

MODIGT LEDARSKAP

APRIL 2026

Känner du igen dig?

När tystnaden i rummet blir det viktigaste som händer

Du sitter i ett möte. Agendan är häftigt ihopdragen. Ett problem landar på bordet, och innan tystnaden ens hunnit lägga sig hörs det där välbekanta:

“Jag tycker du borde ...”

“Mitt tips är ...”

“Jag gjorde så här när ...”

Det låter hjälpsamt. Det känns effektivt.

Men det är ofta precis tvärtom.

Månadens tema handlar om det där ögonblicket – där organisationer avgör om de ska bli platser som skyddar sig själva, eller platser där människor utvecklas varje dag, mitt i vardagen

Innehåll

1. DDO
2. Ett exempel
3. Den rådgivande draken
4. En övning
- 5.



/ Niclas Bjälkenborn,

Coach för ledare som vill nå nästa nivå

Det dolda jobbet ingen får betalt för

I de flesta organisationer har två lager av arbete.

Det officiella: projekten, kunderna, besluten, rapporterna.

Och det inofficiella: allt människor gör för att skydda sin självbild.

Forskningen visar att vuxna ägnar enorm energi åt att verka kompetenta, undvika misstag, släta över frustrationer och hålla relationer på behörigt avstånd. Inte av rädsla för jobbet – utan av rädsla för att tappa ansiktet.

Det är en självklarhet vi sällan pratar om: att människor ägnar lika mycket tid åt att skydda sig själva som åt att utföra sina arbetsuppgifter.

Frågan blir då: vad skulle hända om den energin frigjordes?

Kegan och Lahey kallar detta för "den dolda agendan". Deras forskning ligger till grund för konceptet Deliberately Developmental Organizations, eller DDO – organisationer där lärande inte lever på övertid utan är själva fundamentet.

I traditionella organisationer förväntas du leverera, inte visa vad du ännu inte behärskar. Tempot ska hållas uppe, misstag undvikas, prestationerna glänsa.

DDO tänker annorlunda.

Där är det inte farligt att visa sina svagheter.

Det är farligt att inte göra det.

En DDO bygger system som bjuder in människor att växa – inte system som tvingar dem att maskera.

Personlig utveckling är inget privat projekt, det är en del av arbetsbeskrivningen.

Och i dagens förändringstempo är det nästan provocerande logiskt:

Om ledare ska vara hållbara behöver de utvecklas lika snabbt som världen runt dem.

Det radikala är detta:

I en DDO är personlig utveckling inte ett privat projekt – det är en del av jobbet.

Att växa är inte valfritt – det är en organisationsförmåga.

Och forskningen visar att organisationer som lyckas med detta skapar

- snabbare lärande
- högre psykologisk trygghet
- större innovationskraft
- bättre förmåga att hantera komplexitet
- ledare som utvecklas lika snabbt som verksamheten

Men det kräver att vi slutar låtsas.

Att vi vågar släppa autopiloten.

Och att vi bygger arbetet kring mänsklig utveckling, inte bara arbetsuppgifter.

Dagens kontext gör DDO mer relevant än någonsin

Organisationer står i dag inför:

ökande komplexitet

hög förändringstakt

kompetensbrist

förväntningar på snabbare beslut

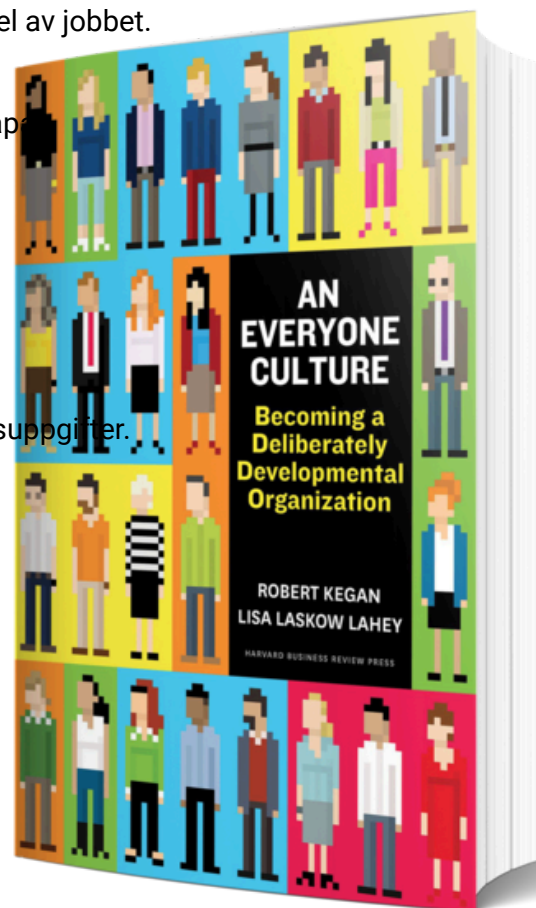
och team som arbetar mer autonomt än någonsin

Det betyder:

gamla ledarskapsmodeller (som bygger på kontroll, råd, beslut)

räcker inte längre. Lärande måste vara integrerat och

ledare måste utvecklas lika fort som omvärlden gör.



"Best Management and Workplace Culture Book of 2016"

En historia om att sluta springa och börja tänka

En av mina klienter – låt oss kalla honom Johan – leder en snabbväxande verksamhet. När vi träffades första gången sa han nästan viskande:

“Det känns som att vi brandkårar 70 procent av vår tid.”
Ledningsgruppen var trött. Trycket högt. Problemen staplade sig.

De var i ständig rörelse, men nästan aldrig i reflektion.

Jag frågade honom:

“När pratade ni senast om varför det brinner hela tiden?”

Han tänkte en stund.
“Jag vet inte om vi någonsin har gjort det.”

Det svaret hör jag oftare än du tror.



Tre små skiften som förändrade allt
När vi började arbeta tillsammans valde vi en enkel idé:
De skulle inte bli snabbare problemlösare.
De skulle bli bättre tänkare.

Vi började smått.

1. De som lyfte en fråga fick själva formulera tre möjliga vägar framåt
Först då fick andra prata. Det blev ovant. Lite stelt.
Men efter två veckor hände något: kvaliteten steg.
Tankarna blev skarpare, rummet lugnare, ledarna mer närvarande.

2. Varje möte avslutades med fem tysta minuter
En enkel fråga: “Vad lärde vi oss av det här?”
Först kom standardsvaren: vi fastnade, vi var otydliga.
Sen kom de riktiga insikterna – de som förändrar kultur, inte kalendrar.

3. En ledare i veckan delade sitt utvecklingsmål
Inte vad hen var bra på.
Utan vad hen tränade på.
Och varför det spelade roll.
Ingen fick ge råd. Bara ställa frågor.
Det blev tydligt nästan direkt:
Den som vågar visa sig först leder mest.

Tre veckor senare var tonläget förändrat
Johan sa:
“Vi är inte framme, men vi rör oss i rätt riktning.
Det känns som att vi tappat 20 procent tempo –
och fått 200 procent bättre kvalitet.”

Det var som att gruppen börjat andas.
Besluten blev färre men bättre.
Mötena blev lugnare, mer fokuserade.



Och Johan själv?

Han kände sig mindre som en brandman och mer som en ledare.
Det här var inte en kulturförändring.

Det var en första glimt av vad som blir möjligt när utveckling flyttar in i vardagen.

När draken vaknar – varför ledare ger råd för tidigt

Det finns ett ögonblick i många samtal som nästan är magiskt.

Ett problem läggs på bordet. Rummet tystnar. Alla lutar sig framåt.

Och mitt i stillheten händer det:

Draken vaknar.

Du känner den i kroppen. En liten impuls som säger:

“Jag vet precis vad du borde göra.”

Den rådgivande draken – eller Advice Monster, som den ibland kallas – är både välmenande och farlig.

Välmenande, för den vill hjälpa.

Farlig, för den kväver lärande, självständighet och ansvarstagande.

Det går fort. Det känns smart. Det känns hjälpsamt.

Men priset är högt.

När vi ger råd för tidigt:

- tar vi bort möjligheten för andra att tänka själva
- hamnar vi i rollen som “problemlösare” i stället för ledare
- skapar vi oavsiktligt passivitet i teamet
- och vi blockerar det som en DDO-kultur bygger på: lärande i vardagen

Därför behöver ledare utveckla förmågan att känna igen sin drake redan när den rör på sig – och ha strategier för att tämja den. Här kommer tre av de enklaste och mest kraftfulla sätten.

Draken väcks oftast av tre impulser:

1. Att vilja vara hjälpsam
2. Att vilja visa kompetens
3. Att vilja snabba på processen

Problemet är att draken, trots goda intentioner, skapar:

- passivitet hos andra
- mindre lärande
- mindre ansvarstagande
- och färre verkliga utvecklingsprång

Här är tre sätt att tämja den:

1. Fördröj din impuls – byt från råd till nyfikenhet

När du hör dig själv tänka:

“Jag vet precis vad hen borde göra...”

Ställ istället:

“Vad tänker du själv är nästa steg?”

Det skiftet är fundamentalt.

Det lämnar ansvaret där den hör hemma hos personen med problemet.

- Mindre engagemang
- Lägre ansvar
- Ingen kreativitet

2. Säg tyst för dig själv: “Här kommer min drake...”

Detta låter enkelt.

Men psykologiskt är det ett av de mest effektiva sätten att bryta automatiska mönster.

När du noterar impulsen förlorar draken kraft.

3. Normalisera tystnad

I många ledningsgrupper är tystnad en fiende.



Klicka bilden så kommer du till en liten film där jag pratar om “Draken”

Övning

Fem minuter som bygger en lärande kultur
Här är en av de mest underskattade vanorna jag känner till:

Avsluta två möten i veckan med frågan:

Vad lärde vi oss idag?

Efter tre månader har du ett bibliotek av lärdomar.

Efter ett år har du en organisation som tänker bättre än den gjorde året innan.

Det är så kultur skiftar:
inte genom stora projekt,
utan genom små, modiga vanor som repeteras.



**Ledarskap handlar sällan
om att vara perfekt.**

**Det handlar om att vara
modig nog att se sig själv.
Modig nog att välja ett nytt
sätt att vara i rummet.**

**Modig nog att släppa taget
om det som känns tryggt
men som håller andra
tillbaka.**

**DDO är inte en metod.
Det är en människosyn.**

**Och om april ska få stå för
något i år,
låt det vara en påminnelse
om detta:**

**Vi är alla i utveckling.
Hela tiden.**

