

HEIKKI MANSIKKA

VOITTAVA JOUKKUE

Hornet-lentäjän opit
TIIMITYÖHÖN

WSOY

HEIKKI MANSIKKA

VOITTAVA JOUKKUE

Hornet-lentäjän opit
TIIMITYÖHÖN



WERNER SÖDERSTRÖM OSAKEYHTIÖ
HELSINKI



1. PAINOS

© HEIKKI MANSIKKA JA WSOY 2025
WERNER SÖDERSTRÖM OSAKEYHTIÖ
LÖNNROTINKATU 18 A, 00120 HELSINKI
ISBN 978-951-0-51314-9
PAINETTU EU:SSA

Tuoteturvallisuusasioihin liittyvät tiedustelut
tuotevastuu@wsoy.fi

SISÄLLYS

Esipuhe	9
---------	---

OPPIPOIKA

Musta Kyy	15
Paikoillenne, valmiit...	24
Taikurin hattu ja kaniini	34
Lähtölaukaus	39
Rosteri	45
Pelikirja	63

KISÄLLI

Koheltamisesta koordinointiin	87
Mikään ei ole sitä, miltä näyttää	97
Päätös se on huonokin päätös	108
Tunteiden joukkuepeli	124
Joukkueen turvatyyny	142
Hyvä paha konflikti	155
Kiinnostus sata	171

MESTARI

Debrief	187
Hyvät, pahat ja rumat	207
Ääri rajoille	214
Joukkuepelin korkeanpaikanleiri	220

JOHTAJA

Lead, follow or step aside 229

Suon yli että heilahtaa 245

Mikä johtajuus? 255

Syvä pääty 265

Kiitokset 273

Hessun vakavat julkaisut 274

Viitteet 278

*Ykköskentälliselleni
sekä akateemiselle oppi-isälleni Kaitsulle.*

ESIPUHE

»Yksin pääsee lujaa. Yhdessä pääsee pitkälle.»

AFRIKKALAINEN SANANLASKU

NELJÄN F/A-18-HÄVITTÄJÄN osastoni lensi majesteettisesti mereen painuvan auringon valossa kohti rannikkoa. Aluskerrasto meripelastuspuvun alla oli hiestä märkä ja syke oli vieläkin juuri päättyneestä hyökkäysoperaatiosta korkealla. Radioon puhuttaessa piti kuitenkin yrittää kuulostaa siltä kuin olisimme juuri olleet rauhallisella iltakävelyllä. Tärkeää ei ollut ainoastaan se, miten asiat olivat, vaan miltä ne myös näyttivät ja kuulostivat.

»Radar, 4-ship Black-21, descending passing 25 000 feet, radar trail, information Charlie, QNH 1009.»

»Black-21 fly towards IP 09, continue descend to 3 000 feet, expect break 09, number two in traffic. Number one 4-ship Vipers 5 miles ahead, report when in sight.»

»Towards IP 09, down to 3 000, break 09, will report, Black.»

Samanlaisia tehtäviä oli lennetty satoja tai ehkä tuhansia kertoja – laskeminen oli lopetettu jo joskus 15 vuotta sitten. Jälleen kerran olimme saaneet tehtävän, joka oli suunniteltu, briefattu ja muutaman tunnin päästä lennetty. Seuraavaksi olisi vuorossa koneiden huoltaminen, kahvia, nuuskaa, debrief ja uuteen tehtävään valmistautuminen.

Tänään olimme mukana kansainvälisessä harjoituksessa, ja saamamme tehtävä oli ollut suoraviivainen. Meidän piti ampua kaikki viholliset, jotka uhkaisivat länsimaista demokratiaa puolustavaa pommitusosastoaamme. Meidän ja brittien vastuulla oli ollut muutaman kymmentuhannen neliökilometrin kokoinen pala taivasta. Britit olivat mukavia veikkoja. Heidän asenteensa on varsin suoraviivainen: »Get the shit done and have fun.» Se onkin erittäin toimiva periaate, kun rakennetaan voittavaa joukkuetta. Osa briteistä oli kuitenkin todella nuoria ja kokemattomia, minkä vuoksi heidän parvensa sotiminen ei ollut tänään ollut aivan täydellisen saumatonta. Brittien koneet olivat vähän missä sattui – tai kuten lentäjät sanovat, heidän osastonsa näytti hetkittäin räjähtäneeltä vesimelonilta. Veikkasin myös, että lennon jälkeen brittien kesken käytiin vakavahenkistä keskustelua siitä, miksi yksi heidän koneistaan jäi vihollisen jalkoihin ja tuomittiin hetkeä myöhemmin kuolleeksi. Hävittäjälentäjät eivät vihaa mitään niin paljon kuin ammutuksi tulemista.

Meidän osastossamme oli tällä kertaa ollut vain vanhoja konkareita. Parvi oli lentänyt täsmälleen sovitulla tavalla ja osastomme sisäisellä radiojaksolla käyty keskustelu oli ollut kiivaan taistelunkin keskellä rauhallista ja melkein pelottavan kylmäkiskoista.

»Onko ykkönen valmis?»

»5 sekuntia.»

»Copy. Maali jatkaa suuntaan 090.»

»Okei, se kuolee... nyt. Nelonen ja kakkonen, jatkakaa kuumana. Ykkönen ja kolmonen trail 20.»

»Check.»

Koko harjoituksen ajan olimme pitäneet omaa tilastoa suomalaisten ilmavoitoista ja tappioista. Tämän lennon jälkeen ilmavoittoja olisi yli sata. Tappioita ei ollut tullut

yhtäkään. Parven lentäminen näytti ja tuntui siltä kuin sen pitikin, helpolta ja luonnolliselta. Meillä oli voittava joukkue – siitä ei ollut epäilystäkään.

OPPIPOIKA

MUSTA KYÿ

MINÄ OLEN HEIKKI MANSIKKA, tai kaikille kavereille vaan Hessu. Ja lisäksi hävittäjälentäjille Duracell. Olen lentänyt hävittäjällä sellaiset 20 vuotta, ja jo puhtaasti kokemusasiantuntijan näkökulmasta uskallan väittää, että olen saanut olla mukana pisimmilleen virite-tyissä joukkueissa eli hävittäjäparvessa ja hävittäjälen-to-laivueessa. Tiedän olevani suunnattoman etuoikeutettu, koska olen saanut kuulua näihin huippujoukkueisiin ensin nuorena tulokkaana, sitten runkopelaajana ja parvenjohta-jana ja lopulta hävittäjälentolaivueen komentajana, kun sain kantaa joukkueen kapteenin C-kirjainta. Ymmärrän saa-neeni kauhalla. Nyt yritän antaa edes lusikallisen takaisin.

Nuorena halusin olla aina joukkueen pomo. Urheilu-joukkueessa oli hienoa olla kapteeni. Oli jotenkin merkityk-sellistä päättää mitä tehdään ja miten. Ehkä tärkeämpää oli kuvitella saavansa arvostusta pelkästä pomona olemisesta. Sen jälkeen koko komeus kuorrutettiin kadettikoululla ja viimeisen päälle muodollisella johtajakoulutuksella. Itse-tunto ja johtamisen into olivat varmaankin kypmissä, mutta valmiudet johtamiseen eivät ehkä niinkään. Kun sitten Hornet-koulutukseni aikana näin mitä johtaminen par-haimmillaan on ja mitä se johtajilta vaatii, en äkkiä halun-nutkaan enää johtaa. Vaikka johtajuuteen alkoi vähitellen kertyä osaamista, itsetunto ja sen myötä into johtamiseen olivatkin nolliissa. En todellakaan kuvitellut osaavani johtaa

muita lentäjiä. Kaikkien kannalta oli varmaankin hyvä, että jouduin tai sain kasvaa vielä useamman vuoden ennen kuin minulle ryhdyttiin sovitteluun kovin suurilta tuntuvia esimiehen lentosaappaita.

Johtajan rooli tuntui aluksi perin oudolta. Olin mielestäni edelleen enemmän osa omaa joukkuettani kuin sen nokkamies. Pelkäsin varmaankin, että johtaja-asemassa en jotenkin enää kuuluisi joukkueeseen. Mutta upseeri tekee tietenkin sen, mitä upseerin käsketään tehdä. Ilmavoimissa elääkin legenda dialogista herra everstiluutnantin ja yliluutnantin välillä, joka kuuluu suurin piirtein seuraavasti:

Everstiluutnantti: »Yliluutnantti te, olette mandariini-kiinan kääntäjä. Mikä olette?»

Yliluutnantti: »Mandariinikiinan kääntäjä, herra everstiluutnantti.»

Everstiluutnantti: »Oikein. Voitte poistua.»

En ollut sitten kadettikoulun opiskellut johtamisen teoriaa, joten lentourani aikana vedin johtamishommat siten kuin hyvältä ja oikealta tuntui. Alkuvaiheessa lopputulos ei varmaankaan ollut kovin kaksinen, ainakaan en tehnyt puoliakaan niistä erittäin tärkeistä intin paperihommista, joita johtajalle ilmeisesti kuului. Tajusin nimittäin heti, että lentäjien esimies saa lentää niin paljon kuin haluaa ja ehtii, joten tietysti tartuin tilaisuuteen. Lentohommista olinkin niin sanotusti nallin päällä, suurimman osan muista asioista hoidin hieman leväperäisemmin.

Englannissa suoritettujen sotakorkeakoulun ja sen perään hoidettujen parin vuoden pituisen ulkomaankomennuksen aikana sain seurata läheltä, miten isot pojat oikeasti hoitavat johtamisen. Samoihin aikoihin kaikkein kovin kiima lentämiseen alkoi osoittaa talttumisen merkkejä, ja aloin ehkä vähitellen löytää itsestäni myös sotilasjohtajan. En ehkä sellaista kuin kadettikoulu oli tarkoittanut, mutta

omanlaiseni kuitenkin. En edelleenkään silmät kiiluen tavoitellut johtajan asemaa, mutta halusin olla avuksi muille lentäjille, ja kyllähän hävittäjällä lentäminen edelleen kiinnosti. Silloisella virkaiälläni ainoa tapa tehdä molempia oli ottaa jälleen yksi askel ylöspäin organisaatiossa. Ja vähän kuin varkain nökötin eräänä päivänä hävittäjälaivueen komentajana ja herra everstiluutnanttina yli satapäisen joukon edessä. Henkisesti seisoin kuitenkin kai enemmän rivien jatkona kuin niiden edessä.

Varsinainen sotilasuralla eteneminen ja rintapieliin siroteltu kulta ei ole minua koskaan erityisemmin kiinnostanut. Poikkeuksen tekee ehkä saamatta jäänyt sotilasansiomitali, joka jostain syystä on jäänyt ainakin alitajuisesti kaivelemaan. Toki voin aina ostaa sotakamreerin arvonimen, jos joskus tulee pakottava tarve hivellä turhamaisuuttani. En ole myöskään aivan varma, olinko kiinnostunut edes Ilmavoimien menestyksestä siinä määrin kuin asemassani olisi ehkä pitänyt, mutta ainakin olin aidosti kiinnostunut alaisistani ja heidän menestyksestään ja halusin auttaa heitä kaikin tavoin. Johtamisfilosofiani ei siis ole kovin monimutkainen, mutta ainakin rehellinen.

Ulkopuolisille tekemiseni saattoi näyttää vähän kummalliselta. Kukaan ei luultavasti nähnyt minua koskaan laivueen komentajalle kuuluvien hurjan tärkeiden paperitöiden parissa, koska hoidin ne yleensä aamuyöstä ennen muiden saapumista paikalle. Aamun valjettua käytin kaiken aikani neljään eri aktiviteettiin. Kävin tietysti lentämässä aina kun siihen oli mahdollisuus ja jos jossain tarvittiin lennonopettajaa. Ajankäytöllisesti mahdollisuus lentämiseen oli käytännössä aina, koska vähemmän tärkeät komentajan hommat saattoi aina siirtää kalenterin seuraavalle sivulle tai delegoida jollekulle muulle. Tarvetta lentämiseen oli myös varsin mukavasti, ja lensinkin laivueen komentajana ainakin

yhtä paljon kuin muutkin laivueen ohjaajat. Olin aina ajatellut, ja ajattelen edelleen, että yksi johtajan keskeinen rooli on toimia esimerkkinä, ja siksi on tärkeää osata kaikki ne metkut ja temput, joita joukkueen pelaajiltakin odotetaan. Tämä ei tietenkään päde aivan kaikkiin joukkueisiin. Olisi ehkä hieman kohtuutonta odottaa varttuneemmalle iälle ehtineen valmentajan näyttävän plié-asennosta alkavan laukkahypyn mallisuoritusta 13-vuotiaalle telinevoimistelijalle.

Käytin myös paljon aikaa näennäisen tuottamattomaan kahvitteeluun ja ihan puhtaaseen hengailuun. Kävin katso-massa muiden opettajien briefejä ja debriefejä ja jutustelin koulutettavien ohjaajien kanssa. Joskus puhuttiin lentämisestä ja joskus taas ihan muusta. Tärkeintä oli, että juteltiin. Lennonopettajien kanssa puhuttiin tietenkin enemmän työasioista: miten jokin taktiikka kannattaa opettaa, miten jokin lento kannattaa lentää ja miten jokin suurempi harjoitus toteutetaan. Vaikka olin muodollisesti lennonopettajien esimies, olivat keskustelut monesti tasaveroisten ammattilaisten vastavuoroista auttamista. Hienompaa termiä käyttäen kyse oli kai coachaamisesta tai mentoroinnista. Uusista lennonopettajista tilanne saattoi tuntua hieman oudolta, ja aluksi he olivatkin kohteliaasti aina samaa mieltä kuin herra everstiluutnantti. He oppivat kuitenkin nopeasti. Luulen, että tällaisen tasa-arvoisen ajatushautomon äidinmaitona toimi se, että vaikka kannoin itse loppujen lopuksi kaikista päätöksistä vastuun, halusin aina ennen päätöstä kuulla opettajien mielipiteen ja keskustella niistä. Jälkeenpäin olen viisaiden ihmisten kirjoituksista oppinut, että tällainen toimintatapa on joukkueen menestyksen kannalta suositeltavaa riippumatta siitä, mitä joukkue varsinaisesti tekee.¹ Minulle toiminta oli jotenkin luonnollista, koska me arvostimme toisiamme ja arvostuksen osoittaminen perustui sotilasheraldisen pokkuroinnin sijaan luottamukseen ja avoimuuteen.

Samaan aikaan pidin tietenkin tuntosarvet esillä ja hais-telin laivueen yleistä ilmapiiriä. Jos se alkoi mennä omasta mielestäni liian lepsuksi, aloin itse tehdä töitä enemmän ja paremmin. En ole koskaan ollut mikään erityisen hyvä komentelija, mutta esimerkin voimaan olen aina uskonut. Ei kai kukaan täysjärkinen joukkuepelaaja jätä henkilökohtaista ryhtiliikettä tekemättä, jos näkee esihenkilön tai johtajan käärivän hihojaan. Jos taas huomasin ilmapiirin muuttuvan liian ryppyotsaiseksi ja kuolemanvakavaksi puurtamiseksi, olin varmasti ensimmäisten mukana keksimässä jotain täysin upseerin käytökselle sopimatonta hassuttelua. Jos en itse ideaa keksinyt, niin minulta sai ainakin sellaiseen helposti luvan. Hassutteluun käytettiinkin melko paljon aikaa ja energiaa.

Yksi ehkä näkyvimmistä irtiotosta oli laivuebaarin rakentaminen. Jokaisella itseään kunnioittavalla hävittäjä-lentolaivueella on laivueessa oma baari, sanoivatpa rakennusvalvonta ja Puolustusvoimien normit asiasta mitä tahansa. Ja tietenkin laivueessa pitää olla sauna. Meillä oli sauna, joka oli Jarmo »Charles» Lindbergin komentajana ollessa rakennettu laivueen auditorion taakse. Alun perin ajatuksena oli ollut tehdä saunan ja auditorion väliseen seinään ikkuna, jotta laivueen isot herrat voisivat saunan lauteilta seurata nuorison debriefejä ja kommentoida niitä sisäpuhelimella suoraan lauteilta. Suunnitelma ikkunasta ei kuitenkaan toteutunut. Aikaa myöten rakennusmääräykset ja ohjeet tiukentuivat, ja Hävittäjälentolaivue 31:n uudisrakennus oli jäädä kokonaan ilman saunaa. Mutta silloin kun jokin omalle joukkueelle tärkeä asia on uhattuna, kukaan ei ole niin kekseliäs kuin hävittäjälentäjä.

Rissalan lentojätkät perustelivat, että lentovarusteille tarvitaan niin sanottu erityiskuivaushuone. Ja koska pykälistä ei löytynyt sille mitään estettä, sellainen myös rakennettiin.

Erityiskuivaushuoneeseen tarvittiin toki jokin lämmönlähde, joksi Helon kiuas sopi mainiosti. Ja lentovarusteita varten oli tarkoituksenmukaista rakentaa kuivaushuoneeseen myös puiset tasot, mukavalle istumakorkeudelle tietenkin.

Meillä ei kuitenkaan ollut baaria, ja tämä vakava puute oli vaivannut minua jo pitkään. Kun sitten ehdotin baarin rakentamista, vastaanotto oli lähes riehakas. Se tarmo, jolla hävittäjälentolaivueessa tartutaan kaikenlaiseen hullutteluun, on liikuttavaa. Hyvin lyhyen neuvottelun päätteeksi baari päätettiin rakentaa laivuerakennuksen alakerrassa olevaan suureen luokkahuoneeseen. Koska anteeksi saa niin paljon helpommin kuin luvan, en viitsinyt informoida omaa esimiestäni tästä pienestä rakennusprojektistamme.

Järjesteltävää oli paljon. Ensin luokkahuoneen kalusteet piti saada jotenkin katoamaan. Joku sanoi hoitavansa asian. En tiedä minne toimistokalusteet päättyivät, enkä edes halua tietää. Lisäksi tarvittiin maalia. Paljon mustaa maalia. Ja niin kuin niin monta kertaa aikaisemminkin ja monta kertaa tuon projektin jälkeen, koko homma lähti aivan käsistä. Ja käsiä tarvittiin paljon. Vaati melko paljon joustoa ja viitseliäisyyttä, jotta ulospäin laivueen lentotoiminta saatiin ainakin näyttämään aivan normaalilta. Lentokoneet lensivät ja koulutus meni eteenpäin, mutta mitään muuta ei sitten tapahtunutkaan, koska kaikki vapaana olevat miehet olivat raksahommissa.

Joku onnistui järjestämään lattiaan laminaatin, ja yhteyslentueen taikurit vetivät jostain liivinsä taskusta täysimittaisen biljardipöydän. Sohvaryhmä evakuoitiin kaikessa hiljaisuudessa laivueen edustustiloista. Baari ei tietenkään ole baari ilman baaritiskiä, joten sellainenkin piti rakentaa. Tiskin korkeus määriteltiin kohteliaasti niin, että laivueen komentajakin pystyi nojaamaan siihen rennosti kyynärpäälleen. Siksi taso kai on muutaman sentin matalammalla kuin

baareissa yleensä. Laivueen nuoriso etsi jostain Pirkkalan lentokentän satelliitti- tai ilmakuvan, jonka perusteella baaritiskin kanteen maalattiin täsmällinen kopio kentän kiito- ja rullausteistä kaikkine merkintöineen. Lopuksi koko komeus lasitettiin.

Lentokonemekaanikot ovat melko velhoja käsistään, ja niinpä yksi mekaniikko maalasi baaritiskin taakse laivueen tunnuksen ja toinen teki baarin takaseinälle niin sanotun pimeän pullon. Pimeä pullo on umpinainen laatikko, jonka sisällä on pullo mahdollisimman kallista viskiä. Oli tosin kohtuutonta kutsua tätä laatikkoa vain laatikoksi, koska sen pintaan oli jyrstetty aivan käsittämättömän hieno laivueen ilmeeseen sopiva koristekuviointi. Laatikon pohjalla oli annostelija, josta kuka tahansa sai ottaa neljän sentin ravintolakokoisen annoksen viskiä. Paitsi siis se viimeinen, jonka kohdalla pullo tyhjeni. Jos pimeästä pullosta ei enää riittänytkään neljää senttiä viskiä, vuorossa olleen janoisen piti lunastaa laatikkoon uusi pullo samanmerkkistä viskiä kuin siellä oli ollutkin. Ja heti kun joku oli lunastanut uuden pullon, janoisilla alkoikin kissanpäivät. Hieno keksintö.

Baarissa piti tietenkin olla olutta ja oikeat oluthanat. Minulla ei ole mitään käsitystä mistä ja millä sukanvarsi-rahoilla ne hankittiin, mutta niin vain baari viimeisteltiin hanoilla ja oluttankeilla. Sydäntäni lämmitti erityisesti laivueen komentajalle varattu tuoli, joka oli rakennettu käytöstä poistetusta Drakenin heittoistuimesta. Laivue-upseerille oli myös varattu oma tuoli, joka sekin oli raavittu jonkin ikälopun koneen ohjaamosta.

Vaikka rakentamisesta tulee väistämättä melkoisesti meteliä, onnistuimme pitämään projektin salassa lennoston johdolta aina juhlallisiin avajaisiin asti. En missään vaiheessa epäillyt lennoston komentajan vastustavan baaria, mutta en toisaalta halunnut asettaa häntä turhilla

pyynnöillä kiusalliseen asemaan. Nyt ainakin herra eversti saattoi mahdollisesti jälkipyykkinä käytävässä esituskinnassa sanoa, että hän ei tiennyt koko asiasta mitään. Vauhdikkaissa avajaisissa laivueupseerini, joka on siis laivueen komentajan korvaamaton oikea käsi, huusi melun yli, että baarilta puuttui nimi. Sekunnin murto-osan miettimisen jälkeen vastasin, että baari on tietenkin Musta Kyy, ja jatkoin baarimikon hommiani. Musta Kyy ja sen yhteyteen myöhemmin rakennettu Kerkkola-niminen terassi näkivätkin sittemmin monet kissanristiäiset. Mustassa Kyyssä antoi maailmanensi-iltansa myös hävittäjälentäjistä muodostettu täysiverinen ja kaikkia kliseitä noudattava glamour rockia XBOXin Guitar Hero -pelin rumpu- ja kitaraohjaimilla soittanut bändi, jonka jäsenistä kukaan rumpalia lukuun ottamatta ei oikeasti osannut soittaa. Kuten monessa muusakin bändissä, soittotaidon puute paikattiin valtavalla itseluottamuksella.

Lentämisen, jutustelun ja hassuttelun lisäksi käytin esimiehenä paljon aikaa sen miettimiseen, miten henkilöstöni tulisi vielä paremmaksi. Ideoita minun ei ole koskaan ollut vaikea keksiä – niitä syntyy aivan ponnistelemattakin. Haasteena oli tehdä karsintaa siitä, mitä niistä lähdetään toteuttamaan ja mitä ei. On nimittäin kohtalaisen turhauttavaa, jos esimies sykkii lyhytnäköisesti ideasta toiseen ilman, että ensimmäistäkään saadaan valmiiksi. Toisinaan ideat liittyivät tiiviisti lentämiseen ja vakavaan työntekoon. Toisaalta ymmärsin jo varhain, että hyvältä lentäjältä vaaditaan paljon muutakin kuin virheetöntä lentokoneen sauvan heiluttelua. Tai kuten Ilmavoimien Lentoreserviupseerikurssin valintaupseeri on todennut, lentäjäkoulutukseen halutaan henkilöitä, joilla on hyvät sosiaaliset taidot. Niinpä monet ideat tähtäsivät vain yhdessä tekemiseen ja yhteiseen hauskanpitoon. Ulkopuolisen silmin me kai toteutimme

jotakin team buildingia tai ryhmähengen rakentamista. Omasta mielestämme me vain viihdyimme yhdessä ja halusimme tarjota myös joukkueen uusille jäsenille luontevan mahdollisuuden uida sisään joukkueeseen omina persooninaan ja ilman työntekoon liittyviä paineita tai odotuksia. Ja kun nuorisolle tarjosi tällaisen mallin, vuosien päästä he laivueen konkareina suhtautuivat uusiin lentäjäntaimiin samalla tavoin. Kyseessä oli siis yhdenlainen voittavan joukkueen rakentamisen ikiliikkuja.

Tiimityötä on kaikki se taikuus, jolla joukkue muuttaa käytössään olevat pelimerkit tuloksiksi, oli kyse sitten työelämästä, perheestä, urheilusta tai harrastuksista.

Kun oma elämä riippuu siitä, miten yhteistyö omassa joukkueessa onnistuu, tiimityöhön tulee kiinnittäneeksi aivan erityistä huomiota. Hävittäjälentäjät muodostavat äärimilleen viritetyn joukkueen ja samalla laboratorion, jossa tutkia ihmisten vuorovaikutusta ja toimintaa paineen alla. Heikki »Duracell» Mansikka kertoo entisen lentäjän ja nykyisen tutkijan näkemyksen tiimissä toimimisesta ja sen johtamisesta sekä päätöksenteosta monimutkaisissa ja muuttuvissa tilanteissa.

**»JOS OLEMME KAIKKI SAMAA MIELTÄ,
JOKU MEISTÄ EI AJATTELE.»**



www.wsoy.fi

69.11

ISBN 978-951-0-51314-9