



Självständigt arbete i krigsvetenskap, 15 hp

<i>Författare</i> Kd Ralf Johansson	<i>Program</i> OP 07-10
<i>Handledare</i> ÖvLt Ove Pappila	
	<i>Beteckning</i>
<u>Ledarskapets betydelse i subarktisk miljö</u>	
<p>Att verka med ett militärt förband i subarktisk miljö är krävande då det alltid finns en naturlig fiende närvarande – den ständiga kylan. Det finns mycket skrivet om ledarskap, subarktisk miljö och Finska vinterkriget men jag har inte funnit något om ledarskapets betydelse i subarktisk miljö.</p> <p>Syftet med denna uppsats är att undersöka om utvecklande ledarskap är en applicerbar ledarstil i subarktisk miljö.</p> <p>Denna uppsats bygger på kvalitativ textanalys med en analys av subarktisk miljö, utvecklande ledarskap samt om Finska vinterkriget 1939-1940.</p> <p>Resultatet i denna uppsats visar att utvecklande ledarskap är en bra ledarstil i subarktisk miljö, en miljö som kan beskrivas som en extrem miljö. Dock så skiftar de olika delarnas betydelse i utvecklande ledarskap beroende på vilket uppdrag som gruppen har samt i vilken situation som gruppen befinner sig i vid ett specifikt tillfälle.</p>	
<u>Nyckelord:</u> Finska vinterkriget, ledarskap, subarktisk miljö, utvecklande ledarskap	

Leadership role in the subarctic environment

To work with a military unit in the subarctic environment is demanding, and then there is always a natural enemy of the moment - the constant cold. There's a lot written about leadership, subarctic environment and the Finnish Winter War, but I have not seen anything on the leadership role in the subarctic environment

The purpose of this paper is to examine whether developing leadership is a leadership style in applicable subarctic environment.

This essay is based on qualitative text analysis with an analysis of the subarctic environment, developing leadership and the Finnish Winter War of 1939-1940.

The results in this paper show that developing leadership is a good leadership style in the subarctic environment, one environment that can be described as an extreme environment. However, as the shifting importance of different parts developing leadership, depending on the mission that the team has and in what situation the group is in at a specific time.

Key words: Finnish Winter War, developing leadership, leadership, subarctic environment

Innehållsförteckning

1. Inledning	4
1.1 Bakgrund	4
1.2 Problemformulering	4
1.3 Syfte och frågeställningar	5
1.4 Avgränsningar	5
1.5 Tidigare forskning	5
1.6 Disposition	5
1.7 Centrala begrepp	6
2. Metod	6
2.1 Inledning	6
2.2 Vetenskaplig metod	6
2.3 Datainsamling och urval	7
2.4 Källor och källkritik	7
2.5 Uppsatsens validitet och reliabilitet	8
2.6 Etik	9
3. Analys	10
3.1 Subarktisk miljö	10
3.1.1 Inledning	10
3.1.2 Beskrivning av subarktisk miljö	10
3.1.3 Generella faktorer i vintermiljö och kallt väder	11
3.2 Utvecklande ledarskap	12
3.2.1 Inledning	12
3.2.2 Föredömligt handlande	13
3.2.3 Personlig omtanke	14
3.2.4 Inspiration och motivation	14
3.3 Finska vinterkriget	15
3.3.1 Inledning	15
3.3.2 Exempel på att verka i subarktisk miljö	16
3.3.3 Exempel från vinterstriden	18
4. Diskussion av resultatet	21
4.1 Inledning	21
4.2 Vilka av dessa delar är viktiga i en subarktisk miljö?	21
4.2.1 Föredömligt handlande	21
4.2.2 Personlig omtanke	22
4.2.3 Inspirerande	22
4.2.4 Slutsatser	23
4.3 Vad innebär den subarktiska miljön för ledarskapet?	23
4.3.1 Subarktisk miljö	23
4.3.2 Finska vinterkriget	24
4.3.3 Slutsatser	24
5. Behov av ny forskning	25
6. Sammanfattning	25
7. Litteratur- och källförteckning	26
7.1 Litteratur	26
7.2 Andra tryckta källor	27
7.3 Internet	27

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Chef och stab skall ha förmåga att leda och samordna verksamhet i subarktisk miljö. Förbandet med dess ingående enheter skall ha förmåga och kompetens att genomföra verksamhet/insatser i subarktisk miljö. Innebärande att ha förståelse för och förmåga att – med hänsyn till – snödjup, kyla, tjäldjup, sönderbruten infrastruktur, förbandets stridsvärde och vana i subarktisk miljö sätta rimliga mål (uppdrag).¹

Detta är Försvarmaktens förmåga att genomföra insatser i kalla klimatzoner som inriktas mot C2 enligt STANAG 2895.²

Det är krävande att verka med en enhet i subarktisk miljö, jag har inte funnit något skrivet om ledarskap i subarktisk miljö. Detta fångade mitt intresse då jag har tidigare erfarenhet i denna miljö från min tid som värnpliktig och frivilliganställd officer vid I 19. Min erfarenhet säger att det ställer högre krav på både chef och underställd personal att verka i subarktisk miljö. Jag vill i denna uppsats undersöka detta genom att studera den subarktiska miljön och utvecklande ledarskap kopplat till verkliga erfarenheter dragna från Finska vinterkriget 1939 – 1940. Materialet från Finska vinterkriget hämtar jag från litteraturstudier.

Det borde krävas mer av chefen att leda ett förband när det alltid finns en naturlig fiende – den ständiga kylan – som inte tar hänsyn till någonting utan det är upp till enskild individ att skydda sig mot detta hot. Att studera historiska slag om hur de som var delaktiga hade det är intressant. Mot bakgrund av denna information sedan kunna dra relevanta slutsatser av chefens agerande kopplat mot utvecklande ledarskap, vilket är den uttalade ledarskapsstilen idag för Försvarmakten.

1.2 Problemformulering

Verksamhet i subarktisk miljö ställer höga krav på såväl chefer och underställda, framförallt vintertid. För att kunna klara sig utan att få köldskador i denna miljö kräver en god kunskap om hur man agerar som enskild soldat och som chef kräver det både att du kan agera enskilt men än viktigare att du kan leda och stimulera dina underställda. Den subarktiska miljön i norra delarna av Sverige, Norge och Finland klassificeras som C2 enligt NATO STANAG 2895.³ Denna miljö karaktäriseras vintertid av snö, kyla samt ödemark med starkt begränsad eller avsaknad av infrastruktur.⁴ Att vistas i denna miljö kräver kunskap samt att ta ansvar, detta gäller oavsett som chef eller som enskild soldat.⁵

Inom den svenska Försvarmakten så ställs det höga krav. Försvarmakten skall kunna, förutom huvudverksamheten att strida dessutom kunna bo, transportera och uppträda i en miljö som saknar värmekällor och har en begränsad infrastruktur. Detta kräver fackkompetens hos samtliga inblandade och en stor förtänksamhet. Vi vill inte att enskilda medarbetare eller chefer skall skadas eller i värsta fall dö före de har varit i strid.

¹ Systemutvecklingsplan för Försvarmaktens Vinterförmåga 2008-2017 (2007), s 7

² Ibid, s 7

³ AECTP-200-ver 3, NATO, MAS / 048 / 2895 (1990), s 13

⁴ Försvarmakten (2004), Vinterförmåga, s 3

⁵ Försvarmakten (1997), Vintersoldat, s 12

Uppsatsens problem är att undersöka om Utvecklande ledarskap är en lämplig ledarstil för att leda ett förband i subarktisk miljö.

Utvecklande ledarskap är den ledarstil som Försvarsmakten har antagit. Är den tillräcklig i subarktisk miljö? Hur påverkas ledarskapet utav den subarktiska miljön? Svårigheten att leda andra när chefen själv måste kämpa mot det hårda klimatet som präglas av snö, kyla, mörker och ödemark med starkt begränsad infrastruktur.

1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet är att undersöka om utvecklande ledarskap är en applicerbar ledarstil i subarktisk miljö.

För att uppnå syftet måste jag besvara följande frågeställningar:

- Vilka delar ingår i utvecklande ledarskap?
- Vilka av dessa delar är viktiga i en subarktisk miljö?
- Vad innebär den subarktiska miljön för ledarskapet?

1.4 Avgränsningar

Uppsatsens praktiska exempel avgränsas till Finska vinterkriget 1939-1940 med vikt på Finlands sida. Sovjetunionens kommer även att beskrivas men som motpart till Finland.

Jag kommer enbart att undersöka ledarskapets betydelse inom armén, ej inom marinen och flygvapnet. I uppsatsen kommer jag ej att undersöka någon stridsteknik eller taktik

Ledarskapet avgränsas till att enbart undersöka utvecklande ledarskap enligt den svenska modellen och dess betydelse som utvecklande ledarskap har i nutid. Den subarktiska miljön avgränsas till att enbart beskriva klimatzon C2 enligt NATO:s STANAG 2895.

1.5 Tidigare forskning

Det finns mycket skrivet om Finska vinterkriget men det berör mestadels striderna och taktiserandet. Det finns även mycket skrivet om ledarskap i olika miljöer som exempelvis strid, men jag har inte hittat någonting skrivet om ledarskapets betydelse i subarktisk miljö. NATO har många skrifter om klimatzoner och strid i vintermiljö men inget som kopplar ledarskapet till subarktisk miljö. Det finns en NATO-skrift som heter Coldsafety leadership men den behandlar mestadels vilken fackkunskap chefen skall ha och hur de underställas skall utrustas före en insats i vintermiljö. Jag har inte funnit någon forskning som berör ledarskapets betydelse i subarktisk miljö. Det finns även utredningar gjorda om subarktisk miljö utav olika nationers väpnade styrkor som beskriver den förmåga som respektive nation skall ha inom området.

1.6 Disposition

I kapitel 1 presenterar jag problemet, följt av uppsatsens syfte och frågeställningar samt att jag redovisar avgränsningar och tidigare forskning.

I kapitlet 2 vilket är metodkapitlet presenterar jag min vetenskapliga metod, datainsamling och urval, uppsatsens källkritik, uppsatsens validitet och reliabilitet samt etik.

I kapitel 3 följer min analys som är uppdelad i tre delar. Jag kommer först att beskriva vad subarktisk miljö är. Därefter kommer jag att beskriva ledarskap med utvecklande ledarskap

som ledarstil. Slutligen i min analys kommer jag att beskriva fall från Finska vinterkriget 1939 – 1940 med faktiska fall som är framtagna med litteraturstudier.

I kapitel 4 kommer jag att diskutera mina forskningsfrågor med de resultat som jag har presenterat i min analys. Diskussionen kommer att vara kopplad till de tre kännetecknen som karaktäriserar utvecklande ledarskap.

I kapitel 5 presenteras de forskningsfrågor som har tillkommit i uppsatsen.

I kapitel 6 kommer en sammanfattning av uppsatsen att genomföras.

1.7 Centrala begrepp

STANAG:

STANAG är en förkortning och betyder Standardization Agreement.⁶ I denna uppsats kommer NATO STANAG 2895 användas. I NATO STANAG 2895 finns det fem stycken annex (A – E) och endast annex A kommer att användas i denna uppsats som beskriver klimatkategorier och dess geografiska plats.⁷

2. Metod

2.1 Inledning

Denna uppsats är en studie om ledarskapets betydelse i subarktisk miljö. Jag har använt mig utav exempel från Finska vinterkriget 1939-1940, jag har analyserat subarktisk miljö och utvecklande ledarskap. Resultatet från analysen använder jag sedan i min diskussion där jag till huvudsak besvarar mina frågeställningar. En frågeställning besvarar jag i min analys.

2.2 Vetenskaplig metod

En utav de metoder som har används i uppsatsen är kvalitativ textanalys och med denna metod kommer jag att skapa en text som tolkar och beskriver det jag har kommit fram till. Jag har genom den använda litteraturen skapat mig en förståelse om subarktisk miljö, utvecklande ledarskap samt Finska vinterkriget. Med detta vill jag inte komma fram till några generellt giltiga forskningsresultat utan enbart på djupet förstå och beskriva det jag har kommit fram till.⁸ Den andra metoden som används är induktion som bygger på generella och allmänna slutsatser på empiriska iakttagelser.⁹ Induktion används för att undvika falska slutsatser då uppsatsen handlar om ledarskap, en egen tolkning har gjorts av den text som har analyserats men eftersom jag inte använder mig utav några hypoteser så är den induktiva metoden mest lämplig i denna uppsats. Genom att använda den induktiva metoden i min uppsats så har egna slutsatser dragits om helheten för att göra en generalisering om mitt problem inom ledarskap. Jag kommer i denna uppsats göra en empirisk analys över subarktisk miljö, utvecklande ledarskap och Finska vinterkriget. Under kapitlet exempel från vinterstriden kommer exempel på ledarstilar att kopplas ihop med de olika beskrivna exemplen i kapitlet, dessa ledarstilar har tidigare beskrivits i kapitlet utvecklande ledarskap. Slutligen kommer jag i min diskussion dra slutsatser av de fakta som jag har framställt i min analys. En metod som först analyserades för att använda i denna uppsats var deskription. Deskription är den enklaste metoden av beskrivningar och används ofta vid frågeställningar av allmän art och är en lämplig metod för

⁶ AECTP-200-ver 3, NATO, MAS / 048 / 2895 (1990), s ii

⁷ Ibid, s 1

⁸ Hallenberg, J. (2008), Metodboken, s 12-13

⁹ Internet: <http://www.uppsatsguiden.se/ord/29/>, 2010-04-20 kl 16.17

verk i översiktsform.¹⁰ Då denna uppsats skall tolka ledarskapets betydelse i subarktisk miljö anser jag att denna metod är av för enkel art då metoden helt enkelt redogör för hur någonting exempelvis ser ut eller hur det fungerar. Metoden är empirisk och skulle vid första anblick passa bra i denna uppsats men eftersom de fakta som tas upp skall vara riktiga och relevanta¹¹ såg jag direkt svårigheten då uppsatsen handlar om ledarskap.

2.3 Datainsamling och urval

Utgångspunkten för min datainsamling till uppsatsen bygger på att använda kurslitteratur från Officersprogrammet, litteratur som finns att tillgå i Anna Lindh biblioteket, litteratur från metodhandledare på Försvarshögskolan samt litteratur tillhandahållen av Försvarsmaktens vinterenhet vid I 19 i Boden. Detta gör att den litteratur jag använder är kvalitetssäkrad då det är godkänd kurslitteratur inom områdena Krigsvetenskap och Militärt ledarskap, att Anna Lindh biblioteket är ett officiellt högskolebibliotek, samt att Försvarsmaktens vinterenhet är den enhet som ansvarar för vinterutbildningen i Försvarsmakten.

2.4 Källor och källkritik

Jag har använt mig utav berättande källor, samt tryckt material från myndigheter och NATO. Jag har använt mig utav två primärkällor från Finska vinterkriget då det är viktigt att ta de viktigaste fakta från primärkällor.¹² Internet har jag använt mycket restriktivt och enbart för att förklara enstaka begrepp i min vetenskapliga metod.

För att besvara mina frågeställningar måste jag undersöka innebörden av subarktisk miljö och utvecklande ledarskap samt att jag har använt mig utav exempel från Finska vinterkriget för att kunna koppla ledarskapet och den subarktiska miljön till verkliga fall. Jag har valt att använda mig utav litteratur som på något sätt finns tillhandahållen inom Försvarsmakten. Detta har varit styrande för mitt urval av litteratur.

Inom metodkapitlet har jag använt mig utav Rolf Ejvegårds bok *Vetenskaplig metod* samt tilldelad digital litteratur som heter *Metodboken*. Dessa två verk är kurslitteratur och dess innehåll är tillförlitligt då den har används vid officersprogrammet 07-10 metodutbildning. Jag har även använt mig utav Internet för att slå upp vissa ord och har där använt mig utav www.uppsatsguiden.se som är en guide för att skriva examensjobb och högskoleuppsats på C och D-nivå.

Det material jag har använt mig för att beskriva den subarktiska miljön har varit underlag från NATO där jag har använt två underlag från US Army *Coldsafety* och *Coldsafety leadership* båda publikationerna är utgivna 1992. Jag har även använt ett underlag från US Marine Corps, *Cold Weather Operations* från 2000. Det sista NATO underlaget jag har använt mig av är en skrift som beskriver den subarktiska miljön som finns i STANAG 2895 som heter *NATO/MAS/048/2895* från 1990.

Jag har även använt mig av *systemutvecklingsplan för Försvarsmaktens Vinterförmåga 2008-2017* från 2007. Dessa dokument är skrifter från både NATO och Försvarsmakten och dessa källor anses som tillförlitliga.

För att beskriva kylskador som kan uppstå i subarktisk miljö har jag använt mig av *Sjöfartsverkets handbok om arbete i kyla* från 2002 samt *Socialstyrelsens Hypotermi*

¹⁰ Ejvegård, R. (2003), *Vetenskaplig metod*, s 32, Studentlitteratur, Lund

¹¹ Ibid, s 32-33

¹² Ibid, s 63

Kylskador drunkningstillbud i kallt vatten från 2003. Dessa två dokument anses också som tillförlitliga då de kommer från statliga myndigheter.

För att beskriva utvecklande ledarskap har jag använt mig utav tilldelad kurslitteratur vid officersprogrammet 07-10 inom Militärt ledarskap. Gerry Larsson och Kjell Kallenberg har för Försvarsmakten skrivit *Direkt Ledarskap* från 2006 som är en utgåva som beskriver olika ledarskapsstilar där jag enbart har valt att använda utvecklande ledarskap. De andra två böckerna jag har använt är Peter G. Northouse *Leadership Theory and Practice fourth edition* från 2007 och Gary Yukl *Leadership in Organizations sixth edition* från 2006. Samtliga dessa tre böcker är tilldelad kurslitteratur vid officersprogrammet 07-10 och anses som tillförlitliga.

För att beskriva Finska vinterkriget har jag använt mig utav både primärkällor och sekundärkällor. Den första primärkällan som jag har använt är Gunnar Johansson *Vi ville inte dö tredje upplagan*. Denna bok är en berättelse om en mans personliga upplevelser och inga sakkällor är anlitade. Detta är en verklighetsskildring som är baserat på autentiskt material. Detta verk är en primärkälla och anses som tillförlitligt.

Den andra primärkällan är skriven av Hj. Siiliasuo och heter *Striderna i Suomussalmi, Kampen i Kuhmo* från 1999, detta är en reviderad utgåva av 1940 och 1944 års upplagor. Även denna bok är byggd på verklighetsskildringar av författaren och anses som tillförlitligt.

Den första sekundärkällan är Allen Chew och hans bok *the White Death: The Epic of the Soviet-Finnish Winter War* från 1971. Denna bok bygger på intervjuer med krigsveteraner, officiella finska arkiv samt studier på litteratur från Sovjetunionen inom ämnet. Detta verk anser jag som trovärdigt då författaren har lagt ner mycket tid på efterforskning inom ämnet samt att delar av denna bok finns som referensmaterial i William R. Trotters bok *Finska Vinterkriget 1939-1940* en bok som officersprogrammet 07-10 har använt som kurslitteratur inom ämnet Krigsvetenskap.

Den andra sekundärkällan är William R. Trotters bok *A Frozen Hell the Russo-Finnish Winter War of 1939-40* från 1991. Efterforskningarna i denna bok började redan 1962-63 och författaren har tillbringat ett år i Finland för att få hjälp med att översätta dokument. Denna bok anses som tillförlitlig då den kommer att användas som kurslitteratur inom ämnet Krigsvetenskap vid officersprogrammet.

2.5 Uppsatsens validitet och reliabilitet

Med validitet innebär att undersöka det som skall undersökas.¹³ Med mitt problem inom ledarskap så är det svårt att dra exakta slutsatser. Därför har jag använt mig utav två stycken primärkällor som är skrivna av officerare som själva var med och kämpade i Finska vinterkriget och som med egna ord beskriver hur de strider som de själva har varit med om har tett sig. Min valda metod kan innebära möjliga felkällor i den kvalitativa textanalys som jag har gjort därför har jag använt mig av två primärkällor för att i största möjliga mån få korrekt information.

Med noggrant vald litteratur samt ett källkritiskt förhållningssätt till litteraturen så ökar uppsatsens reliabilitet. Reliabilitet beskriver tillförlitligheten i en undersökning.¹⁴ Detta genom att jag har använt mig av litteratur som är godkänd av Försvarshögskolan inom kurserna Krigsvetenskap och Militärt ledarskap (Milled). Jag har även använt litteratur från

¹³ Internet: <http://www.uppsatsguiden.se/ord/67>, 2010-04-20 19.06

¹⁴Internet: <http://www.uppsatsguiden.se/ord/52/>, 2010-04-20, 19.12

Anna Lindh biblioteket, från metodhandledare vid Försvarshögskolan samt använt mig av material från Försvarmaktens vinterenhet vid I19.

2.6 Etik

Denna uppsats bygger på inhämtning av fakta från litteraturstudier. All den litteratur som jag har använt mig av i uppsatsen finns tillhandahållen inom Försvarmakten och Försvarshögskolan. Inga intervjuer med fysiska personer har genomförts. Etiska krav har därför tillgodosetts.

3. Analys

3.1 Subarktisk miljö

3.1.1 Inledning

Den subarktiska miljön som är representerad i Skandinavien benämns för C2 enligt NATOS STANAG 2895.¹⁵ Försvarsmaktens insatsförband skall kunna lösa uppgifter inom ramen för Försvarsmaktens huvuduppgifter i denna miljö, därför rekommenderar Försvarsmakten att insatser i kalla klimatzoner skall inriktas mot C2 enligt STANAG 2895.¹⁶

Enligt bilden nedan så är C2 området den mörkare blåa nyansen.



17

3.1.2 Beskrivning av subarktisk miljö

Försvarsmakten har tolkat C2 enligt STANAG 2895 följande: ”Med C2 avses klimat motsvarandes norra Sveriges bergs- och ödemarksområden. Temperaturen begränsas nedåt av -46 Celsius. Under kortare perioder är normalförhållandena maximerat till -35 Celsius. Snödjupet uppgår i normalfall till 70 cm¹⁸”

¹⁵ AECP-200-ver 3, NATO, MAS / 048 / 2895 (1990), s 13

¹⁶ Systemutvecklingsplan för Försvarsmaktens Vinterförmåga 2008-2017 (2007), s 7

¹⁷ Ibid, s 21

¹⁸ Ibid, s 7

Den subarktiska miljön har en karaktär av extrema klimatförhållanden när det gäller kyla och snödjup, men även av begränsad infrastruktur och ödemark.¹⁹ ”Subarktisk miljö är inte enbart uttryck för en geografisk definition utan är ett begrepp som beskriver den miljö som vi skall verka i²⁰”.

För att uppnå en subarktisk förmåga så måste förbandet kunna verka i den subarktiska miljön som kan vara både ödemark och en modern stadskärna såväl under sommar och vinter. För att nå denna förmåga krävs att förbandet övas med kontinuitet i den subarktiska miljön såväl sommar som vinter.²¹

Med dessa ingångsvärden så är det viktigt att förstå att denna miljö kräver mycket kunskap och färdighet utav de som skall verka här. Ha förståelse och förmåga att som chef ge förbandet rimliga och genomförbara mål då förbandets vana att uppträda i subarktisk miljö samt förbandets stridsvärde är av stor betydelse.²²

3.1.3 Generella faktorer i vintermiljö och kallt väder

Många utav de soldater och även chefer kommer från områden som inte är klassat som subarktisk miljö. Det är då mycket viktigt att de får en grundläggande utbildning hur man agerar för att överleva i vintermiljö och subarktisk miljö. Här är det chefernas ansvar att de underställda får rätt utbildning samt materiel som är anpassat för denna miljö för att undvika att någon individ får kylskador eller andra skador på grund av att de ej har haft rätt kunskap för att vistas i subarktisk miljö.²³

När enheten arbetar i kallt väder så uppstår det problem som inte förkommer under varmare miljö som exempelvis att tjockare kläder kan begränsa rörelseförmågan, vissa skydd mot kemiska stridsmedel fungerar sämre, större risk för felfunktion på teknisk utrustning osv.²⁴ Detta är problem som kan förkomma och dessa problem måste chefen vara väl införstådd med att de kan förekomma. I kallt väder blir det svårare att genomföra vissa uppgifter, men det är ingenting som är omöjligt. Det är därför viktigt som chef att öva enheten i kallt väder och få de underställda att se utmaningen att arbeta i kallt väder och få en positiv inställning till att verka i denna miljö.²⁵ Att verka i vintermiljö är en fysisk utmaning och därför måste samtliga som uppträder i denna miljö ha en hög fysisk standard.²⁶

När vi genomför arbete i kallt väder så finns det risk att vi tenderar att lösa de uppgifter vi kan så snabbt som möjligt, vilket kan ha som bieffekt att slutresultatet blir av sämre kvalitet. Än svårare blir det om vi genomför komplicerade uppgifter. I kallt väder så blir exempelvis musklernas prestationsförmåga sämre om de kyls av och tung utrustning ihop med kallt väder ökar givetvis också den totala belastningen som kroppen utsätts för.²⁷

Under sådana här förhållanden så påverkas både kroppen som inställningen till uppgiften, även enkla uppgifter tar längre tid att lösa och kräver mer personal. Som chef i denna miljö så

¹⁹ Systemutvecklingsplan för Försvarsmaktens Vinterförmåga 2008-2017 (2007), s 10

²⁰ Ibid, s 10

²¹ Ibid, s 10

²² Ibid, s 7

²³ the United States Army Research Institute of Environmental Medicine (1992), *Coldsafety*, s 4

²⁴ the United States Army Research Institute of Environmental Medicine (1992), *Coldsafety leadership*, s 2

²⁵ Ibid, s 2

²⁶ Ibid, s 11

²⁷ Sjöfartsverket, *Sjöfartsverkets handbok om arbete i kyla* (2002), s 4, Uleåborg

måste detta vara med i planeringen och chefen måste även i många fall även ge enkla order om rutinmässiga uppgifter.²⁸

När kroppen utsätts för kyla så minskas blodflödet till huden och på detta sätt sker värmeförlusten i kroppen, det som drabbas i första hand är händer och fötter.²⁹ Historiskt sett har kylskador alltid följt krigen, trots modern utrustning så är det svårt att skydda sig mot kyla under lång exponering, framförallt beroende på de omständigheter som kan förekomma under krig där det exempelvis kanske inte finns möjlighet att byta till torra kläder.³⁰ Det huvudsakliga som sker vid en förfrysningsskada är en nedkylning under fryspunkten av vävnaderna, vid temperaturer understigande -25 grader är risken avsevärd för förfrysning.³¹ De tecken som kommer vid en frysskada är att det först är en stickande lokal smärta, det är lätt att ignorera denna skada då smärtan inte upplevs som speciellt svår. Huden är sedan vitblek men skadan är ytlig och kan lätt tinas upp genom att stoppa in handen i exempelvis en armhåla.³²

De tecken som jag har nämnt ovan är de första tecken på en kylskada. Det är inga problem att behandla en lindrig kylskada i ett tidigt skede, men de kan snabbt förvärras. Det är dilemmat inom den militära professionen där vi i många fall måste prioritera vad som är mest viktigt vid gällande tillfälle. Exempelvis under strid så måste den uppgiften lösas i första hand, annars kan det få allvarigare konsekvenser än vad en kylskada kan åstadkomma. Så fort striden är löst så måste chefen ta in en ammunitions och skaderapport och där skall alla identifierade skador rapporteras. Detta är viktigt så att en kylskada kan behandlas så fort som möjligt för att undvika allvarigare skador som kan bli påföljden. Under de normala arbetsuppgifterna som inte innefattar strid så är det viktigt att chefen har kunskap om hur kylskador uppstår och aktivt ser till att medarbetarna kontrollerar varandra samt givetvis att någon kontrollerar chefen. Det är mycket att tänka på, men risken är stor att enheten får ett stort bortfall bara på att medarbetarna slarvar med att byta strumpor. Det militära yrket är farligt och det är viktigt att tänka på hur vi agerar i subarktisk miljö så att inte enheten behöver riskera att få kylskador som försätter oss ur stridbart skick.

Detta klimat ställer höga krav på all personal som befinner sig i denna miljö. Personalen skall dessutom utföra enhetens uppgifter och inte minst klara sig utan att få allvarliga kylskador. Detta kräver en hög utbildningsnivå på personalen samt att chefen regelbundet kontrollerar sina medarbetare. Detta i syfte att chefen givetvis bryr sig om sina medarbetare men även för att chefen skall veta att dennes enhet har ett högt stridsvärde som kan lösa tilldelad uppgift.

3.2 Utvecklande ledarskap

3.2.1 Inledning

Utvecklande ledarskap har tre kännetecken:

- Föredömligt handlande
- Personlig omtanke
- inspirerande³³

²⁸ Department of the Navy, U.S Marine Corps, *Cold Weather Operations* (2000), s 12

²⁹ Socialstyrelsen (2003), *Hypotermi kylskador drunkningstillbud i kallt vatten*, s 19, Stockholm

³⁰ Ibid, s 62

³¹ Ibid, s 63

³² Ibid, s 63

³³ Larsson, Kallenberg (2006), *Direkt ledarskap*, s 45, Stockholm

Ledarskap är något som är komplext att åskådliggöra. Det handlar om så mycket mer än att någon försöker påverka en annan person för att nå ett mål, både ledare och de som leds har alla personliga särdrag.³⁴ I en så stor myndighet som Försvarsmakten ingår alla i någon typ av organisation, gruppen ingår i plutonen som ingår i kompaniet osv. Vilka kan sägas ingå i ett kulturellt sammanhang, det är detta som formar villkoren för ledarskapet.³⁵ Under 1990 talet har ledarskapet påverkats i riktningen som på engelska kallas för transformational leadership, denna term är svår att översätta men en bra benämning är utvecklande ledarskap.³⁶ Utvecklande ledarskap är en svensk modell som är bearbetad från transformational leadership på grund av kulturanpassning samt att det har tillkommit ny kunskap efter studier på området.³⁷

James McGregor Burns (1978) är den person som har starka teorier bakom transformational leadership.³⁸ Denna typ av ledarskap medför att även de tystlåtna som enligt Burns följer med känner förtroende, motivation samt lojalitet och respekt inför chefen, på detta sätt får chefen mer motiverade medarbetare än vad de hade väntat sig.³⁹

Jag kommer nedan att beskriva det utvecklande ledarskapets kännetecken mer ingående. Här kommer jag att använda mig utav den svenska modellen.

3.2.2 Föredömligt handlande

Att vara ett personligt föredöme i det militära ledarskapet är inget nytt påfund. Utvecklande ledarskap bygger bland annat på detta som är ett mentalt förhållningssätt och således ett relaterat beteende.⁴⁰

Att vara ett föredöme inom officersyrket anser jag är något utav en livsstil. Var du än befinner dig så måste du alltid ta ansvar för dina handlingar och uppträda på ett föredömligt sätt både för Försvarsmakten men även för Sverige som nation. Det är större risk att en officer omnämns med sitt yrke i media vid ett lagbrott än att exempelvis en byggnadsarbetare skulle omnämnas med sitt yrke för samma lagbrott.

Föredömligt handlande är uppdelat i tre delfaktorer:

- värdegrund
- förebild
- ansvar⁴¹

Värdegrunden är en delfaktor som innefattar humanistiska värderingar och det ställs höga krav på etik, moral och lojalitet.⁴² Det som är utmärkande exempel för föredömligt handlande är att stå för sin åsikt och sina beslut för att inte ändra åsikt efter motgång eller i medvind.

³⁴ Larsson, Kallenberg (2006), *Direkt ledarskap*, s 38, Stockholm

³⁵ Ibid, s 38

³⁶ Ibid s 44

³⁷ Ibid s 44-45

³⁸ Yukl, G. (2006), *Leadership in organizations*, s 249, New Jersey

³⁹ Ibid, s 262

⁴⁰ Larsson, Kallenberg (2006), *Direkt ledarskap*, s 45, Stockholm

⁴¹ Ibid, s 45

⁴² Ibid, s 45

Den andra delfaktorn som är förebild handlar givetvis om att vara en förebild för sina medarbetare, men det handlar även om att våga visa mod att våga leda i situationer som kan vara svåra att leda i såväl psykiskt som fysiskt.⁴³ En viktig aspekt i förebilden är att verkligen göra det man säger och inte själv ta den enkla vägen till en lösning av problemet och låta medarbetarna göra själva grovarbetet.

Ansvar är den tredje delfaktorn och innebär att faktiskt ta ansvar för den uppgift som enheten har fått. Detta för att enheten får en disciplinär status samt en välfärd hos den enskilde medarbetaren.⁴⁴ Detta får du som ledare om du tar på dig det fulla ansvaret om ett uppdrag inte har gått fullt enligt plan men delar med dig av ansvaret på de delar som har gått enligt plan och därmed fungerat. På detta sätt får du som ledare enhetens respekt och gillande då dina handlingar kännetecknas av förtroende och på detta sätt skapar förtroende hos dina medarbetare.⁴⁵

3.2.3 Personlig omtanke

Att chefen ger sitt stöd till sina medarbetare i handlingar är ett bra kännetecken på chefens personliga omtanke.⁴⁶ I denna del är det bara att gå till sig själv och fundera på hur jag själv vill att min chef skall agera. Personligen tycker jag att det känns bra med en chef som bryr sig om mig och mina medarbetare.

Liksom i föredömligt handlande så är även personlig omtanke indelat i delfaktorer, nämligen:

- ge stöd
- konfrontera⁴⁷

Den första delfaktorn, ge stöd är precis som det står. Att chefen har ett känslomässigt stöd men även att chefen kan hjälpa sina medarbetare med både handledning och utbildning. För att detta skall falla ut väl så är en viktig förutsättning faktiskt att chefen intresserar sig för samtliga sina medarbetare både i arbetet och privat.⁴⁸

Den andra delfaktorn som är konfrontera innebär att chefen skall vara tydlig och rak. Det är nödvändigt att chefen vågar ta en konfrontation mot medarbetare som har gjort dåliga insatser för att därefter kunna arbeta konstruktivt för att sedan kunna arbeta uppbyggande.⁴⁹ Det är viktigt att du som chef inte talar kritiskt om en medarbetare utan talar kritiskt till en medarbetare. Här skall du använda en saklig kritik vilket gör risken att hamna i en känslomässig konflikt minskar och bara plocka fram saker som går att ändra på. Att vara tydlig är mycket viktigt och även önskvärt, speciellt efter positiva insatser.⁵⁰

3.2.4 Inspiration och motivation

Att som ledare och chef inspirera sina medarbetare är en viktig del i det utvecklande ledarskapet. Som chef kan man inspirera sina medarbetare på olika sätt. Att ha en stark personlig utstrålning kan vara till stor hjälp, men även en tystlåten person kan inspirera sina

⁴³ Larsson, Kallenberg (2006), *Direkt ledarskap*, s 45, Stockholm

⁴⁴ Ibid, s 45

⁴⁵ Ibid, s 46

⁴⁶ Ibid, s 46

⁴⁷ Ibid, s 46

⁴⁸ Ibid, s 46

⁴⁹ Ibid, s 46

⁵⁰ Ibid, s 46

medarbetare genom sina handlingar som både ger positiva intryck och övertygar medarbetarna.

Det finns två delfaktorer här som är viktiga:

- uppmuntra delaktighet
- uppmuntra kreativitet⁵¹

Att uppmuntra delaktighet hos sina medarbetare kan vara att ha långsiktiga mål som är attraktiva samt att medarbetarna får ta eget ansvar. Detta gör att medarbetarna blir mer engagerade i sin uppgift.⁵²

Att uppmuntra kreativitet är att välkomna och uppmuntra sina medarbetare att komma med nya idéer samt att de vågar ifrågasätta det system som de för tillfället arbetar i.⁵³

De ledare som har denna egenskap får för det mesta inspirerade medarbetare som både är engagerade och delaktiga i organisationens syn på framtiden. Här skapas en stark grupp känsla och gruppen använder sig av symboler för att gruppen skall få en starkare känsla för uppgiften så att de arbetar mot gruppens uttalade mål.⁵⁴

3.3 Finska vinterkriget

3.3.1 Inledning

Klockan tjugo över nio förmiddagen den 30 november 1939 släppte Sovjetiska bombflygplan flygblad med propaganda över Helsingfors. Några minuter senare så släppte ett antal andra bombflygplan en last med dödliga bomber över Finlands dåvarande andra stad Viborg.⁵⁵ Samma förmiddag hade Röda Armén anfallit den Sovjetiska och Finska gränsen med artilleri, stridsvagnar, infanteri samt flyg vid ett flertal geografiska punkter. De finska soldater som vaktade gränsen blev helt överrumplade över de stora Sovjetiska styrkorna som anföll och de flesta soldater blev snabbt dödade, tillfångatagna eller skingrades från sina förband.⁵⁶

Sovjetunionen som var en av världens största militära styrkor startade ett stort anfall mot en av världens minsta nationer, Finland.⁵⁷ Med Sovjetunionens stora militära styrkor så räknade Sovjetunionen att det skulle vara en lätt operation att besegra Finland. De beräknade att helt köra över Finland på 8-10 dagar.⁵⁸ Sovjetunionens styrkeförhållande mot Finland visar att Sovjetunionen numerärt var helt överlägsna:

- Personal 40 mot 1
- Stridsvagnar och artilleri 100 mot 1
- Flygplan 30 mot 1⁵⁹

En parameter som är viktig att ta hänsyn till är soldaternas och chefernas utbildning i vintermiljö. Sovjetunionen hade många soldater men många av dem hade inte ens fått en relevant soldatutbildning eller ens någon soldatutbildning alls. De finska soldaterna hade

⁵¹ Larsson, Kallenberg (2006), *Direkt ledarskap*, s 47, Stockholm

⁵² Ibid, s 47

⁵³ Ibid, s 47

⁵⁴ Northouse, P. (2007), *Leadership, Theory and practice, fourth edition*, s 183, Sage Publications Inc

⁵⁵ Chew, A. (1971), *the White Death*, s 1, Michigan State University Press

⁵⁶ Ibid, s 1

⁵⁷ Trotter, W. (1991), *A Frozen Hell*, s 3, Algonquin Books of Chapel Hill

⁵⁸ Department of the Navy, U.S Marine Corps, *Cold Weather Operations* (2000), s 4

⁵⁹ Ibid, s 4

förberett sig och tränat under de värsta vinterförhållandena och hade även mycket bättre personlig utrustning för att kunna verka i vintermiljö, något som de sovjetiska soldaterna saknade.⁶⁰ Finnarna var i detta krig den attackerade nationen, attackerade utav en sen århundraden tillbaka gammal fiende, Sovjetunionen. Finnarna hade därför mycket att kämpa för genom att försvara deras hem och fosterland.⁶¹

De finska soldaterna hade under sin uppväxt lärt sig hantera de långa och snöiga vintrarna, de lärde sig i tidig ålder att åka längdskidor och en populär sport före krigsutbrottet var orientering, dessutom ofta under natten. Detta medförde att när dessa finska pojkar blev inkallade till krigstjänstgöring så hade de med sig en utomordentligt bra förkunskap vilket gjorde dem till effektiva och offensiva patruller.⁶² De sovjetiska soldaterna var istället rädda för den täta finska skogen och döpte den till ”Belaya Smert” – den vita döden.⁶³ Tilläggas skall att vintern mellan 1939-40 var den värsta sedan 1828.⁶⁴

Propaganda är vanligt förekommande under krig, en frekvent finsk propaganda var deras flygblad med rubriken den vita döden som hade bilder på lik med snö i ögonen med texten: ”Du kan inte slåss mot denna fiende – kylan. Du kan inte se honom, men han är runt omkring dig⁶⁵”.

3.3.2 Exempel på att verka i subarktisk miljö

De sovjetiska soldaterna hade bristfällig utrustning och bristfällig utbildning för att verka i subarktisk miljö. Ett exempel på utrustningen är att de i vintermiljö ej hade någon vintermaskering utan uppträdde med sina grönmålade stridsvagnar samt sina khakifärgade uniformer och stridsutrustning, först i januari 1940 började de vintermaskera fordon och använda sig av snödräkter för soldaterna. För att vårda sina vapen använde konventionella oljebaserade vätskor vilket medförde att deras vapen i många fall ej gick att avfyra på grund utav att smörjmedlet hade fryst.⁶⁶ De finska soldaterna uppträdde i full vinterkamouflering vilket medförde att kunde passera fienden så nära som 10 meter utan att upptäckas. För att vårda sina vapen använde de finska soldaterna en blandning av bensin och vaxolja vilket medförde att deras vapen fungerade även vid mycket kallt väder.⁶⁷

De finska soldaterna visste även hur de skulle klä sig för att hålla värmen genom flerskiktprincipen samt vikten av att underhålla sina fordon under de kalla förhållanden som gällde. Samma sak gällde för de mediciner som sjukvårdarna medförde, för att inte morfinet skulle frysa så förvarade sjukvårdarna detta i munnen eller fasttejpade under armhålorna.⁶⁸ Under dessa kalla förhållanden så är det viktigt att hålla kroppen så varm som möjligt. De sovjetiska soldaterna satte in hela sin energi i slutet av december på att bygga ut sina skyttegravar. Detta gjordes på bekostnad av de offensiva operationer som de skulle utföra, men genom detta arbete så fick de sovjetiska soldaterna åtminstone skydd för vinterkölden.⁶⁹

⁶⁰ Department of the Navy, U.S Marine Corps, *Cold Weather Operations* (2000), s 4

⁶¹ Chew, A. (1971), *the White Death*, s 25, Michigan State University Press

⁶² Ibid, s 28

⁶³ Ibid, s 28

⁶⁴ Trotter, W. (1991), *A Frozen Hell*, s 145, Algonquin Books of Chapel Hill

⁶⁵ Chew, A. (1971), *the White Death*, s 80, Michigan State University Press

⁶⁶ Trotter, W. (1991), *A Frozen Hell*, s 145-146, Algonquin Books of Chapel Hill

⁶⁷ Ibid, s 145-146

⁶⁸ Ibid, s 145

⁶⁹ Siilasvuo, H. (1999), *Striderna i Suomussalmi Kampen i Kuhmo*, s 89, Esbo

När de finska soldaterna skidade genom de iskalla ödemarkerna så kröp kölden på soldaterna så fort de stannade när de hade upptäckt fienden. Kölden gjorde deras knän okänsliga och deras näsor och öron blev vita, men det var kölden och tröttheten som formade dessa hårda män, att ilska till över kriget och knyta näven för att köra den fiende som hade anfallit Finland och köra ut dem över gränsen i den finska vinternattens köld.⁷⁰

Den subarktiska miljön har en starkt begränsad infrastruktur. Stor del består av myrmark som under vintertid mycket väl kan ha en bärighet för större tyngder. Problemet kommer när den inte har tillräcklig bärighet utan fordon och hästar istället sjunker igenom och fastnar i myren. Detta hände ett finskt kompani den 5 januari 1940 då de skulle framrycka mellan Linnalampi och Raate.⁷¹ Denna marsch som detta kompani gjorde gick över myrmark som ej var tillräckligt hårdfrusen för att bära de hästar som kompaniet förfogade över. Beslut fattades att pionjärer och infanteriet skulle hjälpa till för att trängtrupperna skulle kunna framrycka, men kompaniets uppgift måste lösas och huvuddelen av kompaniet skickades i förväg för att lösa kompaniets stridsuppgift vid gårdarna i Raateområdet.⁷² I Raateområdet var det under denna tid mycket svåra förhållanden, hårda strider och sträng kyla. Ett stort problem var att få fram tillräckligt med förplägnad såsom mat, foder till hästarna samt ammunition i tid på de mycket dåliga vintervägarna i detta område. Att dessutom få alla skakade bakåt i kedjan till sjukvårdsresurserna var ett svårt arbete under dessa förhållanden, men försörjningspersonal samt alla sjukvårdare gjorde en oerhörd insats och verkade närmast outtröttliga och räddade på detta sätt många sårade till livet.⁷³

Svårigheten att bara överleva in denna miljö visade sig väldigt påtaglig dagarna före jul 1939. De finska soldaterna hade i princip förintat fienden och viss del av terrängen där fienden befann sig och det är knappast troligt att någon fiende kom levande ur denna strid. Problemet kom efteråt för de finska soldaterna där de vistades ute i skogen i den terräng som de själva hade förintat. I denna terräng skulle de själva nu överleva i och många finska soldater dog utav hunger då de ej hade tillgång till mat samt även av kölden som sjönk till -40 grader.⁷⁴

Från Suomussalmi kyrkby till gränsen gick det en väg som benämndes dödens väg efter de stridigheterna som hade förekommit där. Det var mycket svårt att ta sig fram på denna väg på grund av alla de dödade soldaterna och hästarna som hade frusit fast på vägen. Finska soldater arbetade med järnspett för att bryta loss de döda soldaterna och hästarna från vägen för att göra den framkomlig igen. Vissa utav de döda hade frusit i de positioner de hade haft vid själva dödstillfället, en soldat hade handen bakåt som om han hade kastat en handgranat och en annan hade försökt stoppa blodflödet från armen med sin bara hand och dött i denna ställning.⁷⁵

När det finns möjlighet för truppen att vila så är det viktigt att ge enheten denna möjlighet. Finnarna byggde upp jordbastur då många utav soldaterna inte hade fått möjlighet att tvätta sig på månader. Många drabbades utav ohyra och mot denna plåga så är bastun det bästa vapnet.⁷⁶ Under lediga stunder så nyttjades denna till att utbilda manskapet, nya erövrade

⁷⁰ Johansson, G. *Vi ville inte dö*, s 62-63, Helsingfors

⁷¹ Siilasvuo, H. (1999), *Striderna i Suomussalmi Kampen i Kuhmo*, s 106-107, Esbo

⁷² Ibid, s 107

⁷³ Ibid, s 118-121

⁷⁴ Ibid, s 190-191

⁷⁵ Johansson, G. *Vi ville inte dö*, s 91, Helsingfors

⁷⁶ Siilasvuo, H. (1999), *Striderna i Suomussalmi Kampen i Kuhmo*, s 197, Esbo

vapen studerades, alla var mycket ivriga att lära sig de nya vapnen som erövrats från fienden.⁷⁷

3.3.3 Exempel från vinterstriden

De grundläggande principerna för vinterstrid är desamma som strid i tempererat klimat, men två viktiga faktorer för att lyckas i vinterstriden är ledarskapet och disciplinen.⁷⁸ Att i vintermiljö ha en personlig färdighet samt fordon som kan framrycka i djup snö har vunnit en stor fördel i striden gentemot de som inte har denna förmåga. I denna miljö kan avståndet liksom fienden vara en svår motståndare, det är bättre att kalkylera avståndet i tidsåtgång och inte avståndet i längd.⁷⁹ Att i denna miljö få fram fältkök och tält så att soldaterna kan värma sig, äta varm lagad mat samt möjlighet till vila är stridsvärdeshöjande. Detta visar att chefen har en personlig omtanke för sina underställda då chefen bryr sig om sina soldater. Att chefen dessutom ser till att avlösning sker med korta intervaller utav de som håller vakt är mycket viktigt för att minimera risken för kylskador.⁸⁰ Detta visar att chefen tar sitt ansvar utav uppgiften i föredömligt handlande.

Den 30 november 1939 rykte Sovjetunionen fram över den Sovjetiska och Finska gränsen. I terrängen runt norra Suomussalmi fanns det inga vägar till gränsen i närheten, inte så heller på den sovjetiska sidan. De enda bosättningen som fanns i området på båda sidor av gränsen var Lonkka som bestod av totalt sju gårdar.⁸¹ En typisk bild som visar den ödemark som karaktäriserar den subarktiska miljön. Den finska bataljon som var i området sändes omgående på skidor mot Raate men de sovjetiska styrkorna framryckte till fots, först senare uppträdde enstaka sovjetiska skidlöpare och senare hela skidlöparförband.⁸²

I trakten om Kylänmäki hade sovjetiska betydande styrkor kvar efter tidigare strider i Hulkonniemi. Den 6. jägarbataljonen från Finland märkte att fiendens trupper samlades på vägen vid Käkimäki och bataljon Lassila fick order om att rensa Hulkonniemi samt dess kyrkby. Fienden hade små grupper överallt som bet sig kvar i terrängen. Bataljon Lassila var till stor del klar med denna uppgift då natten bröt in. De sovjetiska soldaterna höll sig gömda under flera dagar, men tillsist så drev kölden och hungern fram de svårt förfrusna soldaterna som i det närmaste såg ut som levande lik. De finländska trupperna hade i detta anfall som pågått oavbrutet under två dagar blivit blandade med varandra och var helt slutkörda av både trötthet och hunger. För att få upp stridsvärdet på soldaterna för att fortsätta anfallet mot Kylänmäki så var förbandet tvunget att få vila, bevakningsposter utposterades, fältkök upprättades samt de fåtal tält som fanns att nyttja forslades fram till trupperna. Den första striden för bataljonen hade slutat med seger.⁸³ I detta fall visar chefen ett föredömligt handlande genom att ta sitt ansvar för att lösa uppgiften. Om inte enheten får möjlighet till vila och mat så kan inte nästkommande uppdrag lösas med den kvalitet som efterfrågas. Att här ta sitt ansvar och agera föredömligt ger chefen ett förtroende hos sina underställda. Detta agerande påvisar även personlig omtanke.

Vid striderna i Mäntylä observerades att de sovjetiska styrkorna fick förstärkning efter den våldsamma strid som hade pågått under flera timmar. Reservlöjtnant Laitakari fick order att

⁷⁷ Ibid, s 197-198

⁷⁸ Department of the Navy, U.S Marine Corps, *Cold Weather Operations* (2000), s 20

⁷⁹ Ibid, s 20

⁸⁰ Siilasvuo, H. (1999) *Striderna i Suomussalmi Kampen i Kuhmo*, s 116, Esbo

⁸¹ Ibid, s 10

⁸² Ibid, s 11

⁸³ Ibid, s 81-82

med sin pluton förhindra denna fientliga styrketillväxt. Laitakaris pluton genomförde en framgångsrik strid och slog ut många fordon och genomförde strid med befintliga infanteri- och kavalleriförband. Fienden satte då in stridsvagnar och artilleri och de finska styrkorna var tvungna att söka skydd i skogen. Nu blev reservlöjtnant Ramsey som ledde ett kompani inkastad i stridigheterna. Kompaniet genomförde en häftig strid och avvärjde många fientliga anfall. Reservlöjtnant Ramsay utmärkte sig utomordentligt väl under denna häftiga strid då han utan att söka skydd gick från soldat till soldat för att instruera och uppmuntra dem. Det viktigaste med det uppdraget som kompaniet hade var att förstöra en bro och detta lyckades under kvällen. Dessa stridigheter började mattas av under natten som var oerhört kall, -35 grader och det fanns inga möjligheter till några värmekällor överhuvudtaget.⁸⁴ Genom reservlöjtnants Ramsays agerande är han en god förebild genom mod och visa att han vågar leda i denna både fysiskt och psykiskt svåra situation. Ramsey inspirerar även sina underställda genom hans handlingar och uppmuntrar genom detta agerande kreativitet för att lösa gruppens mål.

Under striderna i Oinaansalmi i december 1939 frös fronten både i handlande och bokstavligt. Finnarna höll väldigt bra positioner som var betydligt högre belägna än fiendens, men finnarnas bästa försvar var kylan och snön, samt deras förmåga till att strida med skidor, något som de sovjetiska soldaterna först fick möjlighet att nyttja i större utsträckning i slutet av kriget.⁸⁵

I striderna runt Tolvajärvi-Aittojoki så kämpade finnarna ofta i underläge med styrkeförhållande två mot en samt mycket mindre tillgång till artilleri och pansarförband. Finnarna lyckades med att vinna, mycket på grund av dess skicklighet att uppträda på skidor i terrängen medan fienden var helt beroende utav att använda det befintliga vägnätet. Det är kanske lätt att tro att de finska soldaterna var bättre tränade än de sovjetiska, men så var det inte utan båda sidor hade många dåligt utbildade soldater. Dock så hade de finska soldaterna chefer som hade ett mycket bättre ledarskap och fick på detta sätt en högre moral i enheterna.⁸⁶ Sovjetunionen använde istället en typisk taktik för en stormakt som var aggressiv och som inte tar någon hänsyn till egna förluster.⁸⁷ Dessutom så sköt de sovjetiska cheferna metodiskt ihjäl de soldater som vägrade lösa sin stridsuppgift.⁸⁸

Att leda ett förband under strid är ett hantverk som kräver duktiga chefer och föregångsmän. Under det Finska vinterkriget finns det många exempel beskrivna på ett antal chefer och även soldater som genom ett mycket föredömligt agerande möter hjältedöden. Jag kommer nedan att beskriva några slag där olika chefer har haft ett föredömligt agerande gentemot sina underställda soldater.

Den 20 december 1939 skulle överstelöjtnant Mäkinemi stödja en aktion mot Hulkonniemi och med sina styrkor genomföra ett anfall mot fiendens ställningar i kyrkbyn. De finska trupperna stormade framåt i en öppen terräng där fienden satt skyddad i källare och i ruiner och hade en stark eldgivning mot de finska styrkorna. De finska styrkorna fick svåra förluster och fienden gick dessutom till motanfall. Detta var första gången som fienden har angripit de finska styrkorna med ett sådant vanvettigt raseri och merparten utav de tidigare anfallande finska styrkorna nedkämpades i princip till sista man. Den finska framryckningen avstannade och trupperna intog sina tidigare ställningar och byggde ut dem. De finska trupperna kämpade

⁸⁴ Siilasvuo, H. (1999) *Striderna i Suomussalmi Kampen i Kuhmo*, s 108-111, Esbo

⁸⁵ Chew, A. (1971) *the White Death*, s 49-50, Michigan State University Press

⁸⁶ Ibid, s 58-59

⁸⁷ Appel, E. *Finland i krig*, s 161-162, Esbo, 2001

⁸⁸ Järvinen, E. (2005), *Finsk och rysk taktik under vinterkriget*, s 100, Försvarshögskolan

modigt liksom fienden och från den finska sidan hade många skickliga och djärva chefer stupat som hjältar då de med sitt mod har fört kampen på slagfältet för allt som är heligt och dyrt för det finska folket.⁸⁹ Här lyser det föredömliga handlandet igenom med delfaktorn förebild och visar stort mod i en fysiskt och psykiskt svår situation.

När militära styrkor har varit i strid och levt under så svåra förhållanden som var under Finska vinterkriget så kommer tröttheten smygande och tar bort den aggressiva andan och den enskilda soldaten kan lätt tro att slutet är nära. Men trots detta så finns det mycket kvar. Under fred är det mycket svårt att föreställa sig vad en människa kan tåla när det faktiskt väger mellan liv och död. En soldat kan spy utav trötthet och somna i sin grop, men soldaten håller fortfarande länge.⁹⁰ ”Han håller länge än - ju närmare döden finns, desto vildare kämpar han för livet”.⁹¹ I denna del vill jag påstå att delfaktorn värdegrund i föredömligt handlande är den viktigaste parametern då det handlar om att ha en utvecklad etik, moral och lojalitet trots att soldaten är helt slutkörd både fysiskt och psykiskt.

I den 6. Jägarbataljonen tjänstgjorde plutonchefen Marttila och vice plutonchefen Pietilä. Vid en strid i Pirttijärvi kom de i strid med en fientligt motoriserad styrka där den finska styrkan snabbt anlade vägspärrar för att slå ut denna styrka. Strax därefter så upptäcktes en fientlig stödjepunkt vid den högra stranden av Myllyjoki. Myllyjoki genomförde ett häftigt anfall med kringgång mot denna stödjepunkt så att denna stödjepunkt kom i de finska styrkornas händer. De båda cheferna Marttila och Pietilä stred mycket tappert i spetsen för sina män och mötte på detta sätt hjältedöden i dessa strider.⁹² Genom att leda förbandet längst fram så visar cheferna sina soldater det mod som krävs för att gå in i striden. Detta genom att vara en god förebild inför sina soldater och visa dem det mod som krävs enligt föredömligt handlande.

Under julnatten 1939 förekom det som vanligt stridigheter och de finska soldaterna låg i sina stridsställningar alldeles stelfrusna. Finnarna skickade fram understödsvapen för att få stridskontakt och i vinternatten så hördes svordomar och hästar i dödsångest. De finska soldaterna kunde nästan se hur fienden krossades och förintades och i stridsbullret snubblade de omkull och ramlade över döden som bestod av dödade hästar och soldater som låg i ett förtvivlande virrvarr i dödens ödemark. När de åter reste sig upp igen hade snödräkten färgats röd.⁹³ Alla som har varit med om detta behöver en chef som efteråt visar personlig omtanke genom att ge stöd till sina underställda, här framförallt känslomässigt stöd efter all den död och lemlästning som har skett utav fienden.

Något som påfrestar alla soldater oavsett miljö är att när som helst bli indragen i strid. Under finska vinterkriget så var temperaturen ofta -35 grader och soldaterna ligger i sina stridsställningar. Hela tiden hör de alarm, besatt stridsställningarna, ryssen kommer, samtidigt som de hela tiden grävde ut sina ställningar. Verksamheten som genomfördes över tiden var slåss och gräva, slåss och gräva, slåss och gräva. Så fortsatte timmarna och dagarna under lång tid.⁹⁴

⁸⁹ Siilasvuo, H. (1999), *Striderna i Suomussalmi Kampen i Kuhmo*, s 61-62, Esbo

⁹⁰ Johansson, G. *Vi ville inte dö*, s 143, Helsingfors

⁹¹ *Ibid*, s 143

⁹² Siilasvuo, H. (1999), *Striderna i Suomussalmi Kampen i Kuhmo*, s 74, Esbo

⁹³ Johansson, G. *Vi ville inte dö*, s 65-66, Helsingfors

⁹⁴ *Ibid*, 143

4. Diskussion av resultatet

4.1 Inledning

Efter att ha gjort en analys kan jag nu återvända till uppsatsens syfte och frågeställningar. Jag kommer i detta kapitel föra olika resonemang utav de resultat jag har kommit fram till i analysen. Syftet med uppsatsen är att undersöka om utvecklande ledarskap är en applicerbar ledarstil i subarktisk miljö. På frågan vilka delar som ingår i utvecklande ledarskap så har jag besvarat denna fråga i analysen.

4.2 Vilka av dessa delar är viktiga i en subarktisk miljö?

För att kunna svara på denna frågeställning så kommer jag att utveckla dessa tre delar nedan där jag kommer att diskutera dessa delar utifrån det jag har kommit fram till i min analys.

4.2.1 Föredömligt handlande

Att föregå med föredömligt handlande är alltid viktigt oavsett miljö, men enligt min uppfattning när jag har analyserat den subarktiska miljön blir detta än mer viktigt. Att chefen är utbildad att verka i denna miljö anser jag är ett krav för att ha full handlingsfrihet med sina soldater. Veta att det krävs en kontinuerlig träning med hela gruppen i den miljö som gruppen skall verka i under alla årets årstider. Att chefen själv har lärt sig att arbeta under de förhållanden som finns i denna miljö så att rätt uppgifter ställs med mål som är genomförbara inger förtroende. Om chefen skulle slarva med sin utrustning och sitt uppträdande när det är mycket snö, mörkt under större delen av dygnet samt en temperatur som är runt -30 grader under en längre period så är det stor risk att de underställda slarvar eftersom det tydligen inte är så viktigt, chefen behöver inte byta strumpor lika ofta som soldaterna. Detta kan medföra att både chef och underställda får kylskador som i sin tur sänker hela gruppens stridsvärde avsevärt vilket som kan få till följd att uppdraget som högre chef har tilldelat enheten inte kan lösas. Detta är en situation som en chef inte skall hamna i då chefen sänker sitt förtroende inför gruppen. Bär samma utrustning som övriga i gruppen och var mycket noggrann att själv göra de åtgärder som krävs för att inte sänka stridsvärdet i subarktisk miljö, för då gör även de underställda samma sak och det är en enkel sak i delen föredömligt handlande.

Att handla föredömligt under ett pågående krig är oerhört viktigt men ännu svårare än under fredstid. Att se döda fiender fastfrusna i den position de hade när döden hade inträffat tar på psyket på både chefer och underställda. Att behandla döda med respekt är viktigt, även om det är döda fiendesoldater, det är enkelt att gå till sig själv. Hur skulle jag själv vilja att fienden skulle behandla mig om jag själv har dött och fienden tar hand om mina kvarlevor, troligtvis med respekt. Här har chefen en viktig del att stävja de som skändar dödade fiendesoldater och genast avbryta den verksamheten, men även under dessa hemiska förhållanden så kan det vara viktigt att kunna skämta om vissa saker om döden, bara för att orka med allt det psykiskt tunga som upplevs under dessa omständigheter.

Att under pågående strid gå från soldat till soldat för att uppmuntra och inspirera är något som får de underställda att handla i chefens anda. Att som soldat se chefen våga röra sig mitt ibland allt bly som flyger omkring i luften bara för att få sina soldater att kämpa är mycket viktigt för att inspirera de underställda. Jag anser att under striden så är det ett föredömligt handlande där chefen är en förebild och visar mod under fysiskt och psykiskt svåra förhållanden. De följer chefen in i döden om så krävs. I subarktisk miljö då temperaturen mycket väl kan krypa ner mot -35 grader så måste chefen driva på sina soldater, skulle gruppen här bli paralyserad och inte våga handla så är det stor risk att de antingen dör utav

kylan eller att fienden slår ut motståndet. Att hamna i denna situation är mycket större under stark kyla då blodflödet minskas vilket leder till värmeförluster som kan medföra förfrysning. Det är även psykiskt tungt att arbeta i stark kyla och kombinationen strid och stark kyla gör risken att bli paralyserad och tappa initiativet ännu större.

4.2.2 Personlig omtanke

Att vara en chef som visar empati i den subarktiska miljön är mycket viktigt. Att själv som chef erkänna att det är kallt och själv erkänna och visa förståelse för de hemskheter som samtliga i gruppen möter i ett krig är viktigt. Att prata med sina underställda och fråga och framförallt bry sig om hur de mår. Ödemarken, kylan och avsaknaden på infrastruktur påverkar samtliga när enheten bor och verkar i denna miljö under en längre tid.

Personlig omtanke är också att som chef bry sig om att samtliga i gruppen får en bra och relevant utbildning för att lösa sin egen och gruppens uppgifter, men även för att chefen vill att alla skall klara sig i miljön utan att få kylskador eller depressioner på grund av den kalla och öde miljön som gruppen skall verka i. Att dela med sig om tips hur ett vapen vårdas i vintertid så att det fungerar när det väl behövs och hur vissa livsviktiga mediciner måste förvaras för att inte frysa och bli obrukbara. Detta för att visa omtanke för att ge samtliga en så bra chans som möjligt för att överleva i miljön samt under och efter striden.

När det är stark kyla så är det lika kallt för alla. Möjligheten att ej kunna få tak över huvudet och ingen möjlighet till värmekällor är påfrestande. Att som chef göra allt som står i dennes makt är viktigt, att exempelvis få fram fältköket för att ge gruppen varm mat är en stridsvärdehöjande åtgärd som höjer moralen på hela gruppen. Att ge möjlighet till vila och försöka ge lite extra lyx när det är möjligt höjer moralen hos gruppen. Som exempelvis finnarna som byggde upp små jordbastur för att ge soldaterna en möjlighet till att tvätta sig och känna sig lite extra lyxiga mitt ute i allt elände i den finska vinterstriden.

Att som chef ta sig tid till att visa omtanke och bry sig om sina underställda är viktigt, särskilt under svåra förhållanden som strid i subarktisk miljö. Först måste givetvis verksamheten lösas ut, men när det ges tillfälle så är det viktigt att prata och visa medmänsklighet inför sina underställda. Alla i gruppen har upplevt i princip samma hemskheter och lever i en karg och kall miljö. Detta gör att den personliga omtanken hos chefen blir ännu viktigare för att behålla en så god moral och ett så högt stridsvärde som möjligt hos sina underställda.

4.2.3 Inspirerande

Att som chef inspirera och uppmuntra kreativitet hos sina medarbetare är en egenskap som gör medarbetarna engagerade i att lösa sina uppgifter. Att som chef delge högre chef mål för att samtliga skall förstå syftet med striden gör att de känner sig mer delaktiga och kämpar i striden trots de svåra förhållanden som råder i den subarktiska miljön. Att låta soldater vara delaktiga hur uppdraget skall lösas om gruppen är på förhand kan vara bra för moralen och för att soldaterna skall känna sig delaktiga i uppdraget. Men i militär verksamhet är det chefen som fastställer hur uppgiften skall lösas och i strid måste samtliga lita på chefen och lyda de order som ges för att vinna striden. Det inspirerande ledarskapet anser jag skall lösas den tid då gruppen ej är i strid och det borde leda till att gruppen blir mer effektiv i strid och litar fullt ut på chefen.

De finska soldaterna hade en tro på att segra, en inspiration från sina chefer och ledare. Detta drev de finska soldaterna framåt, fienden skall kastas ut ur fosterlandet Finland! De

sovjetiska cheferna hade inte ett så inspirerande ledarskap anser jag. Då en sovjetisk soldat inte kämpade tillräckligt bra eller retirerade så hade de sovjetiska cheferna placerat ut en skytt som skulle skjuta ihjäl de sovjetiska soldaterna som försökte fly. Så istället för att inspirera sina soldater så skrämde de soldaterna, det spelade ingen roll vad de sovjetiska soldaterna gjorde. Antingen dog de utav den finska elden eller så blev de ihjälskjutna utav sina egna som var posterade bakom stridslinjen med vapnen riktade mot sina egna trupper. De slutsatser som jag drar utav detta är att de sovjetiska soldaterna inte var särskilt inspirerade inför sin uppgift, de visste att de skulle dö oavsett vad de gjorde, det var bara fråga om när.

4.2.4 Slutsatser

De slutsatser som jag drar om vilka delar som är viktiga i det utvecklande ledarskapet är att alla delar hör ihop. Alla delar måste tillföras ledarskapet, plockas någon del bort så faller hela konceptet för utvecklande ledarskap. Jag anser dock att under striden så är vissa delar mindre viktiga, alla kan inte vara med och bestämma utan det är chefen som fattar besluten och samtliga måste här lita på chefen.

Under de strider som var under Finska vinterkriget så ledde ofta cheferna sina soldater längst fram i striden. På detta sätt är chefen ett föredöme och inspirerar sina soldater att våga gå framåt i striden. När soldaterna måste ta det första steget i striden så finns det mycket rädsla hos samtliga inblandade och här är det viktigt som chef att våga gå i täten och på detta sätt vara en förebild för sina underställda soldater med sin inspiration och föredömliga handlande. Detta kräver mycket mod av en chef, men på detta sätt så ser soldaterna att chefen vågar gå i täten, då skall inte jag vara sämre och svika min grupp och min chef.

Detta är ett förtroende som byggs upp under lång tid så för att nå fram till att alla litar på chefen fullt ut så sker detta när förbandet övas för sin specifika uppgift. Att strida i subarktisk miljö är mer krävande än under sommarhalvåret i södra Sverige. Här måste chefen forma sin grupp så att den fungerar, chefen måste vara kunnig i sitt agerande och känna till miljön och det förband som chefen ansvarar för.

Min slutsats är att alla delar i det utvecklande ledarskapet är viktiga i subarktisk miljö. Dock så skiftar de olika delarnas betydelse beroende på vilket uppdrag som gruppen har, ingen del kan plockas bort men det är upp till chefen att ha känsla för hur det utvecklande ledarskapet skall utövas beroende på vilken situation som gruppen befinner sig i vid varje specifikt tillfälle.

4.3 Vad innebär den subarktiska miljön för ledarskapet?

För att svara på denna frågeställning kommer jag kort att återkoppla till subarktisk miljö och finska vinterkriget. Jag avslutar detta med mina slutsatser.

4.3.1 Subarktisk miljö

Att vistas i den subarktiska miljön ställer krav på samtliga då den karaktäriseras av stark kyla, mycket snö, begränsad infrastruktur och ödemark. Att som chef ha kunskap om vilka uppgifter som kan ställas till det egna förbandet samt behålla ett högt stridsvärde på förbandet. Jag anser att det är viktigt som chef att tidigt i utbildningen träna förbandet på den uppgift som det är tänkt att förbandet skall lösa. Att prioritera den fysiska träningen då den subarktiska miljön kräver en hög fysisk standard på personalen. Både chef och underställd personal måste ha kunskap om hur kylskador uppstår och hur kylskador i största möjliga mån skall undvikas, det är ytterst viktig att samtliga hjälper till att kontrollera varandra samt driva

på varandra att vidta rätt åtgärder. Det är chefen som bär ansvaret så att all personal har rätt utbildning.

4.3.2 Finska vinterkriget

Under de extrema förhållanden som råder under krig är det mycket viktigt att den grundläggande utbildningen har genomförts ordentligt. Under striden finns det ingen möjlighet att åtgärda de fel som har begåtts i sitt personliga uppträdande i subarktisk miljö som exempelvis att bära utrustningen korrekt. Att strida i denna miljö tar längre tid att lära sig än att strida på barmark i +20 grader. Under den grundläggande utbildningen kan misstag begås och rättas till efterhand, i bästa fall utan allvarliga kylskador. Viktigt är att lyssna och ta åt sig den information som mer rutinerad personal har. Att som soldat se, känna och höra både egna och fienden lida utav de kylskador som den subarktiska miljön medför är psykiskt jobbigt. Att så fort tiden medger försöka ge sig själv och sina soldater tid att ta hand om sig själv är viktigt för att i så stor utsträckning som möjligt bibehålla ett så högt stridsvärde som möjligt.

4.3.3 Slutsatser

Den subarktiska miljö är något som kan beskrivas som en extrem miljö. Att kunna verka i extrem miljö kräver mycket av cheferna. De måste enligt min åsikt leda sitt förband med föredömligt handlande, personlig omtanke och vara inspirerande. Alla de delar som utvecklande ledarskap innehåller. Chefen måste dessutom ha en mycket god kunskap om hur ett förband uppträder i denna miljö samt hur ett förband samt enskild individ överlever i denna miljö med de friktioner som dessutom striden tillför överlevnaden i denna miljö. Med de exempel jag har tagit upp i min analys vill jag även påstå att det som chef är viktigt att ha en fackkunskap om det egna förbandet. Chefen på en lägre nivå skall veta samtliga soldaters uppgift och kunna stötta soldaterna dels under utbildning samt under striden vara ett föredöme och visa vägen för soldaterna. Kan chefen strida med skidor och visa vägen för gruppen så skall vi som soldater inte vara sämre.

Att visa stor ödmjukhet för sina soldater och för uppgiften anser jag också är viktigt. Att våga bry sig om sina soldater betyder mycket för enskild soldat. Att under raster, när det är dags att sova med mera prata med sina underställda och bry sig om dem är viktigt. Att ta sig tid att exempelvis kontrollera deras fötter ifall de har fått kylskador, prata med dem om hur dem mår, helt enkelt bry sig om sina soldater. Gör chefen detta så kommer soldaterna även att bry sig om sin chef och följa chefen dit chefen går, även i striden utan att tveka.

Den subarktiska miljön innebär att du som chef måste vara väl förberedd på uppgiften i den miljö som förbandet skall verka i, soldaterna är välutbildade och har ett stort förtroende för chefen då chefen är en förebild för soldaterna. Chefen ger förbandet rätt uppgifter med hänsyn tagen till vad de är utbildade till samt att chefen inspirerar sina soldater genom att ge underställda chefer ansvar så långt det är möjligt. Att leda förbandet under strid i denna miljö på lägre nivå skiljer sig inte stridstekniskt något mot att leda strid under svensk sommar i södra Sverige. Däremot måste chefen ha en större fackkompetens av att leda ett förband i subarktisk miljö där kylan alltid är en naturlig fiende och som alltid finns närvarande. De order som chefen ger skall lydast av samtliga och det finns inget utrymme för att diskutera chefens beslut. Men detta byggs upp av förtroende under utbildningen och samtliga i förbandet har stort förtroende för chefen och litar på dennes beslut fullt ut.

Jag anser därför att utvecklande ledarskap är en mycket bra ledarstil att använda i subarktisk miljö.

5. Behov av ny forskning

I denna uppsats har jag bara berört utvecklande ledarskap och dess betydelse i subarktisk miljö. Det finns ingen tidigare forskning i just detta ämne och detta är bara en början på många frågor som kan ställas just till denna miljö.

Det är många parametrar som skall samspela som exempelvis stridsteknik, taktik personlig färdighet med mera. Det finns oändligt många parametrar som avgör hur striden slutar och vilken betydelse ledarskapet hade vid just det tillfället.

En parameter som jag anser är intressant är att jag har reflekterat över officersutbildningen som jag själv är på väg att avsluta. Operativ taktisk utbildning leder till att bli generalist, men en intressant fråga är att analysera hur viktig fackkompetens är i subarktisk miljö.

6. Sammanfattning

Denna uppsats har handlat om utvecklande ledarskap och dess betydelse i subarktisk miljö. Metoden jag har använt i denna uppsats är kvalitativ textanalys och induktion som har byggts på litteratur från finska vinterkriget, litteratur om utvecklande ledarskap samt information från NATO och Högkvarteret om subarktisk miljö. För att komma fram till resultatet har jag valt att dela upp min analys i tre delar som var för sig beskriver följande. Den subarktiska miljön som benämns C2 miljö, därefter att beskriva de olika delarna i utvecklande ledarskap för att avsluta analysen med valda exempel från finska vinterkriget. Jag har analyserat exempel från vinterstriden där jag även har kopplat de olika chefernas beteende mot de tre delarna i utvecklande ledarskap. Genom att dela upp analysen på detta sätt så får jag fram relevant fakta om respektive del som jag sen använder mig utav i min diskussion. I diskussionen så delar jag upp det utvecklande ledarskapets tre delar och har en diskussion om dessa delar som avslutas med en slutsats om det utvecklande ledarskapet i subarktisk miljö. Diskussionen avslutas med vad den subarktiska miljön innebär för ledarskapet och som i tidigare del så avslutar jag detta med den slutsats som jag har dragit utav det material jag har framställt i min analys.

Det resultat jag kom fram till i denna uppsats är att subarktisk miljö är att betrakta som extrem miljö. Detta kräver mycket utav cheferna iform av föredömligt handlande, personlig omtanke samt ett inspirerande ledarskap. Samtliga tre delar i det utvecklande ledarskapet är viktigt i subarktisk miljö och om någon del plockas bort faller hela konceptet för utvecklande ledarskap. Dock så skiftar de olika delarnas betydelse beroende på det uppdrag som gruppen har. Min slutsats är att utvecklande ledarskap är en mycket bra ledarstil att använda i subarktisk miljö.

Då jag inte har funnit någon tidigare forskning på ledarskapets betydelse i subarktisk miljö så är förhoppningsvis denna uppsats en intresseväckare för fortsatt forskning. Jag har i denna uppsats gjort en undersökning om utvecklande ledarskap men det finns mycket mer att undersöka som exempelvis taktik och ledarskap i subarktisk miljö. Mina resultat kan användas som grund för att göra en än mer djupgående forskning om ledarskapets betydelse i subarktisk miljö.

7. Litteratur- och källförteckning

7.1 Litteratur

Appel, E. m.fl. (2001) *Finland I Krig 1939-1940 första delen*, Schildts förlags AB, Esbo

Chew, A. (1971), *The White Death: The Epic of the Soviet-Finnish Winter War*, Michigan State University Press

Ejvegård, R. (2003), *Vetenskaplig metod, Tredje omarbetade upplagan*, Studentlitteratur, Lund

Försvarsmakten, (2004), *Vinterförmåga –ett utbildningshjälpmedel*, Försvarsmakten, Stockholm

Försvarsmakten, (1997), *Vintersoldat Soldatreglemente för vinterförhållanden andra tryckningen*, Försvarsmakten, Stockholm

Hallenberg, J., Ring, S. Rydén, B. och Åselius, G. (2008), *Metodboken Om konsten att tänka, granska och skriva på ett vetenskapligt sätt – En introduktion i metodlära*

Johansson, G. *Vi Ville Inte Dö: tredje upplagan*, Holger Schildts Förlag, Helsingfors

Järvinen, Y. (2005), *Finsk och tysk taktik under vinterkriget*, Försvarshögskolan, Stockholm

Kallenberg, K. och Larsson, G. (2006), *Direkt Ledarskap*, Försvarshögskolan och Försvarsmakten, Stockholm

Northouse, P. (2007), *Leadership Theory and Practice: Fourth Edition*, Sage Publications, Western Michigan University

Siilasvuo, H. (1999), *Striderna I Suomussalmi Kampen I Kuhmo: Reviderad utgåva av 1940 och 1944 års upplagor*, Schildts Förlags Ab, Esbo

Sjöfartsverket, (2002), *Sjöfartsverkets handbok om arbete i kyla*, Sjöfartsverket & Institutet för arbetshygien/Program för arbete i kyla, Uleåborg

Socialstyrelsen, (2003), *Hypotermi Kylskador Drunkningstillstånd i kallt vatten*, Modin Tryck, Stockholm

Trotter, W. (1991), *A Frozen Hell The Russo-Finnish Winter War of 1939-1940*, Algonquin Books of Chapel Hill, Chapel Hill, North Carolina

Yukl, G. (2006), *Leadership in Organizations Sixth Edition*, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey

7.2 Andra tryckta källor

DEPARTMENT OF THE NAVY Headquarters United States Marine Corps Washington, DC 20380-0001, (2000), *MCWP 3-35.1 Cold Weather Operations*, Marine Corps Combat Development Command Quantico, Virginia

NATO, *AECTP-200-ver 3 Allied Environmental Conditions and Test Publications*, MAS / 048-MMS / 2895, (1990), 1110 Brussels

Systemutvecklingsplan för Försvarsmaktens Vinterförmåga 2008-2017, HKV beteckning 01 600:70590, (2007), Stockholm

The United States Army Research Institute of Environmental Medicine, *Coldsafety, Sustaining Health & Performance in The Cold: Environmental Medicine Guidance for Cold Weather Operations*, (1992), copied from <http://www.vnh.org/ColdWeatherOperations/depcold/coldfore.html>

The United States Army Research Institute of Environmental Medicine, *Coldsafety Leadership, Sustaining Health & Performance in The Cold: Environmental Medicine Guidance for Cold Weather Operations*, (1992), copied from <http://www.vnh.org/ColdWeatherOperations/depcold/coldfore.html>

7.3 Internet

<http://www.uppsatsguiden.se> 2010-04-20