

# Playbook för strategisk framsyn

*Denna playbook är framtagen inom ramen för AIDO-projektet som drivits av Lindholmen Science Park på uppdrag av Tillväxtverket och Visit Sweden*

---

## Innehållsförteckning

- [\(Sida 1\) Inledning – Varför en playbook?](#)
- [\(Sida 2\) Så här har vi arbetat](#)
- [\(Sida 3\) Vem är denna playbook till för?](#)
- [\(Sida 4\) Begrepp för att arbeta med strategisk framsyn](#)
- [\(Sida 5\) Context Engineering & Prompt engineering](#)
- [\(Sida 6\) Vad är Context Rot – vikten av 'ren' data](#)
- [\(Sida 7\) Hur kvalitetssäkrar man AI-genererat innehåll?](#)
- [\(Sida 8\) Från strategi till handling](#)
- [\(Sida 9\) Rekommendationer kring visualisering och AI](#)
- [\(Sida 10\) Vår hybridprocess: Från signal till handling](#)
- [\(Sida 11\) Att inkludera människor](#)
- [\(Sida 12\) Nästa steg och lärande](#)
- [\(Sida 13\) Sammanfattning & kontakt](#)

## (Sida 1) Inledning – Varför en playbook?

Världen blir alltmer komplex och oförutsägbar. Att enbart reagera på förändringar som redan skett räcker inte för att bygga en hållbar strategi.

Det är därför vi måste arbeta med **strategisk framsyn**.

Strategisk framsyn handlar *inte* om att förutsäga en enda korrekt framtid. Det handlar om att systematiskt utforska *flera möjliga* framtider för att utmana våra nuvarande antaganden och identifiera nya risker och möjligheter. Målet är att bygga förändringskraft och fatta smartare, mer robusta beslut idag.

**Varför just nu?** Utvecklingen av Artificiell Intelligens (AI) har fundamentalt ändrat spelplanen. AI kan nu skanna trender, signaler, identifiera mönster, generera analyser på sekunder samtidigt som den formar bilder, videos och berättelser. Men mer information är inte samma sak som att skapa effekter från förändringar.

Detta är vad som fått oss att utforska ett nytt sätt att göra framsyn på. Genom att föra samman information med visualisering skapas tydlighet, engagemang och inkludering. När AI blir en kraftfull motor för analys, blir den mänskliga förmågan att *sätta kontext*, *kvalitetssäkra* och *visualisera* slutsatserna helt avgörande.

Den här playboken är din guide. Den hjälper dig att navigera i detta nya landskap – att gå från AI-genererat brus till människocentrerad strategi.

## **(Sida 2) Så här har vi arbetat**

Detta arbete har varit ett innovationsprojekt där vi under 2025 utforskat samspelet mellan människa och AI i framtidens framsyn. Vi har testat olika metoder, justerat hypoteser och kontinuerligt validerat våra antaganden tillsammans med aktörer från turism- och besöksnäringen.

Som bollplank har vi haft en referensgrupp bestående av experter inom turism, AI, förändringsledning och framsyn. Gruppen har hjälpt oss att:

- Pröva och utmana våra modeller.
- Identifiera var den mänskliga verifieringen behövs som mest.
- Forma de delar som skapar faktiskt värde, inte bara "AI-hype".

Resultatet är en hybridprocess där AI fungerar som en accelerator för analys, medan människan står för kvalitetssäkring, omdöme och strategisk riktning.

Arbetet är inte avslutat, det är början på ett förhållningssätt i ständig utveckling, där framsyn, AI och mänsklig intuition samspelar för att skapa nytta och förbereda oss på framtidens osäkerheter. Vi vill ge dig perspektiv och idéer, för att själv dra nytta av utvecklingen!

### (Sida 3) Vem är denna playbook till för?

### (Sida 4) Begrepp för att arbeta med strategisk framsyn

Att förstå framtiden börjar med att *känna in* situationen. Det är en process av att aktivt *spana* mot horisonten, *lyssna* efter nya signaler och *känna av* strömningar i omvärlden. Det är så vi fångar upp de megatrender, trender och svaga signaler som visar var vi är och vart vi kan vara på väg.

- **Megatrend:** En storskalig, långsiktig och omvälvande förändringskraft som påverkar samhällen på global nivå över 10–30 år. Det är de stora, långsamma "tidvattenvågorna", de närmaste vi kommer "*förutsägbara långsiktiga krafter*".
- **Trend:** En observerbar och pågående förändringsriktning som har fått momentum och börjat påverka beteenden på ett mätbart sätt.
- **Svag signal:** Ett tidigt, ofta fragmentariskt, tecken på en *möjlig* framtida förändring. Det är en nischad idé eller ett nytt beteende som *kan* växa sig stort.

#### Skillnaden mellan omvärldsanalys och strategisk framsyn

- **Omvärldsanalys** (*Forecasting*) använder det som varit och nuläget för att förutsäga en *sannolik* framtid på kort sikt. Den fokuserar på trender och megatrender.
- **Strategisk Framsyn** (*Foresight*) ser framåt för att utforska flera *möjliga* framtider. Den fokuserar på kombinera trender och svaga signaler för att analysera utifrån osäkerheter och påverkansgrad för att utmana nuvarande antaganden.

Vi går igenom dessa två processer i detalj på Sida 5.

## (Sida 5) Context Engineering & Prompt engineering

Hur får vi AI att bli en smart assistent istället för en opålitlig generalist? Svaret är kontext.

**Vad är en GEM?** I det här projektet använder vi en "GEM" – en anpassad AI-assistent. Vi har "byggt" den genom att ge den specifika instruktioner, roller och relevant data för att hjälpa oss med just framsyn.

**Context Engineering:** Är processen att bygga vår GEM. Vi matar den med rätt bakgrundskunskap och kvalitativa anvisningar så att den förstår vår värld.

**Prompt Engineering:** Är konsten att ställa frågor (prompts). Genom att vara tydlig, ge exempel och be AI:n att anta en roll (t.ex. "Agera som en analytiker inom svensk turism") får vi dramatiskt mycket bättre svar.

### Varför räcker det inte med bra frågor?

Tänk på skillnaden så här: En prompt är ett enstaka kommando, men kontexten är hela handboken. Om du bara förlitar dig på prompts måste du upprepa vem du är, vilken strategi ni har och vad ni vill uppnå i varje nytt meddelande. Det är tidskrävande och risken för missförstånd är stor.

Genom Context Engineering "lärt" du istället assistenten spelreglerna en gång för alla. Det stora skiftet handlar om att sluta leta efter den "magiska prompten" och istället börja bygga en kunskapsbank av filer. När din GEM har tillgång till rätt kontext blir själva promptandet enkelt – du har redan gett AI:n kartan, nu behöver du bara peka ut riktningen.

## (Sida 6) Vad är Context Rot – vikten av 'ren' data

När vi arbetar med AI-assistenter (som vår GEM) pratar vi ofta om "Context Engineering" – att ge AI:n rätt bakgrundsinformation. Men lika viktigt är det att veta när man ska *sluta* mata den.

### AI:ns minne är inte oändligt

Föreställ dig att du ska lösa en komplex uppgift, men någon lägger ständigt fram gamla anteckningar, irrelevanta kvitton och utkast från förra veckan på ditt skrivbord. Till slut ser du inte arbetsytan för alla papper. Du tappar fokus.

Samma sak händer en AI. Detta fenomen kallas **Context Rot** (Kontext-röta).

Om vi låter en interaktion med en AI-chatt pågå för länge, eller om vi matar in dokument som inte längre är relevanta för den specifika uppgiften, börjar AI:n "hallucinera". Den blandar ihop gamla instruktioner med nya och kvaliteten på svaren sjunker drastiskt.

### Så undviker du Context Rot:

1. **Städa arbetsytan:** Ladda bara upp de dokument som behövs för *just denna* uppgift.
2. **Starta om ofta:** Är konversationen lång och spretig? Starta en ny chatt. Det är bättre att ge en ren, tydlig instruktion på nytt än att försöka rädda en "smutsig" kontext.
3. **Ren data in = Ren analys ut:** Var kritisk till vad du delar. Behöver AI:n verkligen veta allt om projektet 2023 för att analysera en trend 2025? Troligen inte.

**Tumregel:** Behandla din AI-assistent som en nyanställd konsult vid varje nytt moment. Ge tydlig, avgränsad och relevant information för just den uppgiften.

## (Sida 7) Hur kvalitetssäkrar man AI-genererat innehåll?

AI är en kraftfull katalysator, men den saknar sunt förnuft, etik och verklig förståelse. Därför är den viktigaste komponenten: **Du** - OCH - de du arbetar med.

Vi kallar det "Den mänskliga handen".

AI kan generera 100 idéer på 10 sekunder, men det är människan som måste:

- **Säkerställa relevans:** Är detta viktigt för oss?
- **Kontrollera korrekthet:** Stämmer detta? (Faktagranska)
- **Bedöma etik:** Är detta en önskvärd utveckling?
- **Tillföra kontext:** Hur hänger detta ihop med vår strategi och våra värderingar?
- **Korrekturläsa:** Är språket korrekt? (Direktöversättningar som kan bli fel förekommer)

AI förstärker din förmåga, men den ersätter inte ditt kritiska tänkande. Ditt ägarskap i processen är avgörande för att få ett relevant resultat.

## (Sida 8) Från strategi till handling

Under det här arbetet har vi märkt att begrepp som omvärldsbevakning, omvärldsanalys och strategisk framsyn ofta blandas ihop. Att förstå skillnaden är avgörande för att veta *vad* vi gör och *varför*.

Därför vill vi här tydliggöra två huvudsakliga vägval. Båda är värdefulla, men det är den andra – **Strategisk Framsyn** – som är vårt huvudsakliga fokus i denna playbook.

### VÄG 1: OMVÄRLDSANALYS

**Mål:** Att förutsäga sannolika framtider och styra strategisk planering.

Denna process fokuserar på kortsiktiga beslut och kräver tillförlitliga bevis. Därför ingår endast trender och megatrender, medan svaga signaler ofta utesluts då de anses vara alltför spekulativa. .

1. **Sätta sammanhanget:** Definiera organisationens nuvarande situation, mål och strategiska prioriteringar för att avgöra vilka trender som är mest relevanta.
2. **Testa och anpassa:** Analysen kopplar insikterna direkt till organisationens mål och nyckeltal. Den testar hur hållbar den *nuvarande* strategin är.

---

### VÄG 2: STRATEGISK FRAMSYN

**Mål:** Att utforska möjliga, troliga och önskvärda framtider och att forma en långsiktig riktning som gör det möjligt att agera strategiskt redan idag.

Denna process fokuserar på långsiktig osäkerhet och på att utmana etablerade antaganden. Det handlar inte om att förutsäga framtiden, utan att utforska flera framtidsscenarioer.

För att göra detta måste vi prioritera bland alla signaler. Vi letar efter de signaler och osäkerheter som har störst potential att förändra spelplanen, genom att fokusera på två faktorer:

1. **Stor Osäkerhet** Vi utmanar våra nuvarande föreställningar och letar aktivt efter de faktorer där utfallet är genuint oförutsägbart. Dessa kallas "kritiska osäkerheter". Frågan vi ställer är: *Vilka "sanningar" är vi inte längre säkra på?*
2. **Stor Påverkan** Vi prioriterar de osäkerheter som skulle ha *stor potentiell påverkan* på vår verksamhet eller bransch om de väl inträffade. Genom att kombinera dessa kan vi föreställa oss och utforska radikalt annorlunda framtidsscenarioer. Den nuvarande strategin läggs medvetet åt sidan för att inspirera till helt nya strategiska vägar.

### Människa eller AI? Båda, i rätt ordning

AI står för bredden, människan för riktningen. AI är överlägsen på att snabbt skanna horisonten och hitta mönster i stora datamängder. Men analys blir bara handling när människor involveras. Det är genom att bearbeta osäkerheterna i gemensam dialog som vi skapar det ägarskap och engagemang som krävs för att driva organisationen framåt.

## (Sida 9) Rekommendationer kring visualisering och AI

*"Framsyn handlar inte om att förutsäga, utan om att lära och öppna upp för förändringens möjligheter."*

För att göra detta på bästa sätt har vi i den här playboken valt att fokusera på två samverkande kraftkällor: **Artificiell Intelligens** och **Visualisering**.

- **AI** är vår *motor* för att snabbt skanna, sortera och analysera data (som vi sett på sida 3-5).
- **Visualisering** är vår *kompass* för att tolka, kommunicera och agera på den.

I en alltmer komplex digital verklighet blir visualiseringens kraft och nytta allt tydligare. Med hjälp av visualiseringen kan vi bli bättre på att förstå, lära och fatta bättre beslut. När AI gör analysen tillgänglig, blir visualiseringen avgörande för att göra den *begriplig* och *hanterbar*.

### Varför visualisera framsynsarbete?

- **Det gör komplexitet hanterbar:** En bild kan visa samband som en textrapport döljer.
- **Det skapar ett gemensamt språk:** När vi kan se vad vi menar minskar vi missförstånd.
- **Det bjuder in till delaktighet:** Visualisering är ett kraftfullt verktyg för inkludering. Fler kan delta i samtalet när de kan se, peka och bidra.
- **Det väcker känslor:** En bra visualisering av en framtid (ett scenario) skapar engagemang på ett sätt som rådata sällan gör.

### Verktysval: Miro

*Under arbetet med AIDO har vi använt oss av Miro som vår digitala arbetsyta.*

**Vad är det och varför valde vi det?** Miro är en digital whiteboardtavla som möjliggör samarbete i realtid, oberoende av geografisk plats. Vi valde Miro just för att det är **vedertaget** och **flexibelt**. Det ger oss en oändlig yta som fungerar lika bra för att förbereda och dokumentera workshops som för att skissa och bygga prototyper. Kort sagt är det ett verktyg som sänker trösklarna för visuell och tvärfunktionell kollaboration.

## (Sida 10) Vår hybridprocess: Från signal till handling

Scenarier är inte prognoser. De är trovärdiga och utmanande berättelser om framtiden som hjälper oss att utmana våra strategier. Men hur går man från en diffus signal till en konkret handlingsplan? Vår process är en **hybridmodell**. Den är designad för att systematiskt varva AI:ns analytiska kraft med människans förmåga till förändring. Flödet följer fyra faser, där AI och människa jobbar i tandem.

### Fas 1. Förberedelse & Design: Behovsanalys och datakällor

**[Människor + AI]** Innan själva analysen startar måste vi bygga grunden. Här gör vi en **behovsanalys** och **intressentkartläggning** för att förstå vad vi letar efter. Vi väljer ut relevanta datakällor och rapporter, och **skapar vår** anpassade AI-assistent (GEM) och matar den med rätt kontext. Detta säkerställer att processen är skräddarsydd för vår organisation.

### Fas 2. Insamling & Filtrering: Horisontskanning & PESTEL-analys

- **[AI]** Processen startar brett. AI:n genomför en horisontskanning och samlar in hundratals megatrender, trender och svaga signaler. Därefter analyserar och filtrerar AI:n dem genom en PESTEL-analys, där vi vaskar fram de signaler som bedöms ha högst osäkerhet och störst potentiell påverkan.
- **[Människor]** "Den mänskliga handen" kliver in. I en första verifieringsworkshop värderar och väljer mänskliga experter ut de mest strategiskt relevanta signalerna från AI:ns urval.

### Fas 3: Scenarieutveckling: Framtidsscenarier

- **[AI]** Baserat på experternas prioriterade urval genererar AI:n ett antal råa framtidsscenarier – berättelser som väver samman signalerna till framtidsvärldar.
- **[Människor]** I workshop granskar, diskuterar och väljer teamet ut de scenarier som är mest trovärdiga, utmanande och användbara att arbeta vidare med.

### Fas 4: Konsekvensanalys: Strategiska Implikationer

- **[AI]** För de 4 valda scenarierna får AI:n i uppgift att generera ett stort antal potentiella strategiska konsekvenser, uppdelat på t.ex. individ, organisation, bransch och samhälle.
- **[Människor]** I en tredje workshop analyseras och prioriteras dessa. Experterna väljer ut de absolut viktigaste strategiska konsekvenserna att fokusera på.

### Fas 5: Från Strategi till Handling: Handlingsplan

- **[AI]** Baserat på de 5 toppkonsekvenserna tar AI:n fram ett första utkast till en strategisk handlingsplan – konkreta åtgärdsförslag.
- **[Människor]** I en sista workshop tar människorna över: de justerar, förädlar, prioriterar och förankrar handlingsplanen i organisationens verklighet.

Processen blir på så vis både snabbfotad (AI) och djupt förankrad (mänsklig expertis).

## (Sida 11) Att inkludera människor

Vi har fattat ett strategiskt designbeslut: **Ingen AI-output är "klar" förrän den passerat en mänsklig hand.**

Genom att kräva mänsklig diskussion säkerställer vi inte bara att resultaten är korrekta, utan att de faktiskt betyder något för oss som ska använda dem.

### Strategin genomsyrar organisationen

#### – Varför ska man diskutera resultat?

Strategiska resultat, oavsett om de är skapade av AI eller inte, riskerar att misslyckas och glömmas bort om de bara kommuniceras ut som statiska dokument. Den avgörande faktorn för att strategier ska *sätta sig i organisationen* är i stället **inkludering**, vilket transformerar information till **meningsfull kontext** för individen.

Workshopen - och andra inkluderande metoder - är det kritiska steget där passiva insikter (som trender) ges liv, förstås, **internaliseras** och kopplas till konkreta åtgärder. Det är detta som förhindrar att strategin blir ett bortglömt dokument och istället blir en **levande process** som drivs av organisationen.

### Processens två pelare

Som vi såg i hybridprocessen (sida 10) bygger vårt arbetssätt på två styrkor som förstärker varandra:

1. **AI + Människa:** AI skalar upp vår förmåga att samla in och analysera data, medan människan står för omdömet.
2. **Visualisering + Workshop:** Visualiseringar gör datan begriplig, vilket gör det möjligt för människor att mötas, peka på samma sak och samskapa.

**Tips:** Använd en gemensam digital arbetsyta (t.ex. Miro) som samlingsplats i era möten. Låt alla flytta lappar, rita pilar och ställa frågor. Det sänker trösklarna för delaktighet och gör att alla känner ägarskap över slutresultatet.

## **(Sida 12) Nästa steg och lärande**

*Att arbeta med framsyn går att likna vid en muskel som behöver tränas upp. Målet är att **stärka organisationens proaktiva förmåga**. Tänk er utvecklingen som en trappa i tre steg:*

**1. Bevaka (Vad händer?)** Vi samlar in information och ser signalerna i bruset.

**2. Tolka (Varför händer det?)** Vi analyserar mönster och förstår drivkrafterna bakom förändringen.

**3. Forma (Vart vill vi?)** Det högsta steget. Här nöjer vi oss inte med att anpassa oss till strategin (Strategisk Omvärldsanalys). Vi använder istället osäkerheterna för att utmana strategin och aktivt skapa den framtid vi vill ha (Strategisk Framsyn).

*Att ta sig upp för denna trappa kräver rätt förhållningssätt. Här är fem lärdomar som hjälper er att navigera arbetet när vardagen tränger på.*

### **Lärdom 1 – Flexibilitet och anpassningsbarhet**

Framtiden förändras – och det gör även våra verktyg. AI-agenter och prompter som fungerar idag kan snabbt bli föråldrade. Se till att justera och uppdatera dem regelbundet utifrån nya behov och erfarenheter. De är inte självgående – de behöver vägledning, precis som resten av teamet.

### **Lärdom 2 – Strategiskt användbar**

För att skapa verklig påverkan måste strategiska beslutsfattare vara en del av processen. När de deltar, reflekterar och samskapar blir framsynen en del av besluten – inte en rapport vid sidan av. Ägarskap byggs genom delaktighet, inte genom leverans.

### **Lärdom 3 – Roller som samspelar**

Framsyn kräver olika roller som drar åt samma håll. Processledaren håller riktningen och skapar trygg struktur. Facilitatorn bjuder in till dialog och skapar energi. Ledaren visar mod att ifrågasätta och pröva nytt. Medarbetaren bidrar med erfarenhet, nyfikenhet och det mänskliga perspektivet. Tillsammans skapar de en kollektiv intelligens som ingen AI kan ersätta.

### **Lärdom 4 – Visualisera tidigt och ofta**

Börja visualisera redan från start. Låt bilderna väcka frågor, missförstånd och nya tolkningar – det är en del av lärandet. Och när det känns svårt att uttrycka tankar visuellt, låt AI hjälpa till att skapa en första version. Den kan bli en katalysator för samtal och förståelse.

### **Lärdom 5 – Lärande som process, inte produkt**

Bygg in rutiner för reflektion i gruppen. Stanna upp och fråga: Vad hände? Vad kände vi då? Vad lär vi oss av det? Att börja arbeta med AI kan vara både skrämmande och magiskt. Genom att dela upplevelserna bygger ni gemensam trygghet och lärande i praktiken.

## **(Sida 13) Sammanfattning & kontakt**

Denna playbook har gett dig en snabb introduktion till hur vi arbetar med framsyn, AI och visualisering.

### **Våra viktigaste medskick:**

- **Starta i liten skala, men tänk stort:** Ha höga ambitioner. Börja med ett avgränsat test, lär er av processen och väx tillsammans därifrån.
- **Våga börja testa AI:** Ett viktigt medskick är att våga börja skapa och testa egna, anpassade AI-assistenten (som en GEM) för era specifika behov.
- **Använd AI som assistent:** Låt den göra grovjobbet, men behåll "den mänskliga handen" för kvalitetssäkring, strategiskt omdöme och förankring.
- **Visualisera för inkludering:** Använd visuella metoder för att skapa engagemang, ett gemensamt språk och delaktighet.
- **Våga utmana:** Använd svaga signaler och scenarier för att tänka nytt, inte bara bekräfta det ni redan vet.

*Denna playbook är framtagen inom ramen för AIDO-projektet som drivits av Lindholmen Science Park på uppdrag av Tillväxtverket och Visit Sweden*