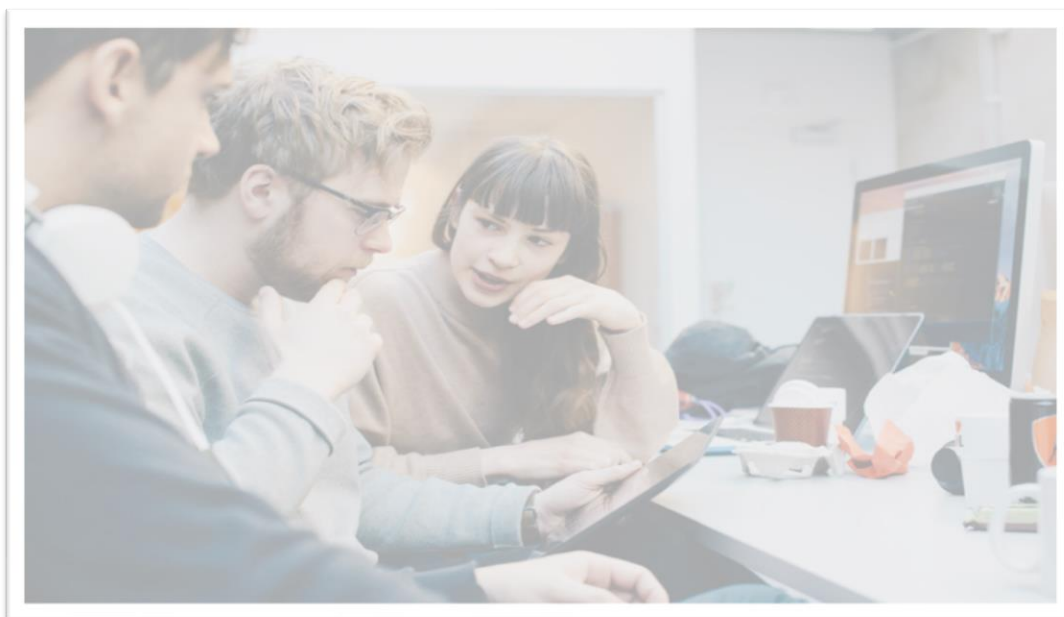


## Omvärldsanalys på lång sikt: Övningar för att föra dialog om olika framtider



## Innehåll

<b>Omvärldsanalys på lång sikt: Övningar för att föra dialog om olika framtider .....</b>	<b>1</b>
Vad är framsyn? .....	3
Utgångspunkt för metodval och övningar .....	3
Mer information.....	4
Översikt övningar för att skapa beredskap för olika framtider .....	5
Så här beskriver vi övningarna!.....	6
1. Övningar för att förstå omvärlden.....	6
1. Ta med en sak.....	6
2. Megatrendernas påverkan.....	7
3. En megatrends konsekvenser .....	8
4. Designfiktion.....	9
5. Regionala innovationer och initiativ.....	11
6. Koppla innovationer och initiativ till megatrender.....	11
7. Framtidsmatris .....	12
8. Skapa en önskad framtid – framtidsmatris.....	13
2. Övningar för att utveckla scenarier .....	15
1. Scenariokors: Fyra alternativa framtidslandskap.....	15
2. Formulera scenariets förutsättningar.....	16
3. En vanlig dag 2050.....	17
4. Personas 2040.....	18
5. Hur uppstod förutsättningarna? 2050-2020 .....	19
6. Backcasting 2040-2020.....	20
7. Svarta svanar .....	20
8. Scenarietroll – hänger världen ihop?.....	21
9. Storytelling: En person som föds år 2000.....	22
10. Gestaltning: Gör ett kort rollspel.....	22
3. Övningar från att diskutera scenariernas påverkan .....	24
1. Svaga signaler.....	24
2. Från scenarier till strategier .....	25
4. Övningar för policyutveckling.....	27
1. Experimentlabb.....	27

## Vad är framsyn?

I följande underlag presenterar vi framsynsövningar. Med framsyn avses en process där deltagarna använder **systematiska** och **delaktiga övningar** för att samla in information om den framtida utvecklingen och skapa visioner på medellång och lång sikt. Syftet med framsynsarbete är att i strategiutveckling skapa beredskap och förståelse för samhällsförändringens osäkerhetsfaktorer. Målet är således att öka kunskapen om **möjliga framtider** (till skillnad från en framtid) på medellång- och lång sikt.

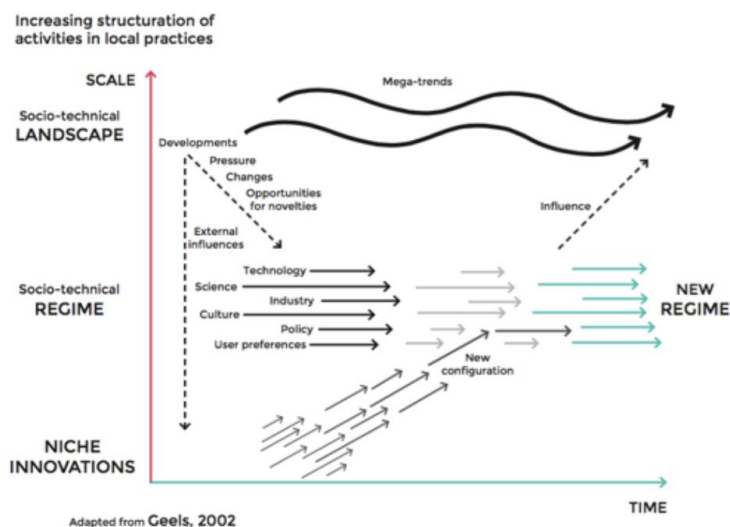
Det unika med framsyn är att det handlar om **omvärldsanalys på lång sikt**, såsom 2050. De övningar som presenteras i följande underlag är således anpassade till detta tidsperspektiv. Flera av övningar kan emellertid användas för strategiutveckling i ett kortare tidsperspektiv. Det handlar bland annat om övningar för att förstå viktiga trender för exempelvis scenario- och strategiutveckling. Övningar finns också för att hjälpa till att sätta sig in i möjliga framtider.

## Utgångspunkt för metodval och övningar

I *Region 2050* (se textruta nedan) har vi utgått från modellen *transition management* (omställningsledning). Denna ansats har utgjort ett ramverk för att diskutera förändringar i en komplex värld. Modellen utgår från att förändringar sker på tre nivåer:

- **Megatrender (landscape)**: Stora övergripande socio-teknologiska förändringar som påverkar hur vi uppfattar världen runt omkring oss och hur vi agerar – inom politik, miljö, arbete, livsstil med mera. Megatrendernas övergripande påverkan är svårfångad, men vi vet att de finns och att de förr eller senare får väldigt stor påverkan på hela samhället.
- **Verksamhetens praktik (regime)**: Handlar om verksamheten inom samhällets alla institutioner – regler, praxis och rådande förhållningssätt. Denna nivå kanske inte alltid *vill* eller *kan* förändras eller till och med inte *ska* förändras för snabbt.
- **Innovationer och initiativ (niche innovations)**: Innovationer, eller lokala initiativ, inom ett smalare fält som skapar stor påverkan på verksamhetens praktik.

**Figur 1. Modell *transition management* (omställningsledning)**



Modellen har främst använts för att förstå *teknologisk transition* och visar hur verksamhet gärna strävar efter att fortsätta i samma riktning, men *megatrender* och *innovationer och initiativ* tvingar *verksamhet* till förändring och en ny praktik.

### Mer information

Mer information om arbetssätt samt organisationer och personer som kan genomföra övningar:

Reglab, Region 2050, <http://www.reglab.se/projekt/region-2050/>

#### Region 2050

Region 2050 är en stor Reglab-satsning för att öka kunskapen om framsynsmetodik och omvärldsanalys på lång sikt. Satsningen har pågått under 2017 och 2018.

Syftet har varit att skapa en ökad beredskap för samhällsförändringar hos Reglabs medlemmar. Dels genom att veta mer om vad som är på gång inom olika sakområden – som framtidens hälsa, de nya jobben, livsstil, mobilitet mm – dels genom en breddad kunskap om planeringsmetoder.

Ett hundratal personer har deltagit i seminarier och workshopar i olika grupper. Samtidigt har ett parallellt arbete pågått för att integrera de nya metoderna inom varje organisation.

Deltagare i Tillväxtverkets projektgrupp inom Region 2050 har varit:

- Anna Ebenmark, Regionalt tillväxtarbete
- Aslög Odmark, GD Stab
- Ewa Andersson, Miljö och innovation
- Isaac Karlsson, Regional näringslivsutveckling
- Sigrid Hedin, Analys

I stort sett samtliga regionalt utvecklingsansvariga aktörer har medverkat i Region 2050. Det finns därmed personer i dessa organisationer som är väl insatta i genomförandet av övningarna.

#### Se även:

Demos Helsinki, <https://www.demoshelsinki.fi/en/>

SVID, Innovationsguiden - Användardriven innovation i offentlig sektor, <http://www.svid.se/sv/Om-SVID/Vad-vi-gor/Avslutade-projekt-och-aktiviteter/Innovationsguiden---Anvandardriven-innovation-i-offentlig-sektor/>

## Översikt övningar för att skapa beredskap för olika framtider

Med utgångspunkt i övningarnas syfte, presenterar vi övningarna uppdelat på **fyra huvudområden** (se figur 2). Det handlar om övningar med syfte att:

1. Förstå omvärlden, det vill säga skapa en förståelse för hur megatrender, innovationer och initiativ påverkar organisationers verksamhet.
2. Utveckla scenarier
3. Diskutera scenariers påverkan
4. Utveckla policy, till exempel experimentera med möjliga förändringar av nationell och regional praktik.

**Figur 2. Övningar för att skapa beredskap för olika framtider**

			
1. Förstå omvärlden	2. Utveckla scenarier	3. Scenariers påverkan	4. Policyutveckling
<p>Övningar inriktade på att:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• öppna sinnet och tänka framåt</li> <li>• lägga en grund för scenarioarbete</li> <li>• skapa förståelse för viktiga trender, drivkrafter och omvärldsförändringar</li> <li>• koppla innovationer och initiativ till megatrender</li> </ul>	<p>Övningar inriktade på att:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• utforska möjliga framtider</li> <li>• skapa prototypscenarier</li> <li>• använda backcasting för att studera hur olika utvecklingsområden påverkas av möjliga händelser, både i en nära och mer avlägsen framtid.</li> </ul>	<p>Övningar inriktade på att:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• färdigställa scenarier</li> <li>• diskutera hur alternativa framtider påverkar olika organisationer</li> </ul>	<p>Övningar inriktade på att:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fördjupa diskussionen om organisationens roll i framtiden och möjligheterna att påverka utvecklingen inom olika sakområden</li> </ul>
1. Ta med en sak	1. Fyra alternativa framtidslandskap	1. Svaga signaler	1. Experiment-labb
2. Megatrendernas påverkan	2. Formulera förutsättningarna	2. Från scenarier till strategier	
3. Megatrend: Urbanisering	3. En vanlig dag 2050		
4. Designfiktion	4. Personas 2040		
5. Regionala innovationer och initiativ	5. Hur uppstod förutsättningarna? 2020-2050		
6. Koppla innovationer och initiativ till megatrender	6. Backcasting 2020-2040		
7. Framtidsmatris	7. Svarta svanar		
8. Skapa en önskad framtid - framtidsmatris	8. Scenarietroll - hänger i världen ihop?		
	9. Storytelling: En person som föds år 2000		
	10. Gestaltning: Gör ett kort rollspel		

## Så här beskriver vi övningarna!

I underlaget beskriver vi övningarna enligt följande upplägg och basinformation. Det alternativ som är relevant för övningen är markerat med **fet stil**.

<b>Syfte</b>	Kort beskrivning av övningens syfte
<b>Output</b>	Kort beskrivning av övningens resultat
<b>Typ av övning</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kom igång</li><li>• Inspiration för att sätta sig in i en annan värld</li><li>• Strategisk utveckling</li></ul>
<b>Användningsområde Tillväxtverket</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Löpande omvärldsbevakning</li><li>• Omvärldsanalys</li><li>• Strategisk verksamhetsutveckling (t ex VP-arbete)</li><li>• Insatsutveckling (t ex Ännu Mera Nytt)</li></ul>
<b>Tidsåtgång</b>	X minuter
<b>Processledarnivå</b>	Erfaren / Ganska erfaren / Oerfaren beträffande framsyn
<b>Förkunskaper</b>	Ingen förkunskap om framsyn / Förkunskap om framsyn hos deltagarna
<b>Grupptyp</b>	Ny grupp / Befintlig grupp
<b>Genomförande</b>	Mingelövning / Gruppövning (6-8 personer) / Individuell övning / Parövning
<b>Material/mötesredskap</b>	
<b>Möblering</b>	
<b>Funktionärer</b>	Ja / Nej

### Så genomför du övningen!

### Reflektion kring övningen

### Då har vi använt övningen

## 1. Övningar för att förstå omvärlden

### 1. Ta med en sak

<b>Syfte</b>	Väcka tankar samt skapa dialog om framtiden!
<b>Output</b>	Genom dialog ringat in viktiga frågor för framtiden som är viktiga att ta vidare i andra övningar eller arbete
<b>Typ av övning</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Kom igång</b></li><li>• <b>Inspiration för att sätta sig in i en annan värld</b></li><li>• Strategisk utveckling</li></ul>
<b>Användningsområde Tillväxtverket</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Löpande omvärldsbevakning</b></li><li>• Omvärldsanalys</li><li>• Strategisk verksamhetsutveckling (t ex VP-arbete)</li><li>• Insatsutveckling (t ex Ännu Mera Nytt)</li></ul>
<b>Tidsåtgång</b>	15 minuter
<b>Processledarnivå</b>	Erfaren processledare / <b>Ny processledare</b>
<b>Förkunskaper</b>	<b>Ingen förkunskap om framsyn</b> / Förkunskap om framsyn
<b>Grupptyp</b>	<b>Ny grupp / Befintlig grupp</b>
<b>Genomförande</b>	Gruppövning / Individuell övning / <b>Parövning</b>
<b>Material/mötesredskap</b>	Ev. kamera för dokumentation av saker
<b>Möblering</b>	i.a.
<b>Funktionärer</b>	Ja / Nej

### Så genomför du övningen!

- Berätta om en sak som symboliserar framtiden för dig!

### Reflektion kring övningen

- Bra incheckningsövning.
- Enkel övning för att starta dialog kring framtid
- Inte lämplig i VP-process.

### Då har vi använt övningen:

## 2. Megatrendernas påverkan

<b>Syfte</b>	Föra dialog kring hur megatrender bidrar till förändringar som kan komma att märkas i din region / verksamhet. Koppla megatrender till verksamhets praktik (se figur x. Modell transition management)
<b>Output</b>	En beskrivning av en megatrends inflytande på samhällets olika strukturer
<b>Typ av övning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Kom igång</b></li> <li>• Inspiration för att sätta sig in i en annan värld</li> <li>• <b>Strategisk utveckling</b></li> </ul>
<b>Användningsområde Tillväxtverket</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Löpande omvärldsbevakning</li> <li>• <b>Omvärldsanalys</b></li> <li>• Strategisk verksamhetsutveckling (t ex VP-arbete)</li> <li>• Insatsutveckling (t ex Ännu Mera Nytt)</li> </ul>
<b>Tidsåtgång</b>	20 minuter + 20 minuter dialog
<b>Processledarnivå</b>	<b>Erfaren processledare</b> (Strategiutveckling) <b>Ny processledare</b> (Kom igång)
<b>Förkunskaper</b>	<b>Ingen förkunskap om framsyn (inspirationsföreläsare)</b> / Förkunskap om framsyn
<b>Grupptyp</b>	<b>Ny grupp</b> / Befintlig grupp
<b>Genomförande</b>	<b>Gruppövning</b> / <b>Individuell övning</b> / Parövning
<b>Material/mötesredskap</b>	Megatrendsmatris
<b>Möblering</b>	i.a.
<b>Funktionärer</b>	Ja / Nej

### Så genomför du övningen!

A: Skriv ner minst tre saker på var sin post-it hur förändringarna kan komma att märkas i din region / din organisation / verksamhet!

Fäst på ett passande tema (ekonomiska, politiska, sociala, teknologiska förändringar).

Berätta för de andra i gruppen!

B: Vilken typ av **spänningar**, **konflikter** kan uppstå på grund av förändringarna?

Skriv ner minst tre saker på var sin post-it!

Berätta för de andra i gruppen!

### Reflektion kring övningen:

- Fungerar bra för exempelvis politiker, högre tjänstepersoner, för att lyfta blicken och komma bort från sakfrågor.
- Ett sätt att få en koppling mellan befintligt arbete och framtiden när megatrenden kanske fått ännu större genomslagskraft i samhället.
- Stretcha hjärnan övning.
- Fungerar för att koppla befintliga kunskaper från dagligt arbete till att öppna tankarna och koppla till megatrender.
- Fungerar för strategiprocesser såsom RUS-arbete.
- Bra att bryta ned någonting abstrakt till konkret, men ändå få en bild av en helhet, möjliggör att både se positiva och negativa saker (nyanser).
- Går att koppla till en inspirationsföreläsare, men varning för att detta kan styra inriktningen på dialogen. Istället för en inspirationsföreläsare är ett tips att skicka ut 3-4 artiklar för läsning inför träffen för att bredda tänket.
- Utmanande övning, men ett sätt att vidga perspektiv och i de efterföljande reflektionerna går det att fundera på vad innebär detta för vårt arbete idag (strategiutveckling)
- Övningen tar tid. Erfarenhet från miniworkshop var att den tar lång tid med helt nya deltagare som inte hade jobbat så mycket med megatrender tidigare. Beräkna gärna 30 minuter för dialogen.
- Istället för att sortera inspel enligt ekonomiska, politiska, sociala, teknologiska förändringar, så går det att sortera inspel enligt Tillväxtverkets resultatområden.

### Då har vi använt övningen:

- Användes på workshop med enheten för regionalt tillväxtarbete och enheten för regional näringslivsutveckling, oktober
- Prövades på Reglab masterclass 11 december 2018

## Megatrendsmatris



### 3. En megatrends konsekvenser

<b>Syfte</b>	Lära sig att resonera kring påverkan från megatrender och möjliga framtider såsom befolkningsutveckling, uppskatta en befolkningskurva
<b>Output</b>	Tydliggör osäkerheter i samhällsförändringar samt att vi har olika uppfattningar och förståelse om framtiden
<b>Typ av övning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Kom igång</b></li> <li>• <b>Inspiration för att sätta sig in i en annan värld</b></li> <li>• Strategisk utveckling</li> </ul>
<b>Användningsområde Tillväxtverket</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Löpande omvärldsbevakning</li> <li>• <b>Omvärldsanalys</b></li> <li>• Strategisk verksamhetsutveckling (t ex VP-arbete)</li> <li>• Insatsutveckling (t ex Ännu Mera Nytt)</li> </ul>
<b>Tidsåtgång</b>	Ca 20-30 minuter inklusive diskussion
<b>Processledarnivå</b>	Erfaren processledare / <b>Ny processledare</b>
<b>Förkunskaper</b>	<b>Ingen förkunskap om framsyn</b> / Förkunskap om framsyn
<b>Grupptyp</b>	<b>Ny grupp</b> / Befintlig grupp
<b>Genomförande</b>	<b>Gruppövning</b> / <b>Individuell övning</b> / Parövning
<b>Material/mötesredskap</b>	OH-plast
<b>Möblering</b>	Öar
<b>Funktionärer</b>	Ja / Nej

#### Så genomför du övningen!

- Uppskatta befolkningsutvecklingen. Rita individuellt hur du tror att befolkningsutvecklingen kommer att se ut i din region. Använd OH-plast.
  - Kommer befolkningen öka eller minska över tid?
  - Vad påverkar utvecklingen?
  - Lägg kurvorna över varandra.
  - Diskutera i gruppen!

#### Reflektion kring övningen:

#### Då har vi använt övningen:



# UPPGIFT:

Uppskatta befolkningsutvecklingen i er region



## 4. Designfiktion

<b>Syfte</b>	Lära sig att öppna upp för tankar och resonera kring och utforska möjliga framtider med hjälp av påverkan av innovationer och initiativ (svaga signaler som kan få stort genomslag). Fokus på att länka <i>science fact</i> till <i>science fiction</i> samt koppla innovationer och initiativ till verksamhetspraktik (se figur x. Modell transition management)
<b>Output</b>	Skapat en framtidsbild som vi har fört dialog kring
<b>Typ av övning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Kom igång</b></li> <li>• <b>Inspiration för att sätta sig in i en annan värld</b></li> <li>• Strategisk utveckling</li> </ul>
<b>Användningsområde Tillväxtverket</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Löpande omvärldsbevakning</b></li> <li>• <b>Omvärldsanalys</b></li> <li>• Strategisk verksamhetsutveckling (t ex VP-arbete)</li> <li>• Insatsutveckling (t ex Ännu Mera Nytt)</li> </ul>
<b>Tidsåtgång</b>	Ca 45 minuter
<b>Processledarnivå</b>	Erfaren processledare / <b>Ny processledare</b>
<b>Förkunskaper</b>	<b>Ingen förkunskap om framsyn</b> / Förkunskap om framsyn
<b>Grupptyp</b>	<b>Ny grupp</b> / <b>Befintlig grupp</b>
<b>Genomförande</b>	<b>Gruppövning</b> / Individuell övning / <b>Parövning</b>
<b>Material/mötesredskap</b>	Designfiktion-berättelser, seriestrip
<b>Möblering</b>	
<b>Funktionärer</b>	Ja / Nej

### Så genomför du övningen!

- A. Utgå från en eller flera designfiktioner: bildsatta historier som presenterar intressanta innovationer/initiativ – små företeelser i dag, men som uppskalade kan få stor påverkan på samhället och verksamhets praktik (se figur x. Modell transition management)
  - Hur påverkas din region/organisation om förändringen slår igenom?
  - Vad händer? Vilka förändringar – politiska beslut, teknikskiften, attitydförändringar – behövs för att förändringen skulle få ett stort genomslag?
- B. Rita en seriestrip som beskriver den viktigaste förändringen.

- Vad hände?
- Vilka var aktörerna?

### Då har vi använt övningen:

- Diskuterades på Reglab masterclass 11 december 2018

### Designfiktion



**ODLA DITT EGET KÖTT**

med kostnadseffektivt producerat kött. Likt en mikro eller en brödrost kopplar du in ditt hemmalabb i väggen och börjar odla kött.

Hur kommer livsmedelsindustrin att hantera detta? Vad händer med landskapet runt omkring oss när det inte finns några djur?

Världens befolkning förväntas uppgå till nio miljarder år 2050. Om vi är så många, blir det omöjligt att producera och konsumera kött på samma sätt som vi gör i dag. Vi måste tala om framtiden av kött!

Kött som odlats från celler i ett laboratorium, kan ge ett hållbart och djurvänligt alternativ till uppfödning. Den första labbdodlade hamburgaren har redan tillagats.

Nu jobbar forskarna med det som kan vara verklighet 2050: att alla själva utan utsläpp eller djurhållning kan få obegränsat

### Seriestrip



### Hur skapar vi en egen designfiktion?

- Hitta innovationer eller initiativ inom ert tema. Något som är litet i dag, men som uppskalat kan leda till något omvälvande.
- Dra innovationen/initiativet till det mest extrema.
- Skapa en vara eller tjänst från er framtid. Visa i bild!
- Skapa en person som använder varan eller tjänsten. Visa i bild!
- Möjliga tidsperspektiv för att illustrera användning av innovationen/initiativet:
- Långsiktigt perspektiv – användning 2050
- Medellångt perspektiv – användning om 5-10 år
- Skapa en berättelse som tillsammans med bilderna förklarar ert koncept. Ge den ett namn!

### Reflektion kring övningen:

- Även om vi i övningen utgår från en konkret tjänst / vara / process (prototyp) är det viktiga att fokusera på berättelsen runt initiativet, såsom "vardagen" runtomkring tjänsten / varan/ processen.
- Som utgångspunkt går det att använda exempelvis en tidningsartikel som beskriver en ny upptäckt/innovation/initiativ.
- Viktigt att den nya varan/tjänsten/processen beskrivs ungefär som nedanstående exempel för att hjälpa deltagarna att komma igång med tankarna. Att "det nya" görs konkret genom att exempelvis hänvisa till en specifik bransch såsom livsmedelsindustrin och/eller till de miljömässiga aspekterna enligt nedan.
- Kan användas för provokation för att få igång ett samtal samt bli uppmärksammas om sitt eget tänkande.
- Övningen blir mer konkret om vi kopplar innovationen till ett verksamhetsområde/resultatområde/trendområde.
- Ganska svår övning, och svårt att vara riktigt framåtblickande. Detta kräver en samtalsledare som utmanar.
- Designfiktioner kan också vara ett verktyg i löpande omvärldsbevakning, då med syftet att spana efter "nya/kommande" innovationer och initiativ. Kan därmed ingå som input i exempelvis trendkort.

## 5. Regionala innovationer och initiativ

<b>Syfte</b>	Lära sig att fånga samt resonera kring svaga signaler
<b>Output</b>	Fördjupat innehållet i en framtidsbild
<b>Typ av övning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Kom igång</b></li> <li>• Inspiration för att sätta sig in i en annan värld</li> <li>• Strategisk utveckling</li> </ul>
<b>Användningsområde Tillväxtverket</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Löpande omvärldsbevakning</b></li> <li>• Omvärldsanalys</li> <li>• Strategisk verksamhetsutveckling (t ex VP-arbete)</li> <li>• Insatsutveckling (t ex Ännu Mera Nytt)</li> </ul>
<b>Tidsåtgång</b>	Ca 15 minuter
<b>Processledarnivå</b>	Erfaren processledare / <b>Ny processledare</b>
<b>Förkunskaper</b>	<b>Ingen förkunskap om framsyn</b> / Förkunskap om framsyn
<b>Grupptyp</b>	Ny grupp / Befintlig grupp
<b>Genomförande</b>	Gruppövning / <b>Individuell övning</b> / Parövning
<b>Material/mötesredskap</b>	-
<b>Möblering</b>	
<b>Funktionärer</b>	Ja / Nej

### Så genomför du övningen!

Beskriv en innovation eller ett initiativ från din region / organisation. En innovation/initiativ som är en liten företeelse i dag, men som kan få stor påverkan om den får ett större genomslag.

- Vad:
- Var:
- Varför intressant?
- Mer info:

### Reflektion kring övningen:

- Svårt att fånga upp "regionala innovationer och initiativ".
- Risk för otydliga inspel.

### Då har vi använt övningen:

## 6. Koppla innovationer och initiativ till megatrender

<b>Syfte</b>	Lära sig att fånga samt resonera kring svaga signaler Bygger vidare på övning 5 och 6. Koppla innovationer och initiativ till verksamhets praktik. Här förs diskussioner vidare till megatrender (se figur x. Modell transition management)
<b>Output</b>	Kopplat framtidsbilden till större utvecklingsmönster
<b>Typ av övning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kom igång</li> <li>• <b>Inspiration för att sätta sig in i en annan värld</b></li> <li>• Utveckling av befintligt arbete</li> </ul>
<b>Användningsområde Tillväxtverket</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Löpande omvärldsbevakning</li> <li>• <b>Omvärldsanalys</b></li> <li>• Strategisk verksamhetsutveckling (t ex VP-arbete)</li> <li>• Insatsutveckling (t ex Ännu Mera Nytt)</li> </ul>
<b>Tidsåtgång</b>	Ca 20 minuter
<b>Processledarnivå</b>	<b>Erfaren processledare</b> / Ny processledare
<b>Förkunskaper</b>	Ingen förkunskap om framsyn / <b>Förkunskap om framsyn</b>
<b>Grupptyp</b>	Ny grupp / <b>Befintlig grupp</b>
<b>Genomförande</b>	<b>Gruppövning</b> / Individuell övning / Parövning
<b>Material/mötesredskap</b>	Exempel på innovationer/initiativ, en megatrends-matris
<b>Möblering</b>	
<b>Funktionärer</b>	Ja / Nej

### Så genomför du övningen!

- Dela med dig av dina innovationer/initiativ. Koppla dem till megatrenderna i megatrends-matrisen:
  - "Vad har redan hänt?"
- Diskutera i gruppen!

### Reflektion kring övningen:

- Ett sätt att utveckla resonemangen kring designfiktionerna

### Då har vi använt övningen:

## 7. Framtidsmatris

<b>Syfte</b>	Lära sig att fånga samt resonera kring svaga signaler och utifrån denna diskussion ta fram olika scenarier som kan uppstå och definiera vägsål in i framtiden. Bygger vidare på övning 5 och 6.
<b>Output</b>	Scenario – illustrerat och skapat olika möjliga framtider.
<b>Typ av övning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kom igång</li> <li>• <b>Inspiration för att sätta sig in i en annan värld</b></li> <li>• <b>Strategisk utveckling</b></li> </ul>
<b>Användningsområde Tillväxtverket</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Löpande omvärldsbevakning</li> <li>• Omvärldsanalys</li> <li>• Strategisk verksamhetsutveckling (t ex VP-arbete)</li> <li>• <b>Insatsutveckling (t ex Ännu Mera Nytt)</b></li> </ul>
<b>Tidsåtgång</b>	Ca 30 minuter
<b>Processledarnivå</b>	<b>Erfaren processledare</b> / Ny processledare
<b>Förkunskaper</b>	Ingen förkunskap om framsyn / <b>Förkunskap om framsyn</b>
<b>Grupptyp</b>	Ny grupp / <b>Befintlig grupp</b>
<b>Genomförande</b>	<b>Gruppövning</b> / Individuell övning / Parövning
<b>Material/mötesredskap</b>	En framtidsmatris
<b>Möblering</b>	
<b>Funktionärer</b>	Ja / Nej

### Så genomför du övningen!

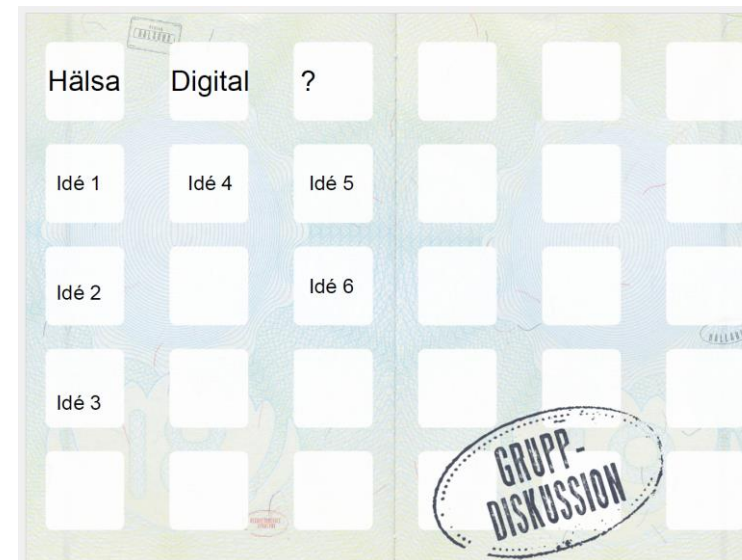
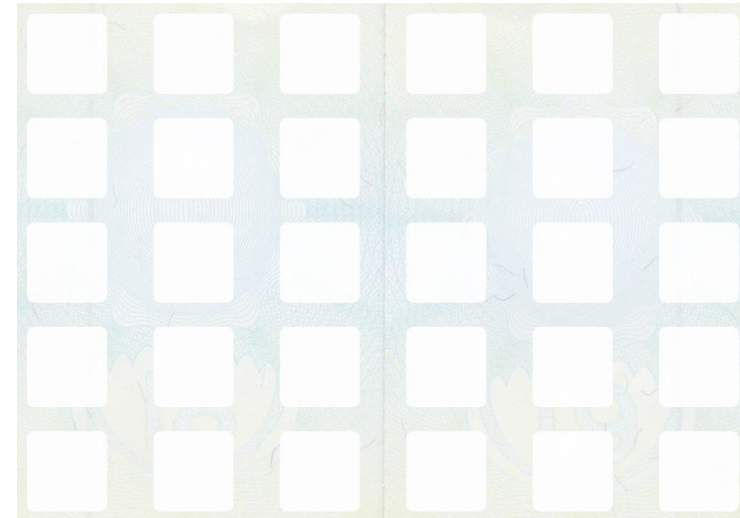
- Samla intressanta innovationer/initiativ som ni tror kan få betydelse i framtiden.
- Vilka passar ihop? Klustra dem i en framtidsmatris.
  - På kort sikt olika politiska beslut eller trender. Vad händer t ex om beslut A tas från idé 1 i kombination med beslut B utifrån idé 4?
- Namnge klustren/grupperna.

### Reflektion kring övningen:

- Ett sätt att utveckla resonemangen kring designfiktionerna

### Då har vi använt övningen:

Framtidsmatris



## 8. Skapa en önskad framtid – framtidsmatris

<b>Syfte</b>	Lära sig att skapa samt resonera kring möjliga framtider
<b>Output</b>	Scenarier som kan vidareutvecklas i andra övningar eller resoneras kring i strategisk verksamhetsutveckling.
<b>Typ av övning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kom igång</li> <li><b>Inspiration för att sätta sig in i en annan värld</b></li> <li><b>Strategisk utveckling</b></li> </ul>
<b>Användningsområde Tillväxtverket</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Löpande omvärldsbevakning</li> <li><b>Omvärldsanalys</b></li> <li>Strategisk verksamhetsutveckling (t ex VP-arbete)</li> <li>Insatsutveckling (t ex Ännu Mera Nytt)</li> </ul>
<b>Tidsåtgång</b>	Ca 45 minuter
<b>Processledarnivå</b>	<b>Erfaren processledare</b> / Ny processledare
<b>Förkunskaper</b>	Ingen förkunskap om framsyn / <b>Förkunskap om framsyn</b>
<b>Grupptyp</b>	Ny grupp / <b>Befintlig grupp</b>
<b>Genomförande</b>	<b>Gruppövning</b> / Individuell övning / Parövning
<b>Material/mötesredskap</b>	Framtidsmatris, löpsedel, karta eller liknande
<b>Möblering</b>	
<b>Funktionärer</b>	Ja / Nej

### Så genomför du övningen!

#### Steg 1

- Utgå från en färdig framtidsmatris, som innehåller ett tiotal relevanta variabler.
- Välj en variabel i varje kolumn. Kombinera dem till en möjlig och önskvärd framtid (inte dystopi, inte utopi).
- Utforska er framtid – hur ser livsstil, företagande, utbildning ut?
- Namnge er framtid.

#### Steg 2

- Skapa en löpsedel som beskriver en viktig händelse i er framtid alt. hur ser en platsannonser för ett arbete som finns i denna framtid.
- Visa fysiska förändringar i er framtid – rita till exempel in förändringar på en karta, ett kvarter, ett kontor.

#### Steg 3

- Gör en framtidsvernissage! Dela framtider med varandra.

### Reflektion kring övningen:

- Bra uppstartsövning att få ihop team.
- Övningen är ett snabbt sätt att utveckla scenarier samt ringa in olika händelser och utfall.
- Det är viktigt att exklusiva parametrar väljs ut, satsa på att ta fram parametrar i förväg och lägg vid behov till parametrar. Därmed kan du lägga kraft i dialogerna på att utveckla scenarier.
- Viktigt att belysa interna och externa tryck (PESTEC (politiska, ekonomiska, sociala, teknologiska, ekologiska förändringar), men C=competition kan behöva omformuleras.
- Går att göra en enklare matris med mindre information (se exempel nedan som testades den 11 december 2018).
- Sedan går det att koppla den skapade framtiden genom att blicka bakåt: Vad är det som har lett fram till denna framtid?
- Svår övning, en samtalsledare i varje grupp kan underlätta genomförandet av övningen och säkerställa framdrift i diskussionerna.
- Se även övningar kring scenarier och backcasting i nästa avsnitt.**

### Då har vi använt övningen:

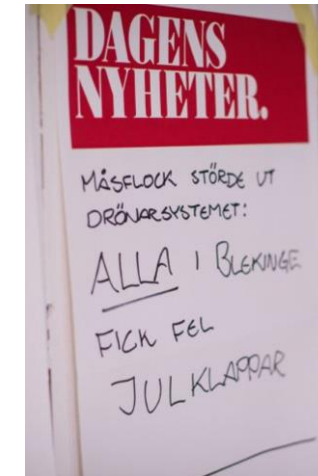
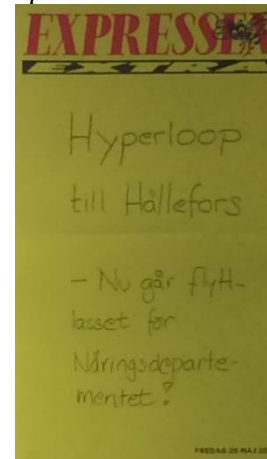
- Diskuterades på Reglab masterclass 11 december 2018

FRAMTIDSMATRIS

Framtiden för ..... 2050

GEORAFISK INDELNING OCH REGIONALA STRUKTURER	VIKTIGASTE BESLUTSNIVÅN	LEDARSKAPETS HUVUDSÄRLIGA HERVIST	KARAKTÄR PÅ NY TEKNOLOGI	TILLVÄXT OCH GLOBAL EKONOMI	FÖRÄNDRINGAR I KONJUNKTURBETEENDE OCH LOKAL EKONOMI	VILKA PRIVILEGERA SAMMANSLUTNINGAR HAR STÖRST VIKT FÖR REGIONER	TYP AV DELTAGANDE SOM DOMINERAR	DET MEST EFFEKTIVA SÄTTET FÖR FOLK ATT INTERAGERERA MED REGIONEN	FLYTTSTRÖMAR OCH URBANISERING (VAR SKER BEFOLKNINGEN)	REGIONALA INVESTERINGAR FOKUSERAR PÅ	VIKTIGASTE REGIONALA FOKUSET GÄLLANDE FÖRETAGANDE
Storregioner och egen skattebas	Den kommunala nivån blir viktigare	Politisk	Mestadels pandemisk (samma i hela världen) och distribuerad	Ökar	Vikten av den privata äganderätten ökar	Globala digitala grupper och plattformar	Brett	Via data om beteende som konstant samlas in	De större städerna	Innovation (patent)	Stora tillverkande företag
Små regioner väljs direkt och upptar egen skatt	Den regionala nivån blir viktigare	Marknaden (distribuerad)	Mestadels pandemisk och centraliserad	Stagnerar	Dagens situation fortsätter	Små lokalsamhällen	Polariserat	Via regionala val	Mellanstora städer	Företagande	Stora serviceföretag
Små regioner väljs indirekt och har ej egen skattebas	Den nationella nivån blir viktigare	Experter/ tjänstepersoner	Mestadels endemisk (lokal) och distribuerad	Finanskriser och nedgång är det nya normala	Ökad delnings-ekonomi via att företag äger resurserna	Arbets-gemenskaper	Generellt ointresse	Via aktivism och självorganisering	Mindre tätorter	Utbildning	Små tillverkande företag
	Den nordiska nivån blir viktigare	Globala företag (Monopolies)	Mestadels endemisk och centraliserad	Ökad delnings-ekonomi genom kollektivt ägande av resurserna	Föreningar och fritidsaktiviteter som körer, idrott och biding	Nischat till specialintressen men inte i samhället i stort	Via samskapande	Landsbygd	Infrastruktur		Små serviceföretag
	EU-nivån blir viktigare	Datadrivet (AI)		Ökad delnings-ekonomi genom offentligt ägande av resurserna	Familjer		Andra sätt		Lycia	Frilansare	

Löpsedel



Förändringar på en karta



Framtidsmatris (enkel) testades den 11 december 2018

Internationalisering	Klimat-påverkan	Tillit till offentligheten	Reglering	Ekonomiska skillnader
Ökar	Samma	Ökar	Ökar	Ökar
Samma	Minskar lite	Samma	Samma	Samma
Minskar	Minskar mycket	Minskar	Minskar	Minskar

## 2. Övningar för att utveckla scenarier

### 1. Scenariokors: Fyra alternativa framtidslandskap

<b>Syfte</b>	Lära sig att skapa samt resonera kring möjliga framtider
<b>Output</b>	Scenario
<b>Typ av övning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kom igång</li> <li>Inspiration för att sätta sig in i en annan värld</li> <li><b>Strategisk utveckling</b></li> </ul>
<b>Användningsområde Tillväxtverket</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Löpande omvärldsbevakning</li> <li><b>Omvärldsanalys</b></li> <li><b>Strategisk verksamhetsutveckling (t ex VP-arbete)</b></li> <li><b>Insatsutveckling (t ex Ännu Mera Nytt)</b></li> </ul>
<b>Tidsåtgång</b>	Ca 2-3 timmar
<b>Processledarnivå</b>	<b>Erfaren processledare</b> / Ny processledare
<b>Förkunskaper</b>	Ingen förkunskap om framsyn / <b>Förkunskap om framsyn</b>
<b>Grupptyp</b>	<b>Ny grupp</b> / <b>Befintlig grupp</b>
<b>Genomförande</b>	<b>Gruppövning</b> / Individuell övning / Parövning
<b>Material/mötesredskap</b>	Whiteboard, utskrifter, alternativa scenarioaxlar kräver mer tid och förberedelser
<b>Möblering</b>	
<b>Funktionärer</b>	Ja / Nej

#### Så genomför du övningen!

- Använd ett scenariekors med två axlar och fyra ytterlighetspunkter, som utgångspunkt för scenariebygget.
- Scenarieaxlarna hjälper oss till alternativa ingångar - fyra olika startpunkter ger fyra olika landskap.
- Korsets axlar ska utgöras av faktorer som har
  - hög påverkan på utvecklingen inom ert verksamhetsområde,**
  - parat med **hög osäkerhet.**
- Om trender är identifierade och formulerade kan de identifierade osäkerheterna på trendkorten nyttjas för scenariokorsets axlar. Välj två polariserade osäkerheter **som har så lite som möjligt med varandra att göra.**

Exempel på scenarieaxlar kan vara:

- Kollektiva lösningar – privata lösningar

- Nationell styrning – lokal/regional styrning
- Hög grad av digitalisering – låg grad av digitalisering
- Hög mobilitet – låg mobilitet
- Befolkningsökning – befolkningsminskning
- Gratis offentlig sjukvård – privat försäkringsfinansierad sjukvård
- Starkare EU (federalt) – EU splittras i mindre intressegrupper

Läs alternativt skapa beskrivningen av de fyra framtidslandskapen.

- Hur ser världen ut i de olika scenarierna?
- Diskutera: Hur skiljer sig dessa landskap från dagens samhälle? Vad kan ha orsakat förändringen?

#### Reflektion kring övningen:

- Rolig övning som ger ett bra underlag för samtal om framtiden.
- Scenarierna behöver ha ett rimligt tidsperspektiv för att vara användbara i en verksamhetsplanering (tillräckligt långt borta för att skapa möjlighet för att prata om kommande framtider men samtidigt inom en rimlig tidshorisont för att samtalet ska bli givande)
- För att hinna med övningen är det bra om axlarna redan har angetts.

#### Då har vi använt övningen:

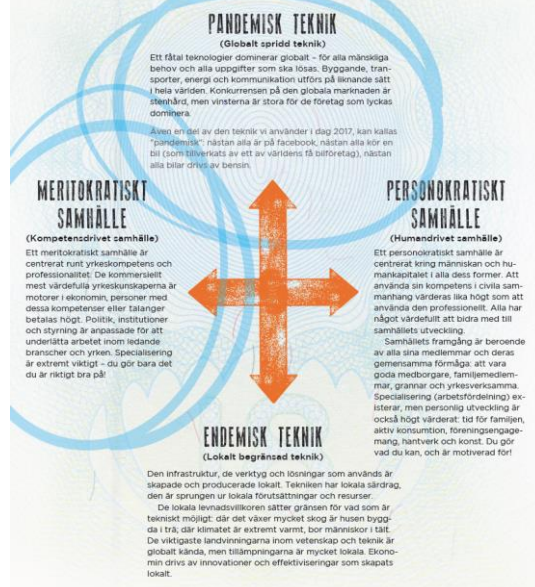
- Vid planeringsdag inför kommande verksamhetsplanering.

## Fyra alternativa framtidslandskap

### FYRA ALTERNATIVA FRAMTIDSLANDSKAP

Här är fyra framtida samhällsbilder. Inom alla fyra framtidslandskapen, finns möjligheten att skapa goda samhällen. Din uppgift är att utforska hur. Framtidslandskapen vilar på två grundantaganden, som definierar respektive samhälle:

- Tekniken är antingen *pandemisk* (globalt spridd) eller *endemisk* (lokalt begränsad).
- Samhällets styrande princip är antingen *meritokratiskt* (kompetensdriven) eller *personokratiskt* (humandrivet).



## 2. Formulera scenariets förutsättningar

<b>Syfte</b>	Spekulera och formulera hur de alternativa världarna hänger ihop, och skapar förutsättningar för världen i framtiden. Scenarier är också en möjlighet att efterfråga saker från framtiden!
<b>Output</b>	Scenario
<b>Typ av övning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kom igång</li> <li>• <b>Inspiration för att sätta sig in i en annan värld</b></li> <li>• <b>Strategisk utveckling</b></li> </ul>
<b>Användningsområde Tillväxtverket</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Löpande omvärldsbevakning</li> <li>• <b>Omvärldsanalys</b></li> <li>• Strategisk verksamhetsutveckling (t ex VP-arbete)</li> <li>• <b>Insatsutveckling (t ex Ännu Mera Nytt)</b></li> </ul>
<b>Tidsåtgång</b>	Ca 20 minuter
<b>Processledarnivå</b>	Erfaren processledare / <b>Ny processledare</b>
<b>Förkunskaper</b>	Ingen förkunskap om framsyn / <b>Förkunskap om framsyn</b>
<b>Grupptyp</b>	Ny grupp / <b>Befintlig grupp</b>
<b>Genomförande</b>	<b>Gruppövning / Individuell övning / Parövning</b>
<b>Material/mötesredskap</b>	Skriv ut checklistor
<b>Möblering</b>	
<b>Funktionärer</b>	Ja / Nej

### OBS! Övning 2-10 är olika delmoment i scenario-arbete

**Övning 6 Backcasting** är central då den är en utgångspunkt för att formulera insatser och insatsers förändringsteori.

**Övriga övningar** utgör stöd i scenarioarbetet genom att förtydliga händelser och illustrera dem på intressanta sätt. *Övning 4 Personas* är till exempel bra för att illustrera olika framtider. Det går till exempel att använda personas i samband med målgruppsanalyser och försöka sätta sig in i olika individers vardag.

### Så genomför du övningen!

Diskutera och formulera vilka förutsättningar som gäller i detta framtidslandskap.

- Vilka tekniska, ekonomiska, sociala, politiska, miljömässiga och värderingsmässiga förutsättningar har skapat detta framtidslandskap? Hur hänger världen ihop?
- Formulera meningar, där ordet **måste** ingår. Exempel på förutsättning: *Det måste finnas en allmän basinkomst för alla, annars kan detta sätt att arbeta inte vara möjligt.*

### DISKUTERA I GRUPP:

- Är alla förutsättningar på plats? Saknas några? Står några förutsättningar i konflikt med varandra?
- Om ni använder en tidslinje: Placera förutsättningarna runt år 2050.



**Reflektion kring övning:**

**Då har vi använt övningen:**

*Checklista förutsättningar*



**3. En vanlig dag 2050**

<b>Syfte</b>	Ett scenario är en helhet, en berättelse. Genom att förstå vardagen, gör vi scenariot verkligare
<b>Output</b>	Utvecklat scenario
<b>Typ av övning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kom igång</li> <li>• Inspiration för att sätta sig in i en annan värld</li> <li>• <b>Strategisk utveckling</b></li> </ul>
<b>Användningsområde Tillväxtverket</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Löpande omvärldsbevakning</li> <li>• <b>Omvärldsanalys</b></li> <li>• Strategisk verksamhetsutveckling (t ex VP-arbete)</li> <li>• Insatsutveckling (t ex Ännu Mera Nytt)</li> </ul>
<b>Tidsåtgång</b>	Ca 20 minuter
<b>Processledarnivå</b>	Erfaren processledare / <b>Ny processledare</b>
<b>Förkunskaper</b>	Ingen förkunskap om framsyn / <b>Förkunskap om framsyn</b>
<b>Grupptyp</b>	Ny grupp / <b>Befintlig grupp</b>
<b>Genomförande</b>	Gruppövning / <b>Individuell övning</b> / Parövning
<b>Material/mötesredskap</b>	Skriv ut mallar
<b>Möblering</b>	
<b>Funktionärer</b>	Ja / Nej

**Så genomför du övningen!**

Beskriv individuellt kort en vardaglig situation ur din persons liv i din scenario-värld 2050:

- En scen på jobbet
- En scen på lokalbussen
- En söndagsmiddag
- En situation på en lyxig semester

**Reflektion kring övning:**

**Då har vi använt övningen:**

*En vardagssituation*

#### 4. Personas 2040

<b>Syfte</b>	Vi har lätt att beskriva framtiden på en abstrakt och övergripande, institutionell nivå. Att använda personas är ett sätt att utforska framtidvärlden på mikronivån, genom att beskriva vardagen för några vanliga personer
<b>Output</b>	Utvecklat scenario
<b>Typ av övning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kom igång</li> <li>• <b>Inspiration för att sätta sig in i en annan värld</b></li> <li>• <b>Strategisk utveckling</b></li> </ul>
<b>Användningsområde Tillväxtverket</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Löpande omvärldsbevakning</li> <li>• Omvärldsanalys</li> <li>• Strategisk verksamhetsutveckling (t ex VP-arbete)</li> <li>• Insatsutveckling (t ex Ännu Mera Nytt)</li> </ul>
<b>Tidsåtgång</b>	Ca 1–2 timmar
<b>Processledarnivå</b>	Erfaren processledare / <b>Ny processledare</b>
<b>Förkunskaper</b>	Ingen förkunskap om framsyn / <b>Förkunskap om framsyn</b>
<b>Grupptyp</b>	Ny grupp / <b>Befintlig grupp</b>
<b>Genomförande</b>	<b>Gruppövning</b> / Individuell övning / Parövning
<b>Material/mötesredskap</b>	Skriv ut mallar
<b>Möblering</b>	
<b>Funktionärer</b>	Ja / Nej

#### Så genomför du övningen!

- Välj en persona och bekanta er med personen.
- Diskutera och spekulera:
  - Hur ser världen ut 2040 – med de förutsättningar ni satt upp?
  - Vad innebär de för er person? Hur ser hans liv ut?
  - Undersök förutsättningarna en och en, i relation till er person.
- Beskriv hur er person klarar sin uppgift – rita och skriv!

#### Reflektion kring övning:

#### Då har vi använt övningen:



## Persona



## 5. Hur uppstod förutsättningarna? 2050-2020

<b>Syfte</b>	Ett scenario är en sammanhängande berättelse. Skapa en sammanhängande utvecklingshistoria genom att beskriva hur en förutsättning utvecklas över tid
<b>Output</b>	Utvecklad beskrivning av scenario
<b>Typ av övning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kom igång</li> <li>• <b>Inspiration för att sätta sig in i en annan värld</b></li> <li>• <b>Strategisk utveckling</b></li> </ul>
<b>Användningsområde Tillväxtverket</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Löpande omvärldsbevakning</li> <li>• <b>Omvärldsanalys</b></li> <li>• Strategisk verksamhetsutveckling (t ex VP-arbete)</li> <li>• Insatsutveckling (t ex Ännu Mera Nytt)</li> </ul>
<b>Tidsåtgång</b>	Ca 1 timme
<b>Processledarnivå</b>	<b>Erfaren processledare</b> / Ny processledare
<b>Förkunskaper</b>	Ingen förkunskap om framsyn / <b>Förkunskap om framsyn</b>
<b>Grupptyp</b>	<b>Ny grupp</b> / <b>Befintlig grupp</b>
<b>Genomförande</b>	<b>Gruppövning</b> / Individuell övning / Parövning
<b>Material/mötesredskap</b>	Väggytor, tidslinje, post-it
<b>Möblering</b>	
<b>Funktionärer</b>	Ja / Nej

### Så genomför du övningen!

- Välj en förutsättning – den som var mest intressant i diskussionen om personas.
- Beskriv:
  - Hur utvecklades denna förutsättning – hur blev det så här?
  - Vad hände 2040, 2035, 2030 – och på grund av vem?
  - När var förändringen “färdigutvecklad”?
  - När trädde den i kraft?
  - Vem låg bakom?
- Skriv på postit-lappar, en lapp för varje viktigt årtal.
- Om ni använder en tidslinje: Placera post-it-lapparna på tidslinjen.

### Reflektion kring övning:

### Då har vi använt övningen:

## 6. Backcasting 2040-2020

<b>Syfte</b>	Med backcasting stegar vi oss bakåt från den tänkta framtiden. Håll nuet borta genom att låta det långa perspektivet vara styrande!
<b>Output</b>	Händelseförlopp
<b>Typ av övning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kom igång</li> <li>• <b>Inspiration för att sätta sig in i en annan värld</b></li> <li>• <b>Strategisk utveckling</b></li> </ul>
<b>Användningsområde Tillväxtverket</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Löpande omvärldsbevakning</li> <li>• <b>Omvärldsanalys</b></li> <li>• Strategisk verksamhetsutveckling (t ex VP-arbete)</li> <li>• Insatsutveckling (t ex Ännu Mera Nytt)</li> </ul>
<b>Tidsåtgång</b>	Ca 1 timme
<b>Processledarnivå</b>	<b>Erfaren processledare</b> / Ny processledare
<b>Förkunskaper</b>	Ingen förkunskap om framsyn / <b>Förkunskap om framsyn</b>
<b>Grupptyp</b>	<b>Ny grupp</b> / <b>Befintlig grupp</b>
<b>Genomförande</b>	<b>Gruppövning</b> / Individuell övning / Parövning
<b>Material/mötesredskap</b>	Väggytor, tidslinje, post-it
<b>Möblering</b>	
<b>Funktionärer</b>	Ja / Nej

### Så genomför du övningen!

- Vad behöver hända 2030 och 2020, för att de förändringar ni listat för 2040 ska inträffa? Diskutera i gruppen!
- Skriv kommentarer på post-it-lappar, en lapp för varje viktigt årtal.
- Om ni använder en tidslinje: Placera post-it-lapparna på tidslinjen.

### Reflektion kring övning:

### Då har vi använt övningen:

## 7. Svarta svanar

<b>Syfte</b>	Framtiden är oförutsägbar. Scenarier är inte tydliga kartor – de är verktyg för att navigera bland kända och okända händelser i framtiden.
<b>Output</b>	Eventuellt justerat händelseförlopp
<b>Typ av övning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kom igång</li> <li>• <b>Inspiration för att sätta sig in i en annan värld</b></li> <li>• <b>Strategisk utveckling</b></li> </ul>
<b>Användningsområde Tillväxtverket</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Löpande omvärldsbevakning</li> <li>• <b>Omvärldsanalys</b></li> <li>• Strategisk verksamhetsutveckling (t ex VP-arbete)</li> <li>• Insatsutveckling (t ex Ännu Mera Nytt)</li> </ul>
<b>Tidsåtgång</b>	Ca 10 minuter - 1 timme
<b>Processledarnivå</b>	Erfaren processledare / <b>Ny processledare</b>
<b>Förkunskaper</b>	Ingen förkunskap om framsyn / <b>Förkunskap om framsyn</b>
<b>Grupptyp</b>	<b>Ny grupp</b> / <b>Befintlig grupp</b>
<b>Genomförande</b>	<b>Gruppövning</b> / Individuell övning / Parövning
<b>Material/mötesredskap</b>	Väggytor, tidslinje, post-it
<b>Möblering</b>	
<b>Funktionärer</b>	Ja / Nej

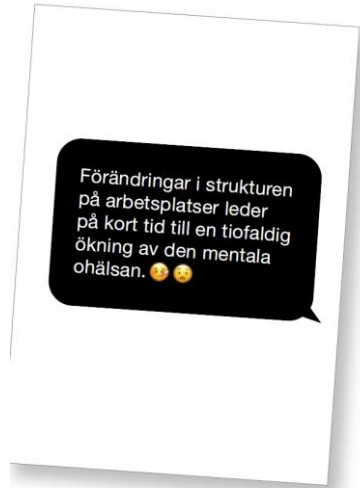
### Så genomför du övningen!

- Ta en svart svan.
- Bestäm när den inträffar och diskutera: Hur påverkar den svarta svanen scenariet? Vad hände före och efter?
- Om ni använder en tidslinje: Placera svanen och kommentarer med årtal på tidslinjen

### Reflektion kring övning:

### Då har vi använt övningen:

En svart svan



## 8. Scenariokoll – hänger världen ihop?

<b>Syfte</b>	Ett scenario är en berättelse där händelser följer på varandra i en logisk kedja. Ett bra namn hjälper till att kommunicera det viktigaste i scenariet.
<b>Output</b>	Scenario
<b>Typ av övning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kom igång</li> <li>• <b>Inspiration för att sätta sig in i en annan värld</b></li> <li>• Strategisk utveckling</li> </ul>
<b>Användningsområde Tillväxtverket</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Löpande omvärldsbevakning</li> <li>• <b>Omvärldsanalys</b></li> <li>• Strategisk verksamhetsutveckling (t ex VP-arbete)</li> <li>• Insatsutveckling (t ex Ännu Mera Nytt)</li> </ul>
<b>Tidsåtgång</b>	Ca
<b>Processledarnivå</b>	<b>Erfaren processledare</b> / Ny processledare
<b>Förkunskaper</b>	Ingen förkunskap om framsyn / <b>Förkunskap om framsyn</b>
<b>Grupptyp</b>	Ny grupp / <b>Befintlig grupp</b>
<b>Genomförande</b>	<b>Gruppövning</b> / Individuell övning / Parövning
<b>Material/mötesredskap</b>	Väggytor, tidslinje, post-it
<b>Möblering</b>	
<b>Funktionärer</b>	Ja / Nej

### Så genomför du övningen!

- Studera varandras scenarier.
- Fundera och diskutera:
  - Hänger världen ihop?
  - Vad behöver ändras eller kompletteras?
  - Hur påverkar de svarta svanarna berättelsen?
- Har ert scenario ett namn? Om inte: namnge ert scenario.

### Reflektion kring övning:

### Då har vi använt övningen:

## 9. Storytelling: En person som föds år 2000

<b>Syfte</b>	För att testa om berättelsen hänger ihop – introducera personer i historien.
<b>Output</b>	Eventuellt justerat scenario
<b>Typ av övning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kom igång</li> <li><b>Inspiration för att sätta sig in i en annan värld</b></li> <li><b>Strategisk utveckling</b></li> </ul>
<b>Användningsområde Tillväxtverket</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Löpande omvärldsbevakning</li> <li><b>Omvärldsanalys</b></li> <li>Strategisk verksamhetsutveckling (t ex VP-arbete)</li> <li>Insatsutveckling (t ex Ännu Mera Nytt)</li> </ul>
<b>Tidsåtgång</b>	Ca 1 h
<b>Processledarnivå</b>	<b>Erfaren processledare</b> / Ny processledare
<b>Förkunskaper</b>	Ingen förkunskap om framsyn / <b>Förkunskap om framsyn</b>
<b>Grupptyp</b>	<b>Ny grupp</b> / <b>Befintlig grupp</b>
<b>Genomförande</b>	<b>Gruppövning</b> / Individuell övning / Parövning
<b>Material/mötesredskap</b>	Väggytor, tidslinje, post-it
<b>Möblering</b>	
<b>Funktionärer</b>	Ja / Nej

### Så genomför du övningen!

- Berätta en historia om en person som föds år 2000 och som lever eller arbetar i ert scenario. Beskriv olika händelser i personens liv.
- Beskriv händelserna på postit, med exakt årtal.
- Om ni använder en tidslinje: Placera lapparna på tidslinjen.

### Reflektion kring övning:

- För att öka förståelsen för backcasting går det att göra en övning utifrån sig själv och ett framtida tillstånd samt backa tillbaka vilka händelser som legat bakom denna utveckling.

### Då har vi använt övningen:

## 10. Gestaltning: Gör ett kort rollspel

<b>Syfte</b>	Rollspel är ett sätt gestalta och kommunicera scenarier, andra sätt är: ritade och skrivna berättelser, filmer och utställningar.
<b>Output</b>	Illustrerat scenario
<b>Typ av övning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kom igång</li> <li><b>Inspiration för att sätta sig in i en annan värld</b></li> <li><b>Strategisk utveckling</b></li> </ul>
<b>Användningsområde Tillväxtverket</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Löpande omvärldsbevakning</li> <li><b>Omvärldsanalys</b></li> <li>Strategisk verksamhetsutveckling (t ex VP-arbete)</li> <li>Insatsutveckling (t ex Ännu Mera Nytt)</li> </ul>
<b>Tidsåtgång</b>	Ca 1,5 timmar
<b>Processledarnivå</b>	<i>Erfaren processledare</i> / <i>Ny processledare</i>
<b>Förkunskaper</b>	Ingen förkunskap om framsyn / <b>Förkunskap om framsyn</b>
<b>Grupptyp</b>	<b>Ny grupp</b> / <b>Befintlig grupp</b>
<b>Genomförande</b>	<b>Gruppövning</b> / Individuell övning / Parövning
<b>Material/mötesredskap</b>	Ytor, scen, audio, rekvisita
<b>Möblering</b>	
<b>Funktionärer</b>	Ja / Nej

### Så genomför du övningen!

- Välj en scen ur er persons liv, som kommunicerar det viktigaste i ert scenario.
- Skapa ett två minuters rollspel.
- Ge pjäsen ett namn! Fokusera på tydlighet, att berätta er historia.
- Spela upp pjäsen för andra, så att de lär känna ert scenario.

### Reflektion kring övning:

### Då har vi använt övningen:

Resultat från övningar för att utveckla scenarier



Översikt - 4 "globala" scenarier

	Globase – Det globala medborgarskapet	Senior City – Livet i en matchningsekonomi	Region Baltica – Östersjöns nya bönder	Samhällsbyggarna – Vägen tillbaka till naturen
<b>Huvudsakligt ursprung alternativa framtidslandskap</b>	Pandemisk teknik- Globalt spridd teknik Meritokratiskt sam- hälle – Kompetens- drivet samhället	Pandemisk teknik- Globalt spridd teknik Personokratiskt sam- hälle - humandrivet	Endemisk tek- nik – lokalt be- gränsad teknik Meritokratiskt samhälle – Kompetens- drivet sam- hället	Endemisk teknik – lokalt begränsad teknik Personokratiskt samhälle - human- drivet
<b>Styrningsnivå</b>	Globalt samarbete	Städer	Regioner	Lokalsamhällen
<b>Drivande aktörer</b>	Storföretag	Företag och entreprenörer	Lokala innovatörer	Lokala samhälligheter
<b>Livsstil</b>	Global basic asset tar hand om individen	Entreprenöriell, äldre i majoritet	Kunskapsstyrt, "Gräv där du står"	Småskalighet, humanistiska värderingar
<b>Ekonomi</b>	Energimyntfot, e- coin	Domänkapitalism, basinkomst	Krympande marknader, handelshinder	BRP+, olika typer av valutor
<b>Energiförsörjning</b>	Globala nät, alla deltar i energiproduktionen	Globala nät	Lokala och regionala nätverk	Förnybar energi i samklang med naturen
<b>Utbildning</b>	Färdighetsportfölj, globalt certifikat	Livslångt lärande, skräddarsydda utbildningar	Utbildning kopplat till regionens behov	Lokall kunskap för lokal nytta
<b>Kännetecken</b>	Global standardisering	Individuell matchning genom insamling av data	Regional innovation och specialisering	Ekologisk hållbarhet

### 3. Övningar från att diskutera scenariernas påverkan

#### 1. Svaga signaler

<b>Syfte</b>	Starta en diskussion / tänja tanken / check-in
<b>Output</b>	Trendområden
<b>Typ av övning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Kom igång</b></li> <li>• <b>Inspiration för att sätta sig in i en annan värld</b></li> <li>• Strategisk utveckling</li> </ul>
<b>Användningsområde Tillväxtverket</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Löpande omvärldsbevakning</b></li> <li>• <b>Omvärldsanalys</b></li> <li>• Strategisk verksamhetsutveckling (t ex VP-arbete)</li> <li>• Insatsutveckling (t ex Ännu Mera Nytt)</li> </ul>
<b>Tidsåtgång</b>	Ca 10–40 minuter
<b>Processledarnivå</b>	Erfaren processledare / <b>Ny processledare</b>
<b>Förkunskaper</b>	<b>Ingen förkunskap om framsyn</b> / Förkunskap om framsyn
<b>Grupptyp</b>	<b>Ny grupp</b> / Befintlig grupp
<b>Genomförande</b>	<b>Mingelövning / Gruppövning / Individuell övning / Parövning</b>
<b>Material/mötesredskap</b>	Post-it lappar
<b>Möblering</b>	
<b>Funktionärer</b>	Ja / Nej

#### Så genomför du övningen!

- Individuellt – skriv upp en svag signal du har sett på en lapp
- Presentera din svaga signal för en annan deltagare
- Byt signal med varandra
- Diskutera din svaga signal med en annan deltagare
- Gruppdiskussion – sätt samman de svaga signalerna – finns det ngt gemensamt mönster för signalerna!

#### Reflektion kring övning:

- Viktig med en tydlig instruktion om vad en svag signal är för något.
- Tar längre tid än en tror om deltagarna ska byta signaler med varandra och är oerfarna av framsynsmetoder.
- Låt övningen få ta tid. Bra sätt att få börja bekanta sig med framtiden på

ett enkelt sätt.

- Om det är ont om tid – begränsa antalet gånger som deltagarna ska byta signal med varandra. Säkerställ att den sista gruppdiskussionen endast omfattar 3-4 personer. Det tar tid när de ska berätta för varandra i en större grupp om de svaga signalerna som de har bytt med varandra.

#### Då har vi använt övningen:

- Planeringsdag med enheten. Inför verksamhetsplaneringen.
- Tillväxtverkets medarbetardag 2019



## 2. Från scenarier till strategier

<b>Syfte</b>	Ta fram strategi
<b>Output</b>	Strategi
<b>Typ av övning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kom igång</li> <li>Inspiration för att sätta sig in i en annan värld</li> <li><b>Strategisk utveckling</b></li> </ul>
<b>Användningsområde Tillväxtverket</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Löpande omvärldsbevakning</li> <li>Omvärldsanalys</li> <li><b>Strategisk verksamhetsutveckling (t ex VP-arbete)</b></li> <li>Insatsutveckling (t ex Ännu Mera Nytt)</li> </ul>
<b>Tidsåtgång</b>	Minst 3-4 timmar
<b>Processledarnivå</b>	<b>Erfaren processledare</b> / Ny processledare
<b>Förkunskaper</b>	Ingen förkunskap om framsyn / <b>Förkunskap om framsyn</b>
<b>Grupptyp</b>	Ny grupp / <b>Befintlig grupp</b>
<b>Genomförande</b>	<b>Gruppövning</b> / <b>Individuell övning</b> / Parövning
<b>Material/mötesredskap</b>	Post-it, arbetspapper, canvas
<b>Möblering</b>	
<b>Funktionärer</b>	Ja / Nej

### Så genomför du övningen!

#### Steg 1 Övergripande långsiktiga målsättning(ar)

Strategier ska förverkliga organisationens långsiktiga övergripande målsättningar

Strategier som inte styrs av en önskvärd bild av framtiden är kraftlösa

- Utgå från er strategi, till exempel RUS
- Skriv ner den eller de långsiktiga målsättningar din organisation strävas mot på ett färgat A4
  - Placera till höger på arbetspappret

#### Steg 2 Aktörer

Strategier är till för att styra olika aktörers handlande

Strategier kan inte göras utan verkliga aktörer – som kan och vill agera

- Välj tre aktörer som är viktiga för genomförandet av strategin, som ni vill fördjupa er i!
  - Var tydlig med vilken organisation det handlar om! T ex Kommun x, Universitet Y, företag, näringslivsorganisation Z, föreningen F, osv.

- Fundera fört individuellt – skriv på små post-it. Diskutera sen i gruppen och enas om 3 aktörer
- Skriv aktörernas namn på vänster sida, en på varje linje, på arbetspappret.

#### Steg 3 Hot och möjligheter i framtiden

I strategiarbete måste man ta hänsyn till flera möjliga scenarier. Man måste klara av att hantera olika framtider.

- Läs scenarierna (egna scenarier och Reglabs)
- När du läser: Identifiera förändringar och drivkrafter som stödjer och hotar era långsiktiga målsättningar.
- Diskutera i gruppen!
- Skriv ner händelserna på stora post-it och hur de stödjer/hotar er önskade utveckling. Rosa post-it=HOT, Grön post-it= STÖD
- Fäst lapparna högst upp på arbetspappret

#### Steg 4 Aktörernas strategiska handlingar

Hur agerar aktörerna? Föreställ er!

- Vad gör aktörerna när förändringarna som ni identifierat i scenarierna inträffar? Vem agerar och varför? Vilka handlingar och beslut?
  - Diskutera en aktör i taget – tänk på handlingar som:
    - Ger aktören fördelar av utvecklingen
    - Förhindrar en önskad utveckling för aktörerna
  - Tänk först själv, diskutera sedan med din grupp. Skriv på stora gula post-it lappar

#### Steg 5 Tidshorisonten

När genomför aktörerna sina handlingar?

- Diskutera i gruppen, placera på tidslinjen
- Tänk på drivkrafter, motkrafter, praxis och traditioner.
- Det kan ta tid för handlingar och beslut att påverka utvecklingen.
- Tidigare vägval och beroenden kan hindra organisation att agera omedelbart.

#### Steg 6 Din organisations strategiska agerande

Hur agerar din organisation? Vad gör din organisation för att uppmuntra och stödja andra aktörers handlingar, som ni identifierar som viktiga?

- Fundera individuellt, diskutera sen i gruppen: Vad är er roll i framtiden

- (styra, påverka, skapa allianser, inspirera, samhandla...)?
- Skriva på stora orange post-it-lappar!
  - Placera din organisations strategiska handlingar på tidslinjen längst ner på arbetspappret.
    - Tänk: Crazy, easy, best

### Steg 7 Dela med er

Vad är den viktigaste strategiska handlingen för din organisation i framtiden?

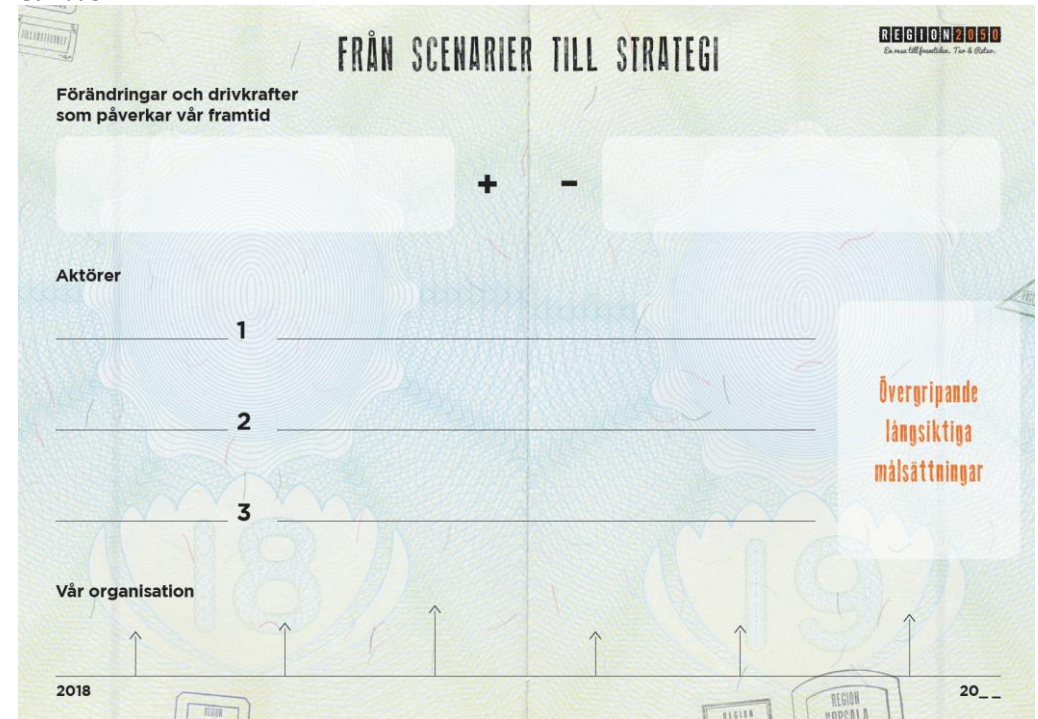
- Förbered en presentation av din organisations viktigaste strategiska handling/insats.
- Skriv den på ett färgat A4. Fäst på arbetspappret.
- Varför just denna handling/insats?

### Reflektion kring övning:

- Vi behöver inte skriva våra egna scenarier – t ex finna några olika scenarier som får en tänja tanken, kan användas för att ta fram "strategier för resultatområden", VP-arbetet,

### Då har vi använt övningen:

### Canvas



## 4. Övningar för policyutveckling

### 1. Experimentlabb

<b>Syfte</b>	Utveckla experiment samt ta fram plan för genomförande (varför, vad, vem, när)
<b>Output</b>	Design av experiment
<b>Typ av övning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kom igång</li> <li>Inspiration för att sätta sig in i en annan värld</li> <li><b>Strategisk utveckling</b></li> </ul>
<b>Användningsområde Tillväxtverket</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Löpande omvärldsbevakning</li> <li>Omvärldsanalys</li> <li><b>Strategisk verksamhetsutveckling (t ex VP-arbete)</b></li> <li><b>Insatsutveckling (t ex Ännu Mera Nytt)</b></li> </ul>
<b>Tidsåtgång</b>	Ca 2 timmar
<b>Processledarnivå</b>	<b>Erfaren processledare</b> / Ny processledare
<b>Förkunskaper</b>	Ingen förkunskap om framsyn / <b>Förkunskap om framsyn</b>
<b>Grupptyp</b>	Ny grupp / Befintlig grupp
<b>Genomförande</b>	<b>Gruppövning</b> / Individuell övning / Parövning
<b>Material/mötesredskap</b>	Canvas (denna kan vi ta med till exv. Ännu mer nytta)
<b>Möblering</b>	
<b>Funktionärer</b>	Ja / Nej

### Så genomför du övningen!

#### Bestäm syftet

- Välj ett övergripande mål från RUS eller annan relevant strategi
- Beskriv vad man kan finna källor till bakgrundsinformation – namnge forskning, statistik och analyser, goda exempel, lyckade lösningar etc.
- Intressenter och målgrupper
  - Vilka intressenter är relevanta att involvera?
  - Välj en eller fler målgrupper vars liv ni vill förbättra eller vars beteende ska förändras (om det är relevant för experiment)
- Skriv ner **antagande** om hinder / möjligheter för att uppnå målet
- Hypoteser
  - Formulera några **hypoteser**: Om... så ...
  - Välj en hypotes att testa – ringa in denna
- Lista olika möjliga lösningar

- Föreslå idéer för experiment som inom en begränsad tid och med begränsade resurser kan testa om hypotesen är sann eller falsk. Välj en idé – ringa in denna!
- Beskriv experiment i detalj:
  - Vad ska göras? Av vem? Hur länge? Vilka roller har de involverade aktörerna?
  - Formulera kriterier för vad ett lyckat / inte lyckat resultat av experimentet innebär. Vad behövs för att resultatet ska bidra till målet? Kriterierna kan vara kvantitativa eller kvalitativa.
  - Planera uppföljningen: Vilken data behövs för att bidra till ett lärande och ge tillräckligt underlag för (policy)beslut? Hur ska data samlas in och dokumenteras?
- Utvärdering och återkoppling till styrning och policy-making
  - Tillsammans med vem/vilka utvärderar vi resultatet?
  - Återkoppling: Till vad ska resultatet användas?
  - Hur säkra att resultatet används? (t ex ha rätt styrgrupp, integreras i policyrekommendationer, engagera intressenter i processen)

#### Några goda råd:

- Utgå från den strategiska inriktningen!*
  - Om man vill att experimentet ska ge effekt och påverka verksamheten, bör försöket utgå från organisationens strategi, övergripandemål eller strategi
- Begränsa experimentet*
  - Experiment i begränsad omfattning är ofta bättre än breda försök
- Skapa designen tillsammans*
  - En gemensam design av mål, idéer och utvärdering med viktiga intressenter skapar ett delat ägarskap för experimentet. Ett samarbete ökar också chanserna för att resultatet används
- Första kreativitet och mod, sen tålmod.*
  - Innovation och nya lösningar uppstår genom modigt utforskande av det okända. Men: tålmod och noggranna metoder behövs för att ta reda på om de nya lösningarna fungerar!
- Älska misslyckanden!*

- Man misslyckas bara när man inte lär något. Vi experimenterar för att läras!
- *Glöm inte etiken!*
  - Ta alltid hänsyn till hur slumpvisa försök och experiment kan påverka deltagarna!

### Reflektion kring övning:

- Påminner om programteori-arbetet i "Ännu mera nytta"
- Bra att synliggöra antaganden och hypoteser
- Hur tänker man utanför boxen angående lösningar (innovationer)
- Säkerställ vilka normer som styr ang. experiment (för vem)
- Kul övning – konkretiserar.

### Då har vi använt övningen:

#### Canvas

