

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

**RYHMÄKIINTEYS VARUSMIESKOULUTUKSESSA –
PERUSYKSIKÖN KOULUTTAJIEN NÄKEMYKSIÄ KIINTEYDESTÄ**

Pro gradu

Yliluutnantti

Anssi Huhtala

Sotatieteiden maisteri-
kurssi 4

Maasotalinja

Huhtikuu 2015

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

| | | |
|---|--|-------------------|
| Kurssi Sotatieteiden maisterikurssi 4 | Linja Johtamisjärjestelmäopintosuunta | |
| Tekijä Yliluutnantti Anssi Huhtala | | |
| Opinnäytetyön nimi RYHMÄKIINTEYS VARUSMIESKOULUTUKSESSA – PERUSYKSIKÖN KOULUTTAJIEN NÄKEMYKSIÄ KIINTEYDESTÄ | | |
| Oppiaine, johon työ liittyy Johtaminen | Säilytyspaikka Maanpuolustuskorkeakoulun kurssikirjasto | |
| Aika Huhtikuu 2015 | Tekstisivuja 66 | Liitesivuja 16 |
| TIIVISTELMÄ <p>Lyhyt varusmiespalvelus ja uusi taistelutapa ovat isoja haasteita Puolustusvoimien sodan ajan joukkojen koulutukselle. Ryhmäkiinteyden parantaminen parantaa joukon toimintakykyä ja se vaikuttaa positiivisesti myös varusmiesten suhtautumiseen Puolustusvoimiin sekä maanpuolustustahtoon. Toteuttamalla varusmieskoulutus siten, että se tukee parhaalla mahdollisella tavalla ryhmäkiinteyden vahvistumista, voidaan Puolustusvoimien suorituskykyä parantaa kustannustehokkaasti.</p> <p>Tutkimuksen päätutkimuskysymys on <i>miten ryhmäkiinteyden otetaan huomioon perusyksikön koulutuksessa?</i> Tutkimuksen alakysymykset ovat <i>millainen näkemys perusyksikön kouluttajilla on ryhmäkiinteydestä</i> ja <i>millainen näkemys perusyksikön varusmiesjohtajilla on ryhmäkiinteydestä?</i> Tämä tutkimus on laadullinen. Aineistonkeruumetodeina käytetään teemahaastattelua ja lomakekyselyä. Aineisto on analysoitu käyttämällä laadullista sisällönanalyysia.</p> <p>Tutkimuksen tulokset osoittivat, että kouluttajien näkemys ryhmäkiinteydestä on hyvä, mutta se rajoittuu primääriryhmän tasolle. Ryhmäkiinteyden vahvistumisen kannalta tärkein asia on yhdessä vietetty aika. Myös yhteiset tarkoituksenmukaiset tehtävät ja tavoitteet johtavat kiinteyden vahvistumiseen. Johtajan käyttäytyminen vaikuttaa ryhmäkiinteyden kaikkiin ulottuvuuksiin ja hänellä on tärkeä rooli välittää organisaation tavoitteet ja tahtotila ryhmäänsä. Johtajan toiminta ja käyttäytyminen vaikuttaa myös alaisten organisaation suhtautumiseen.</p> <p>Johtopäätöksissä todetaan, miten Puolustusvoimien toimintatapoja voidaan edelleen kehittää joukon ryhmäkiinteyden tukemiseksi. Esimerkiksi ryhmien muodostamisen periaatteisiin tulisi kiinnittää jatkossa enemmän huomiota. Peruskoulutuskaudella ryhmäkiinteyden avulla tuetaan hyvin erityyppisten henkilöiden sopeutumista armeijaan. Tästä syystä on tärkeää sijoittaa ryhmiin sellaisia henkilöitä, jotka täydentävät toistensa ominaisuuksia ja voivat tukea muita jäseniä. Erikois - ja joukkokoulutuskausille ryhmiin tulee sijoittaa yksilöllisiltä ominaisuuksiltaan samankaltaisia henkilöitä ryhmäkiinteyden ja motivaation vahvistamiseksi. Erialaisten merkkien ja symbolien käyttöä pitäisi laajentaa kiinteyden vahvistamiseksi. Sotilas-koulutukseen tulisi sisällyttää kaikille tasoille opetusta ryhmäkiinteydestä.</p> | | |
| Avainsanat Ryhmäkiinteyden, johtaminen, koulutus, perusyksikkö | | |

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | JOHDANTO | 1 |
| 2 | TEOREETTINEN TAUSTA | 5 |
| 2.1 | Ryhmä | 5 |
| 2.2 | Koheesio | 7 |
| 2.3 | Ryhmäkiinteyden ulottuvuudet | 9 |
| 2.3.1 | Sosiaalinen kiinteys | 10 |
| 2.3.2 | Instrumentaalinen kiinteys | 10 |
| 2.3.3 | Vertikaalinen kiinteys | 11 |
| 2.3.4 | Organisatorinen kiinteys | 12 |
| 2.4 | Kiinteyden vaikutukset | 13 |
| 2.5 | Ryhmäkiinteyttä vahvistavat tekijät | 15 |
| 2.5.1 | Yksilöiden ja ryhmän ominaisuudet | 15 |
| 2.5.2 | Ryhmän muodostuminen ja yhdessä vietetty aika | 17 |
| 2.5.3 | Johtajan ja alaisten väliset suhteet | 19 |
| 2.5.4 | Organisaation mahdollisuudet vahvistaa kiinteyttä | 21 |
| 3 | MENETELMÄT | 23 |
| 3.1 | Aineiston kerääminen | 23 |
| 3.1.1 | Haastattelu | 24 |
| 3.1.2 | Kysely | 30 |
| 3.2 | Aineiston analysointi | 37 |
| 3.2.1 | Sisällönanalyysi | 37 |
| 3.3 | Analyysin toteutus | 38 |
| 4 | TULOKSET | 41 |
| 4.1 | Kouluttajien käsityksiä ryhmäkiinteydestä ja sen merkityksestä | 41 |
| 4.1.1 | Sosiaalinen kiinteys | 41 |
| 4.1.2 | Vertikaalinen kiinteys | 42 |
| 4.1.3 | Instrumentaalinen kiinteys | 43 |
| 4.1.4 | Organisatorinen kiinteys | 47 |
| 4.1.5 | Ryhmäkiinteyden vaikutukset | 49 |
| 4.1.6 | Ryhmäkiinteyden ilmeneminen | 50 |
| 4.2 | Miten ryhmäkiinteys otetaan huomioon perusyksikön koulutuksessa? | 51 |
| 4.2.1 | Ryhmien muodostaminen | 51 |
| 4.2.2 | Yksilölliset taustat | 52 |
| 4.2.3 | Tehtäviin sitouttaminen | 54 |
| 4.2.4 | Johtajan ammattitaito | 55 |
| 4.2.5 | Vuorovaikutustaidot ja suhtautuminen organisaatioon | 55 |
| 5 | POHDINTA | 57 |
| 5.1 | Luotettavuuden tarkastelu | 57 |

| | | |
|-----|--|----|
| 5.2 | Johtopäätökset | 58 |
| 5.3 | Jatkotutkimuskohteet | 61 |
| 5.4 | Kehittämisehdotukset | 62 |
| 6 | LÄHTEET | |
| 7. | LIITTEET | |
| | LIITE 1: Yhteenveto analyysiyksiköistä | 68 |
| | LIITE 2: Analyysirunko primääriryhmän sosiaalisesta kiinteydestä | 70 |
| | LIITE 3: Analyysirunko primääriryhmän instrumentaalisesta kiinteydestä | 73 |
| | LIITE 4: Analyysirunko primääriryhmän vertikaalisesta kiinteydestä | 77 |
| | LIITE 5: Analyysirunko organisatorisesta kiinteydestä | 81 |

RYHMÄKIINTEYS VARUSMIESKOULUTUKSESSA – PERUSYKSIKÖN KOULUTTAJIEN NÄKEMYKSIÄ KIINTEYDESTÄ

1. JOHDANTO

There can be no such thing as a non-cohesive group; it is a contradiction in terms. If a group exists, it is to some extent cohesive. (Donnelly, Carron & Chelladurai 1978, 7)

Tekninen kehitys informaation jakamisen osalta on ollut erittäin kiivasta viimeisten vuosikymmenien aikana. Etenkin sosiaalinen media on noussut keskeiseen osaan ihmisten välisessä kanssakäymisessä. Teknologia mahdollistaa yksilöille vaivattoman tavan esille tuoda omia ajatuksiaan, mielipiteitä ja persoonaa. Erilaiset sovellukset mahdollistavat tiedon jakamisen nopeasti nopeasti ja laajalle yleisölle. Sosiaalinen media on osaltaan muokannut yhteiskuntaamme yhä enemmän yksilökeskeisempään suuntaan, mutta se on myös erittäin tehokas informaation jakamisen kanava. Ajatuksien, asenteiden ja informaation nopea jakaminen ja saatavuus muokkaavat ajatteluamme myös kriittisemmäksi. Yksilökeskeisyys ja kriittisyys ovat haasteita jokaiselle organisaatiolle, kuten myös Puolustusvoimille.

Puolustusvoimien olemassaoloa ei nähdä Suomessa enää itsestään selvyytensä. Palvelukseen astuvilla nuorilla miehillä ja naisilla saattaa olla hyvinkin vahvat ennakkoluulot varusmiespalvelusta kohtaan. Sodan ajan joukkojen suorituskyvyn kannalta yksilön sitouttaminen organisaation tehtäviin ja tavoitteisiin on keskeinen asia. Yksittäisen varusmiehen on koettava oma roolinsa organisaatiossa tärkeäksi, jotta hän sitoutuisi myös omiin tehtäviinsä. Sitouttamisen epäonnistuminen voi aiheuttaa ei-toivottuja lieveilmiöitä, jotka haittaavat organisaation toimintaa.

Puolustusvoimien uudistetussa taistelutavassa yksittäisten joukkueiden ja jopa ryhmien taistelu eristyksissä vaikeassa toimintaympäristössä asettaa johtajille ja joukon psyykkiselle toimintakyvylle haasteita. Joukot saattavat joutua taistelukentällä tilanteeseen, jossa heidän tulisi

tehtävänsä mukaan toimia vihollista vastaan, mutta henkiinjäämisen kannalta olisi helpompaa jättää tehtävä suorittamatta. Olosuhteista riippuen tehtävän suorittamatta jättäminen voisi olla helppo selittää esimiehille uskottavasti. Esimerkiksi tällaisissa tilanteissa joukon sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin korostuu.

Ryhmäkiinteys vaikuttaa yksilön asenteisiin sekä suhtautumiseen organisaatiotaan kohtaan (Salo 2011, 123) ja korreloi voimakkaasti joukon suorituskykyyn sekä vakauteen (Carron 1982, 135; ks. myös Siebold & Kelly 1988b, 8). Toteuttamalla varusmieskoulutus siten, että se tukee tarvittavien taitojen oppimisen lisäksi ryhmäkiinteyden muodostumista sodan ajan joukkoihimme, voimme vastata edellä mainittuihin haasteisiin ja parantaa joukkojemme suorituskykyä. Tästä syystä on tärkeää tutkia miten varusmieskoulutuksessa ryhmäkiinteys otetaan huomioon.

Tässä tutkimuksessa selvitetään: *miten ryhmäkiinteys otetaan huomioon perusyksikön koulutuksessa?* Päättökysymys antaa meille tietoa, tukeeko nykyinen varusmieskoulutus ryhmäkiinteyden vahvistumista joukoissamme. Tämän lisäksi saamme tietoa, miten voimme mahdollisesti kehittää varusmieskoulutusta sellaiseen suuntaan, että ryhmäkiinteyden vahvistumiselle luodaan mahdollisimman edulliset olosuhteet. Jotta ryhmäkiinteys voidaan järjestelmällisesti ottaa huomioon ja sisällyttää koulutuksiin, on koulutuksia suunnittelevien henkilöiden ymmärrettävä mitä kiinteys on ja miten sitä voidaan vahvistaa. Tutkimuksen ensimmäinen alakysymys *millainen näkemys perusyksikön kouluttajilla on ryhmäkiinteydestä*, kertoo meille millaiset edellytykset kouluttajilla on suunnitelmallisesti ottaa huomioon ryhmäkiinteys varusmieskoulutuksessa.

Tutkimuksen toinen alakysymys on *millainen näkemys varusmiesjohtajilla on ryhmäkiinteydestä*. Sillä pyritään selvittämään miten kouluttajien näkemykset ryhmäkiinteydestä siirtyvät varusmiesjohtajille. Varusmiesjohtajat ovat keskeisessä roolissa siksi, että he ovat loppukädessä niitä henkilöitä, joiden kautta kiinteyttä vahvistetaan myös sodan ajan joukoissa.

Tutkimuksessa selvitetään miten hyvin varusmieskoulutus tukee kiinteyden muodostumista sodan ajan joukkoihimme ja pyrkii löytämään sellaisia keinoja, joilla voisimme parantaa kiinteyden vahvistumista suunnitelmallisesti.

Tämä tutkimus on laadullinen, jonka aineisto on empiirinen. Tutkimuksen päättely noudattaa deduktiivista logiikkaa, mikä tarkoittaa ajattelun etenemistä yleisestä yksityiseen (Tuomi &

Sarajärvi 2013, 95–113). Aineiston kerääminen toteutettiin haastatteluin ja kyselyin. Haastattaviksi valittiin Puolustuvoimien perusyksiköistä henkilöistä, jotka vastaavat koulutuksen suunnittelusta. Kyselyyn vastaajiksi valittiin kadettiupseereita, jotka toimivat kouluttajan tehtävissä perusyksiköissä. Lisäksi kysely teetettiin viidelle varusmiesjohtajalle. Aineisto analysoitiin käyttämällä teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä (Tuomi & Sarajärvi 2013, 96). Deduktiivinen logiikka yhdessä teoriaohjaavan sisällönanalyysin kanssa vaatii laajaa perehtymistä tutkittavan aiheen teoriaan (Anttila 1996). Sisällönanalyysin tueksi muodostettiin laaja analyysirunko, jotta analyysi voitiin toteuttaa järjestelmällisesti.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu tutkimusta ohjaavasta metodologiasta sekä tutkimuksen teoreettisesta osuudesta (Tuomi & Sarajärvi 2013, 18). Tutkimuksen teoreettisessa osassa muodostetaan keskeisimmät käsitteet ja määritelmät aikaisempien tutkimusten perusteella. Tärkein tutkimusta ohjaava teoria on malli ryhmäkiinteyden ulottuvuuksista (Salo 2011, 52).

Luku kaksi käsittelee teoreettista taustaa ja aihepiirin aikaisempaa tutkimusta. Luvun alussa muodostetaan ryhmän ja koheesion käsitteet, sekä rakennetaan liittymäpinta niiden välille. Luku etenee ryhmäkiinteyden ulottuvuuksiin, joka muodostaa kokonaisvaltaisen käsityksen ryhmäkiinteydestä. Alaluvuissa pureudutaan tämän tutkimuksen kannalta keskeisten ulottuvuuksien ominaisuuksiin. Teoriaosuuden lopuksi lukijalle muodostetaan käsitys ryhmäkiinteyden vaikutuksista ja keinoista, joilla kiinteyttä voidaan vahvistaa.

Luvussa kolme käsitellään tutkimuksessa käytettyjä metodeja. Luku aloitetaan tutustumalla laadullisen tutkimuksen perinteeseen ja tunnuspiirteisiin. Aineiston kerääminen toteutettiin haastatteluin ja kyselyin, jotka kuvataan luvussa 3.1. Aineiston keräämisestä edetään aineiston analysointiin. Analyysimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysin pohjaksi rakennettiin laaja analyysirunko, joka käytännössä määrittelee ryhmäkiinteyden eri ulottuvuuksien ominaisuudet. Analyysirungon avulla aineistoa voitiin verrata teoriaan ja tällä tavoin suhteuttaa kouluttajien näkemykset kiinteyden teoriaan.

Luvussa neljä esitellään tulokset. Luvun ensimmäisessä alaluvussa vastataan tutkimuksen alakysymyksiin. Toisessa alaluvussa siirrytään tutkimuksen painopisteeseen, päätutkimuskysymykseen vastaamiseen. Yhteenveto ja tuloksista tehdyt johtopäätökset esitetään viimeisessä luvussa, joka on pohdinta.

Pohdinta aloitetaan tutkimuksen luotettavuuden tarkastelulla, josta edetään johtopäätöksiin. Johtopäätöksissä kiteytetään aineistosta ja teoriasta nousseet havainnot. Esille nousi myös paljon uusia kysymyksiä, joihin tämä tutkimus ei vastannut. Näistä kysymyksistä esitetään jatkotutkimusaiheita viimeisen luvun toisessa alaluvussa. Tutkimuksen päättää alaluku, joka esittää käytännön kehittämisehdotuksia Puolustusvoimien toimintaan.

2. TEOREETTINEN TAUSTA

2.1. Ryhmä

Jokapäiväisessä elämässä työskentelemme, seurustelemme ja leikimme ryhmissä sekä tuomme ajatuksia ja asenteitamme niiden kautta esille (Hogg 1992, 1). Tällaiset sosiologiset ryhmät sijoittuvat tiettyyn ympäristöön, kuten töihin tai kotiin (Freeman 1992, 153). Ryhmät voivat poiketa toisistaan monin eri tavoin, kuten esimerkiksi ryhmän jäsenten määrän ja järjestäytyneisyyden perusteella (Hogg 1992, 2).

Kuulumalla erilaisiin sosiaalisiin ryhmiin, ne myös laajalti määrittelevät millaisia ihmisiä olemme. Ne vaikuttavat myös käyttäytymiseemme sekä asenteisiimme. (Festinger, Back & Schachter 1950, 3; ks. myös Hogg 1992, 1)

Ryhmät määrittävät puhumamme kielen, murteen ja asenteen sekä kulttuurille ominaisen käyttäytymisen. Lisäksi ne määrittelevät minkälaista koulutusta tai oppia vastaanotamme ja mitä asioita arvostamamme asiat. Lopulta ne määrittävät keitä me olemme. (Hogg 1992, 1)

Sosiaalinen ryhmä koostuu ihmisistä, kahdesta tai useammasta yksilöstä, jotka ovat samaistuneet toisiinsa, tai mieltävät itsensä samaan sosiaaliseen kategoriaan (Turner 1982, 15). Sosiaalinen kategoria on joukko yksilöitä, jotka jakavat ainakin yhden yhteisen piirteen ja siitä tulee ryhmä silloin, kun siihen kuuluvat ihmiset toimivat yhtenä kokonaisuutena (Rabbie & Horwitz 1988, 117–119). Festingerin (1950, 4) mukaan sosiaaliset ryhmät ja ystävyysuhteet muodostuvat yksilöiden yhteisille ominaisuuksille tai piirteille, joita voivat olla esimerkiksi kotipaikkakunta, koulutus tai työpaikka. Sosiaalisen joukon yksilöiden ei kuitenkaan tarvitse olla samankaltaisia muodostaakseen ryhmän (Lewin 1939, 886).

McDougallin mukaan ryhmän määritelmä perustuu yksilön tunteeseen ryhmään kuulumisesta ja hänen ajattelemisestaan osana ryhmää:

Their collective actions show that the mental processes of each man have been profoundly modified in virtue of the fact that he thought, felt, and acted as one of a group and in reciprocal mental action with the other members of the group and with the group as a whole (McDougall 1918, 333).

Vuorovaikutuksen näkökulmasta ryhmä voidaan määritellä kahdeksi tai useammaksi henkilöksi, jotka ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa siten, että jokainen jäsen vaikuttaa muihin jäseniin ja on muiden jäsenten vaikutuksen alaisena (Shaw 1976, 11). Ryhmän sisäiset rakenteet muodostuvat siihen kuuluvista yksilöistä ja sosiologisista muuttujista. (Davis, Gardner & Gardner 1941, 150; ks. myös Festinger, Back & Schachter 1950, 3–4).

Lewin (1948) mukaan ryhmä on paljon muutakin kuin sen osiensa summa. Hän määrittelee ryhmän dynaamiseksi kokonaisuudeksi ”as a dynamic whole” joka muodostuu osista (sub-parts). Sillä on omat rakenteet, tavoitteet sekä suhteet muihin ryhmiin ja muutos jossakin ryhmän osassa vaikuttaa aina ryhmän kaikkiin muihin osiin (Lewin 1948, 84). Näin ollen sosiaalisen ryhmän voidaan ajatella olevan dynaaminen kokonaisuus tai sosiaalinen systeemi, jolle on luonteenomaista jäsenten keskinäisriippuvuus (Rabbie & Horwitz 1988, 117).

Hoggin (1992, 2) mukaan ryhmät voivat poiketa toisistaan esimerkiksi ryhmään kuuluvien yksilöiden määrän perusteella. Jäsenten lukumäärä vaikuttaa yksilöiden välisen kanssakäymisen intensiteettiin. Festinger käyttää tiiviissä kanssakäymisessä olevista ihmisistä nimitystä face to face – group (Festinger, Back & Schachter 1950, 3–4). Jatkuva kanssakäyminen ja yhteistyö muodostavat sosiaalisen kategorian, jota kutsutaan primääriryhmäksi (Ashforth & Johnson 2001). Primääriryhmälle luonteenomaista on tiivis ja läheinen kanssakäyminen johon liittyy yhteistyö, sekä jäsenten samaistuminen toisiinsa (Cooley 1909, 23). Yksilölle keskeisimmäksi primääriryhmäksi muodostuu sellainen joukko ihmisiä, joihin hänellä on itselleen arvokkaita suhteita (Salo 2011, 17) ja joihin hän on samaistunut (Pisani 2013, 133). Primääriryhmän rakenne mahdollistaa kiinteyden kehittymisen ja olemassaolon (Salo 2011, 17).

Sotilasorganisaatio tarjoaa kiinteyden, eli koheesion tutkimiseen rakenteensa, hierarkian ja tehtäviensä vuoksi hedelmällisen ympäristön. Usein kiinteyden mielletäänkin ilmentyvän vain sotilasryhmissä. Ryhmäkiinteyden on kuitenkin tärkeä kaikissa niissä tiimeissä, ryhmissä tai organisaatioissa, joissa ihmiset toimivat yhdessä. Kuten myös silloin, kun yhteisten sosiaalisten tai organisatorisesti tärkeiden tavoitteiden saavuttaminen vaatii yhteistyötä, koordinoitua tai tukea muilta jäseniltä. (Salo 2011, 13–14)

1980-luvulta alkaen ryhmäkiinteyttä on tutkittu myös urheilujoukkueissa (Carron 1982; ks. myös Carron, Widmeyer & Brawley 1988). Pescosolido ja Saavedra (2012, 747) toteavatkin, että vuonna 2012 löytyi kuluneen viiden vuoden ajalta yli 2 000 tutkimusta joista suurin osa oli keskittynyt nimenomaan urheilujoukkueiden kiinteyteen.

Ryhmäkiinteyden historia juontaa juurensa 1900-luvun alkuun. Vuonna 1909 julkaistussa Charles Cooleyn (Cooley 1909) teoksessa käsitellään yksilöä ryhmään sitovia voimia ja primääriryhmää. Cooleyn mukaan primääriryhmän rakenteet ohjaavat yksilöä toimimaan yhteisten tavoitteiden eteen ja läheinen kanssakäyminen antaa yhteenkuuluvuuden tunteen, joka muodostuu sympatiasta muita kohtaan toisten jäsenten hyväksymisestä.

Keskeinen asia ryhmäkiinteydestä on ymmärtää, että se on ryhmätason ilmiö (Carron & Brawley 2000, 90; ks. myös Salo 2011, 202). Lewinin (Lewin 1939, 885) mukaan ryhmä koostuu yksilöistä, mutta sekä ryhmällä että sen jäsenillä on toisistaan eroavat ominaisuudet. Kiinteyden voidaan nähdä olevan sosiaalista (social cohesion), tehtävääorientoitunutta (task cohesion) tai näiden yhdistelmä (Salo 2011, 26). Se voi esiintyä primääriryhmässä, organisatiotasolla, sekä instituutionalisella ja kansallisella tasolla (Salo 2011, 190). Kiinteyden voimakkainta primääriryhmätasolla ja sitä kautta sillä on vaikutuksia myös organisatorisella ja institutionaalisella tasolla (Salo 2011, 43). Tästä syystä tämä tutkimus keskittyykin primääriryhmässä ilmenevään kiinteyteen ja sen ulottuvuuksiin.

2.2. Koheesio

Terminä kiinteyden (cohesion) juontaa juurensa Kurt Lewinin teoriaan ryhmädynamiikasta ja Morenon tutkimuksiin sosiometrian alalla 1930 ja 1940-luvuilla (Salo 2011, 18). Sanan alkuperä tulee latinankielen sanasta *coherere*, pysyä yhdessä (Siebold 1999, 9). Festinger kollegooneen tutkivat epävirallisia ryhmiä ja päätyivät määrittelemään ryhmäkiinteyden seuraavalla tavalla, *”We shall call the total field of forces which act on members to remain in the group the ‘cohesiveness’ of that group”* (Festinger, Back & Schachter 1950, 164).

Festingerin mukaan kiinteyden on kaikkien niiden voimien lopputulos, jotka saavat jäsenet pysymään ryhmässä, *”The resultant of all the forces acting on the members to remain in the group”* (Festinger 1950). Festinger kollegoidensa kanssa esittää ryhmän pysyvän yhdessä vetävien voimien ansiosta. Carronin, Widmeyerin ja Brawleyn (1985) mukaan tässä määritelmässä merkittävää on keskittyminen yksilöön ja niihin voimiin jotka saavat yksilön jäämään ryhmään sekä oletus siitä, että koheesio muodostuu useista tekijöistä.

Shils ja Janowitz (1948, 280) lähestyivät asiaa eri näkökulmasta. He tutkivat miksi Saksan armeija taisteli toisessa maailmansodassa itsepäisesti loppuun asti ja miksi liittoutuneiden

propaganda ei tehonnut saksalaisiin toivotulla tavalla. Heidän mukaansa kiinteys on voima, joka vastustaa ryhmän hajoamista, *"the capacity of the primary group to resist disintegration"* (Shils & Janowitz 1948, 281). Gross ja Martin (1952, 553) tukevat tätä näkemystä ja kiistivät Festingerin määritelmän esittämällä, että jäsenet pysyvät ryhmässä erottavia voimia vastustavien voimien ansiosta.

Molemmissa määritelmissä kiinteyden ajatellaan olevan jonkinlainen voima. Carron (1982, 124) antaa tutkimuksessaan viitteitä siitä, mitä nämä voimat voivat olla. Hänen mukaansa urheilussa ja työryhmissä yhteiset tavoitteet ohjaavat ryhmäkäyttäytymistä tehokkaaseen toimintaan. Etzioni (1975) lähestyy kiinteyttä yksilön tunteiden kautta. Hänen mukaansa kiinteys liittyy positiivisiin tunteisiin kahden tai useamman henkilön kesken (Etzioni 1975, 280). Hoggin (1992, 102) mukaan tämä on sosiaalista vetovoimaa ja kuvaakin kiinteyden positiivisena asenteena ryhmän jäsenten kesken. Myös Griffithin (1989, 20) mukaan kiinteys voidaan yhdistää positiivisiin tunteisiin ryhmän sisällä. Jäsenten välinen vetovoima sekä samaistuminen saavat jäsenet pysymään yhdessä (Griffith 1986b; ks. myös McGrath 1984).

Kiinteyden rakentumiseen saattaa vaikuttaa yhdessä olemisen ja yhteenkuuluvuuden tunne (Ingraham & Manning, 1981) ja käsitteenä kiinteys kuvastaa ryhmän sosiaalista sitoutumista toisiinsa (Carron 1982, 124). Edellä esitettyjen perusteella voidaan todeta, että yksilöiden väliset tunteet ovat tärkeä osa kiinteyttä. Kiinteys on kuitenkin ryhmän ominaisuus (Carron & Brawley 2000, 90; ks. myös Griffith 1989, 20) joka toimii sosiaalisena tukena ryhmän jäsenille (Griffith 1989, 32). Koheesio voidaankin määritellä dynaamisena prosessina, mikä kuvastaa ryhmän taipumusta pysyä koossa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Carron 1982, 124).

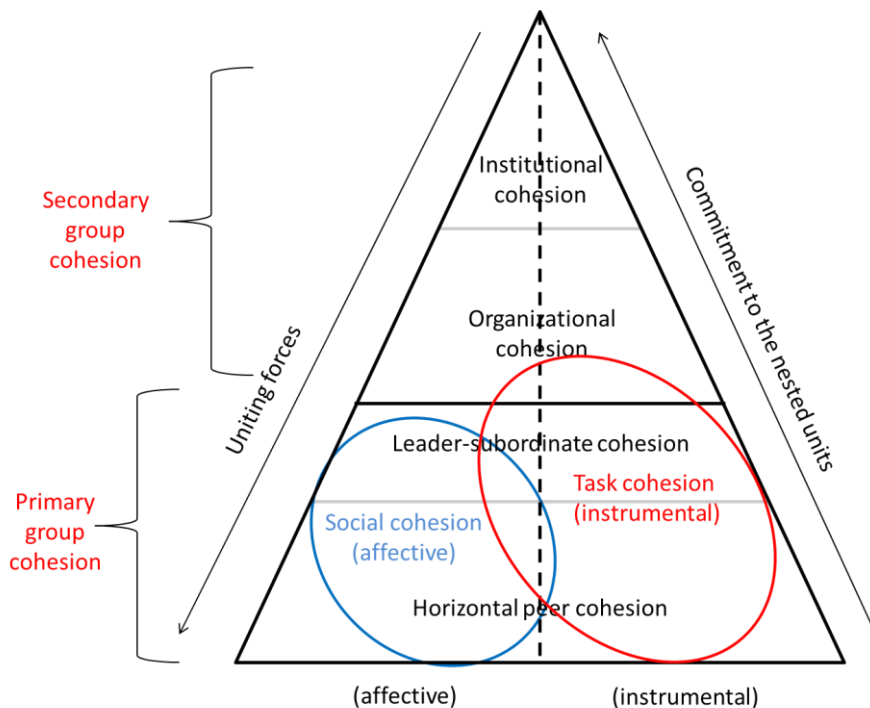
Koheesiosta käytetään tästä eteenpäin termiä kiinteys. Kiinteys voi olla tunteisiin tai yhteisiin tavoitteisiin liittyvä ryhmän ominaisuus. Salon (2011, 20) määritelmä kiinteästä ryhmästä sisältää molemmat ulottuvuudet: "Given these considerations, it may be more appropriate to characterize a group as cohesive if its members feel a sense of togetherness and are willing to belong to it for both affective and instrumental reasons". Yhdistävät voimat ovat joko tunnepohjaisia (affektiivisiä), tehtäväorientoituneita (instrumental) tai näiden molempien yhdistelmä (Salo 2011, 25).

Primääriryhmän kiinteyden ydin on yksilöiden välisessä sosiaalisessa kiinteydessä, joka rakentuu ystävyyden, hyvien suhteiden, kommunikoinnin, toisten tukemisen, oikeudenmukaisuuden ja hyvinvoinnin varaan. Tehtäväorientoitunut kiinteys yhdistää sosiaalisen kiinteyden

primääriryhmän kiinteeseen. Tehtäväorientoitunut kiinteys (task cohesion) muodostuu ryhmäilmiöistä: saavutukset ryhmänä, jäsenten riippuvuus toisistaan, yhteistyö ja koordinointi, kanssakäyminen, yhdessä harjoittelu, luottamus johtajaan ja johtajan tukeen alaisilleen. (Salo 2011, 190)

2.3. Ryhmäkiinteyden ulottuvuudet

Ryhmäkiinteys on useiden eri tekijöiden summa, ja se sisältää useita eri ulottuvuuksia. Kiinteys jakaantuu hierarkkisesti tarkastellen primääriryhmäkiinteyteen ja sekundääriryhmäkiinteyteen. Primääriryhmäkiinteys puolestaan jakaantuu vertaisten sekä johtajien ja alaisten kiinteyteen. Samalla primääriryhmäkiinteyteen vaikuttaa ryhmän sosiaalinen ja instrumentaalinen kiinteys. Sosiaalinen kiinteys perustuu kaikkien jäsenten välisiin suhteisiin ja tunteisiin. Instrumentaalisen kiinteyden ominaisuudet liittyvät tehtävien suorittamiseen, ammattitaitoon ja johtajuuteen. Sekundääriryhmäkiinteys jakaantuu hierarkkisesti myös kahdelle tasolle. Organisaattorinen kiinteys tarkoittaa jäsenten sitoutumista lähimpään yläpuolella olevaan yksikköön tai osastoon. Institutionaalinen kiinteys on huomattavasti abstraktimpi, mutta se voidaan käsitellä yksilön samaistumisena ja sitoutumisena organisaation institutionaalisiin ominaisuuksiin. (Salo 2011, 51)



Kuva 1. Components of unit cohesion. (Salo 2011, 52)

Armeijassa ryhmä ja joukkue ovat henkilön tyypillisiä primääriryhmiä. Komppania on ensimmäinen organisaatiota edustava sekundääriryhmän osa. Pataljoona ja prikaati edustavat vielä organisaatiota, mutta armeija itsessään on jo instituutio. Tämän tutkimuksen viitekehys rakentuu Salon (2011) mallille ryhmäkiinteyden ulottuvuuksista. Tutkimuksen kannalta keskeisimmät ulottuvuudet ovat sosiaalinen, instrumentaalinen, vertikaalinen ja organisatorinen kiinteys. Tässä luvussa perehdytään näiden ulottuvuuksien ominaisuuksiin tarkemmin.

2.3.1. Sosiaalinen kiinteys

Koheesiolla tarkoitetaan kahden tai useamman henkilön välisiä positiivisia suhteita (Etzioni 1975, 280) tai heidän välistä sosiaalista vetovoimaa (Hogg 1992, 108). Sosiaalista koheesiota osoittaa kiinnostus ryhmää kohtaa sekä jäsentenvälinen luottamus, huolenpito ja tukeminen (Newsome 2007, 96). Kiinteän ryhmän ominaisuuksiin kuuluu oleellisesti jäsenten keskinäinen kiintymys, keskinäisriippuvuus toisistaan sekä luottamus ja lojaalius (Ingraham ja Manning 1981, 6). Myös Hogg (1992, 72) nostaa esille jäsentenvälisen sitoutumisen, luottamuksen ja lojaaliuden. Luottamus, huolenpito ja ystävyys ovat merkittäviä tekijöitä sosiaalisessa kiinteydessä (Griffith 1986a, 7).

Mikalachkin (1969, 17–72) mukaan sellaiset jäsenten tunteet, kuten vetovoiman tunne ryhmää kohtaan, samaistuminen ryhmään sekä ryhmän positiivinen arviointi ovat keskeisiä sosiaalisen kiinteyden ominaisuuksia. Ryhmän sosiaalisen kiinteyden ulkoisia tunnusmerkkejä ovat jäsenten väliset suhteet, yhdessä vietetyn ajan määrä sekä tapa miten jäsenet nauttivat toistensa seurasta ja tuntevat olevansa läheisiä toisilleen (Farley & Veitch 2003, 355; ks. myös Mcintyre, ym. 2002, 7).

Yhteenvedon voidaan todeta, että sosiaalisen kiinteyden ulottuvuus on jäsenten välisiin tunteisiin ja suhteisiin perustuva voima. Vetovoima muodostuu sosiaalisesta vetovoimasta jäsenten välillä, luottamuksesta, huolenpidosta ja tukemisesta. Lisäksi kiinnostuksesta ryhmää kohtaan, jäsenten keskinäisestä kiintymyksestä ja keskinäisriippuvuudesta, lojaalisuudesta, ystävydestä sekä samaistumisesta muihin jäseniin.

2.3.2. Instrumentaalinen kiinteys

Instrumentaalinen kiinteys muodostuu sellaisten yhteisten tavoitteiden ympärille, joita kukaan yksittäinen jäsen ei voisi saavuttaa kuulumatta johonkin ryhmään. Instrumentaalisesti kiinteän

ryhmän toiminta keskittyy pääasiassa tavoitteiden saavuttamiseen ja se panostaakin huomattavasti toiminnan tehostamiseen sosiaalisten suhteiden sijaan (Tziner 1982, 238).

Yhteiset tavoitteet luovat jäsenille yhteenkuuluvuuden tunteen (Zaccaro 1981, 99) ja niiden tehokas saavuttaminen vaatii kaikkien jäsenten sitoutumista ryhmään sekä sen tehtäviin ja yhteistyöhön (Farley & Veitch 2003, 355). Tavoitteiden täytyy olla kuitenkin tavoittelemisen arvoisia, jotta jäsenet motivoituvat yhteistyöhön ja huono instrumentaalinen kiinteys voikin ilmetä esimerkiksi tehtävien välttelynä (Zaccaro 1981, 10–41). Halu suoriutua hyvin yhteisistä tehtävistä (Gal, Fishof & Geva 1987, 550–551) kumpuaa johtajan motivoinnista ja hänen ammattitaidostaan (Siebold ja Kelly 1988b, 2).

Kommunikointi, alaisten tukeminen, yhteiset näkemykset ja yhteisymmärrys, päättäväisyys tavoitteiden saavuttamiseksi sekä yhteistyö saavat ryhmän toimimaan tehokkaammin, joka puolestaan vahvistaa instrumentaalista kiinteyttä (Siebold 1993, 5). Hyvä laadukas koulutus johtaa ryhmän suorituskyvyn paranemiseen (Siebold 1993, 4) ja sitä kautta instrumentaalinen kiinteys vahvistuu (Zaccaro & McCoy 1988, 848). Suorituskykyä parantaa myös ryhmässä vallitseva oppimiseen kannustava ilmapiiri. Instrumentaalinen kiinteys vaikuttaa ryhmän suorituskykyyn voimakkaammin kuin sosiaalinen kiinteys, mutta tehokkuuden kannalta paras lopputulos saavutetaan ryhmällä joka on kiinteä molemmilla tavoilla (Zaccaro & McCoy 1988).

Instrumentaalisesti kiinteän ryhmän tunnistettavia ulkoisia ominaisuuksia ovat yhteistyön määrä ja laatu, kollektiivinen kyky reagoida nopeisiin tilanteisiin, kommunikoinnin nopeus, tarkkuus ja määrä. Lisäksi halukkuus työskennellä yhdessä, toisten vapaaehtoinen auttaminen, sanan "me" käyttö usein verrattuna sanaan "minä" sekä aika, jonka jäsenet käyttävät keskusteluissaan ryhmän toiminnan kehittämiseksi suhteessa henkilökohtaisista asioista keskusteleminen. (Siebold 1993, 7)

2.3.3. Vertikaalinen kiinteys

Etzionin (1975, 281) mukaan vertikaalinen kiinteys viittaa alaisten affektiivisen ja instrumentaalisen tason sitoutumiseen johtajaansa. Vertikaalinen ulottuvuus muodostuu sellaisista ominaisuuksista kuten johtajan huolenpidosta alaisistaan, alaisten luottamuksesta häneen ja johtajan ammattitaidosta (Gal, Fishof & Geva 1987, 8). Johtajan positiivinen asenne alaistensa työtä kohtaan (Mael & Alderks 1993, 153) ja jäsenten erilaisten tarpeiden huomioonottaminen

rakentavat vertikaalista kiinteyttä (Carron, Brawley & Widmeyer 1999, 213). Hyvä johtajan ja alaisten välinen koheesio liittyy yleensä johtajan huolenpitoon alaisistaan, johtajan ammattitaitoon (Siebold & Lindsay 1999, 125) sekä esimerkillisyyteen (Shils & Janowitz 1948, 285).

Luottamus on tärkeä osa jokaisessa kiinteyden ulottuvuudessa ja se korostuu etenkin alaisten ja heidän johtajansa välisessä kanssakäymisessä. Johtajan osoittaessa ammattitaitonsa alaisten luottamus voimistuu (McBreen 2002, 13) millä on suuri merkitys ryhmän kiinteydelle ja toimintakyvylle (Gal, Fishof & Geva 1987, 8). Alaisten luottaessa johtajaansa heidän on helppompaa samaistua häneen (Holtz 1986, 3), mikä johtaa kiinteyden voimistumiseen (Bartone & Kirkland 1991, 396). Johtajan on myös osoitettava oma sitoutumisensa ryhmän tavoitteisiin ja asetettava alaisilleen tietty vaatimustaso, joka heidän on täytettävä (Bass & Avioli 2000, 7). Yhteenvetona todettakoon, että sellainen johtamiskäyttäytyminen josta heijastuu huolehtiminen, ammattitaito, karisma, motivaatio ja harkintakyky voimistavat kiinteyttä kaikissa ulottuvuuksissa (Salo 2011, 95).

2.3.4. Organisatorinen kiinteys

Organisatorinen sitoutuminen viittaa jäsenen samaistumiseen yksikköönsä ja sen edustamiin hyviin tai pahoihin asioihin. Samaistuminen perustuu sen ajatuksen hyväksymiseen, että on osa jotain joukkoa, jonka arvot hän hyväksyy sekä tuntee ylpeyttä kuulumisestaan tähän joukkoon. (Siebold & Kelly 1988a, 2)

Organisaatio on tekijä joka määrittää pienryhmän sellaiset ominaisuudet kuten koon ja tehtävät (Henderson 1985, 10). Ne toimivat primääriryhmän kiinteyden peruspilareina. Organisatorinen kiinteys rakentuu joukon ilmapiirin, kommunikoinnin ja johtamistyylin varaan (Butler, Blair, Phillips, Robert & Schitt 1987, 7). Yksilön saama kokemus hyvästä ja tukea antavasta organisaatiosta saa hänet yrittämään parhaansa organisaation (Siebold & Kelly 1988a, 4) ja sen tavoitteiden puolesta (Todd 1992, 8).

Sotilasorganisaatiossa patrioottisuus, perinteet, kunnia, armeijan olemassaolon tarkoitus ja oikeutus vahvistavat sitoutumista organisaatioon (Stewart 1991, 28). Yksi vahvimmista armeijaan sitovista voimista on ylpeys omasta joukosta (Griffith 1988, 161) sekä sen määräämien tarkoituksenmukaisten tavoitteiden saavuttaminen ryhmänä (Siebold & Kelly 1988a, 4). Organisatorinen kiinteys on yksittäisen jäsenen suhde organisaatioonsa joka sitoo primääriryhmän suurempaan kokonaisuuteen (Stewart 1991, 28).

2.4. Kiinteiden vaikutukset

Ensimmäisessä maailmansodassa Vimy Ridgen taistelun jälkeen vuonna 1917 eräs Englannin armeijan komppanian päällikkö kirjoitti äidilleen tunteistaan, *"It always seems to me that I'm not fighting for King and Country but jus for the company, which seems to be everything to me these days. I hate to be away from them and I don't worry the least about leave"* (Roy 1972, 53).

Mielenkiintoisen tästä otteesta tekee päällikön sitoutuminen komppaniaansa. Hän ei koe taistelevansa isänmaansa puolesta, vaan pelkästään komppanialleen. Sitoutumista kuvastaa myös se, että hän kertoo olevansa enemmän komppaniensa kanssa kuin lähtevänsä kotiin. Samanlaisia havaintoja on tehty myös toisesta maailmansodasta. Saksan poliittiset suuntaukset tai aatteet eivät vaikuttaneet kovin voimakkaasti Wehrmachtissa taistelleiden sotilaiden taistelu- tahtoon (Shils & Janowitz 1948, 281–285).

Merkittävämpi tekijä yksittäisen rivisotilaan kannalta oli kuuluminen johonkin tiettyyn ryhmään tai jaokseen ja sotilaat todennäköisesti toimivatkin paremmin niin pitkään, kuin he tunsivat olevansa osa jotakin ryhmää (Shils & Janowitz 1948, 284). Tästä syystä liittoutuneiden propaganda ei toiminut toivotulla tavalla, koska sen sanoma keskittyi Saksan aatteiden, politiikan ja etnisten linjausten vääryyteen, eikä yksilöihin (Shils & Janowitz 1948, 281). Kiinteän primääriyhmän merkitys tuli esille myös sodan loppupuolella, kun liittoutuneet olivat voitolla. Hyvän kiinteiden omanneet Saksan joukkojen yksiöt eivät kärsineet suurissa määrin antautumisista (Shils & Janowitz 1948, 284).

Liittoutuneiden puolella amerikkalaisia joukkoja tutkittiin laajasti Stoufferin ja kumppaneiden (1949) tutkimuksissa. Yhdessä heidän monista tutkimuksistaan sotilailta kysyttiin mikä saa heidät jatkamaan taistelua? 39 prosenttia vastaajista kertoi tehtävän suorittamisen olevan tärkeintä, 14 prosenttia kertoi taistelevansa solidaarisuudesta ryhmäänsä kohtaa. Kolmantena ja neljäntenä tulivat halu kotiin palaamisesta ja velvollisuudentunto. Solidaarisuus muita kohtaan olikin merkittävä tekijä yksilön hyvinvoinnille. (Stouffer ym. 1949, 33)

Edellä mainittujen perusteella voidaan todeta, että ryhmäkiinteys vaikuttaa epäsuorasti organisaation tai instituution tavoitteiden saavuttamiseen. Kiinteys vaikuttaa yksilön asenteisiin sekä suhtautumiseen organisaatiota kohtaan (Salo 2011, 123) ja yksilön urasuunnitelmiin (Siebold 1996, 279). Näin ollen vaikutukset ovat ryhmätasoa paljon laajempia.

Ryhmätasolla kiinteyden positiiviset vaikutukset ovat paljon selkeämpiä ja samalla hyvin merkittäviä. Kiinteys vaikuttaa ainakin ryhmän jäsenten kommunikointiin (Shaw, 1964), informaation jakamiseen ja sosiaaliseen hyväksymiseen (Deutsch & Gerard, 1955), ihmissuhteisiin (Lott & Lott, 1965), yhteiseen kanssakäymiseen (Sherif & Sherif, 1956), päätöksentekoon (Janis, 1982), ja ryhmän suorituskyykyyn (Mullen & Cooper, 1994). (Griffith 2002, 218)

Carronin (1982) tutkimustulokset urheilujoukkueiden parissa täydentävät positiivisten vaikutusten listaa. Hänen mukaansa ryhmäkiinteys vaikuttaa ryhmä – ja yksilötasolla yksilön tyytyväisyyteen (Schriesheim, 1980), sopusointuun tai yhteisymmärrykseen (Back, 1951), käytökseen (Yalom, 1975) sekä roolien selkeyteen ryhmässä (Schriesheim, 1980). (Carron 1982, 134)

Kiinteys on yhteydessä useisiin ryhmän ominaisuuksiin ja se korreloi voimakkaasti joukon suorituskyykyyn ja vakauteen (Carron 1982, 135; ks. myös Siebold & Kelly 1988b, 8). Hyvä kiinteys saa jäsenet arvioimaan ryhmänsä positiivisemmin (Hogg 1992, 41). Jäsenten välinen sitoutumisen taso vaikuttaa joukon kiinteyteen (Salo 2011, 53). Siten hyvään suorituskyykyyn voidaan yhdistää johtajien välinen sitoutuminen, vertaisten välinen sitoutuminen sekä johtajien ja vertaisten välinen sitoutuminen (Siebold & Kelly 1988b, 8).

Yksilöiden väliset suhteet sekä heidän motiivinsa ryhmään kuulumisesta vaikuttavat kiinteyden luonteeseen. Kiinteyden luonne on kytköksissä suorituskyykyyn. Mikäli ryhmän kiinteys perustuu kollektiiviselle kiinnostukselle suorittaa tehtäviä, vaikuttaa kiinteys positiivisesti suorituskyykyyn (Zaccaro 1981, 40). Sosiaalisesti kiinteä ryhmä ei välttämättä taas ole kiinnostunut erityisistä tehtävistä (Salo 2011, 53) ja näin ollen kiinteydellä voi olla myös negatiivinen vaikutus suorituskyykyyn (Zaccaro 1981, 40). Pelkkä sosiaalinen kiinteys voikin aiheuttaa tehtävien välttelyä (Zaccaro 1981, 41).

Hyvällä johtamisella on merkitystä ryhmän toimintakyvyn kannalta. Se sitouttaa yksilön paremmin ryhmäänsä (Shils & Janowitz 1948, 284), mikä johtaa parempaan kiinteyteen. Se taas nostaa yksilön kynnystä jättää oma ryhmänsä, parantaa taisteluvälistä (Griffith 2002, 217) sekä vähentää taistelustressiä (Griffith 1986b, 22). Stoufferin (1949, 33) mukaan luottamuksella johtajaan oli tärkeä rooli ja se paransi amerikkalaisten joukkojen taistelumoraalia toisen maailman sodan aikana.

2.5. Ryhmäkiinteyttä vahvistavat tekijät

Jokaisen ryhmän koheesio muodostuu aina erilaisten prosessien kautta, eikä ryhmiin voi koskaan vaikuttaa täsmälleen samanlainen yhdistävien voimien kokonaisuus. Tämä johtuu siitä, että jokaisella ryhmällä on oma uniikki kiinteyden ulottuvuuksien profiili. Jokaisen muuttujan merkitys riippuu ulottuvuuden ominaisuudesta ja ryhmän tilanteesta. Esimerkiksi johtajuus voi vaikuttaa kaikkiin neljään ulottuvuuteen, mutta johtajien käyttäytyessä eri tavalla on heillä erilainen vaikutus ulottuvuuksiin. Joskus sama tekijä parantaa jotakin ulottuvuutta ja samalla heikentää jotakin toista kiinteyden ulottuvuutta. Kiinteyttä vahvistava tekijät voidaan jakaa yksilöllisiin ominaisuuksiin, jotka helpottavat yksilön sitoutumista ryhmään, ryhmän rakenteellisiin ominaisuuksiin sekä primääriryhmän sosiaalisiin ominaisuuksiin ja organisatorisiin tekijöihin. (Salo 2011, 55)

Tutkimusten perusteella kiinteyttä vahvistavien tekijöiden lista on kirjava. Stewartin mukaan niitä voivat olla ainakin patriotismi, joukon perinteet, ylpeys omasta joukosta, johonkin arvostettuun joukkoon kuulumisen status sekä vahva tunne organisaation tarkoituksenmukaisuudesta. (Stewart 1991, 28)

2.5.1. Yksilöiden ja ryhmän ominaisuudet

Yksi keskeisimmistä tekijöistä on jäsenten yhdessä viettämä aika, jota ilman jäsenillä ei ole mahdollisuutta kokea asioita yhdessä ja kommunikoida (Bartone & Adler 1999, 87). Ihmisten yhdessä oleminen ja kommunikointi sinänsä eivät kuitenkaan takaa kiinteyden muodostumista. Ihmisten yksilöllisillä taustatekijöillä on oma roolinsa.

Ryhmäkiinteyteen sukupuoli ei suoranaisesti vaikuta, mutta haasteita tulee silloin, kun eri sukupuolta olevat henkilöt muodostavat sellaisen ryhmän, jonka jäsenet arvostavat kilpailullisuutta ja suorituskyyä. Tällaisen ryhmän ilmapiiri suosii paremmin miehiä. Tästä johtuen eri sukupuolta edustavista henkilöistä olisi kiinteyden kannalta parempi muodostaa ryhmiä, joiden tehtävien suorittamiseen ei liity vahvaa kilpailutilannetta. (Salo 2011, 57)

Yksilöllisten ominaisuuksien osalta paljon tärkeämpiä tekijöitä ovat jäsenten samankaltaiset arvot ja kiinnostuksen kohteet. Samanlaiset arvot ja asenteet liittyvät ryhmäkiinteyteen (Salo 2011, 58), koska ne auttavat jäseniä muodostamaan suhteita toisiinsa ja sitä kautta kiintymys ryhmää kohtaan vahvistuu (Cartwright 1968, 99). Ryhmät joiden jäsenillä on samanlaiset

asenteet ja uskomukset ovatkin yleensä kiinteämpiä kuin sellaiset, joissa ei samankaltaisuutta ole (Griffith 1986a, 34).

Ryhmän jäsenillä ei kuitenkaan tarvitse olla samanlaiset taustat muodostaakseen kiinteän ryhmän. Erilaiset ihmiset pystyvät muodostamaan affektiivisia ja instrumentaalisia suhteita toistensa kanssa etenkin silloin, kun ryhmänä saadut kokemukset ja johtajuus tukevat ryhmäytymistä. (Salo 2011, 57)

Erilaisilla yksilöllisillä taustoilla on hyvin rajallinen merkitys kiinteyden vahvistumiselle ja erilaiset lähtökohdat omaavat ihmiset voivat muodostaa kiinteitä ryhmiä. Taustoilla voi olla kuitenkin vaikutusta jäsenten väliseen sitoutumiseen, joten taustatekijät tulisi ottaa huomioon erilaisia ryhmiä muodostettaessa. (Salo 2011, 63)

Ryhmän erilaiset ominaisuudet muodostavat aina jokaiselle ryhmälle täysin omanlaisensa asetelman yhdistäviä tekijöitä tai voimia. Esimerkiksi yhteiset tavoitteet ja tehtävät (Salo 2011, 63) sekä ryhmän tarjoama sosiaalinen tuki ovat ryhmäominaisuuksia, jotka voivat edesauttaa jäsenten integroitumista ryhmään (Griffith 1989, 17). Ryhmän sisäinen tilanne ja johtajuuden laatu voivat olla myös kiinteyteen vaikuttavia ryhmän ominaisuuksia (Siebold & Lindsay 1999, 117).

Ryhmän ominaisuuksista ryhmän jäsenten määrä on erittäin tärkeä tekijä. Ryhmän koko on suoraan verrannollinen kiinteyteen. Hendersonin (1985, 10) mukaan optimaalinen ryhmäkoko voisi olla kolmesta kymmeneen henkilöä. Voidaan siis päätellä, että ryhmän erilaiset ominaisuudet, kuten koko, tarkoitus, tavoitteet ja tehtävät vaikuttavat suhteellisen suoraan kiinteyteen (Salo 2011, 70).

Edellä todettiin asenteiden ja arvojen vaikuttavan jäsenten välisten suhteiden muodostumiseen. Horisontaalisen kiinteyden osalta kaveruus ja yhdessä vietetty aika ovatkin keskeisiä kiinteyden vahvistumisen kannalta (Griffith 1986a, 10). Bartonen ja Adlerin (1999, 10) mukaan etenkin yhdessä vietetty aika on pakollinen, mutta ei kuitenkaan yksin riittävä tekijä kiinteyden vahvistumiseksi.

2.5.2. Ryhmän muodostuminen ja yhdessä vietetty aika

Mitä pidempään ryhmä on koossa, sitä paremmat mahdollisuudet kiinteyden vahvistumiselle on (Carron 1982, 133). Esimerkiksi yhteinen majoitus vahvistaa merkittävästi vertikaalista ja horisontaalista kiinteyttä (Holtz 1986, 416). Yhteinen majoitus tarkoittaa sitä, että jäsenet joutuvat viettämään enemmän aikaa yhdessä. Tämä puolestaan pakottaa jäsenet käymään kiinteyttä luovan ryhmäytymisprosessin yhdessä läpi (Salo 2011, 101).

Ryhmäytymisprosessilla tarkoitetaan tapahtumia, jotka johtavat erilaisten ryhmäominaisuuksien muodostumiseen. Tuckmanin (1965) ryhmäytymisprosessi sisältää neljä vaihetta, jotka ovat muotoutuminen, kuohuntavaihe, normiutumisen ja suoritustavaihe. Ensimmäisessä vaiheessa alkaa ryhmän samaistuminen tehtäviinsä, vaikkakin ne voivat olla vielä epäselviä. Jäsenet etsivät rajoja, sääntöjä sekä omaa asemaansa ryhmässä. Ryhmä on riippuvainen johtajastaan. Toisessa vaiheessa jäsenten roolit alkavat hahmottua ja niitä myös testataan esittämällä omia mielipiteitä ja jopa vastustamalla ryhmän tehtävää. Johtajaa vastaan kapinoidaan ja jäsenten välillä voi olla konflikteja. Kuohunta rakentaa pohjan ryhmän omille säännöille. Kolmannessa vaiheessa ryhmälle alkaakin muodostua normeja. Jäsenten välinen yhteistyö, avoimuus, tunteiden ja mielipiteiden esittäminen lisääntyy, mikä johtaa koheesion voimistumiseen. Neljännessä vaiheessa ryhmän toiminta on suuntautunut tehtävien suorittamiseen. Jäsenet pyrkivät tukemaan toisiaan tehtävän suorittamisessa ja roolit ovat selkeämpiä. Ryhmän jäsenten erilaisuus ei aiheuta enää konflikteja, vaan erilaisuus osataan hyödyntää. (Tuckman 1965, 396)

Myös Bartonen ja Kirklandin (1991) mukaan ryhmän muodostuminen on nelivaiheinen prosessi, joka kestää kaksitoista kuukautta. Heidän mukaansa ensimmäisen kolmen kuukauden aikana uusi ryhmä vakautuu ja alkaa kääntää huomiotaan horisontaaliseen kiinteyteen (Bartone & Kirkland 1991, 398).

Toinen vaihe sijoittuu neljän ja kymmenen kuukauden välille. Tässä vaiheessa nuoren ryhmän vertikaalinen kiinteyden alkaa joko vahvistua, tai sitten edellytykset menetetään. Toinen vaihe on siis täysin riippuvainen johtajasta. Johtajan täytyy osoittaa tässä vaiheessa ammattitaitonsa sekä tukensa alaisilleen. Tällöin johtajasta tulee läheisempi alaisilleen ja heidän energiansa on helpompi suunnata kohti ryhmän tavoitteita. (Bartone & Kirkland 1991, 400)

Taistelukyvyllä mitattuna ryhmä on perustamisestaan täysin valmis kymmenen ja kahdentoista kuukauden välissä. Vuoden yhdessäolon jälkeen ryhmä on neljännessä vaiheessa ja siitä on muodostunut ryhmä, joka on täysin valmis suorittamaan sille annettavia tehtäviä. (Bartone & Kirkland 1991, 402–405)

Ryhmän muodostuminen vaatii siis lähes vuoden yhdessä vietettyä aikaa. Jokainen ryhmä muodostuu kuhunkin ryhmään kuuluvista jäsenistä ja heidän välisestä vuorovaikutuksestaan. Tästä syystä ryhmän kokoonpanon pysyvyys on erittäin tärkeä elementti kiinteyden rakentumiselle (Carron 1982, 130–131). Jäsenten vaihtuvuus aiheuttaa jatkuvia häiriöitä horisontaalisessa kiinteydessä luottamuksen kautta (Bartone & Kirkland 1991, 407) ja aina jonkun jäsenen vaihtuessa ryhmän dynamiikka muuttuu (Griffith 1989). Mitä pidempään jäsenet ovat yhdessä, sitä paremmin he tietävät kehen voi luottaa (Holtz 1986, 416) ja jäsenten tulisikin palvella samassa ryhmässä mahdollisimman pitkään (McBreen 2002, 11).

Hyvällä ja laadukkaalla koulutuksella on iso merkitys kiinteyden vahvistumisessa. Laadukas koulutus johtaa hyvään suorituskyykyyn, joka vahvistaa kiinteyttä (Siebold 1993, 4) sekä luottamusta muiden jäsenien osaamiseen ja ammattitaitoon ryhmän tehtävissä (Gal, Fishof ja Geva 1987, 8). Koulutustapahtumien tulisi kuitenkin olla riittävän haastavia, jotta ne pakottaisivat ryhmän yhteistyöhön ja ylittämään vaikeudet yhdessä. Raskaat koulutustapahtumat nostattavat myös ylpeyttä joukkoon kuulumisesta. (McBreen 2002, 12)

Koulutuksen aikana tapahtuu myös muita ryhmätason asioita. Ryhmiä koulutettaessa jäsenet ovat pakotettuja tekemään yhteistyötä keskenään. Sellaiset tehtävät jotka vaativat koko ryhmän toimimista yhdessä, pakottavat jäsenet jatkuvaan läheiseen kanssakäymiseen toistensa kanssa (Griffith 1988, 167). Jatkuva kommunikointi ja kanssakäyminen jäsenten välillä vahvistavat kiinteyttä ja ryhmät jotka operoivat ryhmäaseita ovatkin usein erittäin kiinteitä (McBreen 2002, 12).

Kommunikointi liittyy tiedon jakamiseen ryhmään liittyvistä asioista ja se auttaa jäseniä hahmottamaan paremmin ryhmän tavoitteet, parantaa tilannetietoisuutta sekä vahvistaa ryhmänormeja. Päätöksen tekoon liittyen se antaa alaisille mahdollisuuden palautteen antamiseen. Palautteen antaminen onkin yksi informaation jakamisen tapa. (Grice & Catz 2005a, 8)

Ryhmän muodostumisen aikana jäsenille rakentuu kommunikoinnin kautta yhteinen mielikuva ryhmän tavoitteista. Yhteiset tavoitteet saavat taustoiltaan erilaiset ihmiset tavoittelemaan

jotakin yhteistä (Knouse 1998, 7). Sellaiset tavoitteet, jotka vaativat koko ryhmän panosta toteutuakseen vahvistavat kiinteyttä (Tziner 1982, 238). Saavuttaakseen korkean instrumentaalisen kiinteyden ryhmän jäsenillä on oltava selkeät yhteiset tavoitteet sekä heidän on oltava motivoituneita saavuttamaan ne (Farley & Veitch 2003, 355).

Jotta jäsenet motivoituvat yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen, on niiden oltava myös palkitsevia (Zaccaro 1981, 10). Palkitsevat tavoitteet ovat yleensä ryhmän toiminnan kannalta tarkoituksenmukaisia, joiden saavuttaminen saa aikaan tyytyväisyyden tunteen (Bartone & Kirkland 1991, 397).

Tyytyväisyys puolestaan liittyy yhdessä saavutettuihin onnistumisiin. Onnistumiset ovat sidoksissa kiinteyteen (Carron ym. 2004, 482). Esimerkiksi voittaviin, eli onnistuviin joukkueisiin rakentuu kiinteyttä ja toistuvat onnistumiset saavat jäsenet ylittämään itsensä, joka parantaa suorituskyykyä (McBreen 2002, 12).

2.5.3. Johtajan ja alaisten väliset suhteet

Johtajalla on keskeinen rooli kiinteyden vahvistamisessa. Ryhmän johtaja rakentaa tietyn ilmapiirin ryhmäänsä ja yhdistää alaisensa sekundaariryhmään sekä vahvistaa horisontaalista ja vertikaalista kiinteyttä (Salo 2011, 87). Johtajuuden laatuun voidaan liittää esimerkiksi johtajan positiivinen asenne alaisia ja organisaatiota kohtaan, joka voi tarttua myös alaisiin (Mael & Alderks 1993, 153).

Positiivisen asenteen lisäksi johtajan osoittama aito huolenpito alaisiaan kohtaan (Siebold & Kelly 1988a, 2) ja luottamus vahvistavat vertikaalista kiinteyttä sekä alaisten motivaatiota (Siebold & Lindsay 1999, 109). Esimerkilliseen (Shils & Janowitz 1948, 286) alaisistaan kiinnostuneeseen ja luotettavaan johtajaan on helpompi samaistua, joka puolestaan vahvistaa kiinteyttä (Bartone & Kirkland 1991, 396). Keskeinen kiinteyttä lisäävä ominaisuus on johtajan ammattitaito, joka parantaa myös alaisten luottamusta ja kunnioitusta johtajaansa kohtaan (McBreen 2002, 13). Tutkimukset osoittavatkin, että johtajan osaaminen, ryhmän suorituskyyky ja kiinteys ovat sidoksissa toisiinsa (Salo 2011, 92).

Johtajien pysyvyys vaikuttaa kiinteyteen eri tavalla kuin miehistön vaihtuvuus, mutta se on kriittinen tekijä vertikaalisen kiinteyden vahvistumisessa. Johtajat tulisikin pitää mahdollisimman pitkään samassa ryhmässä, jotta alaisilla on aikaa sitoutua ja oppia luottamaan häneen

(McBreen 2002, 13). Johtajalla on yhteisen ajan ansiosta mahdollisuus osoittaa sitoutumisensa ryhmäänsä, jolla on erittäin suuri merkitys vertikaalisen kiinteyden vahvistumiselle (Bartone & Kirkland 1991, 404).

Johtajan täytyy pystyä osoittamaan sitoutumisensa ryhmään myös työn ulkopuolella. Erittäin suorituskykyisissä ryhmissä johtajat ovat kavereita alaiensa kanssa myös vapaa-ajalla ja työssä he ansaitsevat kunnioituksensa ammattitaitonsa kautta, eikä niinkään virallisen asemansa (Bartone & Kirkland 1991, 406). Todettakoon lopuksi, että johtajan rakentaessa aitoja suhteita alaisiinsa hän vahvistaa vertikaalisen kiinteyden lisäksi todennäköisesti myös muita kiinteyden ulottuvuuksia (Salo 2011, 95).

Erinomaisissa ryhmissä johtajat osoittavat luottamuksensa alaisiinsa antamalla heidän johtaa ja suunnitella toimintaa (Bartone & Kirkland 1991, 404) joka rakentaa oppimiseen kannustavan ilmapiirin ryhmään. Oppimiseen kannustavalla ilmapiirillä onkin vahva korrelaatio suorituskykyyn ja koheesioon (Siebold & Lindsay 1994, 14-15).

Armeijoita koskevat tutkimukset ovat korostaneet kiinteyden rakentuvan sotilaiden välisten suhteiden varaan sekä organisaatioon sitoutumisena (Griffith 1986b, 47). Johtajalla onkin erittäin tärkeä rooli alaisten sitouttamisessa organisaatioon. Johtajan täytyy välittää primääri-ryhmään organisaation tavoitteet ja tehtävät sekä myös pyrittävä näihin tavoitteisiin kaikin keinoin (Henderson 1985, 11). Esimerkillisellä toiminnallaan johtajasta tulee roolimalli alaisilleen ja samalla linkki isompaan organisaatioon (Bartone & Kirkland 1991, 400).

Toisaalta negatiiviset alaisuudet saattavat johtaa myös siihen, että koko ryhmä erkanee organisaatiosta (Siebold 1988, 5). Organisatorisen kiinteyden vahvistamiseksi johtajan keskeisiä tehtäviä on välittää organisaation tavoitteet ja tehtävät alaisilleen, johtaa ryhmää tavoitteita kohti, varmistaa organisaation tuki ryhmälle ja olemalla hyvän sotilaan esimerkki (Henderson 1985, 1). Kuten edellä todettiin, johtajalla on suuri vastuu toimia primääri-ryhmän ja sekundaari-ryhmän yhdistävänä tekijänä. Johtajan tulisikin toimia positiivisena linkkinä hänen omien alaiensa ja esimiestensä välillä organisatorisen kokemuksen luomiseksi (Siebold 1988, 5).

2.5.4. Organisaation mahdollisuudet vahvistaa kiinteyttä

Organisatorinen koheesio sitoo organisaation jokaisen pienryhmän jäsenen suurempaan kokonaisuuteen. Nämä organisatoriset siteet rakentuvat symbolien, tarinoiden, legendojen ja kulttuurin ympärille. Sotilasorganisaatiossa taisteluiden historia ja erilaiset koulutuksen aikaiset seremoniat vahvistavat organisatorista kokemusta. Tietynlaiset joukkoon sidoksissa olevat puvet ja merkit vahvistavat kiinteyttä, kuten myös nationalismi ja patrioottisuus. (McBreen 2002, 14)

Armeijaympäristössä aselaji on yksi merkittävimmistä asioista joihin yksittäinen sotilas voi samaistua. Aselaji liittyy myös suurempaan institutionaaliseen ja organisatoriseen jäsenyyteen (Salo 2011, 67). Organisatorinen sitoutuminen perustuu yksilön näkemykselle organisaation olemassaolon tärkeydestä ja tarkoituksesta. Samaistuminen organisaatioon rakentuu positivististen tunteiden ja kuulumisen halun varaan, sekä ylpeyteen omasta joukosta (Siebold & Kelly 1988a, 2).

Toisaalta organisatorista kiinteyttä voidaan vahvistaa tarjoamalla jäsenille sellaisia tehtäviä, joiden tavoitteiden saavuttaminen palvelee sekä yksilö, että organisaatiota (Siebold & Kelly 1988a, 4). Aikaisemmin todettiin, että johtajan huolenpito alaisista vahvistaa primääriryhmän kiinteyttä. Samalla tavalla organisaation huolenpito vahvistaa jäsenen halua tehdä parhaansa organisaation puolesta (Siebold & Kelly 1988a, 4). Huolenpito lisää jäsenen luottamusta sekundääriryhmään ja näin vahvistaa myös organisatorista kiinteyttä (Griffith 1986a, 8). Organisaatio näyttäytyy jäsenelle hyvänä ja huolehtivana esimerkiksi silloin, kun se tukee riittävästi primääriryhmää ja tämä johtaa kiinteyden vahvistumiseen (Salo 2011, 110).

Organisaation täytyy merkitä yksilölle jotakin, jotta hänelle itselleen on tärkeää suorittaa organisaation hänelle osoittamia tehtäviä. Organisaatio antaa primääriryhmälle tarkoituksen osoittamalla sille tarkoituksenmukaisia tehtäviä ja tavoitteita (Henderson 1985, 10). Organisaation tärkeimmät toimet primääriryhmän kannalta onkin määrittää tehtävät ja tavoitteet, antaa tukea, määrittää hyvä organisaatorakenne sekä pitää ryhmät mahdollisimman pitkään yhdessä (Henderson 1985, 12).

Organisaatiotason kiinteyteen vaikuttaa myös se, miten hyvin johtajat ovat onnistuneet sitouttamaan uudet tulokkaat organisaation arvoihin, rakentamaan heihin ylpeyttä omasta joukosta ja samaistumaan siihen (Siebold & Kelly 1987a, 5). Esimerkiksi kuulumalla johonkin erityi-

sen hyvämaineiseen joukkoon yksilön on helpompi olla ylpeä myös itsestään ja tämä luo siiteen hänen ja organisaation välille (Griffith 1988, 167). Ylpeys omasta joukosta tuottaa myös voimakkaan tyytyväisyyden tunteen jäsenilleen (Griffith 1988, 161).

Organisaatio vaikuttaa hyvin moniin asioihin, joilla on merkitystä jäsenen tyytyväisyydelle. Niitä ovat esimerkiksi varusteet, resurssit, rotaatio tai henkilöstöstrategia, majoitus, jäsenten saama tuki organisaatiolta, eriarvoisten jäsenten elämänlaatu (Butler ym. 1987, 8) sekä tehtävät, palkkaus, esimiehet, työkaverit, ylennykset, yhteisöllisyys ja kommunikointi (Griffith 1986b, 15). Koska organisaation kuuluminen ei itsessään ole palkitsevaa kuten primääriryhmään kuuluminen, on organisaation pidettävä huoli siitä, että jäsenten tyytyväisyyttä ylläpidetään riittävällä palkitsemisella (Salo 2011, 115).

Hyvän organisaation kiinteyttä vahvistavia ominaisuuksia ovat ainakin organisaation tuki yksilölle, oikeudenmukainen toiminta, luotettava ja kyvykäs johto, palkitseminen kulttuuri, haastavien työtehtävien tarjoaminen työntekijöille ja heidän yksilöllisen kehityksen tukeminen, urakehityksen mahdollistaminen ja tarkoituksenmukaisten tavoitteiden ja päämäärien antaminen organisaation osille. (Salo 2011, 53.)

3. MENETELMÄT

Tämä tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen ja kiinnostuksen kohteena numeroiden sijaan ovat sanat ja tekstit (Nagy Hesse-Biber & Leavy 2011, 4). Luonnontieteissä tutkimuksen on tarkoitus olla mahdollisimman täsmällistä ja siksi niissä käytetäänkin määrällisiä tutkimusmenetelmiä ja kiinnostuksen kohteena voivat olla numerot (Varto 1992, 13).

Prosessit luokittelun, päättelyn ja tulkinnan osalta ovat kuitenkin samoja molemmissa lähestymistavoissa, mutta kvantitatiivisessa tutkimuksessa analyysioperaatiot ovat yksiselitteisempiä (Mäkelä 1990, 45). Vehkalahden (Vehkalahti 2008, 13) mukaan määrällisillä tutkimusotteilla pyritään yleistyksiin ja laadullisilla pureudutaan yksityiskohtiin.

Tämä laadullinen tutkimus on tyypiltään empiirinen, eli kokemuksiin perustuva (Tuomi & Sarajärvi 2013, 22). Tässä laadullisessa tutkimuksessa pyritään mittamaan sosiaalisen maailman ilmiöitä, mutta se tehdään tavoilla, jotka eivät tukeudu numeroihin (King 2013, 7).

Tutkimuksen laadullisen empiirisen aineiston analysoinnissa korostuivat menetelmät, joilla aineistoa kerättiin ja analysoitiin (Tuomi & Sarajärvi 2013, 21). Yleisimmät aineistonkeruumenetelmät laadullisessa tutkimuksessa ovat haastattelu, kysely, havainnointi tai dokumentteihin perustuva tieto, joita voidaan kaikkia käyttää rinnan tai eri tavoin yhdisteltynä (Tuomi & Sarajärvi 2013, 71). Tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi tässä tutkimuksessa aineisto kerättiin käyttäen haastattelua sekä kyselyä. Haastattelut tehtiin Puolustuvoimien henkilökunnalle. Kyselyyn vastasi sekä henkilökuntaa, että varusmiesjohtajia.

Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita ihmisten mielipiteistä ja näkemyksistä ryhmäkiinteyteen liittyen. Koska halusimme tietää mitä ihminen ajattelee tutkimuksen kannalta kiinnostavista asioista, oli järkevää kysyä sitä heiltä (Tuomi & Sarajärvi 2013, 72).

3.1. Aineiston kerääminen

Varton (1992) mukaan ihminen ja ihmisen maailma muodostavat yhdessä elämismaailman. Hänen mukaansa elämismaailmalla tarkoitetaan yksilön, yhteisön, sosiaalisen vuorovaikutuksen, arvotodellisuuden ja yleisesti ihmisten välisten suhteiden ja merkitysten kokonaisuuksia (Varto 1992, 14). Laadullisessa tutkimuksessa elämismaailmassa merkitykset ilmenevät ihmi-

sen toimintana, päämäärien asettamisina, suunnitelmina, hallinnollisina rakenteina, yhteisöjen toimina ja päämäärinä sekä muina ihmisestä lähtöisin olevina asioina. (Varto 1992, 24)

Näin ollen ihmisen mielipiteitä ja kokemuksia voidaan pitää sellaisina merkityksinä, joita on mahdollista tutkia laadullisella tutkimusotteella. Tässä tutkimuksessa näitä merkityksiä pyritään tuomaan esille ja analysoitavaksi kyselyiden ja haastatteluiden avulla. Tuomen ja Sarajärven mukaan (ks. Eskola 1975) kysely voidaan määritellä menettelyksi, jossa kyselyyn osallistuva henkilö täyttää itse hänelle esitetyt kyselomakkeen ja haastattelu taas tilanteeksi, jossa tiedonkerääjä kysyy kysymykset suullisesti haastateltavalta ja kirjaa vastaukset itse ylös.

Vehkalahtien (Vehkalahti 2008, 11) mukaan kyselytutkimuksessa vastaajalle esitetään kysymyksiä lomakkeen välityksellä, kun taas haastattelussa kysymykset esitetään vastaajalle suoraan tai esimerkiksi puhelimitse. Haastattelua ja kyselyä voidaan molempia pitää menetelminä, mitkä kohdistuvat tajunnan sisältöihin (Hirsjärvi & Hurme 1993, 14). Hirsjärven ja Hurmeen (1993) mukaan ne voivat tuottaa syvällisiä tuloksia (ks. myös Lazarus 1977, 215).

3.1.1. Haastattelu

Haastattelu on yksi useimmiten käytetyistä metodeista aineiston keräämiseen kvalitatiivisessa tutkimuksessa ja siitä onkin tullut merkittävä tutkimusmetodi sosiaalitieteissä (King & Horrocks 2010, 1–6). Haastattelu voidaan yksinkertaisesti määritellä keskusteluksi, jolla on jokin päämäärä kuten informaation kerääminen (Hirsjärvi & Hurme 1993, 25).

Tietojen kerääminen keskustelemalla saa haastateltavat suopeimmiksi tutkimusta kohtaan ja vapaamuotoiset keskustelut voivat paljastaa asioita mitkä voisi olla muutoin mahdoton nostaa esille (Hirsjärvi & Hurme 1993, 8). Tässä tutkimuksessa käytetty tutkimushaastattelu tieteellisenä metodina poikkeaa esimerkiksi televisiohaastatteluista siten, että haastatteluun valmistaututtiin luomalla haastattelurunko ja haastattelun jälkeen aineisto analysoitiin tieteellisin menetelmin (Hirsjärvi & Hurme 1993, 26).

Tilanteena haastattelu poikkeaa keskusteluista ja radiohaastatteluissa myös siten, että haastattelu on ennalta suunniteltu. Sen tavoitteena on saada informaatiota tutkimuksen tutkimusongelmaan, jossa tutkija panee haastattelun alulle ja päämäärätietoisesti ohjaa sitä (Hirsjärvi & Hurme 1993, 27).

Haastattelulla pyrittiin tavoittamaan haastateltavien todellisia ajatuksia ja kokemuksia tutkittavien ilmiöiden osalta (Hirsjärvi & Hurme 1993, 128). Tutkimuksessa käytetyn kvalitatiivisen haastattelun piirteitä olivat joustavuus sekä avoimuus ja sillä pyrittiin keskittymään ihmisten todellisiin kokemuksiin (King & Horrocks 2010, 3). Joustavuus kuuluu haastattelumetodin etuihin, koska haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys tai korjata väärinkäsityksiä (Tuomi & Sarajärvi 2013, 73) ja siksi joustavuutta voidaan pitää jopa kriteerinä haastattelulle (King & Horrocks 2010, 3).

Haastattelun heikkouksina voidaan nähdä, että strukturoimattomassa ja puolistrukturoiduista haastatteluista saadaan paljon materiaalia, mikä ei ole tutkimuksen kannalta tärkeää. Lisäksi huonosti valitut haastattelukysymykset luovat aineiston joka ei ole validi tai reliabeeli. (Hirsjärvi & Hurme 1993, 16)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suuri aineistonmäärä voi olla haaste, koska usein nimenomaan aineiston analysointi aiheuttaa huomattavasti paljon enemmän työtä kuin aineiston kerääminen. Tämän tutkimuksen vaarana oli, että laaja aineisto olisi jäänyt järjestelmällisen analyysin sijaan pintapuoliseksi käsittelyksi. (Mäkelä 1990, 52)

Ongelmaa pyrittiin välttämään rakentamalla mahdollisimman tiukasti teoriaan kytköksissä oleva analyysirunko, johon aineistoa voitiin vertailla. Luotettavuuden lisäämiseksi aineiston muokkaaminen tehtiin järjestelmällisesti taulukoimalla eri teemojen kysymykset ja vastaukset.

Kysymyksien valitsemiseen liittyi myös muita haasteita, jotka liittyvät tutkimuksen luotettavuuteen. Aineistoa kerätessä päätutkimuskysymyksen esittäminen suoraan tiedonantajille voi aiheuttaa ainakin kaksi ongelmaa. Ensinnäkin, mikäli vastaaja ymmärtää mikä tutkijaa kiinnostaa, saattaa se vaikuttaa hänen vastauksiinsa. Toisekseen se saattaa johtaa tutkimukseen, jossa datan analysointi korvataan raportoimalla vain se, mitä vastaajat itse asiassa ovat sanoneet. (Silverman 2010, 189)

Tästä syystä tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin parantamaan siten, että haastattelun ja kyselyn kysymykset rakennettiin koskemaan ryhmäkiinteyden eri ulottuvuuksien ominaisuuksia, eivätkä suoraan itse kiinteyttä.

Haastattelun lajeja voidaan katsoa olevan ainakin kolme erilaista: lomakehaastattelu, teema-haastattelu ja avoin haastattelu (Hirsjärvi & Hurme 1993, 29). Näiden kolmen eri toteutustavan ero perustuu haastattelun pohjana olevan kyselylomakkeen strukturoinnin asteeseen (Tuomi & Sarajärvi 2013, 75). Tämän tutkimuksen mielenkiinto kohdistui ryhmäkiinteyteen ja näin ollen se muodosti myös tutkimuksen teeman. Tästä syystä teemahaastattelu oli luonnollinen valinta haastatteluaineiston keräämiseksi.

Puolistrukturoidun, tai puolistandardoidun haastattelun voidaan katsoa sijoittuvan lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun väliin. Näitä menetelmiä voidaan kutsua myös nimellä teemahaastattelu. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 30 ja 35)

Teemahaastattelulle on ominaista mielenkiinnon kohdentaminen tiettyihin teemoihin (Hirsjärvi & Hurme 1993, 36). Teemahaastattelun teemat perustuvat tutkimuksen viitekehyyseen, eli siihen mitä tutkittavasta aiheesta jo tiedetään (Tuomi & Sarajärvi 2013, 75). Tässä tutkimuksessa haastattelun teemat johdettiin ryhmäkiinteyden ulottuvuuksista (Salo 2011, 52). Teemahaastattelun sopi hyvin tämän tutkimuksen aineiston keräämiseen, koska tavoitteena oli kerätä tietoa ihmiseltä ja hänen tulkinnoistaan tutkimuksen kannalta kiinnostavista asioista.

Puolistrukturoitu haastattelu on samankaltainen kuin syvähaastattelu. Puolistrukturoitu haastattelu etenee ennalta päätettyjen tutkimuksen teemoihin liittyvien kysymyksien varassa. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 75)

Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa korostui haastatteluteemojen valinta (Hirsjärvi & Hurme 1993, 41). Tämän tutkimuksen haastatteluilla pyrittiin selvittämään, miten ryhmäkiinteyden huomioitiin perusyksikön varusmieskoulutuksessa. Haastattelun perusjoukko muodostui upseereista, jotka vastasivat varusmieskoulutuksen käytännön suunnittelusta ja toteutuksesta.

Aineiston validiteetin parantamiseksi otokseen valittiin kahdeksan kokenutta ammattilaista kertomaan näkemyksistään. Tutkimuksen aineistosta tai tuloksista ei voida päätellä haastatteluun osallistuneiden henkilöllisyyttä tai työpistettä. Haastattelun teemat rakentuivat tutkimuksen teoreettisen viitekehyyksen varaan, joka käsittelee ryhmäkiinteyttä. Kysymykset olivat muodoltaan puolistrukturoituja. Varsinaisia pääkysymyksiä haastattelulomakkeessa oli yhdeksän kappaletta. Lisäksi haastattelijaa helpottavia ja tukevia alakysymyksiä oli saman verran.

Aineiston luotettavuus on oleellinen asia koko tutkimuksen luotettavuuden kannalta. Seuraavaksi käsitellään haastattelulomakkeen kysymykset perusteluineen, jotta lukijalle muodostuu ymmärrys aineiston keräämisen perusteista. Kysymykset perusteluineen yhdistävät tutkimuksen teorian kerättyyn aineeseen ja siitä syystä ne esitetään raportin tässä osassa. Kysymykset käsitellään samassa järjestyksessä, kuin ne olivat itse haastattelulomakkeessa. Kutakin pääkysymystä täydentävät alakysymykset käsitellään aina pääkysymykseen liittyen. Alla olevien kysymyksiä perustelut rakentuvat aikaisemman tutkimuksen varaan, joka ilmenee tutkimuksessa käytettävästä analyysirungosta ja teorialuvusta.

Kysymys 1: Mikä on viimeisen työtehtäväsi, jossa olet palvellut?

Viimeisin työtehtävä osoittaa kysymykseen valitun henkilön soveltuvuuden tutkimuksen perusjoukkoon ja kertoo myös hänen tarvittavasta ammatillisesta pätevyydestä ja kokemuksesta.

Kysymys 2: Miten peruskoulutus – ja joukkokoulutuskauden organisaatiot muodostetaan?

Kysymyksellä pyritään selvittämään onko organisaatioiden muodostamiseen olemassa jokin selkeä prosessi, vai perustuuko henkilöiden sijoittaminen eri ryhmiin ja tehtäviin sattumanvaraisuuteen. Keskeistä on ottaa huomioon henkilöiden yksilölliset taustat ja sovittaa taustoiltaan samanlaiset ihmiset samoihin ryhmiin. Samanlaiset taustat parantavat hyvien suhteiden muodostumisen mahdollisuutta. Hyvät suhteet puolestaan toimivat sosiaalisen kiinteyden pohjana ja mahdollistavat moniulotteisemman kiinteyden rakentumisen. Organisaatioita muodostettaessa tulisi myös kiinnittää huomiota mahdollisimman pieneen vaihtuvuuteen. Pieni vaihtuvuus mahdollistaa jo muodostuneiden roolien säilymisen samana.

Kysymys 3: Miten varusmiesten tupajako muodostetaan peruskoulutus – ja joukkokoulutuskaudella?

Samaan joukkueeseen kuuluvat henkilöt tulisi majoittaa mahdollisimman lähelle toisiaan ja johtajat ryhmiensä kanssa samoihin tupiin, jotta yhdessä vietetty aika voitaisiin maksimoida. Yhdessä vietetty aika pakottaa jäsenet kommunikoimaan ja vaihtamaan ajatuksiaan sekä asenteitaan. Tämä tarkoittaa jäsenten tutustumista toisiinsa ja kaverisuhteiden muodostumista joka puolestaan mahdollistaa sosiaalisen kiinteyden muodostumisen. Tarkennuksia aiheeseen pyrittiin saamaan kysymällä vastaajilta *kuinka pitkään eri koulutuskausien organisaatiot ovat ajallisesti voimassa ja kuinka paljon ryhmät kokonaisuudessaan ovat yhdessä näillä koulutuskausilla?*

Kysymys 4: Miten eri koulutuskausien organisaatioiden suunnittelussa huomioidaan sellaiset taustatekijät, kuten ikä, sukupuoli, siviilikoulutustausta ja siviilisääty?

Henkilöiden taustatekijöillä ei ole suoraa yhteyttä ryhmäkiinteyteen. Kiinteyden muodostuminen vaatii kuitenkin hyviä jäsenten välisiä suhteita ja luottamusta näiden välillä. Suhteilla ja luottamuksella on paremmat edellytykset rakentua positiiviseen suuntaan, kun jäsenet omaavat mahdollisimman samanlaiset taustat, asenteet ja arvot.

Kysymys 5: Millaisissa koulutustapahtumissa varusmiehet on pakotettu tekemään ryhmänä yhteistyötä?

Aseet, välineet ja tehtävät, jotka vaativat yhteistyötä ryhmänä pakottavat jäsenet kommunikoimaan ja jakamaan informaatiota. Nämä yhdessä vaikuttavat sosiaalisen ja instrumentaalisen kiinteyden vahvistumiseen. Haastavat yhdessä suoritettavat tehtävät asettavat jäsenet stressitilanteeseen. Ryhmän positiiviset vaikutukset yksilöön stressitilanteessa yhdistävät jäseniä ja lisäävät heidän halua kuulua ryhmään tyytyväisyyden lisääntymisen kautta. Haastavat tilanteet vaativat myös kommunikointia ja koordinoitua tehtävien suorittamiseen. Onnistunut koordinointi ja johtaminen lisäävät alaisten luottamusta johtajaansa. Tätä kautta sosiaalinen ja instrumentaalinen kiinteyden vahvistuvat. Auttaminen liittyy toisista jäsenistä välittämiseen, joka taas luottamuksen rakentumisen kautta vahvistaa kiinteyttä. Vastaajan näkemystä aiheesta syvennettiin kysymällä *sisältyykö koulutukseen sellaisia tapahtumia, jotka ovat fyysisesti ja/tai henkisesti erittäin vaativia varusmiehille? Miten varusmiehiä opetetaan auttamaan oman ryhmän jäseniä erilaisissa tilanteissa ja asioissa?*

Kysymys 6: Miten koulutuksen suunnittelussa ja toteutuksessa huomioidaan palautteen antaminen?

Palautetilaisuuksien tarkoitus on useimmiten parantaa toimintaa siten, että tehtävien ja tavoitteiden saavuttaminen tehostuisi. Johtajan koolle käskemässä palautetilaisuudessa hän osoittaa alaisilleen olevansa sitoutunut ryhmän ja organisaation tavoitteisiin, koska haluaa tietoisesti kehittää ryhmän toimintaan tehokkaammaksi. Näin hän ohjaa ryhmän kehitystä tavoitekeskeisemmäksi. Palautetilaisuudessa on tärkeää, että joukon johtaja antaa omalle joukolleen palautteen ja kertoo miten asiat pitää toteuttaa. Tällä tavoin hän saa mahdollisuuden osoittaa myös oman ammattitaitonsa, joka vahvistaa alaisten luottamusta johtajaansa. Palautetilaisuus on myös alaisten mahdollisuus vaikuttaa ryhmän toimintatapoihin ja ottamalla huomioon alaisensa näkemykset, johtaja osoittaa arvostavansa ja luottavansa alaisiansa. Palautetilaisuuden aikana jäsenille muodostuu yhteinen näkemys siitä, miten tehtävät tulee hoitaa. Se tehostaa ryhmän toimintaa ja ryhmän tehostunut toiminta puolestaan vahvistaa kiinteyttä.

Kysymys 7: Miten varusmiesjohtajille koulutetaan alaisten huomioonottaminen tehtävien tai koulutuksien suunnittelussa?

Yhdessä suunnittelu sitouttaa ryhmän jäsenet tehtävän suorittamiseen ja sitä kautta voimistaa instrumentaalista kiinteyttä. Yhdessä suunnitellut koulutustapahtumat sitouttavat varusmiesjohtajia tehtävän toteuttamiseen ja organisaation tavoitteisiin. Sitoutuneen johtajan kautta ryhmän jäsenet sitoutuvat organisaatioon ja sen tehtäviin sekä tavoitteisiin. Tämä johtaa instrumentaalisen kiinteyden vahvistumiseen koko primääriryhmässä. Yhteisen suunnitteluprosessin aikana alaisilla on myös mahdollisuus tuoda omia ajatuksia ja mielipiteitä esille. Nämä huomioimalla johtaja osoittaa olevansa kiinnostunut alaisistaan ja arvostavansa heitä yksilöinä. Seurauksena on luottamuksen vahvistuminen, joka voimistaa vertikaalista kiinteyttä. Teemaa tukevia lisäkysymyksiä olivat *suunnittelevatko varusmiesjohtajat tehtäviä tai koulutustapahtumia yhdessä alaisensa kanssa? Suunnitteleeko henkilökunta joitain tehtäviä tai koulutustapahtumia yhdessä varusmiesjohtajien kanssa?*

Kysymys 7.3: Huomioidaanko koulutuksen suunnittelussa mahdollisesti hitaammin oppivien henkilöiden tukeminen ja auttaminen?

Auttaminen ja välittäminen vahvistavat luottamusta jäsenten kesken, kaverisuhteet parantuvat ja sitä kautta vaikuttavat sosiaaliseen kiinteyteen.

Kysymys 7.4: Millaisissa tilanteissa varusmiesjohtaja kouluttaa omaa ryhmäänsä sodan ajan tehtävään?

Sellaiset koulutustapahtumat, joissa johtaja kouluttaa omaa joukkoaan, voi hän voi osoittaa oman osaamisensa ja ammattitaitonsa alaisilleen. Osaamisen näyttäminen parantaa alaisten luottamusta johtajaansa, joka vahvistaa vertikaalista kiinteyttä. Luottamuksen vahvistuminen johtajaa kohtaan saa jäsenet kokemaan organisaation paremmaksi, koska se pystyy tarjoamaan heille hyvän johtajan. Tällä tavalla jäsenet sitoutuvat paremmin organisaatioonsa. Toinen tärkeä vaikutus on ryhmän kasvaminen tehtäväkeskeisemmäksi sosiaalisuuden sijaan.

Kysymys 8: Vakioidaanko joukkokoulutuskaudella kukin yksilö johonkin tiettyyn tehtävään, vai koulutetaanko kaikki ryhmän jäsenet kaikkiin ryhmän tehtäviin?

Ryhmän kaikkien jäsenten osatessa, tai ainakin tuntiessa kaikkien muiden jäsenten tehtävät tilannetietoisuus ryhmässä paranee ja jäsenet voivat helpommin auttaa toisiaan erilaisten tehtävien suorittamisessa. Yhteisvaikutus johtaa toiminnan tehostumiseen ja siten instrumentaalisen kiinteyden vahvistumiseen.

Kysymys 9: *Millaisissa tilanteissa varusmiesten vuorovaikutustaidot kehittyvät palveluksen aikana?*

Hyvät sosiaaliset taidot edesauttavat kanssakäymistä ja madaltavat keskustelukynnystä. Keskustelun, eli kommunikaation kautta jäsenet voivat jakaa ajatuksiaan ja asenteitaan, jolloin sosiaalinen kiinteys vahvistuu. Parantamalla sosiaalisia taitoja voidaan siis luoda paremmat edellytykset kaverisuhteiden muodostumiselle, jonka avulla voidaan vahvistaa kiinteyttä.

Kysymys 10: *Miten varusmiehille pyritään luomaan positiivinen mielikuva puolustusvoimista?*

Oletuksena oli, että ainakin rekrytointitilaisuuksissa puolustusvoimista pyrittäisiin antamaan mahdollisimman positiivinen mielikuva varusmiehille. Kävi kuitenkin ilmi, että mielikuvien luominen ei ole suunnitelmallista, vaan se perustuu sanattomiin sopimuksiin, joiden mukaan puolustusvoimista ei annettaisi huonoa kuvaa. Noin puolet vastaajista kertoi positiivisten mielikuvien lähtevän henkilökunnan esimerkillisestä toiminnasta sekä alaisten asiallisesta ja oikeudenmukaisesta kohtelusta. Kokonaisuutta ajatellen perusyksiköissä organisaatiotason sitouttaminen ei toteudu myöskään rekrytoimisen tai suunnitelmallisen positiivisten mielikuvien luomisen kautta. Kysymystä kymmenen täydennettiin kysymyllä *millä tavalla varusmiehiä rekrytoidaan puolustusvoimien palvelukseen?*

3.1.2. Kysely

Keskeinen ero verrattaessa haastattelua ja kyselyä toisiinsa liittyy tiedonantajan toimintaan. Haastattelussa haastattelija on vuorovaikutuksessa tiedonantajan kanssa ja kirjaa itse tietoja ylös. Kyselyssä tiedonantaja saa tarkkaan suunnitellun kyselylomakkeen johon hän itse täyttää vastaukset. Kyselylomakkeeseen vastaaminen voidaan toteuttaa valvotusti tai valvomatta (Tuomi ja Sarajärvi 2013, 73).

Kyselylomakkeen kysymysten laadinta oli suunniteltava huolellisesti, koska lomakkeen oli toimittava ilman tutkijan tukea kyselytilanteessa (Vehkalahti 2008, 11). Tästä syystä kyselylomake testattiin ennen varsinaisen kyselyn lähettämistä (Vehkalahti 2008, 48). Testaaminen liittyi myös laadukkaan aineiston saamiseen ja siten tutkimuksen luotettavuuteen. Looginen tapa testata millaisia vastauksia eritavalla asetetut kysymykset tuottavat, oli tehdä pilottikysely ennen varsinaista tutkimuksen kyselyä (Silverman 2010, 272).

Ennen varsinaisen kyselyn lähettämistä sitä testattiin pilottikyselyllä, johon vastasi palautteineen viisi henkilöä. Pilottikyselyyn vastanneet henkilöt kuuluivat tutkimuksen perusjoukkoon. Palautteiden perusteella kysymyksiä muokattiin ja tarkennettiin paremmin tarkoitukseen sopiviksi. Kysymysten toimivuuden lisäksi pilottikyselyllä varmistettiin, että kyselyn asetukset olivat oikeat ja mahdollistivat kaikille tiedonantajille vaivattoman vastaamisen.

Tämän tutkimuksen kysely toteutettiin internetissä webropol-ohjelmaa käyttäen. Kysely laadittiin Webropol-ohjelmalla ja se jaettiin internetin välityksellä tiedonantajille sähköpostilla. Kyselyn asetukset olivat sellaiset, että tutkija ei voinut päätellä sähköpostiosoitteista tai vastauksista vastaajan henkilöllisyyttä.

Kysely toteutettiin kahdessa osassa, joista molemmat sisälsivät samat kysymykset. Erona näillä kyselyillä oli perusjoukko ja otanta. Kyselyn perusjoukko oli eri kuin haastatteluiden. Ensimmäisen kyselyn vastaajien perusjoukko muodostui kymmenestä varusmieskouluttajasta, jotka työskentelivät puolustusvoimien eri perusyksiköissä ja olivat saaneet koulutuksensa Kadettikoulussa. Kyselyn vastaajat valittiin tarkoituksella eri joukko-osastoista ja eri tehtävistä, jotta otantaan saatiin monimuotoisuutta. Monimuotoisuutta pidetäänkin hyvän otoksen kriteerinä ja sillä tarkoitetaan mahdollisimman erilaisia perusjoukon edustajia (King & Horrocks 2010, 29).

Toisen vaiheen kyselyn perusjoukko muodostui viidestä varusmiespalvelusta suorittamassa olleesta varusmiesjohtajasta, jotka valittiin satunnaisotannalle kyselyyn. Tähän otantaan ei pyritty saamaan erilaisuutta, jotta voitiin tarkastella yhtä perusyksikköä tutkittavan ilmiön kannalta täsmällisesti. Viidestä henkilöstä neljä vastasi kyselyyn.

Ensimmäisen kyselyn vastaajista neljä palveli Kainuun prikaatissa, kaksi Lapin ilmatorjuntarykmentissä ja yksi Karjalan- ja Porin prikaatissa sekä yksi Pioneerirykmentissä ja Reserviupseerikoulussa. Vastaajista kaksi oli toiminut viimeisimmässä tehtävässään perusyksikön varapäällikkönä, kaksi aliupseerikoulun linjanjohtajana, viisi joukkueenjohtajana ja yksi joukkueen varajohtajana. Varusmiesjohtajat oli valittu satunnaisotannalla Kainuun prikaatista ja vastausten määrä oli neljä.

Kysely oli rakenteeltaan puolistrukturoitu teemakysely. Teemoja kyselyssä oli neljä: sosiaalinen kiinteys, instrumentaalinen kiinteys, primääriryhmän kiinteys ja sekundääriryhmän kiinteys. Kysely sisälsi yhteensä seitsemäntoista kysymystä, joista kaksi käsitteli vastaajan tausta-

tietoja ja yksi vastaajan mielipidettä likertin asteikolla. Näin ollen puolistrukturoituja teemoiteltuja kysymyksiä oli yhteensä neljätoista. Seuraavaksi kysymykset esitellään samassa järjestyksessä, jossa ne on esitetty tutkimukseen osallistuneille henkilöille. Tästä on huomioitava, että kysymyksiä ei ole esitetty teemoittain. Kysymykset perusteluineen yhdistävät tutkimuksen teorian kerättyyn aineeseen ja siitä syystä ne esitetään raportin tässä osassa. Kuhunkin kysymykseen liittyvät perustelut rakentuvat teoreettisessa osassa esitettyjen tutkimusten ja tämän tutkimuksen analyysirungon varaan.

Kysymys 1: Missä joukko-osastossa palvelet?

Kysymyksellä kartoitetaan vastaajan taustatietoja. Palveluspaikka on tärkeä tieto monimuotoisuuden kannalta. Samasta joukko-osastosta otettu otanta kertoo jotakin kyseisestä joukko-osastosta, mutta eri joukko-osastoista saaduista vastauksista voidaan tehdä laajempia johtopäätöksiä.

Kysymys 2: Mikä on viimeisin tehtäväsi?

Ensimmäisen kysymyksen tapaan myös tämä kysymys käsittelee vastaajan taustatietoja ja moninaisuutta. Perusyksikössä eritasoisia kouluttajan tehtäviä voi olla ainakin kuusi kappaletta. Niitä ovat joukkueen kouluttaja, joukkueen varajohtaja, joukkueen johtaja, osastonjohtaja, saapumiseränjohtaja, varapäällikkö ja päällikkö. Kyselyssä vastaaja pystyi valitsemaan jonkin näistä tehtävistä tai lisäämään kohtaan ”muu”, jonkin toisen tehtävän. Lisäksi toisen vaiheen kyselyä varten valittavina vaihtoehtoina olivat varusmiesryhmänjohtaja, varusmiesjoukkueenvarajohtaja, varusmiesjoukkueenjohtaja. Yksikköupseerin tehtävä jätettiin pois, koska lähtökohtaisesti se ei kuulu kadettiupseerin tehtäviin.

Kysymys 3: Miten varusmiesjoukkueeseen kuuluvan ryhmän jäsenten väliset kaverisuhteet vaikuttavat ryhmän toimintaan?

Hyvät ja monisuuntaiset kaverisuhteet ovat sosiaalisen kiinteyden perusta ja ilmentymä. Sosiaalinen kiinteyden itsessään ei paranna ryhmän suorituskykyä, mutta yhdistettynä hyvään instrumentaaliseen kiinteyteen ryhmän suorituskyky paranee. Vastaavasti vahva sosiaalinen kiinteyden yhdessä heikon instrumentaalisen kiinteyden kanssa heikentää ryhmän suorituskykyä. Hyvillä kaverisuhteilla on keskeinen vaikutus jäsenten väliseen luottamukseen ja toistensa tukemiseen. Hyvä luottamus ja toistensa tukeminen saavat yksilön kestämään stressiä ja painetta paremmin. Hyvien kavereiden on myös helpompi kommunikoida sekä kertoa ajatuksistaan ja asenteistaan, jolloin yksilön tyytyväisyys ryhmään kuulumisesta paranee.

Kysymys 4: Minkälaisia positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia on ryhmänjohtajan hyvillä kaverisuhteilla alaisiinsa?

Johtajan hyvät suhteet alaisiin parantavat primääriryhmän kiinteyden kaikkia ulottuvuuksia. Hyvien suhteiden muodostaminen vaatii johtajalta ajanviettoa yhdessä alaisensa kanssa, esimerkiksiyyttä ja ennen kaikkea luottamuksen rakentamista. Johtajan hyvät suhteet alaisiinsa ovat vertikaalisen sosiaalisen kiinteyden yksi ilmentymä. Sekundääriryhmään sitoutuneeseen johtajaan luottavat ja häntä arvostavat alaiset sitoutuvat johtajansa kautta organisaatioon ja sitä kautta instrumentaalinen kiinteys voimistuu kaikissa ulottuvuuksissa. Instrumentaalinen ulottuvuus vahvistuu myös siksi, että johtajan tuntiessa alaisensa hän voi jakaa tehtävät tehokkaammin kunkin henkilökohtaisten kykyjen mukaan.

Kysymys 5: Miksi jotkut ryhmät tuntuvat olevan tehokkaampia kuin toiset?

Ryhmä on suuntautunut johtajansa ansiosta voimakkaasti tehtävien suorittamiseen ja organisaation tavoitteisiin. Ryhmä voi olla tehokas pelkästään instrumentaalisen kiinteyden kautta, mutta hyvä sosiaalinen kiinteys parantaa suorituskykyä entisestään. Kiinteässä ryhmässä jäsenten roolit ja tehtävät ovat selkeämpiä kuin heikosti kiinteässä ryhmässä. Heillä on riittävät tiedot ja taidot oman tehtävänsä hoitamiseen ja jäsenet saavat johtajaltaan tukea tehtäviensä hoitamisessa. Hyvän kiinteyden omaava ryhmä pystyy tekemään parempia päätöksiä yhdessä tehdyn suunnittelun ja parantuneen kommunikation avulla. Kiinteässä ryhmässä yksilö kestää myös stressaavia ja painostavia tilanteita paremmin.

Kysymys 6: Miksi joissain varusmiesryhmissä esiintyy tehtävien välttelyä? Tässä kysymyksessä ryhmällä tarkoitetaan mitä tahansa perusyksikössä havainnoimaasi varusmiehistä koostuva ryhmä.

Ryhmissä joissa on korkea sosiaalinen kiinteys, mutta matala instrumentaalinen kiinteys on todennäköisesti myös heikko suorituskyky. Tämä johtuu siitä, että jäsenet viihtyvät yhdessä, mutta eivät ole sitoutuneet organisaation tehtäviin ja tavoitteisiin ja siksi ryhmän virallisten tehtävien suorittaminen ei ole heille tärkein asia. Huono sitoutumisen taso voi johtua heikosta primääriryhmän vertikaalisesta kiinteydestä, tai johtajan huonosta sitoutumisesta organisaatioon. Huono instrumentaalisen tason kiinteys johtaa sellaisten ryhmänormien syntymiseen, jotka hyväksyvät tehtävien välttelyn tai tehtävien huonon suorittamisen. Johtajalla on tärkeä tehtävä rakentaa ryhmästään sellainen, joka on suuntautunut tehtävien hyvin suorittamiseen. Tämä sitouttaa ryhmän organisaatioon ja parantaa primääriryhmän kiinteyttä kaikissa ulottuvuuksissa.

Kysymys 7: Mistä mahdollisesti tahalliset tarpeettomat aamuvastaanotokäynnit johtuvat ja miten niitä voitaisiin vähentää?

Yksilön ollessa huonosti sitoutunut primääriryhmäänsä ja organisaationsa tavoitteisiin ja tehtäviin hänelle yhdessäolo tai tehtävien suorittaminen ei ole tärkeää. Tällainen henkilö voi olla eristetty ryhmästä ryhmänormien rikkomisen vuoksi, jolloin aamuvastaanotolla-käyminen toimii pakokeinona ryhmästä. Syyt voivat olla myös ryhmätasolla, jolloin se kielii heikosta instrumentaalista kiinteydestä ja ryhmänormeista, jotka hyväksyvät tehtävien välttelyn. Useat tarpeettomat aamuvastaanotolla-käynnit voivat viitata organisaatioon sitouttamisen epäonnistumisesta, mutta ei suoranaisesti hyvästä sosiaalisesta kiinteydestä. Sosiaalinen kiinteyden voi olla huono yhtä aikaa instrumentaalisen kiinteyden kanssa, jolloin ryhmän jäsenille yksittäisen jäsenen käyttäytyminen ei ole tärkeää tai kiinnostavaa. Huonon sosiaalisen kiinteyden kautta voidaan päätellä myös toimintaa ohjaavien ryhmänormien puuttuvan.

Kysymys 8: Miten palautteen antaminen ja palautekeskustelut vaikuttavat ryhmän toimintaan?

Palautetilaisuuksien tarkoitus on useimmiten parantaa toimintaa siten, että tehtävien ja tavoitteiden saavuttaminen tehostuvat. Johtajan koolle käskemässä palautetilaisuudessa hän osoittaa alaisilleen olevansa sitoutunut ryhmän ja organisaation tavoitteisiin, koska haluaa tietoisesti kehittää ryhmän toimintaan tehokkaammaksi ja näin ohjaa ryhmän kehitystä tavoitekeskeisemmäksi. Palautetilaisuus on myös alaisen mahdollisuus vaikuttaa ryhmän toimintatapoihin ja ottamalla huomioon alaisensa näkemykset johtaja osoittaa arvostavansa ja luottavansa alaisiinsa. Palautetilaisuuden aikana jäsenille voi muodostua yhteinen näkemys siitä, miten tehtävät tulisi hoitaa. Se tehostaa ryhmän toimintaa ja ryhmän tehostunut toiminta puolestaan johtaa todennäköisemmin onnistumisiin, jotka parantavat ryhmän instrumentaalista kiinteyttä. Tällä tavoin palaute vahvistaa instrumentaalista, vertikaalista ja organisatorista kiinteyttä.

Kysymys 9: Kannattaako johtajan suunnitella erilaisia koulutustapahtumia tai tehtäviä yhdessä alaisensa kanssa? Perustele vastauksesi.

Yhteinen tehtävien suunnittelu tarkoittaa tehtävään liittyvän informaation jakamista. Informaatio mahdollistaa paremman tilanneymmärryksen muodostumisen ja rakentaa kaikille mielikuvan siitä, miten tehtävä tulisi suorittaa. Ryhmän suorituskyky paranee, mikä vahvistaa instrumentaalista kiinteyttä. Yhdessä suunnittelu antaa alaisille mahdollisuuden vaikuttaa, mikä puolestaan vaikuttaa johtajan ja alaisten välisen kiinteyden vahvistumiseen. Yhteisen suunnitteluprosessin aikana jäsenten roolit ja tehtävät ryhmässä selkiytyvät ja tällä tavoin jäsenillä on helpompi olla ryhmässä, koska tietävät mitä heiltä odotetaan. Tärkein vaikutus on

kuitenkin jäsenten henkilökohtainen sitoutuminen ryhmän tehtävien suorittamiseen ja organisaation tavoitteisiin.

Kysymys 10: Pitäisikö perusyksikössä pyrkiä suunnitelmallisesti luomaan varusmiehille positiivisia mielikuvia puolustusvoimista ja omasta joukko-osastosta? Perustele vastauksesi.

Positiiviset mielikuvat ja asenteet parantavat sitoutumista sekundääriryhmään, eli organisaatioon tai instituutioon ja sitouttaa jäsenen tai ryhmän tehtäviinsä. Yksilön on helpompi hyväksyä olevansa jonkun organisaation jäsen, kun organisaatio koetaan hyväksi, tarkoituksenmukaiseksi ja tärkeäksi. Jäsenyyden hyväksymisen jälkeen on yksilöllä matalampi kynnys samaistua organisaation arvoihin, tavoitteisiin ja tehtäviin. Seurauksena on se, että jäsen haluaa voimakkaammin tehdä oman osuutensa organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Sitoutuminen organisaation tavoitteisiin ja tehtäviin sekä positiiviset mielikuvat organisaation olemassaolon tarkoituksesta voivat johtaa hyvään instrumentaaliseen kiinteyteen primääriryhmästä aina organisaatiotasolle asti.

Kysymys 11: Miten palkitseminen erilaisista suorituksista vaikuttaa ryhmän toimintaan?

Palkitseminen hyvistä suorituksista opettaa jäsenet hoitamaan omat tehtävät hyvin ja halutulla tavalla. Tehtävien hyvin hoitaminen oikealla tavalla johtaa varmemmin yhteisiin onnistumisiin, eli yhteiseen positiiviseen kokemukseen. Tällä tavoin ryhmän suorituskyky paranee ja sillä ohjataan ryhmän kehitystä tehtäväkeskeisemmäksi. Yhteisvaikutuksena ryhmän instrumentaalinen kiinteyden paranee. Organisaation antama palkinto hyvästä suorituksesta osoittaa yksittäiselle jäsenelle, että hänen panostaan arvostetaan ja näin hänen suhtautuminen organisaatiota kohtaan voi muuttua positiivisemmaksi. Tällöin organisatorinen kiinteyden voi vahvistua.

Kysymys 12: Mikä merkitys yhteisillä symboleilla, erilaisilla seremonioilla tai initaatioreiteillä on joukon tai ryhmän jäsenille? Kysymys käsittää sekä viralliset että epäviralliset symbolit ja seremoniat.

Symbolit ja seremoniat luovat yhteenkuuluvuuden tunnettava koko organisaatioon ja luovat mielikuvaa kuulumisesta johonkin erityiseen ryhmään tai joukkoon. Jäsen voi olla ylpeä jäsenyydestään johonkin erityiseen joukkoon ja haluaa usein myös näyttää sen merkein. Seremonioilla voidaan liittää uudet jäsenet johonkin joukkoon tai kunnioittaa perinteitä, jotka vahvistavat yhteenkuuluvuuden tunnetta. Kuuluminen johonkin erityiseen joukkoon on palkitsevaa ja voimistaa henkilöiden halua kuulua siihen. Symbolit ja seremoniat vahvistavat sekä instrumentaalista että organisatorista kiinteyttä.

Kysymys 13: *Mitä merkitystä yksittäiselle sotilalle on sillä, että hän voi luottaa oman ryhmänsä välineisiin ja aseisiin?*

Luottamus omiin, organisaation osoittamiin välineisiin vahvistaa luottamusta organisaatioon, koska koetaan, että organisaatio tukee parhaalla mahdollisella tavalla jäseniään. Tästä seuraa luottamuksen vahvistuminen ja jäsenen parempi sitoutuminen organisaatioon, mikä lopulta johtaa organisatorisen kiinteyden vahvistumiseen.

Kysymys 14: *Miten ryhmäkiinteyden vaikutus ryhmään kuuluvan yksilön toimintakykyyn? Toimintakyvyllä tarkoitetaan fyysistä, psyykkistä, eettistä ja sosiaalista kykyä.*

Hyvä kiinteyden vähentää stressiä ja tehtävien välttelyä sekä parantaa yksilön hyvinvointia, tyytyväisyyttä, itsevarmuutta ja nostaa taisteluvälistä.

Kysymys 15: *Miten hyvä ryhmäkiinteyden mielestäsi ilmenee?*

Teoriaosuuden perusteella odotetaan tämän kysymyksen yhteydessä vastaajan mainitsevan seuraavanlaisia ryhmäkiinteyden ilmenemismuotoja: Lisääntynyt kommunikointi ja yhdessä oleminen, tehtävien tehokas suorittaminen, tehtävien välttelyn vähentyminen, oman ryhmän arviointien parantuminen, ryhmän materiaalin hyvä kunnossa pitäminen, toisista huolehtiminen ja tukeminen, heikompien jäsenten auttaminen, oman ryhmän ja joukon arvostaminen, muiden ryhmien ja joukkojen "alioarviointi" ja oman joukon erinomaisuuden korostaminen. Lisäksi luottamus ja mielikuvat omat organisaatiosta ovat hyvällä tasolla. Tärkeimpiä ulospäin nähtäviä indikaattoreita, jotka kertovat kiinteyden laadusta ovat: ryhmätyön määrä ja laatu, joukon kollektiivinen tapa reagoida yllättäviin tilanteisiin, kommunikoinnin tarkkuus, nopeus ja ammattimaisuus, jäsenten halu tehdä asioita yhdessä ja etenkin suorittaa tehtäviä yhdessä, muiden jäsenten auttaminen, sanan "me" käyttö suhteessa sanaan "minä" sekä tapa miten jäsenet puhuvat ryhmän suorituskyvyn parantamisesta suhteessa määrään missä käsitellään henkilökohtaisia asioita.

Kysymys 16: *Miten huono ryhmäkiinteyden mielestäsi ilmenee?*

Selkeimmät ilman mittauksia havaittavat piirteet heikosti kiinteässä ryhmässä ovat: riitaisuus, luottamuksen puute, tehtävien yksin hoitaminen, välittämisen ja huolenpidon puute, huono tehtävien suorittamisen taso, lisääntynyt tehtävien välttely, ammattitaidon puute, huonot itsearviointit ja huono usko organisaation hyvyteen sekä tarkoituksenmukaisuuteen.

Kysymys 17: *Miten tärkeäksi asiaksi koet ryhmäkiinteyden joukon suorituskyvyn kannalta?*

Kysymyksellä kartoitettiin Likertin asteikolla koulutusta antavien henkilöiden näkemystä ryhmäkiinteydestä osana varusmieskoulutusta. Vastausvaihtoehtojen muotoilussa pyrittiin välttämään vaihtoehtojen b ja d samankaltaisuutta tulkinnan osalta. Vastausvaihtoehdot olivat seuraavat:

- a. En koe tärkeänä*
- b. En juurikaan koe tärkeänä*
- c. En osaa sanoa*
- d. Koen tärkeänä*
- e. Koen erittäin tärkeänä*

3.2. Aineiston analysointi

Tutkimuksissa, joissa mielenkiinnon kohteena on kieli kommunikaation välineenä, voidaan tällöin tarkastella kommunikaation sisältöä tai itse kommunikaatiota prosessina. Tarkasteltaessa kommunikaation sisältöä on tärkeää valita metodiksi sisällönanalyysi. Mielenkiinnon kohteen ollessa kommunikaation prosessissa metodivalinta voisi olla diskurssianalyysi tai kommunikaation etnografia. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 47)

Kvalitatiivisen aineiston analysoimiseksi on useita keinoja (Hirsjärvi & Hurme 1993, 116). Yksi merkittävä ero on se, että jotkut tutkijat ovat kiinnostuneita käytetystä kielestä, kun taas toiset ovat kiinnostuneita tekstin sisällöstä ja merkityksistä (King & Horrocks 2010, 142). Tässä tutkimuksessa mielenkiinto kohdistui kommunikaation sisältöön ja näin ollen oli perusteltua valita analyysimetodiksi sisällönanalyysi. Kommunikaation sisällöllä tarkoitetaan tässä tapauksessa haastatteluin ja kyselyin tuotettua aineistoa, josta voitiin nostaa esille tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden näkemyksiä. Laadullisessa tutkimuksessa sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisissa tutkimusperinteissä (Tuomi & Sarajärvi 2013, 91).

3.2.1. Sisällönanalyysi

Traditionaalisesti sisällönanalyysi liitetään kirjoitettujen tekstien johdonmukaiseksi tutkimiseksi. Alun perin sisällönanalyysi oli kvantitatiivinen menetelmä, jossa laskettiin jonkin halutun asian ilmeneminen tutkittavissa teksteissä. (Nagy Hesse-Biber & Leavy 2011, 232)

Holstin (1968) mukaan sisällönanalyysi on menetelmä, jota voidaan käyttää päätelmien tekemiseen järjestelmällällä systemaattisesti sanomien tarkkoja ominaisuuksia. Sisällönanalyysi on tekstin analysointia, jossa etsitään tutkimuksen kannalta oleellisia merkityksiä aineistosta (Tuomi & Sarajärvi 2013, 104). Tällä tavoin se eroaa sisällönerittelystä, jonka tarkoituksena on kuvata tekstiä kvantitatiivisesti, kun taas sisällönanalyysissa tavoitteena on sanallinen kuvaus (Tuomi & Sarajärvi 2013, 106).

Sisällönanalyysi voidaan ajattelun logiikan kautta jakaa kolmeen alakategoriaan. Tuomen ja Sarajärven mukaan (ks. myös Eskola 2001) voidaan puhua aineistolähtöisestä, teoriasidonnaisesta ja teorialähtöisestä analyysistä. Teoriasidonnaisesta analyysistä voidaan käyttää myös nimitystä teoriaohjaava (Tuomi & Sarajärvi 2013, 96).

Tässä tutkimuksessa käytetty teorialähtöinen analyysi pohjautuu johonkin olemassa olevaan teoriaan tai malliin. Tämä teoria tai malli kuvattiin tutkimuksen teoreettisessa taustassa ja sen perusteella määriteltiin muun muassa keskeiset käsitteet. Aineiston analyysia ohjasi jo olemassa olevat teoreettiset rajat tai viitekehykset, joiden perusteella voitiin tutkimuksen teoreettisessa osassa määrittellä tietyt kategoriat valmiiksi. Nämä kategoriat, eli ryhmäkiinteyden ulottuvuudet, toimivat aineiston käsittelyn pohjana. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 97–98)

Teorialähtöinen analyysi on tieteellisen päättelyn logiikaltaan deduktiivinen joka tarkoittaa ajattelun etenemistä yleisestä yksityiseen. (Tuomi ja Sarajärvi 2013, 95–113) Deduktiivisen logiikan luotettava käyttäminen vaatii syvällistä perehtymistä jo olemassa olevaan teoriaan tai malliin, jota tutkimus käsitteli.

3.3. Analyysin toteutus

Tämän tutkimuksen analyysissä sovelletaan Tuomen ja Sarajärven (2013) esittämää prosessia ja menetelmiä analyysin toteuttamiseksi. Käytetty sisällönanalyysi eteni seuraavasti: analyysirungon laatiminen, aineiston valmistelu, aineiston ryhmittely, aineiston pelkistäminen, analyysiyksiköiden muodostaminen ja niiden vertaaminen analyysirunkoon. Tämän jälkeen analyysiyksiköiden avulla etsittiin samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia teoriasta ja aineistosta. Seuraavissa kappaleissa perehdytään tarkemmin analyysin vaiheiden toteutukseen.

Sarajärven (2002) mukaan ensimmäinen askel teorialähtöisessä sisällönanalyysissä on analyysirungon muodostaminen. Analyysirungon sisältö rakentuu jo tunnettuun teoriaan tai viitekehykseen (Tuomi & Sarajärvi 2013, 113). Analyysirunko perustui tässä tutkimuksessa aikai-

semmasta tutkimuksesta nouseviin teorioihin, kuten ryhmäkiinteyden ulottuvuuksiin (Salo 2011, 52) ja sitä täydennetään muiden aihetta käsittelevien tutkimuksien kautta. Analyysirunkoon on kerätty kuhunkin ulottuvuuteen liittyviä ominaisuuksia sekä niiden synonyymejä. Ominaisuuksia kuvaavat synonyymit listattiin siksi, että aineisto voitiin yhdistää teoriaan mahdollisimman seikkaperäisesti. Yhteenveto analyysiyksiköistä on liitteessä 1. Ulottuvuuskohtaiset analyysirungot ovat liitteissä 2–5.

Aineiston valmistelulla voidaan tarkoittaa esimerkiksi litterointia. Litteroiminen on prosessi, jossa tallennettu haastattelumateriaali muutetaan tekstiksi. Haastattelumateriaalin täydellinen ja tarkka muuttaminen tekstimuotoon sopii tutkimuksiin, jotka keskittyvät aineiston kielellisten merkitysten etsintään. Täydellisessä muuntamisessa tekstiin on merkittävä erilaisin symbolein tai koodein kaikki pienimmätkin asiat mitä tallennetusta materiaalista on havaittavissa. (King & Horrocks 2010, 142–143)

Tässä tutkimuksessa haastatteluiden täydellinen muuntaminen tekstimuotoon ei ollut tarpeen, koska kiinnostuksen kohteena eivät olleet kielelliset merkitykset, vaan sanomien sisältö. Haastattelunauhat litteroitiin kaikilta osin tekstimuotoon analyysin helpottamiseksi. Tämän tutkimuksen kyselyillä kerätylle aineistolle ei ollut tarvetta tehdä litterointia, koska se kerättiin käyttäen Webropol-ohjelmistoa. Ohjelmistolla vastaukset voitiin siirtää internettiin suoraan excel-taulukon järjestelmistä varten.

Aineiston teemoitteluvaiheessa aineisto paloiteltiin osiin ja ryhmiteltiin valmiiksi valittujen teemojen mukaan. Aineiston teemoittelu toteutettiin siten, että teemahaastattelun perusteella kukin haastattelu ja kysely eroteltiin omaksi välilehdeksi Excel-taulukon. Excel-taulukoinnin jälkeen muodostettiin välilehtiä kunkin teeman mukaisesti. Teemat oli muodostettu haastattelurungon ja kyselylomakkeen laatimisen aikana, jotta vastaukset korreloivat halutun teeman kanssa.

Teemoittelun jälkeen aineisto pelkistettiin vastauksittain tiedon käsittelyn helpottamiseksi. Aineiston pelkistämällä, redusoinnilla, tarkoitetaan aineiston muokkaamista siten, että siitä poistetaan tutkimuksen kannalta epäolennainen informaatio haastatteluteemojen tai viitekehysten avulla (Taanila 2007). Tätä operaatiota voidaan nimittää myös tiedon tiivistämiseksi tai pilkkomiseksi (Tuomi & Sarajärvi 2013, 109).

Analyysin seuraavassa vaiheessa pelkistetyistä vastauksista etsittiin analyysirungon mukaisia analyysiyksiköitä, tai niihin viittaavia ilmaisuja. Mäkelä käyttää tästä nimitystä aineiston ”analyysiyksiköiden luokittelu ennalta määrättyihin kategorioihin” (Mäkelä 1990, 54). Analyysiyksiköinä toimivat yksittäiset ennalta valitut sanat (Holsti 1968).

Analyysin lopputuotteeksi muodostui kaksi excel – taulukkoa, joista toinen sisälsi haastatelluin kerätyn käsitellyn aineiston ja toinen puolestaan kyselyin kerätyn aineiston. Molemmissa taulukoissa aineisto oli johdonmukaisesti käsitelty muotoon, joka sisälsi tutkimuksen kannalta vain oleellisen tiedon. Analyysiyksiköitä verrattiin kysymyksittäin, eli teemoittain tutkimuksen analyysirungon sisältöön. Tällä tavoin tutkija pystyi rakentamaan kokonaiskäsityksen aineiston suhtautumisesta teoriaan ja asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen haastateluista tehdyt litterointitekstit, kyselyiden vastaukset sekä näiden analyysit ovat tutkijan hallussa.

Seuraavassa luvussa on esitetty analyysin tulokset kertomuksena. On huomattava, että sisälönanalyysin tulosten esittäminen ei tarkoita johtopäätösten tekemistä. Analyysin tuloksien perusteella tehdään tutkimuksen varsinaiset johtopäätökset, jotka on esitetty omassa luvussaan (Grönfors 1982, 161).

4. TULOKSET

4.1. Kouluttajien käsityksiä ryhmäkiinteydestä ja sen merkityksestä

Tämän tutkimuksen alakysymykset olivat *millainen käsitys perusyksikön kouluttajilla on ryhmäkiinteydestä? Ja millainen käsitys varusmiesjohtajilla on ryhmäkiinteydestä?* Kysymyksenasettelut olivat rakennettu siten, että vastaajilta kysyttiin ryhmäkiinteyden ulottuvuuksien ominaisuuksista ja niiden merkityksestä. Kyselyn lopussa kysymykset koskivat suoraan ryhmäkiinteyttä. Käytännön havainnot yhdistettiin teoriaan analyysivaiheessa ja tutkijan tulkinnan mukaan muodostettiin näkemys kouluttajien käsityksistä ja kiinteyden merkityksestä. Tässä luvussa esitetään kyselyn analysoinnin tulokset, jotka on johdettu tutkimuksen aineistosta.

4.1.1. Sosiaalinen kiinteys

Hyvät ja monisuuntaiset kaverisuhteet ovat sosiaalisen kiinteyden perusta ja ilmentymä. Kaverisuhteiden koettiin vaikuttavan muun muassa siihen, millä tavalla ryhmän jäsenet tukevat toisiaan: *”Kaveria tuetaan varmemmin, kuin pelkkää tuttavaa”*. Vastauksissa todettiin, että mitä parempia kavereita ryhmässä on, sitä välittömämpää ja vahvempaa on muilta saatu tuki.

Aineistosta nousi esille myös yksilön hyvinvointi stressinsietokyvyn parantumisena: *”Kaverisuhteet vertaisten välillä edesauttavat ryhmän toimintaa stressaavissa ja haastavissa olosuhteissa”*. Myös vaikutus tyytyväisyyteen tunnistettiin: *”Yksilöt pysyvät tyytyväisempänä hyvässä seurassa, vaikka olosuhteet olisivatkin kurjat”*.

Hyvät kaverisuhteet ovat yksilötason ilmiöitä eivätkä suoraan vaikuta ryhmän suorituskykyyn tai tehokkuuteen. Vastausten perusteella hyvät kaverisuhteet yhdistettiin kuitenkin automaattisesti parempaan suorituskykyyn. Vastaajien mukaan kaverisuhteet ja sisäiset roolit vaikuttivat suoraan ryhmän tehtävien toteuttamisen tehokkuuteen.

Kaverisuhteiden nähtiin parantavan myös motivaatiota *”Hyvät kaverisuhteet vaikuttavat positiivisesti hengen luontiin ja palvelusmotivaatioon”*. Toisaalta kaverisuhteilla ymmärrettiin olevan tilanteesta ja ympäristöstä riippuen kaksisuuntainen vaikutus: *”Kaverisuhteilla on tapauksesta ja tilanteesta riippuen joko positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia”*. *”Hyvät suhteet*

ja kaverihenki parantaa, kun taas huonot suhteet heikentävät ryhmän toimintakykyä”. Kaikista vastauksista ei voinut päätellä millaisia konkreettiset vaikutukset voisivat olla.

Kaverisuhteiden negatiivisina vaikutuksina on kuppikuntien muodostuminen: *”Ryhmän sisällä vallitsevat kaverisuhteet voivat kuitenkin edesauttaa kuppikuntien muodostumista, jolloin vaikutus ryhmän toimintaan on negatiivinen*”. Etenkin varusmiesjohtajien vastauksista nousi erityisen vahvasti esille erilaisten kuppikuntien muodostuminen ja niiden vaikutus ryhmän toimintaan. Heidän mukaansa ryhmän sisälle muodostui pienempiä ryhmiä, joissa henkilöt olivat enemmän kanssakäymisessä heille parempien kavereiden kanssa. Kaverisuhteet saatiin nähdä myös negatiivisena asiana, jos entuudestaan hyvät kaverit sulki muut ryhmän ulkopuolelle. Varusmiesjohtajien mukaan hyvät kaverisuhteet olivat pääsääntöisesti kuitenkin positiivinen asia: *”Kaveruussuhteet voivat helpottaa ryhmän jäsenten yhteistyötä erinäisissä tehtävissä ja saavat enemmän aikaan tuttujen ihmisten seurassa*”.

Kaverisuhteiden koettiin parantavan jäsenten toisilleen antamaa tukea, tyytyväisyyttä, hyvinvointia ja palvelusmotivaatiota. Jäsenten väliset hyvät suhteet koettiin pääsääntöisesti positiivisena asiana. Niiden ymmärrettiin tietyissä tapauksissa vaikuttavan ryhmään negatiivisesti kuppikuntien muodostumisen vuoksi. Hyvien kaverisuhteiden nähtiin vaikuttavan automaattisesti positiivisesti ryhmän suorituskykyyn ja toimintakykyyn.

4.1.2. Vertikaalinen kiinteys

Johtajan hyvät suhteet alaisiin parantavat primääriryhmän kiinteyden kaikkia ulottuvuuksia ja koko primääriryhmän kiinteyden kannalta olisi tärkeää, että johtajalla on hyvät suhteet alaisiinsa. Suurin osa vastaajista piti hyvien suhteiden positiivisena seurauksena sitä, että johtaja voi jakaa tehtävät paremmin kunkin alaisen kykyjen ja osaamisen mukaan, hänen tuntiessaan alaisensa paremmin.

Johtajan ja alaisten välisen luottamuksen katsottiin olevan parempi johtajan ollessa hyvä kaveri alaistensa kanssa. Vastauksista kävi ilmi, että kaverisuhteiden pelättiin aiheuttavan epäoikeudenmukaista kohtelua joidenkin jäsenten suosimisena ja sen koettiin vaikuttavan negatiivisesti ryhmän toimintaan.

Vastaajien mukaan hyvät suhteet esimiehen ja alaisen välillä saattoivat aiheuttaa ongelmia käskemisessä ja valvonnassa. Kavereille oli helpompi antaa tehtäviä ja ne hoidettiin hyvin,

mutta kavereilta erittäin hyvien suorituksien vaatiminen oli vaikeampaa. Hyvät suhteet saattoivat aiheuttaa myös sen, että johtaja peitteli omien alaistensa virheitä omalle esimiehelleen. Vastaajien mukaan johtajan olisi ollut myös vaikeampi säilyttää uskottavuutensa ja etenkin epämiellyttävien tehtävien käskeminen kavereille koettiin vaikeaksi. Jyrkimmin asiaan suhtautuvat kokivat, että johtajan hyvillä suhteilla alaisiin ei ollut minkäänlaisia positiivisia seurauksia. Heidän mukaansa johtajan kuului olla esimerkillinen ja opastava auktoriteetti eikä kaveri.

Varusmiesjohtajat kokivat johtajan hyvät suhteet alaisiinsa tärkeinä. Vastauksissa todettiin alaisten luottavan paremmin sellaiseen johtajaan, jolla on hyvät suhteet alaisiin, *”Alaiset uskaltavat paremmin tulla puhumaan asioista ja luottavat enemmän ryhmänjohtajiin”*. Hyvillä suhteilla katsottiin olevan vaikutusta myös yksilön tyytyväisyyteen, *”Jos ryhmänjohtajalla on hyvät kaverisuhteet alaisiinsa, se lisää alaisten viihtyvyyttä”*.

Tuttavallisen johtajan todettiin tekevän palveluksesta henkisesti helpomman alaiselle. Varusmiesjohtajien mukaan riski epäoikeudenmukaiseen kohteluun kasvoi, koska johtaja saattoi käsitellä kavereitaan eri tavalla kuin sellaisia jäseniä, jotka eivät olleet johtajan kanssa kavereita.

Henkilökunnan mukaan johtajan hyvät suhteet alaisiin koettiin pääsääntöisesti melko negatiivisena asiana. Hyvien suhteiden todettiin aiheuttavan eriarvoista kohtelua ja joidenkin jäsenien suosimista, joka nähtiin epäoikeudenmukaisena. Myös johtajan roolin ja auktoriteetin pelättiin heikentyvän, josta seurauksena oli käskemisen ja valvomisen vaikeutuminen. Varusmiesten mukaan hyvälle käverille olisi vaikeampaa käskeä epämiellyttäviä tehtäviä. Positiiviset vaikutukset nousivat esille tehtävien jakamisen kautta. Johtajan tuntiessa alaisensa hyvin hän pystyy tehokkaammin jakamaan tehtävät kunkin alaisen osaamisen mukaan.

4.1.3. Instrumentaalinen kiinteys

Yhteinen tehtävien suunnittelu mahdollistaa tehtävään liittyvän informaation jakamisen ja siten paremman tilanneymmärryksen muodostumisen, sekä yhteisen mielikuvan siitä, että miten tehtävät tulisi suorittaa. Keskeisin vaikutus on alaisten sitoutuminen yhteisiin tehtäviin ja tavoitteisiin. Sitouttaminen ja alaisista huolehtiminen nousikin useista vastauksista esille. Yhdessä suunnittelun nähtiin myös olevan johtajan mahdollisuus osoittaa, että hän arvostaa alaisiaan.

Yhdessä suunnittelu koettiin pääsääntöisesti hyväksi asiaksi, mutta alaisten ammattitaidon nähtiin olevan keskeisin syy, miksi tehtäviä ei aina kannatta suunnitella yhdessä. Etenkin varusmiesten vastauksissa alaisten ammattitaidon puute nousi korostetusti esille.

Tehtävien ja koulutuksien suunnittelu yhdessä alaisten kanssa nähtiin sitouttavan alaisen yhteisiin tavoitteisiin. Sen koettiin olevan myös johtajan hyvä tapa osoittaa arvostusta alaisiaan kohtaan. Yhdessä suunnittelu ei kuitenkaan ollut automaattisesti hyvä toimintatapa. Etenkin varusmiesten vastauksista nousi esille alaisten ammattitaidon puute, jonka vuoksi heitä ei aina ollut syytä ottaa mukaan suunnitteluun. Henkilökunnan kesken hierarkiassa ylempänä olevat suunnittelivat asioita yhdessä alaistensa kanssa ja henkilökunta varusmiesjohtajien kanssa. Varusmiesjohtajien toimintataphoin ei kuulunut ottaa alaisiaan suunnitteluun mukaan.

Palkitseminen hyvistä suorituksista opettaa toimimaan jollakin halutulla tavalla sekä osoittaa organisaation olevan kiinnostunut jäsenistään. Palkitsemisen nähtiinkin kannustavan hoitamaan tehtävät hyvin. Myös motivaation ja ilmapiirin katsottiin parantuvan, kun palkitseminen suoritettiin oikein. Tärkeäksi koettiin se, että palkitseminen tehtiin oikein ja ansaituista suorituksista. Tällöin jonkin ryhmän tai henkilön palkitseminen oli myös joukon muiden jäsenten mielestä oikeudenmukaista.

Varusmiesjohtajat katsoivat palkitsemisen olevan positiivinen asia, koska se paransi yrittämisen halua ja ryhmän motivaatiota suorittaa tehtäviä hyvin. Varusmiestenkin mukaan palkitseminen oli syytä tehdä vain silloin, kun siihen oli aihetta.

Palkitseminen koettiin läpi vastausten positiiviseksi asiaksi. Erot näkyivät lähinnä konkreettisisissa tavoissa miten palkitaan. Palkitsemisen nähtiin kannustavan oikeisiin suorituksiin ja parantavan joukon mielialaa. Tärkeää oli, että palkitseminen toteutettiin vain ansaituista ja hyvistä suorituksista, jotta se ohjasi joukkoa toimimaan oikealla tavalla.

Huono sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin voi johtaa sellaisten ryhmänormien syntymiseen, jotka hyväksyvät tehtävien välttelyn tai tehtävien huonon suorittamisen. Johtajalla on tärkeä tehtävä rakentaa ryhmästään sellainen, joka on suuntautunut tehtävien suorittamiseen hyvin. Vastaajien mielestä tehtävien välttelyyn johti keskeisesti yksilöiden ominaisuudet, kuten asenne, laiskuus ja luontainen halu päästä helpolla. Jopa huonon kasvatuksen katsottiin aiheuttavan tehtävien välttelyä.

Suurin osa vastaajista toi esille tärkeimpänä syynä huonon motivaation. Vastauksista ei voinut kuitenkaan päätellä, mihin huono motivaatio liitettiin, *”Motivaatio on suuri tekijä. Jos ryhmän kollektiivinen mielipide palveluksesta ja tehtävistä on negatiivinen, esiintyy tehtävien välttelyä helpommin”*.

Myös varusmiesjohtajien mielestä tehtävien välttelyä esiintyi sellaisissa ryhmissä, joissa oli huono motivaatio ja asenne palvelusta kohtaan. Heidän mukaansa tehtäviä välttelivät yleensä henkilöt, jotka eivät nähneet varusmiespalvelusta tärkeänä asiana.

Vain yhdessä vastauksessa todettiin johtajalla olevan tärkeä rooli tehtävien välttelyn vähentämisessä, *”... edelleen palaisin ryhmänjohtajan (joko virallisen tai epävirallisen) rooliin, joka on ratkaiseva töiden suorittamisessa”*.

Tehtävien välttelyn koettiin pääsääntöisesti johtuvan yksilöiden ominaisuuksista, kuten laiskuudesta, asenteesta ja motivaatiosta. Ryhmän jäsenen huono sitoutuminen primääriryhmään tai organisaatioon voi aiheuttaa lieveilmiöitä, kuten tarpeettomia käyntejä aamuvastaanotolla. Syy voi olla myös primääriryhmän huonossa instrumentaalisessa kiinteydessä, jonka vuoksi ryhmässä voi olla sellaisia normeja, jotka sallivat tehtävien välttelyn ja saattavat jopa kannustaa siihen. Keskeisin syy tarpeettomille aamuvastaanottokäynneille koettiin olevan huono motivaatio, *”Pääsääntöisesti tarpeettomat aamuvastaanotolla käynnit johtuvat palvelusmotivaation puuttumisesta”*. *”Usein tekijät viittaavat huonoon palvelusmotivaatioon ja yrittämishalun puutteeseen”*

Myös varusmieskoulutuksen fyysinen rasitus ja yksilöllisten ominaisuuksien nähtiin vaikuttavan asiaan, *”Suurin yksittäinen tekijä oman kokemukseni perusteella on kuitenkin fyysisen työn välttäminen ja mukavuudenhalu”*. Vastaajien mukaan aamuvastaanotolle saatettiin hakeutua, koska päivän koulutus koettiin liian raskaana tai ei niin mielenkiintoisena, jolloin siihen ei haluttu osallistua. Fyysisen rasituksen välttely oli myös varusmiesten mielestä keskeisin syy tarpeettomille aamuvastaanottokäynneille.

Motivaatio sinänsä ilmenee haluna suorittaa tehtäviä ja osallistua yhteisiin toimiin. Huono motivaatio ei kuitenkaan yksin selitä, miksi aamuvastaanottokäynneille hakeudutaan ilman todellista syytä. Vain yksi vastaaja yhdisti tarpeettomat käynnit organisatoriseen kiinteyteen yhteisöllisyyden kautta:

Kertovat huonosta yksikköhengestä. Yksikköhenki lähtee aselajin, perusyksikön, sen päällikön, kouluttajien ja varusmiesten muodostamasta kokonaisuudesta. Kaikki vaikuttaa toisiinsa, ylhäältä alaspäin kertautuvasti. Jos yksikön henkilökunnassa vaikuttaa hyvä aselaji ja työhenki, se näkyy koko yksikössä.

Tärkeimmät syyt tarpeettomille aamuvastaanottokäynneille olivat huono motivaatio ja asenne palvelusta kohtaan sekä fyysisen rasituksen välttely. Vain kaksi vastaajaa olisi parantanut tilannetta sitouttamalla jäsenet paremmin organisaation tavoitteisiin ja tehtäviin. Loput vastaajista olisivat koventaneet sanktioita ja kehittäneet aamuvastaanotolla käyntiä sellaiseksi, että helppojen vapautuksien saaminen olisi vaikeampaa.

Palautetilaisuuksien tarkoitus on useimmiten parantaa toimintaa siten, että tehtävien ja tavoitteiden saavuttaminen tehostuisi. Lähes kaikki vastaajat kokivatkin palautteen vaikuttavan positiivisesti ryhmän toimintaan. Vastauksista ei kuitenkaan noussut esille mitään näitä vaikutuksia konkreettisesti olisivat, ”*Kehu ylläpitää hyvää motivaatiota ja varhaisessa vaiheessa tehty kehityskohteiden esille nosto parantaa kehittymistä*”.

Jos palaute osataan antaa rakentavasti, sillä on ryhmän toimintaan positiivinen vaikutus, mutta jos palautetta ei osata antaa ja ryhmä haukutaan, niin sillä on päinvastainen vaikutus.

Palautteen antaminen yhdistettiin suorituskyvyn kehittämiseen, mutta syyt miksi, tai miten palaute vaikuttaa, jäivät epäselviksi: ”*Vain palautteen kautta on mahdollista kehittää toimintaa ja etenkin ryhmänjohtajalle palautteen antaminen on tärkeää*”.

Lähes kaikki vastaajat varusmiehistä kokivat palautteen vaikuttavan joukon henkeen joko positiivisesti tai negatiivisesti. Pääosa vastaajista koki palautteen olevan keino jakaa tietoa oikeista suoritustavoista, ”*Positiivinen palaute nostaa ryhmän itsetuntoa ja kohottaa mielialaa sekä motivaatiota. Kehittävä palaute opettaa ja vähentää virheiden toistumista*.” Palautteen nähtiin olevan tärkeää myös siksi, että se ”*...muokkaa ryhmähenkeä ja tiivistää ryhmää oli palaute positiivista tai rakentavaa*”.

Palautteen koettiin pääsääntöisesti vaikuttavan ryhmän toimintaan, mutta varsinaisia vaikutusmekanismeja vastauksista ei käynyt ilmi. Hyvän palautteen nähtiin parantavan motivaatiota ja rakentavan palautteen nähtiin vaikuttavan positiivisesti. Vastausten sisältö painottui enem-

män miten palautetta tulisi antaa, kuin siihen, miten palaute vaikuttaa ryhmän toimintaan. Varusmiesjohtajat yhdistivät palautteen antamisen vahvemmin toiminnan kehittämiseen kuin henkilökunta. Heidän mukaansa palautteella annettiin ryhmälle mahdollisuus toimia oikealla tavalla ja välttää virheitä.

4.1.4. Organisatorinen kiinteys

Yksilön on helpompi hyväksyä olevansa jonkun organisaation jäsen, kun organisaatio koetaan hyväksi, tarkoituksenmukaiseksi ja tärkeäksi. Lähes kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että positiivisten mielikuvien luominen on tarpeellinen ja hyvä asia. Tarpeellisuus liitettiin kuitenkin tulevaisuuden poliittisiin päättäjiin vaikuttamisena, ”*jos varusmiesten asenne puolustusvoimia kohtaan paranee, on meillä [puolustusvoimilla] paikka yhteiskunnassa*”.

Osa vastaajista kertoi mielikuvien vaikuttavan palvelusmotivaatioon sekä yhteisöllisyyteen ja siksi olevan tärkeä asia, jota kannattaisi vaalia. Vastaajien mukaan mielikuvat tulisi kuitenkin muodostaa aselajin tärkeydestä ja sen merkityksestä.

Myös varusmiesjohtajien mukaan hyvät mielikuvat vaikuttavat positiivisesti varusmiesten motivaatioon ja asenteisiin. Tästä syystä suunnitelmallinen mielikuviin vaikuttaminen nähtiin pääsääntöisesti hyväksi asiaksi ja sillä koettiin voitavan korjata myös vääriä mielikuvia organisaatiosta.

Positiiviset mielikuvat organisaatiosta koettiin erittäin tärkeäksi tekijäksi, mutta pääsääntöisesti siksi, että niillä voitiin vaikuttaa puolustusvoimiin tulevaisuuden päättäjien kautta. Positiivisten mielikuvien nähtiin kuitenkin vaikuttavan myös motivaatioon ja osittain jopa maanpuolustustahtoon.

Symbolit ja seremoniat luovat yhteenkuuluvuuden tunnettava koko organisaatioon ja luovat mielikuvaa kuulumisesta johonkin erityiseen ryhmään tai joukkoon. Suurin osa vastaajista yhdistikin symbolit ja seremoniat yhteisöllisyyteen ja osittain niitä pidettiin jopa erittäin tärkeinä:

Hyvänä esimerkkinä oman aselajin joukkotunnus, jonka merkitykseen myös henkilökunta uskoi... leikkimielinen, mutta yhtäläillä vakava ja perinteikäs koulutushaarariitti. Vasta kyseisen riitin jälkeen kyseinen sotilas sai luvan johtaa va-

rusmiesten koulutushaarakokeen. Tämä periaate loi yksikköhengen, joka välittyi varusmiesjohtajiin ja jääkäreihin.

Symboleiden ja seremonioiden todettiin nostavan ylpeyttä omasta joukosta ja parantavan suorituskykyä. Kokonaisuudessaan symbolit koettiin hyvin tärkeäksi joukon yhteishengen ja yhteenkuuluvuuden kannalta. Symboleiden voimaa olisi haluttu hyödyntää koulutuksessa huomattavasti tehokkaammin.

Jos symbolit ja riitit on rakennettu oikein, ne motivoivat tekemään parempia suorituksia. Sissihavun saaminen tai hyppysiipien kiilto silmissä saa nuoren miehen kantamaan rinkkaa vesisaateessa lopputomiin eikä kukaan halua keskeyttää. Samalla ne luovat yhteisöllisyyttä, koska kaikki merkin ansainneet ovat käyneet läpi samat koettelemukset ja on helpompi muodostaa oma ryhmä.

Varusmiestenkin mukaan symbolit olivat tärkeä tekijä yhteenkuuluvuuden ja yhteisöllisyyden rakentumisessa. Yhteenkuuluvuuden koettiin vahvistuvan yhteisten symboleiden ansiosta ja siksi isomman joukon olisi myös helpompi toimia yhdessä. Etenkin symbolit ja yksilölliset merkit koettiin erittäin tärkeiksi. Niiden katsottiin liittyvän vahvasti joukon yhteisöllisyyteen ja liittävän yksilön osaksi jotakin erityistä joukkoa. Merkkien voimaa olisi haluttu hyödyntää paljon laajemminkin.

Luottamus omiin, organisaation osoittamiin välineisiin vahvistaa luottamusta organisaatioon, koska koetaan, että organisaatio tukee parhaalla mahdollisella tavalla jäseniään. Aseiden ja välineiden nähtiin vaikuttava yksilön toimintakykyyn ja tehtävien suorittamiseen.

Varusmiesjohtajien mukaa luottamus aseisiin ja välineisiin johti parempaan psyykkiseen jaksamiseen sekä mahdollisuuteen suorittaa tehtävät hyvin: ”*Se antaa turvaa ja rauhoittaa mieltä kun voi luottaa omiin välineisiin. Silloin voi keskittyä tehtävään eikä tarvitse miettiä välineiden kestävyyttä.*”. Luottamus nähtiin jopa niin merkittävänä tekijänä, että ennemmin toivottiin epäonnistumisten johtuvan omista virheistä, kuin välineiden huonoudesta.

Sekä henkilökunta, että varusmiesjohtajat kokivat hyvien välineiden ja aseiden vaikuttavan yksilön toimintakykyyn ja tehtävien suorittamiseen. Välineillä ja aseilla nähtiin olevan erittäin tärkeä merkitys joukon toimintakyvyn kannalta.

Ryhmäkiinteys kokonaisuudessaan on merkittävät tekijä ryhmän tehokkuuteen. Keskeistä on kuitenkin jäsenten ja etenkin johtajan sitoutuminen yhteisiin tehtäviin ja tavoitteisiin, jotka ovat linjassa organisaation tehtävien ja tavoitteiden kanssa. Johtajan ammattitaidon, esimerkillisyyden, johtamistyylin ja tehtävien jakamisen nähtiinkin vaikuttavan ryhmän tehokkuuteen:

Joukko on kuitenkin johtajansa näköinen. Esimerkillinen ja hyvä ryhmänjohtaja voi näkemykseni mukaan tasata eritasoisista yksilöistä johtuvan kuilun ja 'kasvattaa' ryhmästään muita verrokkeja tehokkaamman.

Useimmin vastauksista nousi esille ryhmäkiinteys tai joukon hyvä henki:

Jos joukko on "hitaantunut" yhteen, on sen yhteinen suoritus aina parempi, kuin joukolla erillisiä yksilöitä. Syynä lienee asian tekeminen myös muille kuin itselle.

Varusmiesten vastauksissa keskeisessä osassa oli johtajan rooli tehokkuuden saavuttamiseksi. Heidän mukaansa johtajan esimerkki ja motivointi olivat tärkeitä asioita ryhmän tehokkaassa työskentelyssä. Varusmiesten mukaan hyvään ja esimerkilliseen johtajaan oli helpompi luottaa ja se rakensi myös parempaa yhteishenkeä ryhmään.

Kaikkein tärkeimpänä tekijänä ryhmän tehokkuuden kannalta nähtiin johtajan rooli. Johtajan täytyi olla ammattitaitoinen, esimerkillinen ja luotettava, jotta ryhmä toimisi tehokkaasti. Ryhmäkiinteys ja hyvä yhteishenki olivat myös vahvasti esillä ja niillä todettiin olevan jopa keskeinen vaikutus.

4.1.5. Ryhmäkiinteyden vaikutukset

Hyvä kiinteys vähentää stressiä, tehtävien välttelyä, parantaa yksilön hyvinvointia, tyytyväisyyttä sekä itsevarmuutta ja nostaa taisteluvälistä. Nämä ryhmäkiinteyden vaikutukset yksilötasolla tunnettiin hyvin ja vastaajien mukaan ryhmäkiinteys auttaakin jaksamaan ja sietämään stressiä paremmin:

Yksilön henkiseen hyvinvointiin ryhmäkiinteys vaikuttaa kuitenkin merkittävästi. Kiinteässä ryhmässä on helppo purkaa tunteita, puuttua epäkohtiin, analysoida

ryhmän toiminnan oikeutusta ja puuttua jos teot ovat vaikkapa yksilön mielestä eettisesti väärin.

Ryhmäkiinteyden ensisijainen vaikutus kohdistuu mielestäni ryhmän yksilöiden sosiaaliseen toimintakykyyn, kun kaikki ryhmän jäsenet kommunikoivat keskenään ja tukevat toisiaan. Tätä kautta psyykkinen rasituksen kesto paranee, ja fyysinen kestävyys nousee (ei haluta olla muita jäseniä huonompia).

Myös varusmiesjohtajat kokivat kiinteyden vaikutukset liittyvän yksilön psyykkiseen jaksamiseen, ”Hyvä ryhmähenki auttaa yksittäistä taistelijaa jaksamaan, niin sanotusti kaikki ryhmän luova ryhmähenki ja positiivinen olo jakautuvat kaikille eikä kukaan tunne olevan yksin kaikkien asioidensa kanssa”.

Ryhmäkiinteyden vaikutukset tunnettiin erittäin hyvin. Ryhmäkiinteyden todettiin parantavan jäsenten tyytyväisyyttä omaan ryhmäänsä ja rooliinsa sekä parantavan jäsenten antamaa tukea toisilleen. Kiinteyden katsottiin parantavan myös yksilöiden psyykkisen rasituksen kestoja ja kannustavan fyysisissä suorituksissa ylittämään omat rajat.

4.1.6. Ryhmäkiinteyden ilmeneminen

Hyvä ryhmäkiinteyden voi ilmetä lukuisilla eri tavoilla. Silti vastauksista nousi esille lähes kaikki keskeisimmät ryhmäkiinteyden ilmenemisen muodot. Niitä olivat ilmapiirin ja luottamuksen parantuminen, tehokkaampi tehtävien suorittaminen, tavoitteisiin pyrkiminen ja muiden jäsenten tukeminen sekä parantunut yhteistyö.

Varusmiesjohtajien mielestä kiinteyden ilmeni positiivisena ilmapiirinä sekä hyvänä yhteistyönä ja toisista huolehtimisena. Jäsenten väliset hyvät suhteet olivat heidän mukaansa myös yksi havaittava tekijä.

Yksittäisiä ryhmäkiinteyden liitettyjä ominaisuuksia olivat asenne, huolenpito, luottamus johtajaa, kiintymys ryhmään, kurinalainen toiminta, oikeudenmukaisuus, roolit, suorituskyky, tehokkuus, vähäinen tehtävien välttely ja ylpeys omasta joukosta. Vaikkakin nämä olivat yksittäisiä asioita, niin voidaan todeta, että kokonaisuutena hyvän ryhmäkiinteyden omaava primääriryhmä osattiin tunnistaa hyvin.

Keskeisimmät ilman mittauksia havaittavat huonon kiinteyden ilmentymät ovat huono tehtävien suorittamisen taso, huonot suhteet jäsenten kesken, tehtävien välttely ja tehokkaan johtamisen puuttuminen. Suurin osa vastaajista koki huonon kiinteyden ilmenevän ainakin tehtävien välttelynä. Muita esille tulleita ilmentymiä olivat huono ilmapiiri, suhteet, suorituskyky, yhteistyön heikkeneminen sekä luottamuksen ja motivaation laskeminen.

Myös varusmiesjohtajat totesivat huonon kiinteyden näkyvän tehtävien välttelynä tai niiden huonosti suorittamisena sekä huonoina jäsentenvälisinä suhteina.

Mielenkiintoinen havainto on se, että *hyvän kiinteyden* ei vastausten mukaan nähty vaikuttavan suorituskykyyn. Varusmiehet kuitenkin kertoivat *huonon kiinteyden* vaikuttavan negatiivisesti suorituskykyyn. Huonon kiinteyden tunnusmerkit osattiin tunnistaa erittäin hyvin.

Ryhmäkiinteyden on yksi tärkeimmistä ryhmän suorituskykyyn vaikuttavista asioista. Vaikka ryhmässä olisi taitavat yksilöt ja tarvittavat resurssit tehtävien hoitamiseen, täytyy sen olla myös kiinteä, jotta ryhmän hyvät ominaisuudet saadaan tehokkaasti hyödynnettyä. Suurin osa vastaajista koki ryhmäkiinteyden toimintakyvyn kannalta erittäin tärkeäksi ja loput tärkeäksi.

4.2. Miten ryhmäkiinteyden otetaan huomioon perusyksikön koulutuksessa?

Haastattelun perusjoukko muodostui kadettiupseereista, jotka olivat toimineet varusmieskoulutuksen suunnittelijoina tai isompien kokonaisuuksien johtajana. Seitsemästä haastatellusta neljä oli toiminut saapumiserän johtajana, kaksi varapäällikkönä ja yksi jaoksen varajohtajana. Tässä luvussa vastataan päätutkimuskysymykseen.

4.2.1. Ryhmien muodostaminen

Vastaajilta pyrittiin selvittämään onko organisaatioiden muodostamiseen olemassa jokin tietty prosessi vai onko henkilöiden sijoittaminen eri ryhmiin ja tehtäviin sattumanvaraista. Organisaation tehokkuuden kannalta olisi suotavaa, että muodostaminen perustuisi joihinkin kriteereihin sattumanvaraisuuden sijaan. Vastaajien mukaan organisaatiot muodostettiin pääsääntöisesti aakkosjärjestyksen tai liikunnallisen aktiivisuuden perusteella. Joissakin yksiköissä vaikuttivat sotilaspoliisiesivalinnat, jotka suoritettiin peruskoulutuskauden puolivälissä.

Peruskoulutuskaudelle tehdyt organisaatiot pyrittiin pitämään samana palveluksen loppuun asti. Todellisuudessa erilaisten koulutus- ja johtajavalintojen vuoksi kaikissa yksiköissä peruskoulutuskauden organisaatio muuttui perustettaessa erikois- ja joukkokoulutuskauden organisaatiot.

Joissakin yksiköissä erikoiskoulutusvalinnat rikkoivat ensimmäisen organisaation jo noin viiden viikon palveluksen jälkeen. Näissä yksiköissä organisaatio muuttui vielä kertaalleen erikoiskoulutuskauden alussa. Erikoiskoulutuskauden alussa kaikissa yksiköissä muodostettiin sodan ajan organisaatio, joka pyrittiin säilyttämään sellaisenaan palveluksen loppuun asti. Kaikista vastauksista voitiin päätellä, että yksittäiset henkilöt päätyivät johonkin ryhmään täysin sattumanvaraisesti ja näin ollen toimintatapa ei luo parhaita edellytyksiä kiinteän joukon muodostumiselle.

Yhdessä vietetyllä ajalla on merkittäviä positiivisia vaikutuksia joukon kiinteydelle. Samaan joukkueeseen kuuluvat henkilöt tulisikin majoittaa mahdollisimman lähelle toisiaan ja johtajat ryhmiensä kanssa samoihin tupiin, jotta yhdessä vietetty aika voitaisiin maksimoida. Tupajako eri yksiköissä toteutettiin pääsääntöisesti siten, että peruskoulutuskauden ajan organisaation mukainen tupajako pysyi samana.

Tupajaot muodostettiin uusiksi erikoiskoulutuskauden alussa ja ne pysyivät samana aina palveluksen loppuun saakka. Johtajien majoittaminen peruskoulutuskaudella vaihteli yksiköstä riippuen. Johtajat saatettiin majoittaa omiin tupiinsa, tai sitten ryhmiensä kanssa samoihin tupiin. Erikoiskoulutuskaudelta alkaen jokaisessa yksikössä johtajat majoitettiin omien ryhmiensä kanssa.

Erikoiskoulutuskauden ja joukkokoulutuskauden majoituskäytännöt tukivat ryhmäkiinteyden vahvistumista parhaalla mahdollisella tavalla. Peruskoulutuskauden organisaation muuttuminen erikoiskoulutuskauden alussa vaikuttaa kuitenkin negatiivisesti ryhmäkiinteyden kehitykseen, koska useita viikkoja kestävä ryhmäytymisprosessi on käytävä uudelleen läpi.

4.2.2. Yksilölliset taustat

Yksilöllisillä taustatekijöillä ei ole suoraa yhteyttä ryhmäkiinteyteen. Kiinteyden muodostuminen vaatii kuitenkin hyvät jäsenten väliset suhteet ja luottamuksen, jolloin kiinteydellä on paremmat edellytykset rakentua positiiviseen suuntaan, kun jäsenet omaavat mahdollisimman

samanlaiset taustat. Vastausten perusteella taustatekijöitä ei huomioitu itse ryhmien kokoonpanon muodostamisessa. Taustatekijöiksi tunnistettiin vain koulutustausta, liikunnallinen aktiivisuus ja harrastukset, *”Ikä, sukupuoli ja siviilisäätävät eivät minun mielestä vaikuta millään tavalla. Ei ole mitään havaintoja siihen suuntaan.”*

Koulutustausta huomioitiin vain silloin, kun henkilöitä valittiin joihinkin tiettyihin erityistehäviin. Harrastustaustaltaan erilaiset ihmiset saatettiin myös jakaa eri ryhmiin osaamisen hajauttamiseksi.

Voidaan siis todeta, että yksilöllisiä taustoja, kuten arvot ja asenteet, ei oteta huomioon muodostettaessa organisaatioita eri koulutuskausille. Koulutustausta otetaan huomioon valittaessa henkilöitä osaamisen perusteella johonkin tehtävään, mutta koulutustausta ei ole varsinaisesti organisaation ryhmien muodostamisen peruste. Esille tulleet käytännöt tukevat huonosti kiinteyden muodostumista perustettavaan organisaatioon.

Taidoiltaan tai valmiuksiltaan heikompien jäsenten auttamista ja tukemista ei varsinaisesti koulutettu millään tavallaan, vaan sen koettiin olevan enemmänkin sisäänrakennettu toimintatapa. Ryhmänä suoritettavat erilaiset tehtävät ja yhteiset kokemukset nähtiin ohjaavan jäseniä auttamaan ja tukemaan toisiaan. Lähes kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että sotaharjoitukset ovat sellaisia tapahtumia, jotka vaativat ryhmän jäseniltä yhteistyötä ja ovat myös fyysisesti raskaita.

Yhteistyöhön pakottaviin ja sitä kehittäviksi tapahtumiksi koettiin ryhmäaseiden käyttäminen ja maastoharjoitukset. Fyysisesti raskaita koulutuksia järjestettiin useissa yksiköissä. Päivittäiskoulutusten ja sotaharjoitusten lisäksi niitä olivat erilaiset ryhmätaitokilpailut tai koulutushaaramarssit. Itse auttamista ei varsinaisesti koulutettu varusmiehille, mutta sen katsottiin syntyvän yhdessä suoritettavista tehtävistä ja raskaista yhteisistä kokemuksista.

Aseet, välineet ja tehtävät, jotka vaativat yhteistyötä ryhmänä, pakottavat jäsenet kommunikoimaan, jakamaan informaatiota ja asettaa johtajan tilanteeseen jossa hänen on pakko toimia ja näyttää osaamisensa. Viidessä yksikössä seitsemästä järjestettiin jonkinlainen koulutustapahtuma, jonka tarkoitus oli haastaa ryhmät psyykkisesti ja fyysisesti. Useimpiin näistä koulutustapahtumista liittyi tehtäviä, joiden suorittaminen vaati hyvää yhteistyötä ryhmältä.

4.2.3. Tehtäviin sitouttaminen

Palautetilaisuuksien tarkoitus on tehostaa joukon toimintaa. Ne toimivat myös johtajan mahdollisuutena näyttää sitoutuneisuutensa organisaatioon, sekä alaisten kanavana vaikuttaa heidän tulevaisuuteen. Vastausten perusteella palautetilaisuudet ovat vahvasti sidoksissa kaikkiin koulutustapahtumiin.

Palautetilaisuudet olivat normaali osa sotaharjoituksen päättämistoimia ja palautetilaisuudet suunniteltiin valmiiksi läpivienteihin ja viikko-ohjelmiin. Joukon kantahenkilökuntaan kuuluva kouluttaja oli pääsääntöisesti se henkilö, joka antoi palautteen koko joukolle. Ryhmäjohtajilla oli hyvin vähän mahdollisuuksia antaa valmisteltua palautetta omalle ryhmälleen muissa tilanteissa, kuin heidän itse johtamissaan koulutustilanteissa.

Koulutuskausisuunnitelmiin ja viikko-ohjelmiin oli varattu suunnitelmallisesti aikaa palautetilaisuuksille. Palautteet liittyivät rakenteellisesti myös kaikkiin johdettuihin koulutustapahtumiin. Palautteen antajana toimi yleensä joukon henkilökuntaan kuuluva kouluttaja ja palaute annettiin isolle joukolle. Varusmiesjohtajat antoivat palautteen johtamistaan koulutuksista, mutta erilaisista itse ryhmän tehtäviin liittyvistä tapahtumista heillä ei ollut mahdollisuutta antaa palautetta omalle ryhmälleen.

Yhdessä suunnittelu sitouttaa alaiset tehtävän toteuttamiseen sekä organisaation tavoitteisiin, jolloin suunnittelulla on myös organisatorisia vaikutuksia. Yhdessä suunnittelu toteutettiin pääpiirteittäin siten, että henkilökunnan kesken alaiset otettiin mukaan prosessiin, henkilökunta otti varusmiesjohtajat mukaan suunnitteluun, mutta varusmiesjohtajat tekivät sen johtajien yhdessä muiden johtajien kanssa.

Alaisten huomioonottaminen liittyi vahvasti alaisten toimintakyvyn ylläpitoon. Tehtävien suunnittelu oli etenkin varusmiesjohtajilla useimmiten johtaja- ja tehtäväkeskeistä, jolloin alaisia ei otettu mukaan suunnitteluun millään tavalla. Henkilökunta suunnitteli yhdessä alaisten kanssa erilaisia tehtäviä ja koulutustapahtumia, kuten myös varusmiesjohtajien kanssa. Suurin syy miksi alaisia ei otettu mukaan suunnitteluun, oli kokemus heidän riittämättömästä ammattitaidosta.

Auttaminen ja välittäminen saavat jäsenet samaistumaan toisiinsa. Hitaammin oppivia varusmiehiä tuettiin monella eritavalla. Vastauksien perusteella apukouluttajien käyttö oli teho-

kas keino ottaa huomioon yksilöiden haasteet oppimisen osalta. Osittain heikommin oppivien tukeminen jäi kuitenkin tupien tai ryhmien esimiesten vastuulle. Tämä toisaalta vahvistaa johtajan asemaa hänen osoittaessaan huolenpitoa ja kiinnostusta alaistaan kohtaan opettamalla jopa vapaa-ajalla alaisilleen taitoja. Hitaammin oppivien erikseen kouluttamiseen ei ollut mahdollista käyttää aikaa, mutta apukouluttajien suunnitelmallisella käytöllä heitä pystyttiin tehokkaasti tukemaan.

4.2.4. Johtajan ammattitaito

Koulutustapahtumat, joissa ryhmänjohtaja kouluttaa omaa ryhmäänsä, mahdollistavat johtajan osaamisen ja ammattitaidon osoittamisen alaisilleen. Lähes kaikkien vastausten mukaan ryhmäjohtajia pyrittiin käyttämään siten, että he itse kouluttivat omat alaisensa.

Peruskoulutuskaudella varusmiesjohtajat kouluttivat organisaatiosta riippumatta erilaisissa tapahtumissa kaikkia yksikön varusmiehiä. Erikoiskoulutuskaudelta alkaen ryhmänjohtajat kouluttivat pääsääntöisesti itse omaa ryhmäänsä aina palveluksen loppuun asti. Etenkin sotaharjoituksissa ryhmänjohtajan kouluttava rooli oli vahvasti esillä. Henkilökuntaan kuuluvan kouluttajan rooli oli enemmänkin mentori tai ohjaava.

Jäsenten osatessa omien tehtäviensä lisäksi myös muiden jäsenten tehtävät se johtaa parempaan tilannetietoisuuteen ryhmässä ja jäsenet voivat helpommin auttaa toisiaan erilaisten tehtävien suorittamisessa. Vastaajien mukaan taistelijoille annettiin sama peruskoulutus riippumatta ryhmän tehtävästä, jonka jälkeen tehtävät vakioituivat aina tietyille henkilöille.

Peruskoulutuskaudella kaikki alokkaat saivat saman tai lähes saman peruskoulutuksen. Erikoiskoulutuskauden alussa jokaiselle ryhmän jäsenelle koulutettiin ryhmä – ja tehtäväkohtaiset taidot, joiden lisäksi tietyt henkilöt saivat erikoulutuksen joihinkin tehtäviin. Ryhmien sisällä tehtävät yleensä vakioituivat ennemmin tai myöhemmin.

4.2.5. Vuorovaikutustaidot ja suhtautuminen organisaatioon

Hyvät sosiaaliset taidot edesauttavat kanssakäymistä ja madaltavat keskustelukynnystä jolloin jäsenten on helpompi tutustua toisiinsa ja muodostaa henkilösuhteita. Koulutusohjelmiin kuului varusmiesten vuorovaikutuskurssi, mutta vastaajat eivät osanneet kertoa sen sisällöstä tarkemmin. Vastaajien mukaan vuorovaikutustaidot kehittyivät kuitenkin vapaa-ajalla yhteisessä

majoituksessa sekä sotaharjoituksissa. Sotaharjoituksissa ryhmän jäsenet oli pakotettu tehtäviensä vuoksi jatkuvaan vuorovaikutukseen fyysisen ja psyykkisen rasituksen alla. Tämän katsottiin vaikuttavan positiivisesti vuorovaikutustaitojen kehittymiseen.

Palvelusta kokonaisuutena ajatellen yksilöt joutuvat hyvin erilaisiin tilanteisiin ja ympäristöön erilaisten ihmisten kanssa. Ympäristö voi olla fyysisesti ja psyykkisesti haastava, jolloin vuorovaikutustaitojen kehittyminen voi olla jopa pakollista yksilön jaksamisen ja hyvinvoinnin kannalta. Suoraan vuorovaikutustaitojen parantamiseen tähtäävää koulutusta ei ollut, mutta vuorovaikutustaitojen koettiin kehittyvän parhaiten jäsenten viettäessä yhdessä aikaa. Jäsenet olivatkin pakotettuja viettämään yhdessä aikaa vapaa-ajalla samassa majoituksessa sekä sotaharjoituksissa yhteisten tehtävien suorittamisessa ja majoittumisen vuoksi.

Positiiviset mielikuvat ja luottamus organisaatioon parantavat yksilön sitoutumista organisaatioon ja tällä tavoin organisatorinen kiinteys vahvistuu. Mielikuviin koettiin vaikuttavan henkilökunnan esimerkillä. Esimerkillä voitiin tarkoittaa tarkoituksenmukaista ja laadukasta koulutusta sekä varusmiesten asiallista ja oikeudenmukaista kohtelua.

Keskeinen tekijä positiivisten mielikuvien muodostumisen kannalta oli henkilökunnan esimerkillinen toiminta. Esimerkillisyydellä tarkoitettiin laadukkaiden koulutusten järjestämistä, oikeudenmukaista ja asiallista varusmiesten kohtelua sekä samojen sääntöjen noudattamista. Positiivisten mielikuvien luominen varusmiehille ei ollut kuitenkaan suunnitelmallista.

5. POHDINTA

5.1. Luotettavuuden tarkastelu

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden kannalta on tärkeää, että lukijalle annetaan läpi tutkimuksen tarkka kuva tutkijan ajatusoperaatioista ja valinnoista (Mäkelä 1990, 59). Myös valittujen metodien soveltuvuus ja käyttötapa ovat keskeisessä asemassa (Tuomi & Sarajärvi 2013, 57). Tässä tutkimuksessa on perehdytty laajasti aihealuetta koskevaan aikaisempaan tutkimuksiin. Teoriaosuus sisältää tutkimuksia eri vuosikymmeniltä aina 1900-luvun alusta vuoteen 2013, minkä ansiosta erilaiset näkökulmat ja ajatukset on voitu tuoda kattavasti esille. Ryhmäkiinteys on erittäin moniulotteinen asia ja siksi tämän tutkimuksen luotettavuuden kannalta oli haasteellista tuoda esille opinnäytteeseen riittävän sopivan laaja näkemys ilmiöstä menettä kuitenkin liian syvälle yksityiskohtiin.

Aineiston keräämiseen käytettiin haastatteluita ja kyselyitä. Ne ovat laadullisessa tutkimuksessa yleisesti käytettyjä menetelmiä (Hirsjärvi & Hurme 1993, 9). Tutkimuksen alkuvaiheessa haastattelut ja kyselyt suunniteltiin huolellisesti. Ongelmana oli kuitenkin se, että ajan käytön vuoksi oli ne laadittava tutkimusprosessin alkuvaiheessa. Tästä syystä joidenkin kysymysten yhteys teoriaan olisi voinut vahvempi. Haastattelu ja kysely pilotoitiin ennen varsinaista aineiston keräämistä. Tästä huolimatta kysymysten asettelu olisi voinut tehdä yksityiskohtaisemmin. Etenkin kysymykset, jotka olivat kaksiosaisia, aiheuttivat haasteita analyysivaiheessa. Tiedonantajien oli ollut vaikea vastata tarkasti kaksiosaisien kysymysten molempiin osiin. Yleensä jompikumpi osuus jäi vähemmälle huomiolle.

Tämä tutkimus yleistää aineistosta tehdyt tulokset, mutta on huomattava, että vastaajien prosentuaalinen osuus koko perusjoukosta on erittäin pieni. Perusjoukko muodostettiin sekä kyselyyn, että haastatteluihin eri joukko-osastoista monimuotoisuuden parantamiseksi. Se ei kuitenkaan tarkoita, että kaikki tulokset korreloisivat kaikkiin Puolustuvoimien perusyksiköihin. Tutkimuksen tulokset ovat suuntaa antavia ja esille tulleiden johtopäätösten varmistamiseksi tutkimus tulisi toteuttaa huomattavasti paljon laajempaan.

5.2. Johtopäätökset

Tulosten perusteella ryhmäkiinteyden ominaisuudet tunnetaan ainakin tärkeimmiltä osin melko hyvin. Kouluttajien käsitysten mukaan sosiaalinen kiinteys vaikuttaa merkittävästi joukon toimintakykyyn etenkin yksilötasolla. Sosiaalinen kiinteys koettiin muodostuvan samanarvoisten jäsenien välille hyvinä kaverisuhteina ja toisista välittämisenä. Johtajan ja alaisten väliset hyvät suhteet koettiin kuitenkin riskialttiina. Vastaajien mukaan johtajan ja alaisten väliset liian hyvät suhteet saattavat aiheuttaa epäoikeudenmukaista kohtelua ja johtajan auktoriteetin menetyksen.

Instrumentaalisen kiinteyden käsitettiin vaikuttavan merkittävästi joukon suorituskykyyn, mutta sen ei nähty vaikuttavan organisatoriselle tasolle. Tehtävien välttelyä ei osattu yhdistää ryhmätason asiaksi, mihin instrumentaalinen ja organisatorinen kiinteys vaikuttaa. Sen nähtiin johtuvan yksilöiden ominaisuuksista.

Vertikaalinen kiinteys voi vaikuttaa kaikkiin kiinteyden ulottuvuuksiin ja se koettiin erittäin tärkeäksi asiaksi. Tässä ulottuvuudessa korostui kuitenkin instrumentaalinen puoli. Johtajan katsottiin olevan ryhmässä vastuussa lähes kaikista asioista, aina huonosta motivaatiosta tehtävien välttelyyn asti.

Ryhmäkiinteys nähdään yhtenä isona kokonaisuutena, joka vaikuttaa pääasiassa primääriryhmään. Sosiaalisen kiinteyden katsottiin muodostuvan samanarvoisten jäsenten välille ja sen koettiin virheellisesti vaikuttavan suoraan ryhmän suorituskykyyn. Instrumentaalinen kiinteys liitettiin tehtävien suorittamiseen ja ammattitaitoon. Vertikaalinen kiinteys koettiin muodostuvan lähes pelkästään instrumentaalisesti. Kaikkein heikommaksi ulottuvuudeksi jäi organisatorinen kiinteys. Organisatorinen kiinteys vahvistuu enemmän tai vähemmän kaikkien muiden ulottuvuuksien kautta, mutta vastaajat eivät nähneet näiden välillä yhteyksiä. Symbolien ja merkkien voimakas vaikutus yhteisöllisyyteen osattiin kyllä tunnistaa.

Varusmiesjohtajien ja henkilökunnan vastauksissa ei ollut merkittävää eroa. Varusmiesjohtajien näkemykset olivat kuitenkin selkeästi pinnallisemmat kuin henkilökunnalla, mutta eri ulottuvuuksiin liittyen tärkeimmät ominaisuudet kuitenkin tunnettiin. Tämä voi kertoa siitä, että varusmieskoulutuksen aikana kouluttajien näkemykset ryhmäkiinteydestä siirtyvät ainakin välillisesti eteenpäin.

Ryhmäkiinteys käsitetään kokonaisuutena melko hyvin, mutta suurin haaste vaikuttaa olevan eri ulottuvuuksien hahmottaminen ja niiden vaikutukset ryhmään. Kouluttajilla on kohtuullinen näkemys kiinteydestä, mutta se ei ole riittävä tiedon siirtämiseksi varusmiesjohtajien kautta sodan ajan joukkoihin. Suurin osa kadettiupseereista siirtyy kouluttajan tehtävistä jossakin vaiheessa koulutuksen suunnittelu- ja johtamistehtäviin. Käsitykset kiinteyden merkityksestä ja vaikutusmekanismeista etenkin organisaatiotasolla ovat puutteelliset ja valmiudet ryhmäkiinteyttä tukevien organisaatioiden ja koulutuksien suunnitteluun eivät ole riittävät.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella varusmieskoulutuksen kulttuuri ja toimintatavat tukevat ryhmäkiinteyden muodostumista joukkoihimme osittain jopa erittäin hyvin. Organisaation mukainen yhteinen majoitus pakottaa jäsenet päivittäin kanssakäymiseen toistensa kanssa niin päiväpalveluksen aikana kuin vapaa-ajallakin. Majoituskäytännöt tukevat erittäin hyvin sosiaalisen kiinteyden muodostumista joukkoon.

Sotaharjoitukset ja erilaiset koulutustapahtumat ovat fyysisesti raskaita, vaativat jäseniltä yhteistyötä ja toistensa tukemista, jotta yhteiset tehtävät saadaan toteutettua. Sotaharjoituksissa ja koulutuksissa kaikki toiminta tähtää erilaisten tehtävien suorittamiseen, mikä vahvistaa ryhmän instrumentaalista kiinteyttä.

Hitaammin oppivia henkilöitä pyritään tukemaan koulutuksissa apukouluttajien käytöllä ja viimeistään ryhmien johtajien toimesta he saavat tarvitsemansa tuen ainakin jossain määrin. Erikoiskoulutuskauden alusta alkaen johtajat kouluttavat omia sodan ajan ryhmiään ja tämä toimintatapa vahvistaa vertikaalisen kiinteyden sosiaalista ja instrumentaalista ulottuvuutta.

Henkilökunnan esimerkillisellä toiminnalla ja laadukkailla koulutuksilla pyritään antamaan Puolustusvoimista positiivinen mielikuva varusmiehille, mikä johtaa organisatorisen kiinteyden vahvistumiseen. On kuitenkin huomattava, että käytettävissä olevat resurssit eivät aina mahdollista laadukkaiden koulutuksien toteuttamista.

Varusmiespalveluksen aikainen organisaatio kokee kaksi merkittävää muutosta puoli vuotta palvelevan miehistön osalta. Ensimmäinen ja tärkein muutos on palvelukseen astumisen ensimmäisen päivän aikana perustettava peruskoulutuskauden organisaatio. Juuri palvelukseen astuneet varusmiehet aloittavat elämän täysin uudessa ympäristössä, joka aiheuttaa voimakkaan stressitilan ensimmäisten viikkojen ajaksi. Tämän stressitilan kestämistä helpottaa välittömät tupakaverit joihin ensimmäisten viikkojen aikana tutustutaan. Tällä tavoin uusiin tupa-

kavereihin sitoudutaan ja samaistutaan erittäin voimakkaasti. Uudet kaverit antavat tukea stressaavassa ympäristössä ja heidät koetaan paljon arvokkaammiksi kuin normaaleissa sosiaalisissa ryhmissä.

Varusmieskoulutuksen peruskoulutuskausi kestää noin kahdeksan viikkoa. Se on noin kolmanneksen varusmiespalveluksesta puoli vuotta palvelevan miehistön osalta. Näiden ensimmäisten kuukausien aikana primääriryhmän horisontaalinen sosiaalinen kiinteys on todennäköisesti ehtinyt muodostumaan.

Kahden ensimmäisen kuukauden jälkeen organisaatiossa tapahtuu toinen merkittävä muutos. Peruskoulutuskauden päätteeksi tehdään erilaiset koulutusvalinnat ja muun muassa johtajakoulutukseen valitut siirtyvät pois joukkotuotantoujoukosta. Tämä organisaatiomuutos aiheuttaa sen, että peruskoulutuskauden aikana jo hyvään vauhtiin ehtinyt primääriryhmän kiinteys voi heikentyä tai jopa kadota kokonaan. Ryhmädynamiikka on herkkä henkilöstömuutoksille ja yhdenkin henkilön vaihtuminen ryhmässä saattaa rikkoa kiinteyden koko ryhmästä.

Erikoiskoulutuskauden alussa muodostettu koulutusorganisaatio pysyy samana varusmiespalveluksen loppuun asti ja tukee sillä tavoin kiinteyden vahvistumista hyvin. Ongelmana on kuitenkin neljän kuukauden lyhyt aika. Primääriryhmän horisontaalinen kiinteys muodostuu ryhmän perustamisesta noin kolmen ensimmäisen kuukauden aikana. Tämän jälkeen alaiset alkavat suuntaamaan huomiotaan johtajaansa ja seuraavan kuuden kuukauden aikana ryhmän vertikaalinen kiinteys vahvistuu tai heikkenee riippuen johtajan toiminnasta. Nämä kaksi organisaatiomuutosta ovat erittäin ongelmallisia ryhmäkiinteyden kannalta varusmiespalveluksen suhteellisen lyhyen ajan vuoksi.

Koulutuskausien organisaatiomuutosten lisäksi ehkä vieläkin merkittävämpi tekijä on sotilasryhmien muodostamisen perusteet. Peruskoulutuskauden organisaatio pyritään pitämään kutakuinkin samanlaisena palveluksen loppuun asti, jonka jälkeen joukko sijoitetaan reserviin. Sijoittamisen periaatteet vaihtelevat, mutta pääsääntöisesti varusmiespalveluksen suorittanut joukko pyritään sijoittamaan mahdollisimman eheänä reserviin. Peruskoulutuskauden organisaatiot muodostetaan pääsääntöisesti aakkosjärjestyksen tai liikunnallisen aktiivisuuden perusteella huomioimatta palvelukseen astuvien henkilöiden yksilöllisiä taustoja. Yksilölliset taustat, kuten arvot ja asenteet vaikuttavat siihen, miten helposti eri henkilöt onnistuvat luomaan suhteita toisiinsa. Arvoiltaan ja asenteiltaan täysin erilaiset ihmiset eivät välttämättä koskaan tule toimeen keskenään ja se voi vaikuttaa yksittäisten ryhmien suorituskykyyn mer-

kittävästikin. Yksikin henkilö voi vaikuttaa koko ryhmän dynamiikkaan. Tämä tarkoittaa sitä, että sodan ajan organisaatioiden muodostaminen rakentuu täysin sattumanvaraisesti muodostettujen ryhmien rungolle. Tällainen toimintatapa ei luo parhaita mahdollisia edellytyksiä kiinteyden muodostumiselle sodan ajan joukkoihimme.

Puolustusvoimien uusi taistelutapa asettaa merkittäviä haasteita joukkojen toimintakyvylle hajautetun taistelun osalta, jossa joukot voivat joutua eristäytyneisyyden vuoksi kovan psykisen rasituksen alaiseksi. Sodan ajan joukkojen suorituskykyyn voidaan vaikuttaa positiivisesti kiinnittämällä huomiota peruskoulutuskauden ryhmien muodostamisen ja muokkaamisen periaatteisiin. Tällä tavoin voidaan luoda kiinteyden vahvistumiselle paremmat edellytykset ilman merkittävää taloudellista panostusta.

Edellä mainittuja periaatteita voidaan soveltaa myös kriisinhallintajoukkoihin. Kriisinhallintaoperaation joukko tulisi mahdollisuuksien mukaan muodostaa siten, että kiinteyttä vahvistavat tekijät otettaisiin huomioon. Etenkin rotaatiokoulutuksen aikana kiinteyttä olisi hyvä vahvistaa suunnitelmallisesti. Menettelemällä tällä tavoin, joukosta voitaisiin saada suorituskykyisempi ja valmiimpi suorittamaan sille käskettäviä tehtäviä, jo ennen operaatioalueelle saapumista.

5.3. Jatkotutkimuskohteet

Johtopäätöksissä todettiin Puolustusvoimien koulutusorganisaatioiden ryhmien muodostamisen olevan ryhmäkiinteyden kannalta sattumanvaraista. Tästä syystä jatkossa olisi hyvä tutkia:

- Miten Puolustusvoimissa varusmieskoulutuksen eri koulutuskausien ryhmät tulisi muodostaa ryhmäkiinteyden kannalta?
- Miten kriisinhallintaoperaatioon lähetävä joukko tulisi muodostaa ryhmäkiinteyden kannalta?
- Miten reservissä olevan sodan ajan joukon kiinteyttä voidaan ylläpitää?
- Miten kertausharjoitusten aikana voidaan vahvistaa joukon kiinteyttä?

Armeija tarjosi tälle tutkimukselle organisaatorakenteen vuoksi hyvän viitekehäksen. Tuloksia voidaan kuitenkin soveltaa kaikissa niissä ympäristöissä, joissa ihmiset ovat kanssakäymisessä toistensa kanssa, koska ryhmädynamiikan lait toimivat kaikkialla yhtä lailla. Erilaisten organisaatioiden ja etenkin pienryhmien muodostamisessa tulisikin ottaa huomioon rakenteen

lisäksi erilaisten ihmisten taustat, tarpeet ja tavoitteet, jotta organisaatiosta saataisiin mahdollisimman toimiva. Etenkin yritysten johtotehtävissä toimiville henkilöille olisi hyvä opettaa ryhmäkiinteyden perusteita. Ottamalla huomioon ryhmäkiinteyden vaikutukset ja vahvistamisen keinot, voidaan jokaisen työyhteisön työhyvinvointia sekä työn mielekkyyttä parantaa. Työhyvinvoinnin ja työn mielekkyyden parantuminen voi vähentää myös sairauspoissaoloja, joilla on taloudellinen vaikutus yrityksen tai yhteisön toimintaan.

Ryhmäkiinteydellä voidaan vaikuttaa koko yhteiskuntaan eritasoisten oppilaitosten kautta. Tutkimusten mukaan kiinteissä ryhmissä vallitsee oppimiseen kannustava ilmapiiri ja esimerkiksi yläasteen opetuksessa kiinteä opetusryhmä voidaan suunnata helpommin kohti yhteisiä tavoitteita, jotka voisivat liittyä oppimiseen. Kiinteässä opetusryhmässä heikommin oppivat henkilöt saavat todennäköisesti myös parempaa vertaistukea muilta opiskelijoilta. Ryhmäkiinteydellä saattaisi olla positiivisia vaikutuksia myös koulukiusaamisen ehkäisemisessä tai missä tahansa yhteisössä tapahtuvaan kiusaamiseen. Yliopistotasolla hyvän kiinteyden omaavat ryhmät saattavat tuottaa parempia tuloksia myös tutkimustyön saralla tehokkuuden ja tehtäväkeskeisyyden parantuessa.

Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan soveltaa myös Puolustusvoimien ulkopuolella. Johtopäätösten perusteella ehdotetaan, että jatkossa tulisi tutkia:

- Miten menestyvien yritysten ja organisaatioiden henkilöstörakenne on luotu?
- Miten yritysten ja organisaatioiden ryhmäkiinteyttä voidaan vahvistaa?
- Miten ryhmäkiinteyttä voidaan hyödyntää eri opetusasteilla esikoulusta yliopistoon?

Viimeisessä luvussa tuodaan esille konkreettisia kehitysehdotuksia Puolustusvoimien toimintaan. Osa ehdotuksista vaatii kuitenkin jatkotutkimusta, jotte ne voidaan toteuttaa oikealla tavalla.

5.4. Kehittämisehdotukset

Varusmiespalveluksen lyhyen keston vuoksi ryhmäkiinteyden muodostuminen pitää saada nopeasti käyntiin heti palveluksen alussa. Tästä syystä eri koulutuskausien organisaatioiden muodostamisen periaatteiden tulee tukea ryhmäkiinteyttä parhaalla mahdollisella tavalla. Tämä voidaan toteuttaa siten, että organisaatioiden muodostamisessa otetaan huomioon yksilölliset taustat, jotta sosiaalisen kiinteyden muodostumiselle saadaan otolliset olosuhteet.

Ennen palvelukseen astumista palvelusikäisille tulisi teettää kysely, jonka perusteella voidaan muodostaa yksilöllinen profiili kustakin palveluksen aloittajasta. Kyselyssä tulisi ottaa huomioon ainakin vastaajan oma halukkuus palveluspaikasta ja aselajista, arvot, asenteet, uskonto, siviilisääty, harrastukset ja koulutus. Profiilien perusteella tulisi muodostaa ryhmät ja joukkueet peruskoulutuskaudelle. Erikoiskoulutuskauden organisaatio olisi hyvä muodostaa peruskoulutuskauden organisaation rungolle ja käyttää profiileja hyväksi täydennettäessä ryhmiä.

Ryhmien muodostamisen periaatteet vaativat kuitenkin lisää tietoa. Tämän tutkimuksen perusteella ei voida kuitenkaan perustella mikä on paras tapa Puolustusvoimien kannalta muodostaa ryhmiä profiileja hyödyntäen. Ryhmät voidaan muodostaa esimerkiksi laittamalla mahdollisimman samankaltaiset ihmiset samoihin ryhmiin, jolloin ryhmäkiinteydelle muodostuu parhaimmat edellytykset. Tämä ei kuitenkaan ole välttämättä paras vaihtoehto. Toinen tapa ryhmien muodostamiselle olisi se, että profiilin perusteella jaksamisen ja oppimisen kannalta heikoimmat henkilöt laitettaisiin ominaisuuksiltaan vahvempien ihmisten kanssa samaan ryhmään. Tällöin voitaisiin tasata yksilöiden välisiä eroja ja saada tukea heikommin oppiville henkilöille.

Ryhmäkiinteyden vahvistumista voidaan tehostaa perus – ja erikoiskoulutuskauden alussa heti organisaatioiden muodostamisen jälkeen järjestettävällä tapahtumalla, jossa uudet jäsenet pakotetaan tutustumaan toisiinsa. Tilaisuuden tulee kuitenkin olla sellainen, että se on miellyttävä ja siitä jää positiivisia mielikuvia. Tällä tavoin sosiaalisen kiinteyden vahvistumiselle voidaan luoda paremmat edellytykset.

Erikoiskoulutuskauden alussa tulisi järjestää koulutustapahtuma, minkä tavoitteena on vahvistaa alaisten luottamusta johtajaansa ja hänen ammattitaitoonsa. Tällä tavoin vertikaalisen kiinteyden vahvistumiselle luodaan hyvät edellytykset. Tapahtuman käytännön toteuttaminen vaatii kuitenkin lisää tutkimusta.

Johtajan ammattitaitoa tulee korostaa heidän alaisilleen toteuttamalla palautetilaisuudet siten, että kunkin ryhmän johtajalla on mahdollisuus antaa valmisteltu palaute alaisilleen.

Keskeisintä ryhmäkiinteyden vahvistamisessa on parantaa sotilashenkilöstön ymmärrystä ilmiöstä. Yksittäisten upseereiden varassa kiinteyden suunnitelmallinen vahvistaminen koko

Puolustusvoimissa ei ole mahdollista. Siksi sotilashenkilöiden käsitystä ryhmäkiinteydestä tulee vahvistaa kaikilla tasoilla.

- Varusmiesten johtajakoulutuksessa tulee opettaa mitä ryhmäkiinteyks on ja millaisia vaikutuksia sillä on. Painopiste opetuksessa tulee olla niissä käytännön toimenpiteissä joilla johtaja voi vahvistaa ryhmänsä kiinteyttä.
- Johtajakoulutuksessa syväjohtamisen periaatteiden noudattaminen pitää yhdistää osaksi ryhmäkiinteyttä.
- Ammattialiupeereiden ja kadettien koulutukseen tulee sisällyttää laajempi opetuskokonaisuus ryhmäkiinteydestä ja sen ulottuvuuksista. Painopiste tulee olla primääriryhmän kiinteyden vaikutuksissa ja sen vahvistamisen keinoissa.
- Ylemmän tason sotilasopetuksessa ryhmäkiinteyden opetuksen painopiste tulee olla organisatorisessa ja institutionaalisessa kiinteydessä.
- Kaikille sotilasjohtajille tulee opettaa hyvän primääriryhmäkiinteyden ilmentymän muodot, joita Sieboldin (1993, 7) mukaan ovat:
 - Jäsenet tekevät paljon yhteistyötä ja sen laatu on hyvä.
 - Ryhmän kyky reagoida yllättäviin tilanteisiin on hyvä.
 - Tehtäviä suoritettaessa jäsenet kommunikoivat paljon ja täsmällisesti.
 - Jäsenet haluavat työskennellä yhdessä.
 - Jäsenet haluavat vapaaehtoisesti auttaa toisiaan.
 - Ryhmässä käytetään usein sanaa ”me” suhteessa sanaan ”minä”.
 - Ryhmä keskustelee enemmän oman toiminnan kehittämistä, kuin jäsenten henkilökohtaisista asioista.

Tehtävien välttelyä ja tarpeettomia aamuvastaanottokäyntejä voidaan yrittää vähentää sitouttamalla alaiset paremmin tehtäviinsä. Sitoutumista voidaan vahvistaa ottamalla alaiset paremmin mukaan yhteisten tehtävien suunnitteluun. Sitouttamista voidaan parantaa korostamalla yksittäisten jäsenten tärkeyttä osana organisaatiota ja sen tavoitteiden saavuttamista. Myös organisaation olemassa olon tärkeys ja oikeutus tulee korostetusti tuoda esille varusmieskoulutuksessa, koska jäsenten on helpompi sitoutua organisaatioon joka koetaan hyväksi.

Organisaatioon sitouttamista voidaan parantaa ryhmäkohtaisilla merkeillä. Kukin yksittäinen ryhmä voisi suunnitella oman yksilöllisen merkkinsä. Tämä erityinen merkki saattaisi pitää yllä jäsenten sidettä varusmiesaikaiseen ryhmään koko reservissä olon ajan. Ryhmäkohtaisen merkin lisäksi tulisi rauhanajan organisaatioihin ottaa käyttöön ainakin yksikkö -ja aselajikoh-

taiset merkit. Joukko-osasto ja yksikkömerkki voitaisiin ottaa käyttöön heti, kun varusmies astuu palvelukseen. Aselaji ja ryhmäkohtaiset merkit tulisi ansaita erikoulutuskauden alkupuolelle, jotta niillä olisi todella merkitystä.

Tämän tutkimuksen perusteella ryhmäkiinteydellä on hyvät mahdollisuudet kehittyä ja vahvistua varusmiespalveluksen aikana. Kiinteyttä voidaan kuitenkin vahvistaa kiinnittämällä huomioita erilaisten ryhmien muodostamisen periaatteisiin sekä suunnitelmalla perus – ja erikoiskoulutuskauden alkuun kiinteyttä vahvistavia tapahtumia. Keskeisintä on kuitenkin opetuksen ja koulutuksen keinoin parantaa sotilashenkilöstön ymmärrystä ilmiöstä. Laajentamalla henkilöstön näkemystä ryhmäkiinteydestä, se voidaan ottaa paremmin huomioon organisaation kaikilla tasoilla primääriryhmästä instituutioon. Suorituskykyisten sodan ajan joukkojen laadukkaan kouluttamisen lisäksi ryhmäkiinteyks tulee pyrkiä sisällyttämään kaikkeen sotilaskoulutuksen suunnitteluun ja toteutukseen. Tällä tavoin voimme rakentaa reservistämme entistäkin kestävämmän ja tehokkaamman joukon.

6. LÄHTEET

Anttila, P. 1996. Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. Viitattu 12.08.2014. http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/01_tutkimusprosessi/02_tutkimisen_taito_ja_tiedon_hankinta/07_tutkimuksen_logiikka/7_1tieteellisen_paattelyn_logiikat

Ashforth, B. E. & Johnson, S. A. 2001. Which hat to wear? The relative salience of multiple identities in organizational context. Teoksessa M. A. Hogg & D. J. Terry, Social identity processes in organizational context. Philadelphia: Psychology express, 31–48.

Bartone, P. T. & Adler, A. B. 1999. Cohesion over time in a peacekeeping medical task force. *Military Psychology* 11, 85–107.

Bartone, P. T. & Kirkland, F. R. 1991. Optimal leadership in small army units. Teoksessa R. Gal & A. D. Mangelsdorff, Handbook of military psychology. Chichester: John Wiley&Sons, 393-409.

Bass, B. M. & Avioli, B. J. 2000. Platoon readiness as a function of leadership, platoon, and company cultures. Alexandria, VA: U.S.: Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.

Butler, J. S., Blair, J. D., Phillips, R. L. & Schitt, N. P. 1987. Framework for Research on Leadership, Cohesion and values. Alexandria, VS: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.

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

Carron, A. V. & Brawley, L. R. 2000. Cohesion: Conceptual and Measurement Issues. *Small Group Research* 31, 89-106.

Carron, A. V., Brawley, L. R. & Widmeyer, W. N. 1999. The measurements of cohesiveness in sports group. Teoksessa J. L. Duda, Advancements in sport and exercise psychology measurement. Morgantown, WV: Fitness Information Techonlogy, 213–226.

Carron, A. V., Brawley, L. R., Bray, S. R., Eys, M. A., Dorsch, K. D., Estabrooks, P. A., ym. 2004. Using consensus as a criterion for groupness: Implications for the Cohesion-group success relation. *Small Group Research* 35, 466–491.

Carron, A. V., Widmeyer, N. W. & Brawley, L. R. 1988. Group Cohesion and Individual Adherence. *Journal of sport & exercise psychology* 10, 127–138.

Carron, A. V., Widmeyer, W. N. & Brawley, L. R. 1985. The Development of an Instrument to assess cohesion in Sport Teams: The group enviroment Questionnaire. *Journal of sport psychology* 7, 244–266.

- Cartwright, D. 1968. The nature of group cohesiveness. Teoksessa D. Cartwright & A. Zander, *Group dynamics: Research and theory*. New York, NY: Harper & Row, 91–109.
- Cooley, C. H. 1909. *Social Organization: A Study of the Larger Mind*. New York, NY: Charles Scribner's Sons.
- Davis, A., Gardner, B. B. & Gardner, M. R. 1941. *A social anthropological study of caste and class*. Carolina: University of Chicago Press.
- Deutsch, M. & Gerard, H. B. 1955. A study of normative and informational social influences upon individual judgment. *Journal of abnormal social psychology* 51, 29-36.
- Donnelly, P., Carron, A. V. & Chelladurai, P. 1978. *Group cohesion and sport*. Ottawa: CA-HPER.
- Eskola, A. 1975. *Sosiologia tutkimusmenetelmä*. Helsinki: WSOY.
- Eskola, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen tutkimuksen analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa R. V. J. Aaltola, *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-kustannus, 133–157.
- Etzioni, A. 1975. *A comparative analysis of complex organisations. On power, involvement, and their correlates*. 2 painos. New York: The free press.
- Farley, K. M. & Veitch, J. A. 2003. Measuring morale, cohesion and confidence in leadership: what are the implications for leader. *Canadian Journal of Police & Security Services* 1, 353-364.
- Festinger, L. 1950. Informal social communication. *Psychological Review* 57, 271–282.
- Festinger, L., Back, K. W. & Schachter, S. 1950. *Social Pressures in Informal Groups - A Study of Human Factors in Housing*. 2 painos. Stanford, California: Stanford University Press.
- Freeman, L. C. 1992. The Sociological Concept of "Group": An Empirical Test of Two Models. *American Journal of Sociology* 98, 152–166.
- Furukawa, T. P., Schneider, R. J., Martin, J. A., Ingraham, L. H., Kirkland, F. R. & Marlowe, D. H. 1987. *Evaluating the unit manning system: Lessons learned to date*. Washington, DC: Division of Neuropsychiatry. Department of Military Psychiatry.
- Gal, R. 1986b. Unit morale: From a theoretical puzzle to an empirical illustration - an Israeli example. *Journal of Applied Social Psychology* 16, 549–564.
- Gal, R., Fishof, E. & Geva, N. 1987. *Measures of cohesion and commitment*. Zikhron Ya'akov: The Israeli Institute for Military Studies.
- Goodacre, D. M. 1953. Group characteristics of good and poor performing combat units. *Sociometry*, 16, 168–179.

- Grice, R. L. & Catz, L. C. 2005a. *Cohesion in Military and Aviation Psychology: An Annotated Bibliography and Suggestions for U.S. Army Aviation*. Arlington, VA: Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Griffith, J. 1986a. Group cohesion in military units: Its measurement and conception. 94th Annual American Psychological Convention. Elokuu. Washington, DC.
- Griffith, J. 1986b. Studies of cohesion in military units: A critical review. (Unpublished technical paper). Washington, D.C.: Walter Reed Army Institute of Research.
- Griffith, J. 1988. Measurement of Group Cohesion in U.S. Army Units. *Basic and applied social psychology* 9, 149–171.
- Griffith, J. 1989. The Army's New Unit Personnel Replacement and Its Relation to Unit Cohesion and Social Support. *Military Psychology* 1, 17–34.
- Griffith, J. 2002. Multilevel analysis of cohesion's relation to stress, well-being, identification, disintegration, and perceived combat readiness. *Military Psychology* 14, 217-239.
- Gross, N. & Martin, W. E. 1952. On group cohesiveness. *American Journal of Sociology* 57, 546–564.
- Grönfors, M. 1982. *Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät*. Helsinki: WSOY.
- Henderson, D. 1985. *Cohesion, the human element in combat : leadership and societal influence in the armies of the Soviet Union, the United States, North Vietnam, and Israel*. Washington, D.C.: National Defense University Press.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1993. *Teemahaastattelu . 6 painos*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hogg, M. A. 1992. *The social psychology of group cohesiveness: From attraction to social identity*. New York: University Press.
- Hogg, M. A. & Hains, S. C. 1996. Intergroup relations and group solidarity: Effects of group identification and social beliefs on depersonalized attraction. *Journal of Personality and Social Psychology* 70, 295–309.
- Holsti, O. 1968. Content analysis. Teoksessa G. Lindzey (toim.) & G. L. E. Aronson (toim.) *The handbook of social psychology*. 2 painos. Oxford, England: Addison-Wesley, 597.
- Holtz, R. F. 1986. Building the cohesion the old way: From the ground up. 28th Annual Conference of the Military Testing Association. Marraskuu. New London, CT.
- Ingraham, L. H. & Manning, F. J. 1981. Cohesion: Who needs it, What is it? *Military Review* 61, 2–12.
- Janis, I. L. 1982. *Groupthink: psychological studies of policy decisions and fiascoes*. Boston: Houghton Mifflin.
- Jennings, H. H. 1950. *Leadership and isolation: A study of personality in interpersonal relations*. New York: Longmans, Green & Co.

- King, A. 2013. *The combat soldier: infantry tactics and cohesion in the twentieth and twenty-first centuries*. Oxford: Oxford University Press.
- King, N. & Horrocks, C. 2010. *Interviews in Qualitative Research*. SAGE publication Ltd.
- Knouse, S. B. 1998. *Keeping "On task": An exploration of task cohesion in diverse military teams*. Patrick Air Force Bay, FL: Defense Equal Opportunity Management Institute.
- Lewin, K. 1939. *Field Theory and Experiment in Social Psychology: Concepts and Methods*. *American Journal of Sociology* 44, 868–896.
- Lewin, K. 1948. *Resolving social conflicts: Selected papers on group dynamics*. New York: Harper & Row.
- Lott, A. J. & Lott, B. E. 1965. Group cohesiveness as interpersonal attraction: a review of relationships with antecedent and consequent variables. *Psychological Bulletin* 64, 259–309
- Mael, F. A. & Alderks, K. E. 1993. Leadership Team Cohesion and Subordinate Work Unit Morale and Performance. *Military Psychology* 5, 141–158.
- McBreen, B. B. 2002. Improving Unit Cohesion: The First Step in Improving Marine Corps Infantry Battalion Capabilities. Viitattu 19. 02 2015. <http://www.2ndbn5thmar.com/coh/Cohesion%20Research%20McBreen%202002.htm>
- McDougall, W. 1918. *An introduction to social psychology*. 13 painos. Boston: John W. Luce & CO.
- McGrath, J. 1984. *Groups: Interaction and Performance*. Englewood cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- McIntyre, M., Strobel, K., Hanner, H., Cunningham, A. & Tedrow, L. 2002. *Toward an Understanding of Team Performance and Team Cohesion Over Time Through the Lens of Time Series Analysis*. Alexandria, VA: U.S. Army Research institute for Behavioral and Social Sciences.
- Mikalachki, A. 1969. *Croup cohesion reconsidered: A study of blue collar work groups*. London, Canada: The University of Western Ontario.
- Mullen, B. & Cooper, C. 1994. The relation between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological Bulletin* 115, 210-227.
- Mäkelä, K. 1990. *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Helsinki: Gaudeamus.
- Nagy Hesse-Biber, S. & Leavy, P. 2011. *The practice of qualitative research*. SAGE Publication Ltd.
- Newsome, B. 2007. *Made, not born: why some soldiers are better than some*. Westport CT: An imprint of Greenwood Publishing Group, inc.
- Pescosolido, A. T. & Saavedra, R. 2012. Cohesion and Sports Teams: A Review. *Small Group Research* 43, 744–758.
- Pisani, R. A. 2013. Large, Small and Median Groups. *Group Analysis* 46, 132–143.

- Rabbie, J. M. & Horwitz, M. 1988. Categories versus groups as explanatory concepts in inter-group relations. *European Journal of Social Psychology* 18, 117–123.
- Salo, M. 2011. *United we stand - divided we fall: A standard model of unit cohesion*. Helsinki: Unigrafia.
- Sarajärvi, A. 2002. *Sairaanhoidon opiskelijoiden hoitotyön näkemyksen muotoutuminen sairaanhoitaja koulutuksen aikana*. Oulu: Oulu University Press.
- Shaw, M. E. 1976. *Group dynamics*. 2 painos. New Delhi: Tata McGraw Hill.
- Shils, E. A. & Janowitz, M. 1948. Cohesion and Disintegration in the Wehrmacht in World War II. *The Public Opinion Quarterly* 12, 280–315.
- Schriesheim, J. F. 1980. The social context of leader-subordinate relations: An investigation of the effects of group cohesiveness. *Journal of Applied Psychology* 36, 19–40.
- Marvin, E. S. 1964. *Communication Networks*. Teoksessa F. E. Fiedler (toim.) *Advances in Experimental Social Psychology*. 1 painos. Waltham, MA: Elsevier, 111–147.
- Sherif, M. & Sherif, C. W. 1965. *An outline of social psychology*. New York: Haper & Brothers.
- Siebold, G. L. 1988. How small unit cohesion affects performance. 30th Annual Conference of the Military Testing Association. Marraskuu. Arlington, VA.
- Siebold, G. L. 1993. The case for unit cohesion. 101nd Annual Convention of the American Psychological Association. Elokuu. Toronto, ON.
- Siebold, G. L. 1996. Small unit dynamics: Leadership, motivation, cohesion, and morale. Teoksessa R. H. Phelps & B. J. Farr (toim.) *Reserve component soldiers as peacekeepers*. Alexandria, VA: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, 237–286.
- Siebold, G. L. 1999. The evolution of the measurement of cohesion. *Military psychology* 11, 5–26.
- Siebold, G. L. & Kelly, D. 1987a. Cohesion as an indicator of command climate. 3rd Annual Leadership Research Conference. Toukokuu. Kansas City, MO.
- Siebold, G. L. & Kelly, D. R. 1988a. Development of the Combat Platoon Cohesion Questionnaire. (Tech. Rep. No. 817). Alexandria, VA: U.S Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Siebold, G. L. & Kelly, D. R. 1988b. Development of the platoon cohesion index. (Tech. Rep. No. 816). Alexandria, VA: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Siebold, G. L. & Lindsay, T. J. 1994. Military cohesion: Evolution of the measurement of the cohesion. 102nd Annual Convention of the American Psychological Association. Elokuu. Los Angeles, CA.

- Siebold, G. L. & Lindsay, T. J. 1999. The relationship between demographic descriptors and soldier-perceived cohesion and motivation. *Military Psychology* 11, 109–128.
- Silverman, D. 2010. *Doing qualitative research*. 3 painos. London: SAGE publication Ltd.
- Stewart, N. K. 1991. *Mates and muchachos: unit cohesion in the Falklands/Malvinas war*. New York, N.Y: Brassey's Inc.
- Stouffer, S. A., DeVinney, L. C., Star, S. A. & Williams, R. M. 1949. *Studies in Social Psychology in World War II: Volume II. The American Soldier*. Princeton University Press.
- Taanila, A. 2007. Laadullisen aineiston analyysi. Viitattu 13.08.2014. http://kelo.oulu.fi/jatkokoulutus/AT_Laadullisen_aineiston_analyysi_170407.pdf
- Todd, R. C. 1992. *An exploration of cohesion in the land of combat service support*. School of Advanced Military Studies. Fort Leavenworth, KA: U.S. Army Command and General Staff College.
- Tuckman, B. W. 1965. Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin* 63, 384–399.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Vantaa: Kustanneosakeyhtiö Tammi.
- Turner, J. C. 1982. *Towards a cognitive redefinition of the social group*. Teoksessa H. Tajfel, social identity and intergroup relations. New York: Cambridge university Press.
- Tziner, A. 1982. Different effects of group cohesiveness: A clarifying overview. *Social Behavior and Personality* 10, 227–239.
- Varto, J. 1992. *Laadullisen tutkimuksen metodologia*. Tampere: Kirjayhtymä Oy.
- Vehkalahti, K. 2008. *Kyselytutkimuksen menetelmät ja mittarit*. Vammala: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Wesbrook, S. D. 1980. *The potential for military disintegration*. Teoksessa S. C. Sarkesia (toim) *Combat effectiveness: Cohesion, stress, and the volunteer military*. Beverly Hills, CA: SAGE Publications.
- Zaccaro, S. J. 1981. The effects of cohesion source on process loss in group performance. The University of Connecticut. Ann Arbor, MI: ProQuest Company. Tohtorin väitöskirja.
- Zaccaro, S. J. & McCoy, M. C. 1988. The effects of task and interpersonal cohesiveness on performance of disjunctive group task. *Journal of Applied Social Psychology* 18, 837–85.

7. LIITTEET

LIITE 1: Yhteenvedo analyysiyksiköistä

| SOSIAALINEN KIIINTEYS | INSTRUMENTAALINEN KIIINTEYS | VERTIKAALINEN KIIINTEYS | ORGANISATORINEN KIIINTEYS |
|----------------------------|-----------------------------|-------------------------|--|
| <i>Ystävyys</i> | <i>Yhteistyö</i> | <i>Huolenpito</i> | <i>Organisaation tuki</i> |
| <i>Suhteet</i> | <i>Tavoitteet</i> | <i>Ammattitaito</i> | <i>Tarkoitusemukaiset tavoitteet ja tehtävät</i> |
| <i>Yhteinen aika</i> | | <i>Luottamus</i> | <i>Samaistuminen</i> |
| <i>Luottamus</i> | <i>Kommunikointi</i> | <i>Samaistuminen</i> | <i>Ylpeys</i> |
| <i>Tukeminen</i> | <i>Oppiminen</i> | <i>Suhteet</i> | Arvot |
| <i>Vetovoima</i> | Ammattitaito | <i>Tavoitteet</i> | Esimiehet |
| Arvot | Asenne | Alaisten huomiointi | Ilmapiiri |
| Huolenpito | Esimerkillisyys | Asenne | Jäsenyyden hyväksyminen |
| Keskinäisriippuvuus | Huolenpito | Auttaminen | Kommunikointi |
| Kiintymys | Hyötyminen | Esimerkillisyys | Luottamus |
| Lojaalisuus | Keskinäisriippuvuus | Ilmapiiri | Majoituskäytännöt |
| Läheisyys | Kilpailu | Inspirointi | Normit |
| Moraali | Kulttuuri | Johdonmukaisuus | Oikeudenmukaisuus |
| Positiivinen suhtautuminen | Luottamus | Johtamistyyli | Oppiminen |
| ryhmän vetovoima | Läsnäolo | Kilpailu | Organisaation tarjoamat edut |
| Samaistuminen | Motivaatio | Kommunikointi | Organisaation tarkoituksenmukaisuus |
| sosiaalinen vetovoima | Normit | Kunnioitus | Organisaation tavoitteet |
| Sosiaalisuus | Onnistumiset | Läsnäolo | Palkitseminen |
| Vastoinkäymiset | Ryhmän vetovoima | Moraali | Palkkaus |
| Vetovoima ryhmään | Sitoutuminen | Motivointi | Patriotismi |
| Väestölliset erot | Suorituskyky | Oikeudenmukaisuus | Perinteet |
| Yhteenkuuluvuus | Tarkoituksenmukaisuus | Onnistumiset | Resurssit |
| Yhteistyö | Tehtävien välttely | Oppiminen | Ryhmän rakenne |
| Yksilölliset erot | Tukeminen | Pysyvyys | Sitoutuminen |
| Ylpeys | Vastoinkäymiset | Vaatiminen | Status |
| | Yhteisöllisyys | Vaikuttaminen | Tehtäväkierto |

| | | | |
|--|---------------------------------|---------------------|-------------------------|
| | tehtävien hyvin hoitami- nen | Vastoinkäymiset | Työkaverit |
| | | Vastuu | Työtyytyväisyys |
| | | tehtävien jakaminen | Työyhteisö |
| | | | Urakehitys |
| | | | Urheus |
| | | | Varusteet |
| | | | Yksilölliset tavoitteet |

LIITE 2: ANALYYSIRUNKO PRIMÄÄRIRYHMÄN SOSIAALISESTA KIINTEYDESTÄ

| LÄHDE | SUOMENNOS | ANALYYSIYKSIKKÖ |
|---|--|----------------------------|
| By cohesion we mean positive expressive relationship among two or more actors. (Etzioni 1975, 280) | Koheesiolla tarkoitamme kahden tai useamman henkilön hyvä suhteita toisiinsa. | Suhteet |
| | | Ystävyys |
| Only social attraction relates to group solidarity and cohesiveness. (Hogg 1992, 108) | Vain sosiaalinen vetovoima liittyy ryhmän solidaarisuuteen tai koheesioon. | Sosiaalinen vetovoima |
| Social cohesion, they go on to say, is indicated by attraction to the group as well as by interpersonal trust, caring, attraction and support. (Newsome 2007, 96) | Sosiaalista koheesiota indikoi ryhmän vetovoima, kuten myös jäsenten välinen luottamus, huolenpito, vetovoima ja tuki | Ryhmän vetovoima |
| | | Luottamus |
| | | Huolenpito |
| | | Vetovoima |
| | | Tukeminen |
| Sentiments characteristic of cohesive groups include mutual affection, interdependence, trust and loyalty to other group member. (Ingraham & Manning 1981, 6) | Kiinteän ryhmän piirteitä ovat keskinäinen kiintymys, keskinäisriippuvuus, luottamus ja lojaalius muita jäseniä kohtaan. | Kiintymys |
| | | Keskinäisriippuvuus |
| | | Luottamus |
| | | Luottamus |
| Ingraham and Manning (1981) defined cohesion loosely as "feelings of belonging, of solidarity with a specifiable set of others who constitute 'we' as opposed to "them". (Ingraham & Manning 1981, 6) | Ingraham ja Manning määrittivät koheesion vapaasti "yhteenkuuluvuuden tunteeksi ja solidaarisuudeksi, joka käsittää tunteen meistä vastakohtana heille". | Yhteenkuuluvuus |
| Feeling of attraction to the group, identification with it, positive evaluation of group compared to other groups, friendship. (Mikalachki 1969, 17,19,72) | Vetovoiman tunne ryhmää kohtaan, siihen samaistuminen, ryhmän positiivinen arviointi verrattuna muihin ryhmiin, kaveruus. | Vetovoima ryhmään |
| | | Samaistuminen |
| | | Positiivinen suhtautuminen |

| | | |
|---|---|---------------|
| | | Ystävyys |
| A group is socially cohesive to the extent that its members like each other, prefer to spend their social time together, enjoy each other's company, and feel emotionally close to one another. (Farley ja Veitch 2003, 355) | Ryhmä on sosiaalisesti kiinteä, mikäli sen jäsenet pitävät toisistaan, haluavat viettää yhdessä aikaa toistensa kanssa, nauttivat toistensa seurasta ja tuntevat olevansa läheisiä. | Suhteet |
| | | Yhteinen aika |
| | | Suhteet |
| | | Läheisyys |
| The consequences of interindividual commitment (m-m, m-l) presumably include trust, loyalty, and attraction. (Hogg 1992, 72) | Jäsentenväliseen sitoutumiseen liittyy oletettavasti luottamus, lojaalius ja vetovoima. | Luottamus |
| | | Lojaalius |
| | | Vetovoima |
| In addition, the measure also appears to be tapping into social cohesion as evidenced by the fact that teammates evaluated the extent to which they displayed friendly, outgoing, sociable, and warm behaviors. (Mcintyre, ym. 2002, 7) | Lisäksi, mittausten mukaan sosiaaliseen kiinteyteen liittyy se tosiasia, että miten jäsenet arvioivat ystävällisen, sosiaalisen ja lämpimän käytöksen. | Ystävyys |
| | | Yhteinen aika |
| | | Sosiaalisuus |
| The Unit Social Climate Scale comprised three factors: trust and caring among soldiers; availability of instrumental support, and friendship among soldiers. (Griffith 1986a, 7) | The Unit Social Climate Scale sisälsi kolme tekijää: luottamus ja huolenpito toisista sotilasta, instrumentaalisen tuen saatavuus ja sotilaiden välisen kaveruuden. | Luottamus |
| | | Huolenpito |
| | | tukeminen |
| | | ystävyys |
| Whereas social psychological studies have viewed interpersonal attraction as the primary factor binding individuals to primary groups, military studies have emphasized the quality of relationships among soldiers (horizontal cohesion). (Griffith 1986b) | Siinä missä psykososiaaliset tutkimukset ovat pitäneet jäsentenvälistä vetovoimaa tärkeimpänä tekijänä yksilön ryhmään sitomisessa, sotilastutkimukset ovat korostaneet sotilaiden välisten suhteiden laatua. | Suhteet |
| | | Ystävyys |
| Feel emotionally close to one another. (Jennings 1950) | Läheisyyden tunne ryhmän jäseniä kohtaan. | Läheisyys |
| In literatures individuals in highly cohesive groups most always report high levels of individual morale. (Gal, 1986b; Shaw, 1981, p. 213), | Kirjallisuudessa niiden ryhmien yksilöillä on korkea moraalii, joissa on korkea koheesio. | Moraali |
| Two factors were apparent in the horizontal cohesion scale: time spent with unit members and friendships among unit members; and material support provided by unit members and cooperation and teamwork among unit members. (Griffith 1986a, 10) | Kaksi selvää tekijää vaikuttivat horisontaalisella tasolla: Yhdessä vietetty aika ja jäsentenvälinen kaveruus sekä jäsenten tarjoama materiaallinen tuki, yhteistyö sekä tiimityöskentely | Yhteinen aika |
| | | Ystävyys |
| | | Tukeminen |
| | | Yhteistyö |
| | | Yhteistyö |

| | | |
|--|---|-------------------|
| Well-performing squads spent more of their time with squad members and had more pride in their squad than did poorly-performing squads. (Goodacre 1953). | Goodacre havannoin, että hyvin suoriutuvat ryhmät viettivät enemmän aikaa ryhmänsä jäsenten kanssa ja heillä oli enemmän ylpeyttä ryhmästään kuin huonommin suoriutuvilla ryhmillä. | Yhteinen aika |
| | | Ylpeys |
| | | |
| Conceptual considerations and empirical research led to the finding that there are five major groups of determinants of group synergy: Individual Variables: Values and demographic characteristics. (Butler, ym. 1987, 7) | Käsitteiden määrittely ja empiirinen tutkimus johtivat siihen tulokseen, että on olemassa viisi keskeistä ryhmää, jotka vaikuttavat ryhmän synergiaan: Yksilölliset muuttujat, arvot sekä väestölliset tekijät. | Arvot |
| | | Yksilölliset erot |
| | | Väestölliset erot |
| Moreover, the results of previous research indicate that personal characteristics may affect on personal commitment to the group and units, which in turn may have an indirect impact on primary group cohesion. (Salo 2011, 63) | Aikaisempi tutkimus osoittaa, että yksilölliset taustatekijät voivat vaikuttaa yksilön ryhmään sitoutumiseen, joka puolestaan voi epäsuorasti vaikuttaa primääriryhmän kiinteyteen. | Yksilölliset erot |
| | | |
| Group Variables: homogeneity of values, demographic similarity, unit identification, adversity. (Butler, ym. 1987, 8) | Ryhmämuuttujat: Arvojen samankaltaisuus, väestöllinen samankaltaisuus, samaistuminen ryhmään, vastoinkäymiset. | Arvot |
| | | Väestölliset erot |
| | | Samaistuminen |
| | | Vastoinkäymiset |

LIITE 3: ANALYYSIRUNKO PRIMÄÄRIRYHMÄN INSTRUMENTAALISESTA KIINTEYDESTÄ

| LÄHDE | KÄÄNNÖS JA PELKISTYS | ANALYYSIYKSIKKÖ |
|--|--|---|
| Instrumental cohesiveness - is a product of relations of mutual dependency created between various individuals associated for the attainment of common goals which cannot be attainment effectively outside of the group context. (Tziner 1982, 238) | Instrumentaalinen kiinteys muodostuu keskinäisriippuvuudesta sekä yksilöiden osallistumisesta sellaisten yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. | - Keskinäisriippuvuus - Yhteiset tavoitteet |
| Shared commitment to the task of the group. (Zaccaro & McCoy 1988) | Ryhmän yhteisiin tavoitteisiin sitoutuminen. | - Sitoutuminen ryhmän tavoitteisiin |
| By comparison, task cohesion refers to the shared commitment among members to achieving a goal that requires the collective efforts of the group. A group with high task cohesion is composed of members who share a common goal and who are motivated to coordinate their efforts as a team to achieve that goal. (Farley & Veitch 2003, 355) | Ryhmäkiinteys viittaa ryhmän yhteisiin tavoitteisiin sitoutumiseen. Ryhmä, joka on instrumentaalisesti hyvin sitoutunut, rakentuu jäsenistä joilla on yhteiset tavoitteet sekä ovat motivoituneet tekemään yhteistyötä tiiminä (ryhmänä) niiden saavuttamiseksi. | - Sitoutuminen ryhmän tavoitteisiin - Yhteiset tavoitteet - Halu tehdä yhteistyötä ryhmän tavoitteiden saavuttamiseksi |
| Rewarding task, group members desired outcome of task achievement. (Zaccaro 1981, 10) | Palkitseva tehtävä, sekä jäsenten toivoma lopputulos tehtävän saavuttamisesta. | - Yksilötasolla palkitseva ryhmätavoite - Ryhmän jäsenten toivoma lopputulos tavoitteen saavuttamisesta |
| Social loafing is most likely to occur in those groups where task attraction is low and least likely to occur in groups where task attraction is high. (Zaccaro 1981, 41) | Tehtävien välttelyä (tai laiskottelua) esiintyy todennäköisemmin niissä ryhmissä, joissa instrumentaalinen (task) kiinteys on matala ja todennäköisesti sitä ei esiinny niissä ryhmissä joissa se on korkea. | - Tehtävien välttely |
| Task attraction does, however, interact with interpersonal attraction in influencing member perceptions of group closeness. (Zaccaro 1981, 99) | Tehtävän tai tavoitteen vetovoima yhdessä jäsentenvälisen vetovoiman kanssa vaikuttaa jäsenten käsitykseen ryhmän läheisyydestä. | - Yhteinen tavoite? |
| Persistence carrying out collective goals. (Gal 1986b, 550-551) | Sinnikkyys yhteisten tehtävien hoitamiseksi. | - Sinnikkyys yhteisten tehtävien hoitamiseksi |
| Cooperation, working well together, palying as a team, taking tasks seriously. (Hogg & Hains 1996) | Yhteistyö, työskentely hyvin yhdessä, tiiminä toimiminen, tehtävien ottaminen tosissaan (vakavasti). | - Yhteistyö - Työskennellä hyvin yhdessä - Tiiminä toimiminen - Vakava (tosissaan) suhtautuminen yhteisiin tehtäviin |
| Confidence in competence of the group members and leaders. (Gal, Fishof & Geva 1987, 8) | Luottamus ryhmän jäsenten sekä johtajan kompetenssiin (kyvykkyyteen). | - Luottamus muiden jäsenten pätevyyteen - Luottamus johtajien pätevyyteen/kyvykkyyteen |
| Workin well together if the the task is | Yksilön kannattaa työskennellä hyvin | - Yhdessä työskentely |

| | | |
|--|---|--|
| <p>enough attractive and gains benefit. (Tziner 1982)</p> | <p>muiden kanssa, mikäli saavutettavissa oleva tavoite on riittävän palkitseva.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Houkutteleva tavoite - Yhteinen tavoite jonka saavuttamisesta on hyötyä |
| <p>Much of the dynamics of building cohesion is bound up in unit training. Soldiers say that good, hard training which results in performance to high standards produces cohesion. (Siebold 1993, 4)</p> | <p>Koheesion rakentuminen on sidoksissa yksikön koulutukseen. Sotilaiden mukaan hyvä ja kova koulutus, joka johtaa hyvää suorituskyyyn tuottaa koheesiota.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Laadukas koulutus - Suorituskyyä parantavat asiat |
| <p>It appears that cohesion aids mission performance by facilitating communications, supporting discipline and motivation, increasing shared assumptions and understanding, supporting determination to accomplish the mission, and enhancing smooth teamwork. (Siebold 1993, 5)</p> | <p>Vaikuttaa siltä, että koheesio parantaa suorituskyyä helpottamalla kommunikointia, tukemalla kuria ja motivaatiota, lisäämällä yhteisiä olettamuksia ja ymmärrystä, tukemalla päättäväisyyttä suorittaa yhteiset tehtävät ja tehostamalla tiimityöskentelyä.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Kommunikaatio - Kuri - Motivaatio - Yhteiset olettamukset - Yhteisymmärrys - Päättäväisyys tehtävän suorittamiseksi - Tiimityöskentely / työskentely ryhmänä |
| <p>The cohesiveness among a group of soldiers can be measured in terms of the pattern of relations among the soldiers. These relations have both an emotional component (indicated by the degree of trusting, caring, and liking) and an action component (seen in terms of communication, teamwork, and collective action). (Siebold 1993, 2)</p> | <p>Sotilaiden välinen koheesio ryhmässä voidaan todeta mittaamalla jäsenten välisen suhteiden määrää. Näillä suhteilla on sekä emotionaalinen, että toiminnallinen ulottuvuus. Toiminnallinen ulottuvuus käsittää kommunikaation, tiimityöskentelyn ja yhteiset toimenpiteet.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Kommunikaatio - Tiimityöskentely - Yhteiset toimenpiteet |
| <p>Leaders can watch their platoons for key indicators. These indicators include (1) the degree of teamwork exhibited, (2) the ability of a platoon or element to react collectively to surprises, (3) the accuracy, speed, and extent of communications, (4) the willingness to work together, especially on details or taskings, (5) the extent to which soldiers voluntarily help one another out, (6) the use of "we" instead of "I", and (7) the extent to which soldiers talk about how to improve group performance rather than personal matters and off duty concerns. (Siebold 1993, 7)</p> | <p>Johtajat voivat tarkkailla joukkueistansa keskeisiä indikaatioita. Tämä indikaatiot ovat 1) tiimityöskentelyn laatu 2) osaston kollektiivinen kyky reagoida yllätyksiin 3) kommunikoinnin tarkkuus ja nopeus 4) halu työskennellä yhdessä tehtävien toteuttamiseksi hyvin 5) halu auttaa vapaaehtoisesti toisia 6) sanan "me" käyttö sanan "minä" sijaan 7) tapa miten sotilaat puhuvat oman ryhmän toiminnan kehittämistä suhteessa henkilökohtaisten asioiden käsittelyyn.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Tiimityöskentely - Yllättävien tilanteiden käsittely yhdessä - Kommunikointi - Halu työskennellä yhdessä tavoitteiden eteen - Halu auttaa vapaaehtoisesti toisia jäseniä - Sanan "me" käyttö suhteessa sanaan "minä" - Oman toiminnan kehittäminen yhdessä |
| <p>Individualized consideration was apparent to interviewees when their bosses answered them with minimum delay, showed they were concerned for their subordinates well-being, assigned tasks based on subordinate needs and abilities, encouraged two-way exchanges of ideas, were available when needed, encouraged self development, practiced walk-around management, and effectively mentored, counseled and coached. (Bass & Avioli</p> | <p>Yksilöllinen kohtaaminen oli haastateltavien ilmeistä silloin, kun johtaja vastasi kysymyksiin mahdollisimman nopeasti, osoittivat että olivat kiinnostuneita alaisensa hyvinvoinnista, määräsivät tehtäviä ottaen huomioon alaisten tarpeet ja kyvyt, rohkaisivat ajatustenvaihtoon, olivat läsnä kun sitä tarvittiin, rohkaisivat yksilölliseen kehittymiseen, harjoittavat "walk-around"-johtamista ja tehokkaasti mentoivat ja neuvoivat.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Johtajan mielenkiinto alaisen tehtävän suorittamiseen liittyviin tarpeisiin - Positiivinen oppimisilmapiiri - Läsnäolo |

| | | |
|---|--|--|
| 2000, 9) | | |
| The presence of a few such men in the group, zealous, energetic, and unsparing of themselves, provided models for weaker men, and facilitated the process of identification. (Shils & Janowitz 1948, 286) | Muutamien sellaisten miesten läsnäolo ryhmässä, jotka olivat innokkaita, energisiä ja itseään säälimättömiä tarjosivat roolimallin muille heikoimmille miehille ja näin voimisti ryhmään samaistumisen prosessia. | - esimerkillisyys |
| Individual-level data indicate that perceived LC was related to positive attitudes about one's work, one's platoon, and the Army. (Mael & Alderks 1993, 153) | Yksilöllisen tason data osoittaa, että LC (leader cohesion) liittyy positiivisiin asenteisiin muiden työtä, joukkuetta ja armeijaa kohtaan. | - johtajan positiivinen asenne omaa joukkoa ja organisaatiota kohtaan |
| There is a strong correlation between the cohesion scales and ratings by experienced raters (of platoon mission performance at a combat training center) when the platoon leaders have established a positive learning climate. (Siebold & Lindsay 1994, 14-15) | Positiivisella oppimisilmapiirillä on vaikutusta koheesioon sekä mittauksen, että kokeneiden kouluttajien arviointien mukaan. | - Positiivinen oppimisympäristö |
| Likewise, vertical bonding-instrumental is normally viewed in terms of leader competence, i.e., the extent to which the leaders have the skills and abilities to lead the first termers in training and in combat. (Siebold & Kelly 1988b, 2) | Vertikaalinen instrumentaalinen sitoutuminen ilmenee tavallisesti johtajan pätevytenä ja siinä, miten johtajalla on tietoa ja taitoja johtaa koulutuksissa ja taistelussa. | - Johtajan pätevyys |
| First is the general agreement that military unit cohesion demonstrates both an affective aspect (e.g., trust and caring) and an instrumental aspect (e.g., teamwork and mutual aid). (Siebold & Lindsay 1999, 112) | Kiinteyden instrumentaalinen ulottuvuus sisältää tiimityöskentelyn ja yhteisen auttamisen. | - Tiimityöskentely - Yhteinen auttaminen |
| The cohesiveness in a group is a resultant of the forces of social control (e.g., law, regulations, rules, identities, socialization, perceived requirements of purposeful group actions, norms and habits) acting on the members of the group. (Siebold & Lindsay 1999, 112) | Koheesio ryhmässä on sosiaalisen kontrollin lopputulos. Sosiaalisella kontrollilla voidaan tarkoittaa lakia, sääntelyä, identiteettejä, sosialisatiota, annettuja vaatimuksia ja tarkoituksenmukaisia tehtäviä, normeja sekä tapoja. | - Tarkoituksenmukainen toiminta/käyttäytyminen - Tarkoituksenmukaiset normit - Tarkoituksenmukaiset tavat/rutiinit |
| Embedded in these forces of social control are such factors as member attraction to the group (e.g., to the purpose of the group and to the rewards and prestige of being a group member). (Siebold & Lindsay 1999, 112) | Sosiaalisen kontrollin vaikutukseen voidaan yhdistää sellaiset tekijät kuten jäsenen attraktio ryhmää kohtaan. | - Jäsenen attraktio ryhmää kohtaan - Ryhmän olemassaolon tarkoitus - Ryhmäjäsennyden arvokkuus |
| Task cohesion refers to the shared commitment among members to achieve a goal that requires the collective efforts of the group. A group with high task cohesion is composed of members who share a common goal and who are motivated to coordinate their efforts as a team to achieve that goal. (Jennings | Ryhmäkiinteyttä viittaa ryhmän yhteisiin tavoitteisiin sitoutumiseen. Ryhmä, joka on instrumentaalisesti hyvin sitoutunut, rakentuu jäsenistä joilla on yhteiset tavoitteet sekä ovat motivoituneet tekemään yhteistyötä tiiminä (ryhmänä) niiden saavuttamiseksi. | - Sitoutuminen ryhmän tavoitteisiin - Yhteiset tavoitteet - Halu tehdä yhteistyötä ryhmän tavoitteiden saavuttamiseksi |

| | | |
|---|--|--|
| 1950) | | |
| Unit Teamwork pertained to the quality of teamwork and cooperation among unit members in performing tasks - that is, instrumental cohesion. (Griffith 1988, 165) | Instrumentaalinen kiinteys ilmenee yksikön tiimityöskentelyn laatuna ja yhteistyönä tehtävien suorittamisessa. | <ul style="list-style-type: none"> - Tiimityöskentelyn laatu - Jäsentenvälinen yhteistyö tavoitteiden saavuttamiseksi. |
| <p>Conceptual considerations and empirical research led to the finding that there are five major groups of determinants of group synergy:</p> <p>Group Variables: Group size, homogeneity of values, demographic similarity, participative decision making, internal and external competition, shared successful experience, unit identification, adversity, and leadership competence.</p> <p>Task Variables: Type of task or work, physical proximity of group members, and the psychological experience of work. (Butler, ym. 1987, 8)</p> | Käsitteiden määrittely ja empiirinen tutkimus johtivat siihen tulokseen, että on olemassa viisi keskeistä ryhmää, jotka vaikuttavat ryhmän synergiaan: Ryhmän sisäinen ja ulkoinen kilpailu, jaetut onnistumisen elämykset, yhteiset vastoinkäymiset, yksikköön samaistuminen, johtajan pätevyys | <ul style="list-style-type: none"> - Sisäinen ja ulkoinen kilpailu - Jaetut onnistumisen elämykset - Jaetut vastoinkäymiset - Johtajan pätevyys - Tehtävien tarkoituksenmukaisuus |

LIITE 4: ANALYYSIRUNKO PRIMÄÄRIRYHMÄN VERTIKAALISESTA KIINTEYDESTÄ

| LÄHDE | KÄÄNNÖS JA PELKISTYS | ANALYYSIYKSIKKÖ |
|--|---|---|
| Individual-level data indicate that perceived LC was related to positive attitudes about one's work, one's platoon, and the Army. Furthermore, a unique relationship between cohesive leadership and positive members attitude was found even when controlling for olatton-level leader's styles. (Mael & Alderks 1993, 153) | Yksilöllisen tason data osoittaa, että LC (leader cohesion) liittyy positiivisiin asenteisiin muiden työtä, joukkuetta ja armeijaa kohtaan. | <ul style="list-style-type: none"> - Johtajan positiivinen asenne jäsenen työtä tai panosta kohtaan - Johtajan positiivinen asenne omaa joukkuetta ja organisaatiota kohtaan - Johtamistyyli - |
| Satisfaction of members affective needs. (Carron, Brawley & Widmeyer 1999, 213) | Jäsenen yksilöllisten tarpeiden huomiointi. | <ul style="list-style-type: none"> - Alaisen yksilöllisten tarpeiden huomioon ottaminen |
| Vertical bonding-affective includes what one typically sees labeled as leader caring, i.e., the degree to which leaders look out for and help their subordinates. (Siebold & Kelly 1988a, 2) | Vertikaalinen affektiivinen sitoutuminen ilmenee johtajan huolenpitona sekä alaisten auttamisena. | <ul style="list-style-type: none"> - Johtajan huolenpito alaisistaan - Alaisten auttaminen |
| These human resources within the unit are soldier intelligence, soldier and unit training, unit cohesion, and soldier motivation; positive leadership consists of competent, effective leaders who look out for the interests of their soldiers, demonstrate cohesive teamwork with other leaders, and foster a strong learning and development climate. (Siebold & Lindsay 1999, 125) | Nämä inhimilliset resurssit yksikön sisällä ovat tiedustelu, sotilaan ja yksikön koulutus, yksikön kiinteys ja sotilaan motivaatio: Positiivinen johtajuus tarkoittaa kyvykästä, tehokasta johtajaa joka on kiinnostunut alaisistaan ja näyttää esimerkkiä tehokkaasta tiimityöskentelystä muiden johtajien kanssa sekä kannustaa oppimiseen ja ilmapiirin rakentamiseen. | <ul style="list-style-type: none"> - Johtajan kyvykkyys / ammattitaito - Huolenpito alaisista - Näyttää esimerkkiä tehokkaasta tiimityöskentelystä - Oppimisen arvostaminen - Ilmapiirin kehittäminen - |
| Most important are the "expressive" functions (showing of affect, providing support etc.) on the one hand, and the "instrumental" functions (trusting one's peers or leaders as soldiers having confidence in their military competence) on the other hand. (Gal, Fishof & Geva 1987, 8) | Tärkeimpiä ilmaisutapoja on osoittaa huolenpitoa ja antaa tukea sekä instrumentaalisesti luottaa alaisiin tai johtajiin. | <ul style="list-style-type: none"> - Huolenpito alaisista - Luottamus alaisiin - Luottamus johtajiin - Johtajan kyvykkyys/ammattitaito |
| Gal (1986) found that confidence in commanders and confidence in the immediate team members were the two most related factors to unit cohesion and combat effectiveness. (Gal, Fishof & Geva 1987, 8) | Gal totesi, että luottamus komentajiin ja ryhmän jäseniin olivat kaksi keskeistä tekijää jotka liittyivät koheesioon ja taistelutehokkuuteen. | <ul style="list-style-type: none"> - Luottamus esimiehiin |
| Specifically, vertical cohesion refers to the affective and instrumental bonds between the leader and the other group members. (Etzioni 1975, 281) | Erityisesti vertikaaliseen koheesion viittaavat affektiivinen ja instrumentaalinen sitoutuminen johtajan ja alaisten välillä. | <ul style="list-style-type: none"> - Johtajan ja alaisten välinen tunneside - |
| It is the degree to which group members identify and positively relate to their leaders. (Holtz 1986, 3) | Tapa jolla ryhmän jäsenet samaistuvat ja yhdistävät positiivisia asioita johtajaansa. | <ul style="list-style-type: none"> - Johtajaan samaistuminen - Positiiviset miellelyhty- |

| | | |
|---|--|--|
| | | mät johtajasta |
| Thus in the strong leader cohesive group, the subordinates identify with and even like their leaders. (Bartone & Kirkland 1991, 396; Furukawa, ym. 1987, 10) | Vertikaalisesti vahvasti sitoutuneessa ryhmässä alaiset ovat samaistuneet johtajaansa ja jopa tykkäävät hänestä. | - Johtajaan samaistuminen - Johtajasta tykkääminen - |
| and, correspondingly, the leaders take care of their personal needs and interests and respect and have confidence on their followers .(Bass & Avolio 2000; Shils & Janowitz 1948) | Vastaavasti johtajat pitävät huolta alaisistaan sekä heidän yksilöllisistä tarpeistaan | - Alaisista huolehtiminen - Alaisten kunnioittaminen - Luottamus alaisiin |
| Vertical cohesion mostly grows in the same kind of field that peer cohesion does: in positive experiences with the leaders in regards to personal interaction, group performance, and other group experiences and associations on- and off-duty (McBreen 2002, 13; Wesbrook 1980, 265) | Vertikaalinen koheesio vahvistuu enimmäkseen samalla tavalla kuin horisontaalinenkin koheesio: johtajasta saaduista positiivisista kokemuksista, jotka liittyvät kanssakäymiseen, ryhmän suorituskyykyyn sekä muihin ryhmäkokemuksiin palveluksessa ja sen ulkopuolella. | - Johtajan kanssa saadut positiiviset kokemukset |
| Transformational leaders become role models for their followers. The leaders are admired, respected, and trusted. Followers identify with the leaders and want to emulate them. In order to earn this credit the leader considers the needs of others over his or her own personal needs. The leaders shares risks with followers and is consistent, rather than arbitrary. He or she can be counted on to do the right thing, demonstrating high standards of ethical and moral conduct. He or she avoids using power for personal gain, but will use it when needed. (Bass & Avolio 2000, 6.) | Transformationalisista johtajista muodostuu esimerkkejä alaisille. Johtajat ovat kunnioitettavia, arvostettuja sekä luotettavia. Alaiset samaistuvat johtajiinsa ja haluavat matkia heitä. Jotta tämä on mahdollista, johtajan on asetettava muiden tarpeet aina omien tarpeidensa edelle. Johtaja jakaa riskit alaisensa kanssa ja on johdonmukainen. Alaiset voivat luottaa siihen, että johtaja tekee aina oikein ja osoittaa korkeaa moraalialia. Johtaja välttää vallankäyttöä, mutta käyttää sitä kun se on tarpeen. | - Johtajan esimerkillisyys - Johtajaan samaistuminen - Alaisista huolehtiminen - Riskien jakaminen alaisen kanssa - Johtajan johdonmukaisuus - Johtajan eettinen toiminta - Vallan oikeudenmukainen käyttö |
| Transformational leaders behave in ways that motivate and inspire those around them by providing meaning and challenge to their followers' work, resulting in individual and team spirit being aroused, and enthusiasm and optimism being displayed. The leader gets followers involved in envisioning attractive future states. (Bass & Avolio 2000, 6.) | Transformationaliset johtajat käyttäytyvät siten, että he motivoivat ja inspiroivat ympärillään olevia tarjoamalla heille tarkoituksenmukaisia ja haastavia tehtäviä. Tämä johtaa yhteishengen, innokkuuteen ja optimismiin. Tällainen johtaja luo myös uskoa tulevaisuuteen. | - Johtajan motivointi - Johtajan inspirointi - Tarkoituksenmukaisten tehtävien anto - haastavien tehtävien anto - uskon luominen paremmasta tulevaisuudesta |
| The leader creates clearly communicated expectations that followers strive to meet and also demonstrates commitment to goals and the shared vision (Bass & Avolio 2000, 7). | Johtaja ilmaisee selkeästi odotukset, jotka alaisen tulee täyttää ja osoittaa sitoutumisena yhteisiin tavoitteisiin. | - Johtajan sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin - alaisilta vaatiminen - |
| The three components of small unit cohesion listed with their affective and instrumental aspects are: 1) horizontal cohesion – a) peer bonding, b) teamwork; 2) vertical cohesion – a) leader caring, b) leader competence; 3) organizational co- | Kolme pienryhmäkiinteyden komponenttia listattuina niiden affektiivisten ja instrumentaalisten ominaisuuksien perusteella ovat 1) horisontaalinen koheesio a) vertaisten välinen sitoutuminen b) tiimityöskentely 2) verti- | - Huolenpito alaisista - Johtajan kyvykkyys/ammattitaito |

| | | |
|--|--|---|
| <p>hesion – pride and shard values, b) attainment of needs and goals (Siebold & Lindsay 1994, 12).</p> | <p>kaallinen koheesio a) johtajan huolenpito b) johtajan kyvykkyys.</p> | |
| <p>Whereas social psychological studies have viewed interpersonal attraction as the primary factor binding individuals to primary groups, military studies have emphasized the quality of relationships among soldiers (horizontal cohesion) and between soldiers and their leaders (vertical cohesion), in addition to the soldier's commitment to the goals of the primary group, the unit, the larger organization, and the Army (Griffith 1986, 47</p> | <p>Siinä missä psykososiaaliset tutkimukset ovat pitäneet jäsentenvälistä vetovoimaa tärkeimpänä tekijänä yksilön ryhmään sitomisessa, sotilastutkimukset ovat korostaneet samanarvoisten sotilaiden sekä johtajan ja hänen alaisien välisten suhteiden laatua.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Johtajan hyvät suhteet alaisiinsa |
| <p>The vertical instrumental scale emphasizes the leaders expertise, training skills, and the ability to get the job done. And competence in particular followers perceptions. (Siebold&Kelly, 1987a)</p> | <p>Vertikaalinen instrumentaalinen kiinteys korostaa johtajien ammattitaitoa, koulutustaitoja ja kykyä saada tehtävät hoidettua</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Johtajan ammattitaito - Johtajan koulutustaidot - Johtajan kyky hoitaa annetut tehtävät |
| <p>Individualized consideration was apparent to interviewees when their bosses answered them with minimum delay, showed they were concerned for their subordinates well-being, assigned tasks based on subordinate needs and abilities, encouraged two-way exchanges of ideas, were available when needed, encouraged self development, practiced walk-around management, and effectively mentored, counseled and coached. (Bass & Avolio 2000, 9)</p> | <p>Yksilöllinen kohtaaminen oli haasteltavien ilmeistä silloin, kun johtaja vastasi kysymyksiin mahdollisimman nopeasti, osoittivat että olivat kiinnostuneita alaisensa hyvinvoinnista, määräsivät tehtäviä ottaen huomioon alaisen tarpeet ja kyvyt, rohkaisivat ajatusvaihtoon, olivat läsnä kun sitä tarvittiin, rohkaisivat yksilölliseen kehittymiseen, harjoittivat ”walk-around”-johtamista ja tehokkaasti mentoroivat ja neuvoivat.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Nopea reagointi alaisen tietovaatimukseen - Huolenpito alaisista - Tehtävien jakaminen huomioiden alaisen tarpeet ja kyvyt - Ideoiden ja ajatusten jakaminen ryhmän kesken - Läsnäoleminen - Alaisen rohkaiseminen itseoppimiseen tai kehittämiseen - Alaisen mentorointi |
| <p>He was likely to go on fighting, provided he had the necessary weapons, as long as the group possessed leadership with which he could identify himself, and as long as he gave affection to and received affection from the other members of his squad and platoon. (Shilz&Janowitz, 1948, 285)</p> | <p>Hän (sotilas) lähti todennäköisemmin taistelemaan, mikäli hänellä oli tarvittava aseistus ja jos ryhmällä oli johtaja johon voitiin luottaa sekä samaistua ja johtaja osoitti antavansa huomiota alaisilleen.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Johtajaan samaistuminen - Huolenpito alaisista - Luottamus johtajaan |
| <p>Conceptual considerations and empirical research led to the finding that there are five major groups of determinants of group synergy: Group Variables: Group size, homogeneity of values, demographic similarity, participative decision making, internal and external competition, shared successful experience, unit identification, adversity, and leadership competence. Task Variables: Type of task or work,</p> | <p>Käsitteiden määrittely ja empiirinen tutkimus johtivat siihen tulokseen, että on olemassa viisi keskeistä ryhmää, jotka vaikuttavat ryhmän synergiaan: Ryhmänkoko, arvojen samankaltaisuus, väestöllinen samankaltaisuus, päätöksentekoon osallistuminen, sisäinen ja ulkoinen kilpailu, jaetut onnistumisen elämykset, samaistuminen yksikköön, yhteiset vaikeudet ja johtajan kompetenssi.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Sisäinen ja ulkoinen kilpailu - Jaetut onnistumisen elämykset - Jaetut vastoinkäymiset - Johtajan pätevyys - Tehtävien tarkoituksenmukaisuus - päätöksentekoon osallistumisen mahdollisuus |

| | | |
|--|--|--|
| physical proximity of group members, and the psychological experience of work. (Butler, ym. 1987, 8) | | |
|--|--|--|

LIITE 5: ANALYYSIRUNKO ORGANISATORISESTA KIINTEYDESTÄ

| LÄHDE | SUOMENNOS | ANALYYSIYKSIKKÖ |
|--|---|---------------------------------|
| Organizational bonding affective refers to member identification with the unit and what it stands for and feeling good or bad about a unit. The identification with and feeling towards a unit are actualized through acceptance of being labeled as a unit member, support for unit values, and a sense of pride in unit membership. (Siebold & Kelly 1988a, 2) | Organisatorisaation sitoutuminen tunnetasolla viittaa jäsenen samaistumiseen yksikkönsä ja sen edustamiin hyviin tai pahoihin asioihin. Samaistuminen perustuu sen ajatuksen hyväksymiseen, että on osa yksikkönsä, hyväksyy sen arvot ja tuntee ylpeyttä jäsenyydestään. | Samaistuminen |
| | | Jäsenyyden hyväksyminen |
| | | Arvot |
| | | Ylpeys |
| On the other hand, organizational bonding-instrumental is an exchange relationship in which the members work to achieve the organization's goals in exchange for the organization facilitating the members' attainment of their needs and goals. (Siebold & Kelly 1988a, 4) | Toisaalta, instrumentaalinen organisatorinen sitoutuminen muodostuu, kun jäsen tekee töitä saavuttaakseen organisatorin tavoitteet ja hän saa tästä palkinnoksi jotain mikä tyydyttää hänen omia tarpeitaan tai tukee hänen omien yksilöllisten tavoitteiden saavuttamista. | Organisaation tavoitteet |
| | | Yksilölliset tavoitteet |
| The soldier will do the best for the unit if the unit and the Army will do their best for the soldier. (Siebold & Kelly 1988a, 4) | Sotilas tekee parhaansa yksikkönsä eteen mikäli yksikkö ja armeija tekevät parhaansa sotilaan puolesta. | Organisaation tuki |
| Some of these bonds may work toward the accomplishment of the unit's mission, in which case they become part of cohesion, or they may work at cross purposes to the mission and goals of the unit. (Todd 1992, 8) | Jotkut näistä tunnesiteistä voivat liittyä yksikön tavoitteiden saavuttamiseen, jolloin niistä tulee osa koheesiota ja ne voivat antaa myös tarkoituksen tehtäville ja tavoitteille. | Tarkoituksenmukaiset tehtävät |
| | | Tarkoituksenmukaiset tavoitteet |
| Patriotism, tradition, concepts of valor, elite status, and a strong sense of military purpose help strengthen the formation of organizational bonds. (Stewart 1991, 28) | Patrioottisuus, perinteet, urheus, arvostettuun joukkoon kuuluvan status ja voimakas tunne armeijan tarkoituksenmukaisuudesta helpottavat voimistamaan organisatorista sitoutumista. | Patriotismi |
| | | Urheus |
| | | Perinteet |
| | | Status |
| | | Organisaation tarkoituk- |

| | | |
|--|---|-------------------------------------|
| | | senmukaisuus |
| <p>Organization prescribes structural characteristics for the small unit that promote cohesion.</p> <p>Provide purpose to the cohesive unit in the form of goals and objectives. Provide varied support required by lower-lever cohesive units. Personnel and logistics support as well as policies designed to promote cohesion. (Henderson 1985, 10)</p> | <p>Organisaatio määrittää pienryhmän rakenteen johon kiinteys muodostuu, se antaa tarkoituksen kiinteille yksiköille tehtävien ja tavoitteiden muodossa. Organisaatio tukee vähemmän kiinteitä yksiköitä eri tavoilla. Se tukee henkilöstöllä sekä logistiikalla kuten myös koheesioita edistävällä kulttuurilla.</p> | Ryhmän rakne |
| | | Organisaation tarkoituksenmukaisuus |
| | | Tarkoitukseenmukaiset tavoitteet |
| | | Organisaation tuki |
| <p>By virtue of their specialized training, uniforms, past histories, and folklore and rituals, soldiers of high-performance “elite”-unit status (e.g., paratroopers) might be expected to be served well by affective cohesion and individual affect commitment and, in turn, instrumental cohesion and commitment involving more abstract referent groups (e.g., the larger organization and the Army). (Griffith 1988, 167)</p> | <p>Erikoikoulutuksen, perinteiden ja kulttuurin kautta muodostunut eliittisotilaan aseman voidaan katsoa vaikuttavan affektiiviseen yksilölliseen sitoutumiseen ja tämä puolestaan voi vaikuttaa jopa organisaatioon sitoutumiseen.</p> | Sitoutuminen |
| <p>Again, Sense of Pride bore the strongest relationship with Army satisfaction, followed closely by Unit Social Climate and Company Combat Confidence. (Griffith 1988, 161)</p> | <p>Jälleen, ylpeyden tunne on voimakkain tekijä joka on sidoksissa tyytyväisyyteen armeijasta. Heti tämän jälkeen voimakkaimpina tekijöinä tulivat yksikön sosiaalinen ilmapiiri ja luottamus komppanian taistelukykyyn.</p> | Ylpeys |
| <p>The organizational level bonding scales assess the extent to which the command climate has successfully facilitated acceptance of Army values, created pride in and identification with the unit, permitted soldier need satisfaction and goal attainment, and developed a culture with clear and consistently enforced rules. (Siebold & Kelly 1987a, 5)</p> | <p>Organisatoriseen sitoutumiseen vaikuttaa se, että miten onnistuneesti johto on pystynyt uuden jäsenen samais-tamaan armeijan sekä sen arvot ja luomaan ylpeyden tunnetta yksiköstään. Tähän päästäkseen sotilas tarvitsee tyydyttää , tavoitteita sekä selkeiden sääntöjen kulttuurin.</p> | Arvot |
| | | Ylpeys |
| | | Samaistuminen |
| | | Normit |
| <p>Here are five major groups of determinants of group synergy: Organizational Variables: Climate, communication, and control. (Butler, ym. 1987, 7)</p> | <p>Tässä viisi keskeistä ryhmää, jotka määrittävä ryhmäsynergian: organisatoriset muuttujat, kuten ilmapiiri, kommunikointi ja kontrolli.</p> | Ilmapiiri |
| | | Kommunikointi |
| | | Normit |

| | | |
|---|---|--|
| <p>Policy Variables: Equipment or resources, rotation or replacement, housing policy, benefits and dependents' support, and contrast in quality of life between officers and enlistees. (Butler, ym. 1987, 8)</p> | <p>Menettelytavat jotka liittyvät varusteisiin tai resurssisiin, henkilöstö rotaatioon tai täydennyksiin, majoituskäytäntöihin, etuihin ja jäsenen tukemiseen sekä organisaatiossa hierarkisesti eri tasoilla olevien elämänlaatu.</p> | <p>Varusteet</p> <p>Resurssit</p> <p>Tehtäväkierto</p> <p>Majoituskäytännöt</p> <p>Organisaation tarjoamat edut</p> <p>Organisaation tuki jäsenelle</p> <p>Oikeudenmukaisuus</p> |
| <p>Satisfaction with more specific aspects of Army life, such as the job, pay, supervisors, co-workers, promotions, the community, and communications in unit. (Griffith 1986b, 15)</p> | <p>Armeijaelämän tyytyväisyyteen liittyy useita spesifejä tekijöitä, kuten työ itse, palkka, esimiehet, työkaverit, ylennykset, yhteistö ja kommunikointi yhteisössä.</p> | <p>Työtyytyväisyys</p> <p>Palkkaus</p> <p>Esimiehet</p> <p>Työkaverit</p> <p>Urakehitys</p> <p>Työyhteisö</p> <p>Kommunikointi</p> |
| <p>Another essential element found in descriptive definitions of military unit cohesion is the extent to which the individual soldier places trust and confidence in the organization and organizational leadership. (Griffith 1986a, 8)</p> | <p>Toinen tärkeä elementti joka voidaan tunnistaa sotilasyksikön kiinteyden määritelmistä on yksittäisen sotilaan luottamuksen taso organisaatioon ja sen johtoon.</p> | <p>Luottamus</p> |
| <p>Whereas social psychological studies have viewed interpersonal attraction as the primary factor binding individuals to primary groups, military studies have emphasized the quality of relationships among soldiers (horizontal cohesion) and between soldiers and their leaders (vertical cohesion), in addition to the soldier's commitment to the goals of the primary group, the unit, the larger organization, and the Army. (Griffith 1986b, 47)</p> | <p>Siinä missä psykososiaaliset tutkimukset ovat pitäneet jäsentenvälistä vetovoimaa tärkeimpänä tekijänä yksilön ryhmään sitomisessa, sotilastutkimukset ovat korostaneet samanarvoisten sotilaiden sekä johtajan ja hänen alaisien välisten suhteiden laatua.</p> | <p>Sitoutuminen</p> |
| <p>Organizational experiences encourage social integration by supportin adjustment to the organization in the fallowing ways:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ensuring organizational support and fairness | <p>Organisaatiosta saadut kokemukset parantavat sosiaalista integroitumista organisaatioon seuraavilla tavoilla:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organisaation tuki ja oikeudenmukaisuus - Luotettava ja kyvykäs johto | <p>Samaistuminen</p> <p>Tarkoituksenmukaiset tavoitteet</p> |

| | | | | | | | | | |
|---|---|--|------------|-----------|-----------------|---------------|-----------|--------------------|-------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> - Guaranteeing trustworthy, capable command and management - Sharing rewards, recognitions and benefits - Providing challenging work experiences - Fostering personal growth and development in training and education - Promoting career developments - Linking the members with meaningful goals and mission statements - Structuring identifiable unit and an institution <p>(Salo 2011, 53)</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Palkitseminen - Haastavien työtehtävien tarjoaminen - Yksilöllisen kehityksen tukeminen - Urakehityksen mahdollistaminen - Tarkoituksenmukaisten tavoitteiden ja päämäärien asettaminen - muodostamalla joukon johon voi samaistua | <table border="1" style="width: 100%; height: 100%;"> <tr><td style="text-align: center;">Urakehitys</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">Oppiminen</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">Työtyytyväisyys</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">Palkitseminen</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">Esimiehet</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">Organisaation tuki</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">Oikeudenmukaisuus</td></tr> </table> | Urakehitys | Oppiminen | Työtyytyväisyys | Palkitseminen | Esimiehet | Organisaation tuki | Oikeudenmukaisuus |
| Urakehitys | | | | | | | | | |
| Oppiminen | | | | | | | | | |
| Työtyytyväisyys | | | | | | | | | |
| Palkitseminen | | | | | | | | | |
| Esimiehet | | | | | | | | | |
| Organisaation tuki | | | | | | | | | |
| Oikeudenmukaisuus | | | | | | | | | |