

Jan Erik Karlsen

# Innføring i fremsynsledelse

Fremtidskyndighet i teori  
og praksis



# Innhold

<b>Forord</b> .....	5
<b>Kapittel 1</b>	
<b>Fremsynsledelse - arena for organisatorisk endring</b> .....	13
1.1 Hvordan navigere til fremtiden? .....	14
1.2 Hva slags fremtidsbilder? .....	16
1.3 Den teoretiske innpakningen .....	28
1.4 På jakt etter en ny metodologi .....	32
1.5 Fremsyn som praksis i egen organisasjon .....	34
1.6 Fremsynsledelse - noe å fundere over? .....	37
<b>Kapittel 2</b>	
<b>Kan vi vite noe om noe som ikke fins?</b> .....	40
2.1 Når begynner fremtiden? .....	41
2.2 Fremtidslikningens ukjente størrelser .....	42
2.3 Kunnskapsfundamentet i fremsynet .....	45
2.4 Viten, prediksjoner og sorte svaner .....	50
2.5 Kan vi stole på eksperten? .....	56
2.6 Fra taus til åpen kunnskap .....	59
2.7 Kunnskap og uvitenhet - noe å fundere over? .....	62
<b>Kapittel 3</b>	
<b>Tid og tankekraft i fremsynsledelse</b> .....	65
3.1 Vi kan tenke fremtid .....	65
3.2 Om tid og tidsbevissthet i organisasjoner .....	67
3.3 Grunnleggende antakelser om tid .....	70
3.4 Om nåtidens ledelse av fremtiden .....	74

3.5	Fremsynets tre modi – det greske triangel .....	77
3.6	Tankekraft før handlekraft – noe å fundere over? .....	80

## Kapittel 4

<b>Fremsynsledet organisasjonstilpasning .....</b>	<b>82</b>	
4.1	Nåtiden er noe nytt.....	83
4.2	Klassisk strategi og strategisk fremsyn.....	85
4.3	Endringsstrategier og posisjonering.....	88
4.4	Kunsten å se seg selv .....	90
4.5	Fremtid – frykt eller spent forventning?.....	94
4.6	Hvordan utvikle fremtidskyndighet? .....	97
4.7	Fremtidskyndig organisasjon – noe å fundere over? .....	101

## Kapittel 5

<b>Vi er smartest sammen .....</b>	<b>104</b>	
5.1	Verksted og eksperter i eget hus.....	105
5.2	Et godt arbeidsverksted .....	106
5.3	Spilleregler for gruppen .....	107
5.4	Ekspertgruppe med egne ansatte .....	110
5.5	Fokusgrupper .....	112
5.6	Metoder for kreativ forestillingsevne.....	115
5.7	Medvirkning i verkstedet – noe å fundere over? .....	119

## Kapittel 6

<b>Hvordan kan vi forstå våre omgivelser? .....</b>	<b>123</b>	
6.1	Dybdebeskrivelse av omgivelsene.....	124
6.2	Hvordan gjør vi analyser av dagens situasjon? .....	126
6.3	Tidlige varsler, svake signaler og utydigheter .....	129
6.4	Megatrendenes kraft.....	133
6.5	Noen viktige megatrender.....	135
6.6	Globale fremtidsjokk .....	141
6.7	Ustadige omgivelser – noe å fundere over? .....	146

## Kapittel 7

<b>Verktøykassen i fremtidsverkstedet .....</b>	<b>149</b>	
7.1	Fremtidsverksted i egen organisasjon.....	150
7.2	Hvor skal vi starte og avslutte? .....	160
7.3	Hvordan lages fremtidsbildene? .....	162
7.4	Et ønsket fremtidsbilde .....	165

7.5	Hvilke valg kan organisasjonen selv påvirke? .....	169
7.6	Fremtidsverkstedets arbeidsflyt.....	175
7.7	Verktøyet er halve jobben - noe å fundere over?.....	178

## Kapittel 8

<b>Hjemmearena for fremtidsorientering</b> .....	181
8.1 Organisasjonen - vår analytiske hjemmebane.....	181
8.2 Strategisk fremsyn som innovativ praksis.....	184
8.3 Kreativitet, refleksivitet og fremtidsskaping .....	189
8.4 Sosial konstruksjon og iverksetting .....	190
8.5 Hjemmearenaens styrke og svakhet - noe å fundere over? .....	193

## Kapittel 9

<b>Valget av fremtidsspor</b> .....	195
9.1 Stivalgets dilemma .....	195
9.2 Barrierer mot nytt sporvalg.....	197
9.3 Innlåsningens uavvendelighet.....	199
9.4 Fallgruver og veier ut av uføret .....	202
9.5 Fremtidssporet - noe å fundere over.....	203

## Kapittel 10

<b>Hovedmålet - skape fremtidsberedskap</b> .....	206
10.1 Organisatorisk motstandskraft .....	207
10.2 Kontinuitetsledelse - beredskap for resiliens .....	209
10.3 Det strategiske blikket.....	210
10.4 Gjensyn med det greske triangel.....	215
10.5 Når trådene trekkes sammen .....	217

<b>Maler for fremtidsverkstedet</b> .....	223
Datamatrikse for scenariokryss .....	223
(Mini)scenario mal .....	224
Mal for tilbakeskuing .....	226

<b>Utvalgte nøkkelbegreper i fremsynsanalyser</b> .....	227
---	-----

<b>Stikkordregister</b> .....	237
-------------------------------	-----