

2026:1

Förändringsrum - Skifte 3

Möjliga former och metoder

Författare:

Maria Stenström, Mattias Adolfsson, Karolina Pamp

Projektrapport, Förändringsrum - Skifte 3

Adress: Drottninggatan 33, 111 51 Stockholm

Webbadress: www.shiftsweden.se

Redaktör: Jenny Simonson

Författare: Maria Stenström, Mattias Adolfsson, Karolina Pamp

Datum: 2026-03-19

Åsikter och slutsatser i rapporten är författarnas egna

Förord

ShiftSweden är ett missionsdrivet innovationsprogram vars ambitioner går bortom att initiera ny forskning och innovation. Vi vill nå längre. Bland annat genom att aktivt bidra till implementering och skalning av nya lösningar och arbetssätt, till exempel genom policyutveckling. För att kunna göra det behöver programmets forsknings- och innovationsverksamhet kompletteras med ett strategiskt och konstruktivt "impact-arbete" som bidrar till att nya lösningar och arbetssätt kan få genomslag i beslutsprocesser och göra skillnad i praktiken.

Som ett led i att utforska möjliga former och metoder för ett sådant impact-arbete, fick Green Mind AB och Pamp AB under 2025 uppdraget att genomföra en serie så kallade Förändringsrum. Arbetet har också bidragit till en strategi för nya lösningar och arbetssätt i mötet mellan byggd miljö och mobilitet - trots ett starkt samband har dessa två sektorer ofta utvecklats i separata spår. Genom att integrera systemen skapas förutsättningar för en mer sammanhängande och hållbar samhällsutveckling.

John Hultén
Lund, februari 2026

Innehållsförteckning

1 Bakgrund och syfte	6
2 Metod och arbetssätt.....	7
2.1 Inledning	7
2.2 2.2 Metoden	8
2.3 Metodutveckling	10
3 Rekrytering, deltagare och representation	12
4 Genomförande.....	15
4.1 Förändringsrum 1	15
4.2 Förändringsrum 2	15
4.3 Förändringsrum 3	16
4.4 Förändringsrum 4	16
5 Resultat och större reflektioner	17
5.1 Systemet är inte designat för omställning	17
5.2 Relationer är viktigare än resurser.....	17
5.3 Framsyn öppnar perspektiv	17
5.4 Behovet av fler gemensamma arenor	18
5.5 Skifte 3 – både strukturellt och existentiellt.....	18
6 Bidrag till ShiftSwedens fem fokusområden	19
6.1 Ett utvecklat planeringssystem	19
6.2 Utmaningar och möjligheter med radikala teknikskiften.....	19
6.3 Ny syn på markanvändning.....	19
6.4 Resursmedvetna affärs- och förvaltningsmodeller.....	20
6.5 En delande och tjänstebaserad kultur	20
7 Rekommendationer framåt	21
7.1 Utveckla förändringsrummen som återkommande process	21
7.2 Tydligare syfte och frågeställning per rum.....	21
7.3 Medvetet urval och sammansättning av deltagare.....	21
7.4 Fortsätt arbeta med inre och yttre dimensioner.....	22
7.5 Utforska nya användningsområden för metoden	22

Sammanfattning

Detta dokument sammanfattar arbetet med fyra förändringsrum som genomfördes under 2025 inom ramen för ShiftSwedens arbete med Skifte 3. Förändringsrummen utgjorde en del i programmets ambition att skapa nya former för samverkan och gemensamt lärande i gränslandet mellan byggd miljö och mobilitet.

Syftet med förändringsrummen var att utforska systemiska hinder, möjligheter och perspektivskiften som är avgörande för omställningen mot mer hållbara, attraktiva och tillgängliga livsmiljöer. Genom att samla aktörer från offentlig sektor, näringsliv, akademi och civilsamhälle skapades möten mellan personer som sällan möts i sitt ordinarie arbete, men som tillsammans utgör centrala delar av de system som behöver förändras.

Arbetet byggde på en metodik som kombinerar systemförståelse, framsyn, psykologisk trygghet och dialogbaserade övningar. Förändringsrummen utformades för att skapa både intellektuellt och emotionellt engagemang, och för att ge deltagarna möjlighet att kliva ut ur invanda roller, pröva nya perspektiv och reflektera över sitt eget ansvar i omställningen.

Resultaten från förändringsrummen visar tydligt att dagens system för samhällsbyggnad och mobilitet upplevs som tröga och fragmenterade, och att det finns ett stort behov av arenor där aktörer kan mötas över organisatoriska och professionella gränser. Samtidigt visar arbetet att tillit, relationer och gemensam förståelse är avgörande för att möjliggöra systemförändring. Framsövnövingar visade sig vara särskilt kraftfulla för att öppna nya sätt att tänka och skapa mod att utmana etablerade strukturer och normer.

Sammantaget visar rapporten att förändringsrummen har fungerat som ett meningsfullt komplement för lärande, reflektion och perspektivskifte. De har bidragit till ökad förståelse för komplexiteten i Skifte 3 och gett värdefulla insikter om både hinder och möjliga hävstänger för fortsatt omställningsarbete. Rapporten utgör därmed ett underlag för ShiftSwedens fortsatta strategiska utveckling av Skifte 3 och för vidare arbete med förändringsrum som metod.

1 Bakgrund och syfte

ShiftSweden är ett innovationsprogram inom Impact Innovation, Sveriges innovationssatsning för 2030-talet. Det är en plattform där näringsliv, offentlig sektor, akademi och civilsamhälle möts för att utbyta kunskap och idéer samt identifiera gemensamma utmaningar och utvecklar lösningar på utvalda platser. Inom programmet bygger man vidare på befintlig kunskap, forskning och innovation och utvecklar nya koncept och lösningar. Under 10 år görs 100 platser till spelplan för innovation och samverkan i mellanrummet mellan olika organisationer, olika kunskapsfält och olika geografiska skalor.

ShiftSwedens mission är:

“Vi ställer om Sverige, fossilfritt och resursmedvetet, till attraktiva och tillgängliga livsmiljöer för alla. Vi visar hur, på 100 platser under 10 år.”

För att nå missionen arbetar programmet med tre skiften:

- Från resurskrävande linjära byggprocesser till hållbara och värdeskapande cirkulära affärsmodeller.
- Från ohållbara transporter till en ny frihetsreform med konkurrenskraftiga alternativ till enskilt bilresande.
- Från att planera, utveckla, producera och genomföra i silos till nya sätt att arbeta där byggd miljö och mobilitet är integrerat i samma system.

En viktig del av ShiftSwedens arbete för att bygga rörelse kring programmets mission och skiften är att främja samverkan i “mellanrummet” mellan olika organisationer, yrkesgrupper och kunskapsfält. För att få till stånd nya och innovativa samarbeten krävs möten där relevanta aktörer träffas under konstruktiva och inspirerande former. Möten som aktörerna vill och kan prioritera. Dessa möten kallar man Förändringsrum.

Green Mind, som består av Maria Stenström och Mattias Adolfsson tillsammans med underkonsult Karolina Pamp, Pamp AB, fick under 2025, förtroendet att, tillsammans med programkontoret, planera och genomföra fyra förändringsrum kring skifte 3. I detta uppdrag var vår intention att bidra med följande:

- Skapa arenor där aktörer kan mötas över organisatoriska gränser
- Utveckla metoder som skapar trygghet, känslor, mod, insikt och perspektivskifte
- Bidra till strategiska insikter inför ShiftSwedens arbete med Skifte 3
- Samla inspel till de fem fokusområdena i Skifte 3.

Denna rapport sammanfattar detta uppdrag genom att beskriva bland annat metod, deltagande, genomförande och insikter från dessa förändringsrum.

2 Metod och arbetssätt

2.1 Inledning

Samhällsbyggnad och mobilitet är två komplexa system som består av en uppsättning aktörer, regelverk, teknologier och normer som är sammankopplade på sätt som skapar specifika utfall. Systemen, så som de fungerar idag, skapar många mervärden men står också för betydande påverkan på klimatet, omfattande resursförbrukning och på sociala frågor. För en långsiktig utveckling inom planetära och sociala gränser krävs systemförändring.

Vårt arbete med förändringsrummen har utgått från den metodik och de principer som presenterades i vårt anbud till ShiftSweden. Vi ville skapa processer som inte bara genererar ny kunskap, utan som också förändrar hur människor möts, tänker, samverkar och förstår sina roller i omställningen. Metoden byggde därför på en kombination av systemförståelse, framsyn, psykologisk trygghet och interaktiv gestaltning.

Utgångspunkten var att förändringsrummen skulle samla aktörer som tillsammans utgör det ekosystem där byggd miljö och mobilitet möts – planerare, forskare, näringsliv, politiskt ledarskap, civilsamhälle och innovationsmiljöer, men också personer som representerar de system där värden ska skapas genom integrationen av de två systemen. Vår ambition var att skapa möten mellan människor som i vanliga fall inte möts, trots att de alla sitter på nycklar till liknande samhällsutmaningar. Därför betonade vi heterogena grupper, hög kunskapsnivå, låg grad av tidigare relationer och ett arbetssätt som öppnar för verkligt utforskande av både personlig karaktär och av systemen man verkar inom.

Förändringsrummen skulle kombinera visionärt tänkande, inre utveckling och syfte, komplexitetsförståelse och kreativa metoder som till exempel Open Space, Fish Bowl, rollspel/perspektivskiften och framsyn.

Vi ville ge deltagarna verktyg för att kliva ut ur sina invanda roller, frigöra tanken från dagens styrlogiker och skapa möjligheter att se systemet på nya sätt. En bärande idé var därför att rummen skulle inledas med en framtidsbild, flera generationer bort, där deltagarnas insatser, engagemang och ansvarstagande idag, har gjort skillnad. Genom att låta deltagarna möta denna framtid genom gestaltning och dialog ville vi skapa känslor, mod, insikt och handlingskraft.

En central del av metodiken var också att arbeta med trygghet som grund och med öppenhet, nyfikenhet, respekt, inkludering och frånvaro av skuld och skam. Genom trygghet väcks mod att utforska det okända och utmana strukturer, normer och mandatsgränser. Tryggheten blev därför en integrerad del av metodvalen – från incheckningar till rumsdesign, facilitering och gestaltning.

Vi betonade också vikten av att arbeta både med de yttre systemen – governance, policy, roller, ansvarsdelning – och med de inre dimensionerna av omställningsförmåga, inspirerat av Inner Development Goals (IDG). Denna kombination gjorde det möjligt att både tala om vad som behöver förändras i strukturerna och vad som behöver förändras inom oss för att kunna agera annorlunda.

Slutligen var vår målsättning att identifiera **vad som skapar verklig impact** och hur detta kan accelereras och skalas. Förändringsrummen skulle hjälpa ShiftSweden att täppa igen mellanrum, synliggöra systemiska hinder och identifiera nya samarbeten som kan driva Skifte 3 framåt.

Den metod och det arbetssätt med vilken förändringsrummen genomfördes har följt den logik och de intentioner som formulerades i vårt anbud – men utvecklades steg för steg genom lärande, feedback och samskapande med deltagarna och programkontoret.

För att få en bättre och bredare bild av vad Skifte 3 kan tänkas innebära gjordes djupintervjuer med fyra personer från programkontoret inför förändringsrum 1 och tre ytterligare, kortare intervjuer, direkt efter förändringsrum 1. Personerna som intervjuades representerar såväl Skifte 1 som Skifte 2.

2.2 Metoden

Metoden som användes i förändringsrummen utvecklades över tid då insikter från föregående rum kunde implementeras inför nästa rum osv. Viktiga aspekter för framgångsrika förändringsrum var för oss:

- Heterogena grupper med låg grad av tidigare etablerade relationer
- Hög grad av öppenhet och nyfikenhet på varandras kompetens och frågeställningar
- Hög psykologisk trygghet: Öppenhet, respekt, nyfikenhet, stödjande atmosfär, frånvaro av skuld och skam, aktiv inkludering
- "Chatham House rules"
- deltagarna kan använda idéer och insikter som uppstår i rummet
- ingen anger vem som sagt vad
- ingen organisation eller person kopplas till en specifik åsikt eller uttalande
- fokus på vad som sägs, inte vem som säger det

Metoden, framför allt framkalla ett emotionellt engagemang tidigt i rummet, skapar ett personligt engagemang och ansvarstagande i frågor som både ligger inom personernas ansvarsområde och utanför.

Varje förändringsrum inleddes med en sociometrisk övning där deltagarna ombads att placera sig i någon av grupperna offentlig sektor, näringsliv, akademi eller civilsamhälle, baserat på vad vem de är i rummet i dag och vad de vill representera. I flera fall har deltagare placerat sig mitt emellan två av kategorierna eller, helt enkelt, i mitten av rummet (ett ben i varje hörn). Det medvetandegjorde att deltagarna inte var inbjudna primärt för att representera sin organisation och roll utan gav friheten att väja, för dagen, önskat perspektiv.

Vår metod för förändringsrummen bygger på sex principer:

1. Position i mellanrummet – där olika system möts.
2. Konkreta frågeställningar - fokusområden.
3. Framsyn – övningar som sträcker perspektiven 200 år framåt.
4. Psykologisk trygghet – en förutsättning för nya tankesätt.
5. Reflektion och delande
6. Gemensamt lärande – stegvis utveckling mellan varje rum.

Alla förändringsrum följde en metodik med följande centrala moment:

- Inledning med bakgrund och syfte av programledningen.
- Introduktion av förändringsrummet
- Sociometrisk övning – synliggör vilka vi är, och vill vara, i rummet
- Framsynsövning – Framtida narrativ för att väcka känslor, fantasi, och personligt engagemang samt skapa närvaro i rummet
- Beskrivning av förutsättningarna:
- Det finns mänskligt liv på jorden om 200 år
- Människorna där vet vad vi gjorde 2025 för att vända den negativa utvecklingen.
- I möten talar man ofta, med tacksamhet och beundran, om det mod och den handlingskraft vi visade
- Dialogövningar i par med reflektion, delning och diskussion i hela gruppen – strukturerade frågor som belyser hinder och potential.
- Dokumentation på post-it-lappar som presenterades och synliggjordes för alla i rummet
- Reflektion – vad tar deltagarna med sig och vad vill de skicka med oss.
- Programledningen berättar om nästa steg
- Avslutning

Efter förändringsrum 2 – 3 skickades ett uppföljande mail till deltagarna där man uppmanades att ge reflektioner och inspel till kommande förändringsrum och till Skifte 3. Efter förändringsrum 3 och 4 användes en enkät för detta ändamål.

2.3 Metodutveckling

Utgångspunkten för utvecklingen av metoden var Förändringsrum 1 som genomfördes i Uppsala den 24/3 2025. Deltagare vid detta tillfälle var ShiftSwedens programkontor samt representanter för Vinnova och Formas och förändringsrummet blev mer av en test av metoden än ett utforskande av en specifik frågeställning. Detta berodde på att vi arbetade med en redan etablerad grupp, vilket inte var vår intention med metoden samt att vi vid detta tillfälle ännu inte med oss några konkreta frågeställningar att arbeta med. Förändringsrum 1 gav oss bra input till hur metoden kunde användas och utvecklas till kommande förändringsrum.

Till förändringsrum 1 hade vi engagerat en teaterensemble, Teater X, som håller på med sk playbackteater. Denna typ av teater bygger på att det som händer i rummet reflekteras och återspelas av teatern och möjliggör för deltagarna att se saker ur ett nytt perspektiv. Övningarna leddes av Pontus Holmgren, Teater X, som har stor erfarenhet av att använda metoden för utveckling av grupper och individer.

Parallellt med metodutvecklingen av förändringsrummen pågick en utveckling/framtagande av en strategi för Skifte 3 hos programkontoret. Dialog och utbyte kring det arbetet och planering och genomförande av förändringsrummen skedde kontinuerligt och resulterade i att vi i de tre första förändringsrummen arbetade med olika angreppssätt, för att i det fjärde återanvända upplägget från förändringsrum 3, då vi tyckte att vi hade hittat en metod som fungerade för att uppnå såväl individuella resultat som input till ShiftSwedens Skifte 3.

Till förändringsrum 1 hade vi ingen konkret frågeställning med oss in. I förändringsrum 2 arbetade vi med fokus på vilka värden som Skifte 1 och Skifte 2 tillsammans kan skapa för andra samhällssystem, i detta fall hälsa och trygghet.

Inför förändringsrum 3 hade programkontoret i sitt arbete med strategi för Skifte 3 tagit fram fem fokusområden inom vilka man skulle utforska, utveckla och testa nya lösningar för att bidra till systemskiftet. Dessa är:

1. Ett utvecklat planeringssystem
2. Utmaningar och möjligheter med radikala teknikskiften
3. Ny syn på markanvändning
4. Resursmedvetna affärs- och förvaltningsmodeller, till exempel fyrstegsprincipen
5. En delande och tjänstebaserad kultur

Dessa fokusområden gav oss en tydligare utgångspunkt att arbeta med i förändringsrum 3 och 4.

Det medförde att det, framför allt, efter förändringsrum 3 skedde en liten förflyttning i urvalet av önskade deltagare i rummen, från, i huvudsak, representanter som verkar inom Skifte 1 och 2 och inom andra system som dessa påverkar, till ett ökat deltagande av personer som arbetar inom systeminnovation, normskifte och cirkularitet. Detta resulterade i en annan typ av samtal som tog sig från det mer konkreta, till en mer filosofisk och värderingsdriven dialog.

Detta visar, återigen, att urval och sammansättning av deltagare är av största vikt och kan variera beroende på vad vi vill ha ut av ett förändringsrum.

3 Rekrytering, deltagare och representation

Förutom vid Förändringsrum 1, som blev en testomgång med ShiftSwedens programkontor samt representanter för Vinnova och Formas, så har deltagarna till varje förändringsrum handplockats utifrån vad vi förväntat oss att de kan bidra med i rummet, baserat på deras personlighet, erfarenhet samt nuvarande och tidigare roller. Vi har i varje rum försökt att balansera sammansättningen av deltagare för att få med relevanta perspektiv.

Inför förändringsrum 2 – 4 har förslag på deltagare tagits fram av ShiftSwedens programkontor och Green Mind tillsammans. Green Mind har därefter valt ut och bjudit in deltagare till förändringsrummen. Urvalet av deltagare fokuserade initialt på att få med personer med:

- Hög kunskapsnivå inom relevanta områden
- Hög beslutspåverkan och/eller beslutsmandat
- Roll som möjliggörare för samverkan och innovation
- Låg grad av etablerade relationer mellan deltagarna

Totalt har 73 personer deltagit i de fyra förändringsrummen. Då några av personerna från programkontoret varit med vid flera tillfällen innebär det att 63 unika personer har engagerats i förändringsrummen.

Fördelningen mellan män och kvinnor bland de 63 unika deltagarna har varit som följer:

Antal unika deltagare	63 st.
Antal kvinnor:	31 st. (49,2 %)
Antal män:	32 st. (50,8 %)

Fördelningen mellan män och kvinnor har således varit mycket jämn. Någon ytterligare demografisk uppdelning ser vi inte lämplig att göra i detta fall.

Tittar vi på representationen från de olika huvudsektorerna i samhället, offentlig sektor, näringsliv, akademi och civilsamhälle så kan vi först konstatera att det i vissa fall är svårt att placera vissa personer, som kan tillhöra flera grupper samtidigt, till exempel offentlig sektor och akademi.

Om vi i stället utgår ifrån vilka organisationer som representerades genom deltagarna och utgår från Statistikmyndighetens (SCB) sektorsindelning kan följande uppdelning göras av de 63 unika deltagarna:

Aktör	Antal	Procent
Offentlig sektor:	32 st	(50,8 %)
Näringsliv:	20 st	(31,7 %)
Akademi:	1 st	(1,6 %) (endast Sveriges Lantbruksuniversitet)
Civilsamhälle:	10 st	(15,8 %)

Vi ser att tyngdpunkten i deltagandet har legat på offentlig sektor och att endast en representant för akademien har varit med. Här ska dock nämnas att flera av de organisationer som enligt SCB:s sektorsindelning klassas som offentlig sektor är tunga inom forskning.

Totalt har 52 st olika organisationer deltagit i förändringsrummen, nämligen följande:

Aktörer		
ShiftSweden	IQ Samhällsbyggnad	VREF – Volvo Research and Educational Foundations
Vinnova	Storstockholms lokaltrafik	Trafikverket
VTI – Statens väg- och trafikforskningsinstitut	Västra Götalandsregionen	RISE
Västtrafik	Formas	Skånetrafiken
Boverket	Sveriges Stadsmissioner	Konstfrämjandet
Sveriges Allmännyttan	BOLT	Axfood
Göteborgs stad, Utbildningsnämnden	SpaceScape	Accelerationskontoret
Vakansa	Re:Source	Röd Arkitektur
Framtiden Byggutveckling AB	Business Region Göteborg	Älvstranden Utveckling
Volvo Group	OK-Q8	Uppsala kommun
Göteborgs stad, Stadsmiljöförvaltningen	GoVelo	Borås stad
Wexus	A Beautiful Soup	Plan B

Aktörer

Lena Andersson Konsult	Klimatkommunerna	Creative Direction
Ziklo	SLU – Sveriges Lantbruksuniversitet	The Network Agency
Trivector	Cradlenet	Öresundskraft
Helsingborgs stad	Innovation Skåne	EIT Urban Mobility
Lunds kommun	Rework	SIQ

Sammanfattningsvis kan sägas att representationen, om vi bortser från förändringsrum 1, har präglats av jämn könsfördelning, en åldersfördelning med tyngdpunkt på 40 – 60 år, geografisk representation från storstad till landsbygd, bred branschrepresentation och, inte minst, en bred professionell mångfald.

Vidare kan vi konstatera att vi haft liten representation av unga personer, personer med annan etnisk bakgrund än svensk samt personer från norra Sverige.

4 Genomförande

Genomförandet av de fyra förändringsrummen såg, som tidigare nämnts, olika ut. I följande avsnitt beskrivs genomförandet av, vart och ett, av de olika förändringsrummen kort.

4.1 Förändringsrum 1

Förändringsrum 1 genomfördes den 26/3 på Uppsala Konsert & Kongress i Uppsala. Deltagare var ShiftSwedens eget programkontor samt representanter för Vinnova och Formas.

Teater X faciliterade förändringsrummet och tyngdpunkten låg på emotionella och kreativa övningar samt speglade av skeendet i rummet genom playback-teater.

Rummet blev en test och utvärdering av vår planerade metod och gav viktiga insikter i hur trygghet, känslor och perspektivskiften kan integreras för att angripa komplexa utvecklingsfrågor där systemövergripande samarbeten behöver etableras och skiften åstadkommas.

I Förändringsrum 1 deltog 18 personer, 10 kvinnor och 8 män

4.2 Förändringsrum 2

Förändringsrum 2 genomfördes den 27/6, under Almedalsveckan i Visby.

Förändringsrummet faciliterades av Maria Stenström och Mattias Adolfsson på Green Mind. Utgångspunkt i detta förändringsrum var hur Skifte 1 och 2 tillsammans påverkar andra samhällsystem och de värden som då kan skapas. I detta fall fokuserade vi på system för folkhälsa och trygghet.

I Förändringsrum 2 deltog 13 personer, 6 kvinnor och 7 män.

4.3 Förändringsrum 3

Förändringsrum 3 genomfördes den 23/10 på Hotel Eggers i Göteborg.

I detta förändringsrum introducerade vi ShiftSwedens fem fokusområden för Skifte 3. Övningarna gick ut på att utforska hinder och möjligheter för de fem områdena.

Här introducerades också en uppföljande enkät som deltagarna uppmanades att svara på innan de lämnade rummet eller i efterhand. Länk till enkäten distribuerades med hjälp av QR-kod i rummet och skickades även ut i ett uppföljande mail några dagar efter förändringsrummet.

I detta rum deltog även ShiftSwedens kommunikationsansvarige aktivt, som observatör, och dokumenterade dialogerna samt aktivitets- och energinivå i rummet vid under genomförandet. Detta gav input till fortsatt metodutveckling.

I Förändringsrum 3 deltog 22 personer, 11 kvinnor och 11 män.

4.4 Förändringsrum 4

Förändringsrum 4 genomfördes den 13/11 på The Loop i Lund.

Här tyckte vi att vi hade en metod som fungerade och gav de resultat som vi önskade varför upplägget i stort följde det i Förändringsrum 3. I detta förändringsrum deltog fler personer med kompetens och erfarenhet inom systemutveckling och systeminnovation vilket gav andra resultat än från tidigare rum samt ett samtal med en något mer filosofisk inriktning.

Detta visar vilken påverkan gruppens sammansättning har på dialogens och resultatens karaktär.

I Förändringsrum 4 deltog 20 personer, 9 kvinnor och 11 män.

5 Resultat och större reflektioner

Arbetet med de fyra förändringsrummen har genererat ett rikt material av reflektioner, perspektiv och systeminsikter. Trots att rummen haft olika sammansättning, kontext och tematiskt fokus, framträder ett antal återkommande mönster som tillsammans ger en tydlig bild av nuläge, utmaningar och möjligheter kopplat till Skifte 3. Dessa kan sammanfattas i fem huvudsakliga punkter.

5.1 Systemet är inte designat för omställning

Ett genomgående tema i samtliga förändringsrum är upplevelsen av att dagens system för samhällsbyggnad och mobilitet inte är utformade för den typ av omställning som krävs. Deltagarna beskrev hur mål, mandat, roller och ekonomiska styrmodeller ofta drar åt olika håll. Ansvar är fragmenterat och incitamenten premierar förvaltning och optimering av befintliga strukturer snarare än transformation. Många upplevde att de sitter fast i roller som gör det svårt att agera i linje med den förändring de själva ser som nödvändig.

5.2 Relationer är viktigare än resurser

En stark och återkommande insikt är att relationer, tillit och förståelse mellan aktörer är minst lika avgörande som ekonomiska och tekniska resurser samt formella strukturer och organisationer. I rummen skapades en trygg miljö där deltagare vågade uttrycka osäkerhet, ifrågasätta etablerade sanningar och dela perspektiv som annars sällan får utrymme. Flera deltagare uttryckte att de genom dialogerna fått en djupare förståelse för andra aktörers logiker, begränsningar och drivkrafter – något som i sig upplevdes som ett viktigt steg i riktning mot systemförändring.

5.3 Framsyn öppnar perspektiv

De framsynsövningar som användes, exempelvis 200-årsresan och övningar med generationsperspektiv, beskrevs av många deltagare som avgörande för att kunna lämna invanda tankemönster. Genom att förflytta blicken bortom dagens styrdokument, budgetcykler och mandatperioder skapades utrymme för mer långsiktiga resonemang om ansvar, värdeskapande och framtida livsmiljöer. Flera deltagare vittnade om att dessa övningar öppnade nya mentala rum och gav mod att tänka annorlunda.

5.4 Behovet av fler gemensamma arenor

Ett tydligt medskick från deltagarna är att det saknas arenor där aktörer från olika delar av systemet kan mötas under former som möjliggör verkligt utforskande. Formuleringar som "vi möts aldrig på riktigt" och "vi jobbar med samma frågor men i olika rum" återkom i flera sammanhang. Förändringsrummen fyllde här ett upplevt tomrum genom att erbjuda ett mellanrum där relationer, gemensam förståelse och nya perspektiv kunde växa fram.

5.5 Skifte 3 – både strukturellt och existentiellt

Slutligen visar resultaten att Skifte 3 inte enbart handlar om tekniska lösningar, styrning eller processer. För många deltagare blev det tydligt att omställningen också rör identitet, professionell självbild, meningsskapande och syfte. Frågorna om vem man är i systemet, vilket ansvar man bär och hur man kan agera i spänningsfältet mellan det möjliga och det önskvärda var ständigt närvarande. Detta pekar på att Skifte 3 är lika mycket en kulturell och relationell resa som en strukturell.

Sammantaget visar resultaten att förändringsrummen lyckats synliggöra både hinder och hävstänger för omställning. Bland de största hindren återfinns stuprör, kortsiktighet, normer och ekonomiska styrmodeller. Bland de viktigaste hävstängerna lyfts framsyn, psykologisk trygghet, individuellt ansvarstagande, nya relationer, platsbaserat arbetssätt och ett tydligare systemperspektiv.

6 Bidrag till ShiftSwedens fem fokusområden

Förändringsrummen har genererat inspel som på olika sätt stärker och konkretiserar ShiftSwedens fem fokusområden inom Skifte 3.

6.1 Ett utvecklat planeringssystem

Dialogerna visade tydligt på behovet av planeringsprocesser som bättre hanterar komplexitet, målkonflikter och långsiktighet och överskridande av systemgränser.

Deltagarna pekade på att dagens planeringssystem ofta är fragmenterat och sektorsindelad, vilket försvårar integrerade lösningar där byggd miljö och mobilitet ses som delar av samma system. Det saknas också ofta representation från de samhällssystem som påverkas av planerande och förvaltande av dessa två system.

6.2 Utmaningar och möjligheter med radikala teknikskiften

Förändringsrummen bidrog med nyanserade perspektiv på teknikskiften. Teknik sågs sällan som en fristående lösning, utan som något som måste förstås i relation till beteenden, affärsmodeller, styrning och kultur. Här framkom behovet av att kombinera teknisk utveckling med organisatoriskt och socialt lärande.

6.3 Ny syn på markanvändning

Markanvändning lyftes som en central systemfråga där målkonflikter mellan mobilitet, bebyggelse, ekosystemtjänster och sociala värden blir särskilt tydliga. Förändringsrummen bidrog med perspektiv på hur en mer integrerad syn på mark kan skapa nya värden, snarare än att förstärka konkurrens mellan funktioner.

6.4 Resursmedvetna affärs- och förvaltningsmodeller

Deltagarna återkom ofta till behovet av affärs- och förvaltningsmodeller som stödjer cirkularitet, delning och långsiktigt värdeskapande. Fyrstegsprincipen nämndes som ett viktigt tankesätt, men också som något som i praktiken ofta trängs undan av kortsiktiga ekonomiska incitament.

6.5 En delande och tjänstebaserad kultur

Slutligen visade rummen att kulturella normer kring ägande, status och individuell frihet fortsatt är starka, men också att det finns en växande nyfikenhet på delande och tjänstebaserade lösningar. Förändringsrummen fungerade här som platser där dessa normer kunde synliggöras, ifrågasättas och diskuteras utan krav på omedelbara svar.

Tillsammans ger dessa inspel ett värdefullt underlag för ShiftSwedens fortsatta arbete med att operationalisera och testa fokusområdena inom ramen för Skifte 3.

7 Rekommendationer framåt

Utifrån genomförandet av förändringsrummen och de insikter som framkommit kan ett antal rekommendationer formuleras för det fortsatta arbetet.

7.1 Utveckla förändringsrummen som återkommande process

Förändringsrummen bör ses som en återkommande infrastruktur för lärande och samverkan snarare än som enstaka aktiviteter. Det engagemang och de relationer som uppstår i rummen behöver följas upp för att kunna bidra till bestående förändring och normskifte.

7.2 Tydligare syfte och frågeställning per rum

Erfarenheten visar att graden av konkretisering av frågeställningen har stor betydelse för vilken typ av samtal och resultat som uppstår. Rekommendationen är att varje förändringsrum har ett tydligt syfte och en avgränsad fråga, samtidigt som utrymme lämnas för utforskande.

7.3 Medvetet urval och sammansättning av deltagare

Sammansättningen av gruppen är avgörande för vad som kommer ut av rummen. Ett aktivt och reflekterat urval, där man är medveten om vilka perspektiv som saknas, rekommenderas. Det är också viktigt att inte dra för långtgående slutsatser av resultaten utan att komplettera med andra perspektiv. Det är också viktigt att arbetet i rummet inte präglas av politiska ställningstaganden, vilket kan uppstå om flera i rummet har likartad politisk bakgrund men har nya roller.

7.4 Fortsätt arbeta med inre och yttre dimensioner

Kombinationen av strukturella frågor och inre utveckling har visat sig vara en styrka. Rekommendationen är att även framåt fortsätta integrera framsyn, trygghet och emotionellt engagemang med analys av policy, styrning och systemstruktur.

7.5 Utforska nya användningsområden för metoden

Metoden för förändringsrummen bedöms ha potential att även användas i mer konkreta sammanhang, exempelvis i skarpa stadsutvecklingsprocesser eller i nästa fas av pågående projekt. Att samla en grupp igen efter en tids reflektion och ta frågorna vidare kan vara ett sätt att öka graden av konkretisering och handlingskraft.

Sammanfattningsvis rekommenderas att förändringsrummen skalas upp och vidareutvecklas som en central del av ShiftSwedens arbete med Skifte 3 – som arenor för lärande, relationer och gemensamt utforskande av vägar mot systemförändring

Vi ställer om Sverige

ShiftSweden är ett innovationsprogram inom Impact Innovation, Sveriges innovationssatsning för 2030-talet, ett initiativ av Energimyndigheten, Formas och Vinnova.

ShiftSweden är plattformen där näringsliv, offentlig sektor, akademi och civilsamhälle möts för att utbyta kunskap och idéer, identifiera gemensamma utmaningar. Inom programmet utvecklar vi nya koncept och lösningar, bygger vidare på befintlig kunskap, forskning och innovation.

ShiftSweden ställer om Sverige, fossilfritt och resursmedvetet, till attraktiva och tillgängliga livsmiljöer för alla. Under 10 år gör vi 100 platser till spelplan för innovation och samverkan i mellanrummet mellan olika organisationer, olika kunskapsfält och olika geografiska skalor.

Vi visar hur på 100 platser under 10 år.