

MODIGT LEDARSKAP

OKTOBER 2025

Kultur?

Kultur är inte något vi har – det är något vi gör. Den formas i varje möte, varje beslut, varje samtal. Och du som ledare är en kulturbärare. I detta månadsbrev får du tre artiklar som hjälper dig att driva kulturförändring i praktiken, samt fem konkreta tips att ta med dig in i vardagen.

/ Niclas Bjälkenborn,

Innehåll

1. Kulturell förändring börjar med dig.
2. Kultur och lärande
3. Från värdeord till transformation
4. Adventskalender



Coach för ledare som vill nå nästa
nivå

Kulturförändring börjar med dig – ledarens roll som kulturbärare



Kulturförändring är inte ett projekt. Det är en process som börjar med dig. Som ledare sätter du tonen genom dina beteenden, inte genom dina ord. När du visar närvaro, sårbarhet och mod, skapar du utrymme för andra att göra detsamma.

Jag har tidigare lyft Ledarkompassen med fem riktningar: Närvaro, Sårbarhet, Inkludering, Mod och Mikroberöm. Dessa är inte bara begrepp. De är handlingar som bygger kultur varje dag. (September 2025) Fråga dig själv: Vilken kultur vill jag bidra till? Och vilka beteenden behöver jag förstärka för att göra det? Jag ser kulturförändring som en helhetssystemförändring, en transformation som inte kan gå tillbaka. När individers värderingar och beteenden förändras, påverkas hela systemet. Fyra villkor måste vara uppfyllda:

1. Personlig anpassning – individens utveckling och förändring av värderingar och beteenden.
2. Strukturell anpassning – organisationens system, strukturer och processer måste stödja den nya kulturen.
3. Värderingsanpassning – medarbetarnas och organisationens värderingar behöver vara i samklang.
4. Missionsanpassning – det dagliga arbetet måste kopplas till organisationens övergripande syfte.

Detta innebär att ledaren inte bara är en förebild. Du är en systempåverkare.

Kulturell förändring i organisationer börjar sällan med policies eller strategier. Det börjar med människor. När våra värderingar förändras, förändras också hur vi agerar, samspelar och leder. Och när tillräckligt många individer förändrar sitt sätt att tänka och vara, skiftar hela kulturen.

Medvetenhetens nivåer – en karta för kulturell utveckling

För att förstå kulturell förändring på djupet behöver vi förstå vad som driver människors beteenden.

Richard Barretts modell med sju nivåer av medvetenhet erbjuder just detta – en karta över mänsklig motivation och utveckling, från grundläggande behov till högre syften.

Modellen bygger på idén att våra värderingar förändras i takt med vår personliga utveckling. När vi rör oss från behovet av trygghet och kontroll mot självförverkligande och samhällsengagemang, förändras också hur vi agerar, samspelar och leder.

Barretts sju nivåer:

1. Överlevnad – fokus på trygghet, hälsa och ekonomisk säkerhet.
2. Relationer – behov av tillhörighet, acceptans och kärlek.
3. Självkänsla – behov av erkännande, prestation och status.
4. Transformation – personlig utveckling, lärande och självinsikt.
5. Intern sammanhållning – autenticitet, integritet och inre kompass.
6. Samarbete – gemenskap, tillit och ömsesidighet.
7. Samhällsengagemang – bidra till något större än sig själv.

Kulturförändring börjar med dig – ledarens roll som kulturbärare 2

När individer utvecklas uppåt i denna skala, påverkas hela organisationen. Kulturen förändras inte genom policies – den förändras genom människor.

För dig som leder andra blir modellen ett verktyg för att:

- Identifiera var du och din organisation befinner er idag.
- Förstå vilka värderingar som styr beteenden.
- Skapa förutsättningar för utveckling – både personlig och kollektiv.

Barretts modell kompletterar Ledarkompassen och ger en djupare förståelse för varför närvaro, sårbarhet och mod är avgörande för kulturell förändring. Den visar att ledarskap inte bara handlar om att styra – utan om att växa, tillsammans med andra.

Från medvetenhet till vardag – nästa steg i kulturförändringen

När vi förstår hur medvetenhet utvecklas, blir det tydligt att kulturell förändring inte bara handlar om att förändra strukturer – utan om att skapa miljöer där människor kan växa. Richard Barrett visar oss varför personlig utveckling är avgörande. Robert Kegan och Lisa Lahey visar oss hur vi kan bygga organisationer som stödjer den utvecklingen i praktiken.

Det är här begreppet Deliberately Developmental Organizations (DDO) kommer in – en modell för att göra personlig utveckling till en integrerad del av arbetsvardagen.

Vad är en DDO – och varför spelar det roll?

Robert Kegan och Lisa Lahey introducerar begreppet Deliberately Developmental Organizations (DDO) som recept för organisationer där personlig utveckling är en integrerad del av verksamheten.

En DDO är inte bara en plats där människor arbetar. Det är en plats där människor växer. Kegan och Lahey menar att organisationer som verkligen vill lyckas i en komplex och föränderlig värld behöver göra personlig utveckling till en del av affären. Det handlar inte om att lägga till en kurs i självledarskap. Du måste bygga en kultur där utveckling är vardag.

DDO bygger på tre pelare:

1. **Edge** – utmana för att växa

Medvetet skapa situationer där medarbetare får tänja på sina gränser. Det kan vara att ta på sig nya roller, leda svåra samtal eller få feedback på beteenden som annars går under radarn. Det viktiga är att utmaningen inte sker i ett vakuum, utan i en miljö där det är okej att misslyckas.

Exempel: En chef ber teamet att ge henne feedback på hennes konflikthantering – och visar att hon tar det på allvar genom att agera på det.

2. **Home** – trygghet och stöd

För att våga växa behöver vi känna oss trygga. I en DDO finns en kultur där det är tillåtet att visa osäkerhet, be om hjälp och prata om sina utvecklingsområden. Det är inte ett tecken på svaghet. Det är ett tecken på mod.

Exempel: En nyanställd får en mentor som inte bara visar hur systemen fungerar, utan också delar sina egna misstag och lärdomar.

3. **Groove** – utveckling som vardag

Det som gör DDO unikt är att utveckling inte är något som sker "vid sidan av", det är inbyggt i det dagliga arbetet. Reflektion, feedback och lärande är lika naturligt som möten och deadlines.

Exempel: Varje teammöte avslutas med en kort reflektion: Vad lärde vi oss? Vad kunde vi gjort annorlunda?

Kulturförändring – från individ till system

Kulturell förändring börjar inte med policies, strategier eller projektplaner. Den börjar med dig. Med hur du leder, hur du utvecklas och hur du skapar utrymme för andra att göra detsamma. Genom att förstå drivkrafterna bakom våra beteenden (Barrett) och bygga strukturer som stödjer personlig utveckling (Kegan), kan vi skapa organisationer där kultur inte bara är något vi pratar om – utan något vi lever.

När ledarskapet blir mer medvetet, blir också organisationen mer levande. Och när utveckling blir en del av vardagen, blir kulturförändring inte bara möjlig. Den blir oundviklig.

Kulturförändring kräver mer än insikt – det kräver engagemang. Som ledare är du inte bara en del av organisationens kultur, du är en aktiv formare av den. Genom att förstå människors inre drivkrafter (Barrett) och bygga strukturer som stödjer utveckling (Kegan), kan du skapa en miljö där tillväxt är både individuell och kollektiv.

Nästa nivå av ledarskap handlar inte om att ha alla svar – utan om att skapa förutsättningar för lärande, mod och mänsklig utveckling.

Kultur byggs inte i teorin. Den byggs i praktiken – i varje möte, varje beslut, varje handling.

Du är inte bara en kulturbärare. Du är en kulturbyggare.

Fallgropar att hålla koll på i kulturell förändring!

Att fokusera enbart på personlig utveckling utan att förändra strukturer.

Att prioritera teambuilding utan individuell självinsikt.

Att inte anpassa förändringsprogrammen till organisationens verkliga behov.

Som ledare behöver du se helheten – individ, grupp och system – och agera därefter.



Kulturförändring och lärande

I en VUCA-värld – präglad av instabilitet, osäkerhet, komplexitet och tvetydighet – är kulturförändring inte längre ett val. Det är en förutsättning för att lyckas.

I tidigare månadsbrev har jag lyft att VUCA-utmaningar kan mötas med:

- Vision – att skapa tydlighet i det otydliga.
- Förståelse – att lyssna, tolka och skapa mening.
- Mod – att våga agera utan garantier.
- Anpassningsförmåga – att justera kursen när verkligheten förändras.

Men för att dessa förmågor ska bli verklighet krävs mer än strategi. Det krävs en lärande kultur – där misstag ses som möjligheter och där utveckling är en del av vardagen.

Lärande genom misslyckanden

Amy Edmondson, professor vid Harvard Business School, talar om tre typer av misslyckanden – och varför vissa är mer värdefulla än andra:

- Enkla misslyckanden – misstag i välkända situationer, ofta resultatet av slarv eller bristande rutiner.
- Komplexa misslyckanden – uppstår när flera faktorer samverkar, ofta svåra att förutse.
- Intelligent misslyckanden – sker när vi testar något nytt med avsikt att lära. Dessa bör uppmuntras.

I en lärande kultur är misstag inte ett hot – de är en källa till insikt.

Du vill skapa en miljö där det är okej att säga "Jag vet inte", där nyfikenhet är en styrka och där misstag blir startpunkter för innovation. Det kräver psykologisk trygghet, nyfikenhet och en vilja att reflektera – även när det är obekvämt.

Kulturförändring som systemisk rörelse

För att en kulturförändring ska bli verkligt hållbar krävs att hela systemet rör sig – inte bara en enskild del. Det börjar med personlig anpassning, där individen utvecklar sina värderingar och beteenden. Men det räcker inte att enskilda medarbetare förändras om organisationens strukturer står still.

Därför behöver vi också:

- Strukturell anpassning – att system, processer och arbetsflöden stödjer den kultur vi vill skapa.
- Värderingsanpassning – där medarbetarnas personliga värderingar är i samklang med organisationens.
- Missionsanpassning – där det dagliga arbetet kopplas till organisationens övergripande syfte.

När medarbetarna ser hur deras insatser bidrar till något större, ökar både engagemang och riktning.

I en värld där förändring är konstant, blir lärande en strategisk förmåga. En kultur som främjar nyfikenhet, reflektion och intelligent misslyckanden är bättre rustad att möta osäkerhet – och att växa genom den.

Kulturförändring sker inte genom enskilda initiativ, utan genom ett samspel mellan individens utveckling, organisationens strukturer, gemensamma värderingar och ett tydligt syfte. När dessa delar rör sig tillsammans, skapas en kultur som inte bara överlever – utan utvecklas.



Från värdeord till vardag – så får ni kulturförändring att leva i teamet

Många organisationer har värdeord – men hur ofta lever de i vardagen? Kulturförändring sker när värderingar översätts till konkreta beteenden. Här är några sätt att göra det:

- Värderingsdialoger: Avsätt tid i teamet för att prata om vad era värdeord betyder i praktiken.
- Mikrovane-experiment: Testa små beteendeförändringar under en vecka, t.ex. att ge mikroberöm varje dag.
- Retrospektiv med kulturfokus: Reflektera över hur ni agerat i linje med önskad kultur.

Värderingar blir verkliga först när de syns i handling.

Gruppens mognad påverkar kulturarbetet

Kom ihåg att team befinner sig i olika faser. Enligt Susan Wheelans grupputvecklingsteori kräver varje fas olika typer av stöd. Kulturförändring ser olika ut i ett team som brottas med konflikter jämfört med ett som är redo för samskapande.

- Fas 1 – Beroende och inkludering: Fokus på trygghet och struktur.
- Fas 2 – Konflikt: Mod att hantera olikheter och skapa tydlighet.
- Fas 3 – Tillit och struktur: Roller och ansvar börjar klarna.

Fas 4 – Produktivitet: Teamet kan börja samskapa kultur och värde. Att anpassa insatser efter gruppens mognad är avgörande för att lyckas.

När jag jobbar med ledare eller grupper börjar vi ofta med en övning där varje person definierar sina individuella värderingar – "Värderingarna – hörnstenarna i ditt självledarskap". Här används metaforer som Mandela, Triatleten eller Lägerelden för att skapa självinsikt och personlig förankring. (Se faktaruta)

"Värderingar är inte bara vad vi tycker – de är vad vi är beredda att stå upp för tillsammans."

– Niclas Bjälkenborn

perspektivet och en gemensam kompass kan ta form.

Från värderingar till beteenden – Team Canvas som verktyg

För att koppla värderingar till beteenden kan verktyget Team Canvas användas. Det hjälper team att konkretisera:

- Vad är vårt syfte?
- Hur fattar vi beslut?
- Hur ger vi feedback?
- Vilka regler vill vi ha för vår kommunikation?

Genom att arbeta med dessa frågor skapas tydlighet och ansvar – och värderingarna får liv i vardagen.

Mätning som stöd för utveckling

Genom att mäta värderingar, beteenden och upplevelser kan vi följa utvecklingen över tid. Det skapar transparens, ger möjlighet att fira framsteg – och visar att kulturarbetet är på riktigt.

"Det vi fokuserar på, det utvecklar vi."

✨ Reflektionsfrågor till dig som ledare

- Vilka värderingar är viktigast för mig – och hur syns de i mitt beteende?
- Har mitt team en gemensam bild av vad våra värdeord betyder i praktiken?
- Hur kan vi skapa samtal om kultur i våra möten?
- Vilka beteenden vill vi förstärka – och hur belönar vi dem?



Mandela – symboliserar engagemang för allas lika värde, respekt och samhällsansvar. Här finns viljan att stå upp för andra och bidra till något större än sig själv.

Triatleten – står för målmedvetenhet, uthållighet och personlig utveckling. Den inre drivkraften att växa genom motstånd och sträva efter att bli bättre.

Ugglan – representerar nyfikenhet, lärande och reflektion. En passion för att förstå, fördjupa och dela kunskap – både med sig själv och andra.

Vilka symboler skulle du använda för att beskriva dina egna värderingar?

Vill du ta nästa steg?

Jag vet att kulturförändring kräver både mod och metod.

Därför erbjuder jag stöd i att omsätta insikter till konkreta lösningar – skraddarsydda för just din organisation eller ledningsgrupp.

Vill du boka ett samtal där vi tillsammans utforskar era behov och möjligheter?

Jag hjälper er att:

- Identifiera nuläge och önskad kultur
- Skapa samsyn kring värderingar och beteenden
- Utveckla strukturer som stödjer lärande och utveckling
- Bygga en handlingsplan som gör skillnad
-

 17 Klicka här för att boka din tid: [\[Länk till bokningssida\]](#)

 Eller kontakta mig så hittar vi en tid som passar.

Tillsammans skapar vi en kultur som håller – även när världen förändras.



**Förbättra din
kommunikation**

**Stärk ditt
ledarskap**

**Ta dig an utmaningar
med självförtroende**

Tankar att ta med sig

I en värld där förändring är konstant, blir lärande en strategisk förmåga. En kultur som främjar nyfikenhet, reflektion och intelligenta misslyckanden är bättre rustad att möta osäkerhet – och att växa genom den.

Kulturförändring sker inte genom enskilda initiativ, utan genom ett samspel mellan individens utveckling, organisationens strukturer, gemensamma värderingar och ett tydligt syfte. När dessa delar rör sig tillsammans, skapas en kultur som inte bara överlever – utan utvecklas.

- *Vilka av mina beteenden speglar den kultur jag vill skapa?*
- *Hur stödjer våra strukturer och processer den önskade kulturen?*
- *Hur kan jag koppla mitt teams arbete till organisationens mission?*
- *Vilka utvecklingsmöjligheter erbjuder jag – och hur integreras de i vardagen?*

Kulturförändring börjar med medvetenhet – och växer genom handling.

ADVENTS- KALENDER

Adventskalender med Frida Moberg – en inre resa i december

Tillsammans med Frida Moberg erbjuder jag i december en digital adventskalender fylld med närvaro, reflektion och mjuka stunder – för dig som vill ge dig själv en meningsfull paus varje dag fram till jul.

Du får tillgång till dagliga ljudfiler, övningar och inspiration som hjälper dig att landa i dig själv mitt i decemberbruset.

Prenumerationen kostar 890 kr och du kan läsa mer samt anmäla dig [här](#):

