MGMT
of Innovation and Technology

Nr.2 November 2026

SÄRTRYCK



Civilmilitära innovationer kräver samverkanskunnande

STIFTELSEN IMIT – INSTITUTE FOR MANAGEMENT OF INNOVATION AND TECHNOLOGY

Civilmilitära innovationer kräver samverkanskunnande

Av Peter Tillberg & Lotta Victor Tillberg

”There are too many answers to questions not asked” formulerade organisationsforskaren Galvin Whitaker för mer än trettio år sedan. Kritiken mot ett forskarsamhälle som misslyckats med att göra sin forskning relevant för praktiken är fortsatt aktuell. Vid ett forskningsseminarium i nutid vädjade en myndighetschef till de närvarande forskarna: ”Tänk på att vi inte behöver svar på en fråga i taget, om tre eller fem år. Så ser inte vår verklighet ut. Våra problem består av många frågor som hänger ihop. Och vi behöver hjälp med svaren nu.” Om behovet av ett högt tempo konstaterar Överbefälhavare Michael Claesson: ”De hybrida hoten är i princip redan här.”[1] Försvarsmaktens utkast till ny forskningsstrategi placerar innovation i just detta sammanhang. FoU beskrivs som ett sammanhängande system där olika aktörer, relationer och kunskapsflöden möts och där ”effekt uppnås genom samverkan mellan dessa, där kunskap utvecklas, koncept prövas och omsätts i militär förmåga.”[2] Behovet av att snabbare pröva och omsätta kunskaper i militär förmåga är därför påtagligt i ett hypertillväxande och samverkande försvar.

”Two-world thinking”

Relationen mellan forskning och praktik beskrivs ibland som ett ”two-world thinking”. Inom det civilmilitära fältet finns en motsvarighet i det som benämns ”civil-military gap”.[3] Båda begreppen pekar på risken att forskning och praktik förblir åtskilda, med olika logiker, kunskapshierarkier och tidshorisonter. I värsta fall innebär detta en ömsesidig oförmåga att förstå varandra, en ”dialogue of the deaf”.[4] En särkoppling mellan forskningens kunskapsproduktion och praktikens krav på allt snabbare innovativa lösningar måste i det nya säkerhetspolitiska landskapet överbryggas. Innovation är mer än en enskild idé, process eller produkt – den förutsätter gemensamt kunskapande i ett rum för samverkan. Forskare och yrkesverksamma behöver därför tillsammans formulera relevanta problem och utforska rimliga vägar framåt.

Samverkanskunnande och civilmilitära innovationer

Civilmilitära innovationer bygger på att samverkan fungerar mellan olika aktörer och organisationer. Undersökningar vid Centrum för studier av militär och samhälle (CSMS) visar, i linje med tidigare forskning[5], på friktioner i totalförsvarets civilmilitära samverkan, bland annat kring roller, förväntningar och mandat.[6]

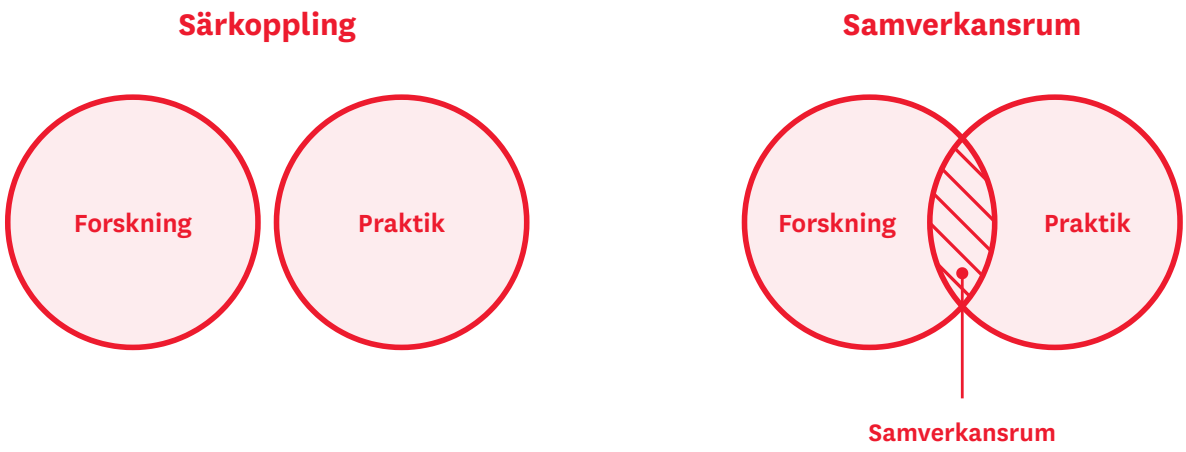
Civila och militära organisationer planerar i olika takt och verkar under väsensskilda ekonomiska, tekniska och juridiska förutsättningar. Samverkan i denna kontext kräver därför hos aktörerna en djupare förståelse för olika kunskapsformer. Ofta nedvärderade och missförstådda kunskapsformer – informell kunskap, erfarenhetsbaserad kunskap och förtrogenhetskunskap – har stor betydelse för hur civila och militära aktörer förstår både sina egna förutsättningar och sina partners. Samverkan förutsätter att professionella aktörer möts och agerar kollektivt, vilket försvåras om det finns felaktiga föreställningar om vad ”den andra” faktiskt kan och får göra.

Samverkan kräver mer än informationsutbyte eller samordning: aktörerna är ömsesidigt beroende av varandra, bär ett gemensamt ansvar och ska hantera uppgifter som ingen av dem kan lösa på egen hand.[7] Med samverkansaktörer avser vi här personer, inklusive forskare, som företräder civila eller militära organisationer. Samverkanskunnandet visar sig i deras förmåga att tillsammans undersöka situationen, uppmärksamma förändrade förutsättningar och anpassa sitt agerande. Det innebär att fortlöpande klargöra vad parterna behöver av varandra och hur deras insatser hänger samman. Samverkanskunnandet kan förstås som ett dubbelt grepp. Å ena sidan behöver aktörerna kunna bidra med sin egen expertis, å andra sidan behöver de förstå de andra parternas förutsättningar. Först då kan de agera professionellt i samverkan.

Det dubbla greppet omfattar såväl teoretiska som praktiska, informella, erfarenhetsbaserade och tysta former av kunskap. Det dubbla greppet utvecklas inte i ensamhet, utan tillsammans med andra. För forskaren, som samverkansaktör, handlar det dubbla greppet därför om dialog: att pröva frågor och svar i samspel med verksamheten, i stället för att formulera dem på avstånd från den. Samverkan ställer samtidigt motsvarande krav på motparten. Verksamhetens företrädare behöver vara beredda att synliggöra och sätta ord på sin egen erfarenhetsbaserade kunskap, låta forskarens frågor utmana invanda arbetssätt och avsätta tid för gemensam reflektion. Det är detta ömsesidiga yrkeskunnande, forskarens och praktikerns, som utgör grunden för tillit och överenskommelser mellan samverkande aktörer.

Mötesplatser för ökad innovationsförmåga

Flera initiativ inom Försvarsmakten för nu samman militära behov med civil kompetens och teknik. Vid pansarregementet P 7 prövas nya former för brigadledning där militär erfarenhet möter kommersiell teknik, och inom Hemvärnets experimentkontor (HeX) utvecklas former för att fånga upp idéer och möjliggöra



Figur 1: Från särkoppling till ett gemensamt samverkansrum mellan forskning och praktik.

civilmilitär innovation. Exemplen visar att näringsliv, teknikutveckling och forskningsorganisationer redan har en plats i utvecklingsarbetet. Forskarnas medverkan är dock ofta begränsad till enskilda delar av processen och sträcker sig sällan hela vägen från problemformulering till prövning och uppföljning. Ett skäl kan vara bristen på samverkansrum. Ju längre avståndet är mellan forskning och praktik, desto större är risken för svar på frågor som ingen ställt och lösningar som praktiken saknar behov av.

Det samverkanskunnande vi beskriver här växer inte fram genom styrdokument och instruktioner. Det växer fram i samspel och kommunikation med andra aktörer, och det kräver rum för dialog och erfarenhetsutbyte. I sådana rum kan praktikens frågor bli synliga, komplexa problem undersökas ur flera perspektiv och olika kunskapsformer prövas mot varandra. De dialogbaserade arbetsformer som CSMS organiserar är ett sätt att skapa sådana rum. De ersätter inte de mer lösningsorienterade innovationsmiljöerna utan kompletterar dem, genom att ge utrymme för det gemensamma arbete som både föregår och följer lösningarna.

Mot denna bakgrund vill vi lyfta fram tre lärdomar för samverkan mellan forskning och praktik:

1. Formulera problemen gemensamt innan lösningarna låses.
2. Klargör parternas roller och handlingsutrymme, och ompröva dem när förutsättningarna förändras.
3. Följ upp hur kunskap från forskning och yrkeserfarenhet faktiskt används när lösningar prövas mot det problem de är tänkta att lösa.

Arenor där forskning och praktik möts

Centrum för studier av militär och samhälle (CSMS) är både ett forskningsinstitut och en samverkansaktör. Sedan starten 2011 har CSMS utvecklat mötesplatser där forskare och yrkesverksamma i strukturerad form undersöker ett tema, formulerar frågeställningar och prövar olika sätt att förstå dem. Syftet är att göra forskningen relevant för praktiken och öka förståelsen för forskningens förutsättningar och begränsningar.

Exempel på aktiviteter som CSMS arrangerar är erfarenhetsforum, dialogseminarier, konferenser och skrivarverkstäder. CSMS är en partner i tidskriften Scandinavian Journal of Military Studies (SJMS) och i Civil Military Relations Network (CMRN). Läs mer: www.csms.se

REFERENSER OCH MER LÄSNING

> [1]SVT Nyheter 18 september 2025.

> [2]Försvarsmakten. (2026). Strategi för det militära försvarets forskning och utveckling: FoU-strategi 2026. Remissutgåva 2026-07-03, s. 8.

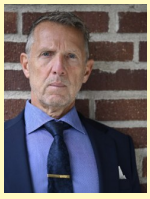
> [3]Rahbek-Clemmensen, J., Archer, E. M., Barr, J., Belkin, A., Guerrero, M., Hall, C., & Swain, K. E. O. (2012). Conceptualizing the civil-military gap: A research note. Armed Forces & Society, 38(4), 669-678.

> [4]Bradley, D., & Nixon, C. (2009). Ending the "dialogue of the deaf": Evidence and policing policies and practices. Police Practice and Research, 10 (5-6), 423-435.

> [5]Se till exempel Alvinius, 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, 24 (4), 601-623. https://doi.org/10.1080/14702436.2024.2380887, Deiaco, H. (2024). Rethinking civil-military collaboration: A relational practice approach to total defence in Sweden [Doctoral dissertation, Swedish Defence University]. https://doi.org/10.62061/betm6927

> [6]Victor Tillberg, L., Berndtsson, J., & Tillberg, P. (2025). Navigating collaboration: Understanding civil-military interactions in Swedish total defence from a security network perspective. Scandinavian Journal of Military Studies, 8(1), 40-56. https://sjms.nu/articles/10.31374/sjms.288; och Tillberg, P., Victor Tillberg, L., Hane, M., & Strandberg, D. J. (Red.). (2023). Uppdrag samverkan - om konsten att samarbeta när det gäller. CSMS.

> [7]McNamara, M. (2012). Starting to untangle the web of cooperation, coordination, and collaboration: A framework for public managers. International Journal of Public Administration, 35(6), 389-401. https://doi.org/10.1080/01900692.2012.655527



PETER TILLBERG

peter.tillberg@csms.se

Peter Tillberg är föreståndare vid CSMS och projektledare för projektet Militära professionen inom IMIT. Han har en bakgrund som officer och har i sitt arbete främst fokuserat på frågor som handlar om militärt yrkeskunnande i svåra situationer och civilmilitär samverkan. Peter är executive editor på den vetenskapliga tidskriften Scandinavian Journal of Military Studies.



LOTTA VICTOR TILLBERG

lotta.tillberg@csms.se

Lotta Victor Tillberg är docent och lektor vid Institutionen för polisvetenskaper, Södertörns högskola, samt forskningsledare vid CSMS. Hon forskar om yrkeskunnande och erfarenhetsbaserad kunskap i samhällsviktiga yrken som militär och polis, med särskilt fokus på samverkan i totalförsvaret.

20238252

Posttidning B

NY LÄSARE/ADRESSÄNDRING/AVSLUT

För prenumerationsärenden var god skicka sista sidan utan kuvert till *Stiftelsen IMIT, 412 96 Göteborg*. Markera om ni vill starta, ändra eller avsluta prenumeration. Vid start eller ändra var god och fyll i nedanstående formulär. Prenumerationsärenden kan även göras via imit.se

☐ Starta prenumeration ☐ Ändra min prenumeration

☐ Avsluta min prenumeration (adressuppgifter behövs ej)

Namn:

Företag:

Adress:

Postnr: Postadress:

Prenumerationsuppgifterna används endast för utskick av denna tidskrift, Management of Innovation and Technology. Vid avslut av prenumeration makuleras samtliga uppgifter om prenumeranten.

HUVUDMANNAORGANISATIONER

Chalmers tekniska högskola, *Chalmers*
Handelshögskolan i Stockholm, *HHS*
Kungliga Tekniska högskolan, *KTH*
Linköpings universitet, *LiU*
Lunds Tekniska Högskola, *LTH*

HUVUDMÄN

Maria Elmquist, *Chalmers*
Mats Lundqvist, *Chalmers*
Per Svensson, *Chalmers*
Johan Eklund, *Sydsvenska Handelskammaren, för LTH*
Björn Ekelund, *Ericsson AB, för LTH*
Margaret McNamee, *LTH*
Anna Essen, *HHS*
Henrik Pålsson, *Networked Brains, för HHS*
Rasmus Rahm, *HHS*
Terrence Brown, *KTH*
Mats Engwall, *KTH*
Elena Fersman, *Ericsson AB, för KTH*
Ida Lindgren, *LiU*
Johan Holtström, *LiU*
Jason Martin, *LiU*

STYRELSE

Magnus Ahlström, *SAAB*
Joakim Björkdahl, *professor, Chalmers*
Pernilla Broberg, *professor, LiU*
Robert Demir, *bitr. professor LiU, föreståndare IMIT*
Charlotta Johnsson, *professor, LTH*
Mats Magnusson, *professor, KTH (Adjungerad)*
Cali Nuur, *professor, KTH*
Hanna Ståhl, *The Hamrin Foundation*
Mats Sundgren, *Enigma Scientific Consulting AB, ordförande IMIT*
Pär Åhlström, *professor, HHS*

REVISORER:
Mikael Ekberg, *KPMG*
Alice Olofsson, *KPMG*

IMIT-FELLOWS

Sverker Alänge, *Chalmers, docent*
Mattias Axelson, *HHS, doktor*
Marie Bemler, *Scania, doktor*
Lars Bengtsson, *LTH, professor*
Henrik Berglund, *Chalmers, professor*
Mattia Bianchi, *HHS, professor*
Jennie Björk, *KTH, docent*
Joakim Björkdahl, *Chalmers, professor*
Tomas Blomquist, *UmU, professor*
Erik Bohlin, *Chalmers, professor*
Anna Brattström, *University of St Andrews, professor*
Sofia Börjesson, *Chalmers, professor*
Martin Carlsson-Wall, *HHS, professor*
Rebecka Cedering Ångström, *Ericsson, doktor*
Linus Dahlander, *ESMT Berlin, professor*
Maria Elmquist, *Chalmers, professor*
Henrik Florén, *HH, docent*
Tobias Fredberg, *Chalmers, professor*
Johan Frishammar, *LTU, professor*
Ove Granstrand, *Chalmers, professor*
Darek M Haftor, *LNU, professor*
Thomas Hedner, *IMIT, professor*
Astrid Heidemann Lassen, *Aalborg University, associate professor*
Tomas Hellström, *LU, professor*
Marcus Holgersson, *Chalmers, docent*
Markus Hällgren, *UmU, professor*
Merle Jacob, *LU, professor*
Staffan Jacobsson, *Chalmers, professor*
Christer Karlsson, *CBS, professor*
Magnus Karlsson, *KTH, adjungerad professor*
Christina Keller, *LU, professor*
Ingrid Kihlander, *KTH, doktor*
Anders Kinnander, *Chalmers, professor*
Kalle Kraus, *HHS, professor*
Per Kristensson, *KAU, professor*
Nicolette Lakemond, *LiU, professor*
Åsa Lindholm Dahlstrand, *LU, professor*
Hans Löfsten, *Chalmers, professor*
Jan Löwstedt, *SU, professor*
Mats Magnusson, *KTH, professor*
Peter Magnusson, *KAU, professor*
Thomas Magnusson, *LiU, professor*
Daniele Mascia, *Luiss Guido Carli University, associate professor*
Jan Mattsson, *RUC, professor*
Maureen McKelvey, *GU, professor*
Magnus Mähring, *HHS, professor*
Pejvak Oghazi, *SH, professor*
Malin Olander Roese, *LTH, doktor*
Annika Olsson, *LTH, professor*
Vinit Parida, *LTU, professor*
Magnus Persson, *Chalmers, docent*
Johanna Pregmark, *Chalmers, doktor*
Birger Rapp, *IMIT, professor*
Anders Richtnér, *HHS, docent*
Rickard Sandberg, *HHS, docent*
Sören Sjölander, *Chalmers, professor*
Martin Sköld, *HHS, docent*
Alexander Styhre, *GU, professor*
Per Svensson, *Chalmers, doktor*
Jonas Söderlund, *BI/LiU, professor*
Fredrik Tell, *UU, professor*
Lotta Victor Tillberg, *IMIT, docent*
Lars Trygg, *Chalmers, docent*
Martin Wallin, *JIBS, professor*
Joakim Wincent, *LTU, professor*
Mats Winroth, *Chalmers, professor*
Karl Yden, *Chalmers, doktor*
Pär Åhlström, *HHS, professor*
Anna Öhrwall Rönnbäck, *LTU, professor*
För en komplett förteckning över alla IMIT-fellows se: imit.se

ADJUNGERADE:
Armand Hatchuel, *École des Mines, professor*
Anders Ingelgård, *Mölnlycke Health Care AB, DU, docent*
Paul Lillrank, *Aalto University, professor*
Bertil I Nilsson, *Resursbruket AB, tekn lic*
Rami Shani, *Cal Poly, professor*

ORGANISATION

REDOVISNING: Carina Blomkvist
PROJEKT- & EKONOMISTYRNING: Maria Christiansen
HEMSIDA/ADRESSREGISTER: Lucas Hörte

MÖJLIGHET ATT ANSÖKA OM SATSNINGSMEDEL FÖR NYA FORSKNINGSPROJEKT
Du som är forskare inom området "Innovation and Technology Management" vet väl att du kan ansöka om satsningsmedel från IMIT för arbete med större ansökningar, pilotprojekt, eller andra typer av aktiviteter som syftar till uppstart av nya projekt och som kan vara svåra att finna annan finansiering för. IMIT har ingen formell utlysning av dessa satsningsmedel utan ansökningar kan lämnas in när som helst under året. Ansökningar innehållande projektbeskrivning och budget bör ej överstiga tre sidor och skickas till IMITs föreståndare Robert Demir (robert.demir@imit.se). Beslut om finansiering fattas vanligen vid påföljande styrelsemöte. Några exakta undre eller övre gränser avseende projektomslutning finns ej, men en vanlig nivå på hittills beviljade ansökningar är 100-300 kkr.

IMIT

STIFTELSEN IMIT ÄR ETT FORSKNINGSINSTITUT
Stiftelsen IMITs målsättning är att främja och stödja forskning och utveckling inom teknisk, industriell och administrativ förnyelse, samt att utföra utbildningsinsatser inom detta område. Bakom stiftelsen IMIT står IFL vid Handelshögskolan i Stockholm, Chalmers tekniska högskola, Kungliga Tekniska högskolan, Linköpings universitet och Lunds Tekniska Högskola. IMITS FORSKNING behandlar först och främst hur teknisk utveckling kan nyttiggöras genom tillförsel av industriell och ekonomisk kunskap, exempelvis inom områdena projektledning, produktionsledning, samt ledning och organisering av innovationsverksamhet. IMIT bidrar till att sprida kunskap genom forskningsprojekt, magasinet "Management of Innovation and Technology", och genomförande av seminarier, workshops och konferenser för såväl forskare som verksamma i industrin. För mer information om IMITs verksamhet se imit.se

LÄS MER PÅ IMIT.SE

VI BERÄTTAR GÄRNA MER OM VÅR VERKSAMHET OCH VAD VI KAN GÖRA I SAMARBETE MED ER.
Stiftelsen IMIT, 412 96 Göteborg. Besöksadress: Chalmers, Vera Sandbergs Allé 8. Telefon 031-772 12 20