

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

RYHMÄKIINTEYS JA SYVÄJOHTAMISEN KULMAKIVET – MITTARIN TESTAAMINEN

Kandidaatintutkielma

Kadetti
Lasse Härkönen

98. kadettikurssi
Maasotalinja

Maaliskuu 2014

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi 98. kadettikurssi	Linja Maasotalinja
Tekijä Kadetti Lasse Härkönen	
Tutkielman nimi Ryhmäkiinteys ja syväjohtamisen kulmakivet – mittarin testaaminen	
Oppiaine johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Kurssikirjasto (MPKK:n kirjasto)
Aika Maaliskuu 2014	Tekstisivuja: 30 Liitesivuja: 6
TIIVISTELMÄ <p>Ryhmäkiinteyden teoriat tunnetaan hyvin, mutta mittaria ryhmäkiinteyden mittaamiseen ei ole Suomessa kehitetty. Ryhmäkiinteys jakaantuu primaariseen, sekundaariseen, organisatiolliseen ja kansalliseen tasoon. Tutkimuksessa tarkastellaan primaaritason ryhmiä eli ryhmien linkittyminen suurempaan kokonaisuuteen rajataan tutkimuksen ulkopuolelle. Primaaritason ryhmäkiinteys jakaantuu horisontaaliseen ja vertikaaliseen ryhmäkiinteyteen, jotka jakaantuvat vielä sosiaaliseen ja tehtäväsidonnaiseen ryhmäkiinteyteen. Tutkimuksessa ryhmäkiinteyttä tarkastellaan näillä neljällä tasolla.</p> <p>Varusmiehet koulutetaan syväjohtamisen oppeihin perustuvan johtajakäyttäytymisen pohjalta, jossa keskiössä ovat syväjohtamisen kulmakivet: luottamus, innostus, oppiminen ja arvostus. Varusmiesjohtajien johtamista arvioidaan johtajaprofiilin avulla, mutta mittaako johtajaprofiili ryhmäkiinteyttä? Tätä ei puolustusvoimissa ole ennen tutkittu. Tutkimuksessa analysoidaan syväjohtamisen kulmakivien ja ryhmäkiinteyden ulottuvuuksien välisiä yhteyksiä. Tutkimuksen tavoitteena on testata mittarin toimivuus ja selvittää ryhmäkiinteyden yhteys syväjohtamisen kulmakiviin.</p> <p>Aineisto kerättiin kyselylomakkeen avulla. Mittari on suomennettu ja muokattu Siebold:n ja Kelly:n kehittämän mittarin pohjalta. Kysely toteutettiin Helsingissä Kaartin Jääkäripataljoonan 1. Jääkärikomppaniassa marraskuussa 2013 erikoiskoulutuskauden puolella välissä. Kyselyyn vastasi 96 varusmiestä, jotka ovat astuneet palvelukseen heinäkuussa 2013 (miehistö) ja tammikuussa 2013 (ryhmänjohtajat). Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen kyselytutkimus, jonka tavoitteena on testata ryhmäkiinteyden mittarin toimivuutta suomalaisessa varusmieskoulutuksessa ja mittarin yhteyttä syväjohtamisen kulmakiviin.</p> <p>Tutkimuksen tuloksien mukaan ryhmäkiinteyden mittari on yhteydessä syväjohtamisen kulmakiviin. Ryhmäkiinteyden ulottuvuuksista johtamiskäyttäytyminen ja johtajien kyvykyys (horisontaaliset tasot) olivat vahvemmin yhteydessä syväjohtamisen kulmakiviin, kuin vertaisten yhteistyökyky ja vertaisten yhteenkuuluvuus (vertikaaliset tasot). Ryhmäkiinteyden osalta aineistosta voidaan erottaa matalan ja korkean ryhmäkiinteyden ryhmiä, joiden erot ovat tilastollisesti merkittäviä. Tuloksista voidaan päätellä, että ryhmänjohtaja voi omalla johtamiskäyttäytymisellään vaikuttaa ryhmän ryhmäkiinteyden syntyyn. Ryhmäkiinteyden mittari on luotettava apuväline, kun analysoidaan primaaritason ryhmäkiinteyttä. Tulokset tuovat näkyväksi ryhmäkiinteyden kehittymisen, kun johtaja toimii syväjohtamisen oppien mukaisesti.</p>	
AVAINSANAT Koheesio, Ryhmät, Varusmiespalvelus, Syväjohtaminen, Sotilasjohtaminen, Johtajuus	

SISÄLLYSLUETTELO

1.	JOHDANTO	1
2.	RYHMÄKIINTEYS JOHTAMISEN TUTKIMUSKOHTENA	4
	2.1. Tarkastelussa ryhmä	4
	2.2. Ryhmäkiinteys	5
	2.3. Syväjohtaminen puolustusvoimissa	7
3.	MENETELMÄT	11
	3.1. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	11
	3.2. Kyselyn muodostaminen	12
	3.3. Kyselyn toteutus	13
	3.4. Summamuuttujat	13
	3.5. Analyysit	15
4.	TULOKSET	16
	4.1. Osioanalyysi	16
	4.2. Summamuuttujat	18
	4.3. Summamuuttujien väliset yhteydet	18
	4.4. Ryhmäkiinteys ja johtajaprofiili primaariryhmissä	19
	4.5. Ryhmien väliset erot	20
5.	JOHTOPÄÄTÖKSET	25
	5.1. Tutkimuksen luotettavuus	27
	5.2. Tutkimuksen paikka tutkimuskentässä.....	29

LÄHTEET

LIITTEET

RYHMÄKIINTEYS JA SYVÄJOHTAMISEN KULMAKIVET – MITTARIN TESTAAMINEN

1. JOHDANTO

Kun varusmies astuu portista sisälle varuskuntaan, häntä kohtaa kulttuurishokki. Itse muistan valmistautuneeni varusmiespalvelukseen selailemalla Alokas liitettä, kuuntelemalla kokemuksia kavereilta ja selailemalla internetiä. Kuitenkaan en osannut kuvitellakaan edessä olevaa koitosta. Salo on tutkimuksessaan todennut sotilasyhteisön olevan luonteeltaan totaalinen laitos, jossa kaikki elämän eri tapahtumat tapahtuvat yhden auktoriteetin alaisena (Salo 2004, 46). Elämän eri tapahtumilla tarkoitetaan esimerkiksi heräämistä, syömistä, vapaa-aikaa ja nukkumaan menoa. Tästä johtuen aikaisemmin opitusta tiedoista ja taidosta ei tunnu olevan hyötyä uudessa ympäristössä. Ensimmäisen päivän aikana tuvan ovi käy tasaisesti ja uusia kasvoja tulee tupaan. Varovaiset keskustelut alkavat ja oman tuvan alokkaisiin tutustutaan koko ajan paremmin. Nämä alokkaat käyvät haastavan ja raskaan peruskoulutuskauden näiden samojen tupakavereiden kanssa ja heistä muodostuukin todella yhtenäinen ryhmä.

Puolustusvoimien varusmieskoulutuksen koulutuksen toteutuksen käskää Pääesikunta. Varusmiehen palvelus koostuu peruskoulutus-, erikoiskoulutus- ja joukkokoulutuskaudesta sekä mahdollisesta johtajakaudesta. Peruskoulutuksen aikana annetaan yhtenevä koulutus jokaiselle suomalaiselle varusmiehelle, joka kestää kahdeksan viikkoa. Peruskoulutuskaudella luodaan pohja jatkokouluttamiselle, josta siirrytään sodanajan kokoonpanoihin erikoiskoulutus- ja joukkotuotantokaudelle. (Pääesikunnan henkilöstöosasto 2012, Liite 1, 1-6)

Peruskoulutuskauden ja erikoiskoulutuskauden vaihteessa jo syntyneet ryhmät hajotetaan ja uudet ryhmät muodostetaan erikoiskoulutuskauden tarkoituksia varten. Uudet ryhmät sisältävät mahdollisesti henkilöitä, jotka tuntevat toisensa jo ennestään. Ryhmässä voi myös olla henkilöitä, joista on muodostunut negatiivisia ennakkokäsityksiä ja joiden kanssa ei haluaisi olla tekemisissä. Kaikki eivät tunne toisiaan nimeltä ja osa on tullut eri perusyksiköstä. Ryhmänjohtaja on tärkeässä asemassa uuden ryhmän ryhmäkiinteyden kehittymisessä. Ryhmän-

johtaja voi johtamiskäyttäytymisellään vaikuttaa ryhmäkiinteyden kehittymiseen niin positiivisesti kuin negatiivisestikin.

Oma mielenkiinto tutkittavaa asiaa kohtaan on herännyt jo oman varusmiespalveluksen aikana. Pystyin huomaamaan edellä mainittuja ongelmia oman peruskoulutuskauden jälkeen, kuten negatiivisia ennakkokäsityksiä naapurituvan henkilöistä. Itsellenikin oli vahvoja ennakkokäsityksiä uusista tupakavereistani, mutta meistä nivoutui yhtenäinen ryhmä. Valmistuttuamme Maanpuolustuskorkeakoulusta ensimmäiset tehtävämme tulevat olemaan joukkueen kouluttajan tehtävät. Kouluttajalla on erittäin suuri merkitys ryhmänjohtajien johtamiskäyttäytymisen kehittämiseen. Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa syväjohtamisen kulmakivien yhteyttä ryhmäkiinteyteen ja testata mittaria, jolla ryhmäkiinteyttä kyetään tarkastelemaan. Lisäksi aikaisemmin ei ole tutkittu ryhmäkiinteyden yhteyttä syväjohtamisen kulmakiviin.

Tutkimuksessa käytetty kysymyssarja on johdettu Siebold:n ja Kelly:n 1980-luvun loppupuolella kehitetyistä kysymyssarjoista. Kysymyssarja on todettu toimivaksi Yhdysvalloissa ja onkin oletettavaa, että se toimii myös suomalaisessa varusmiespalveluksessa. Kysymyssarjaa on kuitenkin jouduttu muokkaamaan suomalaiseen kulttuuriin sopivaksi. Kysymyssarjan osoittautuessa toimivaksi se mittaa ryhmäkiinteyden ilmiötä ja siitä on mahdollista kehittää ryhmäkiinteyden profiili.

Tässä tutkimuksessa ryhmäkiinteyttä tarkastellaan primaaritasolla. Primaaritaso jaetaan vertikaaliseen ja horisontaaliseen tasoon, jotka jakaantuvat vielä affektiiviseen ja instrumentaaliseen tasoon. Tässä tutkimuksessa primaaritaso rajataan koskemaan ryhmää. Tämä rajaus tehdään, koska tutkimuskysymyksissä tarkastellaan ilmiötä ryhmätasolla. Pipping on väitöskirjassaan korostanut primaaritason ryhmäkiinteyden merkitystä. Primaaritason tarkastelu on merkittävää osa ryhmäkiinteyttä, koska esimerkiksi Jatkosodassa sotilaat kokivat kuulumisen primaariryhmään äärimmäisen tärkeänä, kun tarkastellaan sotilaiden viihtyvyyttä ja taistelukelpoisuutta (Pipping 1978, 253).

Organisaatiotaso rajataan ulos tästä tutkimuksesta, koska kyseiselle tasolle ei ollut valmista mittaria, jolla ilmiötä olisi kyetty tutkimaan. Siebold:n & Kelly:n kehittämät mittarit eivät sellaisenaan ole toimivia mittaamaan organisaatiotason kiinteyttä suomalaisessa varusmiespalveluksessa organisaatiokulttuurista ja kansallisista arvoista johtuen. Organisaatiotason osalle on kehittävä oma mittari, mikä jää jatkotutkimuksen aiheeksi.

Tutkimukseen osallistuu varusmiespalvelukseen suorittavia varusmiehiä, jotka pääsääntöisesti

ovat astuneet palvelukseen heinäkuussa 2013. Kysely sijoittuu rauhanajan varusmiespalvelukseen, jolloin jää pois sodan aiheuttama kuoleman pelko ja oman henkensä luottaminen ryhmänsä jäsenille. Tutkimuksessa ryhmää ei tulla erittelemään aselajin tai perusyksikön mukaan, vaan ryhmä on joukko, jossa on 3-7 jäsentä.

Tutkimuksen toisessa luvussa käsitellään tutkimuksen teoriatausta. Teoria on koottu pääasiassa Olli Harisen, Mikael Salon, Knut Pippingin ja Siebold & Kelly:n tutkimuksiin pohjautuen. Tutkimuksessa käytetty mittari on Siebold:n & Kelly:n kehittämä, jolloin heidän tutkimuksensa ovat saaneet suuren painoarvon. Kolmannessa luvussa käsitellään mittarin kehittämisen vaiheet ja esitellään tutkimuksen vaiheet. Neljännessä luvussa esitetään tutkimuksen tulokset ja ne analysoidaan johtopäätökset luvussa, joka lisäksi sisältää tulosten tarkastelun, tutkimuksen luotettavuuden ja jatkotutkimuksen.

2. RYHMÄKIINTEYS JOHTAMISEN TUTKIMUSKOHTENA

Salo on tutkimuksessaan tarkastellut varusmiehen ensimmäisten päivien totuttautumista sotilasympäristöön. Varusmiespalveluksen ensimmäisenä päivänä astutaan täysin uuteen ympäristöön. Tietoa tulevasta varusmiespalveluksesta saadaan Puolustusvoimien virallisista lähteistä, vanhemmilta, ystäviltä, peleistä ja elokuvista. Eritasoisesta tiedosta johtuen uuden alokkaan ajatukset eivät voi olla selkeitä ja todenmukaisuutta kuvaavia. Vähintään puoli vuotta täysin uudessa ympäristössä on kelle tahansa stressaava kokemus. Uusi varusmies on epävarma asemastaan uudessa ympäristössä. (Salo 2004, 8)

Nämä toisilleen vieraat epävarmat ihmiset asetetaan asumaan toistensa kanssa samaan tupaan ja he alkavat tiedostamattaan muodostamaan ensimmäistä ryhmäänsä. Peruskoulutuskauden aikana tämä ensimmäinen ryhmä muodostuu erittäin vahvaksi yhteisien kokemusten vaikutuksesta. Peruskoulutuskauden lopussa syntyneet ryhmät hajotetaan ja muodostetaan uudet sodanajan kokoonpanoa vastaaviksi. Ryhmänjohtaja joutuu rakentamaan uuden toimivan ryhmän vanhojen ryhmien rippeistä. Erikoiskoulutuskauden alussa ryhmän kiinteys voi olla todella matala. Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan ryhmäkiinteyttä primaariryhmässä ja ryhmäkiinteyden yhteyttä syväjohtamisen kulmakiviin.

2.1. Tarkastelussa ryhmä

Käsite ryhmä määritellään usealla eri tavalla lähteestä riippuen. Valtanen on määritellyt ryhmän muodostuvan kahdesta tai useammasta henkilöstä, jotka ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa ja että kukin heistä vaikuttaa toisiinsa. Kyseisen määritelmän lisäksi ryhmä jaetaan primaariryhmään ja sekundaariryhmään. Primaariryhmän jäsenet ovat henkilökohtaisessa vuorovaikutussuhteessa toisten kanssa ja heidän välilleen syntyy vahva yhteenkuuluvuuden tunne, eli ”me-henki”. Primaariryhmän päälle rakentuu sekundaariryhmä, jolla Valtasen määritelmän mukaan ”on kiinteä organisaatio, virat ja valitut johtajat sekä kirjoitetut säännöt”. Primaariryhmä voi olla esimerkiksi joukkue/ryhmä ja sekundaariryhmä komppania. (Valtanen 2008, 35)

Koska tutkimuksen kyselyyn vastaavat varusmiehet, on hyvä määritellä ryhmä heidän näkökulmastaan. Sotilaan käsikirjan mukaan ryhmän organisaatioon kuuluu ryhmänjohtaja, ryhmänvarajohtajat ja taistelijaparit/partiot riippuen organisaatiosta, johon ryhmä kuuluu. Ryhmänjohtaja johtaa ryhmän taistelua ja vastaa tehtävän toteuttamisesta, ryhmän taisteluvalmiutta

ja kouluttamista. Ryhmänjohtajan alaisuudessa ovat ryhmänvarajohtaja, joka on ryhmänjohtajan ensimmäinen sijainen, ja ryhmän jäsenet. (Sotilaan Käsikirja 2013, 134).

Nissinen toteaa tutkimuksessaan sotilasorganisaation perusta olevan linjaorganisaatio, jossa korostuu jakamattoman vastuun periaate, mutta tehtävätaktiikan tuoma joustavuus (Nissinen 2000, 37). Varusmieskoulutuksessa tämä linjaorganisaatio korostuu ja ryhmänjohtajat on nostettu korkeampaan asemaan. Kuten edellä mainitusta voidaan ymmärtää, ryhmänjohtaja vastaa lähes kaikesta ryhmäänsä liittyvästä. Ryhmänjohtaja on myös lähestulkoon aina paikalla verrattuna esimerkiksi joukkueen johtajaan. Ryhmänjohtajan johtamiskäyttäytymisellä on erittäin suuri merkitys ryhmän taistelulle ja toiminnalle. Kuitenkin sotilaan käsikirja on tiivistänyt: ”ryhmä edellyttää jäseniltään yhdenmukaista käyttäytymistä muun muassa turvallisuuteen, suoritustasoon ja yhteistyöhön liittyen” (Sotilaan Käsikirja 2013, 135). Ryhmä on siis vahvasti yhteistyötä tekevä yksikkö, jonka ”yhteen hiileen” puhaltamisen taito on hengissä säilymisen edellytys.

Tässä tutkimuksessa ryhmät on muodostettu Kaartin Jääkärirykmentin 1. Jääkärikomppanian varusmiehistä. Ryhmäkoko on 3-7 ja keskiverto ryhmäkoko on 5. Ryhmien pieni koko on pääasiassa sairastumisista johtuvien poissaolojen syytä. Lisäksi komppaniassa oli muutama vain englantia puhuva varusmies, joille ei ollut tarjolla kysymyssarjaa omalla äidinkielellään. Ryhmien pieni koko on otettu huomioon suoritettaessa analysointeja. Osioanalyysit ja korrelaatiotaulukot on tehty koko aineistoista eikä ryhmistä. Tämän ansiosta tulokset pysyvät luotettavina.

2.2. Ryhmäkiinteys

Johtajan käsikirja tiivistää ryhmäkiinteiden merkityksen arkikielessä tarkoitettavan esimerkiksi me-henkeä, yhteishenkeä ja joukkuehenkeä (Johtajan käsikirja, 153). Helkaman, Myllyniemen ja Liebkindin mukaan ryhmä on kiinteä silloin, kun ryhmään kuuluminen koetaan tärkeäksi ja arvokkaaksi. Jos ryhmään pääseminen vaatii jäseniltä ponnisteluita, ryhmän kiinteys lisääntyy. (Helkama, Myllyniemi & Liebkind 2005, 268)

Kun tarkastellaan ryhmäkiinteyttä, on hyvä jakaa se pienempiin tasoihin. Yhdysvaltojen armeijan ryhmäkiinteyttä tutkineet Siebold ja Kelly ja suomalaisen varusmiespalveluksen ryhmäkiinteyttä ovat tutkineet Salo ja Sinkko. Molemmat ovat tarkastelleet ryhmäkiinteyttä vertikaalisella, horisontaalisella ja organisaation tasolla. Horisontaalisella tasolla tarkoitetaan

samanarvoisten tai samassa asemassa olevien välistä kiinteytenä. Vertikaalinen taso voidaan nähdä esimerkiksi ryhmänjohtajan ja ryhmänjäsenten välistä kiinteyttä. Organisaatiotaso on näistä kolmesta tasosta kaikista epäkonkreettisin. Sotilasympäristössä organisaatio taso esiin-tyy esimerkiksi aselajiylpeydessä. Organisaatiokiinteys syntyy, kun joukon perustarpeisiin vastataan, säännöt ovat yksiselitteiset ja niitä valvotaan johdonmukaisesti. Organisaatiotaso voidaan myös jakaa sosiaaliseen (affektiiviseen) ja tehtäväsidonnaiseen (instrumentaaliseen) ryhmäkiinteyteen (Salo & Sinkko 2012, 9), missä affektiivinen taso kuvaa ylpeyttä sekä arvo-ja ja instrumentaalinen taso organisaation tarjoamia palveluita. (Siebold & Kelly 1988a, 3)

Salon ja Sinkkon mukaan sosiaalinen ryhmäkiinteys rakentuu tunnepohjaiselle suhteelle ryhmänjäsenten ja johtajien välille, kun taas tehtäväsidonnainen ryhmäkiinteys on tehtävään perustuvien muuttujien vaikutus ryhmän toimintaan (Salo & Sinkko 2012, 9). Tehtäväsidonnais-ta ryhmäkiinteyttä lisäävät tehtävät, joiden tekeminen vaatii koko ryhmän panoksen. Esi-merkkinä kaupunkijääkäreillä (tutkittava joukko) voidaan mainita talon vyöryttäminen. Yksin toteutettuna tehtävä on toivoton, mutta ryhmänä voi onnistua. Siebold & Kelly määrittelee sosiaalisen ryhmäkiinteyden välittämisen ja luottamuksen avulla. Esimerkiksi johtajien ja alaisten välinen luottamus on affektiivista kiinteyttä (Siebold & Kelly 1988a, 2). Tehtä-väsidonnainen ryhmäkiinteys kuvaa yhteistyökykyä ja johtajien pätevyyttä johtaa koulutusti-laisuutta ja taistelutilanteissa (Siebold & Kelly 1988a, 2). Harinen on tiivistänyt, että sosiaali-nen ryhmäkiinteys on tunteisiin perustuvaa ja tehtäväsidonnainen on tehtävään perustuvaa (Harinen, 2013).

Harisen tutkimuksen mukaan ryhmäkiinteyden muutokseen vaikuttavia tekijöitä ovat esimer-kiksi kuinka kauan ryhmä on ollut koossa, yhteiset onnistumiset ja yhdessä koetut rasittavat kokemukset. (Harinen 2013) Johtajan käsikirja tiivistää: ”Ryhmäkiinteys on sitä todennäköi-sempää, mitä kauemmin joukko pysyy samassa kokoonpanossa. Tällöin ryhmän jäsenillä on paremmat mahdollisuudet oppia tuntemaan toisensa syvällisemmin” (Johtajan käsikirja, 153). Kouluttaja voi tarkkailla oman koulutettavan joukon kiinteyttä. Kiinteän ryhmän merkkejä ovat Harisen mukaan esimerkiksi yhteinen ajanvietto (iltavapaat), huumori, ryhmään kuuluvi-en auttaminen etenkin raskaissa koulutuksissa ja kilpailuhenkisyys ryhmän suoritusta mitates-sa. Edellä mainitut asiat ovat positiivisia, mutta ryhmäkiinteydellä on myös negatiiviset puo-lensa. Ryhmäkiinteys voi näkyä annettujen käskyjen laiminlyömisinä (vertikaalinen kiinteys on matala, mutta horisontaalinen taso korkea), simputuksena ja kielteisenä suhtautumisena muihin ryhmiin. (Harinen 2010, 38)

Knut Pipping toteaa ryhmäkiinteyden muuttuneen konekivääriryhmissä ja -joukkueissa, kun rauhanajan kasarmiolosuhteista siirryttiin etulinjaan taistelemaan. ”Etulinjassa miehet joutuivat läheiseen henkilökohtaiseen kosketukseen komppanian yliupseerien kanssa, jolloin heidän asenteensa näitä kohtaan tietyllä tavalla muuttuivat” (Pipping 1978, 117). Tämä ilmiö näkyi erityisesti ryhmänjohtajien ja miehistön välillä, koska he majoittuivat samoissa tiloissa, kohtasivat samat vaarat, söivät samaa ruokaa jne. (Pipping 1978, 117) Varusmiespalveluksessaakin yhteiset kokemukset kehittävät ryhmäkiinteyttä.

2.3. Syväjohtaminen puolustusvoimissa

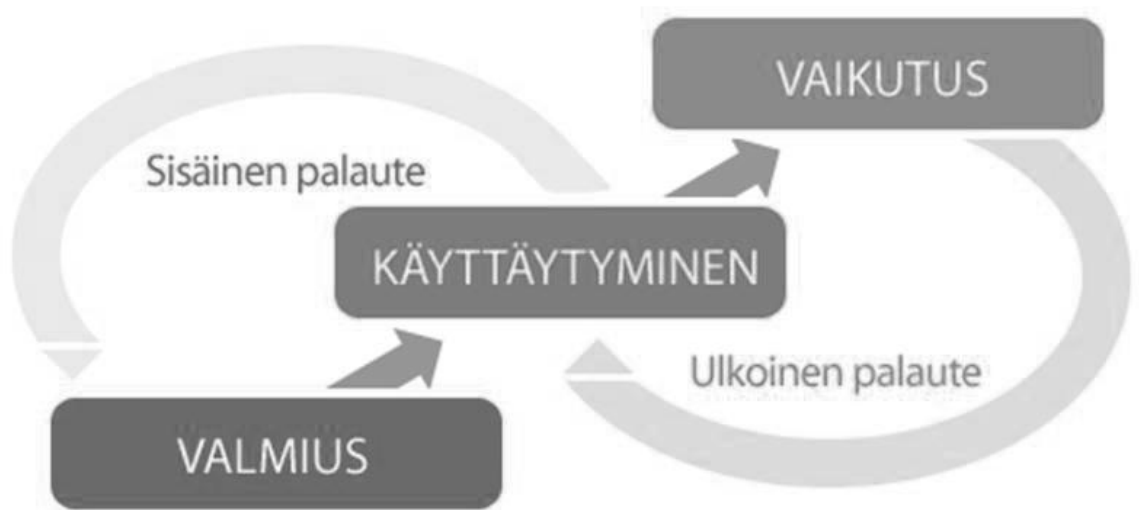
Nissinen on tutkimuksessaan avannut johtamisen tutkimuksen haasteita ja perustellut sen tarpeellisuutta. Johtaminen on tutkimuksen kohteena monimutkainen sen abstraktiuden takia. Ilmiön kuvaaminen on kuitenkin välttämätöntä, jotta voi hahmottaa kokonaisuuden ja siihen vaikuttavat tekijät. (Nissinen 2004, 11) Yksi Suurimmista ongelmista Nissisen mukaan, joka on haitannut johtamisessa kehittymistä, on hokema ”johtajaksi synnyttään”. Alkujaan tällä väittämällä on luultavasti viitattu karismaan, mutta syväjohtajaprofiilien tulkinnoista käy ilmi, että vahvan karisman omaama johtaja on suhteellisen harvinainen johtajatyyppejä. Syväjohtamisen mallin perusajatus on, että johtamisessa kehitytään. Syväjohtaminen antaa mallin johtajana kehittymiselle ja kasvamiselle. (Nissinen 2004, 24–27)

Nissisen mukaan rauhan ajan toimintaympäristössä ei sotilasjohtaminen eroa siviilijohtamisesta ja johtajat kohtaavatkin samoja haasteita molemmissa toimintaympäristöissä. Kuitenkin Nissinen korostaa, että siviilijohtajat eivät joudu kohtamaan sodan ajan toimintaympäristön haasteita, jolloin omilla päätöksillä vaikutetaan suoranaisesti ihmishenkiin. Sodan ajan johtaja joutuu kohtaamaan erittäin haastavia tilanteita, ja hänen on kyettävä tekemään päätöksiä suurien paineiden, korkean vastuun alaisena ja usein lyhyellä varoitusajalla reaktiona vastustajan toimintaan. Näihin haasteisiin kyetään vastaamaan johtajavalinnoilla ja johtajakoulutuksella. (Nissinen 2000, 11)

Puolustusvoimien johtajakoulutusohjelman perusta on Nissisen tutkimuksien syväjohtamisen malli. Malli jakaantuu neljään ulottuvuuteen, joista käytetään nimeä syväjohtamisen kulmakivet. Näiden neljän ulottuvuuden lisäksi mallissa on kaksi johtamiskäyttäytymisen, yksi johtamisen valmiutta ja kaksi johtamiskäyttäytymisen vaikutusta kuvaavaa tekijää. Mallista on luotu kysymyssarja, jonka avulla johtamiskäyttäytymistä mitataan ja siitä kyetään antamaan palautetta. Palautteen ansiosta omaa johtamiskäyttäytymistä kyetään kehittämään. Kysymys-

sarjan avulla pystytään antamaan henkilökohtainen johtajaprofiili, joka mahdollistaa teorian ja käytännön välisen kuilun kaventamisen. Johtajaprofiililla oma johtamiskäyttäytyminen voidaan tuoda näkyväksi. (Nissinen 2000, 79)

Kuvassa 1 on esitetty Nissisen tutkimuksen pohjalta luotu johtamisen viitekehys, jonka perustalle syväjohtamisen malli rakentuu. Valmius voidaan nähdä personaan sitoutuvana, ja se ilmentää esimerkiksi yksilön aikaisempaa kasvatusta, ominaisuuksia, luonteenpiirteitä ja koulutusta. Valmius voidaan myös nähdä oppimispotentialina. Valmiuden pohjalta syntyvä johtamiskäyttäytyminen ei ole stabiili synnynnäinen ominaisuus, vaan omia valmiuksia voidaan kehittää. (Nissinen 2004, 39–40) Johtajan käsikirjassa on analysoitu johtamiskäyttäytymisen kehittämistä johtamisen viitekehysten pohjalta.



Kuva 1. Johtamiskäyttäytymisen viitekehys (Johtajan käsikirja 2012, 23; Nissinen 2004, 40)

Johtajan johtamiskäyttäytyminen vaikuttaa, millaisena johtamiskäyttäytyminen koetaan ja kuinka hyviä tuloksia ryhmä saavuttaa. Ulkoinen palaute antaa johtajalle palautetta johtamiskäyttäytymisestään. Esimerkiksi alaisten toimintaa tarkkailemalla voidaan ymmärtää puutteita omassa johtamisessa. Ulkoinen palaute antaa mahdollisuuden sisäiselle palautteelle, eli pohdinnalle johtamiskäyttäytymisestä. Sisäinen palaute antaa mahdollisuuden kehittää omaa valmiuttaan ja kahdeksikko (äärettömän symboli) sulkeutuu. (Johtajan käsikirja 2012, 22–23)

Johtajan on aktiivisesti kyettävä tarkkailemaan, joko itsenäisesti seuraten tai palautetta keräten, oman johtamiskäyttäytymisensä vaikutusta alaisiinsa. Johtaja kykenee kriittisellä omatarkkailulla näkemään, toimivatko alaiset tehokkaasti, yrittävätkö he parhaansa ja ovatko he yleisesti tyytyväisiä johtamiseen. Nämä kolme indikaattoria käynnistävät ulkoisen palautteen,

jonka tulisi käynnistää sisäinen palaute. Tärkeintä on muistaa, että kukaan ei ole synnynnäinen johtaja.

Johtamisen viitekehys rakentuu seuraavasti: Valmius sisältää ammattitaidon. Käyttäytyminen sisältää luottamuksen, innostuksen, oppimisen, arvostuksen, passiivisen johtamisen ja kontrolloivan johtamisen. Vaikutus sisältää tyytyväisyyden, tehokkuuden ja yrittämisen halun. (Nissinen 2000, 99)

Nissinen on tutkimuksien perusteella kehittänyt syväjohtamisen kulmakivet, jotka ovat luottamus, innostus, oppiminen ja arvostus tai vanhemmissa tutkimuksissa luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen (Nissinen 2004, 41–49; Johtajan käsikirja 2012, 36–40). Kulmakivet on tarkemmin eritelty seuraavissa kappaleissa.

Luottamus, tai luottamuksen rakentaminen, on varsinaisista syväjohtamisen kulmakivistä ensimmäinen ja periaatteessa tärkein. Kun tarkastellaan johtamista ryhmän tai joukkueen tasolla, on keskinäinen luottamus alaisten ja johtajan välillä erittäin tärkeätä ja johtaminen on pääasiallisesti ihmisten johtamista eli johtajuutta (Nissinen 2004, 42). Luottamus merkitsee, että esimies osoittaa luottavansa alaisiinsa ja tarjoaa heille käyttäytymismallin. Luottamus syntyy, kun johtaja asettaa alaisten edun oman etunsa edelle (Nissinen 2000, 100).

Innostus näkyy esimiehen sitoutumisena yhteisiin tavoitteisiin. ”Ryhmäkiinteys kasvaa haastavien, ponnisteluja vaativien tavoitteiden avulla, yhteisen kokemuksen myötä” (Nissinen 2004, 43). Kun johtaja saa alaisensa löytämään omasta työstään uutta sisältöä, uusia piirteitä ja haasteita, syntyy innostusta. Johtaja sitouttaa alaiset yhteisiin tavoitteisiin, rohkaisee heitä ja on itse innostunut ja aktiivinen omassa työssään. (Nissinen 2000, 100)

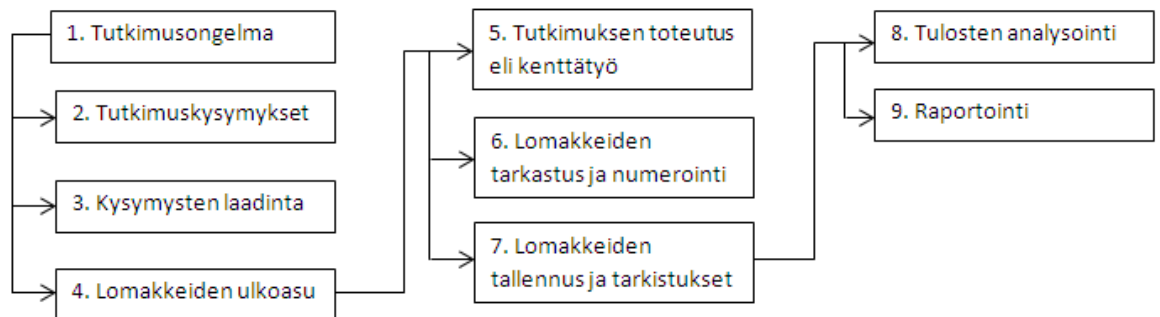
Oppiminen eli älyllinen stimulointi näkyy, kun esimies tukee alaisten innovatiivisuutta ja antaa luovuudelle tilaa. Esimiehen tulee hakea ongelmiin uusia ratkaisumahdollisuuksia ja työhön uusia näkökulmia. ”Näin hän saa alaisensa löytämään uutta sisältöä omasta työstään, uusia piirteitä ja haasteita.” (Nissinen 2004, 43) Oppiminen on sitä, että johtaja tukee alaisensa innovatiivisuutta, hakee ongelmiin uusia ratkaisunäkökulmia ja rohkaisee luovuuteen. (Nissinen 2000, 100–101) Toisin sanoen johtaja ei saa antaa aina valmiita vastauksia alaisilleen, vaan hänen pitää ohjata heitä oikeaan suuntaan ja antaa heille mahdollisuus itsenäiseen työkentelyyn. Valmiiden vastauksien antaminen passivoi alaiset.

Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen eli arvostus perustuu myönteiseen ihmiskäsitykseen ja aitoon kiinnostukseen alaisistaan. Vuorovaikutus on yksilöllistä ja tasa-arvoista. Toisin sanoen alainen nähdään ihmisenä eikä vain alaisena tai työntekijänä. (Nissinen 2004, 43). Arvostava johtaja kuuntelee, havainnoi yksilölliset tarpeet ja ottaa alaiset mukaan päätöksentekoprosessiin. Johtaja arvostaa jokaisen alaisen tietoa ja kokemusta ja pyrkii hyödyntämään heidän taitojaan täysimääräisesti. (Nissinen 2000, 101)

Pääesikunta määrittelee tavan, jolla puolustusvoimien johtajakoulutus toteutetaan. Esimerkiksi yksi peruskoulutuskauden tavoite on, että arvioidaan varusmiehen soveltuvuus erikois- ja johtajakoulutukseen. Johtajakoulutusvallinnat tehdään peruskoulutuskauden loppupuolella, jolloin johtajakoulutukseen ja erityistehtäviin valitaan sopivuuden, peruskoulutuskaudella osoitetun kyvykkyyden, siviiliosaamisen ja halukkuuden perusteella. (Pääesikunnan henkilöstösasto 2012, Liite 1, 1-6)

3. MENETELMÄT

Kananen lähtee tutkimuksessaan ajatuksesta, että kvantitatiivinen tutkimus voidaan nähdä prosessina, jonka vaiheet on tarkasti määritellyt. Kvantitatiivisen tutkimuksen taustalla on teoria, jonka päälle tutkimus lähtee kerrostumaan. Ensimmäisenä vaiheena selvitetään tutkimusongelma ja -kysymykset. Tutkimusongelman ratkaisemiseksi kehitetään kysymyssarja ja luodaan kysymyslomake. Lomakkeiden ulkoasu muokataan siistiksi, jonka jälkeen seuraa tutkimuksen toteutus eli kenttätyö. Aineiston keruun jälkeen lomakkeet tarkastetaan ja numeroidaan ja ajetaan sähköiseen muotoon. Tulokset analysoidaan tilasto-ohjelmalla (SPSS) ja raportoidaan tutkimukseen. (Kananen 2011, 20) Kuviossa 1 on esitetty tutkimusstrategian vaiheet.



Kuvio 1. Kvantitatiivisen tutkimuksen vaiheet. (Kananen 2011, 20)

3.1. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Ryhmäkiinteyttä on tutkittu puolustusvoimissa, mutta mittaria ilmiön tarkasteluun ei ole kehitetty. Kuten jo edellä mainittiin, on Yhdysvalloissa kehitelty mittareita (Siebold & Kelly), joilla ilmiötä voidaan mitata. Johtamiskäyttäytymistä mitataan puolustusvoimissa syväjohtamisen kysymyssarjalla ja siinä syväjohtamisen kulmakivet ovat keskiössä. Ryhmäkiinteyden yhteyttä johtamiskäyttäytymiseen ei aiemmin ole mitattu puolustusvoimissa. Tutkimuksen perustana voidaan nähdä edellä mainittu ongelma, johon tutkijana olen kiinnittänyt huomiota.

Tämä tutkimuksen tavoitteena on testata ryhmäkiinteyden mittaria sekä selvittää ryhmäkiinteyden yhteyttä syväjohtamisen kulmakiviin. Tavoitteen saavuttamiseksi on testattava mittarin rakenne ja vastattava seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

Tutkimuskysymykset:

Millainen ryhmäkiinteyden on primääriryhmissä?

Kuinka ryhmäkiinteyden korreloi syväjohtamisen kulmakiviin?

Alakysymykset:

Millaiset ovat ryhmien väliset eroavaisuudet ryhmäkiinteydessä?

Voiko ryhmänjohtaja omalla johtamiskäyttäytymisellä vaikuttaa ryhmäkiinteyteen?

3.2. Kyselyn muodostaminen

Kyselyssä mitataan ryhmäkiinteyttä horisontaalisella ja vertikaalisella tasolla, jotka on jaettu affektiiviseen ja instrumentaaliseen osa-alueisiin. Kysymyssarja on kehitetty Siebold:n ja Kelly:n (1988a) Development of the platoon cohesion index (PCI) ja Siebold:n & Kelly:n (1988b) Development of the combat platoon cohesion questionnaire -tutkimuksista (CPCQ). Valitsin PCI -kysymyssarjasta 10 kysymystä ja CPCQ -kysymyssarjasta 9 kysymystä. Osa kysymyksistä jouduttiin karsimaan pois, koska ne mittasivat Yhdysvaltojen armeijaa ja eivät näin olleet suoraan siirrettävissä suomalaiseen järjestelmään. Tästä syystä organisaatiokiinteyttä mittaava osio jätettiin kokonaan pois tutkimuksesta.

PCI kysymyssarja on kehitetty Siebold:n ja Kelly:n toimesta Yhdysvaltojen armeijan perusyksikön jokapäiväiseksi ryhmäkiinteyttä mittaavaksi kysymyssarjaksi, jonka piti olla riittävän lyhyt, nopea toteuttaa, yksinkertainen analysoida ja tieteellisesti pätevä (Siebold & Kelly 1988a, 3–4, 25, 27–28). Yhdysvaltojen armeija toimii palkka-armeija periaatteella, jonne haudutaan vapaaehtoisesti. Suomalainen yleinen varusmiespalvelus koskee koko ikäluokkaa. Tutkijana tämän asian tunnistaminen oli merkityksellistä tutkimuksen kannalta, koska tästä johtuen organisaatiotaso rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle. Esimerkiksi CPCQ 79. kysymys mittaa organisaatiotason tehtäväsidonnaista ryhmäkiinteyttä: “Soldiers assigned to this platoon can maintain a good standard of living.” (Siebold & Kelly 1988b, 8, 52) Karkeasti suomennettuna: joukkueeseen määrätty sotilaat kykenevät ylläpitämään hyvän elintason. Kysymys pystyisi mittaamaan palkatun henkilökunnan ryhmäkiinteyttä, mutta varusmiespalvelukseen kysymys ei sovellu.

Ryhmäkiinteyden kysymyssarja on kehitetty kielikeskuksen, Johtamisen ja Sotilaspedagogiikan laitoksen ja kokeneen upseerin kanssa, joka on tutkinut ryhmäkiinteyttä suomalaisessa varusmieskoulutusjärjestelmässä. Työn jako oli seuraava: Kielikeskus tarjosi apua kääntämistyön kanssa, Johtamisen ja sotilaspedagogiikanlaitos ohjasi kysymyssarjan kokonaisuuden käsittelyä ja ryhmäkiinteyttä tutkinut upseeri tarkisti kysymyssarjan sanamuodot.

Tutkimukseen sisältyy myös supistettu johtajaprofiili- kysely. Kyselyllä mitataan syväjohtamisen kulmakivien arvot joko ryhmänjohtajan osalta tai ryhmän ilmapiiriarvona. Tutkimuksessa selvitetään näiden kahden kysymyssarjan arvojen välistä korreloitumista. Kysymykset ovat mielipidekysymyksiä, joissa ääripäät ovat täysin samaa mieltä ja täysin eri mieltä (Kananen 2011, 35). Ryhmäkiinteyden kysymykset ovat 7-portaisella vastausasteikolla ja johtajaprofiilin kysymykset 5-portaisella vastausasteikolla. Asteikon jokaisen portaan väli on yksi. Positiivinen arvio saa suurimman numeroarvon vastausasteikossa.

3.3. Kyselyn toteutus

Aineisto kerättiin Kaartin Jääkärirykmentin 1. Jääkärikomppaniassa marraskuun puolivälissä 2013. Yhteensä vastaajia oli 96, jotka jakaantuivat kahteenkymmeneen (20) ryhmään. Tutkimukseen osallistui ryhmänjohtajat ja miehistö. Joukkueenjohtajat rajattiin ulos tutkimuksesta, koska tutkittavaa ilmiötä tarkastellaan ryhmätasolla. Kokonaisuudessaan tutkittava joukko muodosti kaupunkijääkäri komppanian.

Vastauksia perusyksikön vahvuuteen nähden tuli noin 60 %. Henkilöstöä oli poissa sairastumisien vuoksi, osa ei puhunut suomea ja mahdollisesti osa palautti tyhjän vastauslomakkeen. Aineiston analysoinnissa ryhmien pieni koko otettiin huomioon. Korrelaatiot on mitattu tarkasteltaessa kaikkia vastaajia.

Tutkimuksen otanta on harkinnanvarainen ja perustuu tutkimuksen käytännöllisiin rajauksiin ja mahdollisuuksiin. Kananen mukaan harkinnanvarainen otanta on perusteltua, ”kun halutaan saada jostakin ilmiöstä pelkästään ideoita eli ei olla kiinnostuneita ilmiön määrällisestä esiintymisestä perusjoukossa” (Kananen 2011, 69). Tutkimus on luonteeltaan mittarin testaamista, jolloin tulosten yleistämistä koskemaan koko Suomen varusmiesten saapumiserää ei ole tarpeellinen.

3.4. Summamuuttujat

Summamuuttujia tutkimuksessa ovat: Vertaisten yhteenkuuluvuus (horizontal affective), Vertaisten yhteistyökyky (horizontal instrumental), Johtamiskäyttäytyminen (vertical affective), johtajien kyvykkyys (vertical instrumental) sekä syväjohtamisenkulmakivet: luottamus, innos-

tus, oppiminen ja arvostus.

Vertaisten yhteenkuuluvuus (horizontal affective) koostuu kuudesta väittämästä. Esimerkiksi väittäjä: ”ryhmäni jäsenet arvostavat aidosti toisiaan”, joka tarkoittaa vertaisten yhteenkuuluvuutta miehistön keskuudessa ja johtajien välillä.

Vertaisten yhteistyökyky (horizontal instrumental) koostuu viidestä väittämästä. Esimerkiksi ”ryhmäni jäsenet työskentelevät ”kovasti” saadakseen tehtävän tehtyä”, joka tarkoittaa ryhmän kykyä puhaltaa yhteen hiileen tehtävän suorittamiseksi.

Johtamiskäyttäytyminen (vertical affective) koostuu neljästä väittämästä. Esimerkiksi ”ryhmäni jäsenet arvostavat johtajiaan”, joka tarkoittaa johtajien ja alaisten välistä luottamusta sekä toisistaan välittämistä.

Johtajien kyvykkyys (vertical instrumental) koostuu neljästä väittämästä. Esimerkiksi ”johtajilla on valmiudet ja taidot johtaa ryhmää taistelussa”, joka tarkoittaa johtajien pätevyyttä, eli kuinka hyvin johtajat kykenevät johtamaan alaisiaan koulutuksessa ja taistelutilanteessa.

Luottamus. Koostuu kolmesta väittämästä. Esimerkiksi ”kantaa vastuunsa vaikeissakin tilanteissa”, joka tarkoittaa kuinka esimies osoittaa luottavansa alaisiinsa ja tarjoaa heille käyttäytymismallin. Luottamus syntyy johtajan asettaessa alaisten edun oman etunsa edelle.

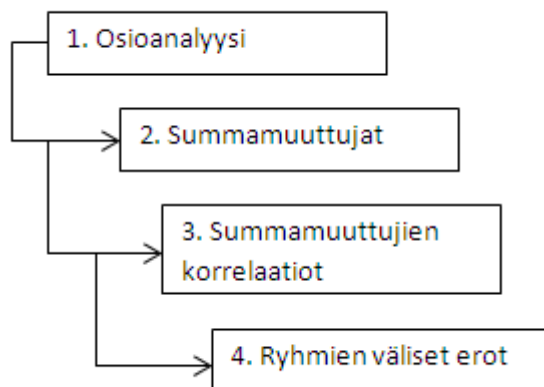
Innostus. Koostuu kolmesta väittämästä. Esimerkiksi ” osaa motivoida alaisiaan yhteisillä haasteilla ja tavoitteilla”, joka tarkoittaa, että johtaja saa alaiset löytämään omasta työstään uutta sisältöä, uusia piirteitä ja haasteita. Johtaja sitouttaa alaiset yhteisiin tavoitteisiin, rohkaisee heitä ja on itse innostunut ja aktiivinen omassa työssään.

Oppiminen. Koostuu kolmesta väittämästä. Esimerkiksi ” etsii erilaisia näkökulmia ratkaistessaan ongelmia”, joka tarkoittaa, että johtaja tukee alaistensa innovatiivisuutta, hakee ongelmiin uusia ratkaisunäkökulmia ja rohkaisee luovuuteen.

Arvostus. Koostuu neljästä väittämästä. Esimerkiksi ”ottaa huomioon muut tasavertaisina ihmisinä”, joka tarkoittaa, että johtaja kuuntelee, havainnoi yksilölliset tarpeet ja ottaa alaiset mukaan päätöksen tekoprosessiin. Johtaja arvostaa jokaisen alaisen tietoa ja kokemusta ja pyrkii hyödyntämään heidän taitojaan täysmääräisesti.

3.5. Analyysit

Kuvio 2:ssa on esitetty aineistolle suoritettavat analyysit. Ensimmäisenä aineistolle tehdään osioanalyysi, joka antaa oikeutuksen summamuuttujien muodostamiseen. Summamuuttujista analysoidaan keskiarvot ja keskihajonnat, sekä tarkastellaan summamuuttujien välisiä korrelaatioita. Viimeisenä analyysinä tarkastellaan ryhmien välisiä eroja ryhmäkiinteyden ja syväjohtamisen kulmakivien kautta.



Kuvio 2. Analyysit

4. TULOKSET

Luvun 3.5 esitetyn analyysien tulokset on raportoitu tässä luvussa. Luku ei sisällä tulosten tulkintoja, vaan ne on käsitelty johtopäätökset (5) luvussa. Tutkimuksen analyysit on suoritettu koko aineistolle pois lukien ryhmien välisten erojen u-testit, joka tehtiin ryhmille

Aineisto on analysoitu SPSS -tilasto-ohjelmalla. Analyysit on valittu, jotta ne auttaisivat vastaamaan tutkimusongelmaan. Tutkimusongelman perustana on ryhmäkiinteyden mittarin testaaminen ja ryhmäkiinteyden summamuuttujien yhteys syväjohtamisen kulmakiviin. Osioanalyysi (4.1) ja summamuuttujat (4.2) vastaavat ensimmäiseen ongelmaan. ja summamuuttujien väliset yhteydet (4.3) vastaa toiseen ongelmaan. Ryhmäkiinteyden primaariryhmässä (4.4) ja ryhmien väliset erot (4.5) tarkastelevat ryhmien välisiä eroja ryhmäkiinteyden ja syväjohtamisen kulmakivien osatekijöiden välillä.

4.1. Osioanalyysi

Osioanalyysistä nähdään että alfa (cronabch's alpha) on pienemmillään .73 ja korkeimmillaan .86. Alfa luvun tulisi olla vähintään.60. Summamuuttujien sisäinen kiinteyden on siis hyvä ja oletettu rakenne on toimiva.

Korjattu ominaiskorrelaatio kuvaa yhden tekijän selitysvoinman koko summamuuttujaan nähden. Korjatun ominaiskorrelaation tulisi olla yli .20 Selityssaste tarkoittaa, että kuinka suuri osa normaalista vaihtelusta selittyy tekijän osalta. Taulukossa 1 on esitetty osioanalyysin tulokset.

SUMMAMUUTTUJA Osio		Korj. ominaiskorrelaatio	Selityssaste
JOHTAMISKÄYTTÄYTYMINEN	.82		
3. Johtajat ja ryhmänjäsenet välittävät toisistaan		.54	.30
18. Kun herää kysymyksiä/mieltä painavia asioita, ryhmänjohtajat ovat tavoitettavissa		.74	.57
19. Ryhmäni jäsenet arvostavat johtajiaan		.68	.50
20. Ryhmänjäsenet voivat saada apua ryhmänjohtajilta henkilökohtaisiin ongelmiinsa		.64	.42

		17
JOHTAJIEN KYVYKKYYS	.83	
6. Johtajat pitävät ryhmänjäsenet hyvin ajan tasalla	.66	.45
7. Johtajat ja ryhmäni jäsenet puhaltavat yhteen hiileen	.65	.44
8. Ryhmänjohtajat osaavat asiansa ja kykenevät näyttämään mallin tehtävän suorittamiseen	.75	.57
21. Johtajilla on valmiudet ja taidot johtaa ryhmää taistelussa	.57	.35
VERTAISTEN YHTEENKUULUVUUS	.86	
5. Ryhmänjohtajat välittävät toisistaan joukkueessani	.62	.54
9. Ryhmänjohtajat ovat mielellään juuri tässä joukkueessa	.70	.54
10. Joukkueessani ryhmänjohtajat luottavat toisiinsa	.71	.61
11. Ryhmäni jäsenet arvostavat aidosti toisiaan	.68	.53
14. Ryhmäni jäsenet välittävät toisistaan	.66	.54
15. Ryhmäni jäsenet luottavat toisiinsa	.58	.51
VERTAISTEN YHTEISTYÖKYKY	.79	
4. Ryhmäni jäsenet vetävät yhtä köyttä suoriutuakseen ryhmänä	.51	.37
12. Ryhmäni jäsenet työskentelevät" kovasti" saadakseen tehtävän tehtyä	.70	.51
13. Ryhmäni jäsenet tulevat hyvin toimeen keskenään	.44	.32
16. Ryhmäni jäsenet tuntevat työnsä merkitykselliseksi	.48	.50
17. Ryhmän jäsenet tekevät oma-aloitteisesti yhteistyötä tehtävän suorittamiseksi	.70	.59
LUOTTAMUS	.73	
23. Toimii esimerkkinä alaisilleen	.56	.40
28. Kantaa vastuunsa vaikeissakin tilanteissa	.66	.46
33. Asettaa tarvittaessa ryhmän edun oman etunsa edelle	.47	.24
INNOSTUS	.83	
24. Puhuu innostavasti tavoitteiden saavuttamisesta	.69	.48
29. Innostaa ihmisiä omalla esimerkillään	.68	.47
32. Osaa motivoida alaisiaan yhteisillä haasteilla ja tavoitteilla	.72	.51
OPPIMINEN	.81	
25. Löytää pulmatilanteisiin vaihtoehtoisia ratkaisuja	.64	.51
26. Etsii erilaisia näkökulmia ratkaistessaan ongelmia	.77	.62
27. Suhtautuu avoimesti uusiin ajatuksiin ja toimintatapoihin	.57	.38
ARVOSTUS	.79	
22. Pitää huolta alaisistaan ja heidän tarpeistaan	.61	.39
30. On aidosti kiinnostunut alaisestaan myös yksilönä	.61	.41
31. kuuntelee minua	.62	.39
34. Ottaa huomioon muut tasavertaisina ihmisinä	.58	.36

Taulukko 1. Osioanalyysi

4.2. Summamuuttujat

Taulukossa 2 on esitetty osioanalyysin perusteella luodut summamuuttuja, niiden keskiarvot ja keskihajonnat. Neljä ensimmäistä summamuuttujaa ovat vastausasteikolla 1-7 ja neljä viimeistä ovat vastausasteikolla 1-5.

Summamuuttuja	Keskiarvo	Keskihajonta
Johtamiskäyttäytyminen	4.62	1.17
Johtajien kyvykkyys	4.78	1.14
Vertaisten yhteenkuuluvuus	4.74	1.07
Vertaisten yhteistyökyky	4.54	0.98
Luottamus	3.49	0.81
Innostus	3.40	0.89
Oppiminen	3.50	0.82
Arvostus	3.62	0.82

Taulukko 2. Kuvailevat tunnusluvut

4.3. Summamuuttujien väliset yhteydet

Taulukossa kolme on esitetty summamuuttujien väliset yhteydet. Kaikki korrelaatiot ovat tilastollisesti merkittäviä. Korkeimmat korrelaatiot (.80) saadaan johtajien kyvykkyuden ja johtamiskäyttäytymisen välillä. Heikoimmat korrelaatiot (.35) saadaan oppimisen ja vertaisten yhteistyökyyvyn välillä.

Ryhmäkiinteyden ja syväjohtamisen kulmakivien summamuuttujien korrelaatiot

Summamuuttuja	Ka	s	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1. Johtamiskäyttäytyminen	4.62	1.17	-							
2. Johtajien kyvykkyys	4.78	1.14	.80**	-						
3. Vertaisten yhteenkuuluvuus	4.74	1.07	.76**	.72**	-					
4. Vertaisten yhteistyökyky	4.54	.98	.57**	.49**	.68**	-				
5. Luottamus	3.49	.81	.67**	.62**	.56**	.42**	-			
6. Innostus	3.40	.89	.59**	.43**	.45**	.48**	.75**	-		
7. Oppiminen	3.50	.82	.61**	.56**	.46**	.35**	.77**	.71**	-	
8. Arvostus	3.62	.82	.67**	.50**	.51**	.48**	.75**	.81**	.71**	-

Huom. Summamuuttujat 1-4 vastausasteikolla 1-7 ja summamuuttujat 5-8 vastausasteikolla 1-5

**p<0.01

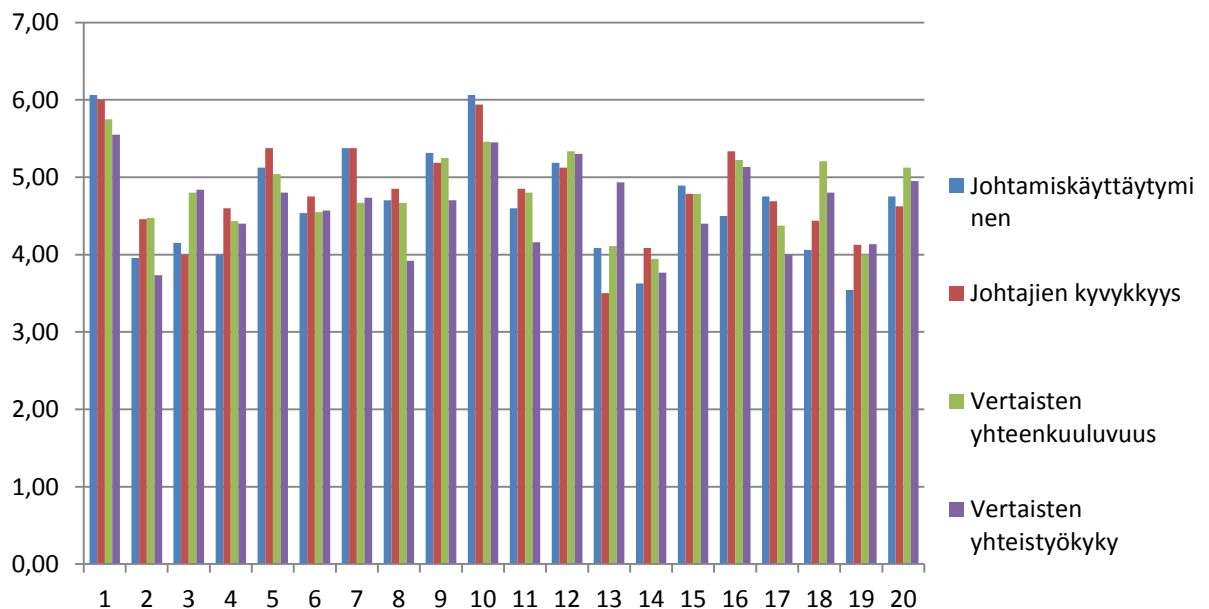
Taulukko 3. Summamuuttujien korrelaatiot

4.4. Ryhmäkiinteys ja johtajaprofiili primaariryhmissä

Ryhmäkiinteysmittarien kuvaajista voidaan todeta johtamiskäyttäytymisen ja johtajienkyykykyyden seuraavan vahvasti yhteydessä (korrelaatio .80). Neljästä muuttujasta vertaisten yhteistyökyky vaihtelee eniten suhteessa muihin muuttujiin. Ryhmän numero 13 selvästi korkeampi arvo vertaisten yhteistyökyvyssä voi johtua ryhmän pienestä koosta (3).

Ryhmien määrä ollessa näinkin suuri (20) tarkastellaan ryhmiä kolmella asteikolla: korkea ryhmäkiinteys, kiinteäryhmä ja matala ryhmäkiinteys. Ryhmien luokittelussa on käytetty hyväksi ryhmien tulosten keskiarvoja. Jokaisesta summamuuttujasta otettiin kolme pienintä ja kolme korkeinta tulosta jatkotarkasteluun. Ryhmät, jotka saivat eniten matalia arvoja, ovat matalan ryhmäkiinteyden ryhmiä ja ryhmät jotka saivat eniten korkeita arvoja, ovat korkean ryhmäkiinteyden ryhmiä.

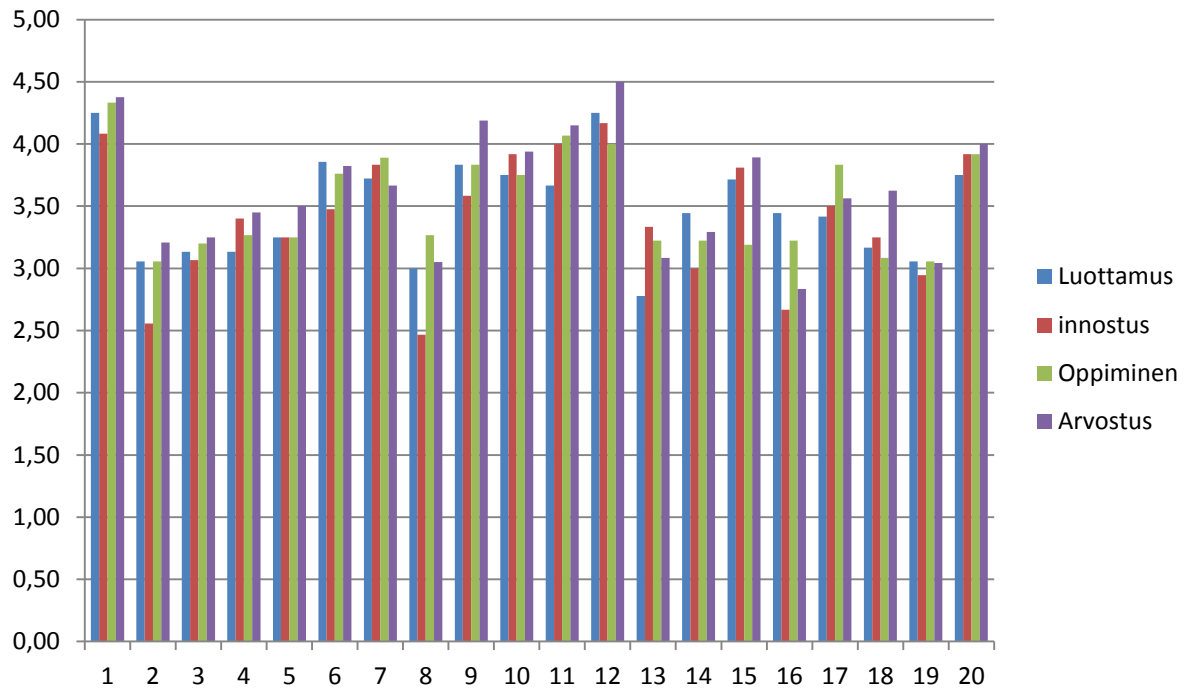
Korkearyhmäkiinteys on ryhmissä 1,7, 9, 10 ja 12. Matala ryhmäkiinteys on ryhmissä 2, 13, 14 ja 19. Loput ryhmät sijoittuvat kiinteisiin ryhmiin. Ryhmien väliset erot on tarkemmin käsitelty seuraavassa luvussa. Kuvassa 2 on esitetty ryhmäkiinteyden arvot ryhmittäin.



Kuva 2. Ryhmäkiinteyden summamuuttujat ryhmissä

Johtajaprofiilin muuttujat asettuvat samalle tasolle (korrelaatiot .71 - .81). Tämä näkyy kuvaajan tasaisuudessa. Ryhmät jaetaan analysoinnin yhtenäistämiseksi kolmeen osaan: korkean johtajaprofiilin, keskiverto johtajaprofiilin ja matalan johtajaprofiilin ryhmiin.

Korkea johtajaprofiili on ryhmissä 1, 9, 10, 11, 12 ja 20. Matala johtajaprofiili on ryhmissä 2, 8, 13, 16 ja 19. Muissa ryhmissä johtajaprofiili arvot asettuvat keskiarvoihin. Ryhmien välisiä eroja tarkastellaan seuraavassa luvussa. Kuvassa 3 on esitetty johtajaprofiilit ryhmittäin.



Kuva 3. Syväjohtamisen kulmakivet ryhmissä

4.5. Ryhmien väliset erot

Kahdestakymmenestä ryhmästä valittiin neljä parhaimmat ja huonoimmat arvot saanutta ryhmää. Neljä korkeimman arvon saanutta ryhmää ovat 1, 7, 10 ja 12 ja neljä heikoimman arvon saanutta ryhmää ovat 2, 13, 14 ja 19. Ryhmät valittiin tarkastelemalla ryhmäkiinteyden summamuuttujien ja johtajaprofiilin summamuuttujien kokonaiskuvaa. Ääripäiden tarkastelu on mielekästä, koska erot verrattuna keskinkertaisen ryhmäkiinteyden ryhmiin eivät ole tilastollisesti merkittäviä, koska ne syntyvät luonnollisen hajonnan johdosta.

Parivertailujen erittäin suuren määrän vuoksi eivät korjatut todennäköisyydet tulleet merkittäviksi. Havainnollisuuden vuoksi eroja kuvataan yksittäisten parivertailujen avulla: esitetyt erot ovat siis korkeintaan marginaalisia, mutta niitä voidaan pitää suuntaa-antavina ja opinäytetyön tavoitteiden vuoksi hyväksyttävänä. Ryhmienvälisien erojen tarkastelussa käytetyt taulukot rakentuvat yhden korkean ryhmäkiinteyden ryhmän vertailulla kahteen matalan ryhmäkiinteyden ryhmiin. Taulukoissa on esitetty ryhmän keskiarvo ja yksittäisen parivertailun arvo. Taulukon selkeyden vuoksi testin U -arvo on jätetty pois. Tilastollisen merkitsevyyden

rajaksi on otettu .05.

Ensimmäisenä tarkasteluun on otettu 1. ryhmän eroavaisuudet ryhmään 2 ja 13. Erot 1. ryhmän ja 2. ryhmän välillä ovat jokaisessa summamuuttujassa tilastollisesti merkittäviä. Erot 1. ryhmän ja 13 ryhmän välillä ovat tilastollisesti merkittäviä summamuuttujissa 1, 2, 3, 5 ja 8 ja tilastollisesti merkityksettömiä summamuuttujissa 4, 6 ja 7. On hyvä huomata 3. ryhmän olevan vain kolmen henkilön vahvuinen, jolloin hajonta voi kasvaa suureksi. Näin on käynyt esimerkiksi 4 summamuuttujan kohdalla, jossa keskiarvojen ero on 1,2 mutta tilastollinen merkittävyys on vain .576. Kun tarkastellaan 1. ryhmän tuloksia ryhmään 14 ja 19, ovat erot tilastollisesti merkittäviä kaikissa tapauksissa paitsi 1. ryhmän ja 14 ryhmä luottamus summamuuttujassa. Taulukossa 4 ja 5 on esitetty 1. ryhmän erot ryhmiin 2, 13, 14 ja 19 ja erojen tilastollinen merkitsevyys.

	1. Ryhmä n=4	2. Ryhmä n=6	1 vs 2	13. Ryhmä n=3	1 vs 13
Muuttuja	Ka	Ka	p	Ka	p
1. Johtamiskäyttäytyminen	6.06	3,96	.004	4.08	.035
2. Johtajien kyvykkyys	6.00	4,46	.015	3.50	.006
3. Vertaisten yhteenkuuluvuus	5.75	4,47	.004	4.11	.021
4. Vertaisten yhteistyökyky	5.55	3,73	.016	4.93	.576
5. Luottamus	4.25	3,06	.029	2.78	.012
6. Innostus	4.08	2,56	.005	3.33	.178
7. Oppiminen	4.33	3,06	.011	3.22	.056
8. Arvostus	4.38	3,21	.028	3.08	.018

Taulukko 4. Ryhmien 1, 2 ja 13 summamuuttujien välisten erojen tilastollinen merkittävyys.

	1. Ryhmä n=4	14. Ryhmä n=6	1 vs 14	19. Ryhmä n=6	1 vs 19
Muuttuja	Ka	Ka	p	Ka	p
1. Johtamiskäyttäytyminen	6.06	3.63	.001	3,54	.001
2. Johtajien kyvykkyys	6.00	4.08	.001	4,13	.01
3. Vertaisten yhteenkuuluvuus	5.75	3.94	.001	4,00	.001
4. Vertaisten yhteistyökyky	5.55	3.77	.007	4,13	.027
5. Luottamus	4.25	3.44	.091	3,06	.02
6. Innostus	4.08	3.00	.014	2,94	.031
7. Oppiminen	4.33	3.22	.032	3,06	.01
8. Arvostus	4.38	3.29	.020	3,04	.006

Taulukko 5. Ryhmien 1, 14 ja 19 summamuuttujien välisten erojen tilastollinen merkittävyys.

Kun lähestytään keskiarvoja, muuttuvat tilastolliset merkittävyyksien määrät pienemmiksi. Tämä voidaan huomata tarkastellessa 12. ryhmän ja 2. ja 13. ryhmän välisiä eroja. Tilastollisesti merkittäviä erot ovat summamuuttujissa 4,5,6 ja 8, kun tarkastellaan 12. ja 2 ryhmän eroja, ja summamuuttujien 5 ja 8, kun tarkastellaan 12 ja 13 ryhmän välisiä eroja. 12. Ryhmän ja ryhmien 14 ja 19 välillä on tilastollisesti merkittäviä eroja enemmän kuin edellisten ryhmien vertailussa. Tilastollisesti merkittäviä erot ovat 2. ryhmän osalta 1, 3, 4, 5 ja 8 summamuuttujassa ja 19. ryhmän osalta summamuuttujissa 1, 3, 4, 5 ja 8. Taulukossa 6 ja 7 on esitetty 12. ryhmän erot ryhmiin 2, 13, 14 ja 19, sekä erojen tilastollinen merkittävyys.

	12. Ryhmä n=4	2. Ryhmä n=6	12 vs 2 p	13. Ryhmä n=3	12 vs 13 p
Muuttuja	Ka	Ka		Ka	
1. Johtamiskäyttäytyminen	5.19	3.96	.102	4.08	.29
2. Johtajien kyvykkyys	5.13	4.46	.349	3.50	.135
3. Vertaisten yhteenkuuluvuus	5.33	4.47	.212	4.11	.114
4. Vertaisten yhteistyökyky	5.30	3.73	.012	4.93	.525
5. Luottamus	4.25	3.06	.026	2.78	.011
6. Innostus	4.17	2.56	.015	3.33	.294
7. Oppiminen	4.00	3.06	.053	3.22	.165
8. Arvostus	4.50	3.21	.039	3.08	.024

Taulukko 6. Ryhmien 12, 2 ja 13 summamuuttujien välisten erojen tilastollinen merkittävyys.

	12. Ryhmä n=4	14. Ryhmä n=6	12 vs 14 p	19. Ryhmä n=6	12 vs 19 p
Muuttuja	Ka	Ka		Ka	
1. Johtamiskäyttäytyminen	5.19	3.63	.025	3.54	.027
2. Johtajien kyvykkyys	5.13	4.08	.09	4.13	.27
3. Vertaisten yhteenkuuluvuus	5.33	3.94	.025	4.00	.027
4. Vertaisten yhteistyökyky	5.30	3.77	.006	4.13	.032
5. Luottamus	4.25	3.44	.084	3.06	.018
6. Innostus	4.17	3.00	.034	2.94	.071
7. Oppiminen	4.00	3.22	.128	3.06	.052
8. Arvostus	4.50	3.29	.028	3.04	.008

Taulukko 7. Ryhmien 12, 14 ja 19 summamuuttujien välisten erojen tilastollinen merkittävyys.

10 Ryhmän erot ryhmiin 2, 13, 14 ja 19 ovat tilastollisesti merkittäviä pääasiassa ryhmäkiinteiden summamuuttujien osalta. Johtajaprofiilin summamuuttujat ovat merkityksellisiä vain 2. ryhmän innostuksen ja arvostuksen summamuuttujissa. Taulukoissa 8 ja 9 on esitetty 10. ryhmän erot ryhmiin 2, 13, 14 ja 19, sekä niiden tilastollinen merkitsevyys.

	10. Ryhmä n=4	2. Ryhmä n=6	10 vs 2 p	13. Ryhmä n=3	10 vs 13 p
Muuttuja	Ka	Ka		Ka	
1. Johtamiskäyttäytyminen	6.06	3.96	.006	4.08	.044
2. Johtajien kyvykkyys	5.94	4.46	.039	3.50	.015
3. Vertaisten yhteenkuuluvuus	5.46	4.47	.006	4.11	.079
4. Vertaisten yhteistyökyky	5.45	3.73	.019	4.93	.621
5. Luottamus	3.75	3.06	.278	2.78	.115
6. Innostus	3.92	2.56	.029	3.33	.407
7. Oppiminen	3.75	3.06	.17	3.22	.361
8. Arvostus	3.94	3.21	.039	3.08	.128

Taulukko 8. Ryhmien 10, 2 ja 13 summamuuttujien välisten erojen tilastollinen merkittävyys.

	10. Ryhmä n=4	14. Ryhmä n=6	10 vs 14 p	19. ryhmä n=6	10 vs 19 p
Muuttuja	Ka	Ka		Ka	
1. Johtamiskäyttäytyminen	6.06	3.63	.001	3.54	.001
2. Johtajien kyvykkyys	5.94	4.08	.005	4.13	.029
3. Vertaisten yhteenkuuluvuus	5.46	3.94	.001	4.00	.009
4. Vertaisten yhteistyökyky	5.45	3.77	.009	4.13	.032
5. Luottamus	3.75	3.44	.553	3.06	.217
6. Innostus	3.92	3.00	.063	2.94	.123
7. Oppiminen	3.75	3.22	.337	3.06	.166
8. Arvostus	3.94	3.29	.182	3.04	.082

Taulukko 9. Ryhmien 10, 14 ja 19 summamuuttujien välisten erojen tilastollinen merkittävyys.

Vaikka kuvassa 3 esitetty pylväsdiagrammi antaa ymmärtää ryhmän 7 omaavan korkeat arvot suhteessa matalien arvojen ryhmiin, erot ryhmiin 2, 13, 14 ja 19 eivät pääasiassa ole tilastollisesti merkittäviä. Ainoastaan summamuuttujat yksittäiset summamuuttujat ovat merkittäviä, kun tarkastellaan ryhmien eroja. Taulukossa 10 ja 11 on esitetty 7 ryhmän erot ryhmiin 2, 13, 14 ja 19, sekä erojen tilastollinen merkittävyys.

	7. Ryhmä n=6	2. Ryhmä n=6	7 vs 2	13. Ryhmä n=3	7 vs 13
Muuttuja	Ka	Ka	p	Ka	p
1. Johtamiskäyttäytyminen	5.38	3.96	.054	4.08	.225
2. Johtajien kyvykkyys	5.38	4.46	.192	3.50	.068
3. Vertaisten yhteenkuuluvuus	4.67	4.47	.888	4.11	.495
4. Vertaisten yhteistyökyky	4.73	3.73	.245	4.93	.514
5. Luottamus	3.72	3.06	.277	2.78	.109
6. Innostus	3.83	2.56	.03	3.33	.496
7. Oppiminen	3.89	3.06	.095	3.22	.403
8. Arvostus	3.67	3.21	.404	3.08	.583

Taulukko 10. Ryhmien 7, 2 ja 13 summamuuttujien välisten erojen tilastollinen merkittävyys.

	7. Ryhmä n=6	14. Ryhmä n=6	7 vs 14	19. ryhmä n=6	7 vs 19
Muuttuja	Ka	Ka	p	Ka	p
1. Johtamiskäyttäytyminen	5.38	3.63	.01	3.54	.011
2. Johtajien kyvykkyys	5.38	4.08	.031	4.13	.136
3. Vertaisten yhteenkuuluvuus	4.67	3.94	.01	4.00	.011
4. Vertaisten yhteistyökyky	4.73	3.77	.144	4.13	.347
5. Luottamus	3.72	3.44	.59	3.06	.21
6. Innostus	3.83	3.00	.07	2.94	.143
7. Oppiminen	3.89	3.22	.227	3.06	.092
8. Arvostus	3.67	3.29	.325	3.04	.15

Taulukko 11. Ryhmien 7, 14 ja 19 summamuuttujien välisten erojen tilastollinen merkittävyys.

Edellä tarkasteltiin kahdeksan ryhmän välisiä eroja. Tutkimuksen aineisto koostuu 20 ryhmästä, joten 12 ryhmää jäi tarkastelun ulkopuolelle. Nämä 12 ryhmää ovat niin sanottuja keski-vertoja ryhmiä, joiden erot toisiinsa ovat yksittäisissä summamuuttujissa tilastollisesti merkitäviä. Näiden tulosten taulukointi ja esittäminen eivät ole järkevää tutkimuskysymyksiin vastatessa. Kuten taulukosta 10 nähdään, jää tilastollinen merkittävyys arvoille .03-.888. Jälkimmäinen luku tarkoittaa, että noin 89% todennäköisyydellä ero johtuu vastausten luonnollisesta hajonnasta. Tämän kaltaisten tulosten raportointi ei taloudellisessa mielessä ole mielekästä, vaan valittuja 8:aa ryhmää koskevien tulosten perusteella kyetään vastaamaan tutkimuskysymyksiini.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Puolustusvoimissa kiinteän ryhmän syntyyn on erittäin hyvät olosuhteet. Varusmiespalveluksen alku ”irrottaa varusmiehen juuriltaan” ja istuttaa uuteen ympäristöön. Varusmies tulee kokemaan oman ryhmänsä kanssa lähes kaiken normaali elämän osa-alueet palveluksensa kanssa. Tässä uudessa ympäristössä varusmiehen kaikki kokemukset heräämisestä nukkumaan menoon tapahtuu yhdessä ryhmän kanssa. Siviilimaailmaan verrattuna varusmies viettää huomattavan pitkän ajan ryhmänsä kanssa. Siviilimaailmassa ryhmä usein toimii yhdessä vain virka-aikana, eikä kaikkia elämän osa-alueita sulauteta ryhmän toimintaan.

Puolustusvoimat ja etenkin perusyksikkö (komppania/patteri) on kuin pienikokoinen yhteiskunta. Varusmiehelle oma perusyksikkö on usein tärkeä identiteetin kohde, koska naapuriyksikön varusmiehien kanssa ollaan vain vähän tekemisissä. Perusyksikkö koostuu joukkueista ja joukkueet ryhmistä. Tutkimuksessa en tarkastele ryhmäkiinteyden ulottuvuuksia perusyksikkö- tai joukkueetasolla, koska kyseinen menettely lähenee jo sekundaaritasoa. Tutkimuksessa keskitytään primaaritason ryhmätutkimukseen.

Tutkimukseen osallistuneet varusmiehet ovat miehistön osalta varusmiespalveluksen puolella välissä ja ryhmänjohtajilla on jäljellä viimeinen neljännes. Miehistön jäsenet ovat jo päässeet talon tavoille ja tuntevat ryhmänsä toiminnan. Jos tutkimus toteutettaisiin joukkokoulutuskaudella, olisivat ryhmät olleet kauemmin yhdessä ja voidaan olettaa ryhmäkiinteyden olevan korkeampi. Kuitenkin tutkimuksen ajankohtana ryhmäkiinteyden on korkealla tasolla useassa ryhmässä. Varusmiehet tunsivat toisensa jo kohtuullisen hyvin, vaikka tupajaot oli muutettu erikoiskoulutuskauden alussa. Ryhmäkiinteyden vaikuttaa kuinka kauan ryhmä on ollut koossa, ryhmän yhteiset kokemukset ja yhteiset onnistumiset (luku 2). Toisin sanoen, kuinka hyvin ryhmä tuntee toisensa. Kuten aiemmin todettiin varusmiespalveluksen luovan erittäin hyvät olosuhteet kiinteän ryhmän syntyyn, voidaan varusmiespalvelusta tarkastella näiden kolmen muuttujan kautta.

Yhteiset kokemukset syntyvät käytännössä itsestään, koska varusmiespalvelusta on vaikea harjoitella ennakkoon. Koulutettavat asiat ovat lähes kaikille täysin uutta, mistä seuraa yhteisten kokemusten valtava määrä. Harva palvelukseen astunut on ennakkoon harjoitellut esimerkiksi ryhmän hyökkäystä, puolustusta tai majoittumista taisteluharjoituksessa. Yhteisillä kokemuksilla tarkoitetaan yleensä rankkoja kokemuksia, jolloin syntyy tunne, ettei selviä ilman ryhmää. Näitä rankkoja kokemuksia varusmiespalveluksessa ovat esimerkiksi marssit ja taisteluharjoitukset. Nämä kokemukset voivat olla henkisesti raskaita, fyysisesti kuluttavia tai

molempia yhtä aikaa. Yhteisiin kokemuksiin linkittyy vahvasti yhteiset onnistumiset.

Tutkimuksessa ryhmäkiinteys jaetaan horisontaaliseen ja vertikaaliseen tasoon, jotka tasot jakaantuvat vielä sosiaaliseen ja tehtäväsidonnaiseen ryhmäkiinteeseen. Nämä neljä osaa muodostavat tutkimuksen summamuuttujat, joilla primaariryhmän ryhmäkiinteyttä tarkastellaan.

Viidesosa ryhmistä jakaantuu korkean ryhmäkiinteyden ryhmiin (1, 7,10 ja 12), viidesosa matalan ryhmäkiinteyden ryhmiin (2, 13, 14, 19) ja loput ovat niin sanottuja keskivertoja ryhmäkiinteyden suhteen. Korkean ryhmäkiinteyden ja matalan ryhmäkiinteyden ryhmien välillä on tilastollisesti merkittäviä eroja. Ryhmät eivät asettuneet samalle tasolle, vaan näinkin pienellä aineistolla saatiin selkeitä eroja ryhmien välille. Aineistosta löytyi matalan ryhmäkiinteyden ja korkean ryhmäkiinteyden ryhmiä, vaikka tutkittava joukko oli yksi perusyksikkö. Kuitenkin on hyvä muistaa 13. ryhmän olevan vain 3 henkilön vahvuinen. Yhden vastaajan eriävä mielipide nostaa hajonnan suureksi, jolloin tilastollinen merkittävyys laskee tämän ryhmän osalta. Kyseisessä ryhmässä virhetulkintojen mahdollisuus on huomattava, joten sen ryhmän tarkastelussa tulee olla varovainen.

Ryhmäkiinteyden arvojen tarkastelua mielenkiintoisempaa on analysoida toista tutkimuskysymystä: kuinka ryhmäkiinteys korreloi syväjohtamisen kulmakiviin. Luvussa 4.3 on esitetty taulukkomuodossa summamuuttujien väliset korrelaatiot. Taulukosta nähdään, että vahvimmat korrelaatiot syväjohtamisen kulmakiviin saadaan johtamiskäyttäjyymiselle ja johtajien kyvykkyydelle. Tulos on odotusten mukainen, koska johtajaprofiilin tarkoitus on mitata johtajan johtamiskäyttäjymistä. Luottamus ja arvostus korreloivat kaikista voimakkaimmin ryhmäkiinteyden summamuuttujiin, kun taas oppiminen ja innostus jäivät matalimmaksi. Oppimisen ja vertaisten yhteistyökyvyn välinen lineaarinen korrelaatio on jo matala (.35), mutta se on tilastollisesti merkittävä. Näiden summamuuttujien välillä on heikko lineaarinen yhteys.

Ainoastaan vertaisten yhteistyökyvyn yhteydet johtajaprofiiliin on kokonaisuudessaan matala (.35-.48), kun muut yhteydet ovat korkeita. Yhteyksistä voidaan siis päätellä, että johtajaprofiilista kyetään päättämään vertikaalista ryhmäkiinteyttä. Johtajaprofiili mittaa tietyllä tasolla ryhmäkiinteyttä, mutta tutkimuksen tuloksiin tulee suhtautua pienellä varauksella, koska tutkimus tulee toistaa laajemmalle aineistolle ja tarkastella korrelaatioita uudestaan.

Toinen havainto, joka tukee johtajaprofiiliin ja ryhmäkiinteyden summamuuttujien välistä

yhteyttä, saadaan tarkastellessa luvun 4.4 taulukoita rinnakkain. Taulukot havaitaan silmämääräisesti noudattavan pääasiassa samaa kuvaajaa. Tämä tarkastelu ei missään tapauksessa täytä tieteellisiä kriteerejä, mutta silmämääräisellä tarkastelulla aineiston pystyi jakamaan mataliin ja korkeisiin arvoihin. Aineistosta valittiin neljä korkeata ja neljä matalaa ryhmää, joiden erojen tilastollista merkittävyyttä käsiteltiin luvun 4.5. Jos ryhmä 13 jätetään tarkastelun ulkopuolelle, voidaan todeta korrelaatiotaulukoille löytyvän vahvistus, kun tarkastellessa ryhmien välisiä eroja. Tulokset pääasiassa noudattaa kaavaa: mitä korkeammat ryhmäkiinteyden arvon ryhmä saa, sitä korkeammat johtajaprofiilin arvot. Ryhmän johtajan voi omalla johtamiskäyttäytymisellä vaikuttaa ryhmän ryhmäkiinteyteen. Voidaankin todeta, että johtajaprofiili mittaa ryhmäkiinteyttä, kun tarkastellaan primaaritason vertikaalista ryhmäkiinteyttä. Horisontaalisen tason ja johtajaprofiilin yhteyksiä tulee tarkastella laajemmalla mittauksella. Vaikka osa yhteyksien arvoista jäi matalaksi, ovat kaikki arvot tilastollisesti merkittäviä.

Tarkastellessa korrelaatiota ryhmäkiinteyden muuttujien välillä huomataan, että johtajan kyvykkyyden arvo on vahvasti yhteydessä johtamiskäyttäytymisen arvoon (korrelaatio .80) ja vertaisten yhteistyökyky on yhteydessä vertaisten yhteenkuuluvuuteen (korrelaatio .68). Matalimmat korrelaatiot saadaan vertaisten yhteistyökyky ja johtajien kyvykkyys (.49). Molemmat ovat tehtäväsidonnaisia kiinteyden osa-alueita, mutta toinen mittaa selkeästi ryhmän jäsenten sisäistä kiinteyttä ja toinen johtajien ammattitaitoa. Horisontaalisen ja vertikaalisen tason välillä on yhteys johtamiskäyttäytymisen ja vertaisten yhteenkuuluvuuden (.76) sekä johtajien kyvykkyyden ja vertaisten yhteenkuuluvuuden välillä (.72). Tiivistettynä voidaan todeta: johtaja voi omalla ammattitaidolla ja johtamiskäyttäytymisellään vaikuttaa ryhmän jäsenten väliseen kiinteyteen.

5.1. Tutkimuksen luotettavuus

Tässä luvun tavoite on arvioida saatujen tulosten luotettavuutta. Lukua voidaan myös pitää kvalitatiivisen tutkimuksen tärkeimpänä osiona, koska tulosten luotettavuus on koko johtopäätösten perusta. Kanasen mukaan tutkimuksen luotettavuus muodostuu reliabiliteettista ja validiteetista. Reliabiliteetissa on kaksi osatekijää: stabiliteetti ja konsistenssi. Stabiliteetilla tarkastellaan mittarin pysyvyyttä eli kuinka pysyviä tulokset ovat uusintamittauksia suoritettaessa. Konsistenssilla tarkoitetaan yhtenäisyyttä eli mittarin osatekijät mittaavat samaa asiaa. (Kananen 2011, 119 – 120)

Tutkimuksen stabiliteettia ei kyetä huomioimaan, koska tutkimuksen kysely toteutettiin vain

kerran. Kysely olisi pitänyt suorittaa mielellään kahden viikon kuluessa samoille henkilöille, mikä olisi ollut erittäin haasteellinen toteuttaa varusmiesten tiiviistä koulutuksesta johtuen (Kananen 2011, 120). Lisäksi tutkittavana aihe (ryhmäkiinteys) ei ole pysyvä, vaan se voi jo kahden viikon aikana kehittyä ryhmän yhteisten kokemusten johdosta.

Tutkimuksen konsistenssia määräytyy tarkastelemalla osioanalyysin tuloksista (luku 4.1) Cronbachin alfakerrointa, jotka ovat .75–.80 (Kananen 2011, 120). Kun alfakerroin saavuttaa arvon yksi (1), mittarin osatekijät mittaavat täydellisesti samaa asiaa. Kun mittarin arvo on alle .60, osatekijät eivät mittaa samaa asiaa, jolloin mittarin konsistenssi on huono. Tutkimuksen alfakertoimet ovat selkeästi yli .60. Voidaan todeta mittarin konsistenssin olevan hyvä, josta voidaan todeta myös tutkimuksen reliabiliteetin olevan hyvä.

Kananen on jakanut validiteetin seitsemään osa-alueeseen, joista on mielekästä tarkastella ulkoista validiteettia, sisäistä validiteettia, rakenne validiteettia ja kriteerivaliditeettia (Kananen 2011, 121–123). Validiteettien tyypit on esitetty seuraavissa kappaleissa. Ulkoinen validiteetti, eli tulosten yleistettävyyden, on heikko. Tuloksia ei voi yleistää koskemaan koko tutkittavaa joukko-osastoa, puhumattakaan Maavoimista. Aineisto koostui 96 vastaajasta, jotka jaakaantuivat 20 ryhmään. Otanta on valitettavan pieni, jotta yleistyksiä pystyttäisiin tekemään. Tulee kuitenkin muistaa, että tutkimuksen tarkoitus on mittarin testaaminen, joten tulosten kannalta ulkoista validiteettia ei tule nähdä ongelmana. (Kananen 2011, 121)

Sisäinen validiteetti, eli syy-seuraussuhde, johtajaprofiilin ja ryhmäkiinteyden osalta pitäisi varmistaa uusintamittauksella suuremmalla otannalla (Kananen 2011, 121). Mittarin vastausvaihtoehtoon voisi harkita lisättäväksi vastausvaihtoehdon ”en ota kantaa”. Vastausvaihtoehdon lisäämisen jälkeen vastaajan ei ole pakko vastata kysymykseen, jos ei ole mielipidettä tai ei osaa arvioida kyseistä muuttujaa. Kysely toteutettiin erikoiskoulutuskauden puolella välissä, jolloin ryhmänjohtajat ovat toimineet tehtävässä muutamia viikkoja miehistönsä kanssa. Kuten jo aiemmin todettiin, on puolustusvoimissa hyvät edellytykset ryhmäkiinteyden syntyyn. Tuloksista voidaan huomata, että ryhmäkiinteyttä on syntynyt jo lyhyessä ajassa (ryhmät ovat olleet yhdessä noin kuukauden). Tulosten korrelaatiot viittaavat vahvaan yhteyteen muuttujien välillä. Korrelaatioiden perusteella syy-seuraussuhde tässä tutkimuksessa on hyvä.

Tutkimuksen mittari on kehitetty Yhdysvalloissa käytössä olevan mittarin pohjalta. Summuuttujien kysymykset on käännetty englannista suomeksi Maanpuolustuskorkeakoulun kielikeskuksen ja Johtamisen ja Sotilaspedagogiikan laitoksen avulla. Mukana käännoistyössä on

toiminut myös ryhmäkiinteyttä tutkinut upseeri, joka on tutkinut ryhmäkiinteyttä mittarin kehittäneiden tutkijoiden kanssa. Näillä perusteilla tutkimuksen rakennevaliditeetti (mittarin teoria tausta) on hyvä (Kananen 2011, 122).

Koska mittaria ei ole käytetty Suomessa laajemmin ja sitä on muokattu summamuuttujien osalta, on mittarin kriteerivaliditeettia (aikaisempien tutkimuksien tulokset) vaikea tarkastella (Kananen 2011, 122). Karkealla tarkastelulla Siebold & Kelly ovat päätyneet samansuuntaisiin korrelaatiolukemiin PCI:n ja CPCQ:n mittareiden kehittämistutkimuksissa (Siebold & Kelly 1988a, 29; Siebold & Kelly 1988b, 12). Mittaria on kuitenkin muutettu huomattavasti, joten luotettava vertaaminen on haastavaa.

Kokonaisuudessa tutkimuksen luotettavuus on hyvällä tasolla. Tutkimuksen tavoitteena ei ollut luoda mittaria, jolla kyettäisiin mittaamaan ryhmäkiinteyttä Puolustusvoimissa. Tavoite oli mittarin testaaminen, sekä ryhmäkiinteyden ja syväjohtamisen kulmakivien yhteyden selvittäminen. Luotettavuutta on pyritty parantamaan raportoinnin aukottomuudella, jolloin tutkimus voidaan tarvittaessa toistaa. Mittari on luotettava työkalu primaariryhmän kiinteyden analysointiin.

5.2. Tutkimuksen paikka tutkimuskentässä

Tutkimuksen hyödyntäminen tulevaisuuden tutkimukseen on muutamia vaihtoehtoja. Primaaritason ryhmäkiinteyden mittaria voidaan käyttää perusyksikössä ryhmän johtajien koulutuksen tukena. Edellistä tärkeämpänä tuloksena korostan syväjohtamisen kulmakivien ja ryhmäkiinteyden muuttujien välistä yhteyttä. Tutkimus on valaissut syväjohtamisen yhteyttä ryhmäkiinteyteen. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan tiivistää: kun ryhmän johtaja toimii syväjohtamisen oppien mukaisesti, hän tulee samalla kehittäneeksi ryhmäkiinteyttä. Toisin sanoen ryhmäkiinteyden ei muutu vahingossa, vaan syväjohtamisen oppien mukainen johtamiskäytäntö kehittää ryhmäkiinteyttä. Kehittyminen on aina hyvästä, kun kehitykseen johtuneet syyt tiedetään.

Tutkimus on osa pientä kokonaisuutta, joka pyrkii ymmärtämään ryhmäkiinteyden vaikuttavia tekijöitä ja niiden yhteyksiä jo valmiina oleviin mittareihin. Jatkotutkimuksissa tulisi tutkia ryhmäkiinteyden yhteyttä syväjohtamisen kulmakivien lisäksi passiiviseen ja kontrolloivaan johtamiseen. Kun nämä tekijät otetaan mukaan tutkimukseen, voidaan ryhmäkiinteyden muuttujien yhteyttä pohtia koskemaan johtamiskäyttäytymistä. Tällöin kyetään laajem-

min ymmärtämään syväjohtamisen oppien ulottuvuuksia ryhmäkiinteyden osalta.

Tutkimuksessa käytetty ryhmäkiinteyden mittari toimii, kun tarkastellaan primaariryhmän kiinteyttä. Mittari on helpokäyttöinen, mutta tulosten tulkinnan helpottamiseksi tulee jatkotutkimuksessa kehittää ryhmäkiinteyden profiili. Profiilin avulla kyetään ryhmäkiinteyden ilmiötä tuomaan konkreettisemmaksi varusmiehille. Konkreettisuuden esille tuominen on merkittävää johtamisen vaikeasta hahmottamisesta johtuen. Profiilin avulla, kyetään selittämään pientä osa-aluetta johtamisesta, joka vahvistaa johtajana kehittymistä. Jotta kouluttajat pystyisivät käyttämään työssään ryhmäkiinteyden mittaria, tulee jatkotutkimus toteuttaa laajemmalla aineistolla. Laajemmalla aineistolla on mahdollista saada tulokset koskemaan kaikkia Maavoimien yksiköitä Puolustusvoimissa.

Sekundaaritasolle ei tällä hetkellä ole mittaria, jolla ryhmäkiinteyttä kyettäisiin mittaamaan. Sekundaaritason mittarin lisääminen tutkimuksen primaarimittariin mahdollistaisi ryhmäkiinteyden mittarin luomisen, jolla kyettäisiin tarkastelemaan ryhmäkiinteyttä perusyksikössä. Jatkotutkimuksessa tulisi vertailla Yhdysvaltojen armeijan ja Suomen varusmiespalveluksen arvoa maailmaa. Tämä tutkimus antaisi pohjan organisaatiotason ryhmäkiinteyden mittarin kehittämiseen Siebold:n ja Kelly:n mittarien pohjalta.

LÄHTEET

Harinen, O. 2013. Varusmiesten maanpuolustustahto, kansallinen identiteetti ja kokemukset palvelusajasta. Tuloksia puolustusvoimissa vuosina 2005–2009 tehdyistä varusmieshaastattelusta. Maanpuolustuskorkeakoulu, Käyttäytymistieteitten laitos. Julkaisusarja 1, N:o 1.

Harinen, O. 2011. Johdatus suomalaiseen sotilassosiologian tutkimukseen. Joitakin piirteitä sotilassosiologian tutkimuskohteista, menetelmistä ja puolustusvoimissa tehdyistä tutkimuksista. Maanpuolustuskorkeakoulu, Käyttäytymistieteiden laitos. Julkaisusarja 1, N:o 4.

Harinen, O. 2010. Näkökulmia sotilassosiologiaan. Artikkeleita vuosilta 1991–2009. Maanpuolustuskorkeakoulu, Käyttäytymistieteiden laitos. Julkaisusarja 1, N:o 1

Helkama, K., Myllyniemi R. & Liebkind, K. 2005. Johdatus sosiaalipsykologiaan. Helsinki: Edita Prima Oy.

Johtajan käsikirja 2012. Tampere: Juvenes Print Oy.

Kananen, J. 2011. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Tampere: Juvenes Print Oy.

Nissinen, V. 2000: Puolustusvoimien johtajakoulutus. Johtamiskäyttämisen kehittäminen. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos. Julkaisusarja 1, Tutkimuksia N:o 13.

Nissinen, Vesa. 2004: Syväjohtaminen. 3. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Pipping, K. 1978: Komppania pienoisyhteiskuntana. Sosiologisia havaintoja suomalaisesta rintamayksiköstä 1941–1944. Keuruu: Otava.

Pääesikunnan henkilöstöosasto. 2012 Varusmiehille yhteisesti koulutettavat asiat. Liite 1. Pääesikunta

Salo, M. 2004: Alokkaat talon tavoille. Etnografinen tapaustutkimus Bourdieun sosiologian näkökulmasta. Maanpuolustuskorkeakoulu, Käyttäytymistieteiden laitos. Julkaisusarja 2, N:o

Salo, M & Sinkko, R (Eds.). 2012: The Science of Unit cohesion – its characteristics and impacts. National Defence university, Department of behavioral sciences. Publication Series 1, Number 1.

Siebold, G. L & Kelly, D. R. 1988a. Development of the platoon cohesion index. (Technical Report 816). Alexandria, VA: U.S. Army, Research Institute of the Behavioral and Social Sciences.

Siebold, G. L & Kelly, D. R. Development of the combat platoon cohesion Questionnaire. (Technical Report 817). Alexandria, VA: U.S. Army, Research Institute of the Behavioral and Social Sciences.

Sotilaan käsikirja 2013. Helsinki: Juvenes Print Oy

Valtanen, M. (toim.). 2008. Johtamisen sosiaalipsykologia – Käsitteitä ja käytäntöjä sotilasyhteisössä. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos. Julkaisusarja 2, N:o 19

LIITELUETTELO

Liite 1: RYHMÄKIINTEYDEN KYSYMYSVIHKO

KADETTI LASSE HÄRKÖSEN TUTKIELMAN

LIITE 1

RYHMÄKIINTEYDEN KYSYMYSVIHKO

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

KYSYMYSVIHKO

Kysymysvihko

Kadetti
Lasse Härkönen

98. kadettikurssi
Maasotalinja

Lokakuu 2013

RYHMÄKIINTEYDEN KYSYMYSVIHKO

Ryhmäkiinteyden muutos erikoiskoulutuskauden aikana

Erittäin paljon kiitoksia, että vastaatte kyselyyn. Kyselyyn vastaaminen on täysin vapaaehtoista. Kyselyyn vastaamiseen vie alle 30 minuuttia. Vaikka lomakkeeseen merkitään nimi, vastauksianne **ei** tulla luovuttamaan kouluttajien ja johtajien tietoon ja aineisto tullaan käsittelemään nimettöminä. Kyselyn tulokset tullaan julkaisemaan kandidaatin työssäni ”Ryhmäkiinteyden muutos erikoiskoulutuskauden aikana”.

Tämä kysely koskee ryhmäkiinteyttä, eli yhteenkuuluvuutta. Kyselyn tarkoitus on selvittää ryhmäkiinteyden muutos erikoiskoulutuskauden aikana ja sen yhteyttä sotilasjohtamiseen. Kysely tullaan toteuttamaan kahdesti, joista ensimmäinen kysely toteutetaan erikoiskoulutuskauden puolessa välissä ja toinen erikoiskoulutuskauden lopussa.

Kysymyssarja

Kysymyssarja käsittää 34 numeroitua (1, 2, 3...) monivalintakysymystä. Kysymykset käsittelevät ryhmääsi, joukkuettasi ja komppaniaasi. Kysymyksiin vastataan mustaamalla vastauslomakkeeseen sopivin vaihtoehto. Lue huolella kysymys ennen vastaamista.

Yleiset vastaamisohjeet

1. Kirjoita nimesi vastauslomakkeeseen ja kysymysvihkoon
3. Käytä vastaamiseen lyijykynää.
4. Väritä vastausvaihtoehto lyijykynällä värittämällä, mutta älä väritä reunojen ulkopuolelle.
5. Vastaa jokaiseen kysymykseen. Lue jokainen kysymys ja vastausvaihtoehdot huolella ennen vastaamista.
6. Valitse vain yksi vastausvaihtoehto.
7. Tarkasta, että vastauslomakkeen numerointi vastaa kysymyksen numeroa.
8. Tarkasta lopuksi, että olet vastannut kaikkiin kysymyksiin.
9. Kun olet valmis, laske kynä pöydälle, suorista selkäsi ja odota tilaisuuden päättymistä.

Odota lupa kyselyn aloittamiseen

RYHMÄKIINTEYDEN KYSYMYSVIHKO

KYSYMYKSET

NIMI

1. Mihin joukkueeseen kuulut?

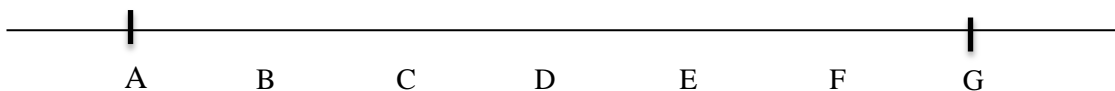
2. Mikä on ryhmäsi?

Käytä alla olevaa vastaus asteikkoa tämän sivun väittämiin. Vastausvaihtoehto A = täysin eri mieltä ja vastausvaihtoehto G = Täysin samaa mieltä

VASTAUSASTEIKKO

Täysin eri mieltä

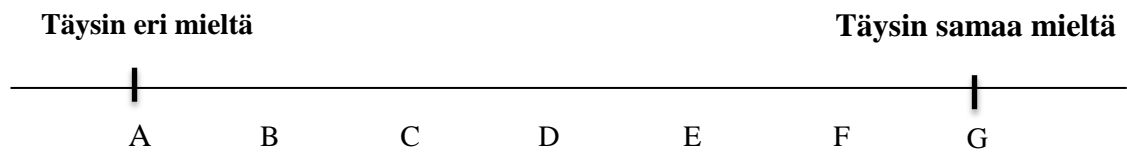
Täysin samaa mieltä



- 3. Johtajat ja ryhmänjäsenet välittävät toisistaan**
- 4. Ryhmäni jäsenet vetävät yhtä köyttä suoriutuakseen ryhmänä**
- 5. Ryhmänjohtajat välittävät toisistaan joukkueessani**
- 6. Johtajat pitävät ryhmänjäsenet hyvin ajan tasalla**
- 7. Johtajat ja ryhmäni jäsenet puhaltavat yhteen hiileen**
- 8. Ryhmänjohtajat osaavat asiansa ja kykenevät näyttämään mallin tehtävän suorittamiseen**
- 9. Ryhmänjohtajat ovat mielellään juuri tässä joukkueessa**
- 10. Joukkueessani ryhmänjohtajat luottavat toisiinsa**
- 11. Ryhmäni jäsenet arvostavat aidosti toisiaan**
- 12. Ryhmäni jäsenet työskentelevät "kovasti" saadakseen tehtävän tehtyä**

RYHMÄKIINTEYDEN KYSYMYSVIHKO

Käytä alla olevaa vastaus asteikkoa tämän sivun väittämiin. Vastausvaihtoehto A = täysin eri mieltä ja vastausvaihtoehto G = Täysin samaa mieltä

VASTAUSASTEIKKO

13. Ryhmäni jäsenet tulevat hyvin toimeen keskenään
 14. Ryhmäni jäsenet välittävät toisistaan
 15. Ryhmäni jäsenet luottavat toisiinsa
 16. Ryhmäni jäsenet tuntevat työnsä merkitykselliseksi
 17. Ryhmän jäsenet tekevät oma-aloitteisesti yhteistyötä tehtävän suorittamiseksi
 18. Kun herää kysymyksiä/mieltä painavia asioita, ryhmänjohtajat ovat tavoitettavissa
 19. Ryhmäni jäsenet arvostavat johtajiaan
 20. Ryhmänjäsenet voivat saada apua ryhmänjohtajilta henkilökohtaisiin ongelmiinsa
 21. Johtajilla on valmiudet ja taidot johtaa ryhmää taistelussa
-

RYHMÄKIINTEYDEN KYSYMYSVIHKO

Tämän kyselyn kohdat 22 - 34 vastataan omalla vastausasteikolla
Kysymykset koskevat ryhmänjohtajaa.

Miehistö = arvioi oman ryhmänjohtajan johtamiskäyttäytymistä

Johtajat = tekkää oma arvio omasta toiminnasta

22. Pitää huolta alaisistaan ja heidän tarpeistaan

- A) Ei lainkaan
- B) Vain vähän
- C) Jonkin verran
- D) Usein
- E) Säännöllisesti (Lähes aina)

23. Toimii esimerkkinä alaisilleen

- A) Ei lainkaan
- B) Vain vähän
- C) Jonkin verran
- D) Usein
- E) Säännöllisesti (Lähes aina)

24. Puhuu innostavasti tavoitteiden saavuttamisesta

- A) Ei lainkaan
- B) Vain vähän
- C) Jonkin verran
- D) Usein
- E) Säännöllisesti (Lähes aina)

25. Löytää pulmatilanteisiin vaihtoehtoisia ratkaisuja

- A) Ei lainkaan
- B) Vain vähän
- C) Jonkin verran
- D) Usein
- E) Säännöllisesti (Lähes aina)

26. Etsii erilaisia näkökulmia ratkaistessaan ongelmia

- A) Ei lainkaan
- B) Vain vähän
- C) Jonkin verran
- D) Usein
- E) Säännöllisesti (Lähes aina)

27. Suhtautuu avoimesti uusiin ajatuksiin ja toimintatapoihin

- A) Ei lainkaan
- B) Vain vähän
- C) Jonkin verran
- D) Usein
- E) Säännöllisesti (Lähes aina)

RYHMÄKIINTEYDEN KYSYMYSVIHKO

28. Kantaa vastuunsa vaikeissakin tilanteissa

- A) Ei lainkaan
- B) Vain vähän
- C) Jonkin verran
- D) Usein
- E) Säännöllisesti (Lähes aina)

29. Innostaa ihmisiä omalla esimerkillään

- A) Ei lainkaan
- B) Vain vähän
- C) Jonkin verran
- D) Usein
- E) Säännöllisesti (Lähes aina)

30. On aidosti kiinnostunut alaisestaan myös yksilönä

- A) Ei lainkaan
- B) Vain vähän
- C) Jonkin verran
- D) Usein
- E) Säännöllisesti (Lähes aina)

31. Kuuntelee minua

- A) Ei lainkaan
- B) Vain vähän
- C) Jonkin verran
- D) Usein
- E) Säännöllisesti (Lähes aina)

32. Osaa motivoida alaisiaan yhteisillä haasteilla ja tavoitteilla

- A) Ei lainkaan
- B) Vain vähän
- C) Jonkin verran
- D) Usein
- E) Säännöllisesti (Lähes aina)

33. Asettaa tarvittaessa ryhmän edun oman etunsa edelle

- A) Ei lainkaan
- B) Vain vähän
- C) Jonkin verran
- D) Usein
- E) Säännöllisesti (Lähes aina)

34. Ottaa huomioon muut tasavertaisina ihmisinä

- A) Ei lainkaan
- B) Vain vähän
- C) Jonkin verran
- D) Usein
- E) Säännöllisesti (Lähes aina)