



🕒 4 min. 👁️ 📌 13-11-2017

# Værktøj: Bliv klar til fremtiden med Corporate Foresight

Et fremtidsscenarie kunne være, at om ti år har digitale medier erstattet alle bøger, en retrobølge bringer de klassiske bøger tilbage i centrum eller et helt tredje scenarie. Hvis du ser udviklingstendenser tidligt og udnytter dem til at effektivisere og optimere jeres ydelser, sikrer du borgerne størst mulig værdiskabelse for stadig strammere budgetter. Få her et værktøj til at forudsige forskellige fremtidsscenarier.

## Skribentinfo

[Jannie Rasmussen](#)Chefkonsulent UKON  
UKON

**C**orporate Foresight handler om at blive klar til fremtiden – at kunne se fremad og have en organisatorisk forudseenhed, der gør organisationen i stand til at handle smidigt og fastholde værdiskabelse i hastigt skiftende omgivelser. Det er en kompetence, organisationer i hastigt skiftende omgivelser skal have for at skabe værdi på både den korte og den lange bane.

Er I som offentlig organisation klar, når den private leverandør i jeres område pludselig går konkurs, og I skal sikre, at borgerne ikke oplever unødigt gene? Ser I digitaliseringen og dens mulige konsekvenser for jeres kerneopgave komme på miles afstand?

Oplever I omvendt, at I bliver "taget med bukserne nede" af markante ændringer i jeres omgivelser, så kan I med fordel læse denne artikel, som handler om, hvordan I bliver bedre rustet til at agere agilt i hastigt skiftende omgivelser.

### Hvad er Corporate Foresight?

Corporate Foresight handler ifølge Rene Rohrbeck, som er professor i økonomi ved Århus Universitet og ophavsmand til begrebet, om at identificere, observere og fortolke faktorer, der skaber forandring, bestemme betydningen for organisationen og iværksætte hensigtsmæssige organisatoriske handlinger (Rohrbeck et. Al. 2015).

Omsat i praksis betyder det, at organisationen skal være god til:

- At scanne sine omgivelser både bredt og dybt for signaler og trends om, hvad fremtiden kan bringe. Dyb scanning kan eksempelvis være oplagte trends om befolkningsudvikling inden for den borgergruppe, man allerede betjener (alder, sundhedstilstand, interesser mm.). Bred scanning ligger på kanten af det, man ellers beskæftiger sig med. Det kan være trends i tilgrænsende befolkningsgrupper eller i andre sektorer og lande.
- I tide se signaler fra andre brancher, der potentielt kan "forstyrre" egen branche. Day og Schoemaker, professorer i innovation ved Wharton School, kalder dette "peripheral vision" (2005). Mon ikke det giver mening for skolerne at holde øje med udviklingen i spilindustrien? Flere og flere udvikler spil med læringselementer – måske får det betydning for, hvordan vores børn lærer?
- Løbende følge og fortolke disse trends og deres udvikling – herunder omsætte dem i forskellige mulige udviklingsveje (scenarier). Eksempelvis scenariet, hvor digitale medier har erstattet alle bøger, scenariet, hvor en retrobølge bringer klassiske bøger tilbage i centrum mm.
- Forholde sig til betydningen for organisationen af de forskellige udviklingsveje. Løbende drøfte og tilpasse scenarierne.
- Sikre, at hele organisationen er parat til at agere hensigtsmæssigt på de forskellige udviklingsveje og inddrage flest mulige (relevante) medarbejdere i drøftelse af scenarierne.

Corporate Foresight er en kompetence, der ideelt set gennemsyrrer hele organisationen. Det handler ikke om at forudsige en præcis fremtid men om at få et fælles billede af mange mulige fremtider.

Forskning fra den private sektor viser, at organisationer, der har høj Corporate Foresight kompetence, har mere stabil indtjening og værdiskabelse og længere levetid end andre organisationer. De sætter i højere grad agendaen i deres branche frem for at reagere på andres agenda. Der er pt. ikke meget forskning på det offentlige område, men formentlig vil noget af det samme gøre sig gældende i offentlige organisationer, hvor det blot handler om at sikre borgerne størst mulig værdiskabelse for stadig strammere budgetter. Dem, der evner at se udviklingstendenser tidligt og udnytte dem til at effektivisere og optimere deres ydelser, vil stå stærkt i fremtiden.

### **Hvordan bliver I bedre til Corporate Foresight?**

Rohrbeck (2010) har udviklet en model og et værktøj til at måle organisationers modenhed i forhold til Corporate Foresight - CF. Modellen omfatter både måling af behov og måling af organisationens aktuelle CF niveau. Rohrbeck måler CF niveauet på fem parametre, som er særligt vigtige. Målingen giver indblik i, hvor man skal lægge kræfterne i arbejdet med at blive bedre til CF.

De fem parametre kan ses i nedenstående tabel. Både en selvevaluering og en modenhedsmåling vil

indikere områder, hvor organisationen kan sætte ind for at øge sin CF kompetence.

Synes man, at både selvevaluering og måling er en stor mundfuld at sluge, kan man starte mere pragmatisk ud. Man kan eksempelvis starte i ledergruppen med at udarbejde et sæt scenarier, der beskriver forskellige potentielle fremtider. Disse scenarier kan derefter danne rammen for fremtidige beslutninger, kommunikation og strategiske drøftelser i både ledergruppen og i resten af organisationen. Jo mere bredt forankret scenarierne er og jo mere, de er en del af den daglige beslutningstagen, jo større værdi får man af dem.

Værdien af både scenarier og CF ligger i, at de bliver en integreret del af organisationens liv; at man løbende drøfter og tilpasser sine scenarier, og at man løbende scanner sine omgivelser og bringer den viden, man opnår ved det i spil i alle dele af organisationen. Nøgleordene er løbende dialog og udvikling.

Parameter	Indhold
Informationsbrug	Hvilken information, der kommer ind i organisationen. Hvor bredt og dybt scanner man? I hvilken grad har man peripheral vision? Hvilke kilder benytter man? Hvilken tidshorisont opererer man med?
Metode- s sofistikation	Hvilke metoder anvender organisationen til at fortolke den indsamlede information. Matcher metoderne problemstillingerne og den kontekst, hvori de anvendes? I hvilken grad evner man at integrere informationen i daglig praksis?
Mennesker og netværk	Her er der fokus på enkeltpersoner og på organisationens netværk. Mange organisationer har personer ansat til at afsøge signaler om fremtiden og præsentere dem for direktion og ledergrupper. Disse personer kaldes inden for CF for Foresighters. Hvordan foresighters opleves af andre i organisationen er essentielt for, om de budskaber, de bringer ind, bliver taget alvorligt og brugt til at skabe værdi.
Organisation	Hvordan understøtter organisationen CF? Her ser man eksempelvis på incitamenter (anerkender man, at det er væsentligt at bruge tiden på at scanne omgivelserne for trends), er der faste CF processer og er de integreret med andre processer eller er CF noget, der praktiseres i et hjørne af organisationen af særlige "foresightere", er det noget kontinuerligt eller et engangsprojekt, der gennemføres med en fast frekvens mm.
Kultur	Understøtter eller hæmmer kulturen CF? De bedste betingelser for CF er til stede, hvis man har en kultur, hvor man deler viden på tvær af forretnings- og funktionsområder, hvor man lytter til "svage signaler", hvor man er parat til at udfordre egne grundlæggende antagelser, og hvor man har en åben og uformel kommunikation.

#### Kilder:

Rohrbeck, Rene; Batistella, Cinzia; Huisingh, Eelko (2015) Corporate Foresight: An emerging field with a rich tradition", I "Technological Forecasting and Social Change", Special Issue, 2015

Rohrbeck, René (2010) Towards a maturity model for the future orientation of a firm., Springer Science and Business Media

Day, George & Schoemaker, Paul J. H. (2005) Scanning the Periphery i Harvard Business Review, November 2005.

### **Læs også:**

[Ledere skal kunne navigere i fremtidens fremtid](#)

[Disruption - kort fortalt](#)

[Sådan ser ledelse \(måske\) ud om 100 år](#)