

GÖTEBORGS UNIVERSITET

JMG, Institutionen för journalistik, medier och kommunikation

Karin Bromander, Hannah Engberg, Toomas Laagus

Examensarbete i journalistik 22,5 hp, HT/2011

Handledare: Gellert Tamas

Framtider till salu

- En granskning av Kairos Future

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Framsida	sida 1
Innehållsförteckning	sida 2
Hemsidestext	sida 3
Journalistisk presentation	sida 4
Analys	sida 11
Inledning	sida 12
Bakgrund	sida 12
Arbetets gång	sida 12
Vår kontakt med Kairos Future	sida 16
Metod och materialanvändning	sida 18
Bakgrundsresearch	sida 18
Kommungranskning	sida 18
Intervjuer med experter och forskare	sida 19
Granskning av studier och böcker	sida 20
Granskning av kommunrapporter	sida 21
Intervjuer med kommuner	sida 22
Granskning av årsredovisningar	sida 23
Intervjuer med konkurrenter	sida 24
Intervjuer med före detta medarbetare	sida 24
Källskydd, källkritiska och etiska överväganden	sida 25
Form och disposition	sida 25
Målgrupp	sida 26
Arbetsfördelning	sida 26
Källförteckning	sida 27
Övrigt: Bilagor 1, 2 och 4	sidorna 37-38

HEMSIDESTEXT

I Säffle sparar kommunen pengar genom att släcka var tredje gatlykta utanför centrum och tänker flytta delar av gymnasieskolan till Åmål. Samtidigt har kommunen lagt flera hundra tusen på ett pågående visionsarbete i samarbete med konsultföretaget Kairos Future. Arga insändare i Säffle-tidningen innehåller bland annat: "Dessa självutnämnda experter skär ofta guld med osthyvel" och "Kommunens skattebetalare får ta notan och konsulterna sjunger hela vägen till banken".

Det här är ett reportage om konsultföretaget Kairos Future som har en dominerande ställning inom omvärldsanalys i Sverige. De är framtidsspanande konsulter och utbildare i trendspaning och omvärldsanalys, både mot offentlig och privat sektor. Deras kunder sträcker sig från regeringskansliet till MTV. De gör även egna framtidsstudier, som ofta uppmärksammas och citeras i olika medier.

Kairos Future vill inte berätta vilka deras uppdragsgivare är, utan menar att det är affärshemligheter. Vi har lyckats slå fast att mer än hälften - 178 stycken - av Sveriges 290 kommuner har köpt någonting från Kairos Future, allt från böcker och föreläsningar till utbildningar och omfattande konsulttjänster. Sedan 2005 har minst 32 800 000 kronor gått in i företaget bara genom kommunala skattepengar. Och då har flera kommuner inte kunnat redovisa alla sina utgifter. Göteborgs stad har lagt ut över en miljon bara sedan 2009.

Vår granskning visar att de framtidsstudier som Kairos Future levererar flera gånger är undermåliga och missvisande, någonting som får stark kritik från forskarhåll. Trots detta upplever företrädarna för några av de kommuner som spenderat mycket pengar på Kairos Future som sina frälsare. Företaget har uppenbarligen hittat ett fält med stor efterfrågan och liten konkurrens.

Vi har granskat ett område som inte har uppmärksamats förut, varken i media eller i forskning. Omvärldsanalys är ett område som växt mycket i betydelse de senaste tjugo åren, inte minst för Sveriges kommuner. För de kommuner som känner sig villrådiga finns endast konsultmarknaden att vända sig till. Den domineras av ett företag - Kairos Future. Företaget har verkat i 20 år utan att bli granskade och anlitas trots dess brister flitigt, från norr till söder, i stort som smått.

Framtider till salu

De lever på att uttala sig om allt från nästa års trendfärger till kommuners framtidsutsikter. Konsultbolagen inom trendspaning och omvärldsanalys har vuxit explosionsartat. Vi har granskat Kairos Future, företaget som dominerar branschen. Ett bolag som för dyra pengar sprider sina förenklade bilder av vår framtid.

Det är inga vandaler som lagt den lilla värmländska orten Säffle i mörker. Kommunens egna anställda har metodiskt skruvat ur säkringarna i lyktstolpe efter lyktstolpe i bostadsområdena utanför centrum. Genom att släcka var tredje gatlykta räknar politikerna med att kunna spara 250 000 kronor per år. Delar av den kommunala gymnasieskolan ska flyttas till grannkommunen. Åmål för att spara ännu mer pengar.

Det ser lite dystert ut för Säffle, en kommun vid Vänern med drygt 15 000 invånare. Men nu blickar man framåt och politikerna har därför bestämt sig för att ta konsultföretaget Kairos Future till hjälp. Med deras stöd har man under snart ett års tid arbetat med en ny framtidsbild för kommunen: Vision Säffle 2026.

Från maj till november 2011 hade Säffle kommun betalat ut 382 000 kronor i konsultarvoden till företaget. Alltså drygt 130 000 kronor mer än vad kommunen ska spara på att låta delar av Säffle ligga i mörker.

– Det är bilder av framtiden som skapar våra beslut. Varenda beslut vi fattar i livet gör vi mot en bakgrund av hur vi uppfattar framtiden, säger Erik Hergren, tidigare VD, numera framtidstrateg och delägare i Kairos Future.

Företaget som gått in i Säffle, Kairos Future, arbetar som konsulter inom trendspaning och omvärldsbevakning mot både offentlig och privat sektor. Företaget arbetar med alla sorters kunder: allt från regeringskansliet till MTV.

– Ja, i stort sett alla typer av kunder du kan tänka dig. Inte de allra minsta. De har väl inte riktigt råd med våra tjänster, säger Erik Hergren.

Kairos Future grundades för snart tjugo år sedan, ungefär samtidigt som omvärldsbevakning och framtidsspaning började öka i betydelse. Kanske ett tecken på att företaget är duktiga på att se vart vindarna blåser. Idag är Kairos Future en drivande aktör i branschen, inte minst bland Sveriges kommuner. Företaget utbildar i trendspaning,

omvärldsbevakning och analys. De gör även framtidsstudier finansierade av kommuner, organisationer och företag. Studier som också används i kommunarbetet. Och i en tid där många av Sveriges kommuner tappar fler och fler invånare och arbetstillfällen har Kairos Future medverkat i visionsarbeten.

Sedan 2005 har minst 32,8 miljoner kronor gått in i företaget bara genom kommunala skattepengar. Och då har flera kommuner inte kunnat redovisa alla sina utgifter. Göteborgs stad har lagt ut över en miljon bara sedan 2009.

Trots det stora intresset för omvärldsbevakning och framtidsspaning råder det stor osäkerhet kring vad begreppen egentligen innebär. En osäkerhet som spelat konsultföretagen i händerna. Kairos Future anlitas flitigt, från norr till söder, i stort som smått. Men vår granskning visar att flera av de studier som företaget presenterar är undermåliga och missvisande.

Mössan hänger lite snett och han är klädd i en brun Fjällrävenjacka när han stiger in på kontoret i kommunhuset. Säffles kommunalråd Daniel Bäckström (C), försvarar kostnaderna för konsulterna.

– Vi bedömde att vi behövde ett stöd för att kunna hitta rätt i allting som ska göras. Samtidigt sa vi, att om det här ska bli riktigt bra, så får det kosta lite, säger han.

På insidan av dörren till sitt tjänsterum har Daniel Bäckström en detaljplan över Säffle. Han pekar ivrigt på kartan för att visa alla planer han har för kommunen.

– Här tänker vi bygga ett nytt köpcentrum och

Trendspaning Lokalisera samtida fenomen som kan påverka samhället och den egna organisationen.

Omvärldsbevakning Metodisk och kontinuerlig trendspaning.

Omvärldsanalys Analys och tolkning av omvärldsbevakning. Syftet är att stå bättre beredd för framtida eventuella händelser.

Visionsarbete Innebär olika saker för olika kommuner, men är i grunden ett framtagande av en önskvärd framtidsbild.

den här vägen vill vi leda om för att leda ut tung trafik från centrum, säger han och drar sitt grova pekfinger över kartan.

Daniel Bäckström sätter stort hopp till den framtid som Kairos Future ska hjälpa till att lyfta fram.

På Tegnérskolans i Säffle har biljardkulorna precis slutat rulla på bordet. Femtonåriga Hanna Ingman och hennes klasskompisar tar en paus i uppehållsrummet.

– Jag flyttar nog redan efter nian. Jag kan inte se mig själv bo kvar i Säffle som vuxen.

Klasskompisarna fyller på. Det händer alldeles för lite, menar alla. Den nya visionen, Säffle 2026 som kommunalrådet vurmar för, tror de inte gör någon särskild skillnad.

– Det kan i alla fall inte bli sämre än vad det är, säger Marie Håkansson och de andra skrattar.

Säffles stora utmaning handlar om jobb, menar kommunalråd Daniel Bäckström. Jobb så att de unga stannar kvar, eller flyttar tillbaka när de utbildat sig på andra orter. Hans tankar går igen hos andra småkommuner.

– Ungdomarna är framtiden, säger Mona-Lena Beckman, kommunchef i Tibro.

Också det en kommun som sökt hjälp hos Kairos Future. Hon är ny på sin post och var inte med i arbetet när Kairos Future för några år sedan hjälpte Tibro att ta fram en ny vision. Mellan 2005 och 2009 betalade kommunen ut 1 583 510 kronor i konsultarvoden till företaget.

Mona-Lena Beckman har däremot varit med under ett seminarium som Kairos Future höll i. Hon låter nästan frälst.

– Kairos är outstanding, utbrister hon och berättar entusiastiskt varför hon har en så positiv bild av företaget.

– Det är deras forskning. Alltså nu hade de gjort en undersökning och pratat med 19 000 ungdomar. En sådan undersökning får ju rätt mycket tyngd. Jag upplever att de är oerhört seriösa.

Kan inte kommunen själv skapa sig den här bilden av ungdomar?

– Nej, det tror jag inte. Man behöver ju faktiskt hjälp med de sakerna. För vi kan ju aldrig gå ut och fråga några fler än kommuninvånarna i Tibro. Och de är kanske inte ens representativa.

Att leta efter trender i omvärlden är knappast någonting nytt, men de senaste åren har begreppet omvärldsanalys börjat utvecklas till ett måste. I samhället sprids ett budskap om att varje organisation, såväl privat som offentlig, behöver omvärldsanalys för att kunna fatta rationella beslut. Och för att överleva.

Under 90-talet var det främst två faktorer som påverkade behovet av omvärldsanalys: Sverige gick med i EU och internet växte fram. EU-inträdet betydde naturligtvis att de andra medlemsländerna kom närmare Sverige, men det betydde också att

det fanns pengar att söka ur EU:s strukturfonder för att bland annat stärka regioner genom lokala projekt.

Strukturfonderna blev snabbt en viktig inkomstkälla för kommunerna. Men för att få igenom en ansökan måste kommunen göra en omvärldsanalys, det vill säga redogöra för varför projektet är viktigt i ett större sammanhang.

Men det handlar inte bara om anpassning till EU. Omvärldsanalys är också en viktig byggsten i visionsarbeten, någonting som fler och fler kommuner använder sig av för att förbereda sig inför framtiden.

Torbjörn Lundqvist från Institutet för framtidsstudier har forskat på omvärldsanalys i statliga myndigheter och resultaten förvånade honom. Trots att omvärldsfrågorna har funnits i över tjugo år, är många organisationers verksamhet väldigt trevande och det verkar vara svårt att förankra kunskapen.

– Det är väldigt personberoende. Många gånger såg vi att en person hade drivit frågan om omvärldsbevakning och lyft upp den på agendan. Om denna person sedan slutade i organisationen försvann fokuset på omvärldsbevakning, bara för att några år senare lyftas upp av någon annan utan att kunskapen fanns förankrad i organisationen. Det är lite slöseri med resurser. Det är också därför det skapas ett sådant konsultberoende, säger han.

Det är här som Kairos Future hittat sin nisch. De var snabba på att fånga upp det ökade behovet av att spana efter faror och möjligheter. Det finns inte heller något offentligt alternativ till konsultbranschen. Och forskningsvärlden är dålig på att nå ut, menar Torbjörn Lundqvist.

– Många forskare är ju nervösa för att säga någonting om framtiden för att de skulle betraktas som oseriösa. Eftersom inte framtiden finns så finns det ingen empiri och därför vågar man inte uttala sig. Vetenskapssamhället har ju lämnat ett dukat bord här till Kairos Future.

Många kommuner som är osäkra kring hur de ska sätta igång med omvärldsanalys vänder sig till intresseorganisationen Sveriges kommuner och Landsting. Märit Melbi, projektledare på SKL, menar att osäkerheten bland annat bygger på att det inte finns en tydlig definition av vad det innebär.

– När det gäller omvärldsbevakning så kan det vara lite vad som helst. Det som inte kan beskrivas det finns ju liksom inte, det får man hitta på, säger hon.

Men SKL anser att de inte har resurser att hjälpa mer än ett fåtal. I stället har man tagit fram arbetsmaterialet "Verktyg för omvärldsbevakning" - tillsammans med just Kairos Future. Paketet innehåller bland annat en film på sex minuter som beskriver tretton trender som sägs påverka alla kommuner mot 2020.

Trots detta vill Märit Melbi inte att man ser det som att de rekommenderar Kairos Future.

– Den slutsatsen kan jag nog inte riktigt dra. Vi gjorde en upphandling om det här. Men visst finns det en fara. Vi är ju långt ifrån de enda som har använt dem. Jag har ju sett att frågan har lyfts lite här och där, att de ska ha monopol på framtidsbilder.

På SKL har de också påtalat vikten av att vara medveten om Kairos Futures dominans.

– Du har ju ett privat företag som påverkar bilden av hur vi ser på omvärlden. Det skulle kunna bli till en situation där de säger att himlen är röd och om alla anlitar dem så ser ju alla att himlen är röd, säger Märith Melbi.

Kairos Future lyfter fram sina utbildningar som en viktig del av deras verksamhet.

I en glansig broschyr med bilder på flitigt antecknande människor kan man läsa om nio olika utbildningar som kostar mellan 8 900 och 55 000 kronor per person exklusive moms. Den mest omfattande heter Framtidsprogrammet och är uppdelad i fem etapper som sträcker sig över en termin. Deltagarna blir därefter certifierade framtidsstrateger, en titel som Kairos Future själva hittat på.

Även de seminarier och workshops som Kairos Future håller ute i kommunerna räknas till utbildningsfären. Stadsdelen Husie i Malmö valde att under en septemberhelg 2008 arrangera ett tvådagarsinternat i Smygehamn i sydligaste Skåne. Drygt 40 ledare inom kommunal verksamhet deltog i en workshop i omvärldsanalys ledd av en konsult från Kairos Future. Förutom konsultkostnaderna fick stadsdelen betala mat, vin och övernattnings på konferenshotellet. Sammanlagt gick utbildningsdagarna på 200 000 kronor.

Bo Westerlund, rektor på Högskolan, minns Kairos Futures workshop som en besvikelse.

– De frågeställningar som de slängde fram till oss kände jag att vi redan hade behandlat flera gånger innan. Så det var inte som att vrida fram klockan och få nya tankesätt och ingångsvinklar. Snarare kändes det som att vi vred tillbaka klockan.

Han diskuterade tillfället med flera andra deltagare, som inte heller var nöjda. Framför allt tyckte de att Kairos Futures upplägg var för näringslivsinriktat och att det inte alls kopplades till Husie.

– De hade ett pass där de föreläste om omvärlden och hur man skulle se skiftningar där. Det var väldigt intressant, men det hade ju ingenting att göra med det arbete som sker i Husie, säger han.

Stadsdelschefen Alf Merlöv bekräftar att många deltagare var missnöjda med tillfället. I efterhand uttryckte han detta för Kairos Future, som svarade med att ge rabatt på fakturan.

Kairos Future vill inte lämna ut vilka de har på sin kundlista, utan nämner endast ett fåtal exempel på hemsidan, främst från den privata sfären. Men

genom att begära ut transaktioner och fakturor från samtliga kommuner i Sverige kan vi slå fast att 138 av 290 kommuner har spenderat mellan 10 000 och cirka 3 500 000 miljoner kronor på företaget.

Ytterligare 40 har lagt mindre summor för exempelvis rapporter och böcker. Det betyder att mer än hälften av landets kommuner har tagit del av någonting av det som framtidsspanande Kairos Future erbjuder. Flera av Sveriges regioner och landsting har också använt sig av dem. Likaså samtliga regeringsdepartement och flera myndigheter som Skatteverket och Migrationsverket.

Kairos Future har vuxit sig så stora att de idag är en dominant spelare inom omvärldsanalys.

Att ett konsultbolag får dominera inom ett område kan få konsekvenser, menar Alf Rehn, professor i företagsekonomi vid det finlandssvenska universitetet Åbo Akademi.

– Det finns en risk att alla kommuner får mer eller mindre liknande råd och att det blir en strömlinjeformning. Och det där måste man nog ta väldigt mycket på allvar. Det är ju inte så att allt kan lösas med samma tekniker och recept. Och ju mer du får en monopolsituation desto större är den risken, säger han.

Alf Rehn föreläser om ekonomisk utveckling i bland annat kommuner. Dessutom skriver han just nu en bok om, som han kallar det, “framtidsforskningens idioti”.

Vi har granskat 14 omvärldsanalyser och visionsrapporter, gjorda av kommuner från norr till söder i samarbete med Kairos Future. Den äldsta är skriven 2000 och den senaste är från 2011. Ett antal trender återkommer i rapport efter rapport, oavsett var och när de är skrivna. När vi nämner detta för Alf Rehn blir han ivrig.

– Låt mig gissa, det sägs ofta att vi åldras snabbare och att “hållbarhet är en megatrend”. Det hänvisas mycket till att urbaniseringen blir allt starkare och så använder man termer som sociala medier och communities. Det är ju det som jag tycker är ett spår i mycket av det som görs. Det är inte bara samma trender, utan det är samma jävla självklarheter, säger han.

Alf Rehns gissning är helt korrekt. Trots att han inte har läst någon av rapporterna prickar han exakt in de trender som oftast förekommer, eller de “jävla självklarheterna”. En åldrande befolkning, urbanisering, att miljöfrågor blir viktigare och att tekniken utvecklas. I den vision av 2010 som skrevs för Gästrikland år 2000 förekommer minst fem identiska trender som beskrivs i en liknande rapport i Söderhamn år 2010.

Alf Rehn tycker att visionsrapporter i teorin skulle kunna vara bra, men att de med dagens utformning inte fyller någon egentlig funktion. De vågar inte möta den komplicerade verklighet som kommunerna ställs inför.

– Det är helt enkelt svårt att sia om framtiden. Visionsrapporter av typen 2020 och allt vad de

heter blir därför ofta tomma. De kanske är tröstsamma för kommunerna just då, men tenderar att aldrig riktigt ifrågasätta maktstrukturerna som finns. Konsulterna vill så klart inte att de ska verka trassliga, för de vill ju sälja mer grejer i framtiden, säger Alf Rehn.

När visionsarbetet i Säffle inleddes var ljudnivån hög, minns Solveig Voyce. Hon är reporter på Säffle-Tidningen och var på plats en april dag 2011 för att rapportera. Politikerna hade placerats i grupper över partigränserna. Hela kommunfullmäktige och ersättarna hade kallats in för att under två timmar skåda in i framtiden, under ledning av konsulter från Kairos Future. Politikerna fick skriva ner sina framtidsbilder på post-it-lappar.

– Jag tänkte att jag aldrig har sett något liknande. Det kändes lite som att sitta och titta in i ett klassrum med elever som håller på med grupparbeten, säger Solveig Voyce och skakar på huvudet.

När Säfflepolitikerna skrivit ner sina spaningar och morgondagens trender fick de olika grupperna redovisa resultaten. Urbanisering, miljöfrågor och en åldrande befolkning nämndes av flera. Precis de trender som professor Alf Rehn påpekade alltid nämns i liknande arbeten.

Sedan det blev känt att kommunen anlitat konsulter för att hjälpa till med den nya visionen har det rasslat till på insändarsidan i lokaltidningen. Solveig Voyce uppskattar att redaktionen får två till tre brev i veckan där läsarna kommenterar visionsarbetet. En insändarskribent har reagerat över att kommunledningen tagit hjälp av konsulter: ”Höga chefer låter konsultbolag sköta ruljansen. Dessa självutnämnda experter skär ofta gulld med osthyvel. Ofta utmynnär uppdraget i resultat av typ ’vanten som bidde en tummetott’. I värsta fall lämnar man en förvaltning i kaos efter sig. Kommunens skattebetalare får ta notan och konsulterna sjunger hela vägen till banken.”

I bokhyllorna hos många av Sveriges kommuner finns böcker om skillnader i värderingar mellan olika generationer. Böcker som i många fall köpts in från Kairos Future. Genom att undersöka värderingar hos dagens unga menar Kairos Future att de kan berätta hur framtidens vuxna kommer att tänka. Att beskriva generationer har därför blivit deras signum. Böcker som *Rekordgenerationen slår tillbaka, 80-talisterna kommer* och den omtalade *The MeWe Generation* har fått stor uppmärksamhet. Generation Ambition, 50- och 60-talisterna, är ambitiös och materialistisk, till skillnad från de kollektiva egoisterna födda på 80-talet som bryr sig mer om vänner än om arbete, hävdar Kairos Future.

Kairos Future finansierar många av sina studier med hjälp av företag, kommuner och organisationer. Några som bidragit med pengar är

Ericsson, Svenska spel, ManPower och Carema. I studier om skolan finns finansierare kopplade till skolans värld såsom olika friskolor och Lärarförbundet.

– Det tycker jag är livsfarligt. Vi tänker oss att man på goda grunder kom fram till att cigarettens rök är ofarlig. Om man då visste att Philip Morris hade varit med och finansierat den så skulle den studien, trots att den var bra, sakna all trovärdighet. Jag skulle inte lita på den forskningen eftersom det finns ett slags jävsituation, säger Arne Jarrick, en av huvudsekreterarna i Vetenskapsrådet.

Kairos Future säger att de är ett forskningsbaserat företag som använder sig av vetenskapliga metoder. Men forskning är ett vagt begrepp. Enligt Vetenskapsrådet, den myndighet som bland annat fördelar forskningsanslag i Sverige, kan vem som helst säga att den bedriver forskning. Den behöver inte vara trovärdig för det.

– Man ska inte lita på några studier höll jag på att säga, men man kan inte lita på de studier som inte öppnar sig för granskning. Vem som helst ska kunna förstå hur forskaren gått till väga, för att själv kunna se om resultatet är rimligt, säger Arne Jarrick.

På Kairos Futures hemsida finns över 20 studier nämnda. De handlar om allt från svenskers andlighet till upplevelsekonsumtion och framtidens skolläda. Många av studierna bygger på enkäter. Endast en av dem avslöjar hur många av de tillfrågade som har svarat och i den är det bara tio procent svarsfrekvens. Vad de 90 procent som inte svarat tycker vet man alltså ingenting om. Två av företagens senaste värderingsstudier, *Drömsamhället* och *Min bild av drömsamhället*, baseras på webbenkäter som skickats ut till unga medlemmar på nätforumen Bilddagboken och Lunarstorm. Här anges antalet svarande, men inte hur många som fått frågorna. Min bild av drömsamhället har över 19 000 svar från ungdomar mellan 15-19 år. Drömsamhället har fått in 10 701 svar i samma åldersgrupp.

Men mängden svar säger ingenting, åtminstone inte enligt Robert Jonsson, lektor i statistik vid Handelshögskolan i Göteborg. Han menar att allting står och faller med hur stor del av de tillfrågade som svarat och då måste man från början veta hur många som enkäten har skickats till.

– Det där är ett typiskt exempel på när du kan få ett snedvridet urval. Du vet inte hur många som såg enkäten på datorskärmen, du vet bara hur många som har svarat, säger han.

Vi visar en sammanfattning av en annan studie, *IT och digital kompetens i skolan*, för Robert Jonsson. Inga av de tabeller och diagram som ingår redovisar hur många enkätsvar det handlar om.

– Det här hade inte fått godkänt om det hade varit en c-uppsats i statistik. Man kan inte bara presentera siffror. Man har ju inte ens angett vad totalsiffrorna är. Vad då si och så många procent?

Av vad då? säger Robert Jonsson och slår ut med handen.

– Det skulle vara intressant om ni kunde få ut fler siffror, till exempel hur många män respektive kvinnor som har svarat. Då kan man sitta och själv räkna ut andra möjliga exempel på hur resultatet hade kunnat bli, säger Robert Jonsson.

Den femte oktober 2011 sitter framtidsstrategen Sofia Rasmussen från Kairos Future vid bordet i TV4:s Nyhetsmorgon. Tillsammans med en kvinna från en jobbsajt på internet intervjuas hon om hur arbetslösa ungdomar ska kunna få de jobb som faktiskt finns. Sofia Rasmussen tycker att det är hårt att lägga skulden på ungdomarna.

– Ungdomar vill verkligen ha jobb. Det är absolut den högsta drömmen när man gör ungdomsvärderingsstudier som vi gör, säger hon.

Det här är bara ett exempel på när medarbetare från Kairos Futures får uttala sig som experter i olika medier. Ofta handlar det om vilka trender som gäller eller vad unga tycker och tänker. Kairos Futures framtidsstudier och allmänna trendspaningar har lyfts upp i allt från SVT, Sveriges Radio och de största kvälls- och dagstidningarna till specialpress som Chef och Vi föräldrar. Studierna har också nått hela vägen till regeringen: Barn- och äldreminister Maria Larsson (KD) har nämnt dem i inte mindre än sex tal.

Statistikern Robert Jonsson tycker att det är problematiskt att den typen av luddiga studier tas upp i medier och även sprids till landets kommuner.

– Det kan ju bli sådana konsekvenser att folk börjar tro på de här siffrorna. Ju fler som nämner dem desto mer börjar man tro på dem. Att siffror som egentligen inte har något riktigt underlag går runt i media och bland folk är farligt tycker jag. Det ger vanföreställningar, säger Robert Jonsson.

Inga stridsplan lyfter längre från den nedlagda flygflottiljen i Söderhamn och den stora Ericsson-fabriken har bommat igen. I kommunens försök att rädda orten har konsulter från Kairos Future kallats in. Över två miljoner kronor har notan för konsult hjälpen gått på sedan 2003. Redan innan dess var de inne i kommunen. I slutet av nittiotalet anlätades de som trendspanare när en statlig räddningskommitté gick in i Söderhamn. Kairos Futures roll var att "göra en analys på trender och vad vi ser i kristallkulan tio år framåt", enligt kommunledningen. De senaste åren har Kairos Future utformat ett visionsarbete för kommunen.

Idag har Söderhamn en ständigt sinande befolkning. Ett faktum i många kommuner. Varje år flyttar minst 200 personer från Söderhamn vilket har lett till att kommunen har minskat från 70-talets 32 000 invånare till dagens cirka 25 600.

Sociologen Lotta Svensson har sedan slutet av 90-talet forskat om ungdomar i Söderhamn och deras inställning till att flytta från kommunen. Hon är

skeptisk till Kairos Futures värderingsstudier, studier som använts i arbetet med Söderhamns kommun.

– De generaliserar för långt, tycker vi andra forskare ibland. Och det gör de i rubrikform och målar med breda penslar. Man ser inte klasskillnaderna. Man ser inte de unga som inte passar in i framgångssagan, säger hon.

Lotta Svenssons avhandling visar att det inte alls behöver vara så att unga vill dra till Stockholm så fort de tagit studenten. Kön och klass påverkar val och drömmar mest.

– Det är vissa typer av ungdomar som hörs i offentliga diskussioner. Det är en viss typ av unga som svarar när man frågar och bilden blir snedvriden.

Det är just det som är problemet med studier som Drömsamhället, säger hon.

Lotta Svensson menar att de som väljer att svara på en enkät på Bilddagboken troligen skiljer sig från de som inte svarar. Bara i Söderhamn skiljer sig ungdomarna åt och då kan man tänka sig hur det kan bölja bland unga i hela landet.

Lotta Svensson kom över ett frågeformulär till en av Kairos Futures studier. Hon tyckte inte att det fanns tillräckligt med alternativ för ungdomar från landsbygden.

– Frågorna var konstruerade kring vad som var bra med att bo i stan. Som man frågar får man svar.

Kairos Futures flaggskepp, generationsbeskrivningar, ger Lotta Svensson inte mycket för eftersom det oftast inte är stora skillnader mellan generationer.

– Det är väldigt lite som skiljer åt och då väljer Kairos att dra stort på det och sådant säljer. De behöver leverera nyheter hela tiden för att verksamheten ska gå framåt. Och enkla, snabba nyheter tilltalar journalister, säger Lotta Svensson.

Att Kairos Future genom åren fått så stort utrymme i media är ingen slump. Det är en medveten plan enligt Erik Hergren, en av företagets åtta delägare och tidigare VD.

– Vi har haft som strategi att peka på intressanta saker och dessutom ha goda kontakter med media. Vi har försökt hitta det fönstret och sedan komma in där. Att "det här tror vi kommer hända" och det tycker media är intressant och vill pitcha på det, säger han.

Kairos Futures kontor i centrala Stockholm är modernt inrett, men stuckaturen i taken minner om svunna tider. Lokalerna är lika storslagna som namnen på sammanträdesrummen: Albert Einstein, Marco Polo och Carl von Linné. Det här är hemmaplan för Erik Hergren. På bordet framför sig har han placerat en bandspelare för att för säkerhets skull spela in intervjun. Den enda intervju som företagsledningen vill ställa upp på. Under de

första 45 minuterna snurrar han två överblivna batterier från bandspelaren i handen.

Att Kairos Future kallar sig för ett forskningsbaserat företag beror bland annat på att några medarbetare har disputerat, menar Erik Herngren. Dessutom har Kairos Future genomfört ett antal, som han kallar det, "forskningsbaserade undersökningar".

– De skulle kunna göras som en avhandling på en institution någonstans. Det är i princip samma sak.

Sedan försöker han genast omformulera sig.

– Alltså, vi säger såhär. Omvärldsanalys som sådan är inte en vetenskap. Det är en vetskap. Det är på vetenskapsliknande metoder, men det är inte vetenskapliga grunder hela vägen ut.

Kan ni dra de slutsatser som ni gör om ni inte har den vetenskapliga grunden?

– Ja. Du menar att alla slutsatser som görs i tillvaron och som inte är vetenskapligt grundade inte är värda någonting, eller?

Han hävdar att det enda som skiljer deras studier från universitetsforskning är att Kairos Future inte lägger lika mycket kraft på att bekräfta sina resultat innan de publiceras. Det skulle ta alltför lång tid utifrån de krav på snabbhet som Kairos Futures uppdragsgivare ställer, säger Erik Herngren.

– Vi hittar tillräckligt mycket. Vi har definitivt vetenskapligt baserade metoder och statistisk analys och sådana saker. Precis som man har i forskarvärden.

Men till skillnad från forskning gjord vid lärosäten redovisar inte Kairos Future hela bakgrunden till sina resultat. Erik Herngrens försvar är att granskningen av metoderna i stället sker i mötet med företagets kunder.

– Är det något som är för ett publikt ändamål så kommer granskningen ske där. Då kommer det komma sedan, om någon tycker att det inte var tillräckligt bra. Då får vi ta diskussionen den vägen, säger han.

Men trots att Kairos Future medvetet haft som strategi att nå ut genom media vill företaget inte lämna ut underlagen till sina resultat. Varken enkätfrågor, svarsfrekvens eller bortfall. Något som Erik Herngren motiverar med att kunskapsnivån bland journalister generellt är så låg.

– Det finns ganska många som har ganska rudimentära kunskaper om statistik. Det kan man läsa i en vanlig dagstidning och förstå. Hur många journalister som inte har en susning om de här sakerna.

Under intervjun ber vi Erik Herngren om att få titta på ett antal av Kairos Futures studier. Han svarar att det inte går, men säger åt oss att mejla en lista så ska de diskutera det på kontoret. Vi gör detta och skickar även med ett antal frågor vi har kring metoderna bakom studierna och hur de gjort sitt statistiska urval.

Efter några dagar skickar Erik Herngren ett mejl där han på ett övergripande sätt berättar om hur Kairos Future jobbar. Information som vi redan fått

under intervjun. Inga av de studier vi har bett om finns bifogade i mejlet, utan endast en liten del av underlaget till en ännu inte avslutad studie.

När vi ringer upp Erik Herngren upprepar han att inget privat företag går ut med information om underlag till sina undersökningar.

Men varför gör inte ni det?

– Vi bedömer att vi ger tillräcklig information för att allmänheten ska kunna bilda sig en uppfattning hur saker och ting ligger till. Det bygger naturligtvis på förtroendet till den som är avsändare, oss i det här fallet, säger Erik Herngren.

Men den som vill ta en närmare titt och granska hur ni har kommit fram till det har ingen möjlighet att göra det, då?

– Nej, det är riktigt. Det är helt enkelt privata uppgifter och det finns ingen anledning för oss att lämna ut dem. Det är det svar du får, säger Erik Herngren.

Det faktum att mer än hälften av Sveriges 290 kommuner har köpt någonting av det som Kairos Future erbjuder tycker han inte är anmärkningsvärt med tanke på att de är ett av de större företagen i området. Men Erik Herngren är ändå beredd att se hur Kairos Future skulle kunna påverka sin omvärld.

– Vi är fullt medvetna om att så fort vi, eller någon annan, uppmärksammar framtiden så påverkar man den. Står vi på scenen och pratar om "det här tror vi kommer hända", så blir det naturligtvis så att en del av det kommer vara en självuppfyllande profetia.

Statistikern Robert Jonsson efterlyste mer information från Kairos Future om studiernas underlag. Erik Herngren skriver i sitt långa mejl att det är vanligt att så få som 20 till 50 procent svarar i enkätundersökningar. Och säger samtidigt att det är ett problem för många företag som använder enkäter. När Robert Jonsson får läsa svaret är han hård.

– Ja, man får alltså bortfall på mellan 50 och 80 procent om man översätter det han svarar. Det betyder ju alltså att det i stort sett är ganska meningslöst att dra slutsatser av det de kommer fram till, säger Robert Jonsson.

Bara sedan 2005 har Sveriges kommuner pumpat in över 32 miljoner kronor till Kairos Future. Pengar som landets skattebetalare stått för.

I Söderhamn överväger kommunens strategichef att anlita Kairos Future igen. Denna gång för att intervjua ett antal av dem som valt att flytta från kommunen.

I januari 2012 presenterar Säffle kommun sin nya vision, framarbetad med hjälp av Kairos Future. Nu funderar kommunledningen på att anlita företaget för att hjälpa till med det strategiarbete som väntar efter att visionen presenterats.

De kritiska frågorna om vad kommunerna egentligen får för pengarna hos Kairos Future tycks saknas. Och för Erik Herngren, som gjort karriär på att avläsa vår nutid och förutsäga vår framtid, är det inte heller någonting som omvärlden behöver veta. På frågan om varför de inte är öppna med hur de genomför sina undersökningar svarar han att det knappast är något av intresse. Framför allt eftersom den breda allmänheten troligtvis ändå inte förstår sig på deras metoder.

– I de allra, allra flesta fall så är det så att mottagarna till informationen, allmänheten eller motsvarande målgrupp, faktiskt inte frågar efter mer komplicerad information kring hur saker och ting är framtagna, säger Erik Herngren.

Kairos Future

Kairos Future beskriver sig som en blandning av en tankesmedja och ett konsultföretag.

Det började som Mats Lindgrens (nuvarande VD:n) enmansföretag på 80-talet. 1994 utökades personalen med 3 personer och idag har man ett 30-tal anställda. Medarbetarna kommer från både den privata sfären och den akademiska världen. Företagskoncernen består av ett antal olika bolag som har varierat något under åren. Förutom verksamhet i Sverige har Kairos Future kontor i Danmark och Spanien.

De erbjuder tjänster inom ett antal områden såsom Omvärlds- och scenarioanalys, Tankeledarskap och Vision.

Namnet Kairos Future kommer från den grekiska mytologin. Kairos betyder ungefär "det rätta ögonblicket". Kairos var också en gud. Om man fångade hans hårpiska så kunde man stoppa tiden och fånga möjligheter.

Kairos Future är naturligtvis inte helt ensamma på marknaden. Bland konkurrenterna märks företag som Widenarrow, United Minds och stora internationella företag som McKinsey.

Kommunerna som betalat mest till Kairos Future sedan 2005:

Stockholm stad 3 553 620 kronor
Malmö stad 1 759 078 kronor
Tibro 1 583 510 kronor
Göteborg 1 044 800 kronor
Söderhamn 965 540 kronor
Växjö 977 631 kronor
Västerås 958 393 kronor
Järfälla 861 562 kronor
Nacka 822 136 kronor
Botkyrka 822 114 kronor

Alla siffror är inklusive moms.

ANALYS

”Det som inte kan beskrivas det finns ju liksom inte, det får man hitta på”

Så svarar Märith Melbi, projektledare på Sveriges kommuner och landsting, på frågan om varför så många kommuner upplever en osäkerhet kring omvärldsbevakning.

Citatet säger någonting om hela branschen och dess konsulter. Framtiden finns inte. Förutsägningar är bara gissningar baserade på företagens egna modeller. Och för att de ska kunna stå oemotsagda måste de formuleras så breda och allmängiltiga att det slutar med snömos. Ingen vill skriva något i sten som fem år senare kan avslöjas som trams.

Vi har vant oss vid att experter får uttala sig hej vilt om framtiden. Ekonomer förutser eurons uppgång och fall, miljövetare siar om när polarisarna kommer att smälta. Men en framtidsexpert, vad kan den egentligen säga någonting om? Det är ingen slump att flera kommuner inte kan svara på frågan om vad Kairos Future konkret har bidragit med.

Framtiden bygger på beslut som ännu inte är fattade. Vad händer när mer än hälften av Sveriges kommuner bygger beslut på trendspaningar och studier gjorda av samma företag? Studier som dessutom kritiseras för att inte hålla måttet.

Det är otvivelaktigt så att Kairos Future sitter på makt. Deras undersökningar om till exempel ungas värderingar och generationers egenskaper sprids i samhället som sanningar. Att bygga sitt varumärke på uppmärksamhet i media och sedan vägra låta sig granskas är inte försvarbart. Man kan inte äta kakan och samtidigt ha den kvar. Argument som att journalister och allmänhet är för okunniga för att vilja granska studierna håller inte. Vem som helst ska ges möjlighet att bilda sig sin egen uppfattning om rimligheten i resultaten. Och på vilket sätt är svarsfrekvensen i en studie en företagshemlighet? I slutändan leder Kairos Futures ovilja att låta sig granskas till att de skadar sin egen trovärdighet. Öppenhet leder till förtroende.

Kanske börjar vi få en mer uppmärksam journalistkår. De senaste månaderna har studier som fått genomslag i media börjat ifrågasättas. När en undersökning på nätforumet familjeliv.se skapade rubriker som ”Hälften av alla mammor vill bli hemmafruar” rynkade många på näsan. Undersökningen kunde naturligtvis bara visa på vad nätforumets medlemmar tyckte. Och av dem var det bara var tionde person som svarat på frågan.

Så vad finns det då för alternativ för Sveriges kommuner när de behöver hjälp med att lokalisera hot och möjligheter i omvärlden? I nuläget är de helt utelämnade till konsultbranschen. Ett alternativ vore naturligtvis att Sveriges kommuner och landsting tog en större roll inom omvärldsbevakning. Kommunernas intresseorganisation borde arbeta för att stödja kommunerna inom någonting som många uppenbart behöver hjälp med. Dessutom måste den akademiska världen bli bättre på att nå ut med sin kunskap.

Samtidigt har vi under arbetets gång upplevt att Sveriges kommuner sätter ett stort värde till någonting som är svårt att konkretisera. Vad betyder ”vi ska bygga broar och riva murar”? Att bevaka omvärldens förändringar var förmodligen någonting som kommunerna gjorde redan innan upphaussningen av omvärldsanalys. Det borde helt enkelt inte vara så svårt. Och det borde inte heller behöva kosta skattebetalarna så mycket pengar.

METODRAPPORT

INLEDNING

Sveriges skattebetalare har de senaste sex åren pumpat in 32,8 miljarder kronor till det privata bolaget Kairos Future. Ett bolag vars verksamhet bygger på att, för dyra pengar, leverera kunskap som bygger på grova överdrifter och förenklingar av verkligheten. Över hälften av Sveriges kommuner har köpt antingen rena konsulttjänster eller publikationer av Kairos Future. Den monopolställning som bolaget skaffat sig som konsulter inom omvärldsanalys bland kommuner innebär även ett demokratiskt problem. De bilder av framtiden de skapar får sannolikt även ett politiskt genomslag. Suget efter omvärldsanalys har skapats för att organisationer och människor upplever en osäkerhet i tillvaron. Genom att skapa sig en bild av framtiden vill de få bättre förutsättningar för att möta denna framtid. Det finns definitivt en fara med att Sveriges politiker och tjänstemän lägger upp strategier inför framtiden som bygger på generaliseringar och förenklingar. Strategiska beslut som kanske får genomslag lång tid framöver.

Vårt arbete är intressant för att vi ger en bild av hur ett enskilt bolag skapat sig en dominerande ställning när det gäller bilden av hur vi ser vår framtid.

Samtidigt ger vi en bild av hur behovet av omvärldsanalys vuxit fram. Genom att granska Kairos Future visar vi hur Sveriges kommuner är utlämnade till att vända sig till konsultmarknaden för att få stöd i sin omvärldsanalys.

Vad vi kan se har ingen tidigare granskat konsultmarknaden inom omvärldsanalys inom svensk journalistik. Vi har bara hittat två nyhetsartiklar som ifrågasätter Kairos Futures metoder. Inte heller inom forskningen har vi lyckats hitta särskilt många studier om samma ämne. Därför upplever vi att vi genom vår granskning bryter ny mark i svensk journalistik. Samtidigt har vi under vårt arbete ofta upplevt att många, och i synnerhet forskare, välkomnar en kritisk granskning av Kairos Future. Både av deras metoder och deras dominerande ställning. Till stora delar handlar omvärldsanalys om kvalificerade gissningar. Det är kanske ingen slump att en av dem vi intervjuat, professor Alf Rehn, är i färd med att skriva en bok om "framtidensforskningens idioti", som han kallar det.

En granskning av Kairos Future är intressant därför att deras studier ofta fått stort genomslag i media, men nästan aldrig ur ett kritiskt perspektiv. Det är också intressant för att de har kunder i både den offentliga och privata sektorn. Samtidigt kan vi visa med vårt reportage att företaget inte är särskilt pigga på att bli granskade. Men inte minst kan vi också visa att man kan ifrågasätta de metoder och det statistiska material som de bygger sina framtidsbilder på.

Vårt inledande syfte var att påvisa hur mycket pengar som landets kommuner lagt på Kairos Future. Genom att påvisa hur många skattemiljoner som rullat in till Kairos Future har vi kunnat visa hur kostsamt detta har varit, men också vilken stor aktör Kairos Future är i sin bransch inom den offentliga sektorn. Ytterligare ett syfte med vårt reportage är att ge en levande bild av ett par kommuner som anlitat Kairos Future. Både av deras hopp om vad bolagets kunskap kan bidra med i deras kommun, men också vilka utmaningar som de och många andra av landets kommuner står inför.

Att undersöka Kairos Future har varit en enorm utmaning. Inledningsvis för att det inte finns särskilt mycket skrivet om konsultmarknaden inom omvärldsanalys, varken vetenskaplig forskning eller journalistiskt. Mycket av den kunskapen har vi fått skapa oss själva.

En annan utmaning har varit att sätta sig in i vad Kairos Future faktiskt gör eftersom de erbjuder ett så brett spektrum av tjänster och formligen sprutar ur sig studier. En annan utmaning har att göra med våra kontakter med bolaget. Efter att de fick klart för sig om att vi arbetade med en kritisk granskning har de varit misstänksamma och ytterst reserverade i sina kontakter med oss.

Vi har flera gånger slagits av hur många kommunföreträdare som upplever Kairos Future som frälsare. Genom vårt arbete hoppas vi kunna bidra med ökad kunskap och ett mer kritiskt förhållningssätt till bilden av Kairos Future och den kunskap som de och liknande konsultbolag, för dyra pengar, sprider i landets kommuner.

Våra frågeställningar, som vi i vissa fall bara delvis har kunnat besvara:

- Hur ser konsultbranschen inom omvärldsanalys ut i den offentliga sfären?
- Hur stora är Kairos Future inom kommunsektorn?
- Hur kommer det sig att omvärldsanalys blivit det fenomen det är?
- Hur kommer det sig att konsultbranschen fått den roll den har?
- Finns det något alternativ?
- Vad kan Kairos Futures dominans inom trendspaning och omvärldsanalys få för konsekvenser?
- Hur ser bakgrundsmaterialet till Kairos Futures studier och böcker ut?

- Är studierna och böckerna tillförlitliga?
- Vad kan det få för konsekvenser att otillräckliga studier sprids till allmänheten på olika sätt?

BAKGRUND

Det finns ytterst lite skrivet om det område vi valt att rikta in vårt arbete på. Ingen forskning har gjorts gällande omvärldsanalys i kommunsektorn, inte heller kring konsultföretagens dominans på marknaden. Den relevanta forskning som gjorts är kring omvärldsanalys i statliga myndigheter (se källhänvisning). Eftersom den är den första forskning i sitt slag som gjorts i Sverige är den på väldigt grundläggande, förklarande nivå och går inte djupare in i situationen med konsultföretagens roll. Den koncentrerar sig dessutom på situationen i 50 statliga myndigheter, organisationer som inte helt går att jämföra med kommuner. Den och dess upphovsmän var oss dock till stor hjälp för en ökad grundförståelse för området. Vissa paralleller kan också dras mellan situationen för myndigheter och de i kommunerna.

Det har också gjorts en c-uppsats vid Lunds universitet om framtidsstudier kopplat till makt och politik. Den hade vissa intressanta sammanfattningar, men kändes grund vad gäller intervjuer och material att bygga en analys på.

Även om Kairos Future studier ofta nämns i media och de anställda lyfts fram som experter med jämna mellanrum, finns det ingenting publicerat som tar ett helhetsbegrepp på området. Det är också mycket sällan Kairos Future kritiseras. Vi har hittat två artiklar där kritiska röster tillåts komma fram. Delvis ett reportage i Kollega ("Med sikte på framtiden" av Lina Jonsson, Kollega 2010-06) och en kortare artikel i Second Opinion ("Studie om nittiotialister säger ingenting" av Hanna Navier, Second Opinion 2009-03-06).

Vi förstod ganska tidigt att kommuner mer och mer känner sig tvingade att ha koll på omvärlden och agera inför framtiden, samtidigt som Kairos Future verkade vara ett stort företag, med kommuner som kunder. Därför ville vi försöka knyta ihop de två iakttagelserna och se om det fanns ett fenomen, en situation, som ingen riktigt hade koll på.

ARBETETS GÅNG

En stor del av vårt arbete har kretsat kring vår kontakt med företaget vi granskat, Kairos Future, någonting som gått i turer under hela arbetets gång. För att inte upprepa allt för mycket står hela den biten skriven under en egen rubrik sist i denna del.

I början av vårt arbete gick mycket tid åt att scanna läget. Vi förstod tidigt att väldigt lite finns skrivet om ämnet, vilket naturligtvis var spännande men också mycket tidskrävande. Vi spenderade därför mycket tid på att ringa inledande samtal och inhämta information på hemsidor och i rapporter. Helt enkelt själva försöka förstå vad till exempel termen omvärldsanalys innebär. Ju mer vi efterforskade desto mer förstod vi att det inte fanns några exakta regler kring hur branschen fungerar och ser ut. Till exempel betyder termen omvärldsanalys olika saker för olika människor och organisationer. Vi förstod alltså att mycket tid skulle gå åt till att i princip bedriva grundforskning i ett ämne utan övergripande experter eller tidigare skrivet material, varken inom forskning eller journalistik.

I vårt insamlade av bakgrundsmaterial förstod vi att vi med lätthet skulle kunna ta oss vatten över huvudet och samla in ett så okontrollerbart stort material att vi aldrig skulle bli klara inom ramen för kursens tidsram. Det skulle inte gå att djupare granska flera företag och ta reda på hur mycket pengar som gick in i dem via kommunerna. Vårt första stora val var alltså att granska endast företaget Kairos Future.

Namnet Kairos Future poppade upp i varje text vi läste och varje telefonsamtal vi ringde, liksom att det beskrevs som det största konsultföretaget inom omvärldsanalys i statliga myndigheter (i en forskningsrapport från Institutet för framtidsstudier). Vi bestämde oss för att vi genom att beskriva det dominerande företaget skulle kunna skildra ett helt område och en hel bransch. Vi förstod att detta var ett val vi skulle kunna bli kritiserade för. Framför allt eftersom vi vid den tidpunkten inte säkert kunde fastställa att de var störst inom kommunsektorn, men bestämde oss alltså trots det för detta eftersom allting pekade åt det hållet.

Som nämnt ovan var vårt andra stora val att rikta in oss på kommunsektorn. Vi visste från början att vi endast var intresserade av företagets verksamhet inom den offentliga sektorn. Vi resonerade efter premisen att företag får lägga sina pengar på nästan vad som helst utan att allmänheten bryr sig, men om det rör sig om skattepengar blir det plötsligt mer intressant. Att vi valde kommuner och inte

myndigheter, regioner eller landsting berodde på ett antal orsaker. För det första ligger kommuner som bestämmande institution nära befolkningen. Kommunal politik är någonting som påverkar alla medborgare och kommuner är också någonting som alla medborgare har en relation till. Dessutom har de allra flesta kommuner funnits länge, till skillnad från till exempel myndigheter och regioner. Eftersom vi ville kontrollera all samverkan med ett företag som funnits sedan 1994 var därför kommuner att föredra.

Vi tog i början (och även senare) inspiration från Madelene Engstrand Anderssons examensarbete om föreläsarbranschen som hon la fram vid JMG höstterminen 2010.

Det första metodiska arbete vi genomförde var alltså kommungranskningen. Genomförandet av granskningen var både lättare och svårare än vi trott (för ytterligare beskrivning se Kommungranskning i Metod och Material). Framför allt visade det sig vara ett problem att kommunerna kunde söka olika långt tillbaka i sina ekonomisystem, någonting som gjorde att vi fick ojämförbara siffror. Efter två veckors konstant arbete med exceldokument var vi dock så trötta på kommunsiffrorna att vi bestämde oss för att lägga beslutet med hur vi skulle räkna på hyllan. Vi behövde börja prata med folk igen för att inte storkna.

Parallellt med kommunarbetet såg vi också till att kartlägga Kairos Futures samtliga böcker och publikationer, vilket visade sig vara många. Vi lånade de böcker vi kunde på biblioteket, samt plockade ner allt material vi fick tillgång till via deras hemsida och sammanställde allt i listor och dokument. Eftersom vi är tre stycken valde vi att använda oss av Dropbox för att på ett smidigt och överskådligt sätt kunna sammanställa vår granskning samtidigt och parallellt. Och ha allt på ett ställe. I slutet av den här sammanställningsperioden av transaktioner och material åkte Hannah och Karin upp till en presskonferens som Kairos Future höll på sitt kontor. Den handlade om deras senaste studie och vi tänkte att det var ett perfekt tillfälle att samla på oss scener till reportaget och att få en inblick i och en känsla av företaget och de anställda. Det var också en bra motivation och energipåfyllare.

Efter samråd med vår handledare Gellert Tamas bestämde vi oss också tidigt för att vi skulle kontakta tidigare medarbetare på företaget för att få en bild av hur det var. Efter att ha sammanställt en lista med kontaktuppgifter (se Intervjuer med före detta medarbetare i Metod och material) delade vi upp den så att vi ansvarade för att ringa åtta personer var. Eftersom detta var samtal som enklast ringde på kvällen gjorde vi det parallellt med andra arbetsuppgifter. Precis som vi väntat oss var det några som inte ville prata med oss, men tre personer hann vi ställa frågor till med innan vi blev "påkomna". Dessa gav oss en liten inblick i företagskulturen och hur den förändrats över tid. Dessa samtal till tidigare medarbetare fick dock ett abrupt slut efter att vi fick reda på att Kairos Future visste att vi kontaktade dem (se Vår kontakt med Kairos Future). Vi bestämde oss då för att vänta med ytterligare kontakter tills vi genomfört intervjun med Erik Hergren på Kairos Future. Sedan blev det aldrig av att ringa flera (se Intervjuer med före detta medarbetare i Metod och Material).

Med samtliga kommunuppgifter sammanställda bestämde vi oss för att mejla alla som lagt 50 000 eller mer för att begära ut eventuella rapporter som uppkommit i samband med samarbetet (se Granskning av kommunrapporter i Metod och Material). Vi ville försöka komma åt snömoset och plattityderna. Denna gång var vi något osäkra på vem i kommunen vi skulle vända oss till, vilket gjorde att det tog något längre tid att få ut de begärda handlingarna. Detta berodde naturligtvis också på att vi inte visste helt säkert om alla kommuners samarbete utmynnat i rapporter och vad dessa rapporter i så fall hette. Till slut fick vi dock tag i 31 rapporter av ganska olika karaktär. De flesta var omvärldsanalyser eller visionsrapporter, men flera var också studier som kommunen medfinansierat och då fungerat som så kallade *multi clients*. Därför valde vi att djupläsa endast de som var aktuella för jämförelse.

Att granska rapporterna, men även Kairos Futures studier och böcker, har varit rätt kämpigt för oss under arbetets gång. Vi ville granska själva innehållet i dem, men det kändes svårt att göra det på ett konkret sätt eftersom de ser lite olika ut och vad gäller form och upplägg. Anna Jaktén föreslog att vi skulle köra kommunrapporterna genom ett universitetsverktyg för plagiatkontroll. Det var en kreativ metod som vi själva tyckte var ganska rolig och hoppades mycket på, men som i slutändan tyvärr inte visade sig fungera. Verktyget hjälper främst när långa stycken i texter använder sig av nästan identiska formuleringar. Någonting som är svårare att upptäcka är när texter har mycket likt innehåll, men med olika formuleringar. I backspegeln kan man säga att vi förmodligen la alldeles för stort hopp till att plagiatkontrollmetoden skulle fungera. Det fick som följd att vi började vår egentliga rapportgranskning, där vi själva lusläste och jämförde rapporter (se Granskning av kommunrapporter i Metod och material), väldigt långt in i arbetet. Det blev helt enkelt onödigt stressigt. Vi hoppades också

länge kunna få hjälp av olika forskare för att kunna analysera Kairos Futures olika texter. Metoder som var uppe på tapeten var bland annat att låta en retoriker läsa igenom materialet för att se hur de sålde in sig själva och sina idéer samt att låta en statistiker räkna om studiernas svarssiffror och se vad man kunde få fram för alternativa resultat. Ett antal liknande grepp fanns också på bordet, men de flesta föll på grund av att de krävde en arbetsinsats från forskare som de inte hann med. Eftersom vi heller aldrig fick fram alla siffror i Kairos Futures undersökningar kunde inte heller statistikern hjälpa oss med att räkna om resultaten. Det sista var särskilt synd, eftersom det hade varit ett roligt sätt att visa hur fel det blir om man hårdrar siffror i undersökningar, precis det vi velat peka på i vår granskning. Sammanfattningsvis kan man säga att vi försökte med ett antal annorlunda metoder för textanalys, vilka tyvärr föll av olika skäl. Dock ska sägas att den vi i slutändan använde oss av ändå uppfyllde sitt ändamål. Så även om det tog mycket av vår tid att prova på olika metoder, var det intressant att pröva och misslyckas, eftersom vi faktiskt ändå kunde genomföra det vi förutsatt oss i slutändan.

När kommunrapporterna började trilla in valde vi också ut ett trettiotal kommuner som samtliga hade lagt stora summor (se Intervjuer med kommuner i Metod och material). Vi bestämde oss för att ringa dem för ytterligare information. Samtidigt satte vi på allvar igång med att försöka hitta forskare som kunde kommentera olika delar av Kairos Futures arbete (se Forskare och experter i Metod och material).

Med dessa samtal som utgångspunkt valde vi ut tre som vi särskilt fastnat för: Botkyrka, Säffle och Söderhamn (se Intervjuer med kommuner i Metod och material)

Att vi valde just de kommunerna betydde naturligtvis att vi också valde bort en massa andra bra kandidater. Vi diskuterade valen fram och tillbaka tills vi slutligen hamnade i en situation där vi insåg att vi bara var tvungna att göra ett val. Vi tänkte oss tre, eftersom vi då kunde ansvara särskilt för varsin. Fler hade också gjort det svårt tidsmässigt att gå in djupare i situationen i kommunerna. Det fanns alltså andra kommuner som vi också skulle kunna ha valt och som också hade varit mycket intressanta.

Ungefär samtidigt som vi började boka intervjuer i de olika kommunerna hade vi också vår första ansvarintervju, med SKL på telefon. Vi fick tidigt klart för oss att vi skulle bli tvungna att göra flera ansvarsintervjuer, eftersom vårt arbete knappast innebar en svartvit bild där endast en part kunde hållas "skyldig" för fenomenet vår granskning visar på. Vi såg ansvar hos Kairos Future, eftersom ett företag med makt bär ansvar för den verklighet och bild det formar. Vi såg också ansvar hos de som ger Kairos Future makten: deras kunder. Och kanske då främst hos SKL som är den organisation som knyter samman och stöder kommuner och landsting. Ansvarsintervjun gick bra, men den hjälpte oss också mycket motivationsmässigt. Precis här, när vi stod beredda att åka runt i Sverige och genomföra massor av intervjuer kändes allting väldigt förvirrade och arbetsbördan överväldigande. Det hjälpte alltså att genomföra en intervju som verkligen var till för att citeras i reportaget och inte bara för bakgrundsinformation.

Under en veckas tid åkte vi runt i Sverige och genomförde de allra flesta bärande intervjuerna. Vi åkte först alla tre till Stockholm där vi intervjuade två forskare, Torbjörn Lundqvist och Arne Jarrick, samt genomförde en ansvarsintervju med Erik Herngren på Kairos Future och en med två tjänstemän i Botkyrka. Därefter delade vi på oss. Karin och Hannah åkte till Söderhamn och Toomas åkte till Säffle. I kommunerna träffade vi tjänstemän, politiker, lokaljournalister och en forskare stationerad i Söderhamn. Precis som vid övriga bärande intervjuer hade vi diskuterat vilka frågor som borde ställas till respektive innan vi genomförde intervjuerna. Att dela upp sig så att inte alla tre medverkade i alla kommuner var naturligtvis gjort att vi fick olika känslor för olika bitar i arbetet. Det hade så klart varit bättre om alla varit lika insatta i alltihop, men uppdelningen blev en nödvändighet med tanke på hur knappt det blev med tid. Uppdelningen, att vi utnyttjat det faktum att vi är tre, har snarare gett oss fördelen att vi har kunnat göra en mer omfattande granskning.

Väl tillbaka från vår Sverigeresa hade vi plötsligt väldigt mycket material att transkribera (någonting vi valde att göra just eftersom alla tre inte medverkade vid alla intervjuer). Det underlättade också i skrivandet av reportaget. Följande vecka gick i mångt och mycket åt att diskutera igenom vad vi hade och vad som saknades för ett fullständigt reportagematerial. Vi började ringa kompletterande samtal, främst till olika forskare, och framför allt började vi med textanalysen av kommunrapporterna. Som sagt kom denna del för sent, någonting som framför allt gjorde oss stressade. Även denna vecka tog Hannah och Karin en tur till Stockholm för att gå på en föreläsning på Kairos Future, som vi tänkte som en sista kompletterande scen i reportaget.

När vi kom tillbaka från Stockholm ritade vi upp en dramaturgisk kurva, delade upp olika stycken

mellan oss och började skriva. Samtidigt gjorde vi ett sista ryck och ringde en grupp som vi helt glömt bort under arbetets gång: konkurrenter. Dessa samtal borde vi ha ringt i början av arbetet, eftersom de främst syftade till att scanna av branschen och bekräfta att Kairos Future verkligen är det största företaget. Hade de pekat på någonting annat hade det verkligen varit för sent att göra någonting åt det i det här skedet, men som tur var bekräftade de allt vi redan visste: Kairos Future är dominerande. Att vi inte hade ringt samtalen innan berodde faktiskt bara på en enkel sak: stress och press i alla andra moment gjorde att vi helt enkelt glömde bort det. Inte någon bra anledning, men så blev det. Under den sista veckan gick vi också igenom företagets årsredovisningar tillsammans med Jonas Olsson, doktorand vid JMG. Vi valde tidigt att inte fokusera vår granskning på ekonomi, dels eftersom vi inte tyckte att det var den mest intressanta aspekten med företaget, men också på grund av okunskap från vår sida. En ekonomisk granskning hade kunnat göras väldigt mycket bättre av någon annan. För oss var det första gången vi på något sätt försökte granska ett privat företag, vilket i sig innebar stora svårigheter (se Granskning av årsredovisningar i Metod och material). Vi har under arbetets gång följt upp trådar som i slutändan inte har kunnat få någon plats i vårt reportage, såsom ett fall 2002 där Höskoleverket uppmärksammade att Kairos Future använde falsk marknadsföring när de påstod att en av deras kurser gav högskolepoäng. Och att vi i jakt på deras studier bussat pliktchefen på Kungliga Biblioteket på dem, eftersom de inte lämnat in pliktexemplar. En mycket stor del av arbetet har gått åt till just diskussion kring vad som är relevant och hur vi ska göra för att smalna av området så att det blir ett reportage snarare än en bok. Här har det också både hjälpt och stjälpt att vi varit tre personer som arbetat tillsammans. Tre personer hinner naturligtvis med mer arbete än två eller en och det har också gjort att vi haft möjlighet att åka runt till många ställen. Dessutom har vi alltid haft möjlighet att diskutera igenom beslut och att peppa varandra när det känts jobbigt. Samtidigt har vi känt ett behov av att förankra alla beslut i gruppen, vilket har lett till väldigt många diskussioner som inte alltid ledde någon vart. Och att skrivfasen inföll över julen, när vi befann oss i olika delar av landet, var inte heller optimalt.

En del som vi valt bort under arbetet är att fotografera. Vi diskuterade det till en början, då vi framför allt tänkte att tidningarna vi var intresserade av att publicera oss i, inte skulle vilja använda sig av andra än tidningarnas egna eller frilansande fotografer. Trots detta tänkte vi oss att vi skulle ta bilder att använda endast i exjobbssinlämning – någonting som sedan helt föll mellan stolarna. Vi har inte tagit en enda bild. Tråkigt, men sant.

Vår kontakt med Kairos Future

Vi försökte tidigt ta kontakt med Kairos Future, eftersom vi insåg att de förmodligen skulle vara mycket upptagna. Vi var dessutom bestämde i frågan att vi ville träffa en av de högre uppsatta inom företaget och som arbetat där länge. Dels för att kunna få en ordentlig bakgrundsbeskrivning av företaget, men också för att kunna få mer tyngd i svaren och lättare utkräva ansvar i slutskedet. Vi kontaktade VD:n Mats Lindgren och seniorkonsulten tillika tidigare VD:n Erik Herngren via e-mejl (eftersom de inte svarade i telefon) första gången i början av november. Redan samma dag fick vi ett svar från Erik Herngren om att Mats Lindgren inte skulle ha möjlighet att träffa oss innan jul och att han själv endast kunde den 29:e november. Eftersom vi gärna ville ha ett inledande, något mjukare, samtal med dem första gången vi sågs beslutade vi oss för att åka upp på en presskonferens på deras kontor den 8:e november. I samband med denna fick vi också en intervju med Chistina Lázaro Morales, researcher på företaget, efter att VD:n vidarebefordrat vår förfrågan till henne. Vi var inte helt nöjda med att endast ha fått möjlighet att prata med henne, eftersom hon hade en lägre position inom företaget och dessutom bara hade arbetat där en kort tid. Karin och Hannah åkte upp på presskonferensen, som vi beslöt oss för att använda som en möjlig scen i reportaget. Vi spelade därför in ljudet och antecknade medan vi var där. En fördel med ett så tidigt besök var dessutom att vi kunde få en inblick i hur Kairos Futures företagskultur såg ut, bara genom att vara på deras kontor och se hur de pratade med varandra och med pressen. När vi väl var där visade det sig att det inte var så mycket press närvarande utan framför allt människor kopplade till rapporten presskonferensen handlade om: IT och digital kompetens i skolan. Efter intervjun hade vi alltså en tid med Chistina Lázaro Morales, men bestämde oss för att dela på oss. Hannah träffade Chistina Lázaro Morales, medan Karin stannade kvar för mingelfrågestunden och lyckades haffa Göran Krafft, framtidsstrateg och partner i företaget. Eftersom han inte visste vem Karin var, mer än presentationen som journaliststudent, lyckades vi få den enda öppna och icke infekterade intervjun med Kairos Future under arbetet. Något som vi inte kunde förutse värdet av då. Hade vi vetat det hade Karin förmodligen ställt än mer ingående frågor, framför allt med koppling till offentlig sektor. Vår intervju med Chistina Lázaro Morales var på sätt och vis upplysande, men hon kunde inte svara på allt vi ville fråga och hänvisade till högre upp i hierarkin. Efter att vi varit på presskonferensen började vi ringa tidigare medarbetare på företaget, enligt den

kontaktlista som vi tidigare satt ihop. Vi bestämde oss för att börja med de namn som vi misstänkte inte hade starka nuvarande kopplingar till företaget, till exempel en före detta tekniker som nu verkade vara arbetslös enligt information på LinkedIn. Dock visade det sig snart att någon av dem, trots vår avvägning, fortfarande hade band till företaget. Den 17:e november fick vi ett e-mail från Helen Jönsson, PR-ansvarig på Kairos Future. Hon undrade vad vi ville, eftersom hon fått veta att vi haft kontakt med både nuvarande och före detta medarbetare. Hon undrade vad syftet var med vårt arbete och varför vi ville intervju dem. Vi ringde upp (det kändes bättre och proffsigare att få en verbal kontakt) och kom överens om att vi skulle mejla exakt vad vårt arbete handlade om, vilka vi ville intervjua och vilka frågor det skulle handla om. Vi mejlade detta efter stöd från vår handledare Gellert Tamas som läste igenom formuleringar och hjälpte oss att sortera vilken information vi skulle ge företaget om vårt arbete. När vi mejlat Helen Jönsson svarade hon att de för tillfället inte hade resurser att ge fler intervjuer. Som tur var hade dock Erik Hergren redan lovat oss ett möte den 29:e november. Vi ringde upp och sa att vi utgick från att den intervjun i alla fall fortfarande gällde. Efter att hon kontrollerat det fick vi till slut klartecken, men då ville de ha vår projektplan (trots att vi redan skickat en beskrivning) och kontaktuppgifter till vår handledare. Vi skickade ungefär samma beskrivning som tidigare plus kontaktuppgifter till vår handledare. Det kom sen ett svar från Erik Hergren själv där han klargjorde att vi fick en och en halv timme med honom och att det var den enda intervjun de skulle ställa upp på. Han påpekade också att han skulle spela in och att han ville granska vårt arbete innan publicering. Inget av detta såg vi som något större problem i sig, förutom ordvalet att granska vårt arbete och den något misstänksamma ton som de i allmänhet använde i mejl och telefonsamtal. Vi skrev tillbaka att han skulle få läsa sina citat och rätta till eventuella faktafel.

Den 29:e november intervjuade Toomas och Hannah Erik Hergren på Kairos Futures huvudkontor i Stockholm. Vi hade före intervjutillfället förberett en lista med frågor och dessutom rangordnat dem i det fall inte alla skulle hinnas med. Det var nu väldigt tydligt att vi bara skulle få möjlighet till den här intervjun och vi var därför tvungna att både ställa allmänna frågor och hålla en ansvarsintervju. Intervjun gick under dessa förhållanden mycket bra, även om vi naturligtvis hade föredragit att få två intervjuer: en mer allmän där han fått beskriva företaget och en där vi kunnat ställa hårdare frågor. Som tur var kände vi oss tillräckligt förberedda för att hålla ansvarsintervjun med just Kairos Future redan då, eftersom vi tidigt insåg att vårt arbete krävde ansvar i flera led. Kairos Future kunde endast hållas ansvariga för vissa delar.

Inför intervjun hade vi tagit fram en lista på studier som vi ville ta del av. Vi ville se studierna i sin helhet, inte bara de korta presentationerna som presenteras på hemsidan. Framför allt ville vi ta del av deras metod- och materialunderlag, så att vi skulle kunna räkna ut vad studierna egentligen sa: om Kairos Future hade täckning, till exempel tillräcklig svarsfrekvens, för de stora växlar de dragit i sin analys av materialet. Vi förde fram frågor om studierna till Erik Hergren under intervjun varvid han svarade undvikande. Han ville inte kommentera studier han själv inte gjort. Efter påtryckningar sa han att vi kunde vända oss till respektive ansvarig för studierna eller till deras analyschef Björn Ljung. Under intervjun hann han dock formulera om sig och säga att vi skulle skicka en lista på de studier vi vill ta del av och så skulle det diskuteras på deras kontor. Vi frågade också vid intervjutillfället om vi skulle kunna ha möjlighet att medverka vid deras föreläsning "What's on 2012" som ska gå av stapeln den nionde december på deras kontor. Den kostar normalt 995 kronor per person, men de går med på att få låta oss medverka utan att betala.

Redan nästa dag får vi ett mejl från Helen Jönsson där hon vill att alla frågor om studierna ska gå genom henne. Hon ber oss skicka listan på studier och den information vi vill ha om dem så ska hon vidarebefordra dem till rätt person. Detta gör vi också, men väntar därefter fyra dagar innan vi ringer Helen Jönsson och undrar vad som händer. Hon säger att hon har vidarebefordrat frågorna till Erik Hergren och att han i detta nu komponerar ett svar till oss. Det svaret får vi också samma dag, ett cirka två A4-sidor långt mejl (intressant med tanke på att han skylldes på att han hade det extremt hektiskt just då), men utan ett enda egentligt svar på våra frågor. Och inte en enda studie är bifogad. Han bifogar visserligen en halv metoddel från studien "IT och digital kompetens i skolan" och säger att de aldrig brukar lämna ut den här informationen, men att han gör ett undantag för oss. Han skriver också att de brukar *vikta* de grupper som underrepresenteras i undersökningarna, men detta är knappast tillräckligt för att vi ska kunna räkna ut de alternativa svar som vi velat (se Experter och forskare i kapitlet Metod och material). Han avslutar dessutom mejlet med ett "Vi kommer inte att svara på ytterligare frågor nu" som för att verkligen understryka att vi fått denna information på nåder. Vi är inte alls nöjda med svaren från Erik Hergren, men inser att det faktum att de inte vill lämna ut hur de genomfört sina undersökningar onekligen ger en poäng till vårt arbete. Vi tänker dock att vi ska klargöra denna poäng och ge dem en chans till. Vi hoppas på att träffa honom på What's on-

föreläsningen den nionde december och förbereder därför ett antal frågor tills dess. Den nionde december går Karin och Hannah på föreläsningen. Vi får ingen möjlighet att prata med någon från företaget, men det är väldigt uppenbart att flera därifrån vet att vi närvarar och vilka vi är. Så även VD:n Mats Lindgren, som ingen av oss hade träffat. Han flikar in med insinuationer i föreläsningen såsom "Detta kan ju vara någonting för grävande journalister om det finns några sådana i publiken" och "...fast den här undersökningen har kanske ingen tillräcklig svarsfrekvens...". Vi använde föreläsningstillfället till att fokusera på den publik som var där och pratade med några av dem. En var skeptisk efter föreläsningen och tyckte att det mest verkade vara "medelålders trendspanare" som jobbade på Kairos Future.

Vi är alltså fortfarande inte nöjda med Erik Hengrens svar kring studierna och ringer därför upp honom den 15:e december. Under denna intervju ger han i princip exakt samma svar som tidigare, och är dessutom ännu mer mån om att han ska få läsa hela vår text innan publicering som vi ska ha kommit överens om. Vi säger att vi aldrig lovat det, men att han gärna får se sina citat och rätta faktafel. Eftersom faktumet, att detta är det enda vi lovat, faktiskt finns skrivet i ett mejl till honom, som han letar fram och läser under intervjun, går han med på detta.

All vår kontakt med företaget har präglats av noggrann förberedelse och upprepade diskussioner om hur vi ska gå till väga. Vi har särskilt när det gäller den här biten haft mycket hjälp av vår handledare Gellert Tamas, eftersom ingen av oss försökt hantera ett motvilligt privat företag på det här sättet innan. Alla kontakttillfällen har föregåtts av en diskussion om hur den som ringer/mejlar/intervjuar ska uttrycka sig och formulera sig. Sett i backspegeln har vi gjort allt vi kunnat för att få en så rak och ärlig kontakt med företaget som möjligt, men situationen har bitvis varit helt utanför vår kontroll. Deras uppenbara misstänksamhet har gjort oss halvt rädda och halvt förbannade vilket naturligtvis har påverkat vårt arbete. Ju otrevligare de varit desto hårdare har vi velat granska dem eftersom de gett oss en känsla av att de döljer saker. Eller i alla fall ovilliga att avslöja saker.

METOD OCH MATERIALANVÄNDNING

Bakgrundsresearch

Det mesta finns beskrivet under rubrikerna *Arbetets gång* och *Experter och forskare*. Vi började alltså med att söka på internet i klassisk anda, liksom efter träffar på Kairos Future i Mediearkivet. Likaså sökte vi i GUNDA och Libris efter böcker och artiklar skrivna av Kairos Future. Vi läste det mesta på deras hemsida om dem själva och det de erbjuder. Vi hittade filmer på youtube där medarbetare håller föreläsningar eller blir intervjuade och vi hittade många artiklar via Mediearkivet där de citeras och lyfts upp. För att ge en bild av hur många artiklar det handlar om kan vi säga att sökningen "kairos future" i kategorin "alla svenska" på Mediearkivet ger 4 281 träffar den femte januari 2012.

Vidare sökte vi efter forskning och experter inom området omvärldsanalys, framtidsforskning och trendspaning både på internet, GUNDA och diverse akademiska sökmotorer. Vi hittade även en del träffar på regeringens och riksdagens hemsida.

Vi lade också ut formerna för vårt arbete, en förutsättning för att kunna arbeta tre personer tillsammans. Samt lade upp en tidsplan och ett schema.

Kommungranskningen

Som en första del i vår granskning valde vi att begära ut samtliga transaktioner mellan alla bolag i Kairos Future-koncernen och samtliga 290 kommuner i Sverige. Vi hämtade en lista från SKL:s hemsida och delade sedan upp den i tre delar. Var och en av oss ansvarade sedan för att ta fram kontaktuppgifter till sin tredjedel av listan. Eftersom det skulle röra sig om 290 kontakter bestämde vi oss för att börja med att skicka ut ett mejl. Via kommunernas hemsidor valde vi i första hand mejladresserna till kommunernas ekonomichefer och ekonomikontor, men i de fall de inte fanns använde vi kommunens allmänna mejladress.

Med hjälp av Åsa Nicander skrev vi ihop ett mejl (se bilaga 1) där vi formulerade vilka handlingar vi önskade och påminde om att de var allmänna och att vi därför ville ha dem skyndsamt (vi satte en deadline för kommunerna och gav dem en vecka för att ta fram handlingarna). Vi mejlade sedan ut en tredjedel var och väntade på svar. Vissa gav oss svar samma dag, andra tog betydligt längre tid på sig.

Efter tips från Åsa valde vi att just begära ut transaktioner i stället för fakturor, någonting vi var mycket glada över eftersom det i ett antal kommuner rörde sig om hundratals fakturor. Hon gav oss även tipset om att fråga efter siffrorna i excelfiler, eftersom de skulle bli lättare att slå samman då. Det vi däremot kom att ångra bittert var att vi inte specificerade att vi ville ha summorna inklusive moms. Detta gjorde att vi fick spendera väldigt mycket tid på att mejla och ringa för att kunna få jämförbara

siffror. I efterhand kan vi också önska att vi bett kommunerna att skriva kortfattat vad fakturan handlade om (föreläsning, workshop, utbildning, omvärldsanalys osv.) Det hade varit lättare för att få en överblick över vad Kairos Future i största utsträckning gör för jobb i kommunerna. Visserligen kan vi genom summorna på fakturorna få ett hum om vad det handlar om eftersom vi har prisuppgifter för olika tjänster.

När deadline för kommunerna hade gått hade fler än två tredjedelar svarat. Vi skickade då ut ett påminnelse mejl (se bilaga 2). Detta resulterade i många fler svar och ursäkter för att man inte svarat innan. I de få fall vi ändå inte fick svar, jagade vi uppgifterna via telefon och till slut blev vårt långa exceldokument komplett (se bilaga 3). Förutom att föra in alla kommuners utbetalningar i ett gemensamt exceldokument, sparade vi också ner deras uppgifter döpta efter kommunnamnet. Oftast skickade kommunerna alla transaktioner sammanställda i excelfiler, men några skickade fakturor (de är sparade i PDF-filer).

I ett senare skede bestämde vi oss för att det skulle bli en slagkraftigare summa att visa upp om vi endast tog kommunernas utgifter från 2005 och framåt. Detta eftersom en så stor del av kommunerna inte hade kunnat söka så långt bak som till 1994. Vi gick därför igenom alla transaktioner ännu en gång (vilket även blev ett sätt att dubbelkolla våra resultat) och räknade ut hur mycket kommunerna lagt de senaste sex åren. Även dessa siffror finns redovisade i bilaga 3.

Experter och forskare

Genom att söka på internet, i Mediarkivet, GUNDA och via databaser kopplade till universitetsbiblioteket (SCOPUS och Web of Science) hittade vi personer som uttalat sig kring Kairos Future och kring omvärldsanalys/trendsplanering/framtidsstudier eller som forskat på något inom området. Efterhand gjordes en lång lista över tänkbara experter som kontaktades via mail och telefon. Efter en del gallring beroende på deras kunskap inom området och vilka som hade tid och lust att bli intervjuade, så mynnade listan ut i en mer konkret sådan med ett gäng namn som antingen är direkt citerade i reportaget eller har bidragit med central bakgrundsinformation (se Källförteckning).

Vi hittade snabbt Institutet för framtidsstudier (IFFS) som är ett statligt lärosäte och som i mångt och mycket försöker ta reda på samma saker som Kairos Future. Men enligt dem själva gör de det på ett mer grundat sätt, eftersom de delvis använder andra metoder, tar lång tid på sig och vägrar göra svartvita tolkningar av sina resultat. Dessutom har de höga krav på sig, som alla lärosäten har, vad gäller exempelvis granskning. På Institutet för framtidsstudier hittade vi Torbjörn Lundqvist som forskat på omvärldsanalys i svenska myndigheter. Hans forskning var väldigt värdefull för oss eftersom den tog upp att Kairos Future var det klart mest anlitate konsultföretaget där. Vi pratade även med Erik Westholm på IFFS som uttalat sig kritisk mot Kairos Future och som skickade oss några artiklar som han skrivit på ämnet.

Utöver dessa två hittade vi även en annan kritisk forskare, Helena Kåks, som bland annat tipsade om Lotta Svensson i Söderhamn, som även hon var kritisk. Både Helena Kåks och Lotta Svensson har själva forskat på unga människor och vad som driver deras viljor och intressen, därför kändes de perfekta till vår granskning. Vi kände dock att det behövdes en statistiker som kunde kommentera Kairos Futures studiers underlag och förklara varför det är så viktigt med svarsfrekvens och så vidare. Vi fick då tips om Robert Jonsson. Han skulle vara skarp och lätt "irriterad" på ogrundade siffror i diverse studier och han visade sig vara rätt person för oss. Han erbjöd sig också att räkna ut alternativa resultat till Kairos Futures studier om vi kunde få ut hela deras material. Detta gick tyvärr inte, eftersom de inte ville lämna ut någonting.

Eftersom Kairos Future kallar sig för ett forskningsbaserat företag ville vi förstå och förklara begreppet forskning. Vad är bra forskning? Vilka krav och regler finns? Vi hittade till slut en högt uppsatt person på Vetenskapsrådet, Arne Jarrick, som hade tid för en intervju och den var väldigt givande.

Vidare ville vi ha en retoriker som kunde titta på ett urval av Kairos Futures publikationer och rapporter, samt texter där de framställer sig själva, för att kunna fånga det snömos som vi själva upplevde att de skriver. Efter tips hittade vi retoriken Simon Oja som kunde tänka sig att titta på lite material om vi skickade över det, men han kunde inte lova att han hade tid. Det var rätt svårt att få tag i honom efter att vi hade skickat material och efter en längre tid visade det sig att han inte tyckte att han var rätt person för jobbet. Då var vi redan långt gångna i grävet och insåg att vi inte skulle hinna hitta någon som skulle ha tid med tanke på den stundande julen. Tyvärr var vi lite sena med att lokalisera en retoriker och vi la inte tillräckligt med krut på det. Å andra sidan hittade vi en professor vid Åbo Akademi, Alf Rehn, via en artikel i Dagens Samhälle plus SvD:s ledarblogg, där hans kritik mot kommuners visionsrapporter lyftes upp. Vi ringde honom och han hade intressanta tankar kring fenomenet vi granskar. Dessutom skriver han just nu en bok "framtidensforskningens idioti", enligt honom själv. Till viss del fyller han en retorikers roll eftersom han kommenterar snömoset i

rapporterna. Dock hittade vi honom för sent och han hade tyvärr ingen tid att titta närmre på ett gäng rapporter åt oss. Det ska dock nämnas att vi mejlade honom tre rapporter och han svarade: "Fascinerande är det, otvivelaktligen. Och inte så svårt att kritisera om man vill – å andra sidan är det mesta lätt att kritisera om man vill."

En viktig röst i vårt reportage kommer från SKL, Sveriges kommuner och landsting. Vi insåg rätt snabbt att de hade ett ansvar i frågan, eftersom de agerar stöttepelare och rådgivare åt kommuner. Vi pratade tidigt med en pressekreterare på SKL som berättade att många kommuner hörde av sig dit och ville ha hjälp med omvärldsfrågor. Det visade sig sedan via deras hemsida att de i samarbete med företaget tagit fram ett paket för omvärldsbevakning. Material som kommuner blir hänvisade till när de ringer och är hjälplösa. Dessutom har SKL använt sig av Kairos Future vid flera tidigare tillfällen och även lyft upp kommuner som har haft stora samarbeten med företaget. Samarbeten som anses vara lyckade exempel på omvärldsbevakning, någonting som vi av platsbrist inte hade möjlighet att redovisa i reportaget.

Ett lyxproblem för oss är att vi har enormt många röster och då har vi inte ens tagit med alla i själva reportaget. Vi ville belysa Kairos Future och fenomenet kring dem från så många olika håll, att vi hade svårt att sluta ringa folk. Ett tag funderade vi på att hitta en statsvetare som kunde kommentera Kairos Futures ranking av kommuner i deras rapport Framtidsbarometern. Dessutom hittade vi två statsvetare som forskat på kommuners identitetsskapande och kommunal utvecklingsplanering. Men efter långa diskussioner enades vi om att sluta ringa folk eftersom vi insåg att alla inte skulle få plats. Det är synd att vi inte kan fördjupa den konkurrenssituation som skapats mellan kommuner och hur de tävlar i attraktionskraft. Å andra sidan så granskar vi inte primärt kommunerna, utan företaget Kairos Future och då fick vi prioritera utrymmet till att mest handla om deras metod och kunskapsinhämtning.

Vi tänkte hela tiden på att försöka hitta expertröster tillhörande kvinnor lika mycket som män, så att vi inte hamnade i den klassiska fällan att citera en mängd gubbar. I sin helhet är vi ganska nöjda med könsrepresentationen i vårt reportage, eftersom sju av femton nämnda personer i reportaget är kvinnor. Även om två av dem inte får ta särskilt mycket plats. En av dem som skulle kunna plockats fram i en expertroll, Helena Kåks, är inte med i reportaget på grund av utrymme. I stora drag framför hon samma kritik som Lotta Svensson. Det är synd eftersom hon gav oss givande information och bekräftar den kritik alla andra framför.

Granskning av studier och böcker

När det gäller det material vi har granskat, producerat av Kairos Future, har vi valt att skilja mellan studier och böcker. Detta eftersom vi hittade 20 böcker när vi sökte i GUNDA och Libris, samtidigt som vi hittade många publikationer på Kairos Futures hemsida som inte blivit böcker.

Efter att ha gått igenom alla publikationer (främst nyhetsbrev och sammanfattningar av studier) på företagets hemsida kunde vi lokalisera 19 klara och egenproducerade studier. Det gjorde vi genom att läsa den information som fanns och sedan pussla ihop deras källhänvisningar. Vissa nyhetsbrev handlade till exempel om flera studier. I flera fall var man tvungen att fylla i fält med namn, mejladress och sysselsättning för att kunna ladda ner publikationen. Vi valde då att skapa en fiktiv "person", Anna Lundberg, som vi gav titeln student och skaffade en mejladress till. Detta gjorde vi eftersom vi blev oroliga att Kairos Future skulle notera att en person laddat ner väldigt många av publikationerna och då kolla upp vem det skulle kunna vara. Det är möjligt att vi överdrev lite, men vi ville inte riskera att dra på oss en misstänksamhet innan vi fått intervjua dem en första gång.

Av de 19 studier vi lokaliserade var det bara en som angav svarsfrekvens på enkäten/enkäterna. Där låg den på tio procent. Vad gällde alla andra studier så talade Kairos Future bara om hur många svar de hade fått och hur många människor de hade intervjuat. Men det säger egentligen ingenting om man inte vet hur många som enkäten skickats ut till eller hur många man försökt nå för intervju. Vi blev därför nyfikna och valde att försöka ta reda på studiernas svarsfrekvens för att se vad företaget grundade sina antaganden på.

Många av studierna baserades inte bara på enkäter som metod utan andra saker också. Till exempel expertpaneler, fokusgrupper och textanalys. I de få fall vi hittade information om vilka som satt i expertpanelerna så var det aldrig någon från ett svenskt lärosäte. De verkade alltså inte vända sig till den akademiska världen för att få expertkommentarer.

Vad gäller de personer som de skickat ut sina enkäter till så kan man ifrågasätta representativiteten. I de fall det stod med så hade de till exempel skickat ut sina frågor till medlemmar i olika nätverk och fackförbund. Då kan man fråga sig vilka människor det är som är medlemmar i den typen av nätverk?

Varifrån kommer de? Vad är det för bakgrundsvariabler som kan tänkas påverka dem? Och kan man verkligen säga att "såhär tänker svenskar" efter svar baserat på den typen av urval?

Två av de studier som vi har lagt mycket fokus på är *Drömsamhället* och *Min bild av drömsamhället*. Delvis för att de kritiserats tidigare, men också för att de är den typen av värderingsstudier som deras omtalade generationsbeskrivningar bygger på. Vi reagerade också mycket på att urvalet i de två handlade om medlemmar på nätforumen Bilddagboken och Lunarstorm. Dessutom påstod Kairos Future att de kunde bryta ner svaren till majoriteten av Sveriges kommuner - alltså ungefär "så tänker unga i er kommun".

Vår plan var att fråga Kairos Future om vi kunde få ta del av deras studier för att ta reda på svarsfrekvens, urval och deltagare i expertpanelerna. Det kändes som konkreta punkter att gå igenom för att kunna se rimligheten i deras analyser. Men eftersom de vägrade lämna ut dem så kan vi istället göra en poäng av att de inte vill låta sig granskas. Vad har de att dölja? I några få fall kunde vi dock få ut studier från kommuner som varit medfinansierare till eller köpare av deras undersökningar. Vi lyckades på så vis få ut svarsfrekvensen för studien Skola 2021 och där låg den på 36,5 procent. Vi kunde också se att Karlshamns kommun beställt en så kallad nedbrytning av studien *Drömsamhället* och att den hade 68 svarande i åldern 15-19 år. En låg svarsfrekvens med tanke på de många hundra som finns i kommunen i det åldersspannet. Vi såg också att Pajala gjort likadant som Karlshamn, men där visade det sig att kommunen inte hade tillräckligt med svarande. Då valde Kairos Future att ta hela Norrbotten (exklusive Luleå eftersom det är en stor stad som dessutom har ett universitet) som representant för ungdomarna i Pajala. Att det inte fanns tillräckligt med svarande i Pajala tycker vi tyder på att representativiteten för alla unga i Sverige inte är god nog i den studien. Andra intressanta aspekter som vi hittade i den snåla informationen företaget ger om sina studier är att de påstår sig kunna säga saker om "svenskars andlighet" genom att gå igenom 9 miljoner blogginlägg om religion. Problemet är bara att det är några få procent av Sveriges befolkning som bloggar.

Vi ansåg att vi inte hade möjlighet att ta upp alla dessa exempel på undermåliga studier eftersom det skulle bli ett rött reportage. Vi hade ju hoppats på att kunna skriva en mening som: "Av de 19 studierna är det endast två stycken som har en svarsfrekvens över 70 procent". Men eftersom Kairos Future vägrade lämna ut den informationen, kan vi inte kvantifiera på det sättet.

Nästa del av vår granskning av deras material handlar om böcker. Vi sammanställde en lista på 20 böcker som vi hittade i GUNDA och Libris och sedan lånade och läste igenom. Vi ville se vad de skrev, om det till exempel fanns konkreta saker att ifrågasätta. Flera böcker hette saker som "Morgondagens..." och de flesta av dem var författade under andra hälften av 90-talet. Böckerna blickade cirka femton år framåt och vi upplevde en hel del snömos i dem. Vår tanke var att hitta konkreta framtidsspaningar som vi kunde bevisa hade slagit fel. Men eftersom böckerna var skrivna på ett svepande sätt var det omöjligt att kvantifiera den typen av iakttagelser. Istället tänkte vi lyfta upp några flummiga exempel i reportaget, men i brist på utrymme fick vi döda de älsklingsarna. En sådan var till exempel deras framtidsspaning från boken *Tjugo världar - trender för framtidens folk* där följande står om 2010: "På kanske tio års sikt kan vi komma att få se olika factory-in-a-box-lösningar. Du beställer en fabrik för tillverkning av nästan vad som helst. Efter någon vecka kommer en container och en påse fröer, du sår fröerna och när de blommar stoppar du dem i en lucka på containern. Efter en timma eller två kommer det ut skjortor, ölflaskor eller parfym i andra änden av containern".

Vi valde i stället en annan metod, att försöka vara konkreta genom att gå igenom källförteckningar och fotnoter (i den mån de fanns) i böckerna. I en bok gick hälften av fotnoterna till artiklar i vanlig press som till exempel Aftonbladet och DN, vilket vi upplevde som oseriöst. I många fall bestod källförteckningen också av deras egna böcker och publikationer, alltså sällan forskning gjord vid universitet eller högskolor. Dessa iakttagelser blev också svåra att presentera på ett tydligt sätt i reportaget. Många böcker skiljde sig åt i form och kändes därför inte jämförbara. Likaså var det tre böcker som faktiskt innehöll ett avslutande metodkapitel med bortfallsanalys. Några få böcker var alltså bra, men många innehöll inte tillräckliga källhänvisningar och många studier gav inte tillräcklig information om underlaget.

Allt detta bidrog till att förstärka vår misstanke om undermåliga studier, men vi kände inte att vi kunde ta upp allt i reportaget. Det skulle bli spretigt. Därför fokuserar vi på svarsfrekvens och urval och tar upp de exempel som är tydliga.

Granskning av kommunrapporter

När vi sammanställt vår lista över samtliga kommuners transaktioner med Kairos Future valde vi att gå vidare med de som lagt stora summor för att se om de hade något skrivet material från samarbetet. Vi sammanställde ett mejl (se bilaga 4) där vi bad om att få ut just rapporter. Eftersom detta mejl blev vagare sammanställt då vi inte visste namnen på rapporterna vi efterfrågade misstänkte vi att det skulle ta något längre tid att få ut rapporterna. Det var dock allmänna handlingar vi efterfrågade så kommunerna skulle var tvungna att lämna ut dem. Eftersom vi vid denna tidpunkt gjorde många andra saker parallellt bestämde vi oss för att inte lägga för mycket tid på att påminna kommunerna vi mejlat ifall vi lyckades få in ett bra antal. Vi fick in 31 stycken, men alla var inte jämförbara. Några av dem visade sig vara de studier vi kämpat med Kairos Future för att få ta del av, vilket naturligtvis var välkommet. Till slut hade vi i alla fall 14 jämförbara rapporter.

Efter att ha varit tvungna att överge idén om att granska kommunrapporterna genom plagiatverktyget (se kapitlet Arbetets gång) insåg vi att vi skulle vara tvungna att metodiskt granska dem själva. Det främsta syftet med den här granskningen var att hitta eventuella likheter rapporterna emellan, eftersom vi misstänkte att mycket av det som framfördes till kommunerna var samma saker, oavsett när och var rapporterna skrivits.

Vi diskuterade fram ett antal punkter som vi skulle titta efter i alla rapporter. Vi utgick från ett antal misstankar vi hade och som vi ville se om de stämde. Vi kollade särskilt efter fyra saker:

1. Vilka trender räknas upp?
2. Sätts trenderna i relation till den egna kommunen?
3. Hur ofta nämns kommunens eget namn?
4. Hur ofta refereras till Kairos Futures studier (indirekt/direkt och i vilket sammanhang)?

Sedan delade vi upp dem emellan oss och lusläste dem, för att sedan sammanställa våra individuella resultat i ett dokument. Resultaten bekräftade delvis våra misstankar, delvis inte alls. Många av trenderna återkom i rapporterna, oavsett när och var de skrivits, vilket var det viktigaste för oss att peka på. Där hade vi alltså rätt. Men vår misstanke om att kommunens namn inte nämndes så ofta och att trenderna inte sattes i relation till den egna kommunen stämde inte. Resultatet på den fjärde frågan blev att det refererades ganska ofta till Kairos Futures studier i allmänhet, men väldigt ofta när det handlade om generations- och värderingsfrågor. Det tyder dock på att de studier som företaget genomför, och som brister, sprids till Sveriges kommuner. Vi begränsade oss till att sammanställa trenderna eftersom jämförelsen mellan dem gav de mest framträdande resultaten (se bilaga 4). Det vi i efterhand kan säga är att vi borde ha genomfört den här metoden från början i stället för att förlita oss till metoder som vi uppfattade som mer kreativa och roliga, men som inte lyckades.

Vårt fokus på visions- och omvärldrapporter kan vi såhär i efterhand känna är lite synd. Vi var så fokuserade på att belysa snömoset och plattityderna i Kairos Futures material, eftersom det var det som gjorde oss intresserade från början, att vi inte "märkte" att utbildningar är en väldigt stor del av företagets verksamhet. Vi pratade om det inledningsvis, att vara med på ett av deras utbildningstillfällen, men sedan föll det bort. En anledning kan vara att de "kom på oss" när vi pratade med tidigare anställda och då blev vår kontakt med dem infekterad och vi blev väldigt upptagna av hur vi skulle förhålla oss till dem för att få den där viktiga intervjun.

Intervjuer med kommuner

Vi ville ju inte bara ha mejlkontakt med kommuner som anlitat Kairos Future, utan gärna höra vad de tyckte om samarbetena. Med utgång från samma lista som vi mejlade med en förfrågan om rapporter började vi ringa 10 kommuner (som slutligen blev 12 efter att två extra hörde av sig): Växjö, Sjöfall, Tibro, Husie (Malmö), Söderhamn, Gävle, Falun, Katrineholm, Botkyrka, Falkenberg, Skellefteå och Forshaga. Dessa valdes ut efter hur mycket pengar de hade lagt i förhållande till sin storlek och vi ville dessutom ha en spridning över hela Sverige. Vi pratade med 1-3 personer i var och en av kommunerna. Vi utgick från ett antal frågor:

1. Vad gick ert samarbete med Kairos Future ut på?
2. Hur uppfattade ni samarbetet?
3. Hur kom det sig att ni samarbetade med just dem?
4. Vad har ni konkret fått ut av samarbetet?

Utefter dessa ställde vi följdfrågor för att få vissa saker förtydligade, till exempel om det hade skett

upphandlingar i samband med projekten som genomförts.

Det var i många fall inte alls lätt att få tag i rätt personer i kommunerna. Det var svårt att avgöra vem som hade haft ansvar för olika projekt. I andra fall var ansvaret uppdelat och de olika personerna hänvisade till varandra. Och även om vi hamnade hos den som innehade den rätta posten, hände det flera gånger att personen bara hade arbetat i några månader och därför inte visste någonting om tidigare samarbeten. Eller inte längre jobbade kvar.

Trots en del problem lyckades vi i alla fall intervjua ett tiotal kommuner som kunde ge oss en bild av hur de olika samarbetena hade sett ut. Det vi främst reagerade på vid de här samtalen var dock att samtliga kommuner var så otroligt positiva. Detta bekräftade vår bild av att företaget verkligen hittat ett område som det fanns ett skriande behov av att fylla. Och att kommunerna ställde sig okritiska till vad de fick. Detta främst eftersom samtliga kommuner hade svårt att säga vad samarbetena konkret hade lett till. I stället svarade de undvikande om att företaget var fantastiskt.

Någonting vi borde ha gjort i större utsträckning när vi kontaktade kommuner är att ha pratat med fler än de ansvariga tjänstemännen och politikerna. I efterhand ter det sig som självklart att de skulle ha svårt att kritisera någonting som de själva lagt ut stora pengar på. Att prata med fler involverade, såsom lägre tjänstemän och deltagare vid seminarier, var också en tanke vi hade. Vi hade dock inte förutsett att det skulle ta sådan tid att få tag på de ansvariga kommunerna. Detta gjorde att vi helt enkelt inte hann ringa fler än dem.

I en nästa fas av kommunintervjuerna valde vi ut tre stycken storspenderare som vi fastnat för: Säffle, Söderhamn och Botkyrka. Urvalet gjordes främst med tanke på olikheterna dem emellan: Säffle är en liten kommun som just nu samarbetar med Kairos Future i ett visionsarbete. Söderhamn är också en liten kommun som var en av de första att använda sig av Kairos Future och därefter har gjort det under många år. Botkyrka är en storstadskommun med helt andra problem än Säffle och Söderhamn, som trots att de är stolta över att ha utformat sin omvärldsbevakning utan konsulthjälp har anlitat Kairos Future för olika studier.

Vi hade redan pratat med ansvariga i respektive kommun, men tog nu kontakt med dem för att boka intervjuer på plats. Vi bokade även intervjuer med lokaljournalister samt en forskare i Söderhamn. Karin genomförde en intervju i Botkyrka kommunhus med Lars Olson, strategisk chef, och Charlotte Persson, enhetschef för hållbar tillväxt. De två fick prata i dialog om kommunens arbete med omvärldsanalys och deras förhållande till Kairos Future. Det blev också en ansvarsintervju, med tanke på att kommunen spenderat mycket pengar på undermåliga studier. Denna intervju utgick dock ur reportaget på grund av platsbrist.

Toomas genomförde intervjuerna i Säffle under två dagar. Första dagen genomförde han en längre intervju med Solveig Voyce som är lokalreporter på Säffle-Tidningen. Henne hade vi kontaktat redan tidigare och hon har varit mycket hjälpsam med att hjälpa oss hitta material som rör framväxten av det pågående visionsarbetet som Kairos Future leder i Säffle. Solveig Voyce har även rapporterat för tidningen om inledningen av det praktiska arbetet med visionen. Under intervjun gav hon en bra bild av detta, men bidrog även till att ge en fyllig bakgrund till Säffle och de svårigheter som staden står inför. Hon berättade även om den kritik mot kostnaderna för visionen, som framförts på insändarsidorna i Säffle-Tidningen.

Andra dagen intervjuade Toomas Säffles kommunalråd Daniel Bäckström (C). Sedan tidigare hade vi per telefon skapat oss en bild av upplägget för visionen genom att intervjua kommunchefen Sven Junzell. Tanken med att intervjua Daniel Bäckström var dels att få material för att ge en bild av de förhoppningar som Säffle och liknande småkommuner ställer till den framtid som Kairos kan hjälpa till att forma. Samtidigt blev det en del tuffare frågor kring hur han ser på konsultkostnaden och det faktum att många av landets kommuner väljer att samarbeta med samma bolag - Kairos Future. Både kommunchefen och kommunalrådet försvarade ivrigt konsultkostnaden och menade att det var nödvändigt att ta hjälp utifrån för att styra upp processen med visionsarbetet. I efterhand har vi diskuterat om vi kanske borde ha intervjuat fler tjänstemän och politiker på lägre nivåer. Till exempel från kommunfullmäktige. Kanske hade de inte känt samma behov av att sluta upp kring idén av att det är nödvändigt att anlita dyra konsulter. Bristen på tid i förhållande till alla andra arbetsinsatser som behövde göras gjorde att vi valde bort detta.

Eftersom kommunalrådet pratade mycket om att framtiden handlade om ungdomar och jobb till unga i Säffle så begav sig Toomas till Tegnérskolan. Där intervjuade han en grupp 15-åringar som berättade om sin syn på Säffle och sina tankar om visionsarbetet. Utöver det intervjuade Toomas även två Säfflebor som berättade om sin syn på det pågående visionsarbetet.

Karin och Hannah genomförde intervjuerna i Söderhamn under en dag. Karin och Hannah intervjuade gemensamt tjänstemannen Gunnar Olsson, som medverkat vid kommunens samtliga samarbeten med Kairos Future. Sedan intervjuade Hannah forskaren Lotta Svensson och Karin kommunreportern

Kirsten Bjerknæs på Söderhamnstidningen.

Toomas genomförde intervjuerna med Husie per telefon. Här begärde vi även ut ett antal allmänna handlingar för att kunna se totalkostnaden för tillfället och göra oss en bild av vad det gått ut på. Intervjuerna på plats i kommunerna tjänade till att skapa scener i reportaget och för att vi skulle få en tydligare bild av hur kommunsamarbetena såg ut. I efterhand ångrade vi också att vi riktat in oss på två kommuner som genomfört visionsarbeten, eftersom det endast är en del av Kairos Futures konsultverksamhet. Detta visade sig dock inte vara något problem, eftersom inte alla fick plats i reportaget i slutändan. Men vi kan önska att vi hade insett tidigare att utbildningar är en stor del av företagets verksamhet och att det hade varit en god idé att titta närmare på dem.

Granskning av årsredovisningar

Kairos Future är egentligen en concern som består av ett moderbolag, Kairos Future Partners AB, som äger Kairos Future Group AB, som i sin tur har fyra dotterbolag varav ett är danskt. Efter att ha studerat transaktionerna med kommunerna visste vi att det absolut mest anlidade företaget därifrån var Kairos Future AB. Ett fåtal fakturor var också ställda till Kairos Future International AB. Efter att ha rådslagit med Jonas Olsson, doktorand på JMG, bestämde vi oss för att vi inte behövde hämta hem alla årsredovisningar, eftersom de innehåller uppgifter även från föregående räkenskapsår. Vi började med att köpa den senaste årsredovisningen från moderbolaget. Det visade sig endast ha funnits i några månader vid räkenskapsårets slut. Vi bestämde oss sedan för att köpa ett antal årsredovisningar för Kairos Future AB, eftersom det inte bara är det mest anlidade av kommunerna utan även det som har funnits längst. Vi köpte fyra årsredovisningar från 99/00, 03/04, 07/08 och 09/10 för att försöka se hur företaget utvecklats över tid. Med tanke på våra bristande kunskaper i företagsekonomi tog vi Jonas Olsson till hjälp för att tolka årsredovisningarna. Det var något svårt att förstå alla turer kring moder- och dotterbolag och varför man bytt koncernformer åt olika håll. Vårt syfte med den här delen av granskningen var dock bara att kolla hur det gick för företaget i stort samt utvecklingen över tid, någonting vi också fick en bild av. Kairos Future fördubblade sin omsättning under slutet av 90-talet och är idag en stabil verksamhet. Man hade naturligtvis kunnat tänka sig att en djupare ekonomisk granskning av företaget hade kunnat vara en intressant del i vårt reportage, men detta valde vi bort till förmån för annat.

Kontakt med konkurrenter

För att ytterligare få en bild av Kairos Futures roll i branschen bestämde vi oss för att kontakta deras konkurrenter. Eftersom det är en bransch där alla företag använder sin egen unika beskrivning av sin verksamhet visste vi till en början inte hur vi skulle gå till väga för att sammanställa en lista över konkurrenter. Vi fick dock hjälp av en lista sammanställd i en forskningsrapport från Institutet för framtidsstudier ("Omvärldsanalys i statliga myndigheter" av Samuel Bohman, Institutet för framtidsstudier, 2009). Den listade de konsultbolag som använts i de i studien undersökta femtio myndigheterna. Vi förstår naturligtvis att den här listan inte är helt komplett, bland annat eftersom den är ett par år gammal. Vi tänkte att samtal till de här företagen trots allt skulle kunna ge oss en fingervisning.

Vi delade upp de 31 företagen mellan oss och undersökte deras hemsidor för att se om de kunde klassas som konkurrenter i egentlig mening. Det kunde inte riktigt alla, bland annat var en del av dem helt inriktade mot statistik eller mediabevakning. Vi tog genom hemsidorna reda på telefonnummer till dem som var jämförbara (samt de vi var osäkra på) och ställde dem följande frågor:

1. Vad arbetar ni med inom omvärldsanalys om trendspaning?
2. Arbetar ni mot både privat och offentlig sektor?
3. Arbetar ni mot kommuner?
4. Hur många anställda har ni?
5. Gör ni egna studier?
6. Vem skulle ni se som er främsta konkurrent?

Vår fokus låg egentligen på den sista frågan, men vi ville även ställa de andra för att se om de hade jämförbar verksamhet med Kairos Future. Ett antal kunde avfärdas som sysslandes med icke jämförbara tjänster när vi ringde dem. Av 5 jämförbara företag svarade alla utom ett att Kairos Future var deras största konkurrent. Det som nämnde ett annat företag svarade med ett stort internationellt företag i stället.

Denna del av arbetet borde naturligtvis ha genomförts i början som för att få ytterligare pejl på branschen och för att få ytterligare bekräftelse på att Kairos Future verkligen dominerar. Som nämns i kapitlet "Arbetets gång" var det tur att de resultat vi fick från denna rundringning bekräftade allt vi redan fått fram genom våra andra undersökningar. Hade de pekat åt ett annat håll vet vi inte riktigt vad

vi hade kunnat göra, eftersom samtalen genomfördes i veckan innan jul. Samtidigt hade vi då också tillräckligt kött på benen för att kunna påstå Kairos Futures dominans. Denna metodbit tjänade alltså främst till att styrka det vi på många sätt redan visste.

Kontakt med före detta medarbetare

Syftet med att kontakta före detta medarbetare var framför allt att få en bild av företagskulturen på Kairos Future och se hur företaget förändrats över tid. Vi hoppades också kunna få reda på hur snacket går internt kring marknadsföring och "paketering" av tjänster.

Genom www.waybackmachine.org hittade vi äldre versioner av Kairos Futures hemsida med gamla listor på medarbetare. Genom att jämföra dem med dagens fick vi fram ett trettiotal namn på personer som inte längre arbetar i företaget. Som tur var hade en stor del av dem såpass ovanliga namn att vi med lätthet kunde hitta deras nuvarande kontaktuppgifter via www.google.com, www.linkedin.com, www.hitta.se och www.eniro.se.

Vi bestämde oss för att utgå från fyra frågor:

1. Hur kom det sig att du började arbeta på Kairos Future?
2. Hur var det att arbeta där?
3. Hur kom det sig att du slutade?
4. Hur tror du att de lyckats bli så framgångsrika?

Utifrån dessa ställde vi sedan följdfrågor för att få en fullständigare bild av företaget. Vi hann ringa elva personer (varav tre ville prata med oss) innan vi valde att sluta. Metoden uppfyllde syftet, i den mån att de före detta medarbetarna gav oss en bild av hur jargongen på företaget går, samt hur stämningen på företaget förändrats över tid. Tyvärr avslutade vi medarbetarintervjuerna i förtid eftersom någon av de vi pratat med valde att kontakta Kairos Future. Vi ville därför inte ringa fler samtal innan vi haft vår stora intervju av rädsla för att Kairos Future skulle dra sig ur om de fick reda på att vi kontaktat ännu fler före detta medarbetare. Efter intervjun försvann dock den här punkten i röran av allt vi behövde göra, vilket var väldigt synd eftersom vi alla tyckte att det gav information. Sett i backspegeln kunde vi naturligtvis ha misstänkt att någon av de före detta medarbetarna skulle kunna kontakta sin gamla arbetsgivare, men vi var inte förberedda på att Kairos Future skulle vara så pass motvilliga att prata med media. Dock var det väldigt synd att vi inte återupptog samtalen efter intervjun, vilket är vårt eget fel.

Källskydd, källkritiska och etiska överväganden

Den viktigaste frågan för oss gällande etiska överväganden har varit hur mycket vi har berättat om vår egen granskning för intervjupersoner under arbetets gång. Denna fråga har gett upphov till minst en diskussion i veckan, beroende på vem vi skulle kontakta. Till en början valde vi att inte alls berätta att vi granskade Kairos Future specifikt. Detta gällde framför allt i den fas då vi inte kunde presentera bevis på att de verkligen var det dominerande företaget. Vi valde då att beskriva vårt arbete som att vi tittade på "kommuners arbete med omvärldsanalys och visioner i samarbete med konsultföretag", vilket knappast var en lögn. Vi har genomgående haft som policy att inte ljuga, utan att snarare berätta väl valda delar. Detta hade också en funktion, eftersom vi i flera intervjuer gärna ville att intervjupersonerna själv skulle nämna Kairos Future snarare än att vi vägledde dem.

I vår kontakt med Kairos Future har vi valt att allt eftersom vara utförligare i vår beskrivning av vad vår granskning inriktade sig på. Till en början förklarade vi väldigt brett, men i slutändan var vi tydliga med exakt vad vår granskning gått ut på. Vår taktik var också grundad, eftersom de visade sig vara väldigt misstänksamma mot media i allmänhet och mot oss i synnerhet. Detta långt innan vi berättade för dem att vi granskade endast dem.

Det vi främst har använt oss av för att avgöra hur utförlig vår beskrivning av vårt arbete skulle vara är diskussion med varandra och hjälp och stöd från vår handledare Gellert Tamas.

Eftersom en stor del av vårt arbete har gått ut på just källkritik är det någonting som vi känner att vi genomgående diskuterat och nyttjat. Även gällande de källor som inte är kopplade till Kairos Future. När det kommer till källskydd och varför vi valt att hålla vissa källor anonyma hänvisar vi till vår handledare, Gellert Tamas eller vår examinator Kent Asp.

Form och disposition samt publicistiska beslut

Att vi valt att skriva ett långt reportage tänkt för Fokus (se Målgrupp) är någonting som starkt påverkat utformning, urval och språk. Vi har under skrivprocessen haft diskussioner ner på detaljnivå och ordval för att försäkra oss om att vi riktat det till tänkt målgrupp. Många gånger har diskussionerna handlat om vad den tänkta läsaren kan ha för förförståelse, till exempel gällande statistik och organisationer

såsom SKL.

I början av utskrivningsfasen ritade vi tillsammans upp en dramaturgisk kurva. Att Kairos Future skulle vara den röda tråden i reportaget såg vi som någonting naturligt, eftersom det är dem allting i reportaget kretsar kring. När vi gjorde dramaturgin kom vi automatiskt också att diskutera urval (i många fall hade vi liknande citat från flera personer) och lyckades till vår egen förvåning ganska snabbt plocka bort en hel del dubletter. Vi delade upp texten i kapitel, där alla tre fick ansvar för olika delar. Vi använde oss av internetdokument i Google Docs för att kunna skriva på olika håll, men ändå få en sammanhängande text.

Efter vår förstautkastinlämning hade vi ett möte gällande disposition med Åsa Nicander. Texten vi lämnade in till henne var väldigt grovt skriven och på cirka 67 000 tecken. I denna version fick Söderhamn ta en väldigt mycket större plats, Botkyrka fanns med som exempel och ännu en forskare fanns representerad. Vi hade redan innan mötet diskuterat möjligheten att ta bort stora delar av Söderhamn och koncentrera oss på Säftele som exempel, någonting som Åsa höll med om. Hon uppmanade oss också att våga lita på vår granskning och lyfta fram våra egna resultat.

De närmsta veckorna lyckades vi slipa ner texten med nästan 40 000 tecken. Vi insåg också efter hand att vi var tvungna att kasta om ordningen på vissa scener för att läsaren lättare skulle hänga med. I förstautkastet hade vi en tanke om att börja och sluta reportaget med en scen från föreläsningen "What's on 2012". Det visade sig efterhand göra texten för rörig, så vi valde att istället börja i Säftele och att sluta med Erik Hergren. Vi tänkte heller inte till en början ha med oss själva som ett "reportervi" i reportaget, men insåg efter hand att både presentationen av vår granskning och beskrivningen av vår kontakt med Kairos Future skulle tjäna på det.

Att vi var tre personer som skrev gjorde till en början att övergångarna mellan olika stycken blev väldigt hoppiga. Vi har dock den sista veckan suttit alla tre tillsammans och arbetat igenom texten så att den ska kännas sammanhållen och ospretig. Vi har låtit detta få ta tid, så att vi alla skulle vara överens om formuleringar och ordval.

Slutresultatet följer inte helt den dramatiska kurva vi till en början ritade upp, men är heller inte totalt annorlunda.

Som en sista åtgärd för att slipa till reportaget hade vi ett "redaktörmöte" med Gellert Tamas dagen innan inlämning. Han hjälpte oss med några sista förtydliganden och omformuleringar i texten.

Vi har valt att inte redigera vårt reportage i Indesign, eftersom vi ville prioritera vår arbetstid på innehållet. Vi tänker också att materialet hur som helst skulle behöva redigeras om inför eventuell publicering. Att vårt arbete dessutom har utmynnat i en lång text och inte flera artiklar bör dessutom göra att det ändå blir lättläst. Vi valde dock att göra en läsvänlig text i enklast form med spalter och anfangar vid kapitelbyten. Dessutom har vi tre faktarutor som bör komma i en viss ordning.

MÅLGRUPP

Vår tanke var att skriva ett långt reportage för förslagsvis Fokus. Vi tänker oss att Fokus läses av den målgrupp som skulle vara mest intresserade av vårt reportageämne - makthavare och journalister samt de som är samhällsintresserade i allmänhet. Många av Fokus läsare kan tänkas någon gång ha stött på Kairos Future i sitt arbete, vilket naturligtvis skulle öka intresset mer.

Fokus publicerar emellanåt längre reportage, till exempel var det nyligen publicerade reportaget om patologiska avdelningen på Sahlgrenska runt 30 000 tecken. Vi valde därför att ha 30 000 tecken som ett absolut max (reportaget slutade på cirka 30320 tecken, vilket får anses godtagbart). Detta gjorde att vi också kunde komplettera med faktarutor, någonting som Fokus brukar bryta av de långa texterna med.

Vi har pitchat vår idé för chefredaktören som inte kunde ta sig an vårt jobb förrän efter årsskiftet.

I andra hand tänker vi att DN eller SvD skulle kunna ta in ett långt reportage till förslagsvis Näringsliv eller Kultur en söndag. I så fall blir vi tvungna att arbeta om reportaget till en form som skulle passa publicering i en dagstidning.

ARBETSFÖRDELNING

Till en början ägnade vi oss alla tre åt bakgrundsresearch. Det är omöjligt att ange vem som gjorde vad eftersom vi satt tillsammans och sökte på internet, i Mediearkivet och på GUNDA. När vi hittade intressanta saker berättade vi för varandra och tillsammans skapade vi en grund att utgå ifrån. Det är svårt att i detalj redogöra för vem som hämtade hem vilket material. Men till exempel sammanställde Hannah en lista över tidigare medarbetare genom gamla hemsidor, Karin sparade ner Kairos Futures publikationer från hemsidan och Toomas hittade några intressanta avhandlingar liksom omvärldsanalysrapporter skrivna av företaget. De årsredovisningar vi laddade hem gick Karin upp med till Jonas Olsson på JMG så att vi skulle få en bild av företagets ekonomi och bolagsstruktur.

Kontakten med Kairos Future har i huvudsak skötts av Hannah. Den pr-ansvariga på företaget, Helen Jönsson, ville så småningom att all kommunikation med dem skulle gå via henne själv. Därför höll Hannah i telefonsamtal och mejlkontakt eftersom hon från början mejlade Erik Herngren och VD Mats Lindgren och försökte boka en intervju. Vi har dock formulerat mejlen gemensamt. De besök och intervjuer som gjorts hos och med Kairos Future har vi delat på: Hannah och Karin åkte upp på presskonferensen där två anställda intervjuades. Toomas och Hannah gjorde intervjun med Erik Herngren på kontoret den 29:e november. Karin och Hannah åkte sedan upp på föreläsning What's on 2012 och pratade där med varsin deltagare i publiken. Vår sista intervju med Erik Herngren gjorde Toomas på telefon.

När det blev dags att begära ut transaktioner från alla Sveriges 290 kommuner delade vi dem på tre. Var och en ansvarade för att hitta mejladresser, till ekonomichefer i första hand, och sedan mejla ut vår begäran till samtliga. Var och en ansvarade också för att få in svar från alla kommuner på sin lista. Andra saker som vi kunde dela upp systemligt och broderligt var kontakter med tidigare anställda på Kairos Future och företagets nuvarande konkurrenter. Dessa sammanställdes i två listor och sedan satt vi alla och ringde en tredjedel var. Likaså delade vi alla kommunrapporter mellan oss och läste igenom dem för att bland annat lokalisera trender och liknande innehåll när plagiatverktyget inte fungerade så bra som metod för det.

När vi hade sammanställt alla kommuntransaktioner valde vi tillsammans ut tio kommuner som skulle ringas upp för intervjuer. Utifrån det skulle vi sedan välja 2-3 kommuner att besöka för fördjupning och scener i reportaget. Ansvaret för att ringa kommunerna och jaga några ansvariga på varje ort hade Toomas och Karin, däremot fick alla sedan besöka kommuner för djupintervjuer. Toomas åkte till Säffle, Karin till Botkyrka och även tillsammans med Hannah till Söderhamn. Toomas ansvarade också för alla kontakter med Husie, som dock skedde över telefon. Hannah ansvarade för att leta experter och forskare som kunde kommentera Kairos Future och deras verksamhet. Hon sammanställde en lista och ringde samt mejlade "kandidaterna" och till slut valdes några ut för bärande intervjuer. Hannah gjorde flera av dem, men Toomas och Karin intervjuade också några stycken var vilket framkommer i källförteckningen. Alla är inte direkt citerade i reportaget.

De publikationer som Karin laddat hem från Kairos Futures hemsida gick Hannah igenom för att lokalisera vilka av företagets studier de baserades på. Publikationerna bestod bland annat av nyhetsbrev och sammanfattningar av studier. En lista sammanställdes sedan på 19 studier som Kairos Future gjort klart och som vi ville få ta del av. Dock valde vi att försöka begära ut/få information om tio stycken på grund av tidsbrist.

Karin och Hannah sammanställde en lista över böcker skrivna av Kairos Future genom att söka på GUNDA. Dessa delade de sedan upp mellan sig och lånade på de bibliotek som hade dem i sina hyllor. Tillsammans lästes/skummades böckerna igenom för att hitta intressant information så som fotnoter, källor och framtidsspaningar.

Själva reportaget och metodrapporten har alla skrivit på, men inte exakt lika mycket. Dramaturgin för reportaget gjorde vi tillsammans och delade sedan upp skrivandet av de olika kapitlen. Lagom till jul hade vi fått ihop 67 000 tecken och då arbetade Hannah på annat håll under en veckas tid, vilket bidrog till att Karin och Toomas själva kortade ner reportaget till cirka 30 000 tecken. Efter det har vi sedan tillsammans finlirat och ändrat om i dramaturgin, liksom funnit ett gemensamt språk.

Vi tycker alla tre att det har fungerat väldigt bra med samarbetet och med arbetsfördelningen. Precis som vi fått beskrivet för oss innan vi började exjobbet har var och en vid olika tidpunkter varit den drivande i arbetet. Vi har alltså lyckats med att inte synka våra dalar, utan fungerat som motiverare för varandra.

Vi vill särskilt påpeka att våra ändlösa diskussioner kring metod och material har varit väldigt givande för vårt arbete. Och att vi själva upplever det som att alla tillfört lika mycket till arbetet.

KÄLLFÖRTECKNING

Skriftliga källor

- "14 perspektiv på framtiden", Red. Susanne Alm och Joakim Palme (IFFS), (2008)
- "Future babble" Gardner, Dan, Virgin Books (2010)

- "Omvärldsanalys - till vilken nytta?" Lundqvist, Torbjörn, Institutet för framtidsstudier (2010)
- "Omvärldsanalys i statliga myndigheter. Framväxt, organisation och arbetsmetoder" Bohman, Samuel, Institutet för framtidsstudier (2009)
- "Strategisk omvärldsanalys vid myndigheter" Lundqvist, Torbjörn (2009)
- "Offensiv omvärldsbevakning – En nödvändig ingrediens i kommuners styrning" Svenska Kommunförbundet (2005)
- "Omvärldsbevakning i praktiken – erfarenheter från fem framgångsrika organisationer" Sveriges kommuner och landsting (2007)
- "Kommunvisioner - En verklig handlingsplan eller symbolpolitik?" Södertun, Viktoria & Talme, Linda. Department of Political Science, Lunds universitet (2010)
- "Kommunala satsningar av betydelse - en fråga om identitet, förnuft och tillfälligheter", Brorström, Sara, Göteborgs universitet (2010)
- "Och i framtiden kommer man att... : En uppsats om framtidsstudiers tillförlitlighet och funktion", Söderberg, Ludvig, Lunds universitet (2005)

Böcker skrivna av Kairos Future:

- "Framtiden börjar i klassrummet", Thomas Fürth, Göran Krafft, Epago/Gleerups Utbildning AB (2010)
- "Den dubbla utmaningen: allt du behöver veta för att anställa en 80-talist", Thomas Fürth, Bokförlaget Kommunlitteratur AB (2008)
- "The MeWe Generation", Mats Lindgren, Thomas Fürth, Bernhard Lüthi, Kairos Future, 2005
- "80-talisterna kommer -...", Thomas Fürth, Ingvar Holmberg, Ola Larsson, Mikael Raaterova, Konsultförlaget (2002)
- "Rekordgenerationen slår till igen", Ivars Jegers, Konsultförlaget (2001)
- "Brottsligheten och framtiden: diskussion kring fyra scenarier", Hans Banhold, Per Florén, Felix Nolte, Linda Tjernberg, Produktion: Riksåklagaren och Rikspolisstyrelsen (2001)
- "Tjugo världar - trender för framtidsfolket", en antologi av Kairos Future, Konsultförlaget (1998)
- "Morgondagens arbetskraft: hur du attraherar och behåller ung kompetens", Tomas Lönn, Konsultförlaget (1996)
- "Morgondagens konsument: marknadsföring till generation X", Tomas Lönn, Anna Olofsson, Konsultförlaget (1997)
- "Morgondagens kvinna: nya perspektiv på kvinnors livsstil", Linda Genf, Konsultförlaget (1997)
- "Morgondagens småstad: 40 framtidsorter i Sverige", Erik Franzon, Konsultförlaget (1995)
- "Morgondagens skola: karta och kompass för pedagoger i tjugoförsta århundradet", Ivars Jegers, Mats Lindgren, Konsultförlaget (1997)
- "Morgondagens värderingar: För dig som tänker bortom sekelskiftet", Ivars Jegers, Mats Lindgren, Konsultförlaget (1992)
- "Forma Framtiden", Ivars Jegers, Mats Lindgren, Konsultförlaget (1993)
- "Vad svenska folket tycker -95", Kairos Future Mats Lindgren (red), Konsultförlaget (1995)

Studier gjorda av Kairos Future

- Drömsamhället, Sofia Rasmussen (Johnsson), (2010)
- Min bild av drömsamhället, Mats Lindgren, Anna Kiefer, Sofia Johnsson och Björn Ljung, Kairos Future (2009)
- Framgångsrik generationsväxling, Ulf Boman, (2008)
- IT och digital kompetens i skolan, Göran Krafft, Thomas Fürth, Mats Lindgren och Peter Pernemalm, (2011)
- Skola 2021, Göran Krafft, Thomas Fürth, Mats Lindgren och Peter Pernemalm, (2006)
- Framtidens skollärdare, Göran Krafft, Thomas Fürth, Mats Lindgren och Peter Pernemalm, (2010)
- Framtidsbarometer för Sveriges kommuner, Huvudrapport november 2008, Mats Lindgren, Peter Pernemalm, Kairos Future (2008)
- Morgondagens brottsbenägna person, Göran Krafft, Per Florén, (2007)

- Nöjesplånboken - Den svenska nöjeskonsumtionen 2011, Kairos Future, Svenska Spel och Casino Cosmopol (2011)
- Upplevelser i världsklass, Kairos Future (Johanna Danielsson Projektledare), Parks and Resorts (2011)
- Det globala och mångkulturella arbetslivet, Ulf Boman, (2010)
- Framtidens framgångsrika ledare, Mats Lindgren, (2006)
- Global Youth, 2007, har inga uppgifter om författare
- Generation Ambition, 2007, har inga uppgifter om författare

Övrigt

- "Uppdragsoffert: Ny vision i Katrineholms kommun", Kairos Future (2010)
- "Kairos Academy - Utbildningar i omvärlds- och framtidsanalys HT 2011/VT 2012", Kairos Future (2011)

Kommunrapporter framtagna av/i samarbete med Kairos Future

- Arvidsjaur: "Minnesanteckningar från seminarium angående turism Norrskenslandet" (2007)
- Boden: "Bilderna av Boden i bloggofären" (2011)
- Botkyrka: "Min bild av drömsamhället: Botkyrka" (2009), "Skola 2021 Deltagarrapport Botkyrka" (2006), "Skola 2021 Tolkningsseminarium" (2006)
- Enköping: "Vision 2015: Vision och strategier för Enköpings kommun, Fullständig rapport" (2004), "Vision 2015: Vision och strategier för Enköpings kommun, Rapport 2003-11-20" (2003), "Vision 2015: Vision och strategier för Enköpings kommun, Rapport 2003-12-04" (2003)
- Eskilstuna: "Omvärldsanalys för Eskilstuna" (2009), "Omvärldsanalys för Eskilstuna, preliminär rapport" (2007)
- Eslöv: "Slutrapport förprojektering: Fördel Eslöv" (2009)
- Flen: "Världen runt Flens kommun" (2011)
- Forshaga: "Underlag översiktsplan Forshaga" (2006)
- Gävle: "Gästrikeregionens framtid - en studie av förutsättningarna för tillväxt, uthållighet och välfärd med utblick mot 2010" (2000)
- Halmstad: "Opus 2012-2014, del 1, Omvärldsanalys" (2010), "Opus 2012-2014, del 2, Basfakta" (2010), "Opus 2012-2014, del 3, Bilaga" (2010)
- Karlshamn: "Min bild av drömsamhället: Karlshamns kommun" (2009)
- Karlstad: "Karlstad och omvärlden" (2003)
- Malmö: "Framtidsdialog Malmö Utbildningsförvaltning 2007-10-24/25: Skola 2021" (2007), "Framtidsdialog, dokumentation för Malmö utbildningsförvaltning 24-25 oktober 2007" (2007)
- Mariestad: "Vision Maristad 2030", (2010)
- Nacka: "Omvärldsbevakning i Nacka kommun, slutrapport" (2002)
- Norrtälje: "Omvärldsanalys Norrtälje kommun" (2007)
- Pajala: "Ett attraktivt Meänmaa" (2008)
- Sigtuna: "En övergripande personalförsörjningsplan 2011-2015" (2011)
- Söderhamn: "Omvärldsanalys för södra Norrlands kustland: Trender och scenarier mot 2012" (2007), "Trender som påverkar attraktivitet" (2010), "Vår omvärld - beskrivning och analys" (2005)
- Västervik: "Omvärldsanalys för Västervik" (2008)
- Växjö: "Omvärldsanalys för Växjö kommun" (2007)
- Östersund: "Östersunds omvärld 2017" (2008)

Relevanta artiklar

"Med sikte på framtiden" Lina Jonsson, Kollega (2010-06)

"Studie om nittitalister säger ingenting" Hanna Navier, Second Opinion (2009-03-06)
"Chefer som konsnyltar", pseudonymen Kapten Dreyfuss, på insändarsidan "Ordet är fritt" i Säfte-Tidningen (110719)
"Kommunens visionsarbete har påbörjats", Solveig Voyce, Säfte-Tidningen (110405)
"Grå våg på frammarsch", Vi föräldrar (111025)
"Nu trivs vi bäst i öppna landskap", Monica Sandberg, Expressen (111007)
"Så shoppar vi i framtiden", Monica Sandberg, Expressen (111022)
"Region Hallands dyra uppstart", Tobias Sandblom, Halmstad 7 dagar (111019)
"Generation ordning", Johanna Brydolf, Östgöta Correspondenten (110825)
"Ungdomarna vill bort från Högsby", Miriam B Flemk, Nyheterna.net (111103)
"Högsby får besök av framtidsstrateg", Kristin Ekstrand, Barometern, (110719)
"Konsumtion till nytta eller nöje?", Leena Wrede, TT Spektra i Bohuslänningen, (111101)
"Satsa på barn och unga", Gudrun Brunegård (Landstingsråd (KD)), Barometern (111024)

Årsredovisningar

Kairos Future AB, räkenskapsåret 1999-07-01 till 2000-06-30, beställd från Bolagsverket
Kairos Future AB, räkenskapsåret 2003-07-01 till 2004-06-30, beställd från Bolagsverket
Kairos Future AB, räkenskapsåret 2007-07-01 till 2008-06-30, beställd från Bolagsverket
Kairos Future AB, räkenskapsåret 2009-07-01 till 2010-06-30, beställd från Bolagsverket
Kairos Future Partners AB, räkenskapsåret 2010-03-12 till 2010-06-30, beställd från Bolagsverket

Muntliga källor, citerade

Beckman, Mona-Lena
Kommunchef i Tibro
Intervjuad av Toomas per telefon 111121
Kontakt: 0504-18135

Bäckström, Daniel
Kommunalråd i Säfte kommun
Intervjuad av Toomas 111202 i Säfte.
Kontakt: 0533-68 15 01

Herngren, Erik
Framtidsstrateg och senior partner på Kairos Future
Intervjuad av Hannah och Toomas på Kairos Futures huvudkontor 111129, på telefon av Toomas 111215, samt via mejl med Hannah ett antal turer däremellan.
Kontakt: 08-545 225 06,

Håkansson, Marie
Elev på Tegnérskolan i Säfte
Intervjuad av Toomas på plats i Säfte 111202.
Kontakt: 0533-173 95

Ingman, Hanna
Elev på Tegnérskolan i Säfte
Intervjuad av Toomas på plats i Säfte 111202.
Kontakt: 073-832 64 65 (Nummer till hennes mamma).

Jarrick, Arne
Vetenskapsrådet, Huvudsekreterare Humaniora och samhällsvetenskap
Intervjuad av Hannah på Vetenskapsrådet 111128
Kontakt: 08-546 44 324

Jonsson, Robert
Lektor i statistik, Göteborgs universitet
Intervjuad på Handelshögskolan i Göteborg av Hannah 111125 och av Karin på samma ställe 111213
Kontakt: 031-786 12 66

Lundqvist, Torbjörn
Forskare, Institutet för framtidsstudier
Intervjuad på telefon av Karin 111025, på telefon av Hannah 111118, samt på Institutet för framtidsstudier av Karin 111128
Kontakt: 08-4021233

Melbi, Märit
Projektledare, Sveriges kommuner och Landsting
Intervjuad av Karin på telefon 111122
Kontakt: 08-4527641

Merlöv, Alf
Stadsdelschef i Husie
Intervjuad av Toomas på telefon 111121 och 111214.
Kontakt: 040-346201

Rehn, Alf
Professor i företagsekonomi, Åbo universitet
Intervjuad av Hannah på telefon 111123 och 111211
Kontakt: +358 400 283292

Svensson, Lotta
Sociolog, Centrum för flexibelt lärande i Söderhamn
Intervjuad av Hannah 111130 i Söderhamn och på telefon 111121
Kontakt: 070-565 95 38

Voyce, Solveig
Reporter på Säfte-Tidningen
Intervjuad av Toomas på telefon 111025 och i Säfte 111201.
Kontakt: 0533-464 42

Westerlund, Bo
Rektor på Höjaskolan i Husie
Intervjuad av Toomas på telefon 111214.
Kontakt: 040-346892

Muntliga källor, icke citerade

Barkeman, Eva
forskning.se, redaktionschef
Intervjuad av Hannah på telefon 111111
Kontakt: 08-546 44 106

Berfenstam, Göran
Strategichef, kommunstyrelseförvaltningen, Gävle kommun
Intervjuad på telefon av Karin 111123
Kontakt: 026-178105

Belander, Agnes
Elev på Tegnérskolan
Intervjuad av Toomas på plats i Säfte 111202.
Kontakt: Genom klasskompisen Hanna Ingmans mamma 073-832 64 65

Bjerker, Melina
Elev på Tegnérskolan i Säfte
Intervjuad av Toomas på plats i Säfte 111202.
Kontakt: Genom klasskompisen Hanna Ingmans mamma 073-832 64 65

Bjerknes, Kirsten
Reporter Söderhamnskuriren
Intervjuad på telefon av Karin 111125, samt på Söderhamnskurirens redaktion av Karin 111130
Kontakt: 0270-74063

Bohlin, Ingemar
Docent Kunskaps- och vetenskapsproduktion, Sociologiska Institutionen GU
Intervjuad av Hannah 111122 telefon
Kontakt: 031-786 4474

Brorström, Sara
Filosofie doktor Offentlig förvaltning, Förvaltningshögskolan Göteborg
Intervjuad på telefon av Toomas 111025
Kontakt: 031-7861570

Carlsson, Elleonor
Säfflebo
Intervjuad av Toomas i Säffle 111202.
Kontakt: 073-0607082

Ekedahl, Lars
Före detta rektor för före detta Högskolan i Trollhättan Uddevalla (numera Högskolan i väst)
Intervjuad på telefon av Karin 111129
Kontakt: 0520-22 30 00

Ekholm, Pelle
Chef för kultur och fritidsförvaltningen i Tibro kommun
Intervjuad av Toomas på telefon 111122
Kontakt: Tel: 0504-18252

Eld, Anton
Elev på Tegnérskolan i Säffle
Intervjuad av Toomas på plats i Säffle 111202.
Kontakt: Genom klasskompisen Hanna Ingmans mamma 073-832 64 65

Furusten, Staffan
Docent i företagsekonomi och föreståndare för SCORE, Stockholms centrum för forskning om offentlig sektor.
Intervjuad av Toomas på telefon 111102.
Kontakt: 08-674 74 02

Fürth, Thomas
Forskningsledare Kairos Future
Talade vid pressträff på Kairos Futures huvudkontor 111108, Hannah och Karin var där
Kontakt: 08-545 225 09

Garenius, Per
Näringslivschef i Tibro kommun
Intervjuad av Toomas på telefon 111122
Kontakt: 0504-18428

Guander, Mattias
Nyhetschef Söderhamnskuriren
Intervjuad på telefon av Karin 111124
Kontakt: 0270-74044

Högberg, Margareta
Kommunchef i Söderhamn
Intervjuad av Toomas på telefon 111118
Kontakt: 0270 - 750 57

Jacobsson, Carl
Vetenskapsrådet, Analyschef
Intervjuad av Hannah på telefon 111116
Kontakt: 08-546 44 343

Junzell, Sven
Kommunchef i Säfte kommun
Intervjuad av Toomas på telefon 111118 och 111216.
Kontakt: 0533 - 68 15 20

Jönsson, Helen
PR-ansvarig, Kairos Future
Intervjuad av Hannah vid flera tillfällen både på telefon och mail
Kontakt: 0702-19 09 29

Karlsson, Anna
Utvecklingsstrateg, Växjö kommun
Intervjuad av Toomas 111118 på telefon och Hannah på telefon 111026
Kontakt: 0470-415 94

Karlsson, Margareta
Enhetschef Individ och familjeomsorg, Husie stadsdelsförvaltning
Intervjuad av Toomas på telefon 111214.
Kontakt: 040-344866

Krafft, Göran
Framtidsstrateg och partner på Kairos Future
Intervjuad av Karin vid pressträff på Kairos Futures huvudkontor 111108
Kontakt: 08-545 225 24

Kåks, Helena
Forskare i etnologi och ledamot i Dalarnas Forskningsråd
Intervjuad av Toomas 111129 och 111215 samt av Hannah via mail 111110
Kontakt: 023-70 91 29

Käll, Jacob
Astrid Lindgrens Hembygd
Mailintervju med Hannah under 111114
Kontakt: +46 (0) 70 219 09 29

Larsson, Boel
Pliktchef, Kungliga Biblioteket
Intervjuad på telefon av Karin 111110 samt 111116
Kontakt: 010-7093304

Lindeberg, Maria
Projektkoordinator, Upplands Väsby kommun
Intervjuad av Toomas på telefon 111126 och 111213.
Kontakt: 08-590 973 76

Lindgren, Mats
VD Kairos Future
Föreläste på Kairos Futures huvudkontor 111209, Hannah och Karin var där
Kontakt: 08-545 225 00

Lázaro Morales, Christina
Researcher, Kairos Future
Intervjuad av Karin och Hannah på Kairos Futures huvudkontor 111108
Kontakt: 08-545 225 25

Magnusson, Maria
Informationschef, Katrineholms kommun
Intervjuad på telefon av Karin 111118
Kontakt: 0150-57080

Modigs, Ulrika
Personalkontoret, Falu kommun
Intervjuad på telefon av Karin 111117
Kontakt: 023-82632

Nilsson, Jan-Åke
Gatukontoret Säffle/Åmål
Intervjuad av Toomas på telefon 111208
Kontakt: 0532-173 38

Niedomysl, Thomas
Forskare på Insitutet för Framtidsstudier
Intervjuad på telefon av Toomas 111024.
Kontakt: 08-402 12 08

Oja, Simon
Forskningsassistent inom retorik, Örebro universitet
Intervjuad Toomas 111123
Kontakt: 019-303450

Olson, Lars
Strategisk chef, Botkyrka kommun
Intervjuad av Karin i Botkyrka kommunhus 111129
Kontakt: 08-530 610 00

Olsson, Gunnar
Enhetschef strategi och tillväxt, Söderhamns kommun
Intervjuad på telefon av Toomas 111121 samt i Söderhamns rådhus av Karin och Hannah 111130
Kontakt: 0270-752 03

Rogne, Carl
Elev på Tegnérskolan i Säffle
Intervjuad av Toomas på plats i Säffle 111202.
Kontakt: Genom klasskompisen Hanna Ingmans mamma 073-832 64 65

Roth, Adam
Elev på Tegnérskolan
Intervjuad av Toomas på plats i Säffle 111202.
Kontakt: Genom klasskompisen Hanna Ingmans mamma 073-832 64 65

Rydberg Lilja, Catharina
VD Näringslivsbolaget, Falkenbergs kommun
Intervjuad på telefon av Karin 111118
Kontakt: 0706-186142

Rönngrén, Jenny
Projektledare, Skellefteå kommun
Intervjuad på telefon av Karin 111123
Kontakt: 0910-735000

Persson, Charlotte
Enhetschef Hållbar tillväxt, Botkyrka kommun
Intervjuad av Karin på telefon 111118, samt i Botkyrka kommunhus av Karin 111129
Kontakt: 08-53061167

Pihlgren, Anders
F d kommunchef i Söderhamn
Intervjuad av Hannah på telefon 111208
Kontakt: 0706-738799

Salomonsson, Anna
Säfflebo
Intervjuad av Toomas i Säffle 111202
Kontakt: 0533-155 19

Svallfors, Stefan
Professor Sociologi, Umeå Universitet
Intervjuad av Hannah via telefon 111124
Kontakt: 090 7865560

Tyselius, Ulf
Analytiker på myndigheten Tillväxtanalys
Intervjuad på telefon av Karin 111123
Kontakt: 010-4474457

Wadensjö, Jesper
Vetenskapsrådet, Enhetschef och pressansvarig
Intervjuad på telefon av Hannah 111110
Kontakt: 0733-553853

Westholm Erik
Institutet för framtidsstudier, Professor Kulturgeografi
Intervjuad på telefon av Hannah 111028
Kontakt: : 08-402 12 33

Westlund, Maj-Britt
Registrator, Forshaga kommun
Intervjuad av Karin på telefon 111115
Kontakt: 054-17 20 08

Konkurrenter till Kairos Future

4C Strategies, 0703-03 06 97

FindAgent, 08 566 930 70

Docere Intelligence, 0708-631360, 0703-661539

Accenture, +46 8 451 3000

Agent 25, 08-51 75 77 50/00

Bengt Wahlström (Företag&Framtid/Trender.net), 0158 – 204 96

Cap Gemini, Cision, 08- 5368 5000

Gartner, 08- 624-63-00

Implement, 08-410 127 05

Mediavision, 08 54 58 44 31

Meltwater News, 08- 586 168 01

Nobicon, 090-144 270

Observer Sverige AB 031 - 771 22 90

Paradigm-mäklarna, 0413 - 300 02

Per Frankelius, 0708-21 29 49

Retriever, 46 (0)8 505 147 00

Statisticon, VX: 08-402 29 00

United Minds, Telefon: 08-693 03 70

Widenarrow 08-22 11 30

McKinsey Sweden: Tel: +46 8 700 64 00

Anonyma källor

3 personer

Webbsidor

Hemsidor till samtliga Sveriges kommuner (exempel www.ale.se)

www.framtidsstudier.se

www.gu.se/bibliotek

www.kairosfuture.com (samtliga publikationer nedhämtade från kairosfuture.com/publikationer 111101)

www.linkedin.se

www.retriever.se

www.skl.se

http://www.youtube.com/watch?feature=endscreen&v=bREOWap_ur8&NR=1

SKL:s video "13 trender som påverkar det kommunala uppdraget mot 2020"

<http://www.youtube.com/watch?v=l3u3eeSVU-o>

Kort intervju med Thomas Fürth

<http://www.youtube.com/user/Kairosfuture/videos>

Samtliga uppladdade videor från Kairos Future ("Johanna Danielsson från Kairos Future pratar om semestertrender 2010-04-12", "Adrenalin i de interaktiva medierna", "Thomas Fürth från Kairos Future föreläser om Drömsamhället", "Sofia Rasmusson om kvinnors arbetslivsvärderingar i SVT", "Video Interview with Ms. Heléne Olsson, Kairos Future España", "Johanna Danielsson", "Mats Olsson Kairos Future" och "Lindgren Movie"

[http://www.tv4play.se/nyheter_och_debatt/nyhetsmorgon?title=sa har soker du jobb 2011&videoid=2075989](http://www.tv4play.se/nyheter_och_debatt/nyhetsmorgon?title=sa+har+soker+du+jobb+2011&videoid=2075989)

Sofia Rasmusson intervjuad i TV4 Nyhetsmorgon

www.theoi.com/Daimon/Kairos.html

Mytologisk beskrivning av guden Kairos

www.waybackmachine.org

Gamla hemsidor

ÖVRIGT

Bilaga 1: Det första mejlet som skickades ut till kommunerna

Hej!

Jag heter (Karin Bromander/Toomas Laagus/Hannah Engberg) och läser vid Göteborgs universitet. Jag är i färd med att skriva ett arbete om kommuners arbete med omvärldsanalys och trendanalys.

Jag undrar om ni i er kommun någonsin använt er av tjänster från företaget Kairos Future? Skulle ni kunna maila mig samtliga transaktioner mellan er kommun och Kairos Future från 1994 till och med i år (eller så långt tillbaka i tiden som ert redovisningssystem tillåter)? Företaget finns som följande bolag:

Kairos Future Aktiebolag (org. Nummer: 556292-4398)
Kairos Future International AB (org. Nummer: 556698-1568)
Kairos Future Group AB (org. Nummer: 556586-0748)
Kairos Future Analytics AB (org. Nummer: 556702-7692)
Kairos Future Partners AB (org. Nummer: 556802-1314)

Om möjligt vore det bra om jag kunde få uppgifterna i en excelfil.

Jag önskar få uppgifterna så skyndsamt som möjligt, med hänvisning till tryckfrihetsförordningen kap. 2 §13, absolut senast den 9 november.

Tack så mycket i förväg!

Mvh

(Karin Bromander/Toomas Laagus/Hannah Engberg)

Bilaga 2: Påminnelsemejl till kommuner

Hej!

För lite mer än en vecka sedan skickade jag följande mejl till er:

“Hej!

Jag heter XX och läser vid Göteborgs universitet. Jag är i färd med att skriva ett arbete om kommuners arbete med omvärldsanalys och trendanalys.

Jag undrar om ni i er kommun någonsin använt er av tjänster från företaget Kairos Future? Skulle ni kunna maila mig samtliga transaktioner mellan er kommun och Kairos Future från 1994 till och med i år (eller så långt tillbaka i tiden som ert redovisningssystem tillåter)? Företaget finns som följande bolag:

Kairos Future Aktiebolag (org. Nummer: 556292-4398)
Kairos Future International AB (org. Nummer: 556698-1568)
Kairos Future Group AB (org. Nummer: 556586-0748)
Kairos Future Analytics AB (org. Nummer: 556702-7692)
Kairos Future Partners AB (org. Nummer: 556802-1314)

Om möjligt vore det bra om jag kunde få uppgifterna i en excelfil.

Jag önskar få uppgifterna så skyndsamt som möjligt, med hänvisning till tryckfrihetsförordningen kap. 2 §13, absolut senast den 9 november.

Tack så mycket i förväg!

Mvh X”

Eftersom jag fortfarande inte har fått svar påminner jag er nu om att jag skyndsamt vill ha svar, senast imorgon. Jag skulle gärna vilja uppgifterna inklusive moms.

mvh

X

Bilaga 4: Mejl om kommunrapporter

Hej!

Vi är tre studenter vid Göteborgs universitet som under de två senaste veckorna har varit i kontakt med er kommun och fått ut transaktioner mellan er och företaget Kairos Future.

Vi ser nu att ni har haft samarbete med nämnda företag och undrar nu om vi skulle kunna få ta del av den rapport som det samarbetet förmodligen utmynnade i? Det vi efterlyser är en rapport om omvärldsanalys, trendanalys eller visionsarbete för er kommun. Rapporten kan heta olika saker, men innehåller förmodligen orden "Omvärldsanalys" eller "Vision".

Det vore bra om vi kunde få möjliga rapporter mejlad till oss skyndsamt.

Mvh

Karin Bromander 0737232631
Toomas Laagus
Hannah Enberg