

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

**VERKOSTOJOHTAMINEN HAJAUTETUSSA TAISTELUTAVASSA – JÄÄKÄRI-
RYHMÄNJOHTAJAN JOHTAMISTOIMINTA VERKOSTOJOHTAMISEN NÄKÖ-
KULMASTA**

Kandidaatintutkielma

Kadetti
Ville Torvinen

Kadettikurssi 97
Pioneeri- ja suojeluopintosuunta

Maaliskuu 2013

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi Kadettikurssi 97	Opintosuunta Pioneeri- ja suojeleuopintosuunta
Tekijä Kadetti Ville Torvinen	
Opinnäytetyön nimi Verkostojohtaminen hajautetussa taistelutavassa – jääkäriyhmänjohtajan johtamistoiminta verkostojohtamisen näkökulmasta	
Oppiaine, johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Maanpuolustuskorkeakoulun kurssikirjasto
Aika Maaliskuu 2013	Tekstisivuja 25 Liitesivuja 0

TIIVISTELMÄ

Maavoimien taistelutapaa ja joukkorakenteita uudistetaan laajasti. Uudistus koskee koko organisaatiota, materiaalia, henkilöstöä ja toimintatapoja. Uudistuksen myötä jääkäriyhmän kokoonpanoa on muutettu ja toiminta-alueen koko on kasvanut useiden kymmenien neliökilometrien kokoiseksi. Kokoonpanomuutokset ja kasvanut toiminta-alue muodostavat uudenlaiset haasteet jääkäriyhmän johtamiselle vanhaan taistelutapaan verrattuna. Tutkimuksessa pyritään löytämään yhtäläisyyksiä jääkäriyhmänjohtajan muuttuneen johtamistoiminnan ja verkostojohtamisen teorian väliltä. Havaittujen tulosten perusteella jääkäriyhmänjohtajan johtamistoimintaa ja koulutusta voidaan kehittää vastaamaan uudistetun taistelutavan haasteisiin.

Tutkimus on kvalitatiivinen ja tutkimusmenetelmänä käytetään sisällönanalyysiä. Aineistona käytetään tutkimuksia, artikkeleita ja oppaita. Dokumentit analysoidaan perusteellisesti, ja niiden kautta muodostetaan tiivistetty kuvaus verkostojohtamisesta ja jääkäriyhmänjohtajan johtamistoiminnasta. Teorioiden kuvaamisen ja käsitteellistämisen jälkeen niistä luodaan johdopäätös, jossa kuvataan verkostojohtamisen teorian soveltumista jääkäriyhmänjohtajan johtamistoimintaan. Tutkimuksen varsinainen tutkimusongelma on: ”Mitkä ovat verkostojohtamisen mahdollisuudet jääkäriyhmänjohtajan johtamistoiminnassa hajautetussa taistelutavassa ?” ja osaongelmina ovat: ”Mitkä ovat verkostojohtamisen edut ?” ja ”Mitä on jääkäriyhmän johtaminen hajautetussa taistelutavassa ?”.

Jääkäriyhmänjohtajan johtamistoiminta eroaa verkostojohtamisen teoriasta käskyvaltasuhteessa, sillä jääkäriyhmänjohtajalla on hierarkkinen käskyvalta kaikkiin verkoston toimijoihin. Jääkäriyhmänjohtamisesta ja verkostojohtamisen teoriasta on kuitenkin löydettävissä useita yhtäläisyyksiä. Yhtäläisyyksiä ovat verkoston luonti, sen toimivuuden edistäminen, luottamuksen ja sitoutuneisuuden rakentaminen ja toiminnan kehittäminen.

Ryhmänjohtajan on omalla toiminnallaan edistettävä verkoston toimintaa, sillä verkoston toimivuuden kautta koko ryhmä pääsee tavoitteeseensa. Ryhmänjohtajan johtamistoiminnassa korostuvat henkilökohtaiset ominaisuudet ja johtamisvalmiudet. Hänen on synnytettävä luottamusta ja sitoutuneisuutta verkoston sisälle sekä edistettävä hyvän ryhmäkiinteyden syntymistä. Ryhmänjohtajan on korostettava yhteisvastuuta tehtävän täyttämiseksi, ja hänen on otettava alaisensa mukaan päätöksentekoon ja toiminnan kehittämiseen. Yhteisen päätöksenteon ja toiminnan kehittämisen kautta hän saa lisättyä luottamusta ja sitoutuneisuutta. Ryhmä toimii ja saavuttaa tavoitteensa paremmin, kun sen sisällä on vahvaa keskinäistä luottamusta ja sitoutuneisuutta.

AVAINSANAT

verkostojohtaminen, verkosto, jääkäriyhmä, hajautettu taistelutapa

VERKOSTOJOHTAMINEN HAJAUTETUSSA TAISTELUTAVASSA – JÄÄKÄRI- RYHMÄNJOHTAJAN JOHTAMISTOIMINTA VERKOSTOJOHTAMISEN NÄKÖ- KULMASTA

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	TUTKIMUKSEN TAUSTA JA LÄHTÖKOHTA	3
2.1	TUTKIELMAN LÄHTÖKOHDAT JA TAVOITTEET	3
2.2	TUTKIMUSMENETELMÄT	3
2.3	TUTKIMUSONGELMAT	5
2.4	AIHETTA KÄSITTELEVÄ AIKAISEMPI TUTKIMUS	5
2.5	LÄHTEET	6
3	VERKOSTOJOHTAMINEN KÄSITTEENÄ	7
3.1	VERKOSTO JA VERKOSTOITUMINEN	7
3.1.1	<i>Verkoston tehtävät</i>	8
3.2	JOHTAMINEN VERKOSTOSSA	9
3.2.1	<i>Johtaja luottamuksen ja sitoutuneisuuden rakentajana</i>	10
3.3	VERKOSTO OPPIVANA JÄRJESTELMÄNÄ	11
3.4	JOHTOPÄÄTÖKSET	12
4	UUDISTUNUT HAJAUTETTU TAISTELUTAPA	14
4.1	HAJAUTETUN TAISTELUN PERIAATTEET	14
4.2	JÄÄKÄRIRYHMÄ HAJAUTETUSSA TAISTELUSSA	14
4.3	JÄÄKÄRIRYHMÄNJOHTAJAN JOHTAMISTOIMINTA	15
4.4	JOHTOPÄÄTÖKSET	19
5	TULOKSET	21
5.1	POHDINTA	23
5.2	YLEISIÄ HAVAINTOJA	24
5.3	JATKOTUTKIMUKSIEN MAHDOLLISUUDET	24

LÄHTEET

VERKOSTOJOHTAMINEN HAJAUTETUSSA TAISTELUTAVASSA – JÄÄKÄRI- RYHMÄNJOHTAJAN JOHTAMISTOIMINTA VERKOSTOJOHTAMISEN NÄKÖ- KULMASTA

1 JOHDANTO

Uudistettu taistelutapa tuo mukanaan organisaation muutoksen, jonka myötä taistelevien osastojen vahvuuksia on nostettu. Jääkäriryhmän vahvuus on yhdeksän, minkä ansiosta se voidaan jakaa kolmeen partioon¹. Tämä pakottaa jääkäriryhmänjohtajan erilaiseen johtamistoimintaan kuin perinteisessä taistelutavassa. Ryhmänjohtajan on luotettava alaiensa toimintaan, koska enää ei päästä niin usein suoraan kontaktiin alaisten kanssa.

Verkostojohtamisessa johtaja luo alaisten kesken toimivan verkoston, jonka tavoitteena on ratkaista havaittu ongelma tai keksiä kehitysehdotus. Verkostotoiminta on hyvin vapaata ja verkostojohtaminen voidaan lyhyesti määritellä toimenpiteiksi, jotka edistävät verkoston toimivuutta. Verkostotyön toimivuuden ratkaisee se, onnistutaanko verkostossa luomaan keskinäistä luottamusta ja sitoutumista. Luottamus ja sitoutuminen ovat näin ollen verkostojohtamisen keskiössä.²

Verkostojohtaminen eroaa esimerkiksi toimintatavaltaan hierarkkisesta johtamisesta. Johdon keskeinen tehtävä verkostossa on luottamuksen ja sitoutumisen mahdollistaminen. Hierarkiasa johtajan tehtävä on tehdä päätöksiä tavoitteista ja resursoinneista, delegoida tarvittavat tehtävät alaisilleen ja edistää alaiensa hyvää työntekoa niissä puitteissa, jotka hän on heille määritellyt.³

Uudistettu taistelutapa on vasta käyttöönottovaiheessa Puolustusvoimissa. Uudistuksen myötä on luontevaa tutkia miten muutokset vaikuttavat johtamistoimintaan ja millaista johtamistoi-

¹ (Parkatti 2012, 17–19)

² (Järvensivu, Nykänen, Rajala 2010, 13)

³ (Järvensivu, Nykänen, Rajala 2010, 13–16)

minta on. Verkostojohdaminen tarjoaa erinomaisen tutkimuksen kohteen, sillä sitä ei ole tutkittu paljoa Puolustusvoimissa. Aikaisempien tutkimuksien näkökulma verkostojohdamiseen on erilainen kuin tutkimuksessani.

Käsittelen tutkimuksessani jääkäriryhmän johtamista hajautetussa taistelutavassa verkostojohdamisen näkökulmasta. Jääkäriryhmä on jaettu kolmeen partioon, jotka muodostavat verkoston. Verkostojohdamisen periaatteiden mukaisesti toimijat (partiot) ovat autonomisia, eli vapaita tekemään itsenäisiä päätöksiä. Sotilaallisessa kontekstissa toimijoita ohjaa kuitenkin ryhmäjohtajan antama tehtävä. Johtamisen näkökulmasta haasteita aiheuttavat laaja toiminta-alue ja luottamuksen rakentaminen partioiden välille, jotta kaikki etenisivät kohti yhteistä tavoitetta. Tutkimuksessani on tarkoitus löytää yhtäläisyyksiä verkostojohdamisen teorian ja jääkäriryhmänjohtajan johtamistoiminnan väliltä sekä havainnoida soveltuuko verkostojohdamisen teoria jääkäriryhmänjohtajan johtamistoiminnan perustaksi.

Tutkimus koostuu johdannosta, tutkimuksen tausta ja lähtökohdat –luvusta, kahdesta pääluvusta sekä tuloksia käsittelevästä luvusta. Tutkimuksen tausta ja lähtökohdat –luvussa esitellään tutkimuksen tavoitteet, tutkimusmenetelmät, tutkimusongelmat, aikaisemmat tutkimukset ja lähteet. Kahdessa pääluvussa käsitellään verkostojohdamisen teoriaa ja uudistunutta taistelutapaa. Näissä luvuissa esittelen tutkimuksen teoriaosuuden, joiden pohjalta luon johtopäätökset. Tulokset –luvussa esittelen havaitut yhtäläisyydet verkostojohdamisen teorian ja jääkäriryhmän johtamistoiminnan välillä sekä pohdin ryhmänjohtajan toimintaa havaittuihin yhtäläisyyksiin liittyen.

2 TUTKIMUKSEN TAUSTA JA LÄHTÖKOHTA

2.1 Tutkielman lähtökohdat ja tavoitteet

Uusi taistelutapa muuttaa organisaatorakenteita ja mahdollistaa suuremmat toiminta-alueet eri joukkojen sisällä. Jääkäriryhmä jaetaan kolmeen kolmen hengen partioon, joista kukin operoi omalla toiminta-alueellaan⁴. Tämä luo haasteita johtamistoiminnalle vanhaan järjestelmään verrattuna. Eräällä tavalla perinteinen ihmisten johtaminen (leadership) muuttuu asioiden johtamiseksi (management). Partiot muodostavat verkoston, jossa yhden partion johtajana toimii ryhmänjohtaja. Verkostajohtamisen oppien mukaisesti verkoston johtaja ei varsinaisesti johda yhtä verkoston osaa, vaan vastaa kokonaisuudesta.

Partioiden muodostaessa verkoston on luontevaa lähteä tutkimaan toimiiko jääkäriryhmänjohtaja verkostajohtamisen oppien mukaisesti ja voiko näitä oppeja hyödyntää sotilaallisessa kontekstissa. Keskityn tutkimuksessa käsitteiden avaamiseen ja niiden välisten yhtäläisyyksien löytämiseen.

2.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivinen analyysi vaatii tilastollisesta tutkimuksesta poikkeavaa absoluuttisuutta. Kaikki luotettavina pidetyt ja selvitettävään asiaan kuuluvat seikat tulee kyetä selvittämään siten, että ne eivät ole ristiriidassa esitetyn tulokinnan kanssa. Tilastollisessa tutkimuksessa poikkeukset yleisestä säännöstä sallitaan.⁵ Laadullinen analyysi koostuu kahdesta vaiheesta: havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Havaintojen pelkistäminen voidaan jakaa kahteen osaan: aineiston tarkasteluun ja havaintojen yhdistämiseen. Aineistoa tarkasteltaessa kiinnitetään huomiota vain olennaisiin asioihin ja muodostetaan erillisiä raakahavaintoja. Erilliset raakahavainnot yhdistetään yhdeksi havainnoksi. Tähän päästään etsimällä havaintojen piirre, nimittäjä tai sääntö, mitkä tältä osin pätevät poikkeuksetta koko aineistoon.⁶ Arvoituksen ratkaisemisesta voidaan käyttää

⁴ (Kvist 2013, 14)

⁵ (Alasuutari 1994, 28–29)

⁶ (Alasuutari 1994, 30 – 31)

myös nimeä tulosten tulkinta. Laadullisessa tutkimuksessa arvoituksen ratkaiseminen tarkoittaa, että tuotettujen havaintojen perusteella tehdään merkitystulkinta tutkittavasta ilmiöstä.⁷

Tutkimuksen tarkoituksena on käsitellä verkostojohtamista ja jääkäriyhmää hajautetussa taistelutavassa sekä tutkia verkostojohtamiseen liittyviä käsitteitä jääkäriyhmänjohtajan toiminnasta. Pelkistän havainnot verkostojohtamisen teoriasta ja jääkäriyhmän johtamisesta sekä muodostan niistä erillisiä havaintoja. Tuotettujen havaintojen perusteella luon kokonaisuuden jääkäriyhmänjohtajan johtamistavasta verkostojohtamisen teorian perusteella. Tutkimuksessani teorioihin kuuluvat käsitteet avataan siten, että niiden väliltä on löydettävissä yhteiset nimittäjät. Nimittäjät eivät ole ristiriidassa keskenään, koska kvalitatiivisessa tutkimuksessa se ei ole sallittua.

Tutkimusmenetelmänä käytetään sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysillä voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Tällä analyysimenetelmällä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Analysoitavina dokumentteina voidaan käyttää muun muassa kirjoja, artikkeleita, haastatteluita, raportteja ja miltei mitä tahansa kirjalliseen muotoon tehtyjä materiaaleja.⁸ Analyysin avulla luodaan selkeyttä aineistoon, jotta voidaan tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä. Aineiston käsittely perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan, jossa aineisto hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja kootaan uudestaan uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi.⁹

Sisällönanalyysin avulla voin käsitellä laajasti erilaisia dokumentteja tutkimuksessani. Analysoitavina dokumentteina käytän kirjoja, artikkeleita, tutkimuksia ja sähköisiä julkaisuja. Analysoin dokumentit perusteellisesti, ja muodostan niiden kautta tiivistetyn kuvauksen verkostojohtamisesta ja jääkäriyhmänjohtajan johtamistoiminnasta. Teorioiden kuvaamisen ja käsitteellistämisen jälkeen luon niistä johtopäätöksen, jossa kuvaan verkostojohtamisen teorian soveltumista jääkäriyhmänjohtajan johtamistoimintaan.

⁷ (Alasuutari 1994, 34 – 35)

⁸ (Tuomi, Sarajärvi 2009, 103)

⁹ (Tuomi, Sarajärvi 2009, 108)

2.3 Tutkimusongelmat

Tutkimuksellani pyrin löytämään verkostajohtamisen teorian soveltumista hajautettua taistelutapaa käyttävän jääkäriyhmän johtamiseen. Tämän lisäksi avaan aiheen kannalta relevantteja termejä, joiden perusteella mahdolliset yhtäläisyydet ovat havaittavissa.

Varsinainen tutkimusongelma:

Mitkä ovat verkostajohtamisen mahdollisuudet jääkäriyhmänjohtajan johtamistoiminnassa hajautetussa taistelutavassa ?

Osaongelmat:

Mitkä ovat verkostajohtamisen edut ?

Mitä on jääkäriyhmän johtaminen hajautetussa taistelutavassa ?

2.4 Aihetta käsittelevä aikaisempi tutkimus

Olen löytänyt ainoastaan yhden Puolustusvoimissa tehdyn tutkimuksen, joka käsittelee verkostajohtamista. Se on nimeltään Verkostajohtamisen mahdollisuudet ilmapuolustuksen tulenkäytön johtamisessa. Se on esiupseerikurssilla tehty tutkimustyö, joka käsittelee ilmapuolustusta ja sen tulenkäyttöä. Varsinaisesti verkostajohtaminen on liitetty tutkimukseen uuden, jo nyt käytössä olevan, integroidun tiedustelu-, valvonta- ja johtamisjärjestelmän kautta. Esiupseerikurssin tutkimustyön näkökulma on erilainen kuin oman tutkimukseni.

Seija Nykäsen väitöskirja ”Ohjauksen palvelujärjestelyjen toimijoiden käsitykset johtamisesta ohjausverkostossa – Matkalla verkostajohtamiseen ?” käsittelee verkostajohtamista hieman eri kannalta kuin itse tulen tekemään, mutta aion käyttää sitä lähteenä omassa tutkimuksessani.

Verkostajohtamista on tutkittu ja siitä on tehty paljon julkaisuja yritysmaailman piirissä. Suurin osa julkaisuista on tehty ulkomailla ja ne on julkaistu englanniksi. Verkosto on esiintynyt

organisointumuotona 1990-luvun puolivälistä lähtien¹⁰. Tästä voidaan päätellä, että verkostojohtaminen on uudehko termi johtamisen kentällä.

Hajautetusta taistelutavasta ei ole tehty tutkimuksia, sillä se on vasta käyttöönottovaiheessa Puolustusvoimissa, ja siitä on saatavilla ainoastaan luonnosversioita ohjesäännöistä.

2.5 Lähteet

Tutkimusaineistona käytän kirjallista ja sähköistä aineistoa. Tukeudun pääsääntöisesti artikkeleihin, oppaisiin ja tutkimuksiin. Sähköiset julkaisut ovat hallussani, siltä varalta, että niitä muokataan tai ne poistetaan internetistä.

Lähteeni jakautuvat tasapuolisesti sekä Puolustusvoimien että siviilipuolen julkaisuihin. Pääosan verkostojohtamisen materiaalista otan siviilipuolelta, johtuen sen vähyydestä Puolustusvoimissa. Jääkäriryhmän toimintaa tutkin Puolustusvoimissa julkaistun materiaalin sekä Sotilasaikakauslehden artikkeleiden avulla.

Haasteena on sopivan lähdeaineiston löytäminen uudistetusta taistelutavasta. Siitä on tehty koulutusohjeiden luonnosversioita, jotka ovat turvaluokiteltua materiaalia. Tukeudun tutkimuksessani julkisiin, artikkeleista löytyviin, lähteisiin.

¹⁰ (Sydänmaanlakka 2012, 75–76)

3 VERKOSTOJOHTAMINEN KÄSITTEENÄ

Organisaation kyky toimia osana verkostoa ja muodostaa omia verkostoja nähdään uutena keskeisenä menestymisen edellytyksenä. Tänä päivänä verkostot ovat keskeisimpiä keinoja, joiden avulla haetaan tehokkuuden parantamista, kilpailukykyä sekä uusia toimintamahdollisuuksia. Verkostomaisia toimintamalleja hyödynnetään yhteistyössä, tuotekehityksessä sekä innovaatiotoiminnassa. Johdon on tunnettava erilaiset verkot ja verkostot, niiden toiminta sekä niiden tarjoamat hyödyt.¹¹

3.1 Verkosto ja verkostoituminen

Verkosto voidaan määritellä eri tavoin toisistaan riippuvien toimijoiden väliseksi sosiaalisiksi suhteiksi, ja niillä on yhteinen ongelma tai resurssipohja¹². Verkosto on kahden tai useamman yksikön tai niiden osien muodostama sidoksinen yhteys, jonka päämäärä on ratkaista ongelma, tuottaa tietoa ja innovaatioita. Verkostokumppanit ovat tasavertaisia, eikä niiden osio ole hierarkkisesti toisen osien käskyvallassa. Verkostoilla on rakenne, visio, tehtävä sekä tavoitteet, ja niiden toiminta perustuu usein sopimuksiin.¹³

Verkostoissa toimijoiden välinen suhde perustuu luottamukseen ja sitoutumiseen. Kukin toimija on autonominen, eli vapaa tekemään itsenäisiä päätöksiä. Kestävän verkostosuhteen luonnissa on tärkeää saavuttaa molemminpuolinen luottamus ja yhteiset tavoitteet, joita kohti tehdään yhdessä töitä. Työnjako verkostoissa tehdään joustavasti neuvotellen, mikä perustuu luottamukseen. Verkostojen erityinen vahvuus on niiden joustavuus. Joustavuutta tarvitaan erityisesti, kun verkostoilta vaadittavat tarpeet muuttuvat tai ne monimutkaistuvat, eikä selkeitä ratkaisuja ole tiettyihin tarpeisiin saatavilla.¹⁴ Verkostoon osallistumisen edellytyksenä on yhteisten pelisääntöjen laatiminen ja niiden noudattaminen. Verkostoon osallistumisen lisäarvo tulee nähdä niin suureksi, että sääntöjä noudatetaan, vaikka ne poikkeaisivatkin perinteisistä käytännöistä ja toimintakulttuurista.¹⁵

¹¹ (Sydänmaanlakka 2012, 75–76)

¹² (Eerola 2005, 105)

¹³ (Nykänen 2010, 72)

¹⁴ (Järvensivu, Nykänen, Rajala 2010, 5–6)

¹⁵ (Eerola 2005, 107)

Möller käsittelee termiä *verkko* samalla tavalla kuin termiä *verkosto*. Verkko on tietyn joukon, joka voi sisältää myös muita organisaatioita, muodostama verkko-organisaatio, joka rakennetaan tietoisesti ja tavoitehakuisesti. Verkolla on päämäärät, jotka ohjaavat sen toimintaa ja kehittämistä. Verkossa kullakin jäsenellä on omat, sovitut tehtävät, joihin liittyy vastuut sovitusta toiminnoista.¹⁶

3.1.1 Verkoston tehtävät

Verkostojen yhtenä tehtävänä on keksiä innovaatioita ja kehittää toimintaa. Verkosto pystyy kehittämään ratkaisuja paremmin kuin hierarkia. Hierarkiassa ratkaisuja tehdään pienissä työryhmissä, joihin voi kuulua asiantuntijoita niin hierarkian sisältä kuin ulkopuoleltakin. Kun saadaan keksittyä ratkaisu, se pyritään jalkauttamaan organisaatioon. Hierarkkisessa ongelmanratkaisumallissa on kaksi ongelmaa. Ongelmanratkaisussa ei hyödynnetä tehokkaasti kaikkea käytössä olevaa kapasiteettia, vaan päätös tehdään pienessä työryhmässä. Ratkaisun jalkauttaminen organisaatioon on haastavaa, sillä kaikki toimijat eivät ole päässeet vaikuttamaan päätöksentekoon.¹⁷

Verkostossa ratkaisuprosessi alkaa verkoston kokoamisesta ja luottamuksen rakentamisesta. Luottamuksen kautta saadaan verkostoon tunne, että vain yhteistyöllä on saavutettavissa lopputulos. Itse ongelmaakaan ei voida ymmärtää, mikäli sitä tarkastellaan vain yhdestä näkökulmasta. Ongelmanratkaisu edellyttää hiljaisen tiedon liikkumista. Tieto liikkuu, mikäli verkoston toimijat tuntevat toisensa, luottavat toisiinsa ja sitoutuvat yhteisen ratkaisun hakemiseen. Verkoston ongelmana on, ettei voida tarkasti tietää, milloin ja millaiseen ratkaisuun päädytään. Ulkoapäin toiminta saattaa näyttää verkkaiselta ja saamattomalta, ja se voi heikentää verkoston sisäistä luottamusta ja sitoutumista. Jos nämä voidaan välttää, se voi osaltaan lisätä verkoston sisäistä luottamusta ja sitoutuneisuutta kehitystyötä kohtaan entisestään.¹⁸

¹⁶ (Möller, Rajala, Svahn 2004, 10)

¹⁷ (Järvensivu, Nykänen, Rajala 2010, 7)

¹⁸ (Järvensivu, Nykänen, Rajala 2010, 8–9)

3.2 Johtaminen verkostossa

Verkostoa ei voi johtaa perinteisesti ylhäältä alas, koska se ei perustu tällaiseen hierarkiaan. Verkoston toiminta on itseohjautuvaa. Verkoston johtaminen on kokonaisuuden hallintaa, ilman mahdollisuutta tiukkaan kontrolliin. Toimiva verkosto vaatii onnistuakseen hyvää luottamusta ja yhteistoimintavalmiuksia. Verkostojohdattamisessa korostuvat seuraavat asiat: selkeä visio, joka määritetään koko verkostolle, yhteiset tavoitteet, yhteiset arvot, yhteisesti sovittu johtamismalli, selkeät toimintaperiaatteet, avoimuus ja luottamus sekä hyvät työkalut tiedon jakamiseen ja toiminnan ohjaamiseen.¹⁹

Verkoston lähtökohtana on tuottaa lisäarvoa ja synergiaa toimimalla yhteisten tavoitteiden suunnassa asiakkaiden palvelemiseksi. Verkoston johtamisen lähtökohtana ovat organisaatiot ja niiden yhteistoiminta. Organisaatiot muodostavat erilaisia verkostoja, joiden muodostamisperusteina ovat verkostolle asetetut tavoitteet.²⁰ Ymmärtääkseen toimijoiden toimintaa verkostoympäristössä johdolla tulee olla teoria, joka kuvaa eri toimialoja verkostona ja verkoston käyttäytymistä. Toimijoiden käyttäytyminen on merkittävää verkoston ymmärtämiselle. Keskeistä on havaita verkoston arvotoiminnot, joiden kautta verkosto tuottaa arvoa asiakkailleen. Verkoston ja sen toimijoiden käyttäytyminen ovat vuorovaikutuksessa, koska verkostot muodostuvat niissä olevien toimijoiden aktiviteettien ja suhteiden muodostamaksi sosiaalisiksi järjestelmäksi.²¹

Verkostoissa saattaa työskennellä useita johtajia, jotka yhdessä huolehtivat verkoston johtamistarpeista. Verkostoissa johtamista suoritetaan monella tasolla ja johdetaan eri elementtejä. Johtamistehtävissä voi toimia myös sellaisia henkilöitä, joilla ei ole hierarkkista johtajastatusta.²²

Verkostojohdattaminen voidaan lyhyesti määritellä toimenpiteiksi, jotka edistävät verkoston toimivuutta. Verkosto toimii, kun se tuottaa arvoa toimijoilleen eli se vastaa toimijoiden tarpeisiin. Verkoston toimivuutta voidaan kehittää kahdella tasolla. Sen rakenteita voidaan muuttaa muuttamalla pelisääntöjä, toimijajoukkoa ja niiden välisiä suhteita. Sosiaalisia suhteita kehittämällä voidaan myös edistää verkoston toimivuutta.²³

¹⁹ (Sydänmaanlakka 2009, 171)

²⁰ (Nykänen 2010, 86)

²¹ (Möller 2000, 196)

²² (Nykänen 2010, 87)

²³ (Järvensivu, Nykänen, Rajala 2010, 13)

3.2.1 Johtaja luottamuksen ja sitoutuneisuuden rakentajana

Verkostoa ei kyetä johtamaan tiukalla kontrollilla, vaan se on kokonaisuuden hallintaa²⁴. Luottamuksen rakentaminen on ensiarvoisen tärkeää, mikäli ei kyetä kontrolloivaan johtamiseen²⁵. Onnistunut verkostotyö vaatii luottamuksen ja sitoutuneisuuden rakentamisen toimijoiden välille. Verkostoissa luottamusta ja sitoutumista voidaan tarkastella niin ihmisten kuin organisaatioidenkin välillä. Luottamusta voi syntyä vain mikäli osapuolet tuntevat toisensa riittävän hyvin. Osapuolten luottaessa toisiinsa tavoitteet ovat samanlaiset, asioista ollaan valmiita keskustelemaan rakentavassa hengessä ja ongelmatilanteissa käännetään yhteistyökumppanin puoleen. Luottamuksen kehittymiseen on annettava tarpeeksi aikaa, sillä se kehittyy jokaisella ihmisellä eri aikaan.²⁶

Sitoutuneisuutta vahvistavat kaikkien toimijoiden tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu, päätöksenteon ennakoitavuus ja selkeys, johdon esimerkki, selkeät tavoitteet ja niihin liittyvät eettiset toimintamallit. Toimijoilla on oltava selkeät kannustimet, jotta ne toimisivat tavalla, joka edistää verkoston tavoitteita. Yksilön sitoutuneisuuden ratkaisee tunne siitä, että hän kokee olevansa oikealla asialla. Sitoutunut yksilö kokee verkoston niin hyväksi, että sen puolesta kannattaa ponnistella. Sitoutuneisuuden avulla yksilö hyväksyy, että ponnistelu voi myös väsyttää ja kuluttaa.²⁷ Sitoutuneisuutta lisää myös verkoston toimijoiden ottaminen mukaan päätöksentekoon²⁸.

Luottamuksella ja sitoutumisella on suuri merkitys myös tiedon liikkumisessa verkoston sisällä. Ilman luottamusta ja sitoutumista tieto ei liiku toimijalta toiselle, ja näin ollen toiminnat eivät pääse kehittymään, sillä tiedon liikkuminen on kehittymisen edellytys. Tiedon liikkuminen toimijoiden välillä taas synnyttää luottamusta ja sitoutumista. Tiedon liikkuminen ja luottamuksen ja sitoutumisen kehittyminen ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. Näin ollen tiedonsiirto on samanaikaisesti verkostojohdamisen työkalu ja tulos.²⁹

Luottamus ja sitoutuminen organisaatioon ja yhteiseen tavoitteeseen lähtee alun perin sosiaalisista verkostoista ja ihmisten välisestä luottamuksesta. Luottamus ja sitoutuneisuus ilmentyvät

²⁴ (Sydänmaanlakka 2009, 171)

²⁵ (Nissinen 2007, 83–84)

²⁶ (Järvensivu, Nykänen, Rajala 2010, 13–14)

²⁷ (Ambrosius, Tikkanen, Kietäväinen 2009, 78–79)

²⁸ (Möller, Rajala, Svahn 2004, 65)

²⁹ (Järvensivu, Nykänen, Rajala 2010, 14)

epäitseekkäänä toimintana, jolloin ajatellaan organisaation ja verkoston etua ennen omaa etua.³⁰ Tämä koetaan erityisen tärkeäksi luottamuksen rakentamisessa verkoston sisällä³¹. Verkostojohtaminen on ihmisten välisten suhteiden mahdollistamista, yhteistyön ja sitä tukevien rakenteiden kautta.³²

Vääränlainen tai äkillinen vallankäyttö voi murentaa verkoston välistä luottamusta ja sitoutumista. Verkosto voi olla erityisen arka kriittisissä tilanteissa, jolloin liian nopea päätöksenteko voi heikentää toimijoiden välistä luottamusta ja sitoutumista. Verkostoissa ilmenevät ongelmat olisikin hyvä selvittää verkoston sisällä, sillä se voi edesauttaa ja vahvistaa entisestään luottamusta toisiin.³³

Luottamuksen rakentuminen muodostuu yhteisten kokemusten, henkilöiden välisen vuorovaikutuksen ja tunnustelun kautta. Luottamus voi esiintyä henkilöiden välisenä luottamuksena, organisaatioiden välisenä luottamuksena, henkilöiden luottamuksena organisaatioon tai organisaation luottamuksena toisen organisaation henkilöihin. Yhteisöllinen luottamus syntyy organisaation johtajan tai muun arvostetun henkilön toimesta, jolla on kokemuksia vastapuolelta. Mitä useampi henkilö tuntee ja omaa positiivisia kokemuksia yhteistyökumppanista, sitä kiinteämpi ja vakaampi yhteisöllinen luottamus on. Verkostosuhteissa vallitseva luottamus on samaa kuin organisaatioiden sisällä vallitsevat esimies-alaisuus-suhteet. Luottamus määritellään viiteen kategoriaan. Nämä ovat rehellisyys, tekniset ja sosiaaliset taidot, johdonmukaisuus, lojalisuus ja avoimuus tiedon ja ideoiden jakamiseen.³⁴

3.3 Verkosto oppivana järjestelmänä

Verkostot voidaan nähdä joko oppijoina tai oppimisfoorumeina. Verkostoilla on kyky oppia, samalla tavalla kuin organisaatioillakin, mikäli ne pystyvät tunnistamaan itsensä, arvioimaan omaa toimintaansa, kehittämään sitä ja muokkaamaan toimintaansa kehitysarviointien perusteella. Itsensä tunnistaminen tarkoittaa sitä, että verkoston toimijoiden väliset suhteet ymmärretään kehittymisen kohteiksi, ja niitä pyritään kehittämään. Tällä tavoin verkostot oppivat toimintamalleihinsa, rutiineihinsa ja kulttuuriinsa samalla tavalla kuin organisaatiotkin. Ver-

³⁰ (Järvensivu, Nykänen, Rajala 2010, 15)

³¹ (Nissinen 2007, 42)

³² (Järvensivu, Nykänen, Rajala 2010, 15)

³³ (Järvensivu, Nykänen, Rajala 2010, 15)

³⁴ (Vesalainen 2006, 52–53)

kosto toimii oppimisfoorumina silloin, kun se tarjoaa verkoston toimijoille hyvän oppimisympäristön. Hyvän oppimisympäristön tunnusmerkkejä ovat haastavuus, avoimuus, luottamuksellisuus ja vuorovaikutussuhteinen virikkeellisyys. Tällaisessa ympäristössä toimijoilla, ja niihin kuuluvilla ihmisillä on paremmat mahdollisuudet kehittää itseään kuin oppimisympäristössä, jossa nämä tunnusmerkit eivät täyty. Verkostoja voidaan pitää jäsentensä oppimisen mahdollistavina tai sitä tukevin institutionaalisina järjestelyinä.³⁵

Toimijoiden oppiminen yhdessä ja toisilta edellyttävät luottamuksellisia ja laadukkaasti vuorovaikutteisia suhteita. Oppiminen voi olla vain tiedon siirtämistä keskenään, jolloin oppiminen liittyy toimijoiden olemassa oleviin tuotteisiin ja prosesseihin. Mikäli oppiminen on tietämyksen ja taidon siirtämistä, käsitellään huomattavasti haastavampaa ilmiötä. Se edellyttää vahvaa vastaanottokykyä ja tiedon käsittelytaitoja vastaanottavassa toimijassa. Uuden tiedon hankinta ja sen hyödyntäminen edellyttää jatkuvaa ideointia, kokeilua ja toiminnan tulosten arviointia yhteistyösuhteessa toimijoiden välillä, jotka pyrkivät kehittämään tuotoksiaan tai suhdetta toisiinsa.³⁶

3.4 Johtopäätökset

Verkosto on tietyn joukon, joka voi sisältää myös organisaatioita, muodostama verkko-organisaatio. Verkosto rakennetaan tietoisesti ja tavoitehakuisesti.³⁷ Verkostolla on rakenne, visio, tehtävä sekä tavoitteet, ja niiden toiminta perustuu usein sopimukseen. Verkoston tavoitteena on ratkaista ongelma, tuottaa tietoa ja innovaatioita.³⁸ Verkostossa kullakin toimijalla on omat, sovitut tehtävät, joihin liittyy vastuut sovituista toiminnoista³⁹.

Verkoston sisällä toimivien toimijoiden välinen suhde perustuu luottamukseen ja sitoutumiseen. Toimijat voivat tehdä itsenäisiä päätöksiä, ja on tärkeää rakentaa luottamusta ja sitoutuneisuutta, jotta toimijat tekevät töitä kohti yhteistä tavoitetta. Verkoston erityinen vahvuus on niiden joustavuus. Työnjako tehdään joustavasti neuvotellen, ja joustavuuden merkitys kas-

³⁵ (Vesalainen 2006, 17)

³⁶ (Vesalainen 2006, 55)

³⁷ (Möller, Rajala, Svahn 2004, 10)

³⁸ (Nykänen 2010, 72)

³⁹ (Möller, Rajala, Svahn 2004, 10)

vaa, kun verkoston tarpeet muuttuvat tai ne monimutkaistuvat, eikä suoraa ratkaisua ole saatavilla.⁴⁰

Verkoston tehtävänä on ratkaista ongelma, tuottaa tietoa ja innovaatioita⁴¹. Verkosto kykenee kehittämään ratkaisuja paremmin kuin hierarkia. Hierarkiassa ratkaisuja tehdään pienissä työryhmissä, joihin kuuluu asiantuntijoita niin hierarkian ulkopuolelta kuin sisäpuoleltakin. Verkostossa ongelmanratkaisuun otetaan mukaan toimijoita myös pienten työryhmien ulkopuolelta. Verkoston ongelmanratkaisun myötä, lopputulos saadaan jalkautettua paremmin organisaatioon, koska ongelmanratkaisussa on ollut toimijoita jokaiselta organisaatiotasolta. Verkoston haasteena on, ettei voida tarkasti tietää milloin ja millaiseen lopputulokseen päästään. Ulkoapäin tarkasteltuna, toiminta saattaa näyttää verkkaiselta ja saamattomalta.⁴²

Verkoston johtaminen on kokonaisuuden hallintaa, ilman mahdollisuutta tiukkaan kontrolliin.⁴³ Verkoston johtamisen lähtökohtana ovat organisaatiot ja niiden yhteistoiminta. Organisaatiot muodostavat erilaisia verkostoja, joiden muodostamisperusteina ovat verkostolle asetetut tavoitteet. Verkostoissa voi työskennellä useita johtajia, jotka huolehtivat verkoston johtamistarpeista. Verkostoissa johtamista suoritetaan monella tasolla ja johdetaan eri elementtejä. Johtamistehtävissä voi olla myös sellaisia henkilöitä, joilla ei ole hierarkkista johtajastatusta.⁴⁴ Verkostojohdaminen voidaan lyhyesti määritellä toimenpiteiksi, jotka edistävät verkoston toimivuutta. Verkosto toimii, kun se tuottaa arvoa toimijoilleen. Verkoston toimivuutta voidaan kehittää muuttamalla rakenteita, toimijoiden välisiä suhteita ja pelisääntöjä.⁴⁵

⁴⁰ (Järvensivu, Nykänen, Rajala 2010, 5–6)

⁴¹ (Nykänen 2010, 72)

⁴² (Järvensivu, Nykänen, Rajala 2010, 7–9)

⁴³ (Sydänmaanlakka 2009, 171)

⁴⁴ (Nykänen 2010, 86–87)

⁴⁵ (Järvensivu, Nykänen, Rajala 2010, 13)

4 UUDISTUNUT HAJAUTETTU TAISTELUTAPA

Maavoimien taistelutapaa ja joukkorakenteita uudistetaan laajasti, ja se koskee koko organisaatiota, materiaalia, henkilöstöä ja toimintatapoja. Uudistuksen myötä koko maata voidaan edelleen puolustaa aiempaa pienemmillä joukoilla. Alueelliset joukot ja uudistuksen yhteydessä perustettavat paikallisjoukot muodostavat maapuolustuksen perustan ja luovat mahdollisuudet operatiivisten joukkojen toiminnalle.⁴⁶

4.1 Hajautetun taistelun periaatteet

Uudistuksen taustalla on siirtyminen jäykästä alueiden pitämistä korostavasta taktiikasta hajautettuun taisteluun koko taistelutilan laajuudella oma toimintakyky säilyttäen. Tavoitteena on tuottaa vastustajalle maksimaaliset tappiot, jotta se ei kykene jatkamaan toimintaansa suunnitelman mukaisesti. Tulenkäytöllä ja yllättävillä iskuilla tuotetaan vastustajalle tappioita, pakotetaan se muuttamaan suunnitelmaansa ja rikotaan sen taistelujärjestys. Taistelussa korostuvat aktiivisuus, aloitteellisuus, liike ja joustavuus. Joukot käyttävät samanaikaisesti eri taistelulajeja.⁴⁷ Taistelussa toimitaan pääsääntöisesti partio – joukkue – komppaniakokonaisuuksissa. Osastot suorittavat iskuosaston iskuja ja väijytyksiä, pysäyttäen vastustajan kärjen ja tuhoten muun muassa vastustajan huolto-osia, tuliyksiköitä sekä johtamispaikkoja.⁴⁸

4.2 Jääkäriryhmä hajautetussa taistelussa

Uudistetun taistelutavan myötä myös jääkäriryhmän kokoonpano on muuttunut. Aikaisemmin jääkäriryhmän vahvuus oli 1+7, sisältäen ryhmänjohtajan, sinkomiehen, ajoneuvon kuljettajan, konekiväärin miehen ja neljä rynnäkkökiväärin miestä.⁴⁹ Nykyisen jääkäriryhmän vahvuus on 2+7. Ryhmä sisältää ryhmänjohtajan, ryhmän varajohtajan, viestimiehen, tarkka-ampujan, pioneerin, lääkintämiehen, rynnäkkökiväärin miehen ja kaksi konekiväärin miestä.⁵⁰

⁴⁶ (Parkatti 2012, 11)

⁴⁷ (Parkatti 2012, 14)

⁴⁸ (Valkeajärvi 2012, 10)

⁴⁹ (Ryhmänjohtajan käsikirja 2003, 170)

⁵⁰ (Parkatti 2012, 16)

Aikaisempi jääkäriryhmä toimi ryhmänjohtajan johtamana, ja se oli jakaantunut kolmeen taistelijapariin. Ryhmään kuuluva ajoneuvon kuljettaja oli ryhmänjohtajan taistelijapari.⁵¹ Nykyinen jääkäriryhmä muodostuu kolmesta kolmen hengen partiosta, joita johtavat partioiden johtajat. Ryhmänjohtaja johtaa omaa partiotaan.⁵²

Hajautetussa taistelussa taistellaan partio – joukkue – komppaniakokonaisuuksina laajalla alueella⁵³. Taistelija suorittavan osaston vastuualue voi olla useita kymmeniä neliökilometrejä⁵⁴. Ryhmän tai partion on tunnettava oman vastuualueensa maasto, sillä se on avainasemassa taistelun voittamiseen. Maaston oikeaoppinen hyödyntäminen vaikuttaa joukon siirtymiseen, suojaan, taisteluliikkeeseen sekä tuliaseman valinnan kautta myös aseiden tehoon.⁵⁵ Ryhmä suorittaa useita tehtäviä ja pyrkii aktiivisesti tuottamaan tappioita vastustajalle koko vastuualueensa syvyydessä⁵⁶.

Ryhmän tehtävänä on tehdä ylläköitä ja iskuosaston iskuja. Ylläköillä ja iskuilla pysäytetään vastustajan hyökkäyksen kärki, tuhotaan huolto-osia, tuliyksiköitä ja johtamispaikkoja⁵⁷. Ylläkö toteutetaan odottamattomasta paikasta. Sen tarkoituksena on, lyhytaikaisena ja tehokkaana suorituksena, tuhota vastustaja. Ratkaiseva tekijä ylläkönnön onnistumisen kannalta on, että jokainen taistelija ymmärtää taisteluajatuksen ja osaa soveltaa sitä, mikäli vastustaja toimii odottamattomasti.⁵⁸ Iskuosaston iskun tarkoituksena on tuhota vastustaja tai kohde mahdollisimman nopeasti. Iskun kohde on tiedusteltava ja sen pohjalta luodaan yksinkertainen suunnitelma.⁵⁹

4.3 Jääkäriryhmänjohtajan johtamistoiminta

Jääkäriryhmän johtaminen on vaativaa. Ryhmänjohtajan on huolehdittava alaisistaan ja heidän toimintakyvystään, täytettävä ryhmälle käsketyt tehtävät sekä vastattava alaisten ja esimiesten odotuksiin. Johtaminen on vuorovaikutusta, jonka tavoitteena on saada ryhmä toimimaan sille

⁵¹ (Ryhmänjohtajan käsikirja 2003, 19)

⁵² (Parkatti 2012, 17–19)

⁵³ (Valkeajärvi 2012, 10)

⁵⁴ (Mattila 2012, 9)

⁵⁵ (Valkeajärvi 2012, 11)

⁵⁶ (Hartikainen 2012, 18)

⁵⁷ (Valkeajärvi 2012, 10)

⁵⁸ (Ryhmänjohtajan käsikirja 2003, 151–152)

käskettyjen tehtävien vaatimalla tavalla.⁶⁰ Uudistettu taistelutapa vaatii ryhmänjohtajalta paljon. Ryhmänjohtajan ammattitaidon on oltava korkealla tasolla, jotta hän kykenee johtamaan hajautunutta ryhmäänsä tehokkaasti.⁶¹

Jääkäriryhmänjohtajan johtamiskeinoja ja apuvälineitä ovat muun muassa oma esimerkki, käskyt, elektroniset laitteet, kuten radiot, sovitut merkit sekä vakioidut ja käsketyt tehtävät. Vaikka ryhmänjohtajalla on apunaan johtamisessa monenlaisia välineitä, oma esimerkki koetaan silti tärkeimmäksi tekijäksi. Johtaja saa omalla esimerkillään sekä rohkealla ja määrätietoisella toiminnallaan ryhmän toimimaan sekä hallitsemaan pelkonsa.⁶²

Jääkäriryhmänjohtaja suunnittelee toimintaansa joukkueen johtajalta saadun tehtävän perusteella. Tilanteen arviointiin kuuluvat: tehtävän erittely, arvio vihollisen toiminnasta, omien toimintamahdollisuuksien arviointi, maaston, sään ja kelin sekä muiden olosuhteiden huomiointi ja aikatekijöiden arviointi.⁶³ Tehtävän erittelyssä johtaja arvioi saamansa tehtävän perusteella, mitä hänen täytyy saada aikaan ja mihin lopputulokseen joukon on päästävä. Vihollisen toimintamahdollisuuksista arvioidaan vihollisen kokonaisvoima, vihollisen suuntautuva määrä ryhmän toiminta-alueelle, kalusto, maastokulkuisuus ja aikatekijät. Omista toimintamahdollisuuksistaan ryhmänjohtaja arvioi joukon osaamisen, kaluston, valmiuden, maaston mahdollisuudet, aseiden tehokkaan käytön ja maaston sekä sään vaikutuksen toiminnalle. Ajankäytön suhteen ryhmänjohtaja tarkastelee käytettävissä olevaa aikaa suhteessa saatuun tehtävään ja siihen, missä järjestyksessä asiat täytyy hoitaa.⁶⁴ Johtajan tulisi ottaa alaiset mukaan suunnittelu- ja valmistelutöihin. Alaisia pitää kannustaa etsimään vaihtoehtoisia ratkaisuja. Johtaja ei saa olettaa, että alaiset ovat aina samaa mieltä hänen kanssaan. Johtajan on korostettava yhteisvastuuta tehtävän toteuttamisesta, yhteisistä tavoitteista ja yhteisen yrittämisen merkityksestä.⁶⁵

Ryhmänjohtajalle annetaan toiminnan päämäärä, tehtävä ja resurssit, joiden pohjalta hän luo oman suunnitelmansa tehtävän toteuttamisesta. Hän saa toteuttaa suunnitelmansa haluamallaan tavalla, sillä uudistetun taistelutavan toiminta perustuu tehtävätaktiikkaan. Ryhmänjohta-

⁵⁹ (Joukkueen opas 1999, 149–152)

⁶⁰ (Ryhmänjohtajan käsikirja 2003, 22–23)

⁶¹ (Kvist 2013, 15)

⁶² (Ryhmänjohtajan käsikirja 2003, 29)

⁶³ (Ryhmänjohtajan käsikirja 2003, 28)

⁶⁴ (Johtajan käsikirja 2012, 97–99)

⁶⁵ (Saarnio 2012, 24)

jan on oltava rohkea, aloitekykyinen ja ovela.⁶⁶ Rohkean ja aloitekykyisen johtajan tunnusmerkkejä ovat ammatillisuus, osaaminen ja vahva itseluottamus⁶⁷.

Ryhmänjohtaja ilmaisee suunnitelmansa mukaisen, halutun toiminnan antamalla ryhmälleen käskyn. Käskyllä saadaan toiminta käyntiin, ja ryhmänjohtaja jakaa vastuuta käskyn muodossa. Käskynannon jälkeen alaisten on oltava vakuuttuneita käskyn ja suunnitelman järkevyydestä, lisäksi alaisten on tiedettävä, mitä heidän pitää alkaa tekemään. Annettavan käskyn sisältöön vaikuttavat kohdehenkilöt, aikatilanne ja paikka. Esikäskyllä johtaja aloittaa toiminnan ennen varsinaista käskyä. Esikäsky on yleensä valmistautumistehtävä, jolla aloitetaan varsinaista tehtävää edesauttavat valmistelut. Erilliskäsky annetaan vain niille henkilöille, joita käsky koskee. Yhteiskäskynä johtaja antaa käskynsä koko ryhmälleen. Se annetaan yleensä silloin, kun ryhmä on aloittamassa uutta tehtävää tai aloittaa uutta taisteluvaihetta. Kaikkien käskyjen tärkein asia on, että alainen ymmärtää, mitä hänen pitää tehdä. Käskyssä on ilmaista vain se asia, joka alaisen täytyy tietää tehtävään liittyen. Liian yksityiskohtainen käsky heikentää alaisten aloitteellisuutta sekä luottamusta partion johtajiin. Käskyjen on sisällytettävä ainakin seuraavat asiat: tilanne, joukkueen tehtävä ja taisteluaajatus, ryhmän tehtävä, vastuualue tai suunta, aikatekijät ja valmistautumistehtävä, tulenkäyttö, huolto, johtaminen ja toimintaohjeet. Hyvä käsky on lyhyt, yksiselitteinen ja toteuttamiskelpoinen. Käsky on laadittava sellaiseen muotoon, että alainen ymmärtää ja osaa toimia sen mukaan. Käskynannon jälkeen, johtaja voi kysyä alaiselta hänen tehtäväänsä, ja tarvittaessa ohjata häntä oikeaan suuntaan.⁶⁸

Ryhmänjohtaja vastaa oman ryhmänsä kouluttamisesta ja hänen tulee itse kyetä siihen⁶⁹. Uudistettu taistelutapa korostaa yksittäisen sotilaan osaamista ja itsenäisempää kykyä toimia taistelukentällä⁷⁰. Johtamisjärjestelmä tukee ryhmän toimintaa, mutta se ei korvaa yksilön taistelutahtoa ja -taitoa. Koulutuksella on panostettava ryhmän taistelutaidon rakentamista toistoilla ja harjoitteilla.⁷¹ Koulutuksella luodaan ja kehitetään yksittäisten sotilaiden toimintakykyä. Kehittynyt toimintakyky luo edellytykset taistelukentällä toimimiselle mahdollistaen yksittäisen sotilaan oma-aloitteellisuuden, määrätietoisien toiminnan muuttuvissa olosuhteissa ja tilannetietoisuuden. Toimintakyky on ratkaiseva tekijä tietojen ja taitojen soveltamisessa taistelukentällä.⁷² Harjoittelun kautta voidaan totuttaa toimimaan paineen alla ja kehittää stressinsietokykyä. Stressiä kestävät yksilöt sopeutuvat helpommin ja nopeammin muuttuneisiin ti-

⁶⁶ (Parkatti 2012, 19)

⁶⁷ (Hartikainen 2012, 22)

⁶⁸ (Johtajan käsikirja 2012, 101–102)

⁶⁹ (Kouluttajan opas 2007, 13)

⁷⁰ (Valkeajärvi 2012, 14)

⁷¹ (Mattila 2012, 12)

lanteisiin kuin yksilöt, joilla stressinsietokyky on pienempi. Koulutuksen avulla taistelija voi myös lievittää stressioireita ja oppia hallitsemaan niitä.⁷³

Hajautettu toiminta muuttaa perinteisiä organisaatiokiinteyden muodostumisen, luottamuksen rakentamisen sekä johtajuuden tapoja. Ryhmällä ei ole näkö- tai kuuloyhteyttä partioiden välillä, vaan ne ovat kosketuksissa toisiinsa taistelujohtojärjestelmän kautta. Partiot näkevätkin toisensa useimmiten vain taktisena merkinä maalitilannekuvassa. Kiinteyden rakentamisessa taistelujohtojärjestelmän on oltava mukana koulutuksen alusta asti, jotta toimintamallit ja henki välittyisivät taistelujohtoverkon välityksellä kaikille taistelijoille.⁷⁴

Ryhmä- ja partiohenki luodaan edelleen perinteisellä vuorovaikutuksella⁷⁵. Ryhmänjohtaja pyrkii avoimeen vuorovaikutukseen ryhmän sisällä. Tuntemalla alaisensa, ryhmänjohtaja osaa yksilöidä alaisensa tiedot ja taidot ja antaa heille ominaisuuksiensa mukaisia tehtäviä.⁷⁶ Tutustumalla alaisiinsa johtaja rakentaa luottamusta ryhmään ja ryhmän jäsenten kesken. Luottamusta herättävän johtajan ominaisuuksia ovat ammattitaito, uskottavuus, luotettavuus ja alaisista huolehtiminen. Ryhmän yhteishenki ja toimintakyky vaikuttavat koko ryhmän toimintaan. He jakavat samat kokemukset, ja on tärkeää, että ryhmän sisällä erilaisista kokemuksista voidaan puhua. Johtajan on edesautettava hyvän ryhmähengen syntymistä ja ylläpitoa koko ajan.⁷⁷

Jalkaväen taistelu kulminoituu entistä enemmän yksittäisen taistelijan tilannetietoisuuteen⁷⁸. Tilanneilmoitusten kautta voidaan reagoida paremmin ja saadaan kuva taistelun kulusta. Ryhmänjohtaja saa tilannetietoa omin havainnoin, alaisilta ja joukkueen johtajalta. Tilannetietoisuuteen kuuluvat: jatkuva ympäristön havainnointi ja havainnoista ilmoittaminen, havaintojen tulkinta siten, että niiden merkitys ymmärretään mahdollisimman laajasti ryhmän taistelun liittyen sekä kyky muuntaa havainnot toiminnaksi ja tilanteiden ennakoimiseksi. Ryhmänjohtajan on välitettävä tilannetietoa alaisilleen. Alaiset on pidettävä koko ajan tietoisina tehtävästä ja taisteluajatuksista. Tilannetietoisuus mahdollistaa alaisten oma-aloitteisen toiminnan, ja sillä voi olla merkittävä ratkaisu taistelun voittamiseen.⁷⁹

⁷² (Kouluttajan opas 2007, 13)

⁷³ (Johtajan käsikirja 2012, 130)

⁷⁴ (Mattila 2012, 12)

⁷⁵ (Mattila 2012, 12)

⁷⁶ (Ryhmänjohtajan käsikirja 2003, 22–23)

⁷⁷ (Johtajan käsikirja 2012, 129)

⁷⁸ (Valkeajärvi 2012, 9)

⁷⁹ (Ryhmänjohtajan käsikirja 2003, 32–34)

Uudistetun taistelutavan onnistumisen edellytys on kehittyneen johtamisjärjestelmän hyödyntäminen, ja sen toimivuus⁸⁰. Ryhmänjohtaja saa käyttöönsä kehittyneen johtamisjärjestelmän uudistuksen myötä. Ryhmänjohtaja varustetaan radiolla ja paikkatietoon perustuvan tilannekuvan välittämisen mahdollistavalla päätelaitteella.⁸¹ Uudistuneen johtamisjärjestelmän ja radion myötä, sisäiset viestiyhteydet paranevat merkittävästi lisäten tilannetietoisuutta ja parantaen taistelujohtamisen mahdollisuuksia⁸². Johtamisjärjestelmä tukee yhteenkuuluvuuden tunnetta ja johtajan päätöksentekoa taistelutilanteissa⁸³. Uudet välineet eivät kuitenkaan tee johtamisesta ja taistelusta helpompaa kuin aikaisemmin. Suurin haaste on johtajan kouluttamisessa sekä johtajan toiminta-ajatuksen ja taistelusuunnitelman ymmärtämisessä.⁸⁴

4.4 Johtopäätökset

Jääkäriyhmänjohtajan johtamistoimintaa ohjaa ylemmältä johtoportaalta saatu käsky ja tehtävä.⁸⁵ Saadun tehtävän perusteella johtaja suunnittelee toimintansa tehtäväaktiikan mukaisesti. Hänelle annetaan toiminnan päämäärä ja tavoite, johon hänen on toiminnallaan päästävä.⁸⁶ Hän toimeenpanee suunnitelman mukaisen toiminnan antamalla alaisilleen käskyn. Hänen ei tule käskeä alaisiaan liian tarkasti ja yksityiskohtaisesti, sillä muuten hän vähentää partioiden johtajien toiminnan vapautta. Liian yksityiskohtainen käsky voi laskea luottamusta partioiden johtajien ja heidän alaisten välillä.⁸⁷

Ryhmänjohtajan on omalla toiminnallaan synnyttävä partioiden välille luottamusta ja sitoutuneisuutta tehtävän täyttämiseen, sillä partiot toimivat etäällä toisistaan. Ryhmänjohtaja voi päätellä partioiden toiminnan suunnitelmallisuuden johtamisjärjestelmän avulla, sillä hänellä ei ole näkö- tai kuuloyhteyttä partioiden kesken.⁸⁸

⁸⁰ (Hartikainen 2012, 20)

⁸¹ (Parkatti 2012, 16)

⁸² (Valkeajärvi 2012, 13)

⁸³ (Mattila 2012, 12)

⁸⁴ (Valkeajärvi 2012, 11)

⁸⁵ (Ryhmänjohtajan käsikirja 2003, 28)

⁸⁶ (Parkatti 2012, 19)

⁸⁷ (Johtajan käsikirja 2012, 101–102)

⁸⁸ (Mattila 2012, 12)

Haasteita ryhmän johtamiseen aiheuttavat suuret etäisyydet partioiden välillä, luottamus partioiden toimintaan, tilannetietoisuus partioiden toiminnasta ja ryhmäkiinteyden muodostaminen. Suurin haaste on kouluttaa ryhmän jäsenet toimimaan johtajan toiminta-ajatuksen ja suunnitelman mukaisesti⁸⁹. Hajautettu taistelutapa korostaa yksittäisen sotilaan toimintakykyä⁹⁰, tilannetietoisuutta⁹¹ ja kykyä itsenäisempään toimintaan⁹². Koulutuksessa on panostettava ryhmän taistelutaidon ja partiotoiminnan kouluttamiseen toistoilla ja harjoitteilla⁹³. Uudistuneella johtamisjärjestelmällä on vastattu etäisyyksien ja tilannetietoisuuden muodostamaan haasteeseen. Päätelaite mahdollistaa ryhmänjohtajan tietoisuuden eri partioiden toiminnasta. Ryhmäkiinteyden muodostamisessa on luotettava perinteisiin keinoihin. Johtajan on tutustuttava alaisiinsa ja hänen on omalla toiminnallaan sekä esimerkillään rakennettava hyvä henki ryhmän sisälle.⁹⁴

⁸⁹ (Valkeajärvi 2012, 11)

⁹⁰ (Vaara 2013, 54)

⁹¹ (Valkeajärvi 2012, 9)

⁹² (Valkeajärvi 2012, 14)

⁹³ (Mattila 2012, 12)

⁹⁴ (Mattila 2012, 12)

5 TULOKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia verkostojohtamisen teorian soveltumista jääkäriryhmänjohtajan johtamistoimintaan. Verkostossa toimivilla toimijoilla ei ole hierarkkista käskyvaltaa keskenään. Verkoston johtaminen on kokonaisuuden hallintaan, ilman mahdollisuutta tiukkaan kontrolliin. Jääkäriryhmä muodostaa toimintansa kautta verkoston, vaikka se on hierarkkisesti järjestäytynyt sotilasorganisaatio. Verkostossa toimijoina toimivat kolme kolmen hengen partiota, joita johtavat partioiden johtajat. Partioilla keskenään ei ole hierarkkista käskyvaltaa. Ryhmänjohtajalla on käskyvalta kaikkiin partioihin. Käskyvaltasuhteessa jääkäriryhmän toiminta eroaa verkostojohtamisen teoriasta, mutta useita yhtäläisyyksiäkin on löydettävissä. Verkostojohtamisen mahdollisuuksia jääkäriryhmänjohtajan johtamistoiminnassa ovat verkoston luonti, sen toimivuuden edistäminen, luottamuksen ja sitoutuneisuuden rakentaminen ja toiminnan kehittäminen. Esittelen kunkin osa-alueen kappaleittain, joissa avaan jääkäriryhmän toimintaa ja johtamista verkostojohtamisen näkökulmasta.

Verkosto on tietyn joukon muodostama verkko-organisaatio. Verkosto rakennetaan tietoisesti ja tavoitehakuisesti. Verkostolla on päämäärä, joka ohjaa toimintaa ja kehittämistä. Verkostossa kullakin toimijalla on sovitut tehtävät. Partiot muodostavat verkoston, jonka toimintaa ohjaa ylemmältä johtoportaalta saatu käsky. Partioiden muodostaman verkoston päämääränä on toteuttaa sille käsketty tehtävä. Verkoston johtaminen on kokonaisuuden hallintaa, ilman mahdollisuutta tiukkaan kontrolliin. Partiot suorittavat tehtäviään levittäytyneenä usean kymmenen neliökilometrin alueelle, eikä niillä ole keskenään näkö- tai kuuloyhteyttä. Partioiden laajan toiminta-alueen takia ryhmänjohtaja ei pääse suoralla kontaktilla vaikuttamaan niiden toimintaan. Ryhmänjohtajan on luotettava alaisiinsa ja heidän ammattitaitoonsa, sillä ryhmän muodostaman kokonaisuuden kautta verkosto pääsee tavoitteeseensa.

Verkostojohtaminen voidaan lyhyesti määritellä toimenpiteiksi, jotka edistävät verkoston toimivuutta. Partioiden muodostaman verkoston toimivuutta voidaan edistää kahdella tavalla: muuttamalla rakenteita ja kehittämällä sosiaalisia suhteita. Ryhmänjohtaja voi muuttaa yhteisesti sovittuja toimintatapamalleja, partioissa toimivia taistelijoita ja niiden välisiä suhteita. Ryhmänjohtajan on tunnettava ja koulutettava alaisensa, jotta hän voi asettaa heidät sopiviin tehtäviin. Partioiden kokoonpanoja muuttamalla hän voi vaikuttaa toimijajoukkoon. Ryhmänjohtajan on edistettävä ryhmäkiinteyden syntymistä, sillä taistelijoiden on luotettava toisiinsa ja kyettävä keskustelemaan kokemuksistaan. Sosiaalisten suhteiden kehittämisessä ryhmän-

johtajalla on keskeinen rooli. Luottamuksen ja avoimuuden kautta ryhmänjohtaja saa luotua hyvän ilmapiirin verkoston sisälle.

Verkostosuhteessa vallitseva luottamus on samaa kuin organisaation esimies-alaisuudessa vallitseva luottamus. Yhteisöllinen luottamus rakentuu positiivisten kokemusten ja tunteiden kautta. Ryhmänjohtaja ei kykene tiukkaan kontrolliin verkoston johtamisessa, joten luottamuksen ja sitoutuneisuuden rakentaminen on ensiarvoisen tärkeää. Luottamusta herättävän johtajan ominaisuuksia ovat ammattitaito, uskottavuus, luotettavuus ja alaisista huolehtiminen. Luottamusta on rakennettava niin yksilöiden kuin partioidenkin välillä. Verkoston tavoitteen saavuttamisen ratkaisee kyky rakentaa luottamusta ja sitoutuneisuutta sen sisälle. Luottamus yksilöiden ja partioiden välillä kehittää myös tiedon liikkumista verkoston sisällä. Ryhmänjohtaja voi lisätä partioiden ja yksilöiden sitoutumista tehtävään kohtelemalla kaikkia tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti, selkeällä päätöksenteolla, omalla esimerkillään, selkeällä tavoitteiden asettelulla ja toimintamalleilla. Ryhmänjohtaja voi lisätä sitoutuneisuutta myös ottamalla ryhmän jäsenet mukaan päätöksentekoon. Sitoutunut yksilö kykenee toimimaan partionsa puolesta tehokkaammin, kun hän on sitoutunut. Sitoutuessaan hän kokee partion toiminnan niin tärkeäksi, että sen puolesta kannattaa ponnistella. Ryhmänjohtajan on huomioitava myös luottamuksen rakentaminen antaessaan käskyä partioiden johtajille. Liian yksityiskohtaisella käskyllä ja äkillisellä vallankäytöllä ryhmänjohtaja voi laskea alaisten luottamusta partioiden johtajiin.

Verkosto pystyy kehittämään ratkaisuja paremmin kuin hierarkia. Verkoston kehittämä ratkaisu kyetään jalkauttamaan paremmin verkostoon, koska päätöksentekoon on päässyt vaikuttamaan toimijoita organisaation kaikilta tasoilta. Ryhmänjohtajan on otettava alaiset mukaan toiminnan kehittämiseen, sillä verkoston vahvuutena on toiminnan kehittämisen toteuttaminen koko verkostoa hyödyntäen. Alaisia pitää kannustaa etsimään vaihtoehtoisia ratkaisuja. Johtajan on korostettava yhteisvastuuta tehtävän toteuttamisesta, yhteisistä tavoitteista ja yhteisen yrittämisen merkityksestä. Verkosto voidaan nähdä myös tehokkaana oppijana. Oppiminen tapahtuu luottavaisen ja avoimen vuorovaikutuksen kautta. Kokemusten, ideoiden, jatkuvan havainnoinnin ja kokeilun kautta toimintaa saadaan tehokkaasti kehitettyä. Toiminnan kehittämisessä vahvuutena ovat laaja verkosto ja sen toimijat, jotka aistivat erilaisia huomioita kokemuksiinsa pohjautuen.

5.1 Pohdinta

Ryhmänjohtajan on tunnistettava oma verkostonsa, sen päämäärä ja tehtävä. Verkoston tunnistamisen kautta ryhmänjohtaja voi paremmin kehittää toimintaa yhteistyössä partioiden kesken ja huomioida tekijät, jotka vaikuttavat verkoston toimintaan. Ryhmänjohtajan tärkein tehtävä on oivaltaa, että partioiden tuloksekkaan toiminnan kautta, koko ryhmä pääsee tavoitteeseensa.

Verkoston toimivuuden kehittämisen kannalta ryhmänjohtajan toiminnassa korostuvat ihmistuntemus sekä henkilökohtaiset taidot niin ryhmäkiinteyden rakentajana kuin kouluttajanakin. Ryhmänjohtajan on osattava tunnistaa alaistensa henkiset ja fyysiset ominaisuudet. Tunnistamalla taistelijoiden henkiset ominaisuudet, hän osaa käsitellä ryhmäänsä ja kehittää sosiaalisia suhteita taistelijoiden välillä. Ryhmänjohtaja voi vaikuttaa taistelijoiden fyysisiin ominaisuuksiin tunnistamalla kehityskohteet. Kehityskohteiden perusteella hänen on koulutettava alaisiaan, jotta heistä tulisi toimintakykyisempiä yksilöitä.

Luottamuksen ja sitoutuneisuuden rakentaminen pohjautuu ryhmänjohtajan johtamisominaisuuksiin. Ryhmänjohtajan on tunnistettava luottamukseen ja sitoutuneisuuteen vaikuttavat tekijät ja toimittava niiden mukaan. Oman esimerkin näyttäminen, ammattitaito, luotettavuus ja selkeys päätöksenteossa tulevat esiin johtajan toiminnan ja henkilökohtaisten ominaisuuksien kautta. Tärkein tehtävä on tunnistaa itsessään luottamuksen rakentamiseen vaikuttavat piirteet, ja tarvittaessa kehittää niitä. Luottamuksen ja sitoutuneisuuden rakentaminen ovat verkostojohtamisen keskiössä, mutta ne vaikuttavat myös hierarkkisessa johtamisessa. Kuinka ryhmänjohtajia voidaan kouluttaa ja kehittää tunnistamaan itsessään näihin vaikuttavat asiat? Ryhmänjohtaja saa kehittämiskohteensa alaisten ja esimiesten antamasta palautteesta, jonka perusteella hän näkee omat kehittämiskohteensa. Ryhmänjohtajia tulisi kouluttaa kuinka he voivat hyödyntää palautetta. Kehittämiskohteisiin reagoiminen ja niiden parantaminen jäävät kuitenkin ryhmänjohtajan vastuulle.

Ryhmänjohtajan on havainnoitava verkoston kokonaisuuden kannalta kriittiset tekijät, jotka vaikuttavat lopputulokseen pääsemiseksi. Kriittisten tekijöiden kehittämisen avulla verkoston kokonaistoimivuutta voidaan kehittää. Johtajan on esiteltävä havaitut kehittämistarpeet alaisilleen ja kannustettava heitä aktiiviseen kehittämiskohteiden havainnointiin.

5.2 Yleisiä havaintoja

Tutkimuksessa onnistuttiin löytämään yhtäläisyyksiä verkostajohtamisen teorian ja jääkäri-ryhmänjohtajan johtamistoiminnan väliltä. Havaitut yhtäläisyydet ovat yleisiä niin sotilasorganisaation kuin liike-elämän yritysmaailmankin piirissä. Esimerkiksi luottamuksen rakentaminen ja toiminnan kehittäminen ovat keskeisissä rooleissa, kun käsitellään johtamisen teorioita. Verkostajohtamisen teoriaa voidaan soveltaa jääkäriryhmän johtamiseen erityisesti verkoston luonnin ja toiminnan tehokkaan kehittämisen osalta.

Tutkimukselle aiheuttivat haasteita hierarkkisesta johtamistavasta poikkeavan johtamisteorian soveltaminen sotilasorganisaatioon ja uudistetusta taistelutavasta saatavilla oleva materiaali. Tutkimuksessa paneuduttiin tarkoituksellisesti molemmissa teorioissa ilmeneviin yhtäläisyyksiin. Yhtäläisyyksien avulla havaittiin, että verkostajohtamisen teoriaa voidaan soveltaa osittain jääkäriryhmänjohtajan johtamistoimintaan.

Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää ryhmänjohtajien ja jääkäriryhmien koulutuksessa. Havaittujen tutkimustulosten perusteella koulutuksessa voidaan keskittyä jatkossakin perinteisiin aiheisiin, mutta lisäksi voitaisiin kouluttaa koko ryhmän käyttöä päätöksenteossa ja toiminnan kehittämisessä.

5.3 Jatkotutkimuksien mahdollisuudet

Muuttuva taistelutapa vaikuttaa johtamistoiminnan muutokseen hyvin paljon, joten eri organisaatiotasojen johtajien johtamistoimintaa tulee tutkia tulevaisuudessa. Tutkimustuloksiin pohjautuen, varusmiesjohtajien ja ammattisotilaiden koulutusta voidaan kehittää, uuden taistelutavan haasteita vastaavaksi. Tulevaisuudessa tutkimuksen voisi tehdä pohjautuen haastatteluihin ja kyselyihin, sillä uudistettua taistelutapaa on koulutettu esimerkiksi Kainuun Prikaatissa.

Verkostajohtamisen teoria vaikuttaa osittain pitävän sisällään sellaisia osia, joista voidaan havaita yhteyksiä sotilasorganisaatioiden johtamiseen. Tulevaisuudessa verkostajohtamisen tut-

kimuksen voisi kohdentaa laajempaan organisaatioon esimerkiksi joukkue- tai komppaniatasolle, tutkien sen mahdollisuuksia ja toteutumista niin sodan- kuin rauhanajan toiminnassa.

LÄHTEET

KIRJALLISUUSLÄHTEET

Alasuutari, P. 1994. Laadullinen tutkimus. 2. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.

Ambrosius, M., Tikkanen, H. & Kietäväinen, T. 2009. Henkinen johtajuus. Helsinki: Kariston Kirjapaino Oy.

Johtajan käsikirja. 2012. Helsinki: Juvenes Print Oy.

Joukkueen opas. 1999. Helsinki: Oy Edita Ab.

Kouluttajan opas. 2006. Helsinki: Edita Prima Oy.

Möller, K. 2000. Verkostojohtaminen: uusi strateginen kyvykkyys. Teoksessa: Gröönroos, C. & Järvinen, R. 2000. Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä. Vantaa: Tum-mavuoren kirjapaino Oy.

Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2004. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot – Johtaminen ja arvonaluonti. 2.painos. Helsinki: Tammer-Paino Oy.

Nissinen, V. 2007. Syväjohtaminen. 3.painos. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Ryhmänjohtajan käsikirja. 2003. Helsinki: Edita Prima Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen – Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna. Kariston Kirjapaino Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0 – Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Liet-tua: BALTO print.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uudistettu painos. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.

Vesalainen, J. 2006. Kaupankäynnistä kumppanuuteen – Yritystenvälisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. Vantaa. Dark Oy.

INTERNET-LÄHTEET

Eerola, P. 2005. Verkostojohtamisen mahdollisuudet valtioneuvostossa – Poliittikaohjelmien ja hallituksen strategia-asiakirjamenettelyn toimivuus hallitusohjelman toteuttamisessa. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 6/2005. Viitattu 9.8.2012.

<http://vnk.fi/julkaisukansio/2005/j06-verkostojohtamisen-mahdollisuudet/pdf/142824.pdf>

Järvensivu, T., Nykänen, K. & Rajala, R. 2010. Verkostojohtamisen opas: Verkostotyöskentely sosiaali- ja terveysalalla. Versio 1.0 (30.12.2010). Viitattu 7.8.2012.

<http://verkostojohtaminen.fi/wp-content/uploads/2010/12/Verkostojohtamisen-opas-versio-1-0-30-12-2010.pdf>

Nykänen, S. 2010. Ohjauksen palvelujärjestelyjen toimijoiden käsitykset johtamisesta ohjausverkostossa – Matkalla verkostojohtamiseen ?. Jyväskylän Yliopisto. Koulutuksen tutkimuslaitos. Väitöskirja. Viitattu 9.8.2012.

<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/37593/978-951-39-3839-0.pdf?sequence=1>

MUUT LÄHTEET

Hartikainen, E. 2012. Vaikuttaminen maavoimien uudistetussa taistelutavassa. Sotilasaikakauslehti 11/12, 14–23. Mikkeli: AO-Paino

Kvist, J. 2013. Maavoimien uudistettu taistelutapa – näkemyksiä ruohonjuuritasolta. Sotilasaikakauslehti 3/2013, 13–16. Mikkeli: AO-Paino.

Mattila, J. 2012. Uudistetun maataistelun johtaminen ja viestitoiminta. Sotilasaikakauslehti 12/2012, 9–15. Mikkeli: AO-Paino.

Parkatti, V-P. 2012. Maavoimien taistelu uudistuu. Sotilasaikakauslehti 9/2012, 11–19. Mikkeli:AO-Paino.

Saarnio, T. 2012. Maavoimien taistelu uudistuu. Porilainen 3/2012, 22–24. Artikkelin nimi: Maavoimien operaatiopäällikkö prikaatinkenraali Veli-Pekka Parkatti. Lyhennelmä Porin Prikaatin majuri Timo Saarnio. Painorauma Oy.

Vaara, J. 2013. Jalkaväkisotilaalta vaaditaan yhä kovempaa kuntoa. Sotilasaikakauslehti 1/2013, 54–55. Mikkeli: AO-Paino.

Valkeajärvi, J. 2012. Uudistetun taistelutavan joukot, varustaminen ja joukkotuotanto. Sotilasaikakauslehti 10/2012, 9–14. Mikkeli: AO-Paino.

