



Aktørenes erfaringer med foresight

Foresight i Norge 2009

fore  sight





Om Norges forskningsråd

Norges forskningsråd er et nasjonalt forskningsstrategisk og forskningsfinansierende organ. Forskningsrådet er den viktigste forskningspolitiske rådgiveren for Regjeringen, departementene og andre sentrale institusjoner og miljøer med tilknytning til forskning og utvikling (FoU). Videre arbeider Forskningsrådet for et økonomisk og kvalitetsmessig løft i norsk FoU og for å fremme innovasjon, i samspill mellom forskningsmiljøene, næringslivet og den

offentlige forvaltningen. Forskningsrådet skal identifisere behov for forskning og foreslå prioriteringer. Gjennom målrettede finansieringsordninger skal Rådet bidra til å sette i verk nasjonale forskningspolitiske vedtak. Andre viktige oppgaver er å fungere som møteplass mellom forskere, brukere av forskning og de som finansierer forskning, og å bidra til internasjonalisering av norsk forskning.

Innhold

Forord, [side 5](#)

1. Hovedpunkter, [side 6](#)

2. Om surveyen og respondentene, [side 7](#)

3. Hvorfor brukes foresight?, [side 8](#)

4. Tilnærming og metode, [side 11](#)

5. Kompetanse, [side 14](#)

6. Erfaring fra prosjekter:

Aktører og involvering, [side 17](#)

7. Erfaring fra prosjekter:

Resultater, [side 19](#)

8. Foresight fremover, [side 22](#)

Vedlegg: Spørsmål benyttet
i surveyen, [side 24](#)

Forskningsrådet utgir to rapporter som et resultat av
prosjektet «Foresight i Norge 2009»:

«Foresight i Norge 2009: Mot et nytt kunnskapsfelt» (Rapport 1)

«Foresight i Norge 2009: Aktørenes erfaringer med foresight» (Rapport 2)





Forord

Norges forskningsråd har gleden av å presentere resultatene av en spørreundersøkelse om norsk foresight (fremtidstenkning), den første i sitt slag.

Det er liten tvil om at norsk foresight har lagt en alen til sin vekst. Aktivitetsnivået er betydelig høyere enn i 2003, da Forskningsrådet foretok en første kartlegging av norske foresightprosjekter. Fremtidsmetoder tas i bruk på flere måter enn før, og nye aktører og aktørgrupper har kommet til.

Hva mener aktørene selv? Hvilke erfaringer har de som har deltatt i eller organisert foresightprosjekter, gjort seg? Hvilke vurderinger og begrunnelser har ligget til grunn for prosessene? Og hvordan tror de foresight vil utvikle seg videre?

Det er denne type spørsmål Forskningsrådet har ønsket aktørenes vurderinger av. Parallelt med spørreundersøkelsen er det også blitt gjennomført en kartlegging og analyse av prosjekter og miljøer i norsk foresight i dag. Dette arbeidet er dokumentert i rapporten «Foresight i Norge 2009. Mot et nytt kunnskapsfelt». De to rapportene gir til sammen et bilde av tilstanden og potensialet i norsk foresight.

Rapportene er utarbeidet av William Fagerheim (Mind the Gap AS) på oppdrag fra Forskningsrådet og inngår i Forskningsrådets arbeid med å styrke og videreutvikle kunnskapsgrunnlaget for norsk foresight. Jan Dietz (Forskningsrådet) har vært prosjektansvarlig.

Forskningsrådet vil takke Eirikur Ingolfsson, som er knyttet til Netspor (foresightselskap på Island) for velvillig hjelp med det webbaserte verktøyet som ble benyttet i surveyen.

Forordet i rapporten «Foresight i Norge 2009. Mot et nytt kunnskapsfelt» inneholder mer informasjon om arbeidet med rapportene.

Forskningsrådet, januar 2010



Hilde Erlandsen
avdelingsdirektør
Divisjon for store satsinger

1 Hovedpunkter

Et nytt kunnskapsfelt i Norge

Foresight er i dag et vidt, men stadig mer integrert kunnskapsfelt med utøvere fra mange miljøer (organisasjoner, regioner, FoU osv.). Parallelt med at foresight har vokst som kunnskapsfelt, er det blitt større variasjon i anvendelsen av fremtidsmetoder, selv om scenarier utvilsomt er den mest utbredte metoden i Norge.

Feltet tiltrekker seg personer med høyere utdanning. Det stilles krav til metodeforståelse for å designe og gjennomføre et foresightprosjekt.

Foresight har fått større betydning innenfor forskning og forskningspolitikk, og foresight er også gjenstand for egen forskning.

En ny tendens er å bruke foresight som et verktøy for å utløse *ny kunnskap*. Uten å være forskning i tradisjonell forstand, støtter foresight opp under forskning ved å utvide perspektiver og ved å muliggjøre tverrfaglig samarbeid.

Fokus på deltagelse

En hovedtendens i norsk foresight i dag er en økende interesse for deltagerbaserte prosesser. Denne tilnærmingen legger vekt på at de som skal bruke resultatene, som også bør være involvert i aktivitetene. Foresight i dag er derfor mindre ekspertbasert enn før – og workshops er en vanlig arbeidsform.

Aktørene som gjennomfører foresight, går gjerne bredt ut. Det er vanlig å invitere eksterne personer inn i en foresight-prosess. I tillegg ser vi en klar tendens til at selve prosessen blir tilrettelagt med tanke på å skape best mulig samhandling mellom flere ulike aktørgrupper (f.eks. forvaltningen, næringslivet og forskningsmiljøer). Utviklingen innenfor regional foresight illustrerer tendensen og påvirker antagelig også den generelle interessen for involvering og samhandling i norsk foresight. En viktig begrunnelse for foresight i dag er nettopp å bruke prosessen som et verktøy for forpliktende samarbeid og nettverksbygging.

Deltagelsen er blitt utvidet og er ofte mer sammensatt enn tidligere. Overraskende mange prosesser inkluderer vanlige borgere (lekfolk). Dette viser at foresight ikke bare retter seg mot beslutningstagere og såkalte stakeholdere.

Verktøy for bedre beslutninger

Den klassiske forståelsen av foresight som et verktøy for strategiutvikling står fremdeles sterkt og er for mange den viktigste begrunnelsen for å ta i bruk foresight. Det er imidlertid usikkerhet knyttet til hvordan foresight faktisk bidrar til et bedre beslutningsgrunnlag, noe som må forstås på bakgrunn av at det er vanskelig å måle effektene av foresight.

Utfordrer virkelighetsoppfatningen

En av styrkene ved foresight er at det er et sett med verktøy som kan brukes for å analysere usikkerheten i organisasjoners omgivelser. Mange ser behovet for å utvide horisonten og få flere perspektiver på samfunns- eller markedsutviklingen. Den fordelen ved foresight som utvilsomt vektlegges sterkest, er at foresight utfordrer organisasjonens virkelighetsoppfatning. De fleste organisasjoner later til å erkjenne at de behøver nytenkning og at det er nyttig å bli utfordret på etablerte sannheter.

2 Om surveyen og respondentene

Om undersøkelsen

Målgruppen for undersøkelsen har vært *utøvere av foresight*. Med utøvere menes følgende grupper:

- ▶ Personer som er eller har vært involvert i foresight-aktiviteter (oppdragsgivere, konsulenter, studenter m.v.)
- ▶ Personer som er i gang med eller som har planer om å gjennomføre foresightaktiviteter (VRI-koordinatorer, forskningsinstitusjoner m.v.)

Denne tilnærmingen har sine fordeler og ulemper. En av fordelene er at langt de fleste som har fått tilbud om å delta, har genuin erfaring med foresight. Dermed har vi fått tilgang til oppdatert innsikt og førstehånds erfaringer. Men ved å rette henvendelsen til personer som allerede har et dokumentert forhold til foresight, har vi kanskje ikke nådd alle nye viktige målgrupper. Det er også mulig at vi ikke har hatt tilstrekkelig oversikt over personer og miljøer som mener de tilhører foresightfeltet. Vi ber alle disse – som er engasjert i foresight, men som av en eller gang grunn er uteglemt – om å ta kontakt med Forskningsrådet, slik at de kan melde sin interesse for å delta i fremtidige undersøkelser og andre aktiviteter.

Til sammen er surveyen sendt til 386 personer. Av disse har 51 prosent svart, hvilket må regnes som tilfredsstillende. Surveyen er nettbasert og ble gjennomført i desember 2008 og januar 2009. Surveyen tok omlag 20 minutter å besvare.

Kjønn, alder og utdanning

31 prosent av respondentene er kvinner, men det finnes tegn til at kvinneandelen er stigende. Den forholdsvis lave andelen gjenspeiler det faktum at foresightfeltet hittil har vært dominert av menn. Under 1 av 10 av respondenter er under 35 år. 55 prosent er mellom 35 og 50 år. Mye kan tyde på at feltet mangler strategier for å rekruttere unge personer, og at tilveksten til feltet skjer ved at erfarne personer i andre fagmiljøer begynner å interessere seg for foresight.

Alle respondenter har høyere utdanning. 13 prosent har doktorgrad.

Yrkesbakgrunn

Ikke mindre enn 34 prosent av respondentene arbeider i en forsknings- og undervisningsinstitusjon. Rundt 17 prosent jobber i et konsulentmiljø. Hovedgrunnen til at førstnevnte gruppe er så vidt stor, er at mange av de «nye» utøverne er tilknyttet programmet VRI (Virkemidler for regional FoU og innovasjon), enten som prosjektledere eller i en annen rolle. Mange av disse arbeider ved høyskoler, universiteter eller forskningsinstitutter.

17 prosent av respondentene kommer fra private virksomheter (bedrifter, frivillige organisasjoner m.v.), mens 26 prosent kommer fra offentlige virksomheter (kommuner, fylkeskommuner og statlige etater).

Hele 65 av respondentene arbeider i virksomheter med mer enn 50 ansatte. Dette gir en indikasjon på at organisasjonen og miljøet må ha en viss størrelse (kritisk masse) for at foresightarbeidet skal få kraft.

45 prosent av respondentene er ledere. 33 prosent oppgir at de er konsulenter/rådgivere, mens 15 prosent er forskere.

3 Hvorfor brukes foresight?

Vekst i prosjekter og anvendelser

Gjennom 2000-tallet, kanskje særlig fra 2005, har det vært en sterk økning i prosjekter og anvendelsesområder i Norge. Mens det i 2003 ble registrert ca. 70 foresightaktiviteter, er det tilsvarende tallet i 2009 ca. 400 (se rapport 1). Dette inntrykket bekreftes av respondentene som er med i undersøkelsen. 60 prosent sier de er i gang med eller skal starte et foresightprosjekt i 2009. Begge forhold bekrefter at foresight er inne i en rivende utvikling og at vi kommer til å se et høyt aktivitetsnivå i årene som kommer.

Klassisk forståelse av foresight

Foresight er tradisjonelt forstått et sett med verktøy eller en tilnærming for å få større innsikt i de fremtidige omgivelsene som en virksomhet må forholde seg til. Foresight er et redskap for å omsette innsikten i strategier som tar høyde for alternative utviklingsforløp i markeder eller samfunn. På spørsmål om hva som er styrken ved foresight, er det disse to egenskapene som trekkes frem. Nesten åtte av ti respondenter svarer at foresight er et verktøy for å skape bevissthet om viktige endringer i omgivelsene og/eller et verktøy for å utvikle strategier og handlingsrettede tiltak.

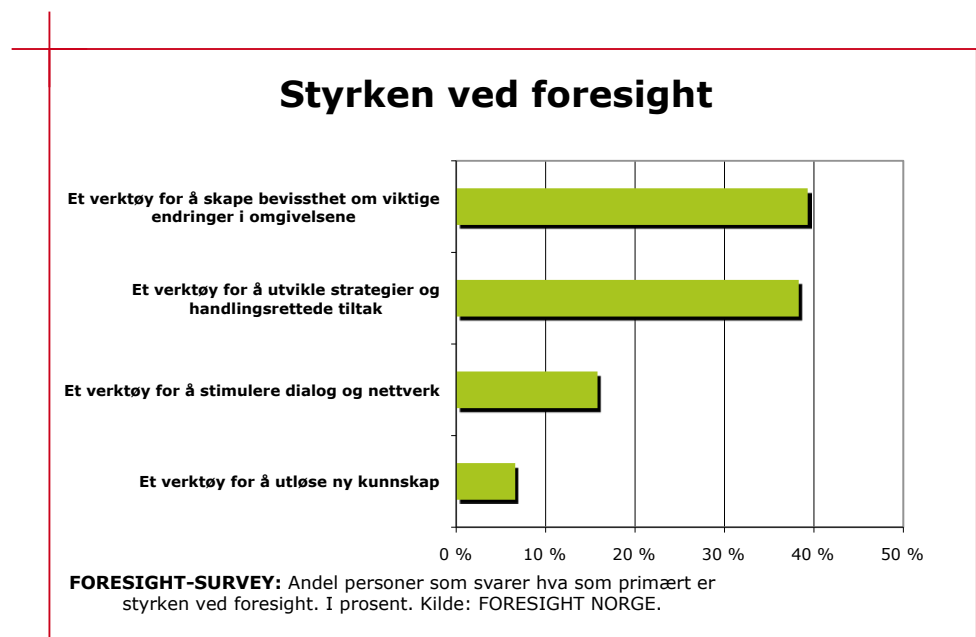
... men nye begrunnelser kommer til

På 2000-tallet kan vi observere at andre sider ved foresight blir vektlagt som motiv for å sette i gang prosesser. For det første anses foresight som et interessant verktøy for å stimulere til *dialog og nettverk*. For eksempel er denne begrunnelsen sentral i regionale foresightprosesser. 16 prosent av respondentene trekker frem dialog og nettverk som den mest betydningsfulle siden ved foresight.

For det annet ser vi at foresight er blitt et viktigere verktøy for å utløse *ny kunnskap*. Den økte interessen for foresight i forskningsinstitusjoner er trolig både en forklaring på og et uttrykk for denne endringen. Syv prosent av respondentene fremhever ny kunnskap som det aller viktigste ved foresight.

Håndtere usikkerhet

På spørsmål om hovedbegrunnelser for å ha anvendt foresight, vektlegger 55 prosent av respondentene behovet for å forstå mer av de usikre drivkreftene som organisasjonen møter (høyest rangert), mens 22 prosent begrunner foresight med behovet for å styrke kunnskapsgrunnlaget i organisasjonen (lavest rangert). Dette funnet er i tråd med svarene på



spørsmålet om hva som er styrken ved foresight, der respondentene ble bedt om å prioritere mellom fire alternativer.

Mange begrunnelser for foresight

Årsakene til at foresight velges, er sammensatte, noe som nok har sammenheng med at foresight vanligvis forventes å fylle flere funksjoner. Fem av seks svaralternativer får således en score på over 40 prosent.

Behovet for økt involvering av medarbeidere i og utenfor egen virksomhet vektlegges av respondentene. Dette behovet sammenfaller for eksempel med den generelle trend at større bedrifter i økende grad har et nært samarbeid med sine leverandører. Interessen for involvering kan trolig også knyttes til en annen relevant trend, nemlig den at mange bedrifter i dag bevisst prøver å styrke samhandlingen gjennom nettverk og klyngeutvikling.

Økt kreativitet og nytenkning er også en sentral begrunnelse. I internasjonal foresight er økt kreativitet med tanke på å utfordre faststivnede tankemønstre i organisasjonen, et velkjent motiv. Utviklingen innenfor regional foresight ser ut til å forsterke dette motivet. Funnene indikerer at respondentene mener at regional foresight også kan føre til håndfast innovasjon, noe som er en relativt ny anvendelse av foresight i en norsk kontekst.

Andre begrunnelser er behovet for å planlegge i et mer langsiktig perspektiv og behovet for nye planleggingsverktøy. Disse svarene tyder på at mange respondenter ser foresight som et middel til å motvirke kortsiktigheten og endimensjonaliteten man ofte finner i planleggingen. I foresightssammenheng handler det om å fokusere på usikkerhet, strekke planleggingshorisonten og åpne opp for alternative, mulige fremtider.

Hovedfunksjoner fremover

Vi nevnte at 60 prosent av respondentene allerede er i gang med eller skal begynne med foresight. Hvilke begrunnelser vektlegger respondentene ved nye prosjekter som de selv eller andre skal delta i (i motsetning til prosjekter som allerede er gjennomført)?

Mens forrige spørsmål var knyttet til ulike behov og begrunnelser for foresight, handler dette spørsmålet mer om hvilken funksjon foresight har i organisasjonen eller nettverket. Det er tre hovedfunksjoner som skiller seg ut (score på over 50 prosent):

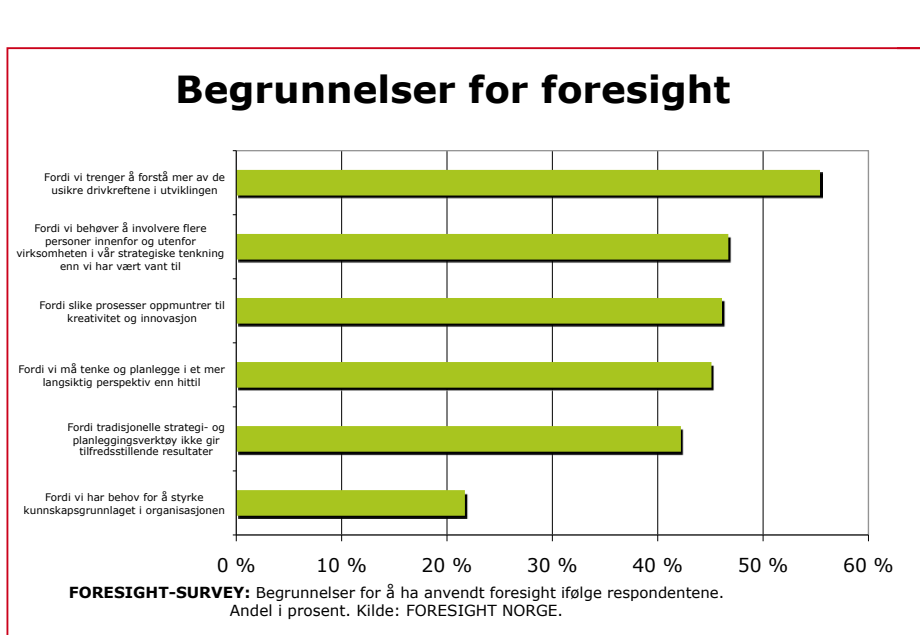
- ▶ Foresight som strategiverktøy
- ▶ Foresight som verktøy for kunnskapsutvikling
- ▶ Foresight som verktøy for samhandling og nettverksbygging

Resultatene kan si noe om hva som kan være hovedfokus i foresight fremover.

Foresight som strategiverktøy

Bedre strategier er en svært vanlig begrunnelse for å anvende foresight i Norge. Kartleggingen viser at et stort antall av prosjektene har integrert omverdensanalysen (scenarier) og strategiutviklingen. Slike prosjekter kan betegnes som foresightbaserte strategiprojekter eller som scenariebaserede strategiprosesser.

Når foresight brukes som et strategiverktøy, kan man forvente at deltagerne er opptatt av å oppnå konkrete resultater. Strategisk orienterte foresightprosesser har tradisjonelt befattet seg med grunnlaget for beslutninger.



Det paradoksale er at respondentene rangerer påstanden om bedre beslutninger lavest blant påstandene om fordeler ved foresight. Øyner vi en selvmotsigelse mellom hva som er den viktigste begrunnelsen for foresight og hva foresight faktisk fører til? Eller kan det tenkes at strategisk nytte ikke bare må ses i forhold til konkrete enkeltbeslutninger, men må forstås i en bredere sammenheng? Kan det for eksempel være slik at aktivisering av nettverk og konsensus om en ny strategisk hovedretning anses som viktigere enn formelle vedtak?

Foresight som kunnskapsutvikling

Interessen for foresight som verktøy for kunnskapsutvikling innebærer utvilsomt noe nytt, selv om ethvert godt foresightprosjekt vil bidra med ny kunnskap. Undersøkelsen tyder på at kunnskapsutvikling vil få økt oppmerksomhet fremover.

Denne tendensen henger godt sammen med de øvrige indikasjonene på at foresight utvikler seg til å bli et eget kunnskapsfelt. Nye aktører – og mange av disse tilhører akademiske miljøer – har kommet på banen og bidratt til å profesjonalisere og utvide feltet. De nye aktørene har bidratt til å utvikle nye begrunnelser og anvendelsesområder for foresight.

Et tidlig eksempel er Econs prosjekt «Barents Russia 2015», som ble organisert som et forskningsprosjekt. Foresight ble benyttet til å frembringe ny fremtidsrelevant kunnskap til støtte for forskningen. Samtidig bidro foresight-tilnærmingen til kommunikasjon og dialog blant norske stakeholdere om forskningsaktuelle temaer. Dette prosjektet illustrerer skjæringsfeltet mellom forskning, omverdensanalyse og policyutvikling, som hos enkelte teoretikere nettopp er definisjonen på foresight.

Foresight som nettverksbygging

Foresight regnes også som et verktøy for samhandling og nettverksbygging. I EU har denne dimensjonen vært vektlagt siden 1990-tallet, og Kommisjonen har blant annet vært interessert i regional foresight og innovasjon. Samhandling og nettverksbygging har fått sterk aktualitet i norsk foresight, noe som henger sammen med regionaliseringen og fremveksten av regional foresight de siste årene.

Flere aktuelle prosjekter viser at regional samhandling og klyngesamarbeid kan forsterkes gjennom foresight. Et eksempel er fremtidsprogrammet NODE på Sørlandet, som har ført til bedre samhandling, både mellom bedriftene i klyngen og mellom klyngen og regionale og nasjonale aktører.

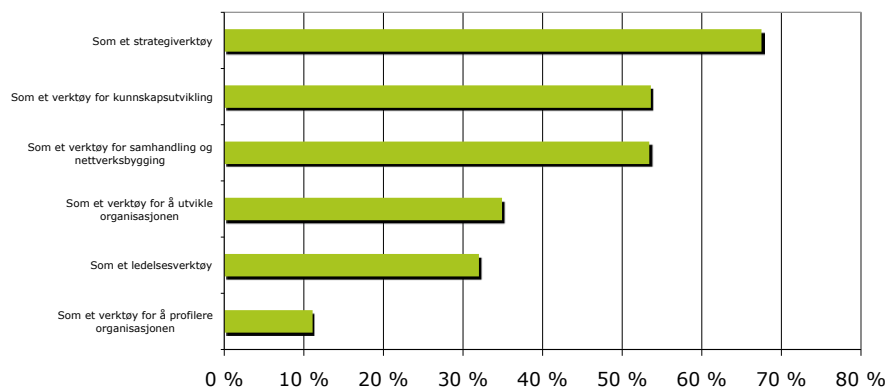
Hovedpoenget med foresight som tilnærming til nettverksbygging er at det kan føre til forpliktende og langsiktig samarbeid. Denne formen for foresight må ikke forveksles med enkeltstående møter om fremtidsutfordringer eller uformelle møter om ulike faglige temaer (forstått som faglig påfyll).

Foresight som ledelse

Undersøkelsen inneholder et annet interessant funn: Selv om nær halvparten av respondentene er ledere, mener likevel bare 32 prosent at hovedfunksjonen til foresight er at det er et ledelsesverktøy. Nå er det slik at mange ledere deltar i foresight, og en tolkning kan være at behovet for å involvere og skape nettverk er viktigere enn å utøve ledelse i klassisk forstand, jfr. også at mange mener foresight er et ypperlig verktøy for samhandling og nettverksbygging. Det er rimelig å anta at foresight bidrar til ledelse på en indirekte måte, blant annet ved at man formulerer nye mål og mobiliserer medarbeidere til handling.

Poenget er at foresight uansett er et verktøy for ledere, uten at det nødvendigvis kalles et ledelsesverktøy.

Begrunnelser for foresight i nye prosjekter



FORESIGHT-SURVEY: Begrunnelser for å anvende foresight i nye prosjekter. Andel i prosent. Kilde: FORESIGHT NORGE.

4 Tilnærming og metode

Deltagerbasert tilnærming

Surveyen bekrefter at bred involvering i selve foresightarbeidet er blitt et kjennetegn ved norsk foresight. Deltagerbasert foresight handler som regel om deltagelse over en viss tid (gjennom en prosess). Mer enn fire av fem har erfaring med å utvikle scenarier sammen med andre på en eller flere samlinger.

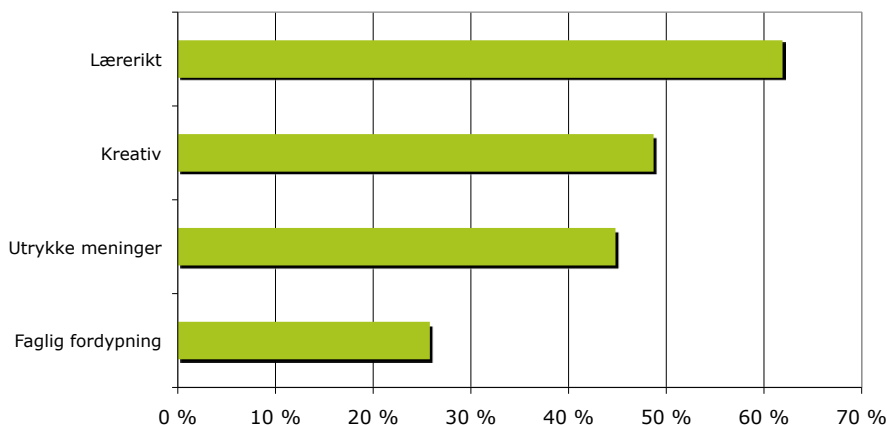
79 prosent har deltatt i flere sammenhengende workshops eller konferanser, der samhandling med andre har stått sentralt. Dette tyder på at de fleste av respondentene har erfaring med bredt anlagte foresightprosesser, og at workshops er blitt en utbredt måte å jobbe på.

Deltagerbasert foresight er foresight der beslutningstakere og interessenter arbeider sammen, og der disse har eierskap til og handler på bakgrunn av resultatene. En eller flere personer tilrettelegger prosessen og har rollen som fasilitator i selve gjennomføringen.

Om workshops

Workshops gir oversikt og strategisk læring snarere enn dyp fagkunnskap. Det er flerfaglighet og bredde i kunnskapen som er avgjørende med workshop som arbeidsform. Bare en av fire mener at det er lettere å gå i dybden i faglige spørsmål. Sagt på en annen måte: Workshops er ikke arenaer for forskning, men gir oversiktskunnskap og bedre samhandling i forskningen.

Workshop som arbeidsform



FORESIGHT-SURVEY: Utbytte ved workshop som arbeidsform. Andel i prosent.
Kilde: FORESIGHT NORGE.

Om fasilitatorrollen

Kun 13 prosent har ikke erfaring med fasilitator i foresight-sammenheng, noe som er med på å understreke at deltagerbasert foresight er utbredt. Blant respondenter som har deltatt i to eller flere prosesser, er det likevel variasjon m.h.t. om fasilitator har vært brukt eller ikke. 42 prosent sier at det er blitt benyttet fasilitator noen ganger – og andre ganger ikke.

Ekspertbasert tilnærming

Den deltagerbaserte tilnærmingen er ikke enerådende. Litt over halvparten har erfaring med å arbeide med scenarier alene (eller sammen med en liten gruppe), dvs. uten eksterne deltagere. Det kan være flere grunner til dét. På den ene siden har det helt fra 1980-årene vært tradisjon for såkalte ekspertutviklede scenarier, og fremdeles er det mange som praktiserer denne formen for foresight. På den annen side kan dette funnet være et uttrykk for at scenarier (foresight) også brukes i mindre skala i organisasjoner og i mer «uformelle» sammenhenger. Funnet kan m.a.o. også reflektere en økende interesse for og mer fleksibel bruk av scenarier.

Scenarier er mest utbredt

Spørsmålet vedrørende deltagerbasert vs. ekspertbasert tilnærming i denne surveyen var knyttet til scenarier. Dette er ikke tilfeldig, da scenarier er den mest utbredte foresight-metoden i Norge, noe det har vært det siden midten av 1980-tallet. Hele 97 prosent av respondentene sier de har erfaring med scenarier. Til sammenligning anslo vi i 2003 at tre av fire av foresightprosjekter var basert på scenarier. Scenarier har m.a.o. befestet sin stilling.

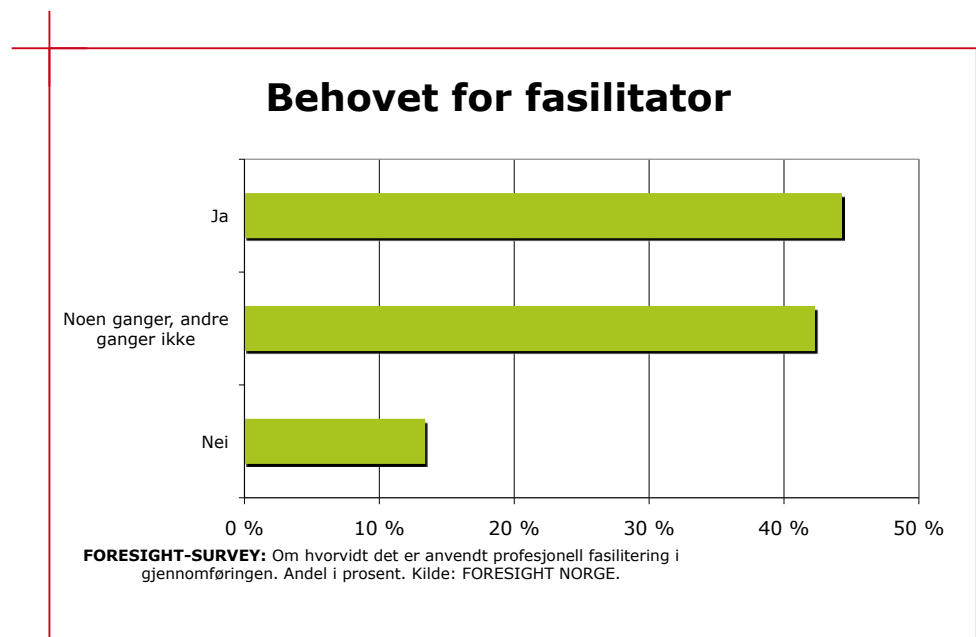
Metoder som ofte brukes i forbindelse med scenarieprosesser, scorer også høyt, noe som forsterker inntrykket av at foresight for svært mange er synonymt med scenarier. En vanlig tilnærming er å anvende scenarier i sammenheng med velprøvde strategimetoder og bruke kreative teknikker som brainstorming o.l.

- ▶ Kreative metoder (59 %)
- ▶ Strategimetoder (75 %)

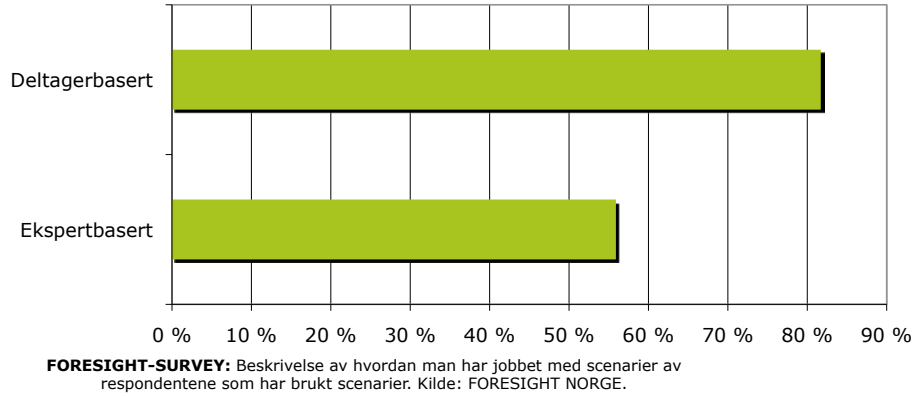
Mangfold av metoder

Scenarier er likevel mindre enerådende enn i 2003, ettersom flere nå har prøvd ut andre metoder. Metoder som Delphi, fokusgrupper og ekspertintervjuer er også populære. Vi kan derfor konkludere med at kunnskapsbasen synes å være bredere enn før og at det er større variasjon i metodebruken.

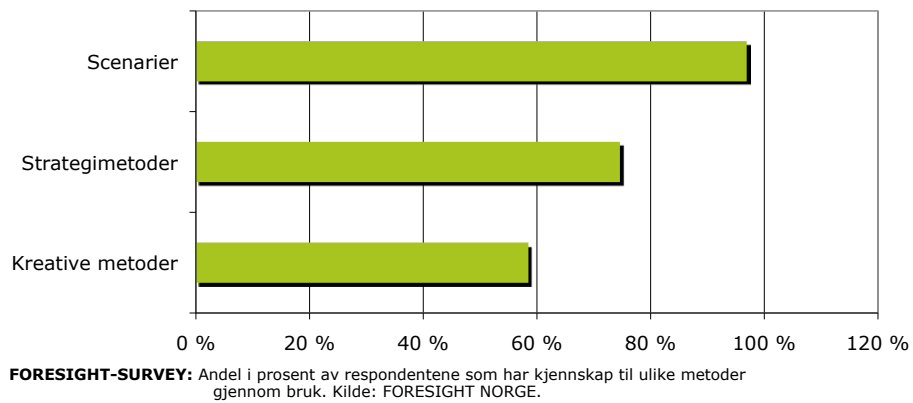
Metoder som er spesielt egnet til å involvere lekfolk (dialogkonferanser m.m.), er mer utbredte enn man kunne få inntrykk av i 2003. Funnet ser ut til å bekrefte at det går en vind mot bredere deltagelse, og at deltagelsen ikke er begrenset til beslutningstagere i organisasjonene.



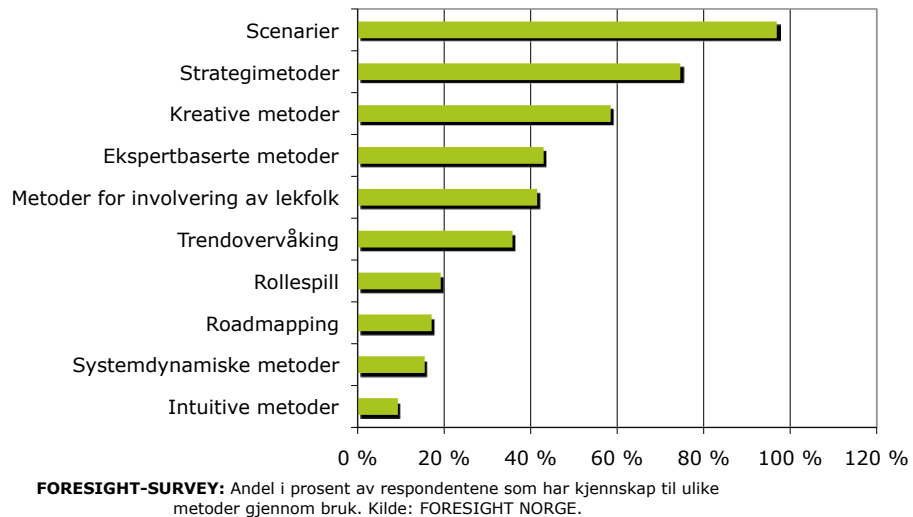
To tilnærminger til foresight



Scenarier er utbredt i Norge



Kunnskap om metoder



5 Kompetanse

«Learning by doing»

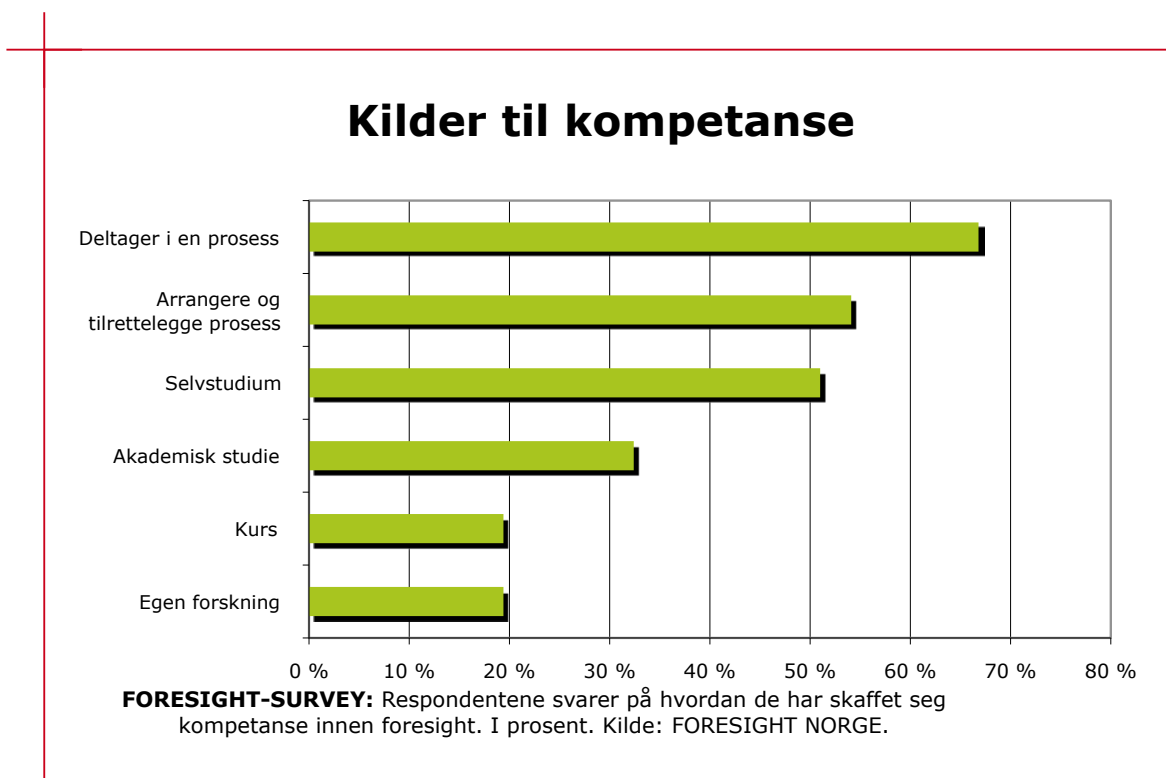
Utøverne av foresight har høyere utdanning. Dels kan det være et poeng at foresight virker tiltrekkende på kunnskapsmiljøer. Dels står det klart at foresight er en kunnskapsbasert aktivitet, og at det å designe og gjennomføre foresight krever god kunnskap og metodeforståelse.

På spørsmål om hvordan respondentene har ervervet seg kunnskap om foresight som metode, svarer de fleste at de først og fremst har fått det som (vanlig) deltager i en prosess. Den nest viktigste kilden til kunnskap er å ha hatt ansvar for å gjennomføre og tilrettelegge foresight. Resultatene tyder på at foresightfeltet i Norge i stor grad har utviklet seg gjennom praktisk erfaring eller «learning by doing».

Individuelle kilder til læring

Selvstudium er også en viktig kilde til kunnskap. Det finnes en del engelskspråklig og etterhvert også noe norsk og nordisk litteratur som gir teoretisk innsikt i og praktiske retningslinjer for planlegging og gjennomføring av foresight. Over halvparten av respondentene er blitt kjent med foresight gjennom litteratur og nettsider m.v.

Det finnes to akademiske programmer for foresight i Norge – et masterstudium ved Handelshøyskolen BI og et bachelor- og masterstudium ved Universitetet i Tromsø. Et nytt studium planlegges ved Universitetet i Stavanger. Her kan man få teoretisk kunnskap om og prosjektbasert erfaring med foresight. I tillegg til slike formelle undervisningstilbud finnes det også enkelte kurs arrangert av konsulentmiljøer. 34 prosent av respondentene har fått kunnskap om foresight gjennom akademiske tilbud eller kurs.



Nærmere 20 prosent av respondentene oppgir at de har drevet med egen forskning på feltet, et tall som må anses som relativt høyt. Resultatet må forklares med at tilbudet om deltagelse i surveyen i hovedsak ble sendt ut til personer og miljøer vi på forhånd visste hadde erfaring med foresight. Likevel ser vi her en ny viktig trend, der foresight er gjenstand for forskning. Funnet understreker at foresight er i ferd med å bli et distinkt kunnskapsfelt.

Men hvordan beskriver respondentene sin egen kompetanse?

Kritisk masse for foresight?

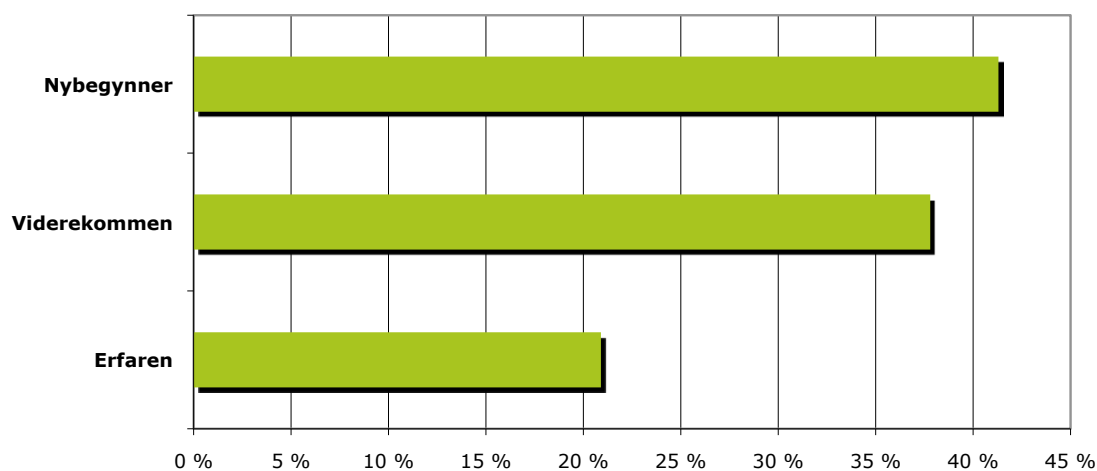
59 prosent av respondentene beskriver sin foresightkompetanse som god (de er viderekomne eller erfarne), mens de resterende 41 prosent beskriver seg selv som nybegynnere. Dette er et viktig funn, fordi det indikerer at foresightfeltet

har ekspandert og at det finnes en klarere forståelse enn før av hva som utgjør egenarten ved foresight sett i forhold til annen form for planlegging og strategiutvikling.

Det er rimelig å anta at de som har svart at de er nybegynnere, har deltatt i færrest aktiviteter. En tredjedel av respondentene har deltatt i fire eller flere prosjekter. Det er m.a.o. ikke bare blitt flere utøvere i feltet – de som deltar i, organiserer og gjennomfører foresight, har fått et bredere erfaringsgrunnlag.

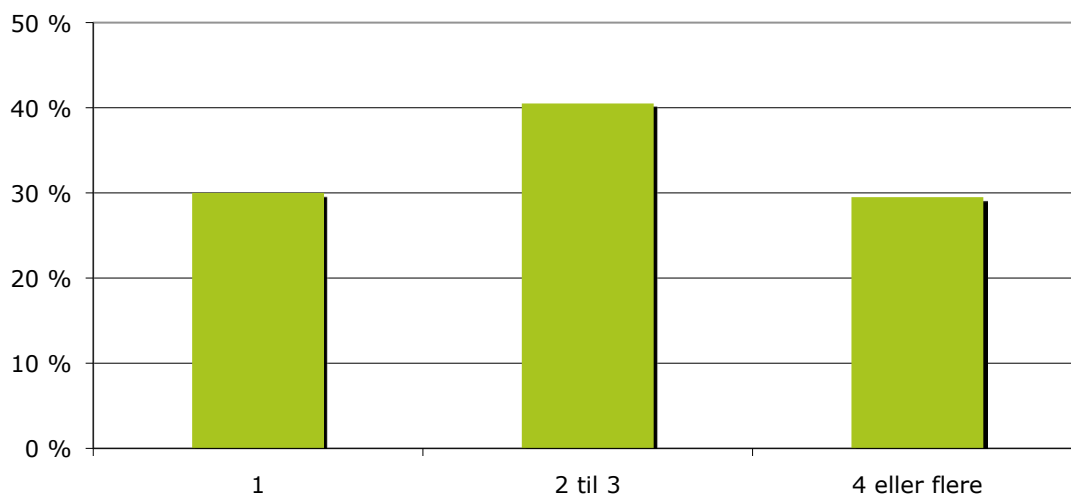
Vi vet at et foresightprosjekt krever eget design som er tilpasset formål og problemstilling. Derfor er det rimelig å tro at jo flere prosjekter man har deltatt i, desto større variasjon vil man ha opplevd innenfor foresightarbeidet.

Vurdering av egen kompetanse



FORESIGHT-SURVEY: Bedømmelse av egen kompetanse innen foresight. I prosent.
Kilde: FORESIGHT NORGE.

Mange med bred erfaring



FORESIGHT-SURVEY: Antall prosjekter som respondentene har deltatt i siden 2000. I prosent.
Kilde: FORESIGHT NORGE.

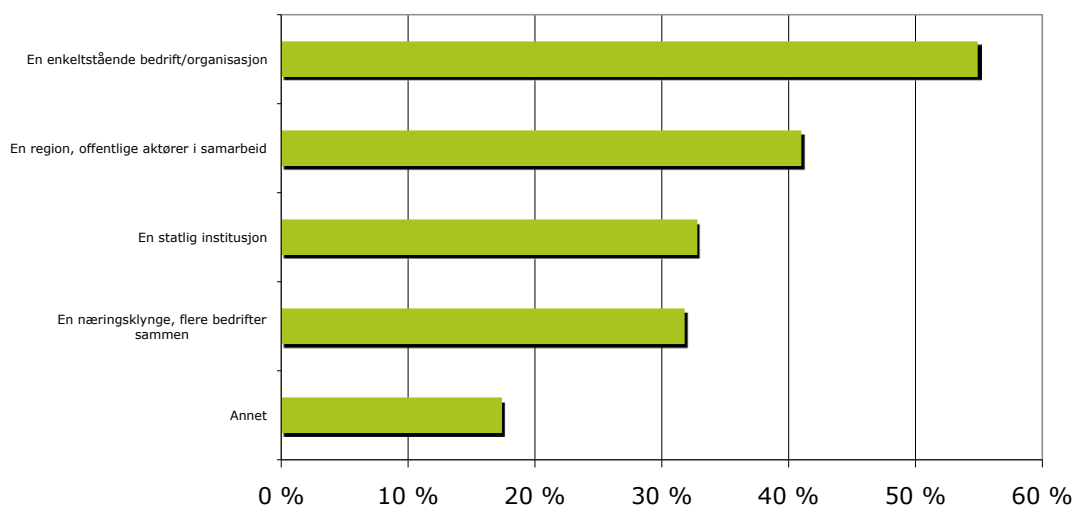
6 Erfaring fra prosjekter: Aktører og involvering

Nye måter å organisere foresight på

Det er større bredde og variasjon i bildet av hvem som står bak foresight i dag enn det var tidlig på 2000-tallet, dersom man legger respondentenes erfaring med foresight til grunn. Tidligere var det gjerne to måter å finansiere foresight på: Enten var det en enkelt virksomhet som var ansvarlig, eller det var en gruppe virksomheter som sto bak, det som kalles multiclient-modellen. Slik er det langt på vei fortsatt. 55 prosent av respondentene har deltatt i en foresightprosess der én bedrift/organisasjon står bak, og 33 prosent av respondentene har erfaring fra et prosjekt finansiert av en statlig institusjon.

Nå dukker det også opp andre og supplerende måter å finansiere foresight på – for eksempel gjennom programmer som VRI og Arena og EUs rammeprogram. Disse ordningene har skapt nye mønstre for hvordan foresight organiseres og gjennomføres, og det er ikke alltid slik at det er organisasjonene som gjennomfører prosessen, som står for finansieringen. Den sterke veksten innenfor regional foresight har ført til at hele 41 prosent av respondentene har erfaring med foresight der regionale instanser (myndigheter og fond) bidrar med finansiering, mens tilsvarende tall for en klynge eller et bedriftsnettverk er 32 prosent.

Hvem gjennomfører foresight?



FORESIGHT-SURVEY: Aktører/konstellasjoner som har stått bak prosjektene respondentene har deltatt i. Andel i prosent. Kilde: FORESIGHT NORGE.

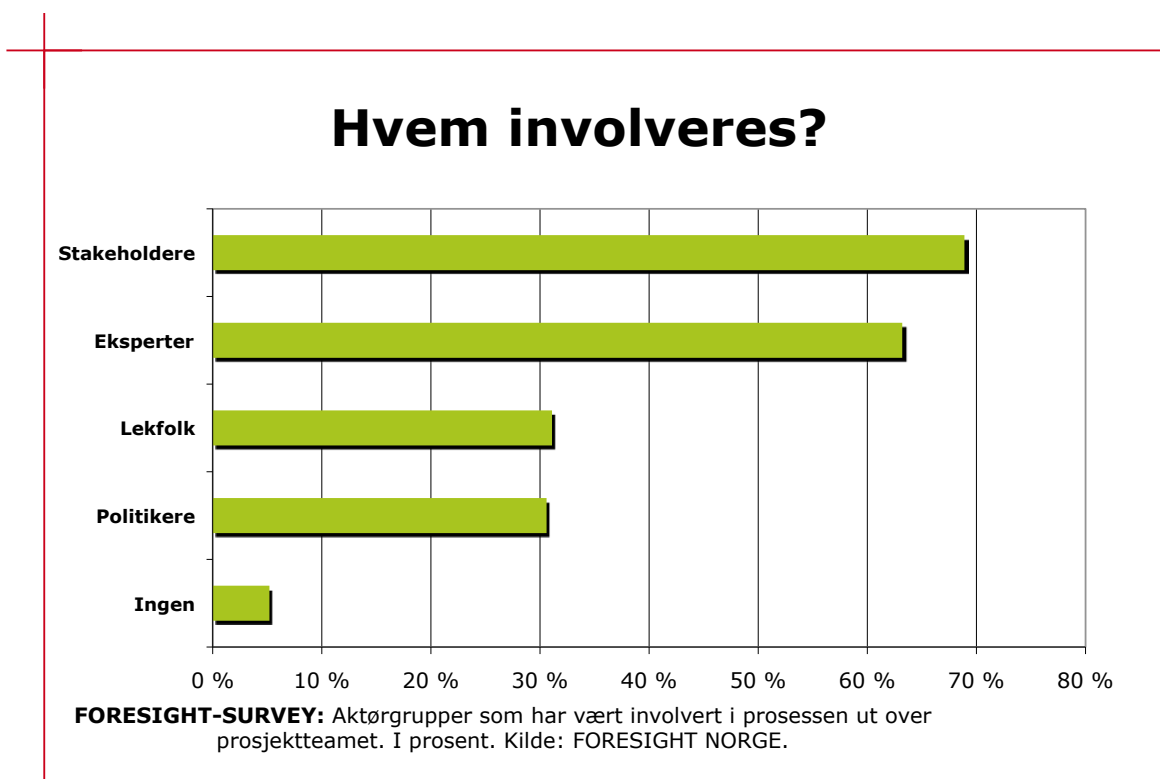
Planlegging = delaktighet

Erfaringene med involvering i foresight viser at skillet mellom planlegger og utøver på mange områder er i ferd med å utviskes. For eksempel sier 31 prosent av respondentene at politikere har vært involvert. Tallet er høyt, og indikerer at foresight gir grunnlag for en samhandling som kan være relevant for politiske beslutningsprosesser.

Vi har tidligere sett at nær en tredjedel av respondentene har kjennskap til metoder for å involvere lekfolk, noe som samsvarer godt med at 31 prosent sier at lekfolk har deltatt i prosessene. Dette er et tydelig tegn på vilje til å utvide deltagelsen i foresight. Stakeholdere og eksperter er likevel de gruppene som er mest engasjert i foresight, og dette funnet er som forventet, da det ofte er et poeng i foresight å involvere de som er direkte berørt av problemstillingene.

Flerfaglighet gir mer relevant resultat

Et interessant funn er at stakeholdere fra både egen og andres organisasjon får høyere score enn stakeholdere som kun er fra egen organisasjon. Det kan tyde på at organisasjoner legger stor vekt på å involvere eksterne personer i foresightprosessen og at dette sees på som nødvendig for et godt resultat. Personer utenfra kan lettere bidra med andre perspektiver. Flerfaglighet og oversiktskunnskap – snarere enn å kunne gå dybden innenfor ett fag – synes å være et kjernepoeng i foresight.



7 Erfaring fra prosjekter: Resultater

Mulige fallgruver

Vi har sett at deltagerne i foresightprosjektene har fått kunnskap om foresight gjennom deltagelse i prosesser og egen tilretteleggelse av prosesser. Foresight er erfaringsbasert – og det er vanskelig bare å lese seg til innsikt. Det er også nødvendig å utprøve metodene i virkeligheten. Det er derfor svært interessant å se hvilke fallgruver som respondentene vektlegger blant de ni alternativene som er nevnt i surveyen. Av de ni er det tre som skiller seg ut som avgjørende:

- ▶ For få beslutningstagere er involvert i gjennomføringen (39 %)
- ▶ Manglende legitimitet hos viktige stakeholdere (37 %)
- ▶ Utydelig fokus på hva som skal være resultatet (35 %)

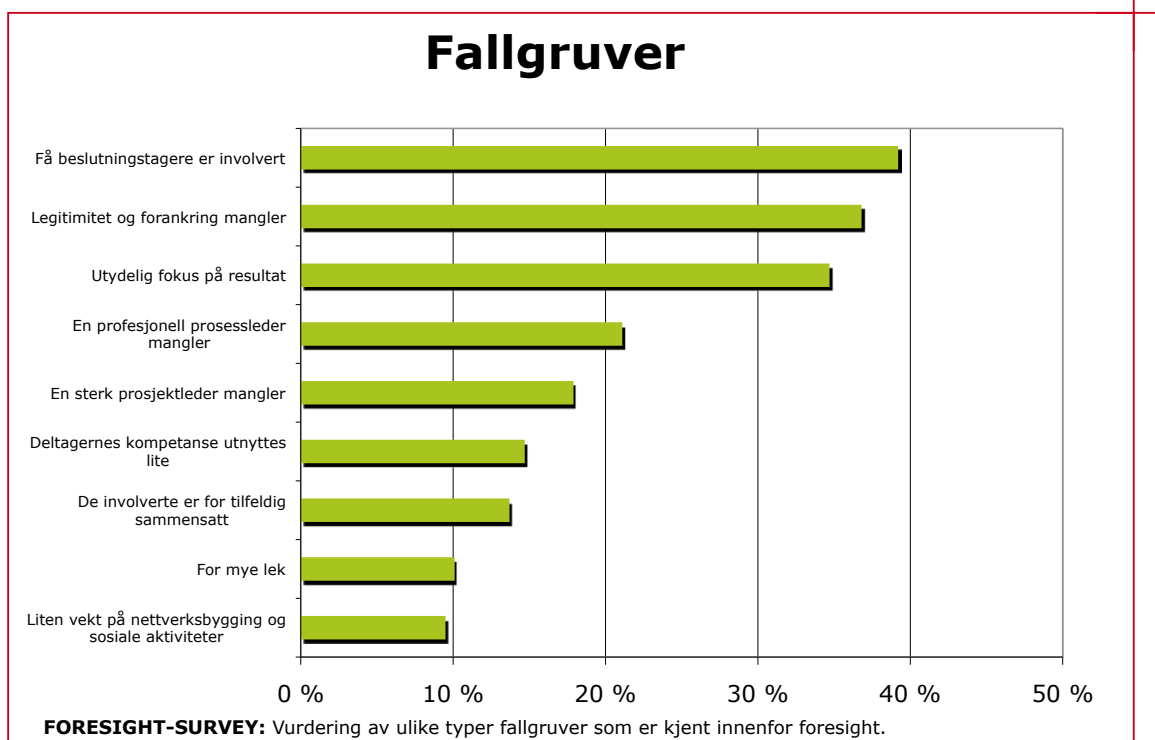
Viktige fallgruver

De tre kritiske fallgruvene er alle knyttet til resultatet av prosessen. Mangel på beslutningstagere i prosessen kan lett

føre til at prosessen ikke får kraft og fremdrift. Oppfølgingen kan stoppe opp dersom innflytelsesrike, respekterte medarbeidere ikke blir hørt. Hvis deltagelsen er skjev eller begrenset, øker faren for at resten av organisasjonen ikke vil bry seg om resultatene. Utydelig fokus er ofte et tegn på at prosjektet ikke er godt nok planlagt og at man ikke har definert i hvilken sammenheng resultatene skal brukes. I klartekst: Foresight som ikke er resultatorientert, vil lett slå feil. Disse funnene understreker betydningen av et gjennomarbeidet prosessdesign.

Andre fallgruver

Faktorer knyttet til hvordan foresightprosessen gjennomføres, vektlegges i mindre grad enn forventningene til resultatet. Slike faktorer er profesjonell prosjektledelse og fasilitering. Det er også verdt å merke seg at deltagerens kompetanse og sammensetning heller ikke regnes som kritiske fallgruver. Det kan ha sammenheng med at foresight



i Norge gjerne har en flerfaglig karakter og at dette oppleves som positivt i seg selv, fordi det får frem ulike perspektiver.

Det er få som mener at det blir for mye lek i foresight, noe som tyder på at det er stort rom kreativitet innenfor organiserte prosesser. Å kunne bryte med etablerte virkelighetsoppfatninger, regnes som den største fordelen med foresight, og de fleste ser derfor verdien i kreative øvelser. Denne holdningen er trolig betinget av at prosessene er godt regissert.

Fordeler med foresight

Fordelene med foresight vurderes som større enn ulempene.

Å utfordre virkelighetsoppfatningen i en organisasjon, er den fordelen som rangeres høyest. Behovet for nytenkning ser ut til å være stort i norske organisasjoner. Påstanden om at foresight gir bedre beslutningsprosesser, rangeres sist blant fordelene.

Vi påpekte tidligere at forankring er viktig for en vellykket foresightprosess, men respondentene legger også vekt på at foresight *skaper* forankring. Det tyder på at respondentene tolker foresight som en åpen og inkluderende prosess som muliggjør involvering på tvers i og utenfor organisasjonen. Foresight bidrar slik til økt læring i organisasjonen, noe vi skal se nærmere på under spørsmålet om hvilke resultater foresight kan føre til.

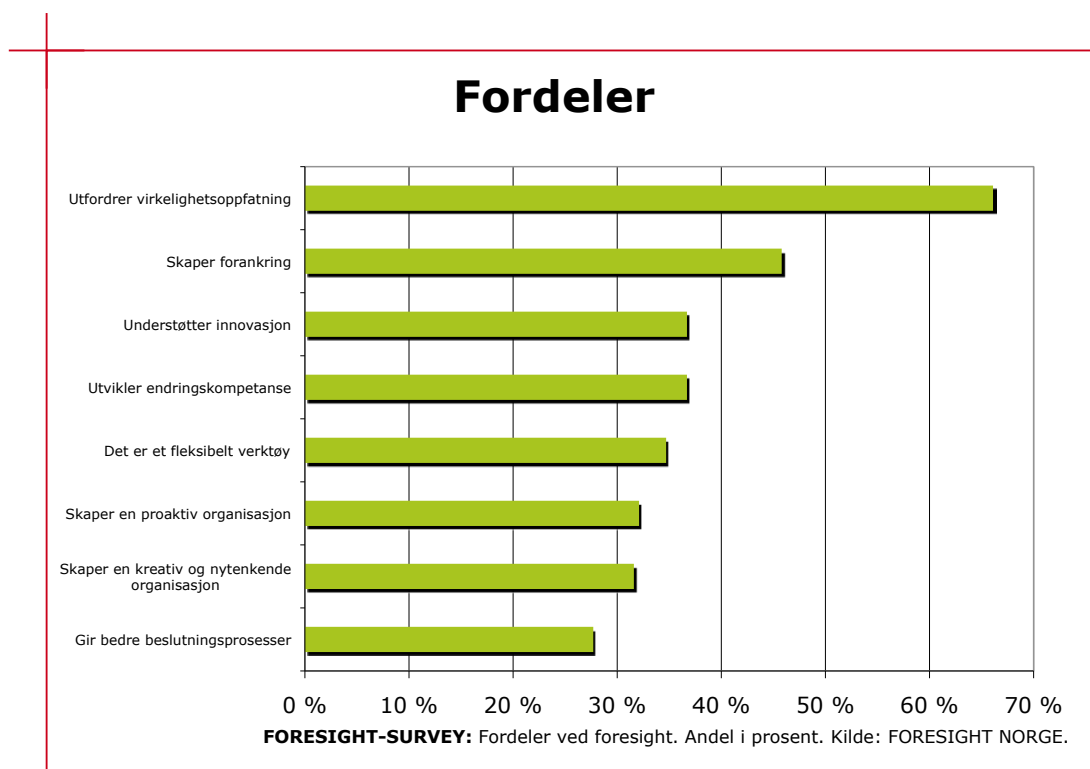
Ulemper med foresight

Den ulempen som blir rangert høyest, er at det er vanskelig å måle resultater og effekter av foresight. Årsakene til endret adferd i en organisasjon er gjerne sammensatte. En grunn til at et bedre beslutningsgrunnlag ikke blir prioritert høyere blant fordelene, kan nettopp være at det i mange tilfeller er vanskelig å avgjøre hvordan et foresightprosjekt har påvirket beslutningsgrunnlaget og beslutningene.

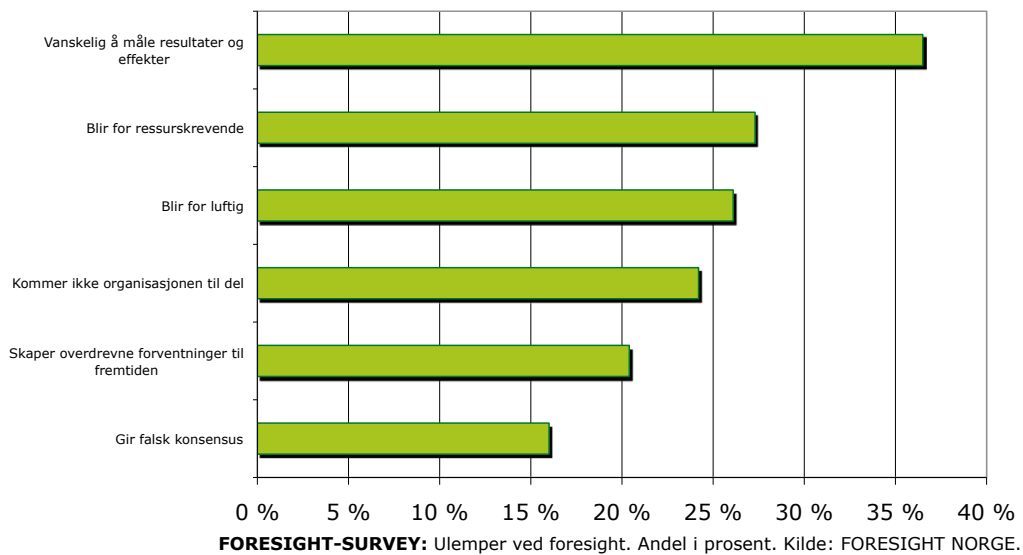
Resultater gjennom foresight

Respondentene ble også bedt om vurdere hvilke resultater foresight kan gi. Mens strategiutvikling vurderes som en viktig begrunnelse for foresight, vektlegges det ikke blant resultatene. Bedre beslutningsprosesser og mer robuste strategier er klassiske begrunnelser for foresight, noe foresightlitteraturen poengterer. Raskere og mer involverende beslutningsprosesser blir heller ikke rangert spesielt høyt i undersøkelsen. Det er derfor interessant at det er samsvar mellom begrunnelse og resultater når det gjelder to av anvendelsesområdene som har kommet mer i forgrunnen den senere tid, nemlig ny kunnskap og utvidede nettverk.

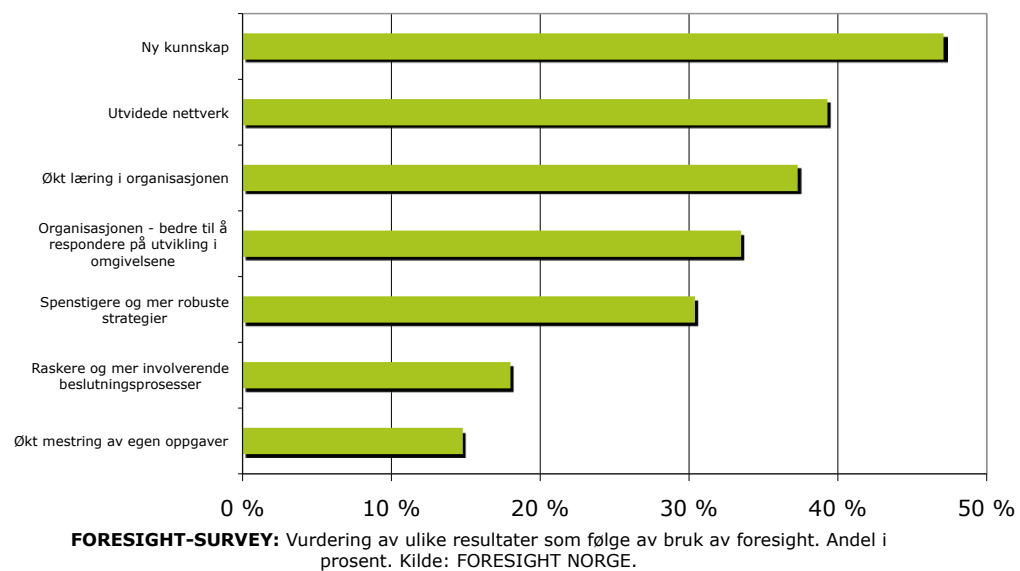
Det kan tenkes at endringer i kunnskap og nettverk anses som både viktige og realistiske utfall av foresightprosesser. Funnene styrker bildet av foresight som et klart kunnskapsfelt, samtidig som det er mulig at den strategiske nytteverdien for mange nettopp ligger i ny kunnskap og utvidede nettverk.



Ulemper



Resultater



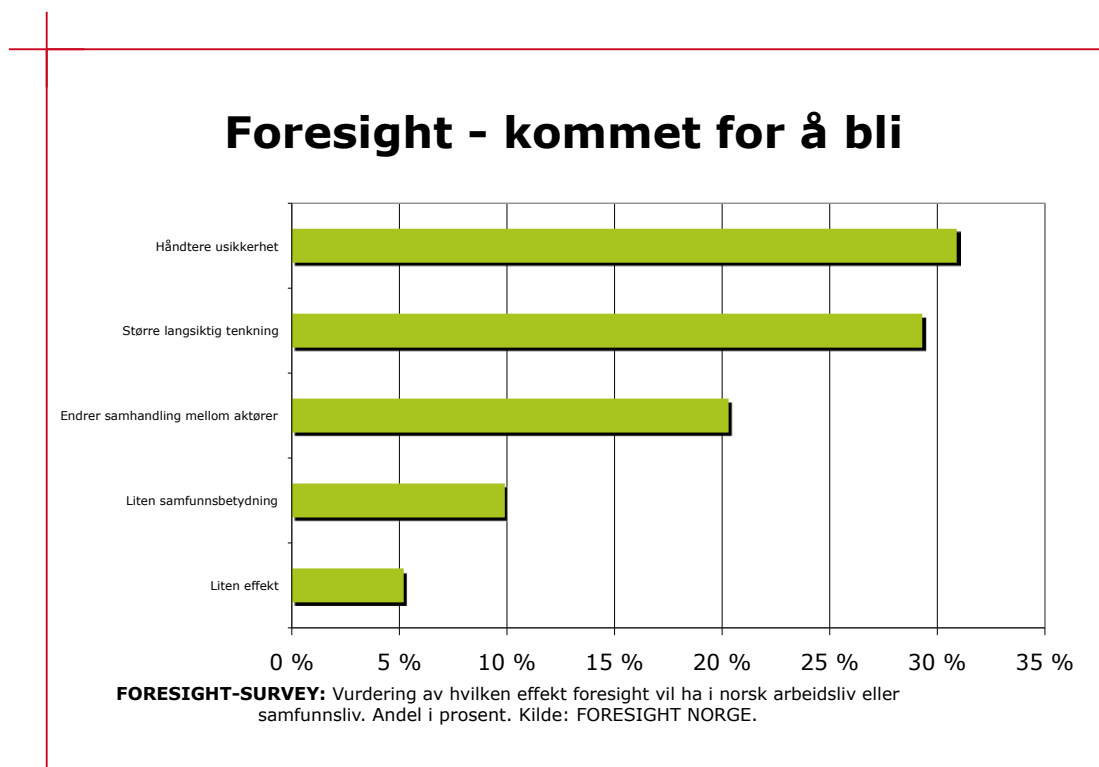
8 Foresight fremover

Behov for foresight

Vi mener at både kartleggingen (se rapport 1) og foreliggende survey underbygger at det skjer en utvikling der foresight konsoliderer seg som kunnskapsfelt. Foresight utvikler seg på nye måter, og det er tydelig at en rekke organisasjoner og aktører er interessert i deltagerbasert foresight.

Norsk foresight, slik feltet ser ut i 2009, har vokst frem fordi det er behov for det. Dels fordi eksisterende planleggingsverktøy ikke oppleves som adekvate (for eksempel gir prognoser og fremskrivninger ofte et skjørt grunnlag for langsiktig tenkning), og dels fordi nye behov har oppstått uten at man har hatt gode nok verktøy (for eksempel med tanke på innovasjon i nettverk og regional samhandling).

I det siste spørsmålet i surveyen ble respondentene bedt om å vurdere betydningen av foresight fremover. Bare noe over 5 prosent av respondentene tror foresight vil ha svært liten effekt sett i et tiårsperspektiv. Flertallet av respondentene mener det er sannsynlig at foresight vil yte viktige bidrag i norsk arbeidsliv og samfunnsliv. Dette er bildet de tegner opp:





Vedlegg:

Spørsmål benyttet i surveyen

A. Bakgrunn

1. Kjønn

- Kvinne
- Mann

2. Hvor gammel er du?

- < 35 år
- 36–50 år
- 51–

3. Hva er din høyeste avsluttede utdanning?

- Grunnskole
- Videregående skole
- Høyskole eller universitet, lavere grad
- Høyskole eller universitet, høyere grad (mastergrad)
- Doktorgrad

4. Hva slags virksomhet jobber du for eller er du knyttet til?

- Konsulentselskap
- Privat bedrift
- Forsknings- eller undervisningsinstitusjon
- Kommunal eller fylkeskommunal virksomhet
- Statlig virksomhet (departement, direktorat m.v.)
- Ideell (frivillig) organisasjon
- Annen virksomhet

5. Hvor mange ansatte har den virksomheten du jobber innenfor (hele organisasjonen)?

- Færre enn 10 ansatte
- 11 til 50 ansatte
- Flere enn 50

6. Hvilken stilling har du?

- Toppleder
- Mellomleder
- Konsulent/rådgiver
- Forsker
- Annet

7. Hvor mye arbeider du med foresight i den stillingen du har i dag?

- Mindre enn 20 %
- Mellom 20 og 40 %
- Mellom 40 og 80 %
- Nærmest fulltid (over 80 %)

B. Kompetanse og erfaring med foresight

I denne delen ønsker vi nærmere informasjon om din foresightkompetanse og erfaring med foresight.

1. Hvordan vil du beskrive din kompetanse innen foresight?

- Nybegynner
- Viderekommen
- Erfaren

2. Hvordan har du skaffet deg kompetanse i foresight? Kryss av for så mange alternativer som passer.

- Ved å være deltager i foresightprosesser
- Ved å organisere eller gjennomføre foresightprosesser
- Ved å delta på kortere kurs innenfor foresight
- Ved å gjennomføre akademiske studier tilbudt av høyskoler og universitet
- Ved egen forskning på fagfeltet
- Ved å lese litteratur om foresight på egen hånd

3. Hvor mange foresightprosjekter har du deltatt i siden 2000?

- 1
- 2–3
- 4–5
- Over 6

4. Hvilke foresightmetoder har du et visst eller et godt kjennskap til gjennom bruk? Kryss av for alternativer som passer.

- Scenarier
- Ekspertbaserte metoder (Delphi, fokusgrupper, ekspertintervjuer)
- Metoder for involvering av lekfolk (Dialogkonferanser, lekfolkskonferanser, charrette m.v.)
- Roadmapping (Roadmapping, backcasting, normative scenarier m.v.)
- Systemdynamiske metoder (datamodeller m.v.)
- Kreative metoder (Mind Mapping, brainstorming m.v.)
- Rollespill og andre typer spill
- Intuitive metoder (visioning o.l.)
- Strategimetoder (SWOT m.v.)
- Trendovervåking (monitoring, Early Warning Systems m.v.)

Dersom ja på scenarier: Hvordan har du arbeidet med scenarier?

- Jeg har arbeidet med scenarier alene eller sammen en liten gruppe andre mennesker uten ekstern involvering
- Jeg har utarbeidet scenarier sammen med andre på en eller flere samlinger
- Jeg har arbeidet videre sammen med andre på en eller flere samlinger der scenariene har vært utarbeidet av andre på forhånd

5. Hva mener du er styrken ved foresight? Det er primært... (Ett svaralternativ!)

- et verktøy for å utvikle strategier og handlingsrettede tiltak
- et verktøy for å stimulere dialog og nettverk
- et verktøy for å skape bevissthet om viktige endringer i omgivelsene

C. Hvorfor og hvordan er foresight benyttet

I denne delen ønsker vi å få oversikt over hvorfor og hvordan foresight er benyttet i de prosjektene du har vært involvert i.

1. Hva har begrunnelsen vært for å benytte foresight i de prosjektene du har vært involvert i? Liten betydning til stor betydning.

- Fordi tradisjonelle strategi- og planleggingsverktøy ikke gir tilfredsstillende resultater
- Fordi vi trenger å forstå mer av de usikre drivkreftene i utviklingen
- Fordi vi må tenke og planlegge i et mer langsiktig perspektiv enn hittil
- Fordi slike prosesser oppmuntrer til kreativitet og innovasjon
- Fordi vi behøver å involvere flere personer innenfor og utenfor virksomheten i vår strategiske tenkning enn vi har vært vant til

2. Hva slags aktør/konstellasjon har stått bak de prosjektene du har deltatt i?

- En enkeltstående bedrift/organisasjon
- En region, offentlige aktører i samarbeid
- En næringsklynge, flere bedrifter i samarbeid
- En statlig institusjon (med et nasjonalt eller sektorielt fokus)
- Annet (åpent svaralternativ)

3. I de prosjektene du har erfaring med, hvilke grupper eller personer har vært direkte involvert i prosessen i tillegg til prosjektgruppen? Kryss av for det som passer.

- Ingen
- Ekspert
- Stakeholdere fra egen organisasjon
- Stakeholdere fra egen og andres organisasjoner
- Lekfolk

4. Har du deltatt i flere sammenhengende workshops eller konferanser, der involvering og samhandling med de andre deltagerne har stått sentralt?

- Ja
- Nei

Dersom ja på forrige spørsmål: Hva vektlegger du ved workshop som arbeidsform? Fra en 1–7.

- Jeg får lov til å være mer kreativ enn jeg pleier
- Jeg får bedre mulighet til å gi uttrykk for ideer og meninger enn jeg pleier
- Det er lettere å gå i dybden i faglige spørsmål, og det er lærerik å jobbe sammen med andre

5. Er det benyttet profesjonell fasilitering i gjennomføringen?

- Ja
- Nei
- Noen ganger, andre ganger ikke

Hvilken type foresight har du arbeidet med?

- Foresight for et geografisk område (lokalt, regionalt, nasjonalt)
- Foresight med et tematisk fokus (i et marked eller et samfunnstema)
- Foresight med fokus på en sektor eller en bransje
- Foresight med fokus på en organisasjon og dens omgivelser

6. Nedenfor har vi listet opp en del fallgruver knyttet til organisering og gjennomføring av foresight. Vurder hvert av momentene på en skala fra 1–7.

- Legitimitet og forankring blant viktige stakeholdere mangler
- En sterk prosjektleder som kan skape entusiasme og troverdighet mangler
- En profesjonell prosessleder (fasilitator) som styrer prosessen mangler
- Menneskene som involveres er for tilfeldig sammensatt
- Utydelig fokus på hva som skal være resultatet
- Ingen eller få beslutningstagere er involvert eller deltar i gjennomføringen
- Det legges liten vekt på nettverksbygging og sosiale aktiviteter
- Det blir for mye lek, og deltageres kompetanse utnyttes i liten grad.

D. Resultater

I denne delen vil vi at du vurderer nytten av foresight basert på dine egne erfaringer.

1. Hva slags resultater har foresight etter din mening gitt? Skala 1–7.

- Spenstigere og mer robuste strategier
- Raskere og/eller mer involverende beslutningsprosesser
- Organisasjonen er bedre rustet til å håndtere og respondere på usikkerhet i omgivelsene
- Økt læring om forhold som er vesentlige for virksomheten
- Utvidede nettverk
- Økt mestring av egne arbeidsoppgaver

2. Hva er fordelene med foresight? Stemmer ikke til stemmer bra.

- Det er et fleksibelt verktøy
- Utfordrer den enkeltes og virksomhetens virkelighetsoppfatning
- Skaper en proaktiv organisasjon
- Gjør medarbeidere og organisasjon mer endringskompetent
- Gir bedre beslutningsprosesser
- Skaper en kreativ og nytenkende organisasjon
- Understøtter virksomhetens innovasjonsprosesser

3. Hva er ulempene med foresight? Stemmer ikke til stemmer bra.

- Vanskelig å måle resultater og effekter
- Bli for ressurskrevende (økonomi, langdryge prosesser o.l.)
- Kan gi falskt inntrykk av konsensus i organisasjonen
- Kan skape overdrevne forventninger til fremtiden
- Bli for luftig
- Kommer ikke organisasjonen til del; kun de som deltar i prosessen får utbytte

E. Planer om og foresight og foresight i fremtiden

1. Dersom du skal i gang med et prosjekt der du skal benytte foresight, hva vil være din(e) begrunnelse(r) for å bruke foresight? (Svar på de som passer; kanskje vi kan vurdere skala fra 1–7).

- Som et ledelsesverktøy
- Som et verktøy for å utvikle organisasjonen
- Som et verktøy for å profilere organisasjonen
- Som et strategiverktøy
- Som et verktøy for kunnskapsutvikling
- Som et verktøy for samhandling og nettverksutvikling

Gjennomfører du nå eller skal du i gang med et foresightprosjekt i løpet av 2009?

- Ja
- Nei

Dersom ja;

Gi en kort omtale av prosjektet

2. Dersom du ser 10 år fremover, hvilken effekt mener du foresight vil ha i norsk arbeidsliv eller samfunnsliv? (Svar på alle med skala 1–7).

- Foresight vil ha bidratt til større forståelse for hvordan man kan håndtere en usikker utvikling i markedet og samfunnet
- Foresight vil ha bidratt til å endre måten aktører samhandler og arbeider på
- Foresight vil ha bidratt til at virksomheter er mer langsiktige i sin planlegging og strategiske tenkning
- Foresight vil være morsomt for de få som har involvert, men vil ikke ha hatt større betydning for utviklingen, hverken for organisasjon eller samfunnet
- Foresight vil ha svært liten effekt

3. Hvilke norske foresightprosjekter kjenner du til? (Skriv minimum tittel og organisasjon for hvert prosjekt, men vær gjerne så utfyllende som mulig). Åpent svaralternativ).




Utgiver:
© Norges forskningsråd
www.forskningsradet.no/foresight

Om publikasjonen

Foresight (fremtidstenkning) vokser i popularitet. Globaliseringen skaper fremtidsutfordringer, og mange føler behov for å stå bedre rustet i møte med både positive og negative overraskelser. Foresight blir et korrektiv til kortsiktigheten som ofte preger dagens samfunnsliv og næringsliv.

Foresightmetodikk taes nå i økende grad i bruk i norsk forskning og innovasjon. Gjennom godt tilrettelagte foresightprosesser er det mulig å utvikle ny kritisk innsikt, styrke nettverk og lage robuste strategier. Forskningsrådet utgir nå to rapporter som kartlegger og analyserer det nye kunnskapsfeltet foresight.



Publikasjonen kan bestilles på
www.forskningsradet.no/publikasjoner

Norges forskningsråd

Stensberggata 26
Postboks 2700 St. Hanshaugen
N0-0131 Oslo

Telefon: +47 22 03 70 00
Telefaks: +47 22 03 70 01
post@forskningsradet.no
www.forskningsradet.no

Januar 2010

ISBN 978-82-12-02736-7 (trykk)
ISBN 978-82-02737-4 (pdf)

Opplag: 1500

Trykk: Allkopi

Design: Melkeveien designkontor

Foto omslagsbilder: Shutterstock,
Brita Skuland