



INFUSION TIL DIN STRATEGI

OPNÅ INDSIGT I EN USIKKER FREMTID



HILDEBRANDT & BRANDI



The future depends on what you do today.

Mahatma Gandhi

Indhold

- | | | | |
|----|---|----|--|
| 3 | Er du på vej mod en fremtid, som ikke findes? | 16 | NORLYS 2: Et stærkt fællesskab er kernen til en stærk forretning |
| 4 | Infusion er topledelsens inspiration til de kommende års strategi | 18 | Q&A: Hvordan finder du inspiration, der kan sætte gang i din virksomheds innovation? |
| 8 | Aspirationsstrategi – den langsigtede strategi, der motiverer og inspirerer i en foranderlig verden | 20 | Futurist: Virksomheder skal skabe rum til konstant læring |
| 12 | NORLYS TEMA: En ambitiøs stræben mod det fulde potentiale | 25 | Sådan sikrer du robustheden af din strategi |
| 14 | NORLYS 1: "Vi er nødt til at forstå det fulde potentiale af det, vi har mellem hænderne" | 28 | 5 gode råd til at udvikle din aspirationsstrategi |
| | | 30 | Kontakt |

Er du på vej mod en fremtid, som ikke findes?

NÅR vi taler om fremtid, strategi og forretningsudvikling, er vi tilbøjelige til let at lade os begrænse af nutidens viden og forestillinger om fremtiden. Det kan gøre det svært at føle, at vi er på forkant eller har tilstrækkelig indsigt og udsyn til at kunne tage de rigtige beslutninger for forretningen og organisationen.

Stopper vi op et øjeblik, lægger vi samtidig mærke til, at de seneste år har budt på flere uforudsigeligheder, end vi længe har oplevet, og intet tyder på, at uforudsigeligheden bliver mindre. Derfor kan det være mere end svært at lave en strategi for sin virksomhed, som man med ro i sindet kan tro på holder. Faren er, at jo større og flere usikkerheder der er, jo mere er man tilbøjelig til at tage "de sikre valg" – og gøre mere af det, man plejer og føler sig sikker på.

Men gør man det, er der en fare for, at man blot forlænger nutiden med brædder og risikerer at ende et sted, der ikke længere er relevant, eller som slet ikke findes. Derfor er det fuldstændig afgørende som virksomhedsleder i dag at gøre sig umage for at prøve at forstå og kigge ind i fremtiden, så godt som man nu kan. Eller måske mere korrekt: at kigge ind i fremtiderne. Ingen kan spå om den præcise fremtid, men det er muligt at forestille sig en række sandsynlige fremtids-scenarier, og det er de kontekster, man skal sætte sin organisation og forretning ind i.

Digitalisering. Grøn omstilling. Demografisk udvikling. Fødevareressourcer. Geopolitiske forandringer. Energiforbrug og

energikilder. Hvor placerer din virksomhed sig i den fortsatte udvikling af megatrends som disse? Hvordan har de og øvrige trends konkret indflydelse på, hvor din virksomhed er i morgen eller om 5-10-20 år? Og hvordan vil det påvirke de værdikæder og branchemodeller, du kender i dag?

Nu skal der tændes for det lange lys, så du ikke kører direkte i grøften, når det næste dyr i disruption-skoven løber over vejen.

Det er her, aspirationsstrategi kommer ind i billedet. Et behov for at skabe en langsigtet og tydelig aspiration, der sætter retning for virksomheden og ikke mindst skaber en fælles drøm og motivation. Det kræver, at du begynder at kigge ind i forskellige fremtidsscenarier, forholder dig til mulige og sandsynlige udfaldsrum og vælger det, du som topleder tror mest på. Herefter kan du tage de traditionelle strategiværktøjer frem og tage de rigtige beslutninger om, hvor du vil konkurrere, hvordan din organisation skal tilpasses, og hvilke produkter der er relevante at satse på.

Vi rådgiver virksomheder om langsigtet ledelse i en kort-sigtet verden. Vores ønske er, at dette magasin skal inspirere dig til, hvordan du som leder kan søge indsigt og fremsyn på en inspirerende og struktureret måde, og hvordan dette kan inspirere til robuste aspirationsstrategier for fremtiden.

God læselyst!



Søren Brandi
Managing Partner, H&B

Infusion er topledelsens inspiration til de kommende års strategi

Formålet med infusion processen er at give topledelsen de bedste forudsætninger for at kunne træffe informerede beslutninger. Infusion processen er designet med fokus på læring, radikal nytænkning og inspiration samt dyb indsigt om det, der kan blive definerende for virksomheden i fremtiden.

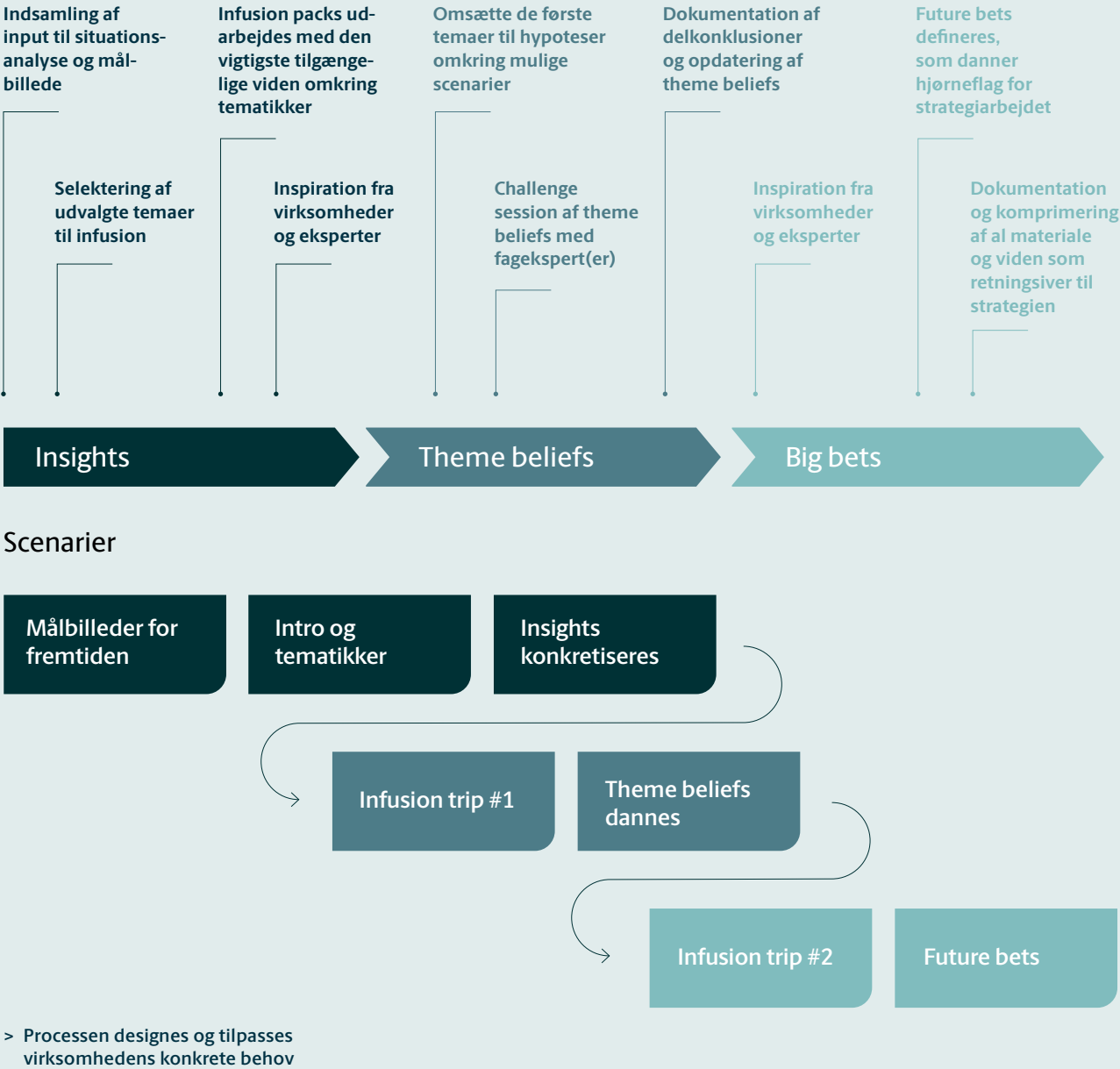
INFUSION PROCESSEN bidrager til at sikre virksomheder det bedst mulige fundament for at kunne udvælge de vigtigste indsatser og fremtidige bets, der skal sætte retning og hegnspele for strategien. I H&B har vi sammen med flere ledelsesgrupper hos forskellige virksomheder planlagt og gennemført infusion processer, der alle har haft til formål at udvide horisonten for fremtiden og skabe dyb indsigt i udvalgte tematikker. Det har krævet inspiration, nysgerrighed og en række strukturerede diskussioner omkring den viden, der opnås, for at kunne perspektivere og forankre disse hos virksomheden selv. På bagkant af infusion processen har virksomhederne opnået ny viden og en lang række indsigter, som har dannet

afsæt for formulering af virksomhedernes aspiration, konkrete målbilleder, strategiske roadmaps og big bets.

Maksimalt fokus på indsigt og læring

Infusion processen benytter en undersøgende hypotese-dreven tilgang til læring, der giver plads til radikal nytænkning. Tilegnelsen af denne læring kan komme i mange former, fx interne interviews af ledelsen, markedsresearch, ekspertinterviews, inspirationsture – alt sammen præsenteret i det, vi kalder 'Infusion packs'. Dertil kommer en række workshops, som bruges til at drøfte, diskutere og bearbejde al viden og læring og sætte det i perspektiv til virksomhedens kontekst. →

Eksempel på et infusion forløb



Overordnet set har infusion processen 3 formål:



VIDENTILFØRSEL og strukturerede diskussioner, der udvider horisonten for, hvad det fulde potentiale kan være, og klæder ledelsen på til at kunne træffe beslutninger, til- og fravalg.



RADIKAL nytænkning med afsæt i videntilførsel, som skaber nye hypoteser om virksomhedens branche og udviklingen af denne og inspirerer virksomheden til at tænke langsigtet på en ny måde.



FÆLLES udvikling i ledelsen gennem øget sammenhængskraft og ny en fælles metode for læring og indsigt i fremtiden, hvor lederne tager del i en faglig uddannelsesrejse – sammen.

↓ Fortsat fra forrige side

Infusion processen tilpasses virksomheden

Formatet for infusion processen kan anvendes på flere områder og niveauer i virksomheden. Men for at opnå maksimal effekt af en infusion proces, kræver det et tydeligt mål for processen og et commitment til at foretage konkrete til- og fravalg – hvorfor det er nødvendigt, at den nødvendige ledelses- og beslutningskraft er til stede. Som topledelsens rådgiver anbefaler vi, at processen drives som en del af topledelsens agenda, særligt for også at sikre flyvehøjde og italesættelse af fremtiden på et overordnet virksomhedsniveau.

Infusion processen tilpasses altid de virksomheder, vi møder. Uanset om du netop har afsluttet et strategiforløb eller står foran en ny strategiproces, kan det have indflydelse på ambitionsniveau, valg af tematikker og perspektiv – ønsker du fx at kigge 5, 10 eller 20 år ud i fremtiden? Vores erfaringer siger, at infusion processen skaber størst effekt forud for

en strategiproces eller målrettet en fokuseret agenda som fx et øget innovationsfokus.

Fra infusion proces til aspirationsstrategi

Med infusion processen får du mulighed for at udforske din virksomheds fulde potentiale og mulighedsrummet for fremtidige positioner med fokus på 'what og why', mens du i udviklingen af din strategi stiller skarpt på 'how' – altså hvordan potentialet kan indfries, eller hvordan positioner kan indtages.

Infusion processen kan bidrage til at sætte hjørneflag og retning for den kommende strategi og styrke definitionen af virksomhedens aspiration. Strategien udvikles og bygges derefter op omkring den viden og indsigt, som infusion processen har båret med sig for at kunne foretage til- og fravalg af fremtidige forretningsprioriteter og strategiske satsninger. •

”

Leaders establish the vision for the future and set the strategy for getting there.

John P. Kotter, ledelseskonsulent, iværksætter og forfatter



Aspirationsstrategi – den langsigtede strategi, der motiverer og inspirerer i en foranderlig verden

FREMTIDEN er usikker og foranderlig. Derfor er det afgørende at udvikle robuste og fleksible strategier, der kan modstå og tilpasses alt dét, der forandrer sig – for ikke at være nødsaget til at handle på forandringerne enkeltvis.

Det stiller store krav til organisationen i forhold til at træffe langsigtede valg og beslutninger samt definere organisationens drømme for fremtiden – altså organisationens aspirationsstrategi. En aspirationsstrategi er derfor særligt velegnet, når du skal udarbejde en strategi, der motiverer og inspirerer i en foranderlig verden.

Aspirationen bliver oversat direkte gennem organisationens mission og vision, og den har til formål at sætte en klar ramme for strategien – både den eksisterende og de kommende. Aspirationen er særligt brugbar, når den deles af

medarbejdere – og dermed bidrager til at skabe motivation i hele organisationen.

Kunsten at balancere fremsyn og fremdrift

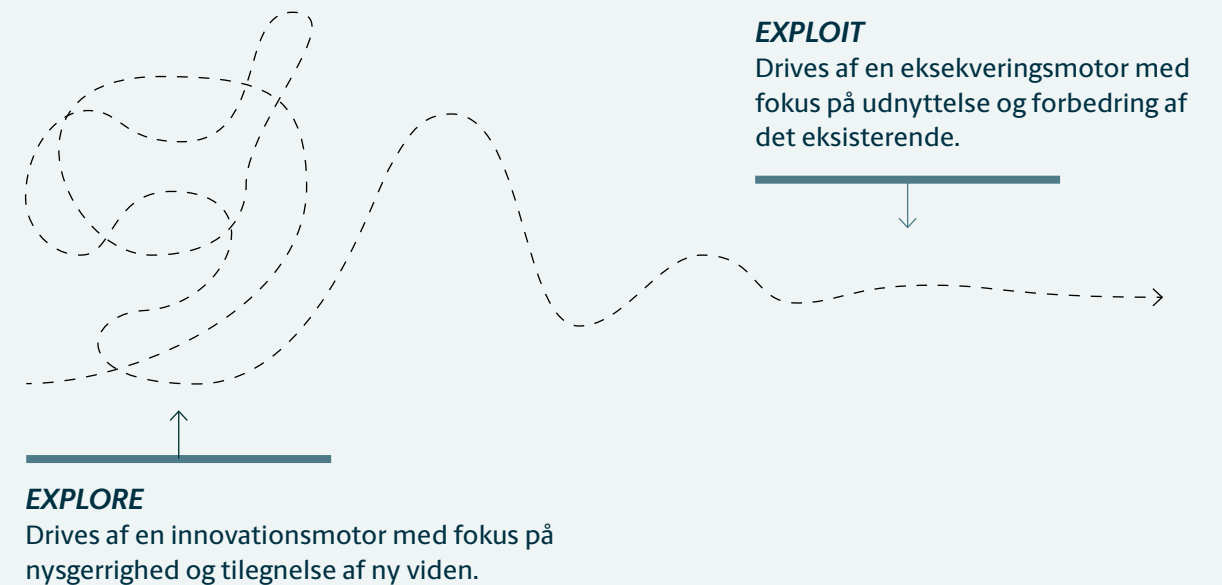
For at kunne beskrive virksomhedens aspiration, kræver det, at du er i stand til at beskrive radikale drømme og målsætninger og ignorere eventuelle begrænsninger i dit strategiske tankesæt. Den vigtige balance ligger mellem at være fremsynet og 'explore' og samtidig sikre fremdrift, altså 'exploite'. En dygtig ledelse formår at mestre denne balancegang og jagte organisationens drømme, mens de stadig er tæt på detaljerne.

Når de fleste virksomheder sætter mål for deres organisationer, baseres det ofte på, at disse skal være realistiske og tidsbestemte for at bringe organisationen fremad. →



Sørg for at balancere fremsyn og fremdrift

I situationer med høj usikkerhed er det vigtigt at være nysgerrig og søge indsigt (explore), men der kommer også et tidspunkt, hvor disse indsigter skal omsættes til handling, og fokus bør rettes mod vækst og fremdrift (exploit).



To af de største barrierer der eksisterer for at danne en aspirationsstrategi

- **Vores evne som mennesker til at kunne forudsige fremtiden er meget begrænset**

Ofte handler det mest om, at vi mangler indsigt og viden om de dynamikker, trends og tendenser, der har indflydelse på vores virksomhed og organisation, hvilket begrænser vores evne til at være nytænkende.

- **Den mest sandsynlige fremtid er ikke nødvendigvis den mest ønskværdige**

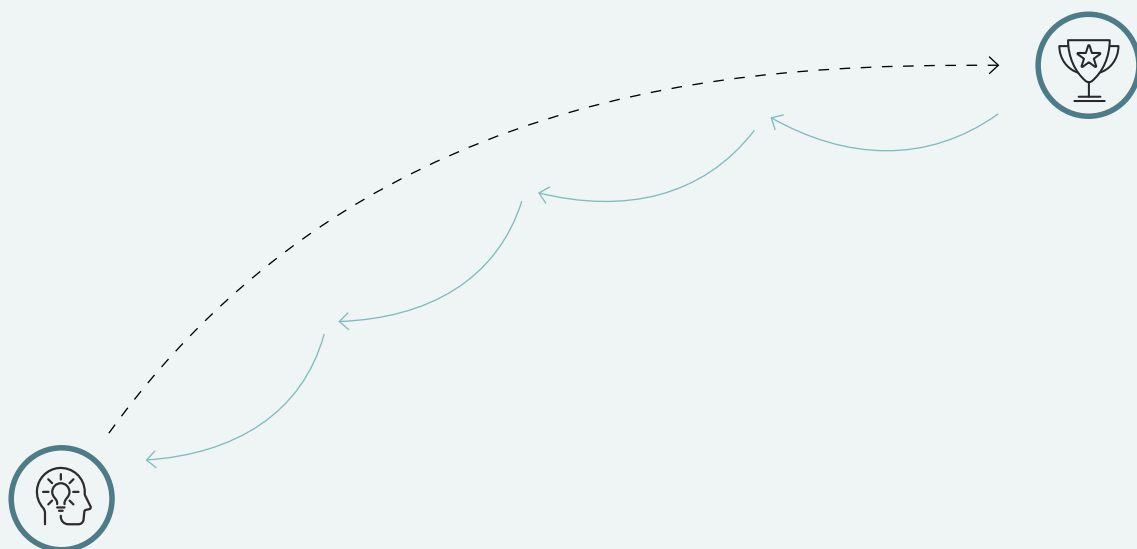
Vi har en tendens til at se og planlægge ind i den "trygge" fremtid, som vi ønsker at se os selv i, med det resultat at vi ikke forholder os til de realiteter, der udspiller sig omkring os, før det er for sent.

↓ Fortsat fra forrige side

Men når vi tænker langsigtet, kan disse mål være en begrænsning i sig selv for de idéer og visioner, som organisationen måtte have. Netop derfor er det vigtigt, at ledelsen eller dele af organisationen indimellem bliver "sluppet fri" og tvunget til at tænke langsigtet – på en sådan måde, at det ikke er begrænsninger, der tynger innovationen og de radikale tanker, men at man tør læne sig ud og formulere virksomhedens næste big bet, og netop dette er afgørende for at kunne danne aspirationsstrategien.

Aspirationsstrategien skal udfordre, inspirere og motivere din organisation, og selvom strategien og målsætningerne ikke bliver mødt og indfriet én til én, er der stadig potentiale for at opnå fantastiske resultater. Den bedste vej til at skabe en stærk aspirationsstrategi er at drømme stort, sætte dristige mål og derefter understøtte drømmen med en praktisk og realiserbar strategi – fremsyn før fremdrift. Lykkes du med dette, er der god sandsynlighed for, at din organisation får succes – både nu og i fremtiden. •

Backcasting – fra aspiration til strategisk roadmap



Nu

NÅR det fulde potentiale og aspirationen er beskrevet, ligger der en væsentlig øvelse og opgave i at identificere essentielle beslutninger og begivenheder, der er forudsætninger for, at den "optegnede fremtid" vil finde sted. Når vi "regner tilbage", minder øvelsen os om, at fremtiden ikke er lineær, og at der kan være mange forskellige udfaldsrum, afhængig af hvilke beslutninger der træffes,

Fremtiden

og hvilke udefrakommende begivenheder der påvirker. Når vi synliggør disse forudsætninger, tvinges vi til at tage stilling til og overveje, hvilke handlinger vi kan foretage, eller hvordan vi som virksomhed skal respondere, både på ting vi ikke finder ønskværdige, men også det som forbedrer vores position.

”

Fitting in is a short-term strategy, standing out pays off in the long run.

Seth Godin, forfatter og iværksætter



En ambitiøs stræben mod det fulde potentiale

HVORDAN sørger en ambitiøs virksomhed for hele tiden at være aktuel og samtidig stræbe efter at udnytte sit fulde potentiale? Det satte ledelsen i energi- og telekoncernen Norlys sig for at finde ud af.

I 2021/2022 orkestrerede H&B – med god hjælp fra bl.a. Innovation Center Denmark i Californien og IMD i Schweiz – et forløb for Norlys. Hensigten med formålet var at give Norlys så meget indsigt som muligt i de fremtidsscenarier, der på længere sigt kan være relevante for Norlys. Det overordnede formål med forløbet var at identificere koncernens fulde potentiale: Hvor ser koncernen sig selv i de kommende årtier? Hvor skal der satses? Og hvad der skal prioriteres allerede nu for at komme i mål?

Norlys' samlede koncernledelse rejste rundt i verden for at samle indsigt og inspiration. Turen gik bl.a. til Silicon Valley for at møde en række innovative virksomheder, forskere, professorer og futurister, som hver især bød ind med konkrete indsigter og bud på, hvilke elementer der har betydning for fremtiden, hvilke udfordringer man skal være opmærksom på, og hvilke muligheder som fremtiden byder på i forhold til den grønne og digitale værdikæde, som Norlys arbejder med.

Vi har snakket med henholdsvis direktør for Norlys Digital, Sune Nabe Frederiksen, og HR-direktør, Agnete Lundemose, om forløbet: Hvordan har det påvirket koncernledelsen, og hvordan har det påvirket den måde, hvorpå Norlys taler om visioner og mål for fremtiden?



NORLYS

Med sine 750.000 andelshavere, cirka 1,7 millioner kundeforhold og 3.000 medarbejdere er Norlys Danmarks største energi- og telekoncern. Dagligt forsyner Norlys over 1 million adresser med elektricitet og internet, spredt i både byerne og på den yderste markvej. Norlys arbejder målrettet for den grønne omstilling og et mere digitalt Danmark.

Norlys er organiseret i fire divisioner med hver sin ledelse og bestyrelse, herunder Norlys Digital, Norlys Energi, Norlys Tele og Norlys Forsyning. I 2021 leverede Norlys et driftsresultat på over 2 milliarder kroner og et resultat før skat på 1 milliard kroner.

”Vi er nødt til at forstå det fulde potentiale af det, vi har mellem hænderne”

I 2019 så Danmark den største telco-fusion i historien, da energi- og telekoncernen Norlys opstod. Siden da har hele organisationen målrettet haft snuden i sporet for at strømline systemer, kultur og mål med henblik på at få én sammenhængende virksomhed.

Det fortæller Sune Nabe Frederiksen, direktør for Norlys Digital, som omsætter for ca. 3,5 mia. kr. og leverer digitalt tv og fibernet til 800.000 kunder.

”Strategien for 2020-2023 har som udgangspunkt været at få ryddet endeligt op i kludetæppet fra mange år med fusioner. Så vi kunne sagtens læne os tilbage og bare fokusere al vores tid på hårdt arbejde og på at få eksekveret i bund, så vi bliver én virksomhed,” siger Sune Nabe Frederiksen.

Men ikke desto mindre var han enig, da CEO i Norlys Niels Duedahl pegede på vigtigheden af også at løfte blikket fra hverdagen og den aktuelle fusionsproces og bruge tid på at blive klogere på, hvad næste fase for Norlys skulle være.

Fælles aspiration, når det ”bimler og bamler”

”Rejsen hen imod Norlys er skabt af en række ’bold moves’, som er fundamentet for det, vi står med nu. Men inden vi går i gang med at lave en ny koncernstrategi, når vi når til

2023 og derefter en række divisionsstrategier, så bør vi blive mere skarpe på, hvad det er vi står med mellem hænderne her. Hvad det fulde potentiale for Norlys er. Og ikke mindst er det vigtigt, at vi som koncernledelse ser ens på Norlys’ videre udvikling,” siger Sune Nabe Frederiksen.

Derfor var det for ham yderst værdifuldt at kigge udad og ikke mindst at koncernledelsen begyndte at tale sammen på tværs om, hvad de næste centrale ”big bets” skal være for den samlede koncern, fortæller han som baggrund for, at Norlys kastede sig ud i et års infusionsprogram i samarbejde med H&B, som sluttede i foråret 2022.

”Der, hvor vi er i processen nu, er, at vi sammen som koncernledelse skal oversætte de input, vi har fået, til en aspirerende historie, som vi derefter kan kommunikere ens til både medarbejdere, ejere og verden omkring os. Det har virkelig været sundt for os at få en samlet oplevelse, for ellers risikerer man bare at have en masse pile, der på tværs af organisationen peger i forskellige retninger, og sådan en situation er bare et utroligt usikkert fundament for fremtiden.”

Han medgiver, at arbejdet med infusion forløbet kan ses



”Jeg har set alt for få virksomheder, der tør vælge lige at træde det skridt tilbage fra hverdagen. Men når det hele bimler og bamler, så har man netop som ledelse ansvaret for at kravle op af den smeltedigel, man er nede i.”

Sune Nabe Frederiksen

som ”ekstraarbejde”, og at man som ledelse nok aldrig finder det optimale tidspunkt for en sådan proces. Ikke desto mindre vurderer Sune Nabe Frederiksen, at det er absolut nødvendigt for enhver ambitiøs virksomhed i dag. I hans optik har infusionsprocessen været essentiel for Norlys. Både fordi koncernledelsen er blevet mere sammentømret og har fået en samlet forståelse og mission for fremtiden, og fordi den mission nu kan bruges til at udvikle den rigtige koncernstrategi fremadrettet.

For ham er der ingen tvivl om, at virksomheder i dag bør tage sig den fornødne tid til at skabe sig den indsigt ud det

udsyn, der skal til for at lægge den strategi, der skal sikre virksomhedens relevans mange år frem. Også selvom det kan synes svært i en travl hverdag.

”Jeg har set alt for få virksomheder, der tør vælge lige at træde det skridt tilbage fra hverdagen. Men når det hele bimler og bamler, så har man netop som ledelse ansvaret for at kravle op af den smeltedigel, man er nede i. For lige om lidt er vi i Norlys i mål med vores 2023-strategi, og i en tid, hvor både forandringerne og mulighederne er store, så er det afgørende, at man gør sig umage for at se så langt, man kan.”



Et stærkt fællesskab er kernen til en stærk forretning

AGNETE Lundemose er HR-direktør og har med egne ord "fulgt med i over 20 år gennem et hav af fusioner" mod det, som i dag er blevet til Norlys.

"Vi taler tit om os selv som en sammenbragt familie, og noget af det, jeg virkelig brænder for, er det kulturarbejde, som ligger i det at fusionere og smelte kulturer sammen og få et fælles sprog, så vi kan få et fællesskab og en stærk for-

retning," siger Agnete Lundemose.

Sammen med resten af koncernledelsen i Norlys deltog hun i det omfattende infusion forløb, som blev tilrettelagt af H&B. Op til da havde fokus på fusionen mellem SE og Eniig, der førte til Norlys, været intenst, fortæller hun:

"Vores fusionsproces og integration har været super god og snorlige, men da vi var blevet til Norlys, så gik vi alle sam-

"Vi er nødt til at implementere i bund for at have et fundament at bygge på, men vi skal også have noget at se frem til og stræbe efter. Og det ene udelukker ikke det andet."

Agnete Lundemose

men med snuden helt nede i rillen og havde dødtravl! Og det kostede simpelthen på fællesskabssiden, at vi gik i egne spor. Så der havde vi en dialog om, hvordan vi kunne styrke den måde, vi arbejdede sammen på. Vi stod med et stort potentiale, som vi skulle forfølge. Så vi havde brug for at løfte blikket, se fremad og fokusere på alt det, vi er fælles om," siger Agnete Lundemose.

Ud over egen silo

Ifølge Agnete Lundemose har det altid været et fokus for hende at søge inspiration udefra, men hun har aldrig været en del af så omfattende et program som det, der blev lavet for Norlys.

For at sikre, at der blev hentet inspiration på de rigtige områder på tværs af de mange divisioner i Norlys, udførte H&B indledningsvis en række interview med de forskellige direktører. Undervejs i programmet blev der også sikret, at alle på tværs af forretningen diskuterede de mange input.

"Der var behov for, at vi i ledelsesgruppen fik afstemt, hvad det her inspirationsprogram skulle give os indsigt i på tværs af forretningen. Selv fik jeg en fantastisk mulighed for at få indsigt i og fordybe mig i fremtidsperspektiver om energiproduktion og de fællesskaber, der vil opstå omkring det. Vi modtog gennem hele forløbet omfattende materiale til forberedelse, og hver gang vi mødtes, lagde vi ud med at drøfte materialet i teams og få styr på de fælles forståelser og rammer," forklarer Agnete Lundemose og tilføjer:

"Så når vi først kommer ud som en gruppe for forretningen, så er vi et fællesskab, der kigger efter, hvad der skal være stjernen for Norlys fremadrettet. Så sidder man ikke og kun tænker på sit eget. Processen gjorde, at vi stod med det samme afsæt, den samme forståelse og meget mere

kalibreret viden, og det er alt det, der giver fællesskab."

For Agnete Lundemose har der været stor værdi i at være med i en proces, der placerer Norlys i en større sammenhæng og et samfundsperspektiv.

"Og så har der været en stærk kombination af, at vi har foldet vores team-fællesskab ud, og samtidig har jeg personligt lært en masse," siger hun.

En gejst, der skal ud i organisationen

For Agnete Lundemose selv har forløbet betydet forandringer i hverdagen.

"Forløbet har givet os en ekstra gejst, og det har også konkret påvirket vores handlinger i Norlys. Vi er blevet bekræftet i nogle ting, og vi føler, at vi er et skridt foran på vigtige parametre nu. Vi tænker større og har også mærket, at vi i højere grad skal rekruttere uden for landets grænser for at få fat i de dygtigste på nogle områder og få gavn af det kæmpe potentiale, der ligger i at sikre diversitet i vores organisation," siger hun.

Selvom koncernledelsen i sig selv udgør en relativt stor gruppe, som har deltaget i infusion programmet, henstår der ifølge Agnete Lundemose en vigtig opgave i nu at få formidlet indsigterne, ambitionerne og det nye fælles sprog videre ud i organisationen.

"Jeg hører, at medarbejderne synes, det er fedt, at vi har gjort det, og at de er stolte af at være i en virksomhed, som har store ambitioner. Så nu skal vi også tage ledelsesopgaven på os og få det foldet ud i organisationen. Det starter jo med, at man involverer sine nærmeste referencer, og jeg kunne faktisk godt ønske mig at arbejde endnu mere struktureret med at få den her viden ud i huset. Så vi står med et stærkt udgangspunkt – alle sammen."

Find inspiration, der kan sætte gang i din virksomheds innovation

➔ Hvorfor er det vigtigt lige nu at få innovationskraft ind i virksomhederne?

Hvis man kigger på større virksomheders gennemsnitlige levetid, har der igennem en lang årrække været en nedadgående trend. Fra en gennemsnitlig levetid for S&P 500-virksomhederne i slutningen af 1970'erne på 30-35 år er den forecastede levetid i dette årti kun 15-20 år. Det betyder, at mange større virksomheder er udfordrede helt grundlæggende i deres forretningsmodeller. Ikke mindst grundet den hastige udvikling i digitale teknologier og databaserede løsninger. Det kræver ikke kun en øget innovationskraft, men også et fundamentalt opgør med mindset, virksomhedsstrukturer, ledelseskompetencer m.m. for at kunne gå fremtiden mere sikkert i møde.

INNOVATION CENTRE DENMARK (ICDK) er etableret og ledes som et partnerskab mellem Udenrigsministeriet og Ministeriet for Videregående Uddannelser og Videnskab. ICDK's fornemmeste opgave er at bygge bro til nogle af de stærkeste partnere inden for forskning, videregående uddannelse og forretningsudvikling i nogle af verdens førende innovationsmiljøer.



Anders Christjansen er Senior Innovation Advisor, Sustainability & Digital Technologies ved ICDK, hvor han har været siden juni 2015. **Helene Martine Overø Kristiansen** er Senior Innovation Advisor, Digital Technologies & Entrepreneurship ved ICDK, og har været der siden september 2018.

➔ Hvordan kan man bruge input udefra til at udvikle organisationen?

De fleste er sikkert stødt på en variation af det berømte citat fra den amerikanske forfatter William Gibson: "The future is already here – it's just not evenly distributed" eller "The future is now", som ofte bliver benyttet i forskellige sammenhænge. I Silicon Valley ser vi en særlig fremsynethed hos virksomhederne, som i høj grad opererer ud fra en datacentrisk vision for fremtiden. Det er der meget at lære af som dansk virksomhed, og vi har nu igennem de sidste 16 år (siden innovationscenteret blev etableret) set, hvordan virksomheder kan øge deres innovationskraft, ændre deres mindset og blive klædt bedre på til fremtiden af at tage ud i verden og suge læring til sig. Det er essentielt at komme ud af sine faste rammer og opleve nye innovationer eller andre fremtidsrettede signaler for fundamentalt at kunne flytte sig – i sine overbevisninger, sit mindset og sit syn på fremtiden.

➔ Hvad skal man som virksomhedsleder fokusere på på tværs af brancher, når man "spejder efter fremtider"?

Virksomheder i dag er nødt til kontinuerligt at "spejde efter fremtider" på tværs af brancher og industrier for at kunne forblive relevante, selv hvis vi kun kigger 10 år ud i fremtiden. Med de enorme mængder data, som vi har tilgængelig

i dag, samt de fremskridt vi ser indenfor fx Artificial Intelligence og Machine Learning, er det ikke længere nok at kigge på sit traditionelle konkurrentbillede. Et eksempel på dette er, når en klassisk tech-virksomhed som Google er i stand til at gå ind og udfordre health-care-sektoren grundet deres massive datagrundlag og databehandlingskompetencer. De er netop drevet af den datacentriske vision for fremtiden som nævnt tidligere. Det er i øvrigt kendetegnende for størstedelen af de højst værdiansatte virksomheder i verden, som i dag – ikke overraskende – omfatter virksomheder som Googles moderselskab Alphabet Inc., Amazon, Apple, Microsoft, Meta og Tesla. Det understreger vigtigheden af at kunne tænke på tværs af brancher, samt at data bør sættes øverst på dagsordenen – uanset hvilken type virksomhed man er i dag.

➔ Hvordan hjælper ICDK virksomheder til at "se fremtiderne" og få overblik?

Helt konkret kan vi hjælpe virksomhederne med kompetenceopbygning og ledelsesmæssige redskaber til innovation og til "strategic foresight", som er et metode-rammeverk til systematisk at "spejde efter fremtider" og udlede strategiske indsigter, som kan omsættes til konkrete handlinger, virksomhederne kan agere ud fra. Det gør vi ofte i skræddersyede læringsforløb, hvor virksomhederne undervejs bliver eksponeret for økosystemet herovre (forskning, big tech, startups, VC's osv.), hvor de får mulighed for at opleve nye teknologier og forretningsmodeller, sparre med andre virksomheder, eksperter og futurister på tværs af brancher og derigennem får mulighed for at be- eller afkræfte deres egne hypoteser og skitsere nye mulige "fremtider". Det gør vi både for enkelte virksomheder og for en samling af aktører på tværs af det danske økosystem, som har et fælles mål, et tema eller ny teknologi at afsøge.

En af Innovation Centre Denmarks syv centre er placeret i Silicon Valley, som har udviklet sig til at være verdens epicenter for innovation og teknologi.

➔ Hvad bør man gøre, når man kommer hjem med al den inspiration og skal gevinstrealisere på det?

Vi ser desværre ofte, at selvom virksomhederne kommer hjem superinspirerede og motiverede, så får de sjældent omsat eller "gevinstrealiseret" på deres oplevelser og input. Der, hvor vi ser den største succesrate ift. efterfølgende forankring og forandring, er, hvor virksomhederne har læringsprocessen forankret i en strategiproces eller tilsvarende, og hvor der er (koncern)ledelsesmæssig buy-in og deltagelse. Det er essentielt, at læringsprocessen lever videre, efter virksomhederne er kommet hjem, og at der afsættes både tid, ressourcer, og ikke mindst kapital til at omsætte den opnåede læring og påbegynde en forandringsproces. Det er jo ultimativt det, vi stræber efter; at hjælpe virksomhederne med at blive klædt bedre på til at kunne gå fremtiden mere sikkert i møde. Det kræver engagement og commitment hele vejen rundt.

Futurist: Virksomheder skal skabe rum til konstant læring

Hvis ikke du allerede nu har afsat tid i din kalender til at sætte dig ind i, hvordan verden forandrer sig, og hvad det giver af udfordringer og muligheder for din virksomhed, så skal du gøre det. For viljen og tiden til konstant læring er fuldstændig afgørende for din virksomheds evne til at innovere og dermed relevans i fremtiden. Og 20 minutter her eller en dag på seminar er ikke nok.

DINE fremtidige kunder sidder lige nu og har en fest på Snapchat, TikTok og Roblox. De kommunikerer på måder, som vi ikke kendte for blot fem år siden, og det, der skaber værdi for dem, har intet at gøre med det, der skaber værdi for dem, der er fyldt 30 eller 50 år.

Samtidig overvældes vi nærmest på månedsbasis af nye teknologier, ligesom både pandemi og klimakrise har vendt op og ned på den måde, vi agerer i verden på.

Det ved du måske godt allerede, men har du tænkt det ind i din virksomhedsstrategi for de kommende år? Og har du gjort dig tanker om, hvad det næste bliver, som kommer til at påvirke den virkelighed og det marked, din virksomhed skal performe i?

Hvis ikke, så bør du afsætte tid til at gøre det, vurderer fremtidsforsker Louise Opprud. Faktisk er det afgørende, at din virksomhed lægger en strategi for, hvordan I konstant vil tilegne jer indsigt og udsyn:

"Da World Economic Forum præsenterede deres vurdering af, hvad der er "Top10 Skills i 2025", kunne man på 2. pladsen finde "Active learning and learning strategies". Og det skyldes netop, at vi befinder os i en tid, hvor alt udvikler sig så hurtigt, at vi konstant skal være indstillet på at lære nyt", forklarer Louise Opprud.

Det, der går hurtigere, er selvfølgelig den teknologiske

udvikling, men det er også måden, vi optager ny teknologi på. Samtidig sker der også store forandringer af, hvad der skaber værdi, og hvilke kompetencer der skal til for, at vi kan navigere i det hele. Vi skal ikke længere være forandringsparate – vi skal være forandringsdrevne, for der er ingen tegn på, at det kommer til at gå langsommere, understreger hun.

"For virksomhederne betyder det, at de skal bruge tid på hele tiden at holde sig orienteret om, hvad der sker, og at de skal sørge for at have en strategi for, hvordan det sker. Den amerikanske futurist Maurice Conti, som er baseret i verdens innovationscentrum, Silicon Valley, siger meget rammende: "If you haven't learned something significant in a month, you should be worried". Og det, han mener, er, at



Louise Opprud arbejder internationalt i krydsfeltet mellem hjerneforskning og at designe arbejde til den digitale æra.

verden forandrer sig jo hele tiden, så hvis du ikke har opdaget det, så er det et problem."

Nye måder at tilrettelægge arbejdet på er afgørende

Men for at kunne forstå, lære og omsætte den læring til den nødvendige kreativitet og innovationskraft, der skal sikre din virksomheds relevans, så kræver det tid. Tid, som de færreste i dag desværre har, forklarer Louise Opprud.

"Når man kigger på studier af vores måder at kommunikere på, så tjekker vi vores kanaler hver 6. minut, og ser man på vores kalendere, så er den længste booking af tid, vi har til os selv i løbet af en dag, 20 minutter. Og midt i al den hektiske hverdagsaktivitet skal vi finde tid til "deep work",

kreativitet og flow-tænkning. For det er kun dér, hvor vores evne til innovation finder sted," siger hun og kommer med et tankevækkende fact:

"Hjernestudier viser, at når vi er i flow, så er vores evne til kompleks problemløsning 500 procent større, end når vi er i det reaktive gear! Så for at sikre din virksomhed – og det menneskelige fundament – de næste mange år, så vil det simpelthen kræve af os, at vi skaber mere rum for læring og dybde og kreativitet".

Louise Opprud tilslutter sig derfor i høj grad, når virksomhedernes samlede topledelse tager dedikeret tid ud af kalenderen til at tilegne sig ny viden og til at processere den i fællesskab, fx i form af infusion programmer. →



Louise Opprud

Ekspert i at designe nye måder at arbejde på.

International foredragsholder.

Forfatter sammen med Preben Mejer.

Louise Opprud arbejder internationalt i krydsfeltet mellem hjerneforskning og at designe arbejde til den digitale æra.

Hendes kunder tæller blandt andet Google, BMW, Novo Nordisk, Genmab, VEGA, McKinsey & Co, Bacon, Hyper Island og mange flere.

↓ Fortsat fra forrige side

"For at komme over i de her innovative måder at tænke på, er det vigtigt at skabe sammenhængende tid, hvor du sammen med dit team eller din ledelse kan tage væk og lære nogle nye ting og gøre ting på nye måder. Det skal være de store perspektiver, der fylder, og det skal faktisk helst være

i flere dage eller allerbedst en hel en uge. Det er nemlig ofte først på tredjedagen, at der sker et "tipping-point", hvor man begynder at være dybt inde i kompleksiteten, se sammenhænge, man ikke har set før, og tænke anderledes og nyt".

Evolutionen har svaret på, hvor innovationskraft kommer fra

En anden vigtig pointe omkring, hvordan man ansporer til innovative tankemønstre og evnen til at se potentialet i fremtiden, er input udefra. Med andre ord kan man ikke finde ny læring, innovationskraft og kreativ inspiration ved blot at kigge inden for virksomhedens egne fire vægge. I en undersøgelse fra 2018 udført af Rambøll Management Consulting og Dansk IT blandt offentlige virksomheder er det ellers kun 17 procent af de offentlige virksomheder, der betragter innovation som noget, eksterne leverandører og samarbejdspartnere kan bidrage til.

Det betegner Louise Opprud som en anelse bekymrende. Historisk set er den største udvikling nemlig sket i kraft af indflydelse fra folk, der tænker anderledes end os selv.

"Når vi taler om, hvordan vi har udviklet os over tid fra stenalder til jernalder til vikingetid osv., så taler vi altid om det som om, at vi selv forbedrede det eksisterende. Men Eske Willerslev, som er en dansk DNA-forsker og professor ved Københavns Universitets Center for Geogenetik, har lavet nogle genomstudier af ind- og udvandring, og her kan man se, at hver gang vi er gået fra en tidsalder til en anden, hvor vi pludselig har taget et spring, så er det sket på grund af indvandring. Der er kommet nogen et helt andet sted fra, som har beriget vores kultur her i Danmark på en måde, vi ikke selv kunne have fundet på, og så er der sket en eksplosion i innovationen, og det har bragt os ind i en ny periode," siger Louise Opprud.

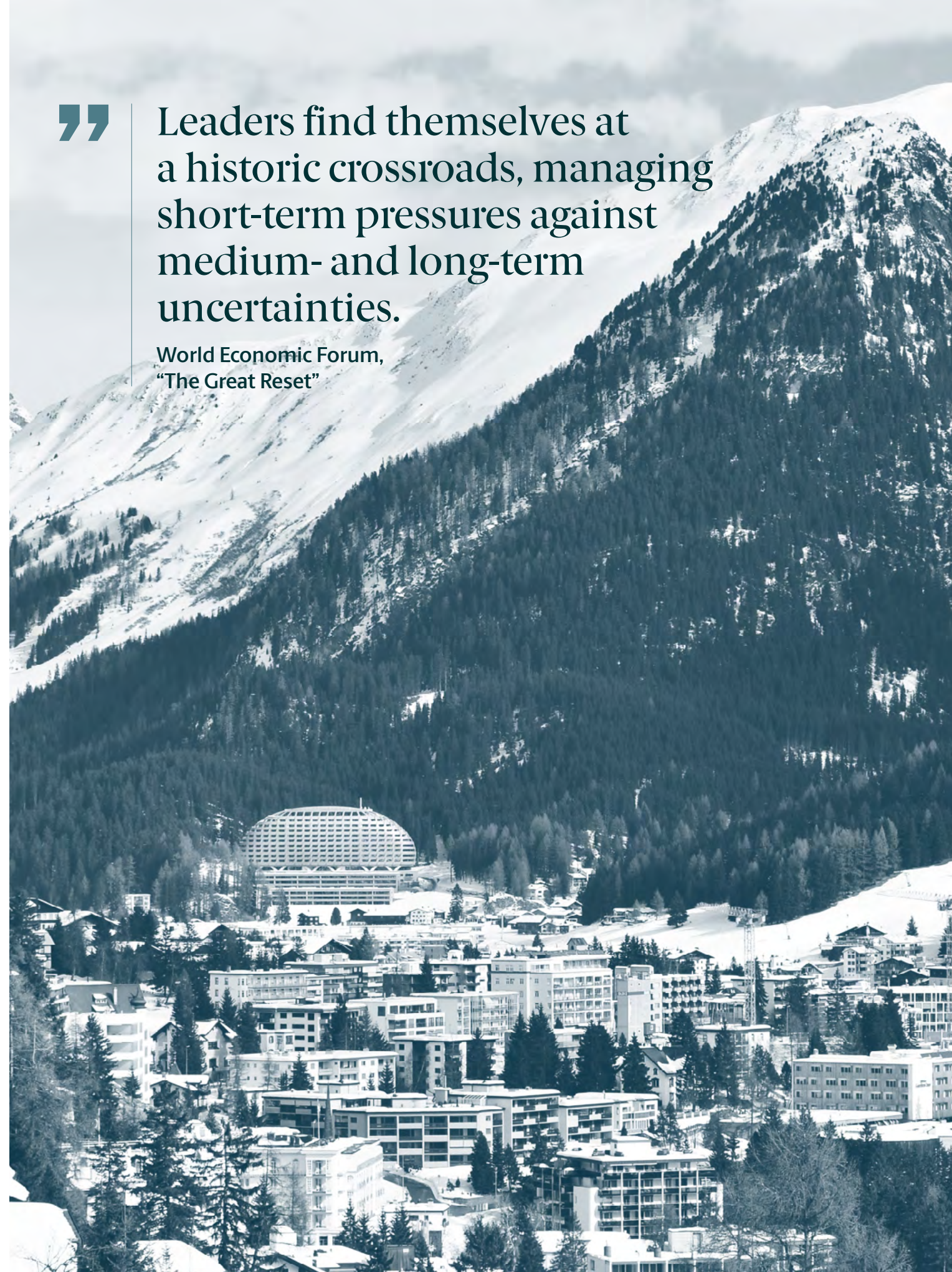
Og hvor vil hun hen med det?

"Jamen lige der synes jeg jo, du har en stor del af argumentet for, hvorfor infusion af nye tanker og metoder er afgørende. Hvis man vil tilegne sig ny viden og være en innovativ virksomhed, så nytter det ikke noget bare at tage udgangspunkt i det eksisterende. Så skal du sørge for at søge inspiration udefra og for at få viden om ting, du måske slet ikke anede eksisterende." •

”

Leaders find themselves at a historic crossroads, managing short-term pressures against medium- and long-term uncertainties.

World Economic Forum,
"The Great Reset"





No matter how good today's strategy is, you must always keep reinventing it.

Constantinos C. Markides, professor i strategisk ledelse

Sådan sikrer du robustheden af din strategi

Strategiske scenarier skaber en fælles forståelse for den fremtid og de situationer, man som virksomhed kigger ind i – ved at synliggøre de trends og usikkerheder, der er definerende for virksomheden og ledelsens strategiske beslutninger.

AT arbejde med scenarier handler ikke om at kunne forudsige én endegyldig sandhed for fremtiden, men derimod at belyse mulighedsrummet og udfaldet af flere potentielle fremtider, man som virksomhed skal forholde sig til i relation til sin strategi og eksekveringen af denne. Scenarier udvider, udfordrer og strækker den strategiske tankegang ved at kigge langt ud i fremtiden og hjælper til at åbne op for drøftelser af fundamentale strategiske spørgsmål.

Scenarier bidrager til at udfordre den almindelige tænkning omkring fremtidens marked og/eller sektor og åbner mulighedsrummet op for flere potentielle fremtider, man bør forholde sig til, uanset om de er ønskværdige eller ej.

Scenarier er øjebliksbilleder bygget på den viden og indsigt, vi har tilgængelig i nuet, og som man derfor løbende bør genbesøge, opdatere og kvalitetssikre. Scenarierne er bygget på trends og bevægelser, som virksomheden lige nu er hhv. sikre på og usikre på udfaldet og betydningen af. Styrken består i at anvende scenarierne til at trykprøve robustheden af de valg, der træffes, samt de satsninger, der foretages. Det sikrer, at disse valg er designet til en realistisk fremtid – både ift. muligheder og trusler og ikke kun den fremtid, vi drømmer om. Og når bevægelser, vi tidligere var usikre på, pludselig bliver tydelige, bidrager scenarier til at øge hastigheden og evnen til at træffe strategiske valg, da vi allerede har forholdt os til netop det mulige "scenarie".

Timing og anvendelse

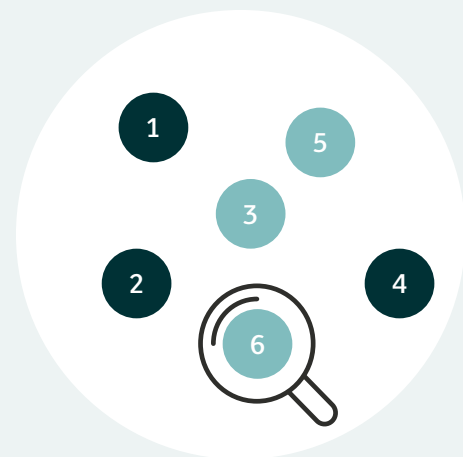
Scenarie-metoden er et vigtigt værktøj i arbejdet og udviklingen af en langsigtet strategiudvikling, som vi særligt benytter i de tilfælde hvor

- Der er stor usikkerhed omkring fremtidige udfaldsrum for en given sektor, industri eller branche
- Der skal træffes svære (og langsigtede) valg, der ikke alene kan baseres på tilgængelige data
- Der skal tages højde for en meget langsigtet udvikling (+10 år)
- Ledelsen har brug for et fælles verdensbillede af virksomhedens fremtid

Sådan dannes scenarier

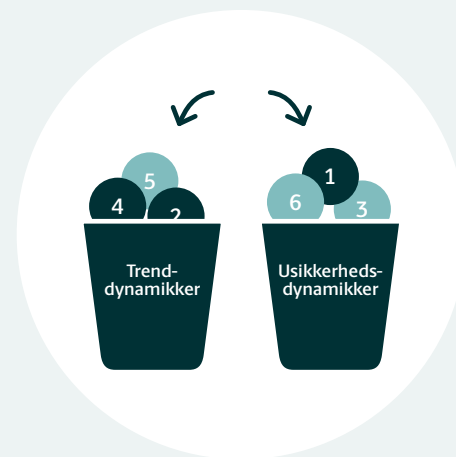
SCENARIER tager udgangspunkt i de usikkerheder og trends, som ses i markedet, og hjælper med at forenkle indsigter og data til konkrete mulighedsrum. Scenarierne dannes og beskrives ved at identificere de trends og dynamikker, som har størst betydning for den sektor eller det marked, hvori en virksomhed agerer.

Step 1 HVAD BRINGER FREMTIDEN?



FØRSTE skridt i scenariedannelsen består i at identificere og kortlægge relevante megatrends i markedet, som har potentiale til at påvirke sektoren eller branchen, virksomheden beskæftiger sig med – eller ønsker at indtage i fremtiden. Dette kræver en grundig gennemgang af relevante studier, undersøgelser og rapporter med fokus på fremtiden.

Step 2 HVAD DEFINERER VORES FREMTID?



MED udgangspunkt i de identificerede trends belyses det, hvilke trends vi med sikkerhed ved kommer til at ramme virksomheden – enten på kort eller lang sigt. Samtidig fokuseres også på de trends, vi er usikre på, og dem vi ikke direkte kan påvirke, men hvor udfaldet kan være definerende for virksomhedens fremtid. De trends, vi er usikre på, benyttes til at danne usikkerhedsdynamikker og dermed udfaldsrummet for scenariernes akser.

Sådan anvender du scenarierne i praksis

MÅLET med scenarieudarbejdelsen er ikke at forudsige én endegyldig sandhed for fremtiden, men derimod at belyse mulighedsrummet af potentielle fremtider. Scenarier øger derved hastigheden og evnen til at træffe strategiske valg.

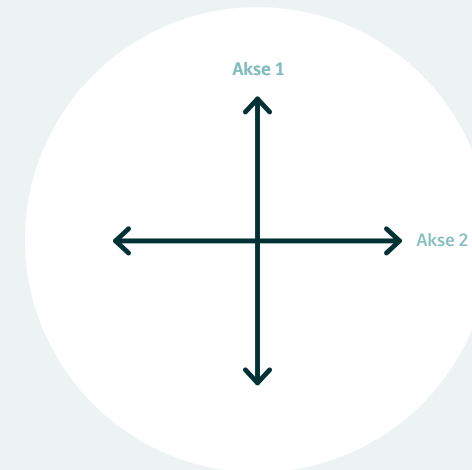
Det er dog vigtigt at notere sig, at scenarierne er øjebliksbilleder, som man løbende bør kvalitetssikre. Det er her, at det kortsigtede besluthningsgrundlag kommer ind i billedet.

I infusion processen benyttes scenarierne til at danne et fælles bevidsthedsniveau af hvilke frem-

tidige bevægelser, man som organisation er sikker på, men også hvilke bevægelser, man er usikker på. Scenarierne beskriver således, hvordan der bør ageres i en verden som både er omskiftelig og usikker, og hjælper med at strukturere indsigt og viden om trends og usikkerheder.

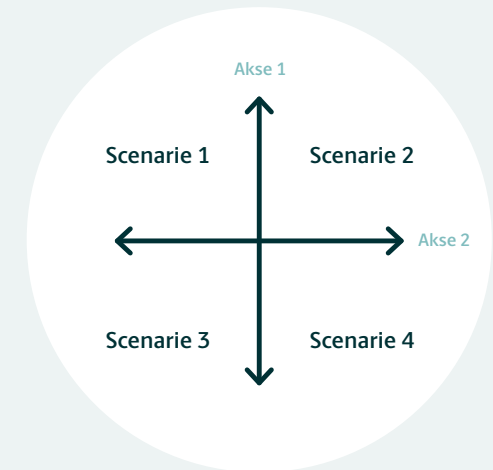
Scenarierne benyttes til at sikre en vis robusthed i de valg der træffes, samt de satsninger der foretages. Det sikrer, at disse valg er designet til en realistisk fremtid – både ift. muligheder og trusler, og ikke kun den fremtid, vi drømmer om.

Step 3 HVILKE USIKKERHEDER ER DER?



GRADEN af usikkerhed vi kigger ind i, vil være forskellig, men med øvelsen identificeres de mest kritiske dynamikker, som kan have betydning for virksomheden i fremtiden og de strategiske beslutninger, man står overfor. Udfaldsrummet af usikkerheden er kendetegnet ved at spænde over to modsatrettede poler, og altså ikke et udfald på fx skala eller hastighed.

Step 4 HVILKE SCENARIER KIGGER VI IND I?



SCENARIERNE konstrueres ved at beskrive den fremtid, som vi, ud fra den viden vi har i dag, tror, kommer til at ske. Scenarierne består således af narrativer omkring fremtiden. Det er vores forestillingsevne, der skal trækkes til det nærmest ekstreme, for at kunne beskrive og sikre, at der dannes fire mulige og lige sandsynlige scenarier.

5

Gode råd til at udvikle din aspirationsstrategi

1 Vær ambitiøs, men jordnær

NÅR du arbejder med virksomhedens aspiration og strategi, er det vigtigt at udfordre det, du tror, er muligt. Sæt barren højt, tænk vilde tanker og drøm dig et sted hen, hvor virksomhedens potentiale sprænger alle forventninger. Og

når du har beskrevet drømmen, så forhold dig sammen med din organisation realistisk til, hvad der kan lade sig gøre for ikke at ende med en aspiration, der fører til mere skuffelse end motivation.

2 Søg indsigt og fremsyn

SØRG for konsekvent at søge hhv. indsigt og fremsyn, og søg det uden for virksomhedens egne mure og gerne i andre brancher. Indsigt skal give forståelsen for, hvorfor noget sker, og hvad der er muligt, mens fremsynet skal

guide til en forståelse af, hvad der kommer til at ske på den lange bane. Begge dele er fuldstændig afgørende for at kunne lægge en strategi, der gør virksomheden til vinder på den lange bane.

3 Være konkret og definér delmål

NÅR du har defineret den ønskværdige fremtid, så brug tid på at planlægge vejen dertil i trin og konkrete delmål. På den måde er det både lettere at forklare andre om, hvad aspirationen helt kon-

kret skal omsættes til af handlinger og mål de kommende år, og hvordan de kan bidrage. Det gør det også lettere at måle på, om I går i den rigtige retning i det rette tempo.

4 Hold øje med forandringer

INGEN fremtid kan forudsiges præcist. Derfor kan det at anvende scenariemethoden være værdiskabende for løbende at kunne teste din strategis robusthed ved at afprøve denne i mulige og sandsynlige fremtidsscenarier. Sørg for

at være fleksibel i din tilgang til strategiske mål, og hold løbende øje med de afgørende usikkerhedsfaktorer i scenarierne. Har verden og forudsætningerne ændret sig?

5 Forstå verden sammen

SØRG for at dele den indsigt og viden, du får med andre. Det er afgørende for at lave en strategi, der giver mening og sikrer ejerskab blandt alle i ledelsen.

Sørg også for at lave en plan, der sikrer, at indsigter og fremsyn bredes ud i resten af organisationen, så alle forstår, hvad de er med til at skabe og hvorfor.

H&B | Hildebrandt & Brandi – topledelsens rådgiver.

H&B hjælper ambitiøse virksomheder til at skabe toppræstationer. Vi arbejder inden for tre områder:

- *Strategy & Organisation*
- *Business Transformation*
- *Commercial Excellence*

Vores vision er at skabe bæredygtige løsninger, der holder og giver mening på lang sigt – samtidig med at vi tager højde for organisationens kortsigtede behov. Den stræben gennemsyrrer vores måde at arbejde på, og vi er ikke tilfredse, før vi har skabt reel og langsigtet værdi for vores klienter.

Kontakt



Søren Brandi
Managing Partner

sb@hildebrandtbrandi.com
+45 30627972



Tomas Lykke
Senior Partner

tl@hildebrandtbrandi.com
+45 40402251



Lise Rasmussen
Senior Manager

lr@hildebrandtbrandi.com
+45 25110106



Johanne Lægsgaard
Senior Management Consultant

jl@hildebrandtbrandi.com
+45 60125312

INFUSION TIL DIN STRATEGI *Opnå indsigt i en usikker fremtid*

1. udgave oktober 2022
Udgivelse: H&B | Hildebrandt & Brandi
Copyright © 2022
Redaktør: Joakim Brandt Jensen
Design: Mattias Wohler

H&B | Hildebrandt & Brandi er topledelsens rådgiver. Vi hjælper organisationer til at opnå toppræstationer ved at løse komplekse udfordringer og skabe succesfulde transformationer – fra analyse og strategi til eksekvering og forankring. For mennesker og med mennesker.

Læs mere på: www.hildebrandtbrandi.com



REAL VALUE. REAL PEOPLE.