

(...) scenarier og scenariemetoden ...

– Hvad? Hvordan? Hvorfor?

(...)

Hvad er et ægte scenarie?

For at undgå begrebsforvirring ...

Et scenarie eller mere oprindeligt et *scenario* skal i et metodeperspektiv forstås som en fortælling om – og dermed en fremstilling af – en mulig fremtid eller udvikling på et bestemt område.

Sådan er begrebet forklaret i *Den Danske Ordbog*, som i samme forbindelse oplyser, at ordet i den betydning kom ind i dansk sprogbrug omkring 1980. Men helt så enkelt er det alligevel ikke.

Scenario har sammen med det i dag meget sjældent anvendte *scenarium*, en noget længere historie i sproget. De betyder *teater-* (og senere også film-) *instruktørers manuskript eller arbejds hæfte med angivelse af scenegang, scenearrangement, sceneopbygning.*

Læseplanens konsekvente fastholdelse af den fælles flertalsform *scenarier* bidrager imidlertid ikke til en entydig afklaring af, hvor meget det ifølge læseplanen for historie er intentionen, at vi skal have gang i det ene eller det andet.

Men hvis begrebet *metode* skal give mening i sammenhængen må den særlige metode, der knytter sig til opbygning af *fremtidsscenarier* bringes i spil. Også selv om ordforklaringens betoning af fremtidsaspektet ikke umiddelbart stemmer rigtig godt med adjektivet *historisk*, men forklaring følger.

Kulturmøder med forestillede fremtider

I resten af denne introduktion til scenariemetoden skelner jeg mellem noget, jeg tillader mig at kalde egentlige scenarier – og nogle scenarielignende arbejdsprocesser, som det giver god mening at overføre erfaringer til fra selve arbejdet med scenariemetoden.

De egentlige, for ikke at sige ægte historiske scenarier, er knyttet til en relativ nyudviklet metodisk arbejdsform, hvor vi med udgangspunkt i vores viden om fortid og nutid i en kreativ dialog forsøger at formulere forskellige bud på mulige og sandsynlige fremtider.

Vi opstiller og gennemspiller forskellige forestillede fremtidsperspektiver med afsæt i samtidshistorien.

Bemærk formuleringen. Der står *fremtider* i flertal, fordi det netop er præsentationen af og dialogen om forskellige valg- og handlemuligheder, der optager os.

De forventninger, vi har til fremtiden, er i betydelig grad bestemt af vores forforståelse – vores hidtidige erfaringer, vores historiske viden og vores aktuelle forestillinger. Men netop overgangen fra nutid til en *forestillet* fremtid – eller til flere forskellige mulige forestillede fremtider kan skabe rum for refleksion og diskussion.

I et senere afsnit vender jeg tilbage til de måder og områder i historie, hvor det giver god mening også at arbejde med kreative *scenarielignende* koncepter. Men lige her og nu handler det om at præsentere en metode i lyset af dens egen korte historie.

Scenariernes korte metodehistorie

Metode til tiden

Den fremtidsrettede brug af scenarier som strategisk analyseværktøj i erhvervsvirksomheder og i fremtidsforskning er og bliver det nødvendige orienteringspunkt i denne korte introduktion.

Udviklingen af nye tilgange og metoder har altid en speciel historie, som det er værd at kende og dele. For det, vi kalder metoder, har hverken eksisteret lige fra begyndelsen ligesom de heller ikke på et tilfældigt tidspunkt er faldet ned fra træerne.

Metoder bliver opfundet – eller fundet på og udviklet i relation til konkrete udfordringer, som mennesker og deres samfund står overfor.

Shell i førertøjen

Arbejdet med scenarier som en særlig analysemetode blev i virkeligheden først udviklet og anvendt i militærstrategisk planlægning under den kolde krig. Fra og med 1960'erne spredte metoden sig: I det multi- eller transnationale erhvervsliv blev Royal Dutch Shell – eller bare Shell – den store igangsætter på området. Som globalt og vertikalt organiseret selskab havde Shell interesser næsten overalt i verden og i energibranchens aktiviteter fra efterforskning til olieudvinding, transport over raffinaderidrift til salg og service. Det gjorde virksomheden stærkt afhængig af, hvor verden bevægede sig hen. Derfor var det oplagt for Shell at forholde sig nærmere til, hvordan fremtiden kunne komme til at se ud. Og netop i 1960'erne, hvor efterspørgslen efter energi var hastigt stigende og de kendte resurser ikke længere syntes udtømmelige, var det ulejligheden værd at engagere sig i et omfattende analysearbejde, der tog afsæt i kendte forhold i et forsøg på at afklare, hvor både mulighederne og usikkerhederne lå.

Shell udviklede i første omgang to forskellige scenarier, som virksomhedens beslutningstagere løbende brugte og opdaterede, når de stod for at træffe nye, vidtrækkende og risikable beslutninger. Når Shell kun valgte at arbejde med to udviklingsscenarier – og ikke med 3,4,5 – var der tale om et forsøg på forenkling. Selskabets ledelse forestillede sig ikke, at beslutningstagerne seriøst kunne fordybe sig i mere end to forestillede fremtider, når de skulle træffe deres beslutninger og handle. Shell var selvfølgelig ikke alene om at anvende og udvikle scenariemetoden.

Netop 1960'erne og 1970'erne blev udover hurtige og dybtgående samfundsforandringer – og økonomiske tilbageslag på grund af oliekriser, valutauro og usikkerhed om fremtidens energiforsyning – også præget af en innovationsbølge, når det handlede om at forstå, hvad der skete i de stadige mere komplekse samfund, vi kalder de moderne, sen- eller måske endda eftermoderne ...

I den overgangstid – og i relation til helt konkrete menneskelige og samfundsmæssige behov – kom scenariemetoden til verden.

Forudsigelser, planlægning og fremtidsforskning

Interessen for forudsigelser af fremtiden, profetier, fremskrivninger, visioner, utopier ... har en ganske lang kulturhistorie. Det samme kan som nævnt ikke siges om det systematisk og metodisk organiserede arbejde med at opstille fremtidsscenarier som strategisk udviklingsværktøj.

Når 1960'erne og 1970'erne blev den store gennembrudsperiode på netop det område, hang det som nævnt sammen med de store forandringer, som i de år ændrede de vestlige samfund fundamentalt. Scenariemetoden kunne ganske enkelt betragtes som et kreativt bidrag til at håndtere udsigten til større samfundsmæssig sårbarhed, gensidig afhængighed og mere omskiftelige vilkår i såvel erhvervsliv som samfund.

Udover store virksomheder begyndte også stater og privatfinansierede forskningsinstitutter og selskaber at udføre *fremtidsforskning*. Og scenariemetoden blev et centralt omdrejningspunkt. Det skyldtes ikke mindst, at den kunne levere kreative fortællinger, der kunne vække debat og medvirke til, at politikere, eksperter, borgere og forbrugere fik afklaret, hvad der drev forandringer frem, og hvad handlende mennesker kunne gøre for måske at påvirke udviklingens retning.

Metoden gav således mulighed for dialogbaserede læreprocesser, der også havde bredere samfundsmæssig interesse.

Et tidligt eksempel på det sidstnævnte: Perspektivplan I og II, som på den danske stats initiativ blev udgivet i 1971 og 1974 indgår i den nye *megatrend* for opstilling af scenarier. Og megatrend eller *trend* i betydningen *tendens, retning, strømning i tiden* – hører netop til blandt scenariemetodens nøglebegreber.

Interessen for fremtidsstudier bredte sig i øvrigt også i græsrodsbevægelser og på mange arbejdspladser i processer, der til en forskel startede *nedefra*. Her blev det forsøg med såkaldte *fremtidsværksteder*, hvor de involverede diskuterede utopier og mere realistisk forankrede forandringer af både samfundet – deres bevægelse eller arbejdsplads – og deres eget liv. På længere sigt blev det imidlertid organisationer, store private virksomheder og nye selskaber og institutter for fremtidsforskning, der drev den videre udvikling, hvor selve scenariemetoden var helt central.

Og hvordan gør vi så, når vi anvender scenariemetoden?

Her er en brugbar opskrift!

Udviklingen af fremtidsscenarier bygger på et sæt af analytiske tilgange til at søge overblik og afklaring gennem at fortælle historier om forskellige forestillede fremtider.

Meningen med aktiviteten er at indkredse fremtidens muligheder og særlige usikkerheder på baggrund af, hvad vi råder over af viden og data om nutid og fortid.

Det at udarbejde scenarier indgår i en afklaringsproces, hvor vi som handlende mennesker søger at formulere forskellige mulige og (og mere eller mindre) sandsynlige fremtider så klart og afklaret som overhovedet muligt:

Trin 1 ***Problemformulering: Hvad skal vi bruge scenarieprocessen til at få diskuteret og søge svar på?***

Valg af udgangspunkt og afklaring af, hvilke drivkræfter til forandring og hvilke usikkerheder scenariefortællingerne skal fokusere på? ... Brainstorming.

Trin 2 ***Nærmere diskussion af udviklingstrends og usikkerheder: Hvad er vi i udgangspunktet ret sikre på vil ske? Hvor skønner vi, at usikkerhederne ligger? Hvilke muligheder vil vi vælge at tage i betragtning og stille op i kontrast til hinanden?***

- Trin 3** *Opstilling af (et antal) skitseagtige miniscenarier: Overvej, hvor godt de stemmer overens med problemformuleringen.
Hvis vi alternativt kun ønsker at formulere enten en utopi eller en dystopi som udfordrerende kontrast til samtidshistorien, udfører vi stadig en handling i overensstemmelse med scenariemetodens bærende ideer som diskussions- og tænkeværktøj.*
- Trin 4** *Udvælg to eller tre scenarier, som det vil være relevant at bygge videre på: Hvilken fremstillingsform og hvilke medier skal anvendes til formålet?*
- Trin 5** *Producér scenarierne!*
- Trin 6** *Fremlæg dem og brug dem i en diskussion af de problemer, de rejser.
Om anvendeligheden i forhold til samtidshistorie*

I både dansk, historie og samfundsfag er scenariemetoden i denne form yderst vedkommende og relevant i arbejdet med samtidshistorien. På netop dette område, hvor det er nærliggende at diskutere fremtidsforventninger med afsæt i vores forståelser af nutiden, ligger den egentlige og direkte anvendelsesmulighed i såvel samfundsfag som historie.

Mange emner og temaer vil være velegnede – både indenfor områderne politik, økonomi, sociale forhold – arbejdsmarked, individ og familie. Og i relation til et tæt samarbejde mellem historie og samfundsfag er området fremtidig forbrugeradfærd ligeledes oplagt at gå til.

(...)

Kreative tilgange til det faktiske og det kontrafaktiske ...

Historiske scenarier – opfattet i den mest omfattende betydning – kan med fordel tage afsæt i selve scenariemetoden og de tilgange den giver til fortællinger om fremtiden.

Hvad enten det drejer sig om (re)konstruktion af forskellige begivenheder og udviklingstrends i form af rollespil, visualisering, stand up, personlig fortælling, besøg på oplevelsescentre mv. er selve kerneprocessen arbejdsmæssigt næsten den samme, som gælder for den beskrevne opstilling af scenarier.

Hertil kommer, at det så også ligger lige for at arbejde kontrafaktisk. Vi kan nemlig skærpe forståelsen af den konkrete historie – en begivenhed eller konsekvenserne af trufne beslutninger – ved at opstille flere scenarielignende versioner af konsekvenserne.

Hvad ville der være skete, hvis det var lykkedes den danske adels spidser at slippe ud af København i 1660 uden at bøje sig for kongens ønsker om at samle magten og blive enevældig?

Og hvad ville der være sket, hvis kong Frederik den 7. i 1848 havde sat hæren ind mod tilløbet til en borgerlig revolution. Havde vi så fået demokrati i den omgang?

(...)

Geert A. Nielsen, Solrød Gymnasium