

CSMS

Swedish Centre for Studies
of Armed Forces and Society

Ledarskap och följarskap — om samarbete i en komplex värld

25 augusti i Stockholm





Södertörns högskola

Alfred Nobels allé 7

Infocenter

Art Space

Fotografier: CSMS, Försvarmakten och Södertörns högskola

Välkommen till en konferens om ledarskap, följarskap och samarbete

När upplever vi att samarbete faktiskt fungerar – och varför just då? Vilka förutsättningar tycks vara avgörande för att samarbete ska fungera i praktiken? Vilken typ av miljöer stödjer samverkan, och vad är det som försvårar? Och hur ser relationen ut mellan ledarskap och följarskap i konkreta arbetssituationer?

Syftet med konferensen är att samla personer som har erfarenheter av att arbeta i komplexa och svårbedömda sammanhang och undersöka hur samarbete, ledarskap och följarskap tar form i praktiken. Ett särskilt intresse riktas mot erfarenheter från totalförsvaret, räddningstjänsten, polisen, näringslivet, kommuner och frivilligorganisationer. Dessa verksamheter skiljer sig åt, men delar många gånger liknande villkor: osäkerhet och friktioner,

beroenden mellan professioner, begränsade tidsförhållanden, knappa resurser och ett behov av att fatta beslut trots brist på fullständig information.

Under en dag utforskar vi hur människor – både genom naturligt samspel och genom medvetet utformade strukturer och system – gemensamt skapar riktning och handlingskraft i situationer där regler och anvisningar ofta inte räcker till. Vi undersöker yrkeskunnandets och omdömetts roll när framgångsrika samarbeten uppstår, och hur dessa påverkas av både följarskap och ledarskap. På konferensen inventeras olika perspektiv på relationen ledarskap – följarskap, med syfte att formulera praktisknära och relevanta forskningsfrågor.



Att samtala om ledarskap och följarskap

Samtalen bygger på konkreta exempel från deltagarnas egna erfarenheter. Vi kommer att arbeta med exempel på situationer där samarbete visat sig fungera oväntat väl – men också med tillfällen då det varit svårt, otydligt eller till och med konfliktfyllt. Genom att dela erfarenheter och gemensamt reflektera undersöker vi mönster och spänningar samt drar lärdomar som annars lätt förblir osynliga eller går oss förbi.

Konferensens form speglar dess innehåll. Samtalen utgår från deltagarnas bidrag och leds av personer med egen erfarenhet från både arbetslivets praktik och forskning. De olika sessionerna präglas av gemensam utforskning

snarare än presentation. Tanken är att olika perspektiv och aspekter får mötas och prövas mot varandra. Vår ambition är att skapa ett rum och en miljö där det går att tänka tillsammans – långsamt nog för att lyssna, men tillräckligt nära praktiken för att det ska kännas relevant. Målet är att utforska nya sätt att samarbeta, ta ansvar och skapa handlingskraft i komplexa situationer.

Konferensen arrangeras av Centrum för Studier av Militär och Samhälle (CSMS) i samarbete med Nordic Followership, Institutionen för polisvetenskaper vid Södertörns högskola, Försvarsmakten och Stiftelsen IMIT.

Program

08:30 – 09:15

Incheckning / kaffe

09:15 – 09:45

Välkommen och öppning av konferensen

Lotta Victor Tillberg och Nils Ekedahl,
Institutionen för polisvetenskaper, Södertörns
högskola.

10:00 – 10:45

Förmiddagssessioner 1

**Hur lär vi av varandra inom totalförsvaret? – om
att leda, lära och utveckla tillsammans**

Malin Dreifaldt, Trafikverket.

**Hur får vi våra JUMBOJET till organisationer att
förvandlas till JAS?**

Pär Karlsson, I Want To AB.

**Innovation Speed – om bottom up, top down och
hastigheter i civil-militära utvecklingsprocesser**

Robert Demir, Linköpings universitet.

10:45 – 11:00

Rast och fika

11:00 – 11:45

Förmiddagssessioner 2

**Är en vänskapsrelation mellan chef och
medarbetare en risk eller en tillgång?**

Helena Eriksson Grönbek och Charlotta
Strand, Ametist Utveckling.

**Hierarkins begränsningar och alternativ under
polisiära antiterror-operationer**

Ludvig Björklund, Södertörns högskola.

**Teknologi, metoder och människor –
om ledarskap och följarskap i ett nytt
brigadledningssystem**

Elvira Söderbäck och Ella Höög, Försvarsmakten.

12:00 – 13:10

Lunch och mingel

13:10 – 13:30

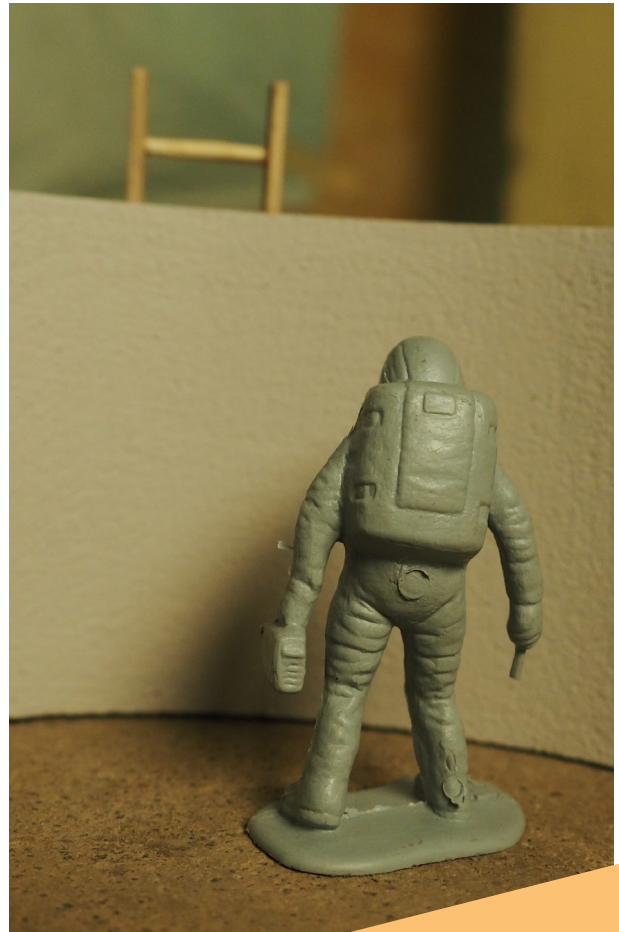
**Ledarskap, följarskap och samarbete i
Försvarsmakten**

Rickard Wilhelmsson, Försvarsmakten.

13:30 – 14:00

**Från vad till hur – att forska om ledarskap,
följarskap och samarbete**

Peter Tillberg, Centrum för Studier av Militär
och Samhälle.



14:15 – 15:00

Eftermiddagssessioner 1

Hur bibehåller vi initiativtagandet i både genomförande och förvaltning?

Peter Arnevall, Myndigheten för civilt försvar.

Hur vänder man en verksamhet som inte fungerar?

Marie Fredsdotter, Kungsbacka kommun och Christian Monö, Nordic Followership.

Att leda, följa och ta ansvar – om samverkan och gränsöverskridande lärande mellan akademi och polis

Hanna Matei, Tomi Lazar och Lotta Victor Tillberg, Södertörns högskola.

15:00 – 15:30

Fika

15:30 – 16:15

Eftermiddagssessioner 2

Kan ett alltför stort fokus på ledarskap underminera och motverka samarbete?

Christian Monö, Nordic Followership.

På vilket sätt påverkar kulturen i en organisation dess förmåga till anpassning och relevans?

Hans Ilis-Alm, Försvarshögskolan.

När människor vill göra det lilla extra – om ledarskap, följarskap och viljan att vara sitt bästa

Bo Rahmström och Per Näslund, Försvarsmakten. Peter Tillberg, Centrum för Studier av Militär och Samhälle.

16:40 – 17:00

Frågor att ta med vidare

Vilka frågor och dilemman har återkommit under dagen? Vilka teman har väckt diskussion och vad behöver vi fortsätta utforska? Ett samtal med bland andra; Anna Victoria Hallberg, Susanna Bellander och Tony Mickelsson Blomqvist från Södertörns högskola.

17:00 – 17:30

Mingel med förfriskning

17:30

Gemensam middag.

Konferensen avslutas senast 19:30.



Presentationer

Hur lär vi av varandra inom totalförsvaret? – om att leda, lära och utveckla tillsammans.

Vad är det som gör att utvecklingen av totalförsvaret går framåt? Kan vi inom det civila och det militära försvaret lära varandra utan att veta vad som är rätt? Kan vi arbeta tillsammans och lära för ökad totalförsvarsförmåga i framtiden? Är historiken en tillgång eller hinder när vi lär av varandra?

Malin Dreifaldt arbetar med totalförsvarsplanering på Trafikverket. Hon har under drygt två decennier arbetat hos flera olika myndigheter inom totalförsvaret, framför allt med hantering av olika samhällsstörningar och med utbildning och övning.

Hur får vi våra JUMBOJET till organisationer att förvandlas till JAS?

Frågeställningar vi utforskar under sessionen: Hur kan vi styra komplexa samhällsutmaningar mer effektivt och flexibelt? Vilka faktorer är viktigast för att lyckas leda stora samhällsutmaningar? Hur ser nästa generations beslutsstöd ut – och handlar det alltmer om bättre spelförståelse? Behöver vi ta större hänsyn till människors olika sätt att tänka när vi tillsätter roller?

Pär Karlsson är sociolog och har i nära 40 år arbetat med att analysera, utveckla och leda stora och komplexa verksamheter. Han har bland annat varit chef, förändringsledare, analytiker, effektivitetsrevisor och managementkonsult.

Innovation Speed – om bottom up, top down och hastigheter i civil-militära utvecklingsprocesser.

Vad är bottom-up innovation, egentligen? Var i en hierarkisk organisation uppstår innovationer och vem ges mandat att driva dem vidare? Vilken roll spelar enskilda medarbetare, team och mellan-chefer när teknik, regelverk och operativa behov förändras snabbare än beslutsstrukturerna? Hur kan initiativ underifrån tas tillvara snarare än bromsas? Hur kan civila och militära aktörer hitta former för samarbete där olika tempo, kulturer och praktiker faktiskt möts?

Robert Demir är biträdande professor i strategi vid Linköpings universitet och föreståndare för IMIT (Institute for Management of Innovation and Technology). Han forskar om strategisk förändring och organisering av innovationer, med särskilt fokus på samspelet mellan snabbhet, förmågor och resurser samt samverkan mellan civila och militära aktörer. Robert koordinerar ett forskningsprogram om civilmilitära innovationer och leder ett projekt om reglering av tempo i innovationslabb och deras efterliv.

Är en vänskapsrelation mellan chef och medarbetare en risk eller en tillgång?

Hur navigerar vi i relationer där rollerna skiftar över tid? Hur behålls vänskap när vi möts i medarbetar/chef relationen? De flesta organisationer eftersträvar psykologisk trygghet och starka relationer på jobbet. Ändå behandlas vänskap mellan chef och medarbetare som en risk att hantera, snarare än en tillgång att förvalta. Vänner som blir kollegor bär med sig hela relationshistorien in i varje möte. Det kan vara både en tillgång och ett hinder.

Helena Eriksson Grönbek arbetar med ledarskap, medarbetarskap och teamutveckling inom flera branscher, senast bank, finans och fintech.

Charlotta Strand är beteendevetare och coach i skärningen mellan affär och människa. Hon arbetar med affärsutveckling, styrelsearbete, föreläsningar och workshops.

Hierarkins begränsningar och alternativ under polisiära antiterror-operationer

Hur skapas en tillräcklig överlappning av individuella problemvärldar, för att en kollektiv sådan ska kunna uppstå, så att rätt problem kan prövas och närmas med tillräckliga resurser i rätt tid, i en ständigt skiftande situation? Hur leds en insats i en heterarki, utifrån kunskap, närhet, förtroende och förmåga, när hierarkin gör beslutsgångarna för långsamma, osäkra och lättstörda, av en motståndare som inte följer konventioner?

Ludvig Björklund doktorerar vid Centrum för praktisk kunskap, Södertörns högskola, och undersöker hur polisiära antiterrorenheter hanterar nya och hastigt föränderliga problem i relation till okonventionella motståndare. Han har mer än 25 års erfarenhet av operationer och systemutveckling från Försvarsmakten och Polismyndigheten, med insatser både i och utanför Sverige.

Teknologi, metoder och människor – om ledarskap och följarskap i ett nytt brigadledningssystem

Inom armén sker nu experiment med ny teknologi och metoder för att leda en brigad med mindre stab, högre tempo och kortare tid från upptäckt till verkan. Men vad händer när staben krymper och beslut flyttas framåt och nedåt i organisationen? Vilka förväntningar finns på organisationen, den enskilde officeren och soldaten? Vilket handlingsutrymme skapas för till exempel innovation och initiativ underifrån när tekniken utvecklas allt snabbare och snabbare? Och vilka förändringar innebär ett nytt ledningssystem för ledarskap, följarskap och samarbete?

Elvira Söderbäck är kapten vid Södra skånska regementet och tjänstgör som Kompanichef vid 710.kompaniet vid 71.bataljon. Söderbäck är ledningssystemofficer som arbetat inom experimentet med brigadledning vid 7. mekaniserade brigaden. **Ella Höög** är fänrik vid Södra skånska regementet och tjänstgör som plutonchef för Brigadledningspluton inom ramen för experiment.

Ledarskap, följarskap och samarbete i Försvarmakten

Keynote speaker: **Rickard Wilhelmsson** arbetar som försvarsmaktsförvaltare och är högsta företrädare för Försvarmaktens specialist-officerare. Han samarbetar nära och dagligen med överbefälhavaren och har som en av sina främsta uppgifter att omvandla ÖB:s beslut till handling. Rickard har erfarenheter av att medverka i flera internationella insatser och arbetat många år i specialförbanden.

Från vad till hur – att forska om ledarskap, följarskap och samarbete

Vad kan skarpa situationer lära oss om yrkeskunnande som är svårt att fånga i traditionell forskning om ledarskap? Hur kan dialog och gemensam reflektion över konkreta fall bidra till att utveckla både individer och organisationer?

Peter Tillberg har en bakgrund som officer i Försvarmakten och har arbetat med olika ledarskapsprojekt på Försvarshögskolan. Han är sedan 2011 föreståndare vid Centrum för studier

av militär och samhälle (CSMS), projektledare vid Stiftelsen IMIT och executive editor för *Scandinavian Journal of Military Studies*.

Hur bibehåller vi initiativtagandet i både genomförande och förvaltning?

Hur säkerställer vi i tider av allt fler och mer byråkratiska processer och utökade lager av kontrollsystem att medarbetare i organisationer fortsätter ha förmågan och viljan att ta egna initiativ? Och faktiskt vågar göra fel i sin strävan att driva organisationen framåt.

Peter Arnevall arbetar på Myndigheten för civilt försvar och har en bakgrund som förbundsdirektör och räddningschef vid Storstockholms brandförsvar. Han har under många år varit med och utvecklat den kommunala räddningstjänstens ledningssystem och ledningsprocesser för på nationell nivå kunna genomföra storskaliga räddningsinsatser i det komplexa samhället.

Hur vänder man en verksamhet som inte fungerar?

Vad är det egentligen som får en verksamhet att fungera – och varför är det så svårt att se utifrån? Vad krävs för att människor ska ta ansvar, hjälpa varandra och stanna kvar? Vad krävs för att bygga en kultur som inte bara fungerar när allt rullar på – utan som håller när det verkligen provas?

Ett samtal med Marie Fredsdotter som är verksamhetschef inom vård och omsorg och utsågs 2024 till årets ledare inom demensvården. Temat för samtalet handlar om hur man bygger kulturer där människor tar ansvar, hjälper varandra och stannar kvar. Samtalsledare: Christian Monö – Nordic Followership.

Att leda, följa och ta ansvar – om samverkan och gränsöverskridande lärande mellan akademi och polis

Vilka förutsättningar krävs för att samverka kring, organisera och leda en professionsutbildning när inblandade myndigheter präglas av olika uppdrag, mål och ethos? Hur formas ledarskap och följarskap när akademins kunskapslogik möter polisyrkets praktik och värdegrund?

Samtal mellan Hanna Matei, biträdande avdelningsföreståndare, Tomi Lazar, doktorand och polislärare och Lotta Victor Tillberg, docent i praktisk kunskap. Alla från Institutionen för polisvetenskaper, Södertörns högskola.

Kan ett alltför stort fokus på ledarskap underminera och motverka samarbete?

Vad händer med människors initiativförmåga när ansvaret för riktning och beslut koncentreras till ett fåtal individer? Hanterar människor konflikter olika beroende på om det finns en utpekad "ledare" eller ej? Hur upplever medarbetare organisationers fokus på ledarskap?

Christian Monö – Nordic Followership – har studerat och skrivit om naturligt ledar- och följarskap i snart 20 år. Han har även arbetat praktisk med dessa frågor i olika chefspositioner inom näringslivet under många år.

På vilket sätt påverkar kulturen i en organisation dess förmåga till anpassning och relevans?

Hur formar organisationskulturen människors sätt att tolka sin omvärld, agera och förhålla sig till förändring? När stärker kulturen förmågan till initiativ, lärande och anpassning – och när riskerar den i stället att låsa fast organisationen i invanda mönster?

Hans Ilis-Alm är fd yrkesofficer med erfarenhet från bland annat specialoperationsvärlden och flera års tjänstgöring i olika internationella miljöer. Han kombinerar numera deltidstjänst som strategilärare vid Försvarshögskolan med arbete i ett säkerhetsföretag.

När människor vill göra det lilla extra – om ledarskap, följarskap och viljan att vara sitt bästa

Vad är det som får människor att av egen kraft vilja bidra med sitt bästa? Och vad är det som riskerar att hämma engagemang, drivkrafter och ansvarstagande? Hur kan vi sätta ord på de hinder, förväntningar och mönster som påverkar människors möjlighet att vara sitt bästa?

Bo Rahmström är yrkesofficer på Försvarsmaktens Ledningsregemente. Han har under de senaste 20 åren arbetat med officers- och förbandsutbildning. Ofta med ett fokus på ledarskap och utbildningsfrågor. **Per Näslund** är specialistofficer på Livgardet. Idag bataljonsförvaltare vid 13. Säkerhetsbataljon. Han har tjänstgjort i Arméstaben, på Millitärregion men huvudsakligen som yrkesofficer vid markstridsförband. **Peter Tillberg**, är föreståndare för Centrum för studier av militär och samhälle och han leder olika forskningsprojekt på temat yrkeskunnande och samarbete.

Centrum för Studier av Militär och Samhälle (CSMS)

Forskningsinstitutet CSMS grundades 2011 med syftet att initiera och bedriva forskning om militär och samhälle. Centrumet främjar nationella och internationella forskningssamarbeten och utgör en mötesplats för dialog mellan forskare, praktiker, myndigheter, organisationer samt näringsliv.

Exempel på forskningsteman vid CSMS

- ❖ **Totalförsvaret i förändring** – krisberedskap, civil-militära relationer, demokratisk styrning, förtroende och folkförankring, samt Nato.
- ❖ **Yrkeskunnande i kris- och konfliktmiljöer** – hur kunskap utvecklas och används i komplexa och krävande situationer.
- ❖ **Professionsutveckling och samverkan** – professionens organisation, struktur och maktrelationer, samt samverkan mellan aktörer och verksamheter.
- ❖ **Erfarenhetshantering och kunskapsöverföring** – former för erfarenhetsutbyte inom militär yrkespraktik, med sikte på ökad motståndskraft.

Utgångspunkten för CSMS är att forskning om militära institutioner bäst bedrivs över universitets-, organisations- och disciplingränser samt i kontakt med det internationella forskarsamhället.

CSMS samlar forskare med olika vetenskapliga inriktningar och kompetenser. Forskningen är tvärvetenskaplig och omfattar bland annat forskning inom yrkeskunnande, globala studier, statsvetenskap, teknik, sociologi och juridik.

Mer information finns på hemsidan: www.csms.se

CSMS samarbetspartners

Institutionen för polisvetenskaper, forskningsprofil Säkra samhällen, cyber och samverkan

Institutionen för polisvetenskaper (IPV) vid Södertörns högskola bedriver utbildning och forskning inom polisvetenskap och kriminologi i nära samspel med samhällets rättsväsen. Polisvetenskap är här ett självständigt akademiskt ämne med rötter i både samhällsvetenskapliga och humanistiska traditioner, med tydlig inriktning mot frågor om samhällelig säkerhet, offentlig makt och polisiärt arbete.

Institutionen är en tvärvetenskaplig miljö med stark forskningsanknytning. Forskningen omfattar bland annat organiserad och transnationell brottslighet, cyberbrott, våldsbejakande extremism samt frågor om styrning, utredningsmetoder, legitimitet och ansvar inom rättsväsendet. Sedan 2025 är institutionen medlem i Interpol Global Academy och bedriver ett aktivt internationellt samarbete.

Vid institutionen finns tre forskningsprofiler: polisiärt arbete och polisprofession, tillämpad kriminologi och Säkra samhällen, cyber och samverkan (SCS). SCS undersöker och beskriver hur yrkeskunnande och professionalism byggs upp och utvecklas hos olika samhällsaktörer, bland annat genom forskning om organisationsöverskridande samverkan, kunskapsutveckling, organisatorisk motståndskraft samt kunskapsöverföring och erfarenhetshantering inom och mellan organisationer.

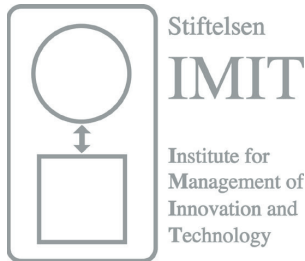


SÖDERTÖRN UNIVERSITY | STOCKHOLM



IMIT – The Institute for Management of Innovation and Technology

IMIT grundades 1979 genom ett samarbete mellan Chalmers tekniska högskola, Kungliga Tekniska högskolan (KTH), Handelshögskolan i Stockholm, Lunds tekniska högskola och Institutet för företagsledning (IFL). Institutets uppdrag är att främja samverkan och kunskapsutbyte mellan två kunskapstraditioner som är avgörande för industriell utveckling – teknik och ingenjörsvetenskap å ena sidan samt management och ekonomi å den andra.



Scandinavian Journal of Military Studies

Scandinavian Journal of Military Studies (SJMS) är en öppen vetenskaplig tidskrift som publicerar både högkvalitativ forskning och praktisknära studier med relevans för den militära professionen. Tidskriften består av två delar, ett praktikspår och ett forskningsspår, där samtliga artiklar genomgår en dubbelblind peer review. SJMS är placerad vid Forsvarsakademiet i Köpenhamn och ges ut av ett konsortium bestående av Forsvarsakademiet (Danmark), Centrum för studier av militär och samhälle (CSMS), Försvarshögskolan (Sverige), Forsvarets høgskole (Norge) samt Centre for Military Studies vid Köpenhamns universitet.

**Scandinavian
Journal ^{of}
Military
Studies**

SOM-institutet

SOM-institutet är en oberoende forskningsorganisation vid Göteborgs universitet. Sedan 1986 har institutet, i nära samarbete med forskare från en rad olika vetenskapliga discipliner, studerat den svenska opinionen och samhällsutvecklingen. Forskningen fokuserar på befolkningens vanor, attityder, beteenden och förtroende inom områdena samhälle, opinion och medier. Svenskarnas uppfattningar av försvars och säkerhetspolitik undersöks sedan 2011 av forskare verksamma vid CSMS. Resultaten publiceras årligen i SOM-boken.



European Research Group on Military and Society (ERGOMAS)

ERGOMAS bildades 1986 och är en internationell vetenskaplig sammanslutning för forskning om militär och samhälle. Organisationen har sina rötter i Europa men välkomnar idag forskare från hela världen.

ERGOMAS är en ideell, politiskt och ideologiskt obunden organisation vars verksamhet bygger på internationellt forskningssamarbete. Forskningen bedrivs främst genom dess arbetsgrupper och den återkommande biennalkonferensen.

Även om sociologi och statsvetenskap utgör organisationens kärndiscipliner har ERGOMAS med tiden utvecklats till en tydligt tvärvetenskaplig forskningsmiljö med medlemmar från ett stort antal olika vetenskapliga områden.



**EUROPEAN RESEARCH
GROUP ON MILITARY AND SOCIETY**

Civil Military Relations Network (CMR Network)

Civil Military Relations Network är ett internationellt forskningsnätverk med säte vid Carleton University i Kanada. Nätverket samlar forskare, myndigheter och organisationer för att stärka kunskapen om civil-militära relationer i demokratiska samhällen. Genom internationellt och tvärvetenskapligt samarbete bedriver nätverket forskning om bland annat demokratisk kontroll av de väpnade styrkorna, militär profession, förtroende mellan samhälle och försvar samt utvecklingen av effektiva och demokratiskt förankrade försvarsinstitutioner.



Nordic Followership

Nordic Followership är ett nordiskt nätverk för alla som är nyfikna på följarskap – och på hur följarskap tar sig uttryck i Norden. Vi kopplar samman människor både inom och utanför Norden kring frågor som ofta hamnar i skuggan av ledarskapet.



Hitta hit

Med pendeltåget (linjer 40 och 41) färdas du lättast till Södertörns högskola (Flemingsbergs station). Linjen mot Södertälje/Tumba från Stockholm city, tar bara 19 minuter. När du kommer till Flemingsberg från Stockholm city tar du till höger och åker rulltrapporna upp och hamnar direkt på Campus Flemingsberg och vid Södertörns högskola. Följ CSMS skyltar som leder fram till konferenslokalen i hus MB.

Pendeltåget är enklast men du kan också ta buss till hållplatsen Södertörns högskola eller Blickagången. För mer information om vilka busslinjer du kan välja se www.sl.se

Färdas du med bil ser du högskolan från Huddingevägen (Väg 226). Gäster och besökare kan låna en "gästparkeringsdekal" i Infocenter. I anslutning till Flemingsbergs pendeltågsstation finns ett större antal parkeringsplatser, så kallad infartsparkering. OBS! det kan vara svårt att få tag på en parkeringsplats så bäst är att välja något annat transportsätt.

Välkommen!

Du hittar oss i hus MB



CSMS

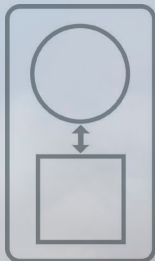
Swedish Centre for Studies
of Armed Forces and Society

Besöksadress

CSMS

Drottning Kristinas väg 53

114 28 Stockholm



Stiftelsen

IMIT

Institute for
Management of
Innovation and
Technology

