

Framtidsfixarna

MAGNUS BERGQUIST är
fil.dr i etnologi och arbetar på
Viktoriainstitutet i Göteborg.

FRAMTIDEN I HTML

U ngefär en gång varannan vecka dimper det ner en e-post i min inbox från Carol Coletta på *Business Thinkers Group*. Företaget skickar ut detta nyhetsbrev gratis för att locka nya kunder till sin konsultverksamhet i framtidsbranschen, och för att väcka intresse och göra reklam för det de har att erbjuda. Nu, skriver Carol, kan jag få *Trends Digest* ("Your first, fast look at what the business world will be talking about") i HTML-format och därmed möta framtidsprofetiorna i mer njutbar layout.

Business Thinkers Group är ett i en lång rad nya typer av företag som säljer omvärldsanalyser och framtidsprofetior. De säljer känslan av att ha kontroll över framtiden i en värld vilken beskrivs som av turbulent och snabbt föränderlig. Förutsägelser om framtiden har blivit en vara som förpackas och säljs i exklusiva och inbjudande etuier. Så blir den åtråvärd för kunder som navigerar och konkurrerar i en affärsvärld som upplevs som kaotisk och oöverblickbar. Genom att hålla sig uppdaterad om det senaste i trendväg, från strategiska partneravtal som slutits mellan aktörer på marknaden till nya strömningar inom till exempel klädmode, heminredning och matlagning, kan marknadens aktörer skapa framtidsberedskap. Så har det skapats en ny bransch som snabbt expanderar. I boken *Witchdoctors* (Micklethwait & Wooldridge 1996) avslöjas världen av management- och strategikonsulter som den globala industri den är, men visar samtidigt på det intresse för framtidsstolkare som faktiskt finns och som kräver sin förklaring.

Det finns ingen enkel förklaring till det växande behovet av inblick i framtiden. En av orsakerna är ökad tillgång till kunskaper, och avregleringar av ansvar som tidigare till-

handahållits av samhället, vilket blottar individer och grupper för den värld där människor, varor, tjänster, arbetstillfällen, pengar och värdepapper rör sig i en aldrig sinande ström. Privatpersoner sysslar mer med placeringar i fonder och aktier. Fler blir ekonomiska aktörer och tvingas därmed att försöka hantera individuella risker. Paradoxen är att ökad kunskap (eller rättare sagt tron på betydelsen av kunskap) i sin tur föder ett begär efter mer kunskap för att verifiera eller falsifiera det man tror sig veta, önska eller frukta. Sådana förändringar gör att människor upplever sig vara beroende av snabba uppdateringar av information. Riskhantering handlar inte bara om att forma sitt liv för att undvika befintliga risker i omvärlden (jfr Beck 1992). Det handlar också om bedömning av framtida risker: att jag lever ett gott liv i dag är ingen garanti för att jag kommer att ha ett gott liv i morgon. Förändringar och hot kan komma snabbt och ofta från ett oväntat håll.

I affärsverksamhet blir detta viktigt. Marknader förändras i allt snabbare takt. Eftersom det är så många som slåss om samma affärsområden blir kunskapen om hur man först skapar eller tar sig in i ett nytt affärsområde viktig. Även en kort tidsvinst kan ge enorma konkurrensfördelar. Förmågan att snappa upp trender och utveckla dessa till något som går att tjäna pengar på, ger fördelar gentemot konkurrenterna eller gör det möjligt att exploatera ett utforskat område (jfr Dixon 1998). Först ut på en ny marknad anses av många vara den viktigaste konkurrensfördelen.

Millennieskiftet är kantat av företagsfusioner och -köp. Tankar om en både accelererande och hårdnande konkurrens gör framtiden till det symboliska rum där slagen om vem som ska bli vinnare avgörs.

Web-företag, som bara för några år sedan bestod av tre tonåringar i ett pojkrum, är nu ledande aktörer på en alltmer globaliserad marknad, där avancerad teknologiutveckling, nya nätbaserade tjänster och smarta företagsköp ska göra dessa informationssamhällets vinnare världsledande inom sin nisch. Men här finns också de IT-miljonärer som förlorade allt över en natt. En återkommande förklaring är att de inte lyckades tolka förändringarna tillräckligt snabbt och agera utifrån de nya förutsättningarna (t.ex. Fahey & Randall 1998). Detta ger framtidens uttolkare en nyckelposition eftersom de har (eller i varje fall säger sig ha) kunskapen om hur dagens händelser, trender och förändringar kommer att påverka våra liv i framtiden.

Som etnologer älskar att påpeka är detta fenomen inte nytt. Historiskt sett tycks sådana människor eller varelser som har tillgång till världar eller dimensioner av verkligheten som andra inte når, alltid ha intagit en särställning i samhället och utövat en särskild sorts makt: schamaner, orakel, spåkvinnor. Man skulle kunna se dagens konsulter i framtidsbranschen som sentida ättlingar till bondesamhällets kloka gubbar och gummor som tolkade tydor och förutsade skördevädret. Deras förmåga har alltid varit förknippad med särskilda egenskaper som är få förunnade vilket ger dem en exklusivitet som i sin tur kan användas för att utöva makt och generera värden.

SKRIVA FRAM TIDEN

Framtidskonsulterna lever på att tolka nuet och förutsäga framtider. Men för att skapa ett behov måste de först konstruera samtiden som osäker och föränderlig. Här

har tanken om "den nya ekonomin" kommit att bli ett slagkraftigt, både allomfattande och intetsägende, begrepp. Ett ofta refererat exempel är Kevin Kellys bok *New Rules for the New Economy. 10 Ways the Network Economy is Changing Everything*. Här trumpetar den nya ekonomins lagar ut i gälla toner:

Forget supply and demand. Forget computers. Today communication, not computation, drives change. Commerce is rushing into a world where connectivity is everything and where old business know-how means little. In this new order, success flows primarily from understanding networks, and networks have their own rules. (Kelly 1998)

Kelly argumenterar för att kommunikationen i sig och de nya kanalerna för kommunikation är centrala i den nya ekonomin. Eller som det formuleras i boken: kommunikation *är* ekonomin. Datorer och annan sofistikerad informationsteknologi är bara uttryck för tendenser som antyder en betydligt mer genomgripande förändring som sker under ytan: övergången från ett industri- till ett nätverksamhälle. Den nya ekonomin är global, icke materiell och uppkopplad.

Lika viktigt som att beskriva samtiden som osäker och svårbegriplig, är att få de egna framtidsstolkningarna att "slå in". Ett av de mer omskrivna trendoraklen är Faith Popcorn som med sitt företag *Brain-Reserve* gjorde sig känd som en trovärdig siare genom att i slutet av 1970-talet förutsäga flera av det kommande decenniets stora trender. I början av 1990-talet utkom boken *Popcornrapporten* (Popcorn 1991). I boken beskrivs till exempel familjernas flykt från det offentliga livet till hemmen. Scenariot, som lanserades i slutet av 1970-talet, fick namnet "cocooning" och blev allmänt känt och använt långt utanför sty-

relserum, konsultfirmor och annonsbyråer. I kommersiella termer handlade det om att få syn på den växande marknaden för vindsvåningar, exklusiv heminredning, köksattiraljer, jaccuzibadkar och vardagselektronik som skulle komma att fylla 1980-talets heminredningstidningar och butikshyllor. Faith Popcorn blev känd och erkänd som framtidsorakel – hon fick ju rätt.

Popcornrapporten är till stor del ett tillbakablickande på tidigare spådomar. Faith Popcorn beskriver gamla framtidsprofetior som (naturligtvis) slagit in och kommer med efterhandsförklaringar till varför så skedde. Det hela ger en känsla av att Popcorn har kontroll. Det är tillräckligt mycket av igenkännande för att man ska ta framtidsvisionerna på allvar samtidigt som de är tillräckligt vaga för att kunna framstå som träffsäkra tio år senare.

Mycket av diskussionerna om livsstil och trender har handlat om i vilken grad de representerar och förklarar människors liv (Mörck 1998). För framtidskonsulterna är syftet annorlunda. Det handlar om i vilken utsträckning de kan paketera och bli kända på sina uttolkningar. Det viktiga är inte trendernas teoretiska underbyggnad, utan i vilken utsträckning de faktiskt fungerar.

SCENARIOPLANERINGENS KULTURHISTORIA

Framtidsuttolkarna bygger sina analyser på en rad olika metoder av vilka scenarioplaneringen tycks växa alltmer i popularitet.¹ Förenklat går scenarioplaneringsmetoden ut på följande: sök händelser som sticker ur, förklara orsakerna bakom dem, beskriv framtidsscenarier baserade på orsakerna. Slutprodukten är ofta en eller

När denna hemsida med adress guru.nu dokumenterades för något år sedan var den avsedd som ett skämt. I dag används samma web-adress för att förmedla innehållet i nättidningen Guru som "skriver om människor, affärsidéer och livet i internetålderns samhälle".

flera suggestiva historier om framtida samhällen, företag, konsumentgrupper eller fenomen.

Scenarioplaneringsmetoden har en förvånansvärt lång historia. Den skapades tiden efter andra världskriget som en metod för militär planering. Baserat på olika krigsscenarier utvecklade bland annat amerikanska flygvapnet strategier för att kunna förutsäga fiendens rörelser och handlingar (Heijden 1996).

På 1960-talet lyftes erfarenheterna från det militära över till affärsvärlden (Ring-

land 1998, Schwartz 1996). Innan scenarioplanering började användas i organisationer var det dominerande konceptet att försöka formulera företagets mål och sedan kontrollera omvärlden så att den valda strategin slog in på önskvärt sätt. Men detta, menar scenarioplanerarna, kan få ödesdigra konsekvenser. Den egna verksamheten är alltid beroende av externa faktorer som inte går att kontrollera. Med globalisering och modernisering framstår ett förenklat tänkande om orsak och verkan som än mer osäkert än tidigare. Sce-

narioplanering blir en tankemodell för att navigera i kaos snarare än att strukturera sin verksamhet enligt en tydligt definierad agenda med klara mål. Tänkandet kring framtiden tycks i detta sammanhang vara på väg från ett "trolighetsscenario" till ett "möjlighetsscenario" (Heijden 1996).

Scenarier är berättelser som ger möjlighet att utveckla strategiska visioner. Berättandet kommer i fokus och kompletterar den formella analysen med dess tabeller och diagram. Scenarioplanering liknar därför på många sätt science fiction och det finns flera exempel på sf-filmer med tydlig influens av scenarioplaneringsmetoder: vad skulle hända om en komet hotade att förrinta jorden (*Deep Impact*); om marsianer bestämde sig för att invadera planeten (*Mars Attacks*); om androider plötsligt beslutade sig för att vända sina krafter mot sina skapare (*Bladerunner*).

TA MAKTEN ÖVER FRAMTIDEN

Många framtidsföretag arbetar som konsulter mot stora företag. Ett företag har ett problem eller står inför ett avgörande vägskäl där det måste välja vissa satsningar och välja bort andra. Den "enklaste" formen är omvärldsbevakningen där ett visst område specialbevakas (t.ex. att ha koll på teknikutveckling inom IT-branschen) för att se vad konkurrenterna har för sig. Mer avancerat är att läsa av mer svårtydda förändringar och se affärsidéer i dessa.

Framtidsförutsägelsernas popularitet kan förklaras genom att de vidgar tanke- rummet och ger incitament för handling. Även om de visar sig vara fel gör bruket av metoderna att känsligheten för att läsa av förändringar och dess orsaker ökar. Det sker en förskjutning från ett kyligt redovisande av fakta till "den goda berättelsen"

som den dominerande kommunikationsformen. Organisationsteoretikern Karl Weick förklarar styrkan i berättandet på följande sätt:

A good story holds disparate elements together long enough to energize and guide action, plausibly enough to allow people to make retrospective sense of whatever happens, and engagingly enough that others will contribute their own inputs in the interest of sensemaking. (Weick 1995:61)

De stora statistiska marknads- och konkurrentundersökningarna till trots handlar framtidsförutsägelserna också en hel del om enskilda personers känsla för att syntetisera en mängd kvalitativa källor i kombination med att ha känsla för vad som "ligger i tiden", och i framtiden. De som har fel glöms snabbt bort, medan de som kan göra anspråk på att faktiskt ha förutspått en trend, tendens eller förändring, blir omskrivna, kända och hyllade.

För att åter knyta an till temat om ett kulturhistoriskt perspektiv på framtiden – där den senaste framtiden ofta benämns "den nya ekonomin" – kan tre linjer tentativt plockas ut: 1. I ett förmodernt perspektiv finns redan framtiden. Den är bestämd (av ödet eller någon annan kraft). Man kan visserligen tolka olika spår som kan avslöja vad som är förborgat i framtiden och viss mån manipulera den, men möjligheterna är begränsade. 2. Ett modernt förhållningssätt till framtiden är att den är något människan skapar med vilja och kraft genom att peka ut mål, organisera resurser, och därefter helt enkelt bygga den framtid man vill ha. 3. I "den nya ekonomin" blir framtiden mer komplicerad och svårgripbar, både styrd av yttre krafter och formbar. Skärningspunkten mellan dessa är "strategin": det gäller att skapa en bra tolkningsmall för att kunna styra mot framtiden.

EPILOG

När jag skriver detta kommer en ny rapport från Carol Colettas Trends Digest. Tidigare har Carol pekat ut trender som väl ligger i linje med tankar om en ny ekonomi. Men nu är hon plötsligt tveksam. "Finns egentligen den nya ekonomin?", frågar hon. Tunga framtidsanalytiker som *Fast Company* och *Business 2.0* börjar revidera sina antaganden om nätverkens, de snabba innovationernas och den digitala kommunikationens genomgripande betydelse för samhällsförändringen. Carol funderar ett tag, och hittar i detta genast en ny trend: visst finns den nya ekonomin, och den senaste trenden är att också "mat-ter matters"!

NOT

¹ En annan vanligt förekommande metod för att tolka trender och tendenser är Delphi-metoden som bygger på att ett antal experter inom ett visst område intervjuas. Vanligt är också användandet av fokusgruppsintervjuer där en grupp människor, som väljs ut enligt vissa kriterier, får diskutera kring ett givet tema eller reagera på en produkt de får sig förevisade.

LITTERATUR

- Beck, Ulrich, 1992. *Risk Society. Towards a New Modernity*. London: Sage.
 Dixon, Patrick, 1998. *Futurewise. Six faces of global change*. London: Harper Collins.
 Fahey, Liam & Randall, Robert M. (eds.), 1998.

Learning from the Future. Competitive Foresight Scenarios. New York: John Wiley.

Heijden, Kees van der, 1996. *Scenarios. The Art of Strategic Conversation*. Chichester: Wiley.

Kelly, Kevin, 1998. *New Rules for the New Economy. 10 Ways the Network Economy is Changing Everything*. London: Fourth Estate.

Micklethwait, John & Wooldridge, Adrian, 1996. *The Witchdoctors. Making Sense of the Management Gurus*. New York: Times Books.

Mörck, Magnus, 1998. *Spel på ytan. En bok om livsstilar*. Göteborg: Skrifter från Etnologiska föreningen i Västsverige 27.

Popcorn, Faith, 1991. *Popcornrapporten*. Stockholm: Bokförlaget Trevi.

Ringland, Gill, 1998. *Scenario Planning. Managing for the Future*. Chichester: John Wiley & Sons.

Schwartz, Peter, 1996/1991. *The Art of the Long View. Planning for the Future in an Uncertain World*. New York: Currency Doubleday.

Weick, Karl E., 1995. *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage.

SUMMARY

Future Wizards

The paper deals with sensemaking about the future in the form of a growing business of trend analyses and scenario planning companies. The idea of "a new economy" is associated with turbulence and complexity in economic life, which opens up for a need for pointers towards plausible and strategic relevant futures scenarios. In order to become successful scenario planners first have to describe the present as unstable and then present their interpretation of future scenarios as possible or strategically relevant for their customers. Management sensemaking is thereby changed from formal analyses (based on tables and figures) to narrative visions in the form of intriguing stories. The good story-tellers become the management gurus in the new economy.