

Hybridkrigföring och ledarskapsutmaningar

Utgångsläge för kreativt militärt nytänkande

av Michael Gustafson

Résumé

This article discusses preconditions for new creative military thinking in Sweden concerning use of Special Forces as a vital capability in hybrid warfare. Questionnaire responses were obtained from 46 officers (Majors) attending the two-year Higher Staff Officer Course at the Swedish National Defence University. Results regarding views of tactics, operational art and leadership challenges in hybrid warfare are presented, theoretically and methodologically inspired by Pierre Bourdieu field theory. The results show differences in military thinking that can inspire, as well as limit, creative thinking of using Special Forces and ranger units. Regarding leadership challenges in hybrid warfare, the primary modalities concerned aspects such as command and coordination of smaller and larger unit formations in parallel, knowledge and understanding of civilian structures and mental resilience for the troops due to difficulties to recognize the enemy. Micro-related aspects such as the need for bravery and the courageous tactical use of units was not mentioned at all. This initial result suggests a need for further development and analysis of the content of military theory, war science, and leadership as applied to possibilities and limitations of special forces in a national defense concept.

ARTIKELN DISKUTERAR FÖRUTSÄTTNINGAR för nytt kreativt militär tänkande om specialförband i Sverige. Som utgångsläge för diskussionen presenteras resultat från en undersökning 2016 av 46 officerare under den tvååriga högre stabsutbildningen rörande deras syn på taktik, operationskonst och ledarskapsutmaningar vad gäller hybridkrigföring. Denna undersökning var inspirerad teoretiskt och metodologiskt av Pierre Bourdieus fältteori och resultat från en tidigare undersökning av svenskt militärt tänkande kring taktik inom ramen för irreguljär krigföring.

Resultatet visar att tänkandet fördelas i ett fält med å ena sidan en större grupp som förordar taktik och operationskonst med förbandskoncept av infanterikaraktär för såväl civil som militär kontext och å andra sidan två mindre grupper som förordade dels mekaniserade förband tränade för hy-

bridkrigföring, dels jägarförband tränade för traditionell reguljär krigföring. Dessa olikheter i taktiskt-operativt tänkande i en hybridkrigföringskontext kan såväl utgöra ett gynnsamt utgångsläge som begränsa förutsättningarna för nytänkande rörande specialförbands- liksom jägarfunktionen. När det gäller ledarskapsutmaningar i samband med hybrid krigföring visade de sig främst röra sig om förbandsledning, kunskap/förståelse för civila strukturer, osäkerhet i ledning och till viss del farhågor för truppens mentala uthållighet och moraliska status på grund av svårigheter att identifiera motståndaren som framkom.

Mikrorelaterade aspekter som mod och djärvhet då det gäller att använda förband kreativt framkom inte. Detta talar inte direkt för ett gott utgångsläge avseende kreativt nytänkande med specialförband vars signum inte sällan är överraskning och djärvhet.

Sammantaget visar undersökningen att utgångsläget för kreativt nytänkande rörande specialförband rent teoretiskt inte kan styrkas. Fortsatta undersökningar krävs för att klarlägga om dessa indikationer gäller ett större urval samt vad som påverkar resultatet. Resultatet talar för en utveckling vad gäller innehållet i militärteori, krigsvetenskap och ledarskap rörande möjligheter och begränsningar kring specialförbands användning i nationella försvarskoncept.

Att tillgång till specialförband sedan länge utgjort en viktig krigförings- och påverkansförmåga är ett välkänt faktum. I en nyligen publicerad artikel i *Tidskrift i Sjöväsendet* skriver Alastair Finlan om specialförband och specialoperationers utveckling och användning i västvärlden sedan andra världskriget.¹ Finlan, som är professor i krigsvetenskap vid Försvarshögskolan, har ett gediget akademiskt förflutet kring forskning om specialförband och för fram argument om mångsidigheten och strategiska möjligheter för mindre nationer som har begränsade resurser, men tar även upp utmaningar, exempelvis problem att kunna producera specialförband i större mängd.² En viktig förmåga för specialförband är att kunna lösa uppgifter, inte sällan av strategisk karaktär, i högriskmiljö med överraskning i mål, medel och metodval. Finlan efterlyser kreativt tänkande och då underförstått inom svensk militärteori och praktik med specialförband avseende förmågan till specialoperationer. Finlan menar att officersutbildningen har ett problem då ”det lilla krigets” förutsättningar generellt inte behandlas, till exempel hur specialförband skulle kunna användas på nya sätt då det gäller hybridkrigföring. En intressant fråga är då från vilken grund och befintligt militärt tänkande kring hybrid krigföring som kreativt tänkande kan emanera från i vårt land.

En översiktlig sökning i Kungl Krigsvetenskapsakademiens Handlingar och Tidskrift artikeldatabas ger ett magert resultat om den svenska debatten kring tänkandet rörande specialförband, specialoperationer och hybrid krigföring.³ Sökord specialförband ger inga träffar och specialoperationer endast en träff.⁴ Begreppet hybridkrigföring ger en träff.⁵ En något djupare sökning på begreppens förekomst i artiklar ger en viss ökning; specialförband: 109 träffar sedan 2002, specialoperationer: 20 träffar sedan 2011 och hybridkrigföring: 52 träffar totalt. Bland de senare kan uppmärksammas främst Anders Westbergs tankar om ett nytt totalförsvar med utvecklade inslag av specialförband som utövar en nationell irreguljär krigföring.⁶ Någon utpräglad debatt kan därmed inte sägs vara förefintlig.

Svensk krigsvetenskaplig forskning från 2014 indikerar motsättning kring svenska militärt tänkande avseende taktik som är kopplad till irreguljär krigföring.⁷ Då irreguljär krigföring brukar beskrivas som ingående i hybridkrigföring uppkommer frågan om dagens militära tänkande i Sverige också är motsägelsefullt kring taktik och operationskonst i denna typ av krigföring. Hur ser förutsättningarna ut för sådant kreativt militärt tänkande som professor Finlan efterlyser?

Vilka möjligheter och begränsningar för kreativ militärteori kring användandet av specialförband kan identifieras bland svenska officerare? Ett område som tydligt är kopplat till kreativt och djärvt förbandstänkande är ledarskap varav följer behovet att utveckla sådan förmåga. Vilka ledarskapsutmaningar har dagens officerare vid operationer i hybrid krig? Artikeln kommer att granska svenska officerares syn på taktik, operationskonst och ledarskap i samband med hybridkrigföring. Detta för att kunna diskutera förutsättningarna för kreativt militärt tän-

kande kring användning av specialförband. Artikel baseras på resultat från en studie vid Försvarshögskolan 2016 med följande frågeställning; ”hur kan fältteori förklara militärt tänkande om taktik, operationskonst och ledarskapsutmaningar i hybridkrigföring?”⁸ Inledningsvis diskuteras kort beskrivningar av begreppet hybridkrigföring samt undersökningens teoretiska och metodologiska utgångspunkter.

Hybridkrigföring – en mix av olika krigföringstyper

Begreppet hybridkrigföring är långt ifrån entydigt vilket Anders Carne i uppsatsen ”Hybridkrigföring – allt eller inget?” konstaterar.⁹ Carne tar Ångströms & Widén, *Contemporary Military Theory* (2015) till hjälp för sin analys även om denna framställning överhuvudtaget inte nämner begreppet hybridkrigföring.¹⁰ Svensk militärstrategisk doktrin gav, intressant nog, redan 2011 följande definition; ”Hybridkrigföring förklaras här som ett krigföringssätt vilket kombinerar olika strategier, taktik och stridstekniker inom samma konflikt (område) med betoning på globaliseringens betydelse för influenser, kommunikation, ledning och stöd i olika utsträckning samt ökad tillgång till kvalificerade vapensystem. Hybridkrigföring kan ses som en utveckling av ”irreguljär krigföring” med ökat utnyttjande av modern teknik. Den kräver förmåga att hantera såväl reguljär, irreguljär och okonventionell krigföring”.¹¹ Man kan fråga sig varför modern militärteori inte alls nämner den komplexa krigföringsform som Försvarsmakten redan 2007 diskuterar.

Den senaste svenska militärstrategiska doktrinen från 2016 anger i en mer sammanfattande form att ”Blandningen av reguljär krigföring, irreguljär krigföring, kriminalitet, terrorism, sexuellt våld, modern

teknik och krigföring via cyberrymden i ett operationsområde benämns ofta som hybridkrigföring”.¹² Vidare kan inom området Försvarsmaktsbeskrivningar hämtas mer detaljerade texter om såväl irreguljär som hybridkrigföring i *Perspektivstudien 2016–2018 Omvärldsanalys*.¹³ Sammantaget kan sägas att svenska beskrivningar av hybridkrigföring över tiden varierar men huvuddragen är likartade.

Det anses handla om motståndare som är svåra att identifiera och som genomför striden såväl symmetriskt (reguljär krigföring) som asymmetriskt (irreguljär och okonventionell krigföring) i kombination med cyberkrigföring och olika kriminella aktiviteter. Ursprunget till termen hybridkrigföring kopplas ofta till Frank Hoffmans diskussioner om en ny form av krigföring från tidigt 2000-tal och kan enligt Christopher Tuck i *Understanding Modern Warfare* (2016), ses som en militär skolbildning mellan den så kallade *Revolutions in Military Affairs* ”RMA” och ”New War schools”.¹⁴ Hoffman anses ha argumenterat för att det nya bestod i att militära organisationer utvecklat förmåga att använda alla former av taktik och krigföring, både reguljär och irreguljär, kanske även samtidigt.¹⁵ Peter Mansoor förklarar hybridkrigföring som ; ”[K]onflikter som innehåller en kombination av konventionella militära styrkor och irreguljära (gerilla, upprorsrörelser och terrorister) styrkor, som kan omfatta både statliga och icke-statliga aktörer, med mål att uppnå ett gemensamt mål”.¹⁶

Sammanfattningsvis behöver förståelsen av så kallad hybridkrigföring fortsatt studeras för att kunna utveckla kreativt militärt tänkande rörande taktik, operationskonst och ledarskap. Vad är utgångspunkten för ett utvecklat kreativt militärt tänkande och hybridkrigföring och specialförbandens användning? Indikationer på motsägelsefullt

militärt tänkande rörande taktik avseende irreguljär krigföring medför att frågan om karaktären av ett fält kring militär tänkande blir intressant.

Teoretiska och metodologiska utgångspunkter

De teoretiska influenserna har hämtats från Pierre Bourdieu's fältteori. Fältbegreppet kan ses som ett verktyg som ges mening via forskningsarbetet och kan förklaras som "ett system av relationer mellan positioner innehavda av personer och institutioner i kamp om något av gemensamt intresse".¹⁷ En ståndpunktundersökning har genomförts genom en enkät för att klarlägga karaktären av tänkande kring taktik och operationskonst vad avser hybridkrigföring.

Enkätundersökningen är en uppföljning till den tidigare (not 7) omnämnda avhandlingsstudien från 2014 om svenskt militärt tänkande rörande taktik i samband med irreguljär krigföring. Denna studies användning av fältteori sammanfattas i Gustafson 'Warfare as a Relational Whole, Towards a coherent analysis of Strategy, Operational Art and Tactics'.¹⁸ Avhandlingsstudien argumenterar emot forskning utförd av Anthony King som hävdar att det pågår en likformighet rörande taktik och operationskonst mot en mer samfällid militär organisationskultur i Europa.¹⁹ Resultatet från avhandlingsstudien visar en tydligt spridning i tankegodset och presenterar en modell för tänkande om taktik i irreguljär krigföring, samt hur officerarna placerades i denna modell.²⁰

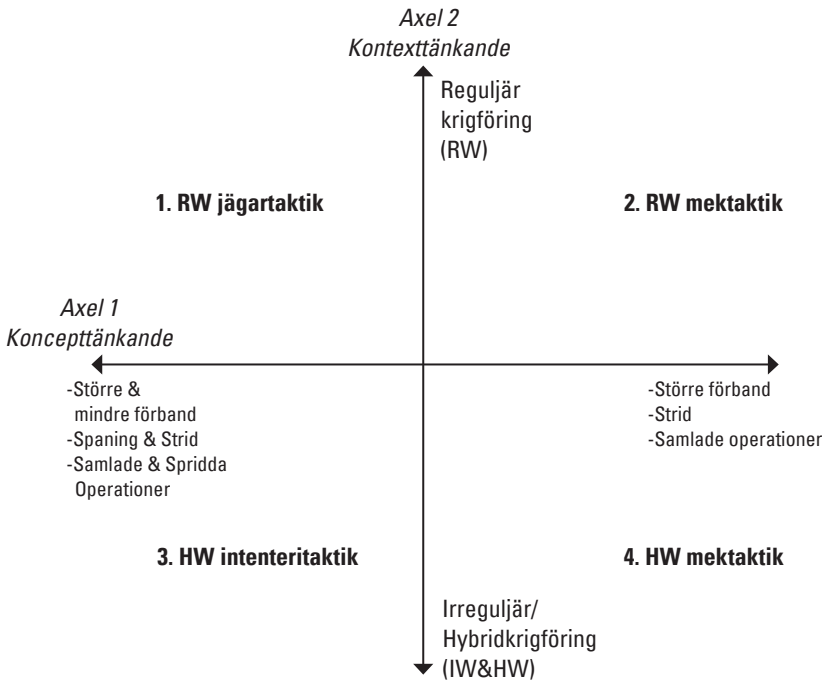
Modellen bestod av fyra taktiska typer/profiler vars karaktär benämndes i förhållande till de två axlarnas innebörd. x-axeln beskriver konceptuellt tänkande; till vänster tänkande om förbandskoncept såväl större som mindre, uppgiftsfokus mot både spaning och strid och opererande såväl samlat

som spritt/distribuerat. Till höger tänkandet motsatt om samlade större förband som främst strider som huvuduppgift. Y-axeln ger kontext för taktiken. Övre delen av modellen beskriver tänkandet om kontexten som främst militära uppgifter som ska lösas med kinetiska effekter (fysisk strid). Neder delen av Y-axeln beskriver motsatt ett kontextuellt tänkande kring såväl militära som civila uppgifter där både icke-kinetiska och kinetiska effekter krävs. Med civila uppgifter avses här även icke-militära aspekter som skydd mot sabotage, terrorism, cyber krigföring och organiserad kriminalitet.

Modellens fyra taktiktyper, som kan ses som ett rum av ståndpunkter, fick därmed benämningarna; 1. Reguljär krigföring, jägartaktik, 2. Reguljär krigföring, mekaniserad taktik, 3. Irreguljär/hybridkrigföring, infanteritaktik samt 4. Irreguljär/hybridkrigföring, mekaniserad taktik. Taktiktypernas placering i modellen framgår av följand bild.

Genom att denna modell innehåller beskrivning av kontextttänkande i såväl irreguljär som hybridkrigföring anses den lämplig och möjlig att använda för studium om ståndpunkter inom ramen för hybrid krigföring.

Resultatet avseende officerarnas positionering i modellen om tänkandet rörande taktik i irreguljär krigföring åskådliggörs i följande bild (numrerade punkter).²¹ De markerade positionerna är databehandlade resultat (medelvärden) från multipel korrespondensanalys av ett flertal frågor. Fyra officerares positioner (nummer 12, 25, 30 och 28) är markerade med cirklar och exemplifierar de tydliga skillnader som framkom av denna undersökning. En skillnad som kan uppfattas som förvånande då officerarna (43 stycken) alla var kompani- eller bataljonchefer vid markstridsförband, således med teoretiskt förväntad likartad prägling av förbandssystem, traditioner, kultur och synsätt på taktik.



Figur 1. Modellen av rummet av ståndpunkter kring taktik i irreguljär krigföring.

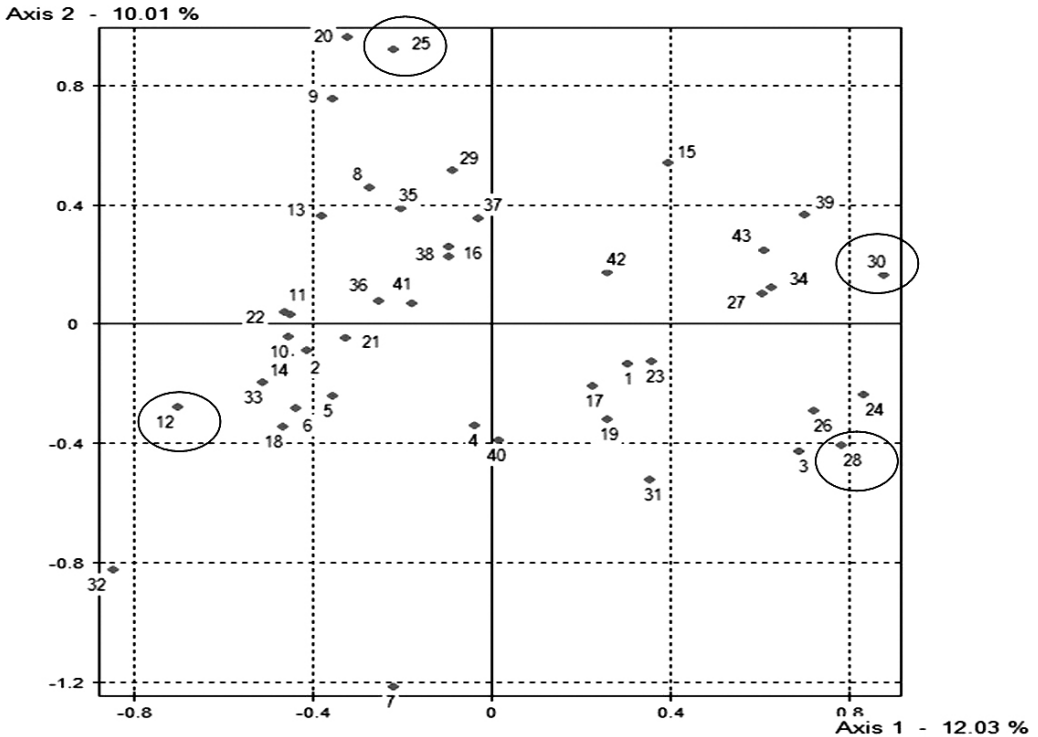
Med ovan beskrivning om bakomliggande teoretiska ramverk för studien om ståndpunkter i hybridkrigföring kommer nu empirin och undersökningens resultat att presenteras. Först presenteras resultat om ståndpunktsfördelning i modellen och därefter frågorna och resultaten rörande syn på ledarskapsutmaningar i hybridkrigföring.

Varierande ståndpunkter om taktik och operationskonst i samband med hybrid krigföring

Frågan ”hur kan fältteori förklara militärt tänkande om taktik och operationskonst i hybridkrigföring?” riktades i samband med en enkätundersökning under oktober 2016 till 60 officerare vid Forsvarshögskolans kurs Högre Stabsutbildning (HSU) 16-18.

46 svarade (närmare 77 % deltagande). Övervägande antal (43 st) var svenska officerare med majors grad (42 st). Rörande förbandsbakgrund kom 27 från markstridskrafterna, 11 från luftstridskrafterna, 6 från flottan och vardera en från amfibiekåren respektive specialförbanden. Trupp/vapenslagstillhörighet fördelades enligt; mekaniserade förband: 8, mekaniserat infanteri: 4; jägare:4; ytstridsfartyg: 3; ubåtsvapnet: 3; piloter: 4; flygvapnet övrigt: 4; underrättelseförband: 5; informationsoperationer/psykologiska operationer: 1; logistikförband: 1; säkerhetsförband: 2; övriga: 7. Fördelningen representerade således med en tyngdpunkt för mekaniserade/mekaniserade infanteriförband i övrigt en relativ jämn spridning.

Gruppen respondenter, under högre chefsutbildning (framtidens högre chefer inom



Figur 2. Bild över officerarnas positioner i modell om tänkande om taktik i irreguljär krigföring. Exempel på tydliga olikheter i ståndpunkter är positionerna 12, 25, 30 och 28.

Försvarsmakten), får ses som en militär elit. Majoriteten hade internationell erfarenhet från en-två missioner. 31 av de 46 officerarna hade någon form av universitets- eller högskoleutbildning eller genomgått 3-4 årig gymnasieutbildning. Endast 10 officerare hade någon icke-teknisk/naturvetenskaplig gymnasieutbildning, och fem officerare hade slutligen genomgått någon annan form av civilt utbildningsprogram.

Fyra frågor om taktik och operationskonst ställdes i relation till modellens fyra taktiktyper. Modellen introducerades dock ej för respondenterna utan användes enbart vid resultat- sammanställningen för analys. Frågorna formulerades som påståenden och uttrycktes således:

- Jag tänker på taktik och operationskonst i hybridkrigföring främst som militära operationer/uppgifter utförda i kombination av större och mindre förband (distribuerade patrulloperationer och mekaniserade operationer) som använder kinetiska effekter.
- Jag tänker på taktik och operationskonst i hybridkrigföring främst som militära operationer/uppgifter med större förband (mekaniserade operationer) som använder kinetiska effekter.
- Jag tänker på taktik och operationskonst i hybridkrigföring främst som militära och civila operationer/uppgifter med mindre och större förband som använder

en kombination av kinetiska och icke-kinetiska effekter.

- Jag tänker på taktik och operationskonst i hybridkrigföring främst som militära och civila operationer/uppgifter med större förband (mekaniserade operationer) som använder en kombination av kinetiska och icke-kinetiska effekter.

Påståendena var slutna med följande svarsalternativ:

1) Jag håller fullständigt med om påståendet	(F)
2) " huvudsakligen "	(H)
3) " delvis med/inte med "	(D)
4) " huvudsakligen inte med "	(HI)
5) " inte alls med "	(I)
6) Jag har ingen uppfattning	(IU)

Detta alternativ är ej markerat i modellen.

Resultat av svaren framgår i nedan tabell som i vänstra kolumnen återger modellens fyra taktiktyper.

Resultatet visar en övervägande preferens för typen HW Infanteri. Men det finns även två officerare som huvudsakligen inte håller med och fem som bara delvis håller

med. Detta innebär att det även i denna typ finns en viss fältpotential beroende på hur starkt officerarna driver sina ståndpunkter. Mycket få officerare (två stycken) framhåller typen RW Mekaniserat men beroende på hur någon av dessa argumenterar så finns en, om än mindre, fältpotential teoretiskt. Typen RW Jägare och HW Mekaniserat framhålls huvudsakligen av åtta respektive fyra officerare även om huvuddelen inte framhåller typen.

Den fältliknande strukturen kan beskrivas som en dominant gruppering kring typen HW Infanteri med 39 officerare, två mindre grupperingar för typerna RW Jägare och HW Mekaniserat (8 respektive 6 officerare) och slutligen en mindre gruppering med två officerare som framhåller typen RW Mekaniserat. Denna positionering i rummet av ståndpunkter som modellen beskriver med sina fyra taktik/operationstyper ger inte bara en fältpotential utan innehåller även en potential till inre fälttendens inom respektive taktiktyp, inte minst vad gäller typ RW Jägare och HW Mekaniserat.

Sammantaget kan därmed tänkande om taktik och operationskonst i samband med

Påstående/ Taktik/ Op-typ	F (full- ständigt)	H (huvud- sakligen)	D (delvis med/ inte med)	HI (huvud- sakligen inte med)	I (inte alls med)	IU (ingen upp- fattning)	Över- vägande delar (D)/ delar ej (E) påståendet
RW Jägar	0	8	8	19	11	0	D=8 E=21
RW Mekaniserat	0	2	4	19	21	0	D=2 E=40
HW Infanteri	22	17	5	2	0	0	D=39 E=2
HW Mekaniserat	2	4	18	18	4	0	D=6 E=22

Figur 6. Resultatet av ståndpunkter om de fyra taktik/operationstyperna.

hybridkrigföring förklaras med fältteori såsom innehållande en dominant gruppering företrädande typ HW Infanteri och två till tre mindre grupperingar som företräder typerna RW Jägare, HW Mekaniserat och RW Mekaniserat. Fältpotentialen karakteriseras även av en inre fältpotential inom taktiktyperna. En multipel dualitet kan därför diskuteras som karakteristisk.

En jämförelse av ståndpunkter om irreguljär och hybridkrigföring

Det redovisade resultatet av fältliknande ståndpunkter rörande hybridkrigföring kan jämföras med avhandlingsstudiens resultat rörande syn på taktik i samband med irreguljär krigföring från 2014 där själva undersökningen gjordes 2011–12.²² Då 2016 års studie huvudsakligen haft respondenter med majors grad görs jämförelse med avhandlingsstudiens motsvarande respondenter.²³ 2011–12 resultat från 43 officerare där 30 var majorer jämförs i nedan bild med 2016 år respondenter där 46 st var majorer.

En relativ jämn fördelning kan observeras 2011–12 mellan typerna HW Infanteri och HW Mekaniserat som de mest förespråkade taktiktyperna. RW Jägare hade en något lägre preferens men dock över 20 %. RW Mekaniserat föredrogs av endast 13 %. Jämfört med 2016 års ståndpunkter framstår en annan struktur med en markant tyngdpunkt för typen HW Infanteri med 85

%, följt av de mindre grupperingarna för RW Jägare och HW Mekaniserat. Typen RW Mekaniserat fick få förespråkare (under 1 %) vilket kan synas märkligt då hybridkrigföring sägs innehålla även reguljär krigföring till skillnad från irreguljär krigföring. Vad gäller profilen RW Jägare var det ungefär lika många officerare 2011–12 och 2016 som förespråkade denna typ för irreguljär respektive hybridkrigföring.

Med beaktande av att respondentgrupperna har olikheter, inte minst eftersom majorerna 2016 nyligen påbörjat sin två-åriga stabsutbildning och majorerna 2011–12 var förbands-tjänstgörande, kan ingen direkt jämförelse göras. Sett dock till att majorer som grupp betraktat uppvisat en stor spridning i preferenser för modellens taktiktyper rörande irreguljär krigföring, uppvisas av en liknande grupp majorer 2016 en avsevärt större enighet i preferenser av taktiktyper avseende hybridkrigföring. Här dominerar, mindre förvånande, preferenser för typen HW Infanteri vilket dock skulle ha kunnat förväntats vad gällde preferenser för irreguljär krigföring 2011–12.

Samtidigt uppvisas en klar nedgång i preferenser för typerna RW Mekaniserat och HW Mekaniserat vilket är överraskande, då hybridkrigföring till skillnad mot irreguljär krigföring även innefattar reguljär krigföringsförmåga. Vad gäller framhållande av jägartaktik som koncept är denna relativt likartad och

Under-sökningsår	RW Jägare	RW Mekaniserat	HW Infanteri	HW Mekaniserat	Summa respondenter
2011-12	7 (23 %)	4 (13 %)	10 (33 %)	9 (30 %)	30
2016	8 (17 %)	2 (0.4 %)	39 (85 %)	6 (13 %)	46
Tendens fältpotential	Status Quo	Tydlig nedgång	Markant uppgång	Nedgång ca hälften	

Figur 15. Fördelningen av officerare med majors grad. I rummet av ståndpunkter kring modellens fyra taktiktyper 2011–12 och 2016.

mindre företrädd (ca 20 %). Generellt kan detta synas märkligt då jägartaktikkoncept är omtalade som viktiga i såväl reguljär som (i större utsträckning) irreguljär krigföring oavsett om det är upprorsbekämpning eller motståndsrörelser som ska tränas och ledas i gerillakrigföringsoperationer inom av en motståndare taget område.

Ståndpunktsundersökningen 2016 kring preferenser för modellens taktiktyper visar både en dominerande syn på typen *HW Infanteri* och fältpotential mot övriga typer. Resultatet från 2011-12 uppvisade en mer jämn fältstruktur med preferenser för alla taktiktyper. Tänker därmed majorer från alla stridskrifter mer lika (rörande taktik/operationskonst) än majorer tillhörande markstridsförband kring irreguljär krigföring? Ett något mindre förvånande resultat hade varit det omvända. Empirin är dock begränsad och har olikheter eftersom undersökningarna är gjorda vid olika tillfällen vilket manar till försiktighet i slutsatser. En likhet är dock att kunskaperna om irreguljär krigföring var begränsade 2011-12 i likhet med kunskapsläget om hybridkrigföring år 2016.

Sammantaget visar undersökningarna både likheter och olikheter i syn på taktik och operationskonst främst med preferenser för infanteritaktikkoncept med förmåga att operera med både militära och civila uppgifter. Preferenser för klassisk jägartaktik är mycket begränsade vilket ställer frågan om synen på ”det lilla krigets” möjligheter och specialförbandsoperationer är svaga punkter i de svenska officerarnas krigsvetenskapliga utbildning. Resultatet stärker professor Finlans uppfattning om ett ökat behov av militärteoretisk forskning och utbildning rörande kreativt tänkande kring specialförband och specialoperationer. I nästa avsnitt redovisas undersökningen 2016 om tankar kring

ledarskapsutmaningar i samband med hybridkrigföring.

Hur uppfattas ledarskapsutmaningar i samband med hybridkrigföring?

Mot bakgrund av de redovisade fältpotentialerna kring ståndpunkter om taktik och operationskonst vid hybrid krigföring blir området ledarskap av stort intresse. När det gäller synen på behov av taktik och operationskonst inom samma krigföringstyp, hur ser då synen på ledarskapsutmaningar ut och vad kan detta betyda för vidare behov rörande forskning kring såväl krigsvetenskap som för ämnet ledarskap under svåra omständigheter? Och vad kan synen på ledarskap betyda för möjligheterna att utveckla ett nytt och kreativt tänkande om användning av specialförband?

Fyra frågor utformades i samverkan med Försvvarshögskolans Ledarskapscentrum, enligt följande;

- Vilken taktiktyp [i modellen] anser du medför nya eller annorlunda ledarskapsutmaningar rörande förbands- och funktionsledning?
- Vilka ledarskapsutmaningar anser du vara typiska för vardera av de fyra taktiktyperna?
- Vilka ledarskapsutmaningar anser du vara gemensamma för alla de fyra taktiktyperna?
- Jag tänker på ledarskapsutmaningar vid hybrid krigföring främst rörande mental uthållighet (psykologisk status) och moralstatus vid mitt förband beroende på svårigheterna att identifiera motståndaren/ fienden.

Resultatet av respondenternas svar på dessa öppna frågor beskrivs och diskuteras nedan.

Taktiktypen HW Infanteri innebär flest nya eller annorlunda ledarskapsutmaningar i hybridkrigföring

Frågan ”vilken taktiktyp [i modellen] anser du medför nya eller annorlunda ledarskapsutmaningar rörande förbands- och funktionsledning?” besvarades av 46 officerare (samtliga deltagare). En majoritet (28 av 46 st, d v s 60 %) ansåg att typen HW Infanteri innehöll flest nya eller annorlunda ledarskapsutmaningar. Fem officerare menade att det motsatta var typen mekaniserade taktiska koncept (RW Mek eller HW Mek) som var de mest utmanande ledarskapsmässigt. Elva officerare (23 %) hade ingen uppfattning alls. En mindre men fortfarande noterbar skillnad, eller fältpotential, kan indikeras mellan HW Infanteri och HW Mekaniserat.

Kommenterar från respondenterna var till exempel att det är mycket svårt att leda operationer som är avsedda att möta en motståndare som opererar i många dimensioner. En allomfattande ansats uppfattas också vara svår vid hybridkrigföring där ledning ska utövas i hela spektrat med såväl militära som civila insatser av både kinetisk och informationsrelaterad karaktär. En annan synpunkt framfördes om krav på ledarskapsförmåga med en öppen och flexibel ”approach” för att hantera ett så brett spektra av hot. Vikten av att civila och militära funktioner förstår varandras förmågor och särdrag inom ramen för ledning mot ett gemensamt mål betonades liksom att interaktionen mellan civila och militära enheter kräver andra ledarskapsförmågor än vid enbart militär ledning. Då hot och fiendliga aktiviteter rörande hybrid krigföring sker i ett bredare perspektiv be-

höver kunskap om krigföring breddas och utvecklas inom såväl den civila som militära sektorn. I tillägg framfördes även behovet av en översyn av mandat och vikten av att militära ledare förstår lednings- och verksamhetskultur bland de civila parter man ska stödja eller bli understödd av. En officer menade att det kanske krävs nya ledarskapsförmågor för alla taktiktyperna.

Ståndpunkter som dessa har långt före hybridkrigföring blev ett begrepp diskuterats i samband med irreguljär krigföring och upprorsbekämpning. Frank Kitson, som är en av Storbritanniens ledande experter inom Small Wars under 70-80 talet beskriver utmaningar som dessa vid ledning av, som han kallade det, hög respektive lågintensiva konflikter i *Directing Operations* (1989).²⁴ Kitson menade att särskilda ledarskapsutmaningar stod att finna i lågintensiva operationer som upprorsbekämpning där den militära funktionen är eller bör vara bara en del i en allomfattande insats vilket kräver ett militärt ledarskap som kan samarbeta effektivt med civila delar på alla nivåer.²⁵ Kitson framhöll även skillnader i ledarskapsförmågor då lägre våldsnivåer ska hanteras jämfört med reguljär krigföring. Modernare forskning kring seger eller nederlag i upprorsbekämpning framgår av RAND:s *Paths to Victory* (2013). Här beskrivs att där kunskap och flexibilitet att anpassa taktik och operationskonst i enlighet med upprorsgruppernas agerandeprofil är tydligt så karakteriseras detta som ”bra COIN-praktik”.²⁶

En intressant observation är att de ledarskapsutmaningar som framkom i denna studie vilken baseras på perspektivet militär fältteori också återfinns i studier av irreguljär krigföring som har sin grund i ledarskapsteori. Det ska dock noteras att inom ledarskapsforskningen har delvis andra begrepp använts. Exempel på sådana är personliga egenskaper som att vara flexibel och anpassningsbar.²⁷

Betydelsen av självtillit hos officerare och tillit inom enheter lyfts också fram.²⁸

Vilka typiska ledarskaps- utmaningar kan identifieras för respektive taktiktyp?

Denna fråga besvarades av 19 officerare (41,5 %). Ett flertal olika uppfattningar angavs. Typen RW Jägare sågs som utmanande då behovet torde vara att samtidigt kunna leda operationer mot såväl större som mindre fientliga enheter. Underförstått att ett strikt taktikfokus mot jägarstrid inte innehåller ledningsförmåga mot större fientliga koncentrationer. Rörande profilen RW mekaniserat tog en officer upp problematiken kring begränsade övningar av mer omfattande förbandsvolymmer skulle kunna begränsa ledningsförmågan. Typen HW Infanteri angavs kunna innebära stora svårigheter att få överblick av en motpart som agerar på så olika sätt som i hybrid krigföring. Profilen HW Mekaniserat ansågs av en officer som svår avseende möjligheterna att koordinera militära och civila insatser.

Generellt ansågs att det är svårt vid all taktik och operationskonst att upptäcka och kunna korrekt identifiera en motståndare som använder sig av hybridkrigföring samt hur omvandla strategisk kommunikation till uppgifter på taktisk nivå.

En officer uttrycker det som att de två övre typerna i modellen omfattar enbart militära enheter och ledarskapet därmed ej skiljer sig åt. De två undre typerna däremot menas kunna bli utmanande då uppgifter kan komma att vara av polisär karaktär som upploppskontroll, terroristbekämpning och kriminalitet parallellt med traditionella militära operationer. Det kan bli utmanande ledarskapsmässigt att få förband att agera mot civila. En respondent uppfattade mod och förmåga att använda begränsat våld som

viktiga ledaregenskaper liksom en förmåga att balansera mellan att använda kinetiska och icke-kinetiska effekter på lägre nivåer. De övre taktiktyperna i modellen (RW Jägare och RW Mekaniserat) menade vissa krävde förmåga att tänka nytt och annorlunda som en generell utmaning. Trots detta nämner ingen officer specialförband eller studium av specialoperationer som ett sätt att vidga tanken.

Slutligen rörande typen HW Infanteri och HW Mekaniserat framkom synpunkter kring behovet av allomfattande planering/samverkan och genomförande på alla ledningsnivåer där förståelse för varandras olika kulturer och mandat är central.

Gemensamma ledarskaps- utmaningar för alla taktiktyper vid hybridkrigföring

Tjugo officerare (43,5 %) svarade på den öppna frågan om gemensamma ledarskapsutmaningar. Även på denna fråga blev svaren varierande i innehåll och formuleringar. Generella utmaningar exemplifieras med följande uppfattningar: förmåga att fatta beslut på osäkert underlag, att kunna uppnå en gemensam inriktning (mot ett gemensamt mål) av funktionerna (underrättelsetjänst, logistik, understöd, informationsoperationer), att etablera en gemensam lägesförståelse, att skapa en gemensam bild av hur agera när motståndaren inte följer krigets lagar samt att kunna leda militära och civila enheter gemensamt eller separerat och att kunna skapa en kreativ taktisk operativ process. Det senare såg en officer som problematiskt, då administrativ förmåga belönas mer än förbandserfarenhet. En officer varnade för synsätt som premierar akademiska poäng mer än praktisk militär yrkesskicklighet. Vidare efterlystes omfattande kunskap om angriparens förmågor och doktrin liksom kunskaper

om egna militära och civila förmågor och begränsningar. Ledarskapsegenskaper nämnde som ”smarthet – stort hjärta och kontroll över vilja att agera med våld”.

Vikten av att, med gott omdöme och stor kunskap, kunna skapa tillit både militärt och civilt vad gäller nya ledningskedjor och anpassade strukturer omnämndes särskilt vid hybrid krigföring. Aspekter som framkommer med olika formuleringar, är utmaningen att inom officersutbildningen erhålla såväl tillräcklig akademisk generell kompetens som vidgad förståelse för våldsanvändning vid olika strategival, en utmaning som kan kopplas till Frank Kitson’s beskrivningar av att leda vid hög- och lågintensiva konflikter. Även rent militärt förekommer högst olika synsätt på hur det är att verka i olika miljöer. Till exempel framkom under upprorsbekämpningens återinträde under 2000-talet olika syn i militära doktriner på värdet av offensivt eller defensivt agerande.

När man betraktar de ledarskapsutmaningar som framkom och som ansågs vara gemensamma för alla fyra taktiktyperna så kan man konstatera att en mer omfattande bild erhöles i studier som renodlat har fokuserat på ledarskap. Det är särskilt två förhållanden som framträder tydligare i den generella ledarskapsforskningen. Det ena är att det klassiska filosofiska uttrycket ”sanningen bor i betraktarens öga” har blivit rikligt belyst och fått omfattande stöd. Detta betyder att grunden för en militär chefs beslut och handlingar inte är den objektiva yttre verkligheten utan hans eller hennes tolkning som bildar en inre subjektiv representation av verkligheten.²⁹ Ömsesidiga beroenden mellan tolkningar av en uppgifts övergripande mål, dess vardagliga aktiviteter och specifika aspekter av kritiska händelser som till exempel upplopp diskuteras av Larsson et al.³⁰

En andra aspekt är en fördjupad analys av det komplexa nätverk av samverkansparter som officerare har att hantera. Det kan handla om samverkan med de egna styrkorna, egna civila aktörer, opinionsläget och familjen på hemmaplan, värdnationens militär och polis, civila, media och tolkar, allierade styrkor från andra nationer och till och med motståndare. Den sistnämnda gruppen kan låta underlig i sammanhanget och man ska aldrig underskatta deras militära förmåga. Samverkan här kan innebära att man försöker skapa möjligheter för dem att livnära sig på något annat sätt än att föra krig.

Mental uthållighet och moralstatus – stora ledarskapsutmaningar vid hybridkrigföring

Påståendet ”Jag tänker på ledarskapsutmaningar i hybridkrigföring främst rörande mental uthållighet (psykologisk status) och moralstatus vid mitt förband beroende på svårigheterna att identifiera motståndaren/fienden” besvarades av 46 officerare (100 %). Av dessa höll 23 med om påståendet, 13 var tveksamma och nio höll huvudsakligen inte med. En fältpotential kan teoretiskt indikeras med 23 respektive 9 ståndpunkter mot varandra. Sexton officerare (ca 35 %) kommenterade påståendet. Några exempel:

Trupp med förtroende för sin chef har god mental uthållighet menar en officer. En annan officer påstår att aspekterna mental uthållighet och moralisk status kommer att vara bland de största utmaningarna i den typ av skymningslägen som kan innefattas i begreppet hybrid krigföring. Svårigheter påtalas också finnas då det gäller att träna sig i det som innefattas i begreppet ”krigets dimma” vari hybrid krigföring kan förväntas äga rum. Att vara förberedd för överraskning och vilseledning anses vara både viktigt och svårt. Inte heller här gör någon officer

kopplingar till hur specialförband hanterar dessa aspekter.

Bland de officerare som inte anser att mental uthållighet och moralisk status kommer vara större ledarskapsutmaningar framkom uppfattningar som att det troligen är andra utmaningar som är mer krävande, som fysisk uthållighet och att kunna koordinera alla insatser (militära och civila) i störd miljö, inte minst försvårad av falsk information. Sammantaget kan indikeras en fältpotential inom denna relativt begränsade officersgrupp där dock ett flertal uppfattar mental uthållighet och moralisk status som stora utmaningar för ledarskapet i samband med hybrid krigföring.

En kompletterande synpunkt kan inhämtas från mer traditionell ledarskapsforskning. Det som särskilt framhållits och belysts i ett stort antal studier i olika typer av krigföring är önskvärdheten av att ha god stresstålighet och stresshanteringsförmåga, dels egen, dels relaterad till förmågan att sprida lugn inom egna styrkor.³¹

Svar på frågan ”*hur kan fältteori förklara samtida militärt tänkande om taktik, operationskonst och ledarskap i hybridkrigföring?*”

Undersökningens resultat kan beskrivas som att samtida svenskt militärt tänkande kring taktik och operationskonst av blivande högre chefer i Försvarmakten kan förklaras med fältteori relativt olika taktiktyper. En taktiktyp kallad Hybridkrigföring med Infanteritaktik förordas av ett flertal men två andra typer (Reguljär krigföring Jägartaktik och Hybridkrigföring Mekaniserad taktik) har också företräde.

Slutligen finns ett fåtal, men klart fältgenererande, officerare som preminerar taktiktypen Reguljär krigföring Mekaniserad taktik. Inom varje taktiktyp finns dessutom indikationer på olika synsätt om lämplighet. Därigenom kan dubbla olikheter inom det

militära tänkandet rörande hybridkrigföring sägas existera.

Flertalet officerare uppfattar att taktiktypen Hybridkrigföring Infanteritaktik har de flesta nya eller annorlunda ledarskapsutmaningarna. Det främst motivet var uppfattningen rörande behovet av djupare förståelse hos militärer kring lednings- och verksamhetskulturer hos civila aktörer samt hur operera med mindre/lägre våldsutnyttjande och inom ett bredare våldsspann. Generella ledarskapsutmaningar uppfattas var koordinering av militära och civila insatser och en djupare förståelse för innebörden av begreppet hybrid krigföring.

Taktiska och operativa ledningsutmaningar beskrivs som att leda såväl större som mindre enheter mot olika typer av fientligt våld. Att använda militär trupp mot civila, till exempel i polisoperationer i typen HW Infanteri och HW Mekaniserat bedöms kunna innebära motovationsproblem.

Andra allmänna ledarskapsutmaningar oberoende av taktikinriktning uppfattas vara att agera på otillräcklig information om såväl militära som civila hot. Uppstår ett ökat behov av kunskap och förståelse för en vidgad hotbild kan det få konsekvenser kopplat till behovet av att utveckla utbildningen i krigsvetenskap. Ledarskapsutmaningar i form av konsekvenser för mental uthållighet och moralisk status på grund av svårigheter att identifiera motståndaren framhölls av ett flertal officerare.

Diskussion och slutsatser rörande resultaten och nytänkande om specialförband

Artiklens inledning tog upp frågan om hur förutsättningarna ser ut i Sverige för sådant kreativt militärt tänkande kring specialförband

och specialoperationer i komplex krigföring som Forsvarshögskolans professor Finlan efterlyser och vilka möjligheter och begränsningar för kreativ militärteori om specialförband som kan identifieras bland svenska officerare. Med stöd av en empirisk undersökning har en grupp officerares ståndpunkter kring taktik och operationskonst rörande hybridkrigföring redovisats med hjälp av en modell med fyra generiska taktiktyper. Uppvisandet av en dominans i preferenser för en taktiktyp som både tar kontextuell hänsyn till såväl civila som militära aspekter och förbandskonceptuell inriktning mot både större och mindre förband för såväl strid som underrättelseinhämtning medför teoretiskt en gynnsam grund för tänkande om det lilla kriget och specialförband.

I praktiken blir dock förutsättningarna helt olika om det enbart är infanteritaktik och mindre av jägartaktik som bildar denna grund. Det är således möjligt men inte självklart att en grund för att utveckla ett kreativt taktiskt-operativt tänkande kring specialförbandsanvändning i samband med hybrid krigföring kan finnas. Resultat kring ståndpunkter om taktik och operationskonst rörande hybridkrigföring uppvisar en större enhetlighet än 2011–12 års resultat i en undersökning om preferenser rörande irreguljär krigföring. Fortsatt kan dock ett fält indikeras där också militärt tänkande av karaktären reguljär krigföring återfinns med större förbands strid. Skulle sådana tankar vinna popularitet kan det medföra begränsad kreativitet rörande utveckling av specialförbandskoncept.

Det redovisade resultatet om militärt taktiskt-operativt tänkande härrör från officerare som just påbörjat sin högre stabsutbildning varför den militärteoretiska utbildningen kommer från utbildning vid stabsprogrammet där problematisering av specialförband och specialoperationer eller jägaroperationer

inte haft någon framträdande plats. Här kan utrymme finnas att förstärka sådan bildning, likväl som inom ramen för den operativa utbildningen på den högre två-åriga högre stabsutbildningen.

Den andra utgångspunkten var synen på ledarskapsutmaningar vid hybrid krigföring och ledarskapsegenskaper som djärvt förbandstänkande och mod att agera såväl okonventionellt som med styrka vilka har en framträdande plats inom specialförbandskoncept. Ingen av de undersökta officerarna diskuterar mod och djärvhet i ledning, däremot behov av att kunna förstå bredare hotkoncept och civila kulturer då det kommer till samverkan. Frågan är vilken eller vilka militära kulturer kring ledarskap som existerar utan fokus på mod och djärvhet när det handlar om taktik? Att kunna tänka och utveckla militärteori och praktik för kreativa specialförbandskoncept kan kanske gynnas av djärvt okonventionellt tänkande mer än att kunna ”förstå” och ”kunna” allting.

Å andra sidan kräver ett djärvt förbandstänkande en djup kunskap och förståelse för de egna förbanden och funktionernas status och möjligheter om seger ska blir något mer än ett önsketänkande. Den omfattande bredden av hot och våldspotential inom området hybrid krigföring – från reguljär krigföring, via gerillakrigföring och specialoperationer till cyberkrigföring och organiserad kriminalitet – gör att officeren i allmänhet behöver utbildning och träning i att kunna möta och bekämpa en rad olika fiendetyper.

Det innebär att ledarskapsförmåga och militärt tänkande behöver kunna hanteras för såväl mekaniserad strid och polisoperationer som jägaroperationer med offensiva eller defensiva syften. Detta åtminstone ur ett militärteoretiskt perspektiv. Ett anpassat innehåll inom ämnena krigsvetenskap och ledarskap under våra omständigheter synes viktigt att utveckla som en bas för ett

vidare kreativt, djärvt och överraskande taktiskt-operativt tänkande som såväl avser insatsförband som utveckling av jägarstridsfunktionen och specialförbandskoncept.

Den djupa kunskap som specialförband sedan lång tid tillbaka besitter i form av beprövad erfarenhet om kreativ stridsteknik, taktik och ledarskap med utpräglad mental uthållighet och moralisk status behöver adderas och komplettera taktiken och operationskonsten för övriga fältförband. Att öka forskningen kring användning av specialförband i kombination med en ökad förståelse för dessa förbands möjligheter och begränsningar bör kunna ge en utveckling för framtidens militära tänkande. Den svenska gedigna traditionen och arv av jägarförband för olika miljöer och syften behöver vidare studeras tillsammans med specialförbandsutveckling för att bilda en grund för ett kreativt militärt tänkande. Sådant tänkande som lade grunden för andra världskrigets kommandosoldatkoncept, attackdykarförband, kust-, fallskärms-, Lapplands- och fjälljägarförband liksom utvecklingen av svenska säkerhetsförband baserade på patrullstriden. Vilka är de nya jägar- och specialförbanden som ska komplettera eller kanske bilda stommen i det framtida svenska

försvarskonceptet? En intressant fråga är hur Försvarsmaketens kommande chefer ser på sådan utveckling.

Den redovisade undersökningen och dess resultat skulle vinna på att kompletteras med icke-parametriska statistiska analyser av beroenden och jämförelse mellan undergrupper inom olika variabler. Även en djupare analys av de öppna frågorna, till exempel med Glaser och Strauss Grounded Theory,³² skulle kunna ge en mer holistisk abstraktion av den rapporterade datan. En intressant reflektion är den betydande överlappning som framkommit vad gäller ledarskapsutmaningar mellan fynden i denna krigsvetenskapligt grundade studie och resultat från ledarskapsbaserad forskning även om begreppen skiljer sig åt något. Det kan ses som ett stöd för erhållna resultat för båda forskningstraditionerna.

En fortsatt diskussion om ledarskap skulle kunna vara hur koppla de beskrivna makroslutsatserna om behov av ökad förståelse för civila aspekter till mera mikro-orienterade aspekter som ofta diskuteras inom ledarskapsenheten vid Försvarshögskolan (mod, empati, djärvhet, omhändertagande m m).

Författaren är kommandör, mil dr och tjänstgör vid Försvarshögskolan.

Noter

1. Finlan, Alastair: "Special Operations in Contemporary Warfare: Challenges and Opportunities", Kungliga Örlogsmannasällskapet, *Tidskrift i Sjöväsendet*, nr 2, 2017, s 168-173.
2. Ibid, s 172-173.
3. <http://kkrva.se/artikeldatabas/>.
4. http://kkrva.se/hot/2014:4/carling_specialoperationer_och_markstridskrafter.pdf, Carling diskuterar om specialförband och specialoperationer integrerat med markstridskrafter.
5. http://ledamot.kkrva.se/hot/2016:3/gustafson_hybrid.pdf, Gustafson diskuterar kring synen på hybridkrigföring.
6. "Ett nytt totalförsvar", http://ledamot.kkrva.se/hot/2015:2/westberg_ett_nytt_totalforsvar.pdf, Westberg diskuterar nytt totalförsvarskoncept för Sverige.
7. Gustafson, Michael: "Warfare as a Relational Whole, Towards a coherent analysis of Strategy, Operational Art and Tactics", *KKrVAHT*, 2. häftet, 2014, s 65-85. This article is a summary and further discussion based on dissertation study; <http://www.diva->

- portal.se, Gustafson, Michael: *The Duality of Tactical Thought, A Study of how Swedish Land Force's Commanders view Tactics in Irregular Warfare*, Finnish National Defence University, Department of Tactics and Operational art, serie 1, nr 3, Helsingfors 2014.
8. Studie med namnet *Studium av Svenskt militärt tänkande kring Hybridkrigföring*, Försvarshögskolan, FOU-aktivitet 1043001, med den ursprungliga forskningsfrågan; "How can contemporary military views on tactics, operational art and leadership in Hybrid Warfare be characterized?"
 9. <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:917627/FULLTEXT01.pdf>, Carne, Anders: *Hybridkrigföring – Allt eller inget?*, uppsats, Försvarshögskolan, Stockholm 2015.
 10. Ångström Jan och Widen, Jerker: *Contemporary Military Theory, The Dynamics of War*, Routledge, London 2015.
 11. *Svensk Militärstrategisk Doktrin 2011*, Försvarsmakten, FMLOG, APSA Grafisk produktion, Stockholm 2011, s 29.
 12. *Svensk Militärstrategisk Doktrin 2016*, Försvarsmakten, FMV, FSV Grafisk produktion, Stockholm 2016, s 36.
 13. *Perspektivstudien 2016–2018, Omvärldsanalys*, Försvarsmakten FM 2015-13192:9, Stockholm 2016, s 30-31.
 14. Jordan, David; Kiras, D James; Lonsdale, J David; Speller, Ian; Tuck, Christopher och Walton, C Dale: *Understanding Modern Warfare*, second edition, Cambridge University Press, Cambridge 2016, s 134
 15. Ibid, s 134. Tuck refererar till Hoffman, Frank G: "Hybrid Warfare and Challenges", *Joint Force Quarterly*, 52, 1. Quarter 2009, s 35.
 16. Ibid, p. 135, enligt Manssor, Peter: "Introduction: Hybrid Warfare in History" i Murry William and Mansoor Peter (red): *Hybrid Warfare: Fighting Complex Opponents from the Ancient World to the Present*, Cambridge University Press, Cambridge 2012, s 2.
 17. Broady, Donald: "Inledning: en verktygslåda för studier av fält", s 11-26 i Broady, Donald (red): *Kulturens fält*, Bokförlaget Daidalos, Göteborg 1998, <http://www.skeptron.uu.se/broady/seclp-98-kulturens-falt-inledn-0-frontmatter.pdf>.
 18. Op cit, Gustafson, Michael: "Warfare as a Relational Whole", se not 7, s 67-78.
 19. King, Anthony: *The Transformation of Europe's Armed Forces – From the Rhine to Afghanistan*, Cambridge University Press, Cambridge 2011, s 268 och 287.
 20. Op cit, Gustafson, Michael: "Warfare as a Relational Whole", se not 7, s 75-78.
 21. Ibid, s 77
 22. Op cit, Gustafson, Michael: *The Duality of Tactical Thought*, se not 7, s 75-93.
 23. Ibid, s 90-91.
 24. Kitson, Frank: *Directing Operations*, Faber and Faber Ltd, London 1989, s 25-49.
 25. Ibid, s 49-65.
 26. Paul, Christopher; Clarke, P Colin; Grill, Beth och Duigan, Molly: *Paths to Victory, Detailed Insurgency Case Studies*, RAND Corporation, Santa Monica, Calif 2013, s xix-xxi, xvi (Summary).
 27. Hyllengren, Peder: "Military Leaders' Adaptability in Unexpected Situations", *Military Psychology*, under tryckning.
 28. Brandebo Fors, Maria; Sjöberg, Misa; Larsson, Gerry; Eid, Jarle och Olsen, Olav Kjellevoid: "Trust in a Military Context: What Contributes to Trust in Superior and Subordinate Leaders?", *Journal of Trust Research*, vol 3, 2012, s 125-145.
 29. Lazarus, Richard: *Stress and Emotions: A New Synthesis*, Free Association Books, London 1999.
 30. Larsson, Gerry; Alvinus, Aida; Brandebo Fors, Maria; Hyllengren, Peter; Nilsson Sofia och Ohlsson, Alicia: "Leadership lessons", i Holmberg, Arita och Hallenberg, Jan (red): *The Swedish Presence in Afghanistan: Security and Defence transformation*, Routledge, New York 2017, s 126-137.
 31. Wong, Leonard; Bliese, Paul och McGurk, Dennis: "Military Leadership: A Context-Specific Review", *The Leadership Quarterly*, vol 14, 2003, s 657-692.
 32. Glaser, Barney G och Strauss, Anselm L: *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldine Publishing Company, Chicago 1967.