

# Att äga framtiden

En fullständigt ovetenskaplig betraktelse över hur organisationer och företag framgångsrikt kan påverka sin egen framtid, ämnad för ledare i organisationer och företag som vill ha en påminnelse om självklarheter.



Förändringskompaniet  
Change Consulting Company  
[www.3c.se](http://www.3c.se)

# Innehåll

Förord	3
Att äga framtiden – vad innebär det?	4
Förutse	6
Förstärka	8
Framkalla	11
Förhindra	12
Anpassning	15
Arbetsmetoder	16
Att äga framtiden – inte bara för organisationer och storföretag	18
Framtiden	20

*Illustrationerna har jag lånat av Konstnär Anders Palmer som verkligen ser naturens förändringar varje dag.*

# Förord

*Varför har jag skrivit den här lilla skriften? Ja, det kanske en del frågar sig, och det enkla svaret är att jag har skaffat mig mycket stor erfarenhet av att framkalla och förhindra förändring under ett yrkesliv i både företag och organisationer.*

*Jag har nu systematiserat ett arbetssätt för att arbeta med att ta reda på så mycket som möjligt om framtiden och att skapa bästa möjliga läge för att kunna möta framtiden på ett bra sätt.*

*Min arbetsmetod kallar jag de fem F:ens metod. Det är den metoden som presenteras i den här skriften. Den har mejslats fram under många års från början ganska ostrukturerat arbete till ett numera systematiserat sätt att arbeta i projektform.*

*År 2004 startade jag Förändringskompaniet - 3c - Change Consulting Company AB vars affärsidé är att med de 5 F:ens metod hjälpa företag och organisationer att äga framtiden, vilket bl a innebär att vara agerande istället för reagerande.*

*Det som står i den här skriften är till stor del självklarheter, men ibland kan det vara bra att även bli påmind om sådana.*



*Välkommen till framtiden!*

*Antibes juli 2008*

*Jerker Björk*

# Att äga framtiden – vad innebär det?

Att äga framtiden innebär att ta reda på så mycket som möjligt om vad som kan komma att hända. Helt enkelt att studera de olika faktorer som kan påverka utvecklingen och därmed framtiden.

Vem vill inte veta vad som händer i framtiden? Möjligtvis den som är rädd att den skall visa något obehagligt. Men det är förmodligen då det är som viktigast att ta reda på så mycket som möjligt om vad som kan komma att hända. Då har du nämligen möjligheten att förhindra att det obehagliga inträffar.

## Vilken blir skillnaden för den som försöker ta reda på hur framtiden kan se ut respektive för den som inte gör det?

4

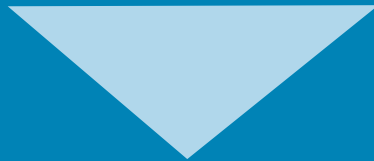


Den som inte tar reda på hur framtiden kan se ut kan bara anpassa sig till utvecklingen och hoppas att allt går bra.



Den som tar reda på så mycket som möjligt om hur framtiden kan komma att se ut kan

- Förutse
- Framkalla
- Förstärka
- Förhindra
- Anpassa sig till



## Förändring

Man får helt enkelt ett försprång mot konkurrenter genom att ha kunskap om utvecklingstrender och förmodade händelser.

Som ett jämförande exempel kan vi ta en person som aldrig går på en hälsokontroll jämfört med en som regelbundet går på hälsokontroll.

Sannolikheten att den som går på hälsokontroller tidigt upptäcker hälsohot, och hinner gör något åt dem, är oerhört mycket högre än för den som aldrig gör det. Det är möjligheterna du kan skapa med de fem F:en: Förutse, Förstärka, Framkalla, Förhindra, Förändring som jag nu kommer att beskriva. Och som i så många andra regler finns det ett undantag även i denna. De fem F:en åtföljs nämligen av ett A som står för Anpassning.

# Förutse

Utan det här steget kan du inte heller ta de följande stegen. Förutse innebär att göra olika aktiviteter för att ta reda på så mycket som möjligt om vad framtiden har i sitt sköte.

Det handlar om att samla information och sortera, sammanställa och analysera informationen. Alltså att göra någon form av framtidsstudie. Det finns många företag som arbetar med att producera framtidsstudier och prognoser på många olika plan; branschspecifika eller mer generella, lokala, regionala, nationella och internationella. Så det finns många att vända sig till för att förutse hur framtiden kommer att se ut, om du inte vill eller kan göra jobbet själv.

En framtidsstudie kan t ex bestå av att samla egendefinierad information, att tolka andras insamlade information eller en kombination.

Ett eget exempel är en framtidsstudie jag gjort åt en bransch där vi kombinerade djupintervjuer med företrädare för branschen, deras kunder och myndighetspersoner med inköpt statistik och analyser från ett marknadsanalysföretag. Den kombinationen gav ett mycket starkt underlag för analys av hur framtiden skulle komma att se ut.

Perspektivet på en framtidsstudie kan variera. Hur långt in i framtiden man kan göra rimliga bedömningar av utvecklingen varierar mellan branscher och politiska situationer, men enligt min mening är upp till fem års perspektiv ofta rimligt. Men även kortare perspektiv kan vara lämpligt. Det är helt enkelt uppgiftens karaktär som styr tidsperspektivet. Jobbar du på längre sikt än 5 år kan du normalt endast få en bild av de mer övergripande trenderna.

Med framtidsstudien gjord har du tagit det första steget mot att äga framtiden. Det du måste komma ihåg är att framtidsstudier är färskvara. Du kan inte göra en studie med åtföljande analyser och steg och sedan luta dig tillbaka och tro att resten löser sig. En framtidsstudie måste regelbundet uppdateras, framtiden ändrar sig nämligen.

Det som var mest troligt att inträffa för ett år sedan kanske inte längre har samma sannolikhet. Därför är arbetet med framtidsstudier ett återkommande arbete. En uppföljning bör göras kanske vart eller vartannat år och en mer fullständig studie ungefär vart femte år.

Många företag och organisationer har stående prenumerationer på marknadsprognoser eller gör egna, men hur många gör regelbundna analyser av dessa? Och hur många analyserar gamla prognoser för att se hur träffsäkra prognosmakarna är? Alltför få gör detta enligt min erfarenhet! Prognoser har bara ett värde om de verkligen följs upp och åtgärder vidtas för att tolka och utnyttja innehållet.



# Förstärka

När du har gjort hemläxan, genomfört de steg som beskrivits i avsnittet Förutse, så är det dags att bearbeta det material du har om hur framtiden sannolikt kommer att gestalta sig.

Låt oss anta att den framtidsstudie och de analyser vi gjort visar på en eller flera intressanta och positiva utvecklingstrender. De här utvecklingstendenserna vill vi gärna att de ska inträffa och vi kanske till och med vill att de ska inträffa i större omfattning än studien visar. Då är det dags att börja jobba med steget Förstärka.

Ta varje enskild positiv utvecklingstrend och gör en analys av hur du skall kunna se till att denna utveckling verkligen sker och hur du kan förstärka utvecklingen. Som beskrivs på annat ställe anser jag att projektformen är den effektivaste arbetsformen för att åstadkomma resultat.

Ett i skrivande stund aktuellt exempel är det EU direktiv som innebär att alla fastigheter skall energideklarerars. Det påverkar alla som på något sätt arbetar i eller för fastighetsbranschen. För ett företag/organisation som arbetar med exempelvis värme, vatten, el eller isolering är det då viktigt att detta direktiv blir genomfört och att det får ett bra innehåll eftersom det öppnar nya marknader för dessa företag. Då är det lämpligt att starta projekt för att driva på denna utveckling och se till att reglerna blir så gynnsamma som möjligt för företaget/branschen. Samtidigt kan det vara viktigt för företrädare för fastighetsbranschen att verka för att ett sådant regelverk inte får oönskade administrativa och fördyrande effekter för fastighetsägare. De kommer då förmodligen att arbeta i enlighet med punkten Förhindra.

Låt oss säga att endast en av dessa parter gjort sin hemläxa och tagit reda på att denna utveckling varit förestående eller att de inte agerat för att åstadkomma förändring (förstärka eller förhindra). Den part som inte gjort sin hemläxa kommer då med stor sannolikhet att drabbas negativt av den andra partens framgångsrika agerande.







# Framkalla

När du gör analysen av vilken utveckling du kan förvänta dig kan det tänkas att du saknar viss utveckling/förändring. Det är då dags för steget Framkalla. Vid den analys du gör av framtidsstudien bör du ägna en stund åt att fundera över vad du saknar. Att göra en önskelista över förändringar du skulle vilja se. Finns de inte med bland de förmodade utvecklingstendenserna är det alltså dags att framkalla förändringar.

Hur framkallar du då utveckling och förändring? Det finns inget enkelt svar på den frågan, men en enkel slutledning är att om du inte försöker påverka händelseutvecklingen så är sannolikheten liten att önskvärd utveckling kommer att ske.

Ett självupplevt exempel på framgångsrikt framkallande av förändring är införandet av ROT-avdraget i byggbranschen (skattereduktion vid renovering och ombyggnad) som jag varit med och infört, förlängt och återinfört fyra gånger. 1991 hade luften gått ur byggbranschen fullständigt. Jag arbetade då på Målaremästarna som är bransch- och arbetsgivarorganisation för måleriföretag. Vi kände att något måste göras för att hjälpa företagen.

Vi gjorde ett förslag till system för ROT-avdrag, vi gjorde kalkyler som visade att samhället faktiskt skulle tjäna pengar på ett införande och vi gjorde en aktivitetsplan för politisk och medial påverkan. Vi lade helt enkelt upp en plan för införande. 1993 tog riksdagen beslut om införande första gången. Hela resan hur vi gick till väga är egentligen värd ett eget kapitel, men jag vill här bara använda det som ett självupplevt exempel på att framkalla förändring.

Återigen vill jag framhäva projektformen som lämplig för att arbeta med framkallande av förändring. Använd den önskelista över förändringar som gjorts. Välj ut någon eller några som anses viktigast och lägg upp planer för hur genomförandet skall kunna uppnås. Kom ihåg att ingenting är omöjligt, vissa saker tar bara lite längre tid än andra.

# Förhindra

Många tror att det inte går att förhindra att vissa saker sker. De flesta lobbyister vet dock att med en väl genomförd kampanj kan t o m lagar stoppas eller ändras.

För att skaffa sig bästa förutsättningarna för att kunna förhindra en oönskad utveckling bör man få kännedom om den oönskade händelsen så tidigt som möjligt. Även här är alltså prognoser och framtidsstudier ett nödvändigt instrument för att tidigt skaffa sig värdefull information.

Ett annat sätt att tidigt skaffa information och påverkansvägar är att ha personer placerade i närheten av stället där förväntade beslut kan komma att fattas. Den stora omfattningen av utsända personer från företag och organisationer till Bryssel är ett bra exempel på hur företag och organisationer försöker skaffa sig tidig information om saker som pågår inom EU och som kan påverka deras verksamhet. I just det fallet vill jag påstå att det i lika hög grad handlar om att se till att förhindra att beslut fattas som kan få negativ påverkan, som det handlar om att få beslut som gynnar de utsändas uppdragsgivare. I exemplet Bryssel handlar det också om värdet av att ha rätt kanaler för uppvaktningar och påverkan. Det sociala nätverket skall aldrig underskattas.

Det finns många exempel på att det faktiskt går att ändra redan inträffade händelser. Självt har jag bl a varit med och fått en lag att upphöra efter mindre än ett år. Det handlade då om en lag om bidrag till vissa arbetsgivare som nyanställde. Bra lagstiftning kan man tycka eftersom jag arbetade för en arbetsgivarorganisation, men lagen var utformad så den gynnade endast vissa företag på bekostnad av andra.

Med goda argument och bra taktik lyckades vi få lagen upphävd. Exempel på utveckling som förhindrats är ibland svår att peka ut. Man kan inte med hundraprocentig säkerhet veta vad som skulle ha skett om man inte agerat alls.

Jag vågar dock påstå att agerandet från mig och skatteexperten hos en stor branschorganisation i byggbranschen förhindrade införande av ny lag i början av 2000 talet. Skattemyndigheten och finansdepartementet hade långt skridna planer på att införa ett s k byggentreprenadavdrag som innebar att vid all fakturering mellan företag i byggbranschen skulle en viss del av fakturerat belopp, av betalaren, sättas in på ett konto hos skattemyndigheten. Underentreprenören skulle sedan få dessa pengar överförda till sitt skattekonto för kvittning mot arbetsgivaravgifter och skatter efter viss prövning av Skatteverket.

Ett system som skulle skapa stora administrativa problem i företagen. Ett annat förslag som också fanns med var att införa s k omvänd moms. Alltså att betalaren betalar momsen direkt till staten. Alla dessa åtgärder var ett led i att komma till rätta med ekonomisk brottslighet och svartjobb i byggbranschen.

Vårt agerande i en arbetsgrupp på finansdepartementet, som vi mer eller mindre krävde att få delta i, samt våra respektive organisationers agerande baserat på den information vi levererade, var den direkta orsaken till att byggentreprenadavdraget stoppades.

Byggentreprenadavdraget ansågs påverka företagen så negativt att vi "såldes bort" den omvända momsen bara för att slippa byggentreprenadavdraget. Den omvända momsen ansåg vi inte var så farlig utan den ansågs t o m ha vissa fördelar för branschen i syfte att motverka svartjobb. Den omvända momsen är nu införd men inte byggentreprenadavdraget.

Efter införandet av den omvända momsen har den kritiserats av ett flertal företag.

De företagen har säkert ingen aning om vad de istället kunnat vara utsatta för om inte branschen agerat och förordat ett införande av den omvända momsen.



# Anpassning

Det minst krävande förhållningssättet till förändring, förutom att inte göra någonting alls, är att låta bli att försöka påverka utvecklingen och istället anpassa sig till den.

Har du i en framtidsstudie konstaterat att det kommer att ske saker som du efter analys kommer fram till att du inte kommer att kunna påverka, då ska du istället anpassa dig till framtiden. Även när det gäller anpassning gäller det att tidigt identifiera förändringssignaler.

En löpande konjunkturomvärldsbevakning är nog det bästa sättet att ständigt hålla sig informerad om förestående förändringar

Det kan förefalla passivt att bara anpassa sig till det som sker, men även detta kan ge fördelar i förhållande till de som inte ens konstaterat att viss utveckling är förestående.

En branschorganisation som redan under en högkonjunktur skapar en beredskap för hur företagen skall agera vid en lågkonjunktur är ett bra exempel på att agera istället för att reagera.

Det kan handla om ekonomisk utbildning, checklistor vid konjunkturedgång m m, som kan ge medlemsföretagen fördelar i förhållande till sådana som står utanför.

# Arbetsmetoder

För att på ett så effektivt sätt som möjligt arbeta med de olika påverkansstegen i de fem F:ens metod är enligt min erfarenhet projektformen överlägsen.

Det utmärkande för att arbeta i projektform är att projektet har en början och ett slut. Det är alltså en tidsbegränsad uppgift att arbeta i ett projekt. Utse en ansvarig projektägare för varje projekt som skall startas och låt projektägaren leda projektet från början till slut. Samma person kan äga flera projekt och projektgrupper kan bestå av en eller flera personer. Små grupper är dock att föredra.

Den här typen av framtidsorienterat arbete betyder i allmänhet att du kommer fram till ett flertal projekt som skall genomföras. Det är då viktigt att samordning sker mellan projekten.

Det är ledningens uppgift att se till att samordning sker och att projekten löper som de skall.

I branschorganisationer, där jag har min största erfarenhet, är ofta ett år somfattande arbete jämförbart med skolåret. Man har en höst och en vårtermin. Det innebär att januari till mitten av juni och mitten av augusti till jul är hektiska arbetsperioder, medan jul och nyår samt sommaren är lugnare perioder.

Under sådana förutsättningar är det enligt min mening effektivt att arbeta med terminsperspektiv i projektarbetet. Som exempel kan ett år se ut som följer.



## December:

Styrelsen beslutar om verksamhetsplan för det kommande året.

## Januari:

Kickoff för personalen där ledningen presenterar årets verksamhetsplan, prioriterade projekt m m. Med andra ord visar hela organisationen vad som är högt prioriterat under året.

## Maj:

Ledningsgruppens bedömning av projekten och verksamhetsmålen.

## Augusti:

Kickoff med projektägare (eller hela personalen) med uppföljning av projektläget och målen.

## Oktober:

Utvärdering av verksamhetsplanen. Förslag till ny plan.

## December:

Styrelsen får rapport om det gångna året och tar beslut om verksamhetsplan för det kommande året.

Det bör naturligtvis ske ett antal bedömningar och omprioriteringar även löpande under året eftersom verkligheten hela tiden förändras.

# Att äga framtiden – inte bara för organisationer och storföretag

Många mindre företag har enligt min erfarenhet svårt att lägga tid på strategi och planering. Man har fullt upp med det dagliga arbetet.

Ägaren står ofta mitt i produktionen och har inte tid för företagets eller den personliga långsiktiga utvecklingen. Företagets verksamhet handlar om att reagera på hur kunderna agerar istället för att agera så att kunderna reagerar. För att äga framtiden måste ett sådant mönster brytas.

Mitt tips till de företagare som känner igen sig i ovanstående beskrivning är att trots den upplevda tidsbristen trotsa den vardagliga lunken och ägna en dag eller två årligen åt att planera företagets och sin egen framtid, gärna med hjälp av någon utomstående.

Du kanske har en extern styrelserepresentant eller anlita en konsult, det finns hundratals. Syftet är att du ska få ett bollplank som inte är involverad i det dagliga arbetet.

Några förslag på punkter att beröra sådana planeringsdagar är:

## •Kundsituationen

Vilka har vi?

Vilka vill vi ha (och inte ha)?

## •Varor/tjänster

Vad säljer vi idag?

Vad ska vi sälja i framtiden?

## •Konkurrenter

Vilka är dom?

Hur kan vi bli bättre än dom?

## •Företagets organisation

Affärsidé

Kompetens

Verksamhetsplan

## •Ekonomi

Styrkor/svagheter

Mål (lönsamhet m m)

## •Personliga mål

Utbildning

Ekonomi

Boende

Familj

Fritid (framtid)

# Framtiden

Den som följer de råd jag gett i denna lilla skrift, som jag i rubriken skrivit innehåller "en påminnelse om självklarheter" behöver inte oroa sig för att ha "framtiden bakom sig", för att använda en sliten klyscha. Istället kommer du att fortsätta äga framtiden på ett framgångsrikt sätt genom att tidigt se förändringssignaler och ha beredskap när omvärlden förändras.

Eller vad tror du?