

# Bättre med tre mindre brigader

## Arméns framtida riskhantering

av *Thomas Ottosson*

### Résumé

What is risk-taking in a military context? How can the Swedish army today reduce the level of risk-taking in a possible future conflict? Risk consists both of a potential gain and of a potential loss. Risk management elaborates often on how to adjust or limit plans, but instead it should focus more on how to impose risk on the opponent and through that indirectly reduce the level of risk imposed on oneself. The Swedish army should more often train with a focus on high-risk decision-making. The four current Swedish regional commands, and a new one responsible for Gotland, should assume an even greater territorial responsibility than today. The Land Component Command becomes effectively redundant and should instead transform into a division command. The current army units should be organized in three brigades instead of two. Despite the relatively small numbers of troops, they still require an increased amount of intelligence and reconnaissance units in order to find threats and gaps faster. The assurance of adequate intelligence and reconnaissance units could achieve in a substantial way the desired risk-increase on the opponent.

VAD ÄR RISKTAGNING, och hur kan armén förbereda sig för att minska risktagningen inför en eventuell framtida konflikt? För att ge en uppfattning om vad som utgör risktagning i ett militärt sammanhang kommer inledningsvis vetenskapliga artiklar samt Försvarsmaktens policy-dokument att undersökas. Därefter kommer exempel från de allierades invasion av Italien 1943/44 och från OPLAN "X" att lyftas fram. OPLAN "X" är framtagen vid Försvarshögskolan och beskriver ett fiktivt nutida scenario där Sverige invaderas av en stormakt. De tidlösa konstanter rörande risktagning som återfinns i båda fallen bidrar till att fokusera den påföljande diskussionen på de områden vilka kan ha betydelse för Försvarsmaktens krigföringsförmåga i framtiden.

Exemplet från Italien kommer att beröra risktagningen i samband med de allierades anfall över floden Rapido. Diskussionen

kommer att avgränsas till att endast belysa arméns utvecklingsbehov. Den framåtblickande delen avses att sträcka sig endast ett par år framåt och kommer att röra sig inom ett ekonomiskt utrymme som endast i liten utsträckning förutsätter utökade ekonomiska ramar. Det tvingar kvar diskussionen i ett här och-nu-perspektiv, och motverkar önskelistor.

### Rishtagning, vad är det?

Rishtagning är en naturlig del av militär beslutsfattning. Det finns dock en vitt spridd uppfattning att risk är något negativt som ska undvikas eller reduceras till varje pris. I militära sammanhang innehåller emellertid risk såväl en potentiell vinst som en potentiell förlust. Det paradoxala är att riskhantering oftast framställs som en defensiv åtgärd för att justera planer i syfte att minimera

identifierade risker. Det är en paradox, som kommer att belysas mer ingående längre fram i texten.<sup>1</sup>

Rishtagning kan ske på flera olika plan. Politiska beslut påverkar de militära möjligheterna. Ett mycket tydligt exempel på det är riksdagens beslut 1999 om stora reduktioner av Försvarsmakten.<sup>2</sup> Det har efteråt i vardagligt tal kallats för en strategisk time out.<sup>3</sup> Det var då fred i Europa. Den utbredda uppfattningen var att Sverige kommer att få tio års förvarning inför ett eventuellt krig. Det var ett politiskt beslut innehållande en strategisk risk. Är de ekonomiska besparingarna tillräckligt stora i förhållande till den risken? De som tjänstgör inom Försvarsmakten delar inte alltid bedömningen av att det är så. De vet hur lång tid det tar att återta en förmåga, och därigenom vilka krav det ställer på den politiska beslutsfattningen avseende att i tillräckligt god tid fatta beslut om en resursökning. Det är endast identifierade risker som kan hanteras utifrån ett riskhanteringsperspektiv. Svårigheten här ligger därför i förmågan att fatta beslut på oklara grunder.

Det är något som även ÖB tar upp i Militärstrategisk doktrin från 2016. ÖB hävdar att genomförandet av en strategi förutsätter ett strategiskt *ledarskap*, vilket i det här sammanhanget inrymmer två viktiga delar. Det är dels att en ledare måste besitta nödvändigt mod att fatta beslut som innebär att man utsätter sig själv och andra för risk, dels att han fattar beslut för att minimera risker.<sup>4</sup> Med risk menas inte endast hot om att mista liv eller lem, utan även hot om att förlora anseende, land, frihet eller något annat viktigt.

I Försvarsmaktens gemensamma riskhanteringsmodell beskrivs risk som bestående av två komponenter. Det är dels sannolikheten att en viss händelse inträffar, dels konsekvensen av den.<sup>5</sup> Sannolikheten för att en

viss händelse ska inträffa kan påverkas av vårt agerande. I artikeln kommer således motståndarens uppfattning om vår förmåga att vara viktig. Om Sverige uppfattas som en stark och potent motståndare, så minskar *sannolikheten* för ett angrepp. Jämför med avskräckningsteori.<sup>6</sup> Att möta eller minska *konsekvenserna* av ett angrepp hänger på vilka möjligheter Försvarsmakten har att motstå eller hantera de påfrestningar som en motståndare utsätter den för.

”Så blir Sveriges nya försvar – ska minimera riskerna”.<sup>7</sup> Enligt Försvarsmakten ska dess ledningsstruktur ses över och beslut om förändring ska fattas under 2017. Den primära anledningen till det är att Försvarsmakten ser ett behov av att sprida sina ledningsfunktioner, för att öka chansen till att de ska kunna fungera under ett angrepp.<sup>8</sup> Det är ett dagsaktuellt exempel på *riskhantering*.

En förutsättning för att soldater och officerare ska känna engagemang inför uppgiften att försvara Sverige, och därigenom vara beredda att utsätta sig för riskerna som ett krig förknippas med är att de besitter en *försvarsvilja*. Den utgörs av både stridsvilja och stridsmoral. En god förbandsanda är särskilt viktigt för att främja stridsviljan.<sup>9</sup>

Riskhanteringsparadoxen som omnämndes tidigare utgörs dels av att Försvarsmakten utsätts för risker, dels att även det omvända föreligger. Försvarsmakten kan utsätta sin motståndare för risker. Enkelt uttryckt, så är det ur ett krigföringsperspektiv ibland bättre att lägga all sin energi på att besegra motståndaren i stället för att försöka minska sannolikheten för och konsekvensen av motståndarens eventuella angrepp. En parerande motståndare kan svårligen utsätta sin opponent för nya risker, och en riskreducering har således skett.

Ledarskap, sannolikhet, konsekvens, försvarsvilja och riskhanteringsparadox utgör ett slags konstanter och kommer att nyttjas

som rubriker för att sortera ett antal olika intryck från invasionen av Italien och OPLAN "X". Begreppet riskhantering vidareförs eftersom diskussionen mynnar ut i förslag rörande riskhantering av de konsekvenser som 2000-talets beslut om nedrustning av Försvarsmakten har inneburit.

## Rishtagning i ett sammanhang

### De allierades avancemang norrut i Italien

Året är 1944, andra världskriget rasar i Europa, de allierade ska avancera vidare norrut i Italien. Rapido är i vägen. Anfallet över vattendraget är en del i en större plan, som syftade till att en landstigningsoperation söder om Rom skulle kunna genomföras utan påverkan från de tyska reservdivisionerna.<sup>10</sup>

Först försöker fransmännen och britterna på varsin flank att ta sig över, men utan att lyckas. Trots det försöker även amerikanerna att anfälla. Den amerikanska 36. divisionen ska under generalmajor Fred Walkers ledning anfälla över vattendraget. De tyska trupperna på motsatt sida är stridsvana och väl förberedda. Chefen för 5:e armén anser att det är en rishtagning att påbörja anfallet, men den möjliga vinsten är tillräckligt stor för att väga upp riskerna. De som ska genomföra anfallet är inte lika övertygade. Det är en Texas-division, vars förbandsanda i många avseenden grundar sig på att soldaterna har samma geografiska ursprung, och därmed samma dialekt och värderingar. Tidigare strider på Sicilien har emellertid medfört att förbanden har fått stora förluster, och ersättningspersonal har måst tillföras. Förbandsandan är inte lika stark längre. Anfallet över floden misslyckas, och många liv går till spillo.

### OPLAN "X"

OPLAN "X" utgör det orderverk vari Sverige försvarar sig mot den fiktive motståndaren Tytan. Till skillnad från det genomförda kriget i Italien under andra världskriget, så saknas i OPLAN "X" utfall och facit. De besvärande detaljer som emellertid alltför uppenbart blottas i den planen är flera. Dessa är en frukt av besluten om nedrustning under 2000-talet och skapandet av förmågebevarande bataljoner istället för bataljoner som är skapade för krigföring.<sup>11</sup> Dessutom har återskapandet av de nedmonterande brigaderna ännu inte hunnit nå full effekt. Egna konstateranden kommer att vara nödvändiga för att kunna nyttja OPLAN "X" i den fortsatta diskussionen.

### Ledarskap

Chefen för 5:e armén är å ena sidan villig att fatta nödvändiga beslut för att anfallet söder om Rom inte ska riskera att misslyckas på grund av att de tyska reservdivisionerna sätts in. Hans lösning är att strax innan den ovan nämnda landstigningsoperationen ska genomföras beordra att anfallet över Rapido. Å andra sidan underlåter han att fatta ett nytt beslut när de tyska reservdivisionerna påbörjar framryckning mot floden. I det skedet kan man påstå att han utsätter sina underställda för en fullständigt onödig risk. Man kan i skildringen därav skönja att det var andra faktorer än strävan mot ett gott ledarskap, nämligen prestige och en ovilja till att riskera att uppfattas som obeslutsam, som fick fälla avgörandet.<sup>12</sup>

Kan något liknande ske i samband med genomförandet av OPLAN "X"? Svaret på en sådan fråga blir spekulativ. Det är klart att sådant kan hända i ett svenskt sammanhang, men risken är förmodligen snarare att man undviker att samtidigt sätta in stora delar av arméförbanden. Författarens argument för

det påståendet är att vårt militärstrategiska koncept föreskriver att ett väpnat angrepp inledningsvis ska mötas snabbt för att senare möjliggöra försvarsoperationer. Tolkningen är att armén huvudsakligen bidrar genom att utgöra stommen i försvarsoperationerna, vilka syftar till att tillsammans med andra vinna kriget eller enskilt undvika att förlora.<sup>13</sup> Det är rimligt att anta att det kommer att ta lång tid innan en eventuell hjälp anländer för att genomföra försvarsoperationer på marken. Det innebär att armén initialt bör inrikta sig på att enskilt undvika att förlora. Arméns huvuddel utgör kanske inte en del av den så kallade tröskeleffekten utan snarare en del av nästa trappsteg på eskalationstrappan. Den svenska armén är dock liten. Varje försök till att kraftsamla armén och genomföra en offensiv operation medför en risk för att inte bara den offensiva operationen ska misslyckas, utan även att huvuddelen av armén därmed riskerar att gå förlorad. Det riskmedvetandet finns inom den svenska officerskåren, vilket kan medföra att den svenska krigföringen blir passiv.

I fredstid är det inte acceptabelt att soldater dör till följd av övningar. Varje möjlig riskfaktor ska analyseras och hanteras. Visionen att ingen soldat ska omkomma under fredstida utbildning projiceras även på skarp insatsverksamhet i internationell tjänst. Det här är i grunden bra. Det finns ingen militär chef som i onödan vill tvingas till att leverera dödsbeskedet till anhöriga. Det finns dock en viss risk med det här tillvägagångssättet. Om en operation leder till onödiga skador eller dödsfall, så finns det utrymme för att ifrågasätta huruvida ansvarig chefs riskhantering är genomförd på korrekt sätt eller ej. Vid en stab är det arbetet mätbart. Snabbhet och tillvaratagande av uppkomna möjligheter är däremot inte på samma enkla vis mätbart. Det kan medföra att en försiktig chef väljer att gardera sig

och genomföra alla stabsrutiner till punkt och pricka, för att inte kunna ifrågasättas vid en eventuellt olycksalig utgång i samband med genomförandet av en riskfylld operation. Det är ett försiktighetsbeteende som riskerar att överföras från fredstida verksamhet via internationella insatser till försvaret av Sverige.

Det är framöver fortsatt viktigt att genomföra stora och komplexa övningar med Försvarsmakten. Förutom de vanliga förbandsövningsmålsättningarna finns två andra syften. Det ena är att högre chefer övas i att fatta taktiska beslut under realistiska förhållanden. Det andra är att högre chefer får en möjlighet att bilda sig en egen uppfattning om vilka risker dagens underställda förband kan hantera tillsammans. Det är kanske det som är det viktigaste i en nära framtid för att chefer ska kunna känna ett självförtroende i att fatta beslut som utsätter andra för risk. Det här måste ske parallellt med att Försvarsmaktens förvaltningskultur ges mindre utrymme, varmed resultat och omdöme blir viktigare än följandet av skriftliga rutiner.

## Sannolikhet

Anfallet över Rapido genomfördes av ett förband som hade tillförts nödvändiga resurser av ingenjörförband och en kraftfull understödande artillerield. En bidragande faktor på amerikansk sida till att anfallet ändå misslyckades kan vara att man inte var lyhörd för rapporter om att floden var mindre ström längre upp. Det här medförde att en del mindre båtar inte lyckades ta sig över utan sveptes med i strömmen. Den tyska sidan däremot nyttjade terrängen väl, och hade grävt ned sug samt sprängt sig in i klipporna. Tyskarna hade även genomfört mineringar, förberett fasta eldlägen för understödsvapen och skapat en effektiv

eldledningskedja mellan eldobservatörer och skjutande förband.

Ledningskedjan på respektive sida var tydlig, så till vida att varje chef gavs utrymme till att fokusera på endast en uppgift.<sup>14</sup> Tre viktiga faktorer är således: terrängkänedom/förberedelser, kombinerade vapen och en tydlig ledningskedja. Om de faktorerna föreligger och kommuniceras till omvärlden, så har de en avskräckande inverkan på en eventuell angripare. Sannolikheten för ett angrepp minskar således.

Hur ser det ut på svensk sida? Den största bristen bedöms ligga inom området ledning. Ett brännglas kan bara fokusera på en sak. Det innebär att även militära chefer ska fokusera på endast en uppgift. En chef kan förvisso ansvara för och genomföra många uppgifter samtidigt, men det ska då inte kallas för fokusering. En ökad möjlighet till att chefer ska kunna fokusera rätt bör skapas genom två viktiga åtgärder. Den ena är att Gotland bildar en egen ledningsnivå sidordnad de andra militärregionerna, och att de tilldelas ett territoriellt ansvar till stora delar likt de gamla militärområdena. Den andra åtgärden är att Armétaktiska staben (ATS) inte bör ha ett fast tilldelat territoriellt ansvar utan istället ansvara för genomförandet av en stridsuppgift i ett tillfälligt avdelat operationsområde. Med ett sådant fokus blir namnet Armétaktisk stab något missvisande. Ett bättre namn skulle vara att kalla den för divisionsstab. En elegant lösning skulle då framträda som innebär att de regionala staberna respektive divisionsstaben kan fokusera på sina respektive uppgifter och kan tilldelas resurser för att lösa dem. Divisionsstaben underställs Insatsstaben för att underlätta genomförandet av gemensamma operationer med t ex flygunderstöd.

Förutsättningarna för att uppnå terrängkänedom och goda förberedelser finns, men man har gjort det onödigt omständligt i och

med den genomförda brigadindelningen. Det hade varit lättare och mer naturligt om manöverbataljonerna vid respektive regemente hade organiserats i samma brigad.

Avseende kombinerade vapen så finns alla nödvändiga komponenter, men de är inte organiserade för att utveckla maximal krigföringsförmåga utan snarare för att kunna vidmakthålla kompetens inom en tillräckligt stor förmågebredd. I studiet av kombinerade vapen lär vi oss att det är effekten av att vara heltäckande som gör det svårt för motståndaren. Där vi har luckor i system kan motståndaren nå framgång.<sup>15</sup> Funktionsbataljonerna bör därför upplösas och bilda nya mindre och fler krigsförband. Funktionsförbanden bör underställas divisionsledningen för att möjliggöra snabb kraftsamling. Även om de nybildade brigaderna blir små, så bedöms fördelarna med att inom ramen för divisionen få tillgång till tre istället för två brigader att vara större än nackdelarna.

## Konsekvens

De tyska försvararna i Italien hade två divisioner i reserv. Divisionerna var omedelbart gripbara och sattes in av den tyska befälhavaren för att hantera risken för ett eventuellt allierat genombrott över Rapido.<sup>16</sup>

Även för svenskt vidkommande är det nödvändigt att avdela omedelbart gripbara reserver för att hantera konsekvenserna av ett angrepp på marken. En rimlig storlek på en sådan reserv är bataljon. Därmed är det lämpligt att avdela en lätt skyttebataljon som ställs under divisionens befäl. Det ställer krav på att nödvändiga transportresurser i form av helikoptrar går att disponera inom en kort förvarning. Valet av bataljon begränsar även vilken typ av uppgifter som är genomförbara. Som alternativ kan man istället låta den lätta skyttebataljonen ingå

i en av brigaderna, men att den brigaden samtidigt får uppgiften att inom viss tid kunna avdela en bataljon för andra uppgifter. En sådan lösning möjliggör att brigaden kan taktisera och inom ramen för sin egen verksamhet lösa av sina bataljoner med den tidigare designerade divisionsreserven. På så vis kan man med små resurser på ett kreativt sätt ända skapa reserver.

Sverige är stort. Vi har de utbildningsregementen vi har, och de ska nyttjas för att producera en utökad krigsorganisation. Det måste emellertid inte innebära att all materiel måste förrådsställas för mobilisering där. Oavsett hur en eventuell motståndare bär sig åt för att angripa Sverige eller hur Sverige bestämmer sig för att organisera sitt försvar så kommer alltid Stockholm att vara viktigt. Det innebär att minst någon av brigaderna grupperas där. Eftersom avstånden är stora, stridsvagnar är tunga och transportkapaciteten begränsad, så är det kanske klokare att förrådsställa en del av den tunga materielen för mobilisering centralt. En återupptagen värnpliktsutbildning medger att en mobiliseringsreserv kan skapas, vilket ger en ökad möjlighet att hantera personalförsörjningsfriktioner som en konsekvens av påbörjad förbekämpling.

Parallellt med skapandet av nya brigader så tillförs bataljonerna viss ny materiel med en hög skydds nivå t ex splitterskyddade granatkastare och broläggare. Den ökade skydds nivån kan tillsammans med en ökad flexibilitet genom mindre brigader, minskade transportbehov, ökad mobiliseringsreserv och avdelade förbandsreserver på ett bättre sätt hantera konsekvenserna av motståndarens krigföring.

## Försvarsvilja

Den amerikanska 36. divisionen var en nationalgardesdivision från Texas, vars

förbandsanda i många avseenden grundade sig på att personalen hade samma geografiska ursprung, och därmed samma dialekt och värderingar. Tidigare strider på Sicilien hade emellertid medfört att man fått stora förluster och att ersättningspersonal tillförts. Förbandsandan var vid anfallet över Rapido inte lika stark längre. Om det var en avgörande faktor är svårt att avgöra, men att viss ny personal anlände till förbandet under mörker strax innan anfallet skulle påbörjas kan omöjligt ha varit bra.

För att uppnå en stark förbandsanda inom det svenska armésystemet bör P 4, P 7 och I 19 ansvara för vardera en brigad. De kommer då att ha samma ursprung och dela samma traditioner. Resurserna kommer även fortsättningsvis att vara begränsade. Min uppfattning är emellertid att det är viktigare att förbandsandan är stark än att alla brigader är kompletta eller lika. Med andra ord är det bättre med två halva brigader med en stark förbandsanda och gemensam geografisk startpunkt än en hel brigad spridd över landet och med begränsad förbandsanda.

## Riskhanteringsparadoxen

Genom att de allierade genom sitt anfall över Rapido nådde sitt syfte med att tvinga tyskarna till att flytta sina reserver söderut, kunde de med sin landstigning söder om Rom utsätta tyskarna för en ny risk.

På motsvarande sätt borde den svenska armén kunna genomföra sin strid. Avsaknaden av underrättelser genom stridskontakt medför emellertid att det i vår tid är ännu viktigare att bedriva spaning. Underrättelseförband måste finnas på varje ledningsnivå, eftersom varje chef har behov av underrättelser för att kunna fatta beslut. Det är genom att hitta motståndarens luckor och kritiska sårbarheter som den svenska armén kan utsätta en eventuell angripare för risk.<sup>17</sup> Det här inne-

bär att den nyskapade divisionen respektive Insatsstaben måste utöva befälet över vardera ett underrättelseförband, på motsvarande sätt som brigaden och bataljonen förfogar över sina respektive spaningsresurser.

## Sammanfattning

Den formulerade frågeställningen är: Vad är risktagning, och hur kan vi förbereda oss för att minska risktagningen inför en eventuell framtida konflikt?

Risktagning är förknippad med möjligheterna till såväl en potentiell vinst som en potentiell förlust. Att ta risker kan alltså både vara positivt och negativt. Om möjligt ska risktagning minimeras, men om man ständigt strävar mot en fullständig riskminimering, så riskerar man att bli långsam både i beslut och i genomförande. Det i sin tur leder till att man utsätter sig för risken att bli utmanövrerad av sin motståndare.

Fyra viktiga konstanter i samband med risktagning är ledarskap, sannolikhet, konsekvens och försvarsvilja. I det här sammanhanget vill författaren lyfta fram ledarskap och försvarsvilja. De övriga två är väl beskrivna i stabsprocedurer, vilket medför att de två ovan ofta hamnar i skymundan. Anledningen till det är att de är svåra att kvantifiera, men en skicklig chef inser ändå att de kräver sin uppmärksamhet.

Riskhantering i sig kan leda till en paradox, vilket utgör den femte konstanten. Ibland är det bättre att fokusera på att besegra motståndaren istället för att ständigt försöka minska riskerna. I det långa loppet kanske man då totalt sett utsätts för mindre risk. Det bästa sättet att minska risken vid krigföring är alltså att vara bättre än motståndaren!

Nedanstående sammanfattningen utgör vad som skulle kunna benämnas för riskhanteringen av den strategiska time out-en:

1. Öva! En ökad förmåga till att fatta viktiga beslut som väger olika risker mot varandra ska uppnås, samt en hos chefer ökad kunskap om vilka typer av risker som underställda förband klarar av att hantera.
2. Låt de fyra regionala staberna ta ett större territoriellt ansvar. Det sker genom att ledningen för Gotland bildar en egen ledning parallellt med de fyra regionala staberna. Således fem regionala staber. De ska avseende ansvaret för militär verksamhet på marken framöver mer likna det som förr benämndes militär-områden. Alla de regionala staberna ska kunna leda manöverbataljoner och andra insatsförband parallellt med hemvärnsbataljonerna. Särskilt för MR M och Gotland blir det påtagligt, då huvuddelen av manöverförbanden i respektive region aldrig underställs någon brigad utan från start ingår i försvaret av Stockholm respektive Gotland.
3. Armétaktiskstabens nuvarande form blir i och med uppgiftsförändringen för de regionala staberna överflödigt och ombildas till en divisionsledning. Den ska leda insatser på marken i Försvarsmaktens kraftsamlingsriktning. Det sker i ett av regional stab avdelat operationsområde. Divisionen utgörs av arméns brigader och arméns kvarvarande funktionsförband, som inte har behållits av Insatsstaben.
4. Genomför vissa förändringar i arméns indelning. Låt P 7, P 4 och I 19 sätta upp varsin brigad. De brigaderna kommer att vara mindre än dagens, men medge en större flexibilitet inom ramen för divisionen. Brigadstaberna bör i fredstid kunna vara integrerade i respektive regementsstaber, för att minimera behovet av ytterligare personal.

Funktionsbataljonerna bör lämna den förmågebevarande organisationen och istället organiseras i flera fristående mindre krigsförband. Brigaderna tilldelas en mindre egen resurs, men kan även tilldelas en ytterligare förstärkning från divisionen. Om möjligt bör ytterligare en mekaniserad bataljon skapas vid P 7.

5. Skapa en större organisation än vad det finns materiel till. På så vis skapas en personalreserv. Låt viss materiel förrådsställas centralt i Sverige, för att undvika onödiga transporter av tung materiel vid mobilisering. Det är lättare att flytta enbart personal och Stockholm kommer alltid att vara viktigt att försvara.

6. Landets stora ytor och de egna samt en eventuell angripares de facto små truppkoncentrationer medför att möjligheterna till underrättelser genom stridskontakt nedgår. Det ställer ökade krav på att varje ledningsnivå disponerar egna underrättelseförband med tillräcklig yttäckning och operativ rörlighet.

Det är förslag nummer sex som till stor del kan bidra till att man uppnår förutsättningar för att frångå en mer defensiv riskhantering till att passera riskhanteringsparadoxen och påtvinga angriparen behovet av en riskhantering.

Författaren är major vid Livregementets husarer, K 3 och genomför Högre stabsofficersutbildning vid FHS, HSU 16-18.

## Noter

1. Schelhase, Marc: "Realities of Conflict – Risk and Military Decision-Makers", *The RUSI Journal*, 159 nr 2 2014, s 44.
2. "Det nya försvaret", Proposition 1999/2000:30.
3. Holmström, Mikael: "Försvar med tidsgräns", *Svenska Dagbladet*, 2012-12-30, <http://www.svd.se/forsvar-med-tidsgrans>. (2016-12-21)
4. *Militärstrategisk doktrin – MSD 16*, FM2016-7616:1, Försvarsmakten 2016, s 16.
5. *Metodanvisning Försvarsmaktens gemensamma riskhanteringsmodell*, 01310:900666, Försvarsmakten 2009, Bilaga 15, s 4.
6. Op cit, *Militärstrategisk doktrin*, se not 4, s 33.
7. Gummesson, Jonas: "Så blir Sveriges nya försvar – ska minimera riskerna", *Svenska Dagbladet*, 2016-11-23, <http://www.svd.se/forsvarsledningen-ska-fungera-undrengrepp>. (2016-12-21)
8. Ibid.
9. Op cit, *Militärstrategisk doktrin*, se not 4, s 44.
10. Atkinson, Rick: *The Day of Battle*, Picador, USA 2007, s 321-350.
11. "Vårt framtida försvar", Proposition 2004/05:5, s 54-55.
12. Op cit, Atkinson, Rick, se not 10, s 321-350.
13. Op cit, *Militärstrategisk doktrin*, se not 4, s 54-55.
14. Op cit, Atkinson, Rick, se not 10, s 321-350.
15. House, Jonathan Mallory: *Combined Arms – Warfare in the Twentieth Century*, The University Press of Kansas, USA 2001, s 4-5.
16. Op cit, Atkinson, Rick, se not 10, s 321-350.
17. Storr, Jim: *The Human Face of War*, MPG Books Ltd, Cornwall 2009, s 114-115.