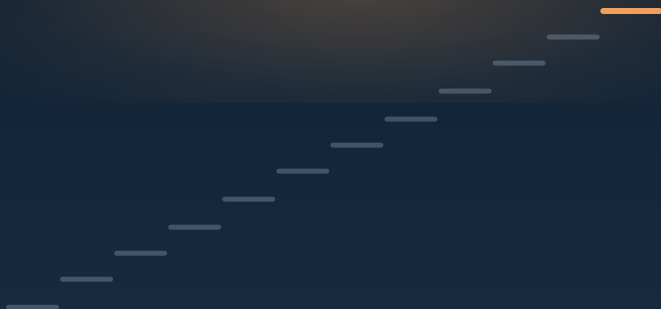


Ledarskaps- uppvaknandet

Ledaren du redan är



HANS STAVERSJÖ

HANS STAVERSJÖ

Ledarskaps- uppvaknandet

Ledaren du redan är

© 2026 Hans Staversjö

Utgiven av Orangize · orangize.se

Första utgåvan

Alla rättigheter förbehålls. Kopiering utöver vad som medges i lag kräver upphovsmannens tillstånd.

Automatiserad teknik vilken används för att analysera text och data i digital form i syfte att generera information, enligt 15a, 15b och 15c §§ upphovsrättslagen (text- och datautvinning), är förbjuden.

Förlag: BoD – Books on Demand, Östermalmstorg 1, 114 42 Stockholm, Sverige, bod@bod.se

Tryck: Libri Plureos GmbH, Friedensallee 273, 22763 Hamburg, Tyskland

ISBN: 978-91-8134-420-2

De tolv stegen

DEL 1 · GRUNDEN

1. **Kontrollzoner** — Vad kan du faktiskt påverka?
2. **Acceptans av osäkerhet** — Att leda i det okontrollerbara
3. **Rollseparation** — Ledaren och människan bakom rollen

DEL 2 · SJÄLVKÄNNEDOM

4. **Systematisk inventering** — Vad tar du med dig in i ledarskapet?
5. **Extern spegling** — Det du inte ser själv
6. **Prioritering under osäkerhet** — Att välja rätt när allt verkar viktigt

DEL 3 · HANDLINGEN

7. **Kompetensöverlämning** — Ödmjukhet som ledarstyrka
8. **Konsekvensanalys** — Att se din verkliga påverkan
9. **Återställande av förtroende** — Att reparera det som gått sönder

DEL 4 · HÅLLBARHETEN

10. **Löpande uppföljning** — Ledarskap som daglig praktik
11. **Beslutsdisciplin** — Klara val i en oklar värld
12. **Vidareförmedling och kultur** — Att föra det vidare

Innehåll

Inledning: Ledaren du redan är	5
DEL 1 · GRUNDEN	
1. Kontrollzoner	10
2. Acceptans av osäkerhet	18
3. Rollseparation	26
DEL 2 · SJÄLVKÄNNEDOM	
4. Systematisk inventering	36
5. Extern spegling	45
6. Prioritering under osäkerhet	53
DEL 3 · HANDLINGEN	
7. Kompetensöverlämning	64
8. Konsekvensanalys	72
9. Återställande av förtroende	81
DEL 4 · HÅLLBARHETEN	
10. Löpande uppföljning	92
11. Beslutsdisciplin	101
12. Vidareförmedling och kultur	110
Avslutning: Nästa steg på resan	119

Ledaren du redan är

Du har troligen öppnat den här boken av en av två anledningar. Antingen bär du redan ett ledarskap som känns tyngre än det borde — eller så känner du att du redan tänker och agerar som en ledare, utan att någon officiell titel ännu bekräftat det. Kanske är det en organisation som växt förbi den struktur du en gång byggde. Kanske är det en medarbetare vars förtroende du förlorat utan att riktigt veta hur. Kanske är det bara en tystnad i dig själv — en känsla av att du agerar rätt, men aldrig riktigt landar i varför. Eller kanske är det tvärtom: en känsla av att du redan har det som krävs, men aldrig fått chansen att visa det.

Det här är inte en bok om att bli en annan sorts ledare. Det är en bok om att sluta anstränga dig för att vara det du redan är.

De flesta ledarskapsböcker lovar dig ett nytt system: sju vanor, fem nivåer, tre pelare. Den här boken gör tvärtom. Den utgår från att du redan har det som krävs — kompetensen, omdömet, viljan att göra rätt — men att vägen dit blivit övertäckt. Av krav. Av förväntningar. Av år av att lösa saker snabbare än du hunnit förstå dem.

Det som föreslås här är en resa i tolv steg, inte för att stegen i sig är magiska, utan för att ordningen betyder något. Du kan inte bygga förtroende innan du sett dig själv tydligt. Du kan inte prioritera rätt innan du accepterat att du inte kan kontrollera allt. Varje steg bygger på det föregående —

precis som riktigt ledarskap gör, i verkligheten, utanför modellerna.

Boken är uppdelad i fyra delar. **Grunden** handlar om att se sig själv och sin situation som den faktiskt är — inte som du önskar att den vore. **Självkännedom** för dig djupare, in i mönster du kanske känt igen länge men aldrig satt ord på. **Handlingen** är där insikt blir beslut, och beslut blir konsekvens. **Hållbarheten** handlar om det ingen ledarskapsbok vill prata om tillräckligt mycket: hur du håller i det, år efter år, utan att bränna ut det som gjorde dig bra från början.

Genom hela boken kallas du **ledaren** — inte för att alla titlar redan sitter på plats, utan för att det är den du redan är i handling, oavsett vad visitkortet säger. Det är ett medvetet val. Du är inte en elev som ska godkännas efter varje kapitel. Du är den som redan bär, eller snart kommer att bära, ansvaret — och som nu får tolv steg att bära det med mindre kraft och mer klarhet. Det spelar heller ingen roll var du leder: i ett företag, en förvaltning, en myndighet, en förening eller ett trossamfund. Ledarskapets grundfrågor är desamma överallt — det är bara kulisserna som skiljer.

Du behöver inte vara redo för att börja. Du behöver bara vara villig att se klart — vilket är precis vad nästa steg handlar om.

Och glöm gärna tanken på att det här ska gå rakt och prydligt framåt. Det kommer inte göra det. Du kommer att känna igen dig i vissa steg direkt, och kämpa med andra i veckor. Du kommer ibland gå tillbaka till ett steg du trodde du redan klarat av. Det är inte ett misslyckande — det är hur verklig förändring faktiskt ser ut, till skillnad från hur den beskrivs i de flesta böcker om ledarskap.

Vänd sida, och låt oss börja där all förändring faktiskt börjar: med att se vad du faktiskt kan påverka, och vad du aldrig kunnat kontrollera till att börja med.

DEL 1

Grunden

Steg 1–3

Kontrollzoner

Vad kan du faktiskt påverka?

Klockan är kvart över fyra och mötet skulle ha slutat för en timme sedan.

Maria lutar sig fram över bordet igen. Hon har visat siffrorna, förklarat kundundersökningen, gått igenom argumenten en tredje gång. Om teamet bara formulerar erbjudandet på rätt sätt, tänker hon, kommer kunderna att förstå värdet. Det måste gå att få dem att förstå.

Någon föreslår ännu en variant av presentationen. Någon annan suckar. Whiteboarden är full av överstrykningar.

När hon kör hem den kvällen kan hon inte peka på ett enda beslut som fattades. Det som skaver är inte timmarna i konferensrummet — det är känslan av att hon arbetat hårdare än någonsin och ändå inte rört någonting ur fläcken. Hon är utmattad på ett sätt som vila inte hjälper mot.

Det hon inte ser än — det som första steget handlar om — är att hon ägnat hela eftermiddagen åt att försöka styra något som aldrig varit hennes att styra: vad andra människor ska tycka. Mötet hade inget beslut att fatta, eftersom det enda hon egentligen ville besluta om satt i huvudet på kunder som inte var i rummet.

De tre zonerna

Det finns en fråga som skiljer ledare som håller från ledare som slits ut, och den är enklare än den borde vara: *var lägger du din energi?*

Inte hur mycket energi. Var.

Allt du möter i ditt ledarskap — varje situation, varje problem, varje relation — ligger i en av tre zoner. Den första är **det du kontrollerar fullt ut**. Det är ett mindre område än de flesta tror. Dina egna val. Ditt beteende i rummet. Din förberedelse. Hur du reagerar när något går emot dig. Vad du säger, och vad du väljer att inte säga. Det är allt. Ingenting annat i ditt ledarskap ligger helt i dina händer.

Konkret betyder det: du bestämmer om du kommer förberedd till mötet. Du bestämmer om du avbryter eller lyssnar klart. Du bestämmer om du svarar på det arga mejlet ikväll eller imorgon bitti. Det är din zon — helt och hållet.

Den andra zonen är **det du kan påverka men inte bestämma**. Här bor nästan allt som gör ledarskap till ledarskap: andras beslut, teamets motivation, kundens förtroende, hur ditt budskap tas emot. Du kan förbereda, argumentera, lyssna, bygga relationer — och allt det höjer chansen för det utfall du vill se. Men beslutet fattas alltid någon annanstans, i någon annans huvud.

Konkret: du kan hålla en tydlig presentation — men inte bestämma att teamet blir engagerat. Du kan ge en medarbetare ärlig återkoppling — men inte bestämma att hon tar den till sig. Din hand ligger på vågskålen, aldrig på utfallet.

Den tredje zonen är **det du varken kontrollerar eller påverkar**. Marknaden. Konjunkturen. Beslut som redan är fattade. Det förflutna. Den här zonen är enorm, och den har en egenskap som gör den farlig: den känns ofta som zon två.

Det känns som att det *borde* gå att göra något — om du bara formulerar dig bättre, jobbar hårdare, hittar rätt argument.

Konkret: du kan inte påverka att en konkurrent sänker sitt pris. Du kan inte påverka ett beslut som huvudkontoret redan fattat. Leder du i kommun, region eller stat: du kan inte påverka budgetramen som politiken beslutat, eller lagstiftningen som styr ditt uppdrag. Och du kan inte, hur många möten du än håller, bestämma vad andra människor ska tycka.

Det var där Maria satt. Klockan kvart över fyra, med en whiteboard full av överstrykningar, försökte hon påverka vad kunder som inte var i rummet skulle tycka — och behandlade det som en fråga om ansträngning. Mer arbete, fler varianter, ett möte till. Men det hon försökte styra låg inte i zon två. Kundernas åsikter formas av deras behov, deras erfarenheter, deras verklighet. Hon kunde ge dem ett bättre underlag att tycka något om — det var hennes zon. Vad de sedan tyckte var deras.

Skillnaden låter akademisk. Den är allt annat än det. För energi som läggs i fel zon försvinner inte bara — den kommer tillbaka som något annat. Som utmattning utan resultat. Som frustration över människor som "inte förstår". Som en gnagande känsla av att arbeta mer och åstadkomma mindre. De flesta ledare som är på väg att slita ut sig gör inte för lite. De gör fel saker med full kraft.

Varför vi fastnar i fel zon

Om zonerna är så enkla att beskriva, varför lägger då erfarna, kloka ledare år av energi i zon tre?

Därför att det känns som att leda. Att kämpa mot det opåverkbara ser ut som engagemang, både för omgivningen och i spegeln. Den som oroar sig för marknaden verkar ta ansvar.

Den som håller ett möte till om kundernas åsikter verkar inte ge upp. Att släppa taget om zon tre kan kännas som motsatsen till ledarskap — som passivitet, som uppgivenhet.

Men det finns en obekvämare förklaring också. Zon tre är trygg. Det låter bakvänt, men tänk efter: den som kämpar mot det omöjliga kan aldrig misslyckas på riktigt. Blir det inget resultat beror det på marknaden, på kunderna, på omständigheterna. Zon ett är farligare. Där finns inga ursäkter. Ditt beteende i rummet, din förberedelse, dina val — där syns det, svart på vitt, vad du faktiskt gjorde och inte gjorde.

Konkret: det är lättare att älta ett beslut som huvudkontoret fattade än att fråga sig varför du inte sa vad du tyckte innan det fattades. Det första är frustrerande men bekvämt. Det andra är obekvämt men ditt.

Rörelsen: från illusion till handlingsradie

Det här steget begär inte att du ska bry dig mindre. Det begär att du ska se klart var din faktiska handlingsradie går — och sedan flytta din energi dit.

För Maria hade det inneburit något mycket konkret. Istället för ett tredje varv om vad kunderna borde tycka: en timme med teamet om det enda de faktiskt rådde över — underlaget, erbjudandet, nästa samtal. Mötet hade slutat i tid. Och det hade slutat med ett beslut, eftersom allt på bordet legat inom räckhåll för dem som satt där.

Det är rörelsen i det första steget: från illusionen av kontroll till klarhet om din faktiska handlingsradie. Den klarheten är inte en förlust, även om den först kan kännas så. Det du släpper är inte inflytande — det är inbillat inflytande, och det har aldrig gett dig någonting utom trötthet. Det du får tillbaka är kraft som räcker till det som faktiskt går att flytta.

En sak till, innan vi går vidare. Att veta var zonerna går är inte samma sak som att trivas med det. Det kommer att finnas dagar när zon tre skriker efter din uppmärksamhet — när det opåverkbara är det enda du kan tänka på. Det är inte ett misslyckande. Det är mänskligt. Nästa kapitel handlar om precis det: hur man leder i det man inte kan kontrollera, utan att låtsas att man kan.

Porträttet: Tränaren som slutade titta på motståndarna

Lennart hade tränat fotbollslaget i elva år när de äntligen nådde kvalspel till Superettan.

Han hade byggt laget från serietvåa till topplag med den sortens tålamod som inte syns i tabeller: körschema, videoanalys, individuella samtal. Spelarna litade på honom. Han var känd för att alltid vara mest förberedd i hallen.

Tre veckor före kvalet slutade han sova ordentligt.

Motståndarna i kvalet hade två spelare med allsvenskt förflutet och en budget som var det dubbla mot Lennarts. Han började se om deras matcher på kvällarna. Först en gång i veckan. Sedan varje kväll. Han byggde spelscheman mot deras anfallsspel, ändrade dem dagen därpå, ändrade tillbaka. På träningarna märkte spelarna att han var någon annanstans — han tittade på dem, men han såg kvalmatchen.

En vecka före matchen höll han en genomgång som varade i femtio minuter. Fyrtiofem av dem handlade om motståndarna: deras nyckelspelare, deras uppställningar, deras fasta situationer. När genomgången var slut var laget tystare än när den började. Lagkaptenen dröjde kvar i omklädningsrummet och sa det som ingen annan vågade: *"Vi vet allt om dem nu. Men jag tror inte vi vet vad vi själva ska göra."*

Lennart blev inte arg. Det var det som var vändpunkten — han kände igen någonting. Han hade hört sig själv säga till spelarna i elva år: *lägg energin på det ni rör över*. Spela er match, inte deras. Och nu satt han här, med elva års eget förarbete i ryggen, och hade ägnat tre veckor åt att träna sitt lag i någonting de aldrig skulle kunna styra: hur bra motståndarna var.

Kvällen efter rensade han genomgången. Nästa träning handlade om en enda sak: lagets eget spel. Deras presspel, deras försvar, deras styrkor. Det de kunde påverka — förberedelsen, insatsen, sättet de mötte varandra på planen. Motståndarna nämnde han i fem minuter, sedan inte mer.

De förlorade kvalmatchen med två mål.

Men de som var på plats den kvällen såg ett lag som spelade sin egen match till sista sekunden — inte ett lag som jagade någon annans. Och i omklädningsrummet efteråt, mitt i tystnaden efter en förlust, sa lagkaptenen någonting som Lennart bar med sig längre än något kval: *"Det där var det bästa vi har spelat."*

Det Lennart förlorade den kvällen stod på resultattavlan. Det han vann syntes inte där: ett lag som visste vad som var deras att göra — och en tränare som mindes var hans egen handlingsradie gick.

Reflektionsfrågor

Ta en stund med de här frågorna innan du läser vidare. De har inga rätta svar — bara dina.

1. Vad lägger du mest mental energi på just nu? Inte mest arbetstid — mest *tankeutrymme*. Det du grubblar på i bilen, det som ligger kvar när du släckt lampan.

2. Vad av det kan du faktiskt förändra? Var ärlig. Ligger det i din zon — eller känns det bara som att det borde göra det?
3. Vad håller du just nu på att försöka kontrollera som egentligen tillhör någon annan? En medarbetares motivation. En kunds beslut. En kollegas åsikt om dig.

Övningen: Tre saker, tre zoner

Den här övningen tar tio minuter och kräver bara ett papper.

Skriv ner de tre saker som tar mest energi av dig just nu. Skriv dem som de känns, inte som de borde formuleras — "jag är orolig för omorganisationen", "jag blir frustrerad på Johan i styrgruppen", "jag vet inte om kunderna kommer att förnya avtalet".

Placera sedan varje sak i rätt zon. Ställ frågan för var och en: *Kan jag bestämma över det här? Kan jag påverka det? Eller ligger det utanför båda?*

Var noga med den sista frågan. Det vanligaste felet är att placera saker i zon två som egentligen hör hemma i zon tre — för att det känns bättre. Om du är osäker, testa: *vad skulle jag konkret kunna göra imorgon som flyttar det här?* Finns det ett ärligt svar, är det zon två. Finns det bara "jobba hårdare" eller "tänka mer på det" — då är det zon tre.

Titta till sist på var dina tre saker hamnade. Om två eller tre av dem ligger i zon tre har du just sett svart på vitt varför du är tröttare än ditt arbete motiverar. Det är inte ett misslyckande. Det är information — och den sortens information är precis vad resten av den här boken bygger på.

Bron framåt

Nu vet du var din kontrollzon slutar. Men där, precis bortom gränsen, väntar nästa fråga — den svårare: hur leder man i det som inte går att kontrollera, utan att låtsas att man kan? Det är dit vi går nu.

SLUT PÅ SMAKPROVET

Ledarskapsuppvaknandet

Ledaren du redan är

Du har läst inledningen och det första av tolv steg. Resten av boken – 120 sidor, häftad eller som e-bok – finns på

orangize.se/boken

Tryckt bok 249 kr · E-bok 99 kr

Finns även hos Adlibris, Bokus och i din bokhandel

ISBN 978-91-8134-420-2