

Vad krävs av ledare som verkar över organisationsgränser i kris och krig?

- en kunskapssammanställning om önskvärda individuella förutsättningar, kompetenser och beteenden

*Christian Uhr
Moa Elf Karlén
Pia Håkansson*



LUNDS
UNIVERSITET

Vad krävs av ledare som verkar över organisationsgränser i kris och krig? - en kunskapssammanställning om önskvärda individuella förutsättningar, kompetenser och beteenden

Publikationen är skriven på uppdrag av Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB) och är ett resultat av ett samarbete mellan Försvarshögskolan (FHS), Lunds universitet (LU) och MSB. Författarna står själva för innehållet.

Arbetet är en del inom Gemensamma grunder – ramverk för ledning och samverkan

Referens (APA): Uhr, C., Elf Karlén, M., & Håkansson, P. (2025). *Vad krävs av ledare som verkar över organisationsgränser i kris och krig? – en kunskapssammanställning om önskvärda individuella förutsättningar, kompetenser och beteenden*. Lunds universitet.

Författare

Christian Uhr (red.) är adjungerad professor i ledarskap och ledning vid Försvarshögskolan och forskare vid Avdelningen för riskhantering och samhällssäkerhet vid Lunds universitet. Christian är också anställd som vetenskaplig rådgivare på MSB.

Moa Elf Karlén är i skrivande stund masterstudent vid Försvarshögskolan inom området ledarskap och ledning, och har sedan tidigare mångårig erfarenhet som chef och ledare. Moa är också anställd vid MSB.

Pia Håkansson är verksam vid MSB och arbetar med utveckling inom området ledning och samverkan, inklusive stab. Hon har tidigare arbetat bland annat med ledningsutbildning och som brandingenjör i yttre tjänst.

Granskning och kommentarer: Tove Frykmer, Lunds Universitet

Omslag: Christian Uhr, bild Open AI

Innehåll

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Syfte	2
1.3 Målgrupp	2
1.4 Avgränsningar.....	2
1.5 Upplägg och läshänvisning.....	3
2. Metod och källor	5
2.1 Varför ett metodkapitel?	5
2.2 Övergripande om metod och evidens	5
2.3 Källor	6
2.4 Arbetsprocessen	10
2.5 Kvalitetskontroll av sammanvägt resultat	12
2.6 Etiska överväganden	12
3. Sorteringsdilemmat och hur det hanterades	14
3.1 Grundläggande förutsättningar, kompetenser och beteenden – en första grovsortering.....	14
3.2 Den exakta innebörden i tillgänglig kunskap är ibland svårtolkad	15
3.3 Visualisering av sorteringen av önskvärda ledarkvaliteter	16
4. Resultat	18
4.1 Grundläggande individuella förutsättningar	18
4.2 Kompetenser	21
4.3 Beteenden och ledarstilar	24
4.4 Vilka teman var vanligast?	28
4.5 Resultat från kvalitetskontrollen.....	29
5. Diskussion	31
5.1 Är organisationsövergripande ledarskap under påfrestande förhållanden så unikt?	31
5.2 Förtroende – värt lite extra uppmärksamhet.....	34
5.3 Den omöjliga önskelistan	35
5.4 Att balansera motstridigheter	36
5.5 Är alla lämpliga som metaledare?.....	37
5.6 Kan läsaren lita på resultatet?	38
6. Hur kan kunskapsunderlaget användas?	39
6.1 Pedagogiska sammanhang.....	39
6.2 Utveckling av metodaspekter av ledarskap	40
6.3 Design och utvärdering av övningar	41
6.4 Utvärdering av skarpa händelser	41

6.5 Rekrytering	41
6.6 Fördjupningsstudier	42
7. Sammanfattande slutsatser	43
Referenser	45

1. Inledning

Vad krävs av en ledare som ska få människor från olika organisationer att på bästa sätt agera tillsammans – dessutom under påfrestande förhållanden, med krav på snabba beslut, men utan tillräckliga resurser och med begränsade befogenheter? Den här kunskapssammanställningen söker svar på just den frågan. Här redovisas vad vetenskap och beprövad erfarenhet lyfter som önskvärda kvaliteter hos de individer som verkar som ledare över organisationsgränser i kris och krig. Sammanställningen har tagits fram som en del i arbetet med Gemensamma grunder - ramverk för ledning och samverkan (MSB 2024), och relaterar i sin helhet till den del av Ramverket som kallas utgångspunkter.

1.1 Bakgrund

En viktig publikation som ligger till grund för denna kunskapssammanställning är *Ledarskap i ett nytt säkerhetsläge – en grund för utveckling och yrkespraktik inom totalförsvar och krishantering* (Uhr et al., 2024). Där beskrivs viktiga begrepp som hjälper oss att förstå ledarskap bortom den egna organisationens gränser, exempelvis auktoritet, legitimitet, mandat och förtroende. Författarna lyfter även fram fem olika "ledararketyper" (se Figur 1 nedan), som var och en agerar i olika organisatoriska miljöer – miljöer som ställer olika krav på hur ledarskap faktiskt kan och bör fungera i praktiken.

Det finns flera exempel på organisatoriska miljöer i beredskapssverige där en individ, eller ett team, förväntas agera för att skapa så bra effekt som möjligt utifrån resurser som formellt tillhör olika organisationer. Resurser ses här som ett brett begrepp som innefattar exempelvis individer, utrustning, infrastruktur mm. Ledare som arbetar med att göra så stor nytta som möjligt av resurser som tillhör olika organisationer saknar i regel samma starka mandat som ges till ledare som besitter chefsroller inom en och samma organisation. Det finns undantag, där mandatet att bestämma över en annan organisations resurser är starkt, men då också avgränsat till en speciell fråga.

Istället för att ha det traditionella chefskapets starka mandat som "fond" för sitt ledarskap måste vad man kan kalla metaledare¹ förlita sig på andra saker som möjliggör inflytande över den organisationsgemensamma verksamheten. I denna kunskapssammanställning är vi fokuserade på vilka individuella grundläggande förutsättningar, kompetenser och beteenden – nedan summerat som individuella kvaliteter - som är viktiga för att en sådan metaledare framgångsrikt ska kunna få olika organisationer att dra åt samma håll och göra saker i rätt ordning, när förutsättningarna är som svårast.

Flera ledarkvaliteter verkar vara universella, oavsett i vilka sammanhang ledaren agerar, men det finns också några krav som visar sig extra betydelsefulla för de ledare som rör sig i en miljö som präglas av olika uppdrag, kulturer, ideal, språk,

¹ Metaledare benämns på olika sätt i olika delar av litteraturen och även i praktiska sammanhang. I denna kunskapssammanställning likställer vi metaledare (meta leader) med **samverkansledare** och engelskans "steward".

perspektiv, och som dessutom är präglade av den osäkerhet och oförutsägbarhet som ofta kommer med kriser och krig. Exempel på det senare är organisatoriska miljöer där metaledare inte alltid på förhand vet vem som kommer dyka upp och vilka konkreta problem som måste lösas tillsammans av samhällets olika aktörer.

1.2 Syfte

Syftet med denna kunskapssammanställning är att på ett transparent sätt redovisa önskvärda individuella kvaliteter hos ledare som verkar över organisationsgränser vid hantering av samhällsstörningar i samband med kris och krig. Med individuella kvaliteter avses här individuella grundläggande psykologiska och fysiologiska förutsättningar, kompetenser, samt beteenden inklusive ledarstilar.

1.3 Målgrupp

Målgruppen för kunskapssammanställningen är personer som arbetar med urval, övning och utbildning/ledarskapsutveckling, samt personer som vill ha inspiration i sin roll som ledare som är verksam över organisationsgränser under påfrestande förhållanden. Underlaget kan även tjäna som visst stöd vid design av arbetssätt och checklistor, åtminstone för att säkerställa att formella metoder inte inverkar negativt på viktiga ledarkvaliteter.

1.4 Avgränsningar

Materialet är systematiskt framtaget med utgångspunkt i bredd snarare än djup, det vill säga utifrån idén att täcka många olika källor snarare än att djuploda i en viss avgränsad kunskapsstradition. Läsaren ska inte betrakta kunskapsunderlaget som fullständigt, utan som något som förhoppningsvis är tillräckligt bra för att bidra till förmågehöjning utifrån vetenskap och beprövad erfarenhet. Med största sannolikhet finns det relevant litteratur och erfarenheter rörande ledarskap över organisationsgränser som inte omhändertagits.

Fokus för innehållet är det organisationsövergripande ledarskap som är lämpligt under hanteringen av en större händelse, eller ledarskap som är lämpligt inför en nära förestående händelse. Med det sagt finns det mycket som talar för att de individuella kvaliteter som lyfts fram även är betydelsefulla i vad som kan betecknas som förberedande planering eller annan mer långsiktig planering.

Ledarskap är ett tämligen rörligt kunskapsområde där det inte finns några entydiga gränser för vad som tillhör fackområdet och vad som ligger utanför. Vi har i denna publikation valt att inspireras av systematisering av olika ledarskapsaspekter som redovisas av Gerry Larsson et al. i *Ledarskapsmodellen 2.0 – Konsten att matcha individuella och organisatoriska förutsättningar* (2024). Då vårt syfte är att tematisera vad som är önskvärt, snarare än vad som är svårt eller vilka omgivningsvillkor som påverkar ledarskap, blir vår systematisering mer snäv än modeller som gör anspråk på att mer holistiskt fånga flera olika aspekter av ledarskap.

Metoden, som beskrivs i nästkommande kapitel, är präglad av vetenskaplig metodik, men följer inte samtliga krav som bör ställas på en ren vetenskaplig text. Se även resonemang i metodkapitlet och diskussionskapitlet.

1.5 Upplägg och läshänvisning

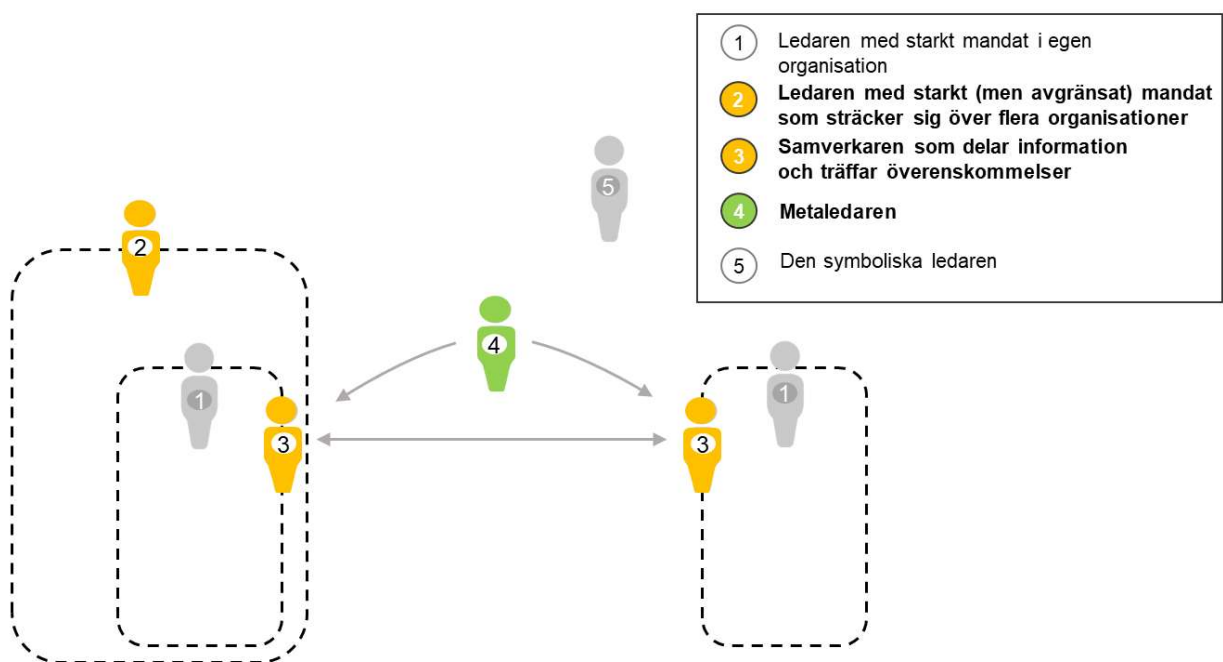
För att på ett så transparent sätt som möjligt svara på syftet har inga sidbegränsningar styrt skrivarbetet. Istället publiceras samtidigt med denna rapport en summerande version som lägger fokus på den samlande kunskapsbilden.

Nedan redovisas först ett metodkapitel som beskriver tillvägagångssätt, men också metodologiska utmaningar som i regel följer med denna typ av kunskapssammanställning. Därefter beskrivs hur vi har valt att sortera olika aspekter av personliga kvaliteter som är önskvärda för individer som agerar som ledare över organisationsgränser.

I kunskapssammanställningens huvuddel, kapitel 4 - Resultat, redovisas sedan vad vi ser som ett aktuellt kunskapsläge utifrån en rad olika källor. Resultaten beskrivs i form av teman sorterade utifrån den logik som presenteras i kapitel 3 - Sorteringsdilemmat och hur det hanterades. Sist i resultatdelen beskrivs också vad som framkommit från delar av den valideringsstudie som genomförts av en av rapportförfattarna i form av ett examensarbete vid Försvarshögskolan.

Resultaten diskuteras sedan bland annat utifrån giltighet, generaliserbarhet, risker för misstolkning och risker för felaktig användning i exempelvis urval och utveckling. I det näst sista kapitlet återfinns ett flertal tips på hur resultaten från kunskapssammanställningen kan användas. Sist presenteras sammanfattande slutsatser i form av en punktlista.

För de läsare som är mest intresserade av kunskapsläget och hur materialet kan användas hänvisar vi direkt till resultatkapitlet, diskussionskapitlet och kapitlet om användningsområden. Diskussionskapitlet är viktigt för att tolkningen av resultatet ska bli så balanserat som möjligt. För de läsare som vill förstå hur materialet växt fram och som vill föra en kritisk dialog kring resultaten rekommenderas läsningar av samtliga kapitel.



Figur 1. Kunskapssammanställningens fokus. Illustrationen visar fem "ledararketyper" (utifrån Uhr et al., 2024) som uppstår när ett helt samhälle behöver hantera kriser och ytterst krig. Denna kunskapssammanställning redovisar en samlad bild av vad som är önskvärda individuella kvaliteter hos metaledare som verkar över organisationsgränser. Även om innehållet inte är skrivet med utgångspunkt i arketyp 2 och 3 bör innehållet, eller delar av det, vara relevant även för individer med dessa roller.

2. Metod och källor

2.1 Varför ett metodkapitel?

Så fort vi närmar oss frågor som har att göra med önskvärda individuella kvaliteter för ledarskap i organisationsgemensamma sammanhang, eller ledarskap överlag, är det nästintill ofrånkomligt att medvetet eller omedvetet väga in personliga preferenser och snubbla in på anekdotisk bevisföring. Ambitionen i detta arbete har varit att skriva på ett transparent sätt som möjliggör för läsaren att värdera resultat och slutsatser utifrån kritiskt förhållningssätt. Vi återkommer till vår ambition att detta underlag ska vara tillräckligt bra givet de förutsättningar som präglar arbetet i form av resurser, tid och vår egen fackkompetens. Ledarskap är ett mångfacetterat område där tvärsäkra uttalanden om hur saker och ting ska vara bör bemötas med viss skepsis. Transparens när det gäller metod och brister hjälper läsaren att tänka, nyansera budskap och bör på sikt leda till större legitimitet i innehållet.

2.2 Övergripande om metod och evidens

Ledarskapsområdets natur gör att det är nästintill omöjligt att hitta en samlad kunskapsfront (Yukl, 2013, Alvesson 2017). Det är inte samma sak som att det är lönlöst att leta efter en kunskapsfront, men den är inte nödvändigtvis samlad. Vad som brukar hjälpa när man söker i djungeln av ledarskapslitteratur är att rama in sammanhanget utifrån vilket man söker kunskap. I vårt fall är det påfrestande förhållanden (kris och krig) och organisationsgemensamma sammanhang med fokus på det ledarskap som sträcker sig över organisationsgränser.

Kunskapssammanställningen har utgått från tre övergripande typer av källor.

Dessa beskrivs närmare under avsnitt 2.3. De tre olika källorna är

- vetenskaplig litteratur,
- egensinsamlad empiri och
- vad som kan betäckas som policydokument som inte är granskade utifrån vetenskapliga riktlinjer.

De olika källorna kan anses ha olika nivå av evidens. Evidens betyder lite förenklat att forskningsresultat är trovärdigt då resultat följer en vetenskaplig metod (Sacket & Strauss, 2000). Evidens bör diskuteras utifrån olika nivåer, där den högsta nivån är metaanalyser av randomiserade kontrollerade studier, och den lägsta nivån brukar beskrivas som expertutlåtande. Däremellan återfinns bland annat case-studier och enskilda experiment.

Ledarskapsområdets natur gör det svårt att nå de högsta nivåerna av evidens, som exempelvis inom medicinsk forskning. Det är av naturliga skäl etiskt och praktiskt utmanande att inom det aktuella fältet designa experimentella studier med försöksgrupper och kontrollgrupp. Istället får man oftast nöja sig med lägre grader av evidens. Några avgränsade fenomen inom mänskligt beteende är det möjligt att

styrka med hög grad av evidens, medan breda frågor såsom ”hur man bör agera som ledare i situation x” bör besvaras med något i stil med ”utifrån tillgänglig kunskap är det rimligt att” och så vidare.

Litteraturdelen av denna kunskapssammanställning bör betraktas som information som håller medelgod grad av evidens. Evidensstyrkan anses här bli stärkt av att vetenskaplig litteratur pekar åt samma håll, utan att för den skull alltid korsreferera till samma källor. Det är dock inte att jämföra med metastudier av randomiserade kontrollerade experiment, såsom vid medicinsk forskning. Den del som har att göra med vår egen empiriinsamling har utifrån relativt snävt urval och metodmässig effektivitet inte samma nivå av evidens, men nivån är sannolikt högre än enskilda expertutlåtanden. De källor som omhändertagits utifrån premissen att de är centrala policydokument är som helhet svårbedömda. Några av dessa dokument och dess resonemang gör kopplingar till vetenskapliga publikationer, medan andra tycks vara formulerade utifrån någon form av beprövad erfarenhet där denna beprövade erfarenhet inte redovisas systematiskt (vilket egentligen är ett grundkrav för om något bör kallas beprövad erfarenhet). Vid analysen av den samlade tillgängliga kunskapen har den vetenskapliga litteraturen givits mest tyngd.

2.3 Källor

2.3.1 Vetenskaplig litteratur

De vetenskapliga källorna som ligger till grund för kunskapssammanställningen består av:

- Enskilda vetenskapliga publikationer med fokus på ledarskap över organisationsgränser under påfrestande förhållanden.
- En för uppdragets räkning genomförd översiktsstudie av vetenskapliga publikationer med fokus på ledarskap över organisationsgränser under påfrestande förhållanden.
- Forskningsbaserad litteratur avseende generell kunskap om ledarskap vid påfrestade förhållanden.
- Resultat från forskningsprojekt om kollektiv problemlösning.

Det finns såvitt vad vi kan upptäcka relativt få vetenskapliga publikationer med fokus på ledarskap över organisationsgränser under påfrestande förhållanden som är normerande, och dessutom samtidigt transparenta och belagda med stark evidens. Antalet personliga berättelser och betraktelser, ibland med vetenskapliga kopplingar, är däremot många. Dock har inte dessa givits ett betydande utrymme i denna kunskapssammanställning, givet just ambitionen om vetenskaplig grund som har präglat arbetet. I den vetenskapliga litteraturen med normerande budskap finns publikationer med fokus på exempelvis *collaborative governance* och *metaledarskap* som har direkt bäring på syftet, men sett utifrån den stora mängden ledarskapslitteratur är denna del försvinnande liten.

Författarna bakom kunskapssammanställningen har identifierat litteratur i databaser som Scopus och även identifierat litteratur med hjälp av AI-verktyg. Sökorden har kombinerat termerna ledarskap med olika termer för organisationsövergripande, och olika termer för händelser som ger påfrestande förhållanden.

MSB gav under 2023 ett uppdrag till Försvarshögskolan att sammanställa ett kunskapsunderlag med inriktning på normerande litteratur med fokus på metaledarskap (eller motsvarande) under påfrestande förhållanden, och som dessutom bedöms uppvisa någon form av evidens (Karlsson & Koraeus, 2024). Denna sammanställning har varit en viktig del i underlaget.

Läser man litteraturen om ledarskap över organisationsgränser under påfrestande förhållanden och jämför med litteratur om ledarskap under påfrestande förhållanden generellt, finns det påfallande många likheter. Dessa likheter gör att vi har valt att inkludera nyckelreferenser med detta mer generella fokus i vår kunskapssammanställning. Urvalet har inte varit så systematiskt som en rigorös litteraturstudie kräver, utan det har byggts på vad vi känner till och vad andra ämneskunniga har tipsat oss om.

Den sista varianten av vetenskapliga källor kommer från forskningsprojektet **Fire21** som är ett nordiskt samarbetsprojekt där Lunds universitet har haft den projektledande rollen. Inom Fire21 har det funnits ett delprojekt, där en av författarna bakom denna publikation varit inblandad, som har haft fokus på vilka individuella kvaliteter (eller motsvarande) som krävs för att ett kollektiv av individer på bästa sätt ska kunna lösa ett problem tillsammans, ofta under vad som kan beskrivas som påfrestande förhållanden. Kollektiv problemlösning och ledarskap över organisationsgränser är inte samma sak, men närliggande fält. Genom litteraturstudier och intervjuer har forskare i projektet Fire21 identifierat önskade individuella kvaliteter utifrån en rad olika akademiska discipliner. Resultaten är väldigt lika de resultat som vi själva hittat i ledarskapslitteraturen. Därför har resultat från projektet Fire21 använts i denna kunskapsstudie, inte minst för att stärka några delar av diskussionen i kapitel 5.

2.3.2 Egen empiri

Den empiri som vi själva bidragit med består av två delar. En första del som bygger på insamling av data under ett antal workshops med ledare från olika delar av beredskapssverige, och en andra del i form av en intervjustudie som fungerat som en kvalitetskontroll (se kapitel 2.5) för att se om våra sammanlagda resultat bedöms rimliga givet de personliga erfarenheter som finns hos åtta ledare på strategisk nivå. Denna andra del har också genomförts för att få underlag till hur resultaten i vårt arbete bör kommuniceras. Kvalitetskontrollen genomfördes av naturliga skäl i slutet av arbetsprocessen.

Samtliga workshops som gett underlag till våra resultat har varit mindre moment i större mötessammanhang. Ingen workshop har alltså arrangerats separat. Sammanhangen redovisas i nedanstående tabell. Upplägget var designat på

liknande sätt under samtliga workshops. Deltagarna fick ett antal övergripande frågor av typen ”Vad anser du vara särskilt viktiga egenskaper, kompetenser och beteenden hos ledare som verkar över organisationsgränser under påfrestande förhållanden såsom kris och krig?”. Deltagarna diskuterade i grupper och redovisade antingen skriftligt eller muntligt varpå vi själva förde anteckningar. Diskussionerna var medvetet öppna och deltagarna tilläts associera fritt. En särskild utmaning har varit vad vi i kapitel 3 beskriver som ”sorteringsdilemmat”, det vill säga hur ska vi sortera data som drar iväg åt olika håll och som dessutom kan tolkas som mångtydig.

Tillfälle	Tidpunkt	Antal deltagare	Deltagarprofil
MSB:s aktörsgemensamma forum på myndighetschefsnivå: <i>Civilt Beredskapsråd (CBR)</i>	30 maj 2024	Ca 25 personer	Högsta myndighetschefer samt medföljare
Civilområdeskanslikonferens	28 augusti 2024	Ca 50–60 personer	Kanslichefer, enhetschefer, handläggare
Försvarsdirektörsnätverket	29 augusti 2024	Ca 40 personer	Försvarsdirektörer och biträdande (eller motsvarande) från samtliga länsstyrelser
Möte Solbacka (återträff i Civilt Beredskapsråd)	3 oktober 2024	Ca 12 personer	Högsta myndighetschefer
Totalförsvarskonferens Mellersta Civilområdet	17 oktober 2024	Ca 26 personer	Försvars-/beredskapsdirektörer, Landshövdingar och handläggare CIVO Mitts kansli
MSB:s aktörsgemensamma forum på avdelningschefsnivå: <i>Chefsforum Civil Beredskap (FCB)</i>	17 oktober 2024	Ca 60 personer	Avdelningschefer från beredskapsmyndigheter

Tabell 1. Sammanställning av mötestillfällen där gruppdiskussioner genomförts med fokus på önskvärda kvaliteter hos ledare som verkar över organisationsgränser i kris och krig. Deltagarprofilen är ”högre chef”, och inte ett resultat av personer som samtliga är, eller kan bli, engagerade som metaledare. Dock bör samtliga vara berörda av rollen som metaledare, kan sätta sig in i dess utmaningar och därmed också ha relevanta förväntningar på individen som innehar rollen.

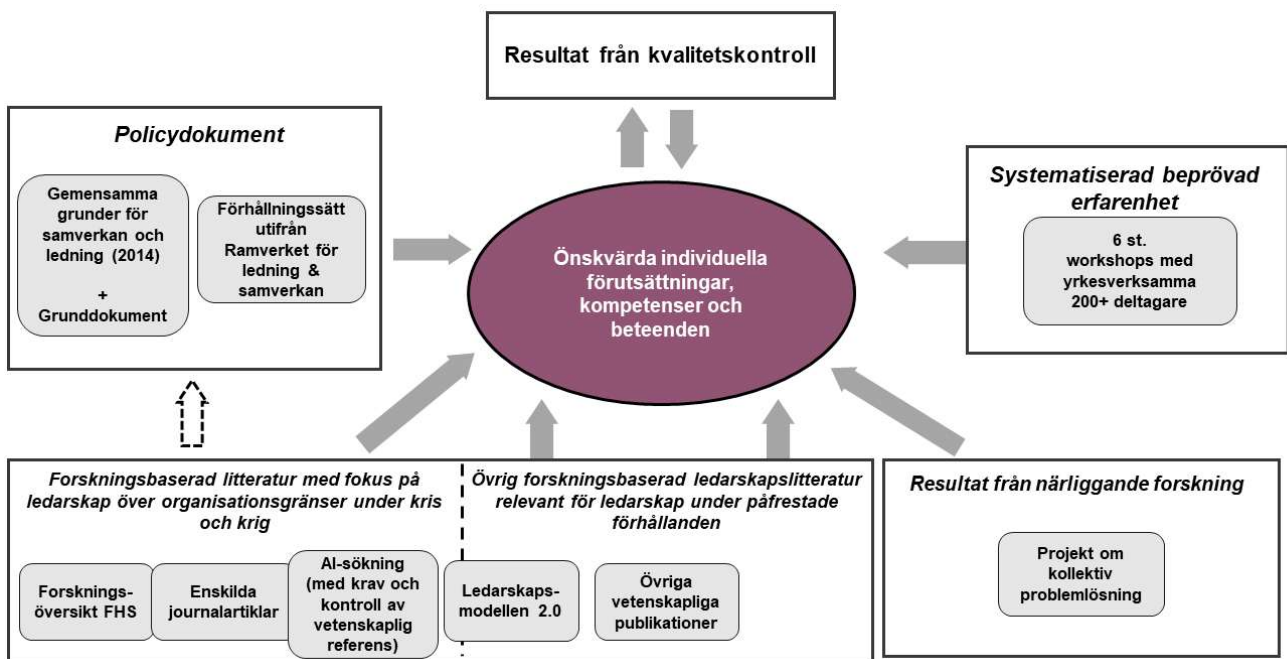
Deltagarna på workshopparna representerar alltså inte alla som kan bli, eller blir berörda, av metaledare. Exempelvis saknas i stora delar representanter på lokal nivå. Detta är något som läsaren bör ha i åtanke. Samtidigt, som framkommer kapitel 2.4.1 nedan, har inte vår egen empiri viktats lika tungt som den samlade litteraturen.

2.3.3 Policydokument

Med policydokument avses här myndighetspublikationer eller material från regering och riksdag som syftar till att ge styrning/vägledning åt olika verksamheter. Exempel på policydokument är myndighetsinstruktioner eller material som *Gemensamma grunder för samverkan och ledning* (MSB, 2014, 2018, *Ett*

enhetligt ledningssystem för kommunal räddningstjänst (2024), Försvarmaktens och Polismyndighetens ledningsdoktriner, och så vidare. Det är få policydokument som har direkt fokus på ledarskap över organisationsgränser. Det som ligger närmast till hands är MSB:s *Gemensamma grunder för samverkan och ledning* (2018), och det bakomliggande arbetsmaterialet som ibland beskrivs som ”Tegelstenen”, i synnerhet med fokus på kapitlet om ”Människan i systemet” (som vid publicering döptes om till ”Människors samspel i grupp och ledarskap”). Därtill har *Gemensamma grunder - ramverk för ledning och samverkan* (2024), och framförallt material med fokus på förhållningssätt vägts in i denna kunskapssammanställningen. Se avsnitt 2.4.1 om hur viktningen av källorna gjorts. Inga internationella policydokument har omhändertagits.

Nackdelen med policydokument, såsom de definieras här, är att det ibland är väldigt svårt att se huruvida innehållet bygger på vetenskaplig grund, eller om det bygger på något annat, såsom politisk rationalitet eller magkänsla. Värt att lyfta är kapitlet om ”Människors samspel i grupp och ledarskap” i publikationen *Gemensamma grunder för samverkan och ledning* (2014, 2018) som är författat utifrån tillgänglig vetenskap. Innehållet i kapitlet rör sig emellertid i ett bredare sammanhang än just ledarskap över organisationsgränser, men många resonemang bedöms vara allmängiltiga.



Figur 2. Källor. Illustrationen visar vilka olika källor som kunskapsunderlaget utgår ifrån.

2.4 Arbetsprocessen

Även om syftet har varit detsamma under de ett och ett halvt år som detta arbete har pågått har vägen framåt präglats av fram-och-tillbaka-steg, inte minst utifrån nya litteraturtips och upptäckter, men också utifrån lärdomar hur budskap kan paketeras för att nå fram. Övergripande kan arbetsprocessen delas in i sex steg:

1. Val av begrepp för att sortera material och strukturera empiriinsamling.
2. Sökning, urval och egen empiriinsamling.
3. Inläsning och sammanställning.
4. Identifiering och analys av teman.
5. Sortering och paketering.
6. Kvalitetskontroll.

Steg 1 var en förutsättning för att åstadkomma samordning av delförfattarnas olika insatser. Exempelvis valde vi tidigt att använda formuleringen ”individuella kvaliteter” för att på ett så förutsättningslöst sätt som möjligt rama in en bredd av olika aspekter på ledarskap. Ganska snabbt visade det sig att det behövdes en första grovsortering som också satte fingret på vad individuella kvaliteter kan innebära. Här valde vi att inspireras av Ledarskapsmodellen (Larsson et al, 2017, 2024). Vi utgick tidigt från idén om att normativa resonemang om ledarskap (börvärden) kan kopplas till individuella grundläggande förutsättningar, kompetenser, och beteenden, där det finns en relation mellan de olika delarna. Beteende (inklusive ledarstil) kan kopplas till kompetens, som i sin tur kan påverkas av individens fysiologiska och psykologiska förutsättningar. Se vidare resonemang under kapitel Sorteringsdilemmat (kapitel 3).

Inläsningen av allt insamlat material skedde uppdelat mellan författarna bakom kunskapssammanställningen. Under ett antal fysiska och digitala möten diskuterades fynden och hur de skulle sorteras. Vid ett för resultatet avgörande fysiskt möte gjordes en gemensam tematisk analys, även med utgångspunkt i källornas bedömda viktning (se sedan). Var och en fick tillgång till det mesta av materialet och gjorde först individuella sorteringar av tolkningen av budskapet som underlagen gav vid handen. Denna första delidentifiering av teman var förhållandevis detaljerad. Tillsammans skapades sedan aggregerade nivåer där färre, men rymligare teman formulerades. Parallellt med denna manuella metod för identifiering och analys av teman användes också AI för att skapa struktur kring innehållet. Dock med viss skepsis då algoritmerna som styr tematiseringen svårigen kan fånga alla dimensioner som ryms bakom orden som fångar begreppen.

I samband med identifieringen av teman utvecklades visualiseringen av sorteringsverktyget som beskrivs i kapitel 3. En viktig aspekt var behovet av att kunna visa på möjliga kopplingar mellan de olika temana. Vi återkommer till utmaningarna med att tolka termer som används i såväl litteraturen som av deltagarna i våra egna studier, men redan här kan vi belysa en kärnproblematik.

Exempelvis kan formuleringar som ”mod”, eller ”förtroende är viktigt” handla om både individens förutsättningar, men också kompetens, eller beteende. Ett annat exempel är ”helhetssyn”. Är helhetssyn en kompetens, ett beteende, eller både och? Finns det individuella förutsättningar som underlättar eller försvårar helhetssyn? och så vidare.

Den visuella sorteringen av resultaten (se figur 3 i kapitel 3) bygger på tänkbara kopplingar mellan olika teman. Valet av namn på temana bygger på vilka svenska ord som bäst speglar de engelska som används i majoriteten av litteraturen. Vi har försökt välja temarubriker som är intuitivt tillgängliga, det vill säga man ska förstå ungefär vad det handlar om utan att läsa in hela underlaget. Vid de lägen där vi bedömer att det är svårt att fånga exakt vad temat avser utifrån rubriken finns i regel en punktlista som skapar tydligare innehåll.

Kvalitetskontrollen som beskrivs i avsnitt 2.5 genomfördes alltså som ett sista moment i arbetsprocessen. Men det innebär inte att deltagarna i detta moment fick det slutgiltiga resultatet. Delvis för att det inte var helt färdigt, men framförallt för att kvalitetskontrollen utifrån sitt syfte gav upphov till ytterligare ingångsvärden.

2.4.1 Viktning av källor

Vi har redan berört frågan om evidens, och intagit positionen att all kunskap inte har samma tyngd. Det är inte samma sak som att enskilda människors erfarenheter är irrelevanta för ett utvecklingsarbete, men det är först när sådana erfarenheter systematiseras och kritiskt granskas som de kan erbjuda en större giltighet. Med denna värdering som utgångspunkt läggs störst vikt vid sammanfattning av vetenskaplig litteratur där det går att spåra resonemang om just evidens. Policydokument väger lättare. Vår egen insamlade empiri väger också lättare än den vetenskapliga litteraturen. Samtidigt så är den insamlad i ett svenskt sammanhang och utifrån en väldigt tydlig inramning.

Exakt hur denna viktning spelat in i samband med identifieringen av temana som utgör grunden i resultaten från denna kunskapssammanställning går inte att beskriva med den detaljrikedom som är önskvärd i en rent vetenskaplig publikation. Ett exempel hur viktning av källor påverkat resultatet är när varje tema kritiskt analyseras utifrån frågorna ”Vem säger detta? Vilken grad av evidens finns? Hur många säger samma sak? Skulle ett tema ”dyka upp” som ett resultat i den gemensamma analysprocessen och det inte backas upp av någon form av forskningslitteratur, utan endast bygger på den empiri som vi själva samlat in har temat dragits tillbaka eller införlivats i ett närliggande. Detta innebär inte att den empiri som vi själva samlat in inte har påverkat resultaten, snare bidragit betydande till hur temana är beskrivna. Den egna empirin har också hjälpt till att säkerställa att temana som vilar tungt på internationell litteratur är giltiga i ett svenskt sammanhang.

2.5 Kvalitetskontroll av sammanvägt resultat

Under våren 2025 genomfördes djupintervjuer med åtta ledare på högre strategisk nivå inom Sveriges beredskapssystem. Studien genomfördes som ett examensarbete på mastersnivå inom området ledarskap och ledning på Försvarshögskolan. Syftet var att om möjligt kvalitetssäkra resultaten i kunskapssammanställningen och få de erfarna yrkesverksammas perspektiv omhändertaget.

Deltog gjorde kanslichefer vid landets civilområdeskanslier, ledare på högre strategisk nivå vid en länsstyrelse och ledare på högre strategisk nivå från en sektorsansvarig myndighet. Urvalet syftade till att fånga ledarskapet på strategisk nivå i det svenska systemet med geografiskt områdesansvar och sektorsansvar, där en viktig del av den svenska beredskapen ska planeras, organiseras och verkställas.

Två frågeställningar ställdes upp för studien, som alltså ramades in utifrån de regler som följer med ett arbete på mastersnivå.

1. Vad, enligt ledarna, utmärker ledarskap i aktörsgemensamma beredskapssammanhang på strategisk nivå under nuvarande säkerhetspolitiska situation jämfört med ledarskap i andra sammanhang?
2. Hur tolkar och värderar ledare på strategisk nivå inom det svenska beredskapssystemet normerande budskap om önskvärda ledarkvaliteter som kan komma att utgöra underlag för policydokument?

I praktiken genomfördes intervjuerna i två steg. I den första delen av intervjuerna fick respondenterna fritt reflektera över vad som utmärker gott ledarskap över organisationsgränser i beredskapsmiljöer. Svaren analyserades med hjälp av tematisk analys enligt Braun och Clarke (2006), vilket resulterade i en uppsättning återkommande kvaliteter, som vi kommer se senare i kunskapssammanställningen väl sammanfaller med resultaten från litteraturstudier och workshops.

I den andra delen av intervjuerna presenterades preliminära resultat från kunskapssammanställning för respondenterna tillsammans med två konstruerade scenarier (ett med fokus på fredstida beredskap och ett med fokus på höjd beredskap), där de ombads reflektera över sammanställningens relevans och tillämpbarhet. Denna design gjorde det möjligt att pröva det sammanvägda resultatet från litteraturen och workshopparna empiriskt. Hur väl stämde våra resultat överens med respondenternas egna uppfattningar? Vilka reaktioner väckte den? Fanns saker som borde justeras?

2.6 Etiska överväganden

Precis som konstaterats i publikationen *Ledarskap i ett nytt säkerhetsläge – en grund för utveckling och yrkespraktik* (2024) är ledarskapsfrågor inte okänslig materia. Det handlar om vem vi är och hur vi beter oss mot varandra. Våra preferenser är olika och känslor och prestige är inget som enkelt kan läggas åt sidan. Alla som medverkat under workshops och intervjuer har varit informerade om att resultaten kommer användas i en kunskapssammanställning. Resultaten från workshopparna

redovisas inte enskilt och det är därför helt omöjligt att veta vem som sagt vad. Det går inte ens att se utifrån råmaterialet som ligger till grund för sammanställningen. Kvalitetskontrollen av det sammanvägda resultatet har genomförts i form av en mastersuppsats vid Försvarshögskolan och med det följer regler såsom detaljerat medgivande. Inte heller resultaten från denna del, såsom de presenteras här, går att kopplat till enskilda individer.

Den del av kunskapssammanställningen som rimligen är mest kritisk ur ett etiskt perspektiv handlar om rekommendationer kopplat till individuella förutsättningar och frågor om urval. Utifrån resultaten kan vi konstatera att alla personer inte är lämpliga i rollen som metaledare. En anledning kan vara aspekter som inte går att påverka med exempelvis utbildning och övning. Exempel på sådana aspekter kan vara kognitiva förutsättningar, såsom olika typer av begåvning eller förutsättningar som kopplar till personlighet. Dessa områden är dock inte unika för ledarskap i det aktuella sammanhanget. I det sista kapitlet finns resonemang om hur kunskapsunderlaget kan användas i olika sammanhang, bland annat i samband med rekrytering. I detta resonemang förespråkas varsamhet kopplat till tester och omotiverade viktningar av individuella förutsättningar.

En annan aspekt som tangerar en etisk diskussion är om detta underlag ger upphov till önskelistor som ingen enskild individ kan uppfylla. Bidrar vi till en oönskad återgång till obsoleta ideal som i litteraturen kallas ”The exceptional leader approach” (Knox Clarke, 2013) eller ”Great man theory (Hoffman et al., 2011)? Denna risk lyfts i diskussionskapitlet.

Sist kan man ställa sig frågan om kunskapssammanställningen kan användas för att kritisera befintliga ledare? Svaret är ja, men det är å andra sidan oundvikligt med ett material som har ett normerande fokus. Läser man hela sammanställningen så är det lätt att inse att alla befintlig och kommande ledare som är tänkta att verka i den miljö som är i fokus har styrkor och svagheter. Vår hållning är att det är den som framför kritiken som ansvarar för att den är saklig och balanserad. Kunskapssammanställningen i sig innehåller inga värderingar av hanteringen av enskilda händelser och de individer som varit engagerade.

3. Sorteringsdilemmat och hur det hanterades

Precis som nämnts tidigare är det en utmaning att sortera olika typer av ledarskapskvaliteter. Behov av sortering framkommer redan tidigt i ett resonemang om vad som är önskvärt. Behoven av någon form av sortering blir sedan än mer påtagliga vid en analys av litteratur, som sällan följer samma uppdelning, och vidare vid analys av egna data från exempelvis workshops eller intervjuer. De flesta med erfarenhet av akademiskt arbete där mångdimensionella frågor och svar behöver struktureras och kontextualiseras känner säkerligen igen sig i problemet; hur man än gör blir det lite fel. Det finns helt enkelt inget perfekt sätt att skapa struktur kring beteendevetenskapliga fenomen där det mesta hänger ihop på sätt som delvis ligger i betraktarens ögon.

Problemet med att föreslå en sortering av ledarskapskvaliteter, som ju i sig är valt som ett rymligt begrepp, är förutom den principiella förutsättningen att något objektivt ”rätt” inte existerar, vilket innebär att läsaren sannolikt har en egen idé eller åtminstone ett förbättringsförslag som stämmer bättre med den egna logiken och de egna preferenserna. En positiv vinkel är att dessa förmodade åsiktsskillnader befrämjar samtal och kanske också perspektivförståelse, som vi senare kommer återkomma till som en viktig kvalitet för ledarskap över organisationsgränser.

3.1 Grundläggande förutsättningar, kompetenser och beteenden – en första grovsortering

Det finns få teoretiska beskrivningar av vad ledarskap handlar om som i Sverige fått samma genomslag som Ledarskapsmodellen (Larsson et al. 2017 och 2024). Anledningen antas vara en kombination av rigorös forskning och pedagogiska och kommunikativa insatser från forskare och lärare som tagit till sig modellen. Vi utgår från att den teoretiska beskrivningen är en standardreferens, och är därmed måna om att vårt resonemang ska gå i linje med innehållet i Ledarskapsmodellen. Vårt syfte är dock betydligt snävare då vårt resonemang enbart fokuserar på ledarskap över organisationsgränser och framförallt handlar om vad som är önskvärt (och inte önskvärt). Ambitionen är alltså inte att förklara hur verkligheten hänger ihop, utan fokuserar endast på vad vetenskap och beprövad erfarenhet säger givet vårt syfte om att sammanställa normativ kunskap. För att sortera i allt material har vi valt indelningen i kategorierna grundläggande förutsättningar, kompetens, och beteenden inklusive ledarstilar.

Stora delar av ledarskapsforskningen utgår från att våra grundläggande fysiologiska och psykologiska individuella förutsättningar – i denna publikation förkortat till **grundläggande förutsättningar** – såsom personlighet, riskaversion, och intellektuell begåvning, spelar roll för hur vi utövar ledarskap. Vem vi är avgör helt enkelt hur vi leder (Hogan & Kaiser, 2005). Flera ledarskapskvaliteter identifierade i detta kunskapsunderlag relaterar till just grundläggande förutsättningar. Hur mycket av de grundläggande förutsättningarna som är medfödda eller ej lämnar vi till en annan diskussion, men konstaterar samtidigt att flera studier visar på den ibland kontroversiella kopplingen mellan genetik och ledarskap (se till exempel De

Neve et al. 2013). Oaktat denna spännande diskussion ser vi ett stort behov av att diskutera grundläggande individuella förutsättningar för ledarskap över organisationsgränser. Denna mer ”trögrörliga” aspekt – i meningen att grundläggande egenskaper inte enkelt kan ändras på, exempelvis genom utbildning – utgör en första sorteringskategori, mot vilken andra kategorier sedan kan kopplas.

Nästa kategori handlar om **kompetens**. Utifrån ovanstående resonemang finns en koppling mellan grundläggande förutsättningar och kompetens. Exempelvis avgör vissa individuella förutsättningar hur väl någon kan ta till sig utbildningsinnehåll. Kompetens kan i sin tur delas in i kunskap, erfarenhet och vad som ibland kallas färdighet och ibland skicklighet. Ledarkvaliteter som har att göra med kompetens blir av naturliga skäl centrala aspekter att tänka på vid utbildnings- och övningsinsatser.

Den tredje sorteringskategorin, eller typen av ledarkvaliteter om man så vill, har att göra med **beteenden inklusive ledarstilar**. Det är alltså saker som människor gör för att påverka andra i syfte att komma fram till och nå gemensamma mål. Vi har här valt att inte fördjupa resonemang om ledarstilar, som vi ser som sammanlagda beteenden, utan nöjer oss med att identifiera vad litteraturen lyfter som konkreta avgränsade ledarbeteenden som kan vara aktuella i olika typer av ledarstilar. Exempelvis ser vi att ”visa flexibilitet” (ett centralt önskvärt beteende) går att koppla till flera olika typer av ledarstilar. Även om grundläggande förutsättningar och kompetens är centrala i ledarskap så är det just beteenden som till slut gör att det blir som det blir.

3.2 Den exakta innebörden i tillgänglig kunskap är ibland svårtolkad

När vi tar del av den vetenskapliga litteraturen och lyssnar till människor med ledarerfarenhet är det ibland svårt att veta vad exakt som avses med de begrepp som till en början låter rimliga och tydliga. Ett exempel på en återkommande kvalitet som återopas är ”proaktivitet” eller ”förtroende”. Men är proaktivitet eller förtroende exempel på beteenden eller kompetens? Eller för den delen en grundläggande individuell förutsättning? Rimligen kan båda exemplen ha att göra med alla tre kategorier, där det ena är underlag för det andra. En individ kan tolkas som förtroendeingivande utifrån personlighetsdrag, men förtroende kan också koppla till kompetens och beteenden. Samma logik gäller vid exemplet om proaktivitet. En individ kan ha grundläggande intellektuella förutsättningar för att tänka proaktivt, men också kompetens om hur man arbetar proaktivt (exempelvis genom metoder), och slutligen kan individer uppvisa ett proaktivt beteende.

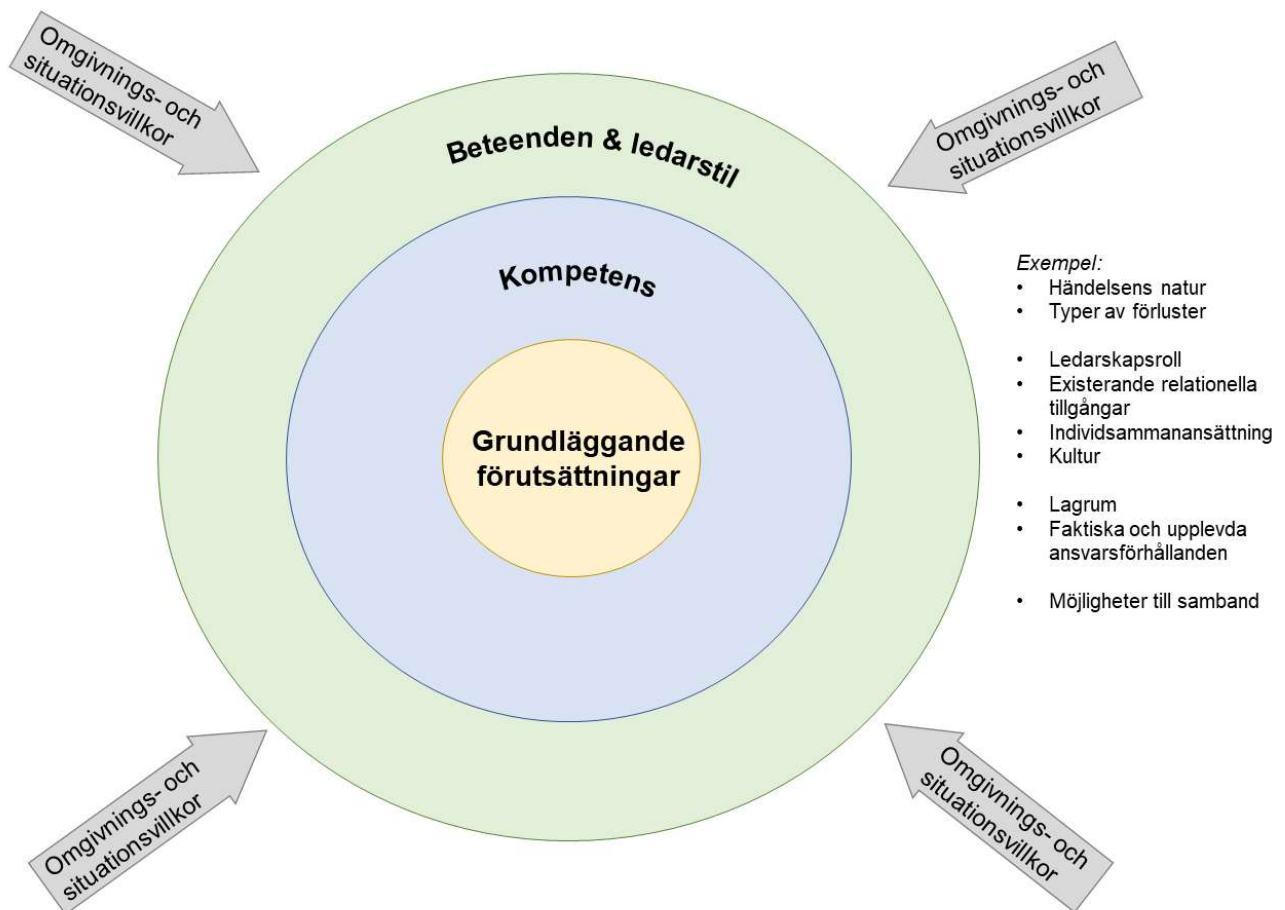
Ibland är det tydligt vad litteraturen, eller vår egen data, avser, dvs det är tydligt vilken kategori av ledarkvalitet som avses i bemärkelsen grundläggande förutsättning, kompetens eller beteende. Principen vi har använt i vår sortering när det inte är tydligt i grundmaterialet har varit att tolka den enskilda kvaliteten som

beteende. Argumentet är att det är beteenden som är mest centralt för hur man påverkar andra, och därigenom skapar önskade (eller oönskade) resultat.

3.3 Visualisering av sorteringen av önskvärda ledarkvaliteter

Sist i kapitlet redovisas en visualisering av de tre kategorierna. Eftersom vi, när det är möjligt, vill kunna koppla ihop beteenden med kompetens och grundläggande förutsättningar har vi placerat grundläggande förutsättningar som en mer trögrörlig kärna i mitten. Runt denna kärna finns kompetens, som går att diskutera utifrån kunskap, erfarenhet och skicklighet. Ytterst ligger kategorin beteenden inklusive ledarstilar som i sin tur påverkas av kategorierna innanför. I diskussionskapitlet öppnar vi sedan för ytterligare en cirkel som har att göra med metod. Några av beteendena kopplar nämligen till metoder, exempelvis för kommunikation. Metoderna i sig kan såklart sedan vävas tillbaka och utgöra underlag för utbildning och övning som i sin tur stärker kompetens.

Runt modellen visas pilar som symboliserar situations- och omgivningsvillkor. Denna del är synnerligen viktig då ledarskap till stora delar ”beror på” en rad villkor. Ett sådant villkor har att göra med inramningen av denna rapport, dvs det organisationsövergripande sammanhanget. Det finns en uppsjö av andra villkor som påminner läsaren om att ledarskap behöver sättas i ett sammanhang. Saker som kan ha bäring på betydelsen av de olika kvaliteterna är exempelvis händelsens natur, typer av förluster, existerande relationella tillgångar, kultur, individsammansättning, lagrum, faktiska och upplevda ansvarsförhållanden, möjligheterna till samband med mera.



Figur 3. Sortering. Illustrationen visar tre olika kategorier av ledarkvaliteter: individuella (fysiologiska och psykologiska) förutsättningar, kompetens, och beteenden. "Ledarskap över organisationsgränser" är ett sätt att kontextualisera ledarskap, men även inom detta sammanhang beror önskvärt ledarskap på en rad olika faktorer som i modellen beskrivs som situations- och omgivningsvillkor.

4. Resultat

Resultaten nedan är inte presenterade i någon särskild ordning utifrån hur vanligt förekommande ett tema är i vårt underlag. De är heller inte organiserade utifrån styrkan i den uppskattade evidensen bakom. Under flera tema finns dock en kommentar om temats ”trovärdighet”. Det är svårt att göra en komplett rangordning av hur vanligt förekommande de olika temana är då resultat av olika typer av källor, från översiktsartiklar till case-studier till policydokument och egen insamlad empiri framställs på olika sätt. I några fall står det dock klart att temat är väldigt vanligt utifrån alla typer av källor. Vi försöker ändå sammanfatta övergripande intryck av vad som är vanligast förekommande i avsnitt 4.4.

4.1 Grundläggande individuella förutsättningar

4.1.1 Analytisk och intellektuellt ödmjuk

Att vara analytisk avser här individens grundläggande förutsättningar för problemlösning, kritiskt tänkande och förutsättningar att förstå komplexa problem. Exempel på forskare som lyfter analytiska förmågor som en viktig förutsättning för ledarskap under påfrestande förhållande är Flin et. al, (2008) och Buchanan-Smith & Scriven (2011).

Intellektuell ödmjukhet betyder att man har förmåga att se saker från olika perspektiv, inklusive kritiskt bedöma sina ställningstaganden (Leary et al., 2017). Att kunna se saker från flera perspektiv är också något som lyfts upp för att kollektiv problemlösning ska fungera så bra som möjligt (Frykmer & Johnson, 2025). Även resultat från våra egna workshops lyfter denna viktiga förutsättning.

Att vara analytisk och intellektuellt ödmjuk kopplar starkt till temat konceptuell kompetens (se avsnitt 4.2.6). Tanken med kompetens är att det är något som går att träna upp, men är samtidigt beroende av grundläggande individuella förutsättningar. En individ som har stark analytisk förmåga i kombination med intellektuell ödmjukhet har alltså lättare att utveckla konceptuell kompetens, som i sin tur är en förutsättning för bland annat förhållningssätten perspektivförståelse och helhetssyn (Gemensamma grunder-ramverk för ledning och samverkan, 2024).

4.1.2 Anpassningsbar

Ibland kan det finnas anledning att skilja på koncept som ligger nära varandra, som flexibilitet, agilitet och anpassningsbarhet, men här paketerar vi det under samma tema. Anpassningsbarhet är något som vanligen brukar förespråkas i allmän ledarskapslitteratur, och som även dyker upp i litteratur om hantering av kriser där många organisationer behöver verka tillsammans (se till exempel Mattessich & Monsey, 1992 och Westman, 2022). Anpassningsbar har här att göra med individ, snarare än organisation. Det är motsatsen till att vara rigid, men ska inte tolkas som att vara en vindflöjel.

Anpassningsbar är ett av de ord som sannolikt ger de flesta en intuitiv association, men som vid närmre betraktelse kan vara lite knepigt att operationalisera. Det går inte alltid att se, vare sig i litteraturen eller i vår egen empiri vad som ska anpassas och i relation till vadå. Är det i relation till situationens dynamik, gruppens mognad, eller något annat?

4.1.3 Emotionellt stabil

Emotionell stabilitet är en del av den så kallade femfaktorsteorin (McCrae & Costa, 1999) som beskriver vad som kan liknas med olika personlighetsdimensioner. Motsatsen - emotionell instabilitet eller neuroticism - innebär att man har lättare en tendens att uppleva obehagliga känslor som ilska, ångest och sårbarhet. En neurotisk person är sårbar för stress. Emotionell stabilitet får anses vara en i litteraturen vanligt förekommande önskvärd grundförutsättning för bra ledarskap oavsett sammanhang. Nettelbeck & Lütke (2021) är exempel på litteratur med fokus på påfrestande förhållanden som lyfter behovet av emotionell stabilitet. Alvinus et al. (2024) skriver om vikten av att chefer och ledare vid krissituationer kan hantera sina egna känslor såväl som medarbetares, samverkanspartners och allmänhetens känslor. Som exempel lyfts ledarens förmåga att uppvisa känslor som ingjuter trygghet och optimism trots att hen privat delar samma oro och ångest som de andra. Resultaten från intervjuerna som genomfördes i samband med kvalitetskontrollen sist i arbetet med denna sammanställning lyfter på ett påtagligt sätt behovet av emotionell stabilitet hos ledare som verkar över organisationsgränser.

4.1.4 Karismatisk

Karisma har genom historien getts lite olika innebörder, men vanlig tolkning är att karisma är en personlig egenskap som relaterar till charm, magnetism och "likeability" (Beyer, 1999). Nesse et al. (2024) för in begreppet i diskussionen om krishantering när många organisationer är inblandade och relaterar i sin tur bland annat till Blight et al. (2024), Davis och Gardner (2012) och Yukl (2012).

Här får man ha i åtanke att det finns något som brukar kallas karismatiskt ledarskap (exempel på tidig källa är House, 1976). Karismatiskt ledarskap kopplar till mer än bara egenskapen karismatisk, och fångar olika aspekter av beteende. Vissa studier gör gällande att karismatiska ledare är mer effektiva (se Wang et al., 2011 eller Yahaya & Ebrahim, 2016). Enligt experimentella studier av Halverson et al. (2024) blir effekten av karismatiskt ledarskap under kriser tvädelad. Följare söker upp karismatiska individer som deras ledare, och ledare under kriser blir bedömda att vara mer karismatiska och effektiva.

4.1.5 Lågt självhävdebehov och prestigelös

Självhävdebehov beskrivs ofta som den del av Maslows behovspyramid som handlar om mänskliga behov av respekt, uppskattning och bekräftelse. Det finns dock en gräns där dessa behov inverkar negativt på ledarskapet, och hur man tolkas som ledare. Anledningen till att det dyker upp som ett tema utifrån vårt underlag är att litteraturen lyfter det faktum att även en metaledare behöver kunna

ta ett steg tillbaka. Vi ser också i vårt eget empiriska underlag att personer som utgår från drivkrafter som att ”synas”, inte alltid tas emot så väl av ett aktörskollektiv där många andra också är chefer och ledare. Prestigelöshet är inte precis samma sak som lågt självhävdelsebehov, men närliggande, och kan förstås som lågt behov av social status, att man är ödmjuk, jordnära och inte söker beundran från andra.

Carlström et al. (2019) är ett exempel på litteratur som tar upp prestigelöshet i samband med samverkan under påfrestande förhållande. Brorström och Löfström (2022) belyser vikten av distribuerat ansvar, och att ledarskap i dessa sammanhang bör vara inriktat på att skapa möjligheter och distribuera makt, snarare än att centralisera kontroll till en individ. I arbetet med kollektiv problemlösning visar Frykmer och Johnson (2025) på vikten av prestigelöshet.

Lågt självhävdelsebehov och prestigelöshet är till synes ”sympatiska” kvaliteter, men samtidigt måste man fråga om inte alla människor har ett visst självhävdelsebehov och ett visst mått av prestige. Total frånvaro av dessa aspekter torde vara ganska sällsynt.

4.1.6 Riskaccepterande

Ska man fatta beslut under osäkerhet krävs ett visst mått av riskacceptans. Saker och ting kan gå fel trots att intentionen var att göra rätt. Det finns en stor mängd litteratur om beslutsfattande under påfrestande förhållanden, som i princip tar upp denna centrala utmaning. Att vara riskaccepterande kan kopplas till vad vi ser som mod i form av beteende.

Buchanan-Smith och Scriven (2011) är ett av flera exempel som fångar upp riskacceptans som en kvalitet, men poängterar att det inte får leda till ett omdömeslöst beteende. Denna nyansering är viktig då det av såväl etiska, demokratiska och ekonomiska aspekter kan bli ytterst problematiskt om riskacceptans jämföras med tanklöshet och spontanitet. Vi ser gärna att riskacceptans också kopplas till begreppet ledarskapskapital som det beskrivs i Uhr et al. (2024). Ibland måste en ledare konsumera sitt kapital för att nå en effekt, och det finns risker associerat med ett sådant beteende.

4.1.7 Stresstålig

Att vara stresstålig är en återkommande önskvärd kvalitet hos ledare som arbetar under påfrestande förhållanden som kris och krig, och det är därför inte förvånande att detta tema dyker upp även i flera av våra underlag som har fokus på ledarskap över organisationsgränser i beredskapssammanhang. Forskning visar att god stresshanteringsförmåga sammanfaller med effektivt ledarskap (Larsson, 2010). Stresshanteringsförmåga gäller såväl förmåga att kunna bemästra egna känslor som att kunna agera så att andra kan hantera sina känslor. Annan litteratur som lyfter stresshanteringsförmåga är Fredholm (1999), Sperlbauer et al. (2005) och Frykmer och Johnson (2025). Värt att betona är kopplingen mellan stresstålighet och emotionell stabilitet (se Widiger & Oltmanns, 2017).

4.2 Kompetenser

4.2.1 Chefskompetens

Vi har valt att skilja på chefskompetens och fackkompetens. Chefskompetens har att göra med vad som kan ses som traditionella kompetenser kopplade till en chefsroll, oberoende av situation. Man kan såklart ifrågasätta om en metaledare egentligen är en chef i sin roll som metaledare, då det starka formella mandatet som motiverar begreppet ”chef” saknas. Däremot får man anta att en metaledare oftast har en chefsroll i den organisation hen normalt tillhör.

De chefskompetenser som framkommer i vårt underlag är förhandlingsförmåga, konflikthanteringsförmåga (se till exempel Marcus et al. 2006), förmåga att skapa struktur (se till exempel Boin & Kuipers, 2013) och förståelse för egen och andras roller. Den här senaste kompetensen som belyses i Larson et al. (2015) är vanligt återkommande i utvärderingar och togs upp av flertalet deltagare under workshops.

4.2.2 Fackkompetens

Fackkompetens avser här kompetens som kopplar till den faktiska situationen som uppstått och vilka regelverk, principer med mera som är aktuella och hur de bör tillämpas. Det kan handla om metoder för aktörsgemensam inriktning och samordning, men också om tekniska aspekter av informationshantering, eller inte minst kunskap om samhället ur ett beredskapsperspektiv. Behovet av fackkompetens hos ledare framkom tydligt ur vårt eget empiriska material, men lyfts också i allmän ledararskapslitteratur som Katz (1974) och även inom krislitteraturen Norstedt et al (2018). Fackkompetens visar sig också vara en viktig kompetens för framväxt av snabb tillit (Hyllengren et al., 2011). Av alla de kompetenser som lyfts under avsnitt 4.2 torde fackkompetens vara den som är enklast att bygga utbildning kring. Men här får utbildningsaktörer se upp så att denna relativa enkelhet inte gör att man prioriterar ner andra kompetenser.

4.2.3 Förmåga att justera och anpassa tänkande och handlande i en dynamisk miljö

Denna förmåga kopplar tydligt till avsnittet 4.1.2 Anpassningsbar. Medan anpassningsbar som grundläggande förutsättning mer har att göra med personlighet, har detta tema skapats för att fånga upp kompetensaspekten. Vi hänvisar åter till exempelvis Mattessich och Monsey (1992) och Buchanan-Smith och Scriven (2011). Även Nesse et al. (2024) lyfter förmågan att anpassa sig utifrån situationens dynamik, och Frykmer och Johnson (2025) beskriver vikten av att tänka om och omvärdera en situation. Förmåga att justera och anpassa tänkande och handlande påverkas också av hur analytisk och ödmjuk man är (avsnitt 4.1.1).

Tanken med att inte bara prata om grundförutsättningar är att det finns argument som stödjer att det går att generellt träna upp ”adaptiv kompetens” (se till exempel Cañas, 2006, eller Lee, 2024). Vår hypotes är att det genom ökad kunskap om

exempelvis olika tänkbara scenarier i kombination med scenariospel går att höja sin kompetens inom detta område.

4.2.4 Förmåga att prioritera och fatta beslut under osäkerhet

Nära kopplat till ovanstående resonemang finns förmåga, eller kompetens om man så vill, att prioritera och fatta beslut under osäkerhet. Temat dyker upp i såväl litteraturen (se exempelvis Boin et al., 2016 & Weick & Sutcliffe, 2007), som i vår egen empiri. Många lyfter svårigheten att prioritera. Prioritera betyder ju att ge företräde åt något genom att välja bort något annat, och det tycks finnas en rad mekanismer som skapar utmaningar i detta (Payne et al., 1993).

Då denna kompetens återkommer inom mycket av litteraturen som berör ledarskap under påfrestande förhållanden, och också är ett välkänt villkor hos alla med praktisk erfarenhet, finns en uppsjö av olika verktyg att utgå ifrån vid träning, men också som stöd vid skarp hantering.

4.2.5 Kommunikationsförmåga

Kommunikation är en grundläggande aspekt av allt arbete med ledarskap, ledning och samverkan (se Central koncept MSB, 2024). Coombs och Holladay (1996) skriver att ända sedan krishanteringen tidiga dagar har kommunikationsförmåga ansetts som en essentiell ledarskapskompetens.

Det är därför inte överraskande att kommunikationsförmåga dyker upp som en kompetens när vi söker vad som är önskvärt även vid ledarskap över organisationsgränser. Larsson et al. (2021) pekar på kommunikationsfärdigheter och förmågan att tidigt kunna skapa en avslappnad atmosfär som viktiga aspekter av informella ledarskapsbeteenden som kan underlätta samverkan. Alvinus och Hedlund (2024) visar hur samverkanskonflikter manifesteras genom bristande kommunikation mellan olika samverkansaktörer. Kjekshus (2022) betonar vikten av transparent kommunikation (se också avsnitt 4.1.10) under kriser som berör många organisationer. Precis som med fackkompetens blir kommunikationsförmåga något som också är en grundförutsättning för att bygga förtroenderelationer.

4.2.6 Konceptuell kompetens

Begreppet konceptuell kompetens är lånat från Katz (1955, 1974) och fångar förmågan att arbeta med idéer och koncept, skapa visioner och strategiska planer. Det handlar om att jobba med abstraktioner för att få kläm på en komplex verklighet. Ett bra exempel på när konceptuell kompetens krävs är när en ledare ska bedöma om en mängd organisationer är på väg att uppnå gemensamma mål, eller om helheten av de aktiviteter alla företar sig genomförs på ett effektivt sätt.

Konceptuell kompetens används i viss ledarskapslitteratur, men kärt barn har många namn. Ibland kallas det strategisk kompetens och så vidare. I den empiri vi själva har tillgång till använder deltagarna begrepp som perspektivförståelse, helhetssyn och långsiktigt tänkande som alla tre går att hänföra till konceptuell kompetens. Ibland är det svårt att avgöra om det som framkommer hör till

individuella grundläggande förutsättningar som analytisk och intellektuellt ödmjuk avsnitt 4.1.1 eller om det har att göra med kunskap och färdighet.

Ett sätt att jobba med att stärka den konceptuella kompetensen är att ta del av teoretiska resonemang om ledning, samverkan och ledarskap. Det är inte alltid lätt att se den omedelbara nyttan med denna ”hjärngympa”, men det finns mycket som talar för att det stärker förmågan att agera ändamålsenligt i rollen som ledare på mer strategisk nivå.

4.2.7 Stresshanteringskompetens

Stresshanteringskompetens avser här den mer praktiska förmågan att hantera sin egen, men också andras, stress. Exempelvis Alvinus, et al. (2014) skriver om vikten av att ledare vid krissituationer kan hantera sina egna känslor såväl som medarbetares, samverkanspartners och allmänhetens känslor. Stress kan grundas i att det är bråttom att fatta beslut, dessutom under osäkerhet. Men det finns också andra typer av stress, såsom moralisk stress (se exempelvis Larsson, 2021). Som en del i stresshanteringskompetens lyfter vi ledarens förmåga att uppvisa känslor som ingjuter trygghet och optimism trots att hen privat delar samma oro och ångest som de andra (ibid).

Temat stresshanteringskompetens framträder inte som ett dominerande tema i litteraturen om just ledarskap över organisationsgränser, men det nämns i vår egen empiri, och det är svårt att inte se att denna kompetens också är viktig när man agerar över organisationsgränser. Känslan av att ”inte ha kontroll” torde bli än mer påtagligt ju mer resurser och problem som inkluderas i den helhet man förväntas hantera.

4.2.8 Kunskap om egen och andras organisationskulturer

”Kulturkompetens” ligger nära social kompetens (nästa tema), men när vi skriver om kunskap om egen och andra organisationskultur avser vi mer en intellektuell kunskap som man sedan använder exempelvis för att på bästa sätt skapa förutsättningar för samarbete utan för många filter. Kompetens om andras organisationskulturer, eller motsvarande, beskriver Larson (2006) som ”utomorganisatorisk chefskompetens”. I den här modellen om metaledarskap kopplas kunskap om andra organisationskulturer till vad Marcus et al (2006) beskriver som ”connectivity”, det vill säga behovet av att kunna koppla samman individer. Frykmer och Johnson (2025) beskriver också vikten av att känna till andra organisationer och även det större systemet. Behovet av att ha medvetenhet om organisationskulturer när man ska få olika representanter från andra organisationer att jobba tillsammans blir extra relevant om den kulturen man själv kommer ifrån skiljer sig mycket från ”genomsnittet”. Kunskap om den egna kulturen kan hjälpa till att undvika fällor som att bara köra på som vanligt när den sociala situationen kräver något annat (se också Uhr, 2017).

4.2.9 Social kompetens

Om kunskap om egen och andras organisationskulturer är mer av en intellektuell kunskap så handlar social kompetens om en färdighet i att vara flexibel i sociala sammanhang. Larsson et al. (2017) skriver att social kompetens bland annat handlar om att kunna "läsa" andra människor, inklusive tolkning av kroppsspråk, och att ögonblickligt kunna anpassa sig. En annan aspekt är förmågan att vara balanserad. Ett exempel på social kompetens är att kunna behärska sina impulser i provocerande situationer som annars kunde sluta med buffligt beteende. Andra författare som tar upp resonemang som liknar det om social kompetens, och tar upp det i organisationsgemensamma sammanhang, är Lund et al. (2021) och Stenberg et al. (2014). I vår egen empiri framkommer också att strategiska ledare som kan komma att verka i rollen som metaledare uppmärksammar social kompetens och "relationsskapande". Det senare framkommer även i Frykmer och Johnson (2025) i form av förmåga att skapa kontakt mellan människor.

4.3 Beteenden och ledarstilar

4.3.1 Kommunicera så att alla förstår

Medan vissa delar av vårt underlag lägger fokus på kommunikation som en kompetens beskriver andra delar av litteraturen kommunikation som beteende. Brorström och Löfström (2022) betonar behovet av att kunna ge en "enad front", vilket enligt författarna förutsätter tydlig och kontinuerlig kommunikation. Nettelbeck och Schwenhorst (2024) trycker på behovet av att sända tydliga visioner ut till systemet. I vår egen empiri lyfter deltagarna behov av att kommunicera enkelt. Detta kan till synes utgöra en motsättning till beteenden visa medvetenhet om komplexitet och skilda perspektiv. Tolkningen är att kommunikation gärna bör föregås av en snabb, eller, om tiden medger, en mer utförlig målgruppsanalys. Vi ser exempel på hur snabbt det skapar exkludering när en viss jargong präglar samtalet i ett rum, och manar därför till uppmärksamhet kring sådana beteenden även om de tros leda till samhörighet.

4.3.2 Visa öppenhet och var lyhörd

Öppensinnad är ännu en personlighetsdimension utifrån femfaktorsteorin (McCrae & Costa, 1999) som lyfts fram som ett viktigt beteende hos ledaren. Öppensinnad innebär att man är öppen för nya erfarenheter, man är fantasifull, kreativ och insiktsfull. Med andra ord ligger öppensinnad nära intellektuell ödmjukhet (se avsnitt 4.1.1). Individer som visar på stor öppenhet är sannolikt bättre ledare under kriser än de som visar på motsatsen (allt annat lika). Detta enligt en studie av Oreg och Berson (2025). Utifrån vårt eget material så framträder "visa öppenhet" som ett beteende. Exempelvis Kjekhus (2022) betonar öppenhet och transparens som ett ledarbeteende. Även här finns en koppling till den viktiga förtroendenaspekten då öppenhet ofta leder till förtroendeskapande.

Det framkommer att det finns flera saker att vara öppen kring, exempelvis agendor och tillgänglig information. Men också öppenhet mot alternativa synsätt, kritik och ifrågasättande.

4.3.3 Ta initiativ och agera proaktivt

Detta tredje tema som handlar om att ta initiativ och att agera proaktivt bygger till en betydande del på svenska policydokument och resultat från de workshops som genomförts. Det finns dock även litteratur som berör ledarskap över organisationsgränser som styrker temat, exempelvis Nesse et al. (2024). Proaktivt agerande i samband med dynamiskt beslutsfattande under kris och krig lyfts också av Brehmer (2000). För fördjupat resonemang om proaktivitet som beskrivet i policydokument hänvisas till MSB (2024, 2025).

Ordet initiativ kommer från vår egen empiri, men resonemanget om att någon behöver agera för att få tillstånd ett samarbete över organisationsgränser återkommer även i litteraturen om metaledarskap (se till exempel Marcus et al., 2006), och närliggande ”collaborative governance” (Ansell & Gash, 2008). Samtidigt som vi hittar argument för behovet av att någon tar initiativ, och åtminstone kopplar ihop representanter från olika delar av samhället, finns det förespråkare för det man kallar delat ledarskap (Zhu et al., 2018) eller pluralistiskt ledarskap (Denis, 2010) under kriser.

4.3.4 Var kreativ och innovativ

Att vara kreativ och innovativ nämns i en stor mängd litteratur med fokus på ledarskap och krishantering, även i organisationsgemensamma sammanhang (se till exempel Buchanan-Smith et al., 2011, eller Heifetz et al., 2009). Att vara kreativ och innovativ kopplar i sin tur till den grundläggande individuella förutsättningen om intellektuell ödmjukhet. I materialet vi har tillgång till kan kreativitet och innovativ som beteenden handla om hur man hittar lösningar på externa problem orsakade av händelsen i sig, men det kan också handla om att vara kreativ i bemärkelsen hitta nya sätt för att nå fram till andra människor och därmed bidra till gemensam inriktning och samordning.

4.3.5 Var flexibel

Att vara flexibel är beteendenaspekten av kompetensen förmåga att justera och anpassa tänkande och handlande i en dynamisk miljö (avsnitt 4.2.1). Exempel på relevant litteratur som lyfter upp ett flexibelt beteende, förutom de som redovisats ovan, är Scott och Bender (2025). Även i detta tema har vår egen empiri vägts in i valet att även lägga flexibilitet i kategorin beteende.

4.3.6 Var socialt smidig och samarbetsorienterad

Detta tema är, likt föregående, mycket av en beteendenaspekten av ett annat tema. I detta fall social kompetens. Den kopplar också till kunskap om andra organisationskulturer. Eftersom en metaledare per definition inte har mandatet att bestämma blir det också ganska tydligt att samarbete är den enda möjligheten. Även om andra ledare tillfälligt låter en metaledare bestämma, utan mandat, blir det utifrån en överenskommelse som när som helst kan dras tillbaka. Samarbetsorienterad är helt enkelt något som inte går att undvika om man vill få med sig ett större kollektiv av individer från andra organisationer.

4.3.7 Var autentisk och visa integritet

Att vara autentisk som ledare är en kvalitet som ofta förekommer när man frågar medarbetare vad de önskar av en ledare generellt (Avolio & Gardner, 2005). Även krislitteraturen lyfter autenticitet som något viktigt för ledare under kriser (se exempelvis DuBrin, 2013). Så gör även problemlösningslitteratur (se Frykmer & Johnson, 2025). Integritet betyder här ärlig, sammanhållen, konsekvent, men också att man så gott det går inte blandar in sitt privatliv i sin yrkesroll. Behovet att vara autentisk och (samtidigt) visa integritet behöver relateras till de olika krav som kommer med olika ledarroller och behovet att vara anpassningsbar även i sin ledarstil. Det går förmodligen inte att anpassa sitt beteende hur som helst och samtidigt tolkas som autentisk.

4.3.8 Visa och skapa förtroende

Förtroende har gång på gång visat sig vara en grundläggande aspekt av ledarskap i alla situationer. Om människor inte tror på budbäraren tror de inte på budskapet (Kouzes & Posner, 2017). När det kommer till ledarskap över organisationsgränser betonas förtroendeaspekten av många, se exempelvis Ansell och Gash (2008) och Buchanan-Smith och Scriven (2011). Undersökningar i Sverige visar att chefer i det svenska beredskapssystemet prioriterar förtroende högst av alla ledarkvaliteter (se till exempel Sandström, 2024). Intrycket bekräftas också av vår egen empiri.

Det aktuella temat heter ”Visa och skapa förtroende” vilket alltså indikerar på ett beteende. Samtidigt bör man inte se ”skapa förtroende” som något instrumentellt som alla kan lära sig. Att skapa förtroende bygger mycket på andra beteenden och kompetenser, men också på vilka grundläggande förutsättningar individen har. Att skapa förtroende är möjligen ett lite fluffigt uttryck, men det är tänkt att fånga många förtroenden i flera riktningar. Exempelvis framhåller personer intervjuade i arbetet med denna kunskapssammanställning att en metaledare, förutom att inge förtroende, också behöver bidra till att skapa förtroenderelationer mellan andra och mellan den yttre världen och gruppen som formas av representanter från olika organisationer.

4.3.9 Visa engagemang

Precis som många andra teman i denna kunskapssammanställning är ”visa engagemang” något som intuitivt kan upplevas som självklart. En oengagerad ledare kommer sannolikt inte långt i sina ansträngningar. Att visa engagemang hänger ihop med karisma, som vi har placerat i grundläggande förutsättningar. Litteraturen är tydlig med behovet av att visa engagemang (se exempelvis Brorström & Löfström, 2022 eller Lund et al., 2021). Temat har stöd också i vår egen empiri. Att visa engagemang betyder här att delta aktivt, visa intresse och bidra med energi i förvaltningsmiljöer och strukturer som ibland kan upplevas som hämmande för kreativ problemlösning.

4.3.10 Visa omtanke

Att visa omtanke är kopplat till beteendet att visa engagemang, och båda kopplar till att vara autentisk. Även omtanke är ett vanligt förekommande tema i

ledarskapslitteraturen generellt (se till exempel Fors-Brandebo, 2021), men dyker även upp i den mer specifika litteraturen om ledarskap över organisationsgränser under påfrestande förhållanden (som i sig ofta refererar till bredare ledarskapslitteratur). Att inte vara trovärdig i sin omtanke blir problematiskt och eroderar förtroende (Lount & Pettit, 2012). Omtanke handlar om att visa empati och uttrycka tacksamhet.

4.3.11 Visa mod och handlingskraft

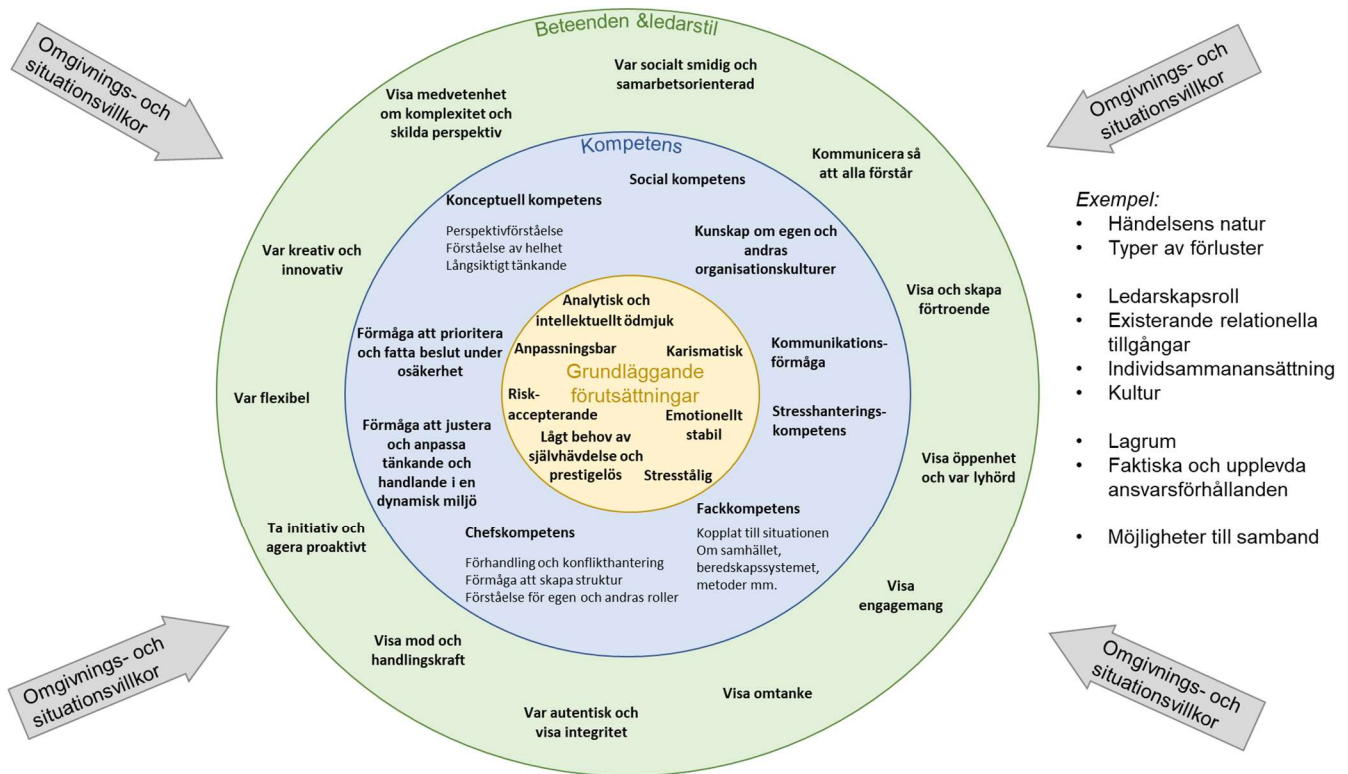
Behovet av mod förekommer ofta i vårt eget empiriska underlag. Det nämns också i litteraturen, ibland i form av ”mod att fatta beslut” eller ”mod att hantera motstridiga mål” (se exempelvis Lund et al., 2021, eller Kjekshus, 2022).

Handlingskraft är mer förekommenade i vårt eget underlag än i litteraturen som vi har gått igenom, även om det sannolikt finns bakom en rad olika engelska begrepp såsom *decisiveness* (se till exempel Coccia, 2020). Anledningen till att handlingskraft är så vanligt förekommande i vårt egna underlag är sannolikt att det i skrivande stund är ett nyckelbegrepp i den delvis politiskt drivna diskursen om svensk beredskap. MSB (2025) beskriver handlingskraft som att genomföra medvetna beslut på ett resolut, engagerat och effektivt sätt.

När vi under de genomförda workshopparna ställde frågan om vad mod egentligen betyder kretsade resonemangen vid flera tillfällen runt utmaningen att fatta och stå fast vid beslut, trots risker för mediadrev som kan uppkomma som följd av kritik mot beslut som fattats på osäkra underlag. Logiken att mediadrev kan tvinga fram politiskt tryck och avståndstagande, som i sin tur riskerar det innestående ledarskapskapitalet, framkom tydligt. Att det finns ett politiskt tryck på att visa mod och handlingskraft, samtidigt som riskerna att ”göra fel” utifrån politikens och medias ögon är stora, tolkas som en svårhanterlig paradox.

4.3.12 Visa medvetenhet om komplexitet och skilda perspektiv

Detta sista önskade beteende är ett resultat från våra samlade intryck av litteratur såväl som underlaget som bygger erfarenheter från individer verksamma i det svenska beredskapssystemet. Många formuleringar i litteraturen som berör kvaliteter av typen konceptuell kompetens är tvetydiga i hur de ska tolkas. En tolkning är att det räcker med att individen själv besitter kompetensen (och de grundläggande förutsättningar för att ta till sig den). En annan tolkning är att den också måste kommuniceras så att andra förstår att kompetensen finns och används i en kollektiv problemlösningsprocess. Inte minst för att skapa och bibehålla företroenderelationer. Vi har vid flera tillfällen vid våra workshops och intervjuer tagit del av berättelser om ledare som inte visat att de är förmögna att se mer än ett perspektiv, och därigenom blivit bedömda som svåra att samarbeta med.



Figur 4. Den samlade kartan av önskvärda kvaliteter. Illustrationen sammanfattar på rubriknivå de teman som dykt upp som ett resultat från källorna, som i sin tur sammanfattas i Figur 2.

4.4 Vilka teman var vanligast?

I och med det olikformade underlaget – olika typer av litteratur utifrån olika diskurser och resultat från egna studier där data sammanställts på olika sätt – är det svårt att kvantifiera och beskriva en fullständig lista; från mest förekommande till minst förekommande tema. Men vi har med hjälp av verktyg som räknar förekomsten av nyckelord i tidigare, mer finfördelade temaframställningar, samt utifrån vår egen mer subjektiva bedömning, identifierat följande teman som mest förekommande.

Det tema som otvetydigt är mest förekommande är det som handlar om förtroende. Därefter följer utan inbördes ordning: kommunicera så att alla förstår, visa öppenhet och vara lyhörd, kunskap om samhället ur ett beredskapsperspektiv (en del i fackkompetens) och olika varianter av konceptuell kompetens, i synnerhet med fokus på perspektivförståelse och helhetssyn.

4.5 Resultat från kvalitetskontrollen

Som beskrivs i metodkapitlet (avsnitt 2.5) genomfördes djupintervjuer med åtta erfarna ledare inom Sveriges beredskapssystem, efter det att preliminära resultat framträtt utifrån litteratur och workshops. Syftet var att om möjligt kvalitetssäkra resultaten i kunskapssammanställningen och få yrkesverksammas perspektiv på innehållet.

Resultatet visade att respondenternas svar innan de sett den preliminära kunskapssammanställningen stämde väl överens med dess resultat. Utan att ha sett beskrivningen gav respondenterna uttryck för att den aktörsgemensamma miljön kräver ledare som har exempelvis förmåga:

- att skapa förtroende och tillit,
- ha en samverkansförmåga, helhetssyn och förståelse för systemets olika roller,
- vara modig, ödmjuk och prestigelös,
- vara en emotionellt stabil ledare som inte bruser upp, och kan hantera sin egen och andras stress.

Generellt fanns en stark överensstämmelse mellan vad respondenterna uttryckte spontant i första intervjudelen, och hur de värderade den tentativa kunskapssammanställningen i den andra. Flera uttryckte att "kartan över önskvärda kvaliteter" (en tidigare version Figur 4 ovan) fångade det som är viktigt, och ingen avvisade dess grundstruktur. Istället betonades att de flesta kvaliteterna redan hade nämnts innan modellen visades, vilket torde stärka validiteten i det sammanvägda resultatet.

Samtidigt riktades viss kritik mot enskilda formuleringar, särskilt där begrepp uppfattades som för abstrakta eller otydliga (till exempel "visa omtanke" eller "flexibel"). Ett annat återkommande tema var att kvaliteterna inte kan förstås isolerat utan behöver ses som en helhet – en kombination av emotionell, relationell och kommunikativ förmåga.

Diskussionen visade också att respondenterna inte förhöll sig passivt till det normerande budskapet i modellen. Tvärtom fördes nyanserade resonemang om tillägg, betoningar och kontextuella anpassningar. Flera respondenter lyfte till exempel fram vikten av att kunna fatta beslut under osäkerhet, att inge kraft och riktning till andra aktörer samt att kunna växla mellan lyhördhet och beslutsamhet beroende på situationen. Modellen sågs alltså inte som en statisk norm, utan som ett diskussionsunderlag med potential att utvecklas i dialog med praktiken. Sammantaget har denna delstudie fungerat som en kvalitetskontroll av det sammanvägda resultatet. Att respondenternas spontana reflektioner i stor utsträckning överensstämde med kunskapssammanställningens resultat stärker den analytiska trovärdigheten. Med utgångspunkt i kvalitetskontrollen har några temaformuleringar i avsnitt 4.3 justerats och kompletterats. Respondenternas kritiska reflektioner har utgjort betydelsefulla bidrag till hur budskap bäst bör

Resultat

utformas: inte som färdiga lösningar, utan som grund för samtal, gemensam förståelse och situationsanpassning.

5. Diskussion

5.1 Är organisationsövergripande ledarskap under påfrestande förhållanden så unikt?

Den som tidigare har studerat ledarskapslitteratur känner med stor sannolikhet igen sig i många av de önskvärda kvaliteter som presenteras i föregående resultatkapitel. Utifrån denna insikt blir det rimligt att ställa sig frågan hur unika villkor den aktuella organisatoriska miljön ställer på ledare? Det kanske trots allt finns argument för att en god ledare är en god ledare, oavsett var och när personen är verksam?

Samtidigt visar etablerade ledarskapsforskare (till exempel Fiedler, 1967, Northouse, 2022, Larsson, 2006 och Larsson et al., 2024) att sammanhanget avgör vad som är effektivt ledarskap. Ända sedan 60-talet tycks de flesta vara överens om att det inte finns ett enda ideal som fungerar bäst oavsett sammanhang. Tydligast blir tanken om att det inte finns någon one-size-fits-all när man pratar om ledarstilar, såsom coachande, befallande, demokratisk osv. Ibland kan det ena vara att föredra, ibland det andra, exempelvis utifrån gruppens mognad. Däremot finns det ett flertal, i våra ord, kvaliteter som är viktiga oavsett sammanhang. Exempel på sådana är beteenden som engagemang eller grundförutsättningar som emotionell stabilitet. Man kan också vända på det och hävda att det finns destruktiva beteende som oftast ställer till det oavsett sammanhang, som passivitet, eller att vara nedlåtande. Se också avsnitt 5.5.

Även om vi räknar upp många individuella kvaliteter som nog många känner igen, så finns det några inom varje kategori som tycks få extra utrymme när fokus ligger på ledarskap över organisationsgränser under påfrestande förhållanden. Följande betoningar är samlade intryck av vad som särskilt lyfts fram i litteraturen och av yrkesverksamma utifrån det specifika sammanhanget vi är intresserade av. Det är inte samma sak som att resterande kvaliteter från kapitel 4 är mindre viktiga, bara att de tycks vara mer allmängiltiga.

Grundläggande förutsättningar	Kompetenser	Beteenden
Analytisk, öppensinnad och intellektuellt ödmjuk	Konceptuell kompetens	Vara socialt smidig och samarbetsorienterad
	Kunskap om andras organisationskulturer	Visa och skapa förtroende
	Viss typ av fackkompetens	Visa medvetenhet om komplexitet och skilda perspektiv
	Viss typ av chefskompetens	Visa öppenhet och var lyhörd

Tabell 2. Individuella kvaliteter som kan ses som mer specifika utifrån ledarskap över organisationsgränser under påfrestande förhållanden. Dessa ska inte betraktas som mer viktiga än övriga kvaliteter, dock i delar särskiljande utifrån hur de beskrivs och hur ofta de förekommer i aktuell litteratur och i resultat från egen empiri.

Att vara **analytisk, öppensinnad** (öppen för nya erfarenheter) och **intellektuellt ödmjuk** (i bemärkelsen se, acceptera och använda andra perspektiv än det egna) kan såklart vara bra i en rad olika ledarsammanhang. Men behovet av denna förutsättning accentueras när samhällets många olika aktörer måste omhänderta en rad olika problem med bristande resurser. Litteraturen gör alltså en förhållandevis stor sak av denna kvalitet, vilket också bekräftas av flera erfarna ledare.

När det kommer till kompetens vars betydelse utmärker sig i det aktuella sammanhanget framstår **konceptuell kompetens** ganska tydligt. Konceptuell kompetens handlar om hur man givet förutsättningarna ovan mer praktiskt kan navigera i olika delar av den systemrymd som samhällets samlade resurser utgör. Ibland behöver man kunna zooma in och se detaljer och ibland behöver man zooma ut och se helheter, såsom 100-tals olika organisationer och hur de interagerar. Konceptuell kompetens handlar inte bara om att kunna zooma in och zooma ut, utan också att se olika aspekter (ex legala, sociala, tekniska) på samma gång. Kompetensen att kunna abstrahera en rörig verklighet och sedan använda förståelsen i konkret beslutsfattande är inte unik för ledare som verkar över organisationsgränser, men den lyfts tydligt fram. Någon som har läst om Katz trefaktorteori (1955, 1974) – att ledares förmåga/kompetens kan delas in i teknisk,

social och konceptuell – kanske hävdar att även konceptuell kompetens är en allmänt efterfrågad kvalitet. Men vår tolkning är att betydelsen av konceptuell kompetens i den mer allmänna litteraturen framförallt betonas hos ledare på strategisk nivå, dvs inte hos alla.

En närliggande och mer handfast kompetens som efterfrågas är **kunskap om andra organisationers kulturer**. Mängden organisationer som måste samarbeta kring liknande frågor under en kris eller en väpnad konflikt är större än vad som normalt observeras i vardagen, och för att få till gemensam inriktning och samordning av helheten krävs olika sätt att hantera olika organisationskulturer.

När det kommer till fackkompetens så är situationsspecifik kompetens alltid relevant för alla ledare, men vi ser att **kunskap om hur själva beredskapssystemet är uppbyggt** ofta nämns specifikt i litteratur om ledarskap över organisationsgränser. Bristen på detta är också något som ofta lyfts fram i olika utvärderingar.

Kunskap om beredskapssystemet kopplar i sin tur till nästa mer specifika kompetens, nämligen den del av kompetens som handlar om att **förstå sin egen och andras roller** i en större helhet. I chefskompetens kopplat till ledarrollen där många organisationer måste dra jämnt, och där ledarrollen som hanterar många organisationer samtidigt präglas av svagt mandat, blir förhandlingskompetens och konflikthanteringskompetens särskilt framträdande.

Bland de önskvärda beteenden som lyfts fram i vårt underlag är det åtminstone fyra som går att se som delvis speciella utifrån förutsättningar som en ledare som verkar över organisationsgränser har vid handen. Att vara **socialt smidig och samarbetsorienterad** är återigen något som kan vara önskvärt oavsett sammanhang, men kraven på sådant beteende blir extra stora när många olikheter möts på samma gång. Detsamma går att säga om att **skapa och visa förtroende**, som kanske är individuella kvaliteter som är mest dominerande av alla, oaktat sammanhang. Anledningen till att vi lyfter det här är att förtroende tycks vara extra framträdande i litteraturen om ledarskap över organisationsgränser när mandatet är svagt. Olika aspekter av förtroende diskuteras särskilt i ett avsnitt nedan (5.2). Att vara **öppen och lyhörd** tilldelas också extra betydelse i dessa sammanhang där många perspektiv - ibland konflikterande och presenterade utifrån olika fackspråk och kulturer - måste omhändertas. Det sista beteendet är väldigt tydligt kopplat till konceptuell kompetens, och handlar om att visa medvetenhet om komplexitet och skilda perspektiv.

Som sammanfattande svar på frågan om ledarskap över organisationsgränser är så unikt jämfört hur ledarskap i andra sammanhang bör utformas blir det möjligen tråkiga svaret: både ja och nej. Nej i bemärkelsen att det är många förutsättningar, kompetenser och beteenden som är önskvärda i flera helt olika sammanhang. Ja, utifrån att det är tydligt att behov av vissa kvaliteter framträder mer påtagligt utifrån vårt underlag. Sannolikt är det så att flera av dessa kvaliteter är än viktigare i rollen som metaledare eller samverkansledare under kris eller krig, än för ledare med andra roller i andra sammanhang. Vi påminner läsaren om svårigheterna att

formulera för rigida önskemål om individuella kvaliteter. Till sist är det ändå den praktiska situationen som ställer upp en unik kravprofil på vad som är mest funktionellt hos en ledare som verkar över organisationsgränser.

5.2 Förtroende – värt lite extra uppmärksamhet

Lite raljant kan man säga att alla pratar förtroende. Men det finns en anledning till det. Undersökning på undersökning visar att det är just förtroende som är den starkaste aktien i det ledarskapskapital som används för att utöva inflytande och ytterst nå önskade effekter (se Uhr et al., 2024). Enligt Mishra (1996) är förtroende avgörande i kriser och reducerar bland annat känslan av osäkerhet, skapar följsamhet och främjar samarbete. I samband med ledarskap över organisationsgränser lyfts ofta förtroende som ett alternativ som ersätter starkt mandat, som ju i regel saknas.

En ledare med starkt formellt mandat kan, åtminstone tillfälligt och hjälpligt, utöva inflytande och få en organisation att röra sig åt ett visst håll utan att dess medarbetare har förtroende för honom eller henne. Det grundas i att ett starkt mandat oftast utgår från att det finns en formell sanktionsrätt, dvs ett sätt att ”straffa” den som inte gör som hen blir tillsagd. Exempel på sådana sanktioner kan vara löneavdrag, avsked eller i vissa fall fängelse. Få moderna ledare i Sverige skulle emellertid utgå från dessa formella verktyg som sitt kärnbeteende, men alla vet att det formella regelverket ger sådana möjligheter. En förutsättning som inte är obetydlig i den maktbalans som råder mellan ledare, som är chefer, och dess följare.

Tanken om att förtroende ersätter starkt mandat är dock lite förrädisk. Det kan finnas en risk att en sådan logik också leder till tanken att förtroende inte behöver diskuteras lika mycket då starkt mandat föreligger, men så är inte fallet. Många ledare i beredskapssverige har en chefsbefattning, som ger dem ett starkt mandat i egen organisation, och ibland över andra, men ska ledarskapet vara långsiktigt och effektivt torde de flesta se förtroende som en grundpelare i ledarskap oavsett det bakomliggande mandatets styrka. Uttryckt lite frankt: om en ledare saknar förtroende från sina medarbetare/följare är ledaren med tiden bränd, oaktat hur starkt mandat som kopplas till rollen.

I rollen som metaledare gäller det att skapa förtroende utifrån långvariga relationer, snabbt skapa förtroende med nya kontakter (ofta kallat swift trust, se Meyerson et al., 1996), och kunna visa förtroende gentemot andra. Dessutom verka för att förtroenderelationer skapas mellan andra. I litteraturen finns en rad olika typer av förtroenden beskrivna. En del talar om enkelriktat och dubbelriktat, andra talar om förtroende för institutioner, roller och individer. Några menar att förtroende behöver kontextualiseras, osv. Vi går inte in på alla dessa varianter och dess möjliga motstridiga resonemang, utan konstaterar att förtroende i bred bemärkelse upptar stort utrymme i såväl litteratur som bland diskussioner hos yrkesverksamma. Det är förvånansvärt sällan som litteraturen om ledarskap över organisationsgränser under påfrestande förhållanden dissecerar den egentliga

innebörden i förtroende, även om det finns exempel. Vi har medvetet i stora delar undvikit formuleringen att inge förtroende. Förtroende är, precis som mandat, inget man tar utan något man får. Att inge förtroende grundas i en kombination av olika saker, från individuella grundförutsättningar till kompetens och uppvisade beteenden.

5.3 Den omöjliga önskelistan

I resultatkapitlet redovisar vi 28 individuella kvaliteter som det samlade kunskapsunderlaget lyfter fram som viktiga i samband med ledarskap över organisationsgränser under påfrestande förhållanden. Det kan tolkas som en ganska omfattande ”önskelista”, som sannolikt ingen enskild individ kan uppfylla. En sådan insikt leder till åtminstone två viktiga och sammanhängande frågor:

- 1) Ska rollen som metaledare (samverkansledare eller motsvarande) verkligen innehas av en enda individ?
- 2) Finns det en risk att den kompletta önskelistan driver ledarskapsdiskussionen i en riktning mot det som i litteraturen kallas ”The exceptional leader approach” (Knox Clarke, 2013) eller ”Great man theory” (Hoffman et al, 2011)?

Om vi tänker att det på något sätt går att bedöma såväl grundläggande förutsättningar, som kompetens och beteenden utifrån någon form av skalor, så kan vi med säkerhet säga att det inte finns någon individ som med hjälp av en objektiv skattning skulle hamna i topp på allt. Skulle en enskild individ själv hävda en sådan fulländad förträfflighet, blir den bortsorterad i vilken rekryteringsprocess som helst som gör anspråk på att vara seriös. Vi betonar att denna kunskapssammanställning inte behandlar politisk logik, utan i huvudsak fokuserar på roller i den offentliga förvaltningen.

Det går att tänka sig att rollen som metaledare kan uppstå på olika sätt, där det inte är självklart att den föregåtts av en specifik rekrytering. Någon på exempelvis en myndighet med geografiskt områdesansvar kan visa sig ha kvaliteter som lämpar sig mycket väl för rollen som metaledare. (Samtidigt ligger det nära till hands att anta att rollen ofta tas av någon som redan besitter en chefsposition på förhållandevis strategisk nivå. Lägg märke till att ”strategisk nivå” ofta är relativ. Det finns chefer/ledare på strategisk nivå i en kommun, som inte per automatik skulle ses som chefer på strategisk nivå i ett totalförsvarssammanhang.) Oaktad hur rollen tillsätts så behöver vi återgå till grundfrågan om det är rimligt att lägga alla 28 förväntningar i knäet på en enskild individ. Det är inte alldeles enkelt att svara på, då de flesta organisationer och många tankelogiker bygger på att det är en individ som innehar en ledarroll. En central myndighet har inte två generaldirektörer och en länsstyrelse har inte två landshövdingar. Det finns inte två avdelningschefer för samma avdelning osv.

Vi går inte så långt att vi förespråkar en lösning på dilemmat, men om det av författningstekniska eller kulturella skäl är svårt att skapa ”metaledarteam”, så kan man åtminstone se till att rollen kompletteras med en biträdande, som

kompletterar de svagheter som metaledaren garanterat har. Oavsett vilka organisatoriska lösningar som tillämpas så bör ”soloseglare” undvikas, dvs människor som helst gör saker ensamma. Inte bara för att det är orealistiskt att en individ själv har alla de kvaliteter som identifierats, utan för att flera identifierade kvaliteter relaterar till samarbetsförmågor och arbete i grupp.

Vårt sätt att prata om ledarskap utifrån metaledaren och dennes önskvärda kvaliteter skulle kunna tolkas som ett steg tillbaka i synen på ledarskap i bemärkelsen att ledaren, och inte det integrerade kollektivet som tillsammans utför uppgifter, hamnar i fokus. Det är inte vår avsikt, och vi vill betona att samhällsstörningar i såväl fredstid som krig hanteras av olika former av nätverk (Uhr, 2009), som inte styrs utifrån någon chefmaskinist med eller utan mandat. Mycket av det ledarskap som är aktuellt behöver ta hänsyn till vad som kan beskrivas som bottom-up-beteenden (se till exempel MSB 2024) och harmonisera olika initiativ (Brehmer, 2011). Men även ur ett nätverksperspektiv kommer vissa individer ha mer agens än andra. En metaledare med noll ledarskapskapital (se Uhr et al., 2024) kommer vara en statist, medan en metaledare (eller ett metaledarteam) med starkt ledarskapskapital, exempelvis utifrån de önskvärda kvaliteterna som presenteras här, kommer få stort inflytande.

5.4 Att balansera motstridigheter

Förutom att vi presenterar en ”omöjlig önskelista” finns en annan utmaning med mängden olikartade förutsättningar, kompetenser och beteenden. Nämligen att flera av dem kan tyckas vara motstridiga. Ett exempel är behovet av att visa medvetenhet om komplexitet och skilda perspektiv, samtidigt som man uppmuntras kommunicera så att alla förstår. Det ligger i sakens natur att komplexa resonemang inte alltid är raka och tydliga. En annan möjlig motsättning är behovet av att vara analytisk och samtidigt handlingskraftig. En analytiker blir ibland associerad som en ”tänkare”, som tar tid på sig. Samtidigt så vill vi påminna om att handlingskraftig kan åsyfta det man gör för att effektuera ett medvetet och analytiskt beslut.

Vidare kan man reflektera över hur flexibel det går att vara om man samtidigt vill uppfattas som autentisk. Flexibilitet är ännu ett mångtydigt begrepp som inte alltid definieras i litteraturen där det används. Avser flexibilitet att man kan ändra beteenden och ledarstil så kan motsättningen bli tydlig. Vissa personligheter kan ha lättare att trovärdigt anamma vissa ledarstilar än andra utan att förställa sig alltför mycket.

Ännu en möjlig motsättning dyker upp när det finns ett önskemål om att vara riskaccepterande och omtänksam. Visst beror det på vad man lägger i ordet omtänksam, och vilka konsekvenser en risk innehåller, men i ett scenario där människors liv och hälsa står på spel för att lösa en uppgift så uppstår snabbt dilemman, som i sin tur kan leda till stress. Och stress kan i sin tur leda till sämre analytisk skärpa.

Att ledarskap generellt kan handla om att hantera motstridigheter har sedan länge formulerats av teoretiker som Mary Parker Follett eller Ronald Heifetz. Kanske tänkte de inte riktigt utifrån samma perspektiv som vi lyfter här, men oavsett så finns det starka skäl för att metaledare måste vara beredda att balansera motstridigheter, både i relation till hur de själva förväntas bete sig, och i relation till motstridiga effektmål i den omvärld i vilken de agerar.

Till denna diskussion vill vi koppla resonemanget om vad som är bra ledarskap i en viss organisation kan bli problematiskt när man agerar i den organisatoriska miljön som en metaledare verkar i. Denna möjliga konflikt mellan ideal (se Uhr, 2017) har drivit behovet av att prata om olika ledarroller i form av arketyper, och de olika villkor som skapas för ledarskap i olika organisatoriska miljöer. Exempelvis kan det i vissa fall vara en fördel att ha en tävlingsinriktad ledare, men den tävlingsriktade ledaren skulle sannolikt stöta på patrull i ett arbete som sträcker sig över organisationsgränser där jämkningar av olika intressen och uppdrag är vanligt. Det går också att tänka sig att en mer ”befallande” ledarstil kan vara funktionell i vissa specifika sammanhang, exempelvis vid ett nödläge på en skadepplats. Ett sådant beteende skulle emellertid vara högst tveksamt i en miljö med flera parallella auktoritetsstrukturer och där stora organisationskulturella olikheter föreligger. Sammantaget kan man alltså hävda att vad som kan vara bra kan också vara dåligt. Kanske den mest tydliga definitionen av motstridighet.

5.5 Är alla lämpliga som metaledare?

Nej – är det enkla svaret. Ståndpunkten behöver inte utgå från ett ideologiskt resonemang, utan från ett mer pragmatiskt. Forskningen om destruktivt ledarskap (se till exempel Fors Brandebo et al., 2018, och Lundmark et al., 2021) fungerar som bra inspiration för att diskutera vad som är ogynnsamt, eller värre, även i samband med ledarskap över organisationsgränser. Aggressivt beteende, undvikande beteende, starkt bekräftelsebehov eller påfallande neurotisk läggning är exempel på vad som förmodligen är dåligt i de allra flesta ledarskapssammanhang.

Utgår vi från resultaten i vår kunskapssammanställning kan man såklart vända allt vi beskriver som önskvärt 180 grader, och argumentera för att sådana grundläggande förutsättningar, kompetenser eller beteenden bör undvikas. Samtidigt så vill vi återgå till tidigare diskussion om att ingen individ är fulländad utifrån alla parametrar, och anser sig någon vara det bör personen diskvalificeras från uppdraget. Frågan är bara vilka svagheter som ändå är rimliga att acceptera? Detta är naturligtvis en väldigt svår diskussion, som normalt kräver en konkret urvalssituation. Så länge diskussionen karakteriseras av kritiskt tänkande och lagom ifrågasättande av de egna argumenten så kan man fundera kring de olika kvaliteterna som framträder extra tydligt i vårt kunskapsunderlag. Med denna kritiska hållning som utgångspunkt menar vi att motsatsen till de kvaliteter som nämnts mest ofta i litteratur och vår egen empiri bör trigga till eftertanke. Det mest uppenbara är sannolikt problemet med en metaledare som inte inger, skapar, eller visar förtroende. Även motsatsen till konceptuell kompetens

(”enkelspårighet” i brist på bättre ord), brist på kunskap om samhället och beredskapssystemet, avsaknaden av lyhördhet och kommunikativa svårigheter, och stark neuroticism är rimligen svåra att kompensera för.

5.6 Kan läsaren lita på resultatet?

I inledningen till denna rapport beskriver vi att sammanställningen grundas på befintlig vetenskap och beprövad erfarenhet. Vi skriver också om evidens och uppmuntrar läsaren till ett kritiskt förhållningssätt. Hur ser vi då själva på resultatet som sammanställs i kapitel 4? Övergripande kan sägas att vårt initiala intryck av evidensen i den specifika ledarskapslitteraturen om ledarskap över organisationsgränser är i relation till andra forskningsdomäner tämlig låg. I princip alla normativa resonemang bygger på case-studier, eller summering av case-studier. (Det finns några undantag med mer experimentell forskning.) Med det sagt kan vi också konstatera att det inte tycks finnas så mycket konflikter i litteraturen. Även om man inte alltid lyfter samma kvaliteter så finns det, utifrån vad vi har tagit del av, förvånansvärt lite kritik mot resultat från andras forskning inom området. Den del av vårt underlag som bygger på egen insamlad empiri uppvisar inte heller några motsatser i relation till vad som finns i litteraturen, snarare förstärker den litteraturfynden.

Kunskapssammanställningen är inte skriven utifrån samma kravspecifikationer som följer med en akademisk publikation som normalt kräver mer teori, och tydligare redovisningar av stegen mellan datainsamling och slutsats, samt inte minst anonym granskning av andra sakkunniga forskare. En sådan process skapar i regel mer svårgenomtränglig materia och är än mer tidsödande än detta arbete varit, trots att det pågått i ett och ett halvt år.

Vi har försökt betrakta allt material med neutrala ögon, men det går inte att komma ifrån det faktum att våra egna förväntningar och värderingar som författare kan ha påverkat resultatet. Hur mycket är svårt att själva bedöma, men sannolikt inte mer är vad som är normalt i dessa typer av arbeten.

Resultatkapitlet innehåller många teman, men varje tema är relativt kort beskrivet och resonemanget är allmänt hållet. För att bli mer konkret bedömer vi att diskussionen måste kontextualiseras ytterligare, exempelvis utifrån ett scenario med en uppsättning olika aktörer som ska verka tillsammans. Vår förhoppning är att underlaget kan bidra till sådana diskussioner i både forsknings- och utbildningssammanhang.

Tar man för tillfället av de akademiska glasögonen och betraktar resultatet utifrån ett mer pragmatiskt perspektiv så är vår hållning att resultatet, inklusive de kritiska reflektionerna i diskussionskapitlet, uppfyller grundläggande kriterier för att ett utvecklingsunderlag ska bygga på vetenskap och beprövad erfarenhet.

6. Hur kan kunskapsunderlaget användas?

Det sammanvägda kunskapsunderlaget har troligen flera möjliga användningsområden inom det svenska beredskapssystemet. Resultat som sammanfattas sist i Kapitel 4 erbjuder ett språk och en struktur som kan utgöra underlag för reflektioner och diskussioner, och som förhoppningsvis kan bidra både till enskilda ledares utveckling och till att synliggöra skillnader i förväntningar, ledarskapssyn och organisatoriska ideal. Förhoppningsvis kan studien öka kunskapen om ledarskap generellt i systemet. Med en ökad kunskapsnivå kan vi hjälpa varandra, och påminna om vad som faktiskt är bra beteenden. Då blir ledarskapet mer av ett gemensamt ansvar, inte bara upp till den enskilda ledaren.

Vi har valt att dela in användningsområden i: pedagogiska sammanhang, metodutveckling, design och utvärdering av övningar, utvärdering av skarpa händelser, rekrytering (urval) samt fortsatta studier. Delar av resonemangen nedan, bland annat om utbildning och urval, är inspirerade av Nesse et al. (2024).

6.1 Pedagogiska sammanhang

På ett praktiskt plan kan innehållet fungera som underlag i olika former av ledarutbildningar. Genom att tydliggöra vilka kvaliteter som utifrån tillgänglig kunskap kan antas vara funktionella, kan exempelvis visualiseringen i kapitel 4 bidra till ökad självinsikt hos ledare och stärka deras förmåga att verka i samverkansmiljöer. Det kan handla om att blivande, eller befintliga, ledare utifrån visualiseringen får reflektera över sina egna styrkor och svagheter. Ingen ligger som sagt på topp i alla kvaliteter, utan ledare kan behöva omge sig med team som kompenserar för ledarens egna svagare sidor. En sådan reflektion ger också ledaren en indikation på områden som det kan vara värt att träna på lite extra. I vår egen undersökning beskrev också flera respondenter möjligheten att använda resultaten som ett underlag för sådana reflektioner.

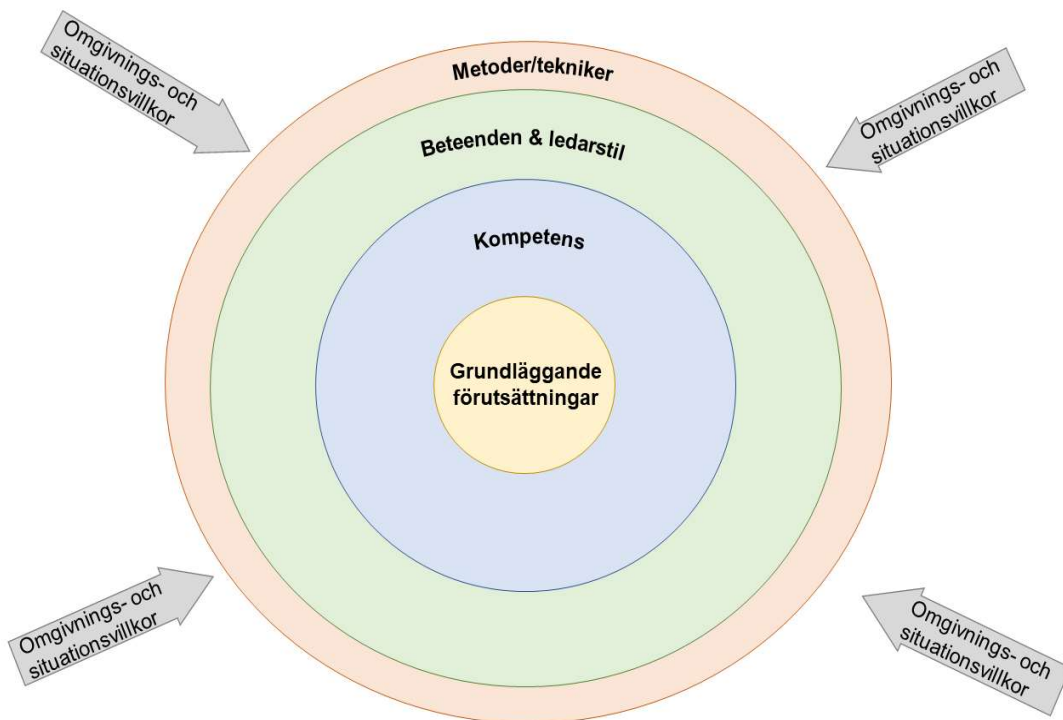
I utbildningssammanhang, inte minst i planering av sådana, kan det också vara på sin plats att fundera över vilka kvaliteter det är möjligt att förbättra inom ramen för utbildningen, och vilka kvalitéer det är svårt, eller omöjligt att arbeta med. De delar som handlar om kompetens är ofta centrala i utbildningssammanhang, medan ledares grundläggande förutsättningar är svårare att göra något åt.

Fackkompetens, såsom kunskap om beredskapssystemet, eller kunskap om egen och andras roller är centrala kvalitéer i många utbildningar, och de är också viktiga förutsättningar för att fungera som ledare över organisationsgränser. Även konceptuell kompetens, som ju beskrivs som en viktig kvalité, kan delvis tränas och förbättras genom att ta del av olika teoretiska resonemang inom ledning, samverkan och ledarskap, givet att de individuella förutsättningarna finns. Att däremot försöka påverka de grundläggande förutsättningarna, till exempel utbilda någon i att bli karismatisk är möjligen mer utmanande.

6.2 Utveckling av metodaspekter av ledarskap

Inom området ledning och samverkan finns totalt sett många metoder och arbetssätt för olika saker, till exempel för hur man arbetar med lägesbild, eller hur en rapportering ska gå till. Vi ser att det sannolikt går att utveckla metoder, och integrera befintliga metoder, som stödjer de önskvärda beteenden som lyfts i denna kunskapssammanställning. Exempelvis har vi redan metoder för stresshantering och kommunikation. I andra kunskapstraditioner, såsom vård eller innovation, finns sannolikt en hel del att hämta.

Oavsett om det handlar om att utveckla nya metoder eller vidareutveckla befintliga, så hoppas vi att de individuella kvaliteterna i kunskapssammanställningen kan utgöra en motivation och en guidning av en sådan utveckling. Metoder för ledarskap skulle illustrativt kunna beskrivas som ytterligare ett skikt i figur 4. I detta skikt skulle man kunna samla metoder HUR man praktiskt gör (i de fall det går) för att uppnå de önskvärda beteendena.



Figur 5. Illustration över metodaspekter. Det är viktigt att komma ihåg att inte allt beteende går att formalisera i form av metoder, utan påverkas av vilka vi är och vad vi kan. Men utifrån denna insikt kan man i vissa delar sannolikt ta fram nya metoder för att stödja framförallt önskvärda beteenden, eller vidareutveckla gamla metoder så att de är relevanta i det aktuella sammanhanget.

6.3 Design och utvärdering av övningar

I design och planering av övningar, och även i utvärderingar av dessa är ofta ”ledning” eller ”samverkan” i fokus, d.v.s. hur olika delar organiseras, vilka aktörer som finns med, hur sambandet fungerar o.s.v. Ledarskap får sällan samma utrymme, om det ens är med, även om ledarskapet kan vara helt avgörande för utfallet. Övningar är inte heller alltid designade för att öva ledarskap, även om det såklart per automatik blir en del i övningen.

En förhoppning är att resultaten från den här studien kan utgöra inspiration och underlag både för hur övningar designas, och för vad som sedan övas och utvärderas. Kanske kan övningar designas så att de viktigaste ledarkompetenserna och beteendena övas, och efter övningen kan metaledare med hjälp av exempelvis figur 4 få utvärdera sin egen insats.

6.4 Utvärdering av skarpa händelser

På samma sätt som vid utbildningar och övningar kan studiens resultat användas vid utvärdering av skarpa händelser. Det behöver dock ske med eftertanke. För enskilda ledare kan en felaktig (exempelvis dogmatisk) användning av innehållet i kunskapssammanställningen få stora konsekvenser, samtidigt som det, om det används på ett bra sätt, kan bli ett verktyg för förbättring för den enskilda ledaren.

Sammanställningen bör inte ses som en checklista för vad som ska ”uppnås” – utan som ett verktyg för den enskilda ledaren. Ett verktyg som ger möjlighet att reflektera kring egna kvalitéer, men också kring det omgivande teamets styrkor och svagheter. Behöver till exempel ledaren själv eller ledarteamet kompletteras med någon kvalité som saknas? Vi tror att kunskapsunderlag som detta bör betraktas som dialogiska snarare än alltför föreskrivande – som utgångspunkter för gemensamt meningsskapande, snarare än fasta normer.

6.5 Rekrytering

Beteenden, och i vissa fall även kompetenser, kan förbättras genom utbildning, träning och övning. Men – det bygger på att individen har grundläggande förutsättningar för att kunna göra detta. För att till exempel kunna agera flexibelt vid en händelse behöver en ledare i grunden ha fallenhet för det. Redan i ett rekryterings-, eller urvalsskede till ledare i aktörsgemensamma sammanhang, kan det därför vara aktuellt att titta på de önskvärda kvalitéerna. Här behöver dock försiktighet iakttas, ingen ligger i topp i alla kvalitéer, och olika sökanden har troligen sinsemellan olika kvaliteter. Dessutom är dessa grundläggande förutsättningar ibland svårfångade och beroende av situation. Personlighetstester är ett verktyg bland flera och kan vara värdefulla. Samtidigt är det svårt att mäta allt, och dessutom svårt att säkerställa helt ärliga svar, speciellt när de ideala svaren är tydliga. Få individer med karriärambition skulle vara benägna att medge att de exempelvis har svårt att se saker ur annat perspektiv än sitt eget. Sammanfattningsvis bör underlaget ses som en guide i rekryteringssammanhang,

men inte som intäkt för att vissa specifika tester ska fungera som en snabb och enkel sällningsstrategi.

6.6 Fördjupningsstudier

Slutligen kan kunskapsunderlaget fungera som ett grundmaterial för forskning och utveckling inom området. Några kritiska röster i intervjudelen – som efterlyste tydligare beteendeformuleringar och lyfte risker med modeideal – visar att det finns behov av fortsatt begreppsförfining och testning i olika sammanhang. Kunskapssammanställningen bör därför inte ses som färdig, utan som en plattform för vidare utveckling i nära dialog med både praktik och teori.

Resultatet kan också vara en grund för fördjupning av olika delar. Till exempel skulle det vara till nytta med studier som kartlägger hur olika kvalitéer kan utbildas, tränas och övas för att få effekt. Likaså att titta på hur olika kvalitéer kan bedömas i olika urvalssituationer.

7. Sammanfattande slutsatser

- Kunskapssammanställningen redovisar vad som är önskvärda ledarkvaliteter hos de individer som verkar över organisationsgränser (här kallade metaledare) under olika kriser och ytterst krig. Sammanställningen bygger på vetenskap och beprövad erfarenhet, men gör inte anspråk på att täcka in all tillgänglig relevant litteratur. Samtidigt fångas sannolikt de mest återkommande budskapen.
- Det normerande budskapet behöver ses i ljuset av att ledarskap kan betraktas ur olika perspektiv, exempelvis ledarens egna perspektiv, medarbetaren/följarens perspektiv, och ur ett perspektiv där ledarskap ytterst handlar om att skapa effekter ur ett större samhällsperspektiv. Vad som är önskat ledarskap är också beroende på den specifika situationen. Med det sagt så tycks det ändå finnas en uppsättning ledarkvaliteter som återkommer i såväl litteratur som egen empiri.
- Ledarkvaliteter delas här in i individuella förutsättningar, kompetens och beteenden. I flera delar är det ena beroende av det andra. Kompetens är beroende av förutsättningar, och beteende bygger i regel på någon form av kompetens. Vissa av de identifierade kvaliteterna har tydligare koppling än andra.
- Totalt har 28 olika teman av önskvärda ledarkvaliteter – uppdelade i kategorierna individuella förutsättningar, kompetens och beteenden – identifierats. Metoden kan liknas med tematisk analys där författarna utifrån inläsning, och till mindre del med AI-hjälpmedel, successivt identifierat och aggregerat olika resonemang till återkommande teman.
- Ett tidigt utkast till resultat har testats med hjälp av åtta djupintervjuer med ledare som har erfarenhet av arbete över organisationsgränser. Resultatet av denna kvalitetstest bekräftade innehållet och bidrog med erfarenheter för ytterligare innehållsmässig och pedagogisk förfining.
- Många av de identifierade önskvärda ledarkvaliteterna tycks stämma överens med vad som vanligen återkommer i ledarskapsstudier i andra sammanhang. Samtidigt återfinns ett antal teman som tycks ta extra mycket plats i resonemangen om vad som är önskvärt hos ledare som verkar över organisationsgränser under kris och krig.
- Det tema som är mest vanligt förekommande är förtroende. Förtroende kan kopplas till såväl individuella förutsättningar som till kompetens och beteende. Förtroende ses här som mångdimensionellt i bemärkelsen att det kan ses som något man får, något man ger, eller något man ser till att försöka skapa mellan andra.

- Ställer man olika teman jämte varandra framkommer vissa tänkbara motsättningar. Exempel på sådana tänkbara motsättningar är utmaningen att kommunicera så att alla förstår och samtidigt signalera medvetenhet om komplexitet, eller mellan behoven av att vara autentisk och samtidigt kunna vara anpassningsbar i sin ledarstil.
- Det finns en risk att diskussionen om ledarskap över organisationsgränser sätter för mycket ljus på en enskild individ. Alla ledare har sina styrkor och svagheter, och med det följer att ingen individs profil motsvarar den samlade idealbilden. Därför blir det mycket relevant att prata om team, och hur ledarskap formeras ur ett mer kollektivt perspektiv.
- Kunskapsunderlaget kan användas i pedagogiska sammanhang, metodutveckling, övningsdesign, utvärdering, urval och som underlag vid fortsatta studier. Oavsett användningsområde uppmuntras till kritiskt tänkande avseende såväl innehåll i underlaget som i hur det används.

Referenser

- Alvinus, A. & Hedlund, E. (2024). A colossus on clay feet? Mechanisms of inertia in civil-military collaboration within the context of Swedish total defense, *Defence Studies*, 2024-07. s.1–23.
- Alvinus, A., Elfgrén Boström, M. & Larsson, G. (2014). Leaders as emotional managers: Emotion management in response organisations during a hostage taking in a Swedish prison. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(6), s. 697–711.
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), s. 543–571.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), s. 315–338
- Ben-Shalom, U., Lehrer, Z., & Ben-Ari, E. (2005). Cohesion during military operations: A field study of combat units in the Al-Aqsa intifada. *Armed Forces & Society*, 32, s. 63–79.
- Beyer, JM (1999). Taming and promoting charisma to change organizations. *The Leadership Quarterly*, 10(2), s. 307–330
- Brorström, Björn, and Mikael Löfström. (2022). Regioner Och Kommuner Har Bestått Provet – Om Hanteringen Av Konsekvenserna Av Coronapandemin. *Nordiskt administrativt tidskrift* 99(2).
- Bodin, Ö., Nohrstedt, D., Baird, J., Summers, R. & Plummer, R. (2019). Working at the “speed of trust”: pre-existing and emerging social ties in wildfire responder networks in Sweden and Canada. *Regional Environmental Change*, 19(8), s. 2353–2364.
- Boin, A. & McConnell, A. (2007). Preparing for Critical Infrastructure Breakdowns: The Limits of Crisis Management and the Need for Resilience. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 15(1), s. 50–59.
- Boin, A., Hart, P.T., Stern, E. & Sundelius, B. (2016) *The politics of crisis management: Public leadership under pressure* (2nd ed.), Cambridge University Press.
- Boyer, E. J., Kolpakov, A., & Schmitz, H. P. (2018). Leadership in the collaborative interorganizational domain: A study of U.S.-based international NGOs. *Public Performance & Management Review*, 41(2), 323–348.
- Brehmer, B. (2000). *Dynamic decision making in command and control*. In *The human in command: Exploring the modern military experience*. Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- Brehmer, B. (2011). *Harmony rather than unity: A command concept for complex endeavours*, 6th International Command and Control Research and Technology Symposia (ICCRTS): Collective C2 in multinational civil-military operations.
- Brian J. Hoffman, David J. Woehr, Robyn. Maldagen-Young, J. and Brian D. Lyons (2011) Great man or great myth? A quantitative review of the relationship between

- individual differences and leader effectiveness *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (2011), 84, s. 347–381 © 2010 The British Psychological Society.
- Brommesson, D. (2021). Civil beredskap och offentlig styrning under pandemin 2020–2021. *Statsvetenskaplig tidskrift*, 123(5), s.141–158.
- Buchanan-Smith, M. and Scriven, K. (2011), *Leadership in Action: Leading Effectively in Humanitarian Operations*. ALNAP Publication, London, UK
- Bynander, F. & Nohrstedt, D. reds. (2020a) *Collaborative Crisis Management – Inter-Organizational Approaches to Extreme Events*. New York, NY: Routledge.
- Bynander, F. & Nohrstedt, D. (2020b) *Lessons and Avenues for Future Research in Collaborative Crisis Management* ur Bynander & Nohrstedt (2020a), s. 148–160.
- Carlström, E. D., Berlin, J., Löwe Sørensen, J., & Magnussen, L.-I. (2019). Collaboration Exercises in Emergency Work : Outcomes in Terms of Learning and Usefulness. In *Disaster, Diversity and Emergency Preparation* (s. 147–154)
- Carter, D. R., Asencio, R., Johnston, M. D., & Kim, Y. J. (2020). A framework of functional leadership in interteam contexts. *The Leadership Quarterly*, 31(1)
- Canas, J., Fajardo, I., Salmeron, L. (2006). Cognitive Flexibility, *International encyclopedia of ergonomics and human factors* 1 (3), s. 297-301
- Chiwisa, C. (2024). The Role of Leadership in Crisis Management: A Literature Review. *Journal of Human Resource and Leadership*, 9(3), s. 48–65.
- Coccia, M. (2020). Critical decisions in crisis management: rational strategies of decision making. *Journal of Economics Library*, s. 84-85.
- Lee, L.Y., Healy, M.P., Fischer, N.L., Annabel, K.T., Chen, S.H., Sahakian, B.J., Kourtzi, Z. (2024). Cognitive flexibility training for impact in real-world settings, *Current Opinion in Behavioral Sciences*, Vol. 59,
- Danielsson, E. (2016). Following routines – A challenge in cross-sectorial collaboration. *Journal of Contingencies & Crisis Management*, 24(1), s.36–45.
- De Neve, J. E., Mikhaylov, S., Dawes, C. T., Christakis, N. A., & Fowler, J. H. (2013). Born to Lead? A Twin Design and Genetic Association Study of Leadership Role Occupancy. *The leadership quarterly*, 24(1), s.45–60
- Denis, J.L., Langley, A., & Sergi, V. (2012). Leadership in the plural. *The Academy of Management Annals*, 6(1), s. 211–283.
- DuBrin, A. J. ed. (2013). *Handbook of research on crisis leadership in organizations*. Edward Elgar Publishing.
- Eid, J., Hansen A. L., Andreassen, N., Espevik, R., Brattebø G. & Johnsen, B. H. (2023). Developing local crisis leadership – A research and training agenda. *Frontiers in Psychology*, 14, s.1–09.

- Ekengren, M., Engström, A. & Rhinard, M. (2021), Coronapandemin – en smygande krisvintern 2020. *Statsvetenskaplig tidskrift*, 123(5), s.33–66.
- Enander, A. & Börjesson, M. (2018), *Rustad för risk- riskpsykologi för militärer och insatsorganisationer*. Studentlitteratur.
- Flin, R. H., O'Connor, P., & Crichton, M. (2008). *Safety at the sharp end: A guide to non-technical skills*. Ashgate Publishing, Burlington.
- Fors Brandebo, M. (2021), *Tillitsskapande ledarskap- från teori till praktik*. Studentlitteratur.
- Fredholm, L. (1999). Ledarskap i tidspressat och kritiskt läge. I G. Larsson (Red.), *Ledarskap under stress* (s. 35-48). Karlstad: Försvarshögskolan.
- Frykmer, T. & Johnson, V. (2025). *Individual qualities for effective collective problem solving - report for FIRE21*. Lund University.
- Frykmer, T., Uhr, C. & Bergström, J. (2015). *Organised behaviour in the Swedish fire and rescue service – a case study*. Avdelningen för Riskhantering och Samhällssäkerhet, Lunds universitet.
- Güttel, W., & Wiesinger, J. (2019). 2.3 *Leadership in turbulenten Zeiten: Resilienz, Entscheidungsheuristiken und Disruptionen*. Kapitel i *Erfolgreich in turbulenten Zeiten*. Edition Rainer Hamp
- Hadley, C. N., Pittinsky, T. L., Sommer, S. A., & Zhu, W. (2011). Measuring the efficacy of leaders to assess information and make decisions in a crisis: The C-LEAD scale. *The Leadership Quarterly*, 22, s. 633–648.
- Hedlund, E., Lönngren, C., & Försvarshögskolan Ledarskapsavdelningen. (2021). *"Fältsjukhuset" i Åhsjö - rekordbygget som ingen ville ha? : en fallstudie i aktörsgemensam samverkan*. Försvarshögskolan.
- Hermansson, H. (2017). *Centralized Disaster Management Collaboration in Turkey*. Doktorsavhandling, Uppsala universitet.
- Hyllengren, P., Larsson, G., Fors, M., M, S., Eid, J., & Kjellvold Olsen, O. (2011). Trust at first sight; Swift trust in leaders in temporary military teams. *Team Performance Management*, 17, s. 354-368.
- Imperial, M. (2005). Using collaboration as a governance strategy: Lessons from six watershed management programs. *Administration & Society* 37, s. 281–320.
- Jesson, J. K., Matheson, L. & Lacey, F. M. (2011) *Doing Your Literature Review – Traditional and Systematic Techniques*. London, UK: Sage.
- Johansson, R., Danielsson, E., Kvarnlöf, L., Eriksson, K., & Karlsson R. (2018). At the external boundary of a disaster response operation: The dynamics of volunteer inclusion. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 26(4), s.519–529.

- Honerud, J. H., Anderssen, A. F., Kvalvaag, T., Sokn, G. A., & Ueland, K. (2022). Forvaltningsskikk og byråkratisk håndverk i krisehåndtering. Offentlige virksomheter i vekslingen mellom kontroll og strategi. *Norsk sosiologisk tidsskrift*, 6(3), 46–64.
- Kapucu, N., Parkin, A., Lumb, M. & Dippy, R. (2024). Crisis coordination in complex intergovernmental systems: The case of Australia. *Public administration review*, 84 (3), s.389–399.
- Karlsson, E. & Koraeus, M. (2024). *Evidens för ledarskap i samverkan*. Försvarshögskolan.
- Katz, L. (1955). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, 33, s 33–42
- Katz, R. L. (1974). Leadership development - The Skills of an Effective Administrator, *Harvard Business Review* September issue, s. 6-12
- Kendra, J. M., & Wachtendorf, T. (2003). Elements of Resilience After the World Trade Center Disaster: Reconstituting New York City's Emergency Operations Centre. *Disasters*, 27(1), 37–53.
- Keogh, D. U., Apan, A., Mushtaq, S., King, D. & Thomas, M. (2011). Resilience, vulnerability and adaptive capacity of an inland rural town prone to flooding: a climate change adaptation case study of Charleville, Queensland, Australia. *Natural hazards*, 59(2), s.699–723.
- Klein, G. (2008). Naturalistic Decision Making. *Human Factors*, 50(3), s. 456-460.
- Knox Clarke, P. (2013). *Who's in charge here? A literature review on approaches to leadership in humanitarian operations*. ALNAP Working paper.
- Koraeus, M. (2017) Stressing Knowledge – Organisational closed-ness and knowledge acquisition under pressure. Nijmegen, Nederländerna: Radboud Universiteit Nijmegen och Stockholm: Försvarshögskolan.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). The leadership challenge (6th ed.). Jossey-Bass.
- Kremer Sott, M., Bender Sott M. (2025) *The Role of Adaptive Leadership in Times of Crisis: A Systematic Review and Conceptual Framework*, Business School, Unisinos University, Porto Alegre Brazil Department of Health Sciences, University of Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul
- Kristiansen, E., Håland Johansen, F. & Carlström, E. (2018). When it matters most: Collaboration between first responders in incidents and exercises. *Journal of contingencies and crisis management*, 27(1), s.72–78.
- Lars Erik Kjekshus (2022). «Alle mann på dekk!». *Nordisk Administrativ Tidsskrift*
- Larson, G. (2021) Ledarskap vid kriser- ett stresspsykologiskt perspektiv Statsvetenskaplig tidsskrift · Årgång 123 · 2021 /5 (särskild utgåva)

- Larsson, G., Lundin, J., & Zander, A. (2024) *Ledarskapsmodellen 2.0- konsten att matcha individuella och organisatoriska förutsättningar*. Studentlitteratur. Lund.
- Larsson, G. (2006). Ledarskapsteori. In G. Larsson, & K. Kallenberg (Eds.), *Direkt ledarskap* (. 30-55). Stockholm: Försvarsmakten.
- Larsson, G. (2012). *Ledarskap under stress*. Malmö: Liber.
- Larsson, G. (2021). Ledarskap vid kriser: Ett stresspsykologiskt perspektiv. *Statsvetenskaplig tidskrift*, 123(5), s. 125–139.
- Larsson, G., Alvinus, A., Bakken, B. & Hørem, T. (2021). Social psychological aspects of inter-organizational collaboration in a total defense context: a literature review. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(3), s. 693–709.
- Larsson, G., Bynander, F., Ohlsson, A., Schyberg, E. & Holmberg, M. (2015). Crisis management at the government offices: a Swedish case study. *Disaster Prevention and Management*, 24(5), s.542–552.
- Leary, M. R., Diebels, K. J., Davisson, E. K., Jongman-Sereno, K. P., Isherwood, J. C., Raimi, K. T., Deffler, S. A., & Hoyle, R. H. (2017). Cognitive and Interpersonal Features of Intellectual Humility. *Personality & social psychology bulletin*, 43(6), s. 793–813.
- Lount, R. B., Jr., & Pettit, N. C. (2012). The social context of trust: The role of status. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117(1), s. 15–23
- Lund, C. S., Hvilsted, L., Salomonsen, H.H, Andersen, L. (2021). *Organisatoriske resiliens: Hvad offentlige ledere gør for at sikre fortsat målopfyldelse under drastiske forandringer*. Política
- Lundmark, R., Stenling, A., von Thiele Schwarz, U., & Tafvelin, S. (2021). Appetite for Destruction: A Psychometric Examination and Prevalence Estimation of Destructive Leadership in Sweden. *Frontiers in Psychology*, 12.
- Marcus, L., Dorn, B., & Henderson, J. (2006). Meta-leadership and national emergency preparedness: A model to build government connectivity. *Biosecurity and Bioterrorism: Biodefense Strategy, Practice, and Science*, 4(2), s. 128-134.
- Mattessich, P. & Monsey, B. (1992). *Collaboration: What Makes it Work? – A Review of Research Literature on Factors Influencing Successful Collaboration*. Wilderresearch Center, Lafond, St. Paul, MN.
- Meyerson, D., Weick, K. E., & Kramer, R. M. (1996). *Swift trust and temporary groups*. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 166–195). Sage Publications, Inc.
- Mishra, A. K. (1996). *Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust*. In *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* s. 261-287.

- MSB (2013). Riktlinjer för ledning och samverkan: grunder. [Opublicerat material inför utgivningen av Gemensamma grunder för samverkan och ledning vid samhällsstörningar (2014).]. MSB
- MSB (2024). *Gemensamma grunder - Ramverk för ledning och samverkan*. MSB
- MSB (2025). *Vad menas med proaktivitet och handlingskraft?* MSB
- Murdock, B., Wiessner, C. & Sexton, K. (2005) Stakeholder participation in voluntary environmental agreements: Analysis of 10 Project XL case studies. *Science, Technology & Human Values* 30, s. 223–50.
- Nesse, S. (2022). The emergence of collective leadership during a terrorist attack: Dynamic role boundary transgressions as central in aligning efforts. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(4), 4s. 61–485.
- Nesse, S., & Stensaker, I. G. (2022). Coping, not choking, under the pressure of a terrorist attack: A crisis leadership coping model. *The Journal of applied behavioral science*, 58(2), s. 223–255.
- Nesse, S., Shei, V., Mitroff, I. (2024). Collective response capacity: Developing crisis leadership in organisations, *Journal of Contingencies and Crisis Management* 32(3)
- Nettelbeck, H. & Schwienhorst, Rudolf. (2024). Leadership in der Krise. zfo. 93. S. 41-46.
- Nettelbeck, H., Schwienhorst, R.L., (2024). *Führung in Krisensituationen - Von Leadership-Persönlichkeiten lernen und Krisen erfolgreich managen*, Schäffer & Poeschel
- Ng, T. W. H. (2017). Transformational leadership and performance outcomes: Analyses of multiple mediation pathways. *The Leadership Quarterly*, 28(3), s. 385–417
- Nick, F. C., Säger, N., van der Heijden, S. & Sandholz, S. (2023). Collaboration is key: Exploring the 2021 flood response for critical infrastructures in Germany. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 91
- Nohrstedt, D. & Nyberg, L. (2015). Do floods drive hazard mitigation policy? Evidence from swedish municipalities. *Geografiska annaler Series A Physical geography*, 97(1), s.109–122.
- Nohrstedt, D., Bynander, F., Parker, C F., 't Hart, P. (2018). Managing Crises Collaboratively: Prospects and Problems: A Systematic Literature Review. *Perspectives on Public Management and Government*, 1(4), s.257–271.
- Oreg, S., & Berson, Y. (2015). Personality and charismatic leadership in context: The moderating role of situational stress. *Personnel Psychology*, 68, s. 49-77.
- Palm, J. & Ramsell, E. (2007), Developing Local Emergency Management by Co-Ordination Between Municipalities in Policy Networks – Experiences from Sweden. *Journal of contingencies and crisis management*, 15(4), s.173–182.

- Palm, J. (2008). Emergency management in the Swedish electricity market: The need to challenge the responsibility gap. *Energy policy*, 36(2), s. 843–849.
- Parker, C. F. & Sundelius, B. (2020) "Avoiding the Failures of Collaborative Crisis Management: Lessons from Research and Practice." ur Bynander & Nohrstedt (2020a), s. 119–131.
- Parker, C. F., Nohrstedt, D., Baird, J., Hermansson, H., Rubin, O. & Baekkeskov, E. (2020). Collaborative crisis management: a plausibility probe of core assumptions. *Policy & society*, 39(4), s.510–529.
- Parker, C. F., Stern, E. K., Paglia, E. & Brown, C. (2009). Preventable Catastrophe? The Hurricane Katrina Disaster Revisited. *Journal of contingencies and crisis management*, 17(4), s.206–220.
- Payne, J.W, Bettman, J.R., & Jonson, E. J. (1993) *The Adaptive Decision Maker*, Cambridge University Press
- Persson, E. & Granberg, M. (2021), Implementation through collaborative crisis management and contingency planning: the case of dam failure in Sweden. *Journal of risk research*, 24(10), s.1335-1348
- Pålsson, J., Hildebrand, L. & Lindén, O. (2017). Limitations of the Swedish network coordination of oil spill preparedness. *Journal of contingencies and crisis management*, 26(2), s.306–318.
- Kayvan Yousefi Mojir, Sofie Pilemalm (2014) Emerging communities of collaboration: co-location in emergency response systems in Sweden ISCRAM2014 Academic Papers 11th International Conference on Information Systems for Crisis Response and Management , s.546-555
- Stenberg, R., Pilemalm, S. & Mojir, K.Y. (2014). Samverkansformer för räddning och respons. Exempel och förslag. CARER Rapport 2014:12.Stenberg, R., Pilemalm, S., Mojir, K.Y (2014). Samverkansformer för räddning och respons :
- House, R.J. (1977) A 1976 Theory of Charismatic Leadership. In: Hunt, J.G. and Larson, L.L., Eds., *Leadership: The Cutting Edge*, Southern Illinois University Press, Carbondale, IL, 189-207.
- Roud, E., Haugen, A., Asgary, A. & Carlström, E. (2020). Outcome of collaborative emergency exercises: Differences between full-scale and tabletop exercises. *Journal of contingencies and crisis management*, 29(2), s.170–184.
- Sandström, P. (2024). Ledarskap vid samverkan och krishantering – En studie av förväntningar på ledarskap som finns på sektorsansvariga myndigheter bland svenska beredskapsmyndigheter. Magisteruppsats. Stockholm: Försvarshögskolan.
- Schlager, E. (2016). Editorial: Introducing the "The Importance of Context, Scale, and Interdependencies in Understanding and Applying Ostrom's Design Principles for Successful Governance of the Commons." *International Journal of the Commons*, vol. 10, no. 2, 2016, s. 405–16.

- Sperlbauer, P., Eliasson, J., & Severin, M. (2005). Att förutsäga det oförutsägbara - En kvalitativ studie av krishantering inom fem svenska reseföretag. D-uppsats, Lunds Universitet
- Stadskontoret (2017). Frivillig samverkan mellan myndigheter – några exempel. OOS 31, Stockholm.
- Strandh, V. (2017). Exploring vulnerabilities in preparedness – rail bound traffic and terrorist attacks. *Journal of transportation security*, 10(3–4), p.45–62.
- Tong, X. (2022). An Exploration of Elinor Ostrom's Theory of Self-Governance – Based on Governing the Commons: the Evolution of Institutions for Collective Action. SHS Web of Conferences, 148, 01003.
- Uhr, C. (2017). Leadership Ideals as Barriers for Efficient Collaboration During Emergencies and Disasters. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 25(4), s.3 01–312.
- Uhr, C., (ed), Cedergård, E., Ekman, O., Fredholm, L. Frykmer, T., Koelega, S., Landgren, J. (2015). *Att åstadkomma inriktning och samordning - 7 analyser utifrån hanteringen av skogsbranden i Västmanland 2014*, Lund universitet
- Uhr, C., (ed), Bynander, F., Becker, P., & Enander, A. (2024) *Ledarskap i ett nytt säkerhetsläge – En grund för utveckling och yrkespraktik inom totalförsvar och krishantering*, Lund Universitet.
- Uhr, C. (2009). *Multi-organizational Emergency Response Management - A Framework for Further Development*. Doctoral Thesis (compilation), Division of Fire Safety Engineering.
- Wang, G., Oh, I.-S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36, s. 223–270.
- Westman A, Hugelius K, Weinstein E, Kurland L. (2022). Facilitators and barriers for effective staff work in Swedish National Governmental Crisis Response to the COVID-19 Pandemic. *Disaster Medicine and Public Health Preparedness*.
- Weick, K.E., & Sutcliffe, K.M. (2007). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Wheeler, B., Williams, O., Meakin, B. Chambers, E., Beresford, P., O'Brien, S. & Robert, G. (2024). Exploring Elinor Ostrom's principles for collaborative group working within a user-led project: lessons from a collaboration between researchers and a user-led organisation, *Research Involvement and Engagement*, 10
- Widiger, T. A., & Oltmanns, J. R. (2017). Neuroticism is a fundamental domain of personality with enormous public health implications. *World psychiatry: official journal of the World Psychiatric Association (WPA)*, 16(2), s. 144–145.

- Wimelius, M. E. & Engberg, J. (2015). Crisis Management through Network Coordination: Experiences of Swedish Civil Defence Directors. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 23 (3), s.129–137.
- Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development*, 35, s. 190–216.
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26, s. 66–85.
- Zhu, Jinlong, Liao, Zhenyu, Yam, Kai Chi & Johnson, Russell. (2018). Shared Leadership: A State-of-the-Art Review and Future Research Agenda. *Journal of Organizational Behavior*. 10.
- Ödlund, A. (2010). Pulling the same way? A multi-perspectivist study of crisis cooperation in Government. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 18(2), s.96–107.



LUNDS UNIVERSITET