

50 INSIKTER OM LEDARSKAP FÖR DIG SOM VILL LEDA MODIGT OCH MÄNSKLIGT

Ur boken Förändring som håller – Att leda tillsammans



Författare
Anna Ahrenfelt

KAPITEL 1: INTRODUKTION TILL SUSTAINMETODEN

Därför behövs (ännu) en bok
om ledarskap.

01

Förenklade modeller leder ofta fel

Många goda insatser
misslyckas – inte på grund
av brist på ambition, utan på
grund av ett förenklat
synsätt på hur människor
och organisationer fungerar.

02

Människan är inte en faktor – hon är motorn

Vi behöver sluta betrakta människan som en resurs att hantera. Det är i henne själva förändringskraften finns.

03

Ny syn på
process:
ett växande
skeende, inte
en linjär plan

I verkligheten rör sig
verksamheten som livet
självt – genom relationer,
rörelse och tid. Det kan
planeras, men aldrig fullt
kontrolleras.

04

Själv- organisering är inte fri lek

Att ta människors initiativkraft på allvar kräver riktning och tydlighet – inte frånvaro av styrning, utan en annan sorts styrning.

05

Sustain- metoden är strukturen i det levande

Det krävs en ledstång för att ta sig från nuläge till nyläge. Sustainmetoden är vår – utvecklad för levande organisationer, inte för maskiner.

KAPITEL 2: DEN TEORETISKA GRUNDEN

Därför behöver vi ett nytt sätt att förstå organisationer, ledarskap och förändring.

06

Organisationer är komplexa – för att människor är komplexa

Redan när två människor ska
samarbeta uppstår
oförutsägbarhet, tolkningar
och känslor.

Att förstå organisationer som
levande system – inte som
maskiner – är en
förutsättning för att leda på
riktigt.

07

Chefens och medarbetarens roller förändras – tillsammans

I levande system är inte chefen den som ensam vet och bestämmer. Ledarskap är en gemensam process, där både chef och medarbetare behöver växa in i nya roller – med mer ansvar, delaktighet och tillit.

08

Humanismen – bortglömt i management

Mycket av dagens ledarskap
bygger på kontroll, styrning
och beteendeförändring.
Men människan är mer än en
reaktion på stimuli.

Humanistisk psykologi ser
henne som en tänkande och
kännande helhet, med inne-
boende kraft till utveckling,
när förutsättningarna finns.

09

Ingen annan kan ta ansvaret för dig

Existentialismen påminner oss:
vi är fria att välja – men också
ansvariga för våra val.

I arbetslivet kan vi inte lägga
vårt engagemang, vår riktning
eller vår utveckling i någon
annans händer. Chefen kan
stötta, men ansvaret för din
insats och utveckling börjar
hos dig.

10

Ledarskap handlar om att skapa rörelse

Vi kan inte förändra andra.
Men vi kan skapa mening,
riktning och energi som
människor vill röra sig mot.

Ledarskap i levande system
handlar om att sätta rörelse i
det som redan finns – och
släppa taget om illusionen av
kontroll.

KAPITEL 3: NYLÄGET – DEN ÖNSKADE FRAMTIDEN

Det räcker inte med ledningens
PowerPoints.

11

Fågelflocken visar vägen

Förändringsresor är inte en spikrak linje. Precis som en fågelflock justerar riktning längs vägen, behöver också vi göra det – tillsammans.

12

Ett nyläge
behöver
kännas
meningsfullt

Det räcker inte att veta vad ni ska uppnå – ni behöver förstå varför det är värt att röra sig dit. Annars händer inget.

13

Allt behöver översättas – på riktigt

För att en vision ska bli verklighet måste den översättas till handling, vardag, prioriteringar och finnas i samtal.

På alla nivåer i organisationen.

14

Nyläget formas längs vägen

Du behöver en riktning, men du kommer inte ha hela bilden från början.

Nyläget blir till i takt med att människor förstår, bidrar och skapar tillsammans. Det är en del av resan – inte något du först bestämmer och sen verkställer.

15

Ledarskap är riktning, inte kontroll

Chefens uppgift är inte att sitta på alla svar – utan att skapa trygghet, peka ut riktning och bjuda in till tolkning.

När fler förstår, växer både ansvar och engagemang.

KAPITEL 4: SUSTAINMETODENS FEM STEG – FRÅN NULÄGE TILL NYLÄGE

Vill du få förändring att hålla? Då
behöver du en metod som
fungerar i vardagen.

16

Levande system behöver struktur

Förändring är komplext. Det räcker inte med vilja – du behöver riktning, ramverk och stöd längs vägen. Annars fastnar du i rundgång.



Skilj på förändring av första och andra ordningen

Första ordningen = förbättra.
Andra ordningen = förnya.

Det kräver olika stöd – och
andra ordningen kräver mod.

18

Du måste veta var du börjar

Om du inte vet var du står,
går du lätt vilse.

Första steget är att synliggöra
nuläget – det ärliga nuläget.

19

Lösningarna finns ofta i organisationen

Du har inte alla svar – men det
har ofta organisationen.

Den kollektiva intelligensen
finns redan där. Lyssnar ni?

20

Det är i arbets-
vardagen det
avgörs

Världens bästa plan spelar
ingen roll – om det inte fäster
i strukturen, kulturen och det
dagliga.

KAPITEL 5: FÖRÄNDRINGSREGISSÖREN – LEDA MED MÄNNISKAN I FOKUS

Förändring som håller byggs inte
ovanifrån – genom regi växer den fram
i verkligheten, steg för steg.

21

Ledaren bär inte allt själv

Du går från att ensam bära
ansvaret till att skapa
förändring genom tillit,
ägarskap och kollektiv
intelligens.

22

Ansvar kräver förutsättningar

Vi kan inte kräva ansvars-
tagande – vi måste skapa
förutsättningar för det att
växa.

23

Ledarskap är regi

Att leda handlar inte bara om att kommunicera – utan att regissera situationer där mening, delaktighet och riktning skapas tillsammans.

24

Dialogen är kärnprocessen

Det är i samtal vi bryter
mönster, öppnar upp för nya
perspektiv och bygger den
gemensamma förståelse som
förändring vilar på.

25

Självledarskap handlar om aktiva val

För att förändring ska hända
behöver varje människa stärka
sin förmåga att fatta medvetna
beslut och ta ansvar för sin
roll.

KAPITEL 6:

PRAKTISKA VERKTYG

Har man bara en hammare – ser allt ut som en spik. Det finns inga universella verktyg som fungerar överallt.

En förändringsregissör läser situationen och väljer – eller skapar – det verktyg som behövs just där och då.

26

När alla får rita vägen – vill fler följa med

Den gemensamma kartan
skapar samsyn, energi och
riktning.



Verkligheten är
komplex –
allt annat är
illusioner

Systemanalysen gör det svåra
hanterbart utan att förenkla
bort sanningen.

28

Kräk- seminarium – motståndet får en röst

När motståndet får tala kan det bli din starkaste förändringskraft

29

Från höftskott till prickskytte

Problemnedbrytning gör det stora och otympliga greppbart – och möjligt att agera på.

30

Det största verktyget är du

Ditt mod att följa processen
och skapa det som behövs, när
det behövs, avgör resultatet.

KAPITEL 7: ATT UTVECKLAS SOM FÖRÄNDRINGSREGISSÖR

Du kan inte styra en verksamhet mot uppsatta mål – men du kan regissera en gemensam resa.

Det handlar inte om att ha alla svar, utan om att skapa utrymme där nya svar kan växa fram.

31

Du leder
inte en plan –
du leder
människor

Förändring följer inte en rak linje. Den sker i relationer, i samtal, i motstånd och mod.

Som förändringsregissör skapar du plats för det levande – inte bara det planerade.

32

Från kartläsare till äventyrare

Det går inte att följa en
gammal karta i ny terräng.

Du behöver kunna läsa
landskapet – och våga ta steg
innan du ser hela vägen.

33

Ledarskap är ett hantverk

Det handlar inte om att vara perfekt – utan om att öva, lyssna, finjustera och ta nya tag.

Precis som en musiker stämmer sitt instrument behöver du stämma av med dig själv.

34

Skapa lägereldar där förändring får tändas

Förändringens frön groer i
samtalet, inte i styr-
dokumentet.

Lägerelden är platsen för
riktning, mod och gemenskap.
Där tänds förändringens första
gnistor.

35

Tillit är inte fluff – det är grunden

Tillit skapas när du visar att du bryr dig – lyssnar på riktigt, följer upp, står kvar.

Utan tillit stannar förändring.
Med tillit – kan allt börja röra sig.

KAPITEL 8: MOTSTÅNDETS RÖST – ATT FÖRSTÅ OCH MÖTA REAKTIONER

Motstånd är inte fienden i förändringsarbete – det är en del av själva resan.

När vi förstår vad motståndet signalerar kan vi se det som en väg till förändring och lärande, snarare än som ett hinder.

36

Motstånd är
inte ett stopp –
det är en signal

Bakom varje "nej" finns en
längtan efter trygghet,
förståelse, mening och
begriplighet.

Lyssnar du, hittar du vägen
framåt.

37

Snabba vägen reagerar – långsamma vägen lär

Hjärnan svarar reflexmässigt på förändring som ett hot.

Ledarskap handlar om att ge utrymme för den långsamma vägen – där reflektion, lärande och nya möjligheter kan växa fram.

38

Motstånd är en resurs

När du förstår vad det egentligen handlar om, blir det en drivkraft för lärande och personlig utveckling.

Öppen kritik, oro eller tvekan visar vägen till bättre beslut, andra val, nya insikter och djupare engagemang.

39

Trygghet öppnar dörrar

När människor får röra sig från
hot till lugn – och vidare till
prestation – frigörs energi,
kreativitet och ansvarstagande.

40

Lyssna på vinden, inte bara på seglen

Förändringsresor kräver att vi hör både det som bär och det som bromsar.

Motståndet är vinden som berättar när riktningen behöver justeras.

KAPITEL 9: SUSTAINABLE HUMAN BUSINESS – FILOSOFIN BAKOM

Sustainable Human Business är mer än en filosofi – det är ett nytt synsätt på framgång.

Här står människan i centrum, inte som en resurs att förbruka, utan som den minsta resultatskapande enheten.

41

Välmående är grunden för hållbara resultat

Friska, trygga och balanserade medarbetare är inte en "bonus" – de är förutsättningen för långsiktig produktivitet, innovation och tillväxt.

42

Från mekanik till liv

Organisationer är inte maskiner – de är levande system där relationer, kultur och samspel avgör om strategier kan bära frukt.

43

Människan är motorn – och värdeskaparen

Organisationer växer inte
genom kostnadsjakt, utan
genom att frigöra människors
energi, kreativitet och ansvar.

Där finns den verkliga affären.

44

Hållbarhet har tre dimensioner

Ekonomisk, social och ekologisk hållbarhet behöver ses som sammanflätade – inte som separata mål.

Utan människan faller helheten.

45

Ett mänskligt synsätt är framtidens kompass

När siffror och resultat inte längre räcker, blir riktningen tydlig: att bygga organisationer som håller över tid – för människor, affär och samhälle.

KAPITEL 10: FRÅN TANKE TILL TRANSFORMATION

Kunskap förändrar ingenting i sig. Det är först när vi omsätter den i handling som verklig transformation kan ske.

Det räcker inte att förstå – vi behöver också agera. Hållbar förändring handlar om att bygga organisationer som lär och utvecklas över tid. Nästa steg är alltid ditt.

46

Förståelse är början – modet gör skillnaden

Analys är viktigt, men
förändring sker först när vi
vågar lämna tryggheten och ta
steget ut i det okända.

47

Motstånd är en del av vägen

Utmaningar, tvivel och hinder betyder inte att du misslyckas – de är tecken på rörelse framåt.

48

Hållbar förändring är aldrig ”färdig”

Det är en pågående process av
lärande och utveckling – inte
en punkt du når en gång för
alla.

Förändring som tillstånd.

49

Små steg – varje dag

Det är uthålligheten i de konsekventa mikrostegen som bygger de stora förändringarna över tid.

50

Framtiden föds i nuet

Visioner pekar ut riktningen –
men det är dina handlingar
idag som avgör vilken framtid
som skapas.

VAD VÄCKTE DETTA HOS DIG?

Vilken insikt fastnade särskilt hos dig?

Var det något som väckte motstånd?

Vad tänker du om ditt eget ledarskap – dina styrkor och dina utmaningar?

Du behöver inte ha alla svar. Men kanske väcktes en ny tanke. En längtan efter att leda mer modigt och mänskligt. Eller ett behov av att prata med någon som förstår hur det känns när det går trögt.

Jag finns här om du vill ta nästa steg.

Vill du bolla din situation?

Boka ett (kostnadsfritt) samtal med mig – så hjälps vi åt att hitta nästa steg. Mejla mig på anna@sustainchange.se

Vill du läsa mer?

Förändring som håller – Att leda tillsammans, finns hos Adlibris, Bokus och på sustainchange.se

Med värme,
Anna

