

Framtidssäkra din organisation: 10 steg för en effektiv omvärldsanalys av Henrik Sköld

Här kan du köpa boken: <http://www.adlibris.com/se/product.aspx?isbn=9175173204>

Kontakta författaren via <http://henrikskold.com>



Känner du att det är svårt att veta hur din organisation ska klara sig i en föränderlig omvärld?

Inser du också att organisationer som har bättre koll på sin omvärld har större chans att bli framgångsrika?

Behöver ni få bättre koll på *er* omvärld genom ett effektivt, strukturerat omvärldsarbete?

Tycker du att omvärldsanalys verkar svårt och abstrakt?

Då är den här boken till för dig!

Henrik Sköld har över femton års erfarenhet av omvärldsanalys. I den här boken beskriver han hur du genom att gå igenom tio steg kan utveckla omvärldsarbetet i din organisation, oavsett om du just sätter igång eller om du vill ta er omvärldsanalys till nästa nivå.

Utöver denna pedagogiska steg-för-steg-beskrivning är boken fylld med tips från en panel med fler experter på omvärldsanalys, som delar med sig av sina kunskaper om hur du lyckas med omvärldsarbetet.

Vilka är då de tio stegen?

Steg 1, **Mål**, handlar om att kartlägga målen för eller sätta tydliga mål för omvärldsanalysen. Om du som läser boken är kandidat till tjänsten som omvärldsanalytiker får du till och med tips på frågor att ställa under en anställningsintervju för att ta reda på vilka förutsättningar som finns i organisationen. Om du är beställare av omvärldsanalysen berättar jag hur du *skapar* rätt förutsättningar för att komma igång med omvärldsarbetet på ett bra sätt – och hur du hittar rätt kandidat.

I steg 2, **Nuläge**, tittar vi på vilken omvärldsanalys som bedrivs idag. Från steg 1 vet vi ju hur målen ser ut: nu behöver vi ta reda på hur långt bort dessa mål ligger för att kunna vidta rätt

åtgärder. Här förklarar jag också vad jag menar med att alla människor är omvärldsanalytiker och varför den "spontana omvärldsanalysen" inte räcker och ändå är oerhört viktig.

Därefter kommer steg 3, **Marknadsföring**. Ett centralt tema är att det i varje moment gäller att marknadsföra arbetet samt leverera nytta till organisationen för att säkerställa omvärldsfunktionens överlevnad i åtstramningstider. Jag visar på olika sätt att skapa största möjliga stöd i organisationen för omvärldsarbetet. Det här steget löper parallellt med de andra och ska därför finnas i bakhuvudet från första början hos den som får i uppdrag att utveckla omvärldsanalysen.

I Steg 4, **Lägg grunden**, beskriver jag vilka beslut du bör fatta på ett tidigt stadium. Dessutom gäller det att visa på snabba resultat för att få stöd för det fortsatta utvecklingsarbetet. Här ger jag konkreta tips på hur det kan gå till.

Steg 5, **Fokus**, handlar om omvärldskartan som blir en viktig utgångspunkt för det kommande arbetet samtidigt som den faktiskt inte är avgörande i den operativa verksamheten. Mycket handlar om att få en samsyn på hur brett perspektiv omvärldsfunktionen ska ha på omvärlden.

Steg 6, **Insamling**, handlar om arbetet med *omvärldsbevakning*. I och med Internets framväxt har information blivit allt mer lättillgänglig. Det är ju allmänt känt, så jag lägger inte så mycket energi på att förklara det. Men hur ska man hantera informationsfloden? Hur ska man säkerställa att omvärldsarbetet inte innebär att drunkna i information och aldrig hitta det som är viktigt att analysera? Det går många organisationer bet på, framför allt om det saknas ett systematiskt omvärldsarbete. Här ger jag konkreta tips på hur du kan frigöra tid för nästa steg ...

... Steg 7, **Analys**. Att analysera den omvärldsinformation som samlas in är kritiskt. Det är först när vi lägger pusslet av de pusselbitar som vi samlat in som det blir möjligt att se vad som har stor påverkan på organisationen och som organisationen då behöver förhålla sig till. Det finns många bra böcker som beskriver användbara analysmetoder. Jag har inte velat skriva en sådan bok till. Istället fokuserar jag på hur man bör se på de analysmodeller som finns för att få mesta möjliga nytta av dem, och kort beskriva några modeller som är bra att ha med sig i verktygslådan redan från start.

Nästa steg, nummer 8, heter **Integration**. Här visar jag på hur du kan skapa nytta med omvärldsanalysen genom att knyta den till olika projekt och processer i organisationen – och hur du kan prioritera i vilken ände du bör börja.

Efter de första åtta stegen finns det en stabil grund att bygga på för omvärldsarbetet. De två sista stegen i modellen handlar om att jobba vidare och att utvecklas kontinuerligt.

Steg 9, **Löpande arbete**, handlar om hur de som arbetar med omvärldsanalysen bör förhålla sig till beställare och andra intressenter i organisationen, och om hur det löpande arbetet kan bli ett sätt att successivt säkra omvärldsfunktionens ställning i organisationen.

Avslutningsvis kommer Steg 10, **Uppföljning och utveckling**. Det här steget består av två delar: *omvärldsanalysens* och *omvärldsanalytikerns* fortsatta utveckling. Bägge måste utvecklas kontinuerligt för att skapa en framtidssäkrad organisation. Jag ger konkreta verktyg för att utveckla omvärldsanalysarbetet kontinuerligt och tips på hur man som omvärldsanalytiker kan tänka kring sin egen utveckling.

Finns det några fler godbitar i boken?

Absolut.

Utöver kapitlen med de tio stegen kan du bland annat läsa om relationen mellan omvärldsanalys och strategi och ett kapitel om hur omvärldsanalysen kan komma att se ut i 2020-talets organisationer. Sedan finns det också en mängd boktips för dig som vill läsa mer, både om omvärldsanalys och om närliggande områden.

Vad lär jag mig?

Om du är relativt ny inom området omvärldsanalys kommer du efter att ha läst den här boken att ha en tydlig bild av hur du kan bygga upp en effektiv omvärldsfunktion.

Är du mer erfaren inom området vågar jag ändå lova att du får med dig något som ger ny input till ditt fortsatta arbete med organisationens omvärldsarbete och med din egen utveckling.

Utdrag

För att ge dig ett smakprov på innehållet hittar du här två avsnitt ur boken:

Avsnittet ***Hur lång tid tar det att bygga en omvärldsfunktion?*** ur *kapitlet 10 steg till framtidssäkra organisationer*

En relevant fråga du ofta får när du börjar bygga upp och utveckla organisationens omvärldsanalysfunktion är: "hur lång tid tar det?". Det bästa svaret på den frågan är: "hur långt är ett snöre?".

Eller, om vi utvecklar det lite:

- Du bör kunna leverera någonting relevant till dina beställare inom *några veckor*. Att säkra "early wins" är en av grundtankarna i boken. Att tidigt kunna visa resultat gör marknadsföringen av arbetet mycket lättare, vilket skapar goda förutsättningar för ditt fortsatta arbete.
- Efter *två månader* bör det finnas en tydlig och väl förankrad plan för det fortsatta arbetet, på ungefär ett till ett och ett halvt års sikt.
- Efter *ett till ett och halvt år* bör de viktigaste byggstenarna i omvärldsanalysfunktionen finnas på plats.
- Du blir *aldrig* färdig. Det är en annan av principerna i boken. Kontinuerlig utveckling av omvärldsfunktionen är avgörande. Din roll är främst att med omvärldsarbetet säkra att organisationen anpassar sig på ett framgångsrikt sätt till omvärlden. Hur skulle det då se ut om omvärldsfunktionen inte förändrades?

Flera författare menar att det tar ungefär tre till fem år att bli "klar". Under den tiden bör du hinna med att bygga upp omvärldsfunktionen och "trimma" den en hel del. Men det är farligt att känna att du är färdig då. Och så är det så mycket roligare om arbetet innebär ständig utveckling!

Konsultföretaget Global Intelligence Alliance, GIA, talar om fem olika mognadsfaser i sin modell för utveckling av omvärldsarbetet¹ och har därmed också tydligt fokus på kontinuerlig utveckling.

I den här boken integreras utvecklingsperspektivet i modellens tio steg. Genom att kontinuerligt arbeta med modellen har du bästa tänkbara förutsättningar att ge din organisation en omvärldsfunktion i världsklass!

Avsnittet ***Spontan omvärldsanalys räcker inte*** ur *kapitlet Steg 2. Mål*.

Den spontana omvärldsanalysen är ofta otillräcklig för alla utom de allra minsta organisationerna. Det finns en rad anledningar till det.

¹ Läs mer i kapitlet *Steg 10. Uppföljning och utveckling*.

Till att börja med har organisationen ofta för snäv bild av sin omvärld. Det bör göras en systematisk kartläggning av vilka omvärldsfaktorer som påverkar organisationen, gärna i form av en så kallad omvärldskarta. Annars, hamnar fokus ofta på den egna arbetssituationen idag, snarare än på organisationen eller branschen i framtiden. Avsaknaden av framtidsfokus gör det svårt att upptäcka svaga signaler som kan få stor betydelse på sikt. I kapitlet *Steg 5. Fokus* lär du dig mer om hur du definierar fokus för omvärldsanalysen på ett bra sätt.

Det är vanligt att medarbetarnas systematik i omvärldsbevakningen inte är så hög. Det kan innebära att för få källor används eller att själva insamlingen av omvärldsinformation sker på ett ineffektivt sätt. I kapitlet *Steg 6. Insamling* berättar jag mer om hur du kan effektivisera din omvärldsbevakning.

Ofta saknas en tydlig process för att ta hand om resultaten. Detta gäller hela kedjan från att spara och distribuera de mest relevanta omvärldssignalerna till att analysera dem, bedöma deras konsekvenser på organisationen och fundera över hur organisationen bör möta de förändringar som sker. Hur du skapar en tydlig process för detta lär du dig i flera av bokens kapitel.

Ovanstående brister innebär att en organisation som förlitar sig på den spontana omvärldsanalysen löper stor risk att inte upptäcka de signaler i omvärlden som kan leda till stora konsekvenser på sikt. Därför är det viktigt att se till att rätt person i organisationen får informationen och har förmågan att fatta rätt beslut.

Ett undantag är de allra minsta organisationerna. Företag och organisationer med upp till ca fem medarbetare kan komma långt med "bara" den spontana omvärldsanalysen. Om alla i den lilla organisationen är medvetna om vikten av att bevaka omvärlden blir det möjligt att diskutera omvärldshändelser på ett informellt och bra sätt exempelvis som en punkt vid ett veckomöte.

Om dessutom beslutsvägarna är korta, som de ofta är i en liten organisation, finns det goda förutsättningar att ändå agera snabbt och effektivt på de viktigaste förändringarna i omvärlden.

Även i de minsta organisationerna finns det risker att vara medveten om. Att inte analysera omvärlden systematiskt innebär att bilden av omvärldsförändringarna färgas av medarbetarnas egen agenda, vilket kan göra att de beslut som fattas blir mer subjektiva än de annars behöver vara.

Sammanfattningsvis: i de flesta situationer räcker den spontana omvärldsanalysen inte ända fram. Men missa inte nästa avsnitt, som ger en annan infallsvinkel på det här ...