

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

RYHMÄNJOHTAJA SOSIAALISEN RYHMÄKIINTEYDEN KEHITTÄJÄNÄ

Kandidaatintutkielma

Kadetti
Ville Kostiainen

98. Kadettikurssi
Maasotalinja

Maaliskuu 2014

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi Kadettikurssi 98	Linja Maasotalinja
Tekijä Kadetti Ville Kostiainen	
Opinnäytetyön nimi Ryhmänjohtaja sosiaalisen ryhmäkiinteyden kehittäjänä	
Oppiaine, johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Maanpuolustuskorkeakoulun kurssikirjasto
Aika Maaliskuu 2014	Tekstisivuja 29 Liitesivuja 1
TIIVISTELMÄ <p>Ryhmäkiinteyden on kaikkien ryhmien ominaisuus – riippumatta organisaatiosta tai ryhmän tehtävästä. Se voidaan nähdä voimana, joka pitää ryhmän koossa estäen sitä hajoamasta. Ryhmäkiinteyden jakaantuu neljään eri tasoon: vertikaaliseen (johtajan ja alaisen väliseen), horisontaaliseen (vertaisten väliseen), organisatoriseen (rakenteelliseen) sekä institutionaaliseen (yhteiskunnalliseen). Nämä neljä tasoa jakaantuvat kukin kahteen tasoon: affektiiviseen (sosiaaliseen) sekä instrumentaaliseen (tehtäväsidonnaiseen). Näin ollen ryhmäkiinteyden voidaan nähdä koostuvan kahdeksasta erillisestä osasta.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä on käytetty laadullista kirjallisuuskatsausta sekä sisällönanalyysiä. Aikaisemmin tehdyistä tutkimuksista on pyritty löytämään sosiaaliseen ryhmäkiinteyden liittyviä tekijöitä. Tässä tutkielmassa käsitellään ryhmäkiinteyttä affektiivisesta näkökulmasta. Tutkielma pyrkii vastaamaan kysymyksiin: Mitä sosiaalinen ryhmäkiinteyden on? Miten ryhmänjohtaja voi vaikuttaa sosiaaliseen ryhmäkiinteyden? Miten sosiaalinen ryhmäkiinteyden näyttää siviilimaailmassa? Tutkimuksien lisäksi lähteinä on käytetty oppaita sekä ohjeita, Puolustusvoimista sekä siviilistä.</p> <p>Vaikka ryhmäkiinteyden on ilmiönä ollut aina olemassa, on sitä aloitettu tutkimaan vasta toisesta maailmansodasta lähtien. Ensimmäiset tutkimukset käsitelivät lähes poikkeuksetta sosiaalista puolta ryhmäkiinteydestä. Vasta 1980-luvulla Carron, Zaccaro, Siebold ja Griffith osoittivat, että aikaisemmat tutkimukset ovat painottuneet liikaa sosiaalisen ryhmäkiinteyden ja toivat sosiaalisen ryhmäkiinteyden rinnalle tehtäväsidonnaisen ryhmäkiinteyden. Sosiaalinen ryhmäkiinteyden rakentuu ihmisten väliseen sitoumukseen, luottoon, lojaalisuuteen ja kiintymykseen. Sillä tarkoitetaan kansanomaisesti sitä, että ryhmän jäsenet nauttivat toistensa seurasta, luottavat toisiinsa, tulevat toimeen keskenään.</p> <p>Affektiivinen kiinteyden on sama ilmiö riippumatta organisaatiosta. Sosiaalinen ryhmäkiinteyden on yksilöiden välinen kiinteyden laji, joten on varsin selvää, ettei organisaatio vaikuta suurella mittakaavassa sosiaalisen ryhmäkiinteyden kehittymiseen. Ryhmänjohtajalla on mahdollisuus omalla toiminnallaan vaikuttaa positiivisesti sosiaalisen ryhmäkiinteyden kehittymiseen. Koska sosiaalinen ryhmäkiinteyden kehittyy parhaiten vapaa-ajalla, ryhmänjohtajan tulee kehittää ryhmälle mielekästä tekemistä niille hetkille, kun ryhmä ei toteuta varsinaista tehtäväänsä. Riittää, että ryhmän jäsenet viettävät aikaa yhdessä, keskustelevat ja tutustuvat toisiinsa kunnolla.</p>	
AVAINSANAT Koheesio, sosiaalinen ryhmäkiinteyden, affektiivinen ryhmäkiinteyden, ryhmäytyminen	

RYHMÄNJOHTAJA SOSIAALISEN RYHMÄKIINTEYDEN KEHITTÄJÄNÄ

SISÄLLYS

1	Johdanto	1
2	Sosiaalinen ryhmäkiinteys ryhmäkiinteyden runkona	3
2.1	Mikä on ryhmä?	4
2.2	Mitä ryhmäkiinteys on?	6
2.3	Mitä sosiaalinen ryhmäkiinteys on?	11
3	Tutkimusongelmat ja -menetelmät, sekä tulosten analysointi	14
4	Ryhmäkiinteys siviilissä	15
4.1	Ryhmäkiinteys työelämässä	15
4.2	Ryhmäkiinteys joukkueurheilussa	17
4.3	Ryhmäkiinteys partiotoiminnassa	19
5	Ryhmäkiinteyden kehittäminen	20
5.1	Ryhmäkiinteyttä edistäviä tekijöitä	21
5.2	Ryhmäytyminen	23
6	Johtopäätökset	25
6.1	Ryhmänjohtajan mahdollisuudet vaikuttaa sosiaaliseen ryhmäkiinteyteen.	26
6.2	Jatkotutkimusaiheet	28
	LÄHTEET	30
	LIITTEET	

1 Johdanto

Ensimmäisessä proseminaarissa aloitin työni esittelemisen kahdella kuvalla, jotka kuvaavat ryhmäkiinteyttä osuvasti. Ensimmäisessä kuvassa sotilas kantaa yksin viittä raskasta kertasinkoa vaikean näköisesti.



Kuva 1 Taistelija ei ole huonosta ryhmäkiinteydestä johtuen saanut tukea sinkojen kantamiseen, vaan joutuu tekemään viiden taistelijan työn yksin.

Toisessa kuvassa kolme sotilasta auttaa yhtä taistelutoveriaan avoimesta ikkunasta sisään. Tuossa kuvassa kolme apuria joutuu kärsimään yhteisen edun saavuttamiseksi. He ovat valmiit luopumaan omasta hyvinolontunteestaan ryhmänsä takia. Sitä hyvin toimiva, kiinteä ryhmä parhaimmillaan on.



Kuva 2 Kiinteät ryhmät löytävät ratkaisun kohtaamisissaan haasteissa. Kuten tässä kuvassa, kolme taistelijaa auttaa yhtä taistelutoveriaan pääsemään avoimesta ikkuna-aukosta sisään.

Ryhmäkiinteys aiheena on merkittävä ja tärkeä, kun puhutaan asevoimista, kriisinhallinnasta ja sodasta. Sotaa ei ole koskaan käyty yksilöinä vaan aina ryhminä – ja niin tulee jatkossakin olemaan. Sotilaan on kyettävä luottamaan viereiseen taistelijaan, kun stressi ja pelko koettelevat häntä.

Ryhmäkiinteys jakautuu useaan eri osaan. Tässä työssä keskityn sosiaaliseen ryhmäkiinteeseen jättäen muut osat vähemmälle tarkastelulle tai jopa kokonaan tutkimuksen ulkopuolelle. Kiinnostuin käsitteestä jo reserviupseerikoulussa, kun huomasin oman tuvan ryhmähengen olevan korkeampi kuin muiden saman kurssin tupien. Pysähdyin miettimään mistä se voisi johtua, ja havaitsin sen johtuvan nimenomaan kiinteyden sosiaalisesta puolesta. Lomien jälkeen oli mukava palata takaisin tupaan, kun tiesi taas näkevänsä tupakaverit, joiden kanssa oli mukava olla ja jakaa viikonloppuna tapahtuneet kokemukset. Ryhmän jäsenten välille kasvoi 14 viikon aikana vahva ystävyysuhde, joka auttoi jokaista ryhmän jäsentä jaksamaan päivästä toiseen.

Työssäni tutkin, mitä sosiaalinen ryhmäkiinteys on, sekä miten sen kehittämiseen voidaan vaikuttaa. Tutkimuksen tavoitteena on kerätä luettelo, jonka avulla ryhmänjohtaja voi

konkreettisesti kehittää oman ryhmänsä sosiaalista ryhmäkiinteyttä. Tutkimusmenetelmänä käytän kirjallisuuskatsausta sekä sisällönanalyysia.

2 Sosiaalinen ryhmäkiinteyden runkona

You know I am sure that non numbers or strength bring victory in war; but whichever army goes into battle stronger in soul, their enemies generally cannot withstand them, Kreikkalainen johtaja Xenophon 434-355 eaa.¹

Kaikki kuuluisat sotilasjohtajat historian saatossa – esimerkkeinä Xenophon, Sun Tzu, Ceasar, Tšingis-kaani ja Napoleon – myöntävät, etteivät miehet yhdisty toistensa kanssa ilman syytä: luottamus taistelutovereihin sekä luottamus johtajiin takaavat tehokkaan ja voitokkaan armeijan.²

Ryhmäkiinteyttä on ollut sotilasyhteisöissä aina, mutta vasta toisesta maailmansodasta lähtien sitä on aloitettu tutkia. Yhdysvalloissa vuonna 1949 julkaistu ”The American Soldier” sekä Turussa vuonna 1947 julkaistu ”Kompaniet som samhälle” paneutuivat ensimmäistä kertaa tähän käsitteeseen. The American Soldier ei varsinaisesti pyrkinyt selvittämään ryhmään liittyviä ilmiöitä, mutta tutkimuksen laajuudesta johtuen sivutuotteena saatiin paljon tietoa liittyen ryhmään ja ryhmän käyttäytymiseen. The American Soldier- kirjasarjassa selviää, että toiseksi yleisin motivaattori oli omaan ryhmään kohdistunut solidaarisuus. Ainoastaan halu suoriutua tehtävästä ja päästä sen jälkeen kotiin esiintyi tutkimukseen osallistuneiden vastauksissa useammin.³

Puolustusvoimissa on herätty ryhmäkiinteyden merkitykseen ja tärkeyteen vasta viime vuosikymmenien aikana. Puolustusvoimien omat oppaat ja ohjesäännöt eivät käsitelleet ryhmäkiinteyden ilmiötä juuri lainkaan vielä 1990-luvulle tultaessa. Esimerkiksi Jalkaväenohjesääntö II:ssa ja Jalkaväenohjesääntö III:ssa ryhmäkiinteyttä käsiteltiin vain muutaman rivin verran.⁴

Puolustusvoimissa on tehty kiinteyteen liittyviä tutkimuksia viime vuosikymmenien aikana, ja niistä selviää ryhmäkiinteyden merkitys motivaation ja suorituskyvyn kannalta. Salminen on

¹ Simons 2005, 33

² Stewart 1988, 12

³ Harinen 2000, 21

⁴ Harinen 2000, 8

tutkimuksessaan⁵ haastattelujen avulla tutkinut muun muassa ryhmäkiinteyden merkitystä alokkaan jaksamiseen palveluksessa. Hänen tutkimuksestaan käy ilmi, että alokkaat pitävät ryhmäkiinteyttä merkittävänä tekijänä: ”Haastatellut alokkaat kokivat, että tuvan ryhmähenki muodostui kolmannelta päivästä alkaen tärkeäksi osatekijäksi, mahdollistaen sopeutumisen varusmiespalvelukseen”

2.1 Mikä on ryhmä?

Jokainen ihminen kuuluu useaan eri ryhmään, osaan vapaaehtoisesti ja toisiin tahtomattaan. Jo syntymässään ihminen liittyy ensimmäiseen ryhmäänsä – perheeseen. Työyhteisö, harrastukset, taloyhtiö, kaverukset ja opiskelutovereiden muodostavat porukat ovat kaikki erilaisia ryhmiä. Mutta mikä ryhmä on?

Ryhmä voidaan määritellä usealla eri tavalla, mutta keskiössä on aina yksilöiden välinen vuorovaikutus. Sosiaalipsykologiassa ryhmä on määritelty joukoksi ihmisiä, jotka ovat tietoisia sekä omasta jäsenyydestään että siitä, keitä muita kyseiseen ryhmään kuuluu. Shaw on määritellyt ryhmän osuvasti: ryhmä muodostuu vähintään kahdesta yksilöstä, jotka ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa sellaisella tavalla, että se vaikuttaa muihin jäseniin.⁶ Brown on syventänyt määritelmää niin, että jäsenten lisäksi tulee olla ryhmän ulkopuolinen henkilö, joka tunnustaa ryhmän olemassaolon.⁷ Lisäksi ryhmän olemassaololle on oltava jokin peruste. On oltava jokin yhteinen tavoite, johon ryhmä ja sen jäsenet ovat sitoutuneet.⁸ Tässä tutkielmassa käytetään määritelmää, jonka mukaan ryhmä on joukko, joka koostuu vähintään kahdesta henkilöstä, jotka ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa jotakin yhteistä tavoitetta tai tehtävää varten.

Kun puhutaan ryhmistä, mieleen nousee yleensä virallisen organisaation muodostama ryhmä. Viralliseksi organisaatioksi on esimerkiksi Weber⁹ määritelty organisaation, jolla on hierarkkinen valtarakenne, tehtäviin nimitetyt johtajat, toimintaa säätelevät kirjalliset säännöt, tehtäviin erikoistuminen ja etteivät jäsenten väliset henkilökohtaiset ongelmat vaikuta koko organisaation toimintaan. Lähes poikkeuksetta virallisen organisaation sisälle muodostuu pienryhmiä. Näitä pienryhmiä käsitellään nimellä epävirallinen organisaatio.¹⁰

⁵ Salminen 2011, 61

⁶ Shaw 1981, 8; Tiuraniemi 1993, 45

⁷ Brown 1988, 2–3

⁸ Johnson & Johnson 1991, 8

⁹ Weber 1947, 330–332

¹⁰ Harinen 2000, 14

Tärkeä osa ryhmää ovat sen roolit. Kukaan ei kuulu ryhmään ilman syytä, vaan jokaisella on jokin tehtävä siinä ryhmässä, johon kuuluu. Roolit voivat olla virallisia, epävirallisia ja molempia edellä mainittuja. Jos ryhmän sisällä on tehty virallinen roolien jako, roolien täytyy olla myös toimivat käytännössä. Muuten ryhmään syntyy epäviralliset roolijaot ja viralliset roolit jäävät taka-alalle. Vaikka ryhmälle ei olisi tehty tehtäväjako, se muovautuu automaattisesti. Esimerkiksi liikenneonnettomuuspaikalla olevat ihmiset alkavat toimia tietyllä tavalla, vaikka kukaan ei ole rooleja käskenytkään.¹¹

Kun alokas astuu ensimmäisen kerran omaan peruskoulutuskauden tupaansa, hän liittyy uuteen ryhmään. Tämä ei vielä tarkoita, että hän olisi valmis ryhmän jäsen. Heti ryhmään liittymisen jälkeen alokkaan rooli ryhmässä alkaa muovautua tietynlaiseksi. Muiden ryhmän jäsenten mielipiteet, puhutavat, roolit ja asenteet vaikuttavat roolin muovautumiseen. Vaikka sitä ei itse tiedostaisikaan, ryhmään kuulumisen muovaa yksilöä sen mukaan, mihin ryhmän asenteet ja mielipiteet muuttuvat.¹²

Ryhmän elinkaari pystytään jakamaan viiteen osaan sen perusteella, kuinka pitkälle ryhmän ryhmädynamiikka on edennyt. Ensimmäinen vaihe on ryhmän **muotoutuminen** (forming). Tässä vaiheessa ryhmälle saattaa olla vielä epäselvää, minkä takia se on olemassa. Ryhmä on hyvin riippuvainen omasta johtajastaan ja hänen avustaan. Jokainen hakee omaa paikkaansa ja rooliaan ryhmässä. Ryhmä alkaa etsiä rajoja säännöille ja normeille. Toinen vaihe on **kuohuntavaihe** (storming). Siinä ryhmän jäsenet testaavat omaa sekä toisten roolia ryhmässä. Tässä vaiheessa ryhmässä esiintyy konflikteja, koska ryhmän jäsenet uskaltavat jo esittää omia mielipiteitään, vaikka ne eroavaisivat muiden ryhmän jäsenten mielipiteistä. Kolmas vaihe on **normiutumisen** (norming). Siinä vaiheessa ryhmän roolit alkavat olla selvillä ja eikä yhteistyön tekeminen tuota ongelmia. Konfliktit pyritään selvittämään ja niitä pyritään välttämään. Ryhmään kehittyy omat normit ja säännöt. Normiutumisvaiheessa ryhmän mehenki on kehittynyt pitkälle. **Tehtävän suorittaminen** (performing) on vaiheista neljäs. Tässä vaiheessa ryhmä on valmis keskittymään sen varsinaiseen tehtävään, eikä enää tarvitse kuluttaa aikaa ja resursseja ryhmän muovaamiseen. Jokaisen ryhmän jäsenen rooli on selvä, ja yksilöiden erilaisuutta osataan käyttää hyväksi. Viimeinen vaihe ryhmän elinkaareissa on **lopetus** (adjourning). Ryhmä on saavuttanut tavoitteensa ja suorittanut tehtävänsä, eikä sen olemassaoloa enää tarvita.¹³

¹¹ Brown 1988, 1–2; Hult 2002, 9

¹² Valtanen 2008, 10

¹³ Tuckman 1965 396–397; Valtanen 2008, 36

2.2 Mitä ryhmäkiinteys on?

Ryhmäkiinteudellä on monta nimitystä: koheesio, me-henki, esprit de corps, team spirit ja ryhmähenki. Monista nimistä huolimatta puhutaan kuitenkin samasta ilmiöstä. Puhutaan voimasta, joka sitoo ryhmän eri osat yhteen ja siten estää sitä hajoamasta.¹⁴

Sosiaalipsykologiassa ryhmäkiinteys on usein määritelty niiden voimien summaksi, jotka saavat ryhmän jäsenet jäämään ryhmään ja ryhmän jäsenet kokevat ryhmän siihen kuulumisen arvoiseksi¹⁵. Sotilassosiologiassa ryhmäkiinteyden käsite poikkeaa hieman sosiaalipsykologian käsitteestä. Sotilassosiologiassa ryhmäkiinteys on määritelty voimaksi, joka vetää ryhmän jäseniä yhteen niin, että he tahtovat sitoutua toisiinsa, tahtovat sitoutua ryhmään johon kuuluu sekä tehtävään jota suorittavat.¹⁶ Olennainen ero näissä kahdessa määritelmässä on se, että sotilassosiologisessa määritelmässä on mukana ryhmän jäsenien yhteinen päämäärä. Päämäärän tulisi olla sama tai samansuuntainen kuin ryhmän virallisen tehtävän ja päämäärän.¹⁷

”Kestävätkö yksilöt ja kestäkö joukko ei suinkaan riipu siitä, miten ’hyvistä ja rohkeista’ johtajista ja rivimiehistä se koostuu – vaan siitä, miten asennoituneina koettelemuksiin lähdetään ja ovatko pienemmät osastot erilaisia hankaluuksia ja puutteita kestätyään hitsautuneet kiinteiksi, lujaa yhteenkuuluvaisuutta tunteviksi taisteluyksiköiksi.”¹⁸ Mielonen on pystynyt kiteyttämään ryhmäkiinteyden syvimmän merkityksen edellä mainittuun lainaukseen. Hän väittää, että yksittäisten taistelijoiden taidoilla ei ole niin suurta merkitystä kuin sillä, kuinka hyvin vaikeudet ja yhdessä vietetty aika on pystytty kääntämään kiinteydeksi.

Ryhmän jäsenen vetovoima toiseen henkilöön tai ryhmään voi koostua useista eri motiiveista ja syistä. Vetovoima ei ole pelkästään sisäänpäin vetävä, vaan joissakin tapauksissa se saattaa olla myös itsestään pois päin työntävä. Ryhmäkiinteys siis koostuu näiden voimien summasta¹⁹. Näin ollen ryhmäkiinteys voidaan vertauskuvallisesti nähdä sementtinä, joka sitoo ryhmän jäsenet yhdeksi kokonaisuudeksi eikä päästä sitä hajoamaan.²⁰

¹⁴ Deutsch & Krauss 1965, 55; Harinen 2000, 11; Hult 2002, 9

¹⁵ Eskola 1971, 138

¹⁶ Henderson 1985, 4

¹⁷ Valtanen 2008, 41

¹⁸ Mielonen 1968, 40

¹⁹ Festinger ym. 1968, 164

²⁰ Eskola 1971, 138

Sosiaalista ryhmäkiinteyttä on usein mitattu sosiometristen mittauksien avulla. Tällä pyritään saamaan selville esimerkiksi, kenen kanssa sotilas viettäisi vapaa-aikansa mieluiten tai ketkä ovat hänen parhaita ystäviään. Jos sotilas valitsee mieluiten henkilöt oman ryhmänsä sisältä, eikä sen ulkopuolelta, voidaan tehdä johtopäätös kehittyneestä ryhmäkiinteydestä.²¹ Ryhmäkiinteyden mittaamiseen on kehitetty myös omia kysymyssarjojaan. Näistä esimerkkeinä ovat Yhdysvaltojen armeijassa kehitetyt Combat Platoon Cohesion Questionnaire (CPCQ) sekä Platoon Cohesion Index (PCI). Näissä kysymyssarjoissa ryhmän jäsen antaa vastaukset kysymyksiin, joiden perusteella voidaan summamuuttujien avulla vertailla joukkueita ja ryhmiä toisiinsa koheesion eri alueilla.²²

Sotilasorganisaatiossa ryhmäkiinteyks on määritelty jakaantumaan neljään tasoon: horisontaaliseen eli vaakasuoraan kiinteyteen, vertikaaliseen eli pystysuoraan kiinteyteen, organisatoriseen kiinteyteen sekä institutionaaliseen kiinteyteen.²³ Stewart on määritellyt neljännen komponentin astetta laajemmaksi, yhteiskunnalliseksi tasoksi.²⁴ Horisontaalinen kiinteyks on samaan arvoluokkaan kuuluvien jäsenten välinen kiinteyden osa-alue. Vertikaalinen kiinteyks on vastaavasti johtajan ja alaisen välinen kiinteyden osa. Prikaati ja pataljoona voidaan nähdä organisatorisena tasona, kun koko Puolustusvoimat muodostaa institutionaalisen tason. Yhteiskunnallisena tasona voidaan vastaavasti nähdä koko Suomi ja suomalaisuus.²⁵

Edellä mainitut ryhmäkiinteyden osat jakaantuvat vielä kaikki kahteen osaa: affektiiviseen kiinteyteen (emotionaaliseen, sosiaaliseen) sekä instrumentaaliseen kiinteyteen (tehtäväsidonnaiseen kiinteyteen). Näin ollen ryhmäkiinteyks voidaan nähdä olevan kahdeksasta eri palasesta koostuva kokonaisuus.²⁶ Tehtäväsidonnaisella kiinteydellä tarkoitetaan kansanomaisesti ilmaistuna sitä, että ryhmä on kiinteä vain sen takia, että sen jäsenet tietävät tarvitsevansa toisiaan saavuttaakseen tavoitteensa.

²¹ Harinen 2000, 15

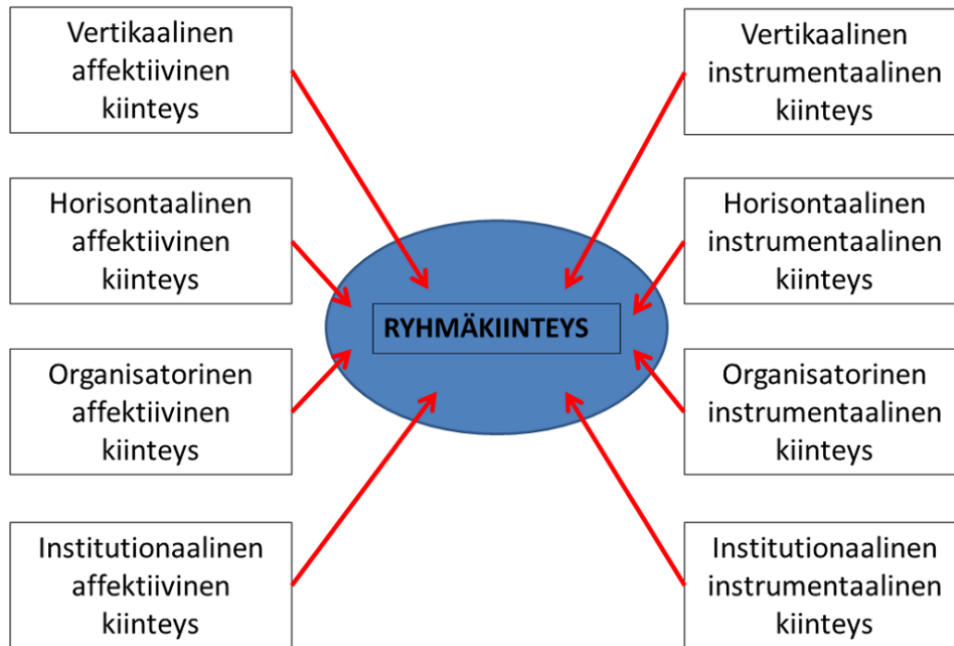
²² Valtanen 2008, 42–43

²³ Salo & Siebold 2005, 2–3

²⁴ Stewart 1989, 26

²⁵ Salo, henkilökohtainen tiedoksianto, 20.2.2014

²⁶ Salo & Siebold 2005, 2–3



Kuva 3 Ryhmäkiinteys jakaantuu kahdeksaan eri osaan, sen perusteella miten se vaikuttaa ryhmään ja miten se ilmenee.²⁷

Yksittäiset sotilaat eivät koskaan voita sotaa, eikä edes yksittäistä taistelua, vaan sodan voittaa aina ryhmä. Mitä kiinteämpi joukko, sitä vähemmän taistelun aikaisia ja sen ulkopuolisia tappioita syntyy. Mutta kaikissa sodissa historian aikana, sodan on voittanut sellainen joukko, jossa yksittäinen taistelija luottaa taistelutovereihinsa ja upseerien ammattitaitoon.²⁸

Henderson²⁹ on listannut kiinteälle ryhmälle tyypillisiä tunnuspiirteitä. Kiinteä ryhmä:

- tarjoaa ruokaa, nestettä, lepoa ja muita päivittäisiä tarvikkeita,
- on tärkein arvostuksen lähde,
- kontrolloi sotilaan jokapäiväistä käytöstä,
- suojelee sotilasta ylemmältä auktoriteetilta sekä
- saa yksittäisen sotilaan samaistumaan ryhmänsä johtajaan.

Etzioniin mukaan ryhmäkiinteys syntyy pienryhmissä, joista se täytyy saada siirrettyä koko organisaation kattavaksi kiinteydeksi. Hänen mukaansa se, että organisaatio koostuu kiinteistä pienryhmistä, ei itseisarvoisesti tarkoita kiinteää organisaatiota. Yksi tapa välittää ryhmäkiinteys pienryhmästä suuremmalle tasolle on samaan arvoluokkaan kuuluvien yhteistyö ja yhdessä vietetty aika. Esimerkiksi sotilasmaailmassa on olemassa upseeri- ja aliupseerikerhot, joissa samaan arvoluokkaan kuuluvat voivat tuoda pienryhmiä lähemmäs toisiaan. Etzioni toteaa, ettei ryhmän samantasoisten jäsenten välinen kiinteys ole suoraan

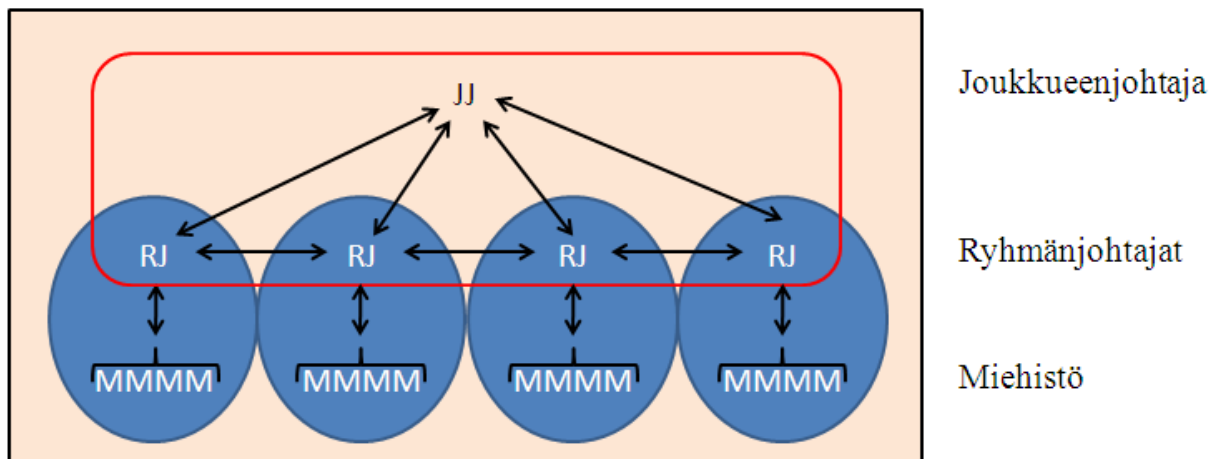
²⁷ Salo 2011, 52

²⁸ Stewart 1988, 19

²⁹ Henderson 1986, 15–16

verrannollinen ryhmän tehokkuuteen, mutta vertikaalinen kiinteys vaikuttaa siihen sitoutuuko ryhmän jäsen ryhmän virallisiin normeihin ja tehtäviin.³⁰

Likert on tullut tutkimuksissaan samankaltaisiin johtopäätöksiin kuin Etzioni. Hän on kehittänyt ”linking pin” -käsitteen, joka on hyvin pitkälle samankaltainen kuin Etzionin hierarkkisen kiinteyden kuvaus. Likertin mukaan organisaatiot tulisi muodostua pienryhmistä, joihin myös niiden johtajat kuuluvat tiiviisti. Näiden pienryhmien johtajien, sekä näiden johtajien johtajan tulisi muodostaa oma pienryhmänsä.³¹ Näin saadaan aikaan, pienryhmistä kasattu, koko organisaation kattava verkko, joka on kiinteämpi kuin pelkästään erillisistä pienryhmistä koostuva organisaatio. Esimerkkinä sotilasmaailmasta: jääkärijoukkueen ryhmät muodostavat omat pienryhmänsä, joihin jokaiseen kuuluu ryhmänjohtaja. Ryhmänjohtajat muodostavat oman pienryhmänsä, johon kuuluu myös joukkueenjohtaja. Näin koko jääkärijoukkue saadaan korkeaan ryhmäkiinteyteen ja se toimii tehokkaammin.³²



Kuva 4 Kiinteä jääkärijoukkue koostuu neljästä kiinteästä jääkäriryhmästä, jotka linkittyvät ryhmänjohtajien muodostaman pienryhmän seurauksena kiinteäksi joukkueeksi.³³

Saksan armeija käytti ryhmäkiinteyttä häikäilemättömästi hyväkseen, kun he kertoivat sodan loppuvaiheessa sotilailleen, että heidän ystäviään rangaistaan, mikäli joku ryhmästä aikoo yrittää pakoja. Siitä ei ole todisteita, että tätä keinoa olisi käytetty käytännössä. Tästä huolimatta, kyseinen tapa esti rintamakarkuruuden, koska kiinteissä joukoissa kukaan ei halunnut taistelutoverin joutuvan kärsimään omien tekojensa seurauksena.³⁴

³⁰ Etzioni 1961, 187–188, 196; Harinen 2000, 16

³¹ Likert 1961, 105

³² Harinen 2000, 16

³³ Likert 1961, 105

³⁴ Harinen 2000, 26; Shils & Janowitz 1948, 286

Pipping kertoo, kuinka tutkittavassa joukossa konekivääriryhmien sisällä oli tehty sopimuksia: jos joku ryhmän jäsenistä eksyy, esimerkiksi hyökkäyksen aikana, ei häntä lähdetä etsimään. Tämä johtui siitä, ettei kukaan halunnut ottaa sitä riskiä, että hänen takiansa koko ryhmä joutuisi vaaraan hajaantuessaan. Kiinteissä ryhmissä tästä sopimuksesta ei kuitenkaan pidetty kiinni, vaan taistelijoita etsittiin ryhmän turvallisuudenkin uhalla.³⁵

Pippingin teoksesta myös tulee ilmi kuinka ryhmän jäsenet vaikuttivat ryhmän kokoonpanoon: ryhmä ajoi sopimattomat jäsenet pois käyttäen erinäisiä tekosyitä. Lisäksi pois haluavia pilkattiin ja painostettiin jäämään. Ryhmä piti itse huolen siitä, että ryhmä oli mahdollisimman tehokas, ajaen kyvyttömät taistelijat pois pitäen samanaikaisesti kiinni hyvistä taistelijoista.³⁶

Ryhmäkiinteydellä on myös negatiivisia vaikutuksia ryhmän suorituskykyyn. Esimerkiksi Kulomaa toteaa, että ryhmäkiinteyden ollessa suuri, kaatumisen ja haavoittumisen sietokyky pienenee. Kun tiivis joukko taistelee pitkän aikaan – eikä tappioilta voida millään välttyä – alkaa ystävien kaatuminen rinnalta näkyä taistelijoiden mielialassa. Taistelutahto ja halu jatkaa joutuvat koetukselle, kun näkee hyvien ystävien kaatuvan.³⁷

Toisessa maailmansodassa saatujen tutkimustulosten perusteella on saatu selville, että kiinteissä joukoissa oli suhteessa vähemmän rintamakarkureita ja ”lintsaamista” kuin joukoissa jossa ryhmäkiinteyttä ei ollut riittävästi kehittynyt. Sodan loppuvaiheessa kuitenkin havaittiin Wehrmachtin riveissä niin sanottuja joukkopakoja ja -antautumisia, kun kiinteä ryhmä päätti kokonaisuudessaan paeta. Pakoon tai antautumiseen vaikutti pääsääntöisesti se, että ryhmän johtajien ja merkittävien ryhmän jäsenten toiminta edesauttoi tai jossain tapauksissa jopa yllytti siihen.³⁸

Jos yksittäinen sotilas haluaa pysyä hengissä taistelussa, hänen täytyy kuulua johonkin primääriryhmään, kehittää sitä ja olla jatkuvasti kanssakäymisessä muiden sen jäsenten kanssa³⁹. Yksittäinen sotilas taistelee yksilönä osana ryhmää, koska niin yksilö voi selvitä ja pysyä elossa. Ystävyysuhteiden syntyessä ja kiinteyden ollessa korkea, tulitaistelussa välittömässä hengenvaarassa miehet taistelevat ja tappavat, jotta itse ja omat ryhmäläiset voisivat elää.⁴⁰

³⁵ Pipping 1978, 131

³⁶ Pipping 1978, 134, 216

³⁷ Harinen 2000, 38; Kulomaa 1984, 102

³⁸ Harinen 2000, 38; Shils & Janowitz 1948, 285–286

³⁹ Moskos 1970, 145

⁴⁰ Stewart 1988, 18

Gal⁴¹ on tutkinut muun muassa sankaritekojen yhteyttä ryhmäkiinteyteen. Hänen tutkimustensa mukaan mitä suurempi ryhmäkiinteyks ryhmässä vallitsee, sitä enemmän sankaritekoja sen jäsenet, sekä ryhmä kokonaisuutena tekevät taistelun aikana. Tutkiessaan sankareita, jotka saivat Israelin armeijan urhoollisuusmitalin 1973, tuli hän seuraavaan johtopäätökseen: sankarit eivät ole oma lajinsa. He eivät ole syntyneet sankareiksi, heistä tulee sankareita. Voimakas kiintymys ryhmään ajaa yksilön tekemään sankaritekoja oman ryhmänsä edun sekä selviytymisen vuoksi.

2.3 Mitä sosiaalinen ryhmäkiinteyks on?

”Social cohesion covers the emotional side of cohesion among people in a group or unit, and is at the heart of unit cohesion”⁴²

Ensimmäiset ryhmäkiinteyteen viittaavat tutkimukset ovat keskittyneet lähes poikkeuksetta pelkästään kiinteyden sosiaaliseen puoleen. 1980-luvulla Carron, Zaccaro, Griffith ja Siebold osoittivat, että aiemmat tutkimukset ovat keskittyneet liikaa sosiaaliseen puoleen.⁴³ Voidaan siis todeta, että ennen 1980-lukua tehdyissä tutkimuksissa puhuttaessa ryhmäkiinteydestä, puhutaan todellisuudessa sosiaalisesta ryhmäkiinteydestä.⁴⁴

Sosiaalisesta, affektiivisesta ryhmäkiinteydestä on useita erilaisia määritelmiä. Muun muassa Etzioni määrittelee sosiaalisen ryhmäkiinteyden ilmaisevan positiivisia suhteita kahden tai useamman henkilön välillä. Varsinkin Etzioni ei puhu tutkimuksissaan mistään muusta, kuin ryhmäkiinteyden sosiaalisesta puolesta.⁴⁵

Hogg määrittelee, että ryhmässä, jossa on korkea sosiaalinen ryhmäkiinteyks, on hyvin positiivinen asenne muita ryhmän jäseniä kohtaan. Sosiaalinen kiinteyks rakentuu ihmisten väliseen sitoutumiseen, luottoon, lojaalisuuteen ja kiintymykseen.⁴⁶ Myös Ingraham ja Manning⁴⁷ viittaavat sosiaalisesta ryhmäkiinteydestä puhuessaan samoihin tekijöihin kuin Hogg.

⁴¹ Gal 1983, 88–90

⁴² Salo 2011, 22

⁴³ Carron 1982, 124; Griffith 1988, 165; Siebold 1988, 1–2; Zaccaro 1981, 6

⁴⁴ Salo 2011, 24

⁴⁵ Etzioni 1975, 280; Salo 2011, 23

⁴⁶ Hogg 1992, 102; Salo 2011, 23

⁴⁷ Ingraham & Manning 1981, 6

Farley ja Veitch⁴⁸ nostavat puolestaan tärkeäksi tekijäksi toisista ryhmän jäsenistä pitämisen ja välittämisen ja sen, että ryhmän jäsenet nauttivat viettää aikaa yhdessä.⁴⁹

Valtanen⁵⁰ on teoksessaan tiivistänyt sosiaalisen ryhmäkiinteyden näin: ”kansanomaisesti ilmaisten on kyse siitä, että ryhmän jäsenet tulevat toimeen keskenään, ovat hyvissä väleissä, kavereita keskenään” Hän myös lisää määritelmäänsä: Affektiivisellä kiinteydellä tarkoitetaan ryhmän henkilökemioiden toimivuutta ja sitä, millaisiksi ihmisiksi muut ryhmän jäsenet koetaan.

Salon⁵¹ kiteyttämä sosiaalisen ryhmäkiinteyden tarkoittamaan sitä ryhmäkiinteyden aluetta, joka viittaa ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Sosiaalisesti kiinteässä ryhmässä on paljon ystävyysuhteita ja ryhmän jäsenet ovat jatkuvassa sosiaalisessa kasvotusten tapahtuvassa kanssakäymisessä. Myös se, kykeneekö ryhmän jäsen saamaan materiaalista sekä henkistä tukea ryhmän muilta jäseniltä, viittaa sosiaalisen kiinteyden määrään⁵². Esimerkiksi Pipping kertoo kuinka konekivääriryhmän jäsenet lainasivat toisiltaan tupakkaa tai muita tarvikkeita omien ollessa loppu. Lainan saaminen oli sitä helpompaa, mitä paremmin tunsivat vastapuolen.⁵³ Siten sosiaalinen kiinteyden ilmenee toisten auttamisena, huolenpitoa, luottamuksena sekä vastavuoroisuutena.

Griffith⁵⁴ ja Siebold ja Kelly⁵⁵ ovat tutkimuksissaan erottaneet ensimmäistä kertaa toisistaan ryhmäkiinteyden käsitteet sosiaalinen ryhmäkiinteyden sekä tehtävisidonnainen ryhmäkiinteyden. Heidän mukaansa sosiaalinen ryhmäkiinteyden sisältää affektiivisen, tunteellisen ja reaktiivisen puolen, kun tehtävisidonnainen ryhmäkiinteyden käsittää instrumentaalisen, tehtävään ja toimintaan keskittyneen ja proaktiiviseen (ennakoivaan) puoleen.⁵⁶

Näissä kaikissa määritelmässä toistuu sama pohjimmainen tarkoitus. Ryhmän jäsenet nauttivat toistensa seurasta ja haluavat työskennellä yhdessä, koska se on viihdyttävää. Yhdessä työskentelyyn ei vaikuta se, kuinka tehokkaita muut ryhmän jäsenet ovat tai kuinka hyvin ryhmä kokonaisuutena saavuttaa asetetut tavoitteet.

⁴⁸ Farley & Veitch 2003, 6–7

⁴⁹ Salo 2011, 23

⁵⁰ Valtanen 2008, 42, 138

⁵¹ Salo 2011, 22

⁵² Salo & Sinkko 2012, 13

⁵³ Pipping 1978, 135

⁵⁴ Griffith 1988, 165

⁵⁵ Siebold & Kelly 1988a, 2; Siebold & Kelly 1988b, 7

⁵⁶ Salo 2011, 26

Asioita, jotka ilmentävät korkeaa affektiivista kiinteyttä ovat:

- ryhmän jäsenten keskinäinen sosiaalisuuden tunne,
- ystävyysuhteiden määrä ja laatu ryhmän sisällä,
- ryhmän toisia jäseniä luokseen vetävän voiman voimakkuus,
- kuinka positiivisina muut ryhmän jäsenet koetaan,
- auttavaisuuden määrä,
- yhteistyön määrä ja laatu ryhmän sisällä,
- simputuksen määrän vähäisyys,
- riitojen määrän vähäisyys ryhmän jäsenten kesken,
- kuinka vahvasti ryhmästä pyritään estämään pois lähteminen,
- ryhmän jäsenten välinen luotto,
- huolehtiminen,
- solidaarisuus
- henkinen sekä materiaallinen tuki.⁵⁷
- yhdessä vietetyn vapaa-ajan määrä sekä⁵⁸
- ryhmään kuuluvien jäsenten tekemien laiminlyöntien ja virheiden peittely⁵⁹.

Pipping jakaa teoksessaan komppanian kuuteen sosiaaliseen ryhmään: Arvoryhmään, sotilaalliseen ryhmään, paikalliseen ryhmään, ikäryhmään, kotiseuturyhmään ja keittoporukoihin. Keittoporukat kuvaavat hyvin sosiaalisen ryhmäkiinteyden syvintä luonnetta: ”komppaniassa oli keittoporukoita, ... Kun mies tuli komppaniaan, hän haki melkein välittömästi itselleen pakkitovereita joko sotilaallisesta tai paikallisesta ryhmästä ja jätti keittoporukkansa vasta saadessaan siirron komppaniasta... Käsitykseni mukaan juuri henkilökohtaiset mieltymykset sitoivat pakkitoverit yhteen: heidän kanssaan jaettiin hovit ja koettelemukset, siviilipaketit, hamstratut perunat, viinat ja tuntemattomat naiset.”⁶⁰

⁵⁷ Salo 2011, 23, 26, 29

⁵⁸ Harinen, luento, 22.11.2010

⁵⁹ Sama

⁶⁰ Pipping 1978, 115–158

3 Tutkimusongelmat ja -menetelmät, sekä tulosten analysointi

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat

1. Mitä on sosiaalinen ryhmäkiinteys?
2. Kuinka ryhmäkiinteys näyttäytyy siviilimaailmassa?
3. Miten ryhmänjohtaja voi vaikuttaa ryhmäkiinteiden kehittymiseen?

Tutkimus on kvalitatiivinen. Kvalitatiivisella tutkimuksella – laadullisella tutkimuksella – tarkoitetaan tutkimusta, jolla pyritään nojaamaan tutkimusprosessissa havaintoaineistoon eikä subjektiiviseen näkemykseen tai arvollisiin lähtökohtiin. Laadullista tutkimusta tehdessä otetaan huomioon erilaisia mahdollisia muuttujia, mutta kokonaisuuksia ei voida pilkkoa liian pieniksi osiksi erilleen todellisuudesta. Laadullinen tutkimus pyrkii tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, eikä se yritä yleistää saatua tulosta kaikkiin mahdollisiin tilanteisiin sopiviksi⁶¹. Kohteena laadulliselle tutkimukselle on ihminen ja ihmismaailma, joita voidaan tarkastella elämismaailmana⁶².

Päädyin käyttämään kvalitatiivista tutkimusta, koska sen avulla pystyn antamaan vastaukset tutkimuskysymyksiin. Tutkimusmenetelmää miettiessäni kvantitatiivinen tutkimustapa jäi nopeasti pois vaihtoehdoista, koska sen avulla en olisi saanut vastattua tutkimuskysymyksiin yhtä kattavasti kuin kvalitatiivisella menetelmällä. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla saavutetaan haluttu lopputulos, koska sillä pyritään saamaan kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta ilmiöstä. Sosiaalinen ryhmäkiinteys ei ole minkään tietyn tyyppisen ryhmän ominaisuus, vaan se voidaan nähdä kaikkien ryhmätyyppien ominaisuutena, joten kvalitatiivinen tutkimus sopii hyvin kyseessä olevan ilmiön tutkimiseen.

Laadullinen tutkimus on tutkijakeskeistä. Tästä johtuen tutkimusta ohjaa hieman tutkijan omat arvot ja asenteet, ja tutkimuksen tulokset ovat aikaan ja paikkaan sidottuja, eikä kaiken kattavia teorioita.⁶³ Olen pyrkinyt tekemään tutkimusta mahdollisimman objektiivisesti sekä hypoteesittomasti, mutta aikaisemmat opintoni sekä kokemukseni osana ryhmää ovat ohjanneet tutkimustani.

Tutkimusmenetelmänä päädyin käyttämään kirjallisuuskatsausta sekä sisällönanalyysiä. Olen pyrkinyt tiivistämään, kokoamaan ja karsimaan aiheet, jotka liittyvät keskeisesti tutkimuskysymyksiini. Sisällönanalyysille on ominaista tutkimusaineiston karsiminen, jolloin

⁶¹ Hirsjärvi ym. 1997, 160–161

⁶² Varto 1992, 23

⁶³ Hirsjärvi ym. 1997, 152–153

jäljelle jätetään vain tutkimusta koskevat aiheet.⁶⁴ Tutkimuskysymysten ja -ongelmien perusteella olen päättänyt, mitä karsitaan pois ja mitä otetaan mukaan tutkimukseen.

Tutkimuksessa tuon esille, kuinka ryhmäkiinteys vaikuttaa jokapäiväiseen arkeen sotilasyhteisössä sekä siviiliyhteisössä, sekä mitä ryhmäkiinteyden eroja ja yhtäläisyyksiä on löydettävissä sotilasmaailman ja siviilimaailman väliltä.

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa kattava kuva sosiaalisesta ryhmäkiinteydestä ja siitä kuinka sitä voidaan hyödyntää varusmieskoulutuksessa. Lisäksi tavoitteena on koota luettelo, jota ryhmänjohtajat voivat käyttää kehittäessään sosiaalista ryhmäkiinteyttä omassa ryhmässään.

4 Ryhmäkiinteys siviilissä

Ryhmäkiinteys ei ole pelkästään sotilaspireissä havaittu ilmiö, vaan sitä on jokaisessa ryhmässä organisaatiosta riippumatta. Siviiliorganisaatiossa harvoin puhutaan ryhmäkiinteydestä, vaan enemmän me-hengestä, kumppanuudesta, toverillisuudesta tai ryhmä-/joukkuehengestä. Vaikka termeissä onkin eroa, ilmiö termin takana on lähestulkoon samankaltainen kuin sotilasmaailmassa.

Siviilielämästä tuttuja ryhmiä ovat esimerkiksi erilaiset urheilujoukkueet ja -seurat, partiot, opiskeluryhmät/-luokat, työporukat ja taloyhtiöt. Tässä tutkimuksessa käsittelen tarkemmin työelämän, joukkueurheilun sekä partion muodostamia ryhmiä.

4.1 Ryhmäkiinteys työelämässä

Suuri osa suomalaisista tekee töitä pienissä ryhmissä, tai jonkun toisen työkaverin kanssa. On selvää, että näiden ryhmien sisäiset ystävyyssuhteet heijastuvat niin työn tulokseen kuin työnteon jaksamiseenkin. Motivoituneet työntekijät tekevät parempaa tulosta, kuin sellaiset työntekijät jotka eivät viihdy työpaikallaan. Varsinkin palveluyrityksissä motivoituneisuus heijastuu nopeasti asiakkaan kanssa tapahtuvaan kanssakäymiseen.⁶⁵ Yksittäisistä asioista tärkeimmäksi – työmotivaation kannalta – nousee me-henki. Hyvä työilmapiiri saa aikaan sen, että työntekijät viihtyvät työpaikalla keskenään ja tekevät enemmän yhteistyötä keskenään.⁶⁶

⁶⁴ Vilka 2005, 140

⁶⁵ Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 96–97

⁶⁶ Furman & Ahola 2002, 7

Hyvän hengen luomisen tärkeimmät tekijät ovat arvostus, onnistuminen, välittäminen, huolenpito sekä huumori. Heikentäviä tekijöitä vastaavasti ovat loukkaaminen, epäonnistumiset, vastoinkäymiset sekä huonosti esitetty kritiikki.⁶⁷ Nämä edellä mainitut tekijät ovat vahvasti sosiaaliseen ryhmäkiinteyteen viittaavia, sillä niistä paistuu läpi ryhmän jäsenten välisen ystävyyden rakentuminen.

Vaikka työyhteisö saisikin aikaan hyvän ja innostavan hengen, se ei yksissään riitä. Työpaikoilla tapahtuu paljon muutoksia työntekijöiden ja projektien vaihtuessa, joten työilmapiirikin muuttuu tasaisesti. Työyhteisön täytyy jatkaa me-hengen kehittämistä jatkuvasti, eikä tyytyä kerran aikaansaatuun ryhmähenkeen.⁶⁸

Hyvän me-hengen muodostuminen työporukassa vaatii yhdessäoloa, toisten huomioimista sekä myönteisen ilmapiirin, jossa jokainen otetaan huomioon. Kaikki yhdessä vietetty aika muovaa me-henkeä, joko positiiviseen tai negatiiviseen suuntaan. Esimerkiksi kahvitunnit sekä työpaikkojen urheilujoukkueet ovat hyvä tapa viettää aikaa yhdessä ja sitä kautta kehittää yhteisön henkeä. Myös huumori on tärkeässä roolissa me-hengen kehityksen kannalta.⁶⁹

Osassa työpaikoista järjestetään erillisiä ryhmäytymispäiviä tai -tapahtumia, joissa työporukan jäsenten välistä kiinteyttä yritetään tiedostaen saada nostettua. Ryhmäytyminen terminä tarkoittaa kiinteyden vahvistamista erilaisten harjoitteiden ja tehtävien avulla⁷⁰. Jotta ryhmäytyminen olisi mahdollisimman tehokasta, ryhmälle täytyy nimetä ohjaaja, joka on mielellään kokenut ja koulutettu ryhmäytymisten ohjaaja.

Työporukan koko vaikuttaa suoraan siihen kuinka helposti ja kuinka korkeaksi ryhmäkiinteydellä on mahdollisuus kehittyä. Pienissä yrityksissä kaikki tuntevat väkisinkin toisensa ja toisten toimintatapamallit, joten kiinteydellä on hyvät mahdollisuudet kehittyä korkeaksi verrattain nopeassa ajassa. Mutta suurissa yrityksissä, joissa kaikkia työntekijöitä ei ole mahdollista tuntea vaan suuri osa työntekijöistä on niin sanottuja naamatuttuja, me-hengen kehittämisessä on haasteita. Suurissa yrityksissä on mahdollista, että esimerkiksi samassa toimistossa tai samalla toimipisteellä töitä tekevät saavat aikaan korkean me-hengen, mutta koko organisaation kattavaa henkeä on vaikea saavuttaa.⁷¹

⁶⁷ Furman & Ahola 2002, 13

⁶⁸ Koskensalmi 2010

⁶⁹ Lerssi-Uskelin ym. 2011, 20

⁷⁰ Ahokas ym. 2008, 140

⁷¹ Lerssi-Uskelin ym. 2011, 21

Edellä mainittujen asioiden perusteella voidaan sanoa, että työelämässä ryhmäkiinteys on pääosin sosiaalista ryhmäkiinteyttä. Tehtäväsidonnaista ryhmäkiinteyttä on mahdollista hyödyntää työelämässä lyhyitä aikoja varten perustetuissa projektiryhmissä tai muussa vastaavan kaltaisissa ryhmissä. Mutta jos ryhmä toimii päivittäin, useita vuosia yhdessä, täytyy sen kiinteyden rakentua sosiaaliselle pohjalle.

4.2 Ryhmäkiinteys joukkueurheilussa

”Henkisesti olimme vahvin kaikista Suomessa näkemistäni joukkueista. Vaadimme toisiltamme paljon kentällä, ja sen ulkopuolella vietimme runsaasti aikaa yhdessä. Meillä oli pieniä yhteisiä asioita, kuten matkustus-, lämmittely- ja musiikkirutiinit ” kommentoi Aki Riihilahti vuoden 1998 Helsingin jalkapalloklubista.⁷² Tuona kyseisenä vuotena Helsingin jalkapallo klubi pääsi ensimmäisenä suomalaisena jalkapallojoukkueena Mestareiden liigaan, voitti Suomen cupin sekä voitti Liiga cupin.⁷³ Joukkue ei ollut vain tiedollisesti ja taidollisesti hyvällä tasolla, vaan se oli myös kiinteä joukkue. Nämä kolme tekijää yhdessä mahdollistivat joukkueen menestymisen.

Urheilujoukkueen kiinteyden laatuun ja tärkeyteen vaikuttaa se, millä tasolla ja minkä takia joukkue toimii yhdessä. Joukkueilla voi olla useita eri syitä toimia yhdessä.⁷⁴ Myös se missä vaiheessa ryhmän elinkaarta joukkue on vaikuttaa kiinteyden laatuun. Ryhmän elinkaaren alkutaipaleella sosiaalisen kiinteyden merkitys korostuu, mutta varsinaisessa suoritusvaiheessa tehtäväsidonnainen kiinteys nousee tärkeään rooliin.⁷⁵ Harrastejoukkueissa sosiaalinen ryhmäkiinteys korostuu verrattuna ammattilaisjoukkueisiin, koska harrastejoukkueissa pelaajien viihtyvyys ajaa usein menestyksen edelle.

Joukkueurheilussa ryhmäkiinteys vaikuttaa paljon joukkueen menestykseen ja sen toimintaan. Kun joukkueessa on korkea kiinteys, se tarjoaa yksilölle

- parhaan ympäristön tehokkaalle harjoittelulle,
- kannustusta ja innostusta urheiluun,
- tukea kilpailutilanteissa,
- turvallisuutta ja vahvistunutta itseluottamusta sekä
- kavereita.⁷⁶

⁷² Erola 2013, 8

⁷³ HJK:n www-sivusto

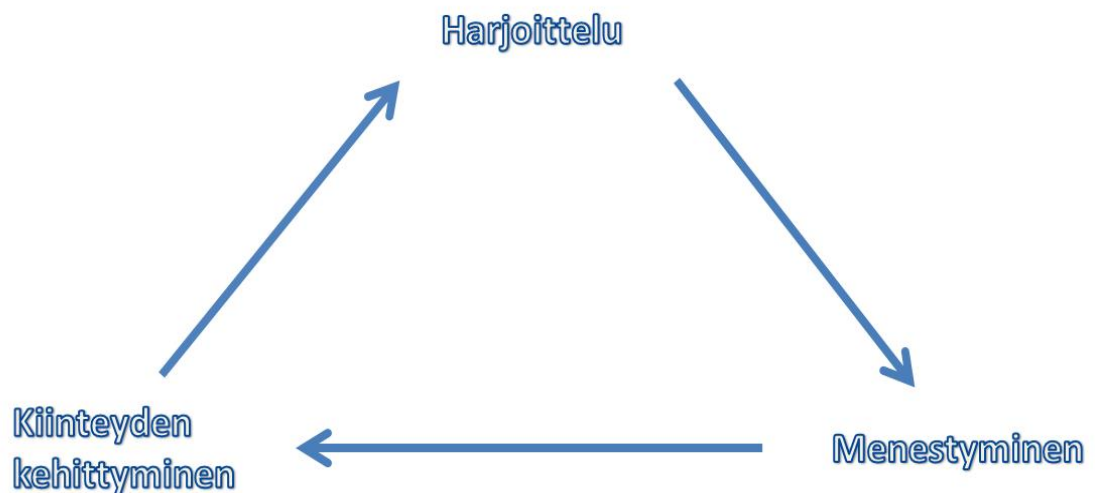
⁷⁴ Carron 1982, 126

⁷⁵ Carron 1982, 128

⁷⁶ Gardin 2009, 2

Hyvän joukkuehengen pohjalla on oltava sosiaalista ryhmäkiinteyttä, jotta kiinteyden on kestävä ja laaja-alainen. On mahdollista, että jotain tiettyä kilpailua varten perustetut joukkueet muodostavat vain tehtäväsidoitettua kiinteän ryhmän. Silloin joukkue toimii hyvin vain sen takia, että ryhmän jäsenet haluavat menestyä kilpailussa ja tietävät tarvitsevansa toisiaan tavoitteeseen pääsemiseksi. Joukkueen hyvä henki muodostuu muun muassa yhteisistä tavoitteista, joukkuekaverin tukemisesta niin harjoituksissa kuin kilpailuissakin sekä joukkuekaverin seurassa viihtymisestä⁷⁷.

Kun joukkueen yhteinen päämäärä sekä pelaajien henkilökohtaiset tavoitteet ovat samansuuntaiset keskenään, joukkueen kiinteydellä on mahdollisuudet kehittyä⁷⁸. Menestyminen myös ruokkii kiinteyden kehittymistä. Kun joukkue saavuttaa asetettuja tavoitteita sekä menestyy läpi käymissään kilpailuissa, sen kiinteyden kehittyminen ja joukkue kokee olevansa kokonainen. Näin ollen voidaan sanoa kyseessä olevan niin sanottu positiivinen oravanpyörä. Menestyminen saa aikaan kiinteyden kasvun avulla lisää menestystä.



Kuva 5 Joukkueurheilun positiivinen oravanpyörä.

Maajoukkueissa kiinteyden eteen joudutaan tekemään paljon töitä lyhyessä ajassa varsinkin, jos joukkue koostuu pelaajista, jotka pelaavat saman sarjan eri joukkueissa. ”Pelaajien mahdollisesti sarjapeliä aikana teroittamat sotakirveet täytyy haudata yhteisen ponnistuksen ajaksi”, Hannu Aravirta, entinen Suomen jääkiekkomaajoukkueen päävalmentaja kertoo. Maajoukkueessa pelaaminen on kuitenkin suurelle osalle pelaajista tärkeä näytönpaikka, joten jokainen haluaa antaa parhaansa kentällä sekä sen ulkopuolella. Valmentajat kuitenkin

⁷⁷ Gardin 2009, 2

⁷⁸ Erola 2013, 8

joutuvat ottamaan joukkuehengen kehittämisen huomioon arvokisoihin valmistautuessa. Esimerkiksi pukukoppijako ja -käyttäytyminen on tehtävä niin, että ne mahdollistavat mahdollisimman hyvin kiinteyden kehittymisen.⁷⁹

Kun joukkue on saavuttanut korkean kiinteyden, sen jäsenet ovat motivoituneita ponnistelemaan menestyksen ja tavoitteiden eteen. Urheilijat keskittyvät omaan tekemiseen sekä kilpailuissa että harjoituksissa. Lisäksi urheilijan kokema jännitys vähenee, koska hän tietää että häntä tuetaan virheenkin sattuessa. Jos joukkueen henki ei ole päässyt kehittymään hyväksi, urheilijat kiinnittävät huomionsa negatiivisiin asioihin ja epäonnistumisiin. Lisäksi urheilijat pelkäävät valmentajien ja pelitovereiden kommentteja ja arvosteluja pyrkien välttämään virheitä. Joukkueen jäsenten harjoittelu tuntuu epämukavalta eikä niissä haluta antaa täyttä panosta. Varsinkin nuorten urheilijoiden keskuudessa tapahtuu paljon lopettamisia, kun huono joukkuehenki ei motivoi harjoittelemaan ja kilpailemaan täysillä.⁸⁰

4.3 Ryhmäkiinteyden partiotöinnässä

Partio on maailmanlaajuinen nuorisoliike, jonka tarkoituksena on kehittää partiolaisen erä-, leiri-, johtamis- ja kansalaistaitoja sekä sosiaalisuutta. Lähes kaikki toiminta partiossa tapahtuu ryhmissä, joten on sanomattakin selvää, että myös partiossa tunnetaan ryhmäkiinteyden merkitys ryhmän toimintaan. ”Johtajan tuleekin panostaa ryhmän yhteen hitsautumiseen, sillä hyvä henki on saumattomasti toimivan ryhmän edellytys.”⁸¹

Partiossa kaikista tärkeimmäksi ryhmähengen kehittäjäksi on nostettu ryhmän jäsenten välinen arvostus. Kun ryhmän jäsenet arvostavat toisiaan ja käyttäytyvät avoimesti, ryhmän jäsenet uskaltavat ottaa erilaisia rooleja, esittää mielipiteitä, keskustella, osallistua toimintaan omalla tavallaan, yrittää ja epäonnistua. Tieto siitä, että virheen sattuessa partiolaista ei kiusata tai pilkata, saa partiolaisen yrittämään täysillä ja tekemään parhaansa.⁸²

Partiossa on useita tapoja muodostaa niin sanottuja vartioita – ryhmiä, jotka koostuvat samaa ikäkautta edustavista ja/tai yhteistä tehtävää suorittavista partiolaisista. Vartioista yleisimpiä ovat yhtenäisvartio ja putkivartio. Yhtenäisvartio kootaan ikäkauden alussa ja se säilyy pääpiirteittäin samanlaisena koko sen olemassa olon ajan. Perustettaessa vartiota, sen jäsenet keksivät itse oman nimen sekä perinteet. Heillä on heti mahdollisuus luoda itselleen hyvää pohjaa ryhmäkiinteyden kehittymiselle tekemällä ryhmästä ”omanlaisensa.” Putkivartio on

⁷⁹ MTV:n www-sivusto

⁸⁰ Gardin 2009, 2

⁸¹ Partio ohjelma www-sivusto

⁸² Sama

ryhmä, johon otetaan joka vuosi lisää jäseniä. Tästä syystä ryhmässä on kokoajan eri-ikäisiä ja erilaisen kokemuksen omaavia jäseniä. Jälkimmäinen tapa ei edesauta ryhmäkiinteyden kehittymistä, niin hyvin kuin yhtenäisvartiossa jäsenten vaihtuvuuden, ikäerojen sekä taito erojen takia.⁸³

Partiolaisten keinot ryhmähengen kehittämiseen:

- Kiireettömyys ja yhteinen aika
- Yhteiset kokemukset
- Yhteiset tavoitteet
- Yhteiset säännöt
- Omat jutut
- Onnistumisen elämykset⁸⁴

Lähes kaikessa partiolaisten ryhmäkiinteyden liittyvässä tekstissä viitataan sosiaalisen ryhmäkiinteyteen, eikä tehtäväsidonnaista ryhmäkiinteyttä painoteta ollenkaan. Tämä on selvää, kun mietitään miksi partio on olemassa. Sen tarkoituksena ei ole kilpailla muita organisaatioita vastaan, vaan pääpaino on partiolaisten oppimisessa ja viihtymisessä.⁸⁵

Kuitenkaan kaikki partion toiminta ei pyöri sosiaalisen kiinteyden ympärillä. Partio järjestää vuosittain kilpailuja, joissa kilpaillaan muita lippukuntia vastaan. Kyseessä oleviin kilpailuihin lippukunta muodostaa yhden ryhmän. Näissä ryhmissä tehtäväsidonnainen ryhmäkiinteyden on tärkeässä roolissa, kun tulevia tehtäviä silmälläpitäen valitaan jäsenet ryhmään. Kyseessä oleviin kilpailuihin osallistuu lähtökohtaisesti vanhempia partiolaisia, joten tehtäväsidonnainen kiinteyden on vain marginaalinen osa partiolaisten kokonaiskiinteydestä.⁸⁶

5 Ryhmäkiinteyden kehittäminen

Vaikka jossain projektissa onkin mahdollista saada hyvä henki muutamassa päivässä, on se eri asia kun puhutaan sotilasorganisaation ryhmäkiinteydestä. Ryhmäkiinteyden alkaa muodostua heti ensimmäisistä päivistä alkaen, mutta suotuisissakin olosuhteissa riittävän ryhmäkiinteyden kehittämiseen kuluu aikaa useita kuukausia. Nykyisessä palvelusjärjestelmässä sodanajan joukkue viettää varusmiespalveluksen aikana noin neljä

⁸³ Partio ohjelman [www-sivusto](http://www.sivusto.fi).

⁸⁴ Sama

⁸⁵ Sama

⁸⁶ Pomell, henkilökohtainen tiedoksianto, 19.3.2014

kuukautta yhdessä, mitä voidaan pitää ehdottomana miniminä ryhmäkiinteyden muodostumisen kannalta. Tuona aikana saavutettu kiinteys säilyy tietyn aikaa, mutta ei loputtomasti. Tästä syystä jokaisen sodanajan joukkueen olisi kerrattava yhdessä, jotta saavutettu ryhmäkiinteys ei pääse häviämään kokonaan.⁸⁷

Ryhmäkiinteyden kehittäminen on samaan aikaan helppo, sekä vaikea tehtävä. Sitä ei voi opettaa tai kouluttaa joukoille samalla tavalla kuin esimerkiksi ampumataitoa tai taistelutekniikkaa. Koheesio kehittyy yksinkertaisten tapahtumien sekä olosuhteiden vaikutuksesta. Näistä seikoista osa on sellaisia joihin kouluttajat sekä ryhmänjohtajat voivat vaikuttaa omalla toiminnallaan sekä asenteellaan. Ryhmäkiinteyttä kehittyä joka tapauksessa, mutta sen laatuun ja määrään vaikuttaa joukon jäsenet⁸⁸.

5.1 Ryhmäkiinteyttä edistäviä tekijöitä

Samassa kokoonpanossa pysyminen. Kun peruskoulutuskauden jälkeen varusmiehet jaetaan tuleviin sodanajan joukkueisiinsa, kaikki mahdolliset vaikuttimet tulee ottaa huomioon, jotta muodostumisen jälkeen joukkoja jouduttaisiin muokkaamaan mahdollisimman vähän. Kaiken ennakoiminen on mahdotonta, koska varusmiehiä siirtyy siviilipalvelukseen, keskeyttää terveydellisistä syistä tai siirtyy toiseen joukkoon itsestä riippumattomista syistä. Syitä on lukuisia, eikä niitä voida mitenkään ennakoida joukkueita muodostettaessa, mutta kaikki tekijät tulisi ottaa huomioon mahdollisimman hyvin.⁸⁹ Samassa kokoonpanossa pysyminen korostuu sodan aikana. Myös henkilöstötäydennykset on suunniteltava niin, että perustettuja ja yhdessä toimineita ryhmiä jouduttaisiin rikkomaan mahdollisimman vähän.

Majoitusjärjestelyt⁹⁰. Sodanajan ryhmät tulee majoittaa aina samaan tilaan - mukaan lukien ryhmänjohtaja. Joskus kuulee, kuinka joissakin perusyksiköissä alikersantit majoittuvat niin sanotuissa johtajatuissa. Tällaisessa ratkaisussa ryhmänjohtaja jää helposti ryhmän ulkopuolelle ja ryhmä saattaa kääntyä johtajaansa vastaan. Kun koko ryhmä majoittuu samassa tuvassa, ryhmän jäsenet päätyvät kiinteään vuorovaikutukseen muiden ryhmän jäsenten kanssa päivittäin.

Yhteistyö ja fyysinen läheisyys. Varusmiespalveluksen aikana ryhmä joutuu toimimaan erilaisissa tehtävissä yhdessä. Sotaharjoituksissa toimiva joukko toimii ryhmässä, joten yhteistyötä syntyy väkisinkin. Yhteistyö tulisi kuitenkin ulottua myös kasarmilla kaikkeen

⁸⁷ Valtanen 2008, 44

⁸⁸ Valtanen 2008, 44

⁸⁹ Aalto ym. 2012, 153

⁹⁰ Valtanen 2008, 45

toimintaan. Esimerkiksi liikuntakoulutus, joissa pelataan joukkueurheilulajia kehittää ryhmäkiinteyttä, jos joukkueet jaetaan niin, että ne mukailevat oikeita ryhmäjakoja. Salmisen tutkimuksessa⁹¹ alokkaat kertovat, että kouluttajat eivät vaikuttaneet ryhmäkiinteyden muodostumiseen ainakaan positiivisella tavalla, koska he eivät olleet alokkaiden keskuudessa. Tästä syystä alikersantit koettiin tärkeimmiksi henkilöiksi kiinteyden kehittymisen kannalta.⁹²

Rasittavat kokemukset⁹³. Varusmiespalveluksen aikana on usein harjoituksia, joissa varusmiehet vedetään äärirajoille jaksamisen kanssa, kun ruoka ja lepo laitetaan minimiin ja rasitus nostetaan korkealle tasolle. Tuolloin varusmies hakee voimaa muista ryhmäläisistä, mikä vahvistaa ryhmäkiinteyttä.

Uhka ja taistelijan hengissä pysymisen halu. Sodan aikana vihollinen luo uhkan, jota vastaan ryhmän jäsenet taistelevat yhdessä. Rauhanaikana ulkoisen uhkan luominen on hankalaa, mutta joissakin tapauksissa esimies voi luoda ulkoista uhkaa ryhmälle. Taistelussa hengissä säilyminen ei riipu ainoastaan omasta toiminnasta, vaan myös muiden ryhmän jäsenten toiminnasta. Tämä aiheuttaa välttämätöntä yhteistoimintaa ja ryhmäkiinteyden kohoamista ryhmän sisällä.⁹⁴

Tunnukset ja merkit. Jo pelkästään se, että jokainen ryhmän jäsen pitää yllään samoja vaatteita, saa aikaan yhtenäisyydentunnetta. Yhtenäisten asujen lisäksi jokaisella joukolla on yksilöidyt merkit, joista tunnistetaan mihin tiettyyn joukkoon sotilas kuuluu. Merkkien arvostusta lisää se, että niiden eteen joutuu tekemään työtä. Esimerkiksi laskuvarjojääkärit saavat käyttää omaa purppuraa barettiaan vasta hyväksytysti suoritettun barettimarssin jälkeen.⁹⁵

Yhteinen vapaa-ajanvietto⁹⁶. Varusmiespalveluksessa vapaa-aikaa on lähes päivittäin ja sen vietto mahdollisuuksia varuskunnasta riippuen on lukuisia. Niin sanotuissa kaupunkivaruskunnissa jokaisella on mahdollisuus lähteä kotiin tai tapaamaan siviilystäviään, koska yleensä matka kotiin tai kaupungille on lyhyt. Mutta syrjäisemmissä varuskunnissa, kuten Karjalan Prikaatissa, kovinkaan monella ei tätä mahdollisuutta ole. Tämä antaa mahdollisuuden ryhmäkiinteyden vahvistamiseen, kun ryhmät voivat käyttää

⁹¹ Salminen 2011,62

⁹² Aalto ym. 2012, 154

⁹³ Valtanen 2008, 45

⁹⁴ Stouffer ym. 1949, 96, 169

⁹⁵ Shils & Janowitz 1948, 288

⁹⁶ Valtanen 2008, 45

oman vapaa-aikansa yhdessä erilaisten vapaa-ajan aktiviteettien parissa. Urheileminen, elokuvien katsominen ja kortin pelaaminen ovat yleisiä ja hyviä tapoja kuluttaa aikaa yhdessä.

Ryhmien muodostamistapa, -koko ja –ajankohta. Kun ryhmiä muodostetaan, olisi hyvä, että voitaisiin ottaa huomioon jo ennen varusmiespalvelusta syntyneet kaverisuhteet. Esimerkiksi Pipping kertoo, miten heidän komppaniassaan ryhmäjako pyrittiin tekemään kotiseutujen perusteella niin, että samalta paikkakunnalta kotoisin olevat palvelisivat samassa ryhmässä⁹⁷. Lisäksi se, että ryhmään pääseminen vaatii työtä, edesauttaa kiinteyden kehittymistä⁹⁸. Henderson painottaa tutkimuksessaan että täydellistä kiinteyttä ei voi kehittyä ryhmään, jossa on yli kymmenen jäsentä⁹⁹.

Tehtävät, joista ryhmän jäsen ei onnistu ilman muiden apua tai yhteistyötä. Varsinkin ryhmän elinkaaren alkupäässä, kun jäsenet eivät vielä tunne toisiaan, voi ryhmän keskuudessa näyttäytyä niin sanottua yksin yrittämistä. Kun ryhmä asetetaan sellaiseen asemaan, että heidän täytyy tehdä yhteistyötä selviytyäkseen tehtävästä, he tutustuvat toisiinsa tehtävää tehdessään.¹⁰⁰

Yhdessä koettu onnistuminen. Ryhmän yhteistyön tuloksena saatu onnistuminen ja menestyminen ruokkivat ryhmäkiinteyden kehitystä.¹⁰¹ Ryhmän jäsenet iloitsevat yhdessä saavutettua menestymistä jättäen mahdolliset erimielisyydet pois mielestä. Hyvänä esimerkkinä menestymisen aikaansaamasta ryhmäkiinteydestä voidaan pitää vuoden 1995 sekä 2011 jääkiekon maailmanmestaruuksia. Tuolloin lähes jokainen suomalainen koki ylpeyttä omaa ryhmäänsä, Suomea, kohtaan.

Ryhmän jäsenten yhteistoimintaa edellyttävät kilpailut muita ryhmiä vastaan. Vaikka kilpailussa ei saavutettaisikaan menestystä, yhdessä muita vastaan kilpaileminen kohottaa ryhmän henkeä.¹⁰² Kilpailuksi riittää esimerkiksi saman joukkueen ryhmää vastaan käytävä salibandy- tai jalkapallo-ottelu.

5.2 Ryhmäytyminen

Työelämässä sekä opiskelijaelämässä varsin yleinen tapa kehittää ryhmän henkeä on ryhmäytymispäivät ja -leikit. Ryhmäytyminen on prosessi, jossa erilaisten tehtävien kautta

⁹⁷ Pipping 1978, 47

⁹⁸ Hult 2002, 9

⁹⁹ Hendersson 1986, 21

¹⁰⁰ Aalto ym. 2012, 154

¹⁰¹ Aalto ym. 2012, 154

¹⁰² Valtanen 2008, 45

ryhmän jäsenet tutustuvat toisiinsa, oppivat luottamaan toisiinsa sekä harjoittelevat päivittäistä vuorovaikutusta.¹⁰³ Tarkoitus on, että ryhmäytymisen jälkeen ryhmän jäsenet tuntevat toisensa, luottavat toisiinsa sekä uskaltavat tuoda omat mielipiteensä esille.

Ryhmäytymispäiviä on hyvä pitää useita, mutta ensimmäinen olisi tärkeää järjestää heti ensimmäisten päivien aikana, kun ryhmä on vielä uusi eikä sen jäsenet vielä tunne toisiaan. Näin mahdollistetaan se, ettei rooleja sekä epävirallisia organisaatioita ole vielä ehtinyt muodostua. Näin aloitetaan niin sanotusti puhtaalta pöydältä. Myös pitkien taukojen ja lomien jälkeen olisi hyvä pitää erilaisia ryhmäytymispäiviä. Näin mahdollistetaan tehokas työhön palaaminen.¹⁰⁴

Osa ryhmäytymisleikeistä saattaa tuntua hieman lapsellisilta aikuisten ihmisten keskuudessa. Kuitenkaan niiden tehokkuutta sekä vaikutusta ei kannata aliarvioida. Ryhmäytyminen vaatii heittäytymistä, joten ei ole tarkoituksen mukaista, että tehtävät ovat totisia. Parasta olisi, että ryhmäytyminen olisi kaikille hauska kokemus.

Kun ryhmäytymistä suunnitellaan ja toteutetaan, on hyvä noudattaa muutamia periaatteita. Kaikki toiminta tulisi suunnitella niin, että jokainen ryhmän jäsen joutuu osallistumaan siihen. Tällä pakotetaan jokainen ryhmän jäsen mukaan toimintaan, eikä kukaan voi jäädä niin sanotuksi sivusta seuraajaksi. Kaikessa toiminnassa tulee olla turvallinen ilmapiiri, eikä ketään saa asettaa naurunalaiseksi tai pilkan kohteeksi. Jos ryhmä alkaa pilkata jo ensimmäisten päivien aikana jotain ryhmän jäsentä, on siihen myöhemmässä vaiheessa vaikeaa tai mahdotonta puuttua. Ryhmäytymisen aikana tehtävät harjoitteet täytyy suunnitella niin, että jokainen osa tapahtumaa edesauttaa kiinteyden kehittymistä. Jokaisessa harjoitteessa täytyy saada aikaan tutustumista, luottamusta sekä yhdessä tapahtuvaa ongelmanratkaisua.¹⁰⁵

On varsin yleistä, että toisiinsa tutustumisen ja kiinteyden kehittämisen lisäksi ryhmäytymisessä ryhmän jäsenet tutustuvat kyseessä olevan yrityksen, koulun tai laitoksen toimintatapamalleihin sekä tiloihin. Tällaisessa tapauksessa yhden tapahtuman tavoitteena voidaan nähdä kaksi erillistä tavoitetta, eikä kahta erillistä tilaisuutta tarvitse järjestää. Tavoitteet yhdistämällä säästetään aikaa ja resursseja.

¹⁰³ Koponen 2012, 11

¹⁰⁴ Koponen 2012, 11

¹⁰⁵ Ryhmäytymisopas, 4

6 Johtopäätökset

Tutkimuksen tulosten valossa ryhmäkiinteys kokonaisuutena on erittäin merkittävä yksittäinen tekijä ryhmän jäsenten motivaation kannalta. Korkean kiinteyden omaava ryhmä toimii kaikissa tapauksissa tehokkaammin, kuin sellainen ryhmä josta kiinteys puuttuu. Siitä hetkestä eteenpäin, kun ryhmä perustetaan, ryhmäkiinteys alkaa muovautua tietynlaiseksi. Kaikkiin ryhmäkiinteyden kehittymiseen vaikuttaviin seikkoihin ryhmä ja sen johtaja eivät voi vaikuttaa, mutta suureen osaan voivat. Johtajalla on mahdollisuuksia edesauttaa ryhmäkiinteyden muodostumista ja saada aikaan ”yhteen hiileen” puhaltava eheä ryhmä.

Tietyissä tapauksissa ryhmä saattaa toimia tehokkaasti jopa ilman hyvää kiinteyttä pelkästään tehtäväsidonnaisen ryhmäkiinteyden avulla, mutta saavuttaakseen pitkällä tähtäimellä toimivan ryhmän, sosiaalisen ryhmäkiinteyden täytyy kehittyä riittävä tasolle. Tällä mahdollistetaan ryhmän saumaton ja avoin yhteistyö. Voidaan sanoa, että kun sosiaalinen ryhmäkiinteys on korkealla, ryhmällä on mahdollisuus kehittyä ja toimia tehokkaasti kaikissa tilanteissa.

Sosiaalinen kiinteys kehitty kaikista parhaiten silloin, kun ryhmä on niin sanotusti joutilaana. Silloin pääsee syntymään kiinteyttä kehittäviä keskusteluja, aktiviteetteja ja tapoja. Kiinteyden kannalta on tärkeää, että ryhmän jäsenet saavat riittävästi vapaa-aikaa, jolloin lepäämisen ohella he tiedostamatta rakentavat omaa ryhmähenkeään. Vapaa-ajan määrä sekä se, miten vapaa-aika käytetään, ovat tärkeässä roolissa ryhmäkiinteyden kehityksessä. Omasta mielestäni juuri vapaa-aika on tärkein tekijä, johon ryhmänjohtaja ja kouluttaja voivat vaikuttaa kehittäessään ryhmäkiinteyttä.

Johtajan kannattaisi arkipäiväisillä valinnoilla ja suunnitelmilla ottaa huomioon kiinteyttä kehittävät sekä heikentävät asiat. Varsinkin sotilasyhteisöissä kiinteys on todella tärkeässä roolissa taistelu- ja palvelusmotivaation kannalta, mutta esimerkiksi työelämässä kiinteys heijastuu suoraan sekä epäsuorasti ryhmän tekemään voittoon ja tehokkuuteen.

Paljon mediassakin puhututtanut taistelutavan muutos aiheuttaa tiettyjä haasteita ryhmäkiinteyden kehittymiselle. Kuitenkaan ryhmäkiinteyden tärkeys ei ole häviämässä mihinkään. Mielestäni sen tärkeys on enemmänkin kasvamassa. Jatkossa joukot levittäytyvät entistä laajemmalle alueelle ollen enemmän eristyksissä muista joukoista. Näin ollen ryhmien jäsenet ovat enemmän tekemisissä keskenään ja sitä kautta ryhmäkiinteyttä tarvitaan enemmän kuin ennen. Koska yksi kiinteyden kehittymisen kannalta tärkeimmistä asioista on

nimenomaan yhdessä vietetty aika, mahdollistuu ryhmäkiinteyden kehitys paremmin kuin aikaisemmassa taistelutavassa.

Samassa uudistuksessa ollaan siirtymässä yhdeksän taistelijan ryhmään, jossa on kolme kolmen hengen partiota. Aikaisemmin ryhmät ovat toimineet yhtenä kokonaisuutena, mutta jatkossa ryhmä on jaettavissa kolmeen yksittäisiä tehtäviä varten. Jatkossa on tärkeää, että samassa partiossa toimivat taistelijat ovat hyvissä väleissä keskenään, eli tuon kolmen hengen partion sosiaalinen ryhmäkiinteyden täytyy olla korkealla tasolla, jotta jatkuvilta riidoilta vältyttäisiin. Kokoonpanoja muodostettaessa tuleekin miettiä aikaisempaa tarkemmin, ketkä taistelijat sijoitetaan työskentelemään toistensa kanssa. Lopullinen sijoitus poikkeusolojen organisaatioihin on mahdollista tehdä myös erikoiskoulutus- ja joukkokoulutuskauden aikana, kun on nähty, ketkä taistelijat tulevat parhaiten toimeen keskenään.

Kun verrataan pelkästään sosiaalista ryhmäkiinteyttä sotilasryhmän ja siviiliryhmän välillä, havaitaan niiden olevan sama ilmiö. Se on melko selvää, sillä sosiaalinen ryhmäkiinteyden on ryhmän jäsenten välisten ystävyyssuhteiden varaan rakentuva ilmiö. Näin ollen organisaatio johon ryhmä kuuluu, ei suoraan vaikuta sosiaalisen ryhmäkiinteyden kehittymiseen.

Vaikka kaikissa siviiliryhmissä sosiaalisen ryhmäkiinteyden merkitys on korkea, korostaisin partior ryhmien sosiaalisen ryhmäkiinteyden merkitystä. Heidän kaikki toimintansa pyöri viihtyvyyden ja positiivisen asenteen ympärillä, joten jokaisella ryhmällä organisaatiosta riippumatta on opittavaa partioiden toimintatavoista, jos tavoitteena on sosiaalisen ryhmäkiinteyden kehittäminen.

6.1 Ryhmänjohtajan mahdollisuudet vaikuttaa sosiaaliseen ryhmäkiinteyteen.

Osa sosiaalisen ryhmäkiinteyden kehittymiseen vaikuttavista tekijöistä on sellaisia, joihin ryhmänjohtaja ei ilman kouluttajaa pysty vaikuttamaan. Tällaisia ovat esimerkiksi majoitusjärjestelyt kasarmilla, samassa kokoonpanossa pysyminen sekä ryhmien muodostamistapa. Kuitenkin on useita tekijöitä, joihin ryhmänjohtaja voi omalla toiminnallaan vaikuttaa sosiaalisen ryhmäkiinteyden vahvistamiseksi.

Ryhmänjohtaja voi suunnitella ja valmistaa ryhmälle oman epävirallisen tunnuksen, esimerkiksi lipun, jota säilytetään majoitustuvassa tai sotaharjoituksissa teltassa. Parasta olisi, jos jokainen ryhmän jäsen voisi vaikuttaa tunnuksen suunnitteluun ja valmistukseen niin, että jokainen saa ideoita mahdollisia aiheita. Mahdollisista aiheista voidaan järjestää äänestys, jos yhtenäistä mielipidettä ei muuten löydy. Lisäksi olisi hyvä, jos tunnus liittyisi jotenkin omaan

ryhmään ja sen kokemiin tapahtumiin. Näin tunnuksella olisi liittymäpinta ryhmän historiaan. Rauhanturvaajilla on ollut jo pitkään tapana hankkia joukkueen kesken omia hihamerkkejä, tatuointeja sekä sormuksia.

Yhdessä koettu onnistuminen sekä yhteistyö kehittävät ryhmän sosiaalista ryhmäkiinteyttä, joten ryhmänjohtaja voi järjestää erilaisia urheilukilpailuita saman komppanian muita ryhmiä vastaan. Tällaisen kilpailun järjestäminen ei vaadi ryhmänjohtajilta muuta kuin, että hän saa ryhmänsä osallistumaan urheilutapahtumaan. Itse kilpailu ei vaadi suuria valmisteluja. Riittää, että molemmat ryhmät saapuvat paikalle ja pelataan esimerkiksi jalkapalloa.

Yhteinen vapaa-ajanvietto on yksi keskeisimmistä sosiaalisen ryhmäkiinteyden kehittäjistä, joten ryhmän johtaja voi kehittää omalle ryhmälleen mielekästä tekemistä vapaa-ajalle. Tätä voisi olla esimerkiksi kortin pelaaminen, yhdessä urheilu tai jopa kaupungilla juhliminen. Parasta kiinteyden kehittämisen kannalta olisi, jos aktiviteetista tulisi tapa. Esimerkiksi omassa kadettijoukkueessani oli tapana kertoa mielenkiintoisia tarinoita omasta elämästä arki-iltaisina kello 20.15. Joka ilta olohuoneeseen kokoontui runsaasti joukkueen jäseniä kuuntelemaan, kun yksi kadeteista kertoi jonkun tarinan. Kadetti vaihtui joka ilta sen mukaan, kenellä oli hyvä tarina kerrottavana.

Ryhmänjohtaja voi omalla toiminnallaan pakottaa ryhmän jäsenet tutustumaan toisiinsa. Esimerkiksi peruskoulutuskaudella, ensimmäisinä päivinä, ryhmänjohtaja voi ottaa koko ryhmän kokoon ja kaikki esittelevät itsensä perusteellisesti toisilleen. Näin on heti alusta selvää, että kaikki tietävät toisistaan välttämättömimmät asiat kuten nimen, iän, asuinpaikan, koulutuksen/ammatin, siviilisäädyn ja harrastukset. Tämä antaa hyvää pohjaa ryhmän jäsenten tutustua toisiinsa paremmin, kun tiedetään etukäteen yhdistävistä tekijöistä.

Ryhmä voi tehdä itselleen omat kirjalliset säännöt, jotka säätelevät ryhmän toimintaa. Kirjoittamattomia sääntöjä ja normeja kehittyä automaattisesti kaikkiin ryhmiin, mutta kirjoittamalla niistä osan paperille, ryhmä sitoutuu sekä virallisiin että epävirallisiin tehtäviin.¹⁰⁶

Ryhmänjohtajat voivat yhdessä joukkueenjohtajan kanssa kehittää yhteisen peitteistön radio- ja tietojärjestelmäkeskustelua varten. Peitteistö voidaan kehittää avoimessa tilaisuudessa, jossa jokainen johtaja saa kertoa oman mielipiteensä mahdollisista sanoista tai peitteistä.

¹⁰⁶ Aalto ym. 2012, 147

6.2 Jatkotutkimusaiheet

Vaikka ryhmäkiinteyttä on tutkittu 1940-luvulta lähtien verrattain paljon, on ilmiön takana vielä paljon tutkimattomia tekijöitä ja ominaisuuksia. Puolustusvoimissa ryhmäkiinteyteen liittyviä tutkimuksia on tehty varsin vähän, joten kaikkia maailmalla löydettyjä tutkimustuloksia ei ole pystytty yleistämään Suomen varusmiesarmeijaan. Vaikka ryhmäkiinteyks on hyvin voimakkaasti organisaatiosta riippumaton sosiaalipsykologinen ilmiö, kaikki sen ominaisuudet eivät toteudu kaikissa ryhmissä. Näistä kahdesta edellä mainitusta syystä Puolustusvoimissa joudutaan vielä lähitulevaisuudessa panostamaan ryhmäkiinteyden tutkimiseen, jotta ilmiötä voitaisiin käyttää mahdollisimman tehokkaasti hyväksi.

Jatkotutkimustarpeena on tutkia, kuinka ryhmänjohtajan toimenpiteet vaikuttavat konkreettisesti ryhmäkiinteyden kehittymiseen. Tutkimuksen voisi toteuttaa kyselytutkimuksena, jossa verrataan keskenään ryhmiä, jossa puolet otannasta on ryhmästä, jonka ryhmänjohtaja aktiivisesti pyrkii vaikuttamaan ryhmäkiinteyden kehittämiseen. Puolet otannasta vastaavasti olisi ryhmistä, joissa kiinteyden kehittymisen eteen ei ole tehty työtä.

On selvää, että ryhmänjohtajan toiminta vaikuttaa kiinteyden muodostumiseen. Mutta sitä, millaiseksi ryhmän koheesio kehittyy ilman ryhmänjohtajan tukea, on tutkittu verrattain vähän. Tutkimuksessa voitaisiin selvittää, miten paljon hitaammin ja miten paljon alhaisemmalle tasolle kiinteyks kehittyy varusmiespalveluksen aikana, jos kiinteyden kehittyminen tapahtuu ainoastaan ryhmän jäsenten toimesta tai omalla painollaan.

Suuri osa tähän mennessä tehdyistä, sotilasryhmien kiinteyttä käsittelevistä tutkimuksista käsittelee jääkäriryhmiä. Jatkotutkimusaiheena näkisin vertailun eri puolustushaarojen sekä aselajien välillä. Esimerkiksi merivoimien aluksilla vallitseva ryhmäkiinteyks lienee erilainen ilmiö kuin varusmiehistä koostuvassa jääkäriryhmässä.

Ryhmäkiinteyden kehittyminen vaatii aikaa ja ehdottomana miniminä sodan ajan joukoille voi pitää neljää kuukautta. Kun joukkotuetettu sodan ajan joukko kotiutuu, sen kiinteyden määrä ja laatu kääntyy laskuun. Olisi tarpeellista tutkia, kuinka nopeasti kiinteyks häviää ryhmästä, sekä kuinka nopeasti se on mahdollista saada takaisin kertausharjoitusten avulla.

Olisi myös tärkeää saada tutkittua, kuinka yksittäinen ryhmänjohtaja tai ryhmän jäsen voivat omalla toiminnallaan tuhota kehittyneen ryhmäkiinteyden. On täysin mahdollista, että huonosti varusmiespalvelukseen motivoitunut varusmies haluaa vaikeuttaa myös muiden varusmiesten palvelusta omalla toiminnallaan. Tämä olisi syytä tiedostaa, jotta siihen osattaisiin puuttua riittävän aikaisessa vaiheessa.

Vaikka sekä sotilasorganisaatioissa että siviiliorganisaatioissa on ryhmäkiinteyttä tutkittu paljon, niiden vertailevia tutkimuksia on tehty vähän. Ryhmäkiinteyden kehittämisen kannalta näen tärkeänä tutkimusaiheena sellaisen tutkimuksen, jossa verrataan ryhmäkiinteyden tärkeyttä, motiivia, vaikutusta, aikaa sekä ryhmäkiinteyden osa-alueita sotilasryhmän sekä siviiliryhmän välillä.

Siviiliyrityksissä sekä kouluissa paljon käytettyjä ryhmäytymispäiviä tai -tapahtumia on käytetty Puolustusvoimissa varsin vähän. Näkisin tarpeelliseksi tutkia, kuinka hyvin erilaiset ryhmäytymisharjoitteet toimivat varusmieskoulutuksessa. Tutkimus voitaisiin toteuttaa seuraamalla varusmiesten toimintaa järjestetyn ryhmäytymispäivän aikana, sekä kyselytutkimuksena, jossa selvitetäisiin, kuinka ryhmäytymispäivä on vaikuttanut kiinteyden kehittymiseen varusmiesten mielestä.

Useissa lähteissä korostetaan, kuinka epäviralliset organisaatiot vaikuttavat ryhmäkiinteyden kehitykseen. Yhtenä tutkimusaiheena näen, kuinka epäviralliset organisaatiot ja –normit vaikuttavat ryhmäkiinteyden kehittymiseen sekä missä tapauksissa epäviralliset organisaatiot vaikuttavat positiivisesti ja missä negatiivisesti kiinteyden kehittymiseen. Lisäksi samassa tutkimuksessa voitaisiin tutkia, kuinka paljon ilmiö vaikuttaa kiinteyden kehittymiseen. Tutkimus voitaisiin toteuttaa seuraamalla ryhmiä, joissa on havaittu olevan pitkälle kehittynyt epävirallinen organisaatio. Näiden ryhmien ryhmäkiinteyttä verrattaisiin ryhmiin, joissa epävirallista organisaatiota ei ole kehittynyt.

Harinen nosti luennollaan¹⁰⁷ esille, että kiinteä ryhmä pakottaa hyväksytyistä normeista poikkeavan ryhmän jäsenen toimimaan normien ja ohjeiden mukaisesti. Tämän ilmiön perusteellisella tuntemisella voitaisiin vaikuttaa ryhmän tehokkuuteen, kun jokainen ryhmän jäsen saataisiin käyttäytymään virallisten ja ryhmän hyväksymien normien mukaisesti. Edellä mainittua toimintatapaa tulisi tutkia niin, että tiedostettaisiin keinot sen hyödyntämiseen.

¹⁰⁷ Harinen, luento, 22.11.2010

LÄHTEET

Aalto, J., Collin, R., Halonen, P., Herrala, J., Horila, J., Hyppönen, H., Intke, P., Jokitalo, J., Kinnunen, T., Lehtonen, Y., Leskinen, J., Ohrankämmen, O., Perheentupa, C., Pesonen, J., Pukaralammi, P., Westerlund, M. 2012. Johtajan käsikirja. Pääesikunta, Henkilöstöosasto.

Ahokas, M., Ferchen, M., Hankonen, N., Lautso, A., Pyysiäinen, J 2008. Sosiaalipsykologia. Helsinki: WSOY.

Brown, R. 1988. Group Processes. 3. painos. Worcester: Billington & Sons.

Carron, A. 1982. Cohesiveness in sport groups: Interpretations and considerations. Journal of Sport Psychology, 4, 123-138.

Deutsch, M. & Krauss, R. 1965. Theories in Social Psychology. New York.

Erola, J. 2013. Ryhmähenki. Ruotuväki 19/2013,8-9.

Eskola, A. 1971. Sosiaalipsykologia. Helsinki: Tammi.

Etzioni, A. 1961. A comparative analysis of complex organizations. New York: The Free Press.

Etzioni, A. 1975. A comparative analysis of complex organizations: on power, involvement, and their correlates. 2.painos. New York: The Free Press.

Farley, K. & Veitch, J. 2003. Measuring morale, cohesion and confidence in leadership: What are the implications of leaders? The Canadian Journal of Police & Security Services, 353-364.

Festinger, L., Schachter, S., Back, K. 1968 Operation of Group Standards. Teoksessa Dorwin Cartwright & Alvin Zander (toim.): Group Dynamics. New York

Furman, B. & Ahola, T. 2002. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Gal, R. 1983 Courage Under Stress. Teoksessa Shlomo Breznitz (toim.): Stress in Israel. New York.

Gardin, M. 2009. Urheilijan mentaalinen valmennus. (julkaisematon)

Griffith, J. 1988. Measurement of group cohesion in U.S Army units. Basic and Applied Social Psychology, 149-171.

Harinen, O. 2000. Sotilasjoukon kiinteys ja organisaatio. (lisäpainos vuoden 1992 julkaisusta) PvKK:Tutkimuslsteita A/13/2000.

Henderson, W. 1985. Cohesion: The human element in combat. Leadership and societal influence in the armies of Soviet Union, the United States, North Vietnam, and Israel. Washington DC: National Defense University Press.

Henderson, W. D. 1986. Cohesion, The Human Element in Combat. Washington DC.

Hirsijärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 1997: Tutki ja kirjoita. Tampere: Kirjayhtymä Oy. Tammer-Paino Oy.

- Hogg, M. 1992. The social psychology of group cohesiveness: from attraction to social identity. New York: New York University Press.
- Hult, H. 2002. Ryhmäkoheesio ja kommunikaatio jääkäriyhmän taistelussa. Puolustusvoimien Koulutuksen kehittämiskeskus. Vaasa: Ykkös-Offset Oy.
- Ingraham, L. & Manning, F. 1981. Cohesion: Who Needs It, What Is It and How Do We Get It to Them? Military Review 6/, 2-12.
- Johnson, D. & Johnson, R. 1991. Learning together and alone: Cooperative, competitive, and individualistic. Kolmas painos. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Joutsenkunnas, T. & Heikurainen, P. 2003. Esimiehenä palveluyrityksessä. 3. painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Koponen, E. 2012. ”Meillä on niin hyvä ryhmähenki, et me halutaan kaikki samaan työpaikkaan” lähihoitajaopiskelijoiden kokemuksia ryhmäytymispäivästä.
- Kulomaa, J. 1984. Sotilaskarkuruus Suomen armeijassa jatkosodan aikana v. 1941-1944. Helsingin Yliopisto.
- Lerssi-Uskelin, J., Vanhala, A., Vähätiitto, H. 2011. Kohti innostunutta työyhteisöä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Likert, R. 1961. New patterns of management. New York: McGraw- Hill Book Company.
- Mielonen, E 1968. Pelko ja pakokauhu, henkinen paine sodassa. Helsinki: Kauppiaitten kustannus.
- Moskos, C. 1970. The American Enlisted Man. The Rank and File in Today's Military. Hartford: Connecticut.
- Pipping, K. 1978. Komppania pienoisyhteiskuntana. Keuruu: Otava.
- Salminen, T. 2011. Alokaskausi- Asevelvollisuuden vaikuttavin jakso. Maanpuolustuskorkeakoulu, Yleisesikuntaupseerikurssi 55, Diplomityö.
- Salo, M. 2011. United We Stand – Divided we fall: Standard Model of Unit Cohesion. Helsinki: Unigrafia.
- Salo, M., & Siebold, G. 2005. Cohesion components as predictors of performance and attitudinal criteria. Paper presented at the Annual Meeting of the International Military Testing Association (IMTA), Singapore, November 7-10, 2005.
- Salo, M & Sinkko, R. 2012. The Science of Unit cohesion – its characteristics And impacts. Tampere: Juvenes Print Oy.
- Shaw, M. 1981. Group Dynamics. The Psychology of Small Group Behavior. New York.
- Shils, E. & Janowitz, M. 1948. Cohesion and Disintegration in the Wehrmacht in World War II. Public Opinion Quarterly Vol. 12, No 2.

Siebold, G. L., 1988. How small unit cohesion affects performance. Paper presented at the 30th Annual Conference of the Military Testing Association, 27 November – 2 December. Arlington, VA.

Siebold, G. L., & Kelly, D. R. 1988a. Development of the Combat Platoon Cohesion Questionnaire. Technical Report 817. Alexandria, VA: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.

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

Simons, K. 2005. First Man Out-Last Man Standing. Xulon press.

Stewart, N. 1988. South Atlantic Conflict of 1982: A Case Study in Military Cohesion. U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.

Stouffer, S. ym. 1949. The American Soldier: Combat and Its Aftermath. Princeton.

Tiuraniemi, J. 1993. Yksilö, ryhmä, organisaatio. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisusarja A:15. Turku: Turun yliopistopaino.

Tuckman, B. 1965. Development Sequence in Small Groups, julkaisussa Psychological Bulletin, 63, s.384-399.

Valtanen, M. 2008. Johtamisen Sosiaalipsykologia – Käsitteitä ja käytäntöjä sotilasyhteistössä. Helsinki: Edita Prima.

Varto, J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Tammi.

Weber, M. 1947. The theory of social and economic organization. New York: The free Press of Glancee.

Zaccaro, S. 1981. The effects of cohesion source on process loss in group performance. The University of Connecticut. Ann Arbor, MI: ProQuest Company.

Internetlähteet.

Ryhmäytymisopas,

<<http://www.mastohjaus.fi/pdf/Ryhmayttamisopas.pdf>> 14.2.2014

Koskensalmi, S. 2010. Miten parannan työyhteisöni me-henkeä käytännössä?

<<http://tyopiste.ttl.fi/Duunitohtorit/Sivut/Mitenparannantyooyhteisonime-henkeakaytannossa.aspx>> 11.12.2013

MTV. Kuinka joukkuehenki rakennetaan Leijonissa?

<<http://www.mtv.fi/sport/jaakiekko/leijonat/uutiset.shtml/2010/11/1220836/kuinka-joukkuehenki-rakennetaan-leijonissa>>. 11.12.2013

HJK. Historia.

<<http://www.hjk.fi/seura/historia>>. 30.12.2013

Partiipas. Ryhmähenki ja ryhmäytyminen.

<http://ohjelma.partio.fi/index.php?title=1.6.2._Ryhm%C3%A4henki,_ryhm%C3%A4ytt%C3%A4minen> 11.2.201

Luettelo ryhmänjohtajalle sosiaalisen ryhmäkiinteyden kehittämiseksi

- **Tutustu ryhmän jäseniin ja edesauta ryhmäläisten tutustumista.**
 - Heti ryhmän muodostumisen jälkeen järjestä tilaisuus, jossa jokainen alainen esittelee itsestään ainakin nimen, iän, kotipaikan, ammatin ja harrastukset.
- **Ole läsnä.**
 - Vietä aikaa alaistesi kanssa sekä palveluksessa että vapaa-ajalla.
 - Varsinkin silloin, kun ryhmän jäsenet tarvitsevat sinua.
- **Vietä vapaa-aikaa alaistesi kanssa ja kehitä mielekästä tekemistä.**
 - Harrastakaa yhdessä liikuntaa.
 - Katsokaa yhdessä elokuvia.
 - Käykää yhdessä kaupungilla.
 - Ota huomioon ryhmän jäsenten mieltymykset.
- **Laadi yhdessä alaistesi kanssa yhteiset pelisäännöt.**
 - Jokaisen ryhmän jäsenen tulee vaikuttaa sääntöihin ja sitoutua niihin.
- **Suunnittele ja laadi yhdessä alaistesi kanssa ryhmälle tunnus.**
 - Se voi olla lippu tai muu vastaava tunnus.
 - Säilyttäkää sitä majoitustuvassa ja kantakaa sitä aina mukana harjoituksissa.
 - Voitte antaa sen perinnöksi seuraavalle ryhmälle.
- **Pyri luomaan ryhmälle tapoja.**
 - Esimerkiksi marssilaulu.
- **Järjestä kilpailuita muita ryhmiä vastaan.**
 - Esimerkiksi jalkapallo tai salibandy turnaus.
- **Kehitä yhdessä muiden ryhmänjohtajien, joukkueenjohtajan ja kouluttajan kanssa radioliikennepeitteistö.**
- **Suunnittele ja toteuta ryhmän kanssa TJ0 päivä tai saunailta.**