

# Isfjellsanalysen

Av Jan Dietz og William Fagerheim

Bare en tiendedel av det berømmelige isfjellet stikker opp av vannet. Scenariemetoden handler om å prøve å utforske de enorme ismassene som gjemmer seg under havoverflaten. Hvilke dypereliggende krefter avgjør våre handlingsmuligheter i fremtiden? Hvordan kan vi forholde oss til ulike former for usikkerhet? Hvem påvirker oss – og hvordan påvirker vi andre? I denne artikkelen gir vi en kort innføring i den såkalte isfjellsanalysen, som er en hyppig benyttet teknikk i scenarieprosesser.

## Hva skjer?

Vi kan tenke på isfjellet som et bilde på en organisasjons virkelighet. Første lag av is er den delen av isfjellet som ligger i dagen og som kan observeres. Det som kan observeres, er hendelser – begivenheter og endringer i organisasjonens virkelighet. *Observerbare hendelser* kan dreie seg om utviklingen innenfor et marked eller en bransje, om hva myndighetene foretar seg, om endringer i brukernes og kundenes adferd osv. For å identifisere hendelsene, stiller vi spørsmålet: *Hva skjer?*

Spørsmålet er et utgangspunkt for refleksjon. Svarene bør i de fleste tilfeller lede oss til å formulere nye spørsmål. Vi må med andre ord se på de tre nivåene som befinner seg under havoverflaten. Vi må forsøke å få innsikt i de ni tiendedelene av organisasjonens virkelighet som ikke umiddelbart trer frem for oss. Med denne innsikten kan vi danne oss bilder av flere mulige fremtider.

At de tre nivåene ikke er umiddelbart synlige, betyr at vi må gjennom en tankeøvelse for å erkjenne, oppdage og forstå dem. Man sier gjerne at scenarieprosessen er en styrt eller tilrettelagt prosess, fordi det er utviklet teknikker og metoder for å tenke systematisk gjennom hva som kan ligge under vann. Målet er å belyse de skjulte lagene og avdekke eksisterende mønstre og strukturer, slik at man lettere kan forestille seg *nye* mønstre og strukturer. De nye mulige konstellasjonene beskrives, i fortellende form, gjennom *scenarier*.

## Hvorfor skjer det?

Nivået rett under vannoverflaten dreier seg om *hvorfor noe skjer*. Svaret på hvorfor noe skjer, kaller vi i scenarieterminologien for *drivkrefter*. En drivkraft er en ikke-konstant, dynamisk størrelse som har innflytelse på hvordan en organisasjon, en sektor eller et samfunn kan komme til å se ut i fremtiden. En vesentlig drivkraft er en samfunnsformende kraft, i motsetning til en trend, som har en mer flyktig karakter.

La oss se nærmere på forskjellen. Trender utspiller seg stort sett på overflaten. De varierer i intensitet, slik som vinden, og kan fort avløses av en ny trend, slik som når vinden skifter retning. En drivkraft, derimot, holder en bestemt retning til tross for påvirkningene på overflaten. Et isfjell har den egenskapen at det driver i en bestemt retning over en lengre periode. En drivkraft skaper endring, det gjør ikke en trend. En trend kan kun forlenges fremover dersom omgivelsene er stabile. Man bør være oppmerksom på at klassiske trendfremskrivninger ikke forholder seg til de underliggende drivkreftene.

En drivkraft er en enkel, fortettet forklaring på hvorfor visse hendelser inntreffer. Noen eksempler på vesentlige drivkrefter: Internasjonalisering, folks grunnleggende holdninger og verdimeslige forankring, økonomiske konjunkturer, nye teknologiske gjennombrudd.

## **Hvordan påvirker drivkreftene de ulike aktørene?**

Isfjellets tredje lag handler om å lete etter sammenhenger. Hva skjer når drivkreftene virker sammen - og hva skjer når de begynner å gjøre det på *helt nye måter*? Nøkkelspørsmålet blir: *Hvordan påvirker drivkreftene de ulike aktørene?*

Drivkreftene opptrer sjelden alene. Drivkreftene må ofte nettopp forstås som deler av komplekse, bevegelige mønstre. Det er mønstrene snarere enn enkeltstående drivkrefter som forklarer kompliserte hendelser og utviklingsforløp, og det er mønstrene som skaper våre mentale bilder av verden. I nyere scenarielitteratur legges det vekt på at menneskelig adferd og handlinger er styrt av mentale bilder. Noe forenklet er mentale bilder i denne sammenheng individuelle og kollektive oppfatninger om de mønstre som spiller en viktig rolle i en organisasjons virksomhet.

Utfordringen i scenarieprosesser er å synliggjøre de mentale bildene og gjøre det mulig å endre dem. Gode scenarier utløser nye erkjennelser og får oss til å tilpasse våre mentale bilder i tråd med betydningsfulle endringer. Kartene på Columbus tid, som var uttrykk for det rådende verdensbildet på 1400-tallet, kunne ikke brukes til å oppdage Amerika. Oppdagelsen av Amerika skjedde til tross for datidens ekspertise, og den betydde selvfølgelig at verdenskartene måtte tegnes på nytt. En scenarieøvelse innebærer nesten alltid at våre mentale bilder i større eller mindre grad må justeres i forhold til virkeligheten.

Spørsmålet om hvordan drivkreftene virker sammen, kan ikke forstås uavhengig av hvor vi leter og hvilken arena scenarieøvelsen tar sikte på å si noe om. Det kan være tale om en større samfunnsarena - hvis et bestemt samfunnsområde er utgangspunkt for analysen. Det kan dreie seg om en markedsarena - hvis en næring eller bransje er i brennpunktet. Det kan også handle om en organisasjonsarena – hvis vi er interessert i en bedrift eller en enkelt institusjon.

## Hvilke implikasjoner har dette for oss?

På det fjerde nivået prøver vi å forstå de underliggende *årsakene* til mønstrene. Finnes det strukturer som kan forklare at det danner seg varige mønstre av samvirkende drivkrefter? Kan vi identifisere de kritiske faktorene som styrer de ulike aktørenes adferd og handlingsmønstre? I tilfelle er vi på sporet av de realiteter og muligheter som kan komme til å påvirke oss selv mest på godt og vondt i fremtiden, og vi har også funnet hoveddimensjonene i de nye fremtidsbildene. Vi spør derfor: *Hvilke implikasjoner har dette for oss?*

I scenarieprosesser er det vanlig å legge til grunn at aktørene handler rasjonelt innenfor sitt eget perspektiv. Eller sagt på en annen måte: Aktører handler ut fra bestemte mentale bilder, som igjen bygger på en bestemt samfunnslogikk. Når vi lager fremtidsbilder, konstruerer vi scenarier rundt *nye* mulige former for logikk. Vi sier gjerne at vi lager scenariestrukturer. En scenariestruktur kan sammenlignes med grunnmuren på et hus. Scenariestrukturen er scenariets bærende konstruksjon. Men hvordan finner vi byggeklossene til scenariegrunnmuren?

Scenariegrunnstrukturen settes sammen ved hjelp av de kritiske drivkreftene for bransjen eller det samfunnsområde vi ønsker å lage scenarier for. Det som kjennetegner de kritiske drivkreftene, er at de er kombinasjoner av *stor usikkerhet* og *stor betydning*. I scenarielitteraturen skjelner man mellom sikre og usikre drivkrefter. Med en sikker drivkraft mener vi en kjede av hendelser og faktorer som vi mener det er rimelig å anta blir en realitet. En usikker drivkraft er en drivkraft som vi vet mindre om, og som vi ikke kjenner utfallet av.

Når vi har bygget en scenariegrunnmur, kan vi gå videre ved å fylle ut scenariet med beskrivelser av ulike samfunnsområder, rammebetingelser, aktører, brukere, kunder og samarbeidspartnere. Scenarier er fortellinger og har gjerne en *litterær* form. Ofte kan de også gis et slående visuelt uttrykk. Selve scenariebyggingen er *rasjonell*, selv om det finnes ulike måter å bygge scenarier på. Scenarieutvikling er en analytisk øvelse i den forstand at den baserer seg på aktørenes subjektive, men rasjonelle handlingsmønstre. Scenarieutvikling er på den annen side en *kreativ* øvelse i den forstand at det handler om å tenke gjennom og skape nye og annerledes perspektiver.

Felles for gode scenarier er at de er *internt konsistente*, *plausible* og *relevante*. At scenariet er internt konsistent, betyr at det følger en klar indre logikk, der scenariegrunnstrukturen danner grunnlaget for det som skjer. At scenariet er plausibelt, innebærer at scenariet er godt fundert og at det går an å forestille seg hendelsene som er beskrevet. Og til slutt, at scenariet er relevant, betyr at det retter oppmerksomheten mot vesentlige forhold i organisasjonens virkelighet og at det bidrar til en mer treffsikker strategisk tenkning.

## Oppsummering

Vi utarbeider scenarier ved å stille fire grunnleggende spørsmål:

- Hva skjer?
- Hvorfor skjer det?
- Hvordan påvirker drivkreftene de ulike aktørene?
- Hvilke implikasjoner har dette for oss?

Scenarier beskriver mulige fremtidige handlingsrom. Scenarier gir en oversikt over en virkelighet preget av hurtige endringer, stor usikkerhet og høy grad av kompleksitet. Vi lager ikke scenarier for å spå om fremtiden. Det er ikke meningen å gi et korrekt, nøyaktig svar på hvordan fremtiden vil arte seg. Det er ikke mulig. Poenget er å skaffe seg bedre navigeringsevne og større strategisk handlingsberedskap allerede i dag! Isfjellet er farlig når det ikke er forstått. Vi kan ta lærdommen av den uoppmerksomme kapteinen på Titanic - vi må innrette oss slik at vi ikke står hjelpeløse på dekk når skipet driver mot ismassene.

*Artikkelen ble opprinnelig publisert på forskning.no, Forskningsrådets hjemmesider og i Teknisk Ukeblad.*