



# Försvvarshögskolan

## Självständigt arbete (15 hp)

Författare		Program/Kurs
Major Nicklas Runds		HOP1
Handledare		Antal ord: 14000
Dr Michael Jonsson	Beteckning	Kurskod
	Självständigt arbete magisteruppsats, krigsvetenskap	20015

**KREATIVITET – ETT MODEORD ELLER EN NÖDVÄNDIGHET?****Sammanfattning:**

Doktriner, studier och den militära professionen ställer krav på militär kreativitet. Specialförband utges visa en högre grad av kreativitet men i tidigare forskning är begreppet relativt outforskat i den militära sfären. Kreativitet nämns i flera artiklar och annan litteratur men det framgår inte helt vad militär kreativitet egentligen är. Flera författare har definierat begreppet men inte vidare förklarat vad det innebär att vara kreativ, det har en implicit roll i militära sammanhang trots att det anses viktigt och i vissa fall avgörande för att segra.

Genom att applicera civil litteratur om kreativitet skapas en operativ definition av vad kreativitet kan innebära i krigsvetenskapliga sammanhang och vad det innebär att vara kreativ. Studien inriktar sig på fyra fall där utgången varit lyckad respektive mindre lyckad samt motståndet olika avseende reguljär samt irreguljär motståndare.

Studien intar en deduktiv ansats och genom ställda antaganden skapas ett analysverktyg för att prövas på fyra olika fall av specialoperationer. Resultaten visar att graden av kreativitet relaterar med utgången av operationerna. Där tillämpning av fantasi, förmåga till öppet sinne, tillåta sig inspireras och organisatorisk anpassningsförmåga har stor roll i hur operationerna lyckas med överraskning samt hur utgången blir.

**Nyckelord:**

Kreativitet, öppet sinne, innovation, specialförbandsoperation, specialförband, specialförbandsteori.

**Innehållsförteckning**

<b>1</b>	<b>INLEDNING</b> .....	<b>5</b>
1.1	INTRODUKTION .....	5
1.2	FORSKNINGSÖVERSIKT.....	6
1.3	INTE ALLTID KREATIVITET .....	7
1.4	PROBLEMFÖRMULERING .....	7
1.5	SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING .....	8
1.6	AVGRÄNSNINGAR.....	8
<b>2</b>	<b>TEORI</b> .....	<b>9</b>
2.1	BEGREPP.....	9
2.2	INTRODUKTION SAMT VAL AV TEORETISKT RAMVERK .....	10
2.3	ON CREATIVITY .....	10
2.4	THE REFLECTIVE PRACTITIONER .....	11
2.5	THE CREATIVE THINKING HANDBOOK.....	11
2.6	THE INNOVATION BOOK.....	12
2.7	KRITERIER.....	13
<b>3</b>	<b>METOD</b> .....	<b>14</b>
3.1	VETENSKAPLIG UTGÅNGSPUNKT .....	14
3.2	UNDERSÖKNINGSDESIGN .....	15
3.3	VAL AV FALL .....	16
3.4	ANALYSMODELL.....	16
3.5	OPERATIONALISERING .....	16
<b>4</b>	<b>ANALYS</b> .....	<b>17</b>
4.1	OPERATION THUNDERBOLT .....	18
4.2	OPERATION JAQUE.....	20
4.3	SLAGET VID CHONGCHONFLODEN – ÅTTONDE ARMÉNS RANGERS .....	23
4.4	OPERATION GOTHIC SERPENT.....	26
4.5	IRREGULJÄR VS REGULJÄR MOTSTÅNDARE .....	29
4.6	SAMMANFATTANDE ANALYS.....	29
<b>5</b>	<b>SLUTSATSER OCH AVSLUTANDE REFLEKTION</b> .....	<b>31</b>
5.1	RESULTAT .....	31
5.2	DISKUSSION .....	31
5.3	UTOMVETENSKAPLIG RELEVANS.....	32
5.4	FORTSATT FORSKNING.....	33
<b>6</b>	<b>REFERENSER</b> .....	<b>34</b>

FIGUR 1 MODELL AV VALDA FALL.....	16
TABELL 1 BESKRIVNING AV ANALYSVERKTYG .....	17
TABELL 2 SAMMANFATTANDE ANALYS .....	29

## 1 Inledning

### 1.1 Introduktion

Kreativitet lyfts ofta fram i militära sammanhang. Utbildningar<sup>1</sup> såväl som doktriner<sup>2</sup> påtalar vikten av militär kreativitet. Operationsplanering ska genomsyras av kreativitet och militära chefer förväntas vara kreativa. Problemet är att det sällan ges utrymme till varken utbildning i att vara kreativ eller övning i kreativitet. Militärer och framförallt militära chefer ska vara kreativa men tillåter verkligen organisationen Försvarsmakten att vi är kreativa, på riktigt eller är det linjär detaljplanering som styr?

Militära teoretiker påtalar ofta och mycket om vikten av att vara kreativ för att dels skapa innovation men också för att åstadkomma det oväntade. Specialförband förväntas vara okonventionella i sin taktik samt ligga i framkant på innovativa lösningar. Men kreativitet verkar ha en implicit roll i militära utbildningar som i den militära verksamheten.

För att hjälpa högre chef att förstå komplexa militära problem måste ett kreativt förhållningssätt utvecklas vid framtagningen av militära operationer.<sup>3</sup> *Ett kreativt förhållningssätt måste utvecklas* men det finns inte mycket beskrivet om hur det kreativa förhållningssättet ska utvecklas eller vad som är ett kreativt förhållningssätt.

Special Operation Forces (SOF) kultur uppmuntrar anpassning av innovativa strukturer, teknologier och doktriner. Beroende på typ av krig förändras förutsättningarna och militära operationer behöver förändras för att följa med. SOF är i framkant och konventionella styrkor lär och anpassar sig därefter.<sup>4</sup> Kulturen uppmuntrar och SOF är i framkant vilket också är relevant men likt förhållningssättet uttrycks det inte hur kulturen ska uppmärksammas explicit.

Joint Special Operation University (JSOU) anordnar föreläsningar från den civila sektorn för att medvetengöra och öka förståelsen av kreativitet och i sin tur öka kreativiteten inom SOF. Ett exempel är Nathan Schwagler, medgrundare av *the Dali Museum Innovation Labs*. Schwagler menar att människan blir konform genom viljan att passa in bland andra. Alla människor har kreativitet inom sig men det måste konstant övas och att det genom medveten träning går att utveckla sin kreativa förmåga. Han menar även att kreativitet är huvudingrediensen i innovation, det kan finnas kreativitet utan innovation men inte innovation utan kreativitet.<sup>5</sup>

Militärer, precis som människor överlag, formas till att tänka på ett visst sätt. Vår skolgång och militära utbildning bygger mycket på repetition och att kunna svara på en viss typ av ställda frågor. Fantasin trycks bort för att vi människor ska kunna fungera i sociala sammanhang.<sup>6</sup> Till del är det bra, det skulle vara svårt för människor att fungera i grupp om alla fritt nyttjade sin fantasi. Normer och strukturer hjälper oss att fungera tillsammans men fantasin får inte helt försvinna. Till del måste vi få sticka ut från gruppen med ibland helt galna idéer utan risken att

---

1 Se exempelvis utbildningsplan HOP 2019-05-28, beskrivning av Militär kreativitet

2 Se exempelvis operativ doktrin 14, 16, beskrivning av militär kreativitet.

3 Baratto, David, "Special Operations Theory and Doctrine: A Symbiotic Relationship" JSOU report 17-6, Tampa: JSOU Press, 2017, 27-28

4 Yarger, Harry R, 21st Century SOF: Toward an American Theory of Special Operations, JSOU Report 13-1, 2013, 58

5 Schwagler, Nathan, "What should Dali do?" SOCOM-JSOU SOF design lecture series 2018, 2018, [https://www.youtube.com/watch?v=G\\_zc44oxOq0](https://www.youtube.com/watch?v=G_zc44oxOq0)

6 Griffiths, Chris & Costi, Melina, *The creative thinking handbook: your step-by-step guide to problem solving in business*, Kogan Page, London, 2019, 6

bli hånad. En militärorganisation som inte tillåter fantasifulla idéer stagnerar, blir förutsägbara och lätta att besegra.

De senaste åren har västvärldens specialförband haft fokus på internationell tjänst och kriget mot terrorismen. Fokuseringen har riktats mot en irreguljär motståndare, där fysisk access varit mer tillgänglig än vad det är mot en reguljär motståndare.<sup>7</sup> Kreativitet och okonventionella metoder upplevs inte lika viktigt när fysisk access är lättare och konventionella resurser i form av flygunderstöd eller styrketillförsel kan ske. Fokus skiftas nu återigen mot en reguljär motståndare och nationellt försvar vilket innebär att fysisk access blir svårare. Hur påverkas graden av kreativitet vid lösandet av specialförbandsoperationer i relation till vilken motståndaren är? Utgångspunkt inför studien är att det finns en farhåga att specialförband och militärorganisationer har rationaliserat bort kreativitet till förmån för mer linjär planering. Om så är fallet behöver det uppmärksammas och återigen bli en del i den militära verksamheten. Men för att det ska kunna ske behövs det en förklaring till vad som menas med militär kreativitet så det kan få en mer explicit roll.

## 1.2 Forskningsöversikt

I *Spec ops* skriver William H McRaven om sex principer för att lyckas med specialoperationer genom relativ överlägsenhet. Den första principen, *simplicity*, innefattar innovation och okonventionell taktik. Simplicity är enligt McRaven den mest avgörande principen och innovation är en del i samtliga av de fall han lyfter fram.<sup>8</sup> McRaven ger dock ingen definition eller ytterligare förklaring av vad som menas med innovation eller hur det uppnås.

En framträdande skribent inom specialförbandsteori och som speciellt lyfter fram kreativitet är Robert G Spulak. I *A Theory of Special Operations: The Origin, Qualities, and Use of SOF* utgår han från att det är SOF kvaliteter som i allmänhet möjliggör att de kan motstå friktioner bättre än konventionella styrkor. Kreativitet beskrivs som: *“Using creative imaginative solutions to accomplish complex demanding challenges.”*

Vidare menar han att vara kreativ eller okonventionell utgör en fundamental skillnad mellan SOF och konventionella styrkor. För att kunna vara flexibel och kreativ krävs en organisation som tillåter detta.<sup>9</sup> Den enda förklaringen till vad som är okonventionellt sker genom undantag. Specialförband är okonventionella endast i förhållande till vad som är konventionellt.<sup>10</sup> Spulak menar i sin teori att det är SOF i sig själva som utgör grunden för vad som definierar specialförband. En av tre grundsatser är just kreativitet. *“Creativity means to immediately change the combat process, altering the way in which the tension is accommodated between threatening or performing destruction and avoiding it.”*<sup>11</sup>

Spulak ger en definition på kreativitet men det finns ingen djupare förklaring än att kreativitet är *creative imaginative solutions*. Vidare menar Spulak i sin grundtes att kreativitet innebär ett medel för att förändra ett stridsförlopp vilket är en begränsad beskrivning av begreppet.

I *On flexibility* skriver Meir Finkel om hur en militär ska möta doktrinär eller teknologisk överraskning. I stratat *cognitive and command flexibility* lyfts befälhavarens utrymme att fatta

---

<sup>7</sup> Eriksson, Gunilla & Pettersson, Ulrica (red.), *Special operations from a small state perspective: future security challenges*, Palgrave Macmillan, Cham, Switzerland, 2017, 3-5

<sup>8</sup> McRaven, William H., *Spec ops: case studies in special operations warfare : theory and practice*, Presidio, Novato, CA, 1995, 11-13

<sup>9</sup> Spulak, Robert G, Jr, *A Theory of Special Operations: The Origin, Qualities, and Use of SOF* JSOU report 07-7, 2017, 16

<sup>10</sup> Ibid 1

<sup>11</sup> Ibid 17

de beslut som krävs och de beslut som tillåts att fattas fram. D.v.s. vilken frihet denne har att skapa kreativa lösningar. Motsatsen till *command flexibility* är *command rigidity* som förkastar nya och kreativa idéer. Finkel menar att den grundläggande kognitiva egenskapen för att möta överraskning är kreativt tänkande. En befälhavare som står inför en överraskning behöver inte tänka utan har stödet i organisationen och träningen som krävs för att finna kreativa lösningar på uppstående situation.<sup>12</sup> Finkel belyser tydligt att organisationen måste tillåta kreativt tänkande och nya idéer för att flexibilitet ska uppnås men ger inte en förklaring till vad som menas med kreativitet.

Michelle Ewy skriver i *Creative Thinking* om kreativt tänkande och relationen mellan innovation och kreativitet. Studien riktas mot hur militära ledare genom kreativt tänkande ska bli mer innovativa. Beskrivningen av kreativt tänkande sker på ett neurologiskt sätt och handlar mer om vad som sker i kroppen och studien ger inte en beskrivning på vad kreativitet utöver kreativt tänkande egentligen är.<sup>13</sup>

Vego Milan skriver om den militära organisationen samt de begränsningar en sådan organisation medför. Där lyfts hierarkiska befälsstrukturen, auktoritära byråkratiska systemet samt militärt tänkande fram som begränsande faktorer till varför kreativitet får svårt att slå genom. Vego belyser även vikten av att ha kreativa militära ledare samt en organisation som tillåter kreativitet. Han menar också att krig kan jämföras med konst och att regler inte alltid är lösningen.<sup>14</sup> Vego ger en bra bild av vad som är problemet med militära organisationer och vad som skapar friktioner mot kreativitet. Han ger överlag en bra inramning av svårigheterna med kreativitet samt en definition på begreppet men det saknas ett djupare resonemang av vad som är kreativitet.

Militära teoretiker upplevs enade om att kreativitet är viktigt för militära operationer. Framförallt inom SOF där det okonventionella utgör en del i vad som är kärnan i specialoperationer. Dock är formuleringen av vad som menas med kreativitet inte helt klar, militär kreativitet ges inget explicit utrymme.

### 1.3 Inte alltid kreativitet

Studien fokuserar att visa på varför kreativitet är viktigt samt vad kreativitet innebär. Men för det menas inte att regler och strukturer är av ondo och att det kreativa och öppna förhållningssättet ska vara allenarådande. Tvärtom kan det vara en nödvändighet med struktur för att viss verksamhet ska fungera. Dock ska inte regler och strukturer begränsa det kreativa tänkandet och låsa fast vid stereotypa och enkelspåriga beteenden.

### 1.4 Problemformulering

Doktriner, studier och den militära professionen ställer krav på militär kreativitet. Specialförband utges visa en högre grad av kreativitet men vid studerandet av tidigare forskning framgår det att begreppet är relativt utforskat i den militära sfären. Kreativitet nämns i flera artiklar och annan litteratur men det framgår inte helt vad militär kreativitet egentligen är. Flera författare har definierat begreppet men inte vidare förklarat vad det innebär att vara kreativ, det

---

<sup>12</sup> Finkel, Meir, On flexibility: recovery from technological and doctrinal surprise on the battlefield, Stanford Security Studies, Stanford, California, 2011, 99-101

<sup>13</sup> Ewy, Michelle E. *Creative Thinking*. Air University Press, *Military Personnel As Innovators: An Unrealistic Expectation?*, 2018,

<sup>14</sup> Vego, Milan, Joint force quarterly, issue 70, 3rd quarter, On military creativity, 2013, 83-90

har en implicit roll i militära sammanhang trots att det anses viktigt och i vissa fall avgörande för att segra.

## 1.5 Syfte och frågeställning

### 1.5.1 Syfte

Syftet med studien är att utveckla begreppet kreativitet och dess betydelse för att uppnå överraskning vid lösandet av specialoperationer. Studien syftar även till att bidra med en operativ definition av kreativitet i den militära kontexten samt att lyfta dess betydelse. Genom den operativa definitionen av kreativitet är intentionen att bidra till ökad förståelse kring begreppet och dess betydelse för specialoperationer.

### 1.5.2 Frågeställning

Studien handlar generellt om specialförbandsoperationer med fokus på operationsplanering. Mer specifikt avhandlar studien vilken betydelse kreativitet har för att överraska motståndaren vid lösandet av specialförbandsoperationer. Forskningsfrågan som ska besvaras är:

*Hur påverkar kreativitet förmågan att uppnå överraskning och i sin tur utgången vid lösandet av specialoperationer?*

Detta görs genom en jämförande strukturerad och fokuserad fallstudie med fyra fall, där fokus ligger på att finna vilken roll kreativitet haft för utgången av operationerna. Urvalet av fallen (operation Thunderbolt, operation Jaque, Slaget vid Chongchonfloden – Åttonde arméns rangers och operation Gothic serpent) gjordes genom att se till utgången av operationerna samt med relation till vilken motståndare de stod inför.

## 1.6 Avgränsningar

Studien har avgränsats till att enbart avhandla specialförbandsoperationer med DA-karaktär. Specialförband utger sig för att vara mer innovativa och okonventionella än konventionella styrkor varför just specialförband utgör ett lämpligt val i studien. Att fallen utgörs av samma typ av stridskaraktär är för att en relevant struktur ska hållas genom analysen och DA för att resultatet (lyckat eller mindre lyckat) är lättare att avgöra än t.ex. Special Reconnaissance (SR) som inte heller ges lika mycket utrymme i öppna källor.

Fokus i studien ligger på att studera förekomsten av kreativitet inför respektive operation, i planeringsprocessen. I vissa fall belyses även en del positiva som negativa nedslag i genomförandet men det är beslutsprocessen inför operationerna som är central.



## 2 Teori

### 2.1 Begrepp

#### 2.1.1 Specialförbandsoperationer

Operativ doktrin 2014 definierar specialoperationer som:

*”Specialoperationer är militära insatser med målsättningar på militärstrategisk eller operativ nivå, vilka genomförs med resurser eller metoder som normalt inte är tillgängliga hos de konventionella stridskrafterna.”<sup>15</sup>*

*”Specialoperationer leds med särskilda ledningsförhållanden med tydlig närhet till den militärstrategiska ledningsnivån. Dessa ledningsförhållanden skapar förutsättningar för att tidigt i planeringen, vid framtagande av militärstrategiska optioner, överväga möjligheter att genomföra specialoperationer inom ramen för en nationell eller multinationell strategi. Ledningsförhållandet möjliggör viktiga och nödvändiga framgångsfaktorer, såsom operationssäkerhet, möjlighet till okonventionellt uppträdande, tempo och flexibilitet, varvid strategisk inriktning direkt omsätts i operativ effekt.”<sup>16</sup>*

Det finns flera definitioner på vad som menas med specialoperationer men i den här studien är det denna som gäller.

#### 2.1.2 Direct action (DA)

Kortvariga tillslag och andra offensiva aktioner i liten skala genomförda av specialiserade militära förmågor i syfte att gripa, förstöra, exploatera, återta eller skada utvalda mål.<sup>17</sup>

#### 2.1.3 Reguljär och irreguljär motståndare

Irreguljär krigföring är en kamp mellan statliga och icke statliga aktörer avseende legitimitet och inflytande över befolkning. Irreguljär krigföring använder ett tillvägagångssätt bestående av indirekta och asymmetriska metoder. De använder hela spektret av sina förmågor för att urholka motståndarens makt, inflytande och vilja. Skillnaderna mellan irreguljär och reguljär krigföring finns i kontexten avseende befolkningen. En reguljär motståndare ser befolkningen som perifer till konflikten medan en irreguljär ser den som central. En reguljär motståndare vill besegra den militära förmågan eller den politiska ledningen medan en irreguljär bedriver en kamp om legitimitet och inflytande från befolkningen. En irreguljär motståndare kräver ett annat operativt tänkande och en annan hotförståelse.<sup>18</sup>

#### 2.1.4 Överraskning

McRaven använder följande definition för förmågan att överraska: *Strike the enemy at a time or place, or in a manner, for which he is unprepared.”<sup>19</sup>*

Men han menar även att specialförband måste kunna attackera trots att motståndaren är förberedd men att i dessa operationer handlar överraskning om att slå till när motståndaren har garden nere.<sup>20</sup>

---

<sup>15</sup> Försvarsmakten, Gemensamma operationer – DGO 2020, Stockholm, Försvarsmakten, 2020, 123

<sup>16</sup> Ibid 123

<sup>17</sup> USSOCOM, core activities, <https://www.socom.mil/about/core-activities>

<sup>18</sup> U.S. air force doctrine, Annex 3-2 Irregular warfare, 2020, 5 [https://www.dctrine.af.mil/Portals/61/documents/Annex\\_3-2/3-2-D02-IW-Fundamentals.pdf](https://www.dctrine.af.mil/Portals/61/documents/Annex_3-2/3-2-D02-IW-Fundamentals.pdf)

<sup>19</sup> McRaven, 1995, 16

<sup>20</sup> Ibid 17

### 2.1.5 *Kreativitet vs. innovation*

Kreativitet är sammankopplat med innovation men de ska inte förväxlas. Relationen mellan begreppen är att när kreativitet tillsammans med logiskt tänkande fungerar kan en bättre lösning skapas vilket leder till innovation.<sup>21</sup> Denna studie avhandlar begreppet kreativitet, dess innebörd och resonemang kring vad ingredienserna i begreppet innehåller. Innovation har en implicit roll tack vare kreativitetens betydelse för innovation men avhandlas inte specifikt.

### 2.2 *Introduktion samt val av teoretiskt ramverk*

Vid studerandet av tidigare forskning avseende specialförband framkom att det fanns en begränsning kring begreppet militär kreativitet. Sökandet utökades då till militärteori generellt men kreativitet var relativt utforskat även här. Det som var av intresse ingår i det teoretiska ramverket och utgörs av Milan Vegos, *On creativity*<sup>22</sup> som resonerar kring militär kreativitet och dess begränsningar i militära organisationer. Ytterligare litteratur var svår att finna inom krigsvetenskap varför fokus riktades mot civila författare. Kreativitet är en inneboende mänsklig förmåga och uppkomsten till kreativitet gör ingen skillnad vare sig man är militär eller civil varför militärperspektivet kompletterats med civil litteratur vilket utgör grunden för studiens teoretiska ramverk. Avseende författare som resonerat kring kreativitet och innovation valdes Chris Griffiths, *The Creative thinking handbook*<sup>23</sup> samt Max McKeowns, *The Innovation Book*<sup>24</sup>. Donald A Schön, *The reflective practitioner: how professionals think in action*<sup>25</sup>, beskriver begränsningar med att bara förlita sig på positivistiska regler och strukturer samt vikten av att reflektera.

### 2.3 *On creativity*

De största hindren för militär kreativitet anser Vego vara den *hierarkiska befälsstrukturen*, *auktoritära byråkratiska systemet* samt *militärt tänkande*. Fredsrationellt tänkande premierar officerare som följer regler och offerar sin egen självständighet för att formas efter överordnades vilja. Auktoritärism innebär att befälhavare är ovilliga att inse och öppet medge sina egna misstag. De lär sällan från sina misstag och försöker upprätthålla en bild av att vara ofelbara. Byråkratin medför att militärer fastnar i fasta metoder och procedurer i felaktig tro att det ska leda till effektivitet men leder istället till att omdöme och erfarenhet negligeras till förmån för checklistor och matriser vid planering. Liknande organisationer ser förändringar som hot istället för möjligheter. Likformighet är en begränsning i och med militärt tänkande. Speciellt i fredstid finns behov av stabilitet där likformighet, d.v.s. alla får samma attityd och tro, skapar denna trygghet. Inom det militära tänkandet finns även group think, medlemmar i organisationen tar efter hur överordnade tänker. Group think är antitesen till kreativitet. Det finns en ovilja bland militära teoretiker att se krigskonst som just en konstform istället för en vetenskap och att tillåta för mycket kreativitet leder till anarki. Vego anser att vi behöver likformighet för att fungera i både fred som i krig men att behovet av kreativitet är av största vikt annars är vi dömda att falla när nästa krig kommer.<sup>26</sup>

---

<sup>21</sup> Griffiths & Costi, 2019, 9

<sup>22</sup> Vego, 2013

<sup>23</sup> Griffiths & Costi, 2019

<sup>24</sup> McKeown, Max, *The Innovation Book*, Pearson, 2014

<sup>25</sup> Schön, Donald A., *The reflective practitioner: how professionals think in action*, Repr., Ashgate, Aldershot, 2003

<sup>26</sup> Vego, 2013, 83-85

Vego menar att i en militär kontext bidrar organisatorisk kreativitet till en ökad effektivitet av egna styrkor genom att införa nya metoder i befälsstrukturen för att kunna bana väg för otraditionella tillämpningar av egna styrkor i krig.<sup>27</sup>

Kreativitet är avgörande för framgångsrik planering, förberedelse och genomförande av krigsaktioner. Kreativitet behövs även i fred för att skapa sunda organisationer, operationskoncept och doktriner. Vidare menar han att behovet av ny teknologi inte ska förväxlas med den kognitiva aspekten av kreativitet. Erfarenheten visar att ny teknik i sig självt är otillräckligt för att vinna krig.<sup>28</sup>

#### 2.4 *The reflective practitioner*

Donald Schön skriver i *The reflective practitioner om strukturerad rationalitet*<sup>29</sup> men framförallt om begränsningarna i strukturerad rationalitet. Strukturerad rationalitet bygger på positivistisk epistemologi och handlar om att professioner ska lösa problem genom standardiserade metoder samt professionell vetenskaplig kunskap som är strikt bunden och standardiserad. Schön menar att det finns begränsningar i detta synsätt. Det saknar en viktig aspekt, perspektivet kommer inte i mål med vad som är själva problemet.<sup>30</sup> Strukturerad rationalitet saknar förmågan att behålla det givna namnet och inramningen inom vad som är problemet då de flesta problem inte är stabila i sig utan har en förmåga att falla utanför givet namn samt inramad kontext. Problemet som de positivistiska strukturellt rationella står inför är att de inte ser de inlärdade konstnärliga sätten att lösa dessa problem som yrkeskunskaper. Schön menar vidare att vi måste lära oss hantera denna osäkerhet, instabilitet och värdekonflikter som komplexa problem skapar.<sup>31</sup> Detta görs genom att reflektera kring sitt *vetande-i-handling*.

Vetande-i-handling är den underförstådda kunskapen eller förmågan inom ett yrke. Regler har en mindre betydelse utan det är tolkningar, erfarenhet, bilder och handlingar som är grunden till vetande-i-handling samt att det finns en bred tillgång till dessa, en stor repertoar. Detta är något som sker implicit i vardagen, det är det automatiska tänkande som vi tar för givet. Det sker utan reflektion och är oplanerat. Denna Vetande-i-handling sker som sagt undermedvetet men är inte tillräcklig för att möta de utmaningar en yrkesutövare ställs inför. För att kunna sätta ord på det undermedvetna, tysta, kunnandet behöver vi distans och förmågan att reflektera.<sup>32</sup>

Reflektion sker genom antingen reflektera-i-handling eller reflektera-över-handling. Vid reflektera-i-handling sker reflektionen under tiden som praktiken genomförs och påverkar situationen under tiden. Den kan pågå i minuter, timmar eller dagar. Reflektera-över-handling är när en utövare reflekterar över en situation eller ett sammanhang denne brukar infinna sig i men vid en annan tidpunkt än själva tillfället.<sup>33</sup>

#### 2.5 *The creative thinking handbook*

Chris Griffiths definierar kreativitet som: *"The incubator and cultivator of new ideas, which are born from existing knowledge and combined to form a new neural pathway in the brain,*

---

<sup>27</sup> Vego, 2013, 86

<sup>28</sup> Ibid 86-90

<sup>29</sup> Författarens tolkning från *Technical rationality*

<sup>30</sup> Schön, 2003, 23-24

<sup>31</sup> Ibid 24-48

<sup>32</sup> Ibid 50-51

<sup>33</sup> Ibid 62

*leading to a personal original thought.*”<sup>34</sup> För att kreativitet ska ha en chans behövs ett öppet sinne. För att kunna öppna sinnet behöver vi veta vad som blockerar våra tankar så dessa kan raderas eller omdirigeras.<sup>35</sup>

För mycket strukturer och regler medför att vi gör samma sak om och om igen och förväntar oss olika resultat vilket sällan sker. För att skapa kreativitet behövs ett mer aktivt tänkande, att tänka med ett syfte. Vi människor tänker på det mesta men vi tänker sällan på vårt eget tänkande. Det finns för mycket som begränsar oss i vårt eget tänkande att vi fastnar och inte kommer vidare med tankarna. Dessa begränsningar i form av struktur och regler medför att endast de uppenbara, bekväma och familjära lösningarna kommer fram.<sup>36</sup>

Inom affärsvärlden pratas det om och det finns en stolthet av att vara driven av marknaden. Affärsvärlden skiljer sig av uppenbara skäl från den militära kontexten men konceptet lånas här för att resonera kring innebörden. Att säga sig vara driven av marknaden menar Griffiths är klassiskt *inom box-tänk*. Kommer styrningen från marknaden är det historia som styr och bestämmer dina beslut. Det är som att köra framåt men titta bakåt. Ett annat sätt är att vara marknadsstyrande. De marknadsstyrande överraskar genom att förutse behov och leverera det som behövs.<sup>37</sup> I den militära kontexten kan marknaden jämföras med militära konflikter och vikten av att titta framåt inte bakåt för att inte fastna i gamla hjulspår.

För att kreativitet ska kunna frodas krävs det ett kreativt ledarskap. Med kreativt ledarskap menas att stärka personalen till ett lekfullt, vågat, idéhungrigt och lösningsorienterat beteende. Finns inte en kultur och miljö som stöttar kreativitet och innovation kommer det inte kunna uppstå. Organisationen måste vara skapt så erfarenheter kan dras från goda såväl som dåliga erfarenheter. Att fela ska vara tillåtet och ses som ett sätt att lära och bli bättre.<sup>38</sup>

## 2.6 *The Innovation Book*

Individuell kreativitet beskrivs av Max McKeown i tre delar där första delen handlar om att tänka annorlunda. Att genom nytänkande finna ett eller flera svar på samma fråga. Svaret är unikt och annorlunda mot uppenbara, vanliga eller traditionella svar. Svaren kan vara underliga men de har aldrig tänkts fram av någon tidigare. Individuell kreativitet handlar även om att känna annorlunda, hur du ser på världen. Kreativa personer har ett annat sätt att se på och förhålla sig till sin omgivning. Naturligt väljer de kreativa svar och lösningar som inte andra tänker på. Tredje delen handlar om att fokusera annorlunda. Kreativa personer har ett driv mot att få skapa något nytt, att vara just annorlunda driver dem framåt. Viljan att vara kreativ föds i grunden från nyfikenhet och nödvändighet. Dessa tre delar innehar människor i olika grad men McKeown menar att kreativitet är mer process än mystik och att det går att lära sig att vara kreativ.<sup>39</sup> McKeown lyfter fram att den individuella kreativiteten handlar om att förhålla sig till fenomen på ett annat sätt. Fantasi får oss att tänka annorlunda och att inte vara uppenbara.

---

<sup>34</sup> Griffiths & Costi, 2019, 9

<sup>35</sup> Ibid 9

<sup>36</sup> Griffiths & Costi, 2019, 19-23

<sup>37</sup> Ibid 67

<sup>38</sup> Ibid 199-200

<sup>39</sup> McKeown, 2014, 4

Kreativitet och i sin tur innovation kräver öppenhet för nya idéer.<sup>40</sup> Alla människor tänker annorlunda men regler, traditioner, vanor och sociala strukturer medför att dessa idéer aldrig kommer fram.<sup>41</sup>

Idéer härstammar oftast från tidigare redan utvecklade idéer, gamla som nya, bra som dåliga. Genom att välja en oprövad idé istället för den prövade eller lära från den okända istället för den kända ökar den individuella kreativiteten. Den kan även ökas genom att omforma de insamlade idéerna till något annat eller att slå ihop flera idéer till en.<sup>42</sup>

För att kreativitet ska få utrymme krävs det en omgivning som kan utmana den traditionella strukturen och det behövs tillräckligt många inom organisationen som tror på idéerna för att de ska nå framgång.<sup>43</sup>

## 2.7 Kriterier

Nedan följer kriterier för kreativitet, framtagna från relevanta begrepp ur ovanstående referensram.

### 2.7.1 Tillämpning av fantasi

Avseende Griffiths definition är kreativitet vad som tänds gnistan till nya idéer och föder den gnistan samt leder idéer fram till en ny originell tanke.<sup>44</sup> Det som leder fram till att gnistan tänds kan beskrivas som fantasi.

McKeown skriver om att kreativa individer tänker, ser och fokuserar annorlunda. För att kunna tänka unikt och annorlunda krävs det en förmåga att forma sina tankar på ett vis som andra inte gör.<sup>45</sup> Fantasi kan leda till underliga idéer men är också av vikt för att kunna gå utanför det som är uppenbart. För att världen ska kunna ses på ett annat sätt och förhållandet till omgivningen inte ska vara inrutat eller fångat i ett mönster krävs det en förmåga att tänka annorlunda än andra och för att det ska ske behövs fantasi.

För att finna olika mål, som Schön beskriver, kring reflektion<sup>46</sup> krävs fantasi. Om inte fantasi adderas till reflektionen kommer inga nya intryck utan resultaten blir densamma hela tiden.

### 2.7.2 Förmåga till öppet sinne

Ett öppet sinne kan tillåta reflektion kring vad Schön beskriver som vårt vetande-i-handling och lyfta våra tankar bortom regler och strukturer.<sup>47</sup> De komplexa problemens sanna natur blir enklare att förstå och finna lösningar på. Är sinnet stängt upptäcks inte det som Vego ser som motståndare till kreativitet, likformighet eller group think utan tänkandet blir enspårigt enligt högre chefs tyckande.<sup>48</sup> För att fantasi och kreativitet ska ha en chans behövs enligt både Griffiths och McKeown ett öppet sinne.<sup>49</sup> För att kunna öppna sinnet behöver vi veta vad som blockerar våra tankar så dessa kan raderas eller omdirigeras annars kan inte fantasin blomma

---

<sup>40</sup> McKeown, 2014, 69

<sup>41</sup> Ibid 4

<sup>42</sup> Ibid 5

<sup>43</sup> McKeown, 2014, 69

<sup>44</sup> Griffiths & Costi, 2019, 9

<sup>45</sup> McKeown, 2014, 69

<sup>46</sup> Schön, 2003, 62

<sup>47</sup> Ibid 49-51

<sup>48</sup> Vego, 2013, 83-85

<sup>49</sup> McKeown, 2014, 4

ut och leda till kreativitet.<sup>50</sup> Fantasin får endast en chans om det finns ett aktivt tänkande kring vårt tänkande, den mest familjära eller enkla lösningen kanske inte är den bästa lösningen. Den enkla och familjära lösningen kanske är enklast just för att den är innanför normala strukturer och hur gruppen är formad att tänka. Ett öppet sinne kan se bortom dessa strukturer och finna en mer fantasifull lösning.<sup>51</sup>

### 2.7.3 *Tillåta sig inspireras*

Genom att tillåta sig att inspireras av andra och, som McKeown skriver, att slå ihop eller vidareutveckla andras idéer kan fantasifulla och i sin tur kreativa lösningar upptäckas. Även misslyckanden och gamla idéer kan leda till och ge inspiration.<sup>52</sup> Schön skriver om att reflektera under genomförande samt innan och efter på sina aktiviteter. Reflektionen hjälper till att ta in vad en själv och andra gör och vad som är framgångsrikt.<sup>53</sup> Enligt Vego är en av begränsningarna med militärt tänkande att det finns en rädsla för att göra fel och auktoritärism leder till en tro på ofelbarhet. För att kunna vara kreativ måste misslyckanden tillåtas och istället, genom reflektion, leda till inspiration.<sup>54</sup>

### 2.7.4 *Organisatorisk anpassningsförmåga*

För att kreativitet ska ha en chans behöver, som Griffiths beskriver, ledarskapet uppmuntra till fantasifulla lösningar och inte sätta en för strukturell prägel på tillvaron. I tankarna ska det inte finnas fel eller rätt utan viljan att utvecklas ska råda så att ett lärande kan ske genom att idéhungeriga individer vågar agera. Finns det traditionella strukturer ska de vågas och tålas att prövas.<sup>55</sup>

Rationaliteten, som Vego skriver, kan inte vara som så att regler och struktur tar bort individuella tankar och idéer. Personalens samlade erfarenhet måste tas tillvara och ska inte begränsas för mycket av checklistor och matriser.<sup>56</sup> Likt Schön skriver måste organisationer vara anpassade så att reflekterad vetande-i-handling också ses som professionell kunskap jämte regler och strukturer.<sup>57</sup> McKeown anser att organisationen måste tillåta att det finns öppna sinnen och anpassa strukturen så den får utrymme, annars har inte kreativiteten en chans att utvecklas.<sup>58</sup>

## 3 Metod

### 3.1 *Vetenskaplig utgångspunkt*

Studien genomfördes med ontologisk antagande att världen kan ses ur ett visst objektivt perspektiv men att fenomenet i fråga inte är så lätt att förstå. Det finns en kontextuell betydelse som spelar in vilket gör att det objektiva inte är helt kristallklart. Avseende epistemologiskt synsätt finns det vissa faktorer som spelar in på varför kreativitet är avgörande men de är inte helt kausala utan till del påverkar kontextuella faktorer. Med detta antagande tar

---

<sup>50</sup> Griffiths & Costi, 2019, 9

<sup>51</sup> Ibid 19-23

<sup>52</sup> McKeown, 2014, 5

<sup>53</sup> Schön, 2003, 62

<sup>54</sup> Vego, 2013, 83-85

<sup>55</sup> Griffiths & Costi, 2019, 199-200

<sup>56</sup> Vego, 2013, 83-85

<sup>57</sup> Schön, 2003, 49-51

<sup>58</sup> McKeown, 2014, 69

studien en deduktiv ansats där författaren har viss förförståelse och påverkar valen av fall samt utformningen av teorin. Med dessa ställningstaganden intar undersökningen ett post-positivistiskt perspektiv.<sup>59</sup> Avsikten med studien är att utveckla förståelsen kring kreativitet och förståelsen ansågs inte kunna reduceras till siffror utan att det finns en komplexitet i förståelsen som med mer rättvisa fångas i ordens nyansrikedom därför används en kvalitativ metod.<sup>60</sup>

### 3.2 Undersökningsdesign

Forskningsöversikten visar på att militär kreativitet är relativt outforskat och det finns en brist vad som menas med att vara kreativ. Genom deduktiv metod skapas ett antal kriterier och antaganden som prövas på respektive fall.<sup>61</sup> Tidigare forskning visar på att kreativitet är viktigt och därifrån hämtar studien sitt huvudantagande.<sup>62</sup>

Vid genomförandet av studien används fler-fallstudie där fyra fall studeras. För att ta reda på *hur* kreativitet påverkade lösandet av specialoperationer sågs den verkliga kontexten kring respektive operation som viktig att studera. Vad som var avgörande för de utvalda specialförbandsoperationernas framgång respektive misslyckande var oklart. Fallstudier lämpar sig väl när gränsen mellan kontext och företeelse är oklar, när kontexten är avgörande samt när *hur* frågor ska besvaras.<sup>63</sup> Fallstudier är även lämpliga när fenomenet visar sig i ett avgränsat sammanhang, det vill säga att fenomenet infinner sig i sin kontext. Karaktäristiskt är också att själva fenomenet är komplext vilket medför att just gränsen mellan kontext och fenomenet i fokus blir svår att se samt att gränsen förändras under studiens gång.<sup>64</sup> Kontexten i detta fall innebär specialoperationer och fenomenet i sig är kreativitet. Studien tar avstamp i att det finns olika stort behov av kreativitet beroende på kontext och motståndare varför fallen medvetet valts ut för att påvisa detta. En enkätundersökning t.ex. kan studera tusentals olika variabler men i denna typ av studie sker endast en analys av just variablerna. I fallstudier är det den inre karaktären som är av betydelse, inte att bryta ner fallen i en samling variabler.<sup>65</sup>

Fallstudien är en strukturerad och fokuserad jämförande fallstudie. Strukturerad på det sätt att samma kriterier, antaganden och indikationer studeras lika via analysverktyget på samtliga fall. Fokuserad menas att det endast är en aspekt, kreativitet, som är giltig. Struktureringen och fokuseringen används för att kunna genomföra en rättvis jämförelse av respektive fall.<sup>66</sup>

Tidigare forskning visar en brist avseende beskrivning av kreativitet i militära sammanhang. Därför tar studien, genom prövandet av ställda antaganden, en teoriutvecklande ansats. Syftet är inte att fullt ut generalisera en teori utan att pröva framtagna tentativa antaganden, att högre grad av kreativitet bidrar till högre grad av framgång vid specialoperationer. Den utvecklade teorin kan egentligen endast accepteras vid rådande observationer men genom jämförande fallstudier kan viss generalisering göras även utanför rådande kontext.<sup>67</sup> Bidraget av den utvecklade teorin kan beskrivas som ökad förståelse för kreativitetens betydelse vid lösandet

---

<sup>59</sup> Della Porta, Donatella & Keating, Michael (red.), *Approaches and methodologies in the social sciences: a pluralist perspective*, Cambridge University Press, Cambridge, 2008, 23

<sup>60</sup> Jacobsen, Dag Ingvar, *Hur genomför man undersökningar?: introduktion till samhällsvetenskapliga metoder*, Upplaga 2:2, Studentlitteratur, Lund, 2018, 20

<sup>61</sup> George, Alexander L. & Bennett, Andrew, *Case studies and theory development in the social sciences*, MIT, Cambridge, Mass., 2005, 111

<sup>62</sup> David, Matthew & Sutton, Carole D., *Samhällsvetenskaplig metod*, 1. uppl., Studentlitteratur, Lund, 2016, 22

<sup>63</sup> Yin, Robert K., *Fallstudier: design och genomförande*, 1. uppl., Liber, Malmö, 2007, 31

<sup>64</sup> Johansson, Rolf, *Ett bra fall är ett steg framåt Om fallstudier, historiska studier och historiska fallstudier*, <http://arkitekturforskning.net/na/article/viewFile/417/370>

<sup>65</sup> David & Sutton, 2016, 151

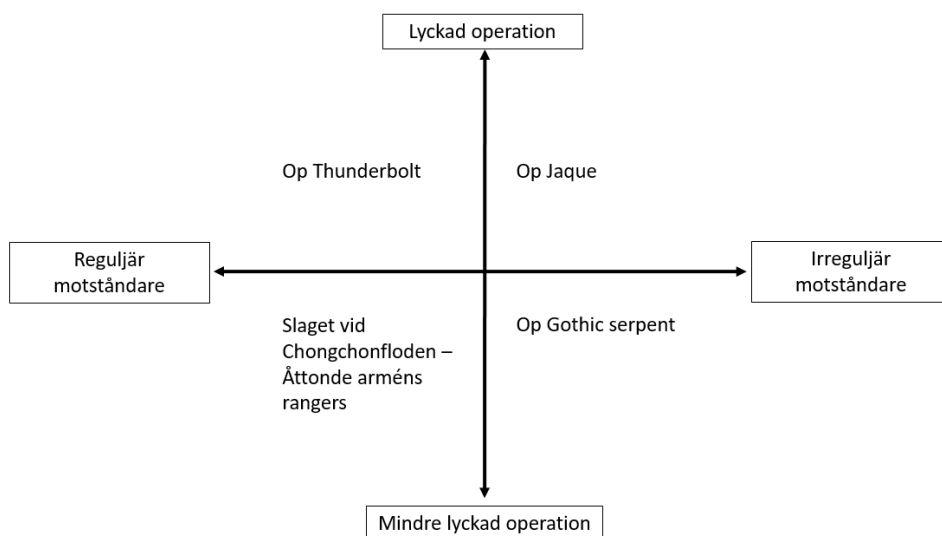
<sup>66</sup> George & Bennett, 2005, 67

<sup>67</sup> Denk, Thomas, *Komparativ metod: förståelse genom jämförelse*, Studentlitteratur, Lund, 2002, 19-20

av specialoperationer samt övriga militära operationer. Fallen definieras som specialoperationer med DA-karaktär med fokus på att analysera kreativitet.

### 3.3 Val av fall

Samtliga fall är specialförbandsoperationer där ingående personal är speciellt tränad och utrustad för att genomföra liknande typ av uppdrag. Samtliga operationer i respektive fall är av DA-karaktär mot en mer eller mindre befäst motståndare. Syftet var att välja fall ur olika kontext avseende typ av motståndare samt hur utgången blev, för att kunna studera kreativiteten och motståndarens inverkan för att se hur de påverkar utgången av operationen. Två av fallen valdes för att de var lyckade operationer, operation Thunderbolt och operation Jaque. Två fall valdes för att de var mindre lyckade operationer, Slaget vid Chongchonfloden – Åttonde arméns rangers och operation Gothic serpent. Åtskillnad mellan de lyckade samt mellan de mindre lyckade gjordes av vilken motståndare de stod inför, reguljär respektive irreguljär (se Figur 1).



Figur 1 Modell av valda fall

### 3.4 Analysmodell

För att genomföra en rättvis jämförelse mellan respektive fall utvecklades en analysmodell. Analysmodellen tog form ur den teoretiska referensramen och samlar de centrala antaganden kring vad kreativitet är. Analysmodellen anger en förväntad situation och är endast giltig i den situationen men genom att genomföra en jämförande fallstudie testas dessa antaganden på faktiska situationer vilket är syftet för att stärka dessa antaganden.<sup>68</sup> Analysmodellen består av *kriterier* (för att lyckas med kreativitet), *antaganden* (påståenden om att fenomenet stärker specialförbandsoperationer) och *indikationer* (sökts efter i respektive fall för att stödja antaganden).

### 3.5 Operationalisering

Vid genömläsning av det teoretiska ramverket uppstod fyra kategorier vilka utgör de antaganden som görs om vad som är kreativitet. De fyra kategorierna är *tillämpning av fantasi*, *förmåga till öppet sinne*, *tillåta sig inspireras* och *organisatorisk anpassningsförmåga*.

<sup>68</sup> Denk, 2002, 15-16



Frågan, *Hur påverkar kreativitet överraskningsförmågan och i sin tur utgången vid lösandet av specialoperationer?* antyder att det finns en relation mellan kreativitet och utgången av en operation. I analysen används antagandet *Kreativitet är avgörande för att kunna överraska motståndaren vid specialförbandsoperationer*. Detta huvudantagande bryts ner till följande kriterier; tillämpning av fantasi (K1), förmågan till öppet sinne (K2), tillåta sig inspireras (K3) samt organisatorisk anpassningsförmåga (K4). Operationalisering av begreppet militär kreativitet sker genom antaganden kopplade till respektive kriterier samt en indikation för att finna om antaganden stämmer vid studerandet av fallen.

Tabell 1 Beskrivning av analysverktyg

<b>Huvudantagande</b>			
Kreativitet är avgörande för att kunna överraska motståndaren vid specialförbandsoperationer			
<b>Kriterier</b>		<b>Antagande</b>	<b>Indikation</b>
<b>K1</b>	Tillämpning av fantasi	<i>Tillämpning av fantasi medför att nya idéer kan skapas vilket leder till ökad kreativitet och innovation vilket i sin tur ökar specialförbandens förmåga till överraskning.<sup>69</sup></i>	Lösningar finns utanför ett linjärt tänkande och det uppenbara
<b>K2</b>	Förmåga till öppet sinne	<i>Ett öppet sinne som tillåter ett agerande bortom regler och strukturer ökar specialförbandens förmåga till överraskning.<sup>70</sup></i>	Idéer utanför den ordinarie strukturen och invanda beteenden tillåts
<b>K3</b>	Tillåta sig inspireras	<i>Genom att se på och inspireras av andras eller egna tidigare lösningar föds nya idéer vilket ökar specialförbandens förmåga till överraskning.<sup>71</sup></i>	Lyckade som misslyckade tidigare erfarenheter inspirerar till utveckling
<b>K4</b>	Organisatorisk anpassningsförmåga	<i>En organisation som tillåter att nya kreativa idéer utvecklas och inte begränsas av invanda mönster och beteenden ökar specialförbandens förmåga till överraskning.<sup>72</sup></i>	Nya idéer accepteras och organisationen ser förbi invanda mönster och beteenden, regler och strukturer begränsar inte det öppna sinnet

#### 4 Analys

Inledningsvis presenteras respektive fall med en kort bakgrund samt en kort sammanfattning av analysen. Därefter analyseras respektive fall mot kriterierna (K1-K4). Slutligen presenteras en sammanfattning av analysen.

<sup>69</sup> Se 2.6.1 Tillämpning av fantasi

<sup>70</sup> Se 2.6.2 Förmåga till öppet sinne

<sup>71</sup> Se 2.6.3 Tillåta sig inspireras

<sup>72</sup> Se 2.6.4 Organisatorisk anpassningsförmåga

## 4.1 Operation thunderbolt

### 4.1.1 Bakgrund

Operation Thunderbolt eller Entebbe raiden var en operation för att frita 103 gisslan från ett franskt flygplan. Operationen ägde rum 3-4 juli 1976 och utfördes av israeliskt specialförband. Gisslantagarna bestod av medlemmar från *Folkfronten för Palestinas befrielse* och *Röda arméfraktionen*. Efter mellanlandning i Aten kapades planet den 27 juni och flögs till Entebbe, Uganda. Ugandas ledare Idi Amin stödde kapningen med bl.a. militära styrkor vilka bevakade flygplatsen. De av 258 i gisslan som inte var israeler eller judar frigavs, övriga i gisslan skulle frigges i utbyte mot 53 militanta palestinier fängslade i bl.a. Israel, Kenya och Västtyskland. Den 3 juli startade fyra flygplan av modellen C-130H Hercules med israeliska soldater ombord och efter ca.400 mil från Israel till Uganda fritog Israel Defense Force (IDF) gisslan inom en timme. Samtliga gisslantagare dödades och elva ugandiska MiG plan förstördes. En israelisk soldat dog under operationen samt tre ur gisslan. Flygplanen återfyllde bränsle i Nairobi, Kenya innan de återvände till Israel. Operationen var en stor succé för Israel.<sup>73</sup>

### 4.1.2 Tillämpning av fantasi (KI)

*"At first glance it seemed that the problems were insoluble [...]"*

För att lyckas med operation Thunderbolt var överraskning en viktig komponent. Planerarna brottades med kompromissen att genomföra en diskret landning och att få med tillräckligt med eldkraft samt att komma nära gisslan utan att gisslantagarna och det ugandiska försvaret uppmärksammades.<sup>74</sup> Det fanns även en överhängande risk att gisslantagarna skulle avrätta gisslan vid ett misstänkt räddningsförsök. Målot massakern låg färskt kvar i minnet.<sup>75</sup> Flygplanen kunde inte riskera att taxa för nära terminalbyggnaden då de inte ville dra till sig uppmärksamhet.<sup>76</sup> Lösningen blev att efterlikna Idi Amins sätt att ta sig till flygplatsbyggnaden, i en svart Mercedes åtföljd av två Range Rovers, vilket visats på CBS news tidigare. IDF hade inga svarta Mercedes utan de hyrde en vit som målades svart.<sup>77</sup> Soldaterna i fordonen använde sig av ugandiska uniformer för att lättare komma förbi vakterna.<sup>78</sup> Genom denna åtgärd lyckades de första ur specialförbanden ta sig nära de ugandiska vakterna utan att misstankar väcktes.<sup>79</sup>

Det fanns en risk att landningsljusen på banan i Entebbe inte var tända och det israeliska flygvapnet hade inte befäst förmågan att landa helt i mörker. Genom att använda väderradarn för att se topografin kunde banan urskiljas från angränsande terräng. Detta var inte en väl prövad metod men fungerade.<sup>80</sup>

---

<sup>73</sup> Entebbe raid, 1998, Encyclopaedia Britannica, <https://www.britannica.com/event/Entebbe-raid>

<sup>74</sup> David, Saul, Operation Thunderbolt: Flight 139 and the raid on Entebbe Airport, the most audacious hostage rescue mission in history, Hodder & Stoughton, London, 2015, 167-186

<sup>75</sup> Ofer, Yehuda, Operation Thunder: the Entebbe raid : the Israelis' own story, Penguin Books, Harmondsworth, 1976, 85-86

<sup>76</sup> Rashba, Gary, RESCUE AT ENTEBBE: An Israeli transport squadron commander recounts the daring air operation to liberate hijacking hostages in Uganda, Aviation History, 19, 4, 2009, 44

<sup>77</sup> Ibid 44

<sup>78</sup> Globus group, Operation Thunderbolt: Entebbe Documentary (2000), 2018, <https://www.youtube.com/watch?v=oQjXC4VjxPU>

<sup>79</sup> David, 2015, 248-250

<sup>80</sup> Rashba, 2009, 44-45

#### 4.1.3 *Förmåga till öppet sinne (K2)*

Israels standard pansarskyttefordon var för stora och tunga för att ta med på flygplanen. Men understöd i form av fordon ansågs behövas under tillslaget och lösningen blev att använda sovjettillverkade pansarskyttefordon vilka tagits under Yom Kippur kriget tre år tidigare.<sup>81</sup>

Lösningen att genomföra mörkerlandning utan ljus på landningsbanan var nytänkande men också farlig men tilläts ändå av ledningen i IDF. Piloterna genomförde en förevisningsflygning med beslutsfattare ombord där de visade att de kunde, därefter godkändes planen.<sup>82</sup> Proceduren var utanför normala strukturer och regler men ledningen såg nyttan före problemen vilket ledde till att operationen kunde genomföras under mörker vilket var en förutsättning för överraskning.

Operationen kunde inte genomföras om inte markförbandet kunde genomföra en omedelbar utrensning av terroristerna. Behovet medförde att underrättelseinhämtningen var akut, hur såg byggnaden ut, var befann sig terroristerna, var fanns gisslan och var fanns det ugandiska försvaret?<sup>83</sup> Israels underrättelseverksamhet gick på högvarv och intervjuade ingenjörerna som byggt flygplatsen och sträckte ut trådar i alla riktningar för att få information. Amerikanska satellitbilder kunde inte ge tillräcklig information så en Mossad agent hyrde ett flygplan i Nairobi, flög till Entebbe och fejkade motorproblem samtidigt som han fotograferade platsen.<sup>84</sup> Men det som ledde till avgörande information var den frigivna gisslan som fanns på plats i Paris.<sup>85</sup> Ett öppet sinne ledde till att flera informationskanaler undersöktes och resulterade i att relevant information för att kunna genomföra operationen framkom.

Det fanns dock även brist på öppet sinne. Befälhavaren för markstyrkan, Yoni Netanyahu, tappade momentant tron på att vilseledningen med ugandiska uniformer och den svarta Mercedesen fungerade vid kontakt med den första vakten. Trots inrådan från personal i samma fordon som hade information om det ugandiska försvaret valde Yoni att försöka likvidera vakten med ljuddämpade pistoler men lyckades inte vilket ledde till att ytterligare eldgivning skedde.<sup>86</sup> Överraskningsmomentet gick nästan förlorat genom detta agerande.

#### 4.1.4 *Tillåta sig inspireras (K3)*

Israeliska specialförband hade under tiden för operation Thunderbolt genomlevt flera gisslansituationer vid bland annat flygplan och hade två år tidigare genomlevt Ma'lot massakern där 25 gisslan dödades.<sup>87</sup> För att inte fastna i ett visst beteende övade de mot alla olika tänkbara objekt där olika taktik och metoder användes för varje genomförande.<sup>88</sup> Israelerna hade inför operation Thunderbolt ett agerande som medförde att de inte fastnade i ett specifikt beteende. Erfarenheten togs från tidigare operationer, väl genomförda som misslyckade.

Inför mörkerlandningen med Hercules C-130 nyttjades en tidig modell av mörkerhjälpmedel vilka använts på land tidigare men aldrig i luften. De var av låg kvalitet men underlättade landningen.<sup>89</sup>

---

<sup>81</sup> David, 2015, 168-169

<sup>82</sup> Rashba, 2009, 44-45

<sup>83</sup> Ofer, 1976 87

<sup>84</sup> Globus group, Operation Thunderbolt: Entebbe Documentary (2000), 2018

<sup>85</sup> Ofer, 1976, 87-88

<sup>86</sup> David, 2015, 249-250

<sup>87</sup> Fishkoff, Sue, Documentary recalls the horrors of Ma'alot school massacre, 2011, <https://www.jta.org/2011/05/05/culture/documentary-recalls-the-horrors-of-maalot-school-massacre>

<sup>88</sup> David, 2015, 27

<sup>89</sup> Globus group, Operation Thunderbolt: Entebbe Documentary (2000), 2018

#### 4.1.5 Organisatorisk anpassningsförmåga (K4)

Inför operation Thunderbolt togs fyra initiala planer fram men de sågs som omöjliga att genomföra.<sup>90</sup> Avståndet till Entebbe från Sharm el-Sheik, närmsta användbara israeliska flygplats, var 1900 miles vilket innebar en flygning på åtta timmar och ingen möjlighet att återvända från Entebbe utan att fylla på bränsle.<sup>91</sup> En flygning som behövde ske dolt utan att upptäckas på radarn och landa på en okänd flygplats (möjligtvis i mörker) utan att väcka misstankar hos det ugandiska försvaret eller hos terroristerna som potentiellt kunde avrätta gisslan.<sup>92</sup> En militär lösning såg inte ut att finnas samtidigt som trycket från anhöriga och det israeliska folket var stort varför att förhandla sågs som enda lösningen.<sup>93</sup> Men planeringen slutade aldrig och lösningarna fastnade inte vid de initiala planerna utan kreativiteten fortsatte med en mängd olika variationer vilket ledde till en fungerande plan där de nya idéerna accepterades och spelade en avgörande roll.

För att planen skulle lyckas behövde flygplanen starta vid en viss tidpunkt med anledning av att ett brittiskt flygplan skulle återfylla bränsle i Entebbe, tanken var att landa i det brittiska flygplanets radioskugga. Vid start fanns inget beslut om militär lösning men punkt för ingen återvändo var fyra timmar efter start. Beslutet fick komma i luften vilket det också gjorde.<sup>94</sup>

Organisationen visar på öppenhet och fastnar inte i vissa strukturer eller principer. Trots hård press finns fortfarande en vilja till att se nya lösningar och den militära lösningen får ändå tillåtelse att starta trots att genomförandet inte är godkänt.

Vid planeringen fanns det ändå strukturer i form av checklistor som följdes slaviskt. Det fanns en rädsla för att missa viktiga punkter och att gina i kurvorna.<sup>95</sup> Det är möjligt att kreativiteten kan ha begränsats av denna strukturerade planering.

#### 4.1.6 Sammanfattning

Israelerna hade genom lärdomar från tidigare attentat lärt sig anpassning och att ett kreativt tänkande är ett måste. Fantasi ledde till nytänkande och ett öppet sinne medförde att operationen inte stagnerade vid uppenbara och enkla lösningar. Organisationen fortsatte hela tiden framåt och hade flera parallella planer för att inte låsa sig i tankarna. Operation Thunderbolt visar, genom ett fantasifullt tänkande och ett öppet sinne samt att organisationen inte fastnar i vissa strukturer, på kreativitet som medförde att operationens utgång trots ett svårt utgångsläge på ett enastående resultat.

### 4.2 Operation jaque

#### 4.2.1 Bakgrund

2:a juli 2008 genomförde Colombianska operatörer en av mest komplexa och djärva operationer som genomförts. Utan att avlossa ett skott fritog de obehäpnade operatörerna tre amerikaner och tolv colombianer varav en var Ingrid Betancourt<sup>96</sup> från *Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia* (FARC), gisslan hade då varit fångar i drygt fem år.<sup>97</sup> Förhållande för fritagningen

---

<sup>90</sup> David, 2015, 106-107

<sup>91</sup> Ibid 78

<sup>92</sup> Ofer, 1976, 83-84

<sup>93</sup> David, 2015, 145

<sup>94</sup> Globus group, Operation Thunderbolt: Entebbe Documentary (2000), 2018

<sup>95</sup> Ibid

<sup>96</sup> Colombiansk politiker och före detta senator samt anti korruptionsaktivist. Hon kidnappades den 23 februari 2002.

<sup>97</sup> Whaley, Barton & Rothstein Hy, The Art and Science of Military Deception [Elektronisk resurs], Artech House, 2013, 383

var komplexa då FARC utvecklat ett avancerat nätverk för att hålla gisslan dold. Nätverket bestod av flera läger gömda under tätt lövverk vilket gjorde dem svåridentifierade. Gisslan flyttades frekvent mellan dessa läger och så fort de anade upptäckt.<sup>98</sup> Men genom innästling av kommunikationsmedel<sup>99</sup> och vilseledning genom en trojansk häst lyckades den colombianska regimen frita den gisslan som var mest prioriterad av FARC-gerillan vilket lamslog hela organisationen.<sup>100</sup>

Den trojanska hästen bestod av ommålade helikoptrar med humanitär personal spelad av colombianska specialförband, operationens avsikt var att likna en tidigare gisslanöverlämning i Venezuela tidigare under året.<sup>101</sup> Innästlingen av kommunikationsmedlen innebar att FARC-ledarna som höll gisslan kunde styras vilket ledde till isolering från övriga FARC. Colombianska militärer lyckades styra FARC-ledarna till att transportera gisslan i de ommålade helikoptrarna.<sup>102</sup>

#### 4.2.2 Tillämpning av fantasi (K1)

Problemen den colombianska armén stod inför var, förutom den täta djungeln vilket medförde att gisslan och gisslantagarna var svåra att upptäcka, att FARC efter sekel av operationer har utvecklat en paranoia. Gisslan som skulle fritas var FARC:s kronjuveler och de förväntades inta yttersta försiktighet.<sup>103</sup>

Efter att ha studerat FARC:s kommunikationsprocedurer under tjugo år kläcker en Colombiansk underrättelsearbetare en idé att få in dem själva i nätverket. Genom en schemalagd förändring av frekvenser och krypteringskoder lyckas colombianerna att själva agera radiooperatörer för två högt uppsatta FARC-ledare. Personer med rätt uttal och tonläge identifierades för att kunna härma tidigare FARC radiooperatörer samt att platser för att likna det avlägsna djungelbakgrundsljudet skapades. Genom detta agerande lyckades colombianska regimen agera enligt FARC:s interna befälskedja och ge order för vad som skulle ske med gisslan.<sup>104</sup> För att inte skapa misstankar åt andra hållet, mot högsta FARC-ledningen, behövdes även radiooperatörer som svarade upp mot dem från gisslanhållarnas sida.<sup>105</sup>

Två av Colombias äldsta Mi-17 helikoptrar målades om att se ut som räddningshelikoptrar.<sup>106</sup> All gammal militärfärg skrubbades bort med sand och på sidan målades den humanitära organisationen ”*Misión Humanitaria Internacional*” logotype och vapensymbol som var överkryssad för att visa att vapen inte var välkomna ombord. Detta för att minimera risken för operationen och för att härma tidigare humanitära insatser.<sup>107</sup>

#### 4.2.3 Förmåga till öppet sinne (K2)

För att radiooperatörerna skulle vara så autentiska som möjligt söktes det efter lämpliga ”röster” men inga militära var lämpliga utan civila kvinnor rekryterades och fick utbildning för att kunna spela trovärdigt.<sup>108</sup> För att även övriga i räddningsoperationen skulle vara trovärdiga hyrdes en

---

<sup>98</sup> Whaley & Rothstein, 2013, 384

<sup>99</sup> Ibid 389

<sup>100</sup> Ibid 383

<sup>101</sup> Briscoe, Charles H. & Kulich Daniel J. Operación JAQUE The Ultimate Deception, Veritas Vol. 14, No. 3, 2018, 16

<sup>102</sup> Ibid 15-18

<sup>103</sup> Connor, Jeffrey C., Operación Jaque: The Colombian Hostage Rescue, 2012, 10-11

<sup>104</sup> Whaley & Rothstein, 2013, 389

<sup>105</sup> Connor, 2012, 9

<sup>106</sup> Briscoe & Kulich, 2018, 15

<sup>107</sup> Connor, 2012, 11

<sup>108</sup> Briscoe & Kulich, 2018, 17

professionell skådespelare in vars uppgift var att ”tvätta bort” en militär uppsyn från deltagarna.<sup>109</sup>

Underrättelsetjänsten skapade en hemsida för den fiktiva organisationen för mänskliga rättigheters och president Uribe gav vidare legalitet åt organisationen i nationella tevesändningar.<sup>110</sup> De ommålade helikoptrarnas giltighet skapades genom att de fick en fiktiv roll där deras kapacitet skulle visas upp i en nationell luftshow.<sup>111</sup>

Den traditionellt rådande metoden för informationsinhämtning var personbaserad inhämtning (HUMINT). Men inför operationen anpassades inhämtningen mot signalspaning (SIGINT) vilket ansågs både otraditionellt och okonventionellt. Anpassningen tillsammans med djupgående operatörer gav resultat som inte kunnat ges med tidigare konventionella metoder.<sup>112</sup>

Generellt visade operationen på ett öppet sinne och operationen var lyckad men fokus var stort på själva fritagningen vilket ledde till att omfallsplaneringen blev lidande och det fanns ingen efterföljande plan oaktat utgång.<sup>113</sup> Det är lika viktigt att planera för framgång som för misslyckande.<sup>114</sup> Hade ett öppet sinne avseende ett bredare målperspektiv funnits kunde metoden använts för att gripa ytterligare fler FARC-ledare.

#### 4.2.4 Tillåta sig inspireras (K3)

Vid planeringen inspirerades colombianska armén av både riktiga operationer men också av fiktiva. De inspirerades av Entebbe raiden och den japanska gisslanfritagningen från ambassaden i Peru. De inspirerades även av vilseledningen från filmer som *Ocean's eleven* samt *The Recruit* och böcker skrivna av tidigare FARC-gisslan.<sup>115</sup> Venezuelas president Hugo Chavez hade tidigare under året arrangerat en frigivning av gisslan. Den frigivningen studerades noggrant och kopierades. Denna frigivning inspirerade till användandet av helikoptrar från en humanitär organisation.<sup>116</sup>

#### 4.2.5 Organisatorisk anpassningsförmåga (K4)

Den colombianska arméchefen, General Montoya, litade på sina underställda och gav dem mandat att skapa förhållanden att få hem gisslan.<sup>117</sup> Konventionella metoder att frita gisslan hade under längre tid inte burit frukt och generalen var mottaglig för alla möjliga optioner, även om de är oortodoxa.<sup>118</sup> Den geniala idén att kapa kommunikationen kom inte från toppen av organisationen utan från en ung sergeant tjänstgörande som kryptoanalytiker.<sup>119</sup>

Operationen hade en konventionell plan B (28 helikoptrar, 15 spetsflygplan och 300 SOF soldater)<sup>120</sup> men som inte var speciellt tillförlitlig och det fanns en risk att FARC kunde få ytterligare nio gisslan om operationen misslyckades men en tilltro till operatörerna och planen

---

<sup>109</sup> Briscoe & Kulich, 2018, 19

<sup>110</sup> Ibid

<sup>111</sup> Ibid

<sup>112</sup> Ibid 15

<sup>113</sup> Ibid 23

<sup>114</sup> Connor, Jeffrey C., Operación Jaque: The Colombian Hostage Rescue-epilogue, 2012, 5

<sup>115</sup> Ibid 10

<sup>116</sup> Ibid

<sup>117</sup> Briscoe, & Kulich, 2018, 11

<sup>118</sup> Ibid 16

<sup>119</sup> Ibid 11

<sup>120</sup> Connor, 2012, 4

medgav att organisationen var djärva nog att genomföra vilseledningen.<sup>121</sup> Den colombianska regimen var redo att ta konsekvenserna.<sup>122</sup>

Trots bevis på hög organisatorisk flexibilitet krävdes ett hierarkiskt godkännande för att ekonomi skulle frigöras vilket påverkar både den viktiga sekretessen men också kreativiteten.<sup>123</sup> Montoya höll landets ledning informerad på en generell nivå för att de skulle kunna distansera sig från operationen vid ett eventuellt misslyckande.<sup>124</sup>

#### 4.2.6 Sammanfattning

Vilseledningen fungerade perfekt och tolv colombianer samt tre amerikanska VIP gisslan räddades utan att ett enda skott avfyrades och ingen blev skadad.<sup>125</sup> Vilseledningen lyckades mycket tack vare en organisation som visade på hög anpassningsförmåga och ett öppet sinne från de inblandade vilket tillät att fantasifulla idéer fick utrymme att prövas och sedan appliceras i en operation. Dock kunde ett mer öppet sinne lett till att säkerheten vid ett misslyckande ökats samt att metoden kunde använts till efterföljande operationer vilket kunde skadat FARC ytterligare.

### 4.3 Slaget vid Chongchonfloden – Åttonde arméns rangers

#### 4.3.1 Bakgrund

1950, söder om Chongchonfloden var USAs åttonde armé grupperad, deras situation beskrivs som en öppen bok. Krigskorrespondenter hade beskrivit varje rörelse, dess styrka och position för hela världen. Norr om floden, beskriven som en fantom som inte kastar några skuggor, fanns den kommunistiska kinesiska armén vars styrka, position och mål helt okända för omvärlden. Anfallet kom som en stor överraskning och tvingade hela åttonde armén att evakuera.<sup>126</sup>

Armén var utsträckt vilket skapade luckor, dessa luckor utnyttjade nordkoreanerna och bedrev gerillakrigföring i syfte att störa. För att ta hand om gerillaproblemet skapades ett rangerkompani, det första i sitt slag sedan andra världskriget.<sup>127</sup> Initialt användes rangerkompaniet för att ta hand om problemet men när det blev uppenbart att Kina involverat sig i kriget fick rangers en mer konventionell roll. Rangerkompaniet hamnade till slut på Hill 205 där de ställdes mot en överlägsen kinesisk motståndare utan uppbackning. Efter sex stormningsförsök väller kineserna över rangerkompaniet och tar kullen.<sup>128</sup>

#### 4.3.2 Tillämpning av fantasi (K1)

*"There was nothing brilliant about anything we did, nothing particularly innovative."*<sup>129</sup>

Åttonde armén var en modern teknologisk styrka som kände stolthet över att vara välinformerade.<sup>130</sup> När de kinesiska styrkorna upptäcktes och åttonde armén insåg att de stod inför ett verkligt hot de behövde agera mot gjordes tre bedömningar vad deras mål var. Samtliga

---

<sup>121</sup> Briscoe, & Kulich, 2018, 23

<sup>122</sup> Whaley & Rothstein, 2013, 390

<sup>123</sup> Briscoe & Kulich, 2018, 15

<sup>124</sup> Ibid 17

<sup>125</sup> Briscoe & Kulich, 2018, 22

<sup>126</sup> Marshall, S. L. A., The river and the gauntlet: defeat of the Eighth Army by the Chinese Communist forces, November 1950, in the battle of the Chongchon river, Korea, Morrow, New York, 1953, 1

<sup>127</sup> Briscoe, Charles, ARSOF in the Korean war: part1, Veritas, Vol.6, No 1, 2010, 35

<sup>128</sup> Ibid 43

<sup>129</sup> Ibid 37

<sup>130</sup> Marshall, 1953, 1

antaganden var rimliga men samtidigt lika felaktiga, kinesiska armén med 100 000 man var redan på plats. Framryckande amerikanska attacker inleddes i tron att de var överlägsna och hade ingen tanke på att möta hårt motstånd.<sup>131</sup>

Denna fantasilösa inställning till motståndaren ledde till att rangerskompaniet hamnade i en konventionell stridssituation utan understöd mot en överlägsen motståndare.<sup>132</sup>

Upplevelsen från rangers var att de fick flytta runt mycket bland olika konventionella styrkor och att ingen egentligen visste vad de skulle användas till eller vad syftet med striden var.<sup>133</sup> För att specialförband ska kunna användas på ett fantasifullt sätt och att specialförbanden i sig ska kunna nyttja fantasi krävs ett tydligare mål med vad de ska uppnå. Specialförband är en exklusiv resurs som kan användas på flera fantasifulla sätt men då behövs också rätt kunskap.

Rangerskompaniet kände sig mer vara till belastning för de konventionella styrkorna och det fanns inget intresse från högre chef att delge underrättelser eller förse med materiell.<sup>134</sup> Synkroniseringen med det samgrupperade stridsfordonsförbandet var låg och de luckade igen vid stridskontakt samt besvarade inte elden p.g.a. risk för bekämpning.<sup>135</sup> Utan information och med dålig synkronisering förloras medlen för att kunna skapa fantasifulla lösningar. Striden blev rakt igenom förutsägbar och konventionell.

#### 4.3.3 *Förmåga till öppet sinne (K2)*

Nordkoreanska armén hade börjat sända små enheter som infiltrerade och saboterade områden i Sydkorea. Som ett bevis på både öppet sinne och att tillåta sig inspireras insåg arméhögkvarteret att förmågan rangers besatt (rangers avskaffades efter WWII) behövdes igen för att omhänderta detta problem. Med sju veckor till förfogande rekryterades och tränades 67 rangers på plats i regionen.<sup>136</sup> Som referens till hur ett rangersförband skulle upprättas användes en gammal kopia från WWII för att se vilken utrustning och hur organisationen skulle se ut.<sup>137</sup>

Genom ogenomtänkta beslut från generalstaben och p.g.a. att armén var utspridd hamnade rangerskompaniet på en position de aldrig skulle valt själva men order band dem vid platsen och de tvingades till ett statiskt agerande och försvarsstrid.<sup>138</sup> Genom dålig förståelse för vad specialförband som rangers ska användas till hamnade de i ett omöjligt läge i en konventionell krigföring mot en överlägsen fiende. Stridsfordon fanns i närheten men p.g.a. dålig kommunikation och koordinering understödde de inte striden.<sup>139</sup> Efter ordergivning från högre chef gav stridsfordonsbefälet order om förflyttning inom femton minuter vilket resulterade i att koordineringen uteblev och under framryckning dödades fem rangers av egen eld.<sup>140</sup> Ska möjligheten till ett öppet sinne kunna finnas och möjlighet till fantasifulla idéer kan inte planeringstid nonchaleras och endast standardförfarande vara gällande.

P.g.a. arméns stridslinje hade sträckts ut för långt och att rangers var beroende av understöd från de konventionella styrkorna började ammunitionen ta slut. Närmsta egna styrkor var

---

<sup>131</sup> Marshall, 1953, 13-17

<sup>132</sup> Sizer, Mona D., *The Glory Guys: The Story of the U.S. Army Rangers*, Lanham, Maryland, 2009, 243

<sup>133</sup> *Ibid* 238-239

<sup>134</sup> Crosswell, D. K. R. & Puckett, Ralph, *Ranger: A Soldier's Life* [Elektronisk resurs], University Press of Kentucky, 2017, 47

<sup>135</sup> *Ibid* 47

<sup>136</sup> Sizer, 2009, 234

<sup>137</sup> *Ibid* 234

<sup>138</sup> *Ibid* 240

<sup>139</sup> *Ibid* 241

<sup>140</sup> Crosswell & Puckett, 2017, 46



kilometer ifrån.<sup>141</sup> Med dåligt understöd i form av eldkraft som underhåll i form av mat och ammunition minskar möjligheten till ett öppet sinne och resurser för fantasifulla idéer går förlorad.

Vid försvarandet av Hill 205 fastnade rangerkompaniet i försvarsstrid och grävde ner sig. De var isolerade och väntade på en attack.<sup>142</sup> Under kommande tre timmar genomförde kineserna fyra anfall mot kullen, varje gång i större antal och med understöd av granatkastare vilket började ta tull men rangerkompaniet höll stånd.<sup>143</sup> Under sjätte anfallet, med 500 man, lyckades kineserna slå tillbaka rangerkompaniet.<sup>144</sup> Gärningen må vara hjältedådig men vid det förväntade anfallet vidtogs inga andra åtgärder än att gräva ner sig vilket är både förväntat, konventionellt och helt enligt vad som är enligt normala strukturer.

Vid ett tillfälle går rangers utanför givna doktriner och kallar in eldunderstöd i form av artilleri ”danger close”.<sup>145</sup> Åtgärden visar på ett öppet sinne om än under extrema förhållanden.

#### 4.3.4 Tillåta sig inspireras (K3)

Under andra världskriget använde sig USA av flygfotografering och fototolkar vilka var dödligt effektiva. De kunde flyga över fientliga positioner och ge ett relativt exakt antal på motståndarens styrka. I början av Koreakriget saknade åttonde armén helt sådana system. De hade inte ens adekvata kartor till att börja med. Åttonde armén började med ett akut informationsunderläge vilket medförde att de la stora begränsningar på initiativ bara för att klara av dagen.<sup>146</sup> Informationsläget var kritiskt under aktionen men det fanns få initiativ och kreativa idéer som drevs genom för att lösa detta problem. Under andra världskriget fanns det resurser som hade kunnat vara till stor hjälp och möjligtvis förändrat utgången av kriget.

#### 4.3.5 Organisatorisk anpassningsförmåga (K4)

Om underrättelserapporter antydde att kineserna var på väg mot Korea blev de allierade sydkoreanerna som paralyserade. Rapporterna kom därför att tona ner den kinesiska närvaron vilket också ledde till att MacArthur meddelade presidenten Truman att kineserna troligtvis inte kommer delta i kriget.<sup>147</sup>

Ledarskapet i form av general MacArthur hade en bestämd och fast åsikt att kriget bara kunde vinnas men ordern från försvarsledningen var att agera defensivt. Trots order genomförde MacArthur flera offensiver. Kinesiska utrikesministern varnade med att Kina tvingades in i kriget om MacArthur korsade Yalufloden. Men MacArthur förkastade hotet och sa ”-*The Chinese are not coming. The war is over.*”<sup>148</sup> MacArthur kände ingen fruktan för att varken Kina eller Sovjetunionen skulle blanda sig i.<sup>149</sup> Det fanns underrättelser som visade på att kineserna befann sig i Korea men MacArthur ignorerade dessa underrättelser och lyssnade bara på underrättelser genererade från sin egen stab vilka sa precis det han ville höra.<sup>150</sup>

---

<sup>141</sup> Sizer, 2009, 241

<sup>142</sup> Crosswell & Puckett, 2017, 49-50

<sup>143</sup> Ibid 51

<sup>144</sup> Crosswell & Puckett, 2017, 51

<sup>145</sup> Ibid

<sup>146</sup> Marshall, 1953, 3

<sup>147</sup> Ibid 7-8

<sup>148</sup> Sizer, 2009, 236

<sup>149</sup> Briscoe, 2010, 38

<sup>150</sup> Crosswell & Puckett, 2017, 44

När hotet från kineserna blev en verklighet flyttades rangers positioner fram och striden bedrevs mot konventionella styrkor.<sup>151</sup> Rangers var anpassade för okonventionella hot och inte mot en stor konventionell motståndare. Under sin tid i åttonde armén i Korea spenderade rangerkompaniet 164 dagar i sträck i kontinuerlig tjänst vid frontlinjen.<sup>152</sup>

#### 4.3.6 Sammanfattning

Ledningen saknade fantasi och öppet sinne för att se bortom egna uppfattningar för hur krig ska bedrivas vilket ledde till att rangerskompaniet användes mot en konventionell motståndare utan medel för att klara av striden. Genom att inte tillåta sig inspireras förlorades möjligheten till underrättelser vilket medförde att armén överraskades. Organisationen var begränsad i sitt tänkande i hur specialförband ska användas och det fanns inget rum för kreativa lösningar eller ett kreativt användande av rangersförbandet.

### 4.4 Operation Gothic serpent

#### 4.4.1 Bakgrund

I maj 1993 drog sig USA ur Somalia och lämnade över uppdraget till FN. Strax efter blev situationen värre och flera enheter ur FN angreps. General Mohammed Farrah Aidid, ledare för en av Somalias största och viktigaste klaner pekades ut som ansvarig för attackerna. I augusti efter att fyra amerikanska militärpolisbeslut USA att skicka en *Joint Special Operations Task Force* (JSOTF) till Somalia för att gripa Aidid och hans underordnade.<sup>153</sup>

3-4 oktober 1993 släpptes amerikanska specialförband från helikopter på en myllrande marknadsplats mitt i Mogadishu, Somalia. Uppdraget var att gripa två av General Aidids underställda. Uppdraget skulle ta ungefär en timme. Istället fastnade de i eldstrid mot tusentals beväpnade somalier. Efter en räddningsaktion dagen efteråt hade arton amerikaner förlorat livet och mer än sjuttio var allvarligt skadade. Somaliska räkningen var än värre med mer än femhundra döda och mer än tusen skadade.<sup>154</sup>

#### 4.4.2 Tillämpning av fantasi (KI)

Ett felaktigt användande av standardiserade lösningar härrörande från en dåligt genomförd hotanalys och genom att agera händelsestyrt, att på minuter vara redo att starta uppdraget och ha minimal tid vid målet för att eftersträva överraskning, medförde att tillämpningen av fantasi var bristfällig.<sup>155</sup>

Somalierna upprättade vägspärrar vilka bekämpades av prickskyttar. De bekämpade även amerikanska fordonsstyrkor med raketgevär vilket medförde att amerikanerna hamnade i efterhand. Detta ledde till att de tvingades, att under färd, använda tunga kulsprutor och granatkastare vilket inte är ett effektivt och precist tillvägagångssätt att basvara motståndarens angrepp.<sup>156</sup> En tilltro till standardiserade lösningar och den felaktiga hotanalysen medförde att

---

<sup>151</sup> Crosswell & Puckett, 2017, 44

<sup>152</sup> Briscoe, 2010, 43

<sup>153</sup> Marion, Forrest L. *Brothers in Berets: The Evolution of Air Force Special Tactics, 1953-2003*, 2018, 273-275

<sup>154</sup> Bowden, Mark, *Black hawk down*, Corgi, London, 2000[1999], omslag

<sup>155</sup> Ecklund, Marshall, *Task Force Ranger vs. Urban Somali Guerrillas in Mogadishu: An Analysis of Guerrilla and Counter guerrilla Tactics and Techniques used during Operation GOTHIC SERPENT*, *Small Wars & Insurgencies*, 15:3, 2004, 51

<sup>156</sup> *Ibid* 55

amerikanerna hamnade i efterhandssituationer som de inte kontrollerade vilket visar på dålig fantasi och ett riskfyllt användande av specialförbandsresurser.

Standard procedurer nyttjades av specialförbanden i Somalia vars scenario upprepades under flera genomföranden. En vecka innan den misslyckade operationen blev en Black Hawk nedskjuten av raketgevär.<sup>157</sup> Trots detta användes samma procedur igen vilket visar på brist avseende fantasi och en övertro på strukturer.

Raketgevärshotet nonchalerades inte helt, utan befälhavaren för det designerade helikopterförbandet ansåg att hotet från icke-precisionsvapen inte var någon match för piloternas skicklighet. Kombinationen av erfarenhet och bättre taktik skulle minimera risken för bekämpning.<sup>158</sup> Standardiserade metoder och en övertro på egen förmåga samt en underskattning av motståndaren, medförde att ingen fantasifull lösning från helikopterenheten eller annan fantasifull markgående lösning användes.

Viss fantasi visades genom att befälhavaren för styrkan iscensatte fejkade starter för att vänja somalierna vid helikopterljud och få fienden ur balans samt att operationer genomfördes även under dagar trots att personalen var mest van vid mörkeruppdrag.<sup>159</sup>

#### 4.4.3 Förmåga till öppet sinne (K2)

I Somalia har klanen en framträdande roll och lojaliteten till denna övertrumfar ofta lojaliteten till nationalstaten Somalia. Deras motivation för att strida kommer från klanen, inte att strida för sitt land. De känner endast till okonventionella metoder att strida och är experter på att strida tillräckligt mycket för att överleva dagen och kunna fortsätta nästa dag. Detta gällde även för Aidid, han hade inga ambitioner att ena eller att slåss för Somalia, han kämpade för sin klan. Amerikanska tankebanor kunde inte förstå detta och insåg inte att det fanns möjligheter att utnyttja detta. De förutsåg att somalier tänker som amerikaner och européer.<sup>160</sup>

Amerikanska specialförbanden använde sig av manual FM 90-8 vilken är avsedd att användas mot gerillakrigförande styrkor. Det fanns kända och beskrivna tillvägagångssätt för en gerilla som kunde ge ett övertag till somalierna mot specialförbanden. Om de agerade synkroniserat mot gerillabekämparna genom att få styrkorna att spridas ut genom vidd störning, lura in i bakhåll genom att skapa stora folksamlingar, provocera för att få till ett överilat agerande, prickskytte mot vägavspärningar, överfall mot patruller samt skjuta mot helikoptrar kunde de få ett övertag.<sup>161</sup> Dessa brister var kända men ändå hamnar de amerikanska styrkorna i den beskrivna befarade situationen.

Aidid utnyttjade USAs begränsningar i ROE, ingen skada för tredje part. Genom att skapa stora folksamlingar togs möjligheten att använda andra vapen än precisionsvapen bort vilket också minskade specialförbandens fart och försvårade relativ överlägsenhet. Specialförbanden skulle lärt sig av och förberett sig mer på användandet av mänskliga sköldar.<sup>162</sup> En kritisk faktor som missades från specialförbanden var somaliernas förmåga att anpassa sig till, förändra och modifiera sin operationella taktik.<sup>163</sup> Flygplatsen amerikanerna opererade från var en öppen flygplats vilket ledde till att somalier på flygplatsen kunde meddela Aidid när Black Hawk

---

<sup>157</sup> Marion, 2018, 276

<sup>158</sup> Ecklund, 2004, 57

<sup>159</sup> Marion, 2018, 276

<sup>160</sup> Ecklund, 2004, 52-53

<sup>161</sup> Ibid 52

<sup>162</sup> Ibid 53-54

<sup>163</sup> Ibid 57

helikoptrarna startade och raketgevärsskyttar kunde gruppera sig baserat på hur tidigare raiden genomförts.<sup>164</sup> Dessa insikter visar på ett stängt sinne som genom ett förutfattat agerande från motståndaren och en underskattning av dess förmåga inte såg förbi fastställda manualer utan agerade enligt standardiserade procedurer.

#### 4.4.4 *Tillåta sig inspireras (K3)*

Aidid hade anlitat islamiska fundamentalister från Sudan som hade erfarenhet av att skjuta ner ryska helikoptrar i Afghanistan. Dessa islamister utbildade somalierna i raketgevärskjutningsteknik. Amerikanerna insåg inte detta. De tog heller inte inspiration från tidigare operationer i liknande miljö och insåg inte sårbarheterna i att nyttja helikoptrar i urban miljö. Låg fart och låg höjd medförde att helikoptrarna var mer sårbara än vad planeringen utgav. Den somaliska förmågan underskattades trots att raketgevärsskjutningar genomförts under tidigare raiden.<sup>165</sup> Specialförbanden tillät sig inte inspireras av tidigare operationer vilket ledde till att två helikoptrar bekämpades.

#### 4.4.5 *Organisatorisk anpassningsförmåga (K4)*

US Special Operation Command (USSOCOM) definierade uppdragets lyckande som gripandet av Aidid och/eller designerad personal. De gjorde också bedömningen att Aidid skulle stanna underjord i Mogadishu och använda sina underbefäl för att fortsätta attackerna mot amerikanska och FN-styrkor samt tillföra mer vapen i ökande antal.<sup>166</sup> USSOCOM underskattade Aidid vilket ledde till att de förlorade strategiskt.<sup>167</sup> Sett till uppdragsställningen, trots bekämpningen av två Black Hawk helikoptrar, lyckades operationen där 24 av Aidids anhängare greps.<sup>168</sup> Men strategiskt insåg inte organisationen Aidids intentioner. Vilka var att skapa fällor med stora folksamlingar och få amerikanerna att bekämpa dessa civila samt få det på film vilket spreds över världen. Han fick även med dödandet av amerikaner vilket också sändes globalt. Detta skapade ett oppositionellt missnöje för USAs agerande i kriget.<sup>169</sup> Specialförbandens svårigheter korrelerar med amerikanernas försök att besegra motståndaren istället för att bekämpa motståndarens strategi.<sup>170</sup> Vilket visar på ett begränsat synsätt som inte leder till skapandet av nya kreativa idéer. Nederlaget i och med operation Gothic serpent ledde till att Clinton administrationen avbröt operationen i Somalia en vecka senare.<sup>171</sup>

Specialförbandsledningen var förblindad av övertro till sin egen förmåga varför man tillät en sårbar Black Hawk flyga sakta över målområdet i fyrtio minuter, i en omloppsbanan väl inom raketgevärsavstånd. Denna övertro ledde till att "Super 61" blev nedskjuten vilket skadade specialförbandets tro på osårbarhet och ledde till en katastroflik situation för förbandet på marken.<sup>172</sup>

#### 4.4.6 *Sammanfattning*

Det taktiska målet uppnåddes tack vare heroiska insatser av specialförbanden under själva genomförandet vilket visar på god träning, mod, initiativ, skicklighet och hängivenhet för

---

<sup>164</sup> Ecklund, 2004, 59

<sup>165</sup> Ibid 56

<sup>166</sup> Ibid 52

<sup>167</sup> Ibid 54

<sup>168</sup> Ibid 47

<sup>169</sup> Ibid 54

<sup>170</sup> Ibid 63

<sup>171</sup> Marion, 2018, 291

<sup>172</sup> Ecklund, 2004, 57

varandra.<sup>173</sup> Men en övergripande övertro till egen förmåga samt underskattning av motståndarens förmåga i samband med en dåligt genomförd hotanalys vilket ledde till nyttjandet av felaktig metod visar på en organisation som genom strukturer försöker vinna över motståndaren och ett sinne som inte är öppet för alternativa lösningar utan standardiserade procedurer är den rådande vägen fram. Detta ledde till att fantasifulla idéer inte fick utrymme i planeringen samt att tidigare erfarenheter inte togs tillvara.

#### 4.5 Irreguljär vs reguljär motståndare

I de fall där utgången var mindre lyckad fick bägge konsekvenser med stora förluster. Vid operation Gothic serpent lyckades ändå uppdraget tack vare taktisk skicklighet men framförallt tack vare en stor konventionell insats med stridsvagnar och pansarbandvagnar.<sup>174</sup> Rangerkompaniet vid Chongchonfloden som mötte en stor reguljär konventionell styrka hade inte samma möjligheter till förstärkning då inga resurser var allokerade eller tillgängliga från de konventionella förbanden. Konsekvenserna blev i bägge fallen stora men genom brist på överraskning, ett icke kreativt agerande och förlorat initiativ blev förlusten större mot en reguljär motståndare än mot en irreguljär. Tack vare militär överlägsenhet kunde specialförbanden understödjas vilket inte var möjligt mot den reguljära motståndaren då de militära styrkorna var mer likställda.

I de fall utgången var lyckad hade ett misslyckande av de kreativa idéerna i form av utebliven överraskning kunnat vara mer konsekvensfylld i operation Thunderbolt än operation Jaque. Operation Jaque hade en plan B med en större styrka som kunde undsätta vid ett avslöjande.<sup>175</sup> Gisslan hade dock varit i risk vid en plan B men Operation Thunderbolt som agerade mot en reguljär motståndare hade ingen möjlighet till undsättning vid ett misslyckande då den militära styrkan i Uganda var för stor och närvarande.

#### 4.6 Sammanfattande analys

Tabell 2 sammanfattar analysen och syftar till att svara på forskningsfrågan.

Positivt stärkande faktorer beskrivs med (+) och negativa med (-)

Tabell 2 Sammanfattande analys

Tillämpning av fantasi			
Operation Thunderbolt	Operation Jaque	Åttonde arméns rangers	Operation Gothic serpent
(+) Operationen visade på hög grad av fantasi genom att idéer skapades i form av imitation och nya metoder vilket ledde till att uppdraget kunde genomföras.	(+) Genom fantasifulla idéer som kapning av kommunikationen och genom vilseledande åtgärder i form av mänskliga rättigheters organisation lyckades operationen genomföras utan att något skott avlossades och ingen kom till skada.	(-) En övertro till egen förmåga och underskattning av motståndaren samt dålig insikt om specialförbandens kapacitet medförde att liten till ingen fantasi tillämpades och specialförbandet hamnade mitt i den konventionella striden.	(-) En övertro till egen förmåga och underskattning av motståndaren genom dålig hotanalys och genom hög tilltro på manualer fanns inget utrymme för fantasi.  (+) Inför operationen iscensatte ledningen vissa vilseledande åtgärder vilket visar på fantasi

<sup>173</sup> Ecklund, 2004, 47

<sup>174</sup> Marion, 2018, 289

<sup>175</sup> Connor, 2012, 4

<i>Förmåga till öppet sinne</i>			
<b>Operation Thunderbolt</b>	<b>Operation Jaque</b>	<b>Åttonde arméns rangers</b>	<b>Operation Gothic serpent</b>
<p>(+) IDF visade på ett öppet sinne genom att inte fastna i strukturer genom att använda icke reglementerad utrustning, hyrde i civila flygplan för att skaffa underrättelser.</p> <p>(-) Under genomförandet tappade befälhavaren tron på planen och tog inte in information från andra utan gick på inlärt beteende.</p>	<p>(+) Okonventionell informationsinhämtning, användandet av civila och inhyrda skådespelare visar på en öppenhet som ser utanför egna strukturer och regler.</p> <p>(-) Operationen fastnade i själva lösandet av uppdraget och såg inte till vidare planering vilket visar på ett stängt sinne avseende fokus.</p>	<p>(+) Genom uppkomsten av ett ”nytt” hot skapade organisationen ett nytt rangerskompani inom bara några veckor vilket visar på ett tänk utanför ordinarie strukturer.</p> <p>(-) Ledningen var fast i det konventionella förhållningssättet och såg inte det fulla värdet av ett specialförband och standardprocedurer var rådande. Rangerskompaniet blev bundna statiskt i försvarsstrid och agerade helt enligt konventionella strukturer.</p>	<p>(-) Analysen av motståndaren visar inte på ett öppet sinne då tron var att somalierna var som västlänningar vilket ledde till felaktiga bedömningar. I den använda manualen fanns det kända brister som inte togs om hand.</p> <p>(+) På taktisk nivå i reaktiva åtgärder visade truppen på innovation och ett öppet sinne</p>
<i>Tillåta sig inspireras.</i>			
<b>Operation Thunderbolt</b>	<b>Operation Jaque</b>	<b>Åttonde arméns rangers</b>	<b>Operation Gothic serpent</b>
<p>(+) Tidigare misslyckanden ledde till nytt beteende samt inspiration från annan arena genom användandet av materiel avsedd för annan verksamhet ledde till nya idéer.</p>	<p>(+) Inspiration från verkliga som fiktiva världen inspirerade operationen och nya idéer kom fram.</p>	<p>(-) Under andra världskriget hade effektiv flygfotografering hjälpt amerikanerna men inga liknande idéer genomfördes vilket visar på dålig inspiration.</p>	<p>(-) Under tidigare operationer hade liknande attacker skett men övertro på sig själv ledde till dålig tillåtelse till inspiration och nya idéer. Somalierna fick hjälp med träning inför raketattacker, Det fanns ingen tanke på att somalierna kunde ha inspirerats av andra vilket i så fall kunde lett till anpassning genom nya idéer.</p>
<i>Organisatorisk anpassningsbarhet</i>			
<b>Operation Thunderbolt</b>	<b>Operation Jaque</b>	<b>Åttonde arméns rangers</b>	<b>Operation Gothic serpent</b>
<p>(+) Trots att en militär lösning inte sågs möjlig slutade aldrig planeringen och nya möjligheter togs hela tiden in. Strukturer begränsade inte det kreativa tänkandet.</p>	<p>(+) Djärvhet och förtroende från chef samt uppmuntran till nya idéer i ett nedifrån och upp tänk bidrog till att kreativa idéer togas fram.</p> <p>(-) Viss strukturell tillämpning visar på ett inte så öppet sinne avseende det hierarkiska förhållningssättet vilket var en risk för sekretessen.</p>	<p>(-) Chefens åsikter speglade övrigas agerande vilket ledde till en icke ifrågasättande attityd och tron på en snabb seger förblindade insikterna och agerandet blev förutsägbart. Specialförbandsförmågan togs inte tillvara utan det konventionella förhållningssättet styrde.</p>	<p>(-) Organisationen såg till det taktiska målet men missade motståndarens modus operandi och hur det påverkade det strategiska målet. Det fanns en övertro på egen förmåga och tilltro på manualer samt strukturer vilket ledde till en saknad av kreativa idéer utanför invanda mönster.</p>

## 5 Slutsatser och avslutande reflektion

### 5.1 Resultat

Som svar på forskningsfrågan

*Hur påverkar kreativitet överraskningsförmågan och i sin tur utgången vid lösandet av specialoperationer?*

I fallen operation Thunderbolt och Jaque var överraskningen total och samtliga av kriterierna (K1-K4) var uppfyllda vilket visades genom en hög grad av kreativitet i operationsplaneringen. Det fanns i såväl operation Thunderbolt som Jaque dock brister i öppet sinne samt brist i organisatorisk anpassningsbarhet där strukturer begränsade tankegångarna vilket gav eller riskerade ett sämre resultat i uppdragets utgång. Det visade sig att fantasi och att tillåta sig inspireras är mer framträdande och bidrar mer till kreativitet. Men det är fantasi som visar störst betydelse och som leder till nya idéer.

De fall som gick mindre bra hade nedslag på samtliga kriterier (K1-K4) vid operationsplaneringen. Det fanns vissa positiva inslag vilka gav en påverkan på operationerna i positiv riktning men totalt sett var det fler negativa nedslag än positiva vilket bidrog till att överraskningen uteblev och utgången blev mindre lyckad. Under dessa operationer fanns det brister i såväl öppet sinne, organisatorisk anpassningsbarhet och inspiration vilket ledde till att fantasifulla idéer uteblev.

Övergripande i fallstudierna visas det att kreativitet korrelerade med överraskning samt påverkade utgången av specialoperationerna. Tillämpning av fantasi visade sig vara extra framträdande och de andra kriterierna mer förutsättningskapande. Angående vad som ledde till lyckad respektive mindre lyckad operation vid de studerade fallen, kan det inte uteslutas att andra faktorer än kreativitet påverkade utgången. Men det finns starka indikationer på att kreativitet hade en avgörande roll. Kreativiteten i operationsplaneringen föregick överraskningen och genom att tillämpa respektive kriterier på ett mer eller mindre väl vis ledde de till olika grad av överraskning. Det är svårt att se att mindre kreativa operationer skulle lett till lika stor överraskning, även om det endast går att spekulera kring.

I relation till tidigare forskning bidrar uppsatsen med att ge en operativ definition av vad kreativitet är. Den operativa definitionen kan komplettera McRavens samt Finkels teorier och öka förståelsen för vad som krävs för att uppnå innovation i principen *simplicity* samt stratat *cognitive and command flexibility*. Studien kan komplettera Spulaks förklaring till kreativitet, som menar att kreativitet är att använda fantasifulla lösningar för att lösa svåra utmaningar, med en mer utvecklad betydelse och vad som krävs av den militära organisationen. I likhet med Ewys beskrivning av kreativt tänkande kan denna studie genom den operativa definitionen ge en konkret betydelse av kreativitet för att militära chefer ska kunna bli mer innovativa. Till skillnad från Vego, som visar på militära organisationers begränsningar i att uppnå kreativitet, kan denna studie visa på vad som krävs för att utmana dessa begränsningar.

### 5.2 Diskussion

#### 5.2.1 Metoddiskussion

Studiens design och genomförande visar att ställda kriterier har en avgörande roll för specialförbandens framgång till överraskning. Aktuell teoretisk referensram kunde med framgång användas vid analyseringen av empirin. Den teoriutvecklande ansatsen kompletterar tidigare forskning med en operativ definition om vad kreativitet är vilket samtidigt ökar

förståelsen för kreativitet samt dess betydelse för överraskning. Resultatet är starkt ihopkopplat med analysverktyget och vald referensram, annan referensram skulle kunna beskriva kreativitet på annat sätt men det kompletterar mer än förkastar denna operativa definition.

Validiteten i fallstudier kan ifrågasättas avseende hur giltiga de valda fallen är på en bredare population. De har ofta en hög intern validitet men generaliserbarheten kan ifrågasättas.<sup>176</sup> Studien fokuserar på intern validitet genom att välja de fyra fall som studerats. De består dock endast av sekundärkällor skrivna på engelska eller svenska, hade primärkällor genom intervjuer använts finns det en möjlighet att resultatet hade blivit annorlunda. Denna risk minskas genom att flera källor nyttjas för respektive fall men de är inte helt överlappande vilket medför att den faktiska sanningen kan missas. Den externa validiteten eller generaliserbarheten, som skulle inneburit flera analysenheter, blir i och med det begränsade antalet fall lidande.<sup>177</sup> Generaliserbarheten i studien skulle kunna stärkts genom att använda andra metoder, som t.ex. intervjuer eller enkäter.<sup>178</sup> Generaliserbarheten genom en enkät hade varit större än genom denna fallstudie men då hade kontexten och den djupare förståelsen för respektive fall gått förlorad vilken sågs som viktig för att beskriva kreativitet vid lösandet av specialförbandsoperationer.

Reliabilitet avser studiens replikerbarhet, blir utfallet samma varje gång. Transparens har eftersträvat i uppsatsen för att guida läsaren i det metodologiska tänket.<sup>179</sup> Den strukturerade och fokuserade jämförande fallstudien, valen av fall, teoretisk referensram, operationaliseringen och analysverktyget har beskrivits med tanke på att andra skall förstå och kunna genomföra med en studie liknande resultat. Dock har fallen och referensramen bedömts subjektivt p.g.a. viss förförståelse från författaren vilket påverkar resultatet och minskar möjligheten att replikera studien.

### 5.2.2 Källkritik

För att källor ska vara lämpliga bör de uppfylla kraven för *Äkthet*, *Oberoende*, *Samtidighet* och *Tendens*.<sup>180</sup> Avseende äkthet är samtlig litteratur trovärdiga andrahandskällor från intervjuer eller brevkorrespondens. Litteraturen består av artiklar av olika former eller av tryckta böcker. Samtliga källor är öppna och går att återfinna för granskning. För att visa på oberoende samt tendensfrihet har minst tre olika källor vid respektive fall använts. Men äktheten såväl som tendensfriheten kan ifrågasättas då endast andrahandskällor används. Primärkällor skulle kunna stärka kraven på både äkthet och tendens. Källorna är valda med relativ samtidighet, i alla fall så nära som står att finna. Det kan finnas kritik mot åtminstone ett fall, Koreakriget, där författarna skriver om händelseförloppet flera år senare. Detta kompletteras med ett samtida verk men det kan fortfarande finnas tvivel angående samtidigheten. Men genom att använda fler källor som speglar samma scenario kan detta tvivel minskas.

### 5.3 Utomvetenskaplig relevans

Det visade sig att analysverktyget, framtaget genom det teoretiska ramverket, bidrar till att förklara innebörden av kreativitetens betydelse för överraskning vilket i sin tur leder till framgång för specialförbanden. Genom att använda de fyra kriterierna kan militära

---

<sup>176</sup> George & Bennet, 2005 22

<sup>177</sup> David & Sutton, 2016, 33

<sup>178</sup> Jacobsen, 2018, 154

<sup>179</sup> George & Bennet, 2005, 106

<sup>180</sup> Esaiasson, Peter, Gilljam, Mikael, Oscarsson, Henrik, Towns, Ann E. & Wängnerud, Lena, Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad, Femte upplagan, Wolters Kluwer, Stockholm, 2017, 288-295



organisationer anpassa sig för att fungera utan strikta strukturer och tillåta att det finns en öppenhet för individuell utveckling och ett fantasifullt sätt att tänka vilket genom inspiration kan leda till kreativa lösningar som i sin tur ökar den militära förmågan till överraskning. Studien antyder att militära skolor och militära organisationer kan ha mycket att vinna på att ge ökat utrymme till kreativitet samt ge kreativitet en mer explicit roll. De kan fundera över vad kreativitet är samt vad det medför för organisationen.

Empiriskt visar studien även på att överraskning blir än viktigare när specialförband ställs inför en reguljär motståndare med hög förmåga och numerär. Detta då operationerna inte kan backas upp av konventionella styrkor då den fysiska accessen är för svåråtkomlig vid bristande överraskning.

Kreativitet är relevant och viktigt men under vissa förutsättningar. Överlag är struktur nödvändigt i militära operationer. Men då lösningar behöver gå utanför standardiserade procedurer samt nya idéer utvecklas måste militära organisationer vara förberedda i organisatorisk anpassningsbarhet och väl övade i att öppna sinnet för att kunna se och ta mot annorlunda förslag och idéer.

#### *5.4 Fortsatt forskning*

Fortsatt forskning kan undersöka resultatet genom att skapa ett nytt analysverktyg och använda en annan referensram. På så sätt kan den operativa definitionen utvecklas vilket hjälper till att utveckla begreppet kreativitet. Denna studie visar på att kreativitet har betydelse för specialoperationer. Fortsatt forskning skulle kunna se på vilken roll kreativitet har för andra militära operationer där övriga stridskrafter som reguljära arméer, flottor eller flygvapen är inblandade.

Ett öppet sinne och organisatorisk anpassningsbarhet visade sig vara viktiga för att skapa kreativitet. En studie på militära organisationer eller militära förband skulle kunna undersöka hur väl det öppna sinnet samt organisatorisk anpassningsbarhet tillämpas syftandes till att se på förutsättningarna för fantasifulla idéer och kreativitet.

**6 REFERENSER**

Baratto, David, *Special Operations Theory and Doctrine: A Symbiotic Relationship* JSOU report 17-6, Tampa: JSOU Press, 2017

Bowden, Mark, *Black hawk down*, Corgi, London, 2000[1999]

Briscoe, Charles, *ARSOF in the Korean war: part1*, Veritas, Vol.6, No 1, 2010

Briscoe Charles H. & Kulich Daniel J. *Operación JAQUE The Ultimate Deception*, Veritas Vol. 14, No. 3, 2018

Connor Jeffrey C., *Operación Jaque: The Colombian Hostage Rescue*, 2012

Connor Jeffrey C., *Operación Jaque: The Colombian Hostage Rescue-epilogue*, 2012

Crosswell, D. K. R. & Puckett, Ralph, *Ranger: A Soldier's Life* [Elektronisk resurs], University Press of Kentucky, 2017

David, Matthew & Sutton, Carole D., *Samhällsvetenskaplig metod*, 1. uppl., Studentlitteratur, Lund, 2016

David, Saul, *Operation Thunderbolt: Flight 139 and the raid on Entebbe Airport, the most audacious hostage rescue mission in history*, Hodder & Stoughton, London, 2015

Della Porta, Donatella & Keating, Michael (red.), *Approaches and methodologies in the social sciences: a pluralist perspective*, Cambridge University Press, Cambridge, 2008

Denk, Thomas, *Komparativ metod: förståelse genom jämförelse*, Studentlitteratur, Lund, 2002

Ecklund, Marshall, *Task Force Ranger vs. Urban Somali Guerrillas in Mogadishu: An Analysis of Guerrilla and Counter guerrilla Tactics and Techniques used during Operation GOTHIC SERPENT*, Small Wars & Insurgencies, 15:3, 2004

Eriksson, Gunilla & Pettersson, Ulrica (red.), *Special operations from a small state perspective: future security challenges*, Palgrave Macmillan, Cham, Switzerland, 2017

Encyclopaedia Britannica, *Entebbe raid*, 1998, <https://www.britannica.com/event/Entebbe-raid>  
Hämtad (2020-08-28)

Esaiasson, Peter, Gilljam, Mikael, Oscarsson, Henrik, Towns, Ann E. & Wängnerud, Lena, *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*, Femte upplagan, Wolters Kluwer, Stockholm, 2017

Ewy, Michelle E. *Creative Thinking. Air University Press, Military Personnel As Innovators: An Unrealistic Expectation?*, 2018, <https://www.jstor-org.proxy.annalindhbiblioteket.se/stable/resrep25778> (Hämtad 2020-09-10)

Finkel, Meir, *On flexibility: recovery from technological and doctrinal surprise on the battlefield*, Stanford Security Studies, Stanford, California, 2011

Fishkoff, Sue, *Documentary recalls the horrors of Ma'alot school massacre*, 2011, <https://www.jta.org/2011/05/05/culture/documentary-recalls-the-horrors-of-maalot-school-massacre> (Hämtad 2020-08-28)

Försvarsmakten, *Gemensamma operationer – DGO 2020*, Stockholm, Försvarsmakten, 2020

George, Alexander L. & Bennett, Andrew, *Case studies and theory development in the social sciences*, MIT, Cambridge, Mass., 2005

Globus group, *Operation Thunderbolt: Entebbe Documentary (2000)*, 2018, <https://www.youtube.com/watch?v=oQjXC4VjxPU> (Hämtad 2020-08-26)

Griffiths, Chris & Costi, Melina, *The creative thinking handbook: your step-by-step guide to problem solving in business*, Kogan Page, London, 2019

Jacobsen, Dag Ingvar, *Hur genomför man undersökningar?: introduktion till samhällsvetenskapliga metoder*, Upplaga 2:2, Studentlitteratur, Lund, 2018

Johansson, Rolf, *Ett bra fall är ett steg framåt Om fallstudier, historiska studier och historiska fallstudier*, <http://arkitekturforskning.net/na/article/viewFile/417/370> Hämtad (2020-08-17)

Marion, Forrest L. *Brothers in Berets: The Evolution of Air Force Special Tactics, 1953-2003*, 2018

Marshall, S. L. A., *The river and the gauntlet: defeat of the Eighth Army by the Chinese Communist forces, November 1950, in the battle of the Chongchon river, Korea*, Morrow, New York, 1953

McKeown, Max, *The Innovation Book*, Pearson, 2014

McRaven, William H., *Spec ops: case studies in special operations warfare : theory and practice*, Presidio, Novato, CA, 1995

Ofer, Yehuda, *Operation Thunder: the Entebbe raid : the Israelis' own story*, Penguin Books, Harmondsworth, 1976

Rashba, Gary, *RESCUE AT ENTEBBE: An Israeli transport squadron commander recounts the daring air operation to liberate hijacking hostages in Uganda*, Aviation History, 19, 4, 2009

Schwagler, Nathan *What would Dali do? SOCOM-JSOU SOF design lecture series 2018*, 2018, [https://www.youtube.com/watch?v=G\\_zc44oxOq0](https://www.youtube.com/watch?v=G_zc44oxOq0) (Hämtad 2020-08-14)

Schön, Donald A., *The reflective practitioner: how professionals think in action*, Repr., Ashgate, Aldershot, 2003

Sizer, Mona D., *The Glory Guys: The Story of the U.S. Army Rangers*, Lanham, Maryland, 2009

Spulak, Robert G, Jr, *A Theory of Special Operations: The Origin, Qualities, and Use of SOF* JSOU report 07-7, 2017

USSOCOM, *core activities*, <https://www.socom.mil/about/core-activities> Hämtad (2020-09-07)

Vego, Milan, *Joint force quarterly*, issue 70, 3rd quarter, *On military creativity*, 2013

Whaley, Barton & Rothstein Hy, *The Art and Science of Military Deception* [Elektronisk resurs], Artech House, 2013

Yarger, Harry R, *21st Century SOF: Toward an American Theory of Special Operations*, JSOU Report 13-1, 2013

Yin, Robert K., *Fallstudier: design och genomförande*, 1. uppl., Liber, Malmö, 2007

Zweibelson, Ben, *Design Theory and the Military's Understanding of Our Complex World*, Small wars journal, 2011