



# Omvärldsspaning

SISU IDROTTSUTBILDARNA

# Omvärldsspaning

Lars Hogedal och Peter Olsen

**SISU IDROTTSUTBILDARNA**

*Omvärldsspaning* är producerad av SISU Idrottsutbildarna. Ett stort tack till Caroline Roberts som hjälpt oss med formgivning och illustrationer. Har du synpunkter på innehållet, kommentarer eller frågor är du välkommen att kontakta [peter.olsen@sisuidrottsutbildarna.se](mailto:peter.olsen@sisuidrottsutbildarna.se).

Inom SISU Idrottsutbildarna används en mängd olika modeller, metoder och verktyg. Vilka som används beror helt på syfte, situation och andra förutsättningar. Besök gärna vår hemsida för mer information och inspiration.

[www.sisuidrottsutbildarna.se/Pedagogisktorg](http://www.sisuidrottsutbildarna.se/Pedagogisktorg)

© 2014 SISU Idrottsutbildarna  
Titel: *Omvärldsspaning*  
Författare: Lars Hogedal och Peter Olsen  
Redaktionellt arbete: SISU Idrottsböcker  
Form: Caroline Roberts  
Illustrationer: Caroline Roberts

# Innehåll

<b>Inledning</b>	<b>5</b>
<b>Om omvärldsspaning</b>	<b>6</b>
Nulägesanalys	6
Vad menas?	7
Vilken del av omvärlden?	7
En bra spaning	7
Fallgropar	9
<b>Dags för spaning</b>	<b>10</b>
Steg 1 – Klargör	11
Steg 2 – Spana	13
Steg 3 – Sortera och värdera	13
Steg 4 – Tolka och förstå	14
Steg 5 – Idéa och skapa	17
Steg 6 – Värdera och välj	18
Varva ner	19
<b>Bilagor</b>	<b>21</b>
<b>Lästips</b>	<b>28</b>

**Omvärldsspaning** är ett arbetsunderlag, ett verktyg, en hjälpreda. Det är alltså inte svaret på vad som pågår i omvärlden eller en metod som på något magiskt vis löser allt. Alla modeller, metoder och verktyg är medel för något, aldrig mål i sig själva. Det finns till exempel ingen anledning att ägna sig åt omvärldsspaning om man inte vet varför man gör det, om man inte har något syfte. Men, om man behöver en hjälpreda som bygger på både en och två modeller när man vill ta reda på vad som pågår i arbetsgruppens, föreningens eller organisationens omvärld, hur det som pågår kan komma att påverka möjligheterna att lyckas med det man vill och vilka strategier man då skulle behöva använda – ja, då är Omvärldsspaning ett alldeles utmärkt verktyg.

Inom SISU Idrottsutbildarna används en mängd olika modeller, metoder och verktyg. Vilka som används beror helt på syfte, situation och andra förutsättningar. På vår hemsida kan du förutom Omvärldsspaning hitta fler metoder och verktyg.

[www.sisuidrottsutbildarna.se/Pedagogiskttorg](http://www.sisuidrottsutbildarna.se/Pedagogiskttorg)

# Inledning

Citius, Altius, Fortius är tre latinska begrepp som i snart hundra år har kopplats till idrott. Det är den olympiska rörelsens motto som lanserades av Pierre de Coubertin och introducerades vid OS i Paris 1924. Dessa komparativ betyder snabbare, högre, starkare och kan tolkas som både en uppmaning och en utmaning till idrottsutövare att bli bättre och utvecklas. Men att bli bättre och utvecklas är också en strävan för föreningar, förbund och organisationer.

**Omvärldsspaning** är ett arbetsunderlag, ett verktyg och en hjälpreda. Det är en ledstång för en mer systematisk omvärldsanalys och detta som en del i det som brukar kallas "verksamhets- och organisationsutveckling".

Allt utvecklingsarbete kräver tid oavsett om man upprättar en verksamhetsinriktning, formar handlingsprogram eller bedriver systematisk omvärldsspaning. Här ges förslag på en snabbvariant med allt vad det innebär av genvägar och avgränsningar. Naturligtvis kan det upplevas som alltför kort, ytligt och kanske oseriöst, men betrakta det som en introduktion eller basmodell. Många gånger kan det vara klokare att göra något mindre omfattande flera gånger än att göra något mer omfattande vid enstaka tillfällen. Alltså, för just detta tillfälle är utgångspunkten "avsatt tid är tillräcklig tid".

I slutet av materialet återfinns två bilagor: 1) exempel på en genomförd omvärldsspaning, 2) förslag på körschema.

Vår förhoppning är att innehållet kan fungera som en inspiration och vägledning för grupperingar som står i begrepp att påbörja eller vidareutveckla en systematisk omvärldsspaning.

Lars Hogedal och Peter Olsen

## Om omvärldsspaning

Organisationer, föreningar och förbund, arbetsenheter, avdelningar, sektioner och andra grupperingar finns till av någon anledning. I verksamhetsinriktningen, ändamålsparagrafen eller uppdragsbeskrivningen framgår vad som ska uppnås, vad som ska göras eller vad som ska förverkligas. En vital, livskraftig och proaktiv organisation uppdaterar regelbundet handlingsprogram och verksamhetsplaner. Utgångspunkten i detta arbete är naturligtvis det uppdrag man fått eller påtagit sig.

Som organisation, oavsett om det exempelvis handlar om ett förbund i sin helhet eller en avdelning i förbundet, vill man sannolikt vara självständig och känna stolthet för det man är och det man gör. Det kan då vara frestande, medvetet eller omedvetet, att avskärma sig från skeenden i omvärlden. Men, vare sig man vill det eller inte påverkas man av förändringar av olika slag: politiska beslut, värderingsförskjutningar, växlande behov och nya tekniker.

Som organisation kan man inta olika attityder och förhållningssätt för att hantera vardagen och det som sker. Man kan reagera när något inträffar. Man kan förebygga genom att tänka igenom vad man ska göra om något speciellt inträffar. Man kan ha en proaktiv attityd, ett drivande sätt, där man agerar i nära samspel med sina medlemmar, sympatisörer och andra intressenter. Man försöker då att vara "online" med sin omvärld. Med ett proaktivt förhållningssätt sitter man i förarsätet medan man med ett reaktivt beteende blir ett offer för omständigheterna.

### Nulägesanalys

Det första steget när man "verksamhets- och organisationsutvecklar" är att kartlägga nuläget. Man brukar då:

- **Titta på det som varit. Hur kom vi dit vi är idag?**
- **Klargöra hur det är. Vad fungerar och vad strular?**
- **Tydliggöra vad som styr. Varför och för vem finns vi till för, vad är vårt uppdrag, vad vägleder oss, vilken värdegrund och vilka förhållningssätt har vi som ledstång?**

Det är inte lika vanligt att man i detta första steg blickar utåt och försöker fånga upp skeenden, strömningar och trender vad gäller exempelvis samhällsutveckling, ekonomi eller värderingsförändringar. En god nulägesanalys bör därför också innefatta att man:

- **Blickar utåt. Vad händer i "omvärlden" och hur påverkar det oss?**

En omvärldsspaning kan naturligtvis göras som ett komplement eller en uppdatering av en redan framtagen och fungerande verksamhetsinriktning eller handlings-

plan. Med tanke på att förändringsvindarna upplevs blåsa allt snabbare kan det vara klokt att regelbundet, kanske årligen, ägna tid åt några timmars utåtblickande.

## Vad menas?

Med omvärldsspaning menas att med öppna sinnen registrera trender, skeenden, företeelser och tendenser. Det handlar om att fånga upp och identifiera både det som kan betraktas som besvärliga motigheter eller begärliga möjligheter. Förmodligen är det så att de flesta organisationer, oavsett om det är ett förbund eller en ungdomskommitté, omvärldsspanar mer eller mindre medvetet. Man registrerar, observerar och utvärderar saker och ting. Om inte annat så blir man då och då påmind av sin omgivning om vad man kanske borde göra.

## Vilken del av omvärlden?

Omvärlden är i detta sammanhang allt utanför den egna föreningen, förbundet, avdelningen (eller motsvarande) som på ett eller annat sätt påverkar verksamheten. Det kan vara lagar och bestämmelser, tillgången på anläggningar eller vad den lokala sponsorn har för planer för framtiden.

Omvärlden kan också ses i ett större och generellt perspektiv vad gäller teknikförändringar, händelser eller strömningar av olika slag. Det kan exempelvis vara att fler och fler väljer att bo i städer och tätorter eller att man alltmer värnar om miljö och klimat. Men omvärlden kan också betraktas som det nära, lilla och specifika. För en förening handlar det då exempelvis om fritids- och nöjesutbudet, möjliga nya medlemmar, konkurrenter eller samarbetspartners. Det pratas ibland om tre olika omvärldsperspektiv:

- **Invärlden, som exempelvis den egna idrotten.**
- **Närvärlden, som exempelvis andra idrotter.**
- **Fjärrvärlden, som exempelvis andra intresseorganisationer.**

## En bra spaning

Omvärlden är komplex och mångfacetterad. Det är oftast inte praktiskt möjligt att pejla in, värdera och dra slutsatser av alla skeenden och företeelser. För att skapa hanterbarhet finns det anledning att peka ut några olika delar av omvärlden för att säkerställa att man åtminstone bevakar dessa.

En bra omvärldsspaning bygger på att man utgår ifrån

- **vad vi som organisation behöver veta**
- **en konkret och tydligt formulerad fråga**
- **ett rimligt och greppbart tidsperspektiv**
- **ett framåtfokus.**





### Några begrepp

**Trend** avser ett skeende i omvärlden som sannolikt kommer att pågå en tid och som kommer att påverka organisationen eller föreningen. En trend är synlig och uppenbar, den har en riktning (exempelvis "ökar" eller "minskar") och verkar inom ett visst område. Några exempel:

- **Handeln via internet ökar!**
- **Fler ungdomar blir överviktiga!**
- **Andelen människor som upplever stress ökar!**

I häftet *Framtidens idrottsförening – vansinnigt viktiga vägval* (SISU Idrottsböcker, 2013) identifieras bland annat fyra övergripande trender som på olika sätt utmanar idrottsrörelsen:

- **En ökad kommersialisering.**
- **En ökad individualisering.**
- **Ett ökat behov av att se och synas.**
- **En befolkningssammansättning i förändring.**

**Scenarier** är beskrivningar av möjliga och tänkbara framtider som baseras på trender. Scenarier är alltså inte någon exakt bild av hur framtiden kommer att bli eller utvecklas.

**Prognos** betecknar ett tänkt framtida händelseförlopp utifrån hur man tror eller förutspår att något kommer att bli. Ordet kommer från grekiskans "pro" = förut

och "gnosis"= kunskap. En prognos utgår från tidigare kunskaper och erfarenheter. Skillnaden mellan ett scenario och en prognos handlar framför allt om hur bakomliggande faktorer bearbetas. En väderprognos tas exempelvis fram genom att ett antal aktuella observationer bearbetas i mer eller mindre avancerade datorprogram. Ett scenario bygger också det på aktuella observationer, men bearbetas i större utsträckning genom att människor samtalar om olika möjliga konsekvenser – vilka i sin tur utgör underlag för scenarier eller alternativa framtider.

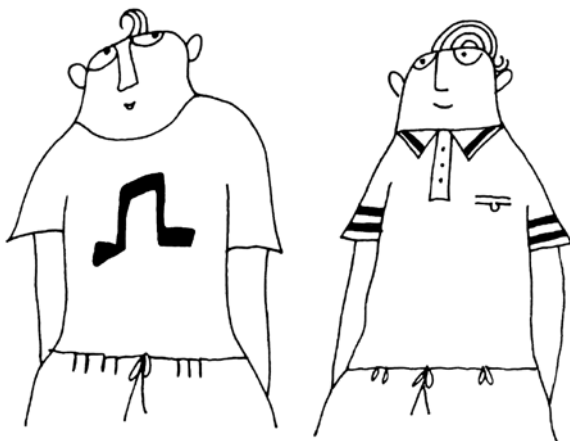
**Vision** är en bild av framtida önskvärdt tillstånd. Det är en organisations föreställning eller förhoppning om hur man vill att framtiden ska se ut.

### Fallgropar

När man vid en omvärldsspaning drar slutsatser finns det risk för att man idealiserar eller gör omtolkningar. Exempel på myter och fallgropar kring framtiden:

- **Önsketänkande;** man förskönar och anpassar framtiden så att den överensstämmer med den egna önskebilden eller de förhoppningar man har.
- **Förutfattad mening;** man har i förväg bestämt sig eller övertygat sig själv om hur framtiden bör eller ska vara och detta styr tankarna i en viss riktning.
- **Prognostisering;** man utgår från hur något är och förlänger detta i en riktning som verkar logisk och naturlig, trots att det inte alltid är så.
- **En höna av en fjäder;** man låter en enstaka händelse eller en isolerad företeelse växa till något större än vad det är.

*Eftersom vädret blir allt blåsigare och varmare här i Sverige så tror jag att en surfsektion vore helrätt!*



# Dags för spaning

En omvärldsspaning består oftast av att man:

- Observerar, noterar, lägger märke till, fångar upp och tar del av händelser och skeenden.
- Sorterar, strukturerar och sammanställer det som observerats samt tolkar, drar slutsatser och gör konklusioner.
- Söker alternativ, finner nya lösningar, prioriterar bland olika handlingsalternativ, bestämmer sig för något och slutligen fattar beslut.

Ledstången i arbetet är en trappa med sex steg eller moment. När processen är genomförd finns ett eller flera förslag till agerande, åtgärder och handlingar.

## ■ Processtrappa



Allt som blir verklighet skapas egentligen två gånger. Först i tankarna, samtalen och dialogen sedan vid själva genomförandet. Det arbete som gjorts när man bearbetat ovanstående sex steg är egentligen bara halvgjort. Något har skapats en första gång.

Nästa steg och utmaning blir att skapa det en gång till, idéer och förslag ska omsättas i handling. Först krävs ett beslut om vad som ska göras och sedan en handlingsplan som svarar på frågorna: vem, vad, när, hur, var och varför. Då kan en mall vara en hjälp.

## ■ Exempel på mall

ARRANGERA ÅRSFESTEN					
VEM? Någon ska ...	VAD? göra något ...	NÄR? vid detta tillfälle ...	HUR? på detta sätt ...	VAR? på denna plats ...	VARFÖR? så att eller för att ...
Lotta och Calle	Bjuda in till årsfesten	Senast den 10 oktober	Inbjudan på hemsidan samt ett mailutskick till alla medlemmar	Hemsidan	Om många kommer på festen så ökar gemenskapen
Robert och Pia-Lena	Fixa festlokal samt mat	Ska vara bokad senast den 1 oktober	Kontakta Lundhs Krog&Kök eller Nisses catering	I X-stad	Hög kvalitet. Det ska kännas som årets viktigaste fest
EXEMPEL PÅ STÖDFRÅGOR FÖR VARJE FRÅGEORD					
Vem/vilka ska göra?	Vad ska göras?	När ska det göras?	På vilket sätt?	Var ska det göras?	Vad är syftet/avsikten?
Vem/vilka ska agera?	Vad ska genomföras?	Vid vilket tillfälle?	Hur ska det göras?		Vad ska uppnås?
Vem/vilka har ansvaret?	Vad är uppdraget?	Vilken tidpunkt?	Vilken metod, modell eller arbetssätt ska användas?		

## Steg 1 – Klargör

Omvärldsspaning bygger på att man utgår ifrån:

- Vad man som organisation behöver veta.
- En konkret och tydligt formulerad fråga.
- Ett rimligt och greppbart tidsperspektiv.
- Ett framåtfokus.

Börja därför med att klargöra två saker:

1. Organisationens, föreningens, förbundets, avdelningens (eller motsvarande) uppdrag, verksamhetsidé eller uppgift.
2. Vad omvärldsarbetet ska fokusera på.

### ■ Exempel på uppdrag, idé och uppgift

*"Förbundet ska vara en modern, växande, välkänd och väl ansedd organisation, med framgångsrik nationell breddverksamhet och internationella framgångar inom tävlingsverksamheten."*

*"Elitsektionen ska främst genom spelare fostrade i "Klubben" nå en stark position i nationella och internationella sammanhang, stärka föreningens identitet och skapa goda förutsättningar för ungdomar att utvecklas i."*

*"Vi ska vara en för idrotten eftertraktad resurs som stimulerar människors lärande, stärker engagemanget och utvecklar verksamheten. Utbudet ska präglas av mångsidighet, flexibla metoder och hög pedagogisk kvalitet till konkurrenskraftiga priser för idrottsrörelsen."*

### ■ Exempel på vad som ska spanas på

*"Vilka hot och möjligheter står vår idrott inför kommande decennium?"*

*"Vilka krafter talar för (men också emot) att vi ska kunna behålla spelare fostrade i klubben?"*

*"Vad i omvärlden påverkar och utmanar oss de närmaste fyra åren utifrån dels vad våra uppdragsgivare önskar och är i behov av, dels pedagogik och lärande."*

### Vad har ni för uppdrag eller uppgift?

.....

.....

.....

### Vad ska ni kolla in eller spana på?

.....

.....

.....

## Steg 2 – Spana

Var och en skriver ner sina spaningar (något man sett, upplevt eller känt av) på notislappar. En spaning per lapp. Det kan vara uppfattningar, skeenden, värderingar eller trender. Varje spaning formuleras som ett påstående som ska ha en riktning och gälla ett visst område. Sedan jämförs och grupperas de spaningar/påståenden som är lika eller snarlika. Se exempel nedan.



## Steg 3 – Sortera och värdera

I detta steg ska de identifierade "trenderna" bedömas utifrån två perspektiv: "Hur viktigt är det?" och "Hur säkra är vi?". Alltså, dels hur avgörande, viktig och betydelsefull trenden är för den egna gruppen, avdelningen eller organisationen och dess uppdrag/uppgift/inriktning, dels hur säker och övertygad man är om att trenden existerar och verkligen gäller.

### Sortera och värdera – diagram

HUR VIKTIGT ÄR DET?	Mycket				
	Till stor del				
	Till viss del				
	Så där				
		Tveksamt	Jodå	Så gott som	Absolut
		HUR SÄKRA ÄR VI?			

Rita upp diagrammet på ett blädderblock eller en whiteboard.

1. Värdera varje trend/notislapp utifrån två perspektiv: "Hur viktigt är det?" "Hur säkra är vi?"
2. Placera respektive trend i aktuell ruta.

## Fundera över

Skärskåda de utvalda trenderna och fundera på om ni varit styrda av nedanstående fyra myter eller fallgropar:

- **Önsketänkande;** man förskönar och anpassar framtiden så att den överensstämmer med den egna önskebilden eller de förhoppningar man har.
- **Förutfattad mening;** man har i förväg bestämt sig eller övertygat sig själv om hur framtiden bör eller ska vara och detta styr tankarna i en viss riktning.
- **Prognostisering;** man utgår från hur något är och förlänger detta i en riktning som verkar logisk och naturlig, trots att verkligheten sällan är naturlig.
- **En höna av en fjäder;** man låter en enstaka händelse eller en isolerad företeelse växa till något större än vad det är.

Förutom ovanstående fallgropar så finns det en risk att alla framkomna trender värderas som "mycket viktiga" och "absolut säkra". Notislapparna hamnar då i fältet längst upp till höger i diagrammet. Det kan i och för sig vara sant och giltigt men för den fortsatta processen och hanterbarheten kan det vara klokt att välja ut fyra till sex trender som bedöms ha störst påverkan och betydelse för organisationens framtida verksamhet. Trender som väljs bort kan bearbetas vid ett senare tillfälle.

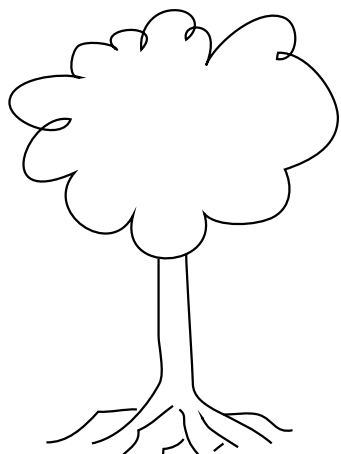
Innan nästa steg: stäm av – har ni fått med trender från både fjärrvärld och närvärld?

## Steg 4 – Tolka och förstå

I detta steg ska de utvalda trenderna analyseras. Man ska få en lite djupare insikt och förståelse för trendens ursprung men också konsekvens. En trend kommer från något, det finns en orsak. Det kan vara människors nya eller förändrade behov, nya kunskaper eller värderingsförskjutningar. Trender får också konsekvenser och följder som exempelvis annorlunda beteende, nya köpvanor eller förändrade rutiner.

Tänk på att arbetet i detta steg handlar om att analysera och utforska. Man ska inte hitta lösningar, komma med idéer eller föreslå handlingsalternativ. Det ska vara fokus på orsaker och konsekvenser, krav och förväntningar i relation till uppdraget och den aktuella frågeställningen – inte på åtgärder. Vi kommer till det.

Rita upp ett träd med rotsystem, stam och trädkrona på ett blädderblock eller en whiteboard. Ett träd för varje trend.



Ett annat alternativ är att rita en enkel matris:

<b>Konsekvens</b>	
<b>Trend</b>	
<b>Orsaker/ Drivkrafter</b>	

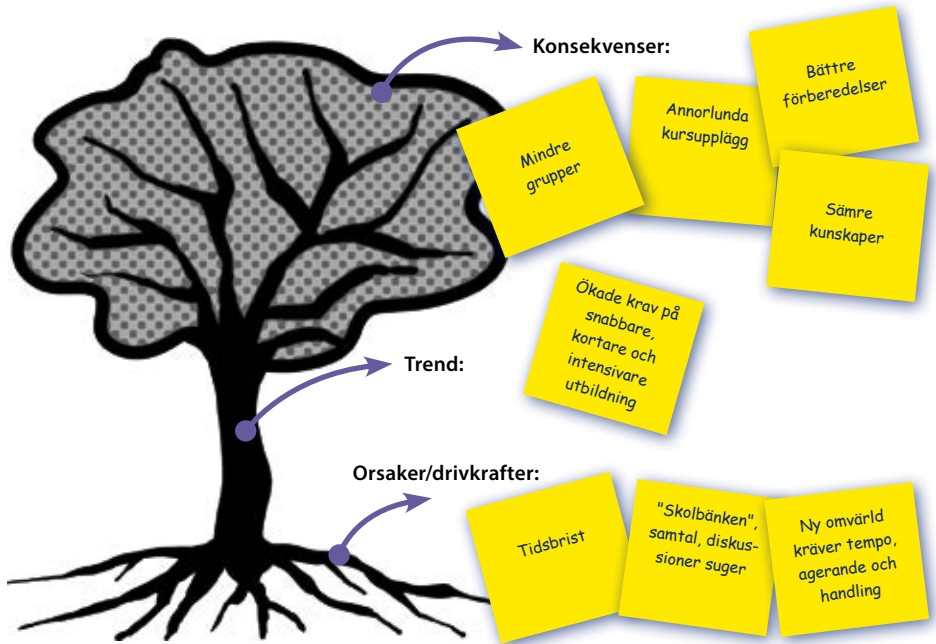
Trädet är utgångspunkten när respektive trend ska analyseras:

- Trädkronan med grenarna, bladen och frukterna är effekterna, följderna eller konsekvenserna av trenden. En konsekvens kan i sin tur leda till ytterligare konsekvenser.
- Stammen är trenden man vill undersöka.
- Rötterna beskriver orsakerna eller drivkrafterna till trenden.

Fäst notislappen med trenden på stammen. På nya notislappar noteras vad man tror är upphovet eller orsaken till trenden. Notera bara en förklaring eller orsak per



lapp. Dessa fästs på rotsystemet. Fortsätt med att på notislappar notera effekterna eller följderna av trenden. Dessa sätts på trädkronan. Nedan ett exempel där en utbildningsorganisation analyserat trenden "Ökade krav på snabbare, kortare och intensivare utbildning!"



Vill man borra djupare och få fler insikter kan man jobba vidare med respektive "trendträd". Hur kan framtiden tänkas se ut om trenden fortsätter och får alltmer fäste? Det handlar om att tänka ut och fundera på tillstånd eller situationer som organisationen bör eller kan behöva ta hänsyn till. Detta brukar kallas att göra scenarier.

Som utgångspunkt ska man inte bara ha det som framkommit i "trädkronan" utan också vad som identifierats i "rotsystemet". Alltså, hur kan framtiden bli och se ut och hur utmanar det den egna verksamheten om exempelvis följande trender får rejält fäste:



Gör noteringar på ett blädderblock eller en whiteboard utifrån varje trendträd.



## Steg 5 – Idéa och kreera

Så här långt i omvärldsspaningen har ett antal trender satts under lupp, orsaker och konsekvenser har identifierats och kanske har tänkbara scenarier målats upp. Framtidsbilderna kan vara av olika karaktär med såväl möjligheter och medvind, som hot och motvind; möjligheter som är begärliga och motigheter som kan upplevas besvärliga.

Frågan är dels hur man ska utnyttja och ta tillvara det positiva, dels hur man ska anpassa sig till eller mildra det negativa. Man både utmanas och uppmanas. En utmaning förknippas med att göra något man har lust med - det känns lockande och inspirerande. En uppmaning är något man borde göra men som kanske inte är så lustfyllt.

I detta steg ska blickarna riktas framåt, mot morgondagen och det som kan bli. Idéer ska flöda. Lösningar ska föreslås. Åtgärder ska lanseras. Förslag ska kastas fram. Tankar ska släppas loss. Kreativiteten ska vara hög. Det är nu *inte* tillåtet att döma ut, dissä eller förkasta. Det kritiska, det skeptiska, det värderande och granskande får vänta till nästa steg.

Utgå från respektive trendträd och dess noteringar. Frågan som ska besvaras är:

- Vad kan/ska/bör göras utifrån vad som framkommit i trendanalysen?



Bearbeta ett trendträd i taget. Notera ett förslag, en åtgärd eller en handling per notisblad. Formulera med aktiva verb. Dessa visar att någon form av rörelse eller aktivitet ska åstadkommas, exempelvis "initiera", "förbättra", "öka", "lansera", "utveckla", "skapa" eller "informera". Orden uttrycker handling!

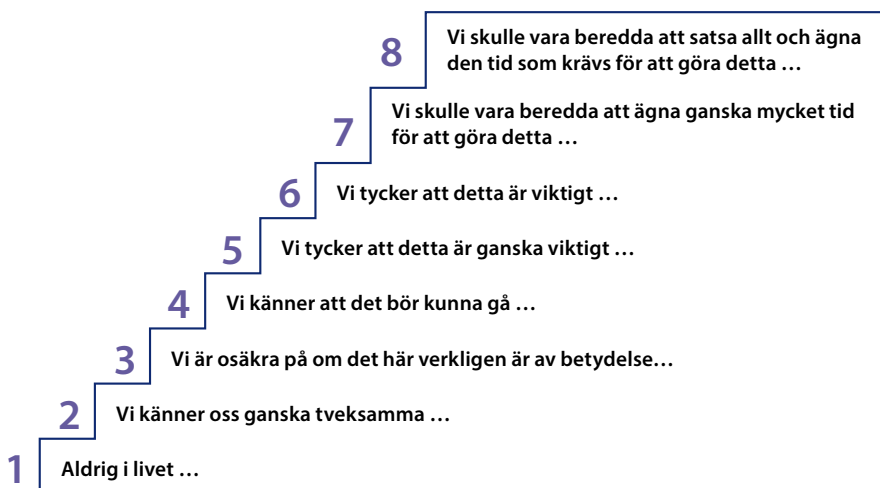


## Steg 6 – Värdera och välj

Nu till det sista steget i omvärldsanalysen. I detta moment handlar det om att testa idéer, värdera, kritiskt granska, ta ställning och välja ut.

Bearbeta respektive trendträd och dess notislappar med hjälp av nedanstående bedömningsstege.

### ■ Bedömningsstege



Vilken siffra man väljer beror på de insikter, uppfattningar, synsätt och erfarenheter man har. Ska man satsa på en idé som förmodas vara kraftfull men som kanske

kräver mycket tid, kraft, pengar och energi eller ska man välja ett alternativ som inte har så stor effekt men som i gengäld är enklare att genomföra?

Notera vilken bedömningssiffra som framkommer på respektive notislapp. Sortera och prioritera utfallet i tre högar:

**Ideér med poäng 7 eller 8**

**Ideér med poäng 4, 5 eller 6**

**Ideér med poäng 3, 2 eller 1**



Notera slutligen på ett blädderblock eller en whiteboard de ideér (per trendträd) som fått 7 eller 8 poäng. Dessa blir slutprodukten eller resultatet av omvärldsspaningen.

Som redan nämnts är arbetet som nu genomförts egentligen bara halvgjort. Något har skapats en första gång. Nästa steg och utmaning blir att skapa det en gång till – ideér och förslag ska omsättas i handling. Då krävs först ett beslut om vad som ska göras och sedan en handlingsplan. Se tidigare exempel på en enkel mall på s 11.

### Varva ner

Fånga avslutningsvis upp känslor och uppfattningar som framkommit i omvärldsspaningen och arbetet med de sex stegen. Använd diagrammet på nästa sida.

### ■ Varva ner-diagram

Nedan finns fem påståenden och till varje påstående fyra svarsalternativ. Inled med att låta varje deltagare (själv) ta ställning till frågorna.

	Ja	Mer "Ja" än "Nej"	Mer "Nej" än "Ja"	Nej
1. Under arbetet fick vi en och annan aha-upplevelse!				
2. Vi har fått bra insikt kring saker som kan påverka oss i framtiden!				
3. Det känns som att vi har en god beredskap att möta framtiden!				
4. Modellen vi har arbetat med – de sex stegen – har fungerat bra!				
5. Vi har haft en öppen och bra dialog med stor delaktighet!				

Därefter jämför man varandras bedömningar och samtalar kring fyra frågeställningar:

- Vilka slutsatser och konstateranden kan göras?
- Vad har vi lärt oss och fått insikt om?
- Vad ska vi göra med de spaningar som noterades i det andra steget men som sedan sorterades bort?
- När i tid ska, bör eller kan nästa omvärldsspaning genomföras?

# Bilagor

## Bilaga 1. Exempel på en omvärldsspaning i ett idrottsförbund.

### Steg 1 – Klargör

#### Uppdrag och uppgift

Förbundet ska skapa förutsättningar för en framgångsrik nationell breddverksamhet samt internationella topplaceringar i tävlingsverksamheten.

#### Inriktning på omvärldsspaningen

Vilka hot och möjligheter står vår idrott inför kommande decennium?

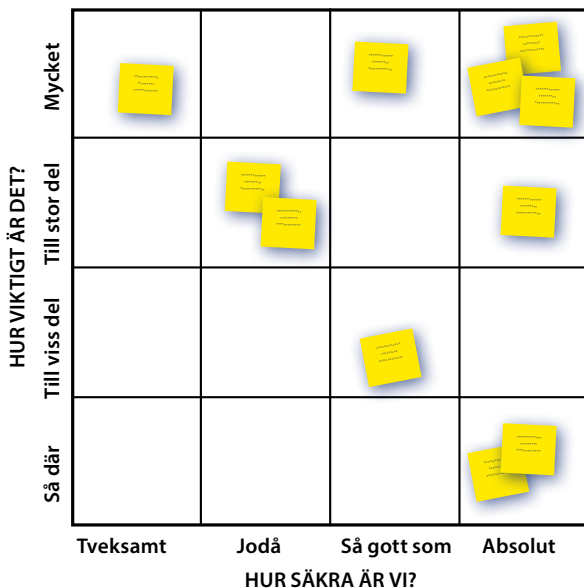
### Steg 2 – Spana

En större mängd trender, närmare 50, sorterades och grupperades i 15 huvudtrender.



### Steg 3 – Sortera och värdera

De 15 trenderna värderades utifrån perspektiven "Hur viktigt är det?" och "Hur säkra är vi?" och placerades i aktuell ruta på diagrammet.



Fem trender hamnade längst upp till höger i diagrammet och bearbetades vidare i nästa steg:



## Steg 4 – Tolka och förstå

Var och en av de fem trenderna bearbetades med hjälp av ett trendträd för att identifiera "orsaker" och "konsekvenser". Nedan redovisas utfallet av trendträdet "Anläggningarna, arenorna, blir allt viktigare".

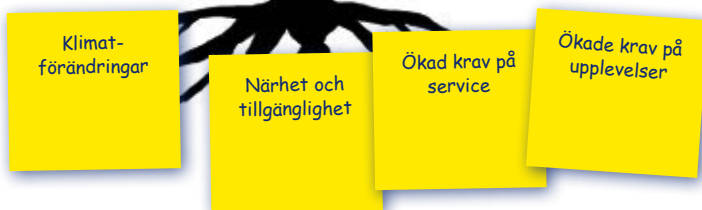
### Konsekvenser:



### Trend:

Anläggningarna/arenorna blir allt viktigare

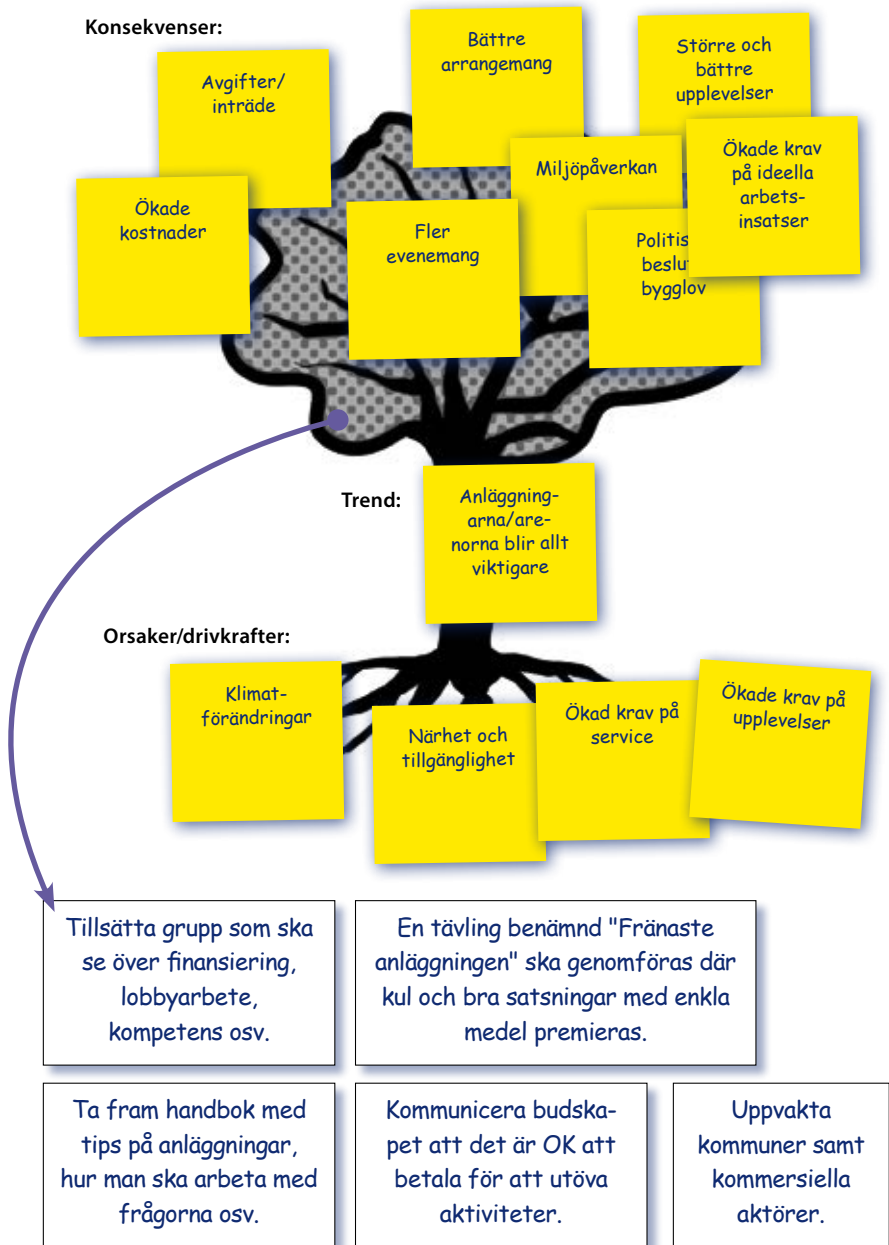
### Orsaker/drivkrafter:





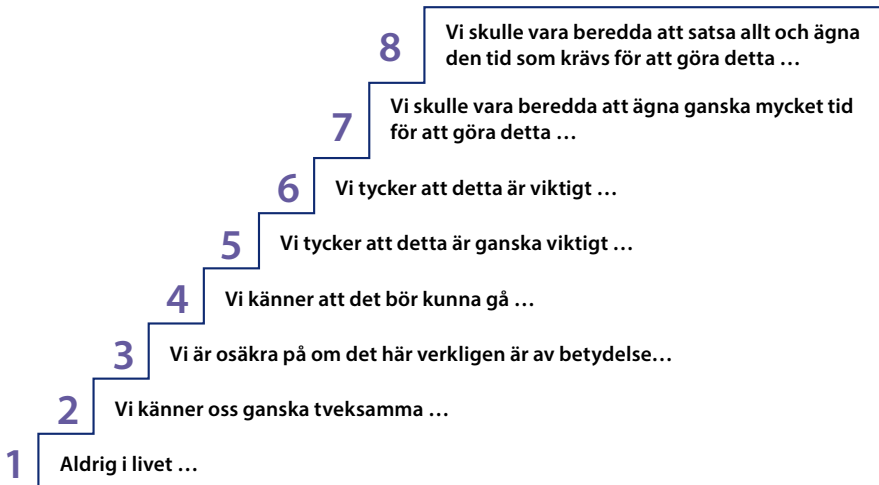
## Steg 5 – Idé och kreera

Respektive trendträd med "orsaker" och "konsekvenser" bearbetades utifrån frågeställningen "Vad kan/ska/bör göras utifrån vad som framkommit i analysen?"

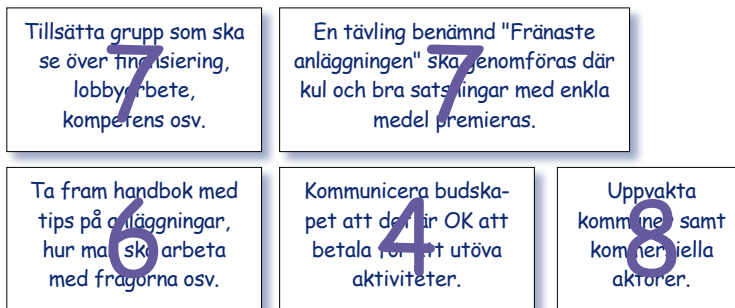


## Steg 6 – Värdera och välj ut

Förslag, åtgärder och handlingar värderades med hjälp av bedömningsstegen.



Så här blev utfallet:



Slutprodukten av omvärldsspaningen blev ett dokument med ett antal förslag, åtgärder och handlingar. Detta utgjorde beslutsunderlag för förbundsstyrelsen som senare uppdrog åt förbundschefen att upprätta en handlingsplan och verkställa.

Förslag på agerande, åtgärder och handlingar:

- Tillsätta en grupp som ska se över finansiering, lobbyarbete, kompetens osv.
- En tävling benämnd "Frånaste anläggningen" ska genomföras där kul och bra satsningar med enkla medel premieras.
- Uppvakta kommuner och kommersiella aktörer.

## Bilaga 2: Ett körschema

I inledningen nämndes att modellen med de sex stegen är en snabbvariant med allt vad det innebär av genvägar och avgränsningar. Tanken är att en "omvärldsspaning" ska kunna genomföras under en arbetsdag eller en kursdag. Det handlar då om cirka sex till sju timmar effektiv tid. Man kan också tänka sig att spaningen genomförs i en lärgrupp där man möts vid tre tillfällen och arbetar runt två till tre timmar varje gång.

Den optimala gruppstorleken är fyra till sex personer. Genomförs programmet i en större avdelning eller gruppering är det lämpligt att göra en uppdelning i flera mindre grupper som jobbar för sig själva även om det sker i samma lokal och under ledning av samma handledare. Man kan under olika skeden i processen ta del av varandras slutsatser, men då behövs mer tid.

Nedan presenteras ett förslag på körschema med tidsangivelser. Marginalerna är små, tiden kan upplevas vara knapp. Eventuellt kan man utöka vissa moment men som handledare ska man vara försiktig med att släppa till mer tid. Detta även om det finns starka önskemål från deltagarna. Det är viktigt att hinna med och komma i mål.

TID	MOMENT	BESKRIVNING
15 min	Inledning	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inledning med syftet och avsikten med "omvärldsspaning".</li> <li>• Förklara begreppen trend, scenarie, prognos och vision.</li> <li>• Presentera och beskriv de sex stegen i modellen.</li> </ul>
15 min	Steg 1 Klargör	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gruppens/avdelningens/organisationens uppdrag, uppgift eller inriktning.</li> <li>• Vad omvärldsarbetet ska fokuseras på.</li> </ul>
30 min	Steg 2 Spana	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Varje deltagare noterar trender på notisblad. En trend per lapp formulerad som ett påstående.</li> <li>• Man jämför varandras trender och parar ihop de som är helt lika eller snarlika.</li> </ul>
60 min	Steg 3 Sortera och värdera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagrammet på s 13 ritas upp på ett blädderblock.</li> <li>• Notisbladen värderas utifrån perspektiven "Hur viktigt är det?" och "Hur säkra är vi?" och placeras i aktuell ruta i diagrammet.</li> <li>• Kolla av så att ni inte hamnat i någon av de fyra "fallgropparna".</li> <li>• Välj ut max fem av de trender som hamnat uppe till höger i diagrammet och som ska bearbetas vidare i nästa steg.</li> </ul>

TID	MOMENT	BESKRIVNING
90 min	Steg 4 Tolka och förstå	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rita upp ett träd med rotsystem, stam och trädkrona på ett blädderblock eller en whiteboard. Ett träd för varje trend.</li> <li>• Bearbeta respektive trend och identifiera "orsaker" och "konsekvenser".</li> </ul>
90 min	Steg 5 Idéa och kreera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bearbeta respektive trendträd utifrån frågeställningen "Vad kan/ska/bör göras utifrån vad som framkommit i trendanalysen?"</li> <li>• Notera ett förslag, en åtgärd eller en handling per notisblad.</li> </ul>
60 min	Steg 6 Värdera och välj	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bearbeta respektive trendträd och dess notislappar med förslag, åtgärder och handlingar med hjälp av bedömningsstegen.</li> <li>• Notera poängantalet på respektive notislapp.</li> <li>• Gör en sammanställning (en per trend) av de idéer som fått 7 eller 8 poäng.</li> </ul>
30 min	Tillbaka- blick och avslutning	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utgå från underlaget med fem påståenden på s 20.</li> <li>• Avsluta med de fyra diskussionsfrågorna på s 20.</li> </ul>

## Lästips

**Genf L & Larsson J** (2008) Omvärldsanalys i praktiken, Liber.

**Hogedal L** (2009) Förening i rörelse, SISU Idrottsböcker.

**Hjelm G** (1996) Strategi för framtid, R&U Förlag.

**Lindgren M & Banhold H** (2008) Scenarioplanering, Uppsala Publishing House.

**Olsen P** (2013) Framtidens idrottsförening – vansinnigt viktiga vägval, SISU Idrottsböcker.

Om du har frågor, synpunkter, funderingar och tips, kontakta:  
[peter.olsen@sisuidrottsutbildarna.se](mailto:peter.olsen@sisuidrottsutbildarna.se).

