

Gaia Mindset

Livskraftiga människor
i livskraftiga organisationer



*Gaia är i den grekiska mytologin
Moder Jord – en uråldrig symbol för
vår gemensamma helhet.*

Föreställ dig att du ser jorden från rymden med dina egna ögon. Du står på månens yta och vänder blicken hemåt.

Du ser en levande blå planet som svävar i ett stort mörkt universum. Du anar världshaven, kontinenterna och de stora vädersystemen. En helhet som vi alla delar. Ett sammanhang där vi är ömsesidigt beroende av varandra i ett intrikat nät av relationer och processer.

Kanske känner du en känsla av ödmjukhet? Kanske ansvar?

Det du inte ser när du betraktar jorden från rymden är de konstruerade gränser och uppdelningar som vi människor skapar. Det du ser är istället en helhet, vårt gemensamma hem, vår Moder Jord.

Kanske slås du av insikten att ingen enskild del av jorden kan bli framgångsrik om inte helheten lyckas?

När du sedan reser tillbaka till jordens yta är det troligt att du möter en ny jord. Det vill säga, verkligheten förändras inte bara utanför oss, utan när vi utvecklas, utvecklas också vår bild av verkligheten.

Vår planet är i grunden densamma som den alltid har varit men vårt sätt att leva på jorden förändras i allt högre takt. Detta ger oss som lever här såväl möjligheter som utmaningar. Det innebär både stora risker och stor potential för våra samhällen, för oss som individer och för våra organisationer. Kanske har vår förmåga att se till en större helhet, utveckla vårt lärande och fokusera på samskapande aldrig varit viktigare. Och vi på Gaia tror att behovet av ledarskap aldrig har varit större.

Gaia Mindset

Vi har alltid byggt vårt företag, vårt Gaia, på några grundläggande övertygelser: Vår tilltro till människans inneboende kraft och förmåga tillsammans med vår övertygelse om att framgångsrika verksamheter skapas av människor som brukar mer av sin potential. Utifrån detta har vår kärna utvecklats och expanderat, med en förvisning om att starka resultat och hållbar utveckling kräver en integration av delen och helheten där både människa och affär får växa.

När vi ser oss om i världen idag, med ett alltmer svårnavigerat landskap, med ökande komplexitet, snabba och svåröverblickbara förändringar samt ömsesidiga beroende, ser vi att det vi tror på och står för aldrig har varit viktigare än nu. Hur får vi loss kraften i våra organisationer? Hur skapar vi både utveckling och tillväxt samtidigt som vi stärker fokuset på

att skapa hållbara värden? Hur kan vi leda och styra dagens och morgondagens organisationer för att möta den allt högre förändringstakten?

Den här texten vänder sig i första hand till dig som redan mött oss i något sammanhang och syftar till att fördjupa det vi står för. Vi vill berätta mer om vår kärna, det vi kallar för Gaia Mindset. Vi hoppas att du ska inspireras av det du läser och i mötet med dina och andras erfarenheter, insikter och idéer kommer Gaia Mindset att fortsätta utvecklas. För vi tror verkligen att det gör skillnad om många tillsammans med oss ger sig i kast med att skapa **livskraftiga organisationer** som byggs upp av **livskraftiga människor**.

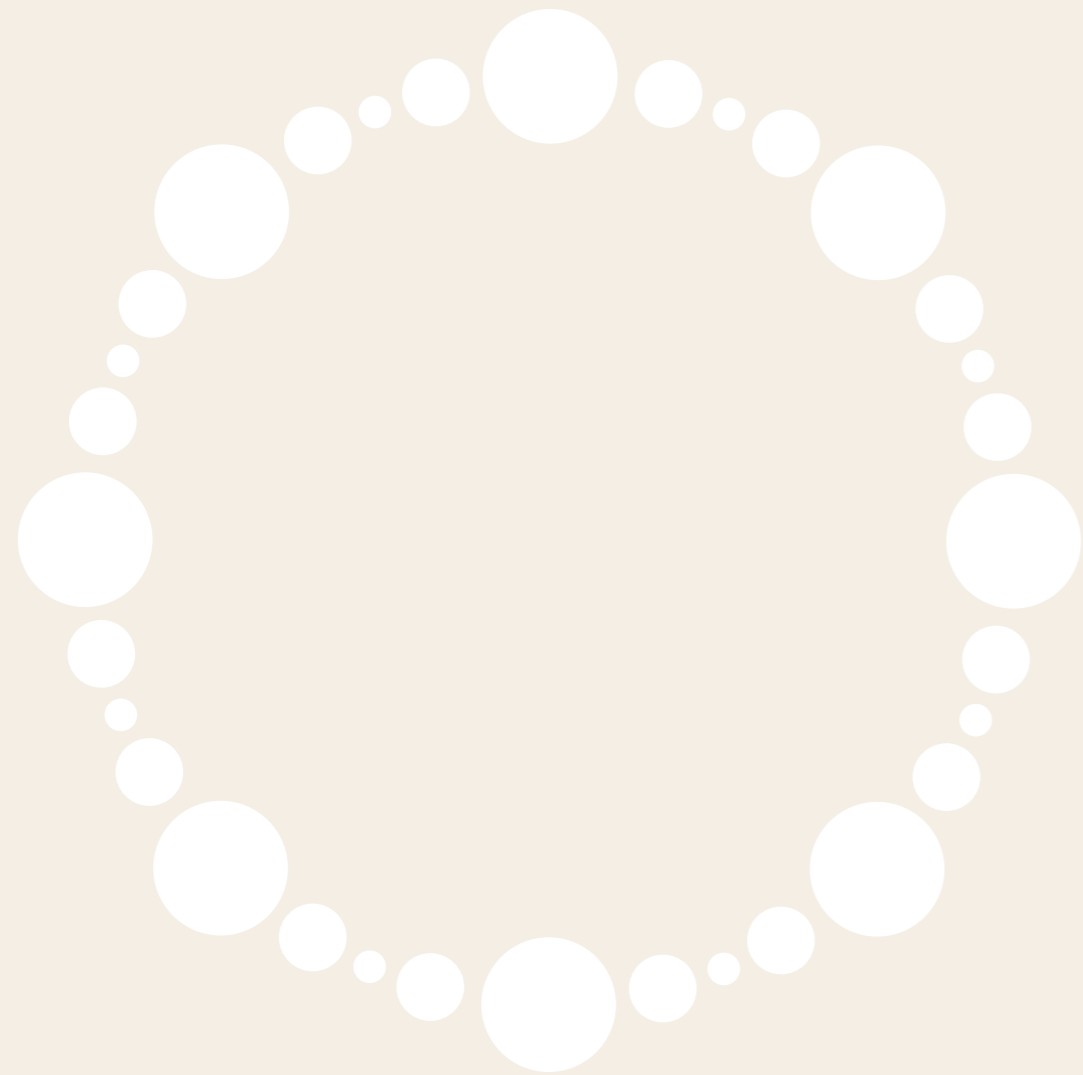
Gaia Leadership



Innehåll

Livskraftiga människor i livskraftiga organisationer	9
Den livskraftiga människan	12
Helhetsperspektiv	13
Lärande	14
Samskapande	16
Ett nytt synsätt på ledarskap	17
Den livskraftiga organisationen	21
Organisationens kärna: syfte och kultur	23
Den strategiska processen	26
Organisation och styrning	28
Avslutningsvis	33





Livskraftiga människor i livskraftiga organisationer

Vad skulle vara möjligt i din organisation om:

- Alla tar ansvar för helhetens utveckling
- Vars och ens inre syfte har en stark koppling till verksamhetens syfte och riktning
- Utmaningar i omvärlden leder till utveckling och ägarskap internt
- Det finns ett fokus på sådd och inte bara på skörd
- Problem löses på den nivå de uppstod istället för att delegeras uppåt
- Internt samskapande sker naturligt över organisatoriska gränser
- Var och en tar ansvar för sin egen utveckling och växer därmed som människa
- Alla är fokuserade på att göra varandra framgångsrika

Vilka reflektioner gör du när du läser detta? Känns det som en utopi? Vi på Gaia vet att det är möjligt att bygga organisationer som verkligen tillvaratar den inneboende kraften i varje människa. Vi menar att punkterna ovan faktiskt går att realisera men att det kräver ett nytt mindset. Vi vet också att en enskild person kan göra skillnad även om alla förutsättningar inte är på plats. Kanske är det just då som den livskraftiga människan på allvar behövs.

När vi sammanfattar våra möten med hundratals organisationer och tusentals ledare ser vi att dagens organisationer möter två stora utmaningar:

- En yttre: ökande komplexitet där hastiga förändringar och ömsesidiga beroenden präglar tillvaron.
- En inre: brist på engagemang och känsla av meningsfullhet.

Ingen enskild del kan vara framgångsrik om inte helheten lyckas. Den livskraftiga människan behöver, för att ge sig själv förutsättningar att växa, sätta sig in i och identifiera sig med helheten, för att denna ska vara hållbar och livskraftig. Samtidigt kan ingen helhet existera och än mindre vara livskraftig om den inte investerar i sina delars utveckling och välmående. Det ena är en förutsättning för det andra i ett evigt samspel.

För oss framträder fyra grundstenar, eller fyra individuella och organisatoriska förmågor, som blir avgörande för att hjälpa oss att både leda i en transformativ tid och tillvarata människors potential och engagemang:

- Ett starkt **helhetsperspektiv**
- Fokus på **lärande** och utveckling
- **Samskapande** och omtanke
- Och slutligen den komponent som fungerar som en katalysator för de övriga: **ett nytt synsätt på ledarskap** där varje människa är en ledare

Gaia Mindset bygger på dessa fyra komponenter. De har en avgörande inverkan på hur vi organiserar oss men framför allt behöver detta utgå ifrån och bäras av människorna i organisationen och av mellanmänniskliga relationer. Det är i dig, i mig och i oss tillsammans som resan startar – den riktigt starka förändringen är den som kommer inifrån.



Den livskraftiga människan

Vad vill du lyckas med? Vad är djupt meningsfullt för dig? Vad vill du bidra till?

När vi är i kontakt med våra drömmar och vår inre motivation och utifrån detta möter olika sammanhang med nyfikenhet och en vilja att bidra kan oväntade resultat och värden uppstå. En grupp som står starkt i detta är entreprenörer. Bakom entreprenörens skaparkraft finns kopplingen mellan att fånga möjligheter, lösa utmaningar och skapa värde för andra samtidigt som den egna verksamheten utvecklas.

Vi kan alla göra entreprenörens förhållningssätt till vårt, vilket är verksamt oavsett sammanhang eller roll.

En metafor som kan hjälpa till att åskådliggöra detta är att se sig själv som ett personligt företag. Att jag, bildligt talat, säger upp mig idag och kommer tillbaka till min organisation imorgon som entreprenör. Vad gör jag då och vilka frågor blir viktiga? Vem är min kund och vad vill hon lyckas med? Vilka möjligheter och utmaningar har min kund? Vad är det jag kan erbjuda? Vad vill jag lyckas med och bidra till? Detta skifte i perspektiv skapar också ett skifte i energi. Det som tidigare var problem och hinder blir för det personliga företaget affärsmöjligheter. Den som tidigare var min chef blir nu min kund. Vi vet att detta skifte skapar ett nytt samspel mellan delen och helheten där båda parter växer.



Helhetsperspektiv

Att se att jag, tillsammans med andra, är en del av en helhet är att sätta mig i kontakt med något som är större än mig själv – en drivkraft som vi alla har.

När jag på detta sätt identifierar mig med en större helhet och väljer att ta ansvar antar jag ett annat förhållningssätt. Jag ser det större perspektivet, ser individer, situationer och händelser i ett vidare sammanhang. Jag ser hur olika delar i systemet samspelar med varandra och tar med mig det perspektivet när jag tar mig an en specifik situation eller fråga. Detta ökar min förmåga att skapa värde och hållbara resultat. Jag ser också att mina kollegor är delar av samma helhet och då blir det relevant för oss att samspela snarare än att konkurrera. Det är bra för mig att det går bra för andra eftersom vi är delar av samma helhet.

För att verkligen kunna anta ett helhetsperspektiv behöver jag också odla förmågan att omfamna komplexitet. Att se hur olika saker, som vid en första anblick kan tyckas stå i motsats till varandra, hänger samman hjälper oss att integrera dem i ett ”både-och” i stället för att särskilja dem i ett ”antingen-eller”. Jag ser att i en komplex situation eller fråga så finns det sällan enkla svar. Allt handlar om att kunna skifta perspektiv, skapa mening och klarhet samt utifrån detta fatta beslut, agera och röra mig framåt.

Med ett helhetsperspektiv närvarande skapar jag en förmåga att leda mig själv i en riktning där samspelet mellan mig själv och helheten ger hållbarhet, sammanhang och resultat. Ett närvarande helhetsperspektiv ger mening, utan att jag tappar bort mina egna gränser och värderingar. Jag kan istället koppla samman mitt eget personliga syfte med verksamhetens övergripande syfte. Utifrån detta resonemang blir uppgiften att välja en helhet som jag verkligen vill ska lyckas avgörande. När jag hittar den helheten där kopplingen mellan mitt varför och helhetens varför är självklart kan jag, likt entreprenören, skapa såväl inre som yttre tillväxt och integrera helhetens framgång med min egen.



Lärande

En närvarande helhetssyn, där vi integrerar olika perspektiv, ger en plattform för en rörelse framåt – även i de mest komplexa miljöer. En sådan framåtrörelse förutsätter att lärandet är i centrum, då vi sällan kan lösa nya frågor och problem med de sedan tidigare kända lösningarna och svaren. Vår samtid, det ständigt skiftande affärslandskapet, de stora utmaningar som snart sagt alla verksamheter idag står inför, innebär att halveringstiden på kunskap blir allt kortare. Då blir det avgörande att vi ser oss själva och varandra som utvecklingsbara och i ständigt växande. Jag behöver värdera förmågan att pröva snarare än att komma med färdiga lösningar.

Ett sätt att växa och komma i kontakt med det som är meningsfullt för mig är att utveckla förmågan till medvetenhet. Min medvetenhet stärks när jag är i kontakt med nuet och med det som sker i varje ögonblick – både på insidan och utsidan. Med ökad medvetenhet kan jag se saker mer klart och göra fler aktiva, medvetna val. Det hjälper mig att släppa taget om gamla tankar och beteenden och fortsätta med lättare fötter och större tillförsikt mot det som är viktigt för mig. Medvetenhet ger mig tillgång till den centrala insikten att jag inte **är** mina tankar och känslor, utan jag **har** tankar och känslor. När jag kan uppmärksamma mig själv på detta vis ger jag mig förutsättningar att växa som människa och rikta mer energi åt det som både är meningsfullt för mig och som skapar värde.

För entreprenören är det uppenbart att hon själv är den enda som kan ta ansvar för hennes egen utveckling. Om vi fortsätter att leka med tanken kring det personliga företaget behöver jag fråga mig: Hur säkrar jag mitt fortsatta lärande? Och hur ser min forsknings- och utvecklingsavdelning ut? Hur säkerställer jag att mitt företag är innovativt och relevant? Hur skapar jag en lärande kultur för mig själv?

Lärande kan starta på många sätt. Inspiration gör att jag utforskar ny kunskap. Ansvarstagande utmanar mig till nya insikter och andra arbetssätt för att nå resultat. Utmaningar skapar handlingskraft, ökar angelägenhetsgraden och gör att jag stretchar mig mot det jag kanske nästan inte tror är möjligt. Nyfikenhet ger mig modet att kliva ombord på ett äventyr mot okända destinationer. Den utmanar mig också att se saker ur någon annans perspektiv genom att ställa frågor snarare än att dra egna snabba slutsatser.

För att omsätta vårt utforskande i handling kan vi använda vår kreativitet. Då får vi tillgång till fantasin och kan visualisera, tänka nytt och föreställa oss saker bortom de eventuella hinder som vi kan se i nuet. För att kreativiteten ska få genomslag, behöver vi också konkretisera och manifesteras våra idéer i det yttre och bjuda in andra att ta del av dem. Det är då vår nyfikenhet, lust till lärande och idéskapande omsätts i nya lösningar och vägar framåt.

Vi behöver också ett lärande, som inte bara stärker våra färdigheter, utan som även skapar en ökad mognad och ett starkare omdöme, ett lärande som innebär att vi möter livets utmaningar genom att som vuxna fortsätta att stegvis utveckla vår förmåga till komplext tänkande, meningsskapande och självreflektion. Det är helt enkelt en resa som innebär att vi genom livet fortsätter växa, vi får tjugo års erfarenhet istället för ett års erfarenhet tjugo gånger.

Att växa som människa möjliggör att vi når nya nivåer av komplexitets- och perspektivmedvetenhet, dvs en ökad förmåga att se bredare och djupare, att sätta ljuset på aspekter som jag inte uppmärksam tidigare. Då tar vi oss själva och det vi vill åstadkomma på allvar. Då blir vi ledare inte bara i vårt eget liv utan också i de sammanhang vi väljer att verka inom.



Samskapande

Det finns en stark mänsklig drivkraft att samspela, som har sin grund i vår långa historia av att leva i flockar vars överlevnad var beroende av förmågan till samarbete och tillitsfulla relationer. Även om vi idag lever på andra sätt, så finns denna drivkraft och dessa behov kvar i oss. I dagens organisationer och sammanhang hjälper det oss att bygga relationer, vara i kontakt och bistå varandra. Vi kan också använda denna kraft för att söka win-win-lösningar och arenor för samskapande och synergier – något som många idag vittnar om är helt avgörande för att vara framgångsrik. Utifrån det väcks frågor som: Hur hjälper jag andra att lyckas? Och hur kan jag öppna upp och bli en magnet för samskapande? Hur bygger jag ett nätverk omkring mig?

Att förstå att jag behöver andra för att lyckas är centralt i ett hållbart entreprenöriellt förhållningssätt och för att skapa riktigt hållbara värden och resultat. När jag ser mig som ett personligt företag ser jag också att jag inte behöver kunna och lösa allt själv. Andra växer av att få hjälpa till och på samma sätt finns det en tillfredsställelse i att erbjuda hjälp när den efterfrågas. Vi alla behöver fler perspektiv, fler infallsvinklar och ibland faktiskt konkret handfast hjälp. Mitt nätverk blir därmed en av mina viktigaste resurser och det blir viktigt att hitta balansen mellan mitt behov av autonomi och behovet av att samskapa med andra. Att vilja vara i ömsesidiga beroende med andra skapar partnerskap. Vi möts, tänker, reflekterar, lär och skapar tillsammans. Samtidigt behöver jag vara en självständig människa som står stadigt i mig själv, är inifrånstyrd och tar ansvar för mig själv och min egen utveckling.

Världen av idag tar oss i anspråk på en hög nivå – inte minst när det gäller att ta ansvar för mig själv och de helheter jag ingår i. För att möjliggöra detta för mig själv och andra behövs värme och gemenskap. Att jag upplever att jag är i nära kontakt med andra och att jag känner att jag vill bidra till att göra andra bra. När jag ser på mig själv och andra med en varmare, medmänskligare

blick blir det möjligt för mig att se på livet som ett äventyr, en resa, där jag konstant lär mig och växer som människa. Och när jag ger mig ut i det okända, tar risker och kanske upplever att jag ibland misslyckas, hjälper självmedkänslan mig att kunna komma vidare.

När vi möter oss själva och varandra med medkänsla och i kontakt får vi tillgång till fler perspektiv av helheten och till ett ökat ömsesidigt lärande. När vi upplever att vi är i relation med en annan person så vill vi att hon ska lyckas och växa, vi vill utbyta tankar och idéer, vi är intresserade av hennes perspektiv och inspel. Vi blir helt enkelt bättre när vi är i relation och skapar värden tillsammans. Så verkligt samskapande inom en organisation startar och slutar i relation och mellanmänsklig kontakt.

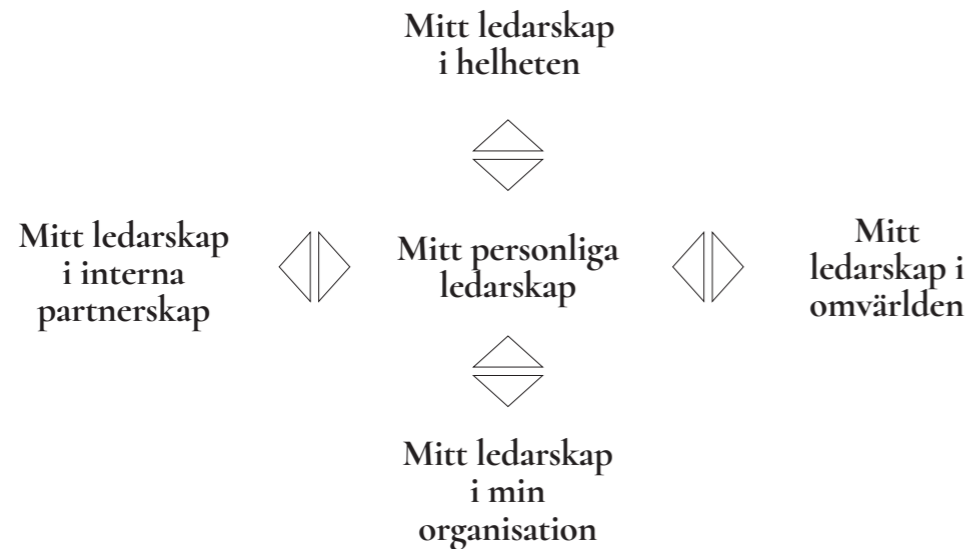


Ett nytt synsätt på ledarskap

Nu har du läst om tre komponenter i Gaia Mindset. Utgångspunkten för dem är människans inneboende kraft och förmåga. Tar vi den människosynen på allvar måste den rådande synen på ledarskap förändras. Vår syn på ledarskap är dock inte bara en konsekvens av vår människosyn. Den är också en katalysator som verkar för att skapa resultat genom samskapande, lärande och helhetssyn. Vi anser att den transformativa kraften utgår ifrån var och en av oss.

Genom den här texten har vi använt entreprenören och hennes förhållningssätt som en illustration av hur Gaia Mindset kan manifesteras. Parallellen mellan entreprenörens sätt att verka och ledarskap är påfallande. När jag kliver fram och tar ansvar, grundat i ett helhetsperspektiv och med intentionen att bidra till en framåtrörelse för såväl mitt sammanhang som för mig själv, agerar jag som en ledare.

Vi kallar denna del av Gaia Mindset för *Ledarskapets 5 Dimensioner*. Idén utgår från att jag axlar mitt personliga ledarskap och integrerar det med ett ledarskap i helheten, i interna partnerskap, i samskapandet med omvärlden och i organisationen:



För att hantera många av de avgörande utmaningarna som vi, våra samhällen och organisationer just nu möter och samtidigt realisera de möjligheter som finns, är vi på Gaia övertygade om att det behövs mer, inte mindre, ledarskap i världen. Utgångspunkten, och förväntan, behöver vara att människor är vuxna och kapabla att ta ansvar för sig själva och det sammanhang de ingår i. Vi möts då som jämbördiga, ett möte subjekt – subjekt, och inte subjekt – objekt. Kort sagt, ett synsätt där var och en av oss ser oss som ledare.

I vardagen innebär det konkret att jag slutar tänka att jag har ett jobb och inser att jag egentligen har tre:

- Jag tar ansvar för att utveckla den helhet jag är en del av
- Jag tar ansvar för att driva och utveckla mitt område, min befattning
- Jag tar ansvar för min egen utveckling och är tydlig med vilka förutsättningar jag behöver

För att manifesteras idén om att varje människa är en ledare och matchningen mellan helheten och delen har vi på Gaia i mer än 20 år arbetat med något vi kallar *Den Personliga Affärsplanen*.

Den bygger på att varje individ sätter sig in i helhetens behov, möjligheter och utmaningar samt formulerar vad hon själv brinner för, vill bidra till och ta ansvar för samt ställer sig frågan: Finns det en matchning mellan mina drivkrafter och det som kan göra helheten framgångsrik? Om svaret är ja formuleras konkreta förslag och lösningar för just de områden där jag vill göra en avgörande skillnad, för såväl min utveckling som för helhetens. *Den Personliga Affärsplanen* blir på så vis ett offensivt förslag till helheten och behöver därför en aktiv och intresserad mottagare, en kund för mitt personliga företag. Detta blir chefens roll, att ta emot och utmana individen och hennes erbjudande till helheten.

Det vi föreslår kan sammanfattas på följande vis: ett förhållningsätt där du utgår ifrån och identifierar dig med den helhet du ingår i, fokuserar på ditt och andras lärande, samskapar med din omgivning för att bygga starka värden samt ser dig själv och de du har omkring dig som ledare.



Den livskraftiga organisationen

Den livskraftiga organisationen är den organisation som skapar långsiktigt hållbara värden och resultat och som har resiliensen att fortsätta göra det, oavsett disruptiva händelser och hög grad av oförutsägbarhet. Det är också den organisationen som möjliggör, tillåter och utmanar den livskraftiga människan att växa och skapa värde.

Vi tror att den livskraftiga organisationen bygger på och utgår ifrån de fyra grundstenar som vi tidigare resonerat om:

- Helhetssyn och identifikation med helheten
- Lärande och utveckling
- Samskapande baserat på värme och omtanke
- Ett icke-hierarkiskt synsätt på ledarskap där varje människa är ledare

Oavsett om det handlar om affärsplanering, hur organisationsstrukturen ska se ut, styrning och uppföljning, beslutsfattande eller andra avgörande organisatoriska aspekter tror vi att dessa fyra är väl värda att utgå ifrån och basera arbetet på.

Ibland ställer vi följande fråga till våra kunder: Hur mycket av den möjliga potentialen använder ni i er organisation? Även i väldigt framgångsrika verksamheter hamnar svaret ofta mellan 50-60 procent. Vad är det man då ser, vad är det man längtar efter och varför är inte siffran högre? När vi ställer följdfrågor handlar svaren till stor del om just brister i samarbete, ledarskap, mod, drivkraft och ägarskap. Ofta beskrivs också hur överdriven byråkrati, styrning och själva organisationen står i vägen för skapande energi, initiativkraft och utveckling.

När vi idag betraktar det rådande sättet att tänka kring organisation och styrning så ser vi att det i hög grad utgår från det sedan länge etablerade industriella sättet att tänka kring produktion. Detta märks bl a genom att vi tenderar att likna våra organisationer med maskiner, vilket även speglas i sättet vi talar om våra organisationer. Vi använder gärna, och ofta ganska omedvetet, begrepp som flaskhalsar, gränssnitt, input och output, bryta ner, implementera, gasa och bromsa samtidigt etc. Kort sagt, det logiska, rationella och strukturerade tänkandet är starkt närvarande i hur vi designar och lever i våra organisationer.

Värt att säga är att det under lång tid varit mycket framgångsrikt och verksamt att organisera och styra verksamheter utifrån dessa principer och tankemodeller. Verksamheter har expanderat, skalat upp, optimerat och effektiviserat sina verksamheter på enastående sätt. Stora värden har skapats och mycket av detta ligger bakom det välstånd som vi byggt upp.

Vad vi också konstaterar är att något nytt börjar växa fram runt millennieskiftet där globala megatrender började förändra landskapet rejält. Globalisering, digitalisering, värderingsförskjutningar, förändrade kundbeteenden och ett ökat fokus på hållbarhet är endast några exempel på ökad komplexitet och på de genomgripande förändringar som vi upplevt och just nu upplever. Från industrisamhället växer vi in i ett kunskaps- och informationssamhälle med ökad specialisering och behov av att hantera många ömsesidiga beroenden och inte sällan till synes motstridiga behov och mål.

Det starka förändringstrycket utmanar oss nu att röra oss vidare från att betrakta organisationen som en maskin som kan styras, kontrolleras och optimeras och där människor till slut, i värsta fall, enbart blir obetydliga kuglar i ett stort maskineri. Vi ser att vi behöver skapa något mycket mer livskraftigt, anpassningsbart och samtidigt robust. I själva verket är ju våra organisationer och verksamheter mänskliga system som utvecklas och drivs av idéer, energi och handlingskraft – platser där livskraftiga människor får utrymme att växa, ta ansvar och skapa värde. För att skapa dessa mer levande och livskraftiga organisationer behöver strukturen och den kultur vi eftersträvar gå hand i hand. När vi integrerar dessa båda kommer kulturen vi eftersträvar att stödjas av strukturen vi skapar och upprätthåller. Och vice versa.

För att fördjupa detta kommer vi i det här kapitlet resonera kring följande väsentliga frågor: Vilket är organisationens syfte och vilken kultur ska präglad den? Hur ska det strategiska arbetet kan gå till? Vilken organisations- och styrmodell är mest hjälpsam?



Organisationens kärna: syfte och kultur

I den livskraftiga organisationen tror vi att det finns två avgörande utgångspunkter, som föregår vilka strategiska mål vi ska ha eller hur vi organiserar oss: organisationens syfte och vilken kultur vi vill ska präglad vårt samspel och vårt varande.

Organisationens syfte

På vilka frågor är verksamheten svaret? Varför är det bra och viktigt för världen att vi finns?

Att få tag i, formulera och kontinuerligt arbeta med verksamhetens syfte

tror vi är avgörande för att bygga en livskraftig organisation. Varför är det så viktigt? Vi ser framför allt två väldigt tungt vägande argument.

- Det första handlar om människors drivkraft. När vi samlas kring en större fråga främjar vi människors entreprenöriella förmåga och de mångas ledarskap. Vi vill alla vara en del av något som är större än oss själva.
- Det andra handlar om strategisk hållbarhet. När till exempel dramatiska yttre händelser inträffar kommer de flesta VAD vi enats om att bli obsoleta, medan vår kärna, vårt syfte och vår kultur, överlever även större omvälvningar inom eller utanför organisationen

Vi kan dock inte stanna vid att bara ha ett övergripande syfte på totalen. Det är minst lika viktigt att arbeta med de här frågorna för en avdelning/enhet samt inför ett mer komplext förändringsinitiativ. Varje gång vi i organisationen möts kring ett VAD är det viktigt att zooma ut, reflektera kring och skapa ett gemensamt VARFÖR, vårt syfte i just denna del av verksamheten, just i den här situationen. De VARFÖR vi formulerar på avdelningsnivå ska givetvis docka an till det större gemensamma syftet. Men det tjänar inget till attoreflekterat upprepa organisationens övergripande syftet utan att göra om det till något som är angeläget för min verksamhet, avdelning eller mitt projekt.

Organisationens kultur

En organisationskultur kan beskrivas som den jordmån som vi odlar inuti våra verksamheter. Det handlar om de inom- och mellanmänniska processer, normer, förhållningssätt och tankeformer som vi tillsammans skapar. När vi människor samspelar i system så kommer en kultur att byggas oavsett om vi är medvetna om det eller inte. Och vi på Gaia tror att den kultur vi medvetet bygger kommer att trumfa den som växer fram av sig själv. Vilken människosyn vill vi ska genomsyra organisationen? Vilka gemensamma förhållningssätt och beteenden vill vi att organisationen ska genomsyras av? Vad vill vi ska känneteckna vårt sätt att tänka – och därmed vårt sätt att agera? Vilka mentala hinder står i vägen för vår utveckling och framgång – och hur arbetar vi för att ändra dem genom att fokusera på det som hjälper oss framåt?

Att bygga en stark kultur, som har förmågan att generera hållbara värden och resultat, oavsett yttre förändringar, är avgörande i vår tid. Vi skulle till och med vilja påstå att en skapande kultur både är vägen och målet. Ju mer komplexitet, snabba förändringar och ömsesidiga beroende desto mer sant blir detta. På samma sätt som ett genomgripande syfte är hållbart över tid kan även en skapande kultur bidra till resiliens och kraft.

Vad är då en skapande kultur? Vi tror inte att det finns ett facit, men vi tror att en skapande kultur har några gemensamma element – oavsett hur de tar sig uttryck i praktiken. Vår jordmån kan vara mer eller mindre näringsrik och livskraftig men för att den ska ge goda förutsättningar behöver den troligen präglas av och ge utrymme för de fyra komponenter som vi tidigare resonerat om i den här texten:

- Identifikation med helhetens framgång
- Lärande och sådd för framtida skördar istället för att endast fokus på skörd och prestation
- Samskapande och autonomi som baseras på värme och omtanke
- Synsättet att varje människa är en ledare – där varje individ får utrymme för och samtidigt utmanas till att växa, ta ansvar och skapa värde.

Idag kan vi se organisationer växa fram med tusentals individer där ingen de facto är chef. Dessa är förvisso ännu ganska få men syftet med sådana organisationslösningar är att fullt ut frigöra den mänskliga potentialen och göra individen ansvarig för sin egen och helhetens framgång.

Vi på Gaia vill på intet sätt göra gällande att den hierarkiska strukturen nödvändigtvis måste monteras ner. Det vi förespråkar är snarare en icke-hierarkisk kultur, oavsett val av organisationsmodell.

Vi vet att många organisationer för länge sedan insett vikten av att bygga en bra och stark kultur baserat sunda och skapande värderingar. Utmaningen är kanske att den traditionella styrningen och uppföljningen inte sällan tränger undan ansatsen att bygga kultur. Vi som individer tenderar också att vara präglade av detta och har lärt oss att det i slutändan ändå är prestationer inom ett antal mätparametrar som räknas – och därför tenderar att spela

säkert. Här kan det vara viktigt att betona att vi på Gaia är övertygade om att det handlar om ett både och, både en skapande kultur och en relevant, stöttande struktur.

Att bygga en kultur som genomsyras av ovanstående är både utmanande och krävande för såväl individen som organisationen. Men vi törs säga att effekterna, och även strävan i sig, är väl värt den insats som krävs.



Den strategiska processen

Vad är strategi och hur bedrivs ett strategiarbete i en mer osäker och komplex värld?

En avgörande komponent i att bygga en livskraftig organisation är verksamhetens strategi OCH sättet den tas fram på. Vi ser här vikten av att man ställer sig följande frågor: vad är syftet med strategin och vad är syftet med den strategiska processen? Med detta vill vi säga att strategiarbetets självklara startpunkt behöver vara att bli klar över intentionen bakom strategin och strategiprocessen. Till exempel – hur driver vi processen så att den speglar organisationens syfte och den kultur vi vill skapa?

I dagens affärslandskap blir det alltmer tydligt att vi behöver tänka nytt kring strategi och planering. De klassiska, linjära, logiska och nedbrytningsbara vattenfallsmodellerna hjälper oss inte längre. Problemet med det gamla sättet att arbeta med planering och strategi är att det tar för lång tid och att vi låtsas som att vi kan förutspå framtiden på detaljerad nivå, vilket gör att vi lägger väldigt mycket energi på detaljer som blir obsoleta kort efter att de skrivits ner. Dessutom reduceras individer och team ofta till passiva mottagare av en färdigtänkt plan.

Vi anser att syftet med en strategi bör vara att skapa en tydlig men övergripande riktning mot verksamhetens önskade framtid. Vidare ser vi att strategiprocessens syfte bör vara att skapa förståelse och energi för samt en stark koppling till verksamhetens övergripande riktning. En strategi som endast håller intellektuell höjd är inte tillräckligt stark – det måste finnas ett ägarskap hos människorna som ska utföra och skapa framåtrörelsen. Detta då verklig förändring kommer inifrån.

Med detta som startpunkt; hur bygger vi då en strategi värdig den livskraftiga organisationen? Vi kommer använda oss av de klassiska begreppen: vårt övergripande VARFÖR, våra avgörande VAD och våra viktigaste HUR. Med VARFÖR menar vi verksamhetens syfte, vision och strategiska mål – det vill säga varför vi finns och vad vi vill lyckas med på lång sikt. Vårt VAD är en konkretisering av vårt VARFÖR och syftar till att beskriva vägen mot vår vision och våra långsiktiga mål. Vårt HUR är helt enkelt de avgörande initiativ vi behöver för att lyckas med den förändring strategin innebär.

Även om hela organisationens tankar och input bör användas, så vi styrkan i att styrelsen och ledningen beslutar om de övergripande formuleringarna om organisationens VARFÖR. För att skapa en strategi som verkligen lever i organisationen och där det faktiskt finns ett ägarskap hela vägen ut så behöver dock en likadan process ske på varje nivå. Så även om vi tror att den högsta ledningen behöver ta ansvaret att peka ut riktningen så behöver det följas av en process där ett VARFÖR, utifrån och i linje med den övergripande riktningen, identifieras på nivån under ledningen och där man därefter arbetar fram sina vad och hur. Så går arbetet vidare i hela organisationen. En viktig strävan här är att på detta sätt skapa en iterativ process där en stark idé ute i organisationen de facto kan påverka hela verksamhetens strategi.

Detta innebär att även om den första impulsen sker top-down så blir den följande processen bottom-up. Syftet är såklart att skapa ägarskap och delaktighet men minst lika viktigt är det faktum att det möjliggör att många människors idéer, perspektiv, erfarenheter och engagemang används för att lösa de knäckfrågor som organisationen står inför. Ägarskapet förstärker

organisationens förmåga att möta det som man inte har kunnat planera för eller skapa strategier kring, det oväntade som kräver villighet att tänka nytt och öppenhet att revidera delar av det som redan tänkts.

Ett kraftfullt verktyg för att åstadkomma det här är *Den Personliga Affärsplanen*, som vi nämnt i kapitlet om den livskraftiga människan. När en ledningsgrupp gemensamt stakat ut den önskade riktningen och identifierat vad de vill lyckas med som helhet, så ger arbetet med *Den personliga affärsplanen* var och en uppgiften och möjligheten att formulera vad jag brinner för, vill ta ansvar för och bidra till. Summan av individernas drivkrafter blir då verksamhetens strategi. Det uppstår en matchning mellan vad delen vill lyckas med och helhetens långsiktiga intention, helst på samtliga nivåer i organisationen.



Organisation och styrning

Vi människor är sociala varelser med starka behov av att vara en del av ett sammanhang och känna gemenskap. Vi söker efter och skapar mönster, strukturer och ordning för att förstå verkligheten. Vi har en hjärna som sedan länge är programmerad för att upptäcka hot och som inte tycker om osäkerhet, såvida vi inte själva har skapat den. Vi har också behov av att ha kontroll och av att skapa förutsägbarhet, även om det ibland är svårt att erkänna det.

Vår tids komplexitet och våra inom- och mellanmänniskliga behov och drivkrafter medför att vi behöver tänka nytt kring organisering och styrning. Vi behöver fokusera mer på lärande och utveckling snarare än uppföljning och kontroll. Många ledare vi möter idag uttrycker en stark frustration över hur rigida system vi skapat i en värld där anpassningsförmåga och agilitet blir alltmer affärskritiskt.

Såklart behövs det styrning och uppföljning av det som är affärskritiskt. Vi behöver ha stödsystem som hjälper oss att hålla oss själva och varandra ansvariga för att vi rör oss i rätt riktning. Alla behöver en organisatorisk hemvist och ett mindre sammanhang. Vi vill uppleva organisationen som begriplig och hjälpsam utan att den låser in oss i stuprör, eller i värsta fall, i sugrör.

Organisation och styrmodell är två sidor av samma mynt och när vi lyckas skapa förutsättningar för den livskraftiga organisationen är de fullt ut integrerade. Vi behöver öka vår förståelse om att komplexa system inte kan styras, men att de kan påverkas. Avgörande då blir medvetna val som skapar ägarskap, fokus på lärande och samskapande såväl inom organisationen som med de avgörande intressenterna. Kort sagt att lyckas med det vi vill lyckas med. I dagens organisationer handlar detta ofta om vilka styrmekanismer och strukturer som behöver tas bort för att de motverkar precis det vi vill skapa.

Vilka affärskritiska delar behöver vi ha koll på? Å ena sidan av diagnostisk karaktär, å andra sidan för utveckling och progress? Utifrån detta kan vi sedan utmana oss att sortera bort allt annat som skapar onödig byråkrati. Vi vill på allvar utmana den gamla tanken att följa upp skörden, viktigare är att fokusera på sådden. Vilken sådd tror vi på för att kunna skörda det vi vill längre fram? Det entreprenöriella förhållningssättet är att betrakta skörden för att förstå verkligheten som den är och sedan skifta fokus till den nya sådden. Vi kan se framför oss ett klassiskt ledningsgruppsmöte där affärsområde A har svarta siffror och affärsområde B har röda. Det är då väldigt lätt att endast värdera skörden. Om vi istället hade fokuserat på sådden, kanske en annan bild hade framträtt där område B har utmanat sig själv, visat på kreativitet och nytänkande som på lång sikt är avgörande för verksamhetens framgång – medan område A kanske hade en enklare budget eller marknaden i ryggen.

Vi har en jordmån som utgörs av vår kultur. Vi har en sådd som utgörs av lärande och aktiviteter som bygger vår framtid. Vi har en skörd som egentligen mest är historiska data. Hur vi hanterar dessa tre aspekter kallar vi för styrmodell och den ska hjälpa oss att rikta ficklampan mot det som vi faktiskt

tror skapar värde för oss, som ökar vår medvetenhet och hjälper oss att bli tydligare i våra intentioner.

Vi skulle kunna leka med tanken att varje organisation som existerar idag någon gång har uppstått för att två personer har mötts och hittat något som de vill lyckas med tillsammans. När den tredje personen ansluter tänker vi inte omedelbart att vi måste skapa styrning, tydliga processer, befattningsbeskrivningar och gränssnitt. Vi skulle heller aldrig komma på tanken att det är de första tvås uppgift att motivera och engagera den tredje. Men när vi växer tappar vi ofta bort oss. Vi verkar tro att det är strukturerna som är svaret. Vi glömmer att organisationens kärna är att lösa uppgifter som vi enskilt inte kan lyckas med. Vi samlas i en organisation för att vi vill åstadkomma något och för att vi är beredda att samskapa, lära och leda tillsammans för att komma dit.

När vi väljer organisationsmodell gör vi det nästan alltid utifrån ett antal grundtankar; den funktionaliserade eller divisionaliserade organisationens för- och nackdelar, matrisens hindrande och möjliggörande aspekter osv. På senare tid kan vi också se uppkomsten av organisationer som beskrivs mer som levande system och ekosystem där organisatoriska gränser finns men har mindre påverkan i vardagen. Oavsett modell så kan vi betrakta organisationsstrukturen utifrån två klassiska aspekter:

- Den horisontella – vilken är verksamhetslogiken och hur bygger vi strukturen för att följa denna
- Den vertikala – vilka skillnader i ansvar, komplexitet och tidsperspektiv finns som kan skapa relevanta hierarkier som inte motverkar den icke-hierarkiska kultur vi beskrivit

Efter att ha arbetat med tusentals organisationer och många olika organisationstyper så har vi på Gaia landat i att det sällan är själva organisationsstrukturen, eller valet av en viss modell, som är svaret. Ibland är de facto en omorganisation hjälpsam, t.ex. när man i skedet innan har valt en organisationsmodell som inte alls följer verksamhetslogiken och människor dagligen upplever hur strukturen står i vägen för arbetet.

Vi är alltmer övertygade om att det i de flesta fall snarare handlar om det organisatoriska livet inne i den struktur som har valts. Vi menar att det handlar om att utmana mot och ge utrymme för att varje människa är en ledare och att var och en behöver leda sig själv i fem dimensioner, oavsett hur den formella organisationen ser ut.

För att skapa livskraftiga lösningar behöver vi öka vår medvetenhet om vad som faktiskt är hjälpsamt. Hur skapar vi en känsla av att ha en hemvist, ett sammanhang, samtidigt som vi har en kapacitet för ständiga förändringar? En organisation där vi kan samskapa tvärs över organisatoriska gränser för att lösa våra uppdrag på bästa sätt? Där individen har en verksamhetslogisk hemvist men där den hemvisten på intet sätt begränsar vilket ansvar och vilka initiativ individen sedan driver i organisationen? Vi ser framför oss en organisation där det är lika självklart att investera tid och energi i att driva gemensam, övergripande och tvärfunktionell utveckling som utveckling inom sin egen organisatoriska hemvist.

Som ett avslutande medskick vill vi sätta ljuset på att det är avgörande att de komponenter vi resonerat om här samverkar för att skapa livskraft och utveckling. Så när vi betraktar organisationen som helhet, i allt från organisationens övergripande syfte, vilken kultur vi strävar efter till hur vi väljer att organisera och styra räcker det inte med att de inte motverkar varandra – de ska på ett integrerat sätt stödja och förstärka varandra.



Avslutningsvis

Det vi beskriver i den här texten är den filosofi som vi utgår ifrån i allt vi gör tillsammans med våra kunder och det handlar i högsta grad om konkreta handlingar. Om vi vill skapa livskraftiga organisationer där människor kan komma till sin rätt och tillsammans ta ansvar för helheten, skapa lärande, vara i samskapande och ta ledarskap så har det konsekvenser i vardagens alla processer, möten, beslut och arbetssätt.

Hur ser Gaia Mindset ut i praktiken? Med det här synsättet, hur driver vi då förändringsprocesser? Hur fattar vi beslut? Hur ser rekryteringsprocessen ut? Hur arbetar vi med systematiskt arbetsmiljöarbete? Hur driver vi projekt? Leder våra team och ledningsgrupper? Hur löser vi konflikter? Hur ser utvecklings- och lönesamtal ut?

Vi tror som sagt inte att det finns några universella lösningar, men vi tror att det kommer att handla om att i varje steg i varje process sträva efter att skapa möten i ögonhöjd, subjekt-subjekt-relationer där människor tillåts och förväntas vara vuxna. Det handlar om att frigöra potential, men det handlar också om en förväntan om att vi alla tar ansvar och hanterar konsekvenser, inte bara i medvind, utan även när det är mer utmanande.

Den komplexitet, oförutsägbarhet och osäkerhet vi idag möter i våra affärs-
landskap kräver helt nya tankesätt och att vi vågar testa oss fram för att hitta
de processer och arbetssätt som fungerar för varje enskild kontext. Vi anser
att arbetssätt och processer blir bäst när de är konkreta manifestationer av
organisationens riktning och människosyn. Till exempel att i vårt sätt att
arbeta bygga in **helhetsperspektiv, lärande, samskapande** och **ett icke-
hierarkiskt synsätt** på ledarskap. När vi synliggör komplexitet och ömsesidiga
beroenden innebär det att vi också slutar skydda varandra från det och
försöker se verkligheten så som den är och inte som vi vill att den ska vara.
Vi tror att en sådan utveckling skapar nödvändiga förutsättningar för att
åstadkomma resultat.

Vi hoppas att du genom att läsa den här texten har fått nya tankar om dig
själv, din organisation och vägen framåt. Vi har fört ett resonemang som
tagit oss från månens yta, till individens behov av meningsfullhet och landat
i hur vi kan verka tillsammans i våra organisationer. Och vi tror verkligen att
om vi, var och en och tillsammans, tar oss an detta så uppstår integrationen
mellan människa och affär eller uppdrag. På så vis bygger vi livskraftiga
organisationer som också är platser där vår egen livskraft kan spira.

Och till sist: Vi vill kalla de nycklar och insikter som texten vill förmedla för
Gaia Mindset. Men vi vill allra helst att du ska betrakta de som dina egna.
Tack för att du har velat läsa. Vi hoppas att vi lyckats inspirera dig. Vad vill
du lyckas med och vilket blir ditt nästa steg?



Gaia Leadership är ett konsultbolag som startades 1999. Vi har förmånen att årligen arbeta med över 150 olika organisationer i och utanför Sverige och i dom möter vi tusentals ledare. Vi arbetar med såväl multinationella företag som start-ups. Våra kunder finns i offentlig och privat sektor.

Våra konsulter har egen chefs- och ledarerfarenhet från en mängd olika branscher. Vi har en stark koppling till forskning och den senaste kunskapen inom de olika fält som vi rör oss inom.



www.gaialeadership.com