

---

# FORANDRING UDVIKLING & LEDELSE

---

EN E-BOG FRA

**PE3A BUSINESS**  
**ANTROPOLOGI** OM UDVIKINGSLEDELSE

# OPLYSNINGER

Forandring, udvikling og ledelse - en e-bog fra PE3A - BusinessAntropologi.

© Forfatteren og PE3A - BusinessAntropologi

Omslag: Mark Buskbjerg

E-bogen er sat med PT Sans og kun trykt digitalt.

Udgivet i Danmark i 2013

PE3A - BusinessAntropologi

Aarhus

Frederiks Allé 112B

8000 Aarhus C

<http://pe3a.dk>

Forfattere:

Mark Buskbjerg og Pernille Hjortkjær

Layout og grafisk design:

Mark Buskbjerg

# EN GRATIS SMAGSPRØVE

## Hvorfor egentlig en gratis smagsprøve?

Lige om lidt er du i fuld gang med at læse første kapitel i vores e-bog:

*Forandring, udvikling og ledelse.*

Det er en bog, der giver dig konkrete værktøjer og masser af inspiration til, hvordan du som leder kan arbejde med organisationsudvikling og forandringsprocesser på nye måder.

Du får en gratis smagsprøve, fordi vi tror på, at du efter at have læst et enkelt kapitel bliver sulten efter mere. Vi har nemlig lagt os i selen for at skrive en bog, der er en fornøjelse at læse - uden at gå på kompromis med det faglige niveau. Og fordi vi simpelthen ikke kan vente med at dele al den her viden med dig.

Vi har med andre ord sørget for, at de kedelige fagudtryk er skubbet lidt til siden, så du kan bruge krudtet på at tænke din nye viden ind i din arbejdsdag

*Vi tror på, at hvis du har en god smagsprøve,  
så skal du ikke være bange for at give den væk!*

# OM AT FORUDSIGE FREMTIDEN

*Fremtiden er ikke lige sådan til at forudsige. Skal vi være helt ærlige, så er den slet ikke til at forudsige. Til gengæld, så kan du med de rigtige værktøjer kvalificere dit bud på, hvordan fremtiden kommer til at se ud.*

*I bogens første kapitel skal vi se på, hvordan virksomhedslederen tager beslutninger, der rækker ind i fremtiden.*

## Om at forudsige fremtiden

Hvis du vil have en stærk virksomhed i fremtiden, så må du danne dig et billede af, hvordan fremtiden kommer til at se ud for lige netop din virksomhed. Det er lige her i processen, at virksomhedsledere verden over ønsker sig en krystalkugle.

Sådan en kan vi ikke give dig. Men vi har noget, der er lige så godt.

Ok. Vi kan lige så godt indrømme det allerede nu: Vi kan ikke lære dig at forudsige fremtiden. Til gengæld så kan vi vise dig, hvordan du foregriber den på en konstruktiv og handlingsorienteret måde. I dette kapitel får du tre konkrete tilgange til at foregribe fremtiden, der giver dig et bredest muligt perspektiv på fremtidens udfordringer og muligheder.

For det er lige præcis det, det handler om. Jo bredere dit beslutningsgrundlag er, jo stærkere en beslutning er du i stand til at tage, når du træffer beslutninger, der rækker ind i fremtiden. Beslutninger, der fremtidssikrer din organisation, produkterne og strategien.

Det er med andre ord farligt med en ensidig beslutningsproces. Lidt groft sagt, så er du lige så dårlig stillet, hvis du udelukkende baserer dine beslutninger på statistik, som hvis du baserer dem på mavefornemmelse alene.

Så hvordan omfavner du de politiske, økonomiske, tekniske, kulturelle, sociale og andre aspekter, når du forholder dig til fremtiden? Det kræver en bred vifte af værktøjer. I dette kapitel kommer vi omkring tre beslutningsmodeller. De er inddelt i fornuftsbase-, følelsesbase- og viljebaserede beslutningsmodeller.

*Vi tager dem fra en ende af.*

# OM AT FORUDSIGE FREMTIDEN

## Fonuftsbaserede beslutningsmodeller

Grundlæggende findes der to fornuftsbaserede beslutningsmodeller. Den første kan vi kalde den stokatiske model, som beskæftiger sig med udviklingen af et kendt fænomen over tid. Den anden fornuftsbaserede beslutningsmodel kalder vi udviklingsmodellen.

Fælles for dem begge er, at de baserer sig på allerede kendte faktorer, fremstillet i grafer, der tegner et billede af, hvordan fremtiden kommer til at se ud.

### *Den stokatiske model*

Selvom den stokatiske model måske ikke lige umiddelbart ringer en klokke hos dig, så er det faktisk en af de allermest brugte modeller. Hver gang du støder på statistikker og prognoser, der behandler emner som befolkningstilvækst, økonomisk udvikling og andre taltunge beregninger, så er de baseret på den stokatiske model.

Denne model ville være perfekt til at forudsige fremtiden, hvis ikke de kendte faktorer løbende bliver påvirket af ukendte faktorer. Statistikere er dygtige til at tage højde for det meste, men alligevel sker det gang på gang, at et overraskende element ryster hele modellen i sin grundvold.

En anden udfordring for denne model er, at den forudsætter en verden, der udvikler sig eksponentielt. Men sådan er det bare ikke altid. Ligesom det gamle ordsprog siger:

*“Træerne vokser ikke ind i himlen”*

Det, der er vigtigt at forstå, omkring de fornuftsbaserede beslutningsmodeller, er at vækstkurven i perioder af en udviklingsfase vil blive påvirket af ydre faktorer. Eksempelvis er træerne begrænset af fysiske love<sup>1</sup>.

De to kritikpunkter, der her er fremført, bør ikke medføre, at du afskriver den stokatiske model, som en del af dit beslutningsgrundlag. Kritikpunkterne er forbehold, du skal have for øje, når du læser statistik. For den stokatiske model har sine egne styrker, specielt i relativt afgrænsede situationer, hvor enkle problemstillinger analyseres ud fra en begrænset mængde af faktorer. Her er fejlkilderne nemlig små, hvilket gør den fornuftsbaserede stokatiske beslutningsmodel stærk.

1) <http://illvid.dk/spoerg-os/hvorfor-vokser-traerne-ikke-ind-i-himlen>

# OM AT FORUDSIGE FREMTIDEN

## *Udviklingsmodellen*

Udviklingsmodellen sætter selve forandringen i centrum. Den er spændende, fordi fokus ikke er på fremtidige kvantiteter, men på fremtidige strukturer.

For at forstå udviklingsmodellen, så er det vigtigt, at du kender forskellen på vækst og udvikling.

Vækst er, når en bestemt variabel tiltager (det være sig antal, længde, vægt osv.), men strukturen forbliver den samme. Udvikling er, når væksten inden for en bestemt struktur når sin grænse og organismen udvikler sig til et nyt niveau.

*Lad os tage et eksempel.*

Et krystal, der vokser, bevarer sin indre struktur uanset tilvæksten. Det er den måde, du skal forstå vækst på. Organismer, der vokser, opfører sig med tiden anderledes. De udvikler sig. Et nærliggende eksempel er mennesket, der starter som encellet organisme, der udvikler sig til et nyfødt barn, en teenager, voksen og så videre.

Organismens udvikling består altså af vekslende perioder med vækst inden for bestemte former. Hver gang en form når sin grænse, så ændrer organismen sin indre struktur.

Udvikling er altså en trinvis proces.

Når du bruger udviklingsmodellen som en beslutningsmodel i din virksomhed, så danner den et grundlag for igangsætningen af organisationsforandringer hen imod et nyt udviklingstrin, hvor den overordnede struktur er kendt.

Det er for mange virksomhedsledere en meget abstrakt måde, at forholde sig til fremtiden på. Fokus på de overordnede linjer, for organisationens fremtidige struktur, giver dog hele organisationen en fleksibilitet i forhold til forandringer. Organisationen indretter nemlig sin praksis i forhold til den givne kontekst.

*Det var de to fornuftsbaseede beslutningsmodeller. I det følgende afsnit kommer vi omkring den følelsesbaseede beslutningsmodel. Derefter tager vi de viljesbaseede beslutningsmodeller, inden kapitlet afsluttes med anbefalinger af inspirerende og relevant læsning.*

# OM AT FORUDSIGE FREMTIDEN

## Den følelsesbaserede beslutningsmodel

Den anden type af beslutningsmodeller virksomhedslederen kan bruge i bestræbelsen på at foregribe fremtiden er baseret på følelser. De følelsesbaserede beslutningsmodeller kender vi især fra politiske programmer, eller som principper.

Men der er også tilfælde, hvor de følelsesbaserede beslutningsmodeller er mindre synlige og gennemskuelige. I enhver organisation eksisterer en række selvfølgheder. Alle mennesker har også deres personlige selvfølgheder.

Selvfølghederne er en måde at anskue verden på, som den enkelte ikke selv sætter spørgsmålstegn ved. Her besvares spørgsmålet om fremtiden ikke ud fra logiske slutninger og fornuftsbaseede overvejelser. Her kommer virksomhedslederens erfaring og intuition i spil.

Det du især skal være opmærksom på - og det gælder både overfor andre og overfor dig selv - er, når de følelsesmæssige argumenter begynder at affeje andres argumenter som enten uvidenskabelige eller udtryk for mavefornemmelse.

Alle vores beslutninger er i sidste ende berørte af vores egne følelsesmæssige præferencer. Det der gør udslaget er, i hvor høj grad du selv er bevidst om påvirkningen, når det gælder dine egne beslutninger.

Det var den følelsesbaserede beslutningsmodel. I det følgende afsnit kommer vi omkring den viljesbaserede beslutningsmodel, inden kapitlet afsluttes med konkrete eksempler på virksomhedsledere, der foregreb fremtiden med succes.

# OM AT FORUDSIGE FREMTIDEN

## Viljesbaserede beslutningsmodeller

De viljesbaserede beslutningsmodeller kan volde virksomhedslederen de største problemer, for det er de grundlag for beslutninger, der er sværest at erkende for den enkelte selv. I dette afsnit behandler vi viljesbaserede beslutninger som enten utopiske eller ideologiske.

Et utopisk beslutningsgrundlag kan defineres som idéen om en fremtid, som vi tror på. Ideologien forholder sig derimod til fortiden, som noget der skal bevares i en idé. Generelt kan vi også se forskelle på utopier og ideologier i, at utopier er revolutionære og ideologierne reaktionære.

Utopier kan dog altid udvikle sig til ideologier, og omvendt.

Det besværlige for virksomhedslederen, når vi fokuserer på de viljesbaserede beslutningsmodeller er, at lederen selv forholder sig til verden gennem dårligt erkendte utopier og er formet af bestemte ideologier. Det er et grundlæggende menneskeligt træk, at vi altid møder verden gennem et filter af vores egne erfaringer.

De viljesbaserede beslutningsmodeller risikerer at farve virksomhedslederens forsøg på at foregribe fremtiden. Virksomhedslederen vil konstant bestræbe sig på et objektivt forhold til informationerne, men vurderingen er i sidste ende subjektiv.

Her er det i endnu højere grad, end vi så det med de følelsesbaserede beslutningsmodeller, virksomhedslederens evne til kritisk at forholde sig til de fremlagte informationer fra mange og nuancerede vinkler, der får betydning for, hvordan fremtiden foregribes.



# OM AT FORUDSIGE FREMTIDEN

## Tør du forudsige fremtiden?

Det kræver mod at stå fast ved beslutningerne som leder. Det mod kan være svært at hive frem, hvis din beslutning er truffet på et spinkelt grundlag. Og du har brug for modet, hvis du vil brænde igennem med dine budskaber.

Det kræver en grundlæggende indsigt i mange forskellige forhold tage en beslutning på et bredt datagrundlag, hvor mavefornemmelsen samtidig er god, og du har udfordret dine egne forestillinger i tilstrækkelig grad.

Men det er også nødvendigt. For virksomhedens, medarbejdernes og samfundets skyld. Resten af denne bog beskæftiger sig med, hvordan du kvalificerer den strategiske indsats med virksomhedens udvikling.

I første omgang introduceres du til fire udviklingsfaser, der tegner et overordnet billede af en struktur alle vækstvirksomheder vil bevæge sig igennem. Lige fra opstartsfasen, hvor pionererne hersker, til den store organisation, hvor der er langt fra ledelsen ned til receptionen.

Når du kender disse fire faser, så er dit første skridt, at finde frem til, hvilket udviklingstrin din virksomhed står på, hvor du er på vej hen og hvordan du realiserer dette strategisk.

Men. Inden vi tager hul på de fire udviklingsfaser, så skal du have et par gode henvisninger til konkrete cases og inspirerende læsning.

Dem finder du på næste side.

# OM AT FORUDSIGE FREMTIDEN

## Inspirerende læsning

### *Miraklet i LEGO*

Af: Niels Lunde. 2012. Jyllands-Postens Forlag. 311.

*Miraklet i LEGO er en inspirerende fortælling om en verdensberømt dansk virksomhed, som overvandt en faretruende krise og nu har mere succes end nogensinde før.*

*Det er også historien om en ung topchef, Jørgen Vig Knudstorp, der søgte ind i virksomhedens sjæl for at finde svaret på det afgørende spørgsmål: Hvorfor eksisterer LEGO?*

*Det blev til et opsigtsvækkende turn-around, der stadig giver international genklang.*

*Bogen er skrevet af Niels Lunde, journalistisk chefredaktør på Børsen, og bygger på flere end hundrede interviews med nøglepersoner i historien om LEGO.*

### *Forandringens vaner*

Af: Søren Brandi. 2010. L&R-Business. 302 sider.

*Forandringens vaner introducerer et nyt tankesæt for ledelse, hvor der skabes virksomheder, som er i stand til konstant at udvikle sig og udfolde deres fulde potentiale, mens forandringer finder sted.*

*Bogens budskab er klart: Vi kan gentage de gamle vaner og begå de samme fejl, eller vi kan tillære os nye, bæredygtige vaner, baseret på læring fra tidligere erfaringer.*