



*Strategisk udvikling og
brugen af fremtidsscenarioer*

Strategisk udvikling og brugen af fremtidsscenarioer

Af Søren Barlebo Rasmussen og Ellen Marie Sønderris Pedersen

Vi får mere og mere brug for forandringer i fremtiden. Klimakrise, digitalisering og "vilde problemer" i samfundet kalder på samfundstransformation. Men hvordan udvikler vi vores organisationer ind i fremtiden? Hvordan skal vi strategisk arbejde med fremtiden?

I denne artikel vil vi argumentere for, at vi kan hjælpe vores strategiske udvikling på vej gennem brugen af fremtidsscenarioer. Men at vi skal se fremtidsscenarioer som noget andet end resultatet af strategisk planlægning og analytisk forecasting. Vi skal mere se fremtidsscenarioer som en måde at åbne strategiske dialoger om fremtiden på en sådan måde, at vi kan koordinere vores fælles bevægelse ind i fremtiden.

Analytisk forecasting er ikke nemt - måske umuligt

Arbejdet med strategiske fremtidsscenarioer begyndte virkelig at tage form i 1960'erne. Her var troen på strategisk planlægning og styring stor. At man kunne forudsige fremtiden og styre organisationen ind i den ønskede fremtid gennem langsigtede strategiske planer. Man kunne bestemme den optimale fremtid for organisationen gennem data og analyser.

Et scenarie blev derfor til gennem en "forecasting" ind i fremtiden. Fra nutiden ind i fremtiden. Gennem data og analyser fremskrives den nuværende situation ind i fremtiden. På mange måder en sympatisk måde at arbejde på. Men desværre også en forsimplet måde at arbejde strategisk på ift. det samfund, vi i dag er en del af.

Det har vist sig, at de forandringer, der til sammen skaber fremtiden, er for komplekse til at indfange. Der er for mange uforudsigelige forandringer, som ændrer vilkårene for vores samfunds og organisationers måde at fungere på. Tænk eksempelvis på Corona. Det er en gamechanger, som ikke kunne forudsiges, og som ville ødelægge alle lagte strategiplaner.

Konklusionen fra en stor mængde strategisk forskning er derfor, at fremtidsscenarioer lavet gennem analytisk forecasting ikke er hensigtsmæssig. Fremtiden kan ikke bestemmes på denne analytiske måde.

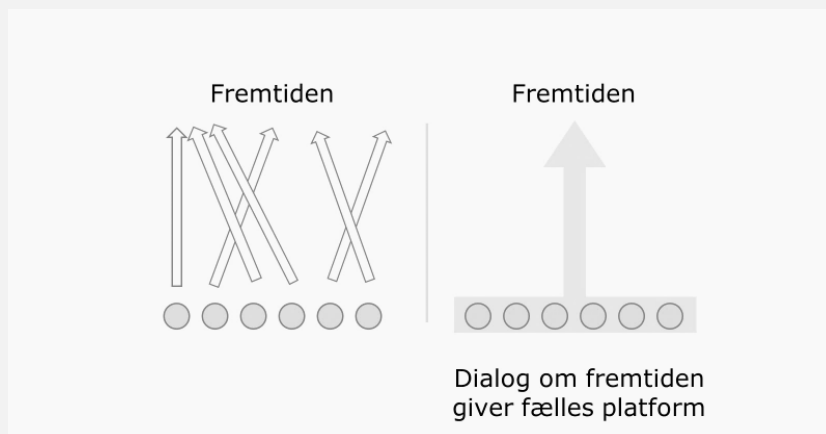
En fælles strategisk samtale om fremtiden kan koordinere os

Er konklusionen så, at man skal opgive tanken om at prøve at forudsige fremtiden? Både ja og nej. Man skal opgive at finde frem til den konkrete fremtidige indretning, men man skal ikke sammen opgive at tale om fremtiden. Denne strategiske samtale om fremtiden er en rettesnor – en fælles ledestjerne – for vores fælles bevægelse ind i fremtiden. Uden den fælles bevægelse ind i fremtiden udnytter vi ikke, at vi er én organisation, der sammen kan prioritere vores ressourcer, sammen lære af vores fælles udviklinger og sammen kan koordinere vores indsatser. Hvorfor er koordinering egentlig vigtig – kan vi ikke bare give slip og lade det hele udvikle sig frit og spontant? Lad os tage et eksempel.

En stor organisation som f.eks. en sundhedsregion kan ikke lige ændre deres grundlæggende måde at skabe værdi på. Det kan tage en del år at omstille den grundlæggende måde at producere på. Mange af organisationens omstillinger er endda afhængige af, at der også sker omstillinger i eksterne organisationer. For eksempel er samspillet mellem de forskellige sundhedsfaglige professioner organiseret på bestemte måder. Ligeledes med brugen af teknologi – den indlejres også på bestemte måder. I fremtidens behandlinger er der ingen tvivl om, at samspillet mellem professionerne vil forandre sig (og helt nye professioner vil måske endda dukke op). På samme måde vil teknologien få nye roller og overtage en del af opgaverne. Så vi ved, at fremtidens produktion vil ændre sig, men det tager alligevel en rum tid at omstille sig. Man skal finde ud af, hvordan man tror, at fremtiden kommer til at se ud. Man skal begynde at omstille kompetencerne – folk skal uddannes i nye måder at arbejde og samarbejde på. Studieplaner i andre organisationer – de videregående uddannelsesinstitutioner – skal ændres. Nye studerende skal lære det nye og fuldføre deres uddannelser. Man skal også have de faglige organisationer med på vognen – ellers bliver denne udvikling og de nødvendige forandringer en "up hill battle". Det tager derfor god tid og en del samarbejder med andre organisationer at ændre den grundlæggende produktionsmåde.

Hvis alle dele af en stor organisation som en sundhedsregion begynder at diskutere med de forskellige videregående uddannelsesinstitutioner, om hvordan f.eks. læge- eller sygeplejerskeuddannelserne skal ændres i fremtiden, så er der stor sandsynlighed for, at

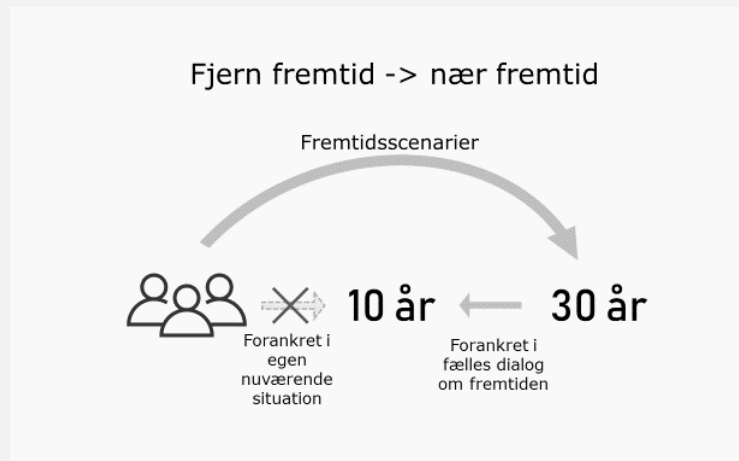
de ønskede forandringer peger i alle retninger. Dét kan i den sidste ende gøre det vanskeligt at gennemføre nogen som helst forandringer. Derfor er en vis grad af koordinering ønskværdig – det giver en fælles platform for bevægelse ind i fremtiden. (Se figur).



Scenarier og backcasting

Når man begynder at tale om fremtiden, er det vigtigt at se langt nok ud i fremtiden. Hvis det tager en del år for eksempel at ændre kompetencerne i en sundhedsregion, så kræver det, at man ser en hel del år frem i tiden. Hvordan gør man det, når man ikke kan forudsige fremtidens konkrete indretning? Det er heller ikke nok bare at begynde at tale om fremtiden. Ofte vil vores forsøg på at snakke om fremtiden blive meget bundet af vores nuværende situation, og hvordan vi gerne ser, at andre retter mere ind efter vores situation (og politiske dagsordener). For at løse dette problem må vi bruge bestemte metoder til at snakke om fremtiden. Det er her fremtidsscenarier kan hjælpe os.

Fremtidsscenarier kan hjælpe os med at få nogle forskellige billeder af fremtiden. Gerne radikale billeder, gerne flere af dem og gerne langt nok ud i fremtiden, så vi ikke tager for meget udgangspunkt i nutidens udfordringer. Vi kan lave scenarier for den fjerne fremtid, som fremhæver forskellige dele af udviklingen. Og med udgangspunkt i disse scenarier kan man så lave "backcasting" for at få snakket om, hvad der i dag skal til for at bevæge sig i den ønskværdige retning og ind i den nære fremtid (og væk for ikke-ønskede fremtider). (Se figur).



Scenarier som dialogværktøj

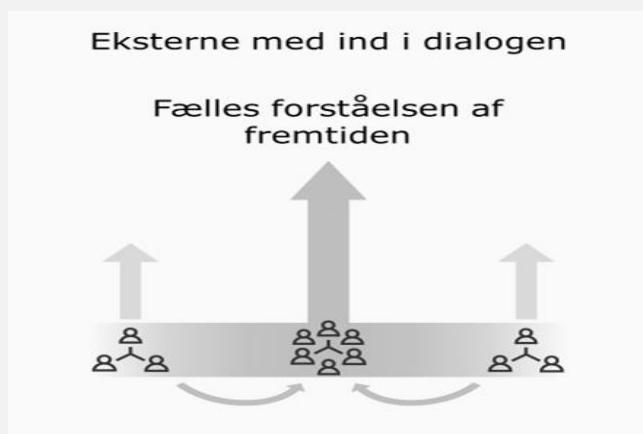
Så selv om vi ikke kan bruge scenarier til at bestemme fremtidens konkrete indretning, kan vi godt bruge scenarier til at begynde at snakke om fremtiden på en måde, hvor vi bevidst kommer væk fra hverdagen og nutiden. Ved at opstille radikale scenarier – gerne med en tidshorisont hvor det handler om 30 år frem i tiden – tvinger vi os selv til at skifte perspektiv.

Vi kan sammen begynde at diskutere, hvad vi tænker om ét eller flere scenarier, og hvad vi tror, det vil komme til at betyde for vores fremtid. Vi kan sammen bruge scenarier, der handler om 30 år frem i tiden, til at begynde at have en fælles dialog om, hvordan vi tror, at fremtiden bliver om 10 år. Ikke fordi vi tror på, at vi konkret kan bestemme fremtidens indretning om 10 år, men fordi denne form for fælles dialog om fremtiden om 10 år skaber et vigtigt grundlag for at forstå os selv og vores udvikling.

Fremtidsdialogen som koordinerings- og læringsarena

Hvis vi evner at have en fælles dialog om fremtiden – ikke med udgangspunkt i vores forskellige interesser i dag – men med udgangspunkt i vores fælles arbejde med at oversætte fremtidsscenerierne, så har vi nok fælles grundlag til, at vi kan begynde at koordinere og lære sammen. Vores fælles fremtidsdialog er derfor et koordineringsredskab. Det giver en fornemmelse af en vis fælles retning i det, vi gør, og det vi diskuterer. Vi kan også begynde at lære sammen. Hvis nogen laver et fremtidsrettet projekt, så kan vi begynde at spørge: hvad lærte vi af dette projekt ift. vores fælles dialog om fremtiden? Og

alle kan sammen blive klogere af et projekt, der ikke er lavet i deres egen del af den store organisation. På denne måde vil vi efterhånden begynde at tage bestik af hinandens udviklinger og begynde - måske endda uden at tænke bevidst over det - at *aligne* vores udviklinger. Og så begynder vi - emergent - at bevæge os i en fælles retning. Uden at vi har lavet en stor forkromet plan for fremtiden.



Lad os igen tage et eksempel. Hvis en stor organisation som en sundhedsregion sammen begynder at kigge på en række radikale scenarier for fremtidens sundhedsvæsen - f.eks. i 2050 (den fjerne fremtid) - så kan man begynde at få en fælles dialog om, hvad sådanne scenarier kan betyde for os i f.eks. 2030 (den nære fremtid). Hvilke kompetencer tror vi, at vi får brug for i 2030? Hvad vil vores største udfordringer være i 2030? Vi ved det selvfølgelig ikke, men vi er nu sammen i gang med en fælles dialog om det. En dialog som vi kan holde vores konkrete daglige aktiviteter, og de projekter vi her og nu starter, op i mod. Hvordan er dette projekt påvirket af vores dialog om kompetencebilledet i 2030? Hvad kan vi sammen lære af dette projekt?

Vores dialog om fremtiden kan vi også invitere eksterne interessenter ind i. Eller endnu bedre: Vi kan tage vores dialog og flytte den ud til de eksterne interessenter. På denne måde vil vi ikke blive opfattet som nogen, der forsøger at monopolisere fremtidssnakken og bare gøre det ud fra vores snævre interesser. Vi kommer ikke med vores fikserede fremtidsbillede og store forkromede plan, som alle de andre bare skal rette ind efter. Vi kommer med en åbnende dialog, der dog har substans nok til, at den kan virke koordinerende.

Fremtidsdialogen som fælles fokuserings- og prioriteringsredskab

Substansen kommer, hvis vi begynder at have en fælles dialog om fremtiden, hvor vi ikke begynder forfra hver gang, men har en fælles platform at stå på. Ikke en platform hvor vi bilder os selv om, at vi ved hvordan fremtiden konkret vil blive. Men en platform hvor vi ved, at bestemte emner og dimensioner er vigtige at få med ind i vores diskussioner og anstrengelser, når vi starter projekter, fordi de får konsekvenser for fremtiden. Så vi gennem denne snak får koordineret og lært af hinanden.

Lad os igen se på vores eksempel. I en stor organisation som en sundhedsregion kan platformen for dialog f.eks. bestå af en fælles forståelse af et udfordringsbillede og et bud på en række kompetence-problematikker, som er vigtige at forholde sig til i fremtiden. Udfordringsbilledet siger ikke hvordan fremtiden bliver, men husker os på at forholde os til forskellige fremtidige mulige udfordringer. Kompetenceproblematikkerne siger ikke: Det er præcis disse kompetencer vores sundhedspersonale skal have i 2030. Men husker på at forholde os til forskellige vigtige kompetencedimensioner som f.eks. samarbejde mellem professionerne.

Når vi har etableret denne fælles platform, som giver en fælles retning for vores fremtidige udviklinger, så kan vi også begynde at gå et skridt videre. Vi kan udvikle en fælles ambition for vores fælles retning ind i fremtiden. I stedet for kun at have de lokale udviklinger, så kan vi også begynde at spørge os selv: Skulle vi starte dette fælles projekt op på tværs? Ville vi komme længere og lære mere, hvis vi lavede fælles tværgående projekter? En form for fælles pilotprojekter - en slags signaturprojekter - som vi alle kan se, vi virkelig kan lære noget af og sætte den fælles fremtid på dagsordenen igennem. På denne måde ville sådanne fælles signaturprojekter ind i fremtiden gøre det muligt for os at prioritere og fokusere vores fælles ressourcer på tværs af vores store organisation - og uden at forudsætte store planer, der kommer til os oppefra. Det er noget, vi koordinerer os frem til, fordi vi nu har en fælles platform at stå på, på tværs af vores organisation.

Lad os opsummere. Strategisk udvikling, der involverer flere interessenter, kan foregå gennem disse trin:

1. Vi udvikler en række fremtidsscenarier. Gerne radikale og sådan at de forskellige scenarier giver ret forskellige billeder af fremtiden. Scenarierne skal være om den fjerne fremtid, så vi kommer godt væk fra den nuværende situation.
2. Sammen diskuterer vi disse fremtidsscenarier. Hvad er ønskværdigt, og hvad er ikke ønskværdigt?
3. På denne måde kan vi blive mere koordineret og kan sammen lave backcasting. En fjern fremtid oversættes til en nær fremtid, som vi får nogle fælles billeder på. På denne måde bliver vi endnu mere koordineret. Hvad ser vi sammen for os om 10 år?
4. På basis af dette kan vi udvikle en fælles ambition for den fremtidige fælles strategiske udvikling. Og sammen opstille et fælles udfordringsbillede - hvad er de største problemer, som vi sammen skal have gjort noget ved?
5. For at arbejde med disse udfordringer kan vi igangsætte fælles signaturprojekter, som vi sammen igangsætter, løbende koordinerer og lærer af undervejs.

På denne måde kan vi sammen bevæge os koordineret og lærende ind i fremtiden. På denne måde skaber vi sammen en fælles strategisk retning og får løbende skabt mening med udviklingen. Og fremtidsscenarier hjælper os med dette.

Kilder:

Harvard Business Review. *The future-proof organization*. September/Oktober 2021.

Harvard Business Review. *How good is your company at change?* Juli/August 2021.

March, James G. *Valg, Vane og Vision*. Frederiksberg: Samfundslitteratur, 2005.

Ramirez, Rafael & Wilkinson, Angela. *Strategic reframing. The oxford scenario planning approach*. Oxford: Oxford University Press, 2016.

Talab, Nassim Nicholas. *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*. New York: Random House, 2007.

Urry, John. *What is the future?* Cambridge: Polity Press, 2016.