

Maj 2026

MODIGT LEDARSKAP

När pengar inte längre räcker – vad leder du med då?

Niclas Bjälkenborn / Mod att våga AB

Coach för ledare som vill nå nästa nivå



Det här numret handlar om en paradox. Sverige är ett av världens friaste länder. Vi har trygghet, möjligheter och villkor de flesta kan bara drömma om. Och ändå – vi tappar människor.

Inte till bättre lön. Utan till bättre mening.

I det här numret utforskar vi vad det egentligen innebär att leda i ett av världens mest värderingsdrivna samhällen – och vad som krävs av dig som vill att ditt ledarskap ska hålla.

INNEHÅLL

- Varför traditionella incitament förlorar kraft – och vad som tar deras plats
- Trestegsmodellen för nej: hur tydliga gränser bygger starkare team
- En värderingskompass som faktiskt används

LEDARSKAP I ETT EXTREMT VÄRDERINGSDRIVET LAND

Det finns en fråga jag återkommer till, oavsett var jag befinner mig i ett samtal med en ledare. Den ställs sällan rakt ut. Den lever i pauserna, i sucken innan meningen är färdig, i blicken som söker någonstans att landa. Men den är alltid där:

Varför räcker det inte?

Vi erbjuder frihet. Vi erbjuder utveckling. Vi erbjuder villkor som en generation sedan hade känts som lyx. Och ändå – folk lämnar. Eller stannar kvar utan att egentligen vara där.

Jag tror att vi befinner oss i ett ledarskapsparadox som är specifik för Sverige – och för ett fåtal länder som liknar oss. Vi lever i ett av världens mest värderingsdrivna samhällen. Det gör oss kreativa, självständiga och svåra att styra med traditionella medel. Pengar motiverar när grundbehov är osäkra. I Sverige är de sällan det. Trygghet lockar när livet är oförutsägbart. I Sverige är det ganska förutsägbart.

Vad återstår då?

Det är den frågan det här numret kretsar kring.

Jag har länge fascinerats av det forskarna Ronald Inglehart och Christian Welzel kallar värderingsskiftet – rörelsen från överlevnadsvärderingar mot självförverkligande. Det är inte en ny teori. Men dess konsekvenser för ledarskap är fortfarande inte fullt ut förstådda – inte i forskningen, och definitivt inte i vardagen på svenska arbetsplatser.

Det handlar inte om att yngre generationer är svårare att leda. Det handlar om att alla vi – oavsett ålder – i allt högre grad söker något som är svårare att mäta och nästan omöjligt att köpa: känslan av att det vi gör spelar roll, att vi är kompetenta nog att möta det vi ställs inför, och att vi har faktisk frihet att fatta egna beslut.

Kompetens. Sammanhang. Autonomi.

Tre ord som låter enkla. Som i praktiken ställer enorma krav på den som leder.

I det här numret vill jag inte lära ut. Jag vill tänka tillsammans med dig. Utforska vad det faktiskt innebär att leda i ett samhälle där mening har blivit grundvalutan – och vad som händer med ledarskapet när den valutan devalveras av dåliga strukturer, otydliga riktningar eller ledare som säger ja när de borde säga nej. Det sista är ingen slump. Tre-stegsmodellen för nej som du hittar längre fram i detta nummer är inte ett kommunikationsknep. Det är ett uttryck för ledarskapsfilosofi: att tydlighet är en form av omsorg, och att gränser – satta med respekt – bygger förtroende snarare än att erodera det.

Jag hoppas att du tar med dig något härifrån som inte bara är en tanke – utan en rörelse.



NÄR PENGAR SLUTAR MOTIVERA – VAD LEDER DU MED DÅ?

DET FINNS EN KARTA JAG ÅTERKOMMER TILL.

Den är inte vacker på det sättet kartor brukar vara. Inga kustlinjer, inga gränser mellan länder. Bara en graf med två axlar och en mängd punkter utspridda över ytan – varje punkt ett land, varje lands position ett uttryck för vad dess medborgare värderar djupast.

Den kallas Inglehart–Welzel-kartan, och den berättar en historia om mänskligheten som är mer komplex och mer hoppfull än de flesta narrativ vi vanligtvis erbjuds.

Sverige ligger i ett hörn av den kartan som inget annat land riktigt når. Längst upp. Längst till höger. Extremt sekulärt, extremt självförverkligande. Vi är, med andra ord, ett experiment som aldrig riktigt har upprepats i mänsklighetens historia: ett samhälle där grundläggande trygghet är så etablerad att den nästan är osynlig – och där frågan om mening därför har tagit överlevnadens plats som den centrala drivkraften.

Det är vackert. Och det ställer ledarskapet inför utmaningar som få ledarskapsteorier är riktigt utrustade för att hantera.

DET SVENSKA PARADOXEN

Jag möter dem regelbundet – ledare som gör allt rätt enligt boken. De erbjuder konkurrenskraftiga löner. Flexibla arbetstider. Möjligheter till kompetensutveckling. Psykosocial arbetsmiljö på agendan. Medarbetarsamtal med uppföljning.

Och ändå lämnar folk. Eller stannar kvar med en frånvaro i blicken som är svårare att hantera än ett uppsägningsbrev.

Det är frestande att söka förklaringen i generationsskiftet. Att säga att det är de unga som har förändrats, att de är mer krävande, mer otåliga, mindre lojala. Men det stämmer inte riktigt. Det som har förändrats är inte en generation – det är ett samhälle. Och det berör oss alla, oavsett födelseår.

Inglehart och Welzel visar i sin forskning att när materiell trygghet är etablerad sker ett fundamentalt skifte i vad människor söker. Från yttre bekräftelse till inre mening. Från lydighet mot auktoritet till krav på självbestämmande. Från att vilja ha ett bra jobb till att vilja ha ett jobb som är värt att ha.

Det är inte ett generationsfenomen. Det är ett välståndsfenomen. Och Sverige befinner sig i dess absoluta framkant.

TRE MOTIVATIONSNYCKAR – OCH VAD DE EGENTLIGEN KRÄVER

Forskningen om inre motivation pekar konsekvent mot tre faktorer som avgör om en människa är genuint engagerad i sitt arbete: kompetens, sammanhang och autonomi. Orden är bekanta. Konsekvenserna av dem är det sällan.

Kompetens handlar inte om att ha rätt utbildning eller tillräcklig erfarenhet. Det handlar om känslan av att duger – att möta det man ställs inför med en rimlig chans att lyckas, och att se sig själv växa i takt med att utmaningarna växer.

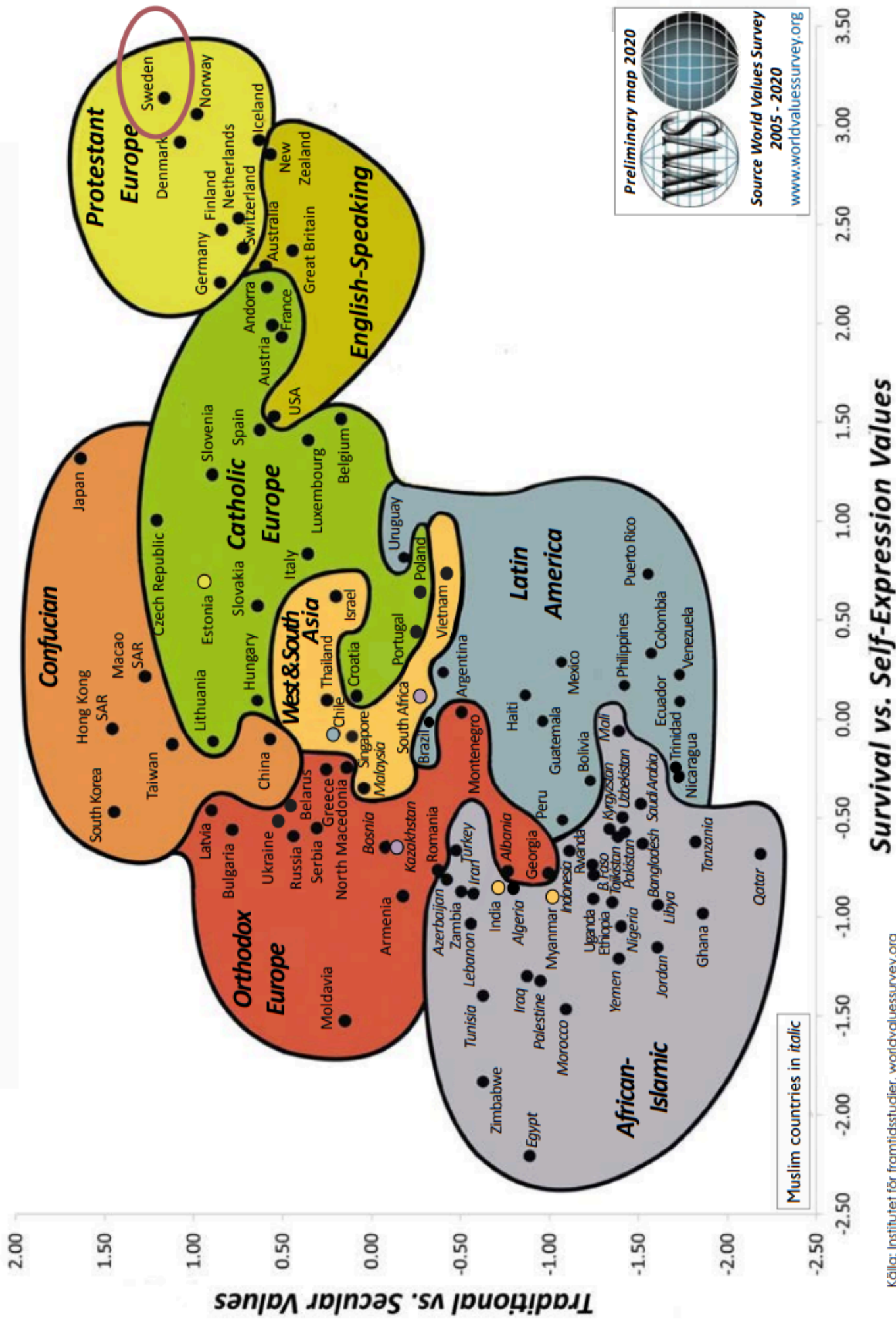
Många organisationer förväxlar detta med utvecklingsplaner. De sätter upp kurser, certifieringar, kompetensmatriser. Allt välmenande, allt strukturerat – och allt märkvärdigt lite kopplat till den faktiska känslan av mestring som motiverar på djupet. Det som bygger kompetenskänsla är inte formell utbildning. Det är en kultur där det är tillåtet att inte veta, där misstag bearbetas snarare än bestraffas, och där chefen inte alltid har svaret.

En lärandekultur är svårare att bygga än ett utbildningsprogram. Men den håller längre.

Sammanhang är den motivationsfaktor som mest konsekvent underskattas. Vi pratar mycket om teamkänsla, om gemenskap, om att "alla drar åt samma håll." Men sammanhang handlar om något djupare än trivsel: det handlar om att förstå varför det man gör spelar roll – och att faktiskt tro på det.



The Inglehart-Welzel World Cultural Map (2020)



Det räcker inte att kommunicera en vision. Det räcker inte att sätta upp mål. Sammanhang skapas i de tusen vardagliga ögonblick när ledarens beteende antingen bekräftar eller motsäger det som sägs i strategidokumentet. När ord och handling stämmer överens uppstår något sällsynt: en organisation där människor inte behöver bli motiverade, för de bär motivationen med sig. Autonomi är den faktor som missförstås mest systematiskt – i båda riktningarna.

En del ledare hör "autonomi" och tänker frånvaro av ledarskap. De drar sig tillbaka, slutar följa upp, undviker att ta beslut för att inte "styra för mycket." Det skapar inte autonomi. Det skapar otrygghet. Andra hör det och tänker frihet utan ansvar – och reagerar med tydliga strukturer och täta kontrollpunkter, oroliga för att saker ska spåra ur. Det skapar inte heller autonomi. Det skapar infantilisering. Riktig autonomi förutsätter tydlighet. Du kan inte ta ansvar för något du inte förstår. Du kan inte fatta egna beslut om du inte vet var gränserna går. Paradoxalt nog är den ledare som ger mest verklig autonomi inte den som syns minst – utan den som är så tydlig med riktning, förväntningar och mandat att medarbetaren faktiskt kan agera fritt inom dem.

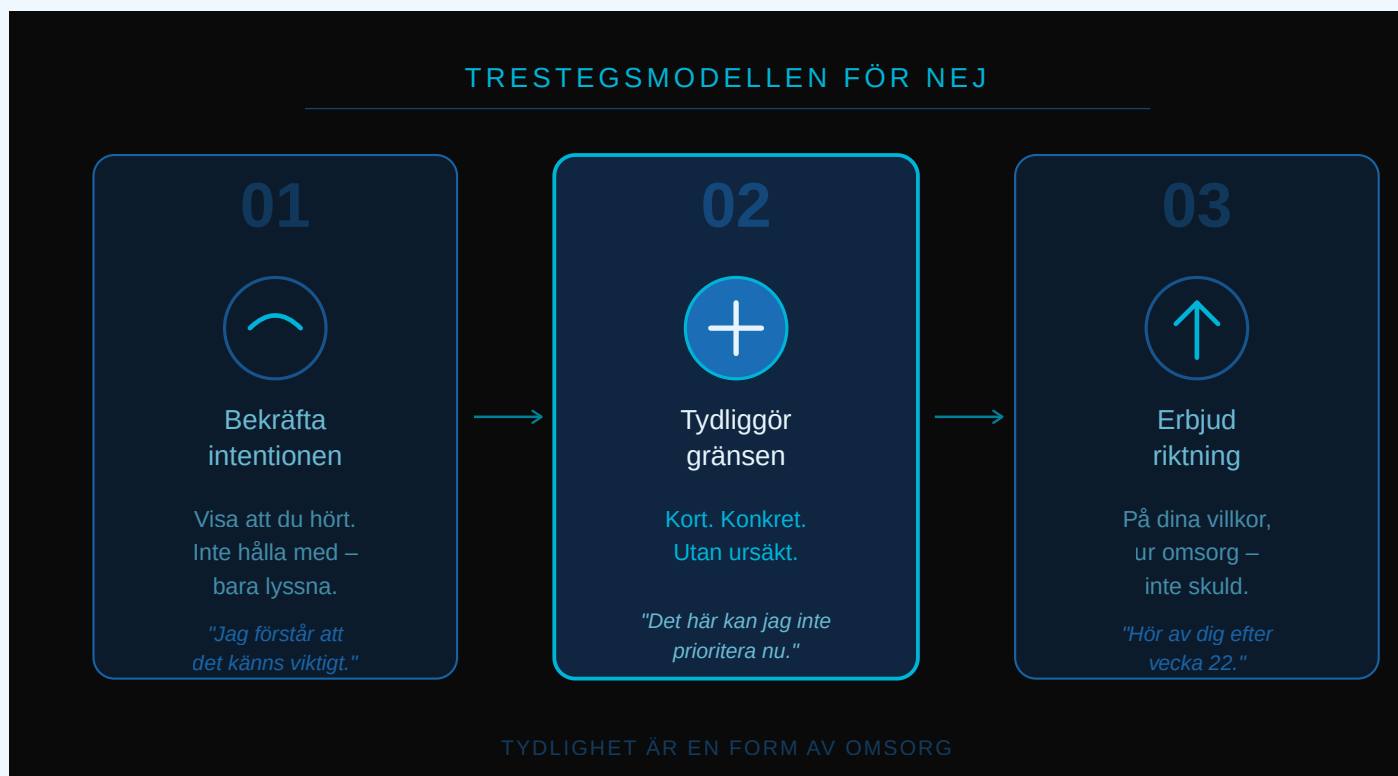
Vad ledare ofta missförstår

Men det räcker inte att förstå de tre motivationsfaktorerna intellektuellt. För det finns ett praktiskt hinder som få talar om – ett som underminerar alla tre på samma gång.

En ledare som inte kan säga nej tydligt kan inte heller ge verklig autonomi. Inte för att intentionen saknas, utan för att organisationen gradvis lär sig att gränser är förhandlingsbara. Att riktning kan omförhandlas vid tillräckligt ihärdiga förfrågningar. Att mandatet egentligen inte gäller.

I ett samhälle där inre motivation är grundvalutan blir otydliga gränser dyra. De urholkar det sammanhang du försöker bygga. De begränsar den autonomi du försöker ge. Och de signalerar – tyst men konsekvent – att ledarskapet inte riktigt håller vad det lovar.

Det är därför nästa avsnitt inte handlar om kommunikation.
Det handlar om mod.



VÄRDERINGSKOMPASSEN

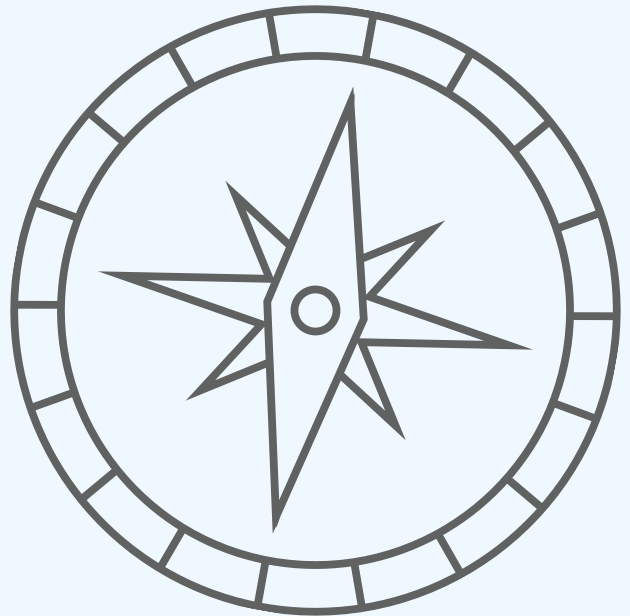
– FRÅN ORD PÅ VÄGGEN TILL BESLUT I VARDAGEN

DE FLESTA ORGANISATIONER HAR VÄRDERINGAR.

De sitter inramade i entrén, formulerade i årsredovisningen, presenterade på onboarding. De är genomtänkta, välformulerade och i många fall genuint menade. Och de används sällan när det verkligen gäller.

Det är inte cynism – det är ett strukturproblem. Värderingar som aldrig omsätts i konkreta beslut förlorar gradvis sin tyngd. De blir dekoration. Och när de väl behövs – i ett svårt samtal, i ett prioriteringsbeslut, i ett läge där två legitima behov pekar åt olika håll – finns ingen träning i att använda dem.

Värderingskompassen är ett försök att vända på det.



VAD ÖVNINGEN HANDLAR OM

Det här är inte en workshop för att skapa värderingar. Det är en workshop för att testa dem – att ta de värderingar som redan finns och undersöka om de faktiskt bär i verklighetens komplexa situationer. Resultatet är inte ett nytt dokument. Det är en levande konversation som teamet kan återvända till.

REFLEKTIONSFRÅGOR – INDIVIDUELLT FÖRE WORKSHOP

Ge deltagarna dessa frågor inför sessionen. Tio minuter, enskilt, utan att diskutera med varandra först.

1. Vilken av våra uttalade värderingar är du mest stolt över att vi faktiskt lever upp till – och vad konkret gör att du tänker så?
2. Vilken värdering upplever du att vi helst pratar om men sällan testar på riktigt?
3. Tänk på ett beslut du tog den senaste månaden som var svårt. Vilken värdering vägledde dig – och var det en av de uttalade, eller en outtalad?
4. Om en ny medarbetare observerade er i tre veckor – vilka värderingar skulle de se i era beteenden, oavsett vad ni säger att ni står för?
5. Var upplever du att det uppstår friktion mellan det vi säger att vi värdesätter och hur vi faktiskt prioriterar?

Instruktion för workshop – 60–90 minuter



VÄRDERINGSKOMPASSEN

– FRÅN ORD PÅ VÄGGEN TILL BESLUT I VARDAGEN

DEL 1 – DELA REFLEKTIONERNA (20 MIN)

Låt varje person dela ett svar – valfritt vilken fråga. Inga kommentarer eller diskussion ännu. Bara lyssna. Notera mönster och återkommande teman på en gemensam yta.

DEL 2 – VÄLJ EN SPÄNNING (20 MIN)

Identifiera tillsammans en situation eller ett område där ni upplever friktion mellan uttalade värderingar och faktiskt beteende. Välj en – det är viktigare att gå på djupet än på bredden.

DEL 3 – TESTA KOMPASSEN (20–30 MIN)

Ställ frågan: Om vi verkligen lät den här värderingen vägleda oss i den här situationen – vad skulle vi göra annorlunda? Låt svaren vara konkreta. Inte principer – beslut.

DEL 4 – EN ÖVERENSKOMMELSE (10 MIN)

Avsluta med en gemensam överenskommelse: ett konkret beteende eller beslutsprincip som ni åtar er att pröva fram till nästa gång ni ses.

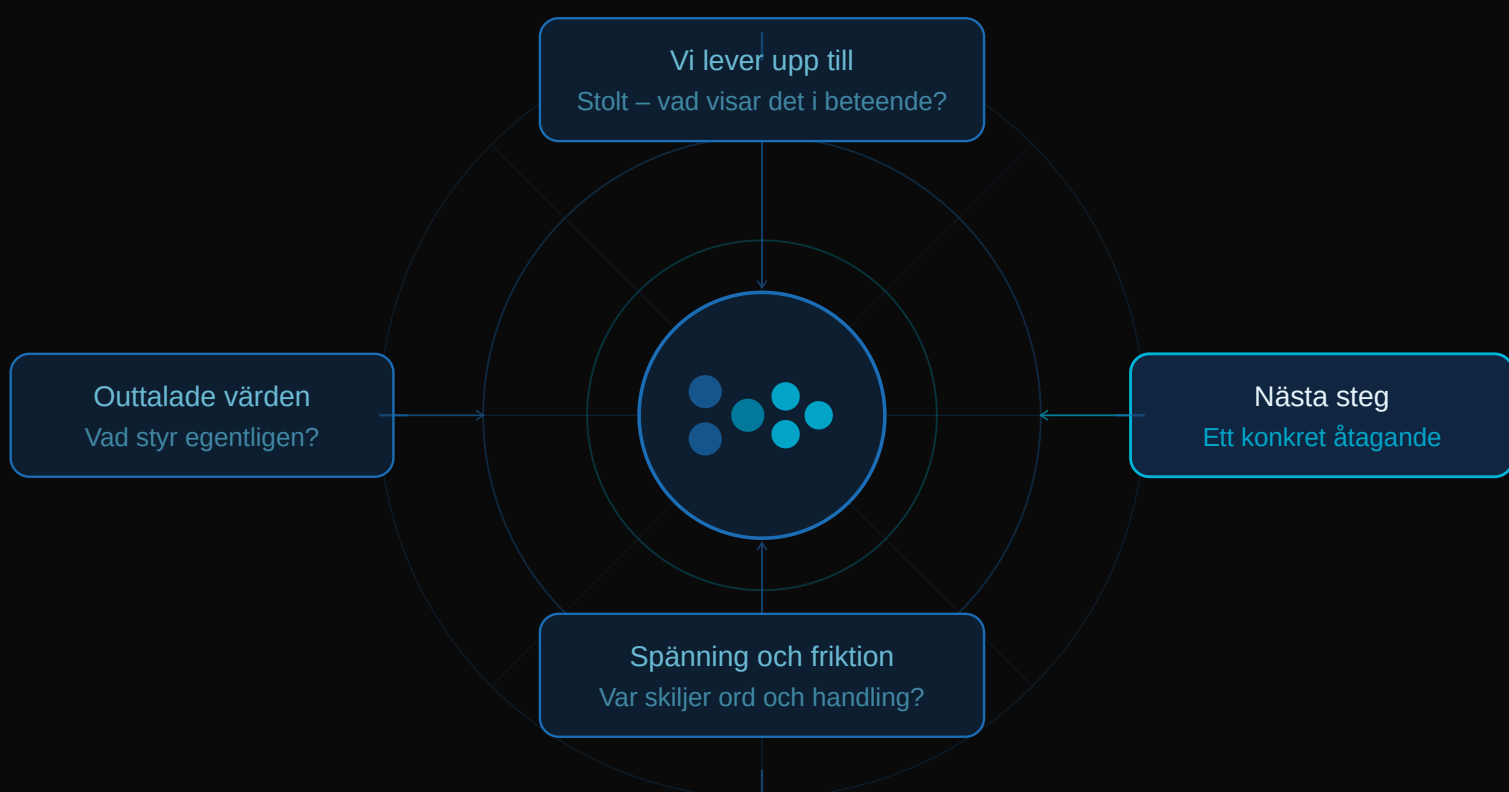
VANLIGA FALLGROPAR

Att fastna i det generella. Värderingar känns trygga på abstraktionsnivå. Workshopen tappar kraft om den aldrig landar i konkreta situationer. Håll gruppen nära verkligheten – "ge ett exempel" är din viktigaste följdfråga som facilitator.

Att leta konsensus för tidigt. Spänningar och meningsskiljaktigheter är workshopens råmaterial, inte dess problem. Om alla håller med om allt har ni förmodligen inte gått tillräckligt djupt.

Att avsluta utan åtagande. En bra konversation utan konkret nästa steg lever inte vidare. Överenskommelsen i del 4 behöver vara tillräckligt specifik för att faktiskt kunna följas upp.

VÄRDERINGSKOMPASSEN



DET HÄR ÄR LEDARSKAPETS NÄSTA NORMAL

Det finns en röd tråd genom allt vi har utforskat i det här numret.

Den handlar inte om teknik. Inte om generationer. Inte om trender som kommer och går med varje ny rapport om framtidens arbetsliv.

Den handlar om något mycket äldre och mycket mer grundläggande: vad som får en människa att välja att vara hel på jobbet – att inte lämna sin nyfikenhet, sitt omdöme och sin drivkraft i bilen på parkeringen. Sverige har kommit längre än de flesta länder i det värderingsskiftet. Det gör oss till ett slags laboratorium – ett samhälle där konsekvenserna av yttre motivations minskade kraft syns tydligare och tidigare än någon annanstans. Det vi ser här kommer andra att se om tio, tjugo år.

Det innebär att de ledare som förstår det nu – och orkar arbeta med det nu – inte bara bygger bättre organisationer. De är med och formar vad ledarskap faktiskt kan vara.

Vad det kräver

Det kräver att du som ledare är villig att byta fokus. Från att motivera till att möjliggöra. Från att ha svar till att ställa frågor som öppnar tänkandet. Från att vara tillgänglig för allt till att vara tydlig om vad som faktiskt är ditt.

Det kräver att du tar värderingar på allvar – inte som retorik, utan som arbetsverktyg. Att du låter dem testas i verkliga situationer, inte bara formuleras i fina meningar.

Och det kräver mod. Inte det dramatiska modet som syns utifrån – utan det vardagliga modet att hålla linjen när det är enklare att ge efter, att säga sanningen när det är bekvämare att runda av, att leda med riktning i en tid som belönar snabbhet och enkelhet.

Det modet går inte att köpa. Det går att träna.

En sista reflektion

Jag tror inte på ledarskap som levererar färdiga svar.

Jag tror på ledarskap som ställer frågor som blir kvar – som sätter sig i bröstskorgen och inte lämnar förrän något har förändrats, om så bara lite.

Om något i det här numret har gjort det för dig är jag nöjd.

Och om det har väckt något du vill tänka vidare på – tillsammans – vet du var du hittar mig.

Niclas

