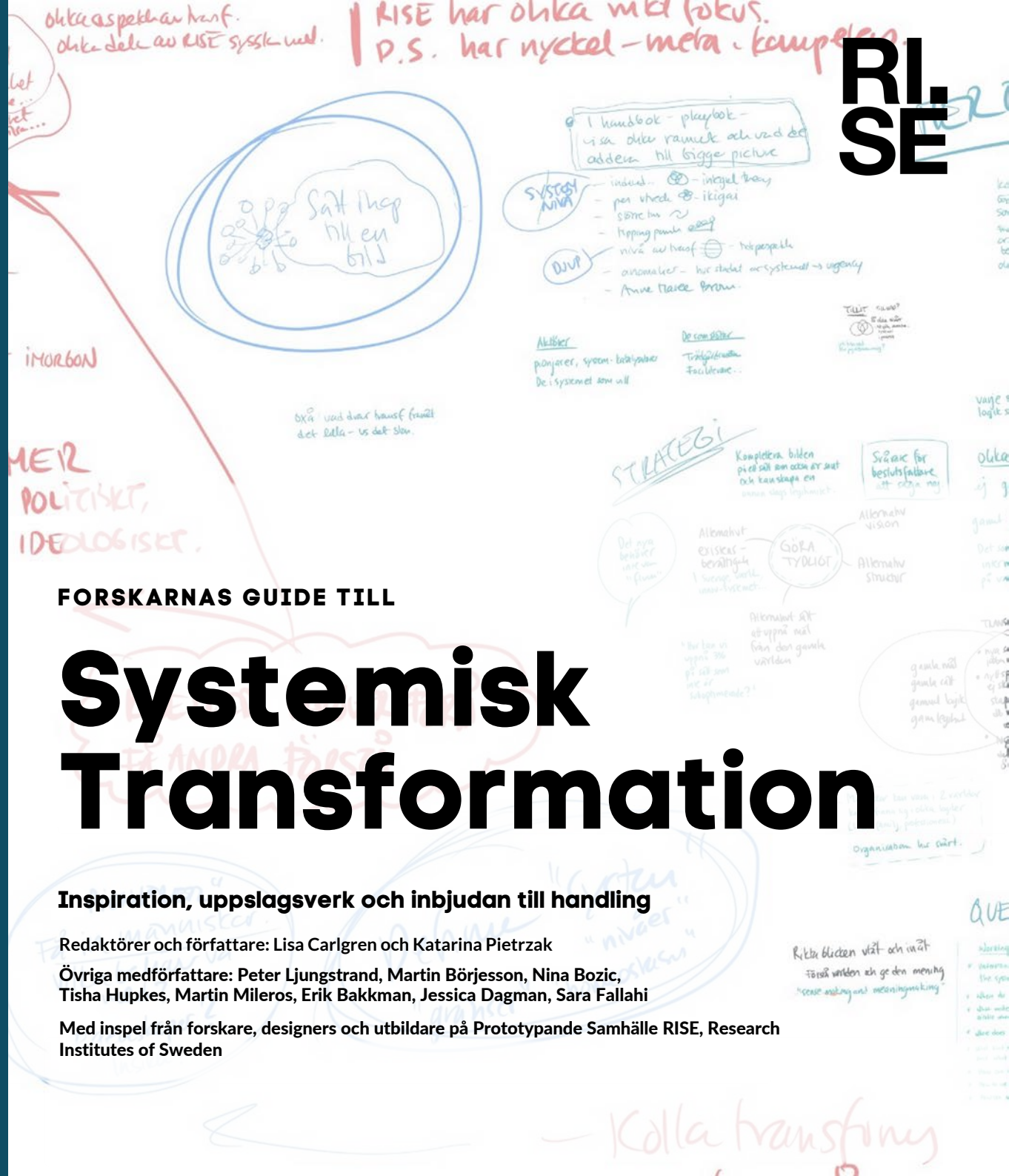


# EXEMPEL FRÅN PRAKTIKEN

- Den här bilagan är ett komplement till handbokens kapitel 8, och ger fler exempel på hur man kan arbeta med systemisk transformation. Tanken är att ha en samling som uppdateras mer kontinuerligt än handboken.
- Exemplet kommer från medarbetare på RISE Prototypande samhälle som delar med sig av erfarenheter av projekt, utbildningar, framtidsprototyper och förändringsinitiativ som de drivit eller samskapat.
- Bilagan behåller handbokens kapitelstruktur och innehåller även de exempel som tas upp i boken.



**RISE**

## FORSKARNAS GUIDE TILL

# Systemisk Transformation

### Inspiration, uppslagsverk och inbjudan till handling

Redaktörer och författare: Lisa Carlgren och Katarina Pietrzak

Övriga medförfattare: Peter Ljungstrand, Martin Börjesson, Nina Bozic, Tisha Hupkes, Martin Mileros, Erik Bakkman, Jessica Dagman, Sara Fallahi

Med inspel från forskare, designers och utbildare på Prototypande Samhälle RISE, Research Institutes of Sweden

# Handbokens kapitel åtta: Att facilitera transformation

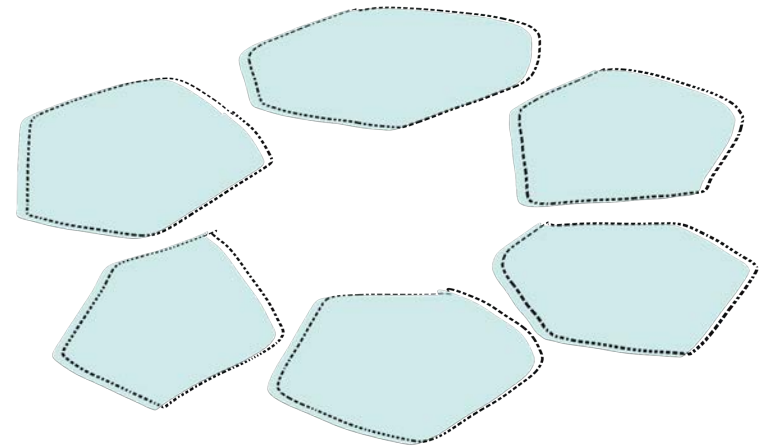
Statligt ägda RISE, Research Institutes of Sweden, har ett regeringsuppdrag att bidra till omställning mot ett hållbart samhälle. Tillsammans med aktörer från olika delar av samhället, utforskar vi hur vi kan skapa förändring på nya sätt.

Vi gör detta genom **samverkan och deltagande processer** i form av exempelvis forskningsprojekt, direktuppdrag, partnerskap, eller som inbjudna experter. Våra erfarenheter kommer från samarbeten med offentlig sektor, myndigheter, privata bolag, civilsamhället, kulturnäringsen, samt universitet och skolor.

**Som boken visar, kan transformationen och olika roller inom den vara av olika och skiftande karaktär. Faciliteringen speglar detta:**

Vi kan behöva facilitera allt från kortare workshops till processer som sträcker sig över flera år, vi kan coacha tillfälligt eller vara djupt involverade, det kan handla om något litet och lokalt eller om internationella multi-aktörsinitiativ.

Vi kan också vara med i olika skeden. Från tidigt prototypande till färdiga tekniska lösningar, från det som är här och nu - till det som ligger långt fram i framtiden. Det kan vara att skapa grundläggande medvetenhet, eller en hel utbildning i särskilda färdigheter.



Här kan du ladda ner huvudboken som PDF. I bokens kapitel 8 finns även beskrivningar kopplat till de olika delområdena.

**Kapitlets upplägg:** Nästa sida beskriver sex sätt att katalysera transformation, och dessa bildar strukturen för kapitlet. Tanken med strukturen är att ge inspiration, det är inte en heltäckande beskrivning av alla sätt att facilitera transformation (om det nu fanns).

# Att facilitera transformation:

Event  
Föreläsningar  
Utveckling av ramverk och aktiviteter som öppnar upp för systemförståelse och vidgade perspektiv

Stötta organisationers transformationsresa genom facilitering i olika roller och sammanhang, som aktionsforskning, policy-labb osv

**KITTLA:**  
SKAPA RÖRELSE GENOM ATT MEDVETANDEGÖRA OCH KRITISKT UTMANA BEFINTLIGA TANKESÄTT

**AGERA TRÄDGÅRDSMÄSTARE:**  
FACILITERA ÖVERGÅNGEN GENOM GEMENSAMT UTFORSKANDE & COACHANDE

**SKICKLIGGÖRA:**  
SKAPA MÖJLIGHETER FÖR LÄRANDE OCH UTVECKLING

**Skapa engagemang  
Bygga & sprida kunskap om transformation  
Designa & prototypa upplevelser  
Samskapande**

**SAMMANKOPPLA:**  
SKAPA PLATSER OCH PARTNERSKAP FÖR SAMLÄRANDE

**UTFORSKA TEKNIK FÖR MÄNNISKOR:**  
UTVECKLING AV TEKNOLOGIER MED MÄNSKLIGA PERSPEKTIV

**SKAPA ALTERNATIVA FRAMTIDER:**  
SKAPA FRAMTIDS-PROTOTYPER, TESTA NYA ANGREPPSSÄTT

Lärplattformar  
Program  
Kurser  
Utvecklingsresor  
Olika sätt att skapa gemensamma erfarenheter

Framtidsprototyper  
Konstinstallationer  
Testbäddar  
Berättelser

Skapa immersiva upplevelser  
Stötta teknologiutveckling och teknik-implementering med människan i centrum

Fysiska platser med fokus på relationer och slump.  
Nätverk och träffar för samskapande aktiviteter  
Gemensamt utforskande och delande av upplevelser och inspiration

**Kittla:  
Skapa rörelse  
genom att  
medvetandegöra  
& kritiskt utmana  
befintliga  
tanke sätt**

- Involvera och katalysera genom ökad medvetenhet och nytt språk
- Att undersöka kritiska, osynliga faktorer visuellt

## Stöd för omvandling inom etisk AI: Från teori till praktik

Kristina Knaving, RISE

Att stödja transformation inom AI med ett etiskt perspektiv innebär att man måste ta till sig både möjligheter och begränsningar, och vara villig att ägna tid åt att förstå tekniken. När jag arbetar med människor för att de ska förstå AI på ett kritiskt sätt, betonar jag just detta. **Man måste förstå både vad AI kan göra på ett lysande sätt, och var den kämpar eller misslyckas.**

AI är en transformerande teknik för att den är lättillgänglig, ofta kapabel och kan agera flexibelt på komplex information - något vi tänker oss är en mänsklig uppgift. Det är också en svår teknik att förhålla sig till eftersom den inte är transparent - man vet inte hur ett beslut tas av en AI. Det går inte heller att skriva tester eller manualer som helt perfekt täcker interaktion med AI, eftersom ingen situation är den andra lik. Istället behöver människor som arbetar med AI kompetens för att kunna göra bedömningar på egen hand - när behöver man dubbelkolla och vilken förståelse och information behöver man för att kunna göra detta?

Min metod för att stödja transformation går längre än att bara ge människor information; jag försöker visa hur man kan tänka. När jag föreläser upplever jag att mitt uppdrag sträcker sig utanför att presentera svar, jag behöver också visa på hur man kan angripa frågor. Jag modellerar detta tänkande med att resonera i realtid och kritisera och kontextualisera mina resonemang.

Jag är inte rädd för att visa att jag inte alltid har perfekta svar. Istället försöker jag demonstrera tillvägagångssätt: "Jag skulle ta itu med det här genom att...". Man vill lära andra att ta sig an problem, inte ge polerade, färdigpaketerade lösningar och svar.

Mitt förhållande till AI började genom att experimentera, inte bara genom att läsa. När jag först fick tag på den tidiga GPT-2 (före ChatGPT) var min första instinkt var att testa om den hade bias - jag gjorde experiment för att se om olika verbtyper skulle generera manliga eller kvinnliga karaktärer. Resultaten bekräftade mina misstankar.

Det hela blir en blandning där experimenterande, diskussion, utläring och påläsning, illustrerar och utmanar varandra. Jag testar fenomen som jag läst om och försöker förklara de fenomen som jag observerar. **Genom att experimentera med tekniken och försöka utmana vad den kan göra, bygger jag upp en personlig förståelse till den som abstrakt kunskap inte kan ge.**

Transformation är inte något man bara pratar om - det är något man gör. Etik kan inte bara vara teoretisk, man behöver tillämpa den. Man behöver kanske inte ha djupa tekniska kunskaper - jag har inte utvecklat modeller själv - men inte heller kan man tänka att det bara är andras uppgift att förstå begränsningarna med den teknik man använder.

Genom att tillämpa det här arbetssättet, och vara tydlig med att jag själv är på en utvecklingsresa, hoppas jag att jag hjälper andra att utveckla sin egen relation till AI. **Det är genom denna praktiska och reflekterande metod jag tror att vi verkligen kan stödja omvandlingen i en värld som blir alltmer AI-influerad.**

# Metallparadoxen – design för komplex förändring

Lisa Carlgren, Tisha Hupkes, RISE

**Metallparadoxen** är ett 2-dagars event, utformat som en designsprint och en utbildning i design thinking. Deltagare utifrån olika perspektiv arbetar med komplexitet kopplat till grön omställning, råvaruutvinning och markanvändning.

Den komplexa väven som utgör metallparadoxen rymmer målkonflikter kopplat till exempelvis energiproduktion, konsumtion, urfolksrättigheter, miljöskydd, geopolitik, regional utveckling, turism och arbetstillfällen. Deltagarna får utforska den här komplexiteten med hjälp av ett arbetssätt som handlar om just komplexitet, mänskliga värden och systemsyn.

**Den underliggande tanken är normkritisk:** gruvbranschen är traditionell med en homogen (manlig) arbetskraft. Gruvnäringens förmåga till transformation och innovation är central för att uppnå mer rättvis och hållbar mineralutvinning. Branschen gagnas av att personer med andra bakgrunder, idéer, arbetssätt och förhållningssätt kommer in - både som yrkesverksamma, och som allmänt engagerade i frågan. Det kan öppna upp för nya typer av samarbeten, nätverk och möjligheter att adressera utmaningar på systemnivå.

**Man jobbar utifrån hypotesen att man för att locka en blandad målgrupp, behöver adressera elefanten i rummet** – nämligen att gruvindustrin ofta upplevs som gammaldags, smutsig och oetisk. Ja, kanske rentav onödig. Deltagarna har uppskattat att få utforska nyanser i de här svåra frågorna, och vi som faciliterar tycker också att temat hjälper oss att fördjupa vår förståelse och nyfikenhet.

**“Vi eftersträvar en fossilfritt samhälle och grön omställning, men ingen vill ha gruvor, vindkraftverk eller kalhyggen.”**

- Niclas Dahlström, Swedish Mining Innovation

Förutom att samlas och engagera sig i en viktig hållbarhetsfråga, får deltagarna lära sig nya arbetssätt att använda vidare sen i sitt arbete. Vi utgår från designmetodik, och mer specifikt design thinking, där vi testar olika verktyg för att kreativt och insiktsfullt jobba med fokus på både individ och system.

En specifik målgrupp är pedagogisk personal på science centers, teknikmuseum runt om i landet. De får inspiration till hur de kan levandegöra frågan på sätt som väcker intresse hos barn och unga, utan att bagatellisera det som kan vara problematiskt. Deltagarna får också ta del av stödmaterial som ger olika perspektiv på ämnet, samt tips och underlag för att själva genomföra kreativa och utforskande övningar i den egna verksamheten.

Eventet är finansierat av Vinnova genom Swedish Mining Innovation, och faciliterat av forskare / design thinking specialister från RISE Research Institutes of Sweden.

## Från regler till möjliggörare

Håkan Burden, Susanne Stenberg, Lisa Carlgren RISE

### Policylab som ifrågasättande praktik

Ett policylabb\* är en utforskande samverkansform där aktörer med olika perspektiv, erfarenheter och mandat möts för att gemensamt förstå, omformulera och utveckla lösningar på komplexa samhällsutmaningar, kopplat till olika aspekter av policyutveckling. Fokus ligger på policy i bred bemärkelse – som det samspel av formella regler, institutioner och informella normer som påverkar människors beteende och val. Men arbets sättet i policylabbet är öppet, utforskande och dialogdrivet.

Olika aktörers kunskap och perspektiv integreras när deltagare under en tidsperiod tillsammans identifierar målkonflikter, osäkerheter och outnyttjade möjligheter. En stor del av labb-processen innebär **att få deltagare att kritiskt ifrågasätta vad man tidigare sett som begränsningar, vad innovation av regelverk kan vara, och vilken roll man själv kan spela.**

Metodikerna bygger ofta på designprinciper såsom systemförståelse, kritisk reflektion och iterativt lärande. Arbetet innefattar även skapande av framtidsprototyper, med metoder som backcasting och spekulativ design. Genom samskapande och visuella metoder stimuleras kreativitet, öppenhet och ömsesidig förståelse.

### Utmana fasta föreställningar

Ofta när vi jobbar med policylabb möter vi deltagare som är fast i en syn på policy och regelverk som något som inte kan ifrågasättas. Det finns också ofta en förväntan om en tydlig output – att vi ska skriva en ny policy. Ofta hamnar vi ofta långt ifrån detta, och det är inget problem.

En del av lärandet handlar om att öppna upp för att även regelverksprocesser kan vara framväxande och med rörliga mål. Det kan dock vara extra svårt att motivera för den här målgruppen.

### Exempel: Policylabb föräldraledighet i sjöfarten

Inom sjöfarten är det vanligt att män inte tar ut så lång föräldraledighet, och kvinnor tenderar att lämna livet ombord i samband med föräldraskap. Policylabbet – ett delprojekt inom projektet REDO, Recruitment and Diversity Opportunities samlade policylabbet – samlade aktörer från rederier, myndigheter, fackförbund, högskolor, sjöfartsverket och forskare.

Syftet var att identifiera hinder för jämställt föräldraledighetsuttag, och med hjälp av designmetodik ta fram förslag på förändringar. Initialt låg fokus på behörigheter och certifikat som ombordanställda riskerar att förlora vid föräldraledighet. Labbet såg dock att medan behörighetsfrågan var enklare än väntat – relativt lite sjötid behövs för att upprätthålla behörighet – så var frågor om utmaningar och möjligheter mer komplexa. De mekanismer som försvårar föräldraskap till sjöss låg snarare i frågor där arbetsgivare och arbetsmarknadens parter har möjligheter att göra insatser om vilja finns. Exempelvis genom strukturer som medger möjlighet till ersättare när en medarbetare är frånvarande. Aktivt arbete med normer och kultur som främjar en omhändertagande föräldraroll, sågs som viktig då acceptansen för detta kan vara låg idag inom sjöfarten.

\*Burden, H., Stenberg, S., Carlgren, L., & Sjöblom, T. (2023). The Swedish policy lab for maritime autonomous surface ships. *Transportation Research Procedia*, 72, 1840–1847. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2023.11.661>

## Polisen: Att tänka om kring sitt uppdrag – när verkligheten förändras

Erik Bakkman, RISE (fd Polismästare NOA)

När Polismyndigheten insåg att brottsligheten de stod inför inte längre kunde mötas med traditionella lösningar, växte behovet av att tänka om. En förändrad omvärld med ökande komplexitet, snabbriklighet och antagonistiska aktörer, ställde nya krav på myndighetens sätt att förstå sitt uppdrag.

Tillsammans med forskare på RISE påbörjades en förflyttning mot att se samhället som ett adaptivt och komplext system – där orsaker och effekter är sammanflätade, och där lösningar kräver samverkan snarare än kontroll. Transformationsteorin blev ett viktigt verktyg för att sätta ord på det skifte som redan pågick inom myndigheten.

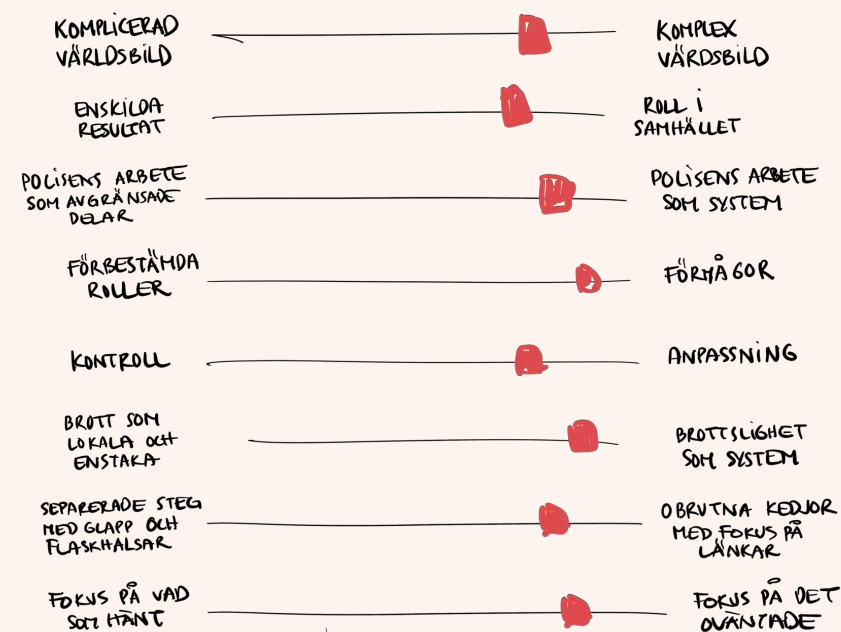
I stället för att organisera utifrån fasta roller och linjära processer, började man arbeta med problemanpassade förmågor. Från en uppfattning om brott som avgränsade händelser med tydliga lösningar, till ett synsätt där brottslighet förstås som ett systemiskt fenomen – där olika verksamheter behöver agera tillsammans, utifrån gemensamma målval och delad information.

I samarbetet med RISE har Polismyndigheten utvecklat sin strategiska analysförmåga, byggt framsyn kring framtida scenarier och fördjupat sin innovationsledning på flera nivåer. Polismyndigheten har fått stöd i att leda i komplexitet, och forskningsprojekt har fördjupat förståelsen för hur samverkan mellan myndigheter kan organiseras när brottsligheten rör sig över organisatoriska och geografiska gränser.

Det som vuxit fram kan beskrivas som ett slags brottsbekämpande innovationssystem – ett arbetssätt där teknologi, mänskliga

förmågor, struktur och riktning samverkar för att hantera det oväntade. Tydliga resultat syns i form av minskat antal skjutningar, ökad uppklarning och stärkt operativ förmåga.

Men transformationen handlar inte bara om resultat. Den innebär också att Polismyndigheten har omprövat sin roll i samhället, i takt med att verkligheten förändrats. Det är ett exempel på vad som blir möjligt när stora myndigheter tillåts tänka nytt – och får stöd att göra det tillsammans med andra.



# Agera trädgårdsmästare: facilitera övergången

- Att agera trädgårdsmästare
- Faciliterande roller
- Tidiga steg i en faciliterad transformationsresa

# Neutral empatisk facilitering för att skapa tillit mellan nya aktörer

Sara Fallahi, Lisa Carlgren, Derek Diener, RISE  
Mattias Axelsson, HHS

Projektet Prototypa Digitala Cirkulära Affärsekosystem (PDCA) fokuserade på den tidiga embryofasen av cirkulär transformation inom samhällsbyggnadsbranschen.

Trots den enorma potentialen att minska klimatpåverkan (branschen står för 37% av CO2-utsläpp globalt) så finns få nödvändiga bitar på plats kring policy, roller, logistik, teknikutveckling, branschstandarder eller kundbeteenden. Trots att de flesta stora aktörer har ambitiösa visioner (där de ofta ser sin egen framtida roll som central i en framtida cirkulär ekonomi) så händer väldigt lite och **utvecklingen drivs till stor del av pionjärer och fritänkare som krokar arm och försöker hitta möjligheter**. Men vem ska man lära ihop med och hur?

Inom forskningen pratar man ofta om rollen som **ekosystemledare eller orkestrator** – en roll som passar den dominerande parten med rätt styrka och förmåga att samordna de olika aktörernas incitament. Det är en roll som ofta ses som attraktiv och något som olika partners kan tävla om.

I PDCA såg vi att detta inte kan gälla i situationer där partners behöver bygga en atmosfär för samlärande och relationsbyggande – vilket var nödvändigt i den här tidiga fasen. I stället behövs en neutral faciliterande part för att skapa och vårda den **bas av tillit som krävs för att deltagare ska kunna vara transparenta i sitt utforskande** av roller, ansvar och hur de kan bidra även om de inte kan lägga så mycket resurser.

När de kan vara öppna om sina svagheter, osäkerheter, möjligheter och idéer så uppstår ett klimat som gynnar engagemang och kreativitet. När de vågar exponera det motstånd de möter i sina organisationer, ökar viljan att genuint stötta och inspirera varandra och hitta pragmatiska och okonventionella vägar framåt. De går från att bevaka revir till att ta gemensamt ansvar för ett större syfte.

**Studien visade att det är centralt hur processen faciliteras i en orkestrering av ekosystem:**

- *Neutralitet*. Det är viktigt att den faciliterande parten är neutral – utan egen agenda – för att navigera den komplexitet som uppstår i nya aktörskonstellationer i en otydlig kontext. Man behöver kunna ställa kritiska frågor och hantera de spänningar som ofrånkomligen uppstår.

- *Fokus på engagemang genom empati och emergens*. Processen är bräcklig, och för att överleva så behöver deltagarna bibehålla engagemang över tid och processen måste ta hänsyn till behov och nya engagemangshöjande idéer som dyker upp.
- *Kreativt lärande med högt i tak*. Processledarna behöver stötta deltagarna genom att skapa utrymme för reflektion, se nya perspektiv, skapa ett gemensamt språk, tänka utanför boxen kring hur man skapar lärandemöjligheter och formulera dessa insikter så att de inte går förlorade. Lärandet i detta projekt var som högst när man tangerade den friktion som finns, på ett hälsosamt sätt – varsamt, provokativt, roligt, lättsamt och allvarligt.
- *Ett tvärdisciplinärt faciliterarteam* säkerställde här en kombination av nödvändiga kompetenser. Expertis inom respektive domän (cirkulär transformation, innovation av affärsmodeller och innovationsledning) skapade legitimitet och framdrift. Lång erfarenhet av design-facilitering med fokus på emergens, empati, mönsterigenkänning och kreativitet. Ett arbetssätt med utrymme för kontinuerlig gemensam reflektion och emergens, stöttade processen.

Vinnova-finansierat forskningsprojekt med RISE och tre industripartner

# Hur utforskar vi transformation genom exnovation?

Sara Renström, RISE  
Anneli Selvefors, RISE

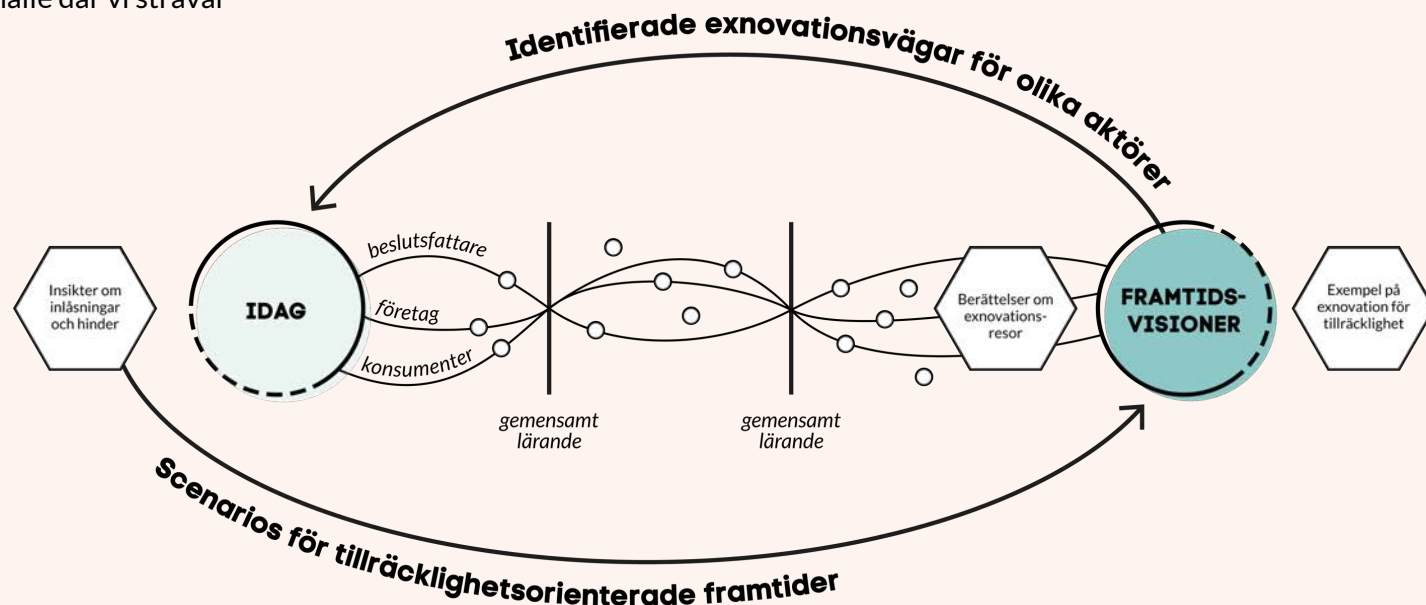
Utveckling av nya mer resurssnåla innovationer lyfts ofta fram som vägen till ett hållbarare samhälle. Men tänk om lösningen i själva verket handlar om att ta bort, snarare än att uppfinna något nytt? Exnovation – borttagande av något befintligt – kan användas för att adressera dagens fossilberoende tekniker och produkter, men också praktiker, strukturer och styrmedel som låser in oss i ohållbara konsumtionsmönster och en linjär ekonomi. I omställningsforskning har vikten av exnovation lyfts fram, men det är än så länge mindre utforskat än innovation. I två projekt på RISE undersöker vi tillsammans med projektpartners därför hur exnovation kan bidra till ett "tillräcklighetsorienterat" samhälle – ett samhälle där vi strävar mot ett gott liv inom planetens gränser.

Men hur kan vi *utforska* exnovation? Och hur kan insikter spridas, för att bidra till exnovation också i andra sammanhang? I de här projekten utforskar vi, genom att kombinera teori med empiriska studier i fält. Eftersom exnovation behöver ske hos olika aktörer i konsumtionssystemet inkluderar vi tre olika aktörer: beslutsfattare, företag och konsumenter. I ett av projekten börjar vi med fokusgrupper där aktörerna får dela sin bild av vilka inläsningar och hinder som måste tas bort. De får också ge inspel till en tillräcklighetsorienterad framtidsvision. Sedan får aktörerna experimentera med exnovation i sin vardag och reflektera över vad som händer. Under experimenterandet träffas alla aktörsgrupper två gånger för gemensamt lärande. Utifrån deras upplevelser skapas berättelser om exnovationsresor som tillsammans med exempel på exnovation och framtidsvisioner kan spridas för att inspirera fler till exnovation.

På RISE genomförs under åren 2024-2028 två projekt om *exnovation för tillräcklighet*:

*Exnovation för tillräcklighet: Utforskande av vägar till framtida konsumtion med låg klimatpåverkan* är finansierat av Formas inom det nationella forskningsprogrammet om klimat och genomförs med Kungliga Tekniska högskolan.

*Exnovation for sufficiency: exploring pathways to an exnovation mindset and sufficiency futures* är finansierat inom "Mistra utmana" och genomförs med Internationella miljöinstitutet vid Lunds universitet och Chalmers tekniska högskola.



## The Station of Being – design som drivkraft för transformation i Umeå

Ambra Trotto, EIT Culture & Creativity

**Projektet The Station of Being är ett exempel på hur design kan användas för att möjliggöra systemtransformation i praktiken.**

Under två år samarbetade RISE designforskare med en mängd lokala aktörer i Umeå för att utveckla en ny typ av busshållplats – inte bara som fysisk infrastruktur, utan som katalysator för nya sätt att förstå och gestalta offentlig miljö, mobilitet och hållbarhet i arktiska städer.

Umeå, med sitt kalla klimat och höga hållbarhetsambitioner, deltog i EU-projektet RUGGEDISED, där staden skulle ta fram en prototyp för en "smart" busshållplats. Kommunens uppdrag var från början tekniskt: minska CO2-utsläpp och förbättra energieffektivitet. Men bakom de tekniska kraven fanns också värden som jämställdhet, inkludering och tillgänglighet – grundpelare i Umeås stadsutveckling.

RISE arbetade med uppdraget genom designmetodiken *Designing for Transforming Practices (DTP)*. Tillsammans med designingenjörer, studenter, kommunen och andra lokala aktörer utvecklades frågorna: **Vad innebär en meningsfull väntan? Hur kan en hållplats bjuda in till närvaro, trygghet och inkludering?**

Användarstudier, prototyper, rollspel och fullskaliga modeller användes för att förstå beteenden och utmana antaganden. En central insikt var behovet av att minska osäkerheten i mötet mellan passagerare och busschaufförer. Ljud- och ljusdesign blev nyckelkomponenter där olika färger och ljud signalerar vilken buss som kommer, vilket minskar stress och onödiga stopp. Utvecklingen av hängande kokonger gav former som samtidigt skyddar mot vinden, ger möjlighet till avskildhet eller gemenskap, och skapar trygghet i det öppna rummet.

Under hela processen låg fokus på deltagande, kommunikation och gemensamt lärande. Invånare och intressenter bjöds in till utställningar och testmoment där reflektion och dialog kring stadsutveckling, inkludering och transformation stod i centrum. Projektet blev därmed inte bara en ny hållplats – utan en ny förståelse för vad en smart, hållbar och mänsklig stad kan vara.

Projektet The Station of Being bidrog till förändring på flera nivåer: i individers personliga och professionella förhållningsätt till samhällsomställning, i kommunens upphandlingspraxis och administrativa rutiner samt i samspelet mellan RISE och lokala aktörer. Prototypen – den nya busshållplatsen – ökade trygghetskänslan, särskilt bland kvinnor, och visade hur medborgare kan bli mer aktiva i stadsutveckling. Projektet har också påverkat hur smarta städer kan förstås, utvecklas och forskas om – och därmed bidragit till en ny praktik för samhällsbyggande.



Trotto A., Hummels, C., Peeters, J., Yoo, D., Levy, P. (2022) From the Station of Being to Societal Transformation - How design can drive a new European Renaissance

# Inkluderande arbetsliv genom konst och design

Magnus Eriksson, RISE

**Utmaningen:** Personer med funktionsnedsättningar har länge haft höga trösklar för att komma in i arbetslivet på grund av otillgängliga arbetsplatser, svårigheter att hitta passande arbetsuppgifter och på grund av diskriminering. Covid-19-pandemin tvingade fram en systemomställning av arbetslivet på ett ostrukturerat sätt och med ett högt mänskligt pris, men den ledde till att många ställde om till nya förutsättningar genom distansarbete och hybrida arbetsformer, något som lever kvar än idag.

För många personer med funktionsnedsättningar innebar det en stor omställning där man å ena sidan slapp de otillgängliga arbetsplatserna och kunde strukturera arbetsdagen efter sina behov, men å andra sidan konfronterades med otillgängliga digitala verktyg, ostrukturerade arbetsprocesser, samt med oförstående chefer och kollegor.

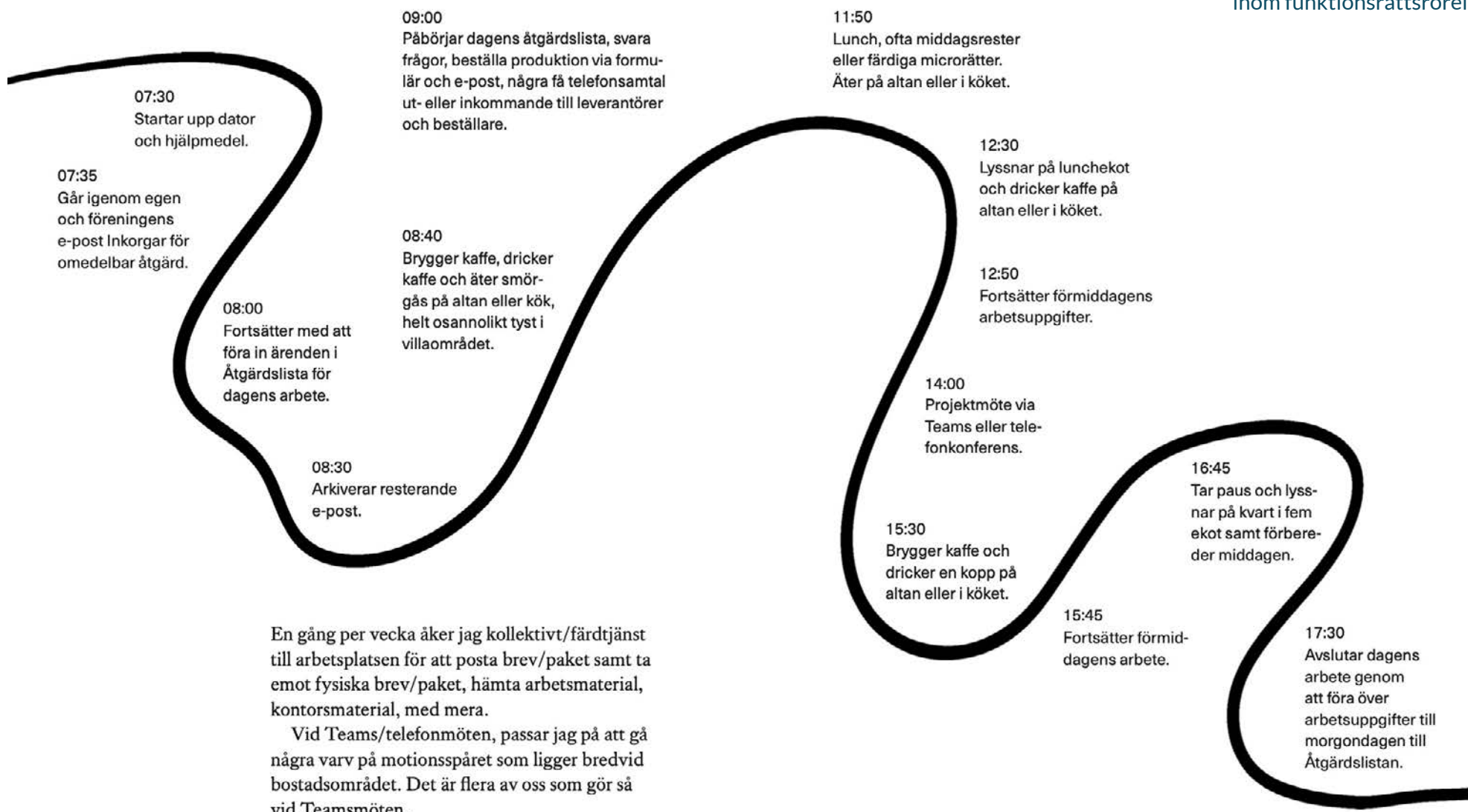
**Projektet:** "Arbetsliv under Covid-19 pandemin: lärande erfarenheter, designmöjligheter och framtida arbetsliv för personer med funktionsnedsättningar" (2022-2024) syftade till att ta vara på erfarenheterna från omställningen under och efter pandemin och se hur dessa kunde bidra till att skapa framtidens inkluderande hybrida arbetsliv.

Genom ett deltagande designprojekt tillsammans med personer och organisationer från funktionsrättsrörelsen, tog forskare från RISE, Malmö universitet och Göteborgs universitet fram och spred kunskap och erfarenheter om framtidens inkluderande hybrida arbetsliv och om verktyg för att kunna realisera det.

Detta inkluderade bland annat en konstnärligt utformad fotobok med röster från distansarbetande personer inom funktionsrättsrörelsen (exempel på nästa sida), och en handbok för chefer och medarbetare med övningar för att stimulera visioner om hur deras hybrida arbetsplatser kan anpassas efter individuella behov. Systemomställningen som projektet vill stimulera till är omfattande och distribuerad – i princip alla organisationer och arbetsplatser behöver lära sig att bli inkluderande på ett sätt som passar det hybrida arbetslivet.

Vad har forskningen för roll i den systemomställningen? Vår avvägning ledde oss i projektet till att i första hand rikta oss till dem som i sin tur arbetar i sina organisationer med att nå ut och påverka systemet. Samverkan och spridning skedde i allmänna forum, till myndigheter och genom civilsamhället. Funktionsrättsrörelsen har lång erfarenhet av att jobba med systemomställning och av att kämpa för sina rättigheter. Som designers och forskare kan vi sätta rätt verktyg och kunskap i händerna på dem samt ge insikt och legitimitet till deras strävan. Efter det börjar det långa arbetet med att bearbeta systemet i rätt riktning.

## Min arbetsdag



Framtidens inkluderande hybrida arbetsliv: Exempel från en konstnärligt utformad fotobok med röster från distansarbetande personer inom funktionsrättsrörelsen

# **Sammankoppla: Skapa platser och partnerskap för samlärande**

- Lära tillsammans med andra
- Det tredje rummet – platser som möjliggör utforskande

# DTX – design thinking exchange – ett nätverk för pionjärer

Lisa Carlgren, RISE

DTX är ett nätverk som skapades 2015 av forskare och erfarna praktiker som en **reaktion på gapet mellan den forskning som görs och de utmaningar olika praktiker står inför**. Vilka forskningsfrågor är på riktigt relevanta? Hur kan den som är praktiker snabbt tillgodogöra sig forskares insikter? Hur kan man få till ett kontinuerligt utbyte?

Det startade med att en handfull människor krokade arm och inventerade sina respektive nätverk för att få till en första fysisk träff i Oakland, Kalifornien. Ingo Rauth och Lisa Carlgren från Chalmers Tekniska Universitet kontaktade forskare i framkant de träffat på olika konferenser eller på annat sätt inspirerats av. Christi Zuber på vårdföretaget Kaiser Permanente – som Lisa och Ingo träffat genom sina intervjuer - var en av de riktigt tidiga i framväxten av design thinking (som management-praktik) genom sitt samarbete med designfirman IDEO.

Som internationellt omskriven pionjär blev Christi och hennes team genom åren kontaktade av flera andra som ville utforska och implementera DT, och som sedan själva blev "tidiga" användare som människor ville lära av.

Men de här organisatoriska pionjärerna kände att de ville lära av och stötta varandra – inte alltid vara den som förklarade för nybörjare. De ville dela sina plågor och få inspiration från andra som brottades med organisatoriska frågor. Forskarna insåg att de hade insikter som kunde vara värdefulla, de ville fördjupa sin förståelse, och ge och få feedback på idéer och modeller under utveckling.

Första träffen blev nästan en gråtfest, och starka band byggdes på kort tid. Mycket genom den atmosfär av öppenhet och sårbarhet som man medvetet tog hänsyn till i planering av träffarna. Under de följande åren hade DTX träffar varje halvår. En organisation eller ett universitet stod alltid som värd, och en kärngrupp stod för organisering och stöd till värden. Programmen byggde på föreläsningar, workshops och social interaktion, senare även kreativa sprints kopplat till reella problem, som exempelvis tillgång till tolkservice på Stanford Health Care.

**Gruppen är självorganiserande och har växt baserat på personliga kontakter:** individer som upplevs som generösa och empatiska – efter ett par år skapades ett manifest som gav riktlinjer (se till höger). Genom åren har vänskaperna och de professionella relationerna som odlats lett till bokprojekt, forskningsstudier, peer-to-peer reflektioner och mellanorganisatoriska samarbeten.

DTX is a friendly community of experienced design thinking researchers and organizational pioneers who help each other grow through open, fearless sharing of our stories, expertise and emergent ideas.

As researchers and practitioners of design thinking, we saw a gap in between the work of the academic research community and the needs of organizational practitioners.

Researchers are often disconnected from real-world practitioners and their challenges. Meanwhile, practitioners pioneering design thinking in their organization don't have bandwidth to reflect on their own work and access the deep knowledge and perspective researchers can bring.

We wanted to break down the barriers between academia and practitioners. So we started DTX.

Our **community** is our tribe: it is owned by all of us. We come as friends rather than representing an organization, and it is a space for connection and wonderfully free from pushing organizational agendas upon each other.

By **design thinking** we mean the application of design mindsets, practices, and techniques by designers and non-designers alike.

A **researcher** is linked to an academic institution and spends the majority of her research and teaching on the topic of DT in their own organization.

An **organizational pioneer** spends a majority of her time on actively driving the adoption of DT in an organization.

By **experienced** we mean someone who has more than 3-4 years of experience applying or researching DT, and is referred by an existing DTX member.



# Learning Forum

Sandra Wissting, RISE

Learning Forum är en levande mötesplats för människor som på olika sätt verkar för att förstå, förnya och fördjupa lärande i ett föränderligt samhälle. Hit kommer en gång om året forskare, praktiker, strateger och pedagoger – inte främst för att visa upp färdiga svar, utan för att tillsammans utforska det som ännu inte är givet.

Sedan starten 2018 har Learning Forum vuxit fram som en slags kontaktzon – en plats där perspektiv bryts mot varandra, där det går att tänka högt, prova nytt och bli utmanad. Forumet arrangeras av RISE på olika platser i landet, och varje gång formas det unikt av deltagarna som samlas där.

Ledande forskare delar med sig av aktuella insikter om exempelvis teknikutvecklingens påverkan på lärande, men lika viktiga är de erfarenhetsburna rösterna – från skolor, kommuner, myndigheter, företag, teknikföretag och civilsamhälle – som bidrar med kunskap från det vardagliga, praktiska och ofta komplexa arbetet med att skapa mening i lärande.

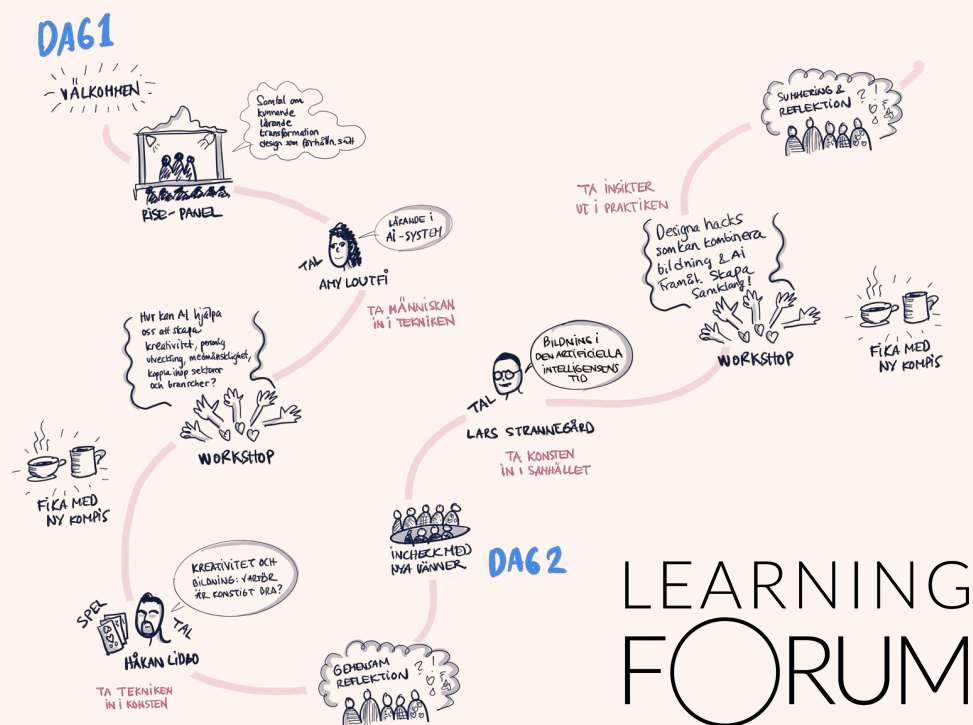
Forumet bjuder in till dialog snarare än föreläsning. Här är du inte åhörare, utan medskapare. I gemensamma reflektioner, i små samtal och stora utbyten växer förståelse fram – inte som en metod, utan som ett levande system där människor hjälper varandra att tänka nytt och tänka om.

Learning Forum för människor samman som annars sällan möts. Och kanske är det just där, i det gemensamma sökandet snarare än i lösningarna, som det mest långsiktiga lärandet uppstår.

[www.learningforum.se](http://www.learningforum.se)

**”Toppen-konferens. Superbra tänkt med att så många olika intressenter deltog för att få många olika perspektiv och röster”.**

**”Mina absolut bäst spenderade arbetsdagar på många år för min personliga utveckling och motivation”.**



# LEARNING FORUM

## Salong Krångel

Pernilla Glaser, Katarina Pietrzak, Lisa Carlgren, Ambra Trotto, Katarina Bonnevier, Gunilla Edemo, Mona Hallgren, Susanne Lundmark, Petra Bäckman, mfl

Salong Krångel föddes ur en längtan efter att bättre förstå och hantera de komplexa samhällsutmaningar vi står inför. Klimatkris, ökande klyftor, digital transformation – allt hänger ihop, men inget är enkelt.

Här samlas människor med helt olika perspektiv: konstnärer och konsulter, poeter och projektledare, forskare och förändringsledare. Tillsammans utforskar vi hur vi kan tänka nytt, förstå mer – och kanske våga förändra något, även när vi inte vet exakt vad.

Det är en inbjudan till alla som tycker att det känns rörigt, komplext eller bara väldigt svårt att veta var man ska börja. Kom som du är. Vi är många som känner likadant.

Salongen är inspirerad av de litterära salongerna i Paris under 1800- och 1900-talen – men här möts inte bara litteratur utan också erfarenhet, gestaltning och systemförståelse. Det är varken konferens, workshop eller panelsamtal, utan en plats där vi kan möta det vi inte förstår – utan att behöva lösa allt direkt.

En levande plats där berättelser, kroppar och idéer möts. Där vi får ta av oss rustningen av säkerhet och kliva in i samtal med öppenhet, nyfikenhet och en smula humor. Här får det krångliga, skaviga och oväntade ta plats. För just där, i friktionen, finns ofta fröet till insikt.



Salong Krångel har arrangerats av RISE, Sweco och designbyrån Savvy – men är till för alla. Den lever också och frodas på olika håll i mindre skepnad och specifika sammanhang, till exempel inom ramen för forskningskolan Transplace. Vem vet – kanske dyker den upp, där du minst anar det.

## Samverket

Nina Bozic, RISE

Ett exempel på ett s.k. *tredje rum* (third place) är Samverket, en **hub för coworking, samskapande lärande och samskapande lösningar kring komplexa samhällsutmaningar som kräver systemtransformation**. Samverket samlade olika aktörer från den svenska offentliga sektorn och var ett pilotprojekt finansierat av Vinnova.

Den ursprungliga hubben i Östersund finns fortfarande kvar, och flera kommuner i Sverige har inspirerats av Samverket och utvecklar nu egna hubbar för systeminnovation. Syftet är att skapa plattformar där olika samhällsaktörer kan mötas och samverka kring gemensamma utmaningar.

**Hubbar som Samverket byggs upp genom en gemenskap av medlemmar, där delaktighet formas genom delade ritualer (till exempel veckovisa välmånderitualer, gemensamma samtal vid eldstaden och samskapande workshops)**. Dessa aktiviteter drivs av medlemmar som arbetar utifrån gemensamt överenskomna principer, ofta formaliserade i ett manifest. Specifika faciliteringsmetoder och rummets utformning används ofta för att stödja utvecklingen av sådana hubbar.

För mer information, se [Samverket Playbook](#)

## Viable Cities

Vanja Östman, RISE

**Viable Cities är ett strategiskt innovationsprogram** som jobbar för missionen Klimatneutrala städer 2030 med ett gott liv för alla inom planetens gränser. Inom programmet arbetar 48 svenska städer tillsammans med flera nationella myndigheter, och Viable Cities arbetar utifrån en helhetssyn på hållbar stadsutveckling. Det innebär att programmet utgår från att alla i samhället måste inkluderas för att nödvändiga förändringar ska gå att genomföra. Och inom Viable Cities samverkar många viktiga beståndsdelar. En viktig del av arbetet är processledarna som leder omställnings- och förändringsarbete i städerna.

**En central del i deras arbete handlar om att bygga omställningsteam och omställningsarenor, där stadens aktörer samarbetar för att identifiera och implementera lösningar för klimatomställning**. Storytelling används för att förenkla och förändra narrativet och för att engagera fler i klimatomställningsarbetet.

Programmet främjar samarbete över sektorsgränser och bryter ner silos för att gemensamt utveckla lösningar i skärningspunkten mellan olika aktörer.

[www.viablecities.se](http://www.viablecities.se)

# Human Gardening

Niklas Huss, Uppsala Kommun

Samverket (föregående sida) blev en modell, plats och rörelse som skapades för att möjliggöra samskapande samhällstransformation inom offentlig sektor. En av initiativtagarna var Niklas Huss som med erfarenhet från både offentlig och privat sektor, bland annat som innovationschef på Skatteverket och Länsförsäkringar, under många år har drivit frågor om hur vi bättre kan mötas, förändra och bygga system tillsammans.

Idag är han utvecklings- och innovationschef i Uppsala kommun – men kallar sig hellre human gardener. För honom handlar det om att skapa förutsättningar för människor att växa, lära och agera tillsammans. Det är först då verklig förändring blir möjlig. Samverket blev ett sådant utrymme – ett tredje rum för att bygga framtidens lösningar, där offentliga aktörer kunde ta av sig rustningen och kliva in i ett gemensamt utforskande.

- Vi har byggt starka system för att förvalta det vi redan gör. Men för att möta framtidens utmaningar krävs något annat. Vi behöver ett andra ben – ett lärande, mänskligt ben som får verka utanför systemets logik, men fortfarande vara en del av kroppen.

**Samverket är alltså inte bara en plats – det är ett sätt att tänka och göra. Det är en konkret struktur för att skapa delaktighet, tillit och psykologisk trygghet.** Genom symboliska ritualer, öppen design och gemensamma manifest blev Samverket ett nav för kollektiv intelligens, där titlar parkerades vid dörren och där människor möttes förutsättningslöst. För att lyssna. För att utforska. För att bygga nytt tillsammans.

**"Vi byggde en plats med en lägereld i mitten – för att minnas hur vi blev människor: genom att lyssna. Det är vår näring – för kreativitet, empati och mänsklig kraft."**



Foto: Privat



Foto: Lisa Carlgren

## Kommunlednings- partnerskapet LOFT

Amanda Sundberg, Carl Heath, RISE



Om Samverket visar vad som kan ske när människor möts i det fria, är LOFT ett exempel på hur kommunledningar systematiskt utforskar förnyelse tillsammans.

LOFT står för *Leda och organisera förnyelse och transformation* och drivs tillsammans av forskare från RISE och Mälardalens universitet. I fokus står frågan: hur kan kommuner utveckla sin förmåga att möta komplexa samhällsutmaningar och samtidigt skapa relevanta, hållbara tjänster för invånarna?

Tillsammans utforskar man teman som processer, deltagarcentrerad design, framtidsanalys, teknologier och öppna lösningar. LOFT rymmer tre delar: gemensamma forskningsprojekt, delad omvärldsanalys och riktade insatser i enskilda kommuner.

Det är ett sätt att bygga gemensam förmåga att möta det nya – utan att först behöva veta exakt hur. LOFT bidrar med metoder för förnyelse genom att skapa verktyg som gör det möjligt för kommuner att på egen hand arbeta med sitt förnyelsearbete, samtidigt som de får möjlighet att samarbeta med varandra.

**"Tillsammans kan vi genomföra allt från småskaliga pilotprojekt till större externfinansierade forskningsprojekt på nationell nivå. Vi kan också utveckla skräddarsydda utbildningar och skapa samarbetsarenor och möten för kunskapsutbyten mellan aktörer inom offentlig sektor, akademi och näringsliv – något vi ser alldeles för lite av idag."**

- Sara Penje, utvecklingschef i Lidingö Stad

**"Med kommunledningspartnerskapet LOFT utvecklar vi tillsammans med andra partners vår förmåga till förnyelse och utveckling av kommunens ledning och styrning."**

- Kristina Sundin Jonsson, kommundirektör i Skellefteå kommun



Foto: Privat

## En skola i rörelse

Sandra Wissting, RISE

### Gå samman i ett skolpartnerskap för att utforska framtiden

De snabba teknikskiftena och samtidens omvälvande förändringar påverkar inte bara samhället i stort – utan också hur vi förstår lärande, både individuellt och organisatoriskt. I skolan blir det särskilt tydligt: hur vi lär, lär om och lär tillsammans är avgörande för hur vi kan möta det som ännu inte finns. När utmaningarna är komplexa och förutsättningarna rörliga räcker inte gamla lösningar. Då behövs mod att utforska nya vägar – tillsammans.

Genom ett handslag mellan forskningsinstitut och skolhuvudmän, i samverkan med lärosäten och näringsliv, utforskar vi området lärande och ledarskap i en transformativ tid.

Styrkan i idén om partnerskap ligger i att skapa ett unikt sammanhang, en kontext som inga av de enskilda aktörerna kan skapa och verka i på egen hand. Nyckelordet är, som så ofta, tillsammans.

### Vad innebär skolpartnerskap?

Partnerskapet utgör ett kompetensnätverk som bidrar till utveckling och förnyelse såväl nationellt som lokalt.

RISE livslångt lärande har samlat skolhuvudmän som vill utveckla svensk skola sedan 2018. Partnerskapet syftar till att driva förändring på nationell nivå genom att utforska såväl pedagogiska metoder som ledarskap, ofta tillsammans med digitalisering.

Genom att möta både samtidens krav och möjligheter i praktiken, formas nya sätt att tänka och agera. I partnerskapet prövas vägar som gör skillnad – inte som färdiga modeller, utan som levande exempel på hur utbildningssystemet kan förnyas inifrån. Steg för steg förändras både strukturer, arbetssätt och relationer.

### Skolpartnerskapet samlar huvudmän som:

- är rustade för utveckling, vill se förändring och söker förnyelse
- är nyfikna och vill utveckla verksamheten
- vill utforska nya metoder och modeller för lärande
- bryter ny mark tillsammans med andra
- gärna synliggör och delar med sig
- är offentligt eller privat styrda
- representerar olika delar av det formella skolsystemet

### Vad har skolpartnerskapet åstadkommit?

Under åren har partnerskapet gett upphov till utforskande projekt kopplat till olika typer av framväxande teknologier, exempelvis IoT (Internet of things), VR (virtual reality) och AI (artificiell intelligens).

Partnerskapets medlemmar har bidragit med många artiklar på relevanta aspekter av lärande på spaningen.se, en sajt som drivs av RISE Livslångt lärande.

Partnerskapet var även grogrund till den årligt återkommande konferensen Learning Forum som tidigare nämnts i boken. Under Learning Forum möts sedan starten hundratals människor med ledande uppdrag kopplat till lärande från olika delar av samhället för att utforska lärande under ett intensivt dygn varje år.

# Skickliggöra: Skapa möjligheter för lärande och utveckling

- Vi behöver utveckla transformationsförmågor
- Lärande som process – bortom kunskap som resultat
- Lärande bortom utbildning
- Lärandets roll i ett inkluderande samhälle

# En ny syn på lärande: Läran att lära

Katarina Pietrzak, RISE

Lärande har länge setts som en linjär process i ett formellt system – vi börjar i skolan, fortsätter kanske genom högre utbildning och sen kanske vi får lite fortbildning inom vårt arbete.

Men i en värld som befinner sig i transformation är det inte längre tillräckligt att utforma sitt lärande som en linje och inom institutioner vid sidan av vår dagliga gärning – vi behöver kontinuerligt lära i olika cirklar genom hela livets alla kontexter. Utmaningen är att vårt sätt att tänka kring lärande fortfarande bär spår av det gamla systemet, där fokus ofta ligger på att i utbildning förmedla kunskap snarare än att odla motivation och drivkrafter.

## Vad är Läran att lära?

Projektet Läran att lära, ett samarbete mellan RISE Livslångt lärande, LTU, Umeå universitet, ABB, Omställningsfonden, Nox Consulting och Sproutpark, har tagit sig an just den utmaningen. Hur kan vi jobba med lärande så att människor inte bara lär sig mer, utan faktiskt vill och kan fortsätta utvecklas?

Vi vet att vissa människor har lättare att känna nyfikenhet på att lära nytt, men hur kan vi designa så att alla får fatt i sin motivation och sin möjlighet att bidra till samhällets utveckling?

Genom att sätta de drivkrafter vi vet skapar lärande i fokus, har projektet utvecklat och testat metoder som bryter med traditionellt lärande. Genom digitala verktyg och nya metoder testar vi hur lärande kan bli mer motiverande, meningsfullt och hållbart.

## Lärandets bidrag till omställning

Den här omställningen kräver insatser både från utbildningssystem, arbetsgivare och individer själva. Men det börjar med att vi ställer rätt frågor:

- Hur kan vi göra lärande lustfyllt, meningsfullt och tryggt?
- Hur kan vi skapa miljöer där människor vågar vara nyfikna och reflektera över sitt eget lärande?

Läran att lära är ett av många initiativ som försöker besvara dessa frågor, och resultaten visar att det går – om vi vågar tänka om. Projektet Läran att lära har därför strävat efter **att transformera vår syn på lärande genom att utveckla såväl förhållningssätt som digitala verktyg som stödjer individers motivation och förmåga att kontinuerligt utvecklas.**

Genom att kombinera forskning med praktiska lösningar, hoppas projektet skapa förutsättningar för både metodik och kultur där lärande ses som en naturlig och ständigt pågående del av livet.

## Drivkrafter för lärande

- **Inre motivation** – Lärande som drivs av nyfikenhet snarare än yttre belöningar.
- **Nyfikenhet** – Utrymme för utforskande och frågor.
- **Psykologisk trygghet** – En kultur där det är tryggt att misslyckas.
- **Framplöckning** – Aktiva metoder som stärker minnet.

Alla dessa mynnar ut i självreflektion, där individen själv tar en aktiv roll i sitt lärande. Tidigare forskning visar att vi lär oss bättre när vi får feedback och stöd, men projektet undersöker om även digitala avatarer eller spegling av ens egna reflektioner kan ge liknande effekt.



Foto: Patrik Eriksson

# Att leda i det okända: skolledarskap i en tid av transformation

Lotta Fransson, RISE

Skolledarskap utövas idag i ett landskap i rörelse. När samhällsliga förändringar, teknologiska skiften och nya krav möter gamla strukturer, uppstår spänningar som inte kan lösas med mer av det gamla. Det kräver något annat – nya sätt att tänka, leda och lära tillsammans.

**FutureReady by RISE** är ett initiativ som utforskar vad det innebär att vara ledare i skolan just nu – i en tid av pågående transformation. Genom samtal, reflektion och gemensamt utforskande får deltagarna möjlighet att närma sig framtidsfrågorna inte som prognoser, utan som något de själva är med och formar.

Programmet är ett sätt att pausa vardagens styrlogik och i stället rikta blicken mot frågor som:

- Vad betyder det att vara ledare i förändring, inte *genom* förändring?
- Hur kan skolledare bli kulturbärare för lärande snarare än kontroll?
- Vad krävs för att navigera i komplexitet utan att fastna i förenkling?



## Varför behövs den här typen av kompetens?

I en samtid präglad av snabb förändring och komplexa samhällsutmaningar står skolan inför nya utmaningar och ett växande behov av förnyelse. *FutureReady* bygger på fyra teman: samhällstransformation och utbildning, professionellt lärande, framtidens skolledare och ledarskap som kollektiv kraft. Det är en process där skolledare tillsammans tränar sin förmåga att hålla kurs när kartan ritas om.

## Vad leder det till?

Deltagarna får möjlighet att rikta blicken framåt – inte bara mot framtiden som idé, utan som något de redan är en del av. Ett gemensamt språk börjar ta form kring de komplexa utmaningar som skolledare dagligen möter. Genom samtal och reflektion växer en ökad medvetenhet fram om behovet av att förnya inte bara strukturer, utan också sättet att förstå och utöva ledarskap.

*”Genom modellerna och reflektionerna i lärgrupperna är jag mer rustad att ta mig an mitt framtida ledarskap”*



FutureReady by RISE

## Ledarskapslabbet där unga formar framtidens samhälle

Josephine Bladh, Konung Gustaf V:s 90-årsfond, Lisa Carlgren, RISE

Ungdomsrörelsen i Sverige är stark och ungas engagemang är högt. Omvärlden är snabbväxande och megatrender påverkar ledarskapet i samhället. En föränderlig värld med nya, engagerade ungdomsgenerationer kräver unga ledare som kan tänka nytt kring ledarskap och demokratisk organisering.

**Ledarskapslabbet** är en katalysator som tillsammans med ungdomsrörelsen i Sverige utvecklar nya sätt att leda och hitta innovativa lösningar på de samhällsutmaningar vi står inför. Det är ett ledarskapsprogram, finansierat av Konung Gustaf V:s 90-årsfond. Genom experiment och innovation utvecklar deltagarna lösningar för att möta komplexa samhällsutmaningar. Ledarskapslabbet erbjuder verktyg, mod och stöd för unga ledare att utforska nya sätt att organisera sig och våga testa idéer, samt att lära av både framgångar och misslyckanden.

**Hur går Ledarskapslabbet till i praktiken?** Ledarskapslabbet är i grunden en utbildning i innovativt ledarskap genom design thinking, där deltagarna utmanas genom att applicera metodiken när de jobbar med sina utmaningar under 20 veckor.

2025 har tio ungdomsorganisationer antagits med en komplex samhällsutmaning som är i linje med föreningens ändamål. Varje organisation deltar med en labbgrupp på fyra personer, varav tre är under 30 år: ofta generalsekreterare, förbundsordförande ordförande, och/eller lokala ungdomsledare.

<https://gv90.se/ledarskapslabbet/>

Utvecklingen sker genom ett antal fysiska labbtillfällen och arbete däremellan, med en tydlig process strukturerad i ett antal faser kopplat till specifikt pedagogiskt innehåll i träffarna.

De flesta deltagare har låg kunskap om design thinking innan, och de komplexa frågorna med deras inneboende relationer och systemknutar ger upphov till många lärmöjligheter när deltagarna ska navigera den osäkerhet och de överraskningar som uppstår under resans gång.

Lärandet förstärks genom ett innovativt stödsystem i form av erfarna teamcoacher, inbjudna experter, och möjlighet att söka extra bidrag för att möjliggöra sprintar, tester, fysiska träffar, eller få annan extern inspiration.

### *Exempel på utmaningar 2025:*

*“Många unga ser sig inte som ledare och saknar förebilder. Vår organisation vill inspirera unga till demokratiskt ledarskap i mindre samhällen genom hållbara och inkluderande modeller”.  
(Förbundet Vi unga)*

*“Urbanisering och digitalisering har minskat intresset för traditionella föreningsformer, och social samt ekonomisk ojämlikhet begränsar ungas tillgång till kulturellt och socialt kapital. Vår organisation vill skapa inkluderande plattformar där unga från olika bakgrunder kan delta och leda genom kreativitet och demokrati”. (United Soul)*

*“Sjunkande läs- och skrivkunnighet och minskande intresse för föreningsliv bland unga är utmaningar, och vår organisation vill använda spelkultur som verktyg för att engagera och stärka unga ledare samt stärka läs- och skrivkunnigheten”. (Sverok)*

*“Klimatkrisen och förlust av biologisk mångfald skapar maktlöshet bland unga, och vår organisation vill utveckla metoder som stärker deras förmåga att driva lokal och nationell förändring”. (Fältbiologerna)*



Ledarskapslabbet har fokus på lärande genom upplevelse, och den personliga utveckling som uppstår genom att kämpa sig genom projekt. Nya insikter kring den djupare komplexiteten i den egna verksamheten kan vara plågsam men viktig.

## Från kunskap till handling i klimatomställningen

Vanja Östman, RISE

"Leda omställning tillsammans" är en lärandeplattform utvecklad inom ramen för Umeå klimatfärdplan, i samarbete med RISE och Umeå kommun. Plattformen syftar till att stödja förändringsledare i deras arbete med omställning inom klimat och samhällsutveckling.

Genom vetenskapligt baserade metoder och verktyg erbjuder plattformen stöd för att genomföra omfattande förändringar och stärka organisationer genom en gemensam kunskapsbas och ett gemensamt språk. Detta underlättar samverkan och effektivitet i omställningsarbetet.

Plattformen svarar på de systemskiften som förväntas i framtiden, och betonar vikten av samarbete och en helhetssyn på systemet. Den ger verktyg för att arbeta med systemtänk, kultur, ledarskap och samarbete, samt strategier för att hantera naturligt motstånd och utmaningar under omställningsprocessen.

Plattformen bygger på ett samspel mellan olika format. Genom lärandeträffar, förändringscirklar och mötesplatser skapas utrymme för både individuell och gemensam reflektion. Deltagare kan fördjupa sina kunskaper, utbyta erfarenheter och utveckla färdigheter i förändringsledning.

En medföljande handbok fungerar som en praktisk guide för att underlätta hållbart samarbete över organisationsgränser, och bygger på vetenskapliga insikter för att stödja detta arbete.



[Webb Leda omställning tillsammans](#)

# Ledarskap för transformation – att förstå, utforska och förändra

Kristina Björn, RISE

Förståelse för transformation, lärande och innovation, tillsammans med ett medvetet strategiskt, taktiskt och operativt ledarskap, ökar förmågan att leda en större organisation genom en förändring. RISE jobbar därför med ledare och chefer i kontextuellt anpassade processutbildningar med fokus på transformation, framtidsfrågor, teknik- och samhällsutveckling kopplat till ledarskap. Här samlas främst chefer inom myndigheter och offentlig sektor.

Utbildningarna följer en strukturerad process och utvecklingsresa och leds av en faciliterande processledare tillsammans med experter inom olika domäner. Processen är utformad för att stärka deltagarnas förmåga att dra nytta av kunskaper om innovation, lärande och systemteori för att skapa en kultur där innovation och lärande stödjer förändring.

Processens design inspireras bland annat av *Double Diamond-modellen*, men också *Innovation as a Learning process*\*. På så vis skapas en balans mellan mer analytiskt utforskande och kreativ utveckling där både strategiska, taktiska och operativa insikter kan bidra till utveckling av ledarskapspraktiken.

Processen består av tre faser:

- 1. Behovskartläggning och gemensam planering** med uppdragsgivaren samt ett startseminarium med fokus på framtidsperspektiv och systemtransformation. Deltagarna etablerar en gemensam plattform, ökar sin förståelse för systemskiften, komplexitet och samhällspåverkan samt insikter om förändringskrafter.
- 2. Expertseminarier** (4-6 st.) som adresserar olika specialistområden utvalda efter verksamhetens kontext och gruppens behov. Exempel på teman är AI, data, etik, juridik, systemteori, innovation och innovationsledning. Seminarierna inkluderar möten med experter från olika domäner i RISE, där deltagarna fördjupar sina kunskaper..
- 3. Insikter summeras och förslag till ledarhandlingar för förflyttning tas fram.** Ett första utkast till en Playbook med en spelidé för hur organisationen ska utveckla sin förmåga att möta och hantera genomgående förändring skapas.

## Effekter och insikter

På myndighetsnivå har resultatet av denna typ av process bidragit till en djupare förståelse för förändringskrafter och utgjort underlag för rekommendationer som underlättat fortsatt utveckling. Inom kommunala verksamheter ser vi exempel på hur processen leder till etablering av ett mer systematiskt innovationsarbete speglat i pågående kvalitetsarbete.

Kunskap om innovationsprocesser har visat sig ha stort värde i dessa sammanhang, då de ger ledningsgrupper konkreta verktyg för att navigera i osäkerhet och hantera komplexa förändringsprocesser. En viktig lärdom från är också värdet av att arbeta med kortare iterationer och att våga stanna i utforskande och lärande, även i designen av själva processen. Genom att mer medvetet arbeta med både innovation och lärande som redskap för lärande, blir organisationer bättre rustade för framtida skiften och utmaningar.

Det som växer fram är inte en färdig modell, utan en ökad förmåga att verka i transformation – att leda i rörelse snarare än mot mål. Genom att lyfta blicken från vardagens struktur och möta andra i liknande skiften, stärks möjligheten att tillsammans forma en offentlig sektor som inte bara förvaltar – utan också förändrar.

# När industrin lär om – transformation för en hållbar framtid

Linnea Svenman Wiker, RISE

När industrin förändras, förändras samhället. I en tid av klimatkris, ny teknik och skiftande värdekedjor ställs frågan om vad som egentligen krävs för omställning. Inte bara i form av tekniska lösningar, utan i hur vi ser på kompetens, samarbete och lärande.

Det utforskande projektet **Framtidssäkrad industrikompetens** har vuxit fram ur behovet att rusta industrins aktörer för den här rörelsen – inte bara genom att fylla kompetensluckor, utan genom att förstå kompetens som något som byggs i relation till förändring. Här utforskas hur både befintlig och ny kunskap kan mobiliseras i omställningens tjänst.

I centrum står små och medelstora företag. Tillsammans med fack, utbildningsaktörer och näringslivsnoder formas försök att skapa lärande processer i takt med att industrins logik förändras. Det handlar inte om punktinsatser, utan om att bygga motståndskraftiga infrastrukturer för kunskapsutveckling – i vardagen och över tid.

Projektet är en del av EU:s Fond för en rättvis omställning, som riktar sig till industrier i områden med särskilt höga utsläpp. Men det är också en möjlighet att ställa om perspektivet: från kompetensbrist till kompetensväv, från reaktivt till proaktivt, från individ till ekosystem. Att framtidssäkra handlar inte bara om att kunna det nya – utan om att tillsammans lära hur man lär när kartan ritas om.

Samtidigt är projektet ett exempel på något större: hur industrins förändring inte bör ses isolerat från frågor om jämlikhet, klimat, utbildning och regional utveckling. När kompetens blir en gemensam resurs – snarare än en individuell egenskap – öppnas nya möjligheter att väva ihop ekonomisk, social och ekologisk omställning i praktiken..

Projektet är en del av Fonden för en rättvis omställning. En EU-fond som syftar till att fokusera på de industrier och regioner med mycket höga koldioxidutsläpp i landet för att minska utsläppen och tackla de utmaningar som följer med omställningen.



Medfinansieras av  
Europeiska unionen

[www.ri.se/framtidssakrad-industrikompetens](http://www.ri.se/framtidssakrad-industrikompetens)

# AI-steget: En katalysator för offentlig sektors transformation

Kristina Söderberg, RISE

Hur kan svenska myndigheter ta steget in i en AI-driven framtid – på riktigt? AI är inte bara en teknik – det är ett uttryck för ett större skifte i hur vi organiserar samhälle, kunskap och ansvar. För offentlig sektor innebär det inte bara att förstå hur algoritmer fungerar, utan att på djupet ompröva hur vi vill fatta beslut, möta medborgare och agera etiskt.



## Vad är AI-steget?

Det är ett program där 41 myndigheter samlas för att utforska AI i relation till sina egna verksamheter. Programmet är utvecklat av RISE och eSam, och består av föreläsningar, övningar och samtal som öppnar för gemensamt lärande – snarare än snabba implementationer.

## Varför behövs det?

Transformation handlar inte bara om att införa nytt – utan om att förändra sättet vi förstår och agerar på. När teknikutvecklingen går snabbt och komplexiteten ökar, behövs trygga rum där offentlig sektor kan öva tillsammans. AI-steget är ett sådant rum.

## Hur fungerar det?

Deltagarna lär sig genom att göra – i en kontrollerad, tillgänglig miljö där teori varvas med praktiska övningar och gemensam reflektion. Målet är inte bara att förstå AI, utan att använda det som en drivkraft för en mer effektiv, innovativ och inkluderande offentlig sektor.

## Vad leder det till?

Genom att ge tjänstepersoner praktisk erfarenhet och en gemensam förståelse skapas förutsättningar för en mer datadriven, proaktiv och innovativ offentlig sektor.

## Vad leder det till?

AI-steget är mer än en introduktion – det är en startpunkt för verklig förändring. Det är en startpunkt, inte en lösning. Här byggs en grund för långsiktigt lärande, gemensamt ansvar och en ny sorts beredskap – där innovation inte bara handlar om vad vi kan göra, utan om vad vi bör göra.

## AI-steget strävar mot:

- Ökad AI-mognad – en tydligare bild av AI:s möjligheter och begränsningar.
- Förmåga att omsätta AI i praktiken – en första kontakt med AI-verktyg och förståelse för hur de kan tillämpas i den egna verksamheten.
- En kultur av utforskande och innovation – ett stärkt mandat att testa, våga och utveckla.

**"Har verkligen blivit inspirerad att testa mer på egen hand!"**

## DINO – när offentlig sektor skapar framtid ihop

Åsa Vikner, RISE

Offentlig sektor står mitt i komplexa samhällsförändringar. Men att förnya sitt sätt att tänka, organisera och agera kräver mer än inspiration – det kräver trygga sammanhang för gemensamt utforskande. **DINO** har varit ett sådant sammanhang.

### Vad är DINO?

Som ett metodlabb och samarbetsplattform har DINO gett över 45 aktörer möjlighet att testa nya arbetssätt, bygga relationer och fördjupa sin förståelse för vad innovation faktiskt innebär – bortom teknik och verktyg. I centrum har frågor om livslångt lärande, kompetensförsörjning och organisatorisk förflyttning stått.

Projektet har inte bara handlat om att lösa utmaningar – utan om att förändra förhållningssätt. Att våga testa utan att veta exakt var man landar. Att arbeta tvärs roller och strukturer. Och att se på innovation som något som kräver kulturell och systemisk förändring, inte bara nya lösningar.

Samtidigt präglas många organisationer av silos och stuprör där avdelningar arbetar isolerat, vilket kan göra det svårt att samarbeta över gränser och skapa helhetslösningar. Dessutom finns det ofta ett kulturellt motstånd och en rädsla för att göra fel. Det hämmar experimenterande och utveckling. Även när bra idéer utvecklas riskerar de att tappa fart efter projektets slut eftersom de inte integreras i organisationens ordinarie verksamhet.

### Vad har DINO åstadkommit?

Genom DINO har också legitimiteten för innovationsarbete stärkts – när fler har fått erfara vad det innebär att tänka annorlunda tillsammans. Det har blivit tydligt att transformation i offentlig sektor inte sker genom isolerade pilotprojekt, utan genom uthållig träning i samverkan och gemensamt lärande.

Projektet har också velat utforska lärandemiljöer och verktyg som stärker det livslånga lärandet inom organisationer som i sig skapar bättre förutsättningar för långsiktig utveckling. Legitimiteten för innovationsarbete har stärkts genom att synliggöra dess värde vilket har gjort att fler offentliga aktörer har sett vikten av att arbeta strategiskt med innovation.

### Framtiden för DINO

Det DINO har visat är att innovation i offentlig sektor inte handlar om enstaka insatser – utan om att skapa plats för lärande över tid. När fler aktörer får möjlighet att tänka tillsammans, pröva nytt och reflektera i vardagen, förflyttas innovation från något tillfälligt till en del av det löpande arbetet med samhällsförändring.



**Samskapa  
alternativa  
framtider:  
Spekulativa  
prototyper**

- Att gestalta det möjliga – och möjliggöra det omöjliga

# Medskapande framtid – i våra organisationer

Álvaro Aranda Muñoz, Nina Bozic Yams,  
Lisa Carlgren,RISE

Hur kan vi hjälpa anställda i organisationer att gå från att vara passiva mottagare av förändring till att aktivt skapa den framtid de själva föredrar? Hur kan vi hjälpa dem att tänka annorlunda om sina roller, arbetsflöden och sammanhang, samtidigt som de navigerar i de osäkerheter som tekniska framsteg och AI:s utveckling medför? Dessa frågor inledde vår resa för att hjälpa en svensk offentlig akademi som utbildar sjukvårdspersonal såsom läkare, sjuksköterskor, barnmorskor och tandläkare.

Vi utformade och testade en Co-Experiential Futuring-metod (att utforska framtider genom upplevelser) som ett sätt att stödja organisationer som står inför kontinuerliga omvandlingar. Vi gjorde det ur ett samarbetsperspektiv där vi bakade in spekulativ design och konst i framtidsprocessen. I den här processen fick deltagarna möjlighet att aktivt skapa en egen önskad framtid genom en resa på fem workshops.

Under dessa gick deltagarna successivt från abstrakt utforskande till konkret åtgärdsplanering.

Det gjorde det möjligt för deltagarna att utveckla en känsla av handlingskraft och ägande över sin professionella framtid.

## Vår workshopmetod i fem steg

**1. Utforska nuläget:** Identifiera aktuella utmaningar och önskemål om förändring, skapa visuella collage som visar styrkor och utvecklingsmöjligheter inom organisationen.

**2. Samskapa framtidsscenarioer:** Med utgångspunkt i samhällstrender och inspirerande framtidsmaterial, utveckla spekulativa berättelser om inlärningsmiljöer för år 2050, och fysiska modeller för att representera dessa scenarier.

**3. Utveckla framtida roller:** Utforska framtida arbetsroller som möjliggör lärande och kompetensutveckling. Med hjälp av en specialdesignad kortlek utveckla spekulativa berättelser kring roller som möjliggör lärande.

**4. Prototypa tekniska superkrafter:** Skapa enkla prototyper som representerar hur teknik kan förstärka deltagarnas framtida roller. Utforska hur dessa tekniska lösningar skulle stötta framtida roller och sammanhang.

**5. Förverkliga och reflektera:** Förkroppsliga framtidsscenarioer och identifiera konkreta initiativ och handlingsplaner för att genomföra de insikter som uppstått genom processen.

## Vad lärde vi oss av projektet och den metod vi skapade?

Den samskapande metoden främjade aktörskap och ägarskap bland deltagarna. Kombinationen av kreativa aktiviteter i en tillåtande atmosfär bidrog till att deltagarna kände ägarskap att forma sin framtid inom organisationen. Dessutom underlättade metoden samarbete över organisationsgränser och stuprör mellan olika avdelningar. Deltagarna fick nya perspektiv och insikter kring hur man kollektivt kan navigera förändringar.

De konstnärliga inslagen i workshoparna fungerade som kritiska provokationer, som knuffade deltagarna utanför sina komfortzoner och uppmuntrade dem att ifrågasätta etablerade organisatoriska paradigmer. Detta återspeglades under workshoppresan där deltagarna utvecklade kritiska perspektiv på teknik: de reflekterade på djupet över att upprätthålla en balans mellan tekniska framsteg och mänskliga värden, särskilt med tanke på att bevara etiska aspekter av exempelvis vård, under anammandet av digitala verktyg.

Álvaro Aranda-Muñoz, Nina Bozic Yams, Lisa Carlgren, Co-experiential futuring: Where speculative design and arts meet futures studies, Futures, Volume 166, 2025,

## Välkommen Till Bords

Hayley Ho, Elsa Vaara, RISE

Oavsett vilken ålder vi har just nu – så blir vi alla äldre. I framtiden kommer andelen äldre att öka och samhällets kostnader för äldreomsorgen ökar drastiskt.

"We Are All Old" är ett designforskningsprojekt av Hayley Ho och Elsa Vaara som inbegriper **samtal om framtida äldreomsorg genom en engagerande och förkroppsligande upplevelse**. Genom en blandad designmetodik och konstnärliga praktiker, deltar de medverkande i designprototyper där de får fundera över vad de vill ha i sin egen ålderdom och vad de kan göra för att bidra till denna framtid.

I prototypen *Välkommen Till Bords* samverkar RISE med Livsmedelsakademin. Prototypen de skapat fungerar som en popup-utställning och är designad som en fyrrätters middag runt ett stort bord. Upplevelserna vid bordet tar deltagarna med på en resa där de får skapa en relation till sitt framtida äldre jag. De får även spekulera kring hur de kan förändra äldres måltidssituationer här och nu.

Projektets resultat i den spekulativa matprototypen, fungerar som en popup-display. Syftet med projektet är att hjälpa människor att föreställa sig en framtid där ingen äldre är undernärdd och där hela måltidsupplevelsen är en tillfredsställande och positiv upplevelse.



Foto: Patrik Eriksson

# Att leva med solen – energiomställning med relationer i centrum

Fanny Lindh, Haley Ho, RISE

SIMBY – Sun In My Back Yard är ett tvärdisciplinärt forskningsprojekt som utforskar solenergi ur ett kulturellt, personligt och systemiskt perspektiv.

**Bakgrund:** Utvecklingen av sol- och förnybar energi är idag ofta teknik- och marknadsdriven, där det är de redan identifierade behoven hos en teknikintresserad målgrupp som styr. Det gör att andra värden, känslor och relationer till energi ofta hamnar i skymundan.

När nya energianläggningar etableras kan det leda till motstånd – det så kallade "**not in my backyard**"-fenomenet – eller till målkonflikter mellan olika hållbarhetsmål. Till exempel kan behovet av energiförsörjning krocka med människors behov av vackra, avkopplande livsmiljöer och kulturhistoriska värden.

I stället för att låta teknik, marknad eller politiska beslut definiera framtiden för solenergi, ställer SIMBY frågan: **Vad händer om vi börjar med människors egna erfarenheter och relationer till solen?**

Projektet samlade under ett år konstnärer, formgivare, forskare och aktörer från industrin för att gemensamt undersöka hur solenergi kan bli en del av våra liv på nya sätt.

SIMBY erbjuder en plats för långsam och gemensam reflektion, där ovisshet ses som en resurs snarare än ett hinder. I stället för att försöka förutsäga framtiden, ville projektet **stimulera till nya sätt att tänka, känna och samarbeta kring energiomställning**. Det handlar om att bygga kulturell beredskap – inte bara teknisk – för en framtid där solen får en mer närvarande och meningsfull roll i våra liv.

Projektet byggde på designmetodik där fokus ligger på att öppna upp frågor och utforska framtidsmöjligheter som vi ännu inte kan se.

**Genom fyra säsongsbaserade workshops – vår, sommar, höst och vinter – knöts vårt förhållande till solen samman med årstidernas skiftningar.** Deltagarna bjöds in till poetiska övningar, berättande och spekulativ design för att utforska solens roll i sin vardag, sina minnen och sina framtidsvisioner.

Efter en digital workshop för att testa formatet, genomfördes den första fysiska workshopen "Sun & Snow – Reflections" under vintern på Röhska museet. Deltagare fick skriva berättelser om sina möten med solen, ta del av vidare perspektiv kopplade till vintersolen – från konst, samhälle, vetenskap, andra kulturer – och sedan både gemensamt och enskilt reflektera kring vår relation till solen. Vår- och somrardelarna genomfördes fysiskt på Vandalorum konsthall där verket också presenterades i en solutställning under hösten 2024. Projektet innebar också ett konstnärligt samarbete med Ung Svensk Form,.

[Den här filmen](#) av Patrik Johansson ger en inblick i den samskapande designprocessen. [Mer information](#) om SIMBY finns här.



# NEB Design Challenge – ungas visioner för hållbar byggd miljö

Oskar Riby, Marlene Johansson, Albert Edman, Camilla Berggren-Tarrodi, Patrik Karlsson-Ryberg, RISE

För att uppnå målen i EU:s Green Deal krävs en radikal omställning av hur vi planerar och använder den byggda miljön. Byggsektorn står för en betydande andel av Europas utsläpp och resursförbrukning. Att ställa om från rivning till återbruk – inte bara tekniskt och ekonomiskt, utan även kulturellt och värderingsmässigt – är avgörande.

Inom ramen för New European Bauhaus (NEB), ett initiativ som förenar estetik, hållbarhet och inkludering, samordnade RISE en nordisk studenttävling: NEB Design Challenge. Målet var att inspirera nästa generations arkitekter, designers och planerare till att tänka nytt kring återbruk av befintliga byggnader.

Tävlingen genomfördes i två faser. I den första skickade nära 100 studenter in 29 designidéer. Tolv team valdes ut till fas två, där deltagarna utvecklade sina koncept med stöd från juryn. De vinnande förslagen belyste allt från varsam bevaring och social inkludering, till kreativa hybridlösningar för nya funktioner i gamla byggnader.

Tävlingen fungerade som ett laboratorium för systemisk omställning. Den skapade dialog mellan studenter, fastighetsägare och beslutsfattare kring återbruk. Resultaten blev både visionära och genomförbara designförslag som kan tjäna som modell för liknande miljöer.



Tävlingen visade också hur unga kreatörer kan bidra till förändrade tankesätt i bygg- och planeringssektorn – och att transformation kan vara både praktisk, poetisk och politisk.

Läs mer [här](#).

# Teknologi- utveckling med människan i fokus

- Teknologi i takt med människan
- Interaktiva, immersiva upplevelser som stöd för lärande och transformation

## Tyresö digitaliserar med hjärta och eftertanke

Jessica Dagman, Lina Orell, Patrik Eriksson, Niklas Carlborg, Marcus Tyrén, RISE

Sverige står inför betydande demografiska förändringar, där befolkningen förväntas öka med över två miljoner människor fram till 2070. Den största ökningen sker i de äldre åldersgrupperna, vilket innebär att en större andel av befolkningen kommer att vara äldre. Detta ställer höga krav på kommunerna att utveckla och anpassa sina välfärdstjänster för att möta de förändrade behoven.

**Tyresö kommuns** arbete inom äldre- och omsorgsförvaltningen visar hur en kommun kan anpassa sig till demografiska förändringar och samtidigt utveckla innovativa välfärdslösningar för att möta framtidens utmaningar.

Kommunens ansats till ny digital teknik och utveckling är en medveten transformationsprocess där människan och samhällets behov konsekvent har stått i centrum.

Resan initierades med insikten om framtida utmaningar – en åldrande befolkning och en potentiellt stagnerande eller minskande personalstyrka. **Kommunen ville utforska hur tekniken kunde möjliggöra en mer hållbar och kvalitativ vård och omsorg och samtidigt förbättra arbetsmiljön för de anställda.**

Arbetet präglas av en syn på digitalisering som ett medel för att uppnå mål kopplade till människors välbefinnande och en förbättrad arbetsmiljö.

**En central aspekt i transformationsarbetet har varit formuleringen av tydliga och värderingsdrivna principer.** Dessa har fungerat som en kompass genom digitaliseringsprocessen och säkerställt att tekniken tjänar ett högre syfte än enbart effektivisering. Principer som trygghet, minskat socialt och digitalt utanförskap, medborgarnytta och en attraktiv arbetsplats har aktivt väglett beslutsfattandet och projektet.

Runt 30 olika digitala lösningar har införts under en femårsperiod. Implementeringen av trygghetskameror adresserar trygghetsaspekten samtidigt som den effektiviserar nattarbetet och initiativet med digitala fixare syftar till att minska digitalt och socialt utanförskap bland seniorer.

Tyresö har tillämpat en iterativ och utforskande ansats med pilotprojekt och stegvis implementering, vilket möjliggjort kontinuerlig utvärdering och anpassning. Involvering och delaktighet har varit centralt, med fokus på att skapa förståelse för nyttan med digitala lösningar hos alla berörda parter.

**Tyresö ser digitalisering som en kulturell förändringsprocess, där digitalisering är ett verktyg för att uppnå mänskliga och samhälleliga värden.**



AI-genererad illustration

## Smart City Lab blev



Therese Balksjö, RISE

Tillgång till IoT-data (Internet of Things) och ökad informationsdelning inom och mellan Sveriges kommuner – och vidare – är avgörande för att skapa ett hållbart samhälle. Men vi är inte där än.

Det finns idag teknik, infrastruktur och principer för att dela data på ett standardiserat sätt enligt EU:s rekommendationer. Detta nyttjas dock inte fullt ut i majoriteten av kommunerna. Därför skapades år 2021 projektet Smart City Lab: kommunernas stödfunktion för datadriven utveckling. Vi förstod att utmaningen inte enbart är teknisk, men vi hade en naiv tro på att ”om vi alla bara enas om standarder och ramverk – då är vi väl där?”. Det visade sig att den organisatoriska utmaningen var större än vi först anade. Vad som saknas idag är en kommun(-koncern-)gemensam datahantering

och ett skifte från dagens stuprörsstruktur till en sammankopplad, horisontell struktur. Detta kräver – utöver teknik, standarder och ramverk för datahantering – också nya kompetenser, koncerngemensamma rutiner, visionär styrning och effekthemtagning på en mer övergripande nivå. Det kräver en kultur som genomsyras av gemenskap, delning och innovation – och sist men absolut inte minst – ett mod och en stark sammanhållning; såväl i ledningen som i och mellan verksamheter. Det som beskrivs är en bred organisationsförändring.

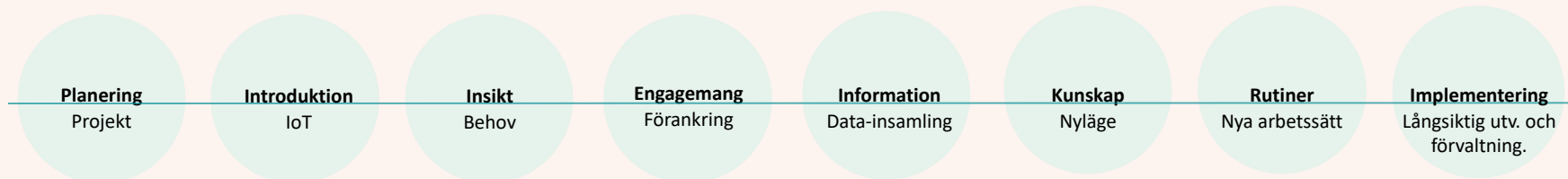
Idag brister förmågan att genomföra denna förändring. Här pratar vi om en brist på omställningskapacitet i organisationen, inte minst på grund av kommuners ”silofiering” – ett stuprörstänkande inom organisationers verksamheter, uppdrag, budget och mandat.

För att minska silofieringen krävs en omställningskapacitet, och för att skapa kapaciteten krävs att organisationen bryter sig lös från silofieringen. Här står vi alltså inför ett moment 22 som kräver en systemisk transformation.

Under våren 2025 skapades därför projektet Smart City Transformation Lab – för att stötta kommunerna i att utveckla sin mottagar- och omställningskapacitet. Syftet är att arbeta med en faktisk förflyttning gällande kommun-gemensam IoT och informationsdelning som verktyg för att skapa smarta hållbara städer och kommuner / koncerner.

Ett verktyg som används är ”IoT-resan” – även kallad ”Strängnäs-modellen” eftersom den togs fram tillsammans med och tillämpades i Strängnäs kommun. Den kan ge:

- En ökad kommun(-koncern-)gemensam samverkan och ett engagemang från både ledning och medarbetare samt behovsägare.
- Insikter om vilka utmaningar och behov kommunen har på området.
- En uppfattning om vilka insatser som krävs för att komma framåt på IoT-resan.
- En bred medvetenhet om vilka ökade nyttor detta kan innebära för kommunen.



IoT-resan / Datamognadsresan / Strängnäs-modellen

# Samskapande för hållbara matsystem bortom tekniken

Kristina Andersson, Ann Lorentzon,  
Lisa Carlgren, RISE

**MOC är ett EU-projekt om matsvinn som ligger långt fram i teknikutveckling.** Det handlar om att utveckla en smart förpackning som kan känna av matens tillstånd, justera bäst-före-datum och ändra vad som står på etiketten. Det rör sig bort från idén om att innovation sitter i prylar och in i frågor om relationer, regelverk och ansvar. Ett syfte är att förstå hur olika aktörer i matsystemet – producenter, forskare, handlare och konsumenter – tillsammans kan utforska nya vägar mot mindre svinn.

**Tanken är att den smarta förpackningslösningen ska minska matsvinn** genom att konsumenter inte slänger fullgod mat bara för att bäst-före-datumet gått ut, och att leverantörs- och försäljningsledet ska bli bättre på att hålla sina rutiner så att mat inte måste slängas.

**Den tekniska lösningen är komplex**, en kombination av själva lådan, en skyddande lösning som sprayas på emballaget, en smart etikett som fungerar som sensor och har ett bläck som kan ändra utseende kopplat till vad den känner av. Det finns även europeisk lagstiftning som riskerar att sätta käppar i hjulet i flera led.

**Komplex upplägg:** Projektgruppen består av ca 50 personer från olika länder och organisationer där några experimenterar med hållbarhet, några med bakterier och fermentater. Några utvecklar etiketter, sensorer och bläck, vilket är svårare än man trodde. Några försöker få till en plastbox och film som klarar återvinningskrav och massproduktion.

Några försöker förstå kunder – men processerna är långa och teknikutvecklarna behöver tidiga svar. Några gör livscykelanalys – men det är inte enkelt att enas om vad som ska ingå och hur. Några utforskar policy-djungeln – men inser att det är allt annat än logik som ger långtgående förändringar i livsmedelslagar.

**Olika principer ställs mot varandra och vilken som vinner beror på exempelvis på hur man definierar hållbarhet och vad man tycker är projektets problem.** Kan en förpackning som är svår att återvinna ändå vara miljövänlig för att den i förlängningen gör så att mindre mat slängs?

**Konsumenternas inställning är en joker i leken:** Tänk om konsumenterna inte förstår funktionen och blir osäkra och slänger maten ännu tidigare – så att lösningen får motsatt effekt? Eller om producenter och försäljare drar örnen åt sig?

**Hur stor är miljövinsten?** En kycklingfilé som produceras i Norge har betydligt längre hållbarhet än en som produceras i Portugal – förbättringspotentialen skiljer sig mycket.

**Kommer portugiserna vilja ha kyckling som håller längre än de är vana vid, eller kommer de tycka själva tanken är konstig även om kycklingen är ätbar? Vill de norska laxproducenterna sälja lax med längre hållbarhet när riktigt färsk fisk anses som premium? Om ett EU-policyförslag går igenom, tappar man de tyska kunderna om produkter inte kan säljas som ekologiska?**

Ska man ta en omväg genom att utveckla en komplicerad teknisk lösning när man skulle kunna reducera matsvinn på andra sätt – exempelvis om portugiserna i sommarvärmens kunde få hem kycklingen utan att den blev dålig på vägen?

**Det blir som med hönan och ägget.** Utan teknik-utveckling går det inte att veta om den tekniska lösningen ens är möjlig. Utan konsument-förståelse så vet man inte om teknikutvecklingen är till nytta. Och europeisk lagstiftning rör sig så mycket men ändå så långsamt att det är svårt att säga om lösningen blir regulatoriskt möjlig.

**Ett sånt här projekt vinner oerhört mycket på att man inte enbart fokuserar på tekniken och vad som är tekniskt genomförbart.**

Man behöver ställa de kritiska frågorna, och deltagare från de olika områdena behöver interagera med varandra och se varandras perspektiv. Med hjälp av designinspirerade metoder synliggör vi antaganden som tas för givna, belyser var det finns behov att skapa bryggor, lägger grunden för samverkan mellan grupper och uppmuntrar till en prototypande ansats som ökar möjligheter till kommunikation.

# Citiverse: Att öva systemförståelse med teknikens hjälp

Martin Törnros, Magnus Eriksson,  
Jenny Lööf, RISE

Citiverse är ett internationellt projekt som utvecklar en inkluderande och användarvänlig digital tvilling av Göteborgs stadsmiljö. Denna kan även fungera som referensmodell för digitala tvillingprojekt på andra platser.

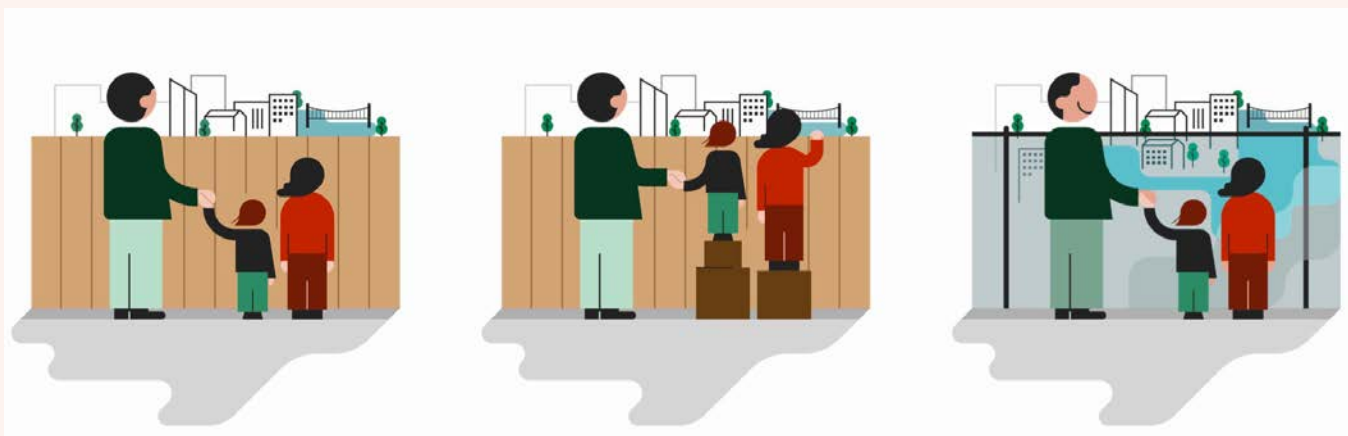
**En digital tvilling är en virtuell 3D-miljö, i detta fall med syftet att efterlikna den verkliga stadsmiljön i dess utseende och känsla.** Den använder sig även av olika datalager för att exponera den "osynliga staden". I Citiverseprojektet ska denna digitala modell stödja tillgänglighetsbehov hos människor som vill besöka staden och låta dem planera, navigera och uppleva hur ett besök skulle kunna se ut, samt hur det kan göras mer tillgängligt.

Projektet fokuserar på behoven hos familjer med barn som har funktionsnedsättningar och som vill besöka stadens många evenemang, såsom museer, konserter och nöjesparker. Citiverse arbetar här med en användarcentrerad och inkluderande designprocess baserad på universell design.

**En användarpanel med familjer som själva har barn med olika funktionsnedsättningar, driver riktningen för projektet** genom att lyfta fram barnens behov, göra olika platsbesök för att kartlägga de otillgängliga barriärerna samt testa tekniklösningar och de prototyper som projektgruppen tar fram.

I projektgruppen ingår även forskare och designers med ett universellt designperspektiv och tillgänglighetsfokus. Målet är inte att utveckla en separat assisterande plattform för personer med funktionsnedsättningar utan en universell plattform som används av alla. Men den ska ha tillgänglighetsfokus och projektet säkerställer både att plattformen är inkluderande och designad "från kanterna", med perspektivet att behov från personer utanför den dominerande normen ofta tillåter att nya innovationer upptäcks som i slutändan kommer alla till del.

*Automatiserade dörrar, elektriska tandborstar, teknik för röstigenkänning och den suddiga bakgrunden som är bekant från Teams och Zoom, är alla exempel på innovationer som först designades för funktionsnedsatta personers behov.*



## När biblioteket blir en upplevelse

Martin Törnros, Gabriella Di Feola, RISE

Det immersiva biblioteket är en samverkan mellan barn och unga, RISE och Kungsbacka kommun. Utifrån barn och ungas feedback skapar vi morgondagens och framtidens läsfrämjande miljöer genom immersiva upplevelser såsom VR, 360, AR, AI, ljud, ljus och bild. I projektet har vi en bred syn på begreppet läsfrämjande och undersöker berättande i alla dess former. Det kan handla om att ta del av befintliga berättelser men även om att skapa egna.

Kungsbacka kommun arbetar med invånarfokuserad dialog och medskapande. En del i detta arbete har därför varit att undersöka vad barn och unga som vistas eller bor i Kungsbacka kommun vill testa och undersöka i olika miljöer och vad som är viktigt nu och framåt för dem.

I *Det immersiva biblioteket* undersöker vi behoven djupare, idégenererar och skapar prototyper tillsammans med målgrupperna i kreativa workshops med immersiva upplevelser.

RISE forskning flyttar in i bibliotekets rum och tillämpas i den läsfrämjande verksamheten tillsammans med besökare och personal. Med utgångspunkt i bibliotekets roll att främja litteraturens ställning och öka intresset för bildning, upplysning, utbildning och forskning samt kulturell verksamhet – faciliterar vi dessa workshops. Här möts besökare, biblioteks-personal, designers, utvecklare och forskare, och utforskar tillsammans de läsfrämjande tillämpningarna av immersiv teknik.



Foton: Gabriella Di Feola, Lisa Carlgren





Den magiska planeten. Del av användartest med barn som del av att skapa en upplevelse på Kungsbacka Bibliotek. Att skapa i flera dimensioner väcker lust att upptäcka mer. Berättelsen skapad av vår testperson finner ni i kapitel 6, om berättelser som samhällskraft.

# DAVIS – Simulering som verktyg för samhällsberedskap

Björn Flintberg, RISE

I takt med att samhällets säkerhetsutmaningar förändras ökar behovet av nya sätt att förstå, analysera och agera i komplexa miljöer. DAVIS är ett utforskande projekt där spelteknologi används som verktyg för att simulera händelser och miljöer – inte bara för att återskapa det som hänt, utan för att träna för det som kan komma.

Tillsammans med bland andra Axis Communications, Lutra Interactive och Nationellt forensiskt centrum prövas hur digital visualisering kan stötta både forensiska analyser och säkerhetsutbildningar.

**Tekniken gör det möjligt att utforska brottsplatser och riskmiljöer i detalj – i 3D och VR – och samtidigt stanna upp, byta perspektiv och gemensamt reflektera.** Du får möjligheten att "kliva in" i scenen för att kunna gå runt på en plats där brott antingen hänt eller kan tänkas hända, vilket ger utredare och säkerhetspersonal en immersiv upplevelse för att bättre kunna möta framtidens säkerhetsutmaningar. Med hjälp av avancerade kameror kan även annan data matas in i modellen för att enklare både lösa brott och arbeta preventivt.

Men DAVIS handlar inte bara om teknik. Det är ett exempel på hur teknikutveckling kan bli ett stöd för lärande, samverkan och gemensamt omdöme. **När händelser blir begripliga – inte bara som data, utan som berättelser och scenarier att gå in i – stärks förmågan att fatta beslut i pressade och komplexa sammanhang.**

**I stället för att utgå från vad tekniken kan tar projektet avstamp i vad vi som samhälle behöver lära oss:** att skapa trygghet tillsammans, att förstå risker i relation till mänskligt beteende och att öva på det vi ännu inte vet hur vi ska hantera. Det är i det samspelet mellan teknik, människa och system som transformationen börjar.



## Little Nirvana – att skapa trygghet med alla sinnen

Erik Einebrant, RISE

Hur skapar vi ett vårdssystem där barnets upplevelse tas på lika stort allvar som behandlingens resultat? Little NIRVANA är ett europeiskt forsknings- och innovationsprojekt som syftar till att minska barns oro och obehag i vårdsituationer – inte genom mer effektivitet, utan genom att ta sinnliga upplevelser på allvar.

Med hjälp av ljud, bild, ljus, beröring och interaktivt berättande formas en ny sorts vårdmiljö – där trygghet, närvaro och lek får stå i centrum. Projektet leds av RISE i samarbete med bland andra Maastricht University, University of Leuven och Aardman Animations.

I centrum står Milo – en animerad figur som guidar barnet genom proceduren, från väntrum till avslut. Den digitala upplevelsen är omsorgsfullt designad för att skapa lugn och förståelse: barnet får följa en magisk tråd genom ett skogsäventyr som aktiverar andningstekniker och samspel med karaktärer.

Tekniken bygger på spelmotorer, LED-projektion och ljuddesign, men framför allt på insikten att barnets fantasi är en del av vårdsituationen – inte ett hinder. När vården lyssnar på andra typer av berättelser skapas också andra förutsättningar för tillit.



**Little NIRVANA visar att transformation inte alltid börjar med stora reformer – utan med att förskjuta perspektiv:** från standardiserade processer till personliga upplevelser. När teknik används för att göra vården mer mänsklig, rör vi oss mot ett system där trygghet blir en del av behandlingen.



# SamVR – Att bygga världar för lärande och samverkan

Gunnar Oledal och Martin Törnros, RISE



SamVR är en plattform för gemensamt lärande i virtuella miljöer. Här kan användare skapa, dela och utforska egna VR-världar – inte som teknisk kuriositet, utan som rum för samverkan, berättande och gemensam kunskapsbildning. I en tid då gränserna mellan fysiskt och digitalt blir allt mer flytande, ger SamVR möjlighet att mötas på nya sätt. Miljöerna kan byggas upp med egna bilder, texter, objekt och portaler till andra användares rum.

Deltagarna kan röra sig fritt, lyssna till varandras berättelser, och skapa sammanhang tillsammans. Genom att låta användarna själva kurera och guida andra genom sina miljöer – som en sorts digital lärstug – växer en ny typ av gemensamt ägande fram.

Det gör SamVR till mer än en teknisk plattform: det blir en plats där människor kan prova framtidens sätt att lära, tänka och samverka.

## Musical Cubes – Musikalisk samverkan, när teknik övar oss i att vara tillsammans

Gunnar Oledal, RISE  
Michael Schade, Chalmers Tekniska Högskola

Musical Cubes är en interaktiv ljudinstallation som ställer frågor snarare än ger svar. På ytan är det en lekfull teknisk miljö – åtta lysande kuber som reagerar på närhet, rörelse och ljud. Men under ytan handlar det om något mer: att förstå vad som händer när människor möts, samspelar och formar något gemensamt i realtid.

Genom att närma sig en kub aktiveras ljud och ljus som påverkar rummet. Flera personer kan spela tillsammans, eller samspela omedvetet – ljud uppstår i avstånd, i möten, i försök att förstå. Det går att lyssna till andra, följa efter eller skapa nytt.

Denna enkla installation påminner oss om något grundläggande i all systemförändring: att inget sker i isolering. All förändring är social, rytmisk och situationsbunden. Här konkretiseras det – inte som en föreläsning, utan som en upplevelse i kroppen.

Musical Cubes visar hur teknologi kan användas för att gestalta mellanmännliga mönster. I ett samhälle där många strukturer separerar snarare än sammankopplar, blir installationen en övning i att vara tillsammans, att lyssna – och att skapa något nytt i samspel.





**Handbokens författare - från vänster till höger, uppifrån till ned:**

Redaktörer och författare: Lisa Carlgren, Katarina Pietrzak

Medförfattare: Tisha Hupkes, Nina Bozic, Martin Börjesson

Jessica Dagman, Peter Ljungstrand, Martin Mileros, Erik Bakkman

Med inspel från forskare, designers och utbildare på Prototypande Samhälle RISE

**Illustrationer och foto:** Lisa Carlgren (där ej annat uppges)

Licencierad under Creative Commons CC-BY

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.sv>

För information kontakta [lisa.carlgren@ri.se](mailto:lisa.carlgren@ri.se)

