

# **SOTILASJOHTAJAN HENKINEN JOUSTAVUUS: Sosiomateriaalinen näkökulma**

SOILI PAANANEN JA KAISA-MARIA PELTOKORPI

Soili Paananen on kasvatustieteen tohtori ja tutkija Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitoksella

Kaisa-Maria Peltokorpi on kasvatustieteen tohtori ja suunnittelija

Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitoksella

## **ABSTRAKTI**

Artikkelitarkastelee sotilasjohtajan joustavaa, henkistä toimintaa. Tutkimustavoitteenamme on selvittää, kuinka tuleva sotilasjohtaja, kadetti, sopeuttaa ja joustavoittaa johtamistoimintaansa. Sotilaskontekstia käsittelevässä tutkimuskirjallisuudessa joustavuutta on lähestytty resilienssin ja adaptaation käsitteiden kautta. Ne kuitenkin jättävät vähäisemmälle huomiolle sen, kuinka sotilasjohtaja tulkitsee vuorovaikutukseen liittyviä merkityksiä ja kuinka hän näiden perustalta osaa tehdä ennakoimattomissa tilanteissa päätöksiä ja mahdollisesti muuttaa toimintaansa. Tutkimustuloksemme antavat viitteitä siitä, että joustava johtamistoiminta on sosiaalimateriaalinen merkityksenanto- ja neuvottelusuhde. Merkityksenannon keskeisiä tekijöitä ovat muiden toimijoiden orientaatiot, tilannekäsitteet, tarpeet sekä koulutus- ja kokemustausta. Myös materiaallinen rakentuu toiminnan organisoitumiseen.

## **ABSTRACT**

This article looks at the flexible, mental activity of a military leader. The goal of the research is to find out how a future military leader, a cadet, adapts or makes his/her leadership activity more elastic to changes. In research literature in a military context, flexibility has been approached through the concepts of resilience or adaptation. However, previous research does not particularly look at how a military leader interprets the meanings related to interaction and how he/she, based on the interaction, knows how to make decisions in unforeseen situation and to possibly change their approach or activity if necessary. Our research indicates that flexible leadership activity is a sociomaterial meaning-making and negotiation relationship. The orientations of the other actors, their understanding of the situation, needs and educational and experience background are central factors in meaning-making. Also material is based on activity organising.

## JOHDANTO

Jatkuva turvallisuuspoliittisen toimintaympäristön muutos edellyttää sotilasjohtajalta entistä suurempaa joustavuutta. Ukrainan kriisiä seurannut suurvaltapolitiikan paluu ja aluepuolustusdoktriinin vahvistuminen, epäsymmetrinen sodankäynti terrorismia sekä informaatio- ja kyberuhkaa vastaan, kansainvälinen talouskriisi, kilpailu luonnonvaroista sekä taistelu globaalia terveyttä uhkaavia epidemioita vastaan osoittavat, miten tulevaisuuden toimintaympäristö on yhä monimuotoisempi, haastavampi ja vaikeasti ennustettavampi. Maailman turvallisuustilanne on tällä hetkellä poikkeuksellisen heikko. YK on määritellyt, että korkeimman eli kolmannen tason humanitäarisii kriisejä on parhaillaan käynnissä samanaikaisesti neljä, mikä on enemmän kuin koskaan aikaisemmin sitten toisen maailmasodan. YK:n luokittelemat kriisit sijoituvat Syyriaan, Irakiin, Etelä-Sudaniin ja Keski-Afrikkaan. Ukrainan ja Gazan sodat sekä Länsi-Afrikassa riehuva Ebola-epidemia eivät edes mahdu listalle. (Foreign Policy 15.8.2014.) Siten myös sotilaan toimintakontekstit, jotka perinteisesti on jaettu sodan, rauhan, kriisienhallinnan ja kokonaisuudenpuolustuksen toimintaympäristöiksi, limittyvät ja sulautuvat nyt toisiinsa alati muuttuviksi ja yhteiskuntaan eri tavoin vaikuttaviksi olosuhteiksi (Aine, Nurmi, Ossa, Penttilä, Salmi & Virtanen 2011, 32–33).

Käsillä olevat muutokset heijastuvat sotilasjohtajien ammatillisuuteen ja yleisemminkin sotilasprofessioon (Caforio 2008; Kaldor 1999; Mazarr 2008). Perinteisen

taisteluparadigman rinnalle on kehittynyt humanitäärinen taisteluparadigma, kriisienhallinnan paradigma, jota muun muassa kokonaisvaltaisen kriisienhallinnan strategia (comprehensive approach) edustaa. Kriisienhallinnan paradigman ytimessä on politiikan, hallinnon, sotilas- ja siviilikriisienhallinnan toimijoiden integroiminen kokonaisturvallisuuden kannalta yhtenäisten tavoitteiden taakse. Kriisienhallinnan paradigmassa sotilaiden professionaalisuus perustuu laajenevaan turvallisuuskäsitykseen, sotilaallisten tietojen ja taitojen integroitumiseen muuhun kriisienhallinnassa tarvittavaan osaamiseen. (Abrahamsson 2008; Kaldor 1999; Puukka 2008; Sookermany 2012.) Siirtyminen ja sukkuloiminen eri toimintaympäristöjen ja niissä vaadittavien osaamisten kokonaiskentässä tulisi tapahtua mahdollisimman ketterästi ja vähin muutoksin (Limnell 2011). Tämä on entistä haasteellisempaa nykyisessä turvallisuustilanteessa, jossa sotilaan on kyettävä puolustamaan maataan niin perinteiseltä hyökkäykseltä, informaatio- ja kyberuhka- kuin ympäristö- ja terveyst katastrofeiltakin sekä toimimaan vieraassa maassa terrorismin ja humanitäärisen katastrofin ehkäisijänä ja torjijana. Haasteeksi muodostuu erityisesti se, että sotilaat ja joukot toimivat tehokkaasti vain niissä olosuhteissa, joissa ne on koulutettu. Uudet ennakoimattomat tilanteet edellyttävät joustavuutta ja sen kouluttamista sekä siinä harjaannuttamista. (Puukka 2008.)

Tässä artikkelissa tarkastelemme mikro-tason sotilasjohtamista joustavuutta

edellyttävissä tilanteissa neljän johtamisesimerkin kautta. Tutkimuksen etnografisena tutkimuskontekstina ovat Vuosangan ampumarjoituksen ryhmäammunnat Kainuun kylmässä ja lumisessa korvessa tammikuussa 2014, ja se on jatkoa jo aiemmille kyseiseen toimintaympäristöön sijoittuneille tutkimuksille (Paananen & Huhtinen 2013). Ampumarjoitus on tutkimuksemme tavoitteen näkökulmasta merkittävä, koska se harjoittaa kadetteja, tulevia sotilasjohtajia, toimimaan psyykkisesti ja fyysisesti kuormittavissa olosuhteissa rutiininomaisilla tavoilla. Sotilasjohtajuuteen kuuluu oleellisesti myös nopeiden päätösten teko, taistelukentän, tilannetekijöiden ja resurssien huomiointi, turvallisuus sekä päätösten eettisten seurausten pohdinta (Sweeney, Matthews & Lester 2011).

Tutkimuksen päätutkimuskohteena ovat toisen vuosikurssin kadetit, joiden tehtävänä on johtaa ryhmäammuntoja ja saada ammuttamisen oikeudet näyttöjen perustalta. Tätä ennen he ovat laatineet ampumakäskyn, jonka perustalta he rakentavat ampumapaikan ja toteuttavat siinä käskyn mukaiset sekä valoisan että pimeäammunnat. Ampuva joukko koostuu kahdesta tai kolmesta partiosta sekä partioiden johtajista. He ovat joko varusmiehiä tai ensimmäisen vuosikurssin kadetteja. Jokaista partiota valvoo ja kouluttaa aseenkäsittelyssä tulitoiminnanvalvojat, jotka ovat ensimmäisen vuosikurssin kadetteja ja jotka hakevat tulitoiminnanjohtajan oikeuksia. Ampumapaikalla on lisäksi varusmiespalvelusta suorittava lääkintämies sekä maaliupseeri ja ammunnanjohtaja, jotka ovat toisen

vuosikurssin kadetteja. Kaikki ammutaan osallistuvat kadetit vaihtavat tehtävää päivittäin. Joka päivä myös ampuva joukko on eri.

Tutkimuksen keskeiseksi tarkastelukohdeksi muodostuu ammunnanjohtajana toimivien kadettien kyky ratkoa ennakoimattomista tilanteista nousevia haasteita ja muuttaa toimintaansa tilanteen mukaiseksi. Huomio kiinnittyy erityisesti ammunnanjohtajan johtamistoimintaan suhteessa ryhmänjohtajaan. Varsinaisena tutkimuskysymyksenä on: Miten joustavasti ammunnanjohtaja toimii johtamistavastuuta edellyttävissä tilanteissa? Tavoitteena on mikrotason johtamistoiminnan ja sen kitkasta johtuvien tekijöiden avaaminen sekä niiden seurausten pohdinta.

## **2 SOTILASJOHTAMINEN JA HENKINEN JOUSTAVUUS**

Joustavuus on sotilasjohtajan kriittinen taito (Dandeker 2003, 416). Aihetta käsittelevä kirjallisuus on merkittävä. Tutkimuskirjallisuudessa on paljon esimerkkejä sotilaiden henkisen joustavuuden psykologisesta mittaamisesta. Mutta mitä henkinen joustavuus konkreettisesti tarkoittaa ja kuinka se näyttäytyy sotilaan toiminnassa? Sotilaskontekstissa tätä aihepiiriä on lähestytty erityisesti kahden käsitteen, resilienssin ja adaptaation näkökulmasta.

Sotilaan ammatti pitää sisällään erilaisten uhka- ja vaaratilanteiden kohtaamisen, niihin valmistautumisen sekä stressin. Lisäksi entistä haasteellisemmat kriisienhallintatehtävät edellyttävät vahvaa psyykkistä tasapainoa (Meredith, Sherbourne, Gaillot, Hansell, Ritschard,

Parker & Wrenn 2011). Myös modernit, pitkäkestoiset sotilasoperaatiot koettelevat yksilöllisiä kestävyysrajoja, kun fyysinen ja psyykinen eristyneisyys sekä asioiden monitulkinnallisuus aiheuttavat ikävyytymistä ja voimattomuuden tunnetta (Bartone & Barry 2011). Siksi sotilaskontekstissa resilienssistä eli vapaasti suomennettuna henkisestä joustavuudesta on tullut merkittävä tekijä (Cornum, Matthews & Seligman 2012). Resilienssillä tarkoitetaan yksilön kykyä palautua toimintakykyiseksi haasteellisista tilanteista tai haitallisista olosuhteista. Resilienssi on myös ymmärretty kykyä sopeutua riskeihin ja vastoinikäymisiin. (Meredith, Sherbourne, Gaillot, Hansell, Ritschard, Parker, & Wrenn 2011.)

Sotilaskontekstissa resilienssi on pääsääntöisesti asemoitu psykologian alueelle kuuluvaksi. Se on ymmärretty sotilasjohtajan henkilökohtaiseksi kyvyksi, yksilölliseksi piirteeksi tai toiminnaksi. Tutkimuksissa on eritelty persoonallisuuden piirteitä, jotka tukevat sopeutuvaa toimintaa. Tällaisia ovat muun muassa avoimuus, usko omiin kykyihin ja suoritusmotivaatio. Myös ongelmanratkaisu- ja päätöksentekokyky sekä kyky oman ajattelunsa itsesääntelyyn ovat merkittäviä. Tutkimuksissa on myös esimerkkejä, kuinka koulutuksen, harjoitusten ja erilaisten interventioiden avulla joustavuutta on pyritty edistämään. (Bartone & Barry 2011; Castro & Adler 2011.) Sotilaskontekstissa resilienssiä on tarkasteltu pitkälti yksilön kyvykkyytenä, kykyinä tilanteenmukaiseen joustavaan toimintaan tai kykyinä palautua toimintakykyiseksi tilanteen jälkeen.

Resilienssiä hiukan laajempi käsite adap-

taatio eli sopeutuminen painottaa sotilasjohtajan kykyjen ohella hänen tehokasta toimintaansa muuttuneeseen tilanteeseen. Joustavan ja sopeutuvan sotilasjohtajan tulisi havaita ja tiedostaa nykyisessä tai tulevassa ympäristössään muutos ja muuttaa toimintaansa tilanteen mukaiseksi. Tällainen niin sanottu henkinen sopeutuminen korostaa sotilasjohtajan taitoa sopeuttaa ajatteluaan uuteen tai muuttuneeseen tilanteeseen, jotta hän voisi tiedostaa ja voittaa esiintyvät haasteet sekä tehostaa toimintaansa. (Mueller-Hanson, White, Dorsey & Pulakos 2005.)

Sotilasjohtajan merkittävä tehtävä on myös johtaa joukkoaan ja huolehtia sen toimintakyvystä. Siten resilienssin ja adaptaation kontekstissa painottuu sotilasjohtajan suhde johdettavaan joukkoonsa. Tätä suhdetta tutkimuksissa on analysoitu ensinnäkin vuorovaikutustaitojen näkökulmasta, jotka sotilaskontekstissa voidaan jakaa konfliktien ratkaisutaitoihin sekä neuvottelu-, yhteistyö- ja suostuttelutaitoihin. Sotilasjohtajan joustavan toiminnan näkökulmasta merkittävää on, kuinka hän kykenee joustavasti säätelemään vuorovaikutustaan tilanteen ja ihmisten mukaan. Tämä vuorovaikutussuhde edellyttää tietoisuutta toisten tavoitteista, tarpeista, orientaatioista ja käsitteistä, mutta myös itsestä, jotta omaa toimintaa osaa sopeuttaa muihin ja tilanteisiin. (Mueller-Hanson, White, Dorsey & Pulakos 2005, 6–7.)

Sotilasjohtajan ja joukon välisessä suhteessa johtajan asenteet, malli ja toiminta ovat keskeisessä asemassa, sillä ne voivat merkittävästi lujittaa joukon toimintaa (Southwick & Charney 2012, 115–123).

Sotilasjohtaja voi edistää joukkonsa tiimiresilienssiä ensinnäkin luomalla joukkoonsa hyvää ilmapiiriä sekä yhteishenkeä ja siten vahventamalla koko ajan sen yhteenkuuluvuutta. Tässä prosessissa jokainen joukkueen jäsen oppii ymmärtämään oman vastuunsa joukkueen tehtävien ohella myös sen hengen ylläpitämisestä. Tämän ymmärtäminen mahdollistaa sen, että joukkueen jäsenet oppivat tuottamaan positiivisia tunteita aiempaa enemmän. (Algoe & Fredrickson 2011.) He siis oppivat säätelemään joukon henkeä niin, että henkilöt saavat vahvuutta toisiltaan. Tämä on yksi edellytys luottamuksen rakentumiselle sekä omaan joukkoon ja tehtävään sitoutumiselle. Lojaliteetti omaa joukkoa kohtaan sekä tietoisuus sen sosiaalisesta tuesta rakentavat henkilöiden henkistä jaksamista ja auttavat heitä toimimaan joustavasti erilaisissa, haasteellisissa tilanteissa (Greenberg & Jones 2011).

Hyvä, salliva henki ja ilmapiiri luovat perustan joukon luovalle ongelmanratkaisukyvyille, mikä on sopeutuvan toiminnan tärkeä edellytys. Tutkimusten mukaan demokraattiset, osallistavat johtajat, jotka toisaalta pyytävät tarvittaessa apua ja toisaalta myöntävät virheensä, ovat omiaan kehittämään ympärilleen sallivaa ilmapiiriä. Suvaitsevainen ilmapiiri mahdollistaa joukon äänen esiin tulemisen sekä virheiden avoimen käsittelyn. Virheet merkityksellistyvät positiivisesti, mahdollisuudeksi oppia ja luoda turvallisuutta. (Mueller-Hanson, White, Dorsey & Pulakos 2005, 3.)

Yhteenvedonomaaisesti voidaan todeta, että sotilasjohtajan joustava toiminta

näyttyy tutkimusten mukaan joko yksilöllisenä kykyinä, näiden taitojen harjoittamisena tai yksilön ja joukon välisenä suhteena. Näissä joustavuus ymmärretään kyvykkyyksinä, jotka edistävät odottamattomiin asioihin nopeaa reagointia, niihin sopeutumista tai niistä selviytymistä. Sekä yksilön että joukon joustavuutta voidaan rakentaa ja kehittää koulutuksen, harjoitusten, interventtioiden ja tietoisien toiminnan avulla (Castro & Adler 2011). Sotilasjohtajan ja joukon välinen suhde on ymmärretty pitkälti vuorovaikutustaitoina, niiden säätelynä tai joukon hengen ja ilmapiirin luomisena. Tässä kontekstissa vähäisemmälle huomiolle on jäänyt se, mihin sotilasjohtaja perustaa mahdollisen joustavan toimintansa ennakoimattomissa tilanteissa. Toisin sanoen, miten sotilasjohtaja tulkitsee vuorovaikutukseen liittyviä merkityksiä, miten hän osaa niiden perustalta tehdä päätöksiä ja muuttaa toimintaansa. Huomio siirtyy kyvyistä ja taidoista siihen prosessiin, jossa sotilasjohtaja pyrkii selvittämään tilanteeseen liittyviä merkityksiä, tulkitsemaan niitä sekä toimimaan joustavasti niiden perustalta (Weick, Sutcliffe & Obstfeld 2005). Myöskään materiaalisien sisältö ja merkitys eivät ole saaneet kyseisessä vuorovaikutussuhteessa riittävästi huomiota.

Edellä viitatussa sosiaalisen ja materiaalisien tärkeys liittyy sosiomateriaalisiin teorioihin, joissa korostetaan sosiaalisen ja materiaalisien dynaamista kietoutumista jokapäiväisiin käytänteisiin. Leonardin mukaan (2012) materiaalisella tarkoitetaan jonkin artefaktin fyysisen tai digitaalisen materiaalin järjestettyä muotoa, joka kestää ajan ja paikan vaihtelun ja

on merkittävä käyttäjilleen. Määritelmä pitää sisällään oletuksen, että materiaallinen on periaatteessa sama kaikille. Sosiomateriaalisella ymmärretään sellaisia toimintoja, jotka sulattavat ja yhdistävät materiaalisen kaikkiin sosiaalisiin ilmiöihin. Tätä Orlikowski (2007) nimittää sosiaalisen ja materiaalisen konstituivaksi elementiksi. Materiaalinen tuodaan näkyväksi sosiaalisissa suhteissa, ja se yhdessä muiden asioiden kanssa sulkee, kutsuu tai säätelee toimintaa (Fenwick & Nerland 2014). Tutkijoiden mielenkiinto onkin nyt erityisesti kiinnittynyt siihen, kuinka ja miten sosiomateriaalinen toiminta konstituoituu.

Omassa tutkimuksessa ymmärrämme materiaalisella ensinnäkin kadettien laatimaa ampumakäskyä. Käsky on kirjallinen suunnitelma ja määräys siitä, kuinka ammunta toteutetaan. Se sisältää myös kaikki ne normit, joita ammunassa täytyy noudattaa turvallisen toiminnan takaamiseksi. Lisäksi kadettien sopima ja noudatettava ohjaava johtamistapa muodostuu säännöksi, joka materialisoituu johtamistoiminnassa. Leonardin (2012) määritelmän mukaisesti niin ampumakäsky kuin sovittu johtamistapa materiaalisina elementteinä ovat samat kaikille kyseisen ampuvan joukon jäsenille. Tutkimuksen sosiomateriaalinen aspekti kytkeytyy siihen, kuinka tämä materiaallinen kietoutuu johtamistoimintaan ja millaisen merkityksen se saa johtajan joustavassa toiminnassa.

Artikkelissa analysoimme neljän esimerkin avulla ensinnäkin, miten eri tavoin ammunnanjohtajana toimiva kadetti – sotilasjohtaja – sopeuttaa ja joustavoittaa

johtamistoimintaansa suhteessa ryhmänjohtajaan. Sotilasjohtajan joustavaa toimintaa käsittelevissä tutkimuksissa tutkitavana kohteena ovat yleensä olleet johtaja tai hänen suhteensa joukkoonsa. Artikkelimme tarkastelunäkökulmana on kahden johtajan eli ammunnanjohtajan ja ryhmänjohtajan välinen suhde. Heidän välisensä johtamistoiminnan ymmärrämme vuorovaikutussuhteena, jossa joustavan toiminnan edellytyksenä on ammunnan johtajan herkkyys tulkita vuorovaikutukseen kytkeytyviä merkityksiä ja vihjeitä sekä tarvittaessa muuttaa niiden perustalta johtamistoimintaansa. Lisäksi mielenkiinnon kohteena esimerkeissämme on, millaisen merkityksen materiaallinen eli ampumakäsky ja etukäteen sovittu johtamistapa saavat ammunnanjohtajan ja ryhmänjohtajan vuorovaikutussuhteessa. Tämä sosiaalisen ja materiaalisen suhde tulee näkyviin eri tavoin esillä olevissa esimerkeissä. Esimerkkien perustalta lopuksi pohdimme joustavuutta ja sen merkitystä sotilasjohtajan johtamistoiminnassa.

### 3 TULOKSET

Vuosangan ampumarjoituksessa ammunnanjohtaja (toisen vuosikurssin kadetti) ohjaa, kouluttaa sekä toisinaan myös käskyttää ryhmänjohtajaa (varusmies tai ensimmäisen vuosikurssin kadetti). Tämä asetelma heijastaa normaalin tilanteen johtamissuhteita, sillä valvojen mukaan myös autenttisessa tilanteessa ryhmänjohtaja johtaa partioista muodostuvaa joukkoa. Kadetti, joka toimii ammunnanjohtajana, kuitenkin ohjaa koko joukkueen toimintaa ryhmänjohtajan

kautta. Konkreettisesti tämä tapahtuu siten, että ennen varsinaisia ammuntoja vuorossa oleva ammunnanjohtaja kiertää ja käy läpi vuorossa olevan ryhmänjohtajan kanssa koko ammunnan kulun paikka paikalta. Kenttämuistiinpanojen mukaan tämän ohjauksen keinoina ovat yleiset ja erityiset maastoon ja maalitoimintaan liittyvät kysymykset ja pohdinnat. Valvojen mukaan ammunnanjohtaja ei voi suoraan kouluttaa ja johtaa partioita, koska tällöin ryhmänjohtaja menettäisi uskottavuutensa.

”Ammunnanjohtaja johtaa ja kertoo ammunnan kokonaisuuden. Hänen perässään kuljetaan maastossa läpi koko ammunnan kulku. Mukana ovat muut tulevalla viikolla ammunnanjohtajina toimimaan tulevat toisen vuosikurssin kadetit ja ensimmäisen vuoden kadetit eli tulevat tulitoiminnanvalvojat. Aluksi ammunnanjohtaja kertoo ja osoittaa ensiapupaikan, materiaalipaikat ym. Sitteen käydään läpi koko ammunnakulku paikka paikalta. Ammunnanjohtaja korostaa, että ryhmänjohtajan annetaan itse tehdä päätöksiä siitä, miten hän johtaa partiotaan. Häntä kuitenkin ohjeistetaan taustalla, kysymyksillä sekä maalitoiminnalla ”tekemään oikea päätös”. Ammunnanvalvoja korostaa, että tämä pyritään tekemään koulutuksen eikä enää kovanpanosammunnan aikana.” (Kenttämuistiinpanot, 19.1.2014, -26 °C.)

### **Esimerkki 1: vihjeiden ja kysymysten avulla ohjaaminen**

Ensimmäinen esimerkki kuvaa ammunnanjohtajan ja ryhmänjohtajan vuorovai-

kutussuhdetta, jossa ammunnanjohtaja käyttää pehmeää, ohjailevaa johtamisotetta. Hän kyselee ryhmänjohtajalta hänen näkemyksiään maastosta, tuliasien sijoittamisesta sekä toiminnasta suhteessa vastapuolen toimintaan. Kun ryhmänjohtajan vastaus ei mene ammunnanjohtajan mukaan oikein eli ampumakäskyn ja sen perustalta tehdyn toimintasuunnitelman mukaan, ammunnanjohtaja antaa vihjeitä esimerkiksi maastosta. Näiden vihjeiden avulla hän toivoo, että ne saataisivat muuttaa ryhmänjohtajan näkemyksiä. Ammunnanjohtaja saattaa myös todeta, että ryhmänjohtaja voi miettiä toimintaansa ja partioiden sijoittelua ja että asiaan palataan ammunnan kokonaisuuden muodostumisen jälkeen.

”Ammunnanjohtaja koulutti ryhmänjohtajaa. Ammunnanjohtaja kysyi ryhmänjohtajalta, mihin hän sijoittaisi partion tässä maaston kohdassa tai miten hän suunnittelisi hyökkäyksen etenevän suhteessa viholliseen. Joskus, kun ryhmänjohtaja ei selvästi tehnyt ammunnanjohtajan mielestä oikeita päätöksiä, hän saattoi sanoa, että palataan tähän myöhemmin. Ideana oli, että ammunnanjohtaja näyttää tai käy ryhmänjohtajan kanssa läpi koko ammunnan vaiheet ja palaa takaisin kyseiseen vaiheeseen kysyäksään uudelleen ryhmänjohtajan näkökulmaa. Ammunnanjohtaja käyttää ohjailevia kysymyksiä, jotka liittyvät maastoon, aseisiin, taktisiin näkökulmiin jne.” (Kenttämuistiinpanot 20.1.2014, -28 °C.)

Kenttämuistiinpanot osoittavat, että ammunnanjohtaja käyttää ennalta sovittua periaatetta siitä, että ryhmänjohtajan annetaan toimia itsenäisesti ja häntä ei

käsytetä vaan ohjataan. Episodista käy ilmi, että ammunnanjohtaja oletti ryhmänjohtajan olevan aktiivisempi tulkitsemaan ammunntapaikkoja ja ammunnan kulkua ennalta laaditun ampumakäskyn mukaisesti. Tämän perustalta ammunnanjohtaja sopeuttaa toimintaansa tilanteeseen ja tekee sen ohjaavammaksi. Hän antaa ryhmänjohtajalle vihjeitä, joiden hän toivoo suuntaavan ryhmänjohtajan huomion oikeisiin asioihin. Ammunnanjohtaja toimii siis joustavasti ja tilanteenmukaisesti. Toisaalta joskus toiminta näyttäytyi liiankin ohjaavana siten, että esimerkiksi ampumakäskyyn kuuluneet toiminnot, kuten ”savun heitto”, jäi delegoimatta kenellekään. Tämän seurauksena kesken ammuntojen jouduttiin miettimään, kuka ja kenen vastuulla savukranaatin heittäminen on. Merkittävää kuitenkin on, että ammunnanjohtaja toimii etukäteen luodussa materiaalisessa viitekehyyksessä. Kadettien laatima ampumakäsky sekä ampumapaikan maasto määrittävät, kuinka ammunta täytyy toteuttaa. Tämä materiaallinen toimii tekijänä, jota vasten ammunnanjohtaja suhteuttaa toimintaansa. Se määrittää ammunnanjohtajan toimintaa, ja sitä kautta ryhmänjohtajan ja koko joukkueen toimintaa. Ohjailevilla kysymyksillä ja ohjaavalla otteella kadetti ratkaisee vuorovaikutussuhteen ja materiaalisen välisen ongelman sekä johtaa ja hallitsee tilanteen.

## **Esimerkki 2: ongelmatilanne ja sen ratkaisupyrkimykset**

Episodi kaksi on kuvaus tilanteesta, jossa ammunnanjohtajalla ja ryhmänjohta-

jalla on erilaiset käsitykset siitä, kuinka ammunta tulisi toteuttaa. Esimerkissä ammunnanjohtaja pyrkii antamaan ryhmänjohtajalle mahdollisimman paljon tilaa toimia itsenäisesti. Ryhmänjohtaja kehystää ammunnan toteutuksen aivan toisin kuin mihin ampumakäsky ja ammunnanjohtaja sen ohjaisivat. Oikeammin sanottuna ryhmänjohtaja ei osaa kehystää ammuntaa, koska hän ei ole saanut johtajakoulutusta. Tämä ongelmatilanne ammunnanjohtajan ja ryhmänjohtajan käsityksissä ja vuorovaikutuksessa johtaa toistoharjoituksiin, joissa ryhmänjohtajan ja koko joukon toimintaa koulutetaan ja sopeutetaan ampumakäskyn mukaiseen toimintaan. Useat toistoharjoitukset turhauttavat koko ampuvan joukon. Kun valvoja puuttuu tilanteeseen ja kehottaa ammunnanjohtajaa antamaan positiivista palautetta, tilanne ratkeaa ja harjoitteluvaihetta seuraava kovapanosammunta sujuu hyvin.

”Kadetti X oli toista kertaa ammunnanjohtajana, mutta nyt vuorossa oli pimeäammunnat. Ampuvana joukkona oli vain 6 tai 9 kk varusmiehiä. Aamulla ampuva joukko oli valinnut itse keskuudestaan ryhmänjohtajan. Hän ei ollut siis saanut aliupseerikoulutusta. Tulin paikalle 13.40 katsomaan iltapäivän harjoitusta. Ammunnanjohtaja koulutti ryhmänjohtajaa. Hän omalla tyylillään kyseli, kuinka toimit, mikä olisi taisteluteknisesti hyvä asia tehdä, kun otat huomioon maaston, miten etenisit jne. Ryhmänjohtaja ei oikein osannut vastata asetettuihin kysymyksiin. Minulle jäi myös tunne, ettei ryhmänjohtajalla ollut oikein kuvaa, mitä hänen pitäisi tehdä ja mitä hänen odotet-



tiin tekevän. Kun ammunnanjohtaja lähti harjoittamaan koulutusta joukon kanssa, hän joutui monta kertaa keskeyttämään ammuntojen vaiheet, koska hän ei ollut tyytyväinen ryhmänjohtajan ratkaisuihin. Pikkuhiljaa sekä ryhmänjohtaja että tulitoiminnanvalvojakadetit alkoivat turhautua. Ryhmänjohtaja jossain vaiheessa toi esille, ettei hän ole aliupseeri ja ettei hän voi tietää ja osata pyydettyjä asioita. Tästä hän kadetti vastasi, että et voikaan. Tästä huolimatta ammuntojen vaiheiden uusimista jatkettiin. Kun ammunnan valoisan osan harjoittelu oli ohi, valvoja pyysi kadetin luokseen ja sanoi hänelle, että hänen täytyy antaa positiivista palautetta ryhmänjohtajalle, sillä muuten hän ”vetää ranteet auki” ja pimeäämunta menee poskelleen. Näin kadetti lupasikin tehdä. Hän myös kokosi joukot ja antoi heille rohkaisevaa palautetta.” (Kenttämuistiinpanot 22.1.2014, -25 °C.)

Joustavan toiminnan näkökulmasta tulkittuna ammunnanjohtaja toimii tilanteessa etukäteen määrittämänsä skeeman perustalta. Ryhmänjohtajan ”osaamattomuus” toimia tilanteen mukaisella ja kadettien odottamalla tavalla muodostuu ennalta arvaamattomaksi tilanteeksi, johon ammunnanjohtaja ei osaa vastata joustavasti. Ammunnanjohtajat ovat sidottuja ampumakäskeyn eli materiaaliseen. Käsky, maasto ja niiden perustalle luotu maalitoiminta toimivat perustana, jotka määrittävät kadetin toiminnan suunnan. Esimerkistä käy kuitenkin ilmi, että ammunnanjohtaja ei sopeuta toimintaansa ryhmänjohtajan kokemus- ja koulutustaustaan sekä muodostuneeseen ristiriitatilanteeseen. Nyt kadetti ei esimerkiksi

muuta johtamistoimintaansa siten, että hän antaisi selkeämpiä ohjeita ja pyytäisi kontekstuaalisesti kertomaan tavoitteista, partion etenemisestä jne. Tilanne voidaan tulkita siten, että sotilasjohtajan toimintaa määrittää ampumakäskey eli materiaallinen siten, että hän on liian sidottu siihen eikä kykene muuttamaan toimintaansa uuden, odottamattoman tilanteen mukaisesti. Materiaalinen ”tunkeutuu” sosiaaliseen kanssakäymiseen niin, että sotilasjohtaja ei kykene lukemaan tilanteesta syntyneitä merkityksiä eikä muuttamaan toimintaansa tilanteenmukaisesti.

### **Esimerkki 3: alaisen vahvuuksien tunnistaminen ja tukeminen**

Esimerkki kolme kuvaa ennakoimatonta tilannetta, jossa ryhmänjohtaja, ensimmäisen vuosikurssin kadetti, on ammunnanjohtajaa, toisen vuosikurssin kadettia, kokenempi. Ryhmänjohtajalla on monien vuosien sotilasammattillinen kokemus, mikä näkyy hänen aktiivisena, tehokkaana sekä joukkueen henkeä rakentavana toimintana. Kyseinen asetelma haastaa kadetin johtamistoiminnan, sillä hänen roolinsa uhkaa jäädä ja osittain jääkin ryhmänjohtajan varjoon. Esimerkiksi nopeatempoisessa toiminnassa ryhmänjohtaja ei aina kuule ammunnanjohtajan antamia ohjeita, vaan toimii itsenäisesti koko ammunnan ajan.

”Menin ampumapaikalle, jossa aamun koulutus oli kesken. Nyt ampuvana joukkona olivat ensimmäisen vuosikurssin kadetit. Heidän ryhmänjohtajanaan oli kokenut kadetti, joka oli ollut monta vuotta aliupseerina. Ampuvan joukon toi-

minnassa oli menoa sekä koulutus- että kovapanosammuntavaiheessa. Koulutusvaiheessa ryhmänjohtaja oli erittäin aktiivinen ja loi tilannekuvaa ruumiillaan, äänellään ja toiminnallaan. Ennen varsinaisen kovapanosammunnan alkamista ryhmänjohtaja kokosi joukon ympärään ja huudatti joukollaan kolme kertaa hei-huudot. Sitten joukkueen jäsenet löivät kädet kämmenpuoli ylöspäin yhteen, jonka päätteeksi ryhmänjohtaja totesi, että tästä tulee hyvä ammunta. Ammunnan aikana ryhmänjohtaja oli aktiivinen, huusi käskyjä niin, ettei aina kuullut ammunnanjohtajan käskyä. Ammunnanjohtaja jäi toiminnassa vähän jälkeen.” (Kenttämuistiinpanot 23.1.2014, -24 °C.)

Tässä episodissa ammunnanjohtajan ja ryhmänjohtajan välisessä sosiaalisessa suhteessa materiaallinen säilyy taustalla eikä se määritä ammunnan harjoittelua ja toteutusta kahlitsevasti. Materiaalinen ei myöskään rajaa heidän välistään sosiaalista vuorovaikutussuhdettaan. Sen sijaan tilanne edellyttää ammunnanjohtajalta joustavuutta vastata tilanteeseen niin, että hän säilyttää asemansa. Sotilasjohtamisessa koulutus- ja kokemustaustoiltaan ja taidoiltaan erilaiset toimijat edellyttävät, että sotilasjohtaja huomioi nämä heterogeeniset taustat, tunnistaa niiden vahvuudet ja osaa hyödyntää niitä. Episodista ilmenee, että ammunnanjohtaja osaa tulkita hänen ja ryhmänjohtajan välistä suhdetta positiivisesti, jolloin joustava, sopeutuva mutta myös turvallinen toiminta mahdollistuu (Mueller-Hanson, White, Dorsey & Pulakos 2005, 6–7).

## **Esimerkki neljä: osallistumaton johtaminen**

Esimerkki neljä kuvaa toimintaa, joka on edelliseen johtamistapaukseen verrattuna päinvastainen. Esimerkki kolme edusti tilannetta, jossa ammunnanjohtajan joustava toiminta merkitsi hänen kykyään tulkita tilannetta ja toimia joustavasti sen perustalta. Alla olevat kenttämuistiinpanot ilmaisevat asiantilaa, jossa sekä ryhmänjohtaja että ammunnanjohtaja ovat liian passiivisia suhteessa aktiivisiin partioiden jäseniin. Ryhmänjohtaja ei toiminnallaan osoita olevansa tietoinen partion jäsenten tarpeista, vaan joukkueen jäsenet joutuvat turvautumaan toisiinsa, olemaan keskenään vuorovaikutussuhteessa ja hakemaan toisiltaan neuvoja. Myöskään ammunnanjohtaja ei puutu tilanteeseen.

”Mihin v...n me ollaan menossa?”, ”Mikä on tavoite?”, ”Onko käsky jo annettu?” – kommentit kuvaavat, miten partioiden jäsenet odottavat enemmän ohjattua toimintaa. He ovat aktiivisia suhteessa johtajaansa sekä toisiinsa. He huutelevat toisilleen käskyjä, kuten ”Aseen piippu oikeaan suuntaan!”, kyselevät neuvoa sekä tarkennuksia ryhmänjohtajalta, jos jokin on epäselvää.” (Kenttämuistiinpanot 20.1.2014, -28 °C.)

Sotilasjohtajan joustava toiminta edellyttää, että hän osaa sopeuttaa toimintaansa joukkueen jäsenten tarpeisiin. Nyt jäsenet kaipaavat selkeitä ohjeita ja käskyjä sekä johtajan johdonmukaista ja määrätietoista toimintaa. Näiden ainakin osittainen puuttuminen luo joukkoon tyytymättömyyttä ja epätietoisuutta. Riskinä on, että joukko alkaa johtaa itse

itseään kukin omalla tavallaan. Seurauksena voi olla sekaannus ja joukon suorituskyvyn ja taistelumoraalin heikentyminen. Kadettien sopiman säännön mukaan ryhmänjohtajalla on vastuu johtaa partioita. Tilanne edellyttäisi, että ammunnanjohtaja ohjaisi ryhmänjohtajaa antamaan joukkueen jäsenille ohjeita, mutta hän ei tee niin. Ehkä tilanne aiheuttaa ammunnanjohtajalle ristiriidan, ehkä hän sitoutuu ennalta sovittuun johtamisen sääntöön tai ehkä hän ei halua puuttumisellaan aiheuttaa ryhmänjohtajan auktoriteetin heikkenemistä. Yhtä kaikki, säännöt rakentuvat materiaalisiksi osaksi ammunnanjohtajan osallistumatonta johtajuutta ja ovat osallisena siihen, ettei hän muuta johtamistaan. Toisaalta osallistumaton johtajuus voi tuottaa tilanteen, jossa materiaallinen ei rakennu yhteiseksi ampuvalle ryhmälle. Tätä implikoi se, että joukkueen jäsenet joutuvat tukeutumaan toisiinsa toimintansa suuntaamisessa.

#### **4 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET**

Artikkelimme tavoitteena oli analysoida, miten eri tavoin tuleva sotilasjohtaja, kadetti, sopeuttaa ja joustavoittaa toimintaansa. Tarkastelukohteena on ollut johtajan ja alaisten välinen vuorovaikutussuhde ja erityisesti se, miten johtaja tekee tulkintoja ja mahdollisesti muuttaa niiden perustalta toimintaansa. Lisäksi tavoitteenamme oli pohtia, miten materiaallinen rakentuu johtajan ja johdettavan välisessä vuorovaikutussuhteessa ja toiminnassa.

Tutkimustuloksemme antavat viitteitä siitä, että joustava, adaptiivinen johtamistoiminta kytkeytyy vuorovaikutussuhteeseen ja erityisesti sen sosiomateriaaliseen tekijään.

Tämän vuorovaikutussuhteen osapuolina ovat muut toimijat ja materiaallinen, jonka osana ampumakäskeä ja maasto eli tila on. Siten sotilaan joustava johtamistoiminta ei näyntyä vain tiedostamisena ja sopeutumisenä muuttuneeseen tilanteeseen tai tilanteenmukaisena joustavana toimintana, vaan se edellyttää neuvottelua vuorovaikutussuhteen eri tekijöiden kanssa. Tässä vuorovaikutus- ja neuvottelusuhteessa sotilasjohtajan näkökulmasta oleellisia elementtejä ovat muun muassa muiden toimijoiden orientaatiot, tilannekäsitykset, tarpeet sekä koulutus- ja kokemustausta. Myös materiaallisen rooli on merkittävä, sillä se konstituoituu toiminnan organisoitumiseen (Orlikowski 2007). Näiden tekijöiden kentässä sotilasjohtaja ohjaa, säätelee ja neuvottelee onnistuneen johtamistoiminnan saavuttamiseksi.

Tutkimustuloksemme myös osoittavat, että ei vain materiaalisella yleensä, vaan myös sen sisällöllä on merkitystä johtamisen vuorovaikutussuhteeseen (Leonardi 2012) – ammunnanjohtajan täytyy ohjata ammunta tarkkan ampumakäskyn mukaiseksi. Merkittävää kuitenkin on, että vaikka materiaallinen on periaatteessa sama, kadettien yhdessä laatima käsky, sen painoarvo ja merkitys vaihtelee sen toteutukseen liittyvissä käytänteissä. Nämä merkitykset ovat yhteydessä ammunnanjohtajan ja ryhmänjohtajan väliseen vuorovaikutussuhteeseen. Kahdessa johtamisesimerkissä materiaallinen jäi taustalle toimintaa ohjaavaksi elementiksi. Muissa tapauksissa ampumakäskeä vaikutti johtamiseen ja vuorovaikutukseen toimin-

taa selkeästi ohjaavana tai jopa joustavaa toimintaa kahlitsevana. Osallistumaton johtajuus saattaa merkitä myös sitä, ettei materiaallinen rakennu yhteiseksi toiminnaksi.

Joustavalle johtamiselle luodaan kokemuksen ja koulutuksen kautta enemmän tilaa. Koulutusvaiheen tavoitteena tulisi kuitenkin olla ammatillinen toimija, joka on kykeneväinen käyttämään useampia toimintamalleja, ja joka voisi soveltaa näitä luovasti hyvinkin epävarmoissa ja moniselitteisissä toimintaympäristöissä (Nuciari 2001, 87). Tutkimuskirjallisuuden mukaan joustavan toiminnan kehittyminen edellyttää hyvin erityyppisten tilanteiden harjoittamista, sillä liiallinen kiinnittyminen vain tiettyjen mallien harjoittamiseen saattaa heikentää adaptiivista toimintakykyä. Erilaiset mahdollisimman autenttiset skenaariot ja aitojen tilanteiden simulointi ovat merkittäviä keinoja armeijakontekstissa. (Mueller-Hanson, White, Dorsey & Pulakos 2005, 3–7; Zaccaro, Weis, Hilton & Jefferies 2011.) Esimerkiksi erikoisjoukkoja valmenne-

taan paitsi kohtaamaan, myös hallitsemaan todennäköisiä, haasteellisia ja pelkoja aiheuttavia tilanteita (Southwick & Charney 2012). Mahdollisimman aitojen työtoimintaan kytkeytyvien haasteiden ja ongelmien ohella joustavan toiminnan kehittyminen edellyttää kokemusvaraston kehittymisen lisäksi teoreettista tietoa, sillä ilman sen luomaa perustaa sotilasjohtajille ei kehity sisäisiä malleja, joiden avulla he voisivat analysoida ja evaluoida toimintaa edellyttäviä tilanteita.

Sotilasjohtaminen rajoittuu helposti keskusteluksi yksilöstä tai hänen suhteestaan toiseen, kuten meidänkin artikkelisamme. Sopeutuvuutta ja joustavuutta on myös se, että tiimi – partio, ryhmä, joukkue – kykenee toimimaan ilman johtajaa. Samalla tavoin kuin yksittäisten sotilasjohtajien joustavuuden kehittäminen perustuu erilaisten autenttisten tilanteiden variointiin, myös tiimien olisi hyvä harjoittaa sellaisia sisäisiä, mentaalisia malleja, jotka mahdollistavat niiden toimintakyvyn odottamattomissa tilanteissa. (Tucker & Gunther 2009.)

## Lähteet

- Abrahamsson, B. 2008. Restraint, unbridled emotion and war amongst the people. In A. Weibull & B. Abrahamsson (eds.) *The heritage and the present. From invasion defence to mission oriented organization*. Karlstad: Swedish National Defence College, pp.147–167.
- Aine, A., Nurmi, V-P, Ossa, J., Penttilä, T., Salmi, I. & Virtanen, V. 2011. *Moderni kriisilainsäädäntö*. Helsinki: WSOYpro.
- Algoe, S. B. & Fredrickson, B. L. 2011. Emotional fitness and the movement of affective science from lab to field. *American Psychologist* Vol 66, No1, pp. 35–42.
- Bartone, P.T. & Barry, C.L. 2011. Leading for resilience in high risk occupations. In D. Paton & J. M. Violanti (eds.) *Working in high risk environments. Developing sustained resilience*. Springfield, Ill.: Charles C. Thomas, pp. 125–144.
- Caforio, G. 2008. The asymmetric warfare: In search of a symmetry. In G. Caforio, B. Puarkayastha and G. Kümmel (eds.), *Armed forces and conflict resolution: sociological perspectives*. Bingley (UK): Emerald Group, pp. 7–23.

- Castro, C. A. & Adler, A. B. 2011. Military mental health training: building resilience. In S. M. Southwick, B.T. Litz, D. Charney & M.J. Friedman (eds.) *Resilience and mental health: challenges across the lifespan*. Cambridge: Cambridge University Press, pp. 323–339.
- Cornum, R., Matthews, M. D. & Seligman, M. E. P. 2012. “Comprehensive soldier fitness: building resilience in a challenging institutional context.” In M. Matthews & J. H. Laurence (eds.) *Military Psychology Volume 3 Stress and resilience*. Los Angeles: SAGE, pp. 3–13.
- Dandeker, C. 2003. Building flexible forces for the 21<sup>st</sup> century. Key challenges for the contemporary armed forces. In G. Caforio (ed.) *Handbook of the sociology of the Military*. New York, Boston, Dordrecht, London, Moscow: Kluwer Academic/Plenum Publishers, pp. 405–416.
- Fenwick, T. & Nerland, M. 2014. Sociomaterial professional knowing, work arrangements and responsibility. New times, new concepts? In T. Fenwick & M. Nerland (eds.) *Reconceptualising professional learning*. London, New York: Routledge, 1–8.
- Foreign Policy 15.8.2014. Countries in Crisis at Record High. [http://thecable.foreignpolicy.com/posts/2014/08/15/countries\\_in\\_crisis\\_at\\_record\\_high\\_humanitarian\\_emergencies](http://thecable.foreignpolicy.com/posts/2014/08/15/countries_in_crisis_at_record_high_humanitarian_emergencies) (Luettu 10.9.2014)
- Greenberg, N. & Jones, N. 2011. Optimizing mental health support in the military: the role of peers and leaders. In A. B. Adler, P. D. Bliese & C. A. Castro (eds.) *Deployment psychology. Evidence-based strategies to promote mental health in the military*. Washington, D.C.: American Psychological Association, pp. 69–101.
- Kaldor, M. 1999. *New and old wars*. Cambridge: Polity Press.
- Leonardi, P. M. 2012 / 2013. Materiality, sociomateriality, and socio-technical systems: what do these terms mean? How are they different? Do we need them? In P. M. Leonardi, B. A. Nardi & J. Kallinikos (eds.) *Materiality and organizing*. Oxford: Oxford University Press, pp. 25–48.
- Limnell, J. 2011. *Maailma ja Suomi 9/11 jälkeen*. Helsinki: WSOY.
- Mazarr, M. J. 2008. The folly of asymmetric war. *Washington Quarterly*, (31) 3, pp. 33–53.
- Meredith, L. S., Sherbourne, C. D., Gaillot, S. , Hansell, L. , Ritschard, H. V., Parker, A. M., & Wrenn, G. 2011. *Promoting psychological resilience in the U.S. military*. Santa Monica, CA: Rand Corporation.
- Mueller-Hanson, R.A., White, S.S., Dorsey, D.W. & Pulakos, E.D. 2005. *Training adaptable leaders: lessons from research and practice*. U.S. Army Research Institute for the behavioral and social sciences. Research Report 1844.
- Nuciari, M. 2001. Officers education for MOOTWs. A comparative research on military and civilian agencies problematic relationship. In G. Caforio (ed.) *The flexible officer. Professional education and military operation other than war: a cross-national analysis*. Gaeta: Artistic & Publishing company, pp. 61–88.
- Orlikowski, W. J. 2007. Sociomaterial practices: exploring technology at work. *Organization Studies* 28, pp. 1435–1448.
- Paananen, S. & Huhtinen, A-M. 2013. Uuden taistelutavan edellyttämien taitojen kehittäminen johtamisen ja kouluttamisen harjoittelussa: resilienssi ja toimintakyvyn itsesääätelytaito. *Tiede ja Ase*. Suomen Sotatieteellisen Seuran vuosijulkaisu n:o 71, 118-132.
- Puukka, I. 2008. Sotilasjohtaminen muuttuvassa maailmassa. Paradigmaattinen tarkastelu. *Tiede ja ase*. Suomen Sotatieteellisen Seuran vuosijulkaisu n:o 66, 5–28.
- Sookermany, A. McD. 2012. What is a skillful soldier? An epistemological foundation for understanding military skill acquisition in (post) modernized armed forces. *Armed Forces and Society* 38 (4), pp. 582-603.
- Southwick, S. M. & Charney, D. S. 2012. *Resilience. The science of mastering life’s greatest challenges*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sweeney, P.J., Matthews, M.D. & Lester, P.B. 2011. Leading in dangerous situations: an overview of the unique challenges. In P. J. Sweeney, M. D. Matthews & P. B. Lester (eds.) *Leadership*

- in dangerous situations. A handbook for the armed forces, emergency services and first responders.* Annapolis: Naval Institute Press, pp. 3–18.
- Tucker, J., S. & Gunther, K. M. 2009. The application of a model of adaptive performance to army leader behaviors. *Military Psychology* 21, pp. 315–333.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. & Obstfeld, D. 2005. Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science* 16 (4), pp. 409-421.
- Zaccaro, S. J., Weis, E. J., Hilton, R. M. & Jefferies, J. 2011. Building resilient teams. In *Leadership in dangerous situations. A handbook for the armed forces, emergency services, and first responders.* Annapolis: Naval Institute Press, pp. 182–201.