaan odottaa tehokkaita tuloksia. Oletetaan tilanne, jossa usealle ryhmälle on annettu sama tehtävä toteutettavaksi. Tällöin toimivien ja motivoituneiden ryhmien tuotoksena saadaan erilaisia tuloksia. Näistä tuloksista saadaan arvioinnin perusteella muodostettua kokonaisuus yhdistämällä eri vaihtoehtojen parhaat puolet.

Ryhmätehtävät voivat olla joko laajoja tai suppeita, riippuen organisaation asettamista vaatimuksista. Ryhmätehtävillä on organisaation tuloksen kannalta merkitystä. Ryhmätehtävät voidaan luokitel-

la tietyn tyyppin perusteella. Ryhmän suoritus on jäsenten suoritusten yhteenlaskua. Teoksessa Johdatus sosiaalipsykologiaan on kuvattu Steinerin ryhmätehtävien typologia. *Siinä tehtäviä luokitellaan kolmen kysymyksen avulla: 1) Voidaanko tehtävä jakaa keskenään erilaisiin osiin? 2) Onko määrä vai laatu tärkeämpi? 3) Miten yksilölliset panokset liittyvät ryhmän tulokseen?* (Helkama, ym, 2001, 259).

Ensimmäisen kysymyksen perusteella jaettavat tehtävät ovat yhtenäisiä ja ositettavia tehtäviä. Esimerkiksi opiskelijaryhmän laatima harjoitustyö on osajaettava tai **ositettava** tehtävä. Harjoitustyössä ryhmä voi jakaa työtehtävät osiin. Joku kirjoittaa yhden teoriaosan, joku toinen toisen teoriaosan ja kolmas viimeistelee kieliasun. Toisen kysymyksen perusteella tarkastellaan laatua ja määrää. Harjoitustyössä oleellista on laatu, mikä tekee siitä **optimointitehtävän**. Hiihdon kilpailumuodoista viestissä ratkaisee nopeus (määrällinen seikka), suoritus on tällöin maksimointitehtävä. Kolmannen kysymyksen perusteella tarkastellaan yksilöllisen panostuksen merkitystä ryhmän tulokseen. Hiihdon viestin hiihtäminen on **additiivinen** tehtävä, mutta harjoitustyö on **harkinnanvarainen** tehtävä. Harkinnanvaraisessa tehtävässä ryhmä voi itse päättää, miten he osittavat tehtävän osa-alueet. Ryhmätehtävien tyypit on jaotellut tarkemmin Klaus Helkama teoksessaan Johdatus sosiaalipsykologiaan.

Ryhmätehtäviä käytetään varsinkin kadettien koulutuksessa. Ryhmätehtävien kautta kadettien erilaisten ryhmien ryhmädynamiikat kehittyvät. Vuorovaikutustaidot nousevat ryhmätehtävissä, kun toimitaan erilaiset jäsenten kanssa. Kuitenkin toimittaessa kadettikurssin sisällä on lähes poikkeuksetta oletettavissa, että lähes jokainen tuntee toisensa vähintään nimeltä. Nimeltä tunteminen auttaa tuntemaan ryhmän sisällä tapahtuvaa muodostumista.

3.3 Vaikuttavia tekijöitä

Ryhmään ja ryhmän ryhmädynamiikkaan vaikuttaa useita erilaisia tekijöitä. Jokainen ryhmän yksilö luo jo vaikuttimen ryhmän sisäiselle dynamiikalle. Ryhmään vaikuttaa ainakin ryhmän johtaja. Johtaja odottaa ryhmältään paljon, mutta myös ryhmä odottaa johtajaltaan heille mieluisia ratkaisuja. Johtaminen on ihmisten välistä toimintaa ja vuorovaikutustaitoja. Johtajalla on kaikki avaimet ryhmän menestykseen tai epäonnistumiseen.

Syväjohtaminen on tämän päivän avainsanoja johtamisessa. Vesa Nissinen määrittelee johtamisen lyhyesti näin: ”Määrittelen johtamiskäyttäytymisen lyhyesti tavoitteelliseksi vuorovaikutukseksi” (Nissinen, 2006, 157). Sitähän johtaminen on, vuorovaikutusta. Johtajan on kohdattava alaisensa ja päinvastoin. Ilman vuorovaikutuksen hallitsemista ei yhteistyö voi toimia. Tavoitteellisen vuorovaikutuksen luominen ja ylläpitäminen kouluttajan ja oppijoiden välillä on sotaväessä tärkeää, jotta prosessista tulee onnistunut. Vuorovaikutus ei ole itsetarkoitus; sillä viritetään, ohjataan ja tuetaan oppimiseen johtavaa toimintaa (Toiskallio, 1998, 22).

Johtajan on kyettävä myös kannustamaan alaisiaan sekä palkitsemaan heitä. Kannusteiset palkkiovaikutukset jaetaan usein *sisäisiin* ja *ulkoisiin* (Ruohotie & Honka, 1999, 45). Sisäisiä ja ulkoisia palkkioita ei pidä pitää toisistaan riippumattomina, vaan ne esiintyvät yhtäaikaista. Lisäksi samatkin kannusteet voivat palkita ulkoisesti tai sisäisesti sen mukaan, miten eri henkilöt havaitsevat ja tulkitsevat ne (Ruohotie & Honka, 1999, 45). Palkitseva johtaja kannustaa alaisiaan yrittämään. Palkkio voi olla rahallinen korvaus tai vastuullisempi rooli riippuen siitä, onko palkkio ulkoinen vai sisäinen.

Ryhmään vaikuttaa myös organisaation kulttuuri. Ryhmä ottaa vaikutteita ympärillään tapahtuvista asioista ja toimintatavoista. Tällöin puhutaan organisaatiokäyttäytymisestä. Organisaatiokäyttäytyminen on soveltava tieteenala, jonka tavoitteena on ymmärtää ihmisten käyttäytymistä työelämässä, kuvailla ihmisten työhön suhtautumista ja parantaa organisaation tuottavuutta sekä kehittää sen toimivuutta (Juuti, 1989, 7). Organisaatiolla on luontainen ilmapiiri joka välittyy työntekijöille ja muille organisaation kanssa tekemisissä oleville. Ihmisten välinen kanssakäyminen luo työpaikalle tietynlaisen ilmapiiri tai yhteisesti omaksutun tunteen siitä, millaista on olla organisaation palveluksessa. Mikä on sallittua, ja mikä kiellettyä? Mikä on tärkeää ja mikä vähemmän tärkeää? (Juuti, 1989, 246.) Organisaation ryhmien jokainen jäsen on oman edustamansa organisaation ”mallinukke”, joka edustaa kaikkialla missä liikkuu. Tähän on puolustusvoimissa kiinnitetty erityistä huomiota, koska halutaan antaa puolustusvoimista positiivinen kuva niin ulos kuin sisäänpäinkin.

Tärkein ryhmään vaikuttava tekijä on kuitenkin ryhmän jäsenet. Jokaisen yksittäisen henkilön tekemiset ja roolit ohjaavat ryhmää. Ryhmän toiminnan kannalta merkittävimpiä rooleja ovat *sosiaaliset roolit*. Sosiaalisten roolien aktivoitumiseen ei välttämättä tarvita vuorovaikutussuhdetta, sillä yksin suoritettava tehtävä jo virittelee tehtävän mukaisen roolin (Niemistö, 2000, 90). Ryhmän jokaisen jäsenen on pelattava yhteen. Kuten Juhani Tamminen toteaa kirjassaan: ”*Yhteispeli, tuo ihmeel-*

linen sana, on sisällöltään hyvinkin yksinkertainen. Se tarkoittaa sitä, että menestyäksemme missä tahansa työssä tai järjestössä tarvitsemme toisiamme” (Tamminen, 2003, 29).

4 Yhteenveto

Tutkimus itsessään avaa käsityksiä ryhmän toiminnasta ja siihen vaikuttavista seikoista. Ryhmään ja käsitteeseen ryhmästä en ole aiemmin kiinnittänyt huomiota. Vaikka olen henkilökohtaisesti ollut osana useita ryhmiä, niin en silti voi käsittää, mitä kaikkea ryhmän toiminnan taustalle kätkeytyy. Ryhmään vaikuttavat seikat ja ilmiöt lisäävät halua perehtyä ryhmän toimintaan. Tulevina varusmieskouluttajina ja ns. asiantuntijoina tutkimuksesta saatava mahdollinen hyöty herättää ajatuksia.

Tutkimus ei ole suoranainen opetusteos. Se on pikemminkin asioita esiin tuova ja kokoava teos ryhmadynamiikasta ja sen ilmenemisestä toimintaympäristössämme. Toimimme sotilasympäristössä, jossa ryhmiä muodostuu niin varusmiesten kuin henkilökunnankin keskuuteen. Jokainen ryhmä on erilainen, mutta pohjimmiltaan jokaiseen ryhmään pätee teorian. Näitä teorioita pyrin käsittelemään tutkimuksessani ja pohtimaan niiden vaikutuksia tuntemiini ryhmiin, jotka ovat enimmäkseen jo olemassa olevia ryhmiä, mutta mahdollisesti myös tulevia ryhmiä, joihin tulevaisuudessa kuulun.

Jokainen organisaatio tarvitsee menestyäkseen yksilöitä, jotka tekevät työnsä hyvin ja tehokkaasti. Tammisen sanoin, jäsenet puhaltavat yhteen hiileen. Yksilöt muodostavat ryhmät ja ryhmät muodostavat organisaatiot. Ryhmien sisällä tapahtuu paljon, mutta ymmärtämällä tämän, saavutetaan hyvät tulokset. Ryhmien sisällä tulee ristiriitoja ja erimielisyyksiä, mutta niillä on ryhmän myöhempiä toimintaa kehittävät vaikutukset.

4.1 *Pohdinta ryhmäilmiöstä ja ryhmästä*

Ryhmäilmiö on sanana sekä myös käsitteenä uusi. Vaikka olen ollut mukana erilaisissa ryhmissä, ei silti ole tullut ajatelleeksi sitä, mitä ryhmässä tapahtuu. Ryhmäilmiön taustalla on niin paljon erilaisista ja ennen tietämätöntä tietoa. Vasta kadettikoulun opetuksen myötä on päässyt opiskelemaan jostain sosiaalipsykologiasta ja sitä kautta ryhmien sosiaalipsykologiasta. Saatu oppi on yllättänyt, mutta positiivisella tavalla.

Kuten tutkielmassa aiemmin kävi ilmi, ryhmäilmiö muodostuu ryhmäprosesseista. Ryhmäilmiö käsitettä käytetään sosiaalipsykologisessa kirjallisuudessa ja ryhmien ohjaustilanteissa. Jauhaisen 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 muuntumisen. Ryhmäilmiö tulee paremmin ymmärretyksi, kun sitä tarkastellaan samanaikaisesti näistä kolmesta näkökulmasta. (Valtanen toim. 2008, 85)

Jokainen ryhmän jäsen on yksilö ja jäsenen toiminta on yksilöllistä. Yksilön toimintaan vaikuttaa merkittävästi ympäristö. Ympäristöstä voisi mainita ystävät ja läheiset ihmiset, jotka omilla mielipiteillään vaikuttavat meihin. Sitä ei aina huomaa, kuinka jonkun toisen esittämä mielipide onkin yhtäkkiä meidän oma mielipiteemme. Ryhmässä toimimisen kautta meille tulee esiin ryhmän dynaaminen toiminta. Toimimme ryhmän jäsenenä ja saamme vaikutteita toisiltamme ja kamppailemme omien päätöstemme ja mielipiteiden kentässä. Samalla yritämme tulla toimeen myös toisten mielipiteiden keskellä. Siinä kentässä toimiminen vaatii melkoista tuntemusta ryhmän jäsenistä ja ryhmän toiminnasta yleisesti. Pitää tuntea arvot ja asenteet, sekä ryhmän kulttuuri, joka ohjaa ryhmää itsessään.

4.2 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet

Kokonaisvaltaisesti ajateltuna ryhmän toiminta ja siihen vaikuttavat tekijät ovat käsiemme ulottuvilla. Meidän tiedossamme on ryhmän toimintaa ohjaavat toimenpiteet sekä asiat. Osaamme toimia ryhmän jäsenenä sekä tarpeen vaatiessa johtaa ryhmää. Ainakin kadettikoulusta valmistuttuamme meidän pitäisi kyetä johtamaan ainakin varusmiesjoukkoa. Mitä sitten tarvitsemme osataksemme kaiken, mitä meiltä vaaditaan?

Meidän tulisi osata olla vaativia johtajia, mutta riittävän tasa-arvoisia. Alaisien palkitseminen niin ulkoisilla kuin sisäisilläkin palkkioilla on syytä muistaa, kuten Ruohotie ja Honka toteavat palkitsemisesta teoksessaan ”*Palkitseva ja kannustava johtaminen*”. Meidän tulisi myös tuntea ryhmien toiminnan perusteet ja siihen vaikuttavat ulkoiset muuttujat. Jokaisella toimivalla ryhmällä on johtaja tai ainakin vähintään henkilö jota pidetään johtajana. Näillä henkilöillä on vaikutusta ryhmään ja

ryhmän toimintaan. Ryhmään vaikuttamisen tunteminen antaa meille ”avaimet” ohjailla ryhmää, sekä sen toimintaa.

Ryhmäilmiön tunteminen ja kaiken siihen kuuluvan tunteminen on oleva osa työtehtäviä, sekä mahdollisesti muita toimia. Saatamme joutua toimimaan ”siviiliympäristössä” johtotehtävissä ja silloin meidän on viimeistään tunnettava nämä edellä käsitellyt asiat. Ainakin asiakokonaisuuksien tietäminen, jotta osaisimme toimia vähintään tyydyttävällä tasolla. Johtaminen edellyttää valmiuksia ja niitä vain täytyy jokaisen hankkia. Sitä kautta kasvetaan ja kehitytään, kukin tavallaan.

Ryhmädynamiikan kautta toimipaikoille muodostuu Juutin mainitsema organisaatioilmapiiri. Organisaation toiminnalle on erittäin tärkeää, että siellä vallitsee kaikin puolin positiivinen ilmapiiri. Ryhmät tekevät töitään paremmin ja yksilöillä on viihtyisämpää. Jatkotutkimuksen aiheita on herännyt tutkimusta tehdessä. Tulevaisuudessa voisi tutkia toiminnallisiin menetelmin suhtautumista kouluttamisen apuvälineenä yksittäisessä organisaatiossa. Miten kouluttajat kokevat toiminnalliset menetelmät? Lisäksi ryhmätehtävien toteuttamisesta voitaisiin laatia kenttäkoe, jossa ryhmät suorittaisivat samaa tehtävää. Kerättäisiin havaintoja ryhmältä ja suhteutettaisiin ne teoreettiseen taustaan sosiaalipsykologian alalta.

Puolustusvoimissa on erilaisia ryhmiä ja yksikään ryhmistä ei ole samanlainen. Jokaisella puolustushaaralla on omanlaisiaan ryhmiä ja niihin vaikuttavat erilaiset arvot ja asenteet. Kaikille puolustushaaroille on yhteistä Suomen puolustaminen. Puolustushaaroilla on kuitenkin jokaisella oma kulttuurinsa, joka ohjailee ryhmän kehitystä ja sen toimia. Näiden aselaji- ja puolustushaarojen välisiä eroja selvittelemällä voisi päästä syvälle ryhmädynamiikan saloihin. Yksistään Ilmavoimissa on jo isoja eroja eri joukko-osastojen välillä.

Tutkimuksen aikana esiin tulleet seikat ryhmän toimintaan vaikuttavista ilmiöistä ovat antaneet aiheita jatkotutkimuksille. Ryhmän kehittymisen vaiheista voisi järjestää tutkimuksen seuraamalla tiettyä ryhmää aina muodostumisesta alkaen. Näin saisi kerättyä tietoa ryhmän toimista ja sen voisi perustella teoreettisilla esimerkeillä. Ryhmien toimintaa voisi myös tutkia vertailemalla eri puolustushaarojen ryhmiä. Näin voisi tutkia organisaatioiden välisten kulttuurien eroja ja niiden vaikutuksia ryhmiin.

Ryhmistä saatavia etuja voisi myös tutkia laajemmalla tasolla. Vertailemalla kuinka ryhmät ja niiden merkitys vaikuttavat eri tasoilla. Esimerkiksi mikä on ryhmän merkitys varusmiesten koulutus-

tuloksiin. Tai tarvitseeko kantahenkilökunta ryhmiä suoriutuakseen erilaisista tehtävistä? On ilmeistä, että henkilökunnalla on tarvetta ryhmille, jotta päivittäiset tehtävät tulevat toteutettua. Kysymys kuuluukin, minkälainen ryhmän tulee olla jotta tehtävät oikeasti hoituvat ilman ongelmia? Samaa voisi myös tutkia kadettien opetuksessa. Kadettien keskuudessa erilaisia ryhmiä muodostuu selkeämmin. Eri aselajit muodostavat omia ryhmiään ja pienryhmiä. Nämä ryhmät vaikuttavat omalta osaltaan koko kurssin toimintaan. Voisi siis tutkia kuinka ryhmät yksistään vaikuttavat koko kurssin yhteishenkeen.

Tutkimuksen aiheita siis riittää. Ryhmien toimintaa voisi pitää itsestään selvyytenä, mutta totuus on muuta. Vaikka on ollut mukana erilaisissa ryhmissä, ei ole aiemmin huomannut kaikkea, mikä kätkeytyy ryhmän toiminnan taakse. Sosiaalipsykologian kautta saatu oppi yksilön käyttäytymisestä ja toiminnasta on avartanut katseita ja saanut ajattelemaan asioita uudelta kantilta. Ryhmädynamiikkaan vaikuttavia tekijöitä esiintyy ympärillämme, mutta niiden ymmärtäminen ja tiedostaminen saavat meidät tajuamaan ryhmädynamiikan merkityksen.

5 Lähteet

Dunderfelt, 1992, Elämänkaaripsykologia, WSOY Graafiset laitokset Porvoo

Helkama, Myllyniemi & Liebkind, 2001, Johdatus sosiaalipsykologiaan, Edita kustannus Helsinki

Hersey & Blanchard, 1990, Tilannejohtaminen – Tuloksiin ihmisten avulla, Gummerrus Kirjapaino Oy Jyväskylä

Himberg, Laakso & Peltola, 1995, Psykologia 1 – Toimiva ihminen, WSOY Graafiset laitokset Porvoo

Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2005, Tutki ja kirjoita, Gummerrus Kirjapaino Oy Jyväskylä

Jokitalo, 2006, Huomio katse oikeaan päin! , Näkökulmia Puolustusvoimien ryhmäprosesseihin ja – ilmiöihin, MPKK, SM184, Johtamisenlaitos

Juuti, 1989, Organisaatiokäyttäytyminen, Otavan painolaitokset Keuruu

Juuti, 2001, Johtamispuhe, WS Bookwell Oy Juva

Kostamo, 2004, Suomalainen johtajuus, Talentum, Gummerrus Kirjapaino Oy Jyväskylä

Niemistö, 2000, Ryhmän luovuus ja kehitysehdot, 4.painos, Tammer-paino Tampere

Nissinen, 2006, Syväjohtaminen, 2. painos Talentum, Karisto Oy Hämeenlinna

Peeling, 2006, Loistopomo – näin toimii hyvä esimies, Edita Priima Oy, Helsinki

Pennington, 2005, Pienryhmän sosiaalipsykologia, Gaudeamus Kirja, Tammer-paino, Helsinki

Pirnes, 1990, Kehittyvä johtajuus, Otava, Otavan painolaitokset, Keuruu

Ruohotie & Honka, 1999, Palkitseva ja kannustava johtaminen, Oy Edita Ab, Helsinki

Saaristo & Jokinen, 2005, Sosiologia, WSOY

Seeck, 2008, Johtamisopit Suomessa, Gaudeamus, Esa Print Oy, Tampere

Silen, 2006, Johtamisen ja strategisen ajattelun näkökulmia, Yliopistopaino kustannus, Helsinki

Sulkunen, 2003, Johdatus sosiologiaan – käsitteitä ja näkökulmia, WSOY, Juva

Tamminen, 2003, Teamwork – menestyksen askeleet ryhmätyössä, Gummerrus Kirjapaino Oy, Jyväskylä

Toiskallio, 1998, Sotilaspedagogiikan perusteet, PvKK, Karisto Oy, Hämeenlinna

Valtanen (toim.), 2008, Johtamisen sosiaalipsykologia – käsitteitä ja käytäntöjä sotilasyhteisössä, Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisenlaitoksen julkaisusarja 2 nro 19

Varjonen, 1999, Sotilasorganisaation kulttuuri, MPKK, Johtamisen laitos, julkaisusarja 1 Tutkimuksia N:o 15

Virta, Johtamisen laitoksen tutkimusohje, Maanpuolustuskorkeakoulu, johtamisenlaitos, Julkaisusarja 1 Tutkimuksia Nro 36

Williams, 2002, Ryhmän salaisuudet – Sosiometria muutoksen voimavarana, WSOY

Internet lähteet:

<http://www.uta.fi/tyt/avoin/verkko-opinnot/sosiologia/luku1.html> (tarkistettu, 19.4.09)