

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

YKSILÖN ETIIKAN VAIKUTUS RYHMÄKIINTEYTEEN

Kandidaatintutkielma

Kadettialikersantti

Anssi Huhtala

93. Kadettikurssi

Viestilinja

2009

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi	Linja
93. Kadettikurssi	Viestilinja
Tekijä	
Kadettialikersantti Anssi Huhtala	
Työn nimi	
Yksilön etiikan vaikutus ryhmäkiinteyteen	
Oppiaine, johon työ liittyy	Säilytyspaikka
Johtaminen	MPKK:n kurssikirjasto
Aika	Tekstisivuja 33 Liitesivuja 0
Huhtikuu 2009	
Tiivistelmä	
<p>Nykyaikaisissa asutuskeskustaisteluissa siviilit joutuvat tahtomattaan osaksi taisteluita. Syyinä voi olla esimerkiksi huono taktinen päätös tai väärään kohteeseen tehty isku. Taistelutilassa sotilaat joutuvat tällaisiin tilanteisiin lähes väistämättä. Johtaja voi joutua tekemään päätöksen, joka takaa tehtävän toteuttamisen tai oman ryhmän turvallisuuden. Päätös voi aiheuttaa myös siviiliuhreja. Kaikki ryhmän jäsenet eivät välttämättä voi hyväksyä johtajansa toimintatapaa. Toisaalta ryhmän miehistössäkkin voi syntyä ristiriitoja. Oma moraalinen mielipide ja näkemys perustellaan etiikan avulla.</p> <p>Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten yksilön etiikka voi vaikuttaa ryhmäkiinteyteen. Toisessa luvussa perehdytään ryhmäkiinteyden ja etiikan teorioihin. Aluksi määritellään ryhmä ja tutkitaan miten ryhmä muodostuu. Luvussa selitetään miten ryhmäkiinteyttä voidaan mitata. Mittaustavan kautta päästään tulokseen, jonka mukaan ryhmäkiinteyttä muodostuu ystävyysuhteista ryhmän jäsenten välillä. Mitä enemmän ystävyysuhteita ryhmän sisällä on, sitä kiinteämpi se on. Luvun loppupuolella tuodaan esille, että ystävyysuhteet perustuvat samoille arvoille ja asenteille. Luvussa kolme avataan etiikan ja arvojen käsitteitä. Arvot ja asenteet muodostavat perustan jokaisen eettisille näkemyksille. Ne ovat myös ystävyysuhteiden muodostumisen perustana Deduktiivisen päättelyn keinoin arvot ja asenteet yhdistetään ystävyysuhteisiin ja ystävyysuhteet ryhmäkiinteyteen.</p>	
Avainsanat	
Johtaminen, etiikka, ryhmäkiinteyttä, yksilö, deduktiivinen päättely	

SISÄLLYSLUETTELO

KUVALUETTELO	1
YKSILÖN ETIIKAN VAIKUTUS RYHMÄKIINTEYTEEN	1
1 JOHDANTO	1
1.1 Aiheen esittely	1
1.2 Tutkimusongelmat ja tavoitteet	3
1.3 Aihetta käsittelevä aikaisempi tutkimus	4
1.3.3 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	5
1.4 Tutkimusmenetelmä	5
2 RYHMÄKIINTEYS	6
2.1 Ryhmäkiinteyden määritelmä ja sijoittuminen johtamisen nelikenttään	6
2.2 Ryhmän käsite	8
2.3 Mitä ryhmäkiinteys on?	12
2.4 Ryhmäkiinteyden eri lajit	14
2.5 Miten ryhmäkiinteys syntyy?	14
2.6 Miten ryhmäkiinteyttä voi mitata?	17
2.7 Ryhmäkiinteyden merkitys sotilasjoukolla	19
3 ETIIKKA	20
3.1 Etiikan sijoittuminen johtamisen nelikenttään	20
3.2 Etiikka	23
3.4 Arvot	25
3.5 Ryhmän etiikka, onko sitä?	26
3.6 Voiko johtaja vaikuttaa ryhmän etiikkaan?	30
3.7 Voiko yksilön etiikka vaikuttaa ryhmäkiinteeseen?	29
4 JOHTOPÄÄTÖKSET	31
4.1 Yksilön etiikka ja ryhmäkiinteys	31
4.3 Hyviä tutkielman aiheita	33
5 LÄHTEET	34

KUVALUETTELO

Kuva 1. Tutkimuksen viitekehys.....	5
Kuva 2. Tutkimusmenetelmä	6
Kuva 3. Johtamisen nelikenttä	7
Kuva 4. Johtamisen nelikenttä.	22

YKSILÖN ETIIKAN VAIKUTUS RYHMÄKIINTEYTEEN

1 JOHDANTO

1.1 Aiheen esittely

Aikojen saatossa sodankäynnin ympäristö on muuttunut. Taisteluita on käyty läpi historian oman heimon tai kansan puolesta. Syyksi sotimiseen on kelvannut lähes mikä tahansa: maat, viljelykset, rikkaudet, uskonnolliset tai poliittiset syyt. Usein taistelut ovat sijoittuneet kauaksi asutuskeskuksista. Näin oli esimerkiksi Amerikan sisällissodassa ja osittain Ensimmäisessä Maailmansodassa. Roomalaisten aikaan taisteluita käytiin avoimilla kentillä erillään asutuksesta. Suomalaiset ovat luoneet jopa taktiikan, jota sovelletaan pääasiassa metsämaastossa erillään suurista kaupungeista ja asutuskeskuksista.

Keskiajalla taisteltiin kaupunkien ja linnakkeiden hallitsemisesta. Näiden kautta kyettiin tukemaan huoltoa ja muiden linnakkeiden taistelua. Kansalaiset olivat turvassa muurien sisällä. Joissain tapauksissa koko kansa asui yhden valtavan linnakkeen muodostamassa kaupungissa. Linnakkeessa kansa oli turvattu niin pitkään kuin sotilaat onnistuivat puolustamaan linnaketta. Ensimmäinen maailmansota päätti perinteisen sodankäynnin aikakauden. Toisen maailmansodan myötä taktiikat muuttuivat, joka johti asutuskeskustaistelun aikakauden syntymiseen. Sama suuntaus on edelleen valloillaan. 2000-luvulla Irakin ja Afganistanin sodat on käyty pääasiassa kaupungeissa. Amerikkalaiset käyttivät Irakissa salamasota-tyyppistä taktiikkaa. Kärkijoukko ajoi vihollisen läpi kovalla voimalla ja jatkoi suoraan tavoittelemaansa kaupunkiin. Takana tulevat joukot jäivät taistelemaan kaupunkien ulkopuolelle linnoitettuja viholaisia vastaan.

Tämä on väistämättä johtanut sotilaiden ja siviilien kosketukseen. Sotilaiden ja siviilien kohtaaminen taistelukentiksi muuttuneissa kaupungeissa aiheuttaa väistämättä siviiliuhreja. Iraq Body Count Projectin mukaan Irakin sota on vaatinut vuoteen 2009 mennessä 91 403–99 794 siviiliuhria (Iraq Body Count Project). Siviiliuhrien määrä verrattuna kaatuneiden sotilaiden

määrään on valtava. Irakissa on kuollut 4000 Yhdysvaltojen sotilasta, joista suurin osa menehtyi erilaisissa onnettomuuksissa (HS, 2008). Afganistanin sodassa kuolleiden määrää on vaikea arvioida mm. informaatiotosodankäynnin vuoksi. Todellista siviiliuhrien määrää pyritään piilottelemaan kaikin keinoin. Eräs brittiupseeri erotettiin annettuaan siviiliuhreista tietoja tiedotusvälineille. Siviiliuhrien määrästä on kuitenkin olemassa suuntaa antavia arvioita. Vuonna 2008 ulkomaisia sotilaita on kuollut USA:n puolustusministeriön mukaan 284 ja NATO / ISAF:in virallisen arvion mukaan siviilejä on kuollut 1100. Arvioihin täytyy suhtautua erittäin kriittisesti informaatiotosodankäynnistä johtuen. Lienee kuitenkin selvää, että siviiliuhrien määrä on moninkertainen verrattuna kaatuneisiin sotilaisiin.

Todennäköistä on myös se, että taistelukentällä moni joukko joutuu tekemisiin siviiliuhrien kanssa. Uhreja voi aiheuttaa väärinymmärrykset vaikeaselkoisessa taistelutilassa ja huonot taktiset tai taistelutekniset päätökset. Tehtävää ei helpota epäsymmetrisen sodankäynnin keinot. Kapinalliset käyttävät siviilejä suojanaan ja toimivat heidän seasta.. Etenkin joukon johtajalle tällaisiin vaikeisiin tilanteisiin joutuminen on haastava paikka. Johtajan vastuulla on toimintatavan päättäminen tilanteessa. Tehdystä päätöksestä riippuen joukko voi aiheuttaa siviiliuhreja tai välttyä niiltä. Tilanne, jossa joukon johtajan päätös ratkaisee syntyykö mahdollisia siviiliuhreja, voi vaikuttaa moneen asiaan.

Yksi tällainen asia on joukon kiinteyks. Joukon kiinteyks on erittäin monimutkainen asia. Kiinteyteen vaikuttaa jokainen yksilö ja ympäristö sekä moni muu asia. Miten yksittäisen ihmisen tekemä päätös voi vaikuttaa joukon kiinteyteen? Mitä tällainen kiinteyks on? Tämä tutkimus käsittelee miten yhden ihmisen eettiset valinnat tai näkemykset voivat vaikuttaa koko ryhmän kiinteyteen. Asutuskeskustaisteluiden aikakaudella tällainen tutkimus on perustelua suorittaa. Jokainen kriisinhallintatehtävään osallistuva sotilas voi joutua tilanteeseen, jossa ryhmän jäsenten eettiset näkemykset eivät kohtaa. Tämä tutkimus luo ymmärrystä niistä ilmiöistä, mitä ryhmän sisälle voi syntyä tällaisissa tilanteessa, ja mitä vaikutuksia niillä voi olla ryhmään.

Johdantoluvussa esitellään tutkimukseen liittyvät ongelmat ja tavoitteet, viitekehys sekä tutkimusmenetelmä. Luvussa esitellään lyhyesti aiheeseen liittyvää tutkimusta. Toisessa luvussa keskitytään ryhmäkiinteyteen. Luvussa kiinteyks sidotaan johtamisen tutkimukseen. Kappale käsittelee muun muassa ryhmän käsitettä ja mitä ryhmäkiinteyks on aikaisempien tutkimusten perusteella. Ryhmäkiinteyks jaetaan pienempiin osakokonaisuuksiin erilaisten näkemyksien kautta. Osakokonaisuuksien käsittelyn jälkeen selvitetään miten ryhmäkiinteyks syntyy sekä miten sitä voidaan mitata. Mittaaminen on tärkeä elementti, jotta voidaan todistaa kiinteyden olemassaolo. Luvun lopussa esitetään miksi ryhmäkiinteyks on tärkeä sotilas joukolle.

Kolmannessa luvussa käsitellään etiikkaa. Ensimmäisessä kappaleessa etiikka sidotaan osaksi johtamisen tutkimusta. Tämän jälkeen luku syventyy etiikan teorioihin ja arvokäsityksiin. Luvussa pyritään yhdistämään kiinteyden teorioita etiikan teorioihin. Yhdistäminen tehdään tutkimalla ryhmän etiikkaa ja miten yksilön etiikka voi vaikuttaa siihen. Luvun lopussa haetaan vastausta johtajan mahdollisuuksiin vaikuttaa ryhmän eettiseen ajatteluun ja näkemyksiin. Johtopäätöksissä tehdään yhteenveto teorioista, ja deduktiivisen päättelyn keinoin yhdistetään yksilön etiikan vaikutus ryhmäkiinteyteen.

1.2 Tutkimusongelmat ja tavoitteet

Tutkimus kulki työnimellä *Johtajan eettisen päätöksen vaikutus ryhmäkiinteyteen* lähes johtopäätöksien kirjoittamiseen asti. Työnimi vastaa sisällöltään lopullista otsikkoa. Johtaja on yksilö, jolla on oma etiikka. Johtajan eettisen päätöksen vaikutus ryhmäkiinteyteen, on yhtä kuin yksilön etiikan vaikutus ryhmäkiinteyteen. Otsikon uusi muoto mahdollisti myös yksittäisten ryhmän jäsenten tarkastelun tutkimuksessa. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää miten yksittäisen ihmisen näkemys oikeasta ja väärästä voi vaikuttaa ryhmän kiinteyteen. Täten pääongelmaksi asetettiin:

Miten yksilön etiikka voi vaikuttaa ryhmäkiinteyteen?

Pääongelman selvittämiseksi täytyi perehtyä ryhmäkiinteyttä ja etiikkaa koskeviin teorioihin ja näkemyksiin. Ilman laaja-alaista näkemystä ja perehtymistä näihin kahteen osa-alueeseen olisi ollut täysin mahdotonta luoda yhteyttä etiikan ja ryhmäkiinteyden välille. Alaongelmat tukivat näkemyksen laajentamista ja johtopäätöksien saavuttamista ryhmäkiinteyden ja etiikan osalta. Jokaisesta alaongelmasta syntyi paljon uusia kysymyksiä. Haasteellisinta oli valita oikeat kysymykset, jotta ne tukisivat tutkimuksen tavoitetta. Tutkimuksen kappalejako toteutettiin alla olevien alaongelmien perusteella.

Ryhmäkiinteyden alaongelmat muodostuivat seuraaviksi:

1. Ryhmäkiinteyden määritelmä ja sijoittuminen johtamisen nelikenttään
2. Ryhmän käsite
3. Mitä ryhmäkiinteyden on?
4. Ryhmäkiinteyden eri lajit
5. Miten ryhmäkiinteyden syntyy?
6. Miten ryhmäkiinteyttä voi mitata?

7. Ryhmäkiinteyden merkitys sotilasjoukolle

Etiikan osa-alueelta:

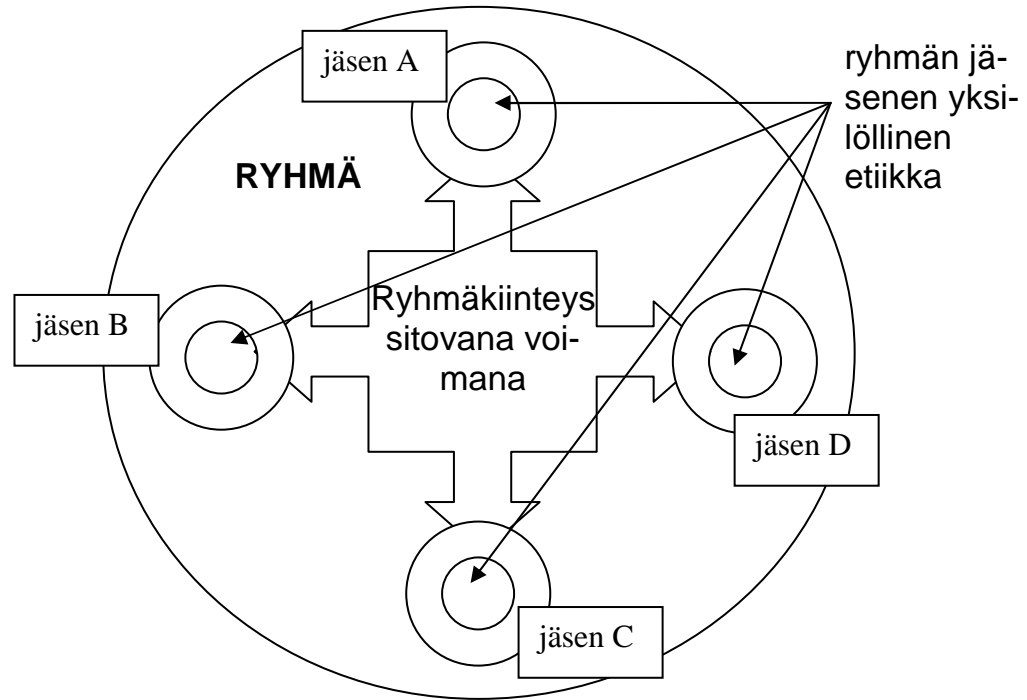
1. Etiikan sijoittuminen johtamisen nelikenttään
2. Etiikka
3. Arvot
4. Ryhmän etiikka, onko sitä?
5. Voiko yksilön etiikka vaikuttaa ryhmäkiinteyteen?
6. Voiko johtaja vaikuttaa ryhmän etiikkaan?

1.3 Aihetta käsittelevä aikaisempi tutkimus

Psykologiaa ja sosiaalipsykologiaa on tutkittu suhteellisen lyhyen ajan. Ryhmäkiinteyden tutkimus sotilaiden kohdalla alkoi laajemmin vasta Toisen Maailmansodan aikana. Muun muassa amerikkalaiset tekivät aiheesta laajoja tutkimuksia. The American soldier on teos, joka perustuu erittäin laajaan aineistoon. Vastaajina oli 600 000 sotilasta. Tutkimuksessa vastaajina olivat usein henkilöt, jotka olivat parasta aikaa sodassa mukana. Useat tutkijat analysoivat aineistoa tieteellisin menetelmin. Tutkimus koostuu useista teoksista, joiden tekijöinä olivat tuon ajan Amerikan käyttäytymistieteiden huiput. Teoksia pidetään edelleen yhteiskunta- ja käyttäytymistieteiden sotien jälkeisenä perusteoksena. (Harinen 1992, 25)

Toisen Maailmansodan jälkeen sotilaiden ryhmäkiinteyttä on tutkittu muun muassa Korean sodassa ja Jom Kippur -sodassa. Maanpuolustuskorkeakoulussa sotilassosiologiaa ovat tutkineet ainakin Olli Harinen ja Liisa Eränen. Etiikkaa on tutkittu satoja vuosia, mutta sotilaiden etiikan tutkimus on 2000-luvulla ollut vähäisempää. Maanpuolustuskorkeakoulussa Riku Mikkonen on tehnyt tutkimusta aiheesta esiupseerikurssin tutkimustyössään Eettinen toimintakyky ja upseerin etiikka. Upseerin etiikkaa käsittelee myös Jukka Ojala teoksessaan Upseerin etiikka. Maanpuolustuskorkeakoulussa sotilaan etiikkaa ja sen vaikutusta ryhmäkiinteyteen ei ole tutkittu varsinaisena pääaiheena

1.3.3 Tutkimuksen teorettinen viitekehys



Kuva 1. Tutkimuksen viitekehys.

1.4 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen perustana on kirjallisuusselvitys, jonka avulla perehdytään aihetta koskeviin ryhmäkiinteyden ja etiikan teorioihin. Kirjallisuusselvitys mahdollistaa yleisesti hyväksytyjen teorioiden käyttämisen tutkimuksessa. Yleisesti hyväksytyt teoriat ja näkemykset tuodaan esille siten, että ensin verrataan ryhmäkiinteyteen liittyviä näkemyksiä ja etsitään niistä samankaltaisuuksia. Tämän jälkeen verrataan kirjallisuusselvityksessä esille tulleita etiikkaan liittyviä näkemyksiä. Menettelemällä tällä tavoin voidaan perustellusti todeta, että tutkimuksessa käytettävät teoriat ovat yleisesti hyväksytyjä. Teorioista muodostetaan premissejä eli ehtoja. Käyttämällä deduktiivisen päättelyn metodia yhdistetään yksilön etiikka ryhmäkiinteyteen.

Deduktio on totuuden säilyttävää päättelyä, jossa johtopäätös on premissien looginen seuraus. Johtopäätöksiä perustelemiseen käytetään *modus ponens*-sääntöä, jonka mukaan johtopäätöksen totuus johdetaan sen premissiosan tai -osien totuudesta.

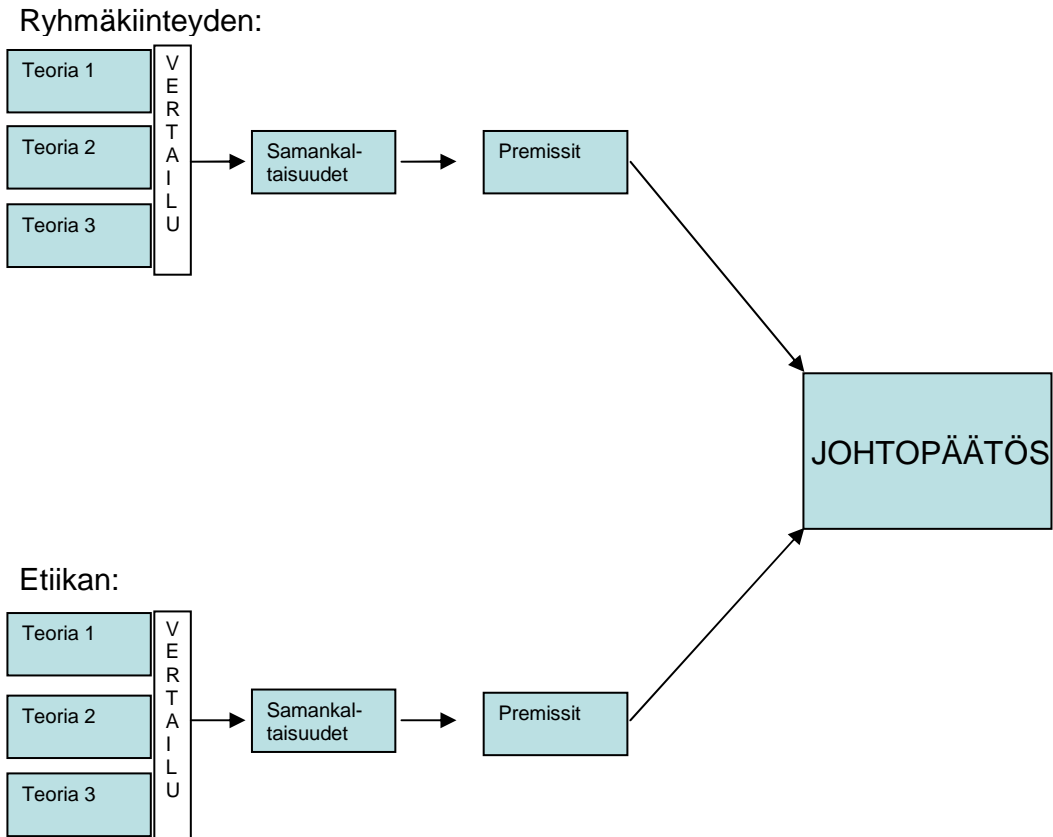
Seuraavaa esimerkkiä on yleisesti käytetty selittämään *modus ponens*-sääntöä:

Kaikki ihmiset ovat kuolevaisia (premissi 1)

Sokrates on ihminen (premissi 2)

Sokrates on kuolevainen (johtopäätös)

Selitys: Ensimmäisessä premississä tehdään yleistys kaikkien ihmisten kuolevaisuudesta. Toisessa premississä esitetään väite, että Sokrates kuuluu ihmisten luokkaan. Näistä perusteista päätellään, että Sokrates, joka on ihminen, on myös kuolevainen.



Kuva 2. Tutkimusmenetelmä

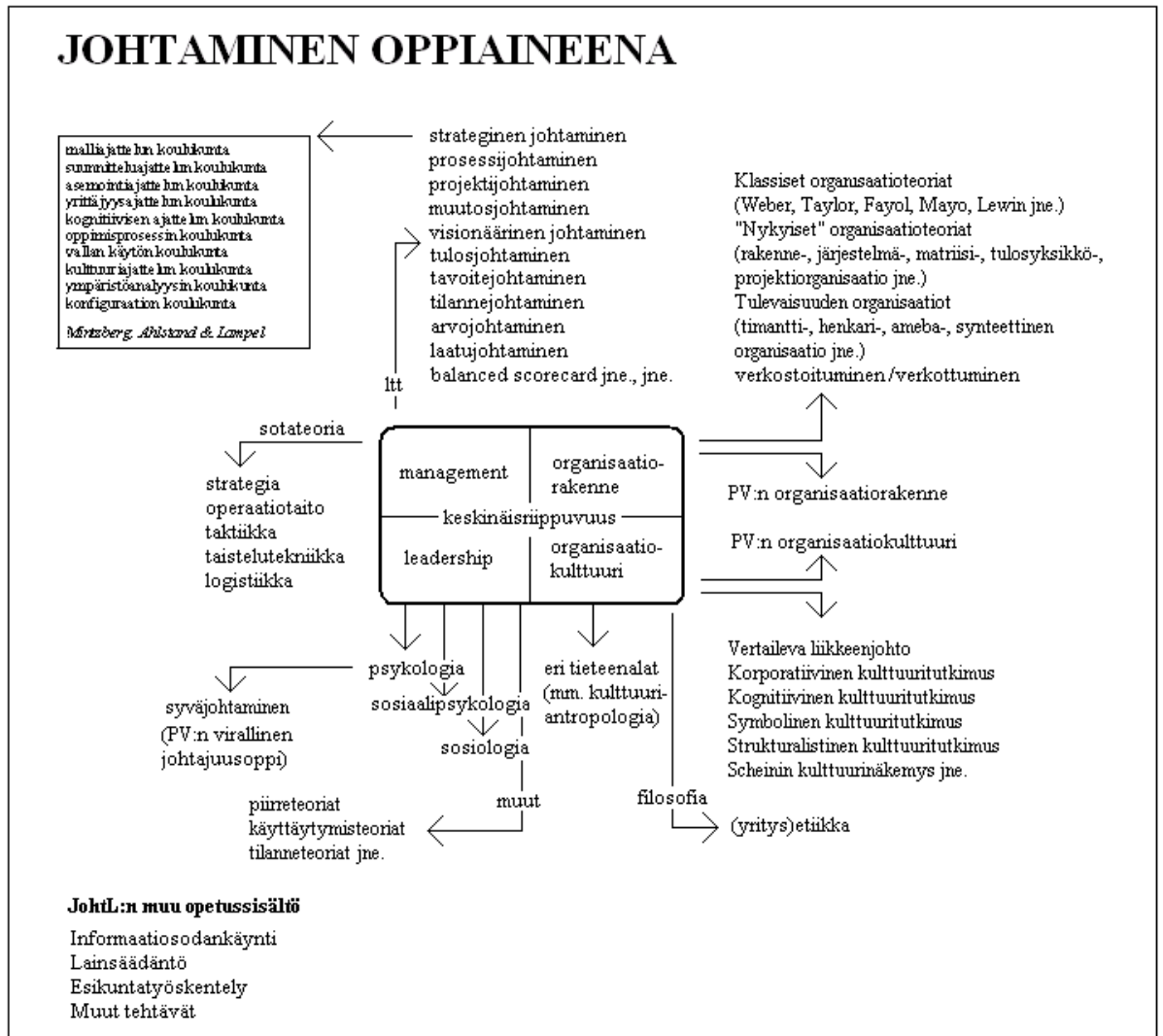
Deduktiivisessa päättelyssä tosista premiseistä ei voi koskaan seurata epätotta johtopäätöstä. Premissien luotettavuus osoitetaan johtamalla ne kuvan mukaisesti yleisesti hyväksytyistä teorioista joita tutkimuksessa käsitellään.

2 RYHMÄKIINTEYS

2.1 Ryhmäkiinteyden määritelmä ja sijoittuminen johtamisen nelikenttään

Johtamisen nelikenttä on Maanpuolustuskorkeakoulun alaisuudessa toimivan johtamisen- ja sotilaspedagogiikanlaitoksen määritelmä johtamisen tutkimuksesta ja opetuksesta Maanpuolustuskorkeakoulussa. Tämän toimintaympäristön tutkimuksen teoreettisen taustan muodostaa ns. nelikenttä, joka rakentuu johtajuuden (leadership), johtamisen (management), organisatorakenteiden (structure) ja kulttuurin keskinäisriippuvuudesta. (Virta, Tutkimuksia Nro 36,

21–22). Sosiaalipsykologia tieteenalana on kiinnostunut mm. ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta, ryhmäjäsennydestä, ryhmätoiminnan säännönmukaisuuksista, ryhmien välisistä suhteista ja vuorovaikutuksesta. (Eränen 2004) Edellisen perusteella voidaan esittää ryhmäkiinteyden sijoittuvan sosiaalipsykologian kautta johtajuuden (leadership) kenttään alla olevan kuvan mukaisesti.



Kuva 3. Johtamisen nelikenttä

Jotta ryhmäkiinteyden voi perustellusti väittää kuuluvan osaksi sosiaalipsykologiaa, on selvitettävä mitä ryhmäkiinteyden tarkoittaa sekä miten ja mistä se muodostuu.

Kiinteyden määrittelyssä joukon jäsenten ja joukon koon mukaan. Kiinteyden jaetaan kolmeen osaan:

- ryhmän samanarvoisten jäsenten kiinteyden
- ryhmän samanarvoisten jäsenten ja heidän johtajansa välinen kiinteyden

- ryhmän jäsenten sitoutuminen suurempaan organisaatioon ja sen tavoitteisiin. (Siebold & Kelly 1988)

”Ryhmän kiinteys on jäsenten ryhmää kohtaan tuntemien attraktiivoimien (vetovoimien) tavalla tai toisella yhteenlaskettu summa” (Eskola 1971, 138).

2.2 Ryhmän käsite

Ryhmäkiinteys on sosiaalipsykologinen ilmiö, joka muodostuu tietynlaisen joukon kesken. Tätä joukkoa kutsutaan ryhmäksi. Ennen ryhmäkiinteyden käsittelyä perehdymme ryhmän käsitteeseen. Mikä on ryhmä, miten se muodostuu ja minkälainen joukko voidaan tulkita ryhmäksi.

Ryhmäksi voidaan helposti tulkita joukko ihmisiä, jotka käyttäytyvät tietyllä tavalla tai ovat pukeutuneet samankaltaisesti. Ryhmäksi voidaan tulkita myös joukko pysäkillä linja-autoa odottavia ihmisiä. Sosiaalipsykologian määritelmien mukaan edellä kuvatut ihmiset eivät kuitenkaan muodosta ryhmää. (Jokitalo 2008, 81)

Ryhmällä täytyy siis olla muitakin ominaisuuksia kuin pelkkä ulkoinen yhdenmukaisuus. Shaw’n mukaan ryhmä muodostuu ”Kahdesta tai useammasta henkilöstä, jotka ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa sellaisella tavalla, että kukin henkilö vaikuttaa kaikkiin muihin ja muut vaikuttavat häneen” (Shaw 1981, 8).

Kyse on siis ainakin joukosta ihmisiä ja heidän välisestä vuorovaikutuksesta. Voidaanko ryhmä nähdä jollain muulla tavalla? Harinen esittää tarkemman jaon ryhmästä.

Varsin tärkeä erottelu on ryhmien jakaminen primääriryhmiin ja sekundääriryhmiin. Primääriryhmä on ryhmä, jonka jäsenet ovat henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa ja jossa yhteenkuuluvuuden tunne (me-henki) on voimakas, vaikka ryhmällä ei ole formaalisia esim. kirjoitettuja käyttäytymisnormeja. Primääriryhmän vastakohta on sekundääriryhmä, jolla on kiinteä organisaatio, virat ja valitut johtajat sekä kirjoitetut säännöt. Sotilasorganisaatiossa esim. pataljoona edustaa sekundääriryhmää, kun taas primääriryhmiä voivat olla esim. yhdessä toimineen kivääriryhmän miehet tai tämän ryhmän sisälle muodostuneet toveriryhmät. (Harinen 1992, 11)

Ryhmä-käsitteeseen voi sisältyä ainakin kaksi erilaista pääryhmää. Ryhmäajattelu voidaan edelleen viedä pidemmälle tutustumalla Harisen mainitsemaan me-henkeen tarkemmin. Yleisesti me-henki ymmärretään omassa joukossa vallitsevaksi yksimielisyydeksi tai vain hyväksi hengeksi. Sosiaalipsykologiassa alalla Svedberg määrittelee me-ajattelua seuraavasti:

Me ja He-ajattelutavalla on tärkeä rooli ryhmäkiinteyden muodostumisessa. Ulkopuoliset ovat tärkeitä me-ryhmän määrittelyssä, koska heidän katsotaan olevan poikkeavia. Vastakkainasettelu ryhmien välillä johtaa solidaarisuuden-koheesion-kasvuun omassa ryhmässä. (Svedberg, 1997)

Helkama puolestaan käyttää kirjassaan johdatus sosiaalipsykologiaan ”Me ja He” -ajattelusta termiä sisäryhmä-ulkoryhmä. Kirjan kappaleessa 13 Helkama osoittaa monen eri tutkimuksen kautta miten sisäryhmä, eli Me, saa ihmiset ajamaan oman ryhmänsä etuja tavalla tai toisella hyvinkin voimakkaasti. Oman ryhmän, eli sisäryhmän, etujen ajamisessa tärkeässä roolissa on ryhmäajattelu.

Ryhmässä vallitsee voimakas tunne siitä, että ryhmä on ylivoimainen ja haavoittumaton ja että ryhmän toiminta on moraalista (vaikka se ei olisikaan). Vastavasti ulkoryhmä nähdään stereotyyppisesti moraalisesti ja älyllisesti alempiarvoisena. (Helkama 2005, 286)

Tällaisesta ajattelun vääristymisestä sisäryhmässä on hyvä esimerkki tapaus My Lai. My Laissa maaliskuun kuudestoista päivä 1968 amerikkalaiset sotilaat tekivät vietnamilaisten siviilien joukkomurhan. C-komppaniaan kuului 120 sotilasta. Nämä sotilaat muodostivat eräänlaisen sisäryhmän. Sisäryhmässä ajateltiin, että toiminta on moraalista ja siten hyväksyttävissä. Michael Bernhardt oli yksi harvoista joka kieltäytyi ottamasta osaa julmuuksiin.

Se, mitä ihmiset sinusta kotona ajatteleva, ei merkitse mitään ...Se merkitsee, mitä ihmiset ympärilläsi sinusta ajattelevat. Tällainen siviiliporukan tappaminen – vauvojen, naisten, vanhojen miesten, aseettomien, avuttomien – on väärin. Jokainen amerikkalainen tajuaa tämän. Mutta komppania oli yhdessä paikassa muista erillään, eivätkä he nähneet asiaa näin. Olen varma etteivät nähneet. Vain heidän oma ryhmänsä merkitsi jotain, se oli koko maailma. Se mitä he pitivät oikeana, oli oikein. Ja se mitä he pitivät vääränä, oli väärin. Asiat määriteltiin nyt näin. (Ibid s.20)

C-komppaniassa vallitsi voimakkaasti uskomus että he tekivät aivan normaaleja asioita. Lähes kaikki komppanian miehet tappoivat siviileitä käyttäen tavallisia taistelumenetelmiä, ampuivat polvelta yms. vaikka varsinaista vastusta ei ollut. Greg Olson oli saanut mormoni kasvatuksen ja omaksunut sieltä moraalinsa. Se ei estänyt häntä ottamasta osaa verilöylyyn. Komppaniassa vallinnut moraalili oli ottanut hänestä vahvemman otteen.

Muistan nähneeni, kuinka ihmisiä hakattiin kiväärinperällä päähän. Pian normaaliudentaju alkaa kuitenkin kadota. Ihminen ei luovu moraalistaan, vaan hänestä tulee paljon suvaitsevampi. Uskoimme, että tällainen käytös oli hyvinkin yleistä. Luulin, ettemme tehneet mitään muiden yksiköiden toimista poikkeavaa. Siinä menettää oikeasti käsityksen ... ei väärästä ja oikeasta, mutta vääryyden asteesta. (Ibid s.20)

My Lain tapauksessa sisäryhmä-ulkoryhmä ilmiö saattoi vaikuttaa joukon moraaliliin vääristymiseen ja julmuuksien syntyyn. Sisäryhmä-ulkoryhmäjaottelu on yksi monista ryhmässä vaikuttavista ilmiöistä tai voimista. Tällä tavoin voidaan sosiaalipsykologian keinoin jaotella erilaisia joukkoja toisistaan. Arkisempi tapa ryhmien jakamiseen ja määrittelymiseen on esimerkiksi organisaation kautta. Pääjaotteluna organisaatiossa vallitseville ryhmille voidaan pitää kahta eri tapaa, epävirallinen ryhmä ja virallinen ryhmä. Molempia ryhmiä on jokaisessa organisaatiossa. Epävirallisia ryhmiä syntyy jokaiseen joukkoon.

Epävirallisia ryhmiä muodostuu spontaanisti yhteisen mielenkiinnon pohjalta. Esimerkkinä voidaan mainita lapset, jotka leikkivät yhdessä. Virallisella ryhmällä, kuten esimerkiksi työryhmällä, on etukäteen määritelty tarkoitus sääntöineen, rutiineineen ja virallisine johtajineen. (Svedberg 1997)

Tässä vaiheessa selvää on, että ryhmä voi muodostua monella eri tavalla. Valitusta näkökulmasta riippuen ryhmällä täytyy olla ainakin edellä mainittuja ominaisuuksia. Täytyykö ryhmällä kuitenkin olla jokin tietty määrä jäseniä jotta sitä voidaan kutsua ryhmäksi? Shaw'n mukaan pienryhmä on ryhmä, jossa on noin 20 jäsentä tai vähemmän, usein alle kuusi jäsentä (Shaw 1981, 8). Shaw sitoo pienryhmän lukumäärään, mutta on muitakin tapoja määrittellä pienryhmä.

Pienryhmän jäsenlukua ei yleensä rajoiteta mihinkään enimmäismäärään, vaan vuorovaikutuksen luonne ratkaisee, ollaanko tekemisissä pienryhmän kanssa.

Yleensä on tapana puhua pienryhmästä silloin, kun jokainen jäsen jossakin suhteessa tuntee toisensa. (Allardt & Littunen 1964, 43)

Allardt ja Littusen mukaan jopa komppanian kokoinen osasto voi olla pienryhmä. Knut Pipping käyttää kirjan otsikossaan komppaniasta nimitystä pienoisyyhteiskunta. Tässä kirjassa Pipping jakaa komppanian usealla eri tavalla pienempiin primääriryhmiin. Jaottelu aloitetaan keittoporukoista jotka olivat pieniä, kahdesta neljään henkeä käsittäviä ryhmiä. Kotiseuturyhmät olivat paljon suurempia. Pippingin komppaniasta kolmannes oli kotoisin Lapista. (Pipping 1976, 153 ja 158) Samalla linjalla Allardt ja Littusen kanssa on myös Brown. Hänen mielestään ryhmällä on alaraja, mutta ei varsinaista ylärajaa. ”Ryhmässä kaksi tai useampi henkilö määrittelevät itsensä sen jäseniksi ja ainakin yksi ryhmään kuulumaton henkilö tunnustaa sen olemassaolon” (Brown 1988, 2-3).

Tässä tutkimuksessa keskitytään sekundääriseen pienryhmään, joten tarkastellaan sellaisen ryhmän ominaisuuksia tarkemmin. Aikaisemmin esille tulleiden teorioiden ja näkemysten perusteella ryhmällä täytyy olla ainakin seuraavat ominaisuudet, jotta sitä voidaan nimittää sekundääriseksi pienryhmäksi. Ryhmällä täytyy olla kiinteä organisaatio, virat ja valitut johtajat sekä kirjoitetut säännöt. Täten se on myös virallinen ryhmä. Pienryhmään täytyy kuulua vähintään kaksi ihmistä ja heidän täytyy olla kaikkien vuorovaikutuksessa keskenään. Vuorovaikutus on sosiaalista, joten siihen liittyy myös sosiaalisia teorioita. Yksi tällainen on ryhmäsosialisaatioteoria. Ryhmäsosialisaatioteoria tuotiin esille aikaisemmin "Me ja He" -ajattelun yhteydessä. Ryhmäsosialisaatioteorian yhden pääväittämän mukaan ryhmien väliset ja ryhmien sisäiset prosessit kasvattavat ryhmien välisiä eroja (kontrastivaikutus). Sisäryhmän eli oman ryhmän suosiminen ja ”toisten” muodostamaan ulkoryhmään kohdistuva vihamielisyys ovat evoluution myötä kehittyneitä prosesseja, jotka esiintyvät kaikkien kädellisten ryhmissä. Ihmisten ryhmissä nämä prosessit tuottavat kontrastivaikutuksen, joka lisää ryhmien välisiä eroja, ja pienentää ryhmän jäsenten välisiä eroja.

Pipping kirjoittaa miten kk-komppanian miehet puhuivat omasta komppaniastaan muiden yksikön miehille. He yrittivät nostaa oman komppaniansa esille tavalla tai toisella. Merkillistä näissä havainnoissa on se, että miehet nostivat oman yksikkönsä esille sekä hyvissä että huonoissa asioissa. Kehuskeluissa vertailtiin kuka oli joutunut kovimpaan kranaattisateeseen tai siitä kuka oli kärsinyt kovimmasta simputuksesta. Tärkeintä oli erottaa oma joukko muista joukoista.

Miesten oman yhteisön erityispiirteiden korostaminen viittaa siihen, että he tunsivat tiettyä mielenkiintoa osastoaan kohtaan. Lisäksi heidän haluttomuutensa lähteä siitä osoittaa, että he itse asiassa viihtyivät ryhmässään tai ainakin pitivät sitä muita yhteisöjä parempana. (Pipping 1976, 214)

Miehet kuuluivat konekiväärikomppaniaan. KKK oli lähes aina alistettuna kiväärikomppanialle. Miehet olivat kiintyneet omaan yksikkönsä ja halusivat nostaa sen esille. Tässäkin tapauksessa on selkeästi havaittavissa sisäryhmä-ulkoryhmä -jaottelua. Oman sisäryhmän erikoisuutta nostetaan esille, ja ulkoryhmän, eli kiväärikomppanian, vähäpätöisyyttä korostetaan. Tämä jaottelu alkoi ajan myötä tasoittua miesten tuntemuksissa.

Komppaniassamme olon alkuaikoina he vertasivat alituisesti 2. KKK:aa omiin komppanioihinsa, ja vertailut toivat yksiköllemme epäedullisen tuloksen. Aikaa myöten vertailut tulivat harvinaisemmiksi. He ilmeisesti havaitsivat, että erot entisten yksiköiden ja komppaniamme välillä eivät olleetkaan niin suuret. (Pipping 1976, 214)

Vertailut alkoivat vähetä ilmeisesti siksi, että miehet alkoivat ajan myötä hyväksyä uuden yksikkönsä. Normaalissa ihmisten välisessä pidempiaikaisessa kanssakäymisessä alkaa muodostua ystävyys- ja kaveruussuhteita. Näitä siteitä alkoi muodostua KKK:n miesten ja uuden yksikön välille. Tällöin kiväärikomppanialle alistetut miehet alkoivat mieltää sen pikkuhiljaa omakseen ja he alkoivat sulautua uusiin ryhmiinsä.

2.3 Mitä ryhmäkiinteyden on?

”Kun sosiologiassa ja sosiaalipsykologiassa on tutkittu ihmisen käyttäytymistä ja siihen vaikuttavia tekijöitä erikokoisissa ryhmissä, on ryhmän kiinteyden käsite ollut tärkeässä asemassa.”(Harinen 1992, 13). Mitä kiinteyden (cohesion, cohesiveness) sitten on? Ranskalaiset puhuivat käsitteestä ”esprit de corps”. Mikäli joukossa on vallinnut tällainen ”esprit de corps”, on komentaja voinut lähettää sellaisen joukon taisteluun vaikeassakin tilanteessa. Englantilaiset käyttivät vanhoissa rykmenteissään vallitsevasta hengestä nimitystä ”regimental spirit”. (Harinen 1992, 7)

Mistä syystä toiset ryhmät ovat toisia parempia sotilaalliselta suorituskyvyltään, vaikka ne ulkoisesti tarkasteltuna, esimerkiksi fyysisesti, vaikuttaisivat hyvin samanvahvuisilta?

Menestyneimmillä sotilasjohtajilla näyttää jo kauon olleen tuntuma tämän tapaisiin asioihin. Kuitenkin kysymys on ollut aina epämääräisistä, vaikeasti tajuttavista ilmiöistä, joita ”rationaalisesti” ajatteleva ihminen ei ole voinut laskea tai mitata samalla tavalla kuin joukkojen suuruutta tai aseistuksen määrää. (Harinen 1992, 8)

”Me ja He” -ajattelun taustalla on ajatus siitä, että oma ryhmä on parempi kuin joku toinen ryhmä. Tähän toiseen ryhmään kuuluvat jäsenet ovat heitä, ulkopuolisia. Tällaisen ”Me” -hen- gen ansiosta ryhmä kykenee ja haluaa tehdä kaikkensa, jotta olisi muita ryhmiä parempi. Täl- laisen ryhmän jäsenet voivat olla läheisiä toisilleen. Tätä voimaa tai ilmiötä nimitetään ryh- mäkiinteydeksi. Eskola määrittelee ryhmäkiinteyden seuraavasti: ”Ryhmän kiinteyden on jäsen- ten ryhmää kohtaan tuntemien attraktiivoimien (vetovoimien) tavalla tai toisella yhteenlasket- tu summa” (Eskola 1971, 138). Festinger esittää asian samankaltaisesti. ”Cohesiveness of a group is here defined as the resultant of all the forces acting on the members to remain the group.”(Festinger 1968).

Voidaan päätellä, että ryhmäkiinteyteen liittyy erilaisia voimia. Mitä nämä voimat sitten ovat? Tutkijoiden mukaan ryhmäkiinteyteen voi liittyä ainakin seuraavia voimia tai ilmiöitä: ihmiset pitävät toisistaan, ryhmään kuulumisesta saa tavalla tai toisella hyötyä, ryhmän ar- vot/päämäärät, työpäät, perinteet, ryhmäaset, sotilaskuri, ryhmään kuuluvien sosiaalinen tausta. Ainakin yksi tapa mitata ja arvioida ryhmän kiinteyttä on selvittää ryhmän sisäisiä ys- tävyysuhteita. Yksinkertaisimmillaan on kyse siitä, että mitä enemmän ryhmässä on ystä- vyyssuhteita, sitä kiinteämpi ryhmä on. On lisäksi vielä yksi määritelmä, mikä tuo ratkaisevan ulottuvuuden kiinteyteen puhuttaessa sotilasjoukosta.

...cohesion exist in a unit when primary day-to-day goals of the individual sol- dier, of the small group to which he identifies, and of unit leaders are congruent – with each giving his 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. (Hender- son 1985, 4)

Hendersonin määritelmässä ratkaiseva ero on ryhmän yhteinen tavoite. Tavoite on sama tai samansuuntainen kuin virallisella organisaatiolla ja sen johtajilla. Tällainen määritelmä sopii hyvin sotilasorganisaatioon. Sotilaiden toimintaa ohjaa organisaation asettama päämäärä. Tä- mä on tärkeää tuoda esille siksi, että tässä tutkimuksessa käsitellään viralliseen organisaation kuuluva ryhmää. Toisin sanoen tutkimuksessa esillä on sekundäärinen pienryhmä ja sen verti- kaaliseen sekä horisontaaliseen kiinteyteen vaikuttavat tekijät.

2.4 Ryhmäkiinteyden eri lajit

Ryhmä-käsite jaettiin edellisessä kappaleessa pienempiin osiin tarkastelemisen helpottamiseksi. Seuraavaksi jaetaan myös kiinteyden käsitteenä pienempiin osiin. Sotilasryhmissä kiinteyttä on olemassa pääpiirteissään ainakin neljää eri lajia:

- horisontaalinen affektiivinen kiinteyden
- horisontaalinen instrumentaalinen kiinteyden
- vertikaalinen affektiivinen kiinteyden
- vertikaalinen instrumentaalinen kiinteyden

Etzionin mukaan on tärkeää erottaa toisistaan organisaation samanarvoisten henkilöiden välinen kiinteyden, horisontaalinen kiinteyden ja eriarvoisten ihmisten välinen kiinteyden eli vertikaalinen kiinteyden. Puolustusvoimissa tällainen erottelu on helppo tehdä organisaation mukaan. Pysytään sekundaarisessa ryhmässä, ja otetaan esimerkiksi jääkäriyhmä. Jääkäriyhmässä vertikaalinen tarkoittaa ryhmän johtajan ja ryhmän jäsenten välistä kiinteyttä. Horisontaalinen ilmenee puolestaan ryhmän jäsenten tai joukkueen eri ryhmien johtajien kesken. Tämän lisäksi voidaan erottaa vielä kiinteyden affektiivinen ja instrumentaalinen puoli, emotionaalinen puoli ja instrumentaalinen eli välineellinen puoli.

Affektiivinen kiinteyden syntyy emotionaalisista syistä. Ryhmä on kiinteä, koska jäsenet tulevat keskenään hyvin toimeen ja ovat ystäviä keskenään. Instrumentaalinen kiinteyden syntyy taas välineellisistä asioista. Kansanomaisesti ilmaisten instrumentaalinen kiinteyden tarkoittaa sitä, että erilaisissa tehtävissä taitavat ryhmän jäsenet hakeutuvat yhteen ja muodostavat jopa kaskemättäkin yhteistyötä tekevän tiimin (Jokitalo 2008, 42). On äärimmäisen tärkeä ymmärtää vertikaalisen kiinteyden vaikutus tehtävän toteuttamisen kannalta. Etzioni käyttää vertikaalisesta kiinteydestä myös käsitettä hierarkkinen. ”Hierarkkinen kiinteyden (johtaja – alaiset) voi vaikuttaa siihen, sitoutuvatko ryhmän jäsenet virallisen organisaation normeihin.”(Etzioni 1966, 196). Vertikaalisen tai horisontaalisen kiinteyden aikaan saaminen omaan joukkoon ei kuitenkaan ole välttämättä kovin helppo tai yksinkertainen tehtävä.

2.5 Miten ryhmäkiinteyden syntyy?

Ryhmäkiinteyden synnyttäminen joukkoon keinotekoisesti vaatii paljon taustatietoa ryhmäkiinteyden vaikuttavista tekijöistä. Toisen maailmansodan aikana ei vielä tiedetty juuri mitään näistä tekijöistä. Tilanne muuttui sotien aikana tehtyjen laajojen tutkimuksien ansiosta. Tutkimuksien luotettavuutta lisäsi se, että tutkittavat olivat parasta aikaa sodassa ja pystyivät

kuvaamaan tuntemuksiaan todenmukaisesti. Jokitalo on laatinut listan ryhmäkiinteyden syntymiseen vaikuttavista tekijöistä:

- joukon pysyminen mahdollisimman kauan samassa kokoonpanossa
- joukkotuotettavan sa-joukon muodostamisajankohta
- majoitusjärjestelyt
- koulutusryhmien muodostamistapa
- yhteinen, yhteistyötä edellyttävä toiminta (ja ryhmälle annetut tämäntyyppiset tehtävät)
- tehtävät, joista ryhmän jäsen ei onnistu ilman muiden apua tai yhteistyötä
- yhteiset rasittavat kokemukset
- ryhmän itsenäinen ongelmanratkaisu
- ulkoinen uhka, ulkoapäin tuleva paine (vihollinen, joskus oma esimies, olosuhteet jne.)
- yhdessä koettu onnistuminen
- ryhmän jäsenten yhteistoimintaa edellyttävät kilpailut muita ryhmiä vastaan
- yhteiset tunnukset tai merkit pukeutumisessa, ryhmän nimityksessä tms.
- yhteinen vapaa-ajanvietto. (Jokitalo 2008, 45)

Jokitalon lista on painottunut ryhmän yhdessä tekemiseen, joka epäilemättä onkin iso osa kiinteyden syntymisessä. Yhdessä tekeminen ja oleminen ovat kiinteyden aikaansaamisessa viimeistelyä. Kiinteyden synnyttäminen joukkoon lähtee jo joukon perustamisesta ja suunnittelusta. Vertailukohdaksi voidaan asettaa Hendersonin luettelo kiinteyttä edistävästä tekijöistä. Henderson käsittelee asiaa organisaation ja johtamisen näkökulmasta:

- pienimpien yksiköiden koko ei saa ylittää kymmentä henkeä
- johtajien tulee olla arvostettuja ja päteviä, ja heidän harjoittamansa kontrolli sotilaita kohtaan positiivista
- täydennysjärjestelmänä tulee käyttää yksikköjä yksittäisten sotilaiden sijasta; henkilökunnan pysyvyyden painottaminen
- initiaatoriittien käyttö
- yksikön jäsenten välisen kanssakäymisen lisääminen ja siihen kannustaminen myös palvelusajan ulkopuolella tarjoamalla tiloja, mm. kuntosaleja ja kerhohuoneita
- ”me-he” -asetelman luominen traditioilla, seremonioilla sekä muista eroavilla arvo-merkeillä
- autonomisiin ryhmiin kuulumisen, joissa on mahdollisesti poikkeavia normeja, kuulumisen kieltäminen

- mahdollisimman lyhyiden lomien myöntäminen sekä yksikön jäsenten kannustaminen viettämään lomansa yhdessä
- keskitetyn, byrokraattisen kontrollin vähentäminen ja ”elämän hyvien asioiden” kontrolloimisen antaminen sotilaiden lähimmille esimiehille: palkan, ylennysten, lomien, lupien ja palkintojen hajauttaminen ja joissain tapauksissa näiden myöntämisoikeuden antaminen mahdollisimman alhaiselle tasolle. (Henderson 1986, 21)

Tässä on vain osa hyvin kirjavasta joukosta asioita tai ominaisuuksia, mitkä vaikuttavat kiinteyden syntymiseen. Vertaamalla Hendersonin ja Jokitalon näkemyksiä on selvää, että ryhmäkiinteyden muodostumisessa yhteisen ajan viettäminen on tärkeässä osassa. Mielenkiintoinen näkökulma ryhmäkiinteyden muodostumisessa on kognitiivisen dissonanssin teoria. Teoria ei varsinaisesti käsittele ryhmäkiinteyttä, mutta se selittää miten yksilön asennetta voidaan muuttaa myönteisemmäksi ryhmää kohtaan. Teorian mukaan muutos voidaan saada aikaan, jo ennen varsinaista ryhmään liittymistä.

Aronson & Mills (1959) testasivat kokeessaan hypoteesia, jonka mukaan mitä enemmän koettelemuksia ihminen joutuu läpikäymään jonkin ryhmän jäseneksi päästäkseen, sitä myönteisempi on hänen asenteensa tätä ryhmää kohtaan. Tässä kokeessa pyydettiin lehti-ilmoituksella naispuolisia koehenkilöitä seksiä koskeviin keskusteluihin. Koehenkilön oli käytävä karsintatestissä, ennen kuin hän pääsi varsinaiseen keskusteluun. Todellisuudessa tämä karsintatesti oli jo varsinainen koe. Karsintatestejä oli kahta voimakkuutta. Dissonanssiteorian ennustuksen mukaan henkilöt, jotka kävivät vahvemman karsintatestin, arvioisivat ryhmäkeskustelun selkeästi mielenkiintoisemmaksi kuin laimeamman karsinnan läpäisseet. Tällaiset initiaatorit, jotka myös Henderson mainitsee, lisäävät henkilön myönteistä asennetta ryhmää kohtaan jo ryhmän perustamisvaiheessa. Samaa voitaneen tulkita Jokitalon tarkoittavan mainitessaan koulutusryhmien muodostamistavan. Esimerkiksi varusmiesryhmiä perustettaessa voidaan muodostamisvaiheeseen helposti liittää menettelyjä, joissa varusmiehet joutuvat haastaviin koettelemuksiin päästäkseen ryhmään. Tällä tavoin kiinteyden muodostaminen aloitetaan jo ennen kuin ryhmä on edes koossa.

Ryhmäjohtajan opas 1 esittää ryhmäkiinteyden muodostumisen melko yksinkertaiseksi ja suoraviivaiseksi tapahtumaksi:

”Yhteenkuuluvuudelle luodaan perusta, kun ryhmälle selvitetään kokoonpano, taistelijoiden tehtävät ja niiden merkitys koko joukkueen tehokkuudelle.” (Pääsikunnan koulutusosasto 1991, 28). Ryhmäjohtajan opas 1:n tarkoitus ei ole syventyä ryhmäkiinteyteen, mutta aivan

näin yksinkertaisesta asiasta ei ole kyse. Oppaan mukaan ryhmäkiinteyksy syntyy välittömästi, kun tietyt ehdot täyttyvät. Tästä huolimatta kiinteyden muodostuminen vaatii kuitenkin aikaa.

Nora Stewart tutki Falklandin sodassa englantilaisten ja argentiinalaisten joukkojen kiinteyttä. Näissä tutkimuksissaan hän toteaa, että joukon koulutuksessa viettämä aika vaikutti kiinteyden syntymiseen. Argentiinalaiset viettivät kuukauden yhdessä ja kärsivät keskinäisen luottamuksen puutteesta. Vertikaalista kiinteyttä ei syntynyt lainkaan. Toisin oli tilanne vuoden samassa kokoonpanossa olleilla joukko-osastoilla; ne olivat hyvin monipuolisesti sitoutuneet. (Stewart 1991, 131) Edellä esitettiin, että vertikaalinen kiinteyksy tärkeä tekijä alaisten sitouttamisessa organisaation asettamaan päämäärään. Jokitalo on päätenyt samansuuntaisiin tuloksiin Stewartin kanssa: ”...syvemmän kiinteyden syntyminen varusmiesjoukkoon kestää parhaassakin tapauksessa suotuisten olosuhteiden vallitessa vähintään 3-4 kuukautta” (Jokitalo 2008, 44). Voitaneen siis päätellä, että kiinteyksy ei ole mikään välittömästi syntyvä ominaisuus ryhmän perustamisvaiheessa. Kiinteyden syntyminen vaatii ainakin useamman kuukauden, mutta on huomioitava, että kiinteyden syntymisen edellytyksiin voidaan vaikuttaa jo ennen perustamista.

Ryhmäkiinteyden syntyminen on erittäin monimutkainen prosessi. Prosessia voidaan tehostaa initiaatioreiteillä, kilpailuilla muita ryhmiä vastaan, yhteisellä ajanvietämisellä, yhteisillä tunnuksilla ja pukeutumisella. Eräässä tutkimuksessa selvitettiin opiskelijoiden arvojen ja asenteiden vaikutusta ihmissuhteisiin. Tutkimustulosten mukaan pidemmällä aikavälillä (lukukauden aikana) ystävyysuhteet olivat muodostuneet yhteisten arvojen ja asenteiden perusteella. Ystävyysuhteet on myös yksi keino selvittää kiinteyden voimakkuutta joukossa.

2.6 Miten ryhmäkiinteyttä voi mitata?

Ryhmäkiinteyden vaikuttavia tekijöitä on erittäin paljon. Joukossa vallitseva hyvä henki on helppo nähdä ja tuntea. Mutta miten tällaista materiaalista asiaa voisi mitata tai todistaa sellaisen olemassa olo?

Yksi tapa ryhmäkiinteyden mittaamiseksi on selvittää ryhmän sisäisiä ystävyysuhteita ja verrata määrää teoriassa mahdollisiin ystävyysuhteiden määrään. Joukkueeseen kuuluvan ryhmän kiinteyttä mitataan siten, että tehdään kysely keiden joukkueovereiden kanssa haluaisi kuulua samaan ryhmään, tai keiden kanssa mieluiten viettäisi vapaa aikansa. Mitä enemmän valintoja kohdistuu ryhmän sisälle, sitä kiinteämpi ryhmä on. Tällöin mitataan siis affektiivista emotionaalista kiinteyttä, joka perustuu tuntemuksille. Ryhmän voidaan sanoa olevan kiinteä myös silloin, kun jäsenyys ryhmässä koetaan tärkeäksi ja arvokkaaksi. Hogg (1992) Kiin-

teyden voi muodostua kahdella eri tavalla Ryhmän sisäisten ystävyys- ja attraktiosuhteiden perusteella ja sosiaalisen attraktion mallin perusteella. Mallin mukaan yksilöt kategorisoisivat itsensä ryhmän jäseniksi ja samastuisivat ryhmään nimenomaan sen jäseninä.

Keskitytään affektiivisen kiinteyden mittaamiseen, eli ystävyyssuhteiden muodostumiseen ryhmässä. Tätä tapaa kutsutaan sosiometriseksi mittaukseksi, jonka kehitti Jacob Moreno 1930-luvulla. Tyypillisessä sosiometrisessä mittauksessa kohdehenkilöille annetaan kysymyksiä, missä tiedustellaan ketkä tietystä ihmisjoukosta ovat heidän parhaimpia ystäviään tai kenet he valitsisivat johtajakseen. Vastauksista laaditaan erilaisia sosiomatriiseja eli systemaattisia taulukoita. Näistä taulukoista voidaan päätellä, keihin valinnat ovat kohdistuneet. Valinnoista voidaan laskea ryhmän kiinteyttä kuvaavia tunnuslukuja.

Esimerkiksi samassa tuvassa asuvan sotilaspoliisiryhmän jäseniltä voidaan tiedustella, keiden saman komppanian miesten kanssa he mieluummin viettäisivät vapaa-aikaansa. Ryhmän (tuvan) sisälle kohdistuneiden valintojen määrää voitaisiin pitää eräänä kiinteyden mittana. Mitä suurempi tämä luku olisi, sitä suurempi olisi ryhmän kiinteys. Kiinteyttä voidaan mitata muun muassa tiedustelemalla, haluavatko jäsenet kuulua ryhmään. (Jokitalo 2008, 42–43)

Kysymysten laatiminen ja asettelu on tehtävä erityistä huolellisuutta noudattaen, jotta tulokset vastaisivat mahdollisimman hyvin todellisuutta. Heini Hult käytti omassa Pro gradussaan seuraavia kysymyksiä:

- Ketkä ovat parhaita kavereitiasi joukkueestasi? Voita valita yhden tai useampia henkilöitä joko oman ryhmäsi sisältä tai koko joukkueestasi
- Mikäli joutuisit todelliseen taistelutilanteeseen, kenet/ketkä joukkueestasi valitsisit taistelupariksesi? (Valitse korkeintaan kolme henkilöä)
- Kenet valitsisit taistelutilanteen johtajaksi, jos virallista ryhmänjohtajaa ei olisi nimetty? (Myös nykyinen ryhmänjohtaja käytettävissä; vastaa tähän kysymykseen vaikka olisit itse ryhmänjohtaja.)
- Ketkä kuusi henkilö valitsisit ryhmääsi taistelutilanteessa? (Hult 2002, 42)

Kenttäkokeiden ja kyselyiden jälkeen Hult käsitteli aineistoa seuraavasti:

- sosiometrinen kysymysten vastaukset siirrettiin sosiomatriiseihin
- sosiomatriisien avulla piirrettiin sosiogrammeja kysymyksittäin, ryhmittäin ja joukkueittain sekä laskettiin ryhmäkiinteyden mittalukuja. (Hult 2002, 42)

Sosiomatriisi on yksi tapa mitata ryhmäkiinteyttä. Tapa on melko yleisesti käytössä useissa maissa ja etenkin puolustusvoimien suosiossa. Miksi juuri ystäväsuhteiden mittaaminen voi paljastaa kiinteyden tason joukossa? The American soldier-tutkimuksessa haastateltiin laajasti sotilaita jotka olivat olleet taisteluissa. Eräs haavoittunut sotilas kertoi seuraavaa:

Practically all of the boys in our company are your friends. One of the thing a fellow learns in the Army is to make friends with anybody, and hold that friendship. (Stouffer ym. 1949, 99)

Sotien aikana ja niiden jälkeen tehtyjen tutkimuksien mukaan ystävyysuhteet ovat tiukasti tekemisissä yhteenkuuluvuuden kanssa. Niillä on suuri merkitys yksittäiselle sotilaille. Täten niiden olemassa ololla täytynee olla merkitystä koko joukolle.

2.7 Ryhmäkiinteyden merkitys sotilasjoukolle

Edellisessä kappaleessa todettiin, että ryhmäkiinteyttä voi mitata kahdensuuntaisten ystävyysuhteiden määrällä ryhmän sisällä. Tämän perusteella ystävyysuhteet ovat kiinteyden perusta. Toimintakyvyn näkökulmasta ajatellen luottamus ja ystävyysuhteet ovat isossa roolissa. Kun taistelijapari voi luottaa toisiinsa, taistelijaparit toisiinsa ja alaiset johtajaansa, kasvaa ryhmän vertikaalinen ja horisontaalinen kiinteys. Etenkin vertikaalisen kiinteyden kasvaminen vaikuttaa tehtävän onnistuneeseen suorittamiseen. Kiinteä ryhmä on sitoutuneempi organisaation asettamaan tehtävään. Mikäli ryhmässä yhden taistelijaparin välinen luottamusta ei ole, voi se vaikuttaa koko ryhmän itseluottamukseen. Kun yksi taistelijapari ei luota toisiinsa, ei sen suorituskykyään ole luultavasti paras mahdollinen. Jos ryhmän toiset taistelijaparit huomaavat taistelijaparin epävarmuuden, eivät he välttämättä enää luota tähän taistelijapariin. Tällä tavoin koko ryhmän sisäinen luottamus voi vaarantua ja vaikuttaa ryhmän toimintakykyyn negatiivisella tavalla.

Ystävyysuhteilla on erilainen merkitys. Armeijan erikoisjoukoissa voi olla ryhmiä, missä ryhmän sisäisiä kahdensuuntaisia ystävyysuhteita ei ole tai on suhteellisen vähän. Ryhmän kiinteys voi silti olla hyvä. Tämä johtuu siitä, että ryhmän jäsenet luottavat toisiinsa ammattilaisina. Tällöin ryhmän suorituskyky ystävyysuhteiden vähydestä huolimatta voi olla korkea. Ryhmä, joka on runsaiden kahdensuuntaisten ystävyysuhteiden kautta kiinteä, voi olla instrumentaalisesti kiinteää ryhmää haavoittuvaisempi. Yhden jäsenen menettäminen ryhmästä, josta on muodostunut paljon ystävyysuhteita menetettyyn jäseneseen, voi menettää toimintakykynsä pitkäksi aikaa.

Toisen maailmansodan aikaan ”ryhmäkiinteys” käsitteenä ei ollut kovin tunnettu. Amerikkalaisten laajojen tutkimusten tuloksissa ryhmäkiinteyden merkitys alkoi valjeta. The American soldier ja Cohesion and distinction in the Wehrmacht in World War II- tutkimuksissa selvisi, että voimakas solidaarisuus omaa ryhmää kohtaan oli voima, joka sai sotilaan jatkaamaan taistelua. Aiemmin luultiin, että ideologiset syyt vaikuttivat taistelujoiden motivaatioon. Henderson on tutkinut syitä siihen, miksi Pohjois-Vietnamin asevoimien taistelutahtoa eivät amerikkalaiset kyenneet murtamaan huolimatta määrällisestä ja teknologisesta ylivoimastaan. Henderson toteaa tutkimuksissaan, että Pohjois-Vietnamin asevoimat käyttivät ehkä sofistikoituneempia johtamiskeinoja kuin mikään muu armeija maailmassa. Se otti tietoisesti huomioon inhimillisen tekijän muodostaessaan 3x3 periaatteelle perustunutta organisaatiotaan. Tässä organisaatiossa pienin toimiva elementti oli kolmen miehen solu. Tällainen kolmen miehen solu muodosti kaveriryhmän, jossa yhdessäoloon liittyvät erilaiset tarpeet tyydyttyivät. Solu toimi autonomisena sissipartiona, mutta oli siitä huolimatta kurinalainen taistelu-elementti. Pohjois-Vietnamin asevoimat korvasivat määrällisen ja teknologisen alivoimansa suunnitelmallisella inhimillisen elementin käytöllä. Kolmen hengen solussa muodostui erittäin vahva ryhmäkiinteys.

Professori Reuven Gal suoritti Israelin asevoimille Jom Kippurin sodan jälkeen tutkimuksen, jossa selvitettiin poikkeuksellista rohkeutta vaatineitten tekojen taustoja. Tutkimus kohdistui 283 sotilaaseen, jotka olivat saaneet Jom Kippur -sodassa korkean kunniamerkin rohkeudesta.

Näyttääkin siltä, että ryhmän moraalit ja ryhmän kiinteys, samoin kuin tunne sitoutumisesta omaan yksikköön ja ystäviin, näyttelevät yleisesti ottaen keskeistä osaa taistelussa osoitetuissa sankarillisissa teoissa. (Gal 1983, 89–90)

Voidaan päätellä, että kiinteydellä on oma vaikutuksensa jopa sankarillisiin tekoihin. Ilmeisesti moraalin osuutta asiaan ei voi silti vähätellä. Moraali on kiinteästi sidoksissa etiikkaan. Seuraavassa luvussa käsitellään sitä, miten etiikka liittyy kiinteyteen.

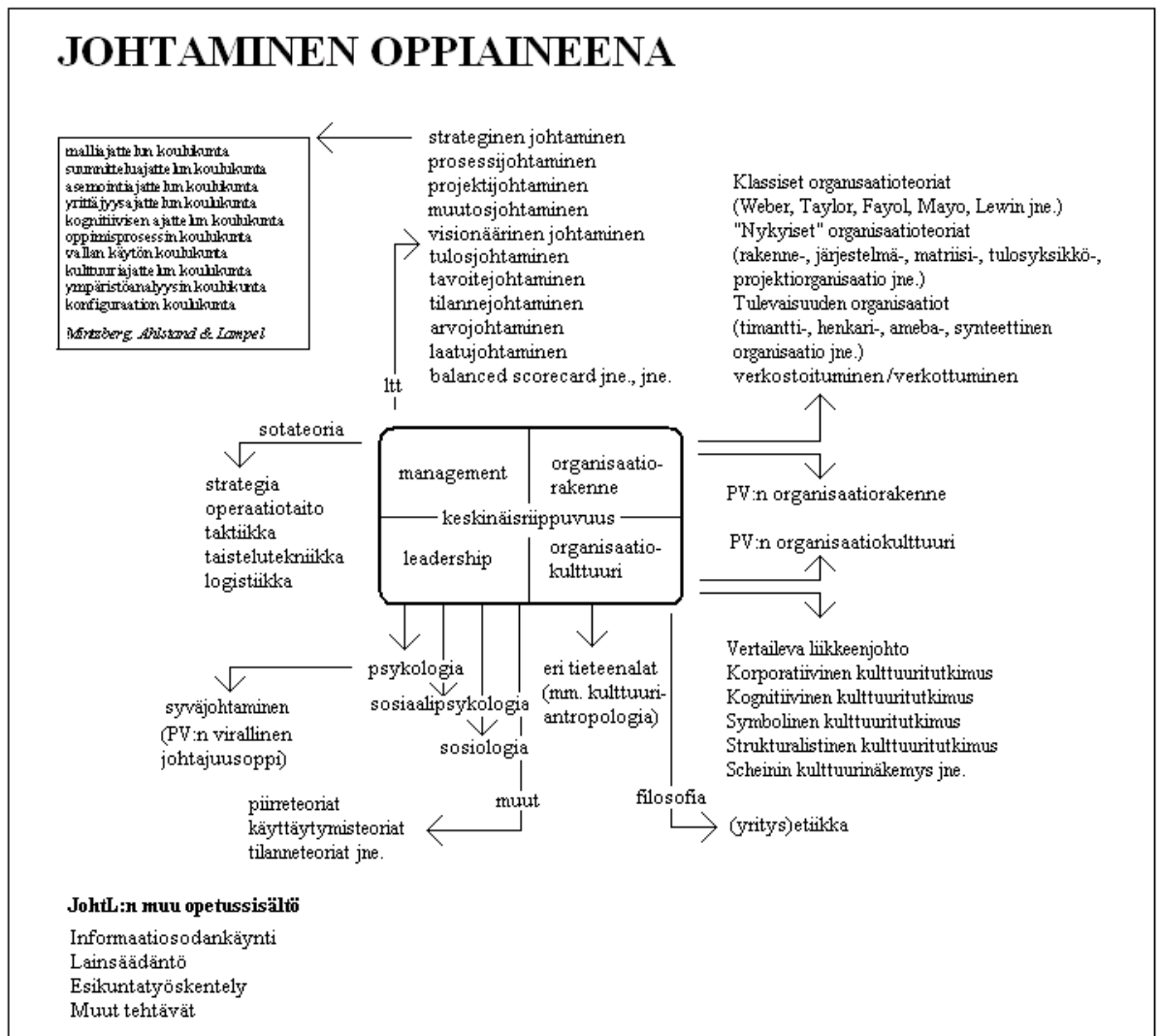
3 ETIIKKA

3.1 Etiikan sijoittuminen johtamisen nelikenttään

Johtamisen nelikenttä on Maanpuolustuskorkeakoulun alaisuudessa toimivan johtamisen laitoksen määritelmä johtamisen tutkimuksen toimintaympäristöstä. Nelikenttä määrittelee johtamisen tutkimuksen teoreettisen taustan (Virta, Tutkimuksia Nro 36, 21–22). Kenttä jakaantuu neljään pääosaan: johtajuus (leadership), johtaminen (management), organisaatorakenne

(structure) ja kulttuuri (culture). Johtamisen osa-alue tarkoittaa asioiden johtamista ja niihin liittyvää päätöksentekoa. Johtajuuden kenttä käsittää ihmisten johtamisen. Ihmisten johtamisella tarkoitetaan sitä, että alaiset pyritään aidosti sitouttamaan tehtäväänsä käyttämällä esimerkiksi psykologisia keinoja. Organisaatorakenne on osa-alue, joka sisältää sosiaalisen, taloudellisen ja teknisen ohjausjärjestelmän. Tämän avulla muodostetaan organisaatiokaaviot ja tehtävät. Ryhmäkiinteys sidottiin sosiaalipsykologian kautta johtajuuden osa-alueeseen.

Etiikka on moraalin pohtimista. Se on filosofian osa-alue, joka tutkii moraalialia (Kotkavirta, Nyssönen 2006, 15). Etiikka on käsitteenä erittäin moniulotteinen. Tieteenä etiikka tutkii moraalialia ja sitä kautta se sidotaan johtamisen tutkimukseen. Etiikka on myös toiminnallista. Toiminnallisuudella tarkoitetaan sitä, että käytämme etiikka jokapäiväisessä elämässämme. Emme välttämättä edes huomaa tekevämme eettisiä valintoja. ”Erään jaottelun mukaan eettinen hyvyys voi liittyä kolmeen erityyppiseen asiaan: yksittäiseen tekoon, tiettyyn tahdon ratkaisuun tai kokonaiseen elämään.” (Yrjönsuuri 1996, 11). Kaupassa valitessamme jotain tiettyä tuotetta etiikan toiminnallisuus on helposti kuvattavissa. Tuotteen hinta, tuottamistapa tai alkuperä voi olla perusteena sille, kenen valmistaman tuotteen valitsemme. Jokainen perustelee omalla tavallaan, millä perusteella valitsee tuotteen.



Kuva 4. Johtamisen nelikenttä.

Organisaatiokulttuuri näkyy ihmisten perusoletuksia, asenteita, arvoja ja mielipiteitä ilmentävänä toimintatapana ja käyttäytymisenä. Organisaatiossa ei kuitenkaan välttämättä toimita julistettujen arvojen mukaan ja päämäärien mukaisesti, sillä toimintaa ohjaa kulttuurin ydin, pohjimmaiset perusoletukset. Nämä oletukset ovat usein tiedostamattomia tai itsestään selviä uskomuksia, käsityksiä, ajatuksia ja tunteita. Organisaation toimintaa vaikutetaan myös esimiesten johtamistavoilla ja käytännöillä. (Virta, Tutkimuksia Nro 36, 21–22)

Jokaisen yksilön eettiset näkemykset perustuvat heidän omille arvoilleen ja asenteilleen. Kuten Virta toteaa, sisältyy organisaatiokulttuurin osa-alueelle arvot ja asenteet. Näin ollen on perusteltua sitoa etiikka johtamisen nelikentässä organisaatiokulttuuriin.

3.2 Etiikka

Kappaleessa kaksi käsiteltiin ryhmäkiinteyttä. Kappaleessa syvennyttiin ryhmäkiinteyden syntymiseen vaikuttaviin tekijöihin. Esille tuotiin myös kiinteyden merkitys sotilasjoukolle. Tässä kappaleessa perehdytään etiikkaan. Sidotaan etiikka osaksi johtajan toimintaa ja etenkin ryhmän. Ennen kuin voimme käsitellä yksilön etiikan vaikutusta ryhmäkiinteyteen on ymmärrettävä, mitä etiikka on. Miten se voi vaikuttaa ryhmään kuuluvien ihmisten ajatteluun ja suhtautumiseen toisiinsa?

Etiikka on moraalin pohtimista. Se on filosofian osa-alue, joka tutkii moraalialueita. Etiikkaa harjoitetaan kuitenkin myös filosofian ulkopuolella. Aina kun aletaan pohtia yksin tai yhdessä toisten kanssa, mikä oikeastaan on oikein ja miksi, harjoitetaan etiikkaa. Erityisesti toiminnan perusteiden pohtiminen on etiikan harjoittamista. Moraali ja etiikka kuuluvat läheisesti yhteen. Moraalin luonteeseen kuuluu, että yhteistä hyvää ja oikeaa koskevista kysymyksistä keskustellaan ja myös kiistellään. Moraalisia ongelmia syntyy väistämättä. Silloin kun niitä syntyy, tarvitaan myös moraalien pohdiskelua eli etiikkaa.

Moraalia koskeva keskustelu on usein monimutkaista ja eri tasoilla liikkuvaa. Joskus moraaliset kiistat ovat hyvinkin vaikeaselkoisia. Tämä johtuu siitä, että kiistoissa kosketellaan itse kunkin henkilökohtaisen elämäntilanteen perimmäisiä kysymyksiä. Moraalisista kysymyksistä voi olla vaikea puhua selvästi, koska niissä on kyse asioista jotka ovat hyvin lähellä meitä. (Kotkavirta, Nyysönen 2006, 15)

Kotkavirta ja Nyysönen esittävät, miksi etiikalla on tärkeä rooli ryhmän päätöksenteossa. Jokainen pohtii jossain vaiheessa elämäänsä miten toimia oikein. Tällöin hän perustelee toimintaansa eettisen pohdiskelun avulla. Tällainen pohdiskelu on tarpeen etenkin silloin, kun päätöksenteko koskee yksilön moraalien mukaan kiistanalaista toimintatapaa. Sotatilassa olevassa ympäristössä yksilön eettinen perustelu voi karrikoitua helposti. Sotia käydään ympäristössä, jossa omalla toiminnalla voi säästää tai tuhota viattomia.

Ajatellaan tilannetta, jossa ryhmä kohtaa vihollisen lapsisotilaan. Osa ryhmänjäsenistä kokee, että lapsisotilaan ampuminen on oikein, koska hän on vihollinen ja vaaraksi ryhmälle ja tehtävälle. Osa kokee, että se on väärin, koska lapsisotilaat eivät välttämättä taistele omasta tahdostaan tai etteivät he välttämättä ole vaaraksi. Jäsenillä on erilainen moraalinen näkemys siitä, miten pitäisi toimia. Kun jäsenet miettivät, miksi oma kanta on oikein tai väärin, liikutaan etiikan tasolla. Oleellista on huomioida vaihe, jossa siirrytään esittämään miksi-kysymyksiä.

Tällöin pohditaan eettisesti toiminnan perusteita. Miksi lapsisotilaan ampuminen on oikein? Esimerkkeinä voidaan käyttää perustetta, jonka mukaan lapsisotilas on uhka ryhmälle ja se täytyy eliminoida. Lapsisotilas on este ryhmän tehtävän suorittamiselle. Toisaalta joku voi tuntea, että lapsisotilas on pakotettu liittymään armeijaan, eikä siksi ansaitse kuolla. Vaihtoehtoisia toimintatapoja tarvitaan, ja yksilöiden eettiset perustelut voivat synnyttää johtajalle erilaisia toimintatapoja. Tällaisessa tilanteessa jokainen joutuu pohtimaan eettisiä perusteluitaan. Eettisessä perustelemissa on loppujen lopuksi kyse yksilön omista, syvistä moraalikäsitteistä. Siitä minkä ymmärtää ja kokee olevan oikein tai väärin kussakin tilanteessa.

Silloin kun sanoihin ”etiikka” ja ”moraali” halutaan liittää eri merkitykset, ”moraali” viittaa yksilön käyttäytymisessä ja valintatilanteissa ilmeneviin käsitteisiin oikeasta ja väärästä tai hyvästä ja pahasta. ”Etiikka” puolestaan viittaa siihen, miten ihminen perustelee toimintaansa ja moraalialia. (Yrjönsuuri 1996, 10)

Jokapäiväisessä elämässämme etiikka on vaikuttavana tekijänä. Emme välttämättä tiedosta sitä, mutta etiikkamme vaikuttaa useisiin valintoihimme. Tarkemmin etiikka voidaan jakaa neljään osaan: kuvailevaan, normatiiviseen, soveltavaan ja metaetiikkaan. Seuraavassa on hyvin suppea kuvaus näistä erilaisista suuntauksista. Kuvailevan etiikan tehtävänä on kuvata yksilöiden ja yhteisöjen moraalikäsitteitä sekä niissä tapahtuvia muutoksia. Soveltava etiikka, tai myös konkreettinen etiikka, on erikoistunut erilaisiin ammatteihin liittyvien arvo- ja normikysymysten pohdintaan. Tämä voi olla luonteeltaan sekä kuvailevaa että normatiivista. Normatiivinen etiikka puolestaan kysyy vallitsevien arvojen ja normien perusteita ja ottaa siihen myös kantaa. Se pyrkii arvioimaan sekä perustelevaan erilaisia arvoja ja normeja. Metaetiikka on toisen asteen etiikkaa, joka tutkii ensimmäisen asteen normatiivisen etiikan käsitteiden ja teorioiden luonnetta.

Toinen näkemys etiikan jaottelamiseen on toiminnallisempi. Eri tavat jakaa tai tarkastella etiikkaa eivät välttämättä kuitenkaan sulje toisiaan pois.

Erään jaottelun mukaan eettinen hyvyys voi liittyä kolmeen erityyppiseen asiaan: yksittäiseen tekoon, tiettyyn tahdon ratkaisuun tai kokonaiseen elämään. Hyvien tekojen etiikka liittyy tällöin sen tarkastelemiseen, mitä seurauksia teolla on; hyvien valintojen etiikka siihen, minkälaisia velvollisuuksia ihmisellä on itseään ja muita kohtaan; ja vastaavasti hyvän elämän etiikka siihen, miten inhimillisen elämän kokonaisuus voisi olla mielekkäin mahdollinen. (Yrjönsuuri 1996, 11)

On kuitenkin selvää, että etiikka ei voi antaa yksiselitteisiä vastauksia moraalisiin ongelmiin. Tästä syystä tutkimus keskittyykin siihen, miten ihmiset kokevat ryhmäänsä kuuluvien ihmisten eettisen perustelun henkilökohtaisella tasolla. Tutkimuksessa selvitetään, voivatko yksilöiden eettiset näkemykset vaikuttaa ystävyysuhteisiin tai yksilöiden väliseen luottamukseen. Tällöin voidaan puhua kaikista kolmesta edellä mainitusta etiikan osa-alueesta.

3.4 Arvot

Kappaleen 2.5 lopussa arvojen liittymistä ryhmäkiinteyteen haetaan ystävyuden kautta. Mitä arvot oikein ovat ja miten ne yleismaailmallisesti ymmärretään? Miten arvot vaikuttavat ihmisten ajatteluun ja käyttäytymiseen jokapäiväisessä elämässä?

Tavoittelemme toimiessamme asioita, joita jollakin tavoin arvostamme. Tarvitsemme ja haluamme näitä, ja siksi pyrimme toimimalla saavuttamaan näitä. Tavoiteltavat asiat ovat meille arvokkaita sisällöltä. (Kotkavirta, Nyysönen 2006, 29)

Jokaisella ihmisellä voi olla omia arvoja, jotka ovat juuri hänelle tärkeitä ja arvokkaita. Mutta samat asiat eivät välttämättä jollekin toiselle ihmiselle merkitse mitään. Jossain vaiheessa 90-luvulla heräsi keskustelua urakeskeisistä ihmisistä. Tällaisille ihmisille ei ollut tärkeää koti ja perhe, vaan työssä menestyminen ja uran nousujohteisuus. Etenkin nuoria naisia arvosteltiin, koska heille perinteisesti perhe oli ollut erittäin tärkeä. Samaa keskustelua käydään ajoittain edelleenkin. Huolimatta keskustelusta ja kritiikistä urakeskeisyyttä kohtaan nämä ovat arvoja, jotka ovat toisille tärkeitä ja toisille merkityksettömiä. Mutta millä perusteella voidaan esittää jonkun asian olevan arvokas?

Airaksinen & Kuusela kysyvät ”mikä on arvokasta eli millä on arvoa? Mitä arvoja hyvän elämän tulee sisältää?” ja esimerkkinä vastaukseksi kysymykseen he esittävät seuraavia arvoja: rehellisyys, tasapuolisuus, ystävällisyys ja uutteruus. Perusteluksi he esittävät, että nämä ovat yleisesti hyväksytyjä arvoja. (Airaksinen & Kuusela 1993, 29) Tämän näkemyksen mukaan voidaan luetella arvoja, jotka ovat yleisesti hyväksytyjä ihmisten keskuudessa. Amerikkalaisissa tutkimuksissa on yritetty selvittää yleisiä arvoja siten, että vastaajia on pyydetty kertomaan tärkein arvonsa tai kolme tärkeintä arvoaan. Siitä huolimatta, että voidaan puhua yleisesti hyväksytyistä arvoista, ovat ne kuitenkin kulttuurisidonnaisia.

”Nykyään on vallalla myös sellaisia näkemyksiä, joiden mukaan arvot ovat ennen muuta subjektiivisia arvostuksia. Ajatellaan, että arvot ovat yksilöllisiä ja

samalla kulttuurillisia sosiaaliasia rakennelmia eli konstruktioita, joita ihmiset luovat toimiessaan yhdessä.”. (Kotkavirta, Nyysönen 2006, 29)

Eri kulttuureissa yleisesti hyväksytyt arvot voivat poiketa hyvinkin paljon. Länsimaalaisten ja islamilaisten maiden lainsäädäntöjä tarkastellessa erot tulevat melko korostetusti esille. Laki ei tosin ole yhtä kuin moraalit, vaan ennemmin ohjesääntö moraalille ajattelulle ja hyvälle elämäntavalle.

Miksi pitäisi maksaa bussimatkasta, jos kerran voi pinnata ja matkustaa ilman lippua? Jos vastaa, että lippu on ostettava, jottei joudu sakotettavaksi, vetoaa lakiin. Jos sanoo maksavansa, koska muutkin maksavat, vetoaa tapaan. Jos sanoo, että pitää maksaa siksi, että kyydin kustannukset täytyy kaikkien korvata yhtäläisesti, ajattelee moraalisesti. (Kotkavirta, Nyysönen 2006, 93)

Jokaisella yksilöllä on omat arvonsa sekä moraaliset ja eettiset näkemyksensä. Miten sitten eettinen ajattelu näkyy ryhmässä? Voidaanko sanoa, että jollakin ryhmällä on tietty etiikka? Onko ihmisillä taipumusta muuttaa ajatteluaan ryhmän näkemyksen mukaiseksi?

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

Kluckhohn on yhteiskuntatieteilijä, ja ainakin hänen mukaansa ryhmällä voisi olla samoja arvoja ja täten myös samankaltainen tapa hyväksyä eettisiä näkemyksiä.

3.5 Ryhmän etiikka, onko sitä?

Kappaleen 2.5 lopussa mainitaan lyhyesti tutkimustuloksesta, jonka mukaan ihmiset muodostavat ystävyys-suhteita loppujen lopuksi arvojensa ja asenteidensa perusteella. Yksilön eettisen ajattelun pohjalla on syvät, moraaliset näkemykset ja arvot. Voisi siis olla mahdollista, että joukko ihmisiä, joilla on yhteisiä arvoja, voisivat ajatella eettisesti samankaltaisesti. Täten he voisivat helpommin hyväksyä myös ryhmäänsä kuuluvan jäsenen perustelut näkemyksistään.

My Lain tapauksessa C-komppanian miehet eivät hylänneet omaa käsitystään oikeasta ja väärästä. He kuvittelivat tekevänsä samoja asioita, mitä muutkin yksiköt tekivät Vietnamissa. Kukaan ei väittänyt vastaan, koska lähes koko komppania oli hyväksynyt tehtävän toteutustavan ja yleisen moraalin, mikä komppaniassa vallitsi. Voidaanko tässä tapauksessa väittää, että

komppanialla oli oma etiikka, joka ohjasi sen toimintaa? Komppanian miehet hyväksyivät siviilien tappamisen, koska se oli oikea toimintatapa. Ainakin he uskoivat näin. Ryhmäajattelu on ilmiö, mikä on havaittavissa My Lain tapahtumista C-komppaniassa.

Ryhmäajattelu syntyy todennäköisemmin tilanteissa, joissa on ulkoisesti koettu paine päästä nopeaan päätökseen. Ryhmäajattelulle altis ryhmä on tyypillisesti kiinteä, samoin ajattelevien pieni joukko, joka eristyy ulkopuolisilta tietolähteiltä ja jossa johtaja on vahvasti tietyn vaihtoehdon kannalla. (Myllyniemi 2005, 286)

Tällainen ilmiö voisi mahdollisesti ohjata tietyissä tilanteissa myös yksilön eettistä ajattelua joukossa. Jos yksilön mielipide voi mukautua joukon mielipiteen ja näkemyksen mukaiseksi, niin miksei myös yksilön käsitys oikeasta ja väärästä voisi mukautua joukon käsityksen mukaiseksi.

C-komppania oli muista erillään, ja heidän turvallisuutensa oli heidän yhteinen asia. Toverihenki kasvoi hyvin voimakkaaksi ja osa heistä sanoikin komppanian olleen kuin perhe. Heidän eristäytyneisyytensä ja solidaarisuutensa loi oman moraalisen maailmansa omine sosiaalisten paineinen. (Glover 1999, 83–85)

Näin ollen joukolle olisi muodostunut ainakin oma moraalit. Yksilön etiikka on yksilöllisempää ja tunnepitoisempaa kuin moraalit, joka muotoutuu enemmän ulkopuolelta tulevien vaikutteiden mukaan. Yksilön eettiseen näkemykseen vaikuttaa vahvasti myös tunteet. C-komppaniassa tunteet olivat hyvinkin pinnassa, koska miehet eivät päässeet kunnolliseen kosketukseen vihollisen kanssa. He joutuivat vihollisen väijytyksiin ja kranaattituleen, mutta eivät päässeet vastaamaan tuleen. Komppaniassa oli kostamisen ja takaisinmaksun halua. Komppanian päällikön oli helppo ohjata miesten käsitystä oikeasta toimintatavasta. Päällikkö ei välttämättä itsekään enää kyennyt arvioimaan objektiivisesti oikeaa ja väärää ja ehkä tiedostamattaan ohjasi miehensä ajattelemaan samoin. Kostonhalu on helppo havaita päällikön käskynjaosta:

Nyt oli mahdollisuus tasoittaa puntit: talot poltettaisiin, karja ja viljavarastot tuhottaisiin ja kaivot romutettaisiin. Toisessa käskynjaossa luutnantti William Calley sanoi, että melkein kaikki kyläläiset olivat vihollisen tukijoita: miehillä oli aseet, naiset kantoivat sotatarvikkeita mukanaan ja lapsista oli tulossa Vietkongin sissejä. (Glover 1999, 82)

Kapteeni Medinan tiedot osoittautuivat myöhemmin selvästi vääriksi, tai sitten hän tietoisesti valehteli käskynjaossa. Käskynjako kuitenkin valmisti miehet henkisesti toimimaan tietyllä tavalla. Miehillä ei jäänyt aikaa miettiä, oliko toteutus oikeutettu.

Varhain aamulla sotilaat laskettiin kylään helikoptereilla. Monet tulittivat kohteitaan jo hajaantuessaan, tappaen sekä ihmisiä että eläimiä. Vietkongin pataljoonasta ei näkynyt merkkiäkään., eikä C-komppaniaa kohti ollut ammuttu kertaakaan koko päivänä, mutta he jatkoivat eteenpäin. He polttivat jokaisen talon poroksi. He raiskasivat naiset ja tytöt ja sitten tappoivat heidät. (Glover 1999, 82)

Medina oli ohjannut miesten asennoitumista jo ennen tehtävää ja antanut täten virallisen hyväksynnän kosta komppanian kokemat menetykset ja vastoinkäymiset. Lähes kaikki hyväksyivät tavan toimia. Tosin jo seuraavana päivänä he tajusivat mitä olivat tehneet (Ibid, 20).

Tapahtuneesta voidaan päätellä, että joukko perusteli toimintansa samankaltaisesti, koska he hyväksyivät kaikki raakuudet juurikaan vastustelematta. He tekivät tappamisen jopa mahdollisimman brutaaliksi ja silti he toimivat mielestään oikein. Joukkona he toimivat mielestään oikein, mutta yksilönä he tiesivät tekevänsä väärin. Varnado Simpson tappoi noin kaksikymmentäviisi ihmistä. Hän ampui, silpoi, skalpeerasi, leikkasi käsiä ja kieliä irti kyläläisiltä (Glover 1999, 86).

Häneltä kysyttiin, oliko hänet todella koulutettu skalpeeraamaan ihmisiä ja leikkaamaan heiltä korvat. Tähän hän vastasi: Ei. Mutta monet tekivät niin. Niinpä sitten seurasin esimerkkiä. En vain tiennyt enää minne mennä, mitä tehdä. Aloin vain tappaa kaikilla osaamillani keinoilla. Se vain tuli jostain. En tiennyt, että minusta olisi sellaiseen. (Glover 1999, 86)

Newcombin vuonna 1943 julkaisema tutkimus todistaa, että yksilön asenteet ja arvot voivat muuttua hyvinkin voimakkaasti sen joukon mukaan, mihin kuuluu. Tutkimuksen mukaan kahden – kolmen vuoden aikana koehenkilöiden kasvatuksesta omaksutut konservatiiviset asenteet kääntyivät yhteisön liberaaleiden näkemysten mukaisiksi (Newcomb, 1943). Samalla myös yksikön eettiset näkemykset mukautunevat lähemmäksi yhteisön näkemyksiä.

Mikäli yksilön etiikka perustuu arvoille ja asenteille, on teoriassa mahdollista mitata ryhmän etiikkaa. Eräs yleisesti asenteiden mittauksessa käytetty tapa on Likert-asteikko. Likert-

asteikkoa laadittaessa kootaan joukko asenteen kohdetta koskevia kielteisiä ja myönteisiä väittämiä. Koehenkilö vastaa väittämiin esimerkiksi viisiportaisella asteikolla. Näin voidaan muodostaa kuva henkilön asenteista ja suhtautumisesta tiettyyn asiaan, jota kysymykset koskevat. Teettämällä sama kysely ryhmän jäsenille ja vertailemalla tuloksia keskenään voisi ainakin saada suuntaa ryhmän kannattamista arvoista ja asenteista tiettyä asiaa kohtaan. Mikäli vastaukset ovat samankaltaisia, voisi väittää, että ryhmässä vallitsevat samankaltaiset arvot ja asenteet. Nämä asenteet tietysti koskisivat vain kyselyn kohteena olevaa asiaa. Laatomalla kysymykset siten, että ne käsittelevät laajasti erilaisia eettisiä valintoja, voisi asteikosta päätellä tarkemmin ryhmän asenteita.

Simpson uskoi tekevänsä oikein, koska kaikki muutkin toimivat samalla tavalla. Komppanian kuuluneet miehet uskoivat, että muutkin yksiköt toimivat samalla tavalla. Kyseessä on jopa joukkoharhan aineksia, mutta ennen kaikkea kyse on siitä, että miehet uskoivat yhdessä tekevänsä oikein. Kuten mainittiin edellä, C-komppania oli hyvin kiinteä yksikkö mm. eristyneisyytensä vuoksi. Olisiko joukon kiinteys voinut kärsiä, mikäli osa joukosta ei olisi suostunut tappamaan kyläläisiä?

3.6 Voiko yksilön etiikka vaikuttaa ryhmäkiinteyteen?

1961 Newcomb tutki väitettä, jonka mukaan mielipiteitään ja arvoiltaan samanlaiset ihmiset pitävät toisistaan. Tutkimus paljasti, että aluksi ihmiset pitävät toisistaan heidän mielipiteidensä perusteella. Pidemmän ajan kuluttua ystävyysuhteet rakentuvat arvojen ja asenteiden perusteella (Newcomb, 1961). Arvot ja asenteet ovat myös yksilön etiikan perusta.

Newcomb käytti tutkimuksissaan mm. balanssiteoriaa. Balanssiteoria käsittelee ihmisten mielipiteitä ja asenteita tosiaan kohtaan. Sen yksi väittäjä on ”*Pidän ihmisistä, jotka ovat samaa mieltä kanssani.*”. Balanssiteoria väittää, että ihmiset eivät pidä ihmisistä, jotka eivät ole hänen kanssaan samaa mieltä. Balanssiteoria ei kuitenkaan pidä enää paikkaansa, jos kyseessä on esimies-alainen -suhde (Helkama 2005, 17). Käytetään balanssiteoriasta Helkaman esimerkkiä:

Vuosisadan vaihteen tienoilla Ranskan yhteiskunnallinen asenneobjekti numero 1 oli Dreyfusin juttu, joka jakoi maan kahtia. (Dreyfus oli syyttömänä maanpetoksesta tuomittu Ranskan armeijan kapteeni.) Yksi monista Dreyfusin tuhoamista asioista oli kuuluisien taiteilijoiden Edouard Degas’n (p) ja Claude Monet’n (o) ystävyys. Monet teki elämänsä ensimmäisen ja ainoan poliittisen teon ja allekirjoitti intellektuellien julkilausuman Dreyfusin (x) puolesta. Degas puo-

lestaan oli niin ankara anti-dreyfusilainen, että Monet´sta tuli vuosikausiksi hänen entinen ystävänsä. (Helkama 2005, 190–191)

Monet´n poliittinen teko aiheutti Degas´n asennemaailmaan epätasapainon: ystäväni ja minä olemme eri mieltä. Hän tasapainotti tilanteen muuttamalla asennettaan: vihamieheni ja minä olemme eri mieltä (Helkama 2005, 191). Se, että mielipiteiltään ja arvoiltaan samanlaiset ihmiset pitävät toisistaan, on yksi vankimpia sosiaalipsykologian säännönmukaisuuksia (Helkama 2005, 192).

Kappaleessa 2.6 selvitettiin miten ryhmäkiinteyttä voidaan mitata. Yksi tapa on kyselyiden avulla selvittää, kuinka paljon ystävyysuhteita ryhmän sisälle on muodostunut.. Mitä enemmän kaksisuuntaisia suhteita ryhmän sisälle kohdistuu, sitä kiinteämpi ryhmä on. Voisi siis olla mahdollista, että ryhmä ei voi olla kiinteä, mikäli sen jäsenten arvot ja asenteet eivät kohtaa. Näin ollen eettiset näkemyksetkään eivät kohtaisi. Newcombin Benningtonin sisäoppilaitoksessa suorittamissaan tutkimuksissa havaittiin, että yksilön arvot ja asenteet voivat kahdessa kolmessa vuodessa muuttua yhteisön arvojen mukaisiksi, johon henkilö kuuluu. Tutkimuksen mukaan arvojen ja asenteiden muutos voi olla hyvinkin suuri. Voisiko alaisten arvoja ja asenteita muuttaa tietoisesti tai vaikuttaa niiden kehitykseen joukossa?

3.7 Voiko johtaja vaikuttaa ryhmän etiikkaan?

Puolustusvoimissa arvoja ja asenteita pyritään muokkaamaan heti, kun henkilö astuu varusmiespalvelukseen. Asenteiden ja arvojen muokkaus esimerkiksi tulevan upseerin kohdalla jatkuu viimeistään kadettikoulussa perinteiden ja initiaatoriittien muodossa. Palataan vielä Newcombin tutkimukseen, jonka mukaan arvot ja asenteet voivat muuttua yhteisön arvojen ja asenteiden suuntaisiksi. Arvot ja asenteet voivat muuttua kahdella tavalla. Samaistumistyyppisessä muutoksessa henkilö samaistuu jonkun arvostamansa henkilön asenteisiin ja arvoihin. Tällaisessa tapauksessa asennemuutos kestää yhtä pitkään kuin henkilöön samaistuminenkin. Sisäistymistyyppisessä muutoksessa henkilö kokee pysyvää vakaumusta uusiin asenteisiin ja arvoihin. Tällöin uudet arvot ja asenteet olisivat pysyvä osa henkilön arvojärjestelmää (Helkama 2005, 194).

Lähestytään asiaa samaistumisen kautta. Otetaan esimerkiksi varusmieskoulutus ja alokasryhmä. Ryhmä on juuri perustettu ja ryhmänjohtaja vaikuttaa uudessa ympäristössä olevalle alokkaalle lähes kaikkietäältä auktoriteetilta. Ryhmänjohtajaan suhtaudutaan aluksi kunnioittaen. Tässä vaiheessa alokas saattaa samaistua johtajaansa ja siten myös johtajan edustamiin arvoihin ja asenteisiin. Mikäli johtaja ei kuitenkaan kykene säilyttämään alaiensa luot-

tamusta pidempään, voi samaistuminen hiipua ja samalla hänen edustamansa arvot ja asenteet ryhmästä katoavat. Tällöin alokkaiden omat arvot ja asenteet palaavat. Toisaalta, mikäli johtaja läpi palveluksen osoittaa olevansa luottamuksen arvoinen ja säilyttää alaistensa arvostuksen, hän voi aiheuttaa ryhmäänsä sisäistämistyyppisen asennemuutoksen. (Helkama 2005, 194).

”Sosiaalipsykologisessa tutkimuskirjallisuudessa esitetään yleensä, että ryhmällä on sitä suurempi vaikutus jäsentensä käyttäytymiseen, mitä kiinteämmästä ryhmästä on kysymys.” (Harinen 1992, 27).

Palautetaan mieleen kaksi erityyppistä ryhmäkiinteyden muotoa. Vertikaalinen kiinteys tarkoittaa organisaatiossa samanarvoisten ihmisten kiinteyttä. Horisontaalisessa kiinteydessä on kyse johtajan ja alaisten välisestä kiinteydestä. Mikäli Harinen on oikeassa, voi horisontaalisesti kiinteässä ryhmässä johtaja vaikuttaa alaistensa käyttäytymiseen.

4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Johdannossa tutkimus sidottiin nykyaikaiseen sodankäyntiin. Taistelut käydään usein asutulla alueella ja siviiliuhrit ovat väistämättä osa sotaa. Lähes joka viikko voimme nähdä uutiskuvia kuolleista tai haavoittuneista siviileistä. Sotilaat joutuvat todennäköisesti tilanteisiin, joissa heidän valintansa ja päätöksensä voivat aiheuttaa siviiliuhreja. Jokainen meistä perustelee omalla tavallaan miten tulisi toimia ja tällainen valintatilanne oli tutkimuksen lähtökohtana. Tutkimuksessa selvitettiin miten tällaisessa valintatilanteessa yksilö voi vaikuttaa ryhmäkiinteyteen omalla etiikallaan. Tässä kappaleessa perustellaan deduktiivisen päättelyn keinoin miksi ryhmän jäsenten erilaiset eettiset näkemykset voivat vaikuttaa ryhmäkiinteyteen.

4.1 Yksilön etiikka ja ryhmäkiinteys

Ryhmän sisälle täytyy kohdistua mahdollisimman paljon kahdensuuntaisia ystävyysuhteita, jotta se olisi kiinteä. Kahden tai useamman henkilön arvojen ja asenteiden täytyy olla samansuuntaisia, jotta syntyisi kestävä ystävyysuuhde. Arvojen ja asenteiden perusteella muodostuu myös yksilön eettinen näkemys. Etiikkansa perusteella ihminen tekee valintoja monissa tilanteissa. Yhden ihmisen eettinen valinta tai päätös voi saada aikaan yllättäviä asioita, kun se koskettaa useita ihmisiä. Tällainen tilanne voi syntyä esimerkiksi silloin, kun johtaja päättää miten joukko toimii. Yksilön etiikkaan vaikuttavat asiat tulevat syvältä ihmisen perusolettamuksista ja näkemyksistä. Ne juurtuvat ihmiseen kasvatuksesta ja elämänkatsomuksesta. Etiikkaa käsittelevästä luvusta johdamme ensimmäisen premissin:

1. Yksilön etiikan perustana ovat hänen arvot ja asenteet

Kolmannessa kappaleessa tutustuttiin tutkimukseen, joka käsitteli ystävien valintaa. Tutkimuksen tulosten mukaan henkilö kiinnostuu aluksi ihmisistä, jotka ovat hänen kanssaan samaa mieltä asioista. Mielenpitojen perusteella muodostuu kaveriporukoita. Tätä näkemystä tukee myös balanssiteoria, joka muun muassa väittää, että pidämme ihmisistä, jotka ovat samaa mieltä kanssamme. Tutkimustulokset osoittivat, että mielenpitojen perusteella muodostuneet siteet eivät kuitenkaan ole kestäviä. Lopulta kestävämmät ystävyysuhteet muodostuvat arvojen ja asenteiden perusteella. Tästä voimme johtaa premissin 2:

2. Yksilön arvot ja asenteet vaikuttavat ystävien valintaan

Toisessa kappaleessa todettiin, että ryhmäkiinteyttä voidaan mitata. Mittaaminen tapahtuu selvittämällä kyselyiden avulla ryhmän sisälle kohdistuvien ystävyysuhteiden määrää. Vastauksista muodostetaan sosiomatriiseja, joista voidaan päätellä ryhmän sisälle kohdistuvien ystävävalintojen määrä. Ryhmän kiinteyttä määritellään sillä perusteella, kuinka paljon ystävävalintoja ryhmän jäsenien kesken on. Tämän perusteella voidaan esittää premissin 3::

3. Ryhmän sisälle kohdistuvien ystävyysuhteiden lukumäärä kertoo ryhmän kiinteyden

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää miten yksilön etiikka vaikuttaa ryhmäkiinteyteen. Tämä tehtiin perehtymällä ryhmäkiinteyden ja etiikan teorioihin sekä näkemyksiin. Näistä teorioista muodostettiin kolme premissiä.

1. Yksilön etiikan perustana ovat hänen arvonsa asenteensa

2. Yksilön arvot ja asenteet vaikuttavat ystävien valintaan

3. Ryhmän sisälle kohdistuvien ystävyysuhteiden määrä on ryhmäkiinteyden mitta

Johtopäätös:

Yksilön etiikka vaikuttaa ryhmäkiinteyteen arvojensa ja asenteidensa kautta, koska niiden perusteella syntyvät ystävyysuhteet ovat ryhmäkiinteyden mitta.

Ryhmäkiinteyttä muodostuu ystävyysuhteiden perusteella. Näin voidaan väittää koska ryhmäkiinteyttä mitataan ystävyysuhteiden määrän mukaan. Ystäväsuhteet puolestaan syntyvät arvojen ja asenteiden perusteella. Arvot ja asenteet ovat myös jokaisen etiikan perustana.

Tämän johtopäätöksen perusteella johtajien olisi syytä huomioida alaistensa näkemyksiä sellaisissa tilanteissa kuin se on mahdollista. Taistelutilanteessa mielipiteistä keskustelu ei ole välttämättä mahdollista. Mielipiteiden huomioimista pitäisikin painottaa tilanteissa, joissa se on mahdollista. Johtajan on kuitenkin ymmärrettävä ryhmäkiinteyteen vaikuttavia asioita, jotta ryhmätaistelukyky pysyy yllä. Yksi ryhmäkiinteyteen vaikuttava elementti on yksilön etiikka. Ryhmän jäsenten mielipiteet eettisesti kyseenalaisissa asioissa olisi syytä huomioida. Loukkaamalla jäsen arvoja johtaja hyökkää suoraan jäsenen syviä tunteja vastaan.

Moraalisia ongelmia syntyy väistämättä. Silloin kun niitä syntyy, tarvitaan myös moraalien pohdiskelua eli etiikkaa.

Moraalia koskeva keskustelu on usein monimutkaista ja eri tasoilla liikkuvaa. Joskus moraaliset kiistat ovat hyvinkin vaikeaselkoisia. Tämä johtuu siitä, että kiistoissa kosketellaan itse kunkin henkilökohtaisen elämänskatsomuksen perimmäisiä kysymyksiä. Moraalisista kysymyksistä voi olla vaikea puhua selvästi, koska niissä on kyse asioista jotka ovat hyvin lähellä meitä. (Kotkavirta, Nyysönen 2006, 15)

Ryhmän jäsenen syvimmat tuntemukset ja näkemykset voivat olla perusta joidenkin ihmisten koko elämänskatsomukselle. Hyökkäämällä näitä asioita kohtaan johtaja voi menettää koko ryhmänsä luottamuksen, ja parhaimman taistelutahdon.

4.3 Hyviä tutkielman aiheita

Kuten tutkimuksessa todetaan, on ryhmäkiinteydellä erityinen merkitys tahdolle taistella tovereiden puolesta. Koska ystäväsuhteet, joiden perusteella ryhmäkiinteyden muodostuu vahvaksi, perustuvat yksilön arvoille ja asenteille, olisi erittäin mielenkiintoista tutkia joukon perustamista arvojen perusteella. Tällä tavalla luotaisiin jo ennen joukon varsinaista luomista vahvat edellytykset ystäväsuhteiden syntymiselle. Mielestäni tutkimisen arvoista olisi, miten tällainen perustaminen toteutettaisiin. Etenkin se, miten tällä tavalla suoritettu joukon perustaminen vaikuttaisi esimerkiksi perusyksikön tai joukkueen kiinteyteen ja henkeen. Tällöin voitaisiin tutkia myös perustamistavan vaikutus joukon suorituskykyyn.

Kansainvälisissä kriisinhallintatehtävissä vaikuttaa hyvin suuri joukko suomalaisia. Nämä suomalaiset tulevat yhteiskuntamme eri osa-aluilta, niin ammatillisesti kuin asuinalueen näkökulmasta ajatellen. Kiinnostavaa on, millaisia arvoja nykyajan ”rivirauhanturvaaja” puolustaa. Tällaisella tutkimuksella saataisiin ymmärrystä omien kriisinhallintasotilaidemme asenteista ja arvoista. Tutkimuksessa voitaisiin myös ottaa kantaa suomalaisiin arvoihin. Tutkimus voisi selvittää myös arvoja ja asenteita maassa jossa rauhanturvaajat ovat suorittamassa tehtäviänsä.

5 LÄHTEET

Airaksinen, Timo (1993):*Etiikka – hyvän elämän tiede*. Painatuskeskus Oy. Helsinki.

Allardt, E & Littunen, Y (1964): *Sosiologia*. Porvoo: WSOY

Brown, R (1988): *Group processes*.3 Edition. Billington & Sons. Worcester

Eskola, Antti (1971) *Sosiaalipsykologia*. Helsinki

Etzioni, Amitai(1966): *A Comparative Analysis of Complex Organisations*. Toronto

Gal, Reuven(1983): *Courage under stress*. Teoksessa Shlomo Breznitz (toim.):*Stress in israeli*. New York

Glover Jonathan(1999): *Ihmisyys- 1900- luvun moraalihistoria*. Alkuteos *Humanity* 1999. 2. painos. Suomennos Petri Stenman. Likekustannus. Helsinki.

Harinen Olli (1992) *Sotilasjoukon kiinteys ja sotilasorganisaatio*. Lisäpainos vuoden 1992 julkaisusta. Puolustusvoimien koulutuksen kehittämiskeskus. Tutkimusselosteita A/13/200

Helkama Klaus, Myllyniemi Rauni, Liebkind Karmela (2005): *Johdatus sosiaalipsykologiaan*. Edita Prima 2005, 3.-6. painos

Henderson, Wm. Darry (1985): *Cohesion The Human Element in Combat*. Washington, DC

Ibid. Jonathan Glover lainaa kyseistä henkilöä/teosta sivulla 84 kirjassaan ”*Ihmisyys- 1900-luvun moraalihistoria*”. Tarkemmat tiedot kirjasta yllä.

Kotkavirta Jussi, Nyssönen Seppo (2006): *Cogito – Filosofinen etiikka*. WSOY Helsinki.

- Newcomb, T (1943): *Personality and social change: Attitude formation in a student community*. Dryden New York
- Newcomb, T. (1961): *The acquaintance processes*. Holt, Rinehart and Winston. New York
- Pipping, Knut (1978.): *Komppania pienoisyhteiskunta – Sosiologisia havaintoja suomalaisesta rintamayksiköstä 1941–1944*. Suomentanut Heikki Vilén. Kustannusosakeyhtiö Otavan painatuslaitokset. Keuruu
- Ryhmänjohtajan opas. Pääesikunnan koulutusosasto. 1991. Jyväskylä: Gummerus
- Shaw, Marvin E.: *Group Dynamics. The psychology of small group behaviour*. New York, 1981
- Svedberg, L.(1997). *Gruppsykologi – Om grupper, organisationer och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Yrjönsuuri, Mikko. *Hyvän olemus – johdatus etiikkaan*. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä 1996.
- Valtanen Mikko (toim.), Harinen Olli, Eränen Liisa, Jokitalo Juha, Muona Vesa(2008): *Johdattamisen sosiaalipsykologia - Käsitteitä ja käytäntöjä sotilasyhteisössä*. Julkaisusarja 2. Edita Prima Oy
- Internet:
- Deduktiivisen päättelyn esimerkki*.
- Wikipedia, <http://fi.wikipedia.org/wiki/P%C3%A4%C3%A4ttely>. Viitattu 10.11.2008
- Irakin sodan uhrien lukumäärä*. <http://www.iraqbodycount.org/>. Viitattu 05.04.2009.
- Lehdet:
- Helsingin Sanomat (2008): *Irakin sodassa kaatunut jo 4000 Yhdysvaltain sotilasta*. 28.maaliskuuta 2008, s. B1