

Dynamiskt ledarskap – av Stig Ottosson

Dynamiskt ledarskap

Konsten att förnya, förädla och hantera ordning och kaos

Stig Ottosson

Upplaga 2

2026-02-01

Betala för det du tycker kunskapen är värd

En betalningsinnovation för kunskap

Denna bok finns tillgänglig i två former:

- En fritt tillgänglig digital PDF-version som uppdateras löpande
- En tryckt version som produceras via print-on-demand

Modellen bygger på övertygelsen att kunskap av detta slag skapar sitt verkliga värde först när den prövas i praktiken.

Betalningsmodellen är inspirerad av “Pay What You Want” & Freemium Knowledge Distribution – en modell som ofta används i USA för större kunskapsbaserade verk.

1. Digital version (PDF)

Den digitala versionen är fritt tillgänglig och kan laddas ner från den här hemsidan.

Skälet är att innehållet i boken – dynamiskt ledarskap, hantering av komplexitet, innovation och omdöme – sällan kan värderas fullt ut i förväg. Först när idéerna används i ledarskap, styrelsearbete, utbildning eller förändringsarbete blir deras värde tydligt.

Om boken har gett dig praktisk nytta är du därför välkommen att i efterhand bidra ekonomiskt med det belopp du själv anser rimligt.

Betalning sker via Bankgiro 5150-5238 eller Swish till: 0761-851073

Det inbetalda beloppet inkluderar bokmoms (6 %).

Dynamiskt ledarskap – av Stig Ottosson

Om kvitto önskas meddelas detta till **stig.ottosson@tervix.se** tillsammans med uppgift om köpare, e-postadress och inbetalt Swish-belopp. I detta fall tillkommer en fakturaavgift om **75 kr (inkl. moms 25 %)**, vilken adderas till betalningen.

Förslag till frivillig ersättningsmodell

Nedan följer en vägledande modell där du själv bedömer vilket värde boken haft för dig. Skalan 0–100 avser upplevt egenvärde, där 100 motsvarar ”mycket stort värde”.

Upplevt egenvärde (0–100) Föreslagen ersättning

0–10	0 kr
10–20	50 kr
20–30	75 kr
30–40	100 kr
40–50	150 kr
50–60	200 kr
60–70	300 kr
70–80	400 kr
80–90	500 kr
90–100	Valfritt högre belopp

Modellen är inte ett krav utan ett stöd för egen värdering. Alla bidrag – stora som små – är lika välkomna.

Den digitala versionen får spridas fritt för **personligt bruk**, men får inte säljas vidare eller användas kommersiellt utan skriftligt medgivande från författaren.

Dynamiskt ledarskap – av Stig Ottosson

På detta sätt kan:

- kunskapen spridas fritt genom den digitala versionen, samtidigt som
- de som har praktisk nytta av boken bär kostnaden för den fysiska produkten.

2. Tryckt version (print-on-demand)

Den tryckta versionen produceras först när den beställs. Köparen får då initialt tillgång till PDF-versionen för att kunna bedöma innehållet.

Om en tryckt version därefter önskas kan boken beställas i paperback- eller hårdpärmsutförande genom beställning till **info@tervix.se**, med uppgift om typ av bok, antal exemplar och leveransadress.

Vid beställning anger köparen vilket värde boken haft för henne/honom. Detta belopp utgör ersättning till författaren.

Utöver detta tillkommer:

- tryckkostnad
- leveranskostnad
- gällande moms

Samtliga poster specificeras på faktura som medföljer leveransen.

Denna modell gör det möjligt att sprida kunskapen fritt i digital form samtidigt som de som väljer en tryckt bok bär kostnaden för den fysiska produktionen och det värde de upplever att boken ger.

Priset för den tryckta versionen täcker då:

Dynamiskt ledarskap – av Stig Ottosson

- tryckkostnad
- distribution

Modellen minimerar lagerhållning, svinn och onödiga mellanhänder och är därmed förenlig med bokens grundläggande syn på resurseffektivitet, ansvar och hållbar användning av resurser.

Vid beställning av större antal exemplar lämnas offert.

3. Andra möjligheter

Önskas delar av boken användas i annan publikation kan detta ske efter överenskommelse med förlaget.

Jag erbjuder även föredrag, seminarier och konsultativ dialog baserad på bokens innehåll. Upplägg och omfattning anpassas efter behov.

Stig Ottosson

©Stig Ottosson

Förlagets e-mail: penndraget@telia.com

Bokleverantör för tryckt bok: www.tervix.se

Författarkontakt: stig.ottosson@tervix.se

<https://www.linkedin.com/in/stig-ottosson-45707814/>

Inledning

Ledarskap är enkelt i princip men svårt i praktiken.

Ledarskap är enkelt i princip men svårt i praktiken. Principer kan läras, modeller kan ritas och metoder kan tränas. Det svåra är att tillämpa dem som människa, i en konkret situation, under osäkerhet och tidspress. Ledarskap påverkas då av faktorer som stresstålighet, kognitiv förmåga, kulturell bakgrund, personlighet, erfarenhet och moralisk kompass – faktorer som varierar mellan individer och över tid.

Dynamiskt ledarskap tar sin utgångspunkt i denna realitet. Det handlar därför mindre om att följa metoder och mer om att utveckla omdöme hos verkliga människor i verkliga system.

Hur är det då möjligt att åstadkomma stora och varaktiga förändringar på bråkdelen av den tid som etablerade ledningsprinciper ofta anger som nödvändig? Vid första anblicken kan frågan låta orimlig. Erfarenhet visar dock att det är fullt möjligt – men att det kräver ett annat synsätt på ledarskap. Ett synsätt som inte i första hand bygger på managementmodeller, utan på insikter från naturvetenskapen om dynamik, komplexitet och systembeteende.

Ledarskap som bygger på klassisk, newtonsk orsak–verkan-logik har utvecklats för relativt stabila och förutsägbara miljöer. I en verklighet som i praktiken är komplex, olinjär och ofta oförutsägbar räcker detta synsätt inte längre. I sådana system är det inte åtgärdens storlek som är avgörande, utan var i systemet den sätts in. Små, välriktade insatser kan få genomgripande effekter, medan stora sena åtgärder ofta ger begränsad eller till och med motsatt verkan.

Dynamiskt ledarskap – av Stig Ottosson

När världen blir alltmer komplex och stundtals kaotisk leder traditionella planerings- och kontrollmodeller ofta till ökad sårbarhet, långsamma beslut och höga omställningskostnader. Försök att skapa trygghet genom ökad kontroll riskerar i dessa lägen att få motsatt effekt. För att i stället stärka handlingskraft och långsiktig hållbarhet krävs att ledarskapets utövande förändras i grunden.

Denna bok tar sin utgångspunkt i insikter från komplexitetslära, kaosteori och studier av komplexa adaptiva system. Den visar hur dynamiskt ledarskap, förankrat i naturvetenskapliga principer och förenat med mänskligt omdöme, kan möjliggöra snabbare lärande, kortare ledtider och mer resurseffektiva förändringsprocesser – ofta med högre kvalitet och större engagemang som följd.

Dynamiskt ledarskap verkar i två världar samtidigt. Den ena är teoretisk och systemisk, med fokus på återkoppling, instabilitet, trösklar och icke-linjära samband. Den andra är mänsklig, där ledaren måste förstå hur människor samarbetar, tvivlar, inspireras, blir rädda, tar ansvar och återfår mod. Det räcker inte att analysera system; man måste också kunna läsa människor.

Här, i spänningsfältet mellan struktur och rörelse, mellan ordning och oordning, tar dynamiskt ledarskap sin form. Det är detta spänningsfält som boken utforskar.

Hur definieras dynamiskt ledarskap?

Dynamiskt ledarskap är förmågan att leda och fatta omdömesbaserade, etiskt ansvarstagande beslut i blandade systemtillstånd – stabila, instabila och kaotiska – där informationen är ofullständig, relevant erfarenhet ännu saknas och inget facit finns.

Dynamiskt ledarskap – av Stig Ottosson

Det innefattar förmågan att mobilisera kreativitet och drivkraft för att formulera, pröva och justera nya handlingsalternativ när etablerade lösningar inte längre räcker.

Till skillnad från de flesta ledarskapsteorier, som vilar på samhällsvetenskapliga och humanistiska traditioner och ofta förutsätter linjära samband och stabila strukturer, tar denna bok sin utgångspunkt i naturvetenskapens syn på dynamiska system. Detta präglar även bokens form. Den följer ingen rak linje, utan utvecklas som ett levande mönster där teman återkommer, fördjupas, vrids och kompletteras – ungefär som i tango, där riktningen uppstår genom lyhördhet, rytm och rörelse snarare än genom ett fast manus.

Bokens utgångspunkt och avgränsningar

Denna bok bygger på mer än sextio års erfarenhet av ledarskap i vitt skilda sammanhang – från ideell verksamhet och industri till akademi och offentlig sektor. I Appendix 14 ges en mer utförlig beskrivning av min vetenskapliga och yrkesmässiga bakgrund.

För att hålla huvudtexten skarp och fokuserad har vissa tabeller, figurer, historiska tillbakablickar och fördjupande exempel placerats i olika appendix. Dessa är tänkta som fördjupning och referens, inte som nödvändig förförståelse.

Boken vänder sig till utbildare, studenter, forskare samt nuvarande och blivande ledare inom privat, offentlig och ideell sektor. Den riktar sig även till politiker, styrelseledamöter, rekryterare och andra beslutsfattare som behöver förstå vilka ledarskapsförmågor som blir avgörande i en tid präglad av ökad osäkerhet och snabb förändring.

Dynamiskt ledarskap – av Stig Ottosson

Att sammanfatta decennier av erfarenheter och samtidigt knyta dem till relevant forskning i en enda bok är förstås omöjligt. Ambitionen har därför varit att erbjuda ett ramverk, en verktygslåda och ett sätt att tänka som kan stärka omdömet hos dem som leder i komplexa och osäkra miljöer.

Stig Ottosson

Förord

(andra upplagan)

Efter en förserie av boken sommaren 2025 fick jag värdefull återkoppling från läsare med olika bakgrund. Flera frågor återkom, oberoende av om läsaren var forskare, praktiker eller ledare i vardagen.

När man under lång tid arbetar med ett manus – samtidigt som man läser, reflekterar och följer hur andra forskare och praktiker beskriver liknande frågor – är det lätt att tro att resonemangen är tydliga och logiska. Just därför är återkoppling avgörande.

I denna andra upplaga har jag därför lagt till fler förklaringar, vissa förtydliganden och även medvetna upprepningar. Syftet är inte att förenkla verkligheten, utan att göra resonemangen mer tillgängliga och användbara för läsare med olika erfarenheter och behov.

Två nya kapitel har också tillkommit. Det ena belyser hur styrkedjan kan påverka möjligheterna till dynamiskt ledarskap. Det andra behandlar situationer där hierarki tillfälligt måste ges företräde framför dynamik. Båda har vuxit fram ur praktiska erfarenheter där tidigare resonemang visat sig behöva kompletteras.

Innehållsförteckning

Betala för det du tycker kunskapen är värd	2
<i>En betalningsinnovation för kunskap</i>	2
1. Digital version (PDF)	2
2. Tryckt version (print-on-demand)	4
3. Andra möjligheter	5
Inledning.....	6
Ledarskap är enkelt i princip men svårt i praktiken.	6
Hur definieras dynamiskt ledarskap?	7
Bokens utgångspunkt och avgränsningar	8
Förord	10
Innehållsförteckning.....	11
Kapitel 0. Hur boken är tänkt att läsas och användas	28
0.1 Samhällets ökande instabilitet.....	28
0.2 Ledarskapets pedagogiska kärna	29
0.3 Det nordiska arvet	29
0.4 Mot ett dynamiskt ledarskap	29
0.5 Chef och ledare	30
Kapitel 1. Ledarskapets psykologiska kärna.....	31
1.1 En miljö där människor både trivs och presterar.....	31
1.2 Två metaforer för psykologiskt ledarskap.....	32

Dynamiskt ledarskap – av Stig Ottosson

1.3	Varför psykologin måste komma före teorin.....	46
1.4	Olika sektorer, olika psykologiska logiker	46
1.5	Den ideella engagemangskedjan.....	46
1.6	Varför människor tar till sig förändring olika snabbt.....	47
1.7	Varför konflikter uppstår	52
1.8	Varför resiliensorienterade uppfattas som bromsklossar	52
1.9	Kommunikativ närvaro – den förbisedda nyckeln	53
1.10	Flödande vattnets princip för att låsa upp blockeringar	54
1.11	Innovation → resiliens → dynamisk stabilitet	61
Kapitel 2.	Ledarskap i en komplicerad värld	63
2.1	Linjär, olinjär och kaotisk utveckling.....	63
2.2	Från oordning och kaos till kollaps eller ordning	69
2.3	Små effekters stora verkan – från klotstorn till organisationer	73
2.4	Möjligheter som brytpunkter	77
2.5	När få aktörer skapar stora systemskiften	78
2.6	Innovation vs. resiliens – två helt olika utvecklingslogiker	80
2.7	Kärnan i dynamiskt ledarskap	84
2.8	Etik och värdegrund som ledarskapets grund	87
2.9	Produktvärden.....	88
2.10	Ledarskapets helhetsperspektiv	89
2.11	Dynamiskt ledarskap – bredd, allvar och tillämpning. Fel! Bokmärket är inte definierat.	
Kapitel 3.	Tumregler, handlingskraft och aktivt glömmande.....	Fel!
	Bokmärket är inte definierat.	

Dynamiskt ledarskap – av Stig Ottosson

3.1 Varför skapa tumregler **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

3.2 Att veta – utan att tänka **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

3.3 Tumregler som livlina.. **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

3.4 Praktisk klokhet och etik i snabba beslut **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

3.5 Att lära sig framåt – men berätta det bakåt **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

3.6 Vikten av aktivt glömmande **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

3.7 Systematik bakom kreativ problemlösning **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

3.8 Sammanfattning..... **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

Kapitel 4. Vad är ledarskap?..... **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

4.1 Lagom – mellan ytterligheter **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

4.2 När nordisk praktik möter anglosaxisk teori **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

4.3 Ledarskapets dimensioner **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

4.4 Ledarskap i komplexa system **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

4.5 Tumregler..... **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

4.6 Ledarskap och makt ... **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

4.7 Stolthet som ledarskapsverktyg **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

4.8 Bevara handlingsfriheten **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

Kapitel 5. Lärandets mysterium..... **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

5.1 Vad är lärande? **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

Dynamiskt ledarskap – av Stig Ottosson

5.2 Lärande genom språk – och bortom språket **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

5.3 Gruppdynamik i omvandling **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

5.4 Moderna modeller **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

5.5 De dynamiska teorierna **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

5.6 Reflektion – varför brådskar det? ... **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

Kapitel 6. Naturvetenskap och dynamiskt ledarskap . **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

6.1 Kopplingar till naturvetenskapen... **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

6.2 Från fysik till organisation – en utvecklingskedja **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

6.3 Filosofisk implikation.. **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

Kapitel 7. Praktik och teori – grunden för dynamiskt ledarskap..... **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

7.1 Aristoteles kunskapstriangel **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

7.2 Olika typer av kompetens **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

7.3 Driv och kompetens.... **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

7.4 Nyfikenhet är också en dold talang **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

7.5 Small talk som strategiskt ledarverktyg **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

7.6 Ledarskapets fyra intelligenser **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

7.7 Rätt förmåga när det gäller **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

Dynamiskt ledarskap – av Stig Ottosson

7.8 Nio andra intelligenser **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

7.9 Egenskaper som alla behöver ha ... **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

7.10 Individuell kompetens **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

7.11 Kollektiv kunskapsgenerering **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

7.12 Överföring och delning av kunskap **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

7.13 Ledarskap i motvind . **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

7.14 Tumregler för dynamiskt ledarskap **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

Kapitel 8. Olika ledarskapsstilar. **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

8.1 Ledarskapsforskning .. **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

8.2 Klassiska ledarskapsmodeller före 1940 **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

8.3 Nyanserade modeller 1940–1990.. **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

8.4 Ledarskapsutveckling från 1990 **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

8.5 Sammanfattande översikt **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

Kapitel 9. Ledartyper..... **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

9.1 Finns det naturliga ledare? **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

9.2 Definition på naturlig ledare **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

9.3 Hur många är naturliga ledare? **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

9.4 Naturliga ledare i nordisk kontext .. **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

Dynamiskt ledarskap – av Stig Ottosson

9.5 Agentiska och kommunala ledaregenskaper **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

9.6 Det pedagogiska ansvaret **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

9.7 Sammanfattning..... **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

Kapitel 10. Entreprenörers ledarskap **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

10.1 Entreprenörskap är inte som andra ledarstilar **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

10.2 Entreprenörers ledarskap och entreprenöriella roller **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

10.3 Faser i entreprenörens ledarskap **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

10.4 Storytelling som strategiskt ledarskap **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

10.5 Innovationens många ansikten **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

10.6 Värdebaserat inflytande **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

10.7 Sammanfattande reflektion **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

Kapitel 11. Olika synsätt på ledarskapsfilosofi ... **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

11.1 Klassiskt synsätt..... **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

11.2 Dynamiskt synsättet . **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

11.3 Den kvantmekaniska kontra den klassiska synen **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

11.4 Det komplexa kontra det klassiska synsättet **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

Dynamiskt ledarskap – av Stig Ottosson

11.5 Kaosteorin kontra den klassiska synen **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

11.6 Situationsbaserat ledarskap **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

Kapitel 12. Ledarskap i olika skeden **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

12.1 Dynamiskt ledarskap och kulturella skillnader **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

12.2 Att leda i föränderliga tillstånd **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

12.3 När kultur ger vika för systemdynamik **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

12.4 Ledarskap i stabilitet **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

12.5 Ledarskap i förändring **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

12.6 Ledarskap i kaos..... **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

12.7 Strategisk förmåga i kaos **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

12.8 Så samspelar kreativitet och strategi i kaos **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

12.9 Närvaro i stormen **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

12.10 Olika organisationsformer **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

12.11 Organisationens långtidsminne. **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

12.12 Sammanfattande reflektion **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

Kapitel 13. Planetorganisationen..... **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

13.1 Bakgrund..... **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

13.2 Kärnprinciper i planetorganisationen **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

Dynamiskt ledarskap – av Stig Ottosson

13.3 Planetorganisationens akilleshäla. **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

13.4 Ledarens roll **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

13.5 Kritikhantering i organisationen ... **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

13.6 Åtgärdsstrategier för ledaren **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

13.7 Teoretisk förankring .. **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

13.8 Skydda det sköra **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

13.9 Sammanfattning..... **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

Kapitel 14. Ledarskap vid produktutveckling **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

14.1 Varför produktutveckling kräver ett annat ledarskap . **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

14.2 Från statiska metoder till Dynamisk Produktutveckling **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

14.3 Produktutveckling i ett större perspektiv **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

14.4 Användarcentrerat synsätt **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

14.5 Påverkande faktorer vid produktutvecklingen **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

14.6 Viktiga produktvärden **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

14.7 Tidiga preliminära och sena definitiva beslut **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

14.8 Några tumregler **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

14.9 Var börjar man? **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

Dynamiskt ledarskap – av Stig Ottosson

14.10 Vikten av dokumentation **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

14.11 Ledarskapets arkitektur i utvecklingsprojekt **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

14.12 Från styrning till omdöme **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

14.13 Varför ledarskap ser olika ut i olika verksamheter.... **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

14.13 Fyra ögon ökar kvaliteten **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

14.13.4 *Ledarskap i digital utveckling..* **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

14.13.5 *Visualisering som demokrativerktyg* **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

14.13.6 *Ledarskapets blinda fläck i forskningen* **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

14.14 Sammanfattning..... **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

Kapitel 15 Utvecklingen av de dynamiska teorierna ... **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

15.1 Varför konsten kom före vetenskapen **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

15.2 Konst, vetenskap och praktisk klokhet **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

15.3 Från Småland till världen **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

15.4 Schumpeters skapande förstörelse i vardagsformat . **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

15.5 Att börja med det man har **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

15.6 Praktisk klokhet i beslut **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

Dynamiskt ledarskap – av Stig Ottosson

15.7 Planetorganisationen i praktiken . **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

15.8 Newton dominerar även marknadsutvecklingen **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

15.9 Enkelhet som strategi och som kultur **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

15.10 Tillförlitlig forskning – studera i praktiken **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

15.11 Forskning som livsform – kreativitet, flöde och kunskapens natur **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

15.12 Förrädisk meritering – när mätbarhet ersätter kunskap **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

15.13 Att bedöma slutsatser **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

15.14 Superviktig slutsats **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

Kapitel 16 Lärarledarskap i en komplex skolmiljö **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

16.1 Svenska skolsystemets komplexitet **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

16.2 Dynamiskt ledarskap i fem stadier **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

16.3 Tydlig struktur och förebyggande strategier **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

16.4 Relationskompetens i praktiken .. **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

16.5 Kontextkänslig klassrumsorganisation **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

Dynamiskt ledarskap – av Stig Ottosson

16.6 Etiska dilemman - individ och grupp **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

16.7 Professionell återkoppling och utveckling **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

16.8 Ökande krav på dynamiskt ledarskap i skolan **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

16.9 Blir naturliga ledare mobbare? **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

16.10 Ledarutbildning för elever **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

16.11 Ett case om mobbning och exkludering **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

16.12 Mobbning utanför skolan och i vuxenlivet **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

16.13 Studiero **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

16.14 Rum, ägandeskap och studiero . **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

16.15 Pedagogisk filosofi och skolarkitektur **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

16.16 Stolthet och lärande **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

Kapitel 17. Ledarskap i offentlig sektor **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

17.1 Styrning av verksamhet i offentlighetens tjänst **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

17.2 Arvet från NPM och ledarskapets återkomst **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

17.2.1 NPM – vad, när och hur? **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

17.2.2 Biverkningar och kritik **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

Dynamiskt ledarskap – av Stig Ottosson

17.2.3 Att åtgärda tillitens brister **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

17.2.4 Planetorganisationen – tillitens skyddssystem **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

17.3 Från flödeslogik till närvaro **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

17.4 Från flödeslogik till hybridvård **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

17.5 Ledarskap i vård och socialtjänst **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

17.6 BUS i vården..... **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

17.7 Utförarnas roll i ett styrsystem utan facit **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

17.8 Spridningseffekter av flödeslogik i hälsosektorn **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

17.9 Från flödeslogik till närvaro i skolans **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

17.10 Sammanfattning..... **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

Kapitel 18. AI i lärande och arbete ... **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

18.1 Inledning – från verktyg till villkor . **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

18.2 Nya mönster i arbetet **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

18.3 Användningsmönster **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

18.4 Roller som förändras **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

18.5 Risker och skydd **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

18.6 Checklista för dynamiskt AI-ledarskap **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

18.7 Slutcheck före användning **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

Dynamiskt ledarskap – av Stig Ottosson

Kapitel 19. Fegt ledarskap **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

19.1 När modet sviker **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

19.2 Vad kännetecknar fegt ledarskap? **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

19.3 Motsatsen till fegt ledarskap **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

19.4 Värdegrunden prövas **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

19.5 Konsekvenser av fegt ledarskap .. **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

19.6 Varför uppstår fegt ledarskap? **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

19.7 Väger ut ur fegt ledarskap **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

19.8 Största felet: att inte göra något alls **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

19.9 Att undvika fegt ledarskap **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

19.10 Överdriven positivitet och negativitet **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

19.11 Idéstöld och tillitens erosion **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

19.12 Vad gör man när modet sviktar? **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

Kapitel 20. Sviktande ledarskap **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

20.1 Den velige ledaren **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

20.2 Den överdrivet kontrollerande **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

20.3 Den konflikträdde **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

20.4 Den karismatiska utan substans . **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

20.5 Den strukturförlamade **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

Dynamiskt ledarskap – av Stig Ottosson

20.6 Den utbrände **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

20.7 När gruppen vänder sig mot kollegan **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

20.8 Destruktivt ledarskap **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

20.8 Sammanfattning..... **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

Kapitel 21. Regeln om noll fördröjning **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

21.1 Tid är inte bara pengar **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

21.2 När svar dröjer, ta till reservuppgifter **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

Kapitel 22. Att utveckla ett dynamiskt ledarskap **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

22.1 Ledarskap växer inte av sig självt. **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

22.2 Reflektion i handlingens skugga .. **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

22.3 Praktisk träning i verkliga dilemman **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

22.4 Ledarskapets hantverk **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

22.5 Att växa genom motgång **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

Kapitel 23 Styrkedjan i dynamiska organisationer **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

23.1 Avgränsning **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

23.2 Analytisk introduktion **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

23.3 Stämman – styrkedjans fundament **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

Dynamiskt ledarskap – av Stig Ottosson

23.4 Styrelsen – riktning, ansvar och systemisk stabilitet .. **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

23.5 Ordföranden – navet i styrkedjan . **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

23.6 Den operativa ledaren – systemets adaptiva motor ... **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

23.7 När ordförande och operativ ledare är samma person **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

23.8 Styrelsens storlek – en dynamisk variabel **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

23.9 Tjänstgöringstid – när stabilitet blir stagnation **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

23.10 Den nye operativa ledarens utsatthet **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

23.11 Mandatbegränsningar – strukturerad förnyelse **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

23.12 När rekryteringen sviktar **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

23.13 Sammanfattning..... **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

Kapitel 24. När hierarki går före dynamik..... **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

24.2 polis, militär, kriminalvård) **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

24.2 Kriminalvård och latent våld **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

24.3 Slutsats..... **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

25. Referenser **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

25.1 Om referenslistan..... **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

Dynamiskt ledarskap – av Stig Ottosson

25.2 Bokens referenser **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

Efterord – Kunskap, ansvar och framtidens ledarskap **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

Appendix 1. Interna och externa och kaossituationer **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

A1.1 Hur hantera interna kaossituationer? **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

A1.2 Hur hantera externa kaossituationer? **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

Appendix 2. Two views of life **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

The Complex vs. the Classic view **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

The Quantum vs. the Classic view **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

The Chaos vs. the Classic view **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

Appendix 3. En moralisk kompass ... **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

A3.1 Inledning **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

A3.2 Konfucius och dygdernas väg **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

A3.3 Religionernas gyllene regel **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

A3.4 Upplysningens filosofi **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

A3.5 Rotarys fyrfågeprov som moralisk tumregel **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

A3.6 Nutida utmaningar i en komplex tid **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

Appendix 4. Etik och moral i det dynamiska ledarskapet **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

Dynamiskt ledarskap – av Stig Ottosson

A4.1 Inledning – Värdegrund och värderingsstyrd hållning. **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

A4.2 Dynamiskt ansvar – att förutse det ingen märker **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

A4.3 När snabbhet ersätter ansvar **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

A4.4 BUS-modellen – ledarskap med etisk kompass **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

A4.5 Trustmark kontra Varumärke i ett BUS-perspektiv **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

A4.4 När tekniska framsteg blir maktmedel **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

Appendix 5. Produkttyper och utvecklingmetoder **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

A5.1 Hårdvara, mjukvara och embedded systems **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

A5.2: Utvecklingsmetoder **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

Appendix 6. Tumregler och dynamisk teori..... **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

A6.1 Syftet med tumregler **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

A6.1.2 Metaforer och modeller för beslutspraktik **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

A6.1.3 Praktiska tumregler – kort och konkret **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

Appendix 7. Planetorganisationen i verkligheten **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

Dynamiskt ledarskap – av Stig Ottosson

Appendix 8. Hur kunde Öckeröarna Rotaryklubb växa så snabbt? **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

Appendix 9. Rotaryklubbens styrelse som nätverksorganisation **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

Befattningshavarnas roll i styrelsen och verksamheten **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

Roller och ansvar – översikt **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

Befattningshavarnas roll i relation till presidenten **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

Checklista: Styrelsens beslut och Presidentens ansvar **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

Tumregel **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

Appendix 10. Agilt ledarskap **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

A10.1 Bakgrunden till det agila synsättet **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

A10.2 Det agila manifestet **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

A10.3 Agil programmering **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

A10.4 Scrum och dess roller **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

A10.5 Scrum Master och ledarskap **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

A10.6 Scrum of Scrums och SAFe **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

A10.7 Spridning utanför mjukvaruvärlden **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

A10.8 Kritik mot det agila manifestet... **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

A10.9 Slutsatser om agilt ledarskap **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

Dynamiskt ledarskap – av Stig Ottosson

A10.10 Referenser **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

Appendix 11. Nordisk kultur och Jantelagen..... **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

A11.1 Nordisk kultur **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

A11.2: Något om Jantelagen **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

Appendix 12. Åldersdiskriminering i examination **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

A12.1 Inledning **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

A12.2 När bedömningsformer ersätter kompetens **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

A12.3 Rättsligt och pedagogiskt perspektiv på indirekt diskriminering **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

A12.4 Erfarenhet som kunskapsform .. **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

A12.5 Ett konkret exempel när erfarenhet inte räknas **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

A12.6 Ett praktiskt alternativ: muntlig examination i grupp **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

A12.7 Erfarenhetsbaserad rättvisa i bedömning **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

A12.8 Ett dynamiskt ledarskapsperspektiv **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

A12.9 Fördelar som man inte tänker på **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

A12.10 Avslutande reflektion **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

Referenser – APA 7 **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

- Appendix. 13. Stolthet och skam **Fel! Bokmärket är inte definierat.**
2. Stolthet och skam **Fel! Bokmärket är inte definierat.**
- 2.1 Stolthet och skam är varandras motsatser **Fel! Bokmärket är inte definierat.**
- 2.2 Innebörden av att vara stolt **Fel! Bokmärket är inte definierat.**
- 2.3 Positiva förebilder **Fel! Bokmärket är inte definierat.**
- 2.4 Negativa förebilder **Fel! Bokmärket är inte definierat.**
- 2.5 Effekter av att känna skam **Fel! Bokmärket är inte definierat.**
- 2.6 Ångest och panik **Fel! Bokmärket är inte definierat.**
- 2.7 Skam och depression . **Fel! Bokmärket är inte definierat.**
- 2.8 Från stolthet till depression och självmordstankar **Fel! Bokmärket är inte definierat.**
3. Psykoanalysens syn på stolthet och skam **Fel! Bokmärket är inte definierat.**
4. Stolthet och psykiskt välbefinnande **Fel! Bokmärket är inte definierat.**
5. Stolthetspåverkare **Fel! Bokmärket är inte definierat.**
- 5.1 Självkänsla **Fel! Bokmärket är inte definierat.**
- 5.2 Metakognition **Fel! Bokmärket är inte definierat.**
- 5.3 Förhöjd självkänsla **Fel! Bokmärket är inte definierat.**
- 5.4 Självförtroende **Fel! Bokmärket är inte definierat.**
- 5.5 Att känna sig stolt och viktig **Fel! Bokmärket är inte definierat.**
- 5.6 Självhävdelse **Fel! Bokmärket är inte definierat.**
- 5.7 Överlägsenhetsbeteende **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

Dynamiskt ledarskap – av Stig Ottosson

5.8 Om narcissism **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

5.9 Underdånighet **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

5.10 Underlägsenhet och mindervärdeskomplex **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

Appendix 14. Från individuell forskning till kollektiv kunskapsproduktion
Fel! Bokmärket är inte definierat.

Ett skifte i vetenskapens arbetsform ... **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

Forskningsfusk, reproducerbarhet och systemrisk **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

Positionen för denna bok.. **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

Vetenskap som komplext adaptivt system – Slutsats **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

Positionen för denna bok.. **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

Vetenskap som komplext adaptivt system **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

Slutsats **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

Appendix 15. Presentation av författaren **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

A15.1 Erfarenheter och kvalifikationer **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

A15.2 Mina erfarenheter från skolvärlden **Fel! Bokmärket är inte definierat.**

Kapitel 0. Hur boken är tänkt att läsas och användas

Den här boken är skriven för att både kunna läsas sammanhängande och användas selektivt, beroende på situation, behov och sammanhang. Den kan läsas från pärm till pärm, men ska också fungera som en uppslagsbok för praktiskt ledarskap, både i komplexa och föränderliga miljöer liksom i mer stabila situationer. Kapitlen är därför utformade så att de kan läsas fristående, samtidigt som de hänger samman genom återkommande begrepp, modeller och tumregler.

Upprepningar är därför avsiktliga. När samma idé uttrycks på delvis olika sätt ökar chansen att den fastnar, kan tillämpas och översättas till läsarens egen verklighet. Om boken läses i sin helhet kan vissa resonemang kännas igen. Om den däremot används selektivt fungerar repetitionen som en genväg till handling.

Den kan läsas från pärm till pärm, men ska också fungera som en uppslagsbok

0.1 Samhällets ökande instabilitet

Dagens samhälle präglas av ökande instabilitet som snabbt kan glida över i oordning eller kaos om situationer inte hanteras med omdöme, kreativitet och handlingskraft. Detta ställer höga krav på ledarskap i familjer, skolor, företag, offentlig verksamhet och ideella organisationer.

Trots detta behandlar många ledarskapsböcker främst stabila och linjära situationer. Den här boken tar sin utgångspunkt i motsatsen: hur man leder när osäkerhet, oförutsägbarhet och brist på facit är normalläge.

0.2 Ledarskapets pedagogiska kärna

Ledarskap har alltid haft en stark pedagogisk dimension. Redan de klassiska kinesiska filosoferna betonade detta. Konfucius framhöll ledarens ansvar att visa vägen genom eget exempel. Laozi menade att den bästa ledaren får människor att känna att de kan lyckas. Xunzi betonade träning, imitation och undervisning som grund för utveckling.

Att leda är därför tätt förbundet med didaktisk förmåga – att förklara, visa, skapa förståelse och vara ett föredöme. Samtidigt behandlas pedagogik sällan explicit i akademiska ledarskapsutbildningar, med undantag för skolans och försvarssektorns värld.

0.3 Det nordiska arvet

I Norden växte en särskild ledarskapstradition fram, formad av både bondesamhällets samarbete och officersutbildningens disciplin. Den kom att präglas av låg maktdistans, stark tillit och nära koppling mellan kunskap och handling. Denna tradition skiljer sig tydligt från både den anglosaxiska och den ryska kulturen.

Historiskt mötte nordiska ledare olika förutsättningar när de verkade utanför Norden. I dessa möten blev skillnader i synen på auktoritet, ansvar och lärande tydliga – skillnader som fortfarande påverkar hur ledarskap utövas och uppfattas.

0.4 Mot ett dynamiskt ledarskap

Lärande och ledarskap handlar inte enbart om språk. Det handlar lika mycket om att göra, visa, pröva och inspirera. I dag behöver denna pedagogiska dimension förenas med insikter från naturvetenskapen. Kvantfysiken visar att osäkerhet är ett grundvillkor. Komplexitetsteorin beskriver

Dynamiskt ledarskap – av Stig Ottosson

självorganiserande system. Kaosteorin visar hur ordning kan växa fram ur oordning.

Tillsammans utgör dessa perspektiv tankeverktyg för ledarskap i en tid där perfekta planer saknas och där lärande sker genom handling, reflektion och justering.

0.5 Chef och ledare

Boken skiljer mellan chef och ledare, även om rollerna ofta sammanfaller. Chefen har ett formellt mandat och ett ansvar som följer av position. Ledaren bygger sitt inflytande genom förtroende, relationer och förmågan att skapa mening och riktning.

I dynamiska miljöer är det ofta ledarskapet, snarare än chefsrollen, som avgör om organisationen utvecklas eller stagnerar.

Med denna orientering som grund börjar boken där allt dynamiskt ledarskap tar sin början: i människans psykologiska verklighet.

Kapitel 1. Ledarskapets psykologiska kärna

Dynamiskt ledarskap börjar inte med modeller, metoder eller organisationsscheman. Det börjar med människan. Alla system – hur tekniskt avancerade eller organisatoriskt genomarbetade de än är – formas i praktiken av mänskligt beteende, relationer och omdömen. Därför måste ledarskapets psykologiska dimension förstås innan teorier och strukturer kan få verklig betydelse.

I komplexa och föränderliga miljöer är det sällan bristen på kunskap som utgör det största hindret. Snarare handlar svårigheterna om hur människor reagerar på osäkerhet, förändring, ansvar och tidspress. Ledarskapets kärna ligger därför i att skapa förutsättningar där människor både kan fungera väl och prestera över tid.

1.1 En miljö där människor både trivs och presterar

Kärnan i allt ledarskap är att skapa en **psykologisk miljö** där människor vågar ta ansvar, utvecklas och vill bidra på riktigt till verksamhetens gemensamma riktning och resultat. En sådan miljö kännetecknas av att människor:

- vill vara där,
- känner sig trygga,
- utvecklas,
- vågar ta ansvar, och
- kan prestera tillsammans.

Detta är inte en ”mjuk” del av ledarskapet – det är **dess fundament**.

I ett dynamiskt ledarskap innebär detta att ledaren aktivt behöver kunna:

Dynamiskt ledarskap – av Stig Ottosson

- uppmuntra idéer och nyfikenhet,
- skapa stolthet, mening och sammanhang,
- visa genuint intresse för människor,
- hantera konflikter tidigt, öppet och respektfullt,
- bemöta störande och illvilliga beteenden innan de får fäste,
- vara tydlig när situationen kräver det,
- skapa trygghet i oordning och under press, samt
- öppna för kreativitet när något nytt behöver uppstå.

I komplexa system – vilket alla mänskliga organisationer är – fungerar **gemenskap** som en stabiliserande kraft. När regler, planer och prognoser förlorar sin styrande verkan är det i stället gemenskapen – tilliten, relationerna och den gemensamma riktningen – som håller systemet samman. Det är dessa förmågor som avgör om en grupp förblir funktionell när stabilitet ersätts av rörelse, och om människor väljer att följa ledaren när vägen framåt är osäker eller när man befinner sig i väglös terräng.

Gemenskap kan här förstås som ett **emergent tillstånd** i ett socialt system, där tillit, riktning och relationer samverkar så att individers motivation och gruppens funktion förstärker varandra.

1.2 Två metaforer för psykologiskt ledarskap

När en person utses till formell ledare uppifrån – eller växer fram som informell ledare i en grupp – uppstår uppgiften att skapa en fungerande och harmonisk helhet. Detta tar alltid tid, och blir särskilt tydligt när man tar över en grupp som präglats av stagnation, konflikter eller splittring.

Dessutom bär medlemmarna med sig olika erfarenheter, konkurrens-
mönster och skilda uppfattningar om:

- huruvida förändring behövs,

Dynamiskt ledarskap – av Stig Ottosson

- vad som bör förändras,
- hur förändringar kan eller bör ske,
- och i vilken takt förändringen ska ske.

Att leda en sådan grupp kan liknas vid att träda in som extraförälder efter en skilsmässa – eller i sin mest krävande form: att bli fosterförälder för ett barn som levt i otrygghet. Har man dessutom begränsad tid, som ofta gäller för interimsledare, blir metaforen om att skapa en fungerande och trygg ”familj” särskilt relevant.

Samtidigt måste gruppen fungera professionellt på ett sätt som kan liknas vid att vara dirigent för en stor orkester.

Att vara en god ledare – särskilt i ideell verksamhet som t.ex. Rotary – innebär därför att förena den goda förälderns omsorg med den goda dirigentens samordning.

Ledarskapets paradox: att synas mindre när allt fungerar

Ett ofta förbisettt kännetecken på moget ledarskap är förmågan att tåla att själv hamna i bakgrunden när verksamheten fungerar väl. När systemet är i balans, när människor samarbetar, tar ansvar och når resultat, minskar behovet av synlig styrning.

För många ledare är detta psykologiskt svårt: att acceptera att den egna rollen blir mindre synlig just när arbetet lyckas. Men ur ett systemperspektiv är detta inte ett misslyckande — det är ett tecken på hög funktion. Ledaren har då lyckats skapa riktning, gemenskap och självreglering i systemet.

Samtidigt är beröm ett av ledarskapets starkaste verktyg, men bara när det är kopplat till tydliga förväntningar. Utan en gemensam förståelse för

Dynamiskt ledarskap – av Stig Ottosson

vad som faktiskt menas med ”bra”, riskerar beröm att skapa osäkerhet och frustration snarare än motivation.

I dynamiska system blir därför ledarens uppgift inte att jaga synlighet, utan att kontinuerligt kalibrera förväntningar, återkoppling och riktning så att människor vet:

- vad som är viktigt
- varför det är viktigt
- hur deras bidrag passar in i helheten

När detta fungerar, träder ledaren naturligt tillbaka — inte för att rollen försvinner, utan för att systemet nu bär sig självt.

1.2.1 Den gode föräldern

Metaforen den gode föräldern beskriver balansen mellan två grundkrafter: **ramen och värmen**. Den gode föräldern skapar inte bara trygghet för individen, utan också **gemenskap i gruppen**, vilket gör att varje medlem vågar bidra, utvecklas och ta ansvar.

En god förälder skapar trygghet, sätter gränser, visar omtanke, utmanar och upprätthåller rättvisa. Det är **exakt samma kvaliteter** som gör att organisationer fungerar när förutsättningarna förändras.

Ledarskap handlar inte om att behandla vuxna som barn, utan om att skapa en psykologisk miljö där människor vågar ta ansvar, utvecklas och vill bidra på riktigt även när förutsättningarna förändras, kartan är ofullständig och vägen framåt ännu inte är synlig.

Dynamiskt ledarskap – av Stig Ottosson

En god förälder växlar dessutom roller beroende på situation. Det är denna situationskänsliga dubbelhet som gör metaforen så kraftfull i alla typer av ledarskap.

Några viktiga egenskaper som gäller för en god förälder är:

- pushar när potential finns – även när individen själv tvivlar
- bromsar när risken blir för stor
- lyfter och bekräftar även små framsteg
- berömmar ansträngning, inte bara perfekta resultat
- entusiasmerar genom energi och närvaro
- stöttar i motgång utan att ta över ansvaret
- sätter gränser med respekt
- hjälper människor att se sina styrkor och nästa utvecklingssteg
- förmedlar hopp och stabilitet i kaos
- står kvar även i svåra samtal och konflikter

Precis som i en familj skapar detta psykologisk trygghet – den viktigaste förutsättningen för att människor skall våga ta initiativ, erkänna misstag, prova nya idéer och hålla riktning när omvärlden förändras.

1.2.2 Den gode dirigenten

Att leda en organisation, ett projekt eller en grupp kan i många avseenden liknas vid att vara dirigent för en symfoniorkester. Uppgiften är inte att själv spela – eller ens kunna spela – varje instrument, utan att skapa de förutsättningar under vilka varje musiker kan prestera sitt bästa, individuellt och i gemenskap med helheten, oavsett vilken situation orkestern befinner sig i vid framförandet.

En mindre skicklig dirigent fokuserar främst på takt, tempo och korrekt utförande. Resultatet blir ofta tekniskt korrekt men själlöst – en mekanisk

Dynamiskt ledarskap – av Stig Ottosson

tolkning som inte gör rättvisa vare sig åt musikstycket, upphovsmannen eller publiken.

En riktigt god dirigent skapar däremot:

- en gemensam teknisk och musikalisk tolkning av helheten
- en stark känsla av mening och riktning
- en levande gemenskap där tillit, relationer och ansvar växer fram
- ett klimat av ömsesidigt stöd
- mod att ta risker och utveckla uttrycket
- en kultur där varje individ växer genom samspelet

Dirigenten blir därmed samtidigt ledare, lärare, coach, psykolog och arkitekt för den sociala miljön – och ytterst ansvarig för att orkestern inte bara fungerar, utan klingar som en helhet.

En god dirigent:

- utbildar och tränar långsiktigt
- utvecklar varje individs potential
- skapar trygghet för lärande och misstag
- bygger gemenskap så att musikerna inte bara samverkar – utan vill samverka
- balanserar krav och omsorg
- ger tydlig riktning utan att kväva kreativiteten
- anpassar sitt ledarskap efter orkesterns mognad och situation

När musiken blir komplex, tempot höjs eller pressen ökar måste dirigenten vara stabil, tydlig och närvarande.

Det är i dessa lägen som gemenskapen blir systemets stabiliserande kraft – precis som i organisationer under förändring, ordning och kaos.

Detta är exakt samma krav som ställs på dynamiskt ledarskap.

1.2.3 När informellt och formellt ledarskap samexisterar

I alla organisationer uppstår förr eller senare en komplex ledarskapssituation, till exempel när en formell ledare utses i en redan existerande grupp. I de flesta fall har gruppen då redan utvecklat ett informellt ledarskap. Den informelle ledaren har – särskilt om ingen formell ledare funnits under längre tid – byggt upp hög trovärdighet, stark social förankring och ofta också ett reellt inflytande baserat på erfarenhet, kompetens eller personligt omdöme.

I praktiken är detta inte undantag utan regel. I varje levande organisation uppstår informella ledare så snart nya problem, osäkerhet eller alternativa handlingsvägar visar sig. När ett problem saknar givna svar söker människor naturligt efter de som upplevs ha omdöme, erfarenhet, mod eller idéer. Därmed uppstår informellt ledarskap som en spontan systemeffekt.

Informellt ledarskap är därför inte ett organisatoriskt avvikelsefenomen, utan ett normalt uttryck för hur komplexa sociala system fungerar under förändring. Det framträder särskilt tydligt när:

- olika uppfattningar om lösningar, tempo eller riktning kolliderar
- nya situationer saknar etablerade beslutsregler
- organisationens strukturer ännu inte hunnit anpassas till verkligheten

Den avgörande frågan blir därför inte **om** informellt ledarskap uppstår, utan hur samspelet mellan informellt och formellt ledarskap hanteras.

När detta samspel präglas av mognad, ömsesidig respekt och tydlighet skapas kraftfull kollektiv intelligens. I sådana system uppstår den

Dynamiskt ledarskap – av Stig Ottosson

holistiska effekten att helheten blir större än summan av delarna: summan av gruppens samlade kunskap, erfarenhet och omdöme överstiger vad individerna var för sig kan prestera.

En viktig del av denna kollektiva intelligens är att kunskap inte enbart lagras i människor, utan även i artefakter — såsom prototyper, modeller, skisser, dokument, kod, berättelser och arbetsätt. Mycket av denna kunskap är tyst, situationsbunden och svår att formulera i ord, men blir synlig och verksam genom handling och gemensam praktik.

I dynamiska organisationer fungerar sådana artefakter som ett förlängt organisatoriskt minne och som bärare av gemensamt lärande. De möjliggör kontinuitet, koordination och snabb återkoppling även när människor byts ut och när situationer förändras.

När samspelet mellan informellt och formellt ledarskap däremot hanteras bristfälligt uppstår friktion, maktkamper och låsningar, vilket i förlängningen skapar systemisk instabilitet. Detta inträffar särskilt när det informella ledarskapet:

- börjar konkurrera med eller undergräva den formella ledaren,
- etablerar parallella beslutsstrukturer, eller
- bygger lojaliteter vid sidan av organisationens uppdrag.

I ett dynamiskt ledarskap blir därför relationen mellan formellt och informellt ledarskap en av systemets mest kritiska balanspunkter.

Den **formella ledarens uppgift** är att:

- se och erkänna informella ledare,
- inkludera dem i riktningen, och
- samtidigt tydliggöra ansvar, mandat och beslutsvägar.

Den **informella ledarens uppgift** är att:

- bidra utan att ta över,
- stärka helheten snarare än den egna positionen, och
- visa lojalitet mot uppdraget även när personliga uppfattningar skiljer sig åt.

Ledarskap är därmed både **skapande av samspel** och **ansvarsfull styrning av processer**.

1.2.4 Styrelsen och dirigenten – ett avgörande samspel

Dirigentmetaforen blir särskilt kraftfull när man tydligt skiljer på styrelsens och ledarens roller – en distinktion som är central i modern bolagsstyrning och organisationsforskning (Mintzberg, 2009; Tricker, 2019).

I denna analogi är:

- dirigenten den operativa ledaren,
- orkestern organisationen,
- styrelsen konsertarrangören, ägaren och beskyddaren av helheten.

Styrelsens uppgift är således inte att spela instrumenten och inte heller att ta över dirigentens roll. I stället är styrelsens huvudsakliga ansvar att (Cadbury, 1992; OECD, 2015; Tricker, 2019):

- fastställa uppdrag, mål och ramar,
- säkra resurser, struktur och legitimitet,
- skydda organisationens långsiktiga funktion,
- och hålla dirigenten ansvarig för helheten

Dynamiskt ledarskap – av Stig Ottosson

När styrelsen börjar att styra musiken direkt, ge instruktioner till enskilda musiker eller gå förbi dirigenten i operativa frågor uppstår välkända systemproblem (Garratt, 2010; Mintzberg, 2009; Sundaramurthy & Lewis, 2003):

- otydlighet i ansvar,
- rollkonflikter,
- ansvarsförskjutning,
- och i förlängningen organisatorisk instabilitet

Ett av styrelsens viktigaste – och mest förbisedda – bidrag till dynamiskt ledarskap är därför just att inte ingripa i den operativa ledningen, även när trycket ökar eller när styrelseledamöter själva har stark operativ erfarenhet. Detta är särskilt svårt i situationer där en tidigare VD blir styrelseordförande, eftersom gränsen mellan styrning och ledning då lätt suddas ut (Tricker, 2019; Roberts, McNulty & Stiles, 2005).

En central uppgift för styrelseordföranden är att skapa gemenskap i styrelsen – en arbetsmiljö präglad av tillit, öppenhet och gemensamt ansvarstagande. Utan denna gemenskap förvandlas styrelsen lätt till ett fragmenterat kontrollorgan i stället för ett strategiskt stöd för verksamhetens ledning.

En väl fungerande styrelse:

- ger dirigenten handlingsutrymme,
- står stadigt i motvind,
- och byter dirigent när det verkligen behövs – men aldrig genom att stegvis undergräva ledarskapet.

Forskningen visar tydligt att organisationer som upprätthåller denna rollbalans uppnår högre strategisk stabilitet, bättre krishantering och större

långsiktig överlevnadsförmåga (Sundaramurthy & Lewis, 2003; Garratt, 2010).

Detta är en av de mest förbisedda men avgörande framgångsfaktorerna i komplexa organisationer.

1.2.5 Beröringens roll för dynamiskt ledarskap

Beröring är ett av de mest grundläggande kännetecknen för en god far eller mor är förmågan att skapa trygghet i sitt barns vardag – inte genom detaljerad kontroll, utan genom närvaro, relationell lyhördhet och små, sinnrika trygghetssignaler. En central del av dessa trygghetssignaler är beröring: en hand på axeln, en kram, en klapp på ryggen eller att lägga en hand över ett barns hand när något känns svårt. Dessa små gester reglerar barnets nervsystem, minskar stress och ökar modet att utforska.

Forskning visar att beröring aktiverar kroppens sociala trygghetssystem via nervbanor som är centrala för social reglering och samspel, och att detta stödjer känslor av säkerhet och kontakt (Porges, 2003; Bosch & Young, 2018). John Bowlbys begrepp *secure base* beskriver hur en trygg relation till en vårdgivare fungerar som en stabil bas från vilken barnet vågar utforska världen – en kärnidé i anknytningsteorin (Bowlby, 1969/1982).

På motsvarande sätt är beröring ett av de mest grundläggande, om än subtila, verktygen i ett dynamiskt ledarskap. När medarbetare känner sig trygga vågar de experimentera, tänka nytt, prova vägar som inte är färdigritade och hantera oordning utan att paralyseras. Trygghet är motorn i dynamik.

Beröring i arbetslivet och i sociala sammanhang i övrigt måste förstås vara kulturellt och individuellt anpassad, men forskning visar att kort,

icke-intim beröring, till exempel en hand på axeln eller ett handslag med två händer, kan ha liknande psykologiska effekter: människor upplever ledaren som närvarande, stödjande och mer att lita på (Major & Heslin, 1982; Kraus et al., 2010).

Beröring i dynamiskt ledarskap fungerar därför som en mikrosignal av trygghet, som i sin tur skapar:

- mod att agera i osäkerhet,
- öppenhet för förändring,
- vilja att samarbeta,
- och förmåga att hantera kaos utan att fastna i rädsla.

1.2.6 Närvaro, mikrosignaler och engagemang

I ett dynamiskt ledarskap är det ofta inte de stora, strategiska utspelen som gör störst skillnad, utan det som händer i vardagen. Det är i de små, kontinuerliga handlingarna – sättet ledaren lyssnar, uppmärksammar, bekräftar och skapar sammanhang – som trygghet och engagemang byggs. En god ledare agerar här på samma sätt som en god far eller mor: genom närvaro, relationell lyhördhet och små trygghetssignaler som visar att ”jag ser dig, jag hör dig, och du är en viktig del av helheten”.

Närvaro i vardagen innebär att vara nära teamet, fånga upp stämningar tidigt och våga ta både de enkla och de svåra samtalen. Det handlar om att skapa tid och utrymme för reflektion och lärande – inte bara produktion. Genom att uppmärksamma framsteg, fira små segrar och visa tillit till individens ansvar och kompetens hålls engagemanget levande över tid.

Engagemang skapas i miljöer där människor känner trygghet, delaktighet och mening. När vi förstår varför vårt arbete spelar roll och hur vårt bidrag påverkar helheten växer motivationen. I komplexa och dynamiska

Dynamiskt ledarskap – av Stig Ottosson

miljöer är just meningsskapande en av ledarens mest centrala uppgifter. Det är lätt att tappa riktningen i vardagens tempo; därför är ledarens återkommande påminnelse om uppdraget – och varför det betyder något – avgörande.

Ett dynamiskt ledarskap kan inte ge motivation, men det kan skapa förutsättningar för motivation att växa. Trygghet, tillit och tydliga mikrosignaler av närvaro fungerar som katalysatorer för inre drivkrafter. Det handlar om små handlingar, gemensamma rutiner, skratt, uppskattning och känslan av att lyckas tillsammans. Det är i det kontinuerliga, inte i de tillfälliga kraftinsatserna, som både engagemang och resiliens växer fram.

1.2.7 Management by Walking Around (MBWA)

Management by Walking Around (MBWA) är ett praktiskt verktyg för att skapa denna typ av närvaro. Metoden fungerar när den kombineras med:

- **Handling** – ledaren stödjer aktivt medarbetarna, undanröjer hinder och bidrar till att lösa problem.
- **Återkoppling** – frågor och signaler som fångas upp återkopplas snabbt, även om svaret är ”jag har inte hela bilden ännu, men jag återkommer”.
- **Problemlösning** – små friktioner och hinder adresseras direkt, utan att de växer till organisatoriska låsningar.

När MBWA praktiseras på detta sätt uppfattas ledaren som **äktthet i rörelse**: någon som både lyssnar och agerar, som är närvarande i vardagen och samtidigt binder ihop konkreta observationer med verksamhetens riktning och mål.

När MBWA däremot används som en symbolisk ritual, utan uppföljning eller vilja att agera, tappar det sin kraft. Det skapar snarare cynism än trygghet: medarbetarna märker när något bara är en metod, inte en intention. (Bernstein, Huang, & Barrot 2012)

I ett dynamiskt ledarskap är därför formeln enkel:

Närvaro + handling = förtroende, flöde och engagemang.

Det är denna kombination som gör att små mikrosignaler i vardagen kan omvandlas till stora effekter i beteenden, lärande och organisatorisk resiliens.

1.2.8 Närvaro, trygghet och engagemang

Några tumregler för dynamiskt ledarskap är:

1. **Var närvarande i vardagen.**

Ledarskap sker i det dagliga flödet – i korridoren, vid kaffemaskinen och i de små stunderna mellan möten.

2. **Praktisera Management by Walking Around (MBWA).**

Rör dig regelbundet i organisationen. Visa dig, lyssna, ställ frågor, fånga upp stämningar och lär dig hur arbetet faktiskt fungerar. MBWA skapar relationer, ger mikrosignaler av trygghet och fångar variationer innan de blir problem.

3. **Läs stämningar tidigt.**

Genom närvaro – fysisk och digital – ser du orosmoln, energi och klimatförändringar i gruppen innan de påverkar arbetet. Ge snabb återkoppling!

4. **Ge små trygghetssignaler varje dag.**

En blick, ett leende, en uppmuntran eller en kort beröring vid rätt tillfälle kan stabilisera en hel arbetsgrupp i perioder av oordning.

5. **Bygg engagemang genom små segrar.**
Uppmärksamma framsteg, synliggör lärande och fira det som fungerar. Det förstärker både motivation och mening.
6. **Skapa förutsättningar för inre motivation.**
Du kan inte ge motivation – men du kan skapa en miljö där motivation växer av sig själv genom trygghet, delaktighet och mening.
7. **Förklara sammanhanget – ofta.**
Gemensam riktning behöver repeteras i en rörlig värld. Mening är en färskvara.
8. **Lyssna före du leder.**
De flesta dynamiska situationer kräver en lyssnande ledare snarare än en instruerande.
9. **Skapa delaktighet i riktningen, inte detaljstyrningen.**
I komplexa miljöer måste människor förstå *varför*, medan *hur* utvecklas lokalt genom experiment, feedback och lärande.
10. **Ge tillit öppet och tidigt.**
Tillit fungerar som en katalysator: den förstärker ansvarstagande och frigör kreativitet.
11. **Normalisera lärande – även genom misstag.**
I dynamik är misstag inte avvikelser utan information. Lärandet är kontinuerligt, inte episodiskt.
12. **Arbeta flödande, inte pressande.**
Följ motståndets form. Gå runt låsningar, skapa små bevis och öppna flödet – flödande-vattnets-principen.
13. **Var den trygga basen.**
Precis som i anknytningsteorin är trygghet den viktigaste förutsättningen för att människor ska våga agera i osäkerhet, experimentera och hantera kaos.

1.3 Varför psykologin måste komma före teorin

Många organisationer börjar i fel ände: man introducerar modeller, processer och metoder utan att först bygga de psykologiska förutsättningarna. Resultatet blir motstånd, cynism, låg energi och ”metodtrötthet”.

En metod fungerar aldrig bättre än den miljö den implementeras i. Modeller kan förklara dynamik, men det är människor som skapar den. Därför börjar dynamiskt ledarskap alltid med det psykologiska fundamentet.

1.4 Olika sektorer, olika psykologiska logiker

Även om de mänskliga mekanismerna är universella, ser ledarskapets villkor olika ut i olika sektorer.

- **Privat sektor** har ofta tydligare mål, strukturer och incitament.
- **Offentlig sektor** präglas av regler, stabilitet och politiska ramar.
- **Ideell sektor** saknar nästan allt detta – där bygger allt på frivillighet, mening, kultur och relationer.

Det gör ledarskap i ideell sektor både mer utmanande och mer avslöjande. Här fungerar bara ett ledarskap som bygger på tillit, värme, rättvisa och förmågan att skapa ett socialt sammanhang som människor vill stanna i.

1.5 Den ideella engagemangskedjan

I ideella organisationer behöver ledaren hålla ihop en kedja av psykologiska steg:

- **Synlighet** – att människor får veta att organisationen finns.

- **Intresse** – att de förstår varför den spelar roll.
- **Medlemskap** – att de vill ansluta.
- **Stolthet** – att de känner att de hör hemma.
- **Aktivitet** – att de börjar bidra.
- **Kvarstannande** – att de trivs och vill fortsätta.

De flesta ideella organisationer lider inte brist på **aktiva** och **stolta** medlemmar. Det är därför dynamiskt ledarskap är helt avgörande i denna sektor.

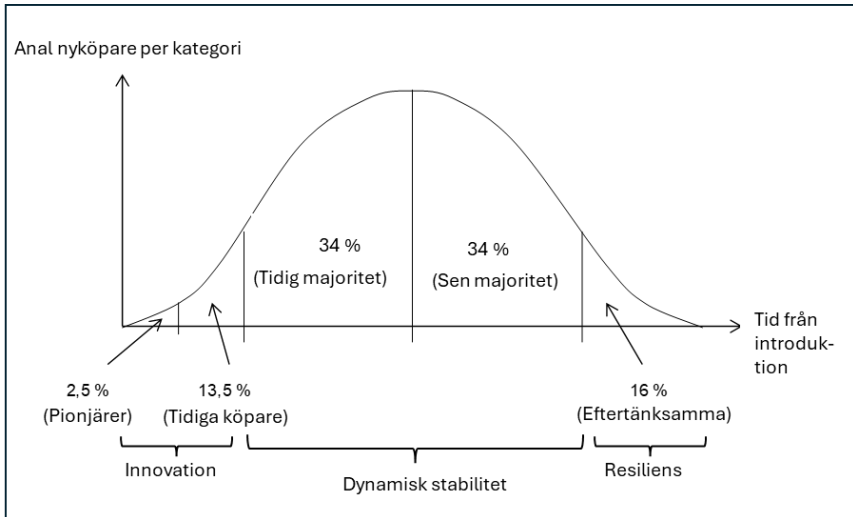
1.6 Varför människor tar till sig förändring olika snabbt

I förändringsprocesser tar människor till sig förändring olika snabbt. De första följer ofta en tydligare, mer förutsägbar bana, men när fler ska följa efter blir rörelsen slingrande, icke-linjär med fullt av återkopplingar.

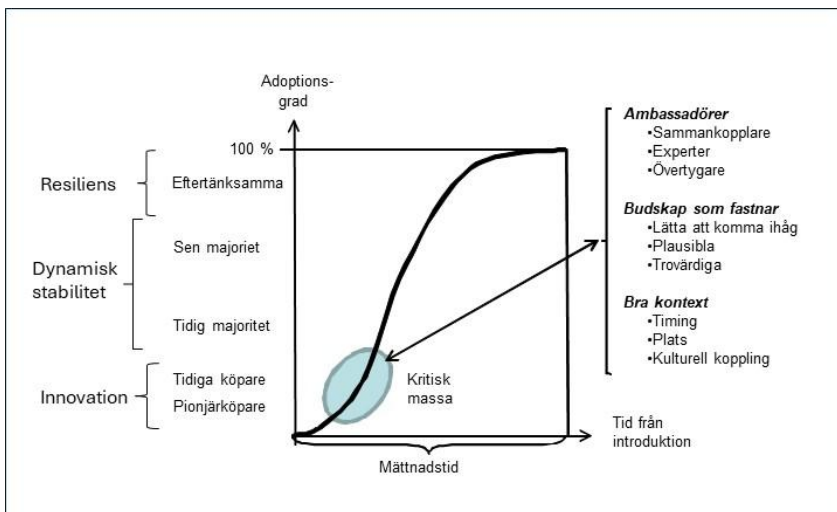
Adoptionskurvan (se figur 1a) utvecklades ursprungligen för att beskriva hur människor tar till sig nya produkter. Men den visar sig vara **minst lika relevant i ledarskap**, eftersom den fångar hur olika individer reagerar på förändring, risk, oordning och nya möjligheter. I denna bok används därför adoptionskurvan som en **dynamisk modell för mänskligt beteende i förändringsprocesser**.

Figur 1b visar adoptionskurvan ur perspektivet hur lång tid det tar innan hela organisationen har tagit till sig och arbetar enligt ett nytt synsätt. Varje gång en nyanställd tillkommer som inte känner till det nya synsättet – eller filosofin – behövs uppgradering så att kurvan inte faller tillbaka och effekten minskas efterhand. Figuren visar också vad som krävs för att tillväxten skall kunna fortsätta när kritisk massa har nåtts.

Dynamiskt ledarskap – av Stig Ottosson



Figur 1a. Adoptionskurvan för olika "köparkategorier" av produkter, idéer och budskap (Baserad på Ottosson 2018)



Figur 1b. *Tiden det tar från introduktion av nya principer och arbetssätt i en organisation till dessa att alla har tagit till sig den (Baserad på Ottosson 2018)*

1.6.1 Pionjärerna – förändringens antenner

Pionjärer i ledarskap är de som i litteraturen går under namn som entreprenörer, intraprenörer och innovatörer (se kapitel 10.2.1). De kännetecknas av:

- nyfikenhet,
- experimentlust,
- risktagande,
- tolerans för oordning,
- förmågan att se möjligheter tidigt.

De fungerar som **systemets antenner**: de känner av vad som är möjligt innan andra gör det.

Men samma egenskaper gör att pionjärer ibland springer för snabbt och tappar förankring. De rör sig i rörelsens logik – inte stabilitetens.

Tidiga användare – brobyggarna

De översätter pionjärernas idéer till något som andra kan förstå, använda och relatera till. De är de första som skapar **praktisk legitimitet** för det nya.

Majoriteten – stabilisatorerna

De vill se bevis, tydlighet och praktiska resultat. De bär upp organisationens stabilitet och behöver trygghet för att våga röra sig.

De eftertänksamma – resiliensens väktare

De värnar om det som fungerar eller har fungerat, ser risker och söker bevara kontinuitet. Generellt sett står de inte för bakåtsträvande, utan för **omsorg om kvalitet och hållbarhet**. Detta även om det kan leda till negativ utveckling karaktäriserat av uttrycket ”Det var bättre förut”.

1.6.2 Innovation och resiliens som två grundkrafter

Tillsammans representerar dessa grupper två fundamentala krafter i alla komplexa system:

- **innovation**, som söker det nya,
- **resiliens**, som skyddar det som har fungerat.

Båda behövs men följer olika logiker och rör sig i olika hastigheter. Det är i mötet mellan dessa rytmer som förändringskonflikter uppstår.

1.6.3 Pionjären som ledare när systemet är resiliensdominerat

En speciell situation uppstår när **pionjären själv är verksamhetens ledare** samtidigt som beslutsarenan – ofta en styrelse – domineras av eftertänksamma som prioriterar resiliens. Spänningar uppstår då av det faktum att:

- ledaren vill skapa rörelse och utveckling framåt medan.
- styrelsen vill bevara stabilitet samtidigt som den inte ser behovet av utveckling.

I sådana situationer är pionjärrollen både kritisk och utsatt. Ledaren agerar i rörelsens logik men möter en omgivning som agerar i stabilitetens logik. Det är här många förnyelseprocesser stannar upp.

1.6.4 Interimsledaren som pionjär på systemnivå

I många organisationer anlitas en interimsledare just när systemet har stannat av, när osäkerheten är hög eller när förändringar inte går framåt. Interimsledaren fungerar då som en pionjär i organisatorisk skala.

En interimsledare träder ofta in när:

- systemet har fastnat,
- strukturer är otydliga,
- beslutsvägar är normativt inlåsta,
- eller när förändringar inte längre rör sig framåt.

I dessa lägen bidrar interimsledaren med egenskaper som annars saknas i organisationen. Hen:

- skapar rörelse när andra ser hinder,
- tydliggör prioriteringar,
- tar nödvändiga beslut i rätt tid,
- frigör organisationen från inlåsnings,
- bygger energi att gå från stagnation till rörelse.

Precis som entreprenörer och intraprenörer arbetar interimsledare:

- med korta beslutscykler,
- med fokus på resultat framför procedurer,
- med hög tolerans för osäkerhet och
- med förmåga att etablera riktning i komplexa situationer.

De utgör därför en pionjärkraft på systemnivå.

När denna roll saknas – eller när den inte ges utrymme – riskerar organisationer att stagnera även när den interna kompetensen är hög.

1.7 Varför konflikter uppstår

Konflikter i en organisation uppstår inte för att någon grupp ”har fel”, utan för att människor reagerar utifrån olika logiker och ”mognar” olika för förändringar, nya idéer och synsätt. Spänningar uppstår genom att:

- **Pionjärer** tolkar försiktighet som brist på mod.
- **Eftertänksamma, som också på svenska går under det negativa namnet eftersläntare**, tolkar snabbhet som ansvarslöshet.
- **Majoriteten** vill ha tydlighet, evidens och ordning innan de tar steg framåt.

När dessa krafter inte synkroniseras uppstår friktion. När de integreras uppstår **dynamisk stabilitet** – förmågan att förändras utan att tappa identitet, kvalitet eller kompetens, vilket är kärnan i dynamiskt ledarskap.

1.8 Varför resiliensorienterade uppfattas som bromsklossar

Människor förhåller sig olika till oordning, risk och rörelse. Detta är inte en psykologisk brist utan en systemlogik.

Pionjärer tänker i möjligheter

De är nyfikna, resultatorienterade och vill snabbt testa idéer, lära av utfallet och fatta preliminära beslut för att skapa rörelse.

Resiliensorienterade tänker i konsekvenser

De värnar stabilitet, erfarenhet och kontinuitet. De vill ha ”hängslen och livrem” innan beslut tas. Deras fokus är risk, kvalitet och hållbarhet.

Båda logikerna är rationella – men i olika faser av förändring.

Därför uppstår missförstånd:

- Pionjärer uppfattar resiliensbärare som ”negativa” eller långsamma.
- Resiliensorienterade uppfattar pionjärer som ”snabba” eller vårdslösa.

1.9 Kommunikativ närvaro – den förbisedda nyckeln

Att synkronisera innovation och resiliens är inte främst en fråga om analys eller modeller. Det kräver **kommunikativ närvaro** – förmågan att bygga trygghet, kontakt och riktning när osäkerheten är hög.

Det är en förmåga som sällan lärs ut i ledarskapsutbildningar men som är central bl.a. i:

- **officersutbildningar**, där röst, hållning och ansvarstagande tränas,
- **scenskolor**, där tydlighet, närvaro och relationell kontakt är grundläggande.

En dynamisk ledare skapar trygghet genom små handlingar: att lyssna aktivt, visa genuint intresse, tala tydligt och lugnt, möta blicken och ibland förstärka relationen genom ett kort samtal i förbifarten.

Sådana handlingar påverkar psykologisk trygghet mer än formella direktiv.

1.10 Flödande vattnets princip för att låsa upp blockeringar

När en ledare möter motstånd eller hinder för viktiga förändringar kan hen antingen försöka att röja dem ur vägen genom att ta strid – något som ofta är kostsamt, tidskrävande och riskfyllt – eller välja en annan väg. Ett mer effektivt alternativ är att gå runt hindret och fortsätta framåt, för att senare – om det behövs – återvända till det som återstår när motståndet har försvagats eller passerats.

I dynamiskt ledarskap kallas denna strategi **flödande vattnets princip**.

Precis som vatten söker sig runt hinder genom att följa minsta motståndets väg, skapar ledaren osofistikerade och enkla lågriskinitiativ för att snabbt ta reda på vad som fungerar i praktiken innan formella beslut fattas. Strategin motsvarar den BAD–PAD–MAD-logik som används i dynamisk produktutveckling (se kapitel 14.3), där grova, tidiga alternativtestningar ger bättre beslutsunderlag än vad detaljerade planer och förstudier kan ge.

Flödande vattnets princip är särskilt värdefull när **pionjärlogik möter resilienslogik** och organisationen fastnar i en systemlösningar. I sådana situationer leder teoretiska diskussioner sällan framåt, eftersom osäkerhet och riskaversion blockerar beslut. Med flödande vattnets princip skapas i stället **snabba, konkreta och riskfria experiment** som visar vad som faktiskt fungerar – och vad som inte gör det – i verkligheten.

Så länge man saknar fungerande och testade lösningar att ta ställning till, förblir besluten chansartade. Därför behöver ledaren ibland testa flera grova och oputsade alternativ, antingen parallellt eller i snabb följd. Metaforiskt liknar detta mer **att skjuta med hagelbössa än att ägna sig åt prickskytte**: syftet är inte precision från början, utan att få träffbilderna som underlag för nästa steg.

En central egenskap i flödande-vattnet-strategin är att den är **reversibel**. Om ett initiativ väcker irritation eller misstolkas kan ledaren alltid göra en så kallad pudel och förklara:

”Jag agerade för att komma vidare och skapa underlag för ett mer informerat beslut.

Jag beklagar om det uppfattades som att jag gick utanför mitt mandat.”

I de allra flesta fall räcker detta för att återställa förtroendet – särskilt när initiativet samtidigt har gett värdefull kunskap och ökad förståelse för verkligheten. Resiliensorienterade aktörer reagerar i regel betydligt mildare på en ursäkt i efterhand än på ett riskfyllt beslut i förväg.

Därför är **lågkostnadsidétester** inte bara rationellt kloka – de är även psykologiskt och organisatoriskt säkra. De sänker tröskeln för att röra sig framåt i komplexa miljöer, utan att utlösa onödiga konflikter, och skapar samtidigt det empiriska underlag som resiliensorienterade behöver för att kunna acceptera förändring.

1.10.1 Att låsa upp systemlösning i ideell verksamhet

I ideella organisationer är medlemsrekrytering avgörande för långsiktig livskraft. En praktisk tumregel är att varje år rekrytera nya medlemmar motsvarande minst 10–20 procent av föregående års medlemsantal. Annars ökar medelåldern, rotationen i styrelsearbetet avtar och förutsättningarna för förnyelse försvagas. Utan kontinuerlig nyrekrytering tenderar organisationen att gradvis tappa relevans och innovationsförmåga.

Efter min tid som distriktsguvernör i Rotary flyttade jag till en ny ort och blev ombedd att – baserat på min erfarenhet – ta rollen som president i den lokala klubben. Klubben hade en lång och stolt historia, men rekryteringen hade i praktiken upphört. Styrelsen bestod av personer som suttit

länge i sina roller och som var starkt resiliensorienterade. Nästan varje förnyelseidé avvisades direkt eller möttes av krav på omfattande utredningar, trots att idéerna redan var väl prövade i andra klubbar.

Detta var ett klassiskt fall av systemlåsning där **pionjärlogik mötte resilienslogik**. Resiliensorienterade accepterar sällan förändring på principiella grunder; de behöver se att något fungerar i praktiken innan de kan stödja det. I detta fall förstärktes låsningen av en tydlig **dubbelbindning**:

- klubben behövde snabb förnyelse för att återfå livskraft,
- men presidentskapet var bara ett år, vilket gjorde tidsfönstret mycket litet.

För att ta oss ur denna låsning tillämpade jag **flödande vattnets princip**. I stället för att gå i direkt konflikt med styrelsens motstånd öppnade jag för små, konkreta initiativ där engagerade medlemmar uppmuntrades att genomföra egna mikrotester och sonderingar. Syftet var att skapa synliga, verifierbara resultat som i steg två kunde presenteras för styrelsen som faktiska bevis – inte visioner.

En positiv bieffekt var att engagemanget ökade markant: fler medlemmar deltog i aktiviteter, fler bidrog med idéer och närvaron vid våra möten steg.

Två lärdomar blev särskilt tydliga:

- **När resiliensorienterade är i majoritet kan pionjären sällan övertyga med ord.**
- **Handling och synliga resultat förändrar systemets logik inifrån.**

Dynamiskt ledarskap – av Stig Ottosson

Om ett mer omfattande test ändå skulle väcka oro kan ledaren enkelt mildra reaktionen genom att klargöra motivet:

”Syftet var att skapa ny kunskap och ett bättre beslutsunderlag – inte att gå förbi styrelsen.”

På så sätt blir flödande vattnets princip ett praktiskt, låg-risk-baserat sätt att kombinera nödvändig förnyelse med respekt för organisationens behov av stabilitet och kontinuitet.

1.10.2 Att låsa upp systemlåsnings i företag

Liknande dynamik återfinns i mogna företag – särskilt i verksamheter präglade av **Newtonska principer**, där världen antas vara linjär, förutsägbar och möjlig att planera fram i detalj. I sådana miljöer premieras kontroll, analys och riskminimering framför lärande, experiment och utforskning. Styrsystemen blir därför ofta mer inriktade på att undvika fel än på att utveckla rätt.

I mitt första uppdrag efter doktorsexamen, som laboratoriechef på ITT Flygt AB, mötte jag ett tydligt exempel på detta. Där fanns en fast regel: en ny produkt fick inte utvecklas förrän Product Board hade gett grönt ljus baserat på:

- genomförd marknadsanalys som visade en potentiellt stor marknad,
- avsatt budget, och
- i förväg verifierad affärsnytta.

Avsikten var att minimera risk. Resultatet blev det motsatta: **företaget hade inte lanserat en enda helt ny produkt på nästan 20 år.**

Dynamiskt ledarskap – av Stig Ottosson

Det Newtonska synsättets största brist blev här uppenbar. Man försökte göra marknadsundersökningar på något som ännu inte fanns – vilket i praktiken är omöjligt. De enda som kan ge relevanta svar om något radikalt nytt är **pionjärerna**, dvs. de kunder som är öppna för nya lösningar och gärna vill ligga före andra. När analyser i stället baseras på majoritetens svar får man en bild av det förflutna, inte av framtiden.

Systemlåsningen bestod i att **planeringslogiken hade trängt undan innovationslogiken**. Organisationen ville veta innan den lärde – och just därför lärde den aldrig. I en sådan struktur blir osäkerhet något som ska elimineras, inte något som ska hanteras genom experiment.

Även här visade sig **flödande vattnets princip** vara den enda framkomliga vägen. Den tekniske direktören, Bertil Englesson, valde att gå vid sidan av de formella reglerna för att bryta stagnationen. På hans initiativ utvecklade vi en fungerande prototyp på en ny produktidé med stor marknadspotential och genomförde användartester **utan att först begära godkännande** enligt det etablerade beslutsflödet.

Efter justeringar tillsammans med en pionjärkund visade testerna mycket goda resultat. När konceptet sedan presenterades för Product Board fanns det inte längre någon teoretisk osäkerhet att diskutera – bara ett konkret, verifierat och efterfrågat lösningsförslag. VD:n godkände utvecklingen av en helt ny produktgeneration och gav marknadsavdelningen i uppdrag att ta fram en strategi för vad som kom att bli **F-pumpen**, som än idag är en viktig produkt i Flygts pumpportfölj.

Därefter gav VD den tekniske direktören ett tydligt besked:

”Så här får du inte göra igen.”

Reaktionen fångar kärnan i flödande vattnets logik – och samtidigt den paradox som präglar mogna organisationer:

- **När bevisen är starkare än den upplevda risken anpassar sig systemen efter verkligheten.**
- **Det är resultatet – inte processen – som övertygar.**

1.10.3 Fördelar med flödande-vattnets princip

Flödande vattnets princip är en av de viktigaste verktygen i dynamiskt ledarskap. Den gör det möjligt att skapa rörelse, lärande och resultat även i miljöer där motståndet är stort och osäkerheten hög. Några centrala fördelar är följande:

1. Skapar framsteg utan onödiga konflikter

Genom att gå runt hinder i stället för att frontalkrocka med dem undviks prestige, låsningar och maktspel. Principen gör det möjligt att skapa rörelse även när oppositionen är stark eller formellt förankrad.

2. Minskar osäkerhet genom praktiska bevis

Små prototyper, tester och pilotinsatser ger konkret kunskap som ersätter teoretiska resonemang. När något fungerar i praktiken försvinner större delen av den politiska och organisatoriska tvekan.

3. Möjliggör snabbt och billigt lärande

I stället för omfattande förstudier och tung planering byggs kunskap genom små steg. Misslyckanden blir billiga och lärandet sker i realtid – vilket är nödvändigt i komplexa miljöer där ingen förhandsanalys kan fånga alla variabler.

4. Öppnar för kund- och användarmedverkan

Tidiga tester gör det möjligt att involvera pilotkunder och andra aktörer

som kan validera behov, dela risk och ibland bidra med finansiering. Detta ger legitimitet, fart och förankring både internt och externt.

5. Skapar energi och “tidiga segrar”

Små konkreta framsteg bygger momentum, minskar motståndet och ökar motivationen. Organisationen får bevis på att förändring är möjlig.

6. Flyttar fokus från regler till resultat

När ett koncept är bevisat fungerande blir regelverket mindre viktigt. Diskussionen skiftar från:

“Är detta tillåtet?” till: “Vad fungerar bäst?”

Detta minskar byråkratiska blockeringar och ökar innovationskraften.

7. Stärker ledarens handlingsutrymme i komplexa situationer

I oordning och kaos kan ledaren inte alltid invänta formella beslut. Principen möjliggör initiativtagande utan att skapa öppen konflikt med strukturen – så länge stegen är små, reversibla och transparenta i efterhand.

8. Synliggör dolda hinder och flaskhalsar

Små praktiska steg avslöjar var motståndet egentligen sitter: i processer, individer, kultur eller resursflöden. Sådana hinder syns sällan i teoretiska analyser.

9. Minskar risk genom att prova i liten skala

I stället för att satsa stort från början testas idéer i kontrollerade, kostnadseffektiva experiment. Detta reducerar risk för både ledare och organisation – och gör att misslyckanden blir lärande, inte katastrofer.

1.10.4 Fungerar i ordning, oordning och kaos

Flödande vattnets princip fungerar i alla tre grundtillstånden som dynamiskt ledarskap hanterar:

- **I ordning:** driver den innovation genom små experiment som kompletterar rutiner och stabilitet.
- **I oordning:** skapar den struktur genom att snabbt synliggöra vad som fungerar och vad som inte gör det.
- **I kaos:** ger den riktning och kontroll eftersom den erbjuder ett sätt att skapa fotfästen och reducera osäkerhet när läget är instabilt.

Principens styrka ligger i att den inte förutsätter perfekt information eller full kontroll – den bygger i stället på lärande, rörelse och relation till verkligheten. Därför är den ett av de mest kraftfulla verktygen för att förena innovation och resiliens, och därmed för att skapa dynamisk stabilitet.

1.11 Innovation → resiliens → dynamisk stabilitet

I varje förändringsprocess kommer **innovation först**. Det är den kraft som öppnar möjligheter, skapar rörelse och gör det möjligt att se något utöver det invanda. Innovationsfasen är till sin natur oordnad, experimentell och präglad av parallella försök.

Resiliens kommer sedan.

Det är fasen där organisationen återtar balansen, värderar resultat och avgör vad som ska bevaras, anpassas eller lämnas bakom. Resiliensen är inte konservativ – den är kvalitetskontroll, identitetsbärare och garant för långsiktig hållbarhet.

I **Dynamisk Produktutveckling (DPD)** avspeglas växlingen mellan dessa två logiker tydligt (se kapitel 14.3):

- **BAD–PAD–MAD** motsvarar innovationsfasen: öppet sökande, parallella spår, kreativ oordning.
- **Benchmarking** → **CAD** motsvarar resiliensfasen: värdering, konsolidering och struktur.

Kort uttryckt:

- **Innovation = oordning → skapande**
- **Resiliens = värdering → stabilisering**

En dynamisk ledare måste därför kontinuerligt känna in när organisationen behöver **mer innovation** – och när den behöver **mer resiliens**. Att ge för mycket av det ena eller det andra leder antingen till kaos eller stagnation.

Det är just denna växling som skapar **dynamisk stabilitet**: organisationens förmåga att förändras utan att förlora identitet, kvalitet eller kompetens. Det är kärnan i dynamiskt ledarskap.

Kapitel 2. Ledarskap i en komplicerad värld

2.1 Linjär, olinjär och kaotisk utveckling

2.1.1 Vad skiljer linjär, olinjär och kaotisk utveckling åt?

Utveckling i tekniska, organisatoriska och sociala system kan beskrivas med tre idealtyper: linjär, olinjär och kaotisk. Dessa beskriver inte verkligheten i sin helhet, men fungerar som analytiska hjälpmedel för att förstå hur förändring uppstår och betar sig över tid.

Linjär utveckling kännetecknas av proportionella samband mellan orsak och verkan. En förändring ger en förutsägbar effekt, och utvecklingen kan i stor utsträckning planeras, extrapoleras och kontrolleras. Denna typ av utveckling förutsätter stabila omgivningsvillkor.

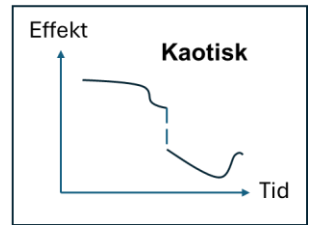
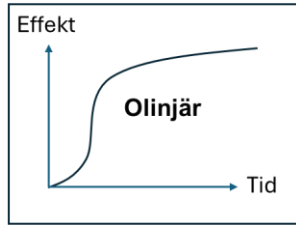
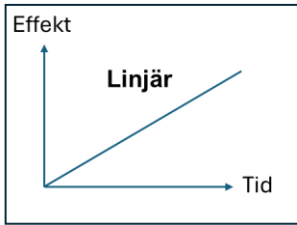
Olinjär utveckling är sammanhängande men inte proportionell. Små förändringar kan få stora effekter, medan stora insatser ibland ger begränsat resultat. Utfallet beror på återkopplingar, kontext och timing snarare än på insatsens storlek.

Kaotisk utveckling uppstår när kontinuiteten bryts. Systemet genomgår då ett tillståndsskifte där tidigare samband och regler upphör att gälla. Förloppet blir svårt eller omöjligt att förutsäga, och återgång till tidigare tillstånd kan vara omöjlig.

Grafisk beskrivning av de tre tillstånden:

- **Linjär:** rak linje
- **Olinjär:** slät men krökt linje (utjämnad över tid)
- **Kaotisk:** diskontinuerlig eller kraftigt fluktuerande kurva

Dynamiskt ledarskap – av Stig Ottosson



2.1.2 Bilkörning som systemmetafor

Ett vardagsnära sätt att förstå skillnaden mellan linjär, olinjär och kaotisk utveckling är att betrakta bilkörning som ett y - t -diagram, där y representerar hastighet och t tiden.

När bilen startar från stillastående och accelererar jämnt upp till exempelvis 50 km/h i stadstrafik är utvecklingen linjär. Förändringen är proportionell och förutsägbar: varje tidsenhet ger ungefär samma ökning i hastighet.

Om föraren därefter närmar sig ett långsamtgående fordon och bromsar mjukt uppstår en olinjär utveckling. Hastigheten minskar inte proportionellt utan anpassas successivt till situationen. Kurvan är fortsatt sammanhängande men dess form styrs av omgivningen.

Vid en kraftig inbromsning, exempelvis när något oväntat inträffar, bryts kontinuiteten. Hastigheten kan falla abrupt och kurvan blir ryckig och svår att extrapolera. Om en kollision inträffar faller hastigheten plötsligt till noll – ett tydligt exempel på ett kaotiskt tillståndsskifte där den tidigare dynamiken upphör.

Det avgörande är att **hastighet noll i sig inte innebär kaos**. Vid ett röd-ljus sker inbromsningen kontrollerat och förutsägbart; systemet är stabilt trots stillaståndet.

2.1.3 Linjär, olinjär och kaotisk körning

Skillnaderna kan sammanfattas enligt följande:

Linjär körning

Jämn acceleration eller inbromsning. Utvecklingen är förutsägbar och kan planeras i förväg.

Olinjär körning

Anpassning till omgivningen: köbildning, rondeller, mjuk bromsning. Utvecklingen är sammanhängande men kräver kontinuerligt omdöme.

Kaotisk körning

Plötsliga och okontrollerade förändringar där kontinuiteten bryts, till exempel vid panikbromsning eller kollision. Utfallet kan inte förutsägas och kräver omedelbar stabilisering.

Tumregel:

Linjär utveckling kan planeras.

Olinjär utveckling kräver omdöme.

Kaotiska situationer kräver snabb stabilisering.

2.1.4 Rondellen som metafor för dynamisk utveckling

I bilkörning finns en avgörande skillnad mellan ett trafikljus och en rondell. Skillnaden är inte i första hand teknisk, utan systemisk.

Vid ett trafikljus måste föraren fatta beslutet *stanna eller köra* i förväg. När ljuset slår om finns ingen möjlighet att ompröva. Beslutet är binärt och irreversibelt i stunden. Trafikljuset förutsätter därmed att situationen i huvudsak är känd och förutsägbar när beslutet fattas.

Dynamiskt ledarskap – av Stig Ottosson

I en rondell är situationen annorlunda. Om föraren är osäker på vilken avfart som är rätt kan hen fortsätta ett varv till. Rörelsen bibehålls samtidigt som situationen observeras, omvärderas och förstås bättre. Beslutet skjuts inte upp genom stillastående, utan genom kontrollerad rörelse.

Just därför är rondellen en träffsäker metafor för dynamisk utveckling. Den möjliggör lärande i realtid utan att systemet stannar eller kollapsar. Hastigheten är låg men inte noll. Alternativen hålls öppna tills förståelsen är tillräcklig för att fatta ett välgrundat beslut.

Trafikljuset representerar däremot ett linjärt styrsystem: stopp–kör, ja–nej, nu–aldrig. Det fungerar väl i stabila och förutsägbara miljöer, men blir riskfyllt när osäkerheten är hög och när rätt beslut inte kan fastställas i förväg.

2.1.5 Rondellprincipen i dynamiskt ledarskap

Rondellmetaforen kan direkt översättas till ledarskap i komplexa och föränderliga system.

Rondellen

Ett system som möjliggör kontinuerlig rörelse, låg hastighet och successivt beslutsfattande. Osäkerhet hanteras genom att hålla handlingsutrymmet öppet medan lärande pågår.

Trafikljuset

Ett system som kräver förutbestämda beslut och binära val. Osäkerhet hanteras genom stopp, väntan och beslut i förväg.

I dynamiskt ledarskap är rondellen överlägsen trafikljuset när:

- framtiden inte är känd,

Dynamiskt ledarskap – av Stig Ottosson

- rätt väg inte kan bestämmas i förväg,
- lärande måste ske samtidigt som verksamheten är i drift.

Tumregel:

När du inte vet vilken väg som är rätt – välj en struktur som låter dig fortsätta röra dig medan du lär.

2.1.6 Varför organisationer älskar trafikljus – men behöver rondeller

Organisationer föredrar ofta trafikljuslogik eftersom den:

- ger en upplevelse av kontroll och ordning,
- underlättar planering, budgetering och uppföljning,
- passar hierarkier, ansvarskartor och rapporteringssystem,
- reducerar osäkerhet till ja/nej-beslut.

Trafikljus fungerar väl i stabila, linjära och förutsägbara miljöer. Problemet uppstår när samma logik tillämpas i komplexa och föränderliga system, där rätt beslut inte kan fastställas i förväg.

I sådana miljöer behövs i stället rondeller: strukturer som tillåter låg men kontinuerlig fart, observation, justering och beslut när förståelsen är tillräcklig – utan att systemet stannar eller kollapsar.

Trafikljus kräver att man vet hur man ska köra innan man kör. Rondeller är byggda för att man inte behöver veta det i förväg.

2.1.7 När rondeller förses med vägbulor – en systemvarning

I vissa svenska kommuner har man valt att placera vägbulor före rondeller, i syfte att ytterligare sänka hastigheten och öka den upplevda

Dynamiskt ledarskap – av Stig Ottosson

tryggheten. Effekten blir dock att en central systemfördel med rondellen försvinner.

Vägbulor tvingar fordon att:

- bromsa kraftigt,
- ofta stanna nästan helt,
- accelerera igen.

Resultatet blir:

- ökad bränsleförbrukning och högre utsläpp,
- mer buller,
- ryckig rörelse i stället för jämnt flöde.

Med andra ord degraderas rondellen funktionellt till ett trafikljus utan ljus. Den kontinuerliga rörelsen – rondellens kärna – försvinner.

2.1.8 Varför detta är en exakt metafor för ledarskap

Samma mönster återfinns ofta i organisationer.

Man inför en dynamisk struktur – exempelvis självstyrande team, agila arbetssätt eller delegerat ansvar – men lägger därefter till:

- extra kontrollpunkter,
- stoppbeslut,
- godkännanden,
- detaljerade rapportkrav.

Resultatet blir att rörelsen finns kvar på pappret, men att flödet bryts i praktiken. Organisationen ser dynamisk ut, men fungerar linjärt.

Precis som rondeller förlorar sin miljö- och flödeseffekt när de förses med vägbulor, förlorar dynamiska organisationer sin innovations- och lärandeförmåga när de belastas med överdriven kontroll.

Ledarskapsöversättning:

- Rondell utan bulor → tillit, omdöme, låg men kontinuerlig fart
- Rondell med bulor → misstro, kontroll, ryckig utveckling

Kärnsikt:

Dynamiskt ledarskap handlar inte om att välja rätt väg i förväg, utan om att skapa strukturer som gör det möjligt att fortsätta röra sig, lära och välja rätt när förståelsen finns.

2.2 Från ordning och kaos till kollaps eller ordning

Vi lever i dag i ett ständigt flöde av överraskningar och obehagliga nyheter som ofta ligger bortom vår kontroll eller påverkansmöjlighet. Dessa yttre källor till ordning och kaos skapar oro, stress, ett betydande mått av oförutsägbarhet och oplanerbarhet – inte bara i samhället i stort, utan också i varje ledares, familjs och individs vardag. I en komplex och snabbvärdig värld blir långsiktplanering därför ofta mer ett uttryck för önsketänkande än en realistisk strategi (Holland, 1995; Capra, 2002).

Det är dock inte enbart yttre faktorer som skapar ordning. Minst lika ofta växer störningar fram inifrån – i familjen, organisationen eller verksamheten. Just dessa interna störningar är också de enda som ledarskapet faktiskt kan påverka. Här finns tydliga paralleller till Prigogines och Stengers (1984) insikter om hur system kan befinna sig *långt från jämvikt* och därigenom skapa förutsättningar både för sammanbrott och för uppkomsten av nya former av ordning. Innovation växer exempelvis ofta fram ur tillstånd som präglas av ordning och instabilitet.

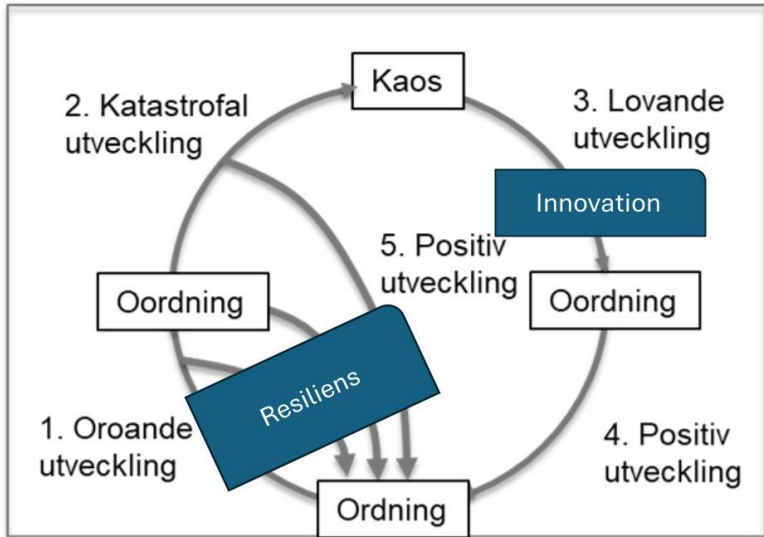
Dynamiskt ledarskap – av Stig Ottosson

Det är i denna dynamik som ledarskapets uppgift blir tydlig: att skapa riktning och meningsfull struktur i situationer som annars riskerar att utvecklas till destruktivt kaos snarare än konstruktiv förnyelse. Det är också bokens övergripande syfte – att visa hur ledarskap kan bidra till att omvandla störningar och oordning till drivkrafter för lärande, utveckling och hållbar förändring.

Avgörande för dynamiskt ledarskap är därför förmågan att tidigt uppfatta svaga signaler på att något håller på att förändras – små sprickor i den etablerade ordningen som, om de lämnas obeaktade, kan växa okontrollerat. Ju snabbare sådana signaler identifieras och hanteras, desto större är möjligheten att förhindra att oordning utvecklas till ohanterbart kaos.

Figur 2 illustrerar hur ett system – exempelvis en skolklass, ett arbetslag, en projektgrupp eller en hel verksamhet – kan röra sig mellan tre övergripande tillstånd:

- **Ordning**, där struktur, stabilitet och förutsägbarhet dominerar.
- **Oordning**, där störningar, osäkerhet och variation uppstår.
- **Kaos**, där systemets grundläggande funktioner hotas och risken för kollaps ökar.



Figur 2. *Dynamiskt ledarskap kräver snabb respons på interna störningar*

När ledarskapet passerar gränsen från hanterbart till ohanterbart kaos, och kollaps närmar sig, uppträder ofta följande kännetecken:

- **tilliten bryts** – människor skyddar sig själva snarare än helheten
- **gemensamma spelregler upplöses** – normer ersätts av ad hoc-beteenden
- **kommunikationen fragmenteras** – signaler filtreras, förvrängs eller tystnar
- **energin omdirigeras från utveckling till överlevnad** – lärande upphör

Samtidigt visar kaosteori och studier av komplexa adaptiva system att **kreativiteten är som störst på randen till kaos** – i ett gränstillstånd där strukturer fortfarande existerar, men där invanda mönster börjar

ifrågasättas. I detta mellanläge uppstår variation, experimenterande och nya lösningar.

Ledarens uppgift är därför att agera när oro och oordning börjar sprida sig, men innan systemet tippas över i ohanterbart kaos. Det handlar om att bromsa destruktiv eskalering, samtidigt som man i viss mån kan **bevara en kontrollerbar instabilitet** för att möjliggöra snabbare lärande och förnyelse. När verksamheten har stelnat i invanda mönster gäller det att leda processen vidare mot en ny ordning präglad av experiment, reflektion och utveckling.

Dynamiskt ledarskap handlar således inte om att skapa okontrollerbart kaos, utan om att **tillåta och ibland initiera kontrollerad oordning** när systemet är på väg att stelna eller redan har gjort det. Genom att öka variationen, förändringstakten eller graden av självorganisering kan nya lösningar uppstå – förutsatt att ledaren samtidigt håller samman systemets mening, tillit och grundläggande struktur.

I komplexa och adaptiva system är det därför inte tillräckligt att förstå **vad** som behöver göras. Det avgörande är **var och när** en insats sätts in. I motsats till linjära modeller, där effekter antas vara proportionella mot insatser, präglas dynamiska system av trösklar, känsliga punkter och tillståndsbyten.

För att förstå detta behöver vi lämna abstrakta modeller och börja i det konkreta – i vardagliga, intuitiva exempel där små insatser får stora och ibland totala konsekvenser.

2.3 Små effekters stora verkan – från klotstorn till organisationer



Vi har alla lärt oss att bortse från små effekter. I skolan, i tekniken och i organisationer fostras vi i föreställningen att det är de stora insatserna

som räknas, att detaljer jämnar ut sig och att helheten bestäms av de dominerande krafterna. I linjära system är detta ofta sant. I icke-linjära system är det direkt missvisande.

Barn förstår detta långt innan vuxna gör det. Ett barn som bygger ett högt klotstorn av träklossar inser snabbt att tornet inte raderas genom att rycka slumpmässigt i konstruktionen eller genom att ta bort ”lite överallt”. Tornet faller först när en kloss avlägsnas eller knuffas på en **kritisk punkt**. Ofta är knuffen liten. Ibland räcker det med ett lätt fingertryck. Effekten blir ändå total.

- Det avgörande är inte kraften, utan **var och när** påverkan sker.
- Detta är barnets logik. Den är enkel, konkret och djupt korrekt.

Samma princip gäller i betydligt mer komplicerade system. När ingenjörer river ett höghus i tät stadsmiljö sker det inte genom att spränga ”mycket” eller ”överallt”. Tvärtom är insatsen extremt selektiv. Byggnadens bärande struktur analyseras i detalj. Ett begränsat antal kritiska pe-lare identifieras. Små sprängladdningar placeras exakt där de gör störst skillnad och utlöses i en noggrant beräknad sekvens. Resultatet blir att byggnaden kollapsar **uppsifrån och ned**, kontrollerat, utan att falla i sidled och utan att skada omkringliggande hus.

Rivningen lyckas inte trots att insatsen är liten – utan **just därför**. Ingenjören försöker inte övermanna systemet. Hen utnyttjar dess inneboende dynamik.

Detta är inte bara ingenjörskonst. Det är tillämpad systemförståelse.

Kvantfysik, kaosteori och teorin om komplexa adaptiva system delar samma grundinsikt: i icke-linjära system är små förändringar aldrig försumbara. Orsak-verkan är inte proportionell och kan ofta inte förstås i

Dynamiskt ledarskap – av Stig Ottosson

efterhand. Det som i efterhand uppfattas som ”orsaken” är ofta bara den sista händelsen före ett tröskelgenombrott.

- Före beslut finns möjligheter.
- Efter beslut finns konsekvenser.

Detta har direkta implikationer för ledarskap.

Om en Rotaryklubb på fyra månader växer från 40 till 48 medlemmar väcks frågan: *Vad gjorde ni?* I efterhand vill någon gärna peka på den person som ”introducerade” den nye medlemmen för Rotary. Men i realtid blev personen inte medlem trots att lång tid hade gått. Introduktionen i sig var inte orsaken.

Det avgörande var i stället en serie små, riktade insatser: personliga samtal, uppföljningar, tydliga frågor, närvaro vid rätt tillfälle. För varje ny medlem krävdes flera sådana knuffar. Den sista – ofta den minsta – var att någon med ansvar och legitimitet faktiskt bad personen att lämna in en medlemsansökan.

- Utan den knuffen hände ingenting.
- Med den knuffen förändrades systemet.

I efterhand ser det ut som orsak–verkan. I själva verket var det ett exempel på icke-linjär dynamik. Många små påverkanstillfällen ackumulerades, men utfallet ändrades först när systemet passerade en tröskel och någon agerade i rätt ögonblick.

Detta är ledarskapets kanske viktigaste uppgift: att identifiera **var knuffen ska ges, när den ska ges** och **vem som måste ge den** för att den ska få legitimitet. Det är inte planering av förändring, utan **intervention i rätt ögonblick**.

Dynamiskt ledarskap – av Stig Ottosson

Här finns en tydlig koppling till uppdragstaktik. Inom militärt ledarskap är det självklart att chefen inte kan detaljstyra i komplexa och snabbt föränderliga situationer. I stället anges mål och intention. Genomförandet anpassas lokalt. Avgörande är förmågan att identifiera fiendens – eller systemets – svaga punkter och att agera där effekten blir störst.

Detta står i skarp kontrast till konsultlogik och projektretorik, där förändring beskrivs som något som kan planeras fram, brytas ned i aktiviteter och genomförs enligt schema. I komplexa system missar detta nästan alltid det avgörande: tajmingen. Utan knuffen i rätt ögonblick uteblir resultatet, oavsett hur genomarbetad planen är.

Små effekters stora verkan är därför inte ett undantag, utan ett grundmönster i dynamiska system. Den som leder måste sluta bortse från de små insatserna och i stället utveckla förmågan att se **var de betyder mest**. Det är där dynamiskt ledarskap skiljer sig från klassisk styrning – inte genom större kraft, utan genom bättre träffsäkerhet.

Tumregel:

- I linjära system avgör **insatsens storlek** utfallet.
- I icke-linjära system avgör **insatsens placering och timing** utfallet.

Ledarskapsöversättning:

Planera gärna – men räkna inte med att planen skapar förändring. Förändring sker när en legitim aktör ger **en riktad knuff i rätt ögonblick**, på en punkt där systemet redan är moget.

När världen betraktas som linjär blir ledarskap i grunden en fråga om planering, kontroll och korrigerande i efterhand. Små avvikelser kan då negligeras, eftersom de antas ta ut varandra. Först när problemen blivit stora

Dynamiskt ledarskap – av Stig Ottosson

sätts kraftfulla åtgärder in – ofta för sent och med hög risk för oönskade bieffekter.

I en komplex och föränderlig verklighet är detta synsätt inte bara otillräckligt, utan direkt farligt. Dynamiskt ledarskap utgår i stället från att små effekter är betydelsefulla, just därför att de kan förstärkas över tid. Ledarskapets uppgift blir då att uppmärksamma svaga signaler, tolka mönster och agera tidigt med små, välplacerade justeringar.

Detta innebär inte att ledaren ska överreagera på varje detalj, utan att utveckla omdöme för *var* och *när* små insatser gör störst skillnad. Ibland handlar det om språkbruk, ibland om ansvarsfördelning, ibland om att tillåta variation och experiment när systemet håller på att stelna. I andra fall handlar det om att bromsa eskalering innan brytpunkten passeras.

Dynamiskt ledarskap flyttar därmed fokus från den sista droppen till bägaren som helhet, från krishantering till systemförståelse. Det bygger på insikten att framtiden sällan avgörs av dramatiska ögonblick, utan av många små val som tillsammans formar utvecklingen.

Det som i vardagligt språk uttrycks som *många bäckar små* och *droppen som får bägaren att rinna över* är inte undantag, utan grundläggande egenskaper hos den värld vi leder i. Naturvetenskapen motsäger inte denna erfarenhet – den förklarar varför den gäller.

2.4 Möjligheter som brytpunkter

Metaforen *droppen som får bägaren att rinna över* används ofta för att beskriva belastning, frustration eller konflikt. Men samma logik gäller även för **möjligheter**. I ett system som befinner sig nära en brytpunkt kan en till synes liten positiv impuls – ett initiativ, ett erbjudande, ett tillfälle – vara tillräckligt för att utlösa en konstruktiv förändring.

Möjligheter uppträder sällan som färdiga lösningar. De visar sig ofta som svaga signaler: ett oväntat möte, en idé som ännu saknar form, en person som vill bidra, eller ett sammanträffande i tiden. För den som tänker linjärt framstår sådana händelser som för små för att tas på allvar. För den som tänker dynamiskt kan de vara **just den droppe som tippas systemet i rätt riktning.**

Dynamiskt ledarskap handlar därför inte enbart om att minska belastning eller undvika kollaps, utan lika mycket om att se, fånga och förstärka möjligheter när systemet är mottagligt. Det kräver närvaro, lyhördhet och mod att agera innan alla fakta är kända.

Samma mekanism som kan utlösa kris kan också utlösa förnyelse. Skillnaden ligger i om ledaren ser droppen som ett hot – eller som en möjlighet.

2.5 När få aktörer skapar stora systemskiten

Erfarenhet från förändringsarbete visar att stora förändringar sällan kräver stora grupper. Tvärtom kan det ofta räcka med **mycket få personer som samverkar** för att ett system ska närma sig eller passera sin brytpunkt. I många sociala och organisatoriska sammanhang har det visat sig att **tre personer som agerar tillsammans**, delar en gemensam riktning och uppträder uthålligt, kan fungera som en tipping point för betydligt större förändringar.

En enskild person kan ignoreras. Två personer kan avfärdas som ett särfall. Men när tre personer samverkar uppstår en kvalitativt ny dynamik. Det blir möjligt att skapa återkoppling, stabilitet i handling och ett igenkännbart mönster som andra kan förhålla sig till. Därmed kan påverkan spridas bortom den ursprungliga gruppen, trots att den är numerärt liten.

Dynamiskt ledarskap – av Stig Ottosson

Samma princip återfinns i historiska samhällsförändringar. Berlinmurens fall var inte resultatet av ett enskilt beslut eller en plötslig central order. Det var kulmen på en lång ackumulering av små handlingar, lokala initiativ och samverkande grupper som successivt underminerade den rådande ordningen. När tillräckligt många sådana lokala brytpunkter sammanföll uppstod en systemisk *tipping point* där muren – både fysiskt och mentalt – inte längre kunde upprätthållas.

Detta följer exakt samma logik som de vardagsmetaforer som inledde kapitlet. *Många bäckar små blir till en å* beskriver hur små bidrag ackumuleras över tid. *Droppen som får bägaren att rinna över* beskriver brytpunkten där ytterligare belastning inte längre kan absorberas. I sociala system är samverkande små grupper ofta just de bäckar som, när de förenas, skapar ett flöde starkt nog att förändra landskapet.

För dynamiskt ledarskap innebär detta ett grundläggande perspektivskifte. Uppgiften är inte i första hand att mobilisera majoriteter eller fatta stora symboliska beslut, utan att identifiera, stödja och skydda de små konstellationer där ny riktning, nytt språk och nya arbetssätt redan håller på att växa fram. Det är där systemets känslighet är som störst – och där små insatser kan få oproportionerligt stora effekter.

Det är sällan den sista handlingen som förändrar historien. Det är de många små, samverkande stegen som gör systemet redo att förändras.

Dynamiskt ledarskap handlar inte om att mobilisera majoriteter, utan om att identifiera och stödja de små konstellationer som kan bli systemets *tipping point*. Stora samhällsförändringar utlöses ofta när små, samverkande grupper skapar lokala brytpunkter som förstärker varandra.

2.6 Innovation vs. resiliens – två helt olika utvecklingslogiker

Resiliens utgår från benchmarking. Benchmarking är en jämförande och lärandeorienterad metod som syftar till att identifiera befintliga arbetssätt eller lösningar som representerar hög prestanda. Genom att analysera dessa ”best practices” kan organisationer anpassa, förfina eller korrigera sina egna lösningar. Benchmarking är ett resiliensorienterat verktyg som stödjer återhämtning, kvalitetssäkring och riskreducering – men som också begränsar graden av originalitet, eftersom den utgår från det existerande snarare än det nyskapande.

Oavsett om det gäller teknisk, organisatorisk, merkantil eller strategisk utveckling bygger resiliensorienterat arbete på att först identifiera vad som redan fungerar – i den egna verksamheten, i omvärlden eller i tidigare erfarenheter. Logiken är att återvinna stabilitet genom att återknyta till det beprövade. Detta innebär att utvecklingen startar i jämförelsen, i det existerande och i det redan kända.

Innovation däremot använder benchmarking först i slutskedet. Den kreativa processen börjar i det odefinierade, i det ännu inte prövade, i principlösningar och öppna möjligheter. Först när en nyskapande idé eller modell har tagits fram används benchmarking som ett kvalitetssäkrande steg för att finjustera, undvika onödiga misstag och jämföra med omvärldens bästa praxis. Benchmarking är alltså en senare kontroll, inte en tidig begränsning.

Detta innebär att innovation och resiliens representerar två i grunden olika synsätt på utveckling:

- **Resiliens:** börja med det som finns, återskapa stabilitet, filtrera genom beprövad kunskap, minimera risk genom att följa existerande strukturer.

- **Innovation:** börja i oordning och utforskande, skapa något som ännu inte finns, och använd benchmarking sist – när identiteten i lösningen redan har formats.

I praktiken leder dessa två utvecklingslogiker till helt olika resultat. Resiliensorienterad utveckling skapar en känsla av trygghet – ofta en falsk sådan – eftersom den bygger på antagandet att utveckling med stor noggrannhet kan planeras linjärt och kontrolleras med etablerade metoder. Resultatet förväntas därmed bli robusthet och förutsägbarhet, men detta är i hög grad en illusion. Samtidigt blir graden av originalitet låg, eftersom den tidiga fixeringen vid existerande lösningar begränsar variationsrikedomen och förhindrar det nytänkande som krävs i olinjärt och kaotiskt präglade miljöer.

I kontrast till detta bygger innovationsorienterad utveckling på en helt annan logik. Den utgår inte från det redan etablerade, utan från utforskande, osäkerhet och principlösningar som ännu inte prövats. I stället för att begränsa sig till det som redan finns, inleds processen med att skapa variationer, alternativa koncept och nya sätt att förstå problemet. Detta gör att lösningar kan uppstå som inte är möjliga att identifiera genom benchmarking eller linjär planering.

Innovationslogiken ger därför utrymme för nytänkande, variation och unika lösningar. Men den förutsätter också en förmåga att hantera oordning, oförutsägbarhet och ett initialt kaotiskt skede där riktningen ännu är oklar. I sådana miljöer är beslutsprocessen iterativ snarare än linjär: idéer testas, förkastas, kombineras och utvecklas vidare innan de stabiliseras i en konkret form.

Det är först när en bärkraftig principlösning har vuxit fram som benchmarking kommer in som ett kvalitetssäkrande steg. Innovationens logik vänder alltså på ordningen: kreativitet först, jämförelse senare. Denna

sekvens gör det möjligt att undvika tidig låsning, behålla handlingsfriheten och låta lösningen utvecklas i takt med att ny kunskap uppstår.

I dynamiskt ledarskap är förståelsen för dessa två utvecklingslogiker central. Organisationer behöver både resiliensens stabilitet och innovationens nyskapande kraft – men aldrig i fel ordning och aldrig i samma fas. Resiliens skapar trygghet och återhämtning; innovation skapar förnyelse. Att skilja dem åt, och att veta när vilken logik ska användas, är grunden för det som i denna bok kallas *dynamisk stabilitet*.

Figur 2 ovan illustrerar schematiskt när renodlad resiliens respektive innovation är tillämplig i organisationers rörelser genom ordning, oordning och kaos. Modellen visar även att resiliens i praktiken kan kräva olika grader av kreativt eller innovativt tänkande för att återställa stabilitet i osäkra lägen.

Ett system rör sig återkommande mellan de tre tillstånden: **ordning**, **oordning** och **kaos**. Fem typiska banor kan urskiljas:

1. Oroande utveckling (Ordning → Oordning)

Små tecken på dysfunktion förbises. Samspelet försvagas, regler följs slarvigt och motivationen sjunker.

Ledarskapsbehov: Strukturerande, resilient ledarskap som återställer ramar, normer och förväntningar.

2. Katastrofal utveckling (Oordning → Kaos)

Varningssignaler ignoreras, tillit eroderar, konflikter eskalerar och utvecklingsriktningen går förlorad.

Ledarskapsbehov: Krisledarskap. Aktion före full analys – med tränade reflexer, tumregler och tydligt mandat.

3. Lovande utveckling (Kaos → Oordning)

Trygghet och struktur börjar återvinnas. Kaos övergår i kontrollerad oordning.

Ledarskapsbehov: Entreprenöriellt ledarskap – närvaro, lyssnande, beslutsamhet och tidiga delsegrar.

4. Positiv utveckling (Oordning → Ordning)

Oordning kanaliseras till ny stabilitet genom riktning, samverkan och vardagsledarskap.

Ledarskapsbehov: Transformativt eller distribuerat ledarskap som bygger kollegialt lärande, ansvar och gemensam problemlösning.

5. Genombrott (Kaos → Ordning)

Krisen driver fram en starkare ny ordning.

Ledarskapsbehov: Visionärt och entreprenöriellt ledarskap – en kombination av kreativitet och disciplin. Fånga möjligheter när gamla strukturer kollapsar.

Tre roller i tre skeden

1. Administratören i ordning

Fokus: stabilitet, förutsägbarhet och uppföljning.

Gör: klargör mål, roller och ritualer; håll rytm och standarder.

Undvik: överkontroll som kväver ansvarstagande.

2. Ledaren i oordning (resiliens)

Fokus: återställ förtroende, riktning och spelregler.

Gör: adressera avvikelser tidigt och skapa korta feedbackloopar.

Undvik: att hoppas att problemen löser sig av sig själva.

3. Entreprenören i kaos

Fokus: snabb prioritering, beslut nära situationen och meningsskapande.

Gör: säkra trygghet, sätt miniminormer och leverera delsegrar.

Undvik: paralyser genom överanalys.

Sammanfattning

Dynamiskt ledarskap handlar om att kunna läsa av läget, växla roll efter kontext och agera. Det kräver kunskap, erfarenhet och personliga egenskaper som mod, handlingskraft och nyfikenhet.

2.7 Kärnan i dynamiskt ledarskap

Nedbrutet kännetecknas det dynamiska ledarskapet av tre huvuddrag:

- Förmågan att agera i komplexitet och osäkerhet.
- Insikten att planer alltid är preliminära och måste anpassas.
- En etisk medvetenhet som styr även när kartan ritas under resans gång.

Det dynamiska synsättet utgår från att system är levande och föränderliga och att ledarskapets viktigaste uppgift är att skapa mening, trygghet och riktning i det oförutsägbara. Kärnan i det dynamiska ledarskapet kan sammanfattas i *BUS-modellen: Business – User – Society*. Den fungerar

Dynamiskt ledarskap – av Stig Ottosson

som en etisk kompass i beslutssituationer där tempot, tekniken eller trycket riskerar att göra oss kortsiktiga.

- **Business (B):** Verksamheten måste vara långsiktigt bärkraftig. Ett ledarskap som prioriterar snabba vinster framför kvalitet eller förtroende undergräver sin egen framtid.
- **User (U):** Användaren är inte bara en kund eller mottagare, utan en medmänniska vars tid, integritet och upplevelse ska respekteras.
- **Society (S):** All utveckling påverkar samhället. Hållbarhet, tillgänglighet och socialt ansvar är inte enbart politikens uppgift. Det är ledarskapets ansvar.

BUS-modellen utgår från att varje utvecklingsprojekt måste tillgodose dessa tre grundläggande krav. När det gäller användarvänlighet, oavsett om det är hårdvara eller mjukvara, kan principerna för *universell och inkluderande design* fungera som vägledning. Ju fler av dessa principer en produkt uppfyller, desto högre blir dess användarvärde:

- **Rättvis användning.** Utformningen ska vara användbar och tillgänglig för människor med olika förmågor.
- **Flexibilitet i användning.** Lösningen ska kunna anpassas till olika behov och preferenser.
- **Enkel och intuitiv användning.** Det ska vara lätt att förstå hur produkten eller miljön fungerar, oavsett användarens erfarenhet eller kunskap.
- **Tydlig information.** Nödvändig information ska kunna uppfattas på olika sätt, exempelvis visuellt, auditivt eller taktilt.
- **Tolerans för fel.** Utformningen ska minimera risker och negativa konsekvenser av oavsiktliga handlingar.

Dynamiskt ledarskap – av Stig Ottosson

- **Låg fysisk ansträngning.** Produkten eller lösningen ska kunna användas effektivt och bekvämt med så liten ansträngning som möjligt.
- **Tillräcklig storlek och utrymme.** Det ska finnas gott om plats för åtkomst, användning och interaktion, oavsett kroppsstorlek, hållning eller rörelseförmåga.
- **Bekvämlighet i användning.** Produkten eller miljön ska kunna användas på ett sätt som känns behagligt och inte orsakar obehag eller belastning över tid.
- **Glädje och lust i användning.** Utformningen ska ge positiva upplevelser och väcka engagemang, så att användningen blir mer än bara funktionell.
- **Intellektuell stimulans.** Lösningen ska uppmuntra till nyfikenhet, lärande och reflektion, och därigenom berika användarens erfarenhet.

Tillsammans utgör dessa principer en helhetsram för att skapa produkter och miljöer som inte bara är tillgängliga och rättvisa utan också meningsfulla och berikande att använda. Utvecklare behöver därför ha dessa krav klart för sig och se till att de tillgodoses löpande under hela utvecklingsprocessen.

Det är sedan den dynamiske ledarens ansvar att säkerställa att de färdiga produkterna och lösningarna verkligen uppfyller kraven samtidigt som användarperspektivet vägs mot Business (lönsamhet) och Society (hållbarhet).

BUS är inte en policy eller en checklista, utan en värdegrund som måste omsättas i praktiska modeller, metoder och förhållningssätt i det dagliga arbetet. Utan BUS riskerar dynamiskt ledarskap att bli värdelöst i ordets egentliga bemärkelse. I den klassiska företagsvärlden har ofta endast

lönsamhet (B) räknats. Det dynamiska ledarskapet kräver att alla tre dimensionerna vägs in.

För en fördjupad diskussion om BUS och dess praktiska tillämpningar, se Appendix 3.

2.8 Etik och värdegrund som ledarskapets grund

Traditionellt sett har ledarskapsmodeller betonat struktur, mål och kontroll. Dynamiskt ledarskap handlar i stället om att kunna manövrera i en värld präglad av snabb förändring, osäkerhet och komplexitet samt att kunna förnya och förädla verksamheter som är på väg eller har stelnat i sina former. Det vilar på en värdegrund som ger riktning i beslutsfattande och omsätts i konkret handling.

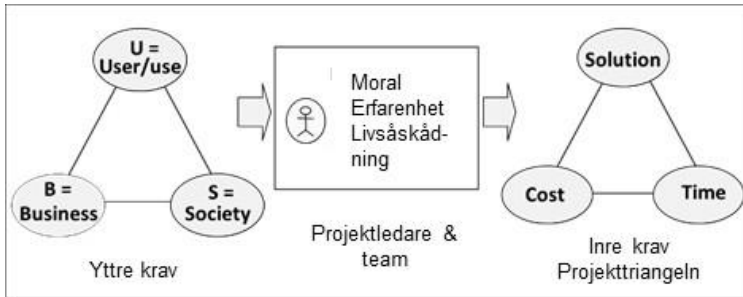
I en kaotisk värld där tempo och effektivitet ofta premieras på bekostnad av eftertanke, riskerar ledarskapet att reduceras till kortsiktig opportunist. Det dynamiska synsättet bygger i stället på en tydlig etisk grund och varje individ som vill agera som en ansvarsfull och dynamisk ledare bör emellanåt fråga sig;

- Vilka värden styr mitt agerande när jag saknar facit?
- Vilket ansvar har jag inte bara mot verksamheten utan också mot användare och samhälle?

För att specifikt lyckas med produktutveckling behöver varje projektledare och teammedlem balansera de tre yttre kraven Business-User-Society. Det handlar om att produkten under utveckling skall vara användbar, följa samhällets regler och ge nytta för företaget eller organisationen.

Samtidigt påverkas alla av sina inre drivkrafter; livssyn, moral och erfarenheter – som vägleder hur de tolkar och löser uppgiften.

Figur 3 visar modellen att målet inte bara är lönsamhet, utan också att skapa värde för både användare och samhälle.



Figur 3 Yttre och inre krav för varje teammedlem som arbetar i ett produktutvecklingsprojekt (Ottosson, 2015)

2.9 Produktvärden

Frågan "vad är en produkt?" kan besvaras på många sätt, men något självklart eller entydigt svar finns inte. De flesta kan nog enas om att en sten som naturen har format blir en produkt först när någon väljer att bearbeta och sälja den. Ju mer bearbetad den är, desto tydligare framträder produktkaraktären. Men hur är det med en dresserad polishund? Är den också en produkt?

I vårt samhälle räcker det inte att något kan säljas för att betraktas som en produkt. Vad mer krävs? Det är ytterst både en filosofisk och en etisk fråga.

I den här boken används begreppet produkt för hårdvara, mjukvara och tjänster. Produkter kan vara allt från enkla till komplexa och komplexa adaptiva system.

Ur användarens perspektiv har en produkt både ett tekniskt innehåll och ett mentalt innehåll:

Tekniskt innehåll omfattar:

- **Funktionella värden:** Vad produkten gör.
- **Interaktionsvärden:** Hur lätt den är att använda.
- **Hållbarhetsvärden:** Långsiktighet och miljöansvar.

Mentalt innehåll omfattar:

- **Sensoriska värden:** Vad vi upplever med våra sinnen.
- **Emotionella värden:** Känslor och passion kopplade till produkten.
- **Imagevärden:** Bilden av produkten, varumärket och berättelserna kring den.
- **Stimulationsvärden:** Välbefinnande, problemlösning och nytta i vardagen.
- **Existentiella värden:** Betydelsen i extrema situationer, som intensivvård eller fångelsemiljöer.

En produkt som inte fungerar för det som den är avsedd för, är tämligen värdelös. I den klassiska industrins syn på produktutveckling låg fokus därför nästan enbart på de funktionella värdena. I modern produktutveckling måste även de ”mjuka” värdena hanteras om produkten skall kunna bli till en verklig innovation.

2.10 Ledarskapets helhetsperspektiv

Att vara ledare i dag är komplext. Inte minst innebär det att kunna bygga relationer och att organisera grupper. Verkligheten kräver också att man

Dynamiskt ledarskap – av Stig Ottosson

kan navigera i en ekologi av kunskapsfält som ekonomi, juridik, teknik, psykologi, kultur och politik.

Minimikrav på en dynamisk ledare av en verksamhet där ekonomi ingår i uppdraget är att hen måste kunna tolka en balansräkning, förstå lagar och regler, analysera teknologiska skiften, hantera kulturella konflikter och samtidigt utöva etiskt förankrat omdöme. Dessa områden är inte perifera, utan skapar själva spelplanen (Mintzberg, 2009; Northouse, 2021).

Med AI förstärks, rätt använd, kraften i BUS-modellen:

- **Business (B);** I en digitaliserad ekonomi handlar bärkraft inte bara om ekonomi och juridik, utan även om cybersäkerhet, datahantering och immaterialrätt. AI-system kan effektivisera verksamheten, men också skapa nya sårbarheter.
- **User (U);** När AI blir en del av vardagen behöver vi återvända till det mänskliga. Användaren är inte bara en kund eller elev, utan en medmänniska vars behov av integritet, begriplighet och psykologisk trygghet måste respekteras (Edmondson, 2019). Om algoritmer fattar beslut som människor inte förstår, riskerar både tilliten och den demokratiska legitimiteten att undermineras.
- **Society (S);** AI accelererar de stora samhällsfrågorna; hållbarhet, arbetsmarknadsförändringar, ojämlikhet och desinformation. Ledare måste förstå att varje tekniskt beslut också är ett samhällsbeslut. Frågan är inte bara vad vi kan göra, utan vad vi bör göra (Floridi & Cowls, 2021).

Helhetsperspektivet gör att dynamiskt ledarskap aldrig kan reduceras till en uppsättning verktyg eller personlig karisma. Det handlar om att växla mellan perspektiv; från detaljer till system, från individ till samhälle och från kortsiktig problemlösning till långsiktig hållbarhet.

Dynamiskt ledarskap – av Stig Ottosson

I AI-eran innebär det att ledaren behöver hålla ihop helheten; att skapa ekonomisk stabilitet, garantera mänsklig värdighet och bidra till ett samhälle där teknologin används med ansvar. Dynamiskt ledarskap är därför lika mycket förmågan att integrera som att inspirera, att förena business, user och society i en gemensam riktning.

Vill du läsa mer?

Maila mig på så skickar jag över en PDF

stig.ottosson@tervix.se