

CREATE

FRAMSYN OG DIALOG OM PRIORITERINGER I FORSKNINGS- OG INNOVASJONSPOLITIKKEN

THE NORWEGIAN FORESIGHT AND DIALOGUE PROJECT ON PRIORITIES IN SCIENCE AND
INNOVATION POLICY

PERSPEKTIVER PÅ FRAMTIDSARBEID Hvordan håndtere fremtiden?

Erik F. Øverland

2003

- Innledning
- Hva er Foresight?
- Hvorfor Foresight?
- Foresight – metoder og verktøy
 - ◆ Framskrivninger og prognoser
 - ◆ Trendspotting
 - ◆ Delphi og survey-metoder
 - ◆ Paneler
 - ◆ Scenariometodikk – scenariolæring og –bygging
- Noen betraktninger om scenariobyggingens egenart
 - ◆ Dialog og medvirkning
 - ◆ Fire grunnleggende spørsmål
 - ◆ Er det viktig å få rett i ettertid?
 - ◆ Scenarioplanlegging
 - ◆ Perspektivistisk scenariobygging
 - ◆ Scenarioutvikling eller scenaribaserte strategiprosesser?
 - ◆ Framtidsverksteder/idéverksteder
 - ◆ Kommunikasjonsgrupper
 - ◆ Dialogkonferanser
 - ◆ Workshops
 - ◆ Future mapping
 - ◆ Shaping Actors – shaping Factors
 - ◆ Modellbaserte scenarier
 - ◆ Andre teknikker
- Hvordan kan man gripe an en scenarioprosess?
 - ◆ Gjennomføring
 - ◆ Et eksempel
- Wild Cards
- Visjonsbygging
- Kunnskapsplattformens og CREATE-prosjektgruppens bidrag til pilotene og deltakende samarbeidspartnere

Innledning

Norges Forskningsråd har satt i gang et omfattende foresightprogram – CREATE. Initiativet har så langt vakt stor interesse både internt og eksternt. Formålet er å bedre Forskningsrådets dialog med omverdenen og høyne kvaliteten på det forskningsstrategiske arbeidet. En rekke forskningsprogram, og da spesielt de store programmene, har ”tatt denne ballen” og uttrykt en klar ambisjon om å anvende foresightmetodikk og framtid”diagnostikk” som en del av programmenes strategiske og tematiske arbeid. Dette gjelder både gjennomføringen av forskningsprogrammene som sådan og arbeidet med å utvikle spennende perspektiver på framtidige prioriteringer. Prosjektene er således både tematisk orienterte (Material-/bio-/medisinsk teknologi/offentlig sektor mm), innovasjonsrettede og fokusert på ulike politiske og geografiske nivåer (region/nasjon). Dette mangfold av temaer, nivåer og innfallsvinkler stiller visse krav til de verktøy og prosessuelle virkemidler som kan eller bør tas i bruk. Et sentralt element i CREATEs hovedfilosofi er derfor – mangfold! Foresightmetodikk og framtidstudier er velkjent for sin svært fleksible anvendelse og omfatter et stort antall virkemidler.

Utfordringen i CREATEs sammenheng er å finne ut av *når* man bør gjøre *hva* og *hvorfor*. Å finne et fullgodt svar på disse spørsmålene kan kun gjøres i dialog og i samarbeid mellom de som kan noe om slike prosesser, og de som skal være med i dem. Den avgjørende konkretiseringen av framgangsmåter innenfor de ulike prosjektene i CREATE skal og bør skje gjennom en slik dialog. På den annen side er det heller ikke slik at en slik dialog starter fra trinn zero. Dialog forutsetter at man bringer inn ulike erfaringer for å skape gode synergier. I CREATE blir det viktig å få til en dialog mellom de som kan fasilitere foresightprosesser og de som har innholdsrelaterte perspektiver på en god og kreativ måte. Gode forberedelser er også en dyd! Derfor dette heftet. For å si det med Ingrid Espelids berømte formulering: Me hev ”juksa” lite granne...! Om det ikke akkurat er å ”jukse” så er det iallfall et forsøk på å presentere et metodologisk mulighetsrom og å vise til hvilke gjengse virkemidler denne tradisjonen disponerer over, hva som er filosofien bak denne tilnærmingen, samt å trekke fram enkelte eksempler på god praksis. Dette er intet innføringshefte, men må heller forstås som et hjelpemiddel underveis i prosessen, et hjelpemiddel man kan gripe til etter behov.

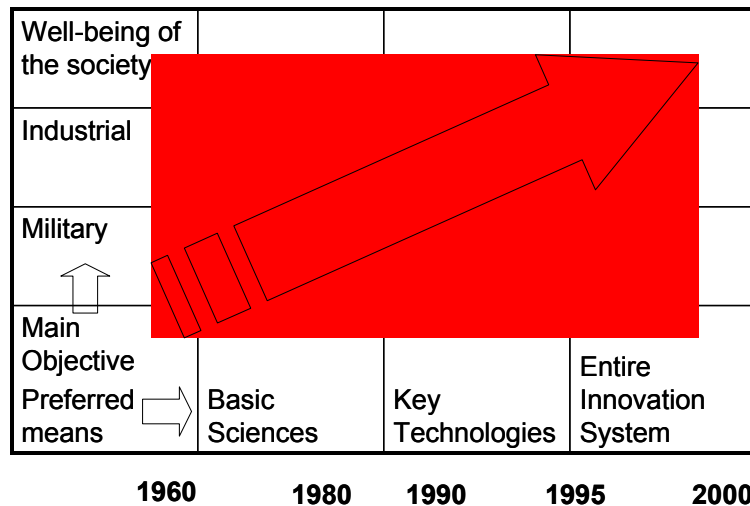
Hva er Foresight?

Kjært barn har mange navn, sies det. I allfall synes dette ordtaket å ha gyldighet i forhold til temaet Foresight og framtidstudier. Nå gir det ingen mening å definere Foresight en gang for alle. På den annen side kan det være fruktbart å operere med en eller annen definisjon, en definisjon man må anta kan endre seg over tid etter hvilket innhold begrepet til enhver tid måtte ha. Definisjon alene duger selvfølgelig ikke, men kombinert med en beskrivelse av kjernefilosofien i framtidsguide diagnostikken kan den ha noe for seg. FOREN-nettverket i EU, som i hovedsak er opptatt av Regional Foresight forsøker seg på følgende definisjon, en definisjon vi også skal la stå i rommet og anvende i ulike sammenhenger. Den lyder som følger:

Foresight is a systematic, participatory, future intelligence gathering and medium-to-long term vision building process aimed at present-day decisions and mobilizing joint actions”. FOREN-A guide to regional foresight (EU:2001)

Caroline Wagner fra RAND-Europe, som besøkte Forskningsrådet 5. mai i år (2003), viste en interessant tabell som sier noe om hovdtrenden innen den internasjonale tradisjonen som går under begrepet Foresight eller, dersom den befinner seg i Frankrike, La Prospective¹.

Foresight Methods Developed Over Time to Meet Evolving Needs



Som vi ser av figuren har foresight-tradisjonen utviklet seg fra sterkt teknologi- militær- og ekspertfokus til medvirkningsorienterte prosesser med storsamfunnet som den ytre referanseramme. En slik ensidig trend må selvsagt også problematiseres. Selv om vi tar utgangspunkt i Wagners betraktning her, går vi ikke nødvendigvis helt god for den. Argumentet vårt i så måte er igjen: mangfold. I dette ligger det at både samfunn og medvirkning er viktige parametre, men innenfor rammene av samfunnsorienterte og medvirkningsbaserte foresightprosesser, må vi også kunne forestille oss elementer av klassisk ekspertfokus og rendyrking av det teknologiske mulighetsrom. Med andre ord - slike ting er aldri enten-eller, men snarere et både-og. Forsøk å forestill dere en medvirkningsorientert prosess, der medvirkningen er bred medvirkning av et stort antall forskere innen bioteknologi og samfunnsfokuset er uttrykt i intensjonen om å forsøke og forestille seg forretningsmessige konsekvenser av kjerneteknologiske gjennombrudd på området!

Hvorfor Foresight?

Mye er allerede sagt, men spørsmålet om ”det store hvorfor” synes fremdeles ubesvart. For å dra opp noe betraktninger om hvorfor Foresight er viktig, kan det være nyttig å starte med noen filosofiske refleksjoner over tid, rom og det å være til i en verden som synes stadig å øke sin omdreingshastighet. Er det noe poeng overhodet å stille spørsmål som kun fremtiden selv kan besvare? Er dette bortkastet tid, eller er dette kanskje viktigere enn noen annet? Konklusjonen er selvfølgelig at NEI, det er ikke bortkastet tid, og JA, det er viktigere enn noen gang!

¹ Uten nødvendigvis å være enige med Michel Godet (2000: 4) i hans sammenlikning av Foresight og La Prospective, er det verd å merke seg det han skriver: ”We use the French term *la prospective* where no appropriate translation in English is possible. ... *Prospective* refers to a preactive and proactive approach,... The English term *foresight* is perhaps the closest translation, yet the idea of proactivity is less present”.

Hva kan framtiden bringe? Dette tilsynelatende banale spørsmålet er – utrolig nok – egnet til både å provosere og å gi håp. Provokasjonen ligger i ambisjonen om å kunne forholde seg til framtiden selv om den er aldri så usikker. For mange – og da særlig mange forskere – er denne usikkerheten det beste argument for ignorere framtiden fullstendig. Det er ingen hensikt å kaste bort tiden på å stille spørsmål om hva framtiden kan bringe. For de andre av oss er spørsmålet innledningsvis uttrykk for et håp, til tross for at framtiden både synes å være uforutsigbar og de antakelsene vi måtte gjøre om den, rimelig usikre. Et slikt håp er basert på forestillingen om at framtiden er en dimensjon ved den menneskelige væremåte vi verken kan eller bør unndra oss. Enten vi er opptatt av våre nærmestes ve og vel, eller vi legger planer for å sikre vår arbeidsplass' langsiktige eksistens, eller vi ønsker å gjøre oss opp tanker om den generelle samfunnsutviklingen, er vi nødt til å utvikle antakelser om hva som kan komme til å skje framover. Vi skal i denne sammenhengen la de fundamentalistiske motforestillingene være og konsentrere oss om håpet. For å si det med den tyske filosofen Martin Heidegger: - framtiden er en vesentlig eksistensiell dimensjon ved den menneskelige væren, på samme måte som fortiden og nåtiden er det.

Det store spørsmålet blir derfor hvordan man på en best mulig måte skal forholde oss til en problematisk og usikker framtid. Det er nettopp forsøket på å finne gode svar på denne utfordringen som kjennetegner den internasjonale tradisjonen som er sortert under overskriften *foresight* eller *la prospective*. Den internasjonale tradisjonen for framtidstudier representerer et forsøk på å profesjonalisere samtaler om det som ennå ikke har skjedd, men som kan skje i framtiden. Framtiden er den mest negliserte dimensjonen av menneskets eksistens, og foresight og prospective må sees på som et viktig tilskudd til forskningen, både som forskningsformidling og som forskning selv (se nedenfor). Fortiden, gjennom ulike varianter av historieforskningen, og nåtiden, gjennom empirisk forskning på tvers av alle fagdisipliner, synes rimelig godt ivaretatt, mens framtiden er den menneskelige tidsdimensjons stebarn. De siste årene, imidlertid, synes det å skjedd en utvikling der framtidssdimensjonen er i ferd med å innarbeide seg en strekere posisjon i fagmiljøers bevissthet. Ikke minst i Europa synes dette å være tilfelle. Innenfor det 6. rammeprogram og det såkalte ERA-Net (European Research Area – Net) vurderer man å etablere et eget foresight research område (area) som vesentlig del av ERA. For oss som skal arbeide med Foresight i en forskningssammenheng er det særlig fire spørsmål vi bør berøre:

- a) hvilke utfordringer av metodisk og prosessuell art diskuteres i den internasjonale foresight- og prospective diskursen?
- b) hva skal til for å gjøre dette feltet til et eget forskningsfelt?
- c) hvilke forskningsmessige problemstillinger må reises for kunne utvikle effektive og gode kvalitetskriterier for slike aktiviteter?
- d) hva kan forskning bidra til i arbeidet med å viderutvikle metoder, prosesser og forskningstematikk?

Disse spørsmålene skal ikke besvares i dette heftet, kun formuleres slik at vi kan ha disse i bakhodet underveis gjennom hele programmet slik at vi på et senere tidspunkt med hånden på hjerte kan komme med noen anbefalinger i

Framtidens mangfold: Fra én til mange framtider

Foresightprosesser må sees i forhold til behovet for å drive planlegging og strategisk tenkning. Det er derfor viktig å få fram hva som er forskjellen mellom foresight og andre virkemidler som er tatt i bruk i strategisk planlegging, som for eksempel framskrininger og prognoser.

Foresight, og sa især scenariobygging, bygger på en annen filosofi og andre forutsetninger enn andre framtidsverktøy, som for eksempel de endimensjonale prognosene og framskrivningene. I tradisjonelle planleggingsprosesser har man nåsituasjonen og den umiddelbare fortiden som utgangspunkt for å lage én diagnose om det mest sannsynlige framtidige utviklingsforløpet. Mens prognoser og framskrivninger meisler ut en tilnærmet éndimensjonal framtidforestilling (dvs. den som er mest sannsynlig eller den som er basert på en videreføring av historiske hendelser), forbereder scenariobyggingen oss på et komplekst sett av flere mulige framtidige utviklingsforløp. Selv om dette er satt litt på spissen gir det uttrykk for at prognoser og framskrivninger behandler framtiden relativt stemoderlig og uprofesjonelt. Vi sier uprofesjonelt, ikke fordi denne tradisjonen ikke påberoper seg høy grad av profesjonalitet (makrøkonomiske modeller, edb-støttede hjelpemidler med mer) og utgjør en sentral del av en samfunnsøkonomisk profesjon, men fordi den ofte er uttrykk for en reduksjonisme der mangfoldet og mulighetene rundt det å forholde seg til framtiden blir borte. Vi referer til en annen form for profesjonalitet.

Denne profesjonalitet beror først og fremst på innsikten i at all framtid i stor grad er usikker. Denne usikkerhet kan man ikke justere bort med tilleggsvariable og tekniske korreksjoner, den må tas til etterretning og gjennomsyre håndteringen av alle spørsmål om framtidens utviklingsforløp. At framtiden er usikker er for så vidt intet nytt, men forskjellen er at scenariobyggere ikke benytter en slik usikkerhet som argument for ikke å ville forholde seg til framtiden i det hele tatt, eller til å utvikle komplekse tekniske analysesystemer med et stort vedheng av korreksjonshypoteser. Det er akkurat på dette punktet foresight- og scenariotenkningen og -byggingen skiller seg fra prognoser og framskrivninger eller fra de som later til å ville ignorere framtid fullstendig kommer inn i bildet. Sosialøkonomenes planleggingshegemoni var, som Øyvind Østerud (1979:19) formulerer det, basert på en oppfatning av planlegging som et orienteringsløp, der poenget var å finne den korteste vei mellom to punkter. Man forsøkte å stikke ut en kurs og forlate nåtiden uten at opinion og løpende politikk skulle kunne holde en igjen i trøya. Planleggerne ville ha frihet til å stikke ut kursen og se planen implementert. Det sentrale dilemma ble da at man sto overfor et paradoks:

På den ene side kravet om konsistente beslutninger for *framtiden*, hvor vedtakskjeden er begrunnet i å være heftet sammen over tid. På den annen side kravet om maksimal frihet, styringskapasitet og tilpasningsevne overfor *fortidens* bånd (Østerud 1979:18).

Den selvkritiske debatten omkring dette i sosialøkonomiske miljøer synes å ha innskrenket seg til en sontring mellom mål og midler, der hovedproblemstillingen har vært i hvilken grad sosialøkonomer skal bistå politikerne eller andre beslutningstakere med målfastsettelsen (prosessen med å komme dit har de stort sett forbeholdt seg selv). Ett av de problemene som dermed ikke har fått noen stor oppmerksomhet, er hvorvidt det er mulig og eventuelt hva det vil innebære å ”fastsette” en eneste framtidforestilling som et ”mål”. Det historiefilosofiske grunnsyn som her skinner gjennom, er det svake punkt ved denne måten å tenke planlegging på. Fortid, nåtid og framtid tenkes som punkter langs en utviklingslinje – altså i hovedsak lineært – og planlegging som en beslutningsprosess om hvorledes man skal ta seg fra et punkt (nåtid) til et annet (framtid) på mest mulig effektiv måte. En slik måte å tenke på passer dårlig sammen med den forståelsen av tid som stadig flere i dag har, og synet på framtiden som radikalt usikker og kompleks.

Framskrivninger, som er et av de mest sentrale virkemidler innenfor det samfunnsøkonomiske planleggingshegemoniet i Norge, kan beskrives som en projeksjon av historiske trendverdier

inn i framtida. Dette er en slags mekanisk forutsigelse hvor man f eks stiller seg ovenfor følgende problemstilling:

Skilsmisseprosenten har steget jevnlig med ca. 2 % per år de siste 20 årene. Dersom dette fortsetter de neste tyve år hvilke konsekvenser får dette for forhold A, B, C osv?

Makroøkonomiske modeller bidrar her ofte til et helhetlig sammensurium der vi står tilbake med én hovedutviklingslinje om hva som "sannsynligvis" vil skje. En framskrivning går per definisjon ut ifra at trender vil fortsette og baserer hele perspektivet på dette (men med noen mindre avvik selvfølgelig). Prognoser skiller seg fra framskrivninger ved at den kan variere noe i forhold til historiske trendverdier, men er på samme måte som framskrivningene svært tro mot idealet om den ene sannsynlige framtiden. Hovedkjennetegnet for Foresight er at det bryter med den makroøkonomiske trendframskrivnings- og prognoselogikken. Når det er sagt mådet umiddelbart tilføyes at begrepet Foresight dekker over et stort spekter av virkemidler. Vi skal nå gå igjennom det viktigste av disse, med særlig vekt på scenariobygging og senariobasert strategisk planlegging.

Foresight - metoder og verktøy

Framtidsmetodikk er en mangfoldig materie, men de viktigste virkemidlene kan vi liste opp slik:

- Framskrivninger og prognoser (som vi her har definert ut av foresight-begrepet)
- Trendspotting
- Delphi og survey-metoder
- Paneler
- Scenariometoder – scenariobygging og scenariolæring
- Wild Cards
- Visjonsbygging
- Spill og andre metoder

I det følgende benyttes denne inndelingen for å beskrive de viktigste metodene som benyttes i norske foresightprosjekter. I forbindelse med hver gruppe beskrives også noen vanlige teknikker og fremgangsmåter,

Til slutt skal vi kort drøfte om hvor bevisste de norske foresightmiljøene er når det gjelder valg av metode. Er det for eksempel tilfeldig at så mange av foresightprosjektene er scenarieprosjekter? Eller kunne det vært større bredde i foresightprosjektene hvis det hadde vært større fokus på ulike metoder?

Framskrivninger og Prognoser

Se kommentar over.

Trendspotting

Trendspotting brukes ofte uten at vi er klar over det. Markedsforskningsinstitutter og såkalte trendanalytikere kan vi si hører til under en slik overskrift. Kjennetegnet på trendspotting er "scanning" av mange inntrykk og mye materiale for så å undersøke om hvorvidt man kan snakke om en egen "trend". Denne innfallsvinkelene er blitt mye harselert med av tyngre forskningsmiljøer, fordi dette ofte resulterer i overfladiske, populistiske betraktninger over

hva som er ”in”. Dette er også noe pressen ynder å sitere. Hvilket sier mer om denne enn om virkeligheten.

Delphi og survey-metoder

Delphi-metodikken ble opprinnelig utviklet av RAND corporation i 1950-årene og er en av de eldste foresightmetodene. Den er siden da blitt fornyet en rekke ganger og det finnes i dag en rekke ulike tilnæringer. Internasjonalt har dette vært benyttet i flere tiår. Siden 1970-tallet har særlig Japan benyttet dette med stort hell. Begrepet ”mechatronics” – som er et begrep som først begrepsfestet muligheten for å kombinere elektronikk og tradisjonelle mekanisk teknologi - ble i sin tid unnfanget av en nasjonal japansk Delphi-studie på begynnelsen av 1970-tallet. Senere har Tyskland, Storbritannia, USA og en rekke andre land gjennomført slike studier. Kjennetegnet på disse klassiske studiene er et stort antall eksperter – flere tusen –, omfattende spørreskjemaer og en sterk teknologiorientering.

I Norge bruker AFI – Arbeidsforskningsinstituttet en variant av metoden i to konkrete prosjekter: *Det nye arbeidslivet på norsk* og *Et bærekraftig arbeidsmiljø og arbeidsliv*. AFI har hentet inspirasjon fra *National Delphi Study on Public Health Functions in Australia*, og i det følgende beskrives AFIs tilnærming.

Delphi-teknikken brukes nå for å samle informasjon fra et større antall eksperter som sammen skal bidra til en avklaring basert på en omforent prognose/vurdering. Metodetilnærmingen er interaktiv, dvs., man arbeider gjennom flere runder med analyse og kommer til sist frem til en konsensus eller forskerne kan fremstille en slags gjennomsnittstrend eller dominerende trend. Delphi kjennetegnes i dag av anonymitet, kontrollert feedback og statistisk bearbeiding.

Fremgangsmåten kan beskrives som følger:

- 1) Dannelse av team som skal gjennomføre og overvåke en Delphi på et definert tema
- 2) Utvalg av et eller flere panel som skal delta i øvelsen (vanligvis eksperter)
- 3) Utvikling av det første settet med spørsmål (runde en)
- 4) Uttesting av spørsmålene
- 5) Oversendelse av det første settet av spørsmål til paneldeltakerne
- 6) Analyse av svarene
- 7) Forberedelse av det andre settet spørsmål
- 8) Oversendelse av det andre settet spørsmål (runde to)
- 9) Analyse av svarene på det andre spørsmålet

Paneler

Ekspertvurdering (expert validation)

Ekspertvurdering. Beslektet med teknologisk foresight. Det benyttes en elektronisk konferanseverktøy for beslutninger i grupper. Denne metoden brukes i internasjonale samarbeidsprosjekter ved Rogalandsforskning og i en rekke europeiske miljøer.

Teknologisk foresight/teknologivurdering

Teknologirådet kaller deres arbeidsform gjerne for teknologivurdering, og de legger også vekt på at menigmannen får delta i prosessene, til forskjell fra tradisjonelle ekspertstyrte paneler. Metoden har to hovednivåer: 1) Fokus på ønsket fremtid: Hva ønsker man å få til? 2) Hva er

status for ulike teknologier. Hva er sannsynlig utvikling fremover? Denne metoden er brukt i prosjektene *Hydrogensamfunnet* og *Trafikken mot 2020*.

Scenariometodikk – scenarielæring og scenariobygging

Hovedskillet mellom scenariemetoder i Norge går mellom en analytisk ekspertorientert og en deltakerstyrt tilnærming. Tabellen nedenfor gir en oversikt over de viktigste tilnærmingene i dag.

TABELL 2: ANALYTISK OG DELTAKERSTYRT TILNÆRMING		
Scenarietradisjon	Kjennetegn	Miljøer/utbredelse
ANALYTISK TILNÆRMING - Scenarieplanlegging	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tradisjonen fra Kahn via Pierre Wack ▪ Metode: Kommunikasjonsgrupper ▪ Formidling: Rapport 	Førstegenerasjonsmiljøer i Norge. ECON er – eller har vært – eksponent for denne tradisjonen
DELTAKERSTYRT TILNÆRMING - 1 - Perspektivistisk scenariobygging	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inspirert av store prosjekter på nasjonalt plan og i EU ▪ Metode: ”Shaping Actors – Shaping Factors” og andre ▪ Formidling: Rapport 	Ny generasjon scenariemiljøer som vokste frem på slutten av 1990-tallet. Introduert i Norge gjennom prosjektet Norge2030
DELTAKERSTYRT TILNÆRMING - 2 - Scenarieutvikling eller scenaribaserte strategiprosesser	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inspirasjon fra nyere scenarielitteratur ▪ Metode: Workshops, fasilitering av prosesser ▪ Formidling: Ofte muntlig. Diverse typer presentasjoner 	Preview er en sentral eksponent for denne tradisjonen

Det er flere varianter av den deltakerstyrte tilnærmingen. Hovedtendensen går i retning av at det er den deltakerstyrte tilnærmingen som får mest oppslutning. Man bruker gjerne ulike teknikker/metoder i gjennomføringen av de ulike tilnærmingene.

Noen betraktninger om scenariobyggingens egenart

Usikkerheten og det usannsynlige som devise

Vi kan derfor si at scenariobygging skiller seg fra andre framtidverktøy ved at scenariobyggingen legger vekt på å utvikle et større framtidig mulighetsrom og følgelig flere enn bare ett framtidsbilde. På mange måter kan vi si at scenarier begynner der framskrivninger og prognoser stopper. Dette er fordi scenariobyggingen har usikkerheten som rettesnor samtidig som man legger vekt på å få med tanker og idéer som i første omgang kan framtre som usannsynlige. Jo større antatt usikkerhet jo flere alternative framtidsmuligheter har vi. Scenariotenkningen knytter i særlig grad to viktige spørsmål til usikkerhets- og sannsynlighetsproblematikken:

- Hvor sannsynlig/usannsynlig er det at X vil forekomme om Z år?
- Dersom det inntreffer, hvor stor betydning vil da denne hendelsen få for det temaet vi arbeider med eller den virksomhet som står i sentrum for scenarioprosessen?

Til forskjell fra framskrivninger og prognoser putter ikke scenaristen utsagn som framtrer som usannsynlige ned i skuffen. Nei, utsagn som kan virke litt ”far out” eller usannsynlige blir tatt godt vare på og kan utgjøre sentrale elementer av et framtidsscenario. Forutsetningen er at det

vil få stor betydning dersom det skulle inntreffe. Slik er kombinasjonen lav sannsynlighet/stor betydning en sentral dimensjon i ethvert scenarioprojekt. Dette er faktisk et helt avgjørende kjennetegn ved scenarioteknikken fordi man ved å tillate utsagn og forestillinger som bryter med det normative forventningsmønsteret man er en del av åpner opp for muligheten til å overskride dette. Det er også her fantasien, kreativiteten og erotikken i slike prosesser kan få utløp!

I *Norge2030*-prosjektet opplevde man viktigheten av dette ved flere anledninger. Et eksempel: innledningsvis i en av arbeidsgruppene stilte vi spørsmålet – hvor sannsynlig tror du det er at foreldre vil kunne velge kjønn og andre egenskaper på sine barn i år 2030? 98,5 % svarte at dette tror de er svært usannsynlig. Bare få uker seinere ble det publisert en artikkel i VG som berettet om Fairfax-klinikken i USA som nå hadde patentert en laserteknologi som nettopp er i stand til å isolere gutte- og jentekromosomer med tanke på å kunne bestemme hvilket kjønn barnet skulle ha. Ikke nok med det – og det er kanskje det viktigste her – var at myndighetene i Virginia også nå har tillatt klinikken å ta denne teknologien i bruk. At slike ting var mulige var relativt fjernt for oss på dette tidspunktet. Dagens diskusjoner om reprodutiv vs. terapeutisk kloning kan være et annet område hvor fenomen vi tror er svært usannsynlige, ikke bare blir sannsynlige, men faktisk til realitet på kort tid. Ved å innse at fremtiden kan utvikle seg i flere retninger, noe som krever at vi lager flere framtidsbilder, og at usikkerheten og usannsynligheten får en så framtrædende plass kan man stille sterkere i den strategiske diskursen og man kan få øynene opp for nye muligheter. I strategi- og planleggingsprosesser har man en stygg tendens til å låse seg for tidlig til ett framtidsbilde, og mange interessante idéer og muligheter forblir uberørte. Mange hevder med rette at scenariokonstruksjoner er visjonenes og mulighetenes kunst.

Dialog og medvirkning

Scenarioprosesser bør også ha en dialogisk karakter, der ingen involverte i kraft av formell/uformell posisjon har mer rett enn andre. Et viktig prinsipp er at alle står likt i forhold til framtida. Alt kan jo i grunn skje, og det er ingen som kan ha monopol på tanker om framtidige hendelser. Man kan selvfølgelig enes om hva som er relevant og plausibelt, og diskutere hva som er mest sannsynlig osv., men i utgangspunktet er dette en prosess som tillater både Jørgen Hattemaker og Kong Salomon fri utfoldelse, samtidig og på samme arena. Det er derfor de prosessuelle sidene ved scenariobyggingen i tiltakende grad får oppmerksomhet. I *Norge2030* definerte vi hovedmålsettingen prosessuelt:

- Prosessen skal gjennom synliggjøring av mulige utviklingsretninger og aktiv deltakelse fra departementene styrke forvaltningens omstillingsberedskap i forhold til langsiktige utfordringer.
- Prosessen skal også bedre grunnlaget for departementenes strategiske planlegging, bl.a. gjennom økt innsikt i scenariobygging som strategisk planverktøy.

Selve utformingen av scenariene kom i annen rekke. Det er derfor viktig å se scenariobyggingen i sammenheng med andre endrings- og utviklingstiltak virksomhetene arbeider med og å ha et profesjonelt prosessperspektiv i designet av scenariobasert planlegging. I og med at læringseffekten i scenariodiskurser er relativt høyt kan man vinne mange ekstra synergieffekter ved å åpne prosessen for et bredt antall deltakere.

Et annet aspekt her er at framtidsscenarier i liten grad bør begrenses til å leses, de bør oppleves og fortelles av en selv. Dette betyr, som jeg poengterte innledningsvis, at scenarier ikke bør være universelle, men situasjonelle, der man gjerne kan ta utgangspunkt i allerede formulerte scenarier, men da fortrinnsvis for å sprute opp en dynamisk prosess der en selv

spiller en av hovedrollene. Læringseffekten og gevinsten ligger i prosesser rundt det å utvikle egne framtidfortellinger.

Fire grunnleggende spørsmål

I tillegg til vurderingen av sannsynlighet og betydning skiller scenariobyggingsprosesser vanligvis mellom tre spørsmål. For det første stiller man spørsmålet *Hva skjer?* Da danner man seg et bilde av omgivelsene her og nå. Dette er en problemstilling som tilsvarer utgangspunktet for en tradisjonell planleggingsprosess, og tilsvarer til en viss grad det vi kan kalle situasjonsanalyse. I tillegg er det viktig å stille seg spørsmålet *Hvorfor skjer det (trender&faktorer)?* Det siste og viktigste spørsmålet er *Hva kan komme til å skje?* Det er i besvarelsen av dette spørsmålet kreativiteten og fantasien bør få fritt spillerom, og det er her man har anledning til å bryte tradisjonelle forventningsmønstre, ensidige forestillinger om framtiden og åpne opp for et større mulighetsrom! Jeg vil imidlertid føye til et fjerde, nemlig *Hvilke beslutningstakere (aktører) har bidratt til at ting har skjedd?* Dette spørsmålet er viktig fordi man her forsøker å identifisere viktige aktører og beslutningstakere som har stor betydning for din virksomhet eller organisasjon. Som vi skal se nærmere nedenfor, er det dette spørsmålet som åpner opp for en slags 'missing link' mellom scenariodiskursen og planleggings- eller prioriteringsdiskursen.

Er det viktig å få rett i ettertid?

Nei! Definitivt ikke. Jeg pleier å si at det er viktigere å ta feil på interessante måter. Bakgrunnen for dette ligger, prinsipielt sett, i den lingvistiske vendingen som ble kommentert ovenfor. Når framtidsutsagn ikke lenger skal representere en quasi "sann" framtid, er spillerommet atskillig mer åpnet, og man kan tillate seg å eksperimentere med tanker og ideer som kan virke konstruktive og provoserende nok for å få til gode prosesser. Det ligger for så vidt i selve scenariotenkningens vesen at man må ta mye feil. Jo flere alternative framtidfortellinger, jo flere forhold vil ikke komme til å samsvare med den faktiske utviklingen. På den annen side er jo dette også et godt grunnlag for i hvertfall å få rett i noe. Forestillingen om en framtid her er et rent instrumentelt prosessuelt verktøy for å få til ting i egen virksomhet.

Alt i alt kan vi si at scenariobygging er:

- en øvelse i å tenke flerdimensjonalt, i å se flere framtider samtidig
- et forsøk på å bryte med tradisjonelle forventningsmønstre - å skape nye "mentale kart" og modeller
- i større grad et kompetansehevingstiltak og lærerrikt for de som deltar som det er en konstruksjon av et bestemt resultat
- en øvelse i å se litt lenger enn det som er vanlig – å lage bakgrunnsbilder som strategiske planleggingsdiskurser kan forholde seg til
- å ta feil på interessante måter
- en måte å bygge begrepsmotmakt på, der etablerte forståelseshorisonter blir utfordret
- basert på dialogiske prinsipper, der deltakernes erfaring og faglighet legges til grunn. Ingen "meningsrepresentasjon" eller posisjoneringstrategi er tillatt
- å ta systematisk høyde for det usannsynlige (selvoverskridelsens logikk)
- dekonstruksjon og konstruksjon på samme tid
- å fortelle interessante historier – og å fortelle dem selv
- å involvere viktige aktører (både beslutningstakere og profesjonelle ressurser)
- forskningsbasert, men ikke selv forskning i streng forstand
- å skape en arena, der det er legitimt å sette "framtida" på dagsorden

Et eksempel på hvordan scenariobygging kan bidra til å videreutvikle samfunnsplanleggingen (Øverland, 2001):

Rasjonell planleggingsanalyse	Modifis. kommunikatív planleggingsprosess	Scenariobasert planlegging	
SITUASJONSANALYSE (Utredet av administrasjonen som en faglig utredning)	SITUASJONSANALYSE (Drøftes av samfunnsaktørene i en diskurs. Det utvikles en felles erkjennelse, situasjons- og handlingsoppfatning)	SITUASJONSANALYSE Hva skjer? Hvorfor skjer det? (trender/faktorer) (en bred sammensatt gruppe)	S C E N A R I O B Y G G I N G S O M F O R M S L Ø A N R L E I G S D G I S K .
FASTSETTELSE AV MÅL – ØNSKET SITUASJON (Gjøres av politiske organer)	FASTSETTELSE AV UTFORDRINGER OG SATSINGSOMRÅDER (Drøftes av samfunnsaktørene i en diskurs)	SCENARIOBYGGING Hva kan skje? Hvilke aktører/beslutningstakere har bidratt til utviklingen? (bred sammensatt gruppe)	
UTREDNING AV LØSNINGER (Gjøres av administrative organer)	UTREDNING AV LØSNINGER (Gjøres av relevante aktører via pragmatiske diskusjoner)	SCENARIOANALYSE Visjonsutforming (bred sammensatt gruppe samt en mindre gruppe som regiserer planl.diskursen)	
UTREDNING AV KONSEKVENSER (Gjøres av administrative organer)	UTREDNING AV KONSEKVENSER (Gjøres av relevante aktører via pragmatiske diskusjoner)	PLANLEGGINGSDISKURS – UTREDNING AV LØSNINGER Hva vil vi? Hvordan skal vi komme dit? (relevante aktører)	
VALG AV LØSNING (Bestemmes av politiske organer)	VALG AV LØSNING (Bli resultatet av pragmatiske diskusjoner relevante aktører i mellom. Politiske organer har allikevel det siste ordet)	VALG AV LØSNING (relevante beslutningstakere, evt. politiske organer)	
GJENNOMFØRING (Gjøres instrumentelt av administrative organer)	GJENNOMFØRING (Gjøres både pragmatisk og instrumentelt av relevante aktører. Det samarbeides og etableres nettverk mens gjennomføringen ”spikres” i utviklingskontrakter)	FORTSETTELSE AV GJENNOMFØRING/LÆRING/EVALUERING (relevante grupper i kommunikative prosesser)	
EVALUERING/LÆRING (En instrumentell vurdering mht om målene ble nådd)	EVALUERING/LÆRING (Gjøres i kommunikative prosesser)	FORTSETTELSE AV GJENNOMFØRING/LÆRING/EVALUERING (relevante grupper i kommunikative prosesser)	
Planlegging for samfunnstyring	Planlegging for samfunnsutvikling	Planlegging for samfunnsutvikling gjennom morsom læring	

Nedenfor presenteres en rekke teknikker, metoder og tilnærminger som er anvendt i Norge de siste årene.

Scenarieplanlegging

Scenarieplanlegging eller scenariebygging tar utgangspunkt i at flere fremtider er mulige. Scenariene skal videre bygge på elementer som vi i dag er usikre på om vil slå til, men som vi mener vil få stor betydning hvis inntreffer. Scenariene skal ikke være gode eller dårlig, dvs. man skal ikke ha noen preferanser i forhold til noen av dem. Hovedkriteriene for scenariene er at de skal være *plausible*, *relevante* og *internt konsistente*. Et scenario skal med andre ord være logisk bygget opp, og kunne inntreffe en gang i fremtiden. Videre skal scenariene være relevante for dagens beslutningstakere. Denne tradisjonen stammer fra Kahn og er videreformidlet til Norge blant annet gjennom Pierre Wack og senere Peter Schwartz. Hovedeksponenten for denne tradisjonen er i dag ECON. Denne tradisjonen er fremdeles inspirasjonskilde for en del av de nye miljøene som tar i bruk scenarier for første gang.

Perspektivistisk scenariebygging

Perspektivistisk scenariebygging bygger videre på tradisjonen fra Kahn og Wack, men i denne tradisjonen vektlegges i økende grad prosesstilnærmingen til det å utvikle scenarier. En scenariemetode som fokuserer på prosessen er metoden ”Shaping Actors – Shaping Factors”

som inspirerte Norge 2030. ”En mer prosessorientert scenariometodikk forutsetter bred involvering av målgrupper, premissgivere og beslutningstagere. Målsettingen er i vel så stor grad knyttet opp til prosessen som til selve framtidsbildene og utviklingsbanene. Samtidig poengterer dette perspektivet at scenarioutvikling ikke bør være tidsavgrenset, men at scenariovirkosomhet er en institusjonalisert arbeidsform der også scenariene selv stadig forandres og videreutvikles”.²

Dette avsnittet fra boken Norge 2030 gir et godt bilde ved det som er nytt ved de nye scenariemiljøene som vokser frem internasjonalt og i Norge. At læringsaspektet er et sentralt moment ved det å bygge scenarier, har ført til at det har vært vanlig å bruke begrepet *scenarielæring* om det å utvikle scenarier. Perspektivistisk scenariebygging har inspirert en del av de norske miljøene som nå er i ferd med å vokse frem, spesielt i offentlig sektor.

Scenarieutvikling eller scenaribaserte strategiprosesser?

Det finnes også en deltakerstyrt tilnærming der prosesselementet er avgjørende for scenarieutviklingen. Scenariene produseres av stakeholders og andre sentrale aktører, mens gjennomførers oppgave er å veilede prosessen. Disse prosessene har mer karakter av å være utviklingsprosesser og derfor er det mer riktig å snakke om scenarieutvikling enn scenariebygging – et begrep de for øvrig selv bruker for å karakterisere hva de holder på med. I tillegg vektlegger denne tradisjonen spesielt det strategiske elementet ved scenarieprosessen. På mange måter er det strategiske elementet formålet med scenarieøvelsen. Derfor er disse scenarieprosessene ofte virksomhetsspesifikke. Denne tradisjonen er inspirert av blant andre arbeidene til Kees van der Heijden³ og andre. Kreative prosessverktøy brukes ofte i prosessene, og denne tradisjonen henter inspirasjon fra andre miljøer enn typiske foresightmiljøer. Eksponenten for denne tradisjonen kan sies å være miljøet rundt Preview og andre frittstående konsulenter. Preview har for eksempel et samarbeid med Kaospiloterne i Århus ifølge egne hjemmesider.

Fremtidsverksteder/idéverksteder

En vanlig metode for å involvere problemeiere eller aktører i forbindelse med et foresightprosjekt er ulike former for idéverksteder eller fremtidsverksteder. Disse varierer i omfang og tidsbruk, men hensikten er ofte å involvere aktørene uten at de er nødt til å sette av for mye tid til å være med i gjennomføringen av prosjektet.

Et eksempel: Fremtidsverksted kan en tredelt prosess hvor man:

1. ukritisk kommer med forslag til målsettinger, ønsker, drømmer og ideer for hvordan et gitt samfunn skal se ut i framtida
2. gjennom en demokratisk og helst konsensusbasert prosess velger ut hvilke målsettinger man vil jobbe for å oppnå, og
3. diskuterer muligheter for iverksetting og fordeler ansvar for oppfølging av de vedtatte målsettingene.

Kommunikasjonsgrupper

Basert på Peter Schwartz idé om den strategiske dialogen fra boken *The Art of the Long View*, utviklet ECON i forbindelse med prosjektet *Horisont 21* konseptet rundt kommunikasjonsgrupper. Ideen var å involvere prosjektets referansegruppe (som bestod av representanter fra de organisasjonene som finansierte prosjektet) med forskere og andre aktører innenfor fem temaområder. Hver kommunikasjonsgruppe arbeidet i en to-tre måneders periode på egen hånd med drivkrefter, utfordringer og andre teknikker for å spenne

² Norge 2030, s. 26.

³ Kees van der Heijden: *The Art of Strategic Conversation*

opp det fremtidige usikkerhetsrommet. Sluttresultatet fra hver gruppe var tre sikre og tre usikre scenarioskisser, eller såkalte *snippets* som det ble kalt i prosjektet. Disse scenarioskissene ble deretter presentert på en todagers workshop der alle medlemmene fra kommunikasjonsgruppene deltok. Prosessen ble deretter gjennomført på nytt i workshopen, og sluttresultatet var et sett med scenarioskisser som gruppen mente var relevante. Kommunikasjonsgruppene arbeid hadde stor betydning for scenariene som til slutt ble presentert som *skippertaket, forvaltning og mangfold*. Kommunikasjonsgruppekonseptet er senere blant annet blitt benyttet i prosjektet *Det marine Norge*, som også var i regi av ECON.

Dialogkonferanser

Arbeidsforskningsinstituttet har utviklet en metode/teknikk som de kaller for dialogkonferanse og som brukes i mange aksjonsforskningsprosjekter. Metoden går ut på å anlegge et perspektiv som understreker betydningen av å klargjøre fremtidsbildene som ubevisst eller bevisst eksisterer i en virksomhet, bransje eller i en gruppe, som det samarbeides med. Bakgrunnen for dette er ideen om at slike bilder virker styrende inn på valg av handlinger i nå-situasjonen. For å kunne øke frihetsgradene og samle handlingsressursene i et system som for eksempel skal takle en utfordring, iverksette en plan eller prøve ut et systematisk program for endring må vi sørge for å eksplisittere antakelsene om fremtiden. Fremgangsmåten er som følger: Man samler et representativt utsnitt av alle oppgaveforvaltere i virksomheten og samler dem i homogene og heterogene grupper som drøfter tre nøkkelspørsmål.

- Hva er vår prognose om, våre bilder av fremtiden? Hva skjer dersom vi ikke intervensjonerer i forhold til disse ”værevarslene”?
- Når vi har svart på spørsmålet om prognosene slår vi helt om og stiller spørsmålet: Hva vil vi skal skje? Hva er forestillingene om den ønskelige fremtiden?
- Tredje spørsmål er: Hvordan skal vi innrette oss for å komme i en situasjon der vi kan realisere mer av det som inngår i det ønskelige enn det passivt prognostiske.

Workshops

I den senere tid har prosesselementet i foresightprosjekter fått større og større betydning. Siden foresightprosjektene som regel har en tverrfaglig og eksplorativ karakter, brukes ofte workshops i scenarieprosessen. Involveringen av stakeholders og andre aktører skjer gjerne på workshops. Imidlertid kan vi si at selv om workshops ofte er et element i andre metoder, er workshop en metode i seg selv. De mest utpregede prosessorienterte miljøene i Norge, bruker workshops systematisk i prosessene. For eksempel utvikler Preview scenariene sammen med kunden og andre inviterte aktører. En scenarieprosess går gjerne over tre workshoper der man gjennomgår tradisjonelle faser i det å utvikle scenarier: Drivkrefter, scenarioskisser og endelig ferdige scenarier. I prosessen bruker man gjerne kunnskapsinnspill for å åpne opp prosessen. Hovedpoenget er at selve utviklingen av scenariene eller analysen av implikasjonene av scenariene (strategiøvelse), skjer på workshopene sammen med de involverte partene. Det som skjer mellom workshopene er å samle inn relevant kunnskap om feltet og bearbeide og kvalitetssikre scenariene. Som regel utgjøres en slik scenarieprosess av en gruppe på 15-25 sentrale aktører – som regel fra en virksomhet.

Future mapping

Telenor FoU og Norge2030s prosjektteam har erfaring med metoden future mapping. Den er utviklet av David Mason, Northeast Consulting Services, Inc. Hovedideen er at problemeierne skal få eierskap til fremtidsbildene gjennom *selv* å arbeide seg frem til beslutninger på basis

av argumenttrekker. Opplegget er tenkt som en to dagers workshop. Den følgende beskrivelsen er hentet fra forprosjektrapporten til prosjektet *Globalisering og internasjonalisering - trender og framtidsscenarioer* ved Næringslivets idéfond NTNU og er også basert på samtale med Wenche Nag fra Telenor FoU.

Første dag går arbeidsgrupelederne gjennom 3 - 5 tidsbilder som er utarbeidet på forhånd, og deltakerne deles opp i grupper etter hvordan de rangerer henholdsvis oppnåeligheten, ønskeligheten og sin egen evne til å argumentere for de ulike tidsbildene. Hver gruppe går deretter gjennom de ca. 150 hendelseskort den har fått tildelt (alle grupper får like kort). Kortene inneholder årstallsfestede situasjoner/temaer. På basis av dette diskuterer gruppene seg frem til hva som er "konvensjonell viten" om sitt tema på basis av hendelseskortene. Deretter diskuterer hver gruppe seg frem til 3 - 4 hovedtemaer for sitt tidsbilde. På basis av disse plukker man ut de 30 - 40 mest relevante hendelseskortene - og lager nye om nødvendig. Andre dag presenterer hver gruppe sitt tidsbilde for de andre gruppene. Deretter undersøkes hendelseskortene til alle gruppene, for å finne ut hvilke som er felles, og hvilke som er unike. Dette kan signalisere strategisk viktige punkter, om mulig misforhold mellom konvensjonell viten og de hendelsene som støtter de ulike tidsbildene. Til slutt bes deltakerne rangere tidsbildene en gang til, og rangeringen sammenlignes med den opprinnelige rangeringen.

"Shaping actors - shaping factors"

I stedet for å starte opp med de "tunge" trendene, starter man her opp i den mindre, usikre enden. Identifisere betydningsfulle aktører og faktorer, så skape mange miniscenarier, integrere disse i makroscenarier.

Modellbaserte scenarier

Utarbeide en (kvantitativ) modell som fanger opp sentrale sider ved omverdenen. Kjøre ulike beregninger på modellen for å generere "scenarier".

Andre teknikker

- **Watchervirkksomhet** er knyttet til å finne og følge utviklingstrekk som er sentrale for de temaene vi til enhver tid skal identifisere
- **Drivkraftanalyse/aktørbildeanalyse. Kartlegge** trender og drivere innenfor et bestemt tema, marked og regulering. På den bakgrunn identifisere vi forretningsmuligheter innenfor et bestemt tema. En del av oppgaven er å konstruere aktører som ikke er observert, men som man mener de ulike utviklingstrekk ga ansatser til

Hvordan kan man gripe an en scenarioprosess?

Scenariobasert foresightarbeid er et meget fleksiblet verktøy som kan anvendes i prosesser på i alt fra et par dager til flere år. Omfanget av slike prosesser er avhengig av særlig to forhold: målsetting og kontekst. Skal scenarioarbeidet først og fremst være orientert mot å finne fram til nye tematiske perspektiver kan scenarioprosessen gjøres både kortere og mer ekspertorientert. Er formålet også å skape sammenheng i forventningsmønstrene til ulike og aktører bør prosessen gå grundigere til verks, i den forstand at antall deltakere økes, arenaene mellom aktørene uvides, og deltakerne trekkes gjennom alle faser i en god scenarioprosess.

Erfaring viser at scenariorienterte samlinger/seminarer er et godt egnet virkemiddel for å provosere forsamlinger og/eller få dem til å prøve ut nye vinklinger og perspektiver. CREATES tanke er da at slike virkemidler kombinert med en solid forskningsbasert kunnskapsbase kan være svært effektive mht å få fram interessante og realistiske prioriteringer innenfor ulike deler av norsk forskning i perioden 2006-2010. Forutsetningen videre er at pilotprosjektene organiseres som en egen prosjektorganisasjon og at de trekker med sentrale personer fra forskningsmiljøer, næringsliv, og andre relevante aktører. I tillegg bør vi invitere politikere og andre interessenter til korte, men effektive dialog-samlinger, der samtalen om sentrale spørsmål og mulige utviklingsretninger står i sentrum. Det er viktig å ikke begrense seg til utredninger alene. Disse blir som regel lagt i en skuff og får ofte liten innflytelse på praktisk politikutvikling. Utredninger kan fungere som bakgrunnsinformasjon, men de som har gjennomført utredningene bør så langt det lar seg gjøre delta aktivt i dialoggruppene, som igjen er sammensatt på tvers av fagorientering, profesjon og hvorvidt man er såkalt "ekspert" eller politiker (eller for så vidt begge deler). Hvor langt man skal bevege seg i scenarisk retning får hver av delprosjektene ta stilling til etter hvert.

Scenarier i denne sammenhengen kan sees på som strategiske styringsverktøy for en ny og slagkraftig forskningspolitikk. Det er derfor aktuelt å kople beslutningsorienterte diskusjoner om strategiske valg til bruken av ulike former for perspektivutviklende scenariometodikk, paneler, gruppeprosesser og dialogkonferanser, dvs. såkalt "perspektivistisk beslutningsorientert scenariometodikk". Denne metoden er særlig egnet til å gi bredere et grunnlag for å vurdere de langsiktige konsekvensene av forestående beslutninger, og å studere strategiske alternativer i lys av ulike plausible framtidbilder.

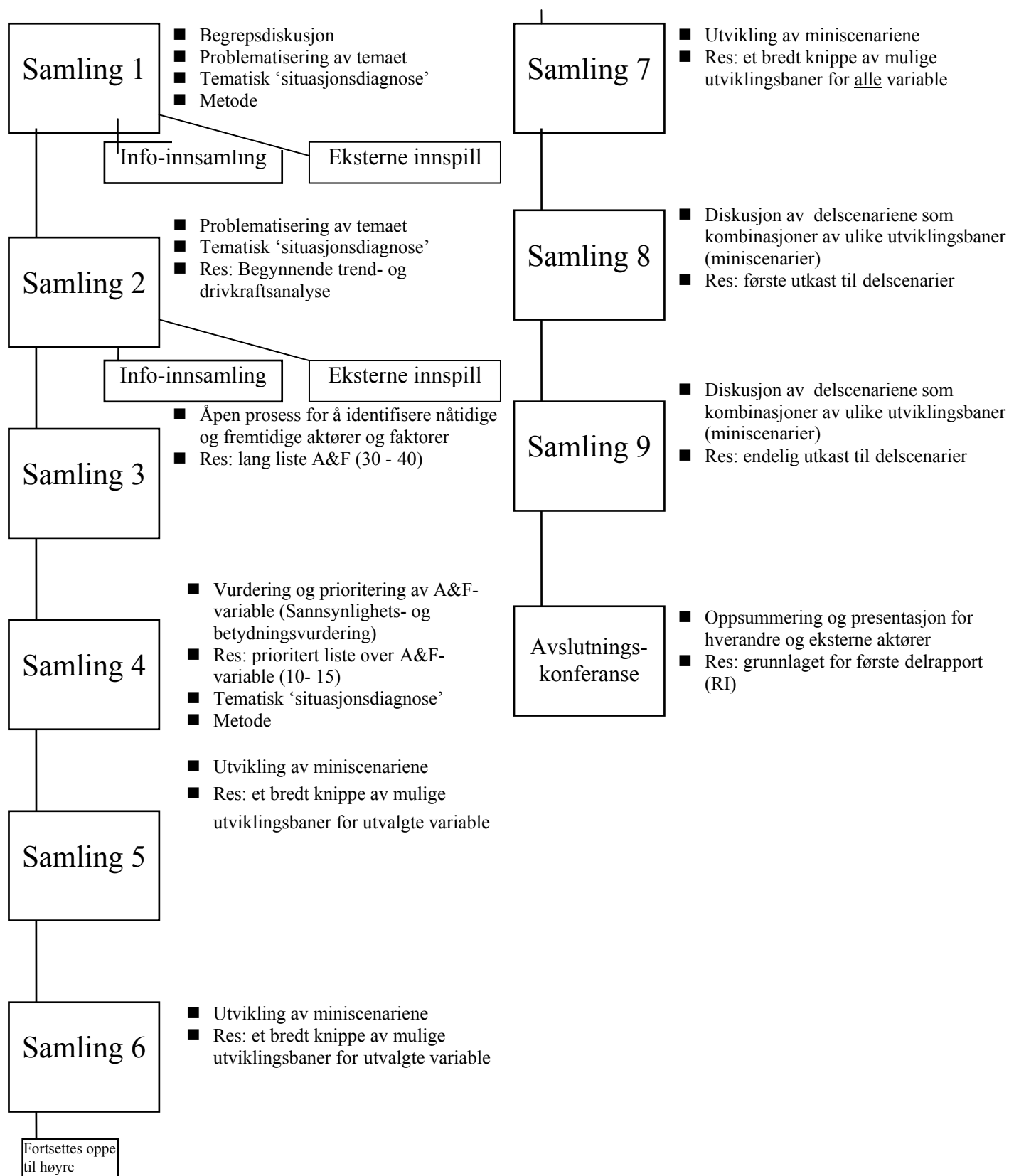
En scenarieprosess etter denne metoden gjennomføres gjerne i fire - seks faser, mens vi vil anbefale å utvide dette noe i og med at vi her også har å gjøre med både politiske miljøer og forskere⁴:

- 1) Definere strategiske mål, scenariefokus, beslutningsområde og tidshorison
- 2) Klargjøre prosjektfremdrift, ansvar, deltagelse og evt. eksterne ressurspersoner
- 3) Infojakt og delutredninger - nøkkelfaktorer&drivkrefter for fremtidig endring
- 4) Gjennomføring av en lengre eller kortere serie med scenariodialoger (departemental/politisk deltakelse viktig)
- 5) Finne grunnstruktur for scenariene
- 6) Besøke, skrive ut og teste scenariene (herunder en vurdering av hva som kan publiseres vitenskapelig)
- 7) Konsekvenser av hvert scenario - strategisk konversasjon (politisk deltakelse enda viktigere)

Scenariobasert strategiutvikling Norges Forskningsråd 2003											
	2003					2004					
	Aug	Sep	Okt	Nov	Des	Jan	..				

⁴ For internasjonale erfaringer og litteratur om denne scenariemetoden, se Schwartz, Peter (1996) The art of the long view. New York: Currency Doubleday; eller Van der Heijden, Kees (1996) Scenarios: The art of strategic conversation, Chichester: Wiley.

Et eksempel på en scenarioprosess av mer omfattende art (Norge2030):



Wild Cards

Her er avdelingen for de litt mer ekstreme ideene. Her kan ting grense opp mot science fiction. Dette skal man langt i fra kimse av da mange fenomen som i dag er realisert, for eksempel på teknologisiden, for kun få år siden ville framstått som totalt urealsitsike fantasiforestillinger av eksotiske dagdrømmere uten bakkekontakt. Erfaring tilsier at hovedproblemet i foresight- og scenarioprosesser er ikke for mye fantasi og for mange ville ideer, men for lite av dem. Det er de ville ideene som sprenger rammene, og som kan bidra til at vi selv endrer perspektiv på ting (jfr. eksemplet med Fairfax klinikken i Virginia ovenfor).

Visjonsbygging

Her snevres mulighetsrommet inn og man begynner å meisle på hva som kan være en ønsket framtid basert på mer eller mindre reality-sjekk.

Spill og andre metoder

Det er få miljøer som tar i bruk andre metoder enn de hovedgruppene beskrevet ovenfor. Et foresightprosjekt som skiller seg ut er imidlertid *Kharon 4a* i regi av firmaet Futurama AS og Senter for Kunnskap- og læring ved UiO. I og med utviklingen på spillfronten ellers og internettmediet generelt er det stor sannsynlighet for at utbredelsen av interaktive nettbaserte opplegg, spill og nettkonferanser om framtidsspørsmål vil øke.

Kunnskapsplattformens og CREATE-prosjektgruppens bidrag til pilotene og deltakende samarbeidpartnere

Prosjektgruppen vil ta i bruk og videreutvikle verktøy og virkemidler som direkte kan inngå i pilotenes og de deltakende samarbeidspartneres strategiske utviklingsarbeid. Disse virkemidlene/verktøy er svært fleksible og kan anvendes på ulike nivåer og i forhold til ulike tematiske områder. Eksempler på dette kan være a) mot enkeltvirksomheter/-institutter, b) nettverk og samarbeidsarenaer, c) regionnivå, dvs. på samarbeidsarenaer mellom to eller flere aktører i et regionalt innovasjonssystem osv. Noen av virkemidlene CREATE disponerer kan skjematisk listes opp slik:

Strategisk coaching

følgerolle i pilotprosessene og overfor det strategiske programmene

Dialogkonferanser

opplegg som kan inngå i medvirkningsorienterte omstillingsprosjekter (mulighetsorientert). Godt egnet for å kartlegge framtidige utfordringer og hurtig skissere hva man kan gjøre for å endre på problematiske forhold i virksomheten, eller mellom virksomheter (maks 60-70 deltakere)

Søkekonferanser

likner på dialogkonferanse og har mye av de samme formål, bortsett fra at deltakerantallet kan økes flere ganger (gjørne 2-300 deltakere)

Strategisk scenarioutvikling

gjennomføring av konkrete scenarioprojekter med påfølgende vekt på strategiske diskusjoner for å finne fram til effektive og spennende strategiske prioriteringer knyttet til enkeltvirksomheten eller til innovasjonspolitiske målsettinger på regionalt nivå (sterkt mulighetsorientert)

- scenariofase
- strategisk diskursfase
- planleggingsfase

Scenario- og foresightlæring

scenariolæring og foresightøvelser som inngår i virksomheters, nettverks eller regionalpolitiske organers arbeid med å utvikle gode tjenestetilbud (mulighet)

Teknologisk Foresight

analyse av teknologiske mulighetsrom. Innunder her ser vi for oss:

- mindre ekspertorienterte gruppeprosesser (fra 3 t. til to dagers varighet)
- samarbeid med Teknologiområdet om bruker- og offentlighetsorienterte aktiviteter (eks. lekmannskonferanser)
- Designe enkle Delphi-opplegg

Surveyundersøkelser

Hjelpe til med å legge opp og gjennomføre slike undersøkelser

Kartleggingskonferanser

Seminar- og konferanseteknikk med målsettingen om å kartlegge svake punkter i egen organisasjon (mer problemorientert)

Nettverkssamlinger

arrangere og utforme opplegg for større nettverkssamlinger mellom aktører i CREATE

Arbeidsplassanalyser

mer klassisk analyse og vurdering av gode og dårlige sider ved arbeidsforløp innen den enkelte virksomhet.

Foredragsvirksomhet

tilbud og organisering av foredragsvirksomhet over en rekke temaer som spenner fra filosofi, økonomi, antropologi, arbeidslivsrelaterte problemstillinger, scenariometodikk, modeller for organisatorisk læring, teknologiutvikling, Europaspørsmål og mye mer...