

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

**NUORTEN UPSEERIEN KÄSITYKSIÄ RYHMÄKIINTEYDESTÄ JA SEN MERKI-
TYKSESTÄ**

Pro Gradu -tutkielma

Yliluutnantti
Jarkko Loppukaarre

Maisterikurssi 5
Maasotalinja

Huhtikuu 2016

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi	Linja
Sotatieteiden maisterikurssi 5	Maasotalinja
Tekijä	
Yliluutnantti Jarkko Loppukaarre	
Tutkielman nimi	
Nuorten upseerien käsityksiä ryhmäkiinteydestä ja sen merkityksestä	
Oppiaine, johon työ liittyy	Säilytyspaikka
Sotilaspedagogiikka	Kurssikirjasto (MPKK:n kirjasto)
Huhtikuu 2016	Tekstisivuja 68 Liitesivuja 3

TIIVISTELMÄ

Sotilasorganisaatioiden ryhmädynamiikkaan liittyvää tutkimusta on tehty jo toisesta maailmansodasta lähtien. Jo tuolloin tutkimuksissa havaittiin sotilaiden pienryhmien olennainen rooli miesten käytöksen sekä taistelumotivaation kannalta. Sotilassosiologiassa esiintyvän perinteisen näkemyksen mukaan sotilasryhmän tehokkuuden takana onkin ryhmässä vallitseva kiinteyks. Maavoimien uuden taistelutavan myötä voidaan todeta, ettei ryhmäkiinteyden merkitys puolustusvoimien toiminnassa ole ainakaan vähentynyt. Uudessa taisteluopissamme entistä pienemmät joukot toimivat entistä itsenäisemmin.

Puolustusvoimissakin on ryhmäkiinteydestä puhuttu ja kirjoitettu 1980 – luvulta alkaen varsin paljon. Paras sovellutus ryhmäkiinteydestä lienee käytössä silloin, kun joukon johtaja ymmärtää mitä se tarkoittaa ja pyrkii aktiivisesti tukemaan sen muodostumista. Kuitenkaan sitä miten perusyksiköissä toimivat kouluttajat käsittävät ryhmäkiinteyden ja sen merkityksen ei ole tutkittu.

Tässä tutkimuksessa pyrittiinkin selvittämään mitä perusyksiköissä työskentelevät kouluttajat tietävät ryhmäkiinteydestä ja hyödyntävätkö he tietojaan jollain tavalla työssään. Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla kahdeksaa (8) sotatieteiden maisterikurssilla 5 (SM 5) opiskelevaa opiskelijajupseeria. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluna, jonka runko muodostettiin kirjallisuuskatsauksen perusteella. Aineiston analysoinnissa käytettiin fenomenografiselle tutkimusotteelle tyypillistä teemoittelua.

Aineiston perusteella kouluttajat käsittävät ryhmäkiinteyden joukon tehokkuudeksi sekä suorituskävyksi. Tehokkuus käsitetään suhteessa virallisen organisaation joukolle asettamaan tehtävään. Kouluttajien käsityksien mukaan kiinteässä ryhmässä vallitsevat normit ovat siis sopuoinnussa virallisen organisaation tavoitteiden kanssa. Käsityksensä kouluttajat ovat muodostaneet lähinnä omien kokemustensa perusteella. Ryhmäkiinteyden syntymiseen vaikuttavat kouluttajien mukaan yksilö-, ryhmä- sekä ympäristötekijät. Lisäksi he näkevät joukon johtajan roolin olennaisena siinä, että ryhmän toiminta kohdistuu virallisen organisaation tavoitteiden mukaisesti. Nämä käsitykset ovat varsin yhteneviä perinteisen sotilassosiologisen näkemyksen kanssa.

Kouluttajat eivät miellä ryhmäkiinteyttä varsinaisena koulutustavoitteena aineiston perusteella, vaan ennemminkin koulutuksen ohessa syntyvänä sivutuotteena. Kouluttajien käyttämissä keinoissa ryhmäkiinteyden muodostumisen tukemiseksi korostuvat joukon yhteiset, sekä henkisesti että fyysisesti rankat kokemukset ja ulkoinen paine. Tämä on ymmärrettävää, kun ryhmäkiinteyks käsitetään joukon tehokkuudeksi, sillä tällaiset tilanteet pakottavat tehosta-

maan ryhmän toimintaa.

Aineiston perusteella kouluttajat eivät tunne ryhmätoimintaan liittyvää teoriaa kovin hyvin. Tutkimuksen perusteella ehdotetaankin pienryhmien toimintaa koskevan tieteellisen tutkimustiedon ja sen ulkomaisten sotilassovellutusten tuntemuksen lisäämistä ammattisotilaiden koulutuksessa.

AVAINSANAT

ryhmä, pienryhmä, primääriryhmä, ryhmäilmiö, normit, ryhmäkiinteytys, virallinen organisaatio, epävirallinen organisaatio, kouluttaja, perusyksikkö

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	RYHMÄ, RYHMÄPROSESSIT JA RYHMÄILMIÖT	4
2.1	RYHMÄN KÄSITE JA RYHMÄN MUODOSTUMINEN	6
2.2	RYHMÄSSÄ SYNTYVÄT ILMIÖT	12
2.2.1	Normit	13
2.3	SOTILASRYHMÄN ERITYISPIIRTEITÄ	15
2.4	RYHMÄKIINTEYS	18
2.4.1	Ryhmäkiinteyden muodostuminen	25
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA KÄYTETYT TUTKIMUSMENETELMÄT	31
3.1	TUTKIMUSONGELMAT JA RAJAUKSET	31
3.2	TUTKIMUSMENETELMÄT	33
4	KOULUTTAJIEN KÄSITYKSET RYHMÄKIINTEYDESTÄ JA SEN MERKITYKSESTÄ	37
4.1	KOULUTTAJIEN KÄSITYKSET RYHMÄKIINTEYDESTÄ JA SEN MERKITYKSESTÄ	37
4.2	RYHMÄKIINTEYDEN HUOMIOIMINEN KOULUTUKSESSA	50
5	POHDINTA	66
	JATKOTUTKIMUSAIHEITA	68
	LÄHTEET	69

NUORTEN UPSEERIEN KÄSITYKSIÄ RYHMÄKIINTEYDESTÄ JA SEN MERKITYKSESTÄ

1 JOHDANTO

”Suomalaiset sotilaat ovat aina olleet vapaita kansalaisia. He ovat tottuneet itsenäisesti ajattelemaan ja heillä on terve arvostelukyky...Heidän oikea käsittelynsä vaatii upseerilta taitoa, tahdikkuutta, terävää psykologista silmää ja suurta rakkautta, jotta tulos olisi mahdollisimman hyvä. Elämällään, esimerkillään, teoillaan ja opetuksellaan on upseerien tästä erinomaisesta aineksesta luotava taisteluvoima, jonka syvä keskinäinen luottamus ja kunnioitus ja palava isänmaanrakkkaus yhdistää saumattomaksi, uhrivalmiiksi kokonaisuudeksi, johon maa vaikeimmissakin koettelemuksissa aina voi ehdottomasti luottaa”. (Ryti 1943.)

Yllä oleva lainaus on Risto Rytin puheesta kadettien ylentämistilaisuudessa 4.6.1943. Puhe on tänä päivänäkin pätevä. Toimintakykyiset yksilöt täytyy ”yhdistää saumattomaksi, uhrivalmiiksi kokonaisuudeksi”, jotta koulutuksen päätavoitteeseen - suorituskykyiseen joukkoon - päästään. Rauhan aikana puolustusvoimien päätehtävä on käytännössä suorituskykyisten sodan ajan joukkojen tuottaminen. Suorituskykyisen joukon katsotaan muodostuvan toimintakykyisistä yksilöistä (ks. esim. Toiskallio 1998; Toiskallio & Mäkinen 2009). Parhaankaan koulutuksen saaneet yksilöt eivät kuitenkaan riitä suorituskykyisen joukon perustaksi, jos ryhmädynamiikassa on puutteita. Perinteisen näkemyksen mukaan sotilasryhmän tehokkuuden takana on ryhmässä vallitseva kiinteys. Esimerkiksi Reuven Galin mukaan ryhmäkiinteyden tärkeys sotilasryhmälle voidaan kiteyttää kolmeen seikkaan:

1. Se on suurin taistelumotivaation lähde.
2. Se parantaa joukon tehokkuutta taistelussa.
3. Se vähentää (jopa ehkäisee) taistelustressireaktioita. (Gal 2012.)

Harisen (2010, 34) mukaan ryhmäkiinteys on sementti, joka liittyy johtajan alaisuudessa toimivat yksittäiset sotilaat tehokkaaksi, suorituskykyiseksi joukoksi, joka ei hajoa taistelutilanteen aiheuttamassa paineessa. Hän myös näkee ryhmäkiinteyden keskeisenä ryhmää ja joukkoa koskevana varusmieskoulutuksen affektiivisena koulutustavoitteena.

Useissa erilaisissa normeissa, ohjesäännöissä sekä oppaissa velvoitetaan varusmieskoulutuksessa luomaan kiinteitä sodan ajan joukkoja. Yleinen palvelusohjesääntökin käskää perusyksikön kantahenkilökuntaa toimimaan yksikkönsä kouluttajana ja kasvattajana. Tämä koulu-

tus- ja kasvatustehtävä edellyttää YLPALVO:n mukaan muun muassa sitä, että henkilöstöön kuuluvat ”kasvattavat alaisensa yhtenäiseksi ja hyvähenkiseksi joukoksi...”(2009, 38).

Maavoimien uudistetun taistelutavan johdosta voidaan todeta, ettei ryhmäkiinteyden merkitys ole ainakaan puolustusvoimissamme vähentynyt. Entistä pienemmät yksiköt toimivat tulevaisuudessa entistä itsenäisemmin sekä laajemmalla alueella. Tämä onnistuu vain, mikäli kiinteä joukko on yhdessä sitoutunut omaan tehtäväänsä sekä ylemmän johtoportaan toiminta-ajatukseen. Puolustusvoimien koulutuspäällikkö onkin todennut, että uuden taisteluopin on ohjattava joukkotuotantoa. Käytännössä tämä tarkoittaa hänen mukaansa muun muassa pienryhmäkiinteyttä lisäävien harjoitusten sekä kokemusten lisäämistä koulutusohjelmiin. (Sonni-nen 2015.)

Sotilasorganisaatioiden ryhmädynamiikkaan liittyvä tutkimus ei ole mikään uusi asia. Kiinnostus virallisen sotilasorganisaation puitteissa oleviin pieniin epävirallisiin sotilasryhmiin heräsi tutkijoiden keskuudessa jo toisen maailmansodan aikana – erityisesti USA:n asevoimissa.

Yhdysvaltain armeijan liittyessä toiseen maailmansotaan se toi mukanaan Afrikan, Euroopan ja Tyynenmeren sotänäyttämöille joukon eri alojen asiantuntijoita, joiden tehtävänä oli tehostaa armeijan hallinnointia sekä johtamista tieteellisen tutkimustiedon pohjalta. Ammattisosiologit ja – psykologit paneutuivat suunnittelemaan ja tutkimaan inhimillisten resurssien käyttöä sotilasympäristössä. (Kivimäki 2013, 153–154.) Sodan jälkeen tutkimuksissa kertynyt empiirinen aineisto analysoitiin uudelleen ja tämän tuloksena syntyi neliosainen teossarja, jonka kaksi ensimmäistä osaa muodostivat perusteellisen tutkimuksen amerikkalaisen sotilaan sopeutumisesta sotilaselämään ja asenteista sodan aikana ”The American Soldier” (Harinen 2010, 16). Sotilaiden pien- eli primääriryhmien olennainen rooli miesten käytöksen ja taistelumotivaation kannalta oli tutkimuksen yksi keskeinen löydös.

Shils ja Janowitz päättelivät vuonna 1948 ilmestyneessä klassikoksi muodostuneessa tutkimuksessaan Wehrmachtin koossapysymisen ja sitkeän vastarinnan ylivoiman edessä toisessa maailmansodassa johtuneen ensisijaisesti ryhmän jäsenten yhteenkuuluvuudesta. He päätyivät – vastoin aikansa yleistä näkemystä – siihen johtopäätökseen, että pikemminkin primääriryhmän läheiset ihmissuhteet, kuin poliittinen vakaumus saivat sotilaat taistelemaan myös tappion uhalla. (Harinen 1985, 7-11; 2000, 18-19; Sinivuo 2011, 70.)

Pienen hiipumisen jälkeen pienryhmätutkimus heräsi renessanssiinsa 1980 – luvulla erityisesti urheilun piirissä ja asevoimissa, kun tietoteknologia ja analyysimenetelmät mahdollistivat sen siirtämisen laboratorioiden sosiaalipsykologisista kokeista ryhmien ja kiinteyden tutkimiseen

laajempaan sosiologisenä ilmiönä (Sinivuo 2011, 70-71; Griffith 2012, 11-12). Puolustusvoimissakin on ryhmäkiinteydestä puhuttu sekä kirjoitettu 1980-luvun lopulta alkaen varsin paljon (ks. esim. Harinen 1985, 1992, 2010; Hult 2002; Salo 2006, 2011; Salo ym. 2008; Metsänperä 2013; Väntsi 1996) ja sitä voidaan (tulisi) pitää yhtenä sotilaskoulutuksen tavoitteena.

Ryhmäkiinteyden ei luonnollisestikaan synny käskemällä. Sitä ei voida opettaa tai kouluttaa suoraan jollekin joukkoille kuten sotilaallisia tietoja ja taitoja. Ryhmäkiinteyden joko syntyy - tai jää syntymättä - epäsuorasti varusmieskoulutuksen ja -palveluksen aikana vaikuttavien tilanteiden ja olosuhteiden vaikutuksesta. (Harinen 2010, 36.) Joihinkin näihin tilanteisiin sekä olosuhteisiin pystyvät perusyksikön päällikkö sekä kouluttajat vaikuttamaan ja näin pyrkii säätelemään ryhmäkiinteyden syntymistä (Harinen 2010, Salo 2011). Tutkimusten valossa yksittäisen kouluttajan vaikutus koulutettaviinsa on merkittävää - jopa niin että vielä vuosien jälkeenkin koulutettava saattaa ottaa mallia kouluttajan tarjoamista käyttäytymismalleista (ks. esim. Tolppi 2011; Lantto 2010).

Nykyisen joukkotuotantojärjestelmän yhtenä etuna voidaan pitää lisääntyneitä ryhmäkiinteyttä, kun jo varusmiesaikana muodostetaan E-kaudella varusmiesesimiehistä ja heidän alaisistaan sa-joukkoja. Tärkein ryhmäkiinteyden sotilassovellus on kuitenkin käytössä kenties silloin, kun joukon johtaja ymmärtää edes suunnilleen ryhmäkiinteyden luonteen ja pyrkii edistämään sitä alaisessaan joukossa. (Harinen 2015.) Kuitenkin sitä, miten perusyksiköissä toimivat kouluttajat nykyään käsittävät ryhmäkiinteyden sekä sen merkityksen, ei ole tutkittu. Tässä tutkimuksessa pyritäänkin selvittämään, mitä nykyisen akateemisen koulutuksen saanut upseeri tietää ryhmäkiinteydestä ja vaikuttavatko nämä käsitykset jollain tavalla perusyksiköissä annettavaan koulutukseen.

Perusyksikön päälliköltä edellytetään oman yksikkönsä pääkouluttajana toimimista. Nykyään tämä rooli on monesti ongelmallinen valtaosan työajasta vievien hallinnollisten töiden vuoksi (ks. esim. Vatanen 2014). Käytännössä koulutuksen suunnittelusta sekä toteutuksesta vastaavat pitkälti joukkueiden johtajat sekä kouluttajat. Tästä syystä tutkimuksen kohderyhmäksi on päätetty valita monipuolisesti erilaisissa kouluttajan tehtävissä toimineet nuoret upseerit, joiden palvelustehtävät ovat olleet joukkueen kouluttajasta saapumiserän johtajana.

2 RYHMÄ, RYHMÄPROSESSIT JA RYHMÄILMIÖT

” Stripped to its essence, combat is a series of quick decisions and rather precise actions carried out in concert with ten or twelve other men. In that sense it’s much more like a football than, say, like a gang fight. The unit that choreographs their actions best usually wins. They might take casualties, but they win.” (Junger 2010, 120.)

Ihminen on kautta historiansa kuulunut erilaisiin ryhmiin. Nykyäänkin kuulumme syntymästämme lähtien erilaisiin ryhmiin: perheeseen, kaveriporukoihin, harrastejoukkueisiin, koulutovereihin ja niin edelleen. Ihmisen muodostamat ryhmät ja niiden koot eivät ole sattumanvaraisia, vaan perustuvat paljolti biologisiin erityistekijöihimme, joita ovat pystyasento, erikoinen lämmönsäätelyjärjestelmä, piilo-ovulaatio sekä aivojen suuri koko (Helkama, Myllyniemi & Liebkind 2005, 51).

Robin Dunbarin (1993) mukaan ihmisen muodostamien ryhmien kokoa säätelee neocortex – eli isojen aivojen kuorikerros -, jonka on todettu säätelevän suhdetta toisiin ihmisiin. Hänen mukaansa ihmiselle luontaisin ryhmäkoko on pyöristettynä 150. Tämä luku tunnetaankin nykyään Dunbarin lukuna.

Dunbarin (1993) mukaan ensimmäiset metsästäjä-keräilijät noudattelivat tiettyä ryhmäkokoja. Ydin yhdyskunnan tai ”perheen” koko vaihteli 30 - 50 välillä. Nämä yhdyskunnat olivat hyvin liikkuvia, mutta pitivät säännöllisesti yhteyttä kolmeen tai neljään muuhun yhdyskuntaan muun muassa itsensä puolustamisen helpottamiseksi. Mitä isompia nämä ”liittoumat” olivat, sitä paremmin ne kykenivät itseään puolustamaan. Mikäli nämä liittoumat kasvoivat liian isoiksi, ne alkoivat hajaantua ja muodostaa pienempiä liittoumia. Monet liittoumat muodostuivat heimoiksi, jotka joko taistelivat toisia heimoja vastaan tai muodostivat vielä isompia liittoumia muita heimoja vastaan.

Edellisten pohjalta ihmisen muodostamat yhteisöt asettuvat kolmeen eri kategoriaan kokonsa puolesta: 30 - 50 hengen kokoisiin ”perhe” yhteisöihin, 100 - 200 hengen yhdyskuntien liittoumiin ja 500 - 2500 hengen kokoisiin heimoihin. (Dunbar 1993.) Samat numerot löytyvät yllättävästi nykypäivänä armeijoiden yksiköistä. 30 - 50 henkeä muodostaa yleensä joukkueen. Komppanian vahvuus on yleensä 100 - 200 henkeä ja pataljoona sekä prikaati nousevat seuraavaan kategoriaan.

Onkin mielenkiintoista, että länsimaissa jalkaväkijoukkueen – ja jopa komppanian – kokoonpanot ovat säilyneet kohtuullisen muuttumattomina aina ensimmäisen maailmansodan loppupuolelta nykypäivään (King 2013). Ihmisen muodostamat luontaiset yhteisöt ovat siis säilyneet taistelukentän olosuhteissa aina nykypäivään asti.

Nykyaikaisella taistelukentällä armeijatkin toimivat viimekädessä ryhmäkokoonpanossa. Maavoimien uuden taistelutavan myötä entistä pienemmät osastot toimivat taistelukentällä entistä itsenäisemmin (Sonninen 2015). Yksinkertaisimmillaan ryhmien merkitys armeijoiden kokoonpanossa voidaan nähdä siinä, että käytännössä jokaisella tasalla johtamistoiminnasta vastaa ryhmä. Esimerkiksi komppanioissa on yleensä päällikön apuna erillinen johtoryhmä. Pataljoonan toiminnasta vastaavat viime kädessä yksittäiset ryhmät. Sama kuvio on vietävissä aina armeijan johtamiseen asti. Ryhmää voidaankin hyvällä syyllä kutsua puolustusvoimien toiminnan perussoluksi. Ryhmässä tapahtuvan toiminnan sekä vuorovaikutuksen kautta sotilasorganisaatio saavuttaa tavoitteensa niin rauhan kuin sodankin aikana. (JOKÄ 2012, 138.)

Sotilasorganisaatiossa toimivia ryhmiä voidaankin pitää varsin samanlaisina, kuin siviiliyliopistojen sosiaalipsykologian tutkimuskohteena olevia. Esimerkiksi sotilasryhmien ryhmäkoot ovat yhteneviä niiden muiden ihmisryhmien kanssa, joita sosiaalipsykologia tutkii. Tämä mahdollistaa sosiaalipsykologisen tiedon hyödyntämisen myös asevoimissa.

Jungerin (2010, 120) mukaan taistelussa on viime kädessä kysymys 10 – 12 ihmisen toimintojen yhteen sovittamisesta. Ryhmä joka kykenee parhaiten toimimaan yhdessä, voittaa todennäköisemmin taistelun. Nykyaikaisella taistelukentällä joukkueen jäsenet (30 – 50 henkeä) kykenevät vielä mahdollisesti läheiseen sekä jatkuvaan vuorovaikutukseen toistensa kanssa. Riippuen tehtävästä sekä toimintaympäristöstä jäsenet kykenevät mahdollisesti näkemään toisensa sekä kommunikoidaan sanallisesti huutamalla. (King 2013, 18.) Peitteisessä maastossa on todennäköistä, että korkeintaan ryhmän jäsenet kykenevät jatkuvaan kommunikointiin keskenään.

On ymmärrettävä, että ryhmät muodostuvat yksilöistä. Ryhmässä yksilöt ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja mitä selkeämpää tuo vuorovaikutus on - siis miten hyvin yksilöt ymmärtävät toisiaan - sitä toimivammaksi tuo ryhmä muodostuu. Vaikka ihminen viestiikin edelleen myös kehollaan, on puhe pääasiallinen viestintäkeino.

Toiminnan tehostumisen lisäksi kieli muuttaa sosiaalisen liittymisen luonnetta. Toisen syväliisemmän ymmärtämisen johdosta kehittyy mahdollisuus emotionaalisen läheisyyden lisäksi henkiseen läheisyyteen, intimiteettiin (Helkama ym. 2005, 59). Tämä on tärkeä seikka ymmärtää, kun tarkastelemme ihmisen ryhmätoimintaa. Halun tulla kunnioitetuksi, ihailuksi ja

rakastetuksi on väitetty olevan jokaiseen ihmiseen syvälle istutettu ominaisuus (Holmes 2004, 23). Tämä halu on tietysti mielessä myös Akilleen kantapäämme, sillä se asettaa meidät vaikutukselle alttiiksi niiden taholta, joilta etsimme hyväksyntää (Napier & Gershenfeld 1993, 25).

Kun yksilö siis liittyy johonkin ryhmään, hän muuttuu. Ihmisten ryhmäkäyttäytymisen on todettu eroavan suuresti heidän ryhmän ulkopuolella tapahtuvasta käyttäytymisestään. (Napier ym. 1993, 5.) Erityisen selvää tämä on sotilasryhmissä, joissa tarkoituksenakin on yksilöllisyyden hävittäminen. Esimerkkinä tästä voidaan pitää jalkaväkimiehen etenemistä vihollisen tulen alla ryhmänsä mukana, vaikka se tarkoittaa oman hengen vaarantamista.

2.1 Ryhmän käsite ja ryhmän muodostuminen

Ryhmä voidaan määritellä useilla erilaisilla tavoilla. Suomessa erilaisissa sotatieteellisissä julkaisuissa, oppaissa ja käsikirjoissa mainitaan usein Marvin Shawn määrittely, jonka mukaan ryhmä muodostuu ”kahdesta tai useammasta henkilöstä, jotka ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa sellaisella tavalla, että kukin henkilö vaikuttaa kaikkiin muihin ja muut vaikuttavat häneen” (ks. esim. Eränen, Harinen & Jokitalo 2008, 35; Harinen 2000, 11; JOKÄ 2012, 137). Erilaisiin määrittelyihin vaikuttavat ryhmän muotoutumiseen sekä toimintaan vaikuttavat useat erilaiset tekijät kuten vuorovaikutus, säännöt, työnjako, roolit ja johtajuus.

Yksilöistä muodostuvan joukon tulisikin täyttää seuraavanlaisia ryhmäkriteerejä, jotta se voitaisiin luokitella ryhmäksi:

- Riippuvuuskaiteeri (ryhmään kuuluvia yksilöitä yhdistää sosiaalisten suhteiden verkko ja heitä leimaa jossain määrin ryhmän jäsenyys siten, että ainakin ryhmässä tapahtuvat muutokset vaikuttavat heihin).
- Jäsenyyskaiteeri (ryhmään kuuluvat yksilöt tietävät, ketkä kuuluvat ryhmään ja ketkä eivät).
- Jäsenyystietoisuuskaiteeri (ryhmän jäsenet tietävät itse kuuluvansa ryhmään).
- Normikaiteeri (ryhmän jäsenet odottavat toisten jäsenten käyttäytyvän tietyllä tavalla ja tiettyjen sääntöjen – normien – mukaan. Esimerkiksi ryhmän jäsenet ottavat aina riskin muiden paheksunnasta tehdessään itsenäisiä päätöksiä).

(Rainio & Helkama 1974 Jokitalon 2008, 81 mukaan; Napier ym. 1993, 73).

Ryhmän ei kuitenkaan tarvitse täyttää kaikkia näitä, jotta se voitaisiin luokitella ryhmäksi. Väljän määritelmän mukaan yhdenkin kriteerin täyttymisen jälkeen joukko voidaan määritellä ryhmäksi. Ryhmän ja tiimin määritelmät sekoitetaan usein puhekielessä keskenään. Erityisesti elinkeinoelämässä sekä urheilussa puhutaan tiimityöstä ja tiimeistä. Yhteistä tiimin ja ryhmän määritelmällä on se, että niissä molemmissa tapahtuu pääosin samanlaisia ryhmäprosesseja ja – ilmiöitä. (Jokitalo 2008, 83.) Yksinkertaisesti määriteltynä tiimi on itseohjautuva työryhmä. Tiimityö edellyttää jotakin selkeästi määriteltyä päämäärää sekä tavoitetta, joihin tiimi on sitoutunut ja jäsenet ovat yhteisvastuussa tuloksesta.

Kaikki ryhmät ovat yksilöllisiä ihmisten välisiä vuorovaikutusjärjestelmiä. Toistensa kanssa identtisiä ryhmiä ei käytännössä ole olemassa, koska ryhmiin kuuluvat jäsenetkin ovat kaikki yksilöitä. Ryhmiä voidaanakin jaotella jäsenen sekä ryhmän välisen suhteen sekä vuorovaikutuksen perusteella:

- 1) *Primääriryhmä – sekundääriryhmä*: Primääriryhmässä ihmissuhteet ovat läheiset (kuten esimerkiksi perheessä). Se on äärimmäisen tärkeä henkilön identiteetin muodostumisen kannalta. Sekundääriryhmässä välimatka muihin jäseniin on yleensä pidempi. Tästä huolimatta voi sillä olla todella huomattavaa merkitystä yksilölle monessa suhteessa (kuten esimerkiksi naapurit).
- 2) *Viiteryhmä*: Toimii mittatikkuna oman tai muiden statuksen arvioinnissa (esimerkiksi erilaiset ammattikunnat kuten ”upseerit”). Mikäli varusmiehellä on siviilissä vahva viiteryhmä, joka suhtautuu kriittisesti puolustusvoimiin, voi tämä aiheuttaa ongelmia palvelukseen sopeutumisessa.
- 3) *Me -ryhmä – he – ryhmä*: Jäsenryhmästä puhutaan yleensä muodossa ”me”. Ulkoryhmään yksilö on jonkinlaisessa vuorovaikutussuhteessa, mutta ei koe kuuluvansa siihen. Tästä ryhmästä puhutaan siis ”he”. Ryhmäkiinteyden muodostumisessa ”me ja he” – ajattelutavalla on tärkeä rooli. Ryhmän ulkopuoliset katsotaan jotenkin poikkeaviksi ja vastakkainasettelu ryhmien välillä johtaa solidaarisuuden – koheesion (kiinteyden) – kasvuun omassa ryhmässä.
- 4) *Epävirallinen ryhmä – virallinen ryhmä*: Erilaisia epävirallisia ryhmiä muodostuu spontaanisti (myös virallisten ryhmien sisälle) yhteisen mielenkiinnon pohjalta. Virallisella ryhmällä taas on etukäteen määritelty tarkoitus, säännöt, rutiinit sekä viralliset johtajat.

- 5) *Psyykeryhmä – sosioryhmä*: Määritelmää voidaan verrata epäviralliseen ja viralliseen ryhmäjakoon. Psyykeryhmä vastaa yksilön emotionaalisiin tarpeisiin, kun taas sosioryhmä muodostuu vastaamaan ryhmäjäsenten yhteisiä kiinnostuksen kohteita tai osallistumisesta johonkin tiettyyn asiaan. (Svedberg 1997, 17-18 Hultin 2002, 10 ja Jokitalon 2008, 82 mukaan.)

Useasti primääriryhmästä käytetään myös nimitystä pienryhmä. Ryhmäkiinteyden kannalta tämä ryhmä on tärkeä, sillä yleisimmin ryhmäkiinteyden nähdään nimenomaan pienryhmien ominaisuutena. Ryhmän koolle ei ole olemassa tarkkaa määritelmää. Käytännössä ryhmän kokoa rajoittavat ryhmän jäsenten välisen kommunikoinnin mahdollinen ja määrä ja laatu. (Napier ym. 1993, 36.) Suuri määrä ihmisiä ei yksinkertaisesti voi olla tarpeeksi läheisessä vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, jotta heitä voisi nimittää primääriryhmäksi.

Ryhmäkoon kasvaessa muutamallakin jäsenellä, mahdollisten suhteiden määrä jäsenten välillä kasvaa moninkertaiseksi. Tästä syystä isommat ryhmät jakaantuvat yleensä pienryhmiin. Onkin esitetty, että jakaantuminen pienryhmiin tapahtuu viimeistään, kun ryhmän jäsenmäärä ylittää kymmenen henkeä. (Napier ym. 1993, 36; Holmes 2004, 293.) Tällöin ryhmän kommunikointiin syntyy kokonaan uusia ulottuvuuksia, kun ryhmän sisällä olevat pienryhmät kommunikoivat keskenään.

Pienryhmän jäsenlukua ei kuitenkaan yleensä rajoiteta mihinkään enimmäismäärään, vaan vuorovaikutuksen luonne ratkaisee, ollaanko tekemisissä pienryhmän kanssa (Hult 2002, 11). Pienryhmässä jäsenillä tulisi olla mahdollisuus toistensa tuntemiseen ja yleisimmin pienryhmäksi mielletäänkin ryhmä jossa on alle 20 jäsentä (Jokitalo 2008, 83). Toisaalta armeijan kokoonpanoista joukkue (n. 30 henkeä) mielletään vielä primääriryhmäksi, mikäli se säilyy pitkään samassa kokoonpanossa (ks. esim. Henderson 1986).

Primääriryhmässä siis jäsenten väliset sosiaaliset suhteet ovat hyvin läheiset ja he ovat kanssakäymisessä päivittäin. Sotilasorganisaatioissa primääriryhmäksi on yleensä katsottu ryhmä (esim. jalkaväkiryhmä) tai joukkue, koska nämä mahdollistavat kokonsa puolesta läheisen vuorovaikutuksen jäsenten välillä. (Pipping 1978; Harinen 2000; Hult 2002; Salo 2011; King 2013.) Komppanian katsotaan muodostavan ensimmäisen tason sekundääriryhmälle, sillä se on riittävän suuri, jotta kaikki jäsenet eivät tunne toisiaan, mutta riittävän pieni mahdollistaakseen kokemusten jakamisen (vrt. Dunbar 1993). Toisaalta sekundääriryhmän koon on havaittu vaihtelevan eri tutkimuksissa (ks. esim. Salo 2011, 34).

On olemassa selkeää näyttöä siitä, että myös laajemmissa sotilasorganisaatioissa – pataljoona, prikaati, divisioona - vallitsee tiivistä solidaarisuutta jäsenten välillä, mutta sosiaalipsykologi-

an määritelmän mukaan tällöin ei voida puhua ryhmäkiinteydestä, sillä vaikka sotilailla on erityinen suhde, he eivät kuitenkaan tunne toisiaan henkilökohtaisesti. Laajemmassa mittakaavassa kyse on enemmänkin jonkinlaisen organisaatiollisen solidaarisuuden tunteesta. Ammattiarmeijoissa tästä voidaan käyttää nimitystä ”esprit de corps”. (King 2013, 18.) Asevelvollisuuteen perustuvissa armeijoissa – kuten Suomen puolustusvoimissa – on kenties parempi käyttää nimitystä isänmaallisuus tai joukko-osastohenki.

Knut Pippingin ”Komppania pienoisyhteiskuntana” (1978, alkuperäinen ilmestyi 1947) on suomalaisen sotilassosiologian klassikkoteos, jossa hän tutki omaa jatkosodan aikaista konekiväärikomppaniaansa. Hän havaitsi konekiväärikomppaniassaan seuraavan laisia ryhmiä:

- *Arvoryhmät*: ryhmien jakautumisen perusteena oli sotilasarvo. Komppaniassa arvo-ryhmiä oli käytännössä kaksi: upseerit ja muut (1978, 115-127).
- *Sotilaalliset ryhmät*: esimerkiksi konekivääriryhmä ja joukkue (1978, 128-140).
- *Paikalliset ryhmät*: esimerkiksi jonkin tukikohdan miehistönä olevat konekivääri- ja kiväärijalkaväkimiehet (1978, 140-144).
- *Ikäryhmät*: ryhmien jakautumisen perusteena olivat palvelusvuodet (1978, 144-153).
- *Kotiseuturyhmät* (1978, 153-158)
- *Keittoporukat*: sotilaallisen tai paikallisen ryhmän sisälle muodostuneita kahden, kolmen ja neljän hengen suuruisia primääriryhmiä, joissa yksilöitä sitoivat yhteen joko henkilökohtaiset mieltymykset tai taloudelliset syyt (1978, 150-159).

Pippingin mukaan komppanian miehet kuuluivat samanaikaisesti kaikkiin näihin ja kussakin ryhmässä yksityisellä sotilaalla oli tietty rooli. Se mille ryhmälle hän oli lojaalein, ja mihin hän tunsu eniten yhteyttä, vaihteli tilanteen mukaan. Esimerkiksi konekiväärijoukkueiden ollessa hajautettuna ryhmittäin jalkaväkijoukkueisiin ensisijainen lojaalius kohdistui omaan kk-ryhmään. Taistelutilanteissa lojaalius saattoi kohdistua koko tukikohtaan eli paikalliseen ryhmään. (1978, 141.)

Samankaltaisia ryhmiä voidaan havaita myös rauhan ajan palveluksessa. Hoikkalan ym. mukaan Kainuun prikaatissa samoilta paikkakunnilta kotoisin olleet ”kudit” pitivät yhtä ja tapasivat toisiaan, pistäytyivät toistensa tuvissa, kävivät yhdessä röökillä sekä sotilaskodissa (2009, 133).

On myös esitetty epäilyjä siitä, voidaanko pieniä ja kiinteitä (virallisen organisaation) sotilasyhmiä pitää aitoina primääriryhminä. Esimerkiksi vaihtuvuuden, tappioiden, lyhyen palvelusajan ja yhdessäolon tai vahvan muodollisen kontrollin johdosta sotilaallisen ryhmän ja eri-

tyisesti joukkueen ei katsota pysyvän riittävän eheänä, jotta se voisi olla primääriryhmä. (Sinivuo 2011, 90-91.) Toisaalta on myös perusteltua esittää, että armeijan toimintaympäristössä useat tekijät tukevat virallisen ryhmän muodostumista primääriryhmäksi. Näihin tekijöihin palataan tarkemmin myöhemmin.

Puolustusvoimien näkökulmasta – siis virallisen organisaation näkökulmasta - ryhmällä voidaan katsoa olevan aina jokin tehtävä, jonka vuoksi se on muodostettu. Yksinkertaistettuna voidaan sanoa, että ryhmät ovat olemassa sellaisten tehtävien suorittamiseen, joista yksi ihminen ei suoriudu yksinään (Helkama ym. 2005, 256). Kukaan ei esimerkiksi yksin kykene tehokkaaseen tulitoimintaan kranaatinheittimellä.

Ryhmän päämääränä – virallisen organisaation mukaan - on tehtävänsä mahdollisimman tehokas täyttäminen. Tämän lisäksi ryhmän täytyy jatkuvasti huolehtia omasta kiinteydestään. Tämän vuoksi ryhmällä käsitetään olevan kaksoistavoite eli asia- sekä tunnetavoite. Asiatavoitteella ymmärretään ryhmän toiminnan tarkoitusta, esimerkiksi ryhmälle annetut viralliset tehtävät. Tunnetavoitteella taas ymmärretään ryhmän sisäisiin prosesseihin liittyviä tavoitteita, kuten olemassaolon säilyminen sekä ryhmähengestä huolehtiminen. (Jokitalo, 2008, 89; JOKÄ 2012, 137.)

Ryhmät, kuten yksilötkin, kehittyvät erilaisten vaiheiden kautta. Vaikka keskenään täysin samanlaisia ryhmiä onkin mahdoton löytää, kehittyvät ne kaikki vaiheiden kautta, joissa kaikilla ryhmillä on vähintäänkin yhtäläisiä piirteitä. Kenties kuuluisin ryhmän kehitysvaiheita kuvaava malli on Bruce Tuckmanin esittelemä viiden erilaisen kehitysvaiheen malli. Kehitysvaiheet ovat muotoutumisvaihe (forming), kuohuntavaihe (storming), sopimisvaihe (norming), hyvin toimivan ryhmän vaihe (performing) ja ryhmän lopettamisvaihe (adjourning). (Tuckmann 1965.)

Muotoutumisvaiheessa ryhmän jäsenet ovat vasta tutustumassa toisiinsa. Tällöin jokainen vielä etsii omaa paikkaansa ryhmässä, eikä roolijako ole vielä selvillä. Jos ryhmälle on jo määritetty johtaja, hänen uskotaan kykenevän ratkaisemaan kaikki ryhmän ongelmat. Ylipääntään jäsenet ovat hyvin riippuvaisia johtajasta. (Tuckman 1965.)

Kuohuntavaiheessa ryhmän sisällä sanan mukaisesti kuohuu. Yksilöt haluavat erottua muista ja jakaantuvat tavallisesti pienempiin alaryhmiin. Näiden alaryhmien jäsenyys antaa yksilöille rohkeutta esittää omia mielipiteitään ja jopa vastustaa ryhmän johtajaa. Tämä aiheuttaa runsaasti ryhmän sisäisiä konfliktitilanteita. Vaihe kuitenkin auttaa selvittämään ryhmän tavoitteet ja toimintatapamallit. (Tuckman 1965.)

Sopimisvaiheessa ryhmän yhteistyökyky alkaa vähitellen kehittyä. Kiinteys alkaa kehittyä ryhmässä vähitellen ja auttaa osaltaan hyväksymään jäsenten väliset eroavaisuudet sekä tunteiden purkaukset. Eriäviäkin mielipiteitä voi esittää ja niihin suhtaudutaan rakentavasti, toisin kuin edellisessä vaiheessa. Tiivistettynä tässä vaiheessa edellisessä vaiheessa syntynyt vastus ryhmän toiminnalle voitetaan. Kenties tärkeimpänä seikkana tässä vaiheessa ryhmä muodostaa itselleen säännöt ja normit, joita jäsenet sitoutuvat noudattamaan. (Tuckmann 1965.)

Hyvin toimivan ryhmän vaiheessa ryhmän kuvauksen mukaisesti toimii hyvin. Edellisissä vaiheissa ilmenneet ristiriidat on saatu ratkaistua ja ryhmä kykenee toimimaan kokonaisuutena tavoitteensa mukaisesti. Energiaa ei enää kulu sisäisten ristiriitojen selvittelyyn, vaan se voidaan suunnata tehtävän mukaiseen työskentelyyn. (Tuckmann 1965.)

Ryhmän lopettamisvaiheessa ryhmän jäsenet valmistautuvat lähtemään ryhmästä ja hyvästelemään toisensa. Jäsenet kokevat usein surua ryhmän tarkoituksenmukaisuuden loppumisesta. Henkilökohtaiset tuntemukset saattavat tosin vaihdella ryhmän sisällä paljonkin: joku kokee iloa ja suurta helpotusta, toinen taas suurta surua ja masennusta. (Tuckmann 1965.)

Tuckmaninkin malli on ymmärrettävä yksinkertaistetuksi teoriaksi ryhmän muodostumisesta. Kaikissa ryhmissä kaikkia vaiheita ei välttämättä esiinny ollenkaan tai ne ovat hyvin lyhyitä (ks. esim. Metsänperä 2013). Ihmisten ryhmätoiminta on lisäksi niin monimutkainen ilmiö, että sitä tuskin kykenee yksikään teoria täydellisesti selittämään. Jokainen ryhmä kuitenkin käy läpi erilaisia kehitysvaiheita ja kaikissa näissä vaiheissa sen on tehtävänsä lisäksi huolehdittava kiinteydestään.

2.2 Ryhmässä syntyvät ilmiöt

Ryhmäkiinteys on vain eräs ilmiö, jonka voidaan katsoa syntyvän ryhmässä erilaisten ryhmäprosessien sekä kehitysvaiheiden – ryhmädynamiikan yhteisvaikutuksesta (Jokitalo 2008, 92). Yhtenä ryhmien toimintaan liittyvänä perusoletuksena onkin pidettävä sitä, ettei ryhmätyön tuloksia voida ymmärtää pelkästään erilaisista lähtötekijöistä käsin, vaan ryhmän sisäisessä vuorovaikutuksessa syntyy ilmiöitä, jotka vaikuttavat olennaisesti ryhmän tehokkuuteen. Toinena perusolettamuksena on, ettei ryhmätyön tuloksia voida myöskään selittää pelkästään näiden ryhmäsyntyisten prosessien avulla, vaan on otettava huomioon lähtötekijöiden sekä ryhmäilmiöiden yhdysvaikutukset. (Helkama ym. 2005, 266.)

Ryhmätoiminta ei siis koskaan ole staattista, vaan ryhmässä käydään jatkuvasti läpi erilaisia prosesseja sekä synnytetään erilaisia ilmiöitä. Tämän prosessiluonteen ymmärtämisen voidaan katsoa auttavan erilaisten ryhmäilmiöiden tunnistamisessa. Erilaisten ryhmässä tapahtuvien prosessien ja kehitysvaiheiden voidaan ajatella esiintyvän kaikissa ryhmissä ja luovan lähtökohdat erilaisten ryhmäilmiöiden syntyyn. Ryhmäilmiöiden voidaan siis katsoa syntyvän eri prosessien ja kehitysvaiheiden yhteisvaikutuksesta (Jokitalo 2008, 91 – 92). On myös muistettava, että jokainen ryhmä on yksilöllinen jäsentensä muodostama kokonaisuus.

Ryhmätyön tuloksellisuuteen ja ryhmän dynamiikkaan vaikuttavat lähtötekijät voidaan jaotella esimerkiksi rakennetekijöihin (ryhmän koko, jäsenten taidot ja persoonallisuus, viestintäverkko, statushierarkia), tehtävään liittyvät tekijät (tehtävän luonne ja vaikeus, käytettävissä oleva aika) sekä ympäristötekijöihin (fyysinen ympäristö, ryhmän asema suuremmassa organisaatiossa suhteessa muihin ryhmiin). Jaottelu on tietysti jossakin määrin mielivaltaisen ja se voitaisiin tehdä toisinkin, esimerkiksi jaottelemaan lähtötekijät ryhmälle asetettuihin vaatimuksiin ja ryhmällä oleviin resursseihin. (Helkama ym. 2005, 259–261.)

Ryhmässä syntyviä ilmiöitä ovat esimerkiksi osallistumisen ja viestinnän jakautuminen, normit ja roolit, kiinteys (koheesio), sosiaaliset vaikuttamisprosessit sekä ryhmämotivaatio. Jaottelu lähtötekijöiden sekä ryhmässä syntyvien ilmiöiden välillä ei tietenkään ole ehdoton. Esimerkiksi normit voidaan hyvinkin luokitella pikemminkin rakennetekijäksi, kuin ryhmässä syntyväksi seikaksi joissain tapauksissa. (Helkama ym. 2005, 261–262.)

Ryhmätyöskentelyn ongelmakentän mutkikkuuden vuoksi on vaikeaa esittää selkeää syiden ja seurausten ketjua esimerkiksi lähtötekijöiden ja ryhmässä syntyvien ilmiöiden välillä. Helkaman ym. (2005, 261-266) mukaan onkin oletettava, että eri lähtötekijät eivät ole toisistaan riippumattomia, vaan niiden välillä on syy-seuraussuhteita, esimerkiksi tehtävän luonne, tek-

nologia ja ryhmän asema organisaatiossa saattavat määrätä alkuperäisen viestintäverkon ja että tulos riippuu sekä lähtötekijöistä että ryhmässä syntyvistä prosesseista.

Lisäksi on otettava huomioon tekijöiden väliset ajalliset suhteet, jolloin lähtötekijöiden ja ryhmäsyntyisten ilmiöiden välille syntyy molemmiin suuntaisia vaikutusyhteyksiä (Helkama ym. 2005, 262). Esimerkiksi virallisen sotilasryhmän sisälle syntyvä pienryhmä voi todellisuudessa ruveta kontrolloimaan ryhmän toimintaa ja näin muuttaa mm. alkuperäistä statushierarkiaa eli lähtötekijää. Myös ryhmätoiminnan tulokset vaikuttavat sekä lähtötekijöihin että ryhmäsyntyisiin tekijöihin. Esimerkiksi tavoitteen saavuttamisen on todettu lisäävän ryhmän jäsenten välistä kiintymyksen tunnetta (ks. esim. Napier ym. 1993, 87-93).

2.2.1 Normit

Eräs yhteinen piirre kaikissa ryhmissä ovat ryhmään muodostuvat normit. Normien ja roolien synnyttäminen ryhmään on myös yksi ryhmän kehitysvaiheista (norming). Yksinkertaistettuna normit ovat sääntöjä, jotka ohjaavat ryhmän toimintaa, sekä määrittelevät sen miten ryhmän jäsenen tulisi käyttäytyä ja millainen hänen tulisi olla. (Ks. esim. Helkama ym. 2005, 256-258; Napier ym. 1993, 114-115.)

Yksilön tasolta tarkasteltuna normit ovat ryhmän jäsenten käsityksiä siitä, miten yksilön tulisi jossain tietyssä tilanteessa toimia. Napierin ym. (1993, 117) mukaan onkin tärkeää ymmärtää, että normit eivät ole pelkästään ryhmän käyttäytymissääntöjä, vaan myös käsityksiä hyväksyttävästä käyttäytymisestä. Näitä käsityksiä ei useinkaan voi johtaa suoraan käytöksestä, vaan ne täytyy oppia. Esimerkiksi innokas opiskelija saattaa olla ahkera esittämään omia mielipiteitään sekä kysymyksiä luennoilla. Jonkin ajan kuluttua hän huomaa muiden opiskelijoiden eleistä sekä ilmeistä, ettei kysymysten esittäminen päivän viimeisellä luennolla ole suotavaa, koska kaikki haluavat ajoissa kotiin.

Eräs sotilasorganisaation erityispiirre ovat tarkasti määritellyt normit (vrt. YLPALVO 2009). Kuitenkin virallisen organisaation sisälle ja rinnalle syntyy epävirallisia pienryhmiä, jotka saattavat muodostaa hyvinkin erilaisia normeja. Harisen (2012, 26) mukaan viralliset normit ovat jossakin organisaatiossa tai ryhmässä vallitsevia johdon tai esimiesten antamia, usein kirjallisessa muodossa ilmaistuja määräyksiä ja ohjeita, joihin liittyy sanktioita. Epäviralliset normit taas ovat hänen mukaansa samoissa organisaatioissa tai niiden alaryhmissä olevien ihmisten omia, epävirallisia käyttäytymissääntöjä, joihin myös liittyy sanktioita.

Esimerkiksi Pippingin (1978, 34) mukaan virallinen normijärjestelmä oli tahallisen ankara ja kontrollia korostava, koska sen päätarkoituksena oli juuri kontrollin ylläpitäminen odottamattomissa tilanteissa. Virallisen normijärjestelmän rinnalle asevelvolliset olivat kehittäneet oman järjestelmänsä, jonka tarkoituksena oli lieventää palveluksen ankaruutta ja hankkia yksityiselle sotilaalle mahdollisimman paljon vapautta ohjesääntöjen puitteissa.

Sotilaiden pyrkimyksenä oli mahdollisimman miellyttävä sekä turvallinen olotila, jota kuvasi rintamasotilaan taloudellisuus periaate. Tähän liittyen jokaiselta odotettiin kohtuullista määrää rohkeutta. Joka halusi, sai vapaasti osoittaa suurempaa rohkeutta - esimerkiksi vapaaehtoisena partioon lähteminen – lisäämättä kuitenkaan vaaraa muille. Joka ei tähän tavoitteeseen pääsyt, joutui ivan kohteeksi. (Pipping 1978, 161-162.)

Tämä taloudellisuus periaate näkyi myös siinä, että yksityisomaisuuden suhtauduttiin kunnioittavasti. Armeijan varusteet taasen katsottiin tietyssä määrin yhteiseksi omaisuudeksi. Omien varusteiden vaihtaminen parempiin oli esimerkiksi hyväksyttävää, jos tällaisia riippui vartioimattomina. Periaatetta sovellettiin lisäksi hanakasti aseisiin, työkaluihin, suksiin tai muuhun vastaavaan varustukseen, joka oli pikemminkin ryhmän kalustoa kuin yksityisomaisuutta. Erityisen haluttuja olivat konepistoolit. (Pipping 1978, 167-168.)

Yleistettynä sotilaiden normit voidaan tiivistää ”kaveria ei jätetä” periaatteeseen, joka vaikuttaisi olevan universaalinen normi sotilasryhmissä. Tähän periaatteeseen sisältyy ainakin toisten tukeminen, oman osansa tekeminen, toisten suojeleminen sekä lojaalius vertaisiaan kohtaan. (Ks. esim. Harinen 2012; Salo 2011, 83.)

Sotilasorganisaation tulisikin pyrkiä siihen, että sotilasryhmiin joka tapauksessa muodostuvien pienryhmien normit olisivat mahdollisimman sopusoinnussa virallisen organisaation tavoitteiden kanssa. Johtajan roolin katsotaan olevan keskeinen sen varmistamisessa, että yksikkö omaa samat uskomukset, arvot ja normit kuin koko armeija ylimpiä esikuntia myöten. Ilman johtajan hallitsevaa vaikutusta ryhmät luovat omat norminsa (Sinivuo 2011, 108). Johtajan tulisikin toimia välittävänä linkkinä (linking pin) ylemmän portaan ja alaistensa välillä. (Henderson 1979,1986; Salo 2011.) Esimerkiksi NVA järjesti organisaationsa kolmen miehen solujen pohjalta. Jokaisen solun johdossa oli puolueen jäsen, joka varmisti, että ryhmään syntyvät normit olivat yhteneviä puolueen tavoitteiden kanssa. Samalla pyrittiin varmistamaan sotilaallisen ryhmän muodostuminen primääriryhmäksi. (Henderson 1979.)

Ryhmäkiinteys on eräs osa sitä prosessia, jonka kautta normit vaikuttavat yksittäisen ryhmän jäsenen käyttäytymiseen. Mitä suurempi kiinteys ryhmässä vallitsee, sitä suurempi paine yhdenmukaiseen käyttäytymiseen – normien noudattamiseen - kohdistuu sen jäseniin. Harisen

(2016) mukaan tämä yhteys kytkee ryhmässä syntyvät epäviralliset normit sen tutkimiseen, mikä on ryhmäkiinteyden ja ryhmän tehokkuuden suhde.

2.3 Sotilasryhmän erityispiirteitä

Armeijan ominaispiirteet luovat ympäristön, joka useimmille ihmiselle on kaukana normaalista elämästä. Varsinkin alkuvaiheessa yksilö joutuu kehittämään täysin uusia selviytymiskeinoja. Yksilö joutuu vastoin omaa tahtoaan kontrolloituun, autoritääriin ympäristöön, jonka normit voivat olla vastakkain omien henkilökohtaisten uskomusten kanssa. Armeijan ”normistossa” individualismi väistyy kollektiivisen toiminnan tieltä ja tämän seurauksena yksilön siviilielämässä olennaista valinnan vapautta ei ole. Yksilö on vain ”sukunimellinen keho”, joka määrittyy ainoastaan sen perusteella mihin tupaan tai ryhmään hän kuuluu. (Salo 2008, 19-21.)

Hoikkala, Salasuo ja Ojajärvi korostavat armeijan autoritaarista luonnetta sekä pyrkimystä kollektiiviseen toimintaan ja kuvaavatkin armeijan tuottamaa tilaa termeillä ”kokonais- ja yhtenäisruumis”, joilla he tarkoittavat sitä, ettei keho enää ole yksilön omassa käytössä, vaan se toimii osana laajempaa kokonaisuutta, ryhmää, joukkuetta tai komppaniaa (2009, 24). Armeijan ympäristössä siis päätävältä omasta kehosta siirtyy muille ja siviilielämässä ominainen vapaus menetetään. Kuvaus on kenties hieman äärimmäisyyksiin viety, mutta korostaa toisaalta puolustusvoimien rauhan aikaista päämäärää eli suorituskykyisten joukkojen tuottamista. Siviilissä koulutuksen päämääränä on yleensä yksilön tietojen ja taitojen parantaminen, kun taas armeijassa päämääränä on nimenomaan tehokkaan ryhmän tuottaminen.

Armeijan ympäristön erityislaatuisuutta siviilielämään verrattuna lisää se, että kaikki säännöt, rajoitukset sekä ”koodit” käyttäytymiselle ovat tarkasti määriteltyjä (ks. esim. Napier ym. 1993, 477; Harinen 2012; Sinivuo 2011). Suomen puolustusvoimissa nämä virallisen organisaation normit on käytännössä kirjattu Yleiseen palvelusohjesääntöön (YLPALVO 2009). Myöskin siviiliryhmän dynamiikkaan usein konflikteja aiheuttavat roolijako sekä johtajuus ovat armeijan hierarkkisessa organisaatiossa tarkasti määriteltyjä, millä pyritään varmistamaan organisaation häiriötön toiminta.

Organisaation sekä toimintaympäristön erityispiirteet myös aikaan saavat sen, että ryhmän yksittäiseen jäsenen kohdistuva ryhmäpaine (sosiaalipsykologiassa sosiaalinen paine) on huomattavasti vahvempi kuin vapaammassa siviilielämässä. Erityisesti taistelukentän olosuh-

teissa ryhmän käyttäytymissääntöjen noudattamisen valvonta on tiukkaa, koska jokaisella ryhmän yksittäisen jäsenen toiminnalla saattaa olla merkitystä muiden turvallisuuden kannalta. Esimerkiksi Sebastian Junger kuvaa amerikkalaisen jalkaväkijoukkueen elämää Afganistanissa seuraavalla tavalla:

” And because combat can hinge on the most absurd details, there was virtually nothing in a soldier’s daily routine that fell outside the group’s purview. Whether you tied your shoes or cleaned your weapon or drank enough water or secured your night vision gear were all matters of public concern and so were open to public scrutiny. Once I watched a private accost another private whose bootlaces were trailing on the ground. Not that he cared what it looked like, but if something happened suddenly...the guy with the loose laces couldn’t be counted on to keep his feet at a crucial moment. It was the other man’s life he was risking, not just his own.” (2010, 166.)

Samankaltaisen ryhmäpaineen voi aistia myös seuraavassa haastattelukatkelmassa:

” Katkelma 5, Jokisilta:

Salasuo: Sul ei oo mitään, sä et oo vemppaakaan juuri hakenu?

Jokisilta: En oo.

S: Teil on tietty se et ootte kaikki helvetin hyvässä kondiksessa?

J: Nii jos lähtee vempaa nii ylleensä tulee vittuilua, et jätkä lähtee vempaa ja jos lähtee vaikka kesken leiriä yks vemppaan, ni siitä on ongelmia muille ku joutuu sitte kantamaan enemmän sitä ryhmäkohtaista tavaraa.

S: Niin ne on laskettu tarkkaan jakautumaan sen porukan kesken.

J: Sillon tulee yleensä itelleen paskaa niskaan jos lähtee vempaa.” (Hoikkala ym. 2009, 239.)

Yhtäläisyyksiä on siis havaittavissa sekä amerikkalaisen jalkaväkijoukkueen elämässä sota-toimialueella sekä Suomen puolustusvoimissa varusmiespalvelustaan rauhan aikana suorittavien asevelvollisten kesken. Rauhan ajan palveluksessa eivät niinkään hengenvaaralliset olosuhteet aiheuta normien noudattamisen valvontaa, mutta mikäli jäsen ei osallistu ryhmän toimintaan tuottaa se yleensä muille jäsenille ”enemmän kantamista”.

Sotilasryhmille tunnusomaista onkin se, että ryhmän normit sisäistetään ja että omalla toiminnalla pyritään ryhmän selviytymiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen niin voimakkaasti, että ryhmäidentiteetistä tulee tärkeämpi, kuin omasta yksilöllisestä identiteetistä (Hult 2002, 14).

Voidaankin sanoa, että armeijan erityispiirteet tekevät monet ryhmissä tapahtuvat prosessit sekä ilmiöt eräällä tavalla näkyvimiksi, kuin siviilielämässä muodostetuissa ryhmissä (ks. esim. Salo 2011, 13-15; King 2013, 15).

Huolimatta tarkasti määritellystä normistosta sotilasorganisaation(kin) sosiaalinen rakenne on todellisuudessa huomattavasti monimutkaisempi kuin erilaiset ohjesäännöt antavat ymmärtää. Sotilasorganisaationkin virallisten ryhmien sisällä ja rinnalle syntyy erilaisia epävirallisia pienryhmiä, joiden käyttäytymissäännöt (normit) saattavat poiketa paljonkin virallisen organisaation käyttäytymissäännöistä (normeista) (Harinen 2000, 9; Harinen 2011, 17-21). Todellisuus rakentuu virallisen organisaation ja tämän epävirallisen organisaation vuorovaikutuksesta.

Virallisen ja epävirallisen organisaation välinen vuorovaikutus onkin havaittavissa myös rauhan ajan varusmiespalveluksessa. Hoikkalan ym. (2009, 70-71) mukaan virallisten ohjenuorien rinnalla elää ”komppanioittain vaihteleva, kirjaamaton epävirallinen koodisto. Se muotoutuu komppanian toimintatavoista, kantahenkilökunnan työotteesta, varusmiesten välisistä sosiaalisista suhteista ja laajemmin komppanian kulttuuriperinteestä.” Heidän mukaansa tämä epävirallinen taso vaikuttaa fyysisiin toimiin, mutta yhtäläillä varusmiesten motivointiin, rankaisemiseen, yhteishenkeen ja moniin muihin tekijöihin ja siten myös varusmiesten palveluskokemukseen.

Sotilaiden epävirallisten pienryhmien, niissä vallitsevien normien sekä käyttäytymissääntöjen onkin todettu olevan eräs keskeinen tekijä sotilaiden taistelumotivaatiolle sekä psyykkiselle kestokyvyille (ks. esim. Harinen 1985; 2000; 2010, 15-20; Henderson 1979; 1986; King 2013; Kivimäki 2013, 230-234). Esimerkiksi Pipping piti ilmeisenä, että hänen komppaniansa epävirallinen normijärjestelmä sekä tämän synnyttämä komppanian epävirallinen rakenne edistivät suuresti ”hyvää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja taistelumoraalia” (1978, 21).

2.4 Ryhmäkiinteys

Ryhmäkiinteyden merkitys sotilasorganisaation toimintaan on ymmärretty jo pitkään ihmiskunnan historiassa. Esimerkkinä voidaan mainita kreikkalainen - myöhemmin roomalainen - falangi. Kyseisen muodostelman tehokkuus perustui yksittäisten sotilaiden saumattomaan yhteistoimintaan. Jokaisen sotilaan velvoitteena oli suojata muita omalla kilvellään ja samanaikaisesti hänen oli luotettava siihen, että toiset ovat valmiita suojelemaan häntä. (Griffith 2012.) Kiinteyden ja luottamuksen parantamiseksi falangeihin sijoitettiin usein sukulaisia sekä ystäviä. Vielä pidemmälle mentiin Antiikin Thebassa toimineessa eliittisotilasyksikössä, jossa hyödynnettiin miesjäsenten välisiä rakkaussuhteita. (Holmes 2004, 295.)

Sosiaalipsykologiassa ryhmän kiinteys määritellään ryhmän jäsenten keskinäiseksi yhteenkuuluvuudeksi ja riippuvuudeksi, joka tekee ryhmästä erottuvan kokonaisuuden. Ryhmän kiinteyden eli koheesion mittana voidaan käyttää ryhmän sisäisiä ystävyys-suhteita, jolloin tarkastellaan ryhmän sisällä havaittujen molemminpuolisten ystävyysvalintojen määrää suhteessa teoreettisesti mahdolliseen ystävyysvalintojen määrään tai verrataan jäsenten ryhmän sisälle kohdistamien ystävyysvalintojen määrää ryhmän ulkopuolelle suuntautuneiden valintojen määrään. (Helkama ym. 2005, 268; ks. myös Hult 2002.) Mitä enemmän valintoja kohdistuu ryhmän sisälle, sitä suurempi ryhmän kiinteys on. Kiinteyttä voitaisiin myös mitata yksinkertaisesti tiedustelemalla, haluavatko jäsenet kuulua ryhmään (Harinen, 2000, 14).

Tällainen määrittely on kuitenkin osin ongelmallinen sotilasorganisaatioissa, jossa ryhmäilmiöön vaikuttavat lähtötekijät, ryhmätekijät sekä ympäristötekijät ovat hyvinkin erilaisia verrattuna siviilimaailman vastaaviin. Esimerkiksi viralliset normit ja johtajuus ovat tarkasti ennalta määriteltynä. Jäsenten siteet ryhmän ulkopuoliseen maailmaan voivat olla hyvinkin heikkoja tai olemattomia. Jäsenet eivät myöskään välttämättä liity ryhmään vapaaehtoisesti vaan pakotettuna tai olosuhteiden vuoksi.

Sinivuon (2011, 74) mukaan kiinteyden määrittelystä vetovoiman termein luovuttiinkin sotilasryhmän osalta, koska jäseniä vaikuttavat ryhmän sisäisten voimien lisäksi monet ulkoiset kontrollimekanismit kuten lait, säännökset, ohjeet, normit, roolit ja tavat. Koska sotilaalla ei ole merkittäviä valintavapauksia eri ryhmien välillä, on parempi puhua halusta pysyä nykyisessä ryhmässä vahvojen affektiivisten ja instrumentaalisten siteiden vuoksi. Kiinteys onkin sittemmin määritelty sotilassosiologiassa ja sotilaskoulutusoppaissa samalla tavalla, useimmiten hyviksi keskinäisiksi suhteiksi tai jäsenten välisiksi vahvoiksi siteiksi, jotka puskuroivat stressin negatiivisia vaikutuksia vastaan, pitävät ryhmän koossa ja saavat ryhmän suorittamaan tehtävänsä. (Sinivuo 2011, 74.)

Kiinteys voidaan jaotella esimerkiksi organisaation hierarkkisen tason ja suunnan mukaan sekä kiinteyden toiminnan mukaan. Tällöin voidaan puhua organisaatiossa samalla hierarkkisella tasolla olevien kiinteydestä (kirjallisuudessa horisontaalinen, rankikiinteys, vertaiskiinteys), eri tasoilla olevien jäsenten välisestä kiinteydestä (kirjallisuudessa vertikaalinen, alaisen-johtajien välinen kiinteys) sekä sosiaaliseen (kirjallisuudessa myös affektiivinen) ja tehtäväkiinteyteen (kirjallisuudessa myös instrumentaalinen). (Griffith 2012; Siebold 2012; Sini-vuo 2011, 68-80; Salo 2011, 2006; King 2013, 13-30.) Sotilasorganisaation sekä sen toimintaympäristön erityispiirteet ovat saaneet eräät tutkijat puhumaan myös omasta sotilasjoukon kiinteyden (military group/unit cohesion) käsitteestä.

Huolimatta kohtuullisen pitkästä tutkimusperinteestä, esiintyy tutkijoiden kesken edelleen eriäviä mielipiteitä kiinteyden (koheesion) määrittelystä sekä sen vaikutuksista. Jo aiemmin mainitun Shilsin ja Janowitzin artikkeli vuodelta 1948 määritteli kiinteyden tavalla, jonka voidaan katsoa vaikuttaneen aiheesta käytyyn keskusteluun aina nykypäivään saakka (King 2013, 24). Heidän mukaansa primääriryhmän kiinteys oli suurin motivaation lähde saksalaiselle sotilaille taistelussa:

”Tavalliselle saksalaiselle sotilaille ratkaiseva tosiasia oli, että hän oli jäsen ryhmässä (tarkoittaa esim. jv – ryhmää), joka säilytti rakenteellisen eheydensä ja joka oli karkeasti ottaen sama kuin se sosiaalinen yksikkö, joka tyydytti eräitä hänen tärkeimmistä primäärisistä tarpeistaan. Hän jatkoi todennäköisesti taistelua (edellyttäen, että hänellä oli välttämättömät aseet) niin kauan, kuin ryhmällä oli johto, johon hän saattoi samaistua ja niin kauan, kuin hän antoi ja vastaanotti kiintymystä ryhmänsä ja joukkueensa muilta jäseniltä. Toisin sanoen, niin kauan kuin hän tunsi olevansa primääriryhmänsä jäsen ja olevansa siksi sen muiden jäsenien odotusten ja vaatimusten sitoma, hänen sotilaallinen suorituksensa oli todennäköisesti hyvä” (Shils & Janowitz 1948, 284; Harisen 1985, 8-9 ja 2000, 34 mukaan).

Shilsin ja Janowitzin määrittelemä kiinteys tarkoittaa siis erityislaatuista taistelumotivaatiota, joka muodostuu primääriryhmän jäsenten läheisistä sosiaalisista vuorovaikutussuhteista (King 2013, 25). Monet tutkijat ovatkin pyrkineet osoittamaan, kuinka kollektiivinen tunne toveruudesta on motivoinut sotilaita taistelemaan. Esimerkiksi Leonard Wong kumppaneineen tutki amerikkalaisten sotilaiden taistelumotivaation syntymiseen vaikuttaneita tekijöitä Irakin sodan 2003 aikana. Heidän (2006) mukaansa tulokset noudattelivat Shilsin ja Janowitzin tuloksia, sillä sotilaat nimesivät tärkeimmäksi syyksi taisteleamiseen omat toverinsa. Wongin (2006) mukaan myös nykypäivän sotilaat taistelevat siis ennen kaikkea toistensa puolesta.

Kiinteyden määrittely pelkästään erityislaatuiseksi motivaatioksi on kuitenkin ongelmallista useastakin syystä. Erääksi ongelmaksi tässä pienryhmäteoriassa muodostuu se, että vahvat toverisiteet (sosiaalinen kiinteys) eivät välttämättä takaa, että sotilasryhmä toimii tehokkaasti ja toivotulla tavalla virallisen organisaation tavoitteisiin nähden. Pienryhmään muodostuvat normit voivat muodostua myös virallisen organisaation toimintaa haittaaviksi tekijöiksi. Esimerkiksi Pippingin mukaan eräs konekivääriryhmä antoi konekiväärinsä ruostua, koska koki, että aseiden puhdistaminen oli aseiden ampujan tehtävä (1978, 168).

Äärimmäisiä esimerkkejä epävirallisten normien ei-toivotusta vaikutuksesta on myös Vietnamin sodasta. Johtuen sodan yleisestä paheksunnasta sekä kansalaisoikeus – liikkeestä kotimaassaan, Vietnamissa palvelevat tummaihoiset sotilaat alkoivat muodostaa tiiviitä pienryhmiä. Nämä äärimmäisen tiiviit pienryhmät eivät omistautuneet käskyjen noudattamiseen, vaan tottelemattomuuteen, kapinointiin ja jopa esimiestensä surmaamiseen. (King 2013, 31.)

Vaikka sosiaalipsykologiassa kiinteys hyväksytäänkin yleisesti kollektiiviseksi toveruuden tunteeksi, joka motivoi yksilöä mukautumaan ryhmän normeihin ja sitoutumaan sen tavoitteisiin (ks. esim. King 2013, 30), vaikuttaisi pelkkä affektiivinen sitoutuminen muihin ryhmän jäseniin riittämättömältä selitysmallilta. Motivaation selittäminen pelkästään ryhmän jäsenten välisillä affektiivisillä kaverisuhteilla (sosiaalisella kiinteydellä) ei kanna pitkälle, sillä historiassa on paljonkin tapahtumia, joissa joukko/ryhmä on kyennyt huimiin suorituksiin, vaikka jäsenet eivät olleet läheisiä. Esimerkiksi eräs soutujoukkue suoriutui Olympialaisissa loistavasti, vaikka sen jäsenet lähes vihasivat toisiaan (Salo 2011, 28).

1980-luvulla tapahtuneen kiinteystutkimuksen renessanssin myötä (ks. esim. Griffith 2012; Sinivuo 2011, 70-73) sotilassosiologista pienryhmä teoriaa onkin kritisoitu riittämättömäksi sotilaiden psyykkisen kestäkyvyn sekä taistelumoraalin lähteeksi (ks. esim. Kivimäki 2013, 157; Sinivuo 2011, 30-52). Kivimäen (2013, 230) mukaan se on liian keskittynyt sotilaiden konkreettisiin ”kaverisiteisiin” ja pienryhmään muusta yhteiskunnasta irrallisena yksikkönä, eikä se kiinnitä riittävästi huomiota sotilaiden kokemiin kulttuurisiin merkityksiin, laajempiin tunnesiteisiin ja sotivien kansallisvaltioiden ideologiseen taustaan. Sitoutuminen sekundääri-ryhmään sekä sen tavoitteisiin onkin osaltaan selittänyt kykyä tehokkaaseen toimintaan.

Esimerkiksi Shils ja Janowitz esittävät pienryhmän ratkaisevan vaikutuksen lisäksi myös, että ryhmissä oli usein eräänlaisina ”mielipidejohtajina” virallisen sotilasorganisaation tavoitteita kannattavia jäseniä. Näiden mielipidejohtajien muodostama ”kova ydin” muun muassa vähensi virallisen organisaation vastaisten poliittisten keskustelujen todennäköisyyttä. Tähän ytimeen kuuluvat toimivat malleina muille, vähemmän innostuneille ryhmän jäsenille ja vaikut-

tivat paheksunnalla tai muulla tavalla niihin, jotka eivät muuten sopeutuneet primääriryhmään. (Shils & Janowitz 1948, 286–287 Harisen 1985 ja 2000, 34 mukaan.)

Myös Hendersonin (1986, 78) mukaan sotilaiden taistelumotivaatiota ei voida selittää vain ja ainoastaan yhdellä tekijällä, vaan Moskosin (1970) ”latentin ideologian” mukaan kulttuuriset sekä ideologiset arvot vaikuttavat myös sotilaan käyttäytymiseen.

Vaikka Wongin (2006) johtopäätös olikin, että sotilaat taistelevat nykyäänkin toistensa puolesta, hänenkin mukaansa nykyään taistelumotivaatioon vaikuttavat myös vapauden sekä demokratian aatteet. Myös Galin (2012, 43) mukaan modernissa sodankäynnissä tarvitaan yksilön sitoutumista laajempaan organisaatioon. Sotilaana toimimiseen tarvitaan jotakin johon voi identifioitua, jotakin johon uskoa ja sisäistää, jotakin jonka puolesta on valmis tekemään uhrauksia.

Myöskään suomalaissotilaiden psyykkistä kestävyys toisessa maailmansodassa ei Kivimäen (2013, 230–231) mukaan voi yksin selittää pienryhmäteorialla. Taustalla vaikuttivat lisäksi laajemmat tekijät kuten sotilaiden kokemusten kulttuuriset merkitykset ja laajemmat tunnesiteet. Sosiaaliset suhteet olivat hänen mukaansa avainasemassa suomalaissotilaidenkin psyykkisen kestävyvyn kannalta. Kokemusten jakamisen lisäksi tunne kuulumisesta aivan erityiseen rintamayhteisöön olivat tässä avainasemassa. Tämä rintamalla rakentunut aseveljeys ei syntynyt tyhjästä, vaan sen ideologiset ja poliittiset juuret olivat suomalaisessa kansalaiskasvatuksessa ja nationalismissa. Sen kautta sotilaiden kokemus toveruudesta kytkeytyi kollektiivisen tason kuviteltuun kansakuntaan. (Kivimäki 2013, 231.)

Kiinteyden määrittelyssä onkin myöhemmin huomioitu sitoutuminen taistelutovereiden lisäksi myös virallisen organisaation tavoitteisiin. Esimerkiksi Darryl Hendersonin mukaan (1986, 4) koheesio on ainut voima, joka saa sotilaat altistamaan itsensä vihollisen tulelle ja pyrkimään kohti ylemmän portaan tavoitteita nykyaikaisessa sodankäynnissä. Hän määrittelee kiinteyden sotilaiden sitoutumiseksi toistensa lisäksi myös yhteisiin tavoitteisiin:

” Cohesion exists in a unit when the primary day-to-day goals of the individual soldier, of the small group with which he identifies, and of unit leaders are congruent – with each giving his primary loyalty to the group so that it trains and fights as a unit with all members willing to risk death to achieve a common objective” (Henderson 1986, 4).

Griffithin (2012, 16-17) mukaan kiinteyden funktiona sotilasympäristössä on lisätä ryhmän solidaarisuutta stressaavina aikoina ja mahdollistaa näin jäsenilleen stressaavien tilanteiden

kokemisen sekä tehokkaan suoriutumisen ja osallistumisen ryhmän tehtävän suorittamiseen (ks. myös Leskinen 2012). Näin määriteltynä ryhmäkiinteyden on siis yhteydessä ryhmän tehokkuuteen suhteessa virallisen organisaation asettamaan tavoitteeseen.

Sosiaalisen kiinteyden lisäksi ryhmissä katsotaankin vaikuttavan tehtäväkiinteyden (instrumentaalinen kiinteyden), jolla tarkoitetaan sitoutumista tehtävään ja tähän liittyvää jäsenten toisilleen antamaa instrumentaalista tukea (esim. Salo 2011, 26-29; Sinivuo 2011, 78-79; Griffith 2012, 13). Tehtäväkiinteyden onkin monissa tutkimuksissa todettu olevan enemmän kytköksissä suoritustasoon kuin sosiaalisen kiinteyden (ks. esim. Gal 2012).

MacCounin (MacCoun ym. 2006) mukaan sosiaalinen kiinteyden kertoo sen, pitävätkö ryhmän jäsenet toisistaan, kun taas tehtäväkiinteyden kertoo sen, ovatko heidän tavoitteensa yhtenäiset eli pyrkivätkö he samaan päämäärään. Hänen mukaansa tehtäväkiinteydellä on osoitettu olevan luotettava yhteys ryhmän suoritustasoon, kun taas sosiaalisella kiinteydellä tätä yhteyttä ei ole kyetty luotettavasti todistamaan.

Pienryhmäteorian keskeistä huomiota sotilaiden sosiaalisten suhteiden tärkeydestä ei kuitenkaan voida kiistää. Omaammehan ihmisinä luonnostaan erilaisia psykologisia tarpeita (esim. ystävyys, hyväksyminen, tunnustus ja kunnioitus), joita voidaan pitää myös Akilleen kantapäänämme. Ryhmätoiminnan prosessiluonne aiheuttaa sen, ettei mikään ryhmä elä staattisessa tilassa, vaan jatkuvassa muutoksessa. Tällöin on luontevaa ajatella, että eri kehitysvaiheissa sekä prosesseissa ryhmän koossa pysymiseen ja kykyyn toimia yhdessä vaikuttavat hyvin erilaiset tekijät. Viime kädessä on kyse yksilön monimutkaisesta vuorovaikutussuhteesta ryhmän muihin jäseniin ja ryhmän kautta laajempaan organisaatioon ja jopa instituutioon (vrt. Kivimäki 2013, 231).

Yhdysvaltain armeijan laivasto akatemian professori Nancy Sherman on kiteyttänyt asian näin:

”Here it is critical to remember that bonding in military is not just horizontal, toward comrades, brothers and sisters in arms, thought that undoubtedly is the most intense attachment. Bonding also runs vertically, up chains of command: Soldiers give allegiance and respect to superiors with the trust that that service and sacrifice won’t be squandered”. (2010, 56.)

Sinivuon (2011, 74-75) kiinteyden moniulotteiset mallit tunnettiin tutkimuskirjallisuudessa jo 1980-luvulla, mutta useat tutkijat pitäytyivät silti yksiuulotteisissa ja usein toisistaan poikkeavissa käsitelmälleissa ja tutkivat kiinteyden yhteyttä yksittäisiin kriteereihin (esim. taistelumo-

tivaatio). Kiinteyden on katsottu olevan yhtenäinen, pienempiin osatekijöihin jakamaton rakennelma tai on korostettu vain yhtä osatekijää.

Guy Siebold on pyrkinyt rakentamaan kokonaisvaltaisempaa mallia 1980-luvulta lähtien. Tätä mallia hän kutsuu kiinteyden standardimalliksi (”standard model of cohesion”). (Siebold 2007; Harinen 2015.) Sieboldin (2007) mukaan sotilasryhmän kiinteys muodostuu neljästä komponentista. Nämä komponentit ovat horisontaalinen (samalla hierarkkisella tasolla olevien ryhmän tai joukkueen jäsenten väliset siteet), vertikaalinen (ryhmän tai joukkueen jäsenten ja heidän johtajiensa väliset siteet), organisaatiollinen (ryhmän tai joukkueen siteet komppaniaan tai pataljoonaan) ja institutionaalinen (siteet esim. maavoimiin, puolustusvoimiin). Jäsenten väliset siteet ja jäsenten sekä heidän johtajiensa väliset siteet pienryhmässä (joukkueessa) muodostavat primääriryhmän kiinteyden. Organisaatiolliset ja institutionaaliset siteet muodostavat yhdessä sekundääriryhmän kiinteyden. Jokainen komponentti sisältää lisäksi affektiivisen (emootio, tunne, huolenpito) sekä instrumentaalisen (yhteistyö ja pätevyys) ulottuvuuden.

Sieboldin mallin mukaan saadaan yhteensä neljä eri kiinteyden ”lajia”:

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

Jäsenen sitoutuminen alkaa yleensä institutionaalisten siteiden muodostumisella ennen palveluksen alkua ja jatkuu vertikaalisten siteiden muodostumisella palveluksen alussa. Ryhmän pysyessä samassa kokoonpanossa horisontaaliset siteet alkavat muodostua palveluksen alusta lähtien ja lopulta organisaationalliset siteet muotoutuvat, kun jäsenen sosiaalinen horisontti laajenee. (Siebold 2007.) Salon (2011, 52) mukaan nämä kiinteydet komponentit sekä ulottuvuudet muodostavat yhdessä psykologisen voimakentän, joka sitoo jäsenet ryhmään sekä organisaatioon (kuva 1).



Kuva 1. Kiinteyden komponentit

Salon (2011, 4) mukaan jokaisella näistä komponenteista on merkitystä ryhmään ja organisaatioon sitovana voimana. Sosiaalinen (affektiivinen) kiinteys tukee yksilöä ja vahvistaa ryhmää selviytymään myös vaikeuksien alla. Johtajien ja alaisten välinen (vertikaalinen) kiinteys kannustaa ponnistelemaan ryhmän tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä antaa johtajalle myös mahdollisuuden linkittää alaiset organisaation tavoitteisiin. Organisaatiollinen kiinteys puolestaan parantaa työhyvinvointia, vähentää poissaoloja ja lisää organisaation tuottavuutta. Institutionaalinen kiinteys sitouttaa henkilön organisaatioon. Salon mukaan sotilasryhmän erikoinisuus onkin se, että toimintaympäristön erityispiirteistä johtuen kaikkien näiden tekijöiden on oltava tasapainossa ryhmän tehokkaan toiminnan varmistamiseksi (ohjaaja tapaaminen 6.3.2015. Aineisto tekijän hallussa).

Institutionaalinen kiinteys soveltuu terminä paremmin käytettäväksi ammattiarmeijoista puhuttaessa ja voidaan käsittää termillä ”esprit de corps”. Esimerkiksi Iso-Britanniassa käytetty aluepohjainen rykmenttijärjestelmä tuotti voimakasta samaistumista tietyn alueen rykmenttiin ja sen perinteisiin. Tälläkin oli varmasti positiivinen vaikutus ryhmäkiinteyden syntymiseen, mutta pääpaino oli yksilöiden sitoutumisessa rykmenttiin ja sen perinteisiin eli kysymys oli enemmänkin joukko-osastohengestä. (Harinen 2015.)

Suomen asevelvollisuuden perustuvassa armeijassa lienee parempi puhua isänmaallisuudesta tai maanpuolustustahdosta. Viime kädessä kysymys on kuitenkin samasta asiasta eli organisaation toimintaan sekä sen tavoitteisiin sitoutumisesta. Siis laajasti ymmärrettynä siitä, että omalle toiminnalle saadaan jokin merkitys sekä suurempi tarkoitus (vrt. Kivimäen rintamayhteisö).

Suomessa armeijan toiminnan tarkoitus sekä tavoite – sotilaallinen maanpuolustus ja itsenäisyyden turvaaminen – ovat myös helpommin perusteltavissa yksittäiselle sotilaille, kuin esimerkiksi toisella puolella maapalloa toimivalle ammattisotilaille. Sodan oikeutuksella sekä sen perusteluilla on merkitystä yksittäisen sotilaan sitouttamisessa:

”They fight for each other, but always within specific wars fought for specific causes. The war they are part of is not something they can wall off in their minds, however they may try.” (Sherman 2010, 41)

2.4.1 Ryhmäkiinteyden muodostuminen

Hendersonin (1986, 9) määritelmän mukaan kiinteyden sotasotilaskokouksessa tarkoittaa jäsenten sitoutumista toistensa lisäksi organisaatioon sekä organisaation määrittelemään tehtävään. Tästä johtuen armeijan kiinteyden tarkastelussa on huomioitava organisaation rakenne, joka pitää sisällään maan poliittisen järjestelmän, armeijan tai muut toiminnan tarkoituksen antajat. Lisäksi tarkastelussa on huomioitava ”human element” eli pienet, intiimit ryhmät jotka kontrolloivat sekä motivoivat sotilaita normiensä kautta. Myös virallisen pienryhmän (primääriryhmän) johtajan – jonka toiminnan seurauksena sotilas sitoutuu armeijan tavoitteiden saavuttamiseen – vaikutus on huomioitava.

Ryhmäkiinteyden sotasotilaskokouksessa on siis varsin moniulotteinen ilmiö ja sen syntymiseen vaikuttavat useat erilaiset tekijät. Tarkastelemalla näitä tekijöitä kolmesta eri näkökulmasta – yksilötekijät, ryhmädynamiikka ja ympäristötekijät – ryhmäilmiöt tulevat paremmin näkyviksi (Jokitalo 2008, 93). Käänteisesti ajatellen siis sotilasryhmän kiinteyden muodostumisessa olisi huomioitava nämä kolme näkökulmaa.

Yksilötekijöistä keskeisimpiä ovat henkilön persoonallisuus ja asenteet. Persoonallisuus vaikuttaa esimerkiksi siihen, millä tavalla yksilö kykenee toimimaan osana ryhmää ja miten hän tulee toimeen auktoriteettien kanssa. Nämä ovat keskeisiä tekijöitä armeijapalvelukseen mu-

kautumisessa. (Salo 2008.) Ihmisen persoonallisuuteen on ulkopuolelta hankalaa vaikuttaa, mutta asenteet ja arvot voivat muuttua esimerkiksi sosiaalisen vuorovaikutuksen seurauksena.

Organisaation tulisikin tarjota kiinteän ryhmän olemassaololle tarkoitus toiminnan tavoitteiden ja päämäärien muodossa (Henderson 1986, 10; vrt. Kivimäki 2013). Suomen oloissa tämä tarkoittaisi esimerkiksi varusmiespalveluksen sekä sodan ajan tehtävän tarpeellisuuden perustelemista varusmiehille. Lisäksi ryhmän toiminnan merkitys isomman organisaation toiminnan kannalta (esim. komppania) tulisi esittää jäsenille.

Yhteisten arvojen, asenteiden sekä samanlaisen sosiaalisen taustan on katsottu lisäävän ryhmän jäsenten välistä kiinteyttä. Onkin eräs sosiaalipsykologian tosiasia, että ihmiset ovat mieluiten tekemisissä sellaisten ihmisten kanssa, jotka omaavat samanlaiset arvot ja asenteet. Tätä tosiasiaa kutsutaan sosiaalipsykologiassa *balanssiteoriaksi*. (Ks. esim. Helkama ym.2005, 190–194.)

Kiinteyden muodostumista tukevia kulttuurisia tekijöitä ovatkin yhteinen uskonto, etninen ryhmä, ikä sekä sosiaalinen asema. Yhteisellä taustalla on merkitystä erityisesti siihen, miten hyvin ryhmän jäsenet kykenevät kommunikoimaan keskenään. Yksilöiden henkilökohtaisten ominaisuuksien huomiointi ryhmiä muodostettaessa tukisikin ryhmäkiinteyden muodostumista.

Hendersonin (1986, 75) mukaan yhteisiä asenteita, arvoja sekä uskomuksia voidaan luoda ryhmään intensiivisellä uudelleen sosiaalisoinnilla sekä johtamisella. Sosiaalisointiprosessissa johtajan (kouluttajan) onkin mahdollista määritellä ryhmän normit ja se, millaisia vaatimuksia yksilön tulee täyttää, jotta hän kuuluu ryhmään. (Holmes 2004, 27.) Sotilasympäristössä erityisesti ryhmän muodostumisen alkuvaiheessa oikeanlaisten normien syntyminen ryhmään on tärkeää. Johtajan (kouluttajan) on huolehdittava organisaation tavoitteiden jalkautumisesta ryhmä tasalle.

Lisäksi erilaisilla initaatioreiiteillä voidaan vaikuttaa yksilön asenteisiin. Mitä enemmän yksilö joutuu ponnistelemaan tullakseen ryhmän jäseneksi, sitä todennäköisemmin hän kokee ryhmän jäsenyyden arvokkaana ja tavoittelemisen arvoisena. Ihmisen pyrkimystä tiedollisen epäjohtonmukaisuuden – kognitiivisen dissonanssin – välttämiseen ja ristiriidattoman maailmankuvan ylläpitämiseen voidaan siis organisaation toimesta hyödyntää. Esimerkiksi koulutushaaramerkin ”tienaaminen” jonkinlaisen fyysisesti ja henkisesti raskaan kokeen tuloksena toimii esimerkkinä tästä.

Myös ryhmän menestymisellä on havaittu olevan vaikutusta. Mitä menestyneempi ryhmä on, sitä suuremmalla todennäköisyydellä yksilö haluaa liittyä siihen. (Napier ym. 1993, 79.) Johtajan (kouluttajan) tulisikin muodostaa koulutustapahtumista sellaisia, että ne olisivat toisaalta vaatia, mutta kuitenkin sellaisia joissa ryhmän on mahdollista onnistua. Lisäksi positiivisen palautteen on todettu lisäävän ryhmän houkuttelevuutta (ks. esim. Napier ym. 1993, 79-80).

Ryhmätekijöiksi voidaan käsittää monimutkainen ryhmädynamiikka, joka pitää sisällään jatkuvan ryhmätilanteen dynaamisen kentän muuttumisen. Yksinkertaistettuna voidaan puhua yksilön kokemuksista primääriryhmässä eli siitä millainen vuorovaikutus hänen sekä muiden jäsenten välillä vallitsee. Ryhmän tulisi toimia jäsenen perustarpeiden tyydyttäjänä. Ihmiset tarvitsevat muiden arvostusta, ystävyyttä sekä hyväksymistä. Heidän täytyy tuntea tulewansa kuulluiksi ryhmässä. Sotilaat ovat usein eristettyjä ulkomaailmasta, jolloin ryhmää tarvitaan myös psykologisessa ja sosiaalipsykologisessa mielessä. (Harinen 2000, 66-67.) Koulutuksessa voitaisiinkin korostaa jokaisen yksittäisen jäsenen merkitystä ryhmän toiminnalle sekä pyrkiä löytämään sellainen tehtävienjako, jossa jokainen jäsen kykenee parhaiten tukemaan ryhmän toimintaa.

Myös yksittäisen jäsenen kokemusten kannalta tärkeän, avoimen sosiaalisen ilmapiirin, luomisessa on joukon johtajalla suuri merkitys. Sieboldin (2012) mukaan johtajan tärkein tehtävä onkin oikeanlaisen organisaatiokulttuurin luominen. Oikeanlaisen toimintakulttuurin luominen sekä -ryhmätoiminnan prosessiluonteen mukaisesti – tämän kulttuurin aktiivinen muokkaaminen on hänen mukaansa eräs tärkein tekijä ryhmäkiinteyden rakentamisessa.

Johtajan tulisi ylläpitää korkeaa tasoa joukkonsa käyttäytymisessä sekä koulutuksessa. Hänen tulisi kohdella kaikkia alaisiaan tasapuolisesti (esim. tehtävien jakamisessa sekä palkitsemisessa). Ylipäättään johtajan tulisi ylläpitää positiivista ”can do” mentaliteettia joukossaan ja toimia hyvänä roolimallina alaisilleen. Johtajan tulisi toimia joukossa tavoitteiden ja normien asettajana, eikä mikro-manageroida ihmisiä tai toimintoja. (Siebold 2012, 56.)

Tällaisen ”oikeanlaisen” kulttuurin luominen voidaan nähdä myös puolustusvoimien syväjohtamisen – mallissa. Syväjohtamisen tulisi aikaansaada tai tuottaa ryhmäkiinteyttä sekä alaisten luottamusta johtajiin. Johtajan ja johdettavien välisen luottamuksen (vertikaalisen kiinteyden) rakentuminen on yksi syväjohtamisen kulmakivistä, horisontaalinen primääriryhmäkiinteyttä taas eräs johtamisen toivotuista seurauksista tai vaikutuksista. (Harinen & Alanen 2002.)

Hendersonin (1979) mukaan NVA järjesti organisaationsa kolmen miehen solujen pohjalta. Jokaisen solun johtajan toimi kommunistisen puolueen puoluekaaderi, jonka tehtävänä oli varmistaa solujen käyttäytymissäännöt yhteneväisiksi puolueen tavoitteiden kanssa. Päivittäin

solu piti eräänlaisen palautetilaisuuden, jossa käsiteltiin paitsi päivän toimintaan liittyneitä sotilaallisia asioita, myös ideologiaan, motivaatioon ja kurin noudattamiseen liittyviä seikkoja (Harinen 2015).

Merkittävää NVA:n toimintamallissa oli myös se, että ennen merkittävien päätösten tekemistä, jokainen henkilö sai esittää mielipiteensä esimerkiksi suunnitellusta taistelusuunnitelmasta (Henderson 1979). Yhteisellä tavoitteiden asettelulla onkin todettu olevan merkittävä rooli jäsenen positiivisille kokemuksille ryhmässä (Napier ym. 1993, 73-79; Salo 2008).

Sotilaiden lähimpien esimiesten tulisi kontrolloida “elämän hyviä asioita”, kuten palkkaa, ylennyksiä, lomiam, lupia sekä palkintoja. Sotilaan tulisi nähdä lähin yksikkönsä kaiken hyvän antajana sekä tiukkojen käyttäytymisnormien lähteenä ja vahvistajana. Kiinteät yksiköt eivät kannusta jäseniään kuulumaan erillisiin epävirallisiin ryhmiin, joissa on mahdollisesti virallisista normeista poikkeavat käyttäytymissäännöt. Liittyminen estetään strukturoimalla sotilas-elämästä kaiken kattava elämys, joka pystyy tyydyttämään kaikki sotilaan tarpeet palveluksen ajan. Armeijan periaatteiden ja käytäntöjen on painotettava yksilöiden yhtenäisyyttä, sillä tämän yhtenäisyyden säilyttäminen ylläpitää niitä primääriryhmiä, joihin sotilaat samaistuvat. (Henderson 1986, 19-20.)

IDF:n käytänteet ovat hyvä esimerkki sen varmistamisesta, että sotilaan virallisesta ryhmästä muodostuu hänen primääriryhmänsä. Yksittäiset sotilaat kuuluvat samaan ryhmään palveluksensa alusta lähtien. Palveluksessa kaikki – esimerkiksi lomille lähteminen - tehdään samassa kokoonpanossa. Maastoharjoituksien päätteeksi suoritetaan 10 – 20 kilometrin mittainen marssi, jossa ryhmän jäsenet kantavat ”haavoittuneitaan” takaisin tukikohtaan. Samaa toistetaan uudestaan ja uudestaan, jotta jäsenet todella sisäistävät ryhmänsä merkityksen. (Gal 2012, 39.)

Ryhmässä vallitsevan kulttuurin lisäksi yhteiset kokemukset ovatkin tärkeitä ryhmätekijöitä. Esimerkiksi ryhmään kohdistuva ulkopuolinen uhka edistää yhteistyötä ja toisten tukemista (Harinen 2000, 66). Jo pelkästään yhdessä vietetty aika ja fyysinen läheisyys lisäävät ryhmän kiinteyttä. Mitä paremmin ryhmän jäsenet tuntevat toisensa, sitä todennäköisempää on myöskin ryhmäkiinteyden syntyminen. Hendersonin (1986, 157) mukaan yksikön jäsenten välistä kanssakäymistä tulisikin lisätä sekä kannustaa siihen myös palvelusajan ulkopuolella tarjoamalla tiloja, mm. kuntosaleja ja kerhohuoneita. Lisäksi hänen mielestään yksikön jäseniä tulisi kannustaa yhteiseen loman viettoon.

Toisaalta on myös tutkimustuloksia siitä, ettei sotilasryhmän jäsenten tarvitse välttämättä tuntea toisiaan kyetäkseen toimimaan tehokkaasti yhdessä. Israelilainen Ben-Shalom havaitsi

kumppaneineen Al-Aqsan intifadan aikana, että israelilaiset käyttivät paljon ”räätälöityjä” kokoonpanoja, jotka kasattiin nopeasti kasaan tiettyä tehtävää varten. Näissä nopeasti kootuissa yksiköissä jäsenillä ei ollut yhteistä historiaa, eivätkä he välttämättä edes tunteneet toisiaan. Tästäkään huolimatta näiden yksiköiden taisteluteho ei kärsinyt. (Ben-Shalom, Lehrer & Ben-Ari 2005.)

Ben-Shalom ym. (2005) mukaan näiden hetkellisten yksiköiden kyky yhteistoimintaan perustui vakioituihin harjoituksiin ja toimintatapoihin, jotka jokainen israelilainen sotilas osaa ”selkäytimestä”. Tämän yhteisen perusmenetelmien hallinnan avulla nämä yksiköt kykenivät muodostamaan keskuudessaan nopeasti tehtävän suorittamiseen vaadittavan luottamuksen (”swift trust”). Israelin valtion erityispiirteet (jatkuva kamppailu olemassaolosta, holokausti jne.) ovat myös nähtävissä ideologisina taustatekijöinä, jotka varmasti auttavat yksilöiden sitouttamista yhteiseen tehtävään.

Yhteisellä harjoittelulla sekä yhdessä vietetyllä ajalla on merkitystä myös niiden tuottamien intellektuaalisten vaikutusten muodossa kollektiivisella tasolla. Yhteinen harjoittelu paitsi parantaa suoritusta, myös auttaa ryhmän jäseniä käsittämään ympäristönsä samalla tavalla. Hyvin koulutetussa joukossa jäsenet määrittelevät ympäristönsä samalla tavalla sekä samoin termein toistensa kanssa. Tässä mielessä se siis parantaa jäsenten välistä kommunikaatiota.

Anthony King määritteleeekin koheesion yksinkertaisesti joukon yhteiseksi suorituskyyvyksi. Mitä tehokkaammin joukko kykenee taistelukentällä toimimaan, sen tehokkaampi se on. (2013) Hänen mukaansa nykyään yleisten ammattiarmeijoiden koheesion takana on nimenomaan harjoittelu. Sen lisäksi että koulutus muokkaa yksittäisten sotilaiden tietoja ja taitoja, se myös lisää solidaarisuutta joukossa. Näin koulutus ei pelkästään kehitä yksilöiden kykyjä, vaan yhdistää heidät tehokkaaksi joukoksi ja luo joukolle identiteetin. (2013, 345-346.)

Mielenkiintoinen on Kingin (2013) näkemys siitä, että kansalaisarmeijoissa solidaarisuuden perustana ovat olleet jäsenten yhdenmukainen tausta sekä heidän välisensä affektio. Hänen mukaansa kansalaisarmeijoiden tehokkuus 1900-luvun taistelukentillä on perustunut pitkälti sekundääriryhmän tekijöihin kuten poliittiseen ideologiaan. Myös yhteiskunnassa vallalla olleet maskuliinisuuden sekä taistelutoveruuden myytit olivat hänen mukaansa ratkaisevassa asemassa suorituskyyvyn luomisessa. (vrt. Kivimäki 2013, 230-231)

Ryhmäkiinteyden syntymiseen vaikuttavien ympäristötekijöiden luonnetta onkin vaikeaa määritellä. Toisaalta selkeän ja kontrolloivan sekundääriryhmän sotilaille muodostaa oma joukkoyksikkö ja vielä ylöspäin joukko-osasto. Toisaalta kansalaisvaltiossa annetun kansalaiskasvatuksen merkitystä ei voi sivuuttaa. Paljon riippuu myös siitä miten ryhmäkiintey-

määritellään. Käsitetäänkö se ryhmän vetovoimaksi, motivaatioksi yhteiseen toimintaan vai kenties ryhmän kyvyksi yhteiseen toimintaan?

Organisatorisen ja instituutionallisen tason sitoutumisella vaikuttaisi olevan oma merkityksensä kiinteiden rakentumisessa. Werhmachtin ”kova ydin”, Moskosin ”latentti ideologia” sekä Kivimäen ”rintamayhteisö” ovat todisteita tästä. Salon (2011) mukaan organisatorinen kiinteys lisää organisaation tuottavuutta ja institutionaalinen kiinteys sitouttaa henkilön organisaatioon.

Perusyksikössä toimivan kouluttajan näkökulmasta tarkasteltuna mahdollisuuksia ryhmäkiinteiden muodostumisen tukemiseen on paljonkin. Ensinnäkin ympäristötekijöihin voidaan vaikuttaa huomattavasti. Esimerkiksi siihen miten ryhmä kokee asemansa organisaatiossa voi kouluttaja vaikuttaa omalla palautteellaan. Lisäksi ulkoisen paineen luominen esimerkiksi tiukoilla aikamääreillä toimii yksinkertaisena esimerkkinä.

Kouluttajalla on mahdollisuuksia myös yksilöiden asenteisiin vaikuttamiseen (ks. esim. Lantto 2005). Omalla esimerkillään kouluttaja voi edistää avoimen vuorovaikutteisen ilmapiirin rakentumista joukon sisälle. Myös toiminnan perusteluiden esittäminen on keskeistä positiivisen palveluskokemuksen aikaan saamisessa. Ennen kaikkea kouluttajan tulisi tukea virallisen organisaation asettamaa joukon johtajaa vääränlaisten epävirallisten ryhmien syntymisen estämiseksi ryhmään. Tavoitteena tulisi olla, että joukon johtaja kykenisi itse omalla vuorovaikutuksellaan sitouttamaan alaisensa virallisen organisaation tavoitteisiin.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA KÄYTETYT TUTKIMUSMENETELMÄT

”You were not there for the beginning. You will not be there for the end. Your knowledge of what is going on can only be superficial and relative.”

William S. Burroughs

3.1 Tutkimusongelmat ja rajaukset

Tämän tutkimuksen keskiössä on kysymys siitä, millaisia käsityksiä maavoimien perusyksiköissä toimivat kouluttajat omaavat ryhmäkiinteydestä sekä sen merkityksestä. Lisäksi pyritään tarkastelemaan sitä, pyrkivätkö kouluttajat huomioimaan ryhmäkiinteyden muodostumista johtamisissaan koulutustapahtumissa.. Työn varsinaisina tutkimuskysymyksinä ovat:

- Miten perusyksikön kouluttajat käsittävät ryhmäkiinteyden ja sen merkityksen?
- Miten perusyksikön kouluttajat ovat huomioineet ryhmäkiinteyden muodostumista johtamisissaan perusyksikön koulutustapahtumissa, vai eivätkö he ole sitä tehneet?

Tutkimuksen viitekehysosassa - eli luvussa 2 - kuvataan tutkimuskirjallisuuden pohjalta mitä ryhmäkiinteyks on. Lisäksi osiossa on pyritty selvittämään miten ryhmäkiinteyks muodostuu ja erityisesti mihin sen muodostumisessa kouluttaja pystyy vaikuttamaan.

Koska kokemista ei voi irrottaa ihmisen taustasta, on perusteltua esittää, että kahden samanlaisen kokemustaustan omaavan ihmisen on myös helpompi ymmärtää toisiaan. Tästä syystä tutkimuksen aineiston keräämisen kohderyhmäksi päätettiin valita tutkimuksen tekijän oma kadettikurssi. Tätä kohderyhmän valintaa puolsivat lisäksi useat erilaiset tekijät.

Puolustusvoimissa tapahtuva varusmieskoulutus toteutetaan käytännössä perusyksiköissä. Käytännön koulutustyöstä vastaavat pitkälti joukkueiden johtajat sekä kouluttajat. Yksittäisille varusmiehille muodostuu käsitys puolustusvoimista pitkälti näiden yksittäisten kouluttajien kautta ja yksittäisen kouluttajan vaikutus saattaa olla hyvinkin mullistava asevelvolliseen nuoreen (Tolppi 2011).

Kirjoittajan oma kadettikurssi suoritti tutkimuksen teko hetkellä maisteriopintojaan Maanpuolustuskorkeakoululla. Ennen opintojen alkua jokainen opiskelijaupseeri oli ehtinyt kerätä kokemusta eri tehtävistä perusyksikössä vähintään neljän vuoden ajan. Useimmiten nämä palvelustehtävät olivat olleet joukkueen kouluttajasta saapumiserän johtajaan. Näin on oletettavaa, että kohderyhmällä oli riittävästi kokemusta perusyksikön kouluttajana toimimisesta, mutta toisaalta myös ”tuoreita” ajattelumalleja sekä halua asioiden kehittämiseksi.

Tutkimuksen pääkysymyksiin vastaaminen edellytti eräällä tavalla arkojenkin asioiden käsittelyä haastateltavien kanssa. Esimerkiksi se että haastateltava joutuu pohtimaan haastattelussa miten hän on työssään huomionnut nimenomaan haastattelun aiheena olevaa asiaa, voi johtaa haastateltavan kaunistelemaan omia vastauksiaan. Haastattelun luottamuksellisuuden sekä positiivisen vuorovaikutuksen kannalta oli hyvä asia, että sekä haastattelija että haastateltava tunsivat toisensa jotenkin jo ennakkoon.

Sotilaiden ryhmäkiinteyttä on tutkittu erilaisin tavoin toisesta maailmansodasta nykypäivään saakka. Perinteisen näkemyksen mukaan sotilasryhmän jäsenten väliset affektiiviset siteet – sosiaalinen kiinteytys – korreloivat positiivisesti ryhmän taistelutehon tai taistelumotivaation kanssa (Harinen 2015). Tätä näkemystä kohtaan on myös viime vuosina kohdistettu kritiikkiä. On esimerkiksi esitetty, että kiinteyden kahdesta osatekijästä ainoastaan uudempi tehtäväkiinteyden (instrumentaalinen kiinteytys) käsite olisi yhteydessä toiminnan tehokkuuteen (MacCoun ym. 2006; Harinen 2016). Eräänä ryhmäkiinteydestä käytävän uuden tieteellisen väitteen juonteena on myös ollut se, ovatko rauhan ajan sotilaskoulutuksessa tehtyjen empiiristen ryhmäkiinteytystutkimusten tulokset päteviä myös sotatilanteessa (Harinen 2016).

Sotilasryhmässä kiinteyden tulisi toimia ryhmän tehokkuuden edistäjänä suhteessa virallisen organisaation määrittelemään tehtävään. Ryhmätoiminnan prosessiluonteesta johtuen on perusteltua esittää, että ryhmäkiinteyden muodostumiseen sekä sen tasoon vaikuttavat eri tilanteissa hyvin erilaiset tekijät. Tällöin Sieboldin (2007) ryhmäkiinteyden moniulotteinen standardimalli vaikuttaisi parhaimmalta, mikäli ryhmäkiinteyden muodostumista ”oikeanlaiseksi” halutaan virallisen organisaation puolelta tukea. Lisäksi uusimpien tutkimusten (ks. esim. King 2013; Kivimäki 2013) mukaan myös ryhmäkiinteyden organisatorisella komponentilla sekä affektiivisellä aspektilla vaikuttaisi olevan merkitystä toiminnan tehokkuudelle – eritoten asevelvollisuuteen perustuvissa armeijoissa. Mallin eri ulottuvuudet tulisi siis huomioida tuottaessa sodan ajan suorituskykyisiä joukkoja.

Tässä tutkimuksessa perusyksiköksi käsitetään asevelvollisille varusmiehille koulutusta antava, rauhan ajan komppania. Käsitettä ”koulutustapahtuma” käytetään tässä tutkielmassa kat-

tamaan kaikki perusyksikössä toteuttava varusmieskoulutus. Koulutuksen ymmärretään sisältävän myös kasvatuksellinen elementti. Tekijän oman käsityksen mukaan varusmiespalvelus täytyy käsittää Suomessa kokonaisvaltaisena yhteiskunnallisena sosiaalistamisprosessina, jolloin koko palvelusaika on ymmärrettävä kasvatus- sekä koulutustapahtumana. Käsitettä ”kouluttaja” käytetään kaikista perusyksikön kantahenkilökuntaan kuuluvista. Vaikka tutkimuksessa sivutaankin myös kiinteiden muodostumista laajempaan organisaatioon (ns. sekundääriyhmään), on pääpaino joukkueen sekä ryhmän kiinteiden muodostumisessa.

3.2 Tutkimusmenetelmät

Tämä tutkimus perustuu suurelta osin laadulliseen tutkimustraditioon. Laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä käytetään usein erilaisia haastattelutyyppisiä. Yleisimmin haastattelutyyppisiä jaotellaan niiden strukturointiasteen, eli ohjailevuuden perusteella. (Ks. esim. Tuomi & Sarajärvi 2004, 76; Puusa 2011, 80 - 84.) Käytännössä kyse on siitä, kuinka vapaamuotoisesti haastattelussa edetään. Haastattelu on myös hallitseva aineiston hankintamenetelmä fenomenografisissa tutkimuksissa (Koskinen 2011, 270). Erilaiset haastattelumenetelmät tuottavat erilaista aineistoa, joten erityisesti muodostettu tutkimusongelma vaikuttaa haastattelumuodon valintaan.

Täysin strukturoidussa haastattelussa tutkija laatii kysymykset etukäteen valitun teorian pohjalta sekä esittää ne kaikille tutkittaville samalla tavoin ja samassa järjestyksessä. Strukturoitu haastattelu onkin lähellä lomaketutkimusta. (Puusa 2011, 81.) Tällöin ei kuitenkaan ole kyse laadullisesta vaan kvantitatiivisesta tutkimuksesta. Toisena ääripäänä haastattelutyypeissä voidaan pitää täysin avointa haastattelua, jolla yleisimmin viitataan keskustelunomaiseen tilanteeseen. Ainoastaan keskustelun aihepiiri on tutkijan etukäteen miettimä. (Puusa 2011, 83.)

Tämän tutkimuksen tutkimusotteesta sekä pääkysymyksen asettelusta johtuen, aineiston kerääminen edellytti ihmisen lähelle pääsemistä sekä yksilöllisten äänten esiintuomista. Nämä seikat poissulkivat laajemman kyselyn toteuttamisen mahdollisuuden. Parhaimmaksi keinoksi aineiston keräämiseen muodostui teemahaastatteluiden toteuttaminen.

Teemahaastattelu sijoittuu strukturointiasteensa perusteella näiden kahden haastattelutyyppin välimaastoon. Siinä edetään tutkijan etukäteen määrittämien keskeisten teemojen sekä niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Tutkija siis kykenee ohjaamaan haastattelua ilman, että kontrolloi sitä kokonaan. Korostuneessa asemassa ovat ihmisten tulkinnat asioista, heidän asioille antamansa merkitykset sekä merkitysten syntyminen vuorovaikutuksessa

(Tuomi ym. 2004, 77). Ilmiön kannalta keskeiset teemat tutkija muodostaa oman esiyymmärryksensä sekä kirjallisuuskatsauksen perusteella. Tässä tutkimuksessa kirjallisuuskatsauksessa keskityttiin sotilassosiologian sekä sosiaalipsykologian teoksiin.

Keskeisten teemojen avulla tutkittava ilmiö puretaan osa-alueisiin, joiden sisältöä sekä merkityksiä tutkija pyrkii ymmärtämään esittämiensä kysymysten avulla. Teema on siis huomattavasti laajempi kokonaisuus, kuin vain yksittäinen haastattelukysymys. On myös harkittava tarkkaan, millä tavoin valitut teemat ohjaavat haastattelua. Kaikki valitut teemat käydään haastatteluissa läpi, mutta järjestys ja laajuus, kysymisen tapa ja sananmuodot vaihtelevat tyypillisesti paljonkin haastatteluittain siksi, että haastateltavien vastaukset, halu ja tapa kertoa asiat, ovat erilaisia. (Puusa 2011, 81-82.) Tässä tutkimuksessa toteutetut haastattelut etenivät haastateltavan sekä haastattelijan välisen vuorovaikutuksen tuottamassa suunnassa siten, että alkuperäiset kysymyksen asetellut muuntuivat ja osa aiheista sai enemmän käsittelyaikaa kuin jotkin toiset.

Puusan mukaan teemahaastattelussa onnistumisen kannalta ratkaisevaa on se, että tutkijalla on riittävä ymmärrys tutkimuksensa kohteena olevan ilmiön keskeisistä elementeistä sekä siihen mahdollisesti vaikuttavista tekijöistä ja tätä kautta myös ilmiön kokonaisuudesta (2011, 82). Tämän lisäksi haastattelijan sekä haastateltavan tulisi puhua yhteistä kieltä, eli käytetyn käsitteistön merkityksen tulisi olla jokseenkin samanlainen kummallekin osapuolelle. Ilman tätä haastattelussa ei voida olettaa, että haastateltavan vastaus liittyisi aidosti haastattelijan tarkoitamaan teemaan. (Puusa 2011, 82.) Tässä tutkimuksessa tämä ongelma pyrittiin poistamaan erityisesti tutkimuskohteiden valinnalla sekä tiedottamalla haastateltavia haastattelussa käsiteltävistä aiheista ennen haastattelun toteuttamista.

Kirjoittajan esiyymmärrys aiheesta muodostettiin kirjallisuuskatsauksen perusteella. Lisäksi katsauksessa haettiin vastausta kysymyksiin mitä sotilasryhmän kiinteys on ja miten se muodostuu? Katsauksessa pyrittiin selvittämään tämän hetkinen tieto aiheesta mahdollisimman laaja-alaisesti. Koska ryhmäkiinteydessä on kyse pienryhmäilmiöstä, oli tarpeen myös selvittää ryhmätoiminnan perusteita.

Haastattelutilanteesta pyrittiinkin luomaan mahdollisimman rento sekä keskustelun omainen tapahtuma, jossa haastateltava sai vapaasti kertoa ja kuvailla omia näkemyksiään sekä kokemuksiaan. Haastattelija kuitenkin ohjasi haastattelua ennalta valikoitujen teemojen pohjalta, joilla pyrittiin varmistamaan tutkimuskysymysten kannalta relevantin aineiston saaminen. Haastateltavan annettiin kuitenkin puhua mahdollisimman vapaasti ja haastateltavat olivatkin kaikissa haastatteluissa eniten äänessä haastattelijan pyrkiessä enemmänkin kuuntelijan roo-

liin. Haastatteluissa käytetyt teemat muodostettiin kirjallisuuskatsauksen perusteella syntyneen esiyymmärryksen perusteella. Taustatietoina haastateltavilta kysyttiin ikää, aselajia, palveluspaikkaa, virkaikää sekä aikaisempia palvelustehtäviä. Haastatteluissa käytetty haastattelurunko on tämän tutkimuksen liitteenä.

Haastattelurunko muodostettiin vuoden 2015 syksyllä ja haastattelut toteutettiin vuoden 2015 marraskuun ja vuoden 2016 tammikuun aikana, jolloin tutkimuskohteet opiskelivat toista vuottaan maisteriopinnoissa. Haastatteluja toteutettiin yhteensä kahdeksan (8) kappaletta. Jo kuudennen haastattelun jälkeen aineisto vaikutti saturoituneen. Alustavan analyysin jälkeen toteutettiin vielä kaksi haastattelua tulosten varmistamiseksi. Haastattelut suoritettiin tutkimuksen tekijän opintojen ajaksi käyttöön annetussa huoneessa. Haastattelut toteutettiin henkilöiden vapaa-ajalla, jolloin sekä haastattelija että haastateltava esiintyivät siviilivaatetuksessa. Sekä paikka että tilanne tukivat keskustelun omaisen ilmapiirin aikaansaamista.

Kaikki haastattelut nauhoitettiin digitaalisella nauhurilla, josta ne purettiin tekstiksi. Koska haastattelujen litterointi on kirjattu tutkimukseen alkuperäisessä asussaan, sisältävät lainaukset teksteistä kielivirheitä ja puhekieltä. Aineistosta otettuihin lainauksiin viitattaessa löytyy sitaatin lopusta vastaajan tunnus. Tunnus kertoo vastaajan sotilasarvon (yliluutnantti = YLIL) ja yksilöintitunnukset (kirjaimet aakkosjärjestyksessä) viittaavat tiettyyn vastaajaan aineistossa.

Haastatteluiden aikaa vaativan luonteen takia, kohdehenkilöiksi täytyi valita mahdollisimman kattavan kokemuksen erilaisista kouluttajan tehtävistä omaavat henkilöt. Kaikkien haastateltujen puolustushaara oli maavoimat. Palveluspaikkojen perusteella tarkasteltuna tutkimuskohteet jakautuivat seuraavalla tavalla: kahden (2) palveluspaikka oli JPR, kahden (2) KAIPR, kahden (2) panssariprikaati, yhden (1) KAARTJR ja yhden (1) KARJPR. Aselajeittain henkilöt jakautuivat seuraavasti: kaksi (2) PION, kaksi (2) KRH, yksi (1) TIED, yksi (1) JV/PST, yksi (1) VIESTI ja yksi (1) IT. Palvelusvuosia henkilöillä oli takanaan opiskeluaikat pois lasien 4 -7 vuotta. Kaikilla oli monipuolisesti kokemusta erilaisista joukkueen kouluttajan sekä joukkueen johtajan tehtävistä. Suurimalla osalla (5/8) oli lisäksi kokemusta saapumiserän johtajan tehtävistä.

Kohderyhmän valinta voi aiheuttaa kysymyksiä tutkimuksen etiikan sekä aineiston luotettavuuden kannalta. Tekijän sekä haastateltujen yhteinen kokemustausta mahdollistavat toisaalta merkitysten syvällisemmän ymmärtämisen. Luotettavuuden parantamiseen pyrittiin myös sillä, että haastateltaville painotettiin rehellisten vastausten tärkeyttä. Lisäksi ennen haastattelua painotettiin sen luottamuksellisuutta sekä sitä, että tuloksista tehdyssä yhteenvedossa ei paljastu kenenkään henkilöllisyys.

Aineistolähtöisessä analyysissä avainajatus on, että analyysiyksiköt eivät ole etukäteen sovit-
tuja tai harkittuja, vaan ne valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun
mukaisesti (Tuomi & Sarajarvi 2004, 97). Analyyseissä käytettiin fenomenografiselle tutki-
musotteelle ominaista teemoittelua. Teemoittelussa samansuuntaisia käsityksiä ilmentävät
vastaukset saatetaan ryhmiin, joiden avulla aineistosta voidaan löytää laajempia merkityksiä.
Tämän tutkimuksen aineiston käsittelyssä teemoittelu on jätetty samansuuntaisten haastattelu-
vastausten esittelemiseen yhteisissä nimeämättömissä ryhmissä, joita on luonnehdittu ja ha-
vainnollistettu ottein aineistosta.

4 KOULUTTAJIEN KÄSITYKSET RYHMÄKIINTEYDESTÄ JA SEN MERKITYKSESTÄ

” Mullehan ryhmäkiinteyks on tietyllä tapaa vähä semmonen absurdi käsite...” (Ylil B)

Tässä luvussa esitellään tutkimuksessa saadut tulokset. Luku on jaettu tutkimuskysymysten mukaan kahteen osioon. Ensimmäisessä osiossa esitellään kouluttajien käsityksiä ryhmäkiinteydestä ja toisessa pyritään vastaamaan siihen, miten he ovat huomioineet ryhmäkiinteyden muodostumista johtamissaan koulutustapahtumissa. Samalla esitellään kuhunkin tutkimuskysymykseen vastaamiseksi käytetyt haastattelurungon kysymykset. Kunkin osion lopussa esitetään vastauksista tehty yhdistelmä sekä johtopäätökset tästä.

4.1 Kouluttajien käsitykset ryhmäkiinteydestä ja sen merkityksestä

Haastateltavien taustatietoja aiheesta pyrittiin kartoittamaan seuraavilla kysymyksillä:

- *Kuinka tuttu käsite sinulle on ryhmäkiinteyks?*
- *Muistatko koskaan osallistuneesi opetustilaisuuksiin, joissa ryhmäkiinteyttä olisi jollain tavalla käsitelty?*

Kaikille haastatelluille kouluttajille ryhmäkiinteyks oli terminä tuttu, mutta kaikki kokivat, etteivät he ole perehtyneet aiheeseen liittyvään teoriaan.

” No kyl mä ymmärrän mitä se tarkoittaa, mut en mä sen syvällisemmin oo perehtyny.” (Ylil C)

” No en nyt mitenkään hirveesti oo paneutunu niinku opiskellu ryhmäkiinteyttä, mutta tietenkkin se on terminä, että oon ikäni harrastanu joukkuelajeja ja tämmösiä niin siellähän se on niinku joukkuehenki. Siinäkin nään sen ryhmäkiinteyden vähä niinku yhtä kuin, että ne ois niinku saman tyyppistä asiaa. Mutta en oo siis opiskellu, mutta varmaan kadiksen aikaan ollu jotaki luentojakin siitä, niinku teoriaa ja sillai, mutta ei nyt kyllä kirkkaana mielessä oo ne teorit.” (Ylil H)

Tämä on ymmärrettävää sillä haastatelluista vain kaksi muisti joskus osallistuneensa johonkin ryhmäkiinteyttä käsittelevään opetustilaisuuteen. Nämäkään eivät kyenneet muistamaan tilaisuuden varsinaista sisältöä sen tarkemmin.

” No ei varmaan ainakaan tolla nimellä että ryhmäkiinteyttä. Aika vähän niitä on. Ehkä kadiksen aikana joku.” (Ylil E)

” JaaA. [mieltii] Se on varmaan joskus kadettikoulussa ollu jotain spedan opintoja. Ehkä tota, ohan kadiksen ryhmäytymismarssit ja muut niin jonain opetustarkoituksena, että miten sitä voi opettaa.” (Ylil F)

” En, ellei lasketa MPKK:n spedan jotakin luentoo jossa sitä on sivuttu tai kerrottu, että joku sitä on tutkinut.” (Ylil G)

” Ei oo kyllä muistikuvia.” (Ylil H)

Kouluttajien käsityksiä ryhmäkiinteydestä sekä sen merkityksestä sotilasryhmälle pyrittiin kartoittamaan seuraavilla kysymyksillä:

- *Mikä on mielestäsi sen [viittaa ryhmäkiinteyteen] merkitys sotilasryhmässä?*
 - o *Kerro konkreettisia esimerkkejä omiin kokemuksiisi perustuen...*
- *Mitä mielestäsi on ryhmäkiinteyttä?*
 - o *Kerro konkreettisia esimerkkejä omiin kokemuksiisi perustuen...*
- *Millainen kiinteyttä kouluttamassasi joukossa on mielestäsi vallinnut ja miten se on käytännössä ilmennyt? Kerro konkreettisia esimerkkejä...*
- *Miten ryhmäkiinteyttä mielestäsi muodostuu ryhmässä ja joukkueessa?*
 - o *millaiset olosuhteet/tilanteet tukevat muodostumista?*
 - o *omien kokemustesi mukaan...*

Haastatellut kouluttajat kokivat ryhmäkiinteyden erittäin merkittävänä tekijänä ryhmän toiminnan kannalta. Lisäksi heidän mukaansa ryhmäkiinteyden syntymistä joukkoon tulisi pitää eräänlaisena koulutustavoitteena varusmieskoulutuksessa.

” No, ilman ryhmäkiinteyttä ei voi olla ryhmää ja jokaisella ryhmällä on jonkinlainen ryhmäkiinteyttä...” (Ylil A)

” Mun mielestä se [viittaa ryhmäkiinteyteen] vaikuttaa todella paljon siihen, minkälaiseksi se joukkotuotettava joukko muodostuu...” (Ylil B)

” Mä luulen että se [viittaa ryhmäkiinteyteen] on ryhmässä toimimisen keskeisin ajava voima.” (Ylil D)

” No sehän [viittaa ryhmäkiinteyteen] on vähän niinkun kaiken lähtökohta mun mielestä, koska kyllä se niin menee, että yksilöt muodostaa sen ryhmän ja lopputulos on aina enemmän siinä ryhmässä tavallaan ku niiden yksilöiden summa, että eiköhän se aika semmonen olenainen asia siinä ryhmä toiminnassa ole ja koko näin niinkun sotilastoiminnassa niin se on niinkun se lähtökohta.” (Ylil F)

” ...sen [viittaa ryhmäkiinteyteen] merkitys on justinsa siinä, että kuinka hyvä siitä sotajoukosta sitten oikeesti tulee niin se on niinkun ratkasevassa roolissa tuo, kututaanko sitä sitten ryhmäkiinteydeks vai ryhmähengeks vai joukkuehengeks vai mikskä ikinä...” (Ylil H)

Haastatteluiden perusteella kouluttajat näkevät ryhmäkiinteyden parantavan joukon suorituskykyä. Kouluttajien käsityksen mukaan se on siis suoraan yhteydessä joukon tehokkuuteen. Mitä kiinteämpi ryhmä on, sitä tehokkaammin se kouluttajien mukaan toimii.

” ...kiinteä ryhmä toimii tehokkaammin [painottaa sanaa]. Elikkä ne pystyy itsenäisesti jakamaan niitä tehtäviä ja jopa niinku pystyy tuntee sen vieruskaverin ja sen vahvuudet ja heikkoudet. Että mitä kiinteempi se ryhmä on, ni sen paremmin ne tuntee toisensa ja mitä paremmin ihmiset tuntee toisensa ni sen paremmin ne pystyy niitä sitte paikkaamaan niitä toisen heikkouksia tai käyttämään hyödyks niitä toisen vahvuuksia siinä tehtävässään mikä niillä on.” (Ylil A)

”No siis sehän [viittaa ryhmäkiinteyteen] tekee ylipäättään siitä palveluksesta helpompaa niinku yksilölle et jos joukon henki on hyvä ja tuetaan toisia ja näin pois päin. Ja se oikees tilantees parantaa ku kaikki halua tehdä parhaansa sen ryhmän eteen ni sitte tulokset on parempii.” (Ylil C)

”...se [viittaa ryhmäkiinteyteen] on tota tavallaan semmonen ryhmädynamiikan osa, joka edesauttaa ryhmää toteuttamaan omat tehtävänsä hyvin tai jopa paremmin mitä heidän oletetaan siihen tehtävään kykenevän.” (Ylil G)

” Motivaatiota ehkä osaltaan tavallaan niinkun nostaa ja sit jos taas kattoo päinvastoin niin sit taas jos ryhmä ei oo kiintee, vaan siinä on jotain hämminkiä siinä ryhmädynamiikassa tai jossain tämmösessä niin kyllä se normaalisti meinaa myös sitä, että se suorituskky laskee aika nopeesti.” (Ylil F)

”...ryhmäkiinteyys niinku sotilasympäristössä keskittyy aika paljolti siihen, että saahaan ne tehtävät tehtyä.” (Ylil H)

” ...sit mitä on niinku lukenu palautteita, siis niitten [viittaa varusmiehiin] kirjottamia palautteita, ni se on ehkä mulle näyttäytyny et se joukko ois kiinteempi ku mitä sitte palautteitten perusteilla se on oikeesti ollut. Et se on niinku näyttäytyny, että hommat hoidetaan niinku hienosti ja sitte ku on palautteita lukenu ni siellä on ollu ihan miehistötasolla semmosia fiksuja palautteita missä lukee, et joukkueen johtaja on kohdellut epäoikeudenmukaisesti tiettyjä ryhmiä, jotka saavat aina jotain tiettyjä nakkeja eli lisätehtäviä.” (Ylil B)

Käsitys ryhmäkiinteydestä ryhmän tehokkuutena näkyy myös siinä, millä tavoin kohdehenkilöt puhuvat asiasta työyksiköissään.

- *Miten tuntemasi muut suunnilleen sinun sotilasarvossasi olevat ja tätä alemmat kouluttajat suhtautuvat ryhmäkiinteyteen?*
 - o *Puhutaanko siitä edes koskaan?*

” No ehkä sen verran et kyl se tota no sen verran on pöytäkahvikeskusteluissa, että puhutaan että onko hyvä saapumiserä menossa ja tosi monesti se samaistuu siihen asiaan, että onko niinku hyvä henki. Onko niinku semmonen yritteliäs ja tekemisen meininki siinä porukassa niinku siinä varusmiesporukassa mikä on niinku sisällä...” (Ylil F)

”...tietenki sitte jos joku pumppu on viimesen päälle. Aina hoitaa tehtävän ku tehtävän ja näin niin siitä positiivisessa mielessä sitte saattaa joku lausahtaa, että tää on kyllä huippu tiimi...” (Ylil E)

Kouluttajille ryhmäkiinteyys vaikuttaisikin näyttäytyvän tehokkuutena sekä sitoutumisena virallisen organisaation asettamaan tehtävään. Kiinteä ryhmä kykenee kouluttajien mukaan suorittamaan tehtävänsä oma-aloitteisesti sekä ilman valvontaa.

”Hm, no esimerkiksi semmonen tulee mieleen et jos vaikka sen joukon johtaja on jostain syystä pois esim. sairaana tai muuta, ni sitä kautta se ilmenee mun mielestä sit aika hyvin et toimiiko se joukko silti vai ei. Eli jos kukko ei oo tunkiolla ni toimiiko homma vai ei, ni siitä se [viittaa ryhmäkiinteyteen] ilmenee sit aika hyvin.” (Ylil C)

” Siinä ehkä mun mielestä kiteytyy tuo niinku tämmönen oma-alotteisuus, että mitenkä mitenkä tavallaan kunnia asiakseen joku joukko ottaa semmosen annetun tehtävän toteuttamisen, niin siinä mun mielestä aika hyvin kiteytyy se, että mimmonen ryhmäkiinteyksellä sillä joukolla on. ” (Ylil E)

”...sinne KNTO- ja HJ:een niin sinne muodostuu vähä semmonen omanlaisensa ryhmäkiinteyks. Vähä semmonen lepposa. Ei voi sanoo, että laiskanpulskee vaan semmonen tekevä lepposa meininki. Pioneerijoukkueessa se on ehkä enempi semmosta karjumista. Semmosta niinku vittua ja saatanaa että nyt tää homma muuten tehdään ja sitte taas kalustojoukkueessa se on enempi sitte semmosta, ne on ollu niin tiivis porukka jo pitkän aikaa et siel ei oo niinku miehistöä tai okei siel on miehistöä, mut ne on ollu yhtä kauan ku se johtaja siinä ja nähny kokoajan ku se johtaja on menny eteenpäin ni ne on kuitenkin jollain tapaa niinku vertaisia sen johtajan kanssa vaik sillä on se viimesin käskyvalta siihen omaan porukkaan, et ne on ehkä jollain tavalla semmonen tekevä, itseohjautuva.” (Ylil B)

Kouluttajien mukaan kiinteässä ryhmässä jäsenet ovat sitoutuneita yhteiseen toimintaan sekä tavoitteisiin ja tukevat toisiaan tavoitteeseen pyrittäessä.

”Mun mielestä ryhmäkiinteyks näyttäytyy semmosena jollain tavalla sanomattomana velvollisuuden tunteena sitä niinku ryhmää kohtaan ja toisaalta myös sen ryhmän odotuksina sitä yksilöä kohtaan. En ehkä osaa sen konkreettisemmin kertoa, että missä se näkyy. Ehkä semmosessa että jos kouluttaja tietää, että jossain ryhmässä on poikkeuksellisen kova ryhmäkiinteyks, niin sen ryhmän jäsenet on poikkeuksetta rivissä oli kuinka persereikä harjotus hyvänsä ja ne ei niinku luovuta yksilöinä sen ryhmän niinku tavallaan toimesta.” (Ylil D)

”...se ryhmäkiinteyks alko näkyä siinä, että kaveria autettiin paljo enemmän mitä aikasemmillä saapumiserillä. Sitten meillä tämmöset yöllä tulleet ylläköet mitä tehtiin meidän aseisiin, niin niihin lähettiin niinku ryhmänä eikä silleen. Et tavallaan kaikki oli niinkun mukana siinä hommassa sillei, että niin se joka heikoin lenkki on niin sekin tavallaan joutuu sitä ryhmää

viemään eteenpäin niinkun tavallaan olemaan siinä ryhmässä, ni lähettiin aina että ryhmä huolehti omistaan.” (Ylil G)

”No se [viittaa ryhmäkiinteyteen] näyttäytyy semmosena tota haluna tehdä tai toteuttaa annettu tehtävä ja myöskin semmosena, että autetaan kaveria toteuttamaan sitä tehtävää. Miten sen nyt sanois. Varsinkin jos miettii vaikka ite oon viestiasemilla ollu paljon, niin jos siellä on vaan muutama jätkä siinä ryhmässä jotka oikeesti tekee hommia niin kyllä se aika nopeesti hyytyy se ryhmän tehokin.” Ylil F)

”...jollain tapaa mun mielestä se vaunuryhmissä näyttäytyy vielä konkreettisemmin se niinku ryhmäkiinteytys et jos siel on yks luopio ni se homma ei pelaa, koska niitten kaikkien pitää osallistua siihen hommaan. Et jos puhutaan pioneeriryhmästä missä on niinku 3+7 miestä ni siellä jos on yks luopio ni se ei haittaa mitään, koska ne muut sitte niinku piiskaa sitä ni paljon, että sillä ei oo niinku merkitystä.” (Ylil B)

Kiinteässä ryhmässä siis tuetaan toisia tavoitteeseen pääsemiseksi. Ryhmäkiinteytys myös auttaa yksilöä jaksamaan sekä henkisesti että fyysisesti. Kiinteässä ryhmässä yksittäistä jäsentä siis tuetaan sekä emotionaalisesti että instrumentaalisesti.

”Se [viittaa ryhmäkiinteyteen] on sitä yhteisöllisyyttä kaikissa asioissa. Niin niissä sosiaalisissa ku siinä toiminnallisessakin, että et oikeestaan jos se mättää jollain tommosella perustoiminnan osa-alueella ni luonnollisesti se myös näkyy siinä kiinteydessä myös muuilla osa-alueilla. Se sillä tavalla niinku minun mielestä heijastelee, et jos se ei sosiaalisesti tule hyvin yhteen ni ei se myös toimi hyvin yhteen tai jos ei se toimi hyvin yhteen ni se näkyy siisä sosiaalisessa puolessa.” (Ylil A)

”...onhan siinä ratkaseva rooli, että minkälainen ryhmä siinä on ympärillä. Jos siin on hyvä ryhmähenki niin auttaa kestämään ja sitte taas vastaavasti jos ei oo hyvä niin. Eli jos vaikka itellä on vaikeeta niin se paine siinä ympärillä auttaa jaksamaan ja vie vaikeistakin asioista ylitte.” (Ylil E)

”Sillon ku tulee niinku vaikeuksia niin sillon ku sitä ryhmäkiinteyttä on niin sillon niistä vaikeuksista päästään yli. Että vaikka ois niinku huonompiki ryhmäkiinteytys, että ei ois ryhmäytyny se ryhmä tai siellä ois se tietty tasapaino ryhmässä ja näin niin perushommat kyllä onnistuu koko ajan, mutta sitten kun on vähän tiukempi paikka, on se sitten fyysisesti tai henkisesti tiukempi, niin sitte niinku tarvitaan sitä ryhmäkiinteyttä ja se ku on kohillaan niin sillon niistä päästään niistä vaikeuksista eteenpäin.” (Ylil H)

Kouluttajien käsitys ryhmäkiinteydestä tehokkuutena suhteessa virallisen organisaation asettamiin tehtäviin sekä tavoitteisiin näkyy myös siinä, miten he kokevat ryhmäkiinteyden muodostuvan joukkoon. Päälimmäiseksi nousevat yhteiset rankat kokemukset, joissa jäsenet joutuvat ponnistelemaan fyysisen sekä henkisen toimintakykynsä äärirajoilla. Tämä on ymmärrettävää sillä tällaisissa tilanteissa ryhmän jäsenet oppivat tukeutumaan toisiinsa sekä hyödyntämään toistensa vahvuuksia tilanteista selviämiseksi. Tällaiset tilanteet siis parantavat ryhmän tehokkuutta. Samanlaisia tuloksia saadaan aikaiseksi myös tuottamalla ulkoista painetta ryhmälle, mikä tekijä myös korostuu kouluttajien näkemyksissä.

” No yhteinen kipu yhdistää, että tuota kyllähän se aina tuommonen niinku sanotaan että [pohtii]. Jos on niinku yhteisiä haasteita, yhteisiä rasitteita tai jotaki jonka koetaan yhdistävän sitä ryhmää ni sehän luo sitä ryhmäkiinteyttä elikkä tehdään niitä tehtäviä yhdessä...”
(Ylil A)

”...siis tämmönen fyysinen haaste ja toisaalta se, että kun sä luot niinku painetta siihen joukkoon ja sanot että tää asia hoidetaan niinku tässä aika määreessä ni sitte huilataan.” (Ylil B)

”Mutta mä oon itse aina ajatellu sitä asiaa, että kyllä ihminen löytää ryhmästä paikkansa kun se vaan siihen tilanteeseen laitetaan ja siksi mä oon aina kokenu todella naiveiksi tämmöset, perkele, keskustelut että nyt jotain tämmöstä että ryhmäytytään että mun mielestä se on ihan täyttä paskaa että ku jätkillä on hiki, ne on poissa omalta mukavuusalueeltaan ni niiden on pakko tukeutua toisiinsa ni se on mun mielestä sitä koheesiota.” (Ylil D)

” Ryhmäkiinteyks, mistä se oikeesti muodostuu niin meillä oli tommonen jalkaväen taisteluharjoitus mikä pidettiin. Sillon oli meillä testattiin tämmöstä vähä uutta juttuu meille eli semmonen perinteinen majohajohomma niin mitä nyt nykyään ei ehkä sais kauheesti markkinoida tai suorittaa mut me sitte tehtiin tämmönen että puhtaasti teltan paikkaa vaihettiin yöllä ja se oli niinku se homman kluu et siellä tavallaan oli tavote se että ne meidän ryhmät hitautuu umpeen et joka ryhmästä löytyy ne tekijät oikeisiin hommiin ja sit niinku lähtee ja palkintona on sitten se, että mennään nukkumaan.” (Ylil G)

”No yks iso nykysellään on varmasti tiedustelupuolella nuo selviytymiskurssit, että siellä veetään ukot niin tiukille, että se vähän väkisin yhistyy se homma, että se on niinkun fyysisen ponnistelun kautta tai niinku, no fyysisen ja henkisen ponnistelun kautta.” (Ylil H)

Kouluttajat kokevat johtajien merkityksen tärkeänä ryhmäkiinteyden syntymisessä. Tässä korostuu jälleen tehokkuuden näkökulma. Hyvä johtaja kykenee ohjaamaan ryhmänsä toimintaa virallisen organisaation tavoitteiden mukaisesti ilman kouluttajan tukea. Hyvän johtajan ominaisuuksissa korostuvatkin oma-aloitteisuus sekä kyky itsenäiseen toimintaan, joita kouluttajat liittivät myös kiinteään ryhmään.

”Se [viittaa ryhmäkiinteyteen] on aika pitkälle riippunu siitä ryhmänjohtajasta. Osa ryhmistä on ollut hyvinkin kiinteitä ja tehny paljon asioita yhdessä ja osa taas sitte, että jos ryhmänjohtaja on ollut sosiaalisilta taidoiltaan heikko eikä siihen oo ollut niin sanotusti henkistä korvaajaa siihen ryhmään ni se on saattanu olla, että se on hyvinkin riitasa se ryhmä...” (Ylil A)

”No siis sinällään kaikkihan se lähtee niistä varusmiesjohtajista. Niinku ryhmänjohtajasta tai partion johtajasta tai joukkueen johtajasta. Nehän siin niinku, jos ne ei o osiin mukana ni eihän sitä [viittaa ryhmäkiinteyteen] muodostu.” (Ylil C)

”No varmaan siinä [viittaa ryhmäkiinteyden syntymiseen] nyt siis johtajalla, jos nyt vaikka perus jääkäriryhmästä puhutaan niin missä on ryhmänjohtaja ja sitte alaisia niin varmaan siellä ryhmänjohtajalla on ihan merkittäväkin rooli ainaki siinä, että mihinkä suuntaan ainaki alussa lähtee sitä kiinteyttä niinku ohjaamaan tai ei varmaan tietosesti, mutta omalla persoonallaan ja esimerkillään, että mitenkä tehdään asioita siinä ryhmässä niin tavallaan vähä, että mimmonen hierarkia siihen ryhmään muodostuu...” (Ylil E)

”Se [viittaa ryhmäkiinteyden syntymiseen] vähän riippuu vähän siitä joukosta tavallaan eli jos siel on niinku, nimenomaan johtajiinhan se kulminoituu, jos siel on semmoset johtajat, jotka pystyy sitä vetämään ni sehän tapahtuu tavallaan niinku ittestään.” (Ylil F)

Myös yhteisten kokemusten ja ”historian” nähdään synnyttävän ryhmäkiinteyttä. Kouluttajien näkemyksen mukaan jo pelkästään se, että jäsenet toimivat yhdessä ryhmänä edesauttaa ryhmäkiinteyden syntymistä. Tämäkin on ymmärrettävää, koska yhdessä tekeminen auttaa ryhmää löytämään tehokkaimmat tavat tehtävän toteuttamiseen kokemuksen karttuessa.

”...aina ku sitä tehään jonkin näkönen joukko, joka toimii yhdessä ni mitä pitempään ne toimii ni sen kiinteenpi joukko niistä tulee jos sitä noin niinku karkeesti, mutta ei se nyt aina oo ihan näin yks yhteen. Mutta pääsääntösesesti jos joukko laitetaan toimimaan yhdessä ni jopa lyhyessä ajassa niille voi muotoutua semmonen ryhmäyhteys.” (Ylil A)

” No ihan ekana tulee mieleen tommonen p-kauden alkuviikot, että siinähän monella tulee, että ei niinku kestä tämmöstä tuvassa majoittumista et siin on niinku liikaa porukkaa. Joutuu niinku toimimaan siinä joukossa, mutta siinä se varmaan sitte ne ketkä ei keskeytä palvelusta ni niiden osalta se varmaan väkisinkin alkaa muokkautumaan se semmonen, onko se nyt aluks sitte tupahenki se tuvan ydin porukka mikä sillä yksittäisellä alokkaalla on...” (Ylil E)

” Et ku aika harvoin koulutetaan yksilöä vaan kyl se on se ryhmä tai joukkue ja ku ne opettelee niitä asioita samaan aikaan niin kyl mä tavallaan haluan usko, että yhteistyön kautta se ryhmäkiinteykskin sitte.” (Ylil F)

” Mun mielestä se [viittaa ryhmäkiinteyteen] muodostuu yhdessä olemalla ja sit se muodostuu yhdessä kokemalla ja mun mielestä se vaatii, no siis se muodostuu yhdessä kokemalla jotta siitä muodostuu semmonen ehkä sotilaallisessa merkityksessä oleva suuri asia ja se vaatii myös yhteisiä kokemuksia sekä hyvistä että huonoista asioista. Niin sillä tavalla se mun mielestä muodostuu se tavallaan ryhmän sisäinen yhtenäisyys.” (Ylil G)

”...tietenkin niitä sulkeisia siinä p-kaudella paljonki on ni heti alusta lähtien ku aletaan yhtenä tavoitteena pitämään sitä kissaa siinä tai sitä valaa ja muuta niin kyllä se jo siinä luo niinku sitä yhteishenkee siihen joukkueeseen ja sitä kautta sinne komppaniaan ku komppaniaan halutaan pärjätä niinku. Ylihän se ei saa mennä, mutta pikku tuommosilla jutuilla saahaan sitä yhteishenkee kautta ryhmäkiinteyttä tapahtumaan ja sitte siitä ku se pääosa joukosta niinku osa lähtee AUK:iin ja osa jää samaan yksikköön niin siellä on jo niitä samoja jätkiä joidenka kanssa siellä sulkeisissa oltiin ja oltiin valalla kautta valamarssilla niin sieltähän se niinku syntyy sitte.” (Ylil H)

Kouluttajat näkevät myös ME – HE – asetelman luomisen edistävän ryhmäkiinteyttä. Erilais-
ten ryhmien välisten kilpailujen koetaan edistävän ryhmäkiinteyttä kenties tätä kautta. Toi-
saalta kilpailutkin auttavat ryhmiä löytämään parhaat tehtävät jäsenilleen kokonaisuuden
kannalta. Näin tarkasteltuna kilpailut siis parantavat ryhmän tehokkuutta. Kilpailuissa menes-
tyminen toisaalta lisää myös jäsenten halua kuulua ryhmään.

” ...kannustamalla ja kehumalla ja kasvattamalla niinku pystyy sitä ryhmän kiinteyttä, että tekee siitä ryhmästä jollain tavalla erikoisen, että nyt te ootte, tai siitä joukkueesta että nyt te ootte jollain tavalla parempia ku muut niin sillä tavalla sitä saa jollain tavalla sitä joukkuehenkee lietsottua...” (Ylil A)

” No esimerkiks tota PST – joukol mitä on koulutettu, jos ne johtajat ottaa sen hyvin haltuun sen porukan ni se myös luo semmosen psthengen ja ku me koulutetaan PST-TIED ni meil on

semmonen hyvä henkinen kilpailu aina PST vs TIED niinku leikkimielinen periaatteessa jollon se ajaa mun mielestä sitä joukkoo niinku parempiin suorituksiin et pärjätään koulutuksis paremmin.” (Ylil C)

” Välillä tuntuu siltä, että se on todella pienten asioiden summa, missä ei aina kouluttajalla-kaan ole välttämättä suurta painoarvoa sen muodostamiseksi, että tulee mieleen tavallaan joukkoja, jotka jostain käsittämättömästä syystä niille on muodostunu ihan tajuttoman vahva ryhmäkiinteyts, mikä on liittyny paljon siihen, nyt kun asiaa ajattelee, että on olemassa joku joukko, jolla on joku tehtävä. Esimerkiksi jääkärikomppanian tulitukiryhmä oli tällöinen. Mut esimerkiks sitte jääkärikomppanian tulenjohtue ni ne on niinku jääkärijoukkueisiin ripoteltuna ne tulenjohtoryhmät ja partiot niin niille ei tule semmosta samanlaista juttua ku ne on niinku erillään.” (Ylil D)

”...varsinkin ku on ampumaharjoituksia niin siinä se ainakin se heitinmieshenki tulee, että pitää joukkueen sisällä saavuttaa ampumavalmius ennen ku toinen ryhmä saavuttaa ja tietenkin oikealla suoritteella ja ei piä tinkiä että lähtee oikomaan mutta oikealla suoritteella niin sitte on jokaisella itelleen olan taputtamisen paikka ku on pystyny vähä paremmin tai nopeemmin tekemään ku naapuriryhmä tai sitte joukkueena ollaan parempia ku [nauraa]. Sehän on niinku parasta semmosta yhteishengen luomista.” (Ylil E)

Kouluttajat myös näkevät, että liiallisen vastakkain asettelun luominen eri ryhmien välillä ei ole tarkoituksenmukaista ja saattaa aiheuttaa myös negatiivisia ilmiöitä.

” Mun mielestä siihen joukkuekiinteyden luomiseen liittyy aina vähä semmonen elementti, että on aina vähä vaikee nostaa toista niinku painamatta toista alas. Se on mun mielestä vähä semmonen ongelma.” (Ylil D)

” No kilpailuhan on nyt perinteinen tapa kasvattaa tämmöstä ryhmän itsearvostusta ja tietysti semmosessa terveessä hengessä. Ei tietenkään tietyn rajan yli pidä sitä kilpailuakaan viellä, mutta sehän on niinku armeijan perustoimintaa, että vähän niinkun viritellään aina, että ensin koulutetaan joku uus asia. Sitte vähän harjotutetaan ja sitte jossain vaiheessa on se kilpailu, että kilpaillaan joko yksilöinä muita vastaan tai ryhmänä muita vastaan tai joukkueena toista joukkuetta vastaan.” (Ylil E)

”...niinkun tavallaan tuli jopa semmonen hylkimisefekti sinne. Elikkä se ryhmä meni niin tiiviisti omaan nippuunsa vielä kun ne asu samoissa tuvissa, että tavallaan meillä oli taistelunjohtojaos ja se jaos tavallaan niinku hylki muita. Sit sitä piti rueta vähä niinku blokkaa pois siitä, koska alko tulla niinku saman yksikönki sisäl [kröhäisee ja röyhittää rintaa]: 'Me

ollaan näitä miehiä. Te voitte muut mennä pois, koska tää on meidän porukka ja me tehään nää huippu hyvin'. (Ylil G)

" Onneks niitä ei oo paljoo, koska oon kuullu senkin että sitten kun joka risahduksesta rahduksesta kilpaillaan niin se mennee sitten niinku ylitte..." (Ylil H)

Kouluttajien kokemusten perusteella yksilöiden henkilökohtaisilla ominaisuuksilla, kuten persoonallisuudella sekä asenteilla, on merkitystä ryhmäkiinteyden muodostumisessa. Tässäkin korostuu ryhmätoiminnan tehokkuus. Jos kaikki jäsenet eivät ole sitoutuneita yhteiseen tavoitteeseen, silloin ryhmä ei kouluttajien käsityksen mukaan ole kiinteä.

"...et meillä muodostuu aika hyvin tota kautta [viittaa kilpailuihin] itsestään et tottakai siel on sit eri tyyppisiä ihmisiä et se [viittaa ryhmäkiinteyteen] joko muodostuu tai sit se ei muodostu." (Ylil C)

"...ja sitte tietenkin sen johtajan jälkeen tulee jokainen ryhmän jäsen, yksittäinen taistelija, että mitenkä henkilökemiat sattuu kohtaamaan ja niin poispäin eli että mitenkä siinä rupee hommat natsaamaan yhteen..." (Ylil E)

"Yhessä vaiheessa koulutin kevytheitinjoukkuetta sissikomppaniaan niin siinä tehtiin se ryhmäkiinteyden homma sillä lailla että sanotaanko näin, että valiojoukko varusmiehistä pistettiin sissijoukkueeseen ja niin sanotusti loput sitten heitinjoukkueeseen ja sinnekin tuli hyviä jätkeä, mutta siinä näki vähän niinkun huonolla tavalla sen, että niinku osa porukasta oli todella motivoitunutta ja niillä oli hyvä ryhmäkiinteyden ja sitten oli tämmönen niinku osasto x, joka niinkun, no se meni niinku vituiks sillei, että niillä ei ollu motivaatiota." (Ylil H)

"...jos joku kokee sen olemisensa turhaksi niin, elikkä ei nää isänmaan puolustamista omaksi asiakseen, tai kokee että vois sen paremmin suorittaa jossain muualla tai tuota jää niinku valinnoista jotaki kaivamaan hampaan koloon tai sitte palvelusmotivaatio loppuu niinku jopa puolustusvoimista riippumattomista syistä niinku että on vaikka kotona jotakin ongelmia ni semmonen kaveri ku turhautuu ni se sitte saattaa sillä omalla turhautumisellaan viedä muita mukanaan ja se niinku särkee sen ryhmäkiinteyden, että ku siellä on muutama perässä raahtava taakka..." (Ylil A)

Kouluttajien käsityksen mukaan sekundääriryhmän tekijöilläkin on siis merkitystä ryhmäkiinteyden muodostumisessa. Näiden tulisikin tarjota isompaan kokonaisuuteen linkitettävä tarkoitus varusmiesten palvelukselle ja luoda tunne isompaan joukkoon kuulumisesta.

”...yksinkertaisesti siinä vaaditaan tai pitää ensinnäkin minun mielestä olla niinku johtaja, joka pystyy johtamaan sen ryhmäkiinteyden muodostumisen jollain tavalla ni, että se on ja jollain tavalla se pitää olla sitte myös ylemmältä tasolta johdettua hommaa, että se saadaan muodostumaan...” (Ylil A)

” Sitte tota näitä ketä on ollu viimesimmäks ni mä oon tienny tasan tarkkaan, että mihin joukkoon ne tullaan sijoittamaan ni ehkä sillä joukon sijoittamisellaki on pystyny motivoimaan sitä, että ne kuuluu niinku tiettyyn joukkoon, jonka ne tunnistaa jo siinä palveluksen aikana ja niille on osotettu, että mitkä on niitten osaamisen suoritustasot ja mikäli ne ei pääse niihin ni ne ei pääse siihen joukkoon.” (Ylil B)

”No just se psthengen luominen et me ollaan aina menestytty hyvin kaikis mittauksissa ni sitte sitäkin kautta, että perinteet velvottaa ja yritetään rakentaa semmosia mielekkäitä koulutustapahtumia, minkä johdosta se parantuu se ryhmähenkikin sen joukon sisällä.” (Ylil C)

” ...tavallaan sitä niinku ryhmäkiinteyttä luodaan esimerkiks jääkärikomppaniassa niin eri tasoilla. Esimerkiks tavallaan voi ajatella, että Lapin jääkäripataljoonassa ajatellaan, että nää on Lapin jääkäreitä [paukuttaa pöytää]. Se on niinku se ylätaso. Jumalauta te ootte Lapin jääkäreitä ja meillä JPR:ssa sitä ja tätä. Se on niinku se ylin taso eräällä tavalla. No okei sit otetaan vielä jotkut perinne tasot: JÄÄKÄRI! MIKÄ ON JÄÄKÄRI?! Jääkäriperinteet velvoittavat ja sit se lähtee niinku laskeutumaan. Sä oot jääkärikomppanian varusmies hyvä mies ja se niinku sitä kautta rupeaa tulemaan et sä oot jääkärikomppanian varusmies ja tavallaan missä se niinku oikeesti konkretisoituu ensimmäisen kerran on niinku perusyksikkö taso.” (Ylil D)

”Kyl se varmaan lähtee siitä, että kaikki varusmiehet tulee armeijaan varusmiespalvelukseen niin se on ehkä semmonen ensimmäinen iso ympyrä josta lähetään liikkeelle, että kaikki vaihtaa ne siviilivaatteet saman näkösiin vaatteisiin ja rupee käyttäytymään niinku samojen normien ja sääntöjen mukaan ja se on niinkun se ensimmäinen askel kohti sitä ryhmäkiinteyttä.” (Ylil F)

Yhteenveto

Aineiston perusteella kouluttajille ryhmäkiinteys näyttäytyy joukon tehokkaana toimintana sekä suorituskyynä. Mitä kiinteämpi ryhmä on, sitä parempiin suorituksiin se siis kouluttajien mukaan kykenee. Kouluttajien käsityksen mukaan ryhmäkiinteys on yhteydessä joukon tehokkuuteen siten, että jäsenet ovat sitoutuneita yhteiseen toimintaan sekä tavoitteisiin. Jäsenet ovat valmiita tekemään oman osansa ryhmän tavoitteeseen pääsemiseksi sekä auttamaan toisiaan tavoitteeseen pyrittäessä. Yksittäisen jäsenen ryhmästä saama tuki on sekä affektiivistä että instrumentaalista.

Joukon tehokkuus sekä suorituskyky käsitetään suhteessa virallisen organisaation asettaman tehtävän suorittamiseen. Kiinteä joukko näyttäytyy kouluttajille oma-aloitteisena sekä itsenäiseen toimintaan kykenevänä joukkona, joka ei vaadi jatkuvaa kouluttajan valvontaa. Kouluttajien käsityksen mukaan siis kiinteässä ryhmässä vallitsevat normit ovat sopusoinnussa virallisen organisaation tavoitteiden kanssa. Tämä on ymmärrettävää rauhan ajan toimintaympäristön koulutuksellisen painopisteen vuoksi. Lisäksi kouluttajat eivät nykyään ole tekemisissä kouluttamansa joukon kanssa juurikaan virka-ajan ulkopuolella. Tällöin ryhmäkiinteyden arviointi jäänee helposti siihen, miten ryhmä käytännössä toimii suhteessa virallisen organisaation tavoitteisiin.

Aineiston perusteella vaikuttaisi siltä, että kouluttajat ovat muodostaneet käsityksensä ryhmäkiinteydestä pitkälti omien kokemustensa pohjalta (haastatellut kouluttajat eivät muistaneet oikeastaan mitään ryhmäkiinteyttä koskevasta opetuksesta kadettikoulun ajalta). Käsitys on varsin yhtenevä ryhmäkiinteyden ”perinteisen” näkemyksen kanssa, jossa jäsenten väliset vahvat siteet saavat ryhmän pysymään koossa ja suorittamaan tehtävänsä. Tätä näkemystä ruokkivat edelleen myös nykyisetkin fiktiiviset sotakuvaukset, joissa alussa ehkä riittäisikin miesryhmä hitsautuu sodan kovissa olosuhteissa kiinteäksi ja tehokkaaksi joukoksi (Harinen 2015).

Kouluttajien käsitys ryhmäkiinteyden muodostumisesta onkin kokonaisuutena varsin yhtenevä yleisen teorian kanssa. Kouluttajienkin kokemusten mukaan ryhmäkiinteyden syntymiseen vaikuttavat sekä yksilötekijät, ryhmätekijät että ympäristötekijät. Kouluttajat näkevät myös joukon johtajan roolin olennaisena siinä, että ryhmän toiminta kohdistuu virallisen organisaation tavoitteiden mukaisesti. Hyvä johtaja on sitoutunut virallisen organisaation tavoitteiden saavuttamiseen sekä kykenee sitouttamaan joukkonsa jäsenet näiden tavoitteiden saavuttamiseen.

Mielenkiintoista on se, että kouluttajat vaikuttavat pitävän yksilöiden asenteita pysyvinä ryhmätoimintaan vaikuttavina tekijöinä, joihin he eivät juurikaan kykene vaikuttamaan, vaikka armeijan erilaisten sosialisatioprosessien sekä initaatoriittien tarkoituksena on juuri yksilön asenteisiin vaikuttaminen. Vaikuttaisi lisäksi siltä, että kouluttajat pitävät hyvän johtajan ominaisuuksia luontaisina luonteenpiirteinä, eikä opittavissa olevina taitoina.

4.2 Ryhmäkiinteyden huomioiminen koulutuksessa

”Niinku itelle ehkä yks komentojoukkue, joka oli äärimmäisen hyvä joukkue. Niinku pysty viimesen päälle tekemään kaikki temput ite, niin sitä vaan niinku mielti, että mistä se tulee se semmonen oma-alotteisuus, omatoimisuus ja se semmonen että jotenkin vaan hitsautu se porukka niin yhteen, että pysty tekemään melkein mitä vaan. Että annat jonkun tehtävän, niin voit tai tiedät, että se tulee täysin hoidettua. Ei tarvii perään kattoo ja näin.” (Ylil E)

Sitä miten kouluttajat ovat huomioineet ryhmäkiinteyden muodostumista johtamisissaan koulutustapahtumissa, pyrittiin kartoittamaan seuraavilla haastattelurungon kysymyksillä:

- *Miten ryhmäkiinteyden muodostumista tuetaan omassa perusyksikössäsi?*
- *vai tuetaanko?*

- *Mitkä seikat mielestäsi haittaavat ryhmäkiinteyden muodostumista omassa perusyksikössäsi omien kokemustesi mukaan?*

- *Oletko itse huomioinut ryhmäkiinteyden muodostumista johtamissasi koulutustapahtumissa? Kerro konkreettisia esimerkkejä...*

- *Millaisina näet mahdollisuudet vaikuttaa ryhmäkiinteyden syntymiseen ryhmässä ja joukkueessa positiivisesti / negatiivisesti?*
 - *Omien kokemustesi mukaan...*

- *Millaisin koulutuksen keinoin sen syntymiseen voidaan vaikuttaa positiivisesti/negatiivisesti ryhmässä ja joukkueessa?*
 - *Omien kokemustesi mukaan...*

Valmistumisen jälkeen kouluttajien valmiudet ryhmäkiinteyden huomioimiseen ovat olleet heikot. Uran alkuvaiheessa toiminta on ymmärrettävästi keskittynyt paljolti taisteluteknisten yksityiskohtien hallitsemiseen.

” ...ehkä se on menny niinku vuosi kerrallaan eteenpäin niinku voisko sanoo et parempaan suuntaan tai et niinku läheisempään suuntaan. Et ensimmäisenä vuonna suhtautu joukkueen johtajiin tietyllä tapaa et ne on varusmiehiä ja sä oot kouluttaja ja sä linjaat niille asiat ja sitte ku ne tulee esittää jotain niinku vähä semmosta 'ei kiinnosta' –asiaa ni melkein samoin tein tuli näytetty et tohon suuntaan, ei muuta ku kantapääät ympäri ja anna mennä.” (Ylil B)

” Ehkä se niinku nuoremmilla se aika menee siihen, että ylipäättään mieltii, että mites tää koulutus nyt ylipäättään tehdään eikä riitä paukut sitten mieltii tämmöstä [viittaa ryhmäkiinteyden huomioimiseen koulutustapahtumissa].” (Ylil E)

” Sillon kun alotin hommat niin en ollut välttämättä perillä ihan kaikesta miten voisoin asioita tehdä kautta miten niitä kannattas tehdä ja harjaantuessa siinä hoksasin että jokaisen vahvuudet täytyy kyetä nostamaan esille ja sitten koulutusta täytyy antaa siinä kokoonpanossa missä, puhun e- ja j-kaudesta, missä ne tulee toimimaan varsinaisessa niinku omassa tehtävässä.” (Ylil G)

Työkokemuksen karttuessa he ovat oppineet keinoja asian huomioimiseksi sekä ymmärtäneet asian merkityksellisyyden joukon toiminnan kannalta. Kouluttajat ovat siis kokemuksissaan havainneet hyvän hengen nostavan joukon tehokkuutta. Se miten he ovat ryhmäkiinteyden muodostumista huomioineet, on ymmärrettävästi sidoksissa heidän henkilökohtaisiin ominaisuuksiinsa sekä valmiuksiinsa. Lisäksi asiaan on ymmärrettävästi vaikuttanut aselajeittain sekä perusyksiköittäin vaihteleva epävirallinen kulttuuri. Jokainen kouluttaja on muodostanut keinoja oman kokemuksensa, taustansa sekä työyhteisössään vallitsevan kulttuurin pohjalta.

Oman roolinsa kouluttajat kokevat esimerkin näyttäjänä joukolle. Kouluttajan tehtävänä on siis tavallaan oikeanlaisten normien luominen sekä vahvistaminen, jotta toiminta kohdistuu virallisen organisaation asettamaan tavoitteeseen.

” Siellä missä on ryhmä ni siellä on tai siellä missä on joukko ni siellä on myös joukon johtaja. Lähtien siitä että kouluttaja majoittuu siellä missä oma koulutettava joukkoki että omalla esimerkillään tuo sitä mallia näkyviin että ei lähe haihattelemaan mihkää eri näkösi omiin laavuihisa vaan menee rohkeesti sinne teltaan ja jututtaa siinä poikia siinä missä muutkii...” (Ylil A)

”...mun mielestä se kouluttajakin kuuluu tietyllä tapaa sen ryhmäkiinteyden luomiseen. Sil kouluttajalla on niinku mun mielestä suuri merkitys siihen, että niinku millä tapaa se ryhmäkiinteyden muodostuu siinä joukossa...” (Ylil B)

” Helvetin heitinmiehet, helvetin huoltomiehet siis tämmönen juttu ja tavallaan miten se siitä mun mielestä laskeutuu alaspäin niin mun mielestä kouluttajalla, joukkueen johtajalla on siinä mielessä valtavan suuri semmonen merkitys oman esimerkkinsä kautta, että jos ne henkilöt, jotka siihen hänen joukkueeseensa kuuluu niin kokee et he pystyvät samaistumaan siihen joukkueen johtajan, siis kouluttajapuolen, asettamaan tavoitteeseen, niin ne jotenkin pystyy helpommin samaistumaan myös sen joukkueen jäseneksi. Eli tavallaan jos se joukkueen henkilökuntaan kuuluva johtaja kautta kouluttaja on hyvin poissaoleva ja epäesimerkillinen eikä nää varusmiehet tavallaan pysty samaistumaan niihin tavoitteisiin niin mun kokemus on se, että sen koko joukon ryhmäkiinteyden kärsii siitä.” (Ylil D)

Kouluttajien kokemusten mukaan suhtautuminen ryhmäkiinteyteen vaikuttaisi vaihtelevan hyvinkin paljon eri perusyksiköiden kesken. Joukon hengen käsitetään vaikuttavan toiminnan tehokkuuteen, mutta silti asiaan suhtaudutaan jopa ”huvittuneesti” joissain tutkimuskohteiden työyksiköissä. Tässä on kenties nähtävissä yksiköittäin vaihteleva epävirallinen kulttuuri. Kahden haastateltavan kokemuksen mukaan asiaa pidetään tärkeänä ja siihen pyritään vaikuttamaan koulutuskausi suunnitelmia laadittaessa. Kahden haastateltavan kokemuksen mukaan asiaan suhtaudutaan lähinnä huvittuneesti. Muiden haastateltavien työyksiköissä suhtautuminen oli jotain tältä väliltä.

” Sanotaan et jos mä sanoisin että kyllä ni se ois vähä teennäistä sanoo, koska siitä asiasta [viittaa ryhmäkiinteyteen] ei oikeesti niinku puhuta ja sitte nyt ku sitä mieltii sitä asiaa ni sitä ois oikeesti järkevä niinku nostaa enemmän sitä asiaa niinku tapetille, koska se on kuitenkin niinku semmonen mikä vaikuttaa siihen ja sitte jossain koulutuskausi puhuttelussa joku siitä mainitsee ja sitte seuraava vaan hörähtää perään...” (Ylil B)

”Kyl me ollaan siitä [viittaa ryhmäkiinteyteen] keskusteltu just ku ollaan luotu tätä systeemiä eli näin et luodaan se psthenki ja sitä kautta saadaan muodostettua se pst-joukon kiinteyden ja miten niinku sitä voidaan auttaa syntymään.” (Ylil C)

” ...sit siinä et miten siihen [viittaa ryhmäkiinteyteen] nyt suhtaudutaan niin se on vähän sama homma, jos niinku verrokki meidän opinnoista nytte, niin menin kertoo mitä opiskelimme: pedagogista johtamista. Kaikki kattoo silleen, että jumalauta se MPKK on pihalla kaikesta. Et siin on sitte et noni, hieno homma. Tulen töihin. Mikä mun tehtävä on? No tos on varapäälli-

kön homma. Asiakunnossa. Eiks edes kiinnosta kuulla mitä se on? Ei kyllä näitä on tehty [nauraa ja pudistelee päätään].” (Ylil G)

”...kyllä sitä ainakin nyt tiedostetaan se no ääh, tämmösten ryhmäjuttujen olemassaolo ja merkitys...” (Ylil E)

Kaikkien haastateltavat kokivat yksiköidensä majoitusjärjestelyjen tukevan kiinteyden muodostumista. Eli kaikkien haastateltujen yksiköissä pyrittiin siihen, että ryhmä majoittuu samassa tuvassa. Lisäksi kaikki haastateltavat kokivat, että koulutuksen yleisjärjestelyt tukevat kiinteyden muodostumista eli valtaosa koulutustapahtumista suoritetaan ryhmänä. Tällöinkin ryhmäkiinteyttä ei välttämättä pidetä suoranaisena koulutustavoitteena, vaan se syntyy ikään kuin koulutuksen sivutuotteena.

” Mä luulen et se on vähän tavallaan semmonen vähä harmaata aluetta oleva homma, että ei sitä eräällä tavalla ajatella opettavamme, mutta ainakin minusta tuntuu kuitenkin tavallaan siltä, että kaikki kuitenkin tavallaan koulutuksen haasteellisuudella ja tavallaan koulutuksen järjestelyillä pyritään siihen että ryhmä ryhmänä tai mikä nyt onkaan siinä se porukka mihinkä tämmöstä koheesiota halutaan luoda ni että se joutuis tavallaan kokemaan niinku pahoja temppuja yhdessä.” (Ylil D)

”...no ihan niinkun vaikka joku rastikoulutus missä niinkun tehdään ryhmänä asiaa. Olipa se sitte vaikka se miinoitteen rakentaminen, että osa suojaa toimintaa ja osa asentaa miinaa, että tehään ryhmänä ja siinä onnistutaan ryhmänä niin varmaan tämmösissä, että siinä painotetaan sitä ryhmän merkitystä.” (Ylil E)

Tutkimuksen kohdehenkilöiden työyksiköissä on lisäksi pyritty pitämään ryhmät mahdollisimman samassa koossa sekä huomioimaan jäsenten yksilöllisiä ominaisuuksia – etenkin johtajien osalta – ryhmien muodostamisessa. Jäsenten yksilöllisten ominaisuuksien huomiointi koetaan osin haastavaksi perusyksiköissä vallitsevan kiireen vuoksi.

” ...se jo pelkästään lähtee siitä niinku johtajakoulutuksesta, että valinnoista että ketä valitaan johtajakoulutukseen, että valitaanko sinne niitä ylioppilas xxxx:ja [nimi poistettu], jotka ymmärtää pelkästään siitä kirjaviisaudesta ja muusta vai valitaanko sinne niitä käytännön miehiä sekaan tai suurimmaks osaks niitä miehiä, jotka oikeesti niinku aistii niinku sitä nimenomaan sitä sosiaalista näkemystä myös ja pystyy niinku ymmärtämään millonka jotakuta toista vituttaa ja millonka toisen pitää antaa olla rauhassa, että jo pelkästään semmoset. Että sen valinnan tekeminen siinä alkuvaiheessa voi olla hankalaa tai siellä AUK:lla se varmaan erottuu paremmin ja sitte taas niitten kuvausten perusteella sijottaminen eli pyrkii semmosen

vahvemman yksilön tai semmosen, miten sen nyt sanos, semmosen niinku kaverin jolla on tilanne tajua, niin sitte taas sen sijoittamine takasi, että ei sijota niin sanotusti kahta turoo ryhmään, vaan sijottaa semmosen kaverin, joka oikeesti kykenee siihen hommaan ja sille sitte oppipojan tai kaveriks semmosen joka on vähä sitte turompi kaveri tai vähä sitte kouluttajan näkökulmasta jota pitää pikkusen enempi tukea.” (Ylil A)

”...sitä on puhuttu ja just mietitty sitä niinku ryhmäkiinteyden, että vähä katotaan ketä ukkoja on missäkin ryhmässä ja jos on semmonen ongelma tapaus, että nämä kahestaan on semmonen kaksikko, että ei kannata pitää yhdessä, että tulee niinku ongelmia ni on niinku tietosesti mietitty eri ryhmiin ja silleen katottu sitä ryhmän niinku rakennetta jo näin henkilötasolta...” (Ylil H)

” Jos on jotakin asentajaa siinä tai niinku jo ukko osaa, on tehny pienen ikänsä, laittanu autoja tai näin, niin sitte siitä tehdään se mekaanikko ja tota aseseppä tai mikä ikinä ja sitä kautta niinku sitoutetaan se yksilö niinku joukkoon.” (Ylil E)

” No me ollaan pyritty siihen et yritetään esim saada semmosii ni lyhyitä ns erikoiskursseja niille äijille et ne tuntis ittesä tärkeeks ja vaikka puhuttas ihan jostain yksinkertasest asiasta niin niinku sitä kautta.” (Ylil C)

” Mä olin sen kolme saapumiserää saapumiseränjohtajana ni mä yritin aina niinku p-kaudella painottaa niitä, että saadaan niihin kaikkiin vuoden tehtäviin semmonen järkipäriäinen ukko. Semmonen ei välttämättä halunnu siihen tehtävään, ei välttämättä ymmärtäny mitä se tehtävä vaatii, mut mä itse näin siinä miehessä sen potentiaalin, ni mä sitte huijasin sen siihen tehtävään. Sitte oli semmosia miehiä, jotka ois siihen tehtävään halunnu, mut mä en halunnu sitä miestä siihen tehtävään, ni sitte mä siirsin sen vaan toiseen tehtävään.” (Ylil B)

”No kyllä siellä aina on pyritty tavallaan tekemään semmosia yhteisiä haasteita ja ehkä silleen että tuota niinku ryhmänä tai joukkue pyritään pitämään mahdollisimman kasassa jo ihan alusta lähtien ettei hirveesti rikottas niitä ryhmiä ja siirreltäs niitä jätkiä sinne sun tänne...” (Ylil F)

Kouluttajien mukaan ryhmäkiinteyttä ei huomioida suoranaisena koulutustavoitteena koulutustapahtumia suunniteltaessa, mutta se esiintyy eräänlaisena sivutuotteena. Kaikkien haastateltavien mukaan perusyksiköissä huomioidaan ryhmäkiinteyden muodostumista suunnittele-
malla fyysisesti sekä henkisesti rankkoja koulutustapahtumia ja tuottamalla painetta joukolle. Esimerkkinä tällaisesta kaikki mainitsevat koulutushaarakokeet.

”...kyllähän sitä hapatetaan sitä omaa aselajia, että ollaan niinku pioneereja ja että ennenku ootte pioneereja ni ootte alokkaita ja että se pitää niinku ansaita se, että saa kantaa hihamerkkiä että pelkkä nimittäminen tulee valalla, mutta hihamerkki tulee ansaitusti, että kyllähän sitä niinku sillä tavalla että pitää niinku tehdä jotakin että niinku saavuttaa sen arvon ja on niinku kuuluva siihen yhtenevään joukkoon ja sitte että mitä ainaki ite oon havainnu, että moni on sitte ihan niinku ylpeäki siitä, että on niinku tommosen tutkinnon joka on paripäiväinen, niinku yks mehtäyö ja siihen rangiaruuat ja siihen päälle marssimista ja rasteja, koska sitä ei kaikki saa läpitemä on sitte niinku ylpeä siitä että on siinä niinku onnistunu...” (Ylil A)

”...esimerkiks kaikki tämmöset rankemmat suoritukset. Koulutushaaratutkinnot, kurssikokeet, siis mitä kaikkea, niin niitten tavallaan semmonen kantava ajatus on, että se tavallaan suoritetaan niinku, niin raskas suoritus kun se onkin, niin se suoritetaan niinku ryhmänä ja se ryhmä saa itse toimia siinä.” (Ylil D)

” No esimerkiks ekana tulee mieleen tämmöset koulutushaaramarssit ja just ryhmätaitokilpailut, että pitää niinkun ryhmänä selviytyä, että se ei riitä että on vaikka kuinka huippu taistelijoita yksilöinä niin silti pitää kyetä toimimaan ryhmässä niin semmonen varmasti kasvattaa sitä ryhmäkiinteyttä.” (Ylil E)

” Muutamat tuommoset kisat että kesällä on pyöräkisat ja talvella valamarssit ja on sitte tietysti e-kaudella näitä koulutushaarakokeita. Kaiken maailman havumarssit ja näin ja nehän on sitte kanssa tiukkoja settejä tai niinku semmosia mitkä yhittää niinku porukkaa.” (Ylil H)

Koulutushaarakokeiden lisäksi kouluttajat kokivat, että erilaiset kilpailut sekä kilpailuasetelman luominen koulutuksessa ovat tekijöitä, joilla ryhmäkiinteyden muodostumista huomioidaan perusyksikössä.

”...jollain tavalla niinku sen kilpailun kautta ja menestymisen. Jos on jossain kenties kompania pärjänny paremmin jossain ryhmätaitokilpailussa tai Schmardenin päivän kilpailussa ni se on noin niinku kenties lujittanu sitä niinku kompaniaylpeyttä.” (Ylil A)

” Siis mun mielestä semmonen niinku pikku porkkana tyyppinen ratkasu ni se yleensä niinku se sitä ryhmäkiinteyttä luo ja sitte jos henkilökunta uskaltaa haastaa varusmiehet jossain missä varusmiehillä on edes niinku teoreettinen mahdollisuus ni se niinku sillon se ryhmä niinku hakee sitä et nyt ne tekee niinku kimpassa jotta niillä ois niinku edes se teoreettinen mahdollisuus voittaa se henkilökunta edes jossain asiassa.” (Ylil B)

” No esimerkiksi siitä koulutuksesta pyritään tekemään semmost et se rohkasee niinku kilpailuu eli et vaikka ohjuksen ampumakuntoon laittamisessa kilpailee ihmiset keskenään ja luodaan niinku ryhmille juttuja missä lähinnä korostuu sen kilpailuhomman kautta.” (Ylil C)

” On ollu jopa tämmösiä tukikomppanian olympialaisia j-kauden väliviikoilla tavallaan että ihan vaan pelkästään tehään ryhmissä ja ryhmässä hommia. Niin tavallaan kyllä sitä [viittaa ryhmäkiinteyden muodostumiseen] tolla tavalla on yritetty tukee.” (Ylil F)

Kaksi haastateltavaa mainitsi e-kauden alussa suoritettavan eräänlaisen ristiin harjoittelun tukevan ryhmäkiinteyden muodostumista omissa yksiköissään.

”Joo eli tota esim just sillä tehtävien kierrätyksellä ja sitä kautta pystytään sit niinku hakeen ne vahvuudet niiltä äijiltä ja just ku meil ei oo kuitenkaan sil tavalla kiire siinä tehtävän spesifioimisessa kaikissa hommissa niin löydetään jokaiselle se oma homma mis pystyy parhaiten tukee sitä joukkoo.” (Ylil C)

” ...e-kauden alussa ku niinku mulkataan se joukko joukkotuotannon mukasiin ryhmiin ja joukkueisiin niin siinä vaiheessa varmasti on monella, no esim KRHK:ssa monella erällä pidetty tommonen heitinmiehen peruskurssin nimellä kulkeva tommonen kahen kautta kolmen viikon mittanen koulutussetti, missä niinkun tehdään eri asioita eli niinku kaikkia eri komppanian tehtäviä...” (Ylil E)

Kahden haastateltavan yksikössä oli myös e-kauden alkuun pyritty järjestämään ”järjestyttävä” ja rankka kokemus, joiden koettiin tukevan ryhmäkiinteyden muodostumista.

” ...me sitte tehtiin tämmönen että puhtaasti teltan paikkaa vaihettiin yöllä ja se oli niinku se homman kluu eli siellä tavallaan oli tavote se että ne meidän ryhmät hitsautuu umpeen et joka ryhmästä löytyy ne tekijät oikeisiin hommiin ja sit niinku lähtee ja palkintona on sitten se että mennään nukkumaan. Tää vedettiin läpi ja sinä keväänä ku tää talvella tehtiin e-kauden alussa ni sen jälkeen se ryhmäkiinteyden alko näkyä siinä että kaveria autettiin paljon enemmän mitä aikasemmilla saapumisierillä.” (Ylil G)

”Sitte oli että esimerkiksi e-kaus alko sillä että kello neljältä aamulla herätys ja avantoon mars ja semmonen. Olihan se perusteltua tietyllä tavalla, että reenihän se oli tavallaan mutta kyllä siinä nimenomaan haettiin sitä, että tervetuloa tiedustelijaks, että tässä se sitte on tyypinen [nauraa] mutta että vähä niinku sokilla ja nimenomaan se yhteishenki siinä on niinku siinä taustalla. Toki luvat oli olemassa, että saatiin näin tehdä. Pojille tuli yllätyksenä se homma, mutta kyllä se alko siitä sitte hitsautuakin se homma.” (Ylil H)

Kouluttajat mainitsevat perusyksiköissä vallitsevan alituisen kiireen sekä henkilöstöpulan ryhmäkiinteyden huomioimista haittaaviksi tekijöiksi.

” Mä tarkoitan sitä, että kun rupeet suunnittelemaan koulutusta ja kun sä toteat itselles sen että hei, jokainen viikko on multa riistetty tavalla tai toisella semmosesta koulutuksesta, kun mä itse sen haluaisin toteuttaa. Seikat on moninaiset. Tuossa kerätään rahaa. Tuolla viikolla on joku helvetin moduuli. Tuolla tehään tota, tuolla tehään tätä niin mun mielestä siltä perusyksiköltä viedään niin paljon tavallaan niitä mahdollisuuksia rakentaa sitä koulutusta mielensä mukaan. Esimerkiksi yksikön viiden päivän maastoharjoitus sillon kun sitä ei oo. Onko mitään parempaa? Ei onnistu, ei onnistu, ei onnistu, onnistuu, mut ai niin! Kaikilla on vlv:t. Nää on niitä reunaehtoja mun mielestä. Ja toinen reunaehto: henkilöstöresurssi. Ja siis se on niin masentavaa pureskella itelleen se, että ketä täällä nyt oikeesti on ja kun sä toteet et se on yks perkeleen yliluutnantti ja yks sopimussotilas. Täs on mun resurssi. 300 jätkää ja hoida potti. Ni ne rupee yhtäkkiä olemaan niin isoja työtehtäviä, että ylipäätänsä sen koulutuksen pykääminen on jo niin valtava ponnistus, että valitettavasti se saattaa jäädä se ryhmädynamiikka alemmalle tasolle siinä hommassa.” (Ylil D)

” Mutta just semmonen se ehkä henkilöstöpula ja se tietty kiire mikä niinku on niinku jatkuvaa, krooninen kiire tietyllä tavalla, mutta se kroonisuus johtuu nyt siitä, että vähän niinku muutostilassa ollaan ni ei kerkee niinku yhtään. Että muutamia juttuja ku vakioitas niin se vähä antas aikaa ees pikkusen mieltä, että mitä muuta siellä yksikössä tehdään niin se saattas jopa parantaa sitä laatua sitten niin aika paljonkin.” (Ylil H)

Lisäksi eroavaisuudet koulutuskulttuurissa yksikön sisällä koetaan haittaavan kiinteyden muodostumista. Myös väärin perustein suoritettu palkitseminen haittaa kouluttajien mukaan kiinteyden muodostumista.

” Mun mielestä se että jos siel on paljon eroavaisuuksia koulutuskulttuurissa sen yksikön sisällä niin siitä voi tulla ristiriitoja sitte myöskin niinku varusmiesten tämmöseen keskinäiseen asiaan et miks noi on aina pihalla. Miks noi tekee ulkona juttuja aina niinku mikä nyt varusmiehelle on tärkeitä että jos toiset lopettaa puol tuntia aikasemmin ku toiset ja toiset joutu käveleen pois mettästä ku toiset tuli autolla niin sehän vaikuttaa. Ja sen jälkeen se saattaa kääntää sitä ryhmäkiinteyttä niinku tavallaan heikentävästi. Kohta siellä alkaa tulla ristiriitoja että miks noi teki noin ku me tehtiin näin. Tai jollekin esitettiin kuntoisuuslomaa jostain harjotuksesta ku jonkun mielestä ne oli niin hyvä ryhmä ja kaikkien muitten mielestä ne on ihan lapasia jotka pyörii vaan nuolemassa hanuria tuolla niin tämmöset asiat saattaa niinku heikentää sitä.” (Ylil G)

” ...väärä palkitseminen tai ansioitta palkitseminen mitä näitä nyt on tämmösiä että jos niinku joukko kokee, että se palkinto mikä jollekin menee ni se ei ollu ihan ansaittu tai vastaavaa ni se tietysti niinku näkyy siinä jonkinnäkösenä turhautumisena...” (Ylil A)

Lisäksi siirrot ryhmien välillä koetaan haittaavan kiinteyden muodostumista. Kouluttajien mukaan joukon muodostamisen pitäisi tapahtua mahdollisimman aikaisin sekä koulutuksen tulisi tapahtua mahdollisimman paljon sodan ajan kokoonpanossa. Kenties myös erilaisten koulutuskulttuurien vaikutuksesta nykyisin armeijan koulutuksessa yleiset erikoiskurssit koetaan ryhmäkiinteyttä heikentävinä tekijöinä.

” No ehkä semmonen tulee mieleen, että jälleen kerran mun omassa joukkueessa niin siellä on tavallaan kolmea eri saapumiserää siis niinku lainausmerkeissä varusmieshenkilöstöryhmää: johtajat, kuskit ja 6 kk:n miehistö. Niin tavallaan niiden yhteen saattaminen et tavallaan ne kuskit on vähän semmonen haaste et ku ne ei vähä niinku oo mitään. Ne on kuitenkin johtajien kanssa samaa saapumiserää niinku ollu pidempään siellä ja sit tavallaan ne kuuluu kuitenkin miehistöön. Tavallaan niitten sisällyttäminen siihen ryhmään ja siihen ryhmäkiinteyteen ni siin on niinku ollu aikamoisia haasteita ja kokeillu kaikenlaisia kikkaskonsteja, mutta tota kyl se melkein se käytännön fakta on se, että se jälleen kerran henkilöityy siihen yksittäiseen kuljettajaan, että haluaako se kuulua siihen ryhmään ja tehdä sen ryhmän mukana töitä.” (Ylil F)

” Toki sitte jääkärikomppaniakin nykyään niin tahtoo olla sillei, että siinä ryhmässä on yks pioneeri ja siellä on sitä pelastajaa ja siellä on sinkoampujaa ja vaikka mitä ja sitte ku ne on e-kauden kaikki niinku jollain omalla rastillaan ja kurssillaan ja muuta ja ne ei tee niinku ryhmänä niinku juurikaan mitään niin se voi olla se mikä sitten haittaa sitä [viittaa ryhmäkiinteyden muodostumiseen] niinku aika paljon. En tiä miten se e-kauden koulutus tehdään että siitä lähtee, no lääkintämiehet lähtee lääkintäkurssille ja tekamiehet lähtee tekakurssille niin ne on siellä puolet e-kaudesta niin kyllähän se siihen ryhmäkiinteyden koulumiseen varmasti vaikuttaa...” (Ylil H)

Se miten kouluttajat ovat huomioineet ryhmäkiinteyden muodostumista johtamissaan koulutustapahtumissa, vaikuttaisi olevan suuresti sidoksissa heidän henkilökohtaisiin valmiuksiinsa sekä työyksikössä vallitsevaan epäviralliseen kulttuuriin. Koulutustapahtumia suunnitellessaan haastateltavat eivät ole suoranaisesti pohtineet ryhmäkiinteyden muodostumista yhtenä koulutustavoitteena, vaan enemmänkin koulutuksen ohessa syntyvänä sivutuotteena.

” Mä en oo suoranaisesti ajatellu sitä niinku ryhmäkiinteyttä siinä niinkun siinä koulutustapahtumassa, ku mä oon miettiny sitä et miten mä sen koulutustapahtuman johdan tai suunnit-

telen et miten se vaikuttaa se itse ryhmäkiinteys niinku siihen itse suoritteeseen, mutta sitte välillisesti se näyttäytyy niinku siinä koulutuksessa ku niitä perusasioita harjotellaan niinku ryhmäkoossa...” (Ylil B)

”No just noita samoja juttuja tavallaan, että mikä se nyt juttu onkaan mikä niinku vaatii sen ryhmänä onnistumisen, että ryhmä on niin vahva kun sen jokainen osatekijä, että jos on vaikka viis ukkoo siinä mitä vaaditaan, että saadaan heitin ampumakuntoon niin jokainen mies tietää mitä tekee ja tekee sen sillä tavalla hyvin niin kyllähän siinä samalla se ryhmäkiinteys. Ihan niinku näkee, että ukot oppii luottamaan toisiinsa ja että täähän toimii tälle porukkana ja onnistutaan tässä hommassa niin kyllä semmosessa näkisin. Että siinä koulutuksessa oli viis ukkoo ja sitte siinä on ryhmä sen koulutuksen jälkeen.” (Ylil E)

” Kyl mä ehkä lähen koulutuksiin enemmänkin se asia edellä niin sanotusti. Kyl se mun mielestä et pelkästään jos lähtis sillei et ryhmäkiinteys edellä ni se on niinku aika vaikee.” (Ylil F)

” No tota ei ehkä ihan niin että se ois ollu se kantavin ajatus siellä taustalla että niinku johdotähtenä, että nyt niinku kiinteitetään joukkoo. Toki siinä on niinku katottu että aina ku on reenattu jotain juttua niin just että ne tekee niinku ryhmänä, sinä tietynä ryhmänä. On se sitten heitin- tai vaikka tiedusteluryhmä niin aina ku on opetettu vaikka että mitenkä tähyppaikkaa perustetaan niin se tekee sen tottakai omana ryhmänään ja omat johtajat siinä ja kaikki niinku näin, että kyllähän se [viittaa ryhmäkiinteyteen] sieltä alkaa tulla...” (Ylil H)

Haastatteluaineiston perusteella onkin helppo havaita se, millaista koulutusta kouluttajien käsitykset ryhmäkiinteydestä tuottavat. Kaikkien haastateltujen kouluttajien mainitsemissa asioita, joilla he ovat huomioineet ryhmäkiinteyden muodostumista, ovat joukolle suunnitellut yhteiset rankat kokemukset, paineen luominen sekä joukkona toimiminen.

” ...sitte jonkin näköset haasteet. Kovuutta koulutukseen. Sehän on aina se tai aina tämmönen tuttu ni niitä juttuja ja sitte ihan perussettiä: ryhmä nukkuu ryhmä koossa joka kerta.” (Ylil A)

” Oon mä siihen [viittaa ryhmäkiinteyteen] kiinnittäny huomiota. Pohtimalla tavallaan sellasia koulutuksia tai koulutustapahtumia tavallaan et ne tehdään niinkun yhtenäisinä joukkona. Ehkä toisinaan ollaan niinku tehty kelloo vastaan jotta on niinku oikeesti se ryhmä joutuu pohtimaan, että miten me päästään tohon tiiviiseen aikamääreeseen.” (Ylil G)

” No just kilpailut, riittävän haastavat koulutustapahtumat, soveltavat harjoitteet ja näin pois päin. Ja just se et ei tehä asioista liian helppoa, vaan vähä haastetta et koulutuspaikka ei esim. oo yksikön takapiha vaan kävellään se muutama kilometri ja sitä kautta tulee sitä kovuutta.” (Ylil C)

Myös kilpailuasetelman luominen koulutuksessa sekä laajempien joukkojen välille (esim. joukkueet ja komppaniat) ovat kaikkien haastateltujen kouluttajien käyttämiä keinoja.

” Sitte varsinkin se että jos vähä kilpaillaan naapuriyksikön kanssa siitä että kellä raikuu ääni koviten ku marssitaan ja tämmösiä että niitä keinoja ja sitte jopa niinku siellä pataljoonatasen keinoja, että pioneerit laulaa omaa laulua ja jääkärit omaa laulua ja sitä sitte kans lauletaan ni kyllähän niitä keinoja on ja kyllähän niitä käytetään. Se sitte taas että mikä se on se vaikuttavuus ni sitä on vähä vaikeempi arvioida, että varsinainen arviointi jää sitte vähä vähemmälle että onko ne keinot tehokkaita, että ne on vaan ja perustuu sitte siihen, että jos josain oppaassa lukee tai joku jostain keksiny, että tää on vaan hyvä idea.” (Ylil A)

”...toki sitte pikku kilpailua vähä otettu, että ei välttämättä se että kuka teki nopeiten, vaan katotaan sitä laatua vähän sieltä, että millä tavalla tämä saatiin tehtyä...” (Ylil H)

”...ku niitä ryhmiä vähä niinku tietyllä tapaa kilpailutetaan et mikä ryhmä kerkee tekemään sen asian ei välttämättä nopeiten, mutta kenellä se suorite on niinkun kaikkein eniten taisteluteknisesti oikein ja sitte noista niinku taisteluammunnoista. Ryhmän taisteluammunnoista niistä niinku pystyy hyvin koostaa sitä et se ryhmä oli tällä kertaa parempi ku tämä niinku siinä ampumatekniikassa mutta sitte taas tämä ryhmä pääsi nopeiten tavoitteeseen niinku pienillä asioilla motivoi sitä ryhmää ni se niinku mun mielestä luo sitä ryhmäkiinteyttä.” (Ylil B)

Haastateltavista kolme mainitsee palautteen antamisen keinoksi, jolla he ovat huomioineet ryhmäkiinteyden muodostumista. Muutkin haastatellut kokivat palautteella olevan merkitystä ryhmäkiinteyden muodostumisen kannalta, mutta eivät suoraan maininneet sitä käyttämäkseen keinoksi.

” ...niinku oon monesti sanonutkin ni se että ryhmä suorittaa oikean suuntasta toimintaa ni joitain asioita pitää pystyä kattomaan sormien läpi niinku itelläki vielä j-kaudella, että saahaan iskostettua sitä yhteen kuuluvuutta, että vitsi me ollaan hyviä ku päästiin ja saatiin vaan pelkkiä kehuja tai sitte jos jotain korjataan ni pyrkiä niinku kenties varovaisella kädellä korjaamaan tai sitte jos tietysti ei sitä niinku pysty sivuuttamaan eli jos toiminta on kokonaan väärään ni se pitää myös uskaltaa korjata, mutta se että miten sen tekee ni taas on vähä

[mieltii] vähä näin että ehkä se niinku, miten sen nyt sanos, että yks on se palaute, kenelle ja mitenkä se annetaan.” (Ylil A)

” Tavallaan miten siihen jotkut yksittäiset ihmiset hienosti puuttuu on se, että jossain yksittäisissä puhutteluissa tämmösissä esim yksikön puhutteluissa tuodaan esimerkiksi joku hyvä suoritus joukkueelta tai ihan niinku huumorinkin kautta joku lähtöaseman toiminta niin pienellä vitsillä eli: 'Börje eli bravo joukkue taas viimeinen'. Siis semmosella vitsillä niin tavallaan se tuo niinku semmosta että hei meiän joukkuetta niinku seurataan tässä niin mä uskon et se tavallaan jalkautuu sinne alas asti et hei ei tää oo kasvotonta hommaa mitä me täällä mettässä sekoillaan.” (Ylil D)

” Ne pitää ne tilanteet tehdä semmosiks et se porukka niinku selviytyy siitä ja just se toiminnan uusiminen et jos siin on jotain ni antaa vinkkejä et miettikää näitä mut ei anna valmiita vastauksia vaan et ne saa ite mieltii sitä ja se sitouttaminen siihen toimintaan mahdollisimman ruohon juuritasolta et jätkät mieltii et jos mä ryömin tän singon kanssa pari metrii tonne suuntaan ni mähän nään paljon paremmin.” (Ylil C)

Oman joukon erikoisuuden korostaminen ja ME – HE –asetelman luominen ovat myös keinoja, joita kaikki haastateltavat eivät suoraan mainitse käyttävänsä, mutta kenties armeijan koulutuskulttuurista johtuen ne ovat selkeästi käytössä päivittäisessä koulutuksessa.

”...ni ehkä sillä joukon sijottamisellaki on pystyny motivoimaan sitä, että ne kuuluu tiettyyn joukkoon, jonka ne tunnistaa jo siinä palveluksen aikana ja niille on osotettu, että mitkä on niitten osaamisen suoritustasot ja mikäli ne ei pääse niihin ni ne ei pääse siihen joukkoon. Mä oon sanonu ihan suoraan niille, että te ette pääse tähän joukkoon jos te ette saavuta näitä. Okei, osaltaan se on valehtelua, koska ne tultaisiin sijottamaan vähintään varalisään, mutta se on niinku mun mielestä toiminu motivoivana keinona.” (Ylil B)

”...muistaa alottaa räväkällä pioneerihuomenella ja muistaa mainita ja mainostaa että on semmonen aselaji että siihen ei kaikki pääse ja tuota että jollain tavalla valitaan jo esivalinnassa semmosia miehiä jotka on tekijä miehiä niinku korostaa sitä että on pikkusen katottu että ketä meille otetaan että niinku sillä tavalla vähä niinku tuua sitä omaa ammattiylpeyttä esille siinä ja tietysti muistuttaa että sitä on muun muassa erikoiskursseilta niin helppo lentää uloskin jos näyttää että miehestä ei oo mihinkää ja että aina voidaan niinku kääntää suuntaa ja tietysti, no ihan perinteisiä keinoja komppanian päällikkönä toimiessa sotaharjoituksessa ni sotavalmiustarkastukset muut hurmoshenkiset huudatukset takapihalla vastaavaa ni nehän on ihan kuuluu siihen hommaan...” (Ylil A)

”...viitataan menneeseen hyvään menestykseen ja siihen niinku aselajin tärkeyteen ja just siihen et pst-joukot toimii niinku yksin jossain eri alueella ni tää on oikeesti homma ja ketä tahansa ei tähän pysty.” (Ylil C)

” Mä lähin niinku ajamaan alusta asti sitä, että taistelunjohtoryhmät on tän yksikön ja tän rykmentin parhaat ryhmät, jollon mä ehkä jollain tavalla aivopesin ne siihen, että ne on ne parhaat ryhmät. Vaikkakin ne on niitä ns tissiposkiryhmiä ku ne on sisätiloissa töissä, mutta niin tavallaan siinä ja sitä kautta me saatiin se [viittaa ryhmäkiinteyteen] mun mielestä todella hyvälle tasolle.” (Ylil G)

Kolme haastateltavaa mainitsi liikuntakoulutuksen keinoksi ryhmäkiinteyden muodostumisen tukemiseen. Tässä näkyi kenties näiden kolmen vastaajan oma urheilullinen tausta.

” ...esimerkiks laittanu jonkun henkilön jonka tiedän olevan siinä ryhmässä vähän aliarvostettu mutta tiedän että tää on ihan uskomaton painija tää jätkä. Mä oon tarkotuksella laittanu että sinä vedät painitreeneit koska mä tiedän että se pystyy hoitamaan sen todella esimerkillisesti ja että se pystyy siinä nostamaan itensä muiden tasolle.” (Ylil D)

” Kaikki pallopelit jos miettii niin tavallaan kyllähän nekin sitä yhteistä tekemistä tuo siihen tai sitä kanssakäymistä tavallaan.” (Ylil F)

” Konkretia esimerkki mitä itse olen tehnyt niin meillä nyt oli vähän niinku tukevammasta miehestä taas vähän niinku laihempaan mieheen siinä porukassa niin tukeva mies ei tietysti jaksa juosta yhtä paljon ku vähä laihempi mies mutta sit taas tukevammalla miehellä saatto olla voimaa enemmän ku vähän hoikemmalla miehellä. Niin näistä sit kehiteltiin tämmösiä esterata tyyppisiä ratkasuja tai jotakin muita et tavallaan kaikki pysty tukemaan niin tätä meidän vähän hitaampaa kaveria jeesattiin jollain tavalla ja sitte taas heikompa miestä autettiin kun piti tehdä jotain vähän voimahommaa niin jätkät oppi siihen että kaikilla on joku ominaisuus mitä voi hyödyntää ryhmänä tehtävän työn eteen. Niin semmosia pohdiskelin ja vedin jonkun verran niin sitä kautta saatiin sitte niistä ryhmistä semmosia et ne puhaltas yhteen hiileen.” (Ylil G)

Haastatellut kouluttajat näkivät, että kouluttajalla on suuret mahdollisuudet vaikuttaa ryhmäkiinteyden muodostumiseen. Henkilöstöpulan sekä kiireen vuoksi sitä ei kuitenkaan välttämättä ehditä miettiä saavutettavana koulutustavoitteena.

” Onhan siihen [viittaa ryhmäkiinteyden muodostumisen tukemiseen] ihan rajattomat mahdollisuudet, että yleensä se on työntekijästä kiinni että miten sitä jaksaa, että ollaanko ensinnäkin

sillä motolla töissä että 8 – 16 ja nostetaan palkka siitä vai ja mitenkä paljon sitä sitten jak-saa niinku oikeesti tämmöseen mihinkä pitäs niinku mun mielestä enemmänkin vielä kiinnittää huomiota, että saadaan tuotettua toimintakykyisiä reservin joukkoja niin just se että tärkein-tähän on ne taidot mitä siinä koulutetaan, mutta sitte just tämmösinä taustatekijöinä siinä nää ryhmäjutut. Mun mielestä on niinkun jokaisella yksilöllä tosi hyvät mahdollisuudet ketkä on vaan varusmiesten kanssa tekemisissä suoraan face-to-face niin sä voit omalla toiminnalla vaikuttaa hyvin paljon tai ainakin yrittää vaikuttaa positiivisesti siihen. Se että onnistuuko se niin sitte se on just näistä aikasemmista kiinni, että millane porukka sattuu olemaan.” (Ylil E)

Aineiston perusteella vaikuttaisi siltä, että kouluttajat kokevat ryhmäkiinteyden muodostumi-sen eräänlaisena luontaisena ilmiönä sotilasympäristössä. Kouluttajan on toimittava esimerk-kinä joukolle ja pyrittävä varmistamaan oikeanlaisten normien syntyminen joukkoon, mutta viimekädessä ryhmäkiinteyden muodostuminen riippuu kouluttajien mukaan ryhmän jäsenten henkilökohtaisista ominaisuuksista. Kouluttajat siis kokevat oman roolinsa eräällä tavalla ym-päristötekijöiden muokkaajana ryhmäkiinteyden muodostumista tukevaksi.

” Ite nään sen sillä tavalla et se johtajien kautta pitäs pyrkiä rakentamaan, koska se on kui-tenki kiintee tai jonkinnäkönen kiintee sodan ajan joukko, jonka pitäs pystyä toimimaan ilman kouluttajan jatkuvaa liehittelyä siinä, niin jos se ei lähe joukosta itsestään ni sitä pystyy kor-keintaan auttamaan, mutta sitä ei pysty kouluttaja yksin rakentamaan.” (Ylil A)

” Kilpailut ja sit just haastavat koulutukset ni sitä kautta se [viittaa ryhmäkiinteyteen] meillä lähtee tai yleensä lähtee niinku hyvin muodostuu. Tottakai silloin tällön tulee niinku huti saa-pumiseriä mut pääsääntöisesti homma onnistuu aina tosi hyvin.” (Ylil C)

” Mun perusajatus on aina ollu se [mieltii]. Ei oo aina ollu se, höpöhöpö, siis kolme vuotta meni ihan päin persettä tän asian tiimoilta. Viimesenä vuotena töissä mulle tuli semmonen ajatus, että nää [viittaa varusmiehiin] on fiksuja tyyppejä ja näiden pitää itse antaa tehä niin-ku se ratkasu. Jos se vaatii sitä, että ne vetää kantapään kautta ja tosi kovaa niin sitte ne te-kee sen niin. Mutta ne itse tekee sen, eikä niitä koko ajan paapota ja paapota ja paapota, niin tää on niinku mun mielestä se juttu tässä.” (Ylil D)

”...pitää antaa tavallaan niinku löysää niille ja antaa tavallaan niinku potteja et ’täs on homma. Hoitakaa. Mä tuun puolen tunnin päästä takas’. Ja sit taas jos siellä ei oo semmosia johtajia, jotka sitä pystyy tekemään niin sit pitää tavallaan olla ite paljo aktiivisempi ja men-nä sinne ryhmään sisälle et mitä siellä tapahtuu ja auttaa tekemään niitä juttuja ja sit ku ne alkaa pikku hiljaa hanskaamaan niin sit ottaa askeleita taaksepäin sit ku se ryhmä pystyy ta-vallaan kantamaan vastuuta siitä tehtävästä ja sittehän se parhaiten mun mielestä muodostuu

se ryhmäkiinteys ku ryhmä tekee itse sitä hommaa ja huomaa et ne pystyy siihen ja kun ne pystyy siihen niin sitte tavallaan myöskin ehkä haluaa toteuttaa sitä tehtäväki paremmin.”

(Ylil F)

Yhteenveto

Aineiston perusteella ryhmäkiinteyttä ei perusyksiköissä käsitetä koulutustavoitteena, vaan enemmänkin koulutuksen ohessa syntyvänä sivutuotteena, joka parantaa koulutustuloksia. Asian tärkeyttä ei kenties täysin käsitetä, jonka johdosta sen huomiointi koulutuksia suunniteltaessa jää kohtuullisen vähälle. Haastatellut kouluttajat kokevat, että perusyksiköissä vallitseva kiire haittaa asian huomioimista koulutuksessa. Tämä voi osaltaan johtua siitä, että aineiston perusteella ryhmätoimintaan liittyvää teoriaa ei tunneta kovin hyvin.

Aineiston perusteella kouluttajatkaan eivät suoranaisesti pohdi ryhmäkiinteyttä koulutustavoitteena, vaan koulutuksen ohessa syntyvänä sivutuotteena. Omien kokemuksiansa perustella kouluttajat näkevät joukon ”hengellä” olevan suurta merkitystä, mutta teorian tuntemattomuudesta johtuen asian huomiointi on suuresti sidoksissa yksittäisen kouluttajan henkilökohtaisiin ominaisuuksiin sekä työyksikössä vallitsevaan epäviralliseen kulttuuriin. Aineiston perusteella oikeastaan vain kolme kouluttajaa on pyrkinyt koulutustapahtumassa selkeästi tukemaan ryhmäkiinteyden muodostumista (esim. pyrkimällä tuomaan esiin jokaisen jäsenen yksilöllisiä vahvuuksia).

Kokemustensa perusteella kouluttajat ovat muodostaneet keinoja ryhmäkiinteyden tukemisen muodostamiseksi. Näiden keinojen toimivuus on myös perusteltavissa ryhmäkiinteyden muodostumiseen liittyvän teorian kautta. Ryhmäkiinteyden huomiointi on linjassa kouluttajien käsitysten kanssa. Aineiston perusteella onkin tavallaan helppo nähdä millaista koulutusta kouluttajien käsitykset aiheesta tuottavat.

Päällimmäisenä kouluttajat tuovat esiin haastavien koulutustapahtumien järjestämisen sekä paineen tuottamisen joukolle. Lisäksi pyritään kouluttamaan joukkoja sodan ajan kokoonpanossaan. Myös ME – HE – asetelman sekä kilpailuasetelman luominen korostuvat keinoina ryhmäkiinteyden muodostumisen tukemisessa.

Keinot ovat varsin ymmärrettäviä, kun ryhmäkiinteys käsitetään joukon tehokkuudeksi. Kaikki nämä olosuhteet parantavat ryhmän tehokkuutta. Haastavat ja rankat koulutukset sekä ulkoinen paine pakottavat ryhmän löytämään tehokkaampia keinoja työskentelyynsä – esimer-

kiksi muokkaamaan sisäistä tehtävien jakoa. Virallisen organisaation asettamaan tavoitteeseen tai tehtävään suhteessa oleva käsitys ryhmäkiinteydestä tekeekin kiinteyden muodostumisesta eräällä tavalla hyvin luontaisen tapahtuman.

Kouluttajan luoma ulkoinen paine, sekä tehtävän suorittamisesta saatavat palkinnot (esim. kouluttajan keuhut, ruoka, nukkuminen, vapaa-aika jne.) saavat todennäköisesti ryhmän jäsenet osallistumaan tehtävän suorittamiseen, koska yhdessä tekemällä se saadaan nopeimmin suoritettua. Moskosin (1970) mukaan Vietnamin sodassa amerikkalaisten sotilaiden muodostamat suhteet toisiinsa olivat enemmänkin olosuhteiden pakosta syntyneitä. Selviytyäkseen oman komennuksensa hengissä, yksilöiden oli pakko toimia yhteistoiminnassa ryhmän muiden jäsenten kanssa. Samansuuntaisen reaktion voisi kuvitella syntyvän suomalaisessa varusmiesjoukossa, jolle kouluttajan toimesta annetaan tiukka aikamääre tehtävän suorittamiseen, johon päästessään joukko pääsee lepäämään (esim. Ylil G:n mainitsema teltan pystytys).

Kouluttajat kokevat omat mahdollisuutensa ryhmäkiinteyden muodostumiseen vaikuttamiseen hyviksi. Myös perusyksikön toimintaympäristössä mahdollisuudet koetaan hyviksi. Aineiston perusteella voidaan kuitenkin sanoa, ettei näitä mahdollisuuksia kyetä täysin hyödyntämään teorian tuntemattomuudesta johtuen. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että niin sanotut ideologiset tekijät (yksilön asenne) sekä yksilöiden henkilökohtaiset ominaisuudet koetaan eräällä tavalla pysyviksi ryhmätoimintaan vaikuttaviksi lähtötekijöiksi. Vaikka syvä johtamisen – mallin mukaisesti yksilöön kyetään vuorovaikutuksessa vaikuttamaan.

Seuraava lainaus yliluutnantti H:n haastattelusta kiteyttää varsin hyvin aineiston pohjalta tehdyt havainnot:

” On siellä [viittaa perusyksikköön] mahollista tehdä monella eri jutulla, että mietitään näitä tupa hommia, pietään vähä kisoja ja puhutaankin asiasta [viittaa ryhmäkiinteyteen] vähän, että ja just ku sen ryhmän kokoonpanoa mietitään jo etukätteen vähän. Niinku sen voi tehdä melkein niinku joskus on tehty sitäkin, että ne saa se miehistö tehdä itestään yhen version, johtajat tekkee keskenään version ja sitten niistä, niitten pohjalta niin henkilöstö vähä vielä sumplii niinku koulutusposteitä ja vähän muutenkin, että millasia miehiä ja millä taustoilla, ettei käy sillei, että ne kaikki mehtä miehet on samassa ryhmässä vaan pyritään laittamaan ne tasasesti sinne ryhmiin, että siellä ois niinku kirveen käyttäjä [nauraa] olemassa per ryhmä. Siis sillei niinku tämän tyyppisiä juttuja pystyy tekemään niinku paljonkin, mutta mikä sitä ehken just eniten haittaa niin on se että siihen ei keritä keskittyä. Että tippuu sitten niinku asialistalta ensimmäisenä poikkeen melkein. Ei siihen oikeen kerkee niinku huomiota uhraamaan niin sanotusti.” (Ylil H)

5 POHDINTA

Aineistolähtöinen tutkimus on erittäin vaikeaa toteuttaa, koska ajatus itse havaintojen teoriapitoisuudesta on yleisesti hyväksytty periaate. Takana on ajatus siitä, että ei ole olemassa objektiivisia havaintoja, vaan muun muassa jo käytetyt tutkimusasetelma sekä menetelmät ovat tutkijan itsensä asettamia ja vaikuttavat täten tuloksiin. (Tuomi ym. 2004, 98.) Aineistolähtöisessä tutkimuksessa ongelma on perustavampaa laatua kuin tutkimuksissa yleisesti. Yksinkertaistetusti on kyse siitä, voiko tutkija kontrolloida, että analyysi tapahtuu aineiston tiedonantajien ehdoilla eikä tutkijan ennakkoluulojen saattelemana.

Kirjoittaja tiedostaa tämän ongelman, etenkin kun tässä tutkimuksessa aineiston tiedonantajina on käytetty kirjoittajan kurssitovereita. Kirjoittaja on pyrkinyt käsittelemään aineistoa mahdollisimman ennakkoluulottomasti ja kirjoittamaan omat ennakkokäsityksensä auki tutkimuksen raporttiin. Jälkikäteen ajatellen tutkimuskysymyksiin vastaaminen olisi onnistunut myös keräämällä aineisto kyselyllä. Tällöin olisi myös saavutettu suurempi otanta, josta olisi voitu tehdä laajempia johtopäätöksiä. Tässä tapauksessa tutkimuksen tulosten voidaan katsoa olevan suuntaa antavia ilmiöstä.

Haastateltujen kohdehenkilöiden määrää (8) voidaan pitää kohtuullisen pienenä. Kirjoittajan omien havaintojen mukaan haastatteluissa saavutettiin kuitenkin jo aineiston kylläntyminen. Tämä on pyritty esittämään aineistosta poimituilla lainauksilla. Alkuperäistä aineistoa on esitelty laajasti, jotta lukija voi tehdä päätelmiä siitä, kuinka tulokset perustuvat aineistoon. Lanton (2005, 95) mukaan fenomenografiseen aineiston teemoitteluun liittyy ylitulkinnan vaara. Hänen esimerkkiään mukaillen tätä on pyritty välttämään siten, ettei varsinaisia kategorioita ole muotoiltu tai nimetty, vaan aineistosta saadut vastaukset on vain löyhästi liitetty johonkin vastausryhmään.

Yleisesti haastattelua pidetään kohtuullisen vaativana aineiston keräämisen tapana (ks. esim. Puusa 2011). Kirjoittaja ei ole saanut varsinaista koulutusta haastatteluiden tekemiseen, vaan kehittänyt omia valmiuksiaan koe haastattelulla sekä haastattelutekniikoita käsittelevän kirjallisuuden avulla (ks. esim. Whiting 2008). Kerätyn tiedon luotettavuutta on tässä tapauksessa kirjoittajan mielestä parantanut se, että tutkimuksen kohdehenkilöiden sekä tutkimuksen tekijän välillä on jo ennakkoon vallinnut luottamuksellinen suhde. Lisäksi yhteinen tausta on helpottanut kohdehenkilöiden sekä tutkimuksen tekijän välisen ymmärryksen syntymistä.

Ihmiselle tieto on jotain sellaista, millä on hänelle merkitystä. Muussa tapauksessa ei voi puhua tiedosta, vaan ainoastaan informaatiosta. Mikäli ryhmäkiinteyden merkitysyhteyksiä ei kyetä kouluttajille avaamaan, eivät he välttämättä koe sitä merkitykselliseksi. Tämän tutkimuksen tulokset tuovat näkyväksi kouluttajien toimintaa ja antavat mahdollisuuden kehittämistyölle. Ne myös tukevat mielestäni Lanton (2005) samantyyppisiä tutkimustuloksia siitä, ettei myöskään syväjohtamisen mallia ja sen käyttöä ole täysin sisäistetty puolustusvoimien koulutuskulttuurissa.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella kadettikoulussa opetettavan teorian muuntuminen ”kentällä” hyödynnettäväksi taidoiksi ei ole ongelmatonta. Pienryhmiä ja niiden toimintaa koskevan tieteellisen tutkimustiedon ja sen ulkomaisten sotilasovellutusten tunteminen parantaisi varmasti kouluttajien valmiuksia asian huomioimiseksi. Kenties ammattisotilaiden opetusohjelmiin voitaisiin lisätä ryhmäkiinteyden perusteita käsittelevä kurssi. Sotatieteiden kandidaateille voitaisiin kenties räätälöidä oma perehdyttämisjakso valmistumisen jälkeen, jossa koulussa opetettua tietoa pyrittäisiin linkittämään käytäntöön.

Kokemuksiensa perusteella kouluttajat ovat toisaalta kyenneet muodostamaan varsin hyvän kuvan ryhmäkiinteyden merkityksestä sekä sen muodostumisesta. Kenties sotilasympäristö todella tekee monimutkaisen ryhmädynamiikan näkyvämmäksi? Käsitys ryhmäkiinteydestä tehokkuutena on varsin ymmärrettävää, sillä yleensä armeijan kaikissa toiminnoissa painotetaan teknistä osaamista ja suorittamista (Lantto 2005, 91). Ryhmän tehokkuuden parantaminen rankkojen kokemusten sekä paineen avulla ei välttämättä kuitenkaan takaa virallisen organisaation kannalta oikeanlaisten normien syntymistä joukkoon. Negatiivisen kuvan mukaan koulutettavat pyrkivät tehtävien tehokkaaseen täyttämiseen lähinnä vain pakon edessä ja jos heille on siitä luvassa jonkinlainen palkinto (esim. nukkumaan pääseminen). Jos toiminnan tarkoitusta ei perustella, voi tämä asetelma tuottaa joukkoon myös vääränlaisia normeja.

Hoikkala ym. (2009) sekä Lantto (2005) toteavat tutkimuksissaan, ettei puolustusvoimien koulutuskulttuurissa esitetä riittävästi toiminnan perusteluita. Varusmiehelle saattaa usein jäädä epäselväksi koulutuksen perimmäinen tarkoitus ja hän vain konemaisesti toistaa näkemäänsä tai kokee toiminnan yksinkertaisesti epämiellyttävänä. Maavoimien uuden taistelutavan johdosta toiminnan perusteleminen voidaan nähdä äärimmäisen tärkeänä tekijänä joukon sitouttamiseksi tehtäväänsä. Ryhmäkiinteyteen liittyvän teorian tuntemus voisi lisätä kouluttajien pyrkimyksiä toiminnan perusteluiden esittämiseen.

Viimekädessä ryhmäkiinteyden muodostumisessa sotilasympäristössä on kyse yksilön ja organisaation eri tasojen välisestä monimutkaisesta vuorovaikutussuhteesta, johon organisaati-

on on mahdollista vaikuttaa. Armeijan toimintaympäristön erityispiirteistä johtuen on oletettavaa, että joukkoon syntyy jonkinlainen kiinteys, mutta onko tämä kiinteys armeijan tavoitteita ja toimintaa tukevaa ei voida taata, ilman tähän vuorovaikutussuhteeseen panostamista.

Jatkotutkimusaiheita

Perusyksiköissä toimiville kouluttajille voitaisiin toteuttaa laajempi kysely, jolla selvitetäisiin tämän tutkimuksen tulosten yleistettävyyttä. Samalla voitaisiin selvittää ylemmällä tasolla koulutusta suunnittelevien henkilöiden käsityksiä ryhmäkiinteystä. Esimerkiksi mitä joukkoyksiköiden esikunnissa työskentelevät henkilöt tietävät ryhmäkiinteystä?

Mielenkiintoista olisi tietää millaisia merkityksiä nykypäivän varusmiehet antavat ryhmäkiinteydelle. Myös sitä mitkä tekijät varusmiehet kokevat palveluksensa aikana muodostavan ryhmäkiinteyttä ja mitkä puolestaan haittaavan sitä olisi syytä selvittää. Samassa yhteydessä tai erillisenä tutkimuksena voitaisiin selvittää sitä, millaisia normeja varusmiesten keskuudessa muodostuu varusmiespalveluksen aikana. Tuloksista voitaisiin mahdollisesti vetää johtopäätöksiä siihen, millaisia normeja suomalaisen sotilasjoukkoon syntyisi sotatilanteessa.

Myös sitä onko ryhmäkiinteiden muodostumista tukevilla tekijöillä eroja eri aselajien kesken, voitaisiin selvittää. Onko vaikuttavin tekijä esimerkiksi organisatorinen kiinteys vai perinteinen pienryhmän kiinteys?

On olemassa tutkimustuloksia (ks. esim. King 2013; Ben-Shalom 2005) siitä, että nykyisten ammattiarmeijoiden tehokkuuden takana olisi harjoittelu, jossa vakioituja toimintamalleja iskostetaan ”selkäyttimeen” (battle drills). Edellä esitetyillä tutkimuksilla voitaisiin kerätä tietoa siitä, ovatko nykypäivän asevelvollisuuteen perustuvan armeijan tehokkuuden takana vakioidut toimintamallit vai enemmänkin ideologiset tekijät. Kivimäen (2013) mukaan ideologisilla tekijöillä oli suuri merkitys ainakin viime sodissa suomalaisen sotilaan psyykkisen kestokyvyn kannalta.

Toisaalta sen selvittäminen, millaisin keinoin 2000-luvun suomalainen varusmiesjoukko kykenisi voittamaan ”Marshallin efektin” taistelukentällä ja toimimaan tehokkaasti yhdessä, vaatisi nykyisen suomalaisen kansalaiskasvatuksen tarkastelua laajasti. Suomalainen kansalaiskasvatus isänmaallisuuden tai maanpuolustustahdon luojana olisi hyvä tutkimusaihe.

LÄHTEET

- Ben-Shalom, U. Lehrer, Z & Ben-Ari, E. 2005. Cohesion during Military Operations – A Field Study on Combat Units in the Al-Aqsa Intifada. *Armed Forces & Society*, Volume 32 Number 1 October 2005 63-79.
- Creswell, John W. 2007. *Qualitative inquiry & research design : choosing among five approaches*. Thousand Oaks : Sage Publications.
- Dunbar, R. 1993. Coevolution of neocortical size, group size and language in humans. *Behavioral and Brain Sciences*, 16 (4): 681-735.
- Eränen, L., Harinen, O. & Jokitalo, J. 2008. Sotilasyhteisön sosiaalipsykologiaa. Teoksessa: Valtanen, M. (toim.) *Johtamisen sosiaalipsykologia - Käsitteitä ja käytäntöjä sotilasyhteisössä*. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Julkaisusarja 2 Nro 19/2008.
- Gal, R. 2012. Why is cohesion important? . In Salo, M. & Sinkko, R. (Eds.) *The Science of Unit Cohesion - its characteristics and impacts*. National Defence University, Department of Behavioural Sciences, Publication series 1, Number 1/2012.
- Griffith, J. 2012. Cohesion forgotten? Redux 2011 - knowns and unknowns. In Salo, M. & Sinkko, R. (Eds.) *The Science of Unit Cohesion - its characteristics and impacts*. National Defence University, Department of Behavioural Sciences, Publication series 1, Number 1/2012.
- Harinen, O (toim). 1985. *Havaintoja sotilaasta ja sotilasyhteisöstä 2*. Sotatieteen laitos, Sotilassosiologian julkaisusarja A, n:o 3. Helsinki.
- Harinen, O. 2001. Kiinteys taistelussa olevassa jääkärijoukkueessa. Taistelun tutkimusprojektin osaraportti. *Tiede ja Ase*, Suomen Sotatieteellisen Seuran vuosijulkaisu N:o 59, 2001, s. 140-158.
- Harinen, O. 2010. *Näkökulmia sotilassosiologiaan - Artikkeleita vuosilta 1991 - 2009*. Maanpuolustuskorkeakoulu, Käyttäytymistieteiden laitos, Julkaisusarja 1 Nro 1/2010.

Harinen, O. 2011. Johdatus suomalaiseen sotilassosiologian tutkimukseen - Joitakin piirteitä sotilassosiologian tutkimuskohteista, menetelmistä ja puolustusvoimissa tehdyistä tutkimuksista. Maanpuolustuskorkeakoulu, Käyttäytymistieteiden laitos, Julkaisusarja 1 Nro 4/2011.

Harinen, O. 2000. Sotilasjoukon kiinteys ja sotilasorganisaatio (uusintapainos vuoden 1992 julkaisusta). Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus, Tutkimusselosteita A/13/2000. Helsinki.

Harinen, O. & Alanen, P. 2002. Sotilassosiologinen tutkimus puolustusvoimissa - sosiologia ja sosiaalipsykologia osana johtamisopin ja koulutustaidon tieteenalaperustaa. Tiede ja Ase, Suomen Sotatieteellisen Seuran vuosijulkaisu N:o 60, 2002, s.58-85.

Harinen, O & Hult-Miekkavaara, H. 2008. Group Cohesion and Behavior in a Simulated Combat situation - Empirical Results from two Infantry Platoons. Tiede ja Ase, Suomen Sotatieteellisen Seuran vuosijulkaisu N:o 66, Vammalan kirjapaino Oy. Vammala.

Harinen, O. 2012. Knut Pipping's forgotten study of a WW II infantry company and his results about soldiers' informal group norms. In Salo, M. & Sinkko, R. (Eds.) The Science of Unit Cohesion - its characteristics and impacts. National Defence University, Department of Behavioural Sciences, Publication series 1, Number 1/2012.

Harinen, O. 2015. Sotilaiden ryhmäkiinteys tutkimuskohteena toisesta maailmansodasta Irakin sotaan. Sotilasaikakauslehti N:o 949, 12/2015, 52-56.

Harinen, O.2016. Sotilaiden ryhmäkiinteys tutkimuskohteena toisesta maailmansodasta Irakin sotaan, osa 2. Sotilasaikakauslehti N:o 950, 1/2016, 46-51.

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

Henderson, W. 1979. Why the Vietcong fought. Greenwood Press, Connecticut.

Henderson, W. 1986. Cohesion - The Human Element in Combat. Second edition. National Defence University Press, Washington, DC.

Hoikkala, T., Salasuo, M. & Ojajärvi, A. 2009. Tunnetut sotilaat - Varusmiehen kokemus ja terveystaju. Nuorisotutkimusverkosto/Nuorisotutkimusseura, julkaisuja 94. Gummerus. Jyväskylä.

Holmes, R. 2004. Acts of War - The behaviour of men in battle. The Cassell Military Paperbacks edition 2004. CPI Group.

Hult, H. 2002. ”Ensimmäinen ryhmä! Huomio!” Ryhmäkoheesio ja kommunikaatio jääkäriryhmän taistelussa. Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus, Tutkimusselostetta A/5/2002. Helsinki.

Huusko, M & Paloniemi, S. 2006. Fenomenografia laadullisena tutkimussuuntauksena kasvatustieteissä. Kasvatus nro 37, 2/2006, 162-173.

Jauhiainen, R. & Eskola, M. 1994. Ryhmäilmiö. WSOY. Juva.

Johtajan käsikirja (JOKÄ). 2012. Pääesikunta. Koulutusosasto. Helsinki: Edita Prima Oy.

Jokitalo, J. 2008. Sosiaalipsykologiaa käytännössä – Johtamisen opetuksen pedagogisia ratkaisuja ilmasotakoulussa. Teoksessa: Valtanen, M. (toim.) Johtamisen sosiaalipsykologia - Käsitteitä ja käytäntöjä sotilasyhteisössä. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Julkaisusarja 2 Nro 19/2008.

Junger, S. 2010. The War. Fourth Estate. London.

King, A. 2013. The Combat Soldier - Infantry Tactics and Cohesion in the Twentieth and Twenty-First Centuries. Oxford University Press.

Kivimäki, V. 2013. Murtuneet mielet - taistelu suomalaissotilaiden hermoista 1939 - 1945. WSOY. Helsinki.

Koskinen, M. 2011. Fenomenografia tutkimuslähestymistapana. Teoksessa: Puusa, A & Juuti, P (toim.). 2011. Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Hansaprint.

Lantto, S. 2005. Puolustusvoimien upseerikouluttajien kasvattajuus varusmiehen näkökulmasta. Maanpuolustuskorkeakoulu, Koulutustaidon laitos, Julkaisusarja 3 Nro 8/2005.

Leskinen, J. 2012. Sense of coherence as a buffer against crisis management veteran's stress. In Salo, M. & Sinkko, R. (Eds.) *The Science of Unit Cohesion - its characteristics and impacts*. National Defence University, Department of Behavioural Sciences, Publication series 1, Number 1/2012.

MacCoun, R., Kier, E & Belkin, A. 2006. Does Social Cohesion Determine Motivation in Combat? – An Old Question with an Old Answer. *Armed Forces & Society*, Volume 32, Number 4, July 2006, 646-654.

Metsänperä, J. 2013. Ryhmäilmiöt koulutuspurjehduksella 2010. SM 750. Maanpuolustuskorkeakoulu. Pro Gradu -tutkimus.

Moskos, C. 1970. *The American Enlisted Man - The Rank and File in Today's Military*. Hartford, Connecticut.

Napier, R. & Gershenfeld, M. 1993. *Groups: Theory and experience*. The fifth edition. Houghton Mifflin Company. Boston.

Pipping, K. 1978. *Komppania pienoisyhteiskuntana - Sosiologisia havaintoja suomalaisesta rintamayksiköstä 1941 - 1944*. Otava. Keuruu.

Puusa, A. 2011. Haastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä. Teoksessa: Puusa, A & Juuti, P (toim.). 2011. *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Hansaprint.

Puusa, A & Juuti, P (toim.). 2011. *Menetelmäviidakon raivaajat – perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Hansaprint.

Salo, M. 2006. The relation between group-level characteristics and group-cohesion. *ARI Research Note* 2007-01.

Salo, M. & Siebold, G. 2008. Variables impacting peer group cohesion in the Finnish conscript service. *Journal of Political and Military Sociology*, Vol. 36, No. 1 (Summer), 1-18.

Salo, M. 2008. Determinants of military adjustment and attrition during Finnish conscript service. Edita Prima Oy. Helsinki.

Salo, M. 2011. *United We Stand - Divided We Fall: A Standard Model of Unit Cohesion*. Publications of the Department of Social Research 2011:6, Social Psychology, Unigrafia. Helsinki.

Salo, M. & Sinkko, R. (Eds.). 2012. *The Science of Unit Cohesion - its characteristics and impacts*. National Defence University, Department of Behavioural Sciences, Publication series 1, Number 1/2012.

Sherman, N. 2010. *The untold war: inside the hearts, minds and souls of our soldiers*. New York: Norton & Company, Inc.

Siebold, G. 2007. The Essence of Military Group Cohesion. *Armed Forces & Society* Volume 33 Number 2 January 2007, 286-295.

Siebold, G. 2011. Key Questions and Challenges to the Standard Model of Military Group Cohesion. *Armed Forces & Society* Volume 37 Number 3 February 2011, 448-468.

Siebold, G. 2012. The science of military cohesion. In Salo, M. & Sinkko, R. (Eds.) *The Science of Unit Cohesion - its characteristics and impacts*. National Defence University, Department of Behavioural Sciences, Publication series 1, Number 1/2012.

Sinivuo, J. 2011. Sotilasryhmän dynamiikka, taistelumoraali ja suorituskyky. Maanpuolustuskorkeakoulu, Käyttäytymistieteiden laitos, Julkaisusarja 1 Nro 3/2011. Helsinki: Edita Prima Oy.

Sonninen, J. 2015. Harjaannuttaminen – avain operaatioihin. *Kylkirauta* N:o 267, 2/2015 s. 23 – 25. Porvoo: Uusimaa.

Tolppi, S. 2011. Paska jätkä, mutta hieno mies - molemminpuolista oppimista. Maanpuolustuskorkeakoulu. Pro Gradu -tutkimus.

Toiskallio, J. 1998. Sotilaspedagogiikan perusteet. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Toiskallio, J., Mäkinen, J. 2009. Sotilaspedagogiikka: Sotiluuden ja toimintakyvyn teoriaa ja käytäntöä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Tuckman, B. 1965. Developmental Sequence in Small Groups'. *Group Facilitation: A Research and Applications Journal* - Number 3, Spring 2001, 66-80. Reprinted with permission. This article appeared in *Psychological Bulletin*, Volume 63, Number 6, Pages 384-99.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Oy.

Valtanen, M (toim.). 2008. Johtamisen sosiaalipsykologia - Käsitteitä ja käytäntöjä sotilasyhteisössä. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Julkaisusarja 2 Nro 19/2008.

Vatanen, J. 2014. Perusyksikön päällikkö - manageri vai leaderi?. SM 855. Maanpuolustuskorkeakoulu. Pro Gradu -tutkimus.

Väntsi, S. 1996. Kiinteys rauhan ajan esikunnassa. Esiupseerikurssin tutkielma.

Yleinen palvelusohjesääntö (YLPALVO). 2009. Pääesikunta. Henkilöstöosasto. Helsinki: Edita Prima Oy.

Whiting, L. 2008. Semi-structured interviews: guidance for novice researchers. *Nursing Standard*, Volume 22, Number 23, 35-40.

Wong, L. 2006. Combat Motivation in Today's Soldiers. *Armed Forces & Society*, Volume 32, Number 4, July 2006, 659-663.

Muut lähteet:

Salo, M. Tutkielman 1. ohjaaja 30.9.2014 – 1.8.2015. Ohjaaja tapaaminen 6.3.2015 Pääesikunnassa. Aineisto tekijän hallussa.

HAASTATTELURUNKO

Haastattelu liittyy allekirjoittaneen pro gradu -tutkielmaan, jossa on tarkoitus selvittää nuorten upseerien käsityksiä ryhmäkiinteydestä sekä sen merkityksestä. Haastattelussa on tarkoitus keskustella haastateltavan käsityksistä ryhmäkiinteydestä sekä siihen liittyvistä kokemuksista. Haastattelu on ehdottomasti luottamuksellinen. Tuloksista tehtyä yhteenvetoa, josta kenenkään nimi / henkilöllisyys ei paljastu eikä sitä mainita, käytetään puolustusvoimien koulutuksen kehittämisessä. Vastaukset ovat tärkeitä mutta vain rehellisistä vastauksista on hyötyä, joten älä pyri "kaunistelemaan" vastauksiasi. Haastattelu on tarkoitus nauhoittaa. Haastattelun aikana myös haastateltavan on mahdollista esittää kysymyksiä. Haastattelu kestää noin tunnin.

Taustatiedot:

Ikä:

Puolustushaara:

Aselaji:

Palvelusvuodet puolustusvoimissa:

Aikaisemmat palvelustehtävät:

1. Käsitykset ryhmäkiinteydestä

- Kuinka tuttu käsite sinulle on ryhmäkiinteyks?
- Muistatko koskaan osallistuneesi opetustilaisuuksiin, joissa ryhmäkiinteyttä olisi jollain tavalla käsitelty?
- Jos olet niin mitä nämä opetustilaisuudet olivat?
- Millainen henkilö piti luennon tms.?
- Muistatko, jaettiin kirjallista materiaalia?
- Oliko tenttiä?
- Onko sinulla jäljellä tällaista materiaalia joko kirjallisena tai tietokoneella?
- Katselitko sitä koskaan?

- Mikä on mielestäsi sen merkitys sotilasryhmässä?
 - o Kerro konkreettisia esimerkkejä omiin kokemuksiisi perustuen...
- Mitä mielestäsi on ryhmäkiinteyks?

- Kerro konkreettisia esimerkkejä omiin kokemuksiisi perustuen...
- Millainen kiinteys kouluttamassasi joukossa on mielestäsi vallinnut ja miten se on käytännössä ilmennyt? Kerro konkreettisia esimerkkejä...
 - ryhmätasolla?
 - joukkueetasolla?
 - komppaniatasolla? (kantahenkilökunnan keskuudessa)
 - joukkoyksikkötasolla? (kantahenkilökunnan keskuudessa)
- Miten ryhmäkiinteys mielestäsi muodostuu ryhmässä ja joukkueessa?
 - millaiset olosuhteet/tilanteet tukevat muodostumista?
 - omien kokemustesi mukaan...

2. Havainnot ryhmäkiinteyden huomioimisesta omassa perusyksikössä

- Miten ryhmäkiinteyden muodostumista tuetaan omassa perusyksikössäsi?
- vai tuetaanko?
 - yksilötasolla
 - ryhmätasolla
 - joukkueetasolla
 - komppaniatasolla
- Mitkä seikat mielestäsi haittaavat ryhmäkiinteyden muodostumista omassa perusyksikössäsi omien kokemustesi mukaan?
- Miten tuntemasi muut suunnilleen sinun sotilasarvossasi olevat ja tätä alemmat kouluttajat suhtautuvat ryhmäkiinteyteen?
- Puhutaanko siitä edes koskaan?
- Jos siihen ylipäänsä suhtaudutaan jotenkin, millaista suhtautuminen on?
 - Kuvaile jollain adjektiivilla
 - Esim. huvittunutta, pidetään tärkeänä jne.
- Miten joukkoyksikkösi ja joukko-osastosi sinua ylemmät upseerit suhtautuvat ryhmäkiinteyteen vai puhuvatko siitä edes koskaan?

3. Ryhmäkiinteyden huomioiminen koulutustapahtumissa

- Oletko itse huomioinut ryhmäkiinteyden muodostumista johtamissasi koulutustapahtumissa? Kerro konkreettisia esimerkkejä...
 - yksilötasolla
 - ryhmätasolla
 - joukkueetasolla
 - komppaniatasolla

- Millaisina näet mahdollisuudet vaikuttaa ryhmäkiinteyden syntymiseen ryhmässä ja joukkueessa positiivisesti / negatiivisesti?
 - Omien kokemustesi mukaan...

- Millaisin koulutuksen keinoin sen syntymiseen voidaan vaikuttaa positiivisesti/negatiivisesti ryhmässä ja joukkueessa?
 - Omien kokemustesi mukaan...

Kiitokset osallistumisesta!

Onko haastattelijan suuntaan kysymyksiä?