

Scenarier – forskningsläge

Det finns ett stort antal böcker och vetenskapliga artiklar som behandlar scenarier. Vanligen försöker man definiera och typologisera begrepp eller så diskuterar man metoder eller nytta för management. Forskningsläget är splittrat genom att forskare (och konsulter) lanserar egna tolkningar och rekommendationer. Det saknas teorier om scenarier både på makro och på mikronivå. Här följer en forskningsöversikt som undersöker hur man inom framtidsstudierna betraktar scenarier.

Forskningen om det nära besläktade området omvärldsanalys har visat på stort konsultberoende, svårigheter att upprätthålla kompetens på området och stora variationer mellan organisationer när det gäller kvalitén på arbetet. Det finns anledning att anta att scenarioarbete liknar omvärldsanalys i många aspekter. Inte sällan konstrueras scenarier i samband med, eller som ett resultat av, omvärldsanalys (Lundqvist 2008 & 2010).

Det finns en internationell historieskrivning om uppkomsten av scenariobegreppet och dess koppling till framtidsstudier. Det anses ha sitt ursprung i studier av militär strategi inom RAND Corp genom Herman Kahn i slutet av 1950-talet. Det handlade om olika vapensystems effekter i det kalla kriget. Men scenariometoden tillkom även som ett svar på att de gängse metoderna med singulära förutsägelser om framtiden (forecasts) uppfattades som alltmer problematiska (Martelli 2001). Sedan dess har scenariometoden spridits och utvecklats åt olika håll. Oljebolaget Shell anses allmänt som en viktig utvecklare av scenariometoden. Carlsen & Dreborg skriver i en studie att ”scenarioplaneringen i Kahns och Shells anda har växt fram som en reaktion på prognos- och trendansatsernas oförmåga att hantera områden med snabba förändringar och möjliga trendbrott” (Carlsen & Dreborg 2008). Studier visar att de flesta scenarier använder den av Shell/GBN utvecklade ”scenario matrix approach” (Bishop, Hines & Collins 2007).

Forskningen har diskuterat det allmänna syftet och meningen med scenarier och det har konstaterats att scenarier är en metod som används i olika traditioner vilket innebär att de kan ha olika syften, utseende och analysteknik (Bishop, Hines & Collins 2007). Scenariernas antal och inriktning varierar i framtidsstudielitteraturen. Michel Godet definierar ett scenario som en beskrivning av en möjlig framtid och vägen dit. Han menar att i scenariometoden ingår att urskilja prioriterade frågor, att bestämma vilka som är de viktigaste aktörerna och deras strategier, att beskriva en sannolik utvecklingslinje genom antaganden om viktiga aktörers beteende (Godet 1986). Det har dock visat sig svårt att finna en definition som fångar meningen med scenarier. Tydligt är att de inte uttalar sig om hur det blir i framtiden utan syftar snarare till att utmana rådande paradigmer (Chermack, Lynham & Ruona 2001). Istället är forskningen överens om att en kärna utgörs av alternativa scenarier som bygger på det osäkra eller det osannolika, eller som ett försök att ge rimliga och konsekventa bilder av en möjlig framtida verklighet som belyser de viktigaste problemen i en policydiskussion (Bishop, Hines & Collins 2007). Scenarier kan också utgöra beskrivningar av fundamentalt olika berättelser om framtiden (Schoemaker 1993).

I en kartläggning ingår att skilja mellan olika typer av scenarier. Forskningen ger några ledtrådar. Barbieri Masini & Medina Vasquez (2000) menar att man kan dela in scenarioansatser i två typer: en som bygger på kunskapen hos deltagarna och deras kreativitet, och en annan som bygger på matematisk modellering. Ett annat förslag till övergripande typologisering av olika scenarioansatser görs av Börjesson et al. (2006). Man delar in scenarier i prediktiva, explorativa och normativa där två undergrupper till varje typ

presenteras. Den explorativa scenarioansatsen, med undergrupperna externa respektive strategiska scenarier, är den mest intressanta, enligt min mening, eftersom den ställer frågan – vad kan hända? Externa scenarier frågar vad som kan hända med utvecklingen av viktiga externa faktorer, medan strategiska scenarier frågar vad det egna agerandet har för betydelse. Deras typologisering utgör ett verktyg för att identifiera relevanta scenarioansatser i en framtidsstudie.

Trots olikheter i ansatser och metoder när det gäller konstruktionen av scenarier finns en grundläggande gemensam struktur enligt Postma & Liebl (2005). De menar att de viktiga faktorerna i samhällsutvecklingen kan klassificeras som: 1) konstanta, 2) förutbestämda (predetermined) och 3) osäkra. Konstanterna består av strukturella faktorer som är mer eller mindre tidlösa som människors olika behov, medan förutbestämda faktorer kan vara t.ex. demografiska. Scenarier behandlar osäkra faktorer där man känner till effekterna men inte vet om eller när de inträffar. Från erfarenhet vet vi att det finns en rad osäkra faktorer men i scenariokonstruktionen gäller det att välja ut de kritiska osäkerheterna (vanligen två) för det syfte som arbetet har. Svårigheten med scenarier är enligt Postma & Liebl (2005) att försöka inkludera det vi inte vet att vi inte vet (unknowables). I detta syfte brukar ”brainstorming” och ”wild cards” användas.

Konstruktionen av scenarier kan också mer allmänt ses som ett sätt att systematisera idéer och tankar (Neumann & Överland 2004). Men det måste också noteras att det är en stor skillnad mellan de scenarier som tas fram i organisationer i syfte att påverka planering, strategi och beslutsfattande, och de scenarier som tas fram för att påverka vår syn på framtiden när det gäller stora samhällsfrågor. Generellt utgör också organisations- respektive samhällsperspektivet vattendelare inom framtidsstudierna.

Forskningslitteraturen domineras av metodasppekter. Scenarier har beskrivits som ett verktyg som kan bidra till att man utmanar sina mentala modeller angående framtiden – det som brukar kallas ”business as usual” (van der Heijden 2000). De kan bidra med en mer ödmjuk syn på vad man kan veta om framtiden. Problemet är dock att scenarier ofta tenderar att bli en framskrivning av dagsläget och att de systematiskt utesluter överraskning eller paradoxal utveckling som ologisk eller inkonsekvent. Den stora svagheten är tendensen att förstärka nuvarande trender (Neumann & Överland 2004). Dessutom, som användandet av scenarier ser ut i praktiken, kommer man i normalfallet att utesluta sådant som framstår omöjligt eller inkonsekvent (Postma & Liebl 2005).

Carlsen & Dreborg (2008) menar att socioekonomiska scenarier bör ses som ett ”sätt att skapa konsistenta och trovärdiga beskrivningar av en större samhällslig kontext än vad som kan ges av prognoser och trendframskrivningar av enstaka variabler”. Scenarier ska belysa osäkra faktorer. De ska vara osäkra för den specifika frågeställningen. Man menar vidare att en tumregel är mellan 3-5 scenarier. Ofta konstrueras fyra scenarier i ett scenariokors som bygger på två huvuddimensioner. Scenarioplanering handlar inte om hur det blir i framtiden utan att förhålla sig till sådant man själv inte råder över. Man bör undvika katastrof- respektive lyckoscenarier och författarna nämner att det finns traditioner där man utformar sådana scenarier.

Scenariokors som metod kan exemplifieras med scenarier från Socialstyrelsen (*Valfard.com och sen? Fyra scenarier om framtidens välfärdstjänster*, 2006) och Räddningsverket (*Framtidens risker och säkerhetsarbete*, 2008). Båda använder i grunden samma metod där man utgår från trendanalys och värdering av trenderna – är de säkra eller osäkra. Båda använder sig av scenariokors vilket här innebär ett utfall på fyra scenarier. Individualisering ingår som osäker trend i båda fallen. Den stora skillnaden är att Socialstyrelsen betraktar sina fyra scenarier som likvärdiga, medan Räddningsverket väljer ett scenario som mest sannolikt vilket möjliggör större djup. Vilken ansats är då att föredra? Man kan hitta argument för båda angreppssätten och det är svårt att svara generellt på frågan. Olika myndigheter har olika behov beroende på karaktären av uppdraget. Om det är som ofta nämns i litteraturen att själva processen att ta fram scenarier är det viktiga kanske det inte spelar så stor roll om man väljer Socialstyrelsens eller Räddningsverkets modell.

Nyttan med scenarier har behandlats av Martelli (2001) som menar att det finns en konsensus i litteraturen om att nyttan med scenarier är förbättringar i läroprocessen, i beslutsfattandet och identifierandet av nya frågor och problem som kan möta organisationen i framtiden. Dessa nyttigheter kan antas uppstå simultant när organisationen försöker hantera komplexitet och osäkerhet. Chermack (2005) menar dock att sambandet mellan scenarioarbete och ökat lärande är obevisat eftersom empiriska studier saknas. Med lärande menar han att förgivet tagna förhållanden utmanas som ett resultat av scenarioarbete. Andra former av nytta är en mer allmän framtidsorientering i organisationskulturen, en beredskap att hantera förändring och ett gemensamt språk i organisationen. Men nyttan är störst om scenarioarbetet utgörs av en process som är pågående. Dessutom anses nyttan i form av identifiering av nya frågor och problem vara större med ett långt tidsperspektiv än ett kort. Nyttan med scenarier handlar dock inte om att förutse framtiden som sådan (Martelli 2001). Snarare är basen för scenarioarbete att fungera som ett tidigt varningssystem (early warning) enligt de Jouvenel (2000).

Metoden i scenariokonstruktioner kan inte analyseras och utvärderas som om det vore en vetenskap. Det beror på att det inte finns någon gemensam syn bland utövarna om de bästa metoderna. Flertalet utövare är konsulter som har sina egna angreppssätt och metoder, vilka också kan vara själva affärsidén. Konsulterna för med sig ett utifrånperspektiv och bidrar med att föra in organisationen i "the big picture". Kvaliteten på scenarioarbetet är helt beroende av kompetensen i bred mening hos konsulterna och utövarna i organisationen. Det betyder i sin tur att det kan vara svårt att skapa en generell tillit till scenariometodens nytta (Martelli 2001). Avsaknaden av en teoretisk grund för scenariokonstruktioner har också inneburit att området blivit något av en "club members only philosophy" dominerat av ett fåtal experter (konsulter) som sällan har tid att reflektera över verksamheten (Chermack, Lynham & Ruona 2001).

Martelli (2001) menar att det kan innebära problem om scenariometoderna är alltför avancerade. Tålmodet är begränsat hos chefer för excesser i matematiska modeller och datormodellering. De vill ha enkla metoder som de snabbt begriper sig på och inte minst att de själva kan bidra till analysen.

Nyttan med scenarier är alltså osäker, få studier har gjorts, men en vanlig åsikt är att processen att ta fram scenarier är viktigare än själva resultatet. Det har också hävdats att den viktigaste nyttan med scenarier är att hjälpa beslutsfattare att identifiera robusta strategier genom bättre förståelse av framtiden (van der Heijden 1996). Mer forskning som undersöker nyttan med den alltmer utbredda användningen av scenarier inom organisationer av olika slag har efterlysts (Chermack 2005).

Referenser

- Barbieri Masini, E. & J. Medina Vasquez (2000), "Scenarios as Seen from a Human and Social Perspective", *Technological Forecasting & Social Change*, 65.
- Bishop, P., A. Hines & T. Collins (2007), "The current state of scenario development: an overview of techniques", *Foresight*, 9:1.
- Börjeson, L. (2006), "Scenario types and techniques: Towards a user's guide", *Futures*, 38:7.
- Carlsen, H. & K. H. Dreborg (2008), Dynamisk generering av socioekonomiska scenarier för klimatanpassning: metod, byggstenar och exempel. FOI.
- Chermack, T.J. (2005), "Studying scenario planning. Theory, research suggestions, and hypotheses", *Technological Forecasting & Social Change*, 72.
- Chermack, T.J., S.A. Lynham & W.E.A. Ruona (2001), "A Review of Scenario Planning Literature", *Futures Research Quarterly*, 17:2.
- de Jouvenel, H. (2000), "A Brief Methodological Guide to Scenario Building", *Technological Forecasting & Social Change*, 65.
- Framtidens risker och säkerhetsarbete. Räddningsverket 2008.
- Godet, M. (1986), "Introduction to la Prospective", *Futures*, 18:2.
- Lundqvist, T. (2008), "Den samtida omvärldsanalysens framväxt i staten", i Alm, S. & J. Palme red., *Fjorton perspektiv på framtiden*. Institutet för Framtidsstudier.
- Lundqvist, T. (2010), *Omvärldsanalys – till vilken nytta?* Forskningsrapport 2010/2. Institutet för Framtidsstudier.
- Martelli, A. (2001), "Scenario Building and Scenario Planning: State of the Art and Prospects of Evolution", *Futures Research Quarterly*, 17:2.
- Neumann, I.B. & E.F. Överland (2004), "Planning: The Method of Perspectivist Scenario Building", *International Relations and Policy*, 5.
- Postma, T. & F. Liebl (2005), "How to improve scenario analysis as a strategic management tool?", *Technological Forecasting & Social Change*, 72.
- Schoemaker, P. (1993), "Multiple Scenario Development: Its Conceptual and Behavioral Foundation", *Strategic Management Journal*, 14.
- van der Heijden, K. (2000), "Scenarios and Forecasting: Two Perspectives", *Technological Forecasting & Social Change*, 65.
- van der Heijden, K. (1996), *Scenarios. The Art of Strategic Conversation*. Chichester.

Valfard.com och sen? Fyra scenarier om framtidens välfärdstjänster. Socialstyrelsen 2006.