

2026-09-23

Identifiera och mobilisera aktörer i komplexa omställningsprocesser

RAPPORTEN BESTÄLLD AV



Bakgrund till guiden

Denna guide har tagits fram inom ramen för regeringens uppdrag till Tillväxtverket att genomföra insatser för industrins konkurrenskraft och gröna omställning.

Syftet med guiden är att stärka myndigheters förmåga att arbeta mer systematiskt med att identifiera, förstå, engagera och mobilisera relevanta aktörer.

I den här guiden används begreppet komplexa omställningsprocesser för förändringsarbete som involverar många aktörer och kräver samarbete över organisations- och sektorsgränser.

Guiden ger stöd i hur relevanta aktörer kan identifieras, involveras och mobiliseras tidigt i sådana processer. Den kan också bidra till att synliggöra perspektiv, relationer och aktörer som annars riskerar att förbises.

Guiden bygger på beprövade arbetssätt och praktiska erfarenheter från Vinnova. Metoderna är generella och kan tillämpas av olika myndigheter och andra aktörer.

RAPPORTEN BESTÄLLD AV



VINNOVA



Innehåll

- **Introduktion till guiden**

- **Så går du tillväga:**

Fas 1 Identifiera - Kartlägga aktörer

Fas 2 Identifiera - Förstå aktörer

Fas 3 Mobilisera - Engagera aktörer

Fas 4 Mobilisera - Aktivera aktörer

- **Inspirerande case**

- **Mallar**

- **Metod**

Introduktion till guiden

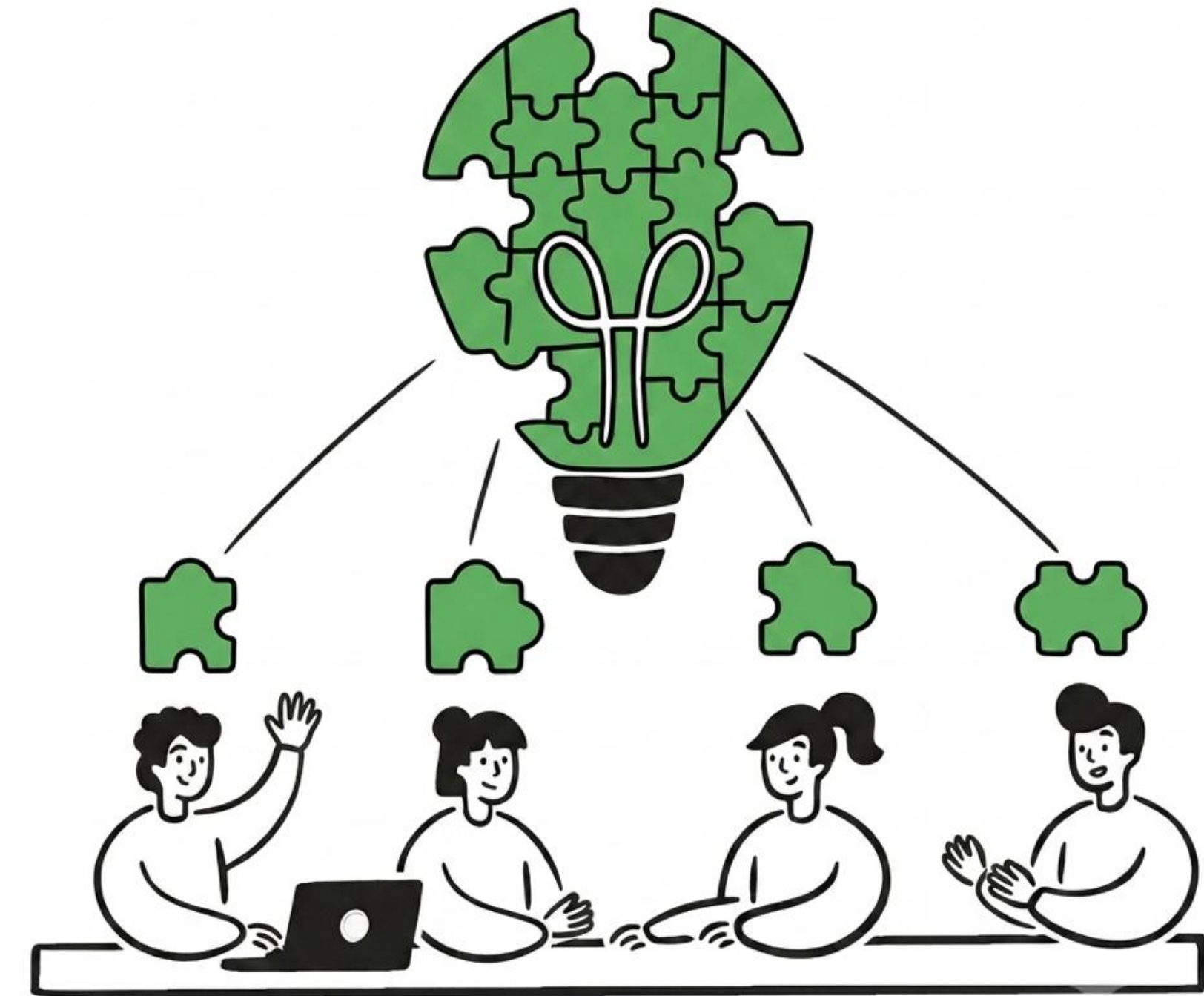
Varför arbeta systematiskt med att identifiera och mobilisera aktörer?

Arbetet med att identifiera och mobilisera aktörer syftar till att stärka träffsäkerheten och genomförbarheten i komplexa omställnings- och förändringsprocesser, till exempel kopplat till hållbarhet, cirkularitet eller grön omställning.

I många processer sker dialog främst med etablerade nätverk och välkända aktörer. Det kan ge värdefulla perspektiv, men riskerar också att förstärka befintliga sätt att se på problemet och vilka lösningar som anses möjliga.

Viktiga erfarenheter, behov och idéer kan finnas hos aktörer som sällan deltar i etablerade forum eller har begränsade kontaktytor mot myndigheter. Genom att bredda perspektiven kan nya möjligheter, hinder och handlingsalternativ bli synliga. Det kan exempelvis handla om aktörer med kunskap om nya tekniker och arbetssätt, eller om människor och verksamheter som berörs av förändringen och kan bidra med perspektiv som annars riskerar att förbises.

Ett mer systematiskt arbetssätt kan därför bidra till att utmana invanda tankesätt, stärka kunskapsunderlaget och öka förståelsen för hur förändring faktiskt kan genomföras i praktiken.



Vem riktar sig guiden till?

Guiden riktar sig till processledare, projektledare, utredare och arbetsgrupper som arbetar med frågor där flera aktörer behöver involveras.

Den används med fördel tidigt i processen för att identifiera relevanta aktörer, perspektiv och förutsättningar.

Exempel på när guiden kan användas

Guiden kan vara ett stöd i situationer där det finns behov av att identifiera, engagera eller samordna aktörer kring komplexa frågor.

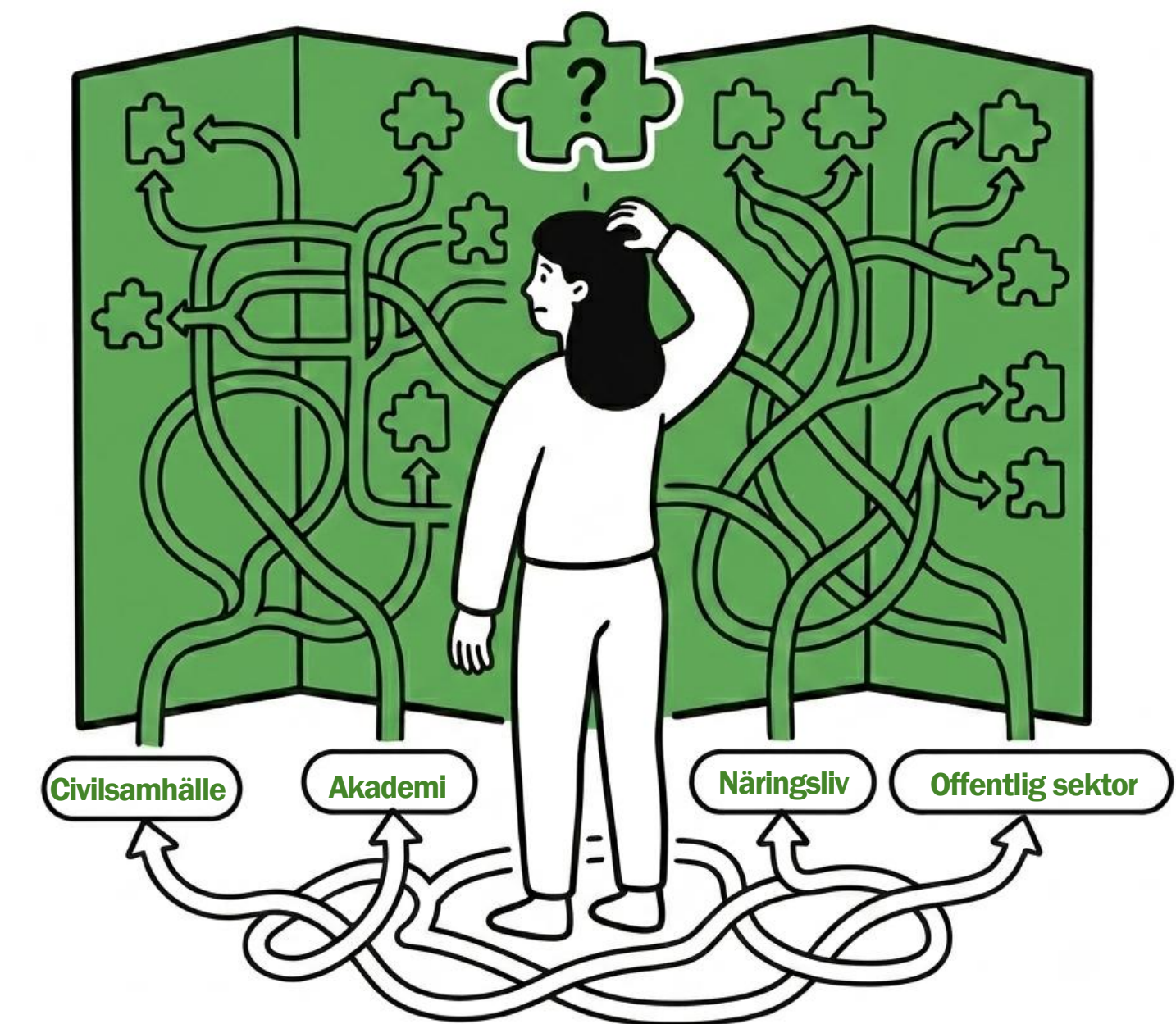
Policy- och regelutveckling: När nya regler, stöd eller styrmedel utvecklas och det finns behov av ett brett kunskapsunderlag.

Tvärsektoriella utmaningar: När flera aktörer behöver samverka kring frågor som ingen enskild organisation ensam råder över.

Större utvecklings- eller förändringsinitiativ: När nya satsningar, program eller uppdrag ska utformas och relevanta aktörer behöver identifieras tidigt.

Platsbundna omställningar: När förändringar i ett geografiskt område kräver samordning mellan offentliga, privata och ideella aktörer.

Samverkan i värdekedjor och nätverk: När aktörer med olika roller och perspektiv behöver skapa en gemensam förståelse och riktning.



Struktur för arbetet – en process i fyra faser

I de två första faserna ligger fokus på att kartlägga och förstå aktörer. Förståelsen är viktig för att lyckas med de två senare faserna där det handlar om att engagera och aktivera aktörerna.



Fas 1 Identifiera:
Kartlägga aktörer



Fas 2 Identifiera:
Förstå aktörer



Fas 3 Mobilisera:
Engagera aktörer



Fas 4 Mobilisera:
Aktivera aktörer

Att driva komplexa omställningar följer sällan en rak linje

Guiden ger struktur för arbetet med att identifiera och mobilisera aktörer. Men verkligheten är sällan lika strukturerad som processen i guiden.

Nya aktörer dyker upp, relationer förändras och nya insikter kan leda till att ni behöver ompröva tidigare vägval.

Se därför faserna som ett stöd, inte som en checklista. I praktiken kommer arbetet ofta att innebära att ni rör er fram och tillbaka mellan olika delar av processen.

Ett strukturerat arbetssätt gör inte arbetet enkelt, men det kan göra det lättare att hantera den komplexitet som uppstår längs vägen.

Innan ni sätter igång

Att identifiera och mobilisera relevanta aktörer kräver mer än ämneskunskap. För att arbetet ska fungera i praktiken behövs också förmåga att förstå olika perspektiv, skapa engagemang, bygga relationer och facilitera processer där aktörer kan bidra till förändring.

Lika viktigt är att det finns ett tydligt uppdrag, rätt kompetens i arbetsgruppen och stöd från ledningen. Ett sådant stöd skapar förutsättningar att pröva nya arbetssätt och involvera aktörer utanför etablerade nätverk och forum.

Checklista



Uppdrag och riktning

- Vilket uppdrag, initiativ eller regeringsuppdrag handlar arbetet om? ☐
- Vilket problem eller vilken förändring ska arbetet bidra till?
- Vad är syftet och de önskade resultaten?

Omfattning och avgränsning

- Vilken fråga, utmaning eller förändring fokuserar arbetet på? ☐
- Vilka delar behöver ingå i arbetet?
- Vad ligger utanför uppdragets omfattning?

Team och förutsättningar

- Har vi den kompetens som behövs för att planera och genomföra arbetet? ☐
- Har vi kompetens att facilitera processer eller tillgång till stöd för det vid behov?
- Har vi tillräcklig tid, mandat och resurser?
- Har vi stöd från ledningen?
- Har vi förutsättningar att pröva nya arbetssätt och involvera aktörer utanför etablerade nätverk?

FAS 1

Så går ni tillväga
Identifiera: Kartlägga aktörer

Vad menar vi med identifiering av aktörer i den här guiden?

Identifiering av aktörer handlar om att systematiskt kartlägga vilka organisationer, grupper och individer som är relevanta för den fråga, förändring eller omställning som ni arbetar med.

Det omfattar både aktörer som redan är etablerade och aktörer, initiativ eller samarbeten som idag är mindre synliga men som kan få ökad betydelse framöver, exempelvis genom utveckling av nya tekniker, lösningar eller arbetssätt.

Syftet är att skapa ett så heltäckande underlag som möjligt för fortsatt analys, planering och genomförande.

Fas 1 Identifiera **Kartlägga aktörer**



● **Varför är fasen viktig?**

För att skapa en överblick över vilka aktörer som påverkar, påverkas av eller kan bidra till den fråga ni arbetar med. En bredare förståelse för aktörerna ger ett bättre underlag för det fortsatta arbetet.

● **Hur går det till?**

Arbetet inleds med att kartlägga relevanta aktörer och deras relationer till varandra.

● **Vem deltar i arbetet?**

En arbetsgrupp med kunskap om frågan och med tid avsatt för arbetet. Vid behov kan stöd tas in för att planera och facilitera workshops eller andra gemensamma aktiviteter.

● **Utkomst av fasen**

Aktörskarta: En översikt över relevanta aktörer och deras relationer.

Aktörmatrix: En strukturerad analys av aktörernas roller, intressen och inflytande.

Så går det till i Fas 1: Kartlägga aktörer

Arbetet med att identifiera relevanta aktörer och förstå deras betydelse för den fråga eller förändring ni arbetar med kan delas upp i fyra steg.



1.1

Gräv i egna nätverk och nätverkens nätverk

Ett enkelt och snabbt sätt att komma igång är att kartlägga aktörer utifrån egna nätverk och kontakter samt genom andra aktörers nätverk.

Detta är ofta en bra startpunkt för att identifiera relevanta aktörer. För att minska risken att viktiga aktörer förbises är det dock viktigt att i steg 3 göra en kritisk genomgång av resultatet.

Checklista för arbetsgruppen

1. Planera gemensamt: Bestäm en tidsplan och boka in ett tillfälle för att sammanställa resultatet i en aktörskarta. ☐

2. Identifiera relevanta aktörer: Utgå från några stödfrågor: Vilka aktörer finns inom offentlig sektor, näringsliv, akademi och civilsamhälle? Vilka påverkar den fråga eller förändring vi arbetar med? Vilka påverkas av den? Vilka aktörer samarbetar vi redan med, och vilka saknas? ☐

3. Genomför kartläggningen: Genomför övningen enskilt med stöd av guiden på nästa sida. Dokumentera resultatet innan ni går vidare till nästa steg. ☐

Guide för steg 1.1: Gräv i egna nätverk och nätverkens nätverk

- **Börja internt:** Inventera den kunskap som redan finns i den egna organisationen. Prata med kollegor och andra myndigheter som har erfarenhet av eller kunskap om frågan. Använd deras kontakter som en första ingång till kartläggningen.
- **Ställ "snöbollsfrågan" (enskilt):** "Finns det någon annan som du tycker att vi bör prata med för att förstå frågan bättre?" Be gärna om exempel på personer med andra perspektiv eller erfarenheter än de som redan ingår i kartläggningen.
- **Sök personer, inte bara organisationer:** Fokusera inte enbart på organisationer och formella roller. Identifiera även personer med relevant kunskap, erfarenhet eller engagemang. Särskilt värdefulla kan vara personer som arbetar nära frågan i praktiken, driver nya initiativ eller har erfarenheter som utmanar etablerade strukturer och sätt att tänka.
- **Kartlägg relevanta forum och nätverk:** Undersök vilka aktörer som återkommer i seminarier, konferenser, branschnätverk, remissförfaranden och offentliga diskussioner. Det kan ge en bild av vilka som är aktiva och inflytelserika inom området samt hjälpa er att identifiera både formella och informella ledare.
- **Ta direkt kontakt:** Kontakta personer och organisationer som bedöms vara relevanta för arbetet. Tidig dialog kan ge värdefull kunskap och bidra till att skapa engagemang och förtroende för den fortsatta processen.

Fördelar och begränsningar med metoden

Fördelar

- **Snabb och enkel att komma igång med:** Metoden ger en första överblick över relevanta aktörer, nätverk och samverkansparter.
- **Bygger vidare på befintlig kunskap:** Genom egna och andras nätverk kan arbetsgruppen snabbt få en bild av vilka aktörer som är betydelsefulla inom området.
- **Kan öppna dörrar till nya sammanhang:** Kontakter som förmedlas via befintliga nätverk kan skapa ingångar till aktörer som annars är svåra att nå.

Begränsningar

- **Nätverk tenderar att leda till fler liknande nätverk:** Kartläggningen riskerar att domineras av aktörer som redan är etablerade eller välkända.
- **Viktiga aktörer kan förbli osynliga:** Aktörer som saknar etablerade kontaktytor eller verkar i andra sammanhang riskerar att inte identifieras.
- **Etablerade sanningar kan förstärkas:** Om kartläggningen enbart bygger på befintliga kontakter finns en risk att alternativa erfarenheter, nya idéer och framväxande tekniker eller arbetssätt förbises.

1.2

Samlas och sammanställ aktörer

Hur går ni från individuella listor på organisationer och personer till en gemensam bild av vilka aktörer som är relevanta för frågan eller förändringsarbetet? Genom att samlas och placera in aktörerna på en aktörskarta.

Checklista för arbetsgruppen

1. Förbered aktörskartan: Använd mallen *Aktörskartan* eller rita upp den på en whiteboard eller digital samarbetsyta.

☐

2. Förbered deltagarna: Be alla deltagare ta med de aktörer de har identifierat och skriva varje aktör på en separat post-it-lapp eller digital motsvarighet.

☐

3. Genomför övningen: Gör övningen tillsammans, med stöd av mall och instruktioner på kommande sidor. Kom ihåg att dokumentera resultatet innan ni går vidare till nästa steg.

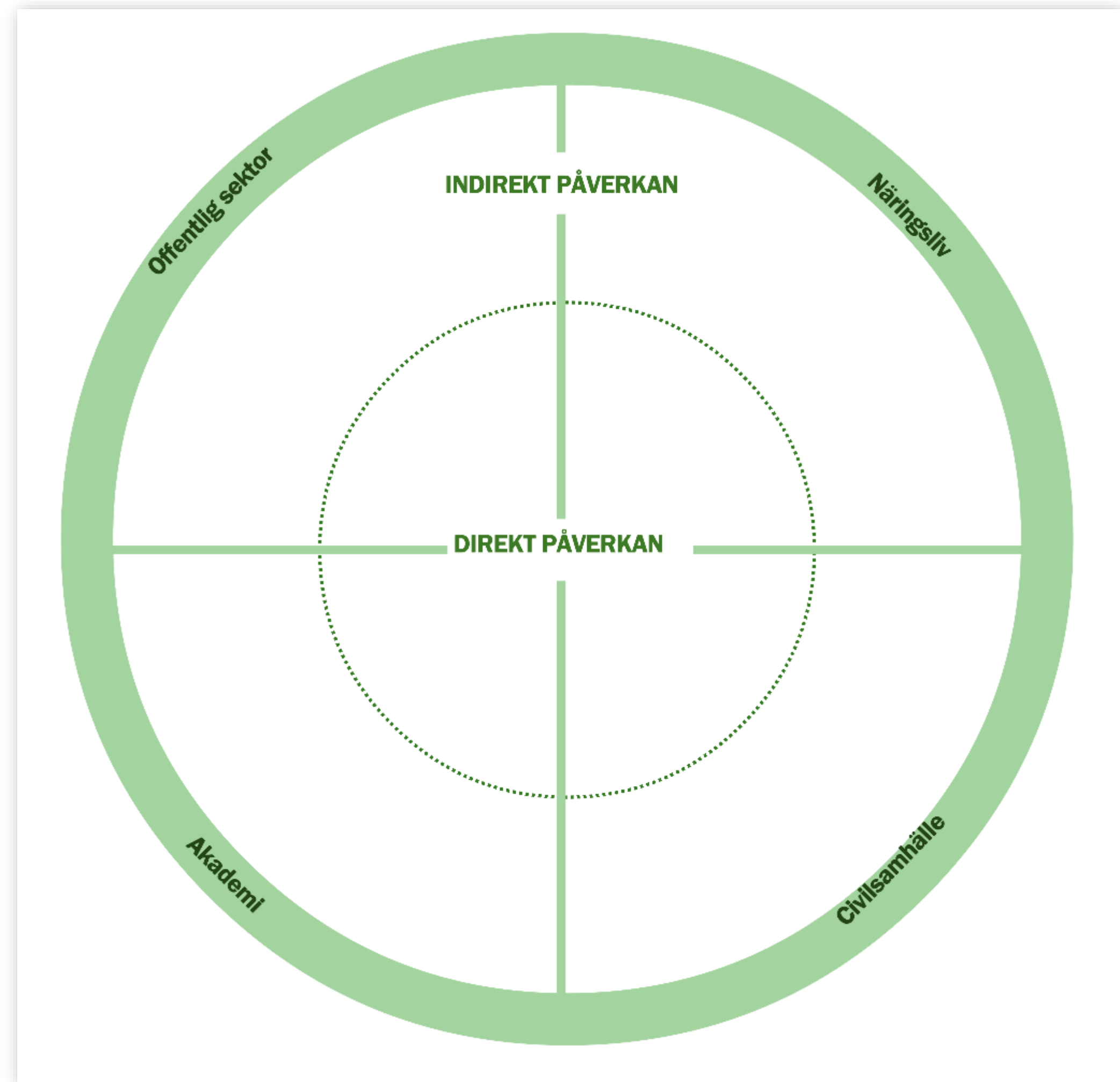
☐

Aktörskarta

För att kunna planera och genomföra förändringsarbete behöver ni förstå vilka aktörer som påverkar eller påverkas av frågan.

Mallen *Aktörskarta* hjälper arbetsgruppen att gå från en lista med aktörer till en gemensam och visuell överblick över vilka som är relevanta och hur de förhåller sig till varandra.

Se utförliga instruktioner på nästa sida.



Guide för steg 1.2: Samlas och sammanställ aktörer

1. Samla allas input (gemensamt)

- Låt varje deltagare kort presentera de aktörer som identifierats och sätta upp dem på en gemensam yta.
- Säkerställ att det framgår vilken organisation och, om möjligt, kontaktperson varje lapp avser.
- Ta bort eventuella dubletter, men behåll alla unika aktörer.

2. Placera ut i Aktörskartan (gemensamt)

- Ta en aktör i taget och låt arbetsgruppen gemensamt besluta var lappen ska sitta utifrån två dimensioner:
- Kategori/Sektor: Vilken sektor tillhör aktören, offentlig sektor, näringsliv, akademi eller civilsamhälle? Om en aktör

verkar i flera sektorer kan den placeras mellan fälten.

- Påverkar/Påverkas: Hur nära den aktuella frågan eller förändringen befinner sig aktören? Aktörer som direkt påverkar eller direkt påverkas av förändringen placeras närmare mitten. Aktörer med en mer indirekt koppling placeras längre ut.
- Fortsätt tills samtliga identifierade aktörer har placerats i aktörskartan.

Glöm inte de som berörs av förändringen!

Om det finns en tydligt berörd målgrupp för omställningen, till exempel företagare, elever eller handläggare, bör de placeras i centrum av er aktörskarta.

Även om dessa grupper inte alltid har en aktiv roll i genomförandet är deras erfarenheter och behov helt centrala när ni sedan formar och testar lösningar.

Genom att ta hänsyn till berörda gruppers perspektiv tidigt i arbetet undviker ni risken att lösa fel problem, och bygger samtidigt den acceptans som krävs för att nya lösningar ska fungera i praktiken.

1.3

Kritisk analys – vilka har ni missat?

Nu är det dags att ta ett steg tillbaka och granska er aktörskarta. Syftet är att identifiera eventuella luckor eller blinda fläckar och bedöma om relevanta aktörer och perspektiv saknas för att lyckas med omställningen.

Checklista för arbetsgruppen

- 1. Granska aktörskartan:** Består kartan främst av aktörer som ni redan har etablerad kontakt med? Finns det aktörer som utmanar etablerade arbetssätt, antaganden eller lösningar men som ännu inte finns med i kartläggningen? Har ni fångat upp både aktörer som berörs av förändringen och aktörer som driver nya tekniker, lösningar eller arbetssätt? Finns det grupper som påverkar eller påverkas av frågan men som sällan deltar i etablerade forum? ☐
- 2. Komplettera kartan:** Vilka aktörer eller perspektiv behöver läggas till? Uppdatera aktörskartan utifrån det som framkommer i analysen. ☐
- 3. Dokumentera resultatet:** Dokumentera den uppdaterade aktörskartan innan ni går vidare. Se aktörskartan som ett levande underlag som kan kompletteras när ny kunskap eller nya aktörer identifieras. ☐

AI som stöd för aktörsanalys

AI kan användas som ett stöd för att analysera historisk data och identifiera mönster i tidigare arbetssätt, samarbeten och dialoger.

Exempel på användning:

- **Analys av tidigare projekt, beslut och initiativ**

AI kan användas för att analysera information från tidigare projekt, utvecklingsinsatser, beslut eller beviljade ansökningar. Analysen kan synliggöra vilka typer av aktörer som ofta förekommer och om det finns grupper eller perspektiv som förekommer mer sällan.

Se även case: *"Identifiera bortom etablerade nätverk"* (s. 69).

- **Analys av remissförfaranden och dialogprocesser**

AI kan användas för att analysera historiska remisslistor och andra typer av dialogunderlag. Det kan hjälpa er att upptäcka mönster i vilka aktörer som återkommande involveras, vilka perspektiv som dominerar och om viktiga aktörer, kompetenser eller berörda grupper saknas i processen.



1.4

Kategorisera aktörerna utifrån roll, inflytande och intresse

För att planera hur olika aktörer kan involveras behöver ni förstå deras intresse för frågan och deras möjlighet att påverka arbetets resultat.

Den första kategoriseringen bygger ofta på bedömningar och antaganden, men ger ett gemensamt underlag för fortsatt analys och dialog.

Checklista för arbetsgruppen



1. Förberedelser: Använd mallen *Aktörmatrix* eller rita upp den på en whiteboard eller digital samarbetsyta. Ha aktörskartan tillgänglig.

☐

2. Genomför övningen: Placera tillsammans aktörerna i matrisen med stöd av instruktionerna på kommande sidor. Dokumentera resultatet innan ni går vidare.

☐

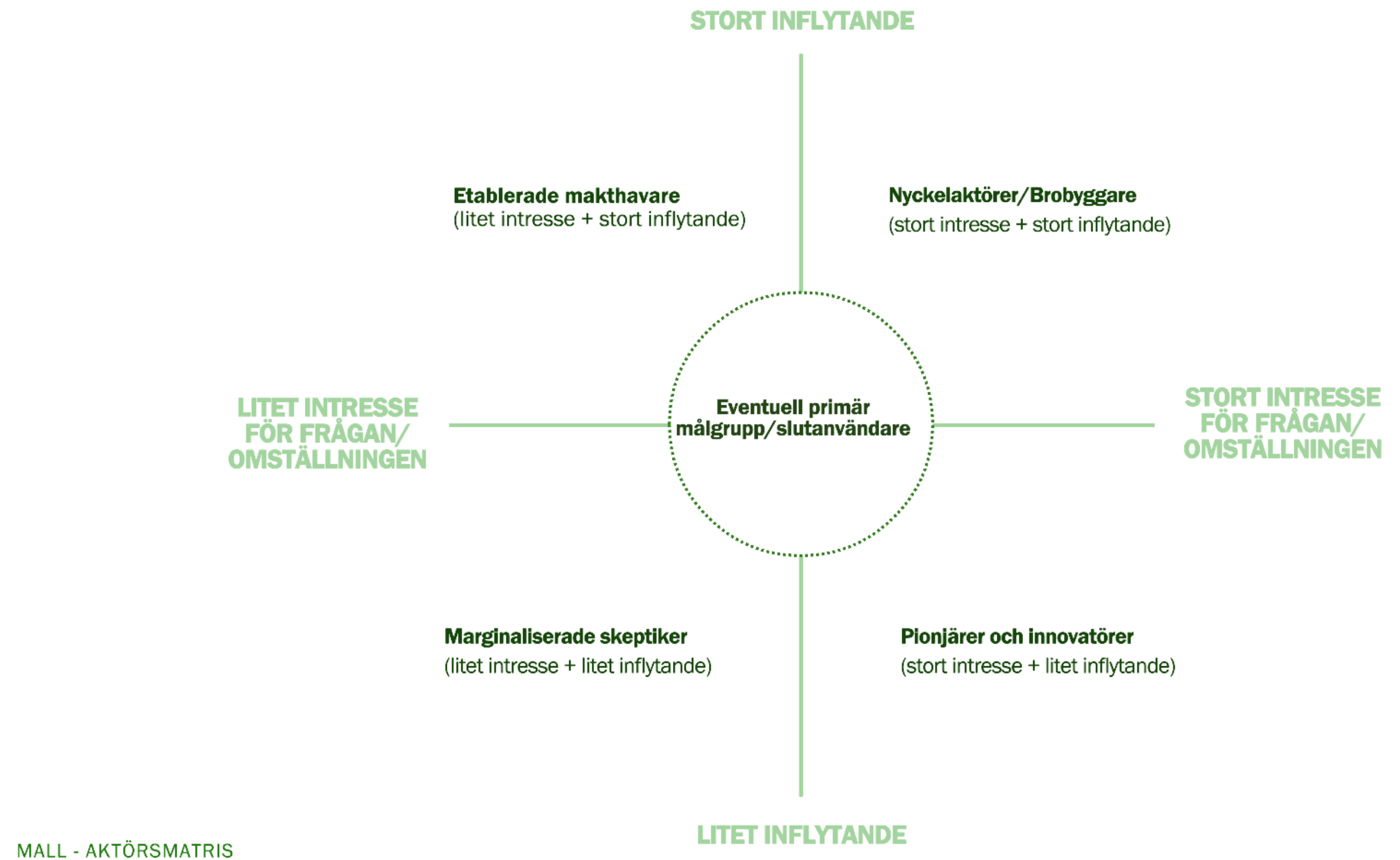
Aktörsmatris

Mallen *Aktörsmatris* hjälper er att snabbt kartlägga aktörerna så att ni framåt kan anpassa era mobiliseringsinsatser utifrån deras unika roller och förutsättningar i omställningen.

Matrisen innehåller fyra aktörskategorier:

- **Nyckelaktörer/Brobyggare**
(stort intresse + stort inflytande)
- **Etablerade makthavare**
(litet intresse + stort inflytande)
- **Pionjärer och innovatörer**
(stort intresse + litet inflytande)
- **Marginaliserade skeptiker**
(litet intresse + litet inflytande)

Se instruktioner på nästa sida.



Mall Aktörsmatris (sidan 77). Samtliga mallar finns samlade för utskrift under kapitlet "Mallar".

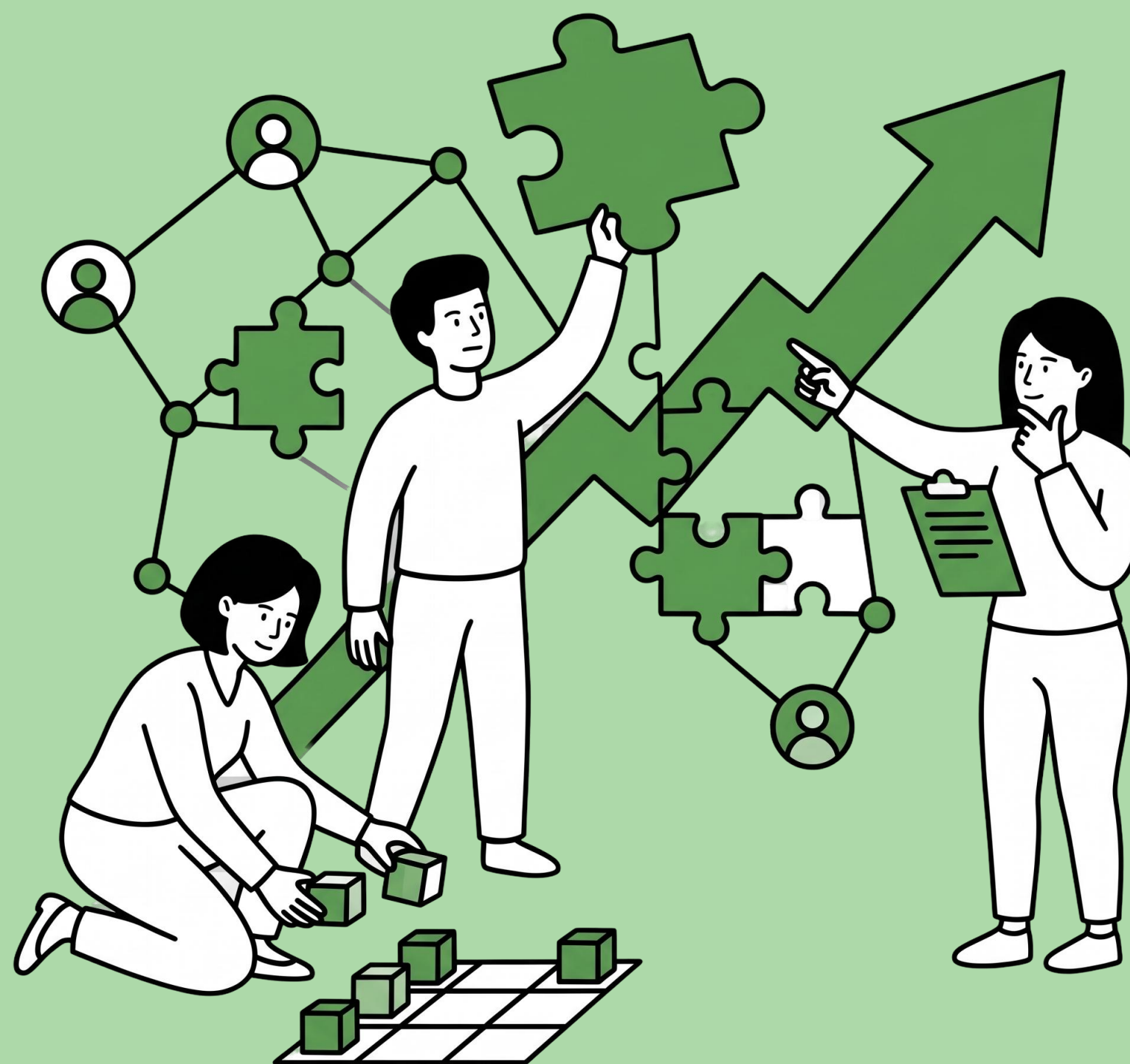
Guide för steg 1.4: Kategorisera aktörerna utifrån roll, inflytande och intresse

1. Utgå från befintlig kunskap

Gå igenom aktörerna i aktörskartan och placera dem i aktörmatrisens fyra fält utifrån arbetsgruppens nuvarande kunskap. Om det finns en tydligt berörd målgrupp eller användargrupp kan den placeras i mitten av analysen.

2. Identifiera kunskapsluckor

Markera de aktörer som är svåra att bedöma eller placera i matrisen. Det visar var ni kan behöva komplettera med ytterligare information eller dialog innan ni går vidare.



Tänk på: Inflytande och makt är situationsberoende

När ni skattar en aktörs inflytande i en viss fråga, kom ihåg att makt inte bara handlar om storlek eller budget.

En lokal förening eller nätverk kan verka ha begränsad makt utifrån ett nationellt perspektiv, men kan sitta på ett stort inflytande lokalt i specifika frågor.

På samma sätt kan en kommun ha begränsade ekonomiska resurser, men stor makt kring frågor om markanvändning eller tillstånd.

FAS 2

Så går ni tillväga
Identifiera: Förstå aktörer

Att förstå aktörer, relationer och förutsättningar

Genom att undersöka aktörernas perspektiv, relationer och beroenden går det att få syn på strukturer som påverkar utvecklingen kopplat till den omställningsprocess ni jobbar med.

Det kan exempelvis handla om regelverk, ansvarsfördelning, finansiering, etablerade arbetssätt eller nya tekniker och lösningar som hindrar eller möjliggör en omställning.

Arbetet handlar därför inte bara om att förstå enskilda aktörer, utan också om att identifiera mönster, maktförhållanden och beroenden som påverkar förutsättningarna för förändring.

Fas 2 Identifiera **Förstå aktörer**



● **Varför är fasen viktig?**

För att skapa en djupare förståelse av behov, drivkrafter, förutsättningar och perspektiv hos de aktörer som påverkar, påverkas av eller kan bidra till förändringen.

● **Hur går det till?**

Olika former av researchmetoder och analys som syftar till att samla in, analysera och strukturera kunskap om relevanta aktörer.

● **Vem deltar i arbetet?**

En arbetsgrupp med olika kompetenser och tid avsatt för arbetet. Vid behov kan stöd tas in från personer med erfarenhet av processledning, facilitering eller förändringsarbete.

● **Resultat från fasen**

Formulerade insikter, både övergripande och sådana som är mer specifika för olika aktörsgrupper.

Så går det till i Fas 2: Förstå aktörer

Arbetet med att identifiera relevanta aktörer och förstå deras betydelse för den fråga eller förändring ni arbetar med kan delas upp i fyra steg.



2.1

Prioritera aktörer och identifiera kontaktpersoner

I det här steget går ni från en bred kartläggning av aktörer till att prioritera vilka ni vill lära er mer om.

Målet är att skapa ett hanterbart urval av aktörer och kontaktpersoner som tillsammans kan bidra med olika perspektiv och erfarenheter.

Checklista för arbetsgruppen

- 1. Utgå från Aktörmatrisen:** Använd resultatet från föregående steg som underlag för prioriteringen. ☐
- 2. Genomför prioriteringen:** Gör urvalet tillsammans med stöd av instruktionerna på nästa sida. Dokumentera resultatet innan ni går vidare. ☐

Guide för steg 2.1: Prioritera aktörer och identifiera kontaktpersoner

1. Prioritera aktörer

Titta på aktörerna i er ifyllda aktörmatrix. Fundera först enskilt och diskutera sedan tillsammans vilka aktörer ni tror skulle kunna:

- sitta på djup kunskap och lång erfarenhet
- tillföra helt nya perspektiv, nya tekniker och processer

Markera de prioriterade aktörerna eller flytta över till nya post-it-lappar.

2. Identifiera relevanta kontaktpersoner

Ringa in vilka specifika personer hos aktörerna ni bör kontakta för att få en så djup förståelse som möjligt. Profiler som kan vara relevanta att söka efter är:

- Formella beslutsfattare: de som har mandat, budgetansvar eller möjlighet att

påverka prioriteringar.

- De "frustrerade" eldsjälarna: Individer som är frustrerade över nuvarande läge och har en vilja att driva förändring inifrån sin organisation eller sitt sammanhang.
- Informella ledare: Personer som åtnjuter stort förtroende och fungerar som naturliga brobyggare inom sina nätverk

Om ni saknar namn på individnivå – använd snöbollsmetoden! "Vem hos er, eller i ert nätverk, rekommenderar ni att vi pratar med för att bättre förstå frågan och era perspektiv?"

Rekommendation för prioritering

Sträva efter att få med aktörer från flera delar av området och med olika roller, perspektiv och erfarenheter.

Det är ofta värdefullt att kombinera:

- Formella beslutsfattare
- Specialister och sakkunniga
- Pionjärer och innovatörer
- Informella ledare och brobyggare
- Praktiker och berörda aktörer
- Kritiska röster och utmanare

Syftet är att skapa en bred förståelse för omställningen och dess förutsättningar.

Genom att kombinera olika perspektiv ökar möjligheten att identifiera behov, hinder, möjligheter och beroenden som annars riskerar att förbises.

2.2

Ringa in fokusområden och frågeställningar

Nu är det dags att konkretisera vad det är ni vill ta reda på om de prioriterade aktörerna i er research.

Målet är att gå från antaganden om aktörsgrupperna till konkreta fokusområden och frågeställningar till er research.

Checklista för arbetsgruppen



1. Förbered mallen: Använd mallen *Fokusområden och frågeställningar*, eller rita upp liknande på en stor whiteboard, för att strukturera arbetet.

☐

2. Genomför övningen: Gör övningen tillsammans, med stöd av instruktionerna på kommande sidor. Dokumentera resultatet innan ni går vidare till nästa steg.

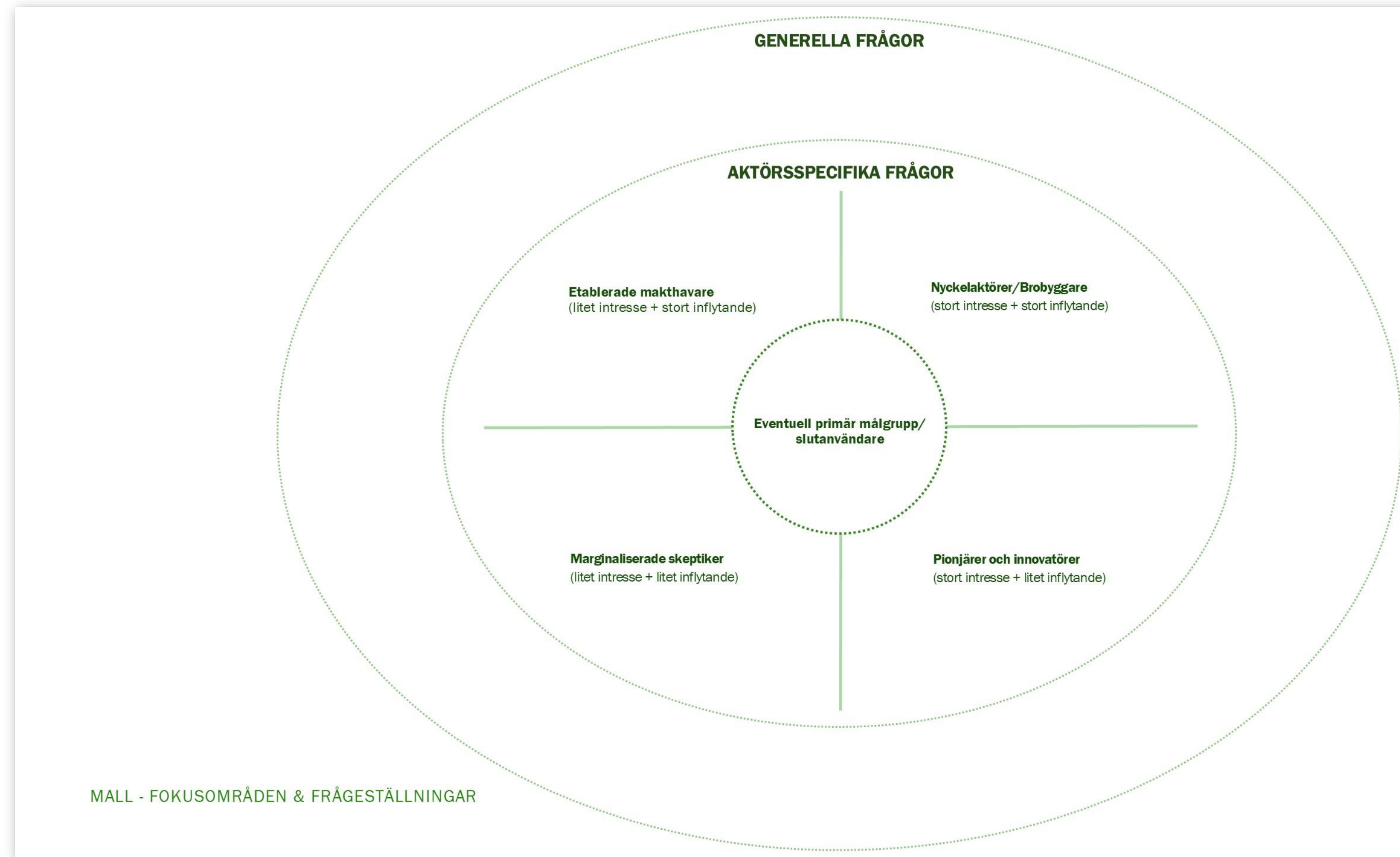
☐

Fokusområden och frågeställningar

Mallen *Fokusområden och Frågeställningar* hjälper arbetsgruppen att gå från inledande antaganden till konkreta och utforskande frågor inför den fortsatta researchen.

Frågorna kan delas in i två kategorier:

- **Generella frågor:** Frågor som kan ställas till alla för att hjälpa er förstå normer, relationer, hinder och möjligheter som påverkar utvecklingen inom området.
- **Aktörsspecifika frågor:** Frågor som skräddarsys utifrån aktörens roll, intresse och inflytande för att förstå deras unika drivkrafter och perspektiv.



Mall Fokusområden & Frågeställningar (sidan 78). Samtliga mallar finns samlade för utskrift under kapitlet "Mallar".

Guide för steg 2.2: Fokusområden och frågeställningar

1. Formulera hypoteser utifrån matrisen

- Börja med att titta på var de prioriterade aktörerna är placerade i mallen *Aktörmatrisen*.
- Skriv ner arbetsgruppens hypoteser om varför aktörerna är placerade där de är. Vad tror ni driver deras agerande? Vilka förutsättningar, incitament, hinder eller målkonflikter påverkar dem?
- Det kan exempelvis handla om ekonomi, infrastruktur, regelverk, värderingar eller andra faktorer som påverkar möjligheten att bidra till förändring.
- **Tänk på:** Använd researchen för att undersöka era antaganden snarare än att bekräfta dem.

2. Brainstorma och klustra i fokusområden

- Låt alla i arbetsgruppen (börja gärna enskilt) skriva ner förslag på frågor på post-it-lappar utifrån hypoteserna.
- Sätt upp lapparna på mallen *Fokusområden & frågeställningar*, och klustra frågorna i teman och utifrån om frågorna är generella frågor som kan ställas till flera aktörer eller om de är aktörsspecifika.

3. Välj ut frågor

- Välj ut de starkaste frågorna från er klustring, både generella och aktörsspecifika, att ta med in i researcharbetet (till exempel till intervjuer eller dialogmöten).

Inspireras av "Exempel på generella och aktörsspecifika frågor" (sidan 33-35).

Breda frågorna

När ni formulerar era researchfrågor är det lätt att fokusera på de aspekter som ligger närmast till hands. För att få en bredare förståelse av vad som krävs för er omställning kan ni använda nedanstående områden som inspiration.

- Teknik, produkter och processer
- Affärsmodeller och upphandling
- Policy och regelverk
- Beteende, kultur och värderingar
- Infrastruktur

Genom att utforska frågan ur flera perspektiv ökar möjligheten att upptäcka samband, möjligheter och hinder som annars riskerar att förbises. Ofta ligger viktiga förklaringar till varför förändring går långsamt i sådant som normer, arbetssätt eller regelverk.

Exempel på generella frågor

Dessa frågeområden kan användas oavsett var i matrisen en aktör befinner sig och syftar till att förstå återkommande mönster, relationer, hinder och möjligheter inom området.

- **Drivkrafter:** What's in it for them? Vad är viktigast för dig eller den verksamhet du representerar just nu, och hur påverkar det ditt engagemang i den här frågan?
- **Relationer och friktion:** Vilka andra aktörer är viktiga för att komma framåt i den här frågan? Var fungerar samarbetet väl, och var uppstår de största hindren eller spänningarna?
- **Normer och kultur:** Finns det outtalade regler, normer eller arbetssätt som påverkar hur människor eller organisationer agerar i den här frågan? Hur märks det?
- **Möjliggörare:** Vad tror du skulle göra störst skillnad för att driva utvecklingen framåt? Vilka arbetssätt, beteenden, samarbeten eller lösningar skulle du vilja se mer av?



Exempel på aktörsspecifika frågor, sid 1(2)

Eventuell primär målgrupp/slutanvändare (den grupp som direkt berörs av eller ska använda resultatet av omställningen)

Det kan vara värdefullt att förstå: Hur vardagen ser ut kopplat till frågan i dag, exempelvis vilka hinder och svårigheter man upplever. Men också vad som fungerar bra eller vore önskvärt.

Exempel på frågor: Hur ser din vardag/ditt arbete ut kopplat till frågan i dag? Vilka hinder eller svårigheter stöter du på i kontakten med [myndigheten/aktörerna] kopplat till frågan? Vad fungerar bra för dig i dag, och vad fungerar mindre bra? Vad skulle göra störst skillnad för dig om det förändrades? Är det något i dagens sätt att arbeta med frågan som känns onödigt krångligt eller obegripligt? Finns det något du önskar att ansvariga förstod bättre om din situation?

Nyckelaktörer / Brobyggare (stort intresse + stort inflytande)

Det kan vara värdefullt att förstå: Vilka möjligheter de ser att bidra till utvecklingen. Vilka hinder som begränsar deras handlingsutrymme. Hur de samspelar med andra aktörer.

Exempel på frågor: Vad ser ni som de viktigaste möjligheterna att driva utvecklingen framåt? Vilka hinder eller flaskhalsar möter ni idag? Vilka andra aktörer behöver involveras för att skapa större genomslag?

Etablerade makthavare (litet intresse + stort inflytande)

Det kan vara värdefullt att förstå: Hur de ser på frågan och dess prioritet. Vilka risker, osäkerheter eller målkonflikter de uppfattar. Vad som skulle kunna öka deras engagemang.

Exempel på frågor: Hur ser ni på utvecklingen inom området och dess betydelse för er verksamhet? Vilka risker eller utmaningar ser ni i olika framtida utvecklingsvägar? Vad skulle behöva hända för att frågan ska bli mer prioriterad för er?

Exempel på aktörsspecifika frågor, sid 2(2)

Pionjärer och innovatörer (stort intresse + litet inflytande)

Det kan vara värdefullt att förstå: Vilka idéer, lösningar eller arbetssätt de utvecklar. Vilka hinder som begränsar deras möjligheter att få genomslag. Vilket stöd eller vilka samarbeten som skulle göra skillnad.

Exempel på frågor: Vilka möjligheter ser ni som andra aktörer missar? Vilka hinder möter ni när ni försöker utveckla eller sprida era lösningar? Vilka samarbeten eller förutsättningar skulle hjälpa er att få större genomslag?

Marginaliserade skeptiker (litet intresse + litet inflytande)

Det kan vara värdefullt att förstå: Vilka erfarenheter och perspektiv som riskerar att förbises. Vilka farhågor eller invändningar som finns. Hur olika förändringar kan påverka dem.

Exempel på frågor: Vilka risker eller negativa konsekvenser ser ni? Finns det erfarenheter eller perspektiv som ni tycker saknas i diskussionen? Under vilka förutsättningar skulle utvecklingen kunna skapa värde även för er?

2.3

Välja metod och genomföra research

I det här steget väljer ni hur ni ska samla in den information som behövs för att besvara era frågor.

Det avgörs i hög grad av vilka resurser och tid ni har tillgängliga, men också av syftet med er research och det specifika sammanhang ni befinner er i.

Att tänka på

Syfte styr metodval

Fundera över vad ni vill förstå genom researchen. Vill ni få syn på drivkrafter, normer, maktförhållanden, målkonflikter eller hinder för förändring? Låt syftet med arbetet och de resurser ni har tillgängliga vägleda valet av metod.

Researchen fortsätter längs vägen

Lås er inte vid den första aktörskartläggningen. Nya aktörer, perspektiv och relationer kan bli synliga under arbetets gång. Avsluta gärna samtal med frågan: "Finns det någon annan vi bör prata med för att förstå frågan bättre?" och uppdatera aktörsmatrisen vid behov.

Säkerställ rätt kompetens

Fundera över om arbetsgruppen har den kompetens som behövs för att genomföra metoden. Vissa aktiviteter, exempelvis större workshops eller dialoger kring komplexa frågor, kan kräva särskild kompetens inom processledning och facilitering.

Guide för steg 2.3: Välja metod och genomföra research

Nedan beskrivs ett antal metoder för research och dialog samt deras styrkor och begränsningar.

Intervjuer (en-till-en)

- **Passar bäst:** När ni vill förstå aktörers perspektiv, drivkrafter, erfarenheter och eventuella hinder mer på djupet. Särskilt användbart i tidiga skeden eller när ni vill fånga upp perspektiv som inte alltid kommer fram i gruppsammanhang.
- **Styrka:** Ger utrymme för fördjupning och kan skapa trygghet i frågor som upplevs känsliga eller komplexa.
- **Svaghet:** Skapar inga direkta relationer mellan aktörerna och kan vara tidskrävande om många personer ska intervjuas.

Samskapande workshops

- **Passar bäst:** När aktörerna har en viss grundtillit och när ni vill gå från ren kartläggning till att engagera aktörerna.
- **Styrka:** Kan synliggöra målkonflikter, beroenden och nya möjligheter genom att aktörer möts och arbetar tillsammans.
- **Svaghet:** Kräver god planering och facilitering. Det finns också en risk att vissa perspektiv får större utrymme än

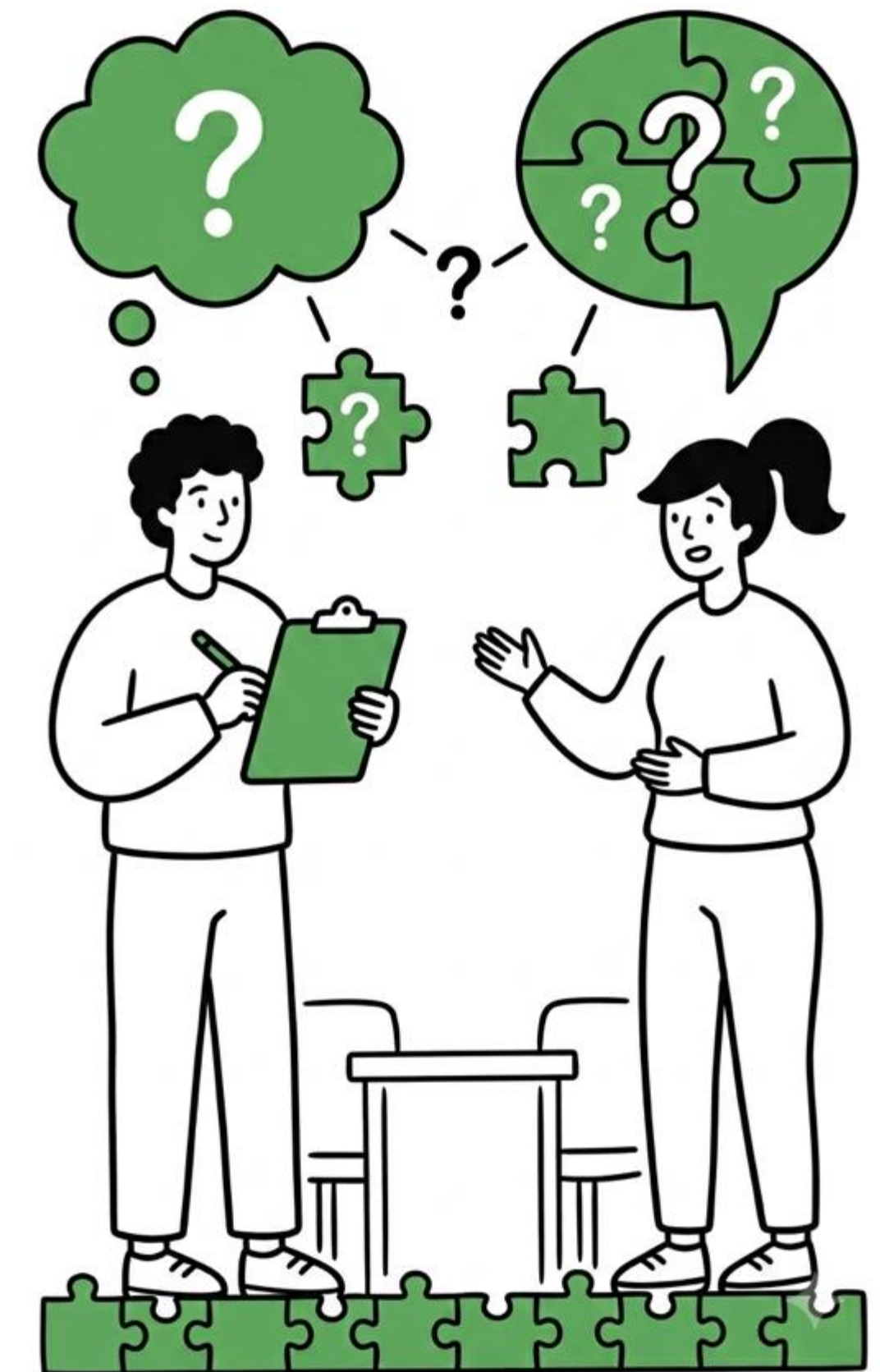
andra om maktobalanser inte hanteras medvetet.

Dialogmöten och rundabordssamtal

- **Passar bäst:** När ni vill skapa en bred dialog kring en fråga, bygga förtroende eller fånga upp perspektiv från aktörer som påverkas av förändringen. Kan vara särskilt lämpligt vid platsbaserade omställningar (t.ex. nya industrietableringar, vindkraft eller transportinfrastruktur) där det finns risk för markkonflikter och polarisering.
- **Styrka:** Skapar möjlighet till ömsesidigt lärande och kan stärka tillit, förståelse och legitimitet.
- **Svaghet:** Kräver tid och uthållighet. Om deltagarna inte upplever att synpunkterna tas om hand riskerar förtroendet att minska.

Observationer och etnografiska studier

- **Passar bäst:** När omställningen är starkt kopplad till fysiska miljöer, infrastruktur eller vardagliga mänskliga beteenden, ex. inom stadsutveckling eller mobilitet.
- **Styrka:** Kan synliggöra normer, beteenden och hinder som sällan kommer fram i intervjuer eller möten.
- **Svaghet:** Är ofta tidskrävande och kräver särskild kompetens för analys och tolkning.



2.4

Analysera och sammanställ insikter

Nu är det dags att omvandla er research till insikter som det går att agera på. Målet är att förstå både de enskilda aktörernas verklighet och det större sammanhanget.

Checklista för arbetsgruppen

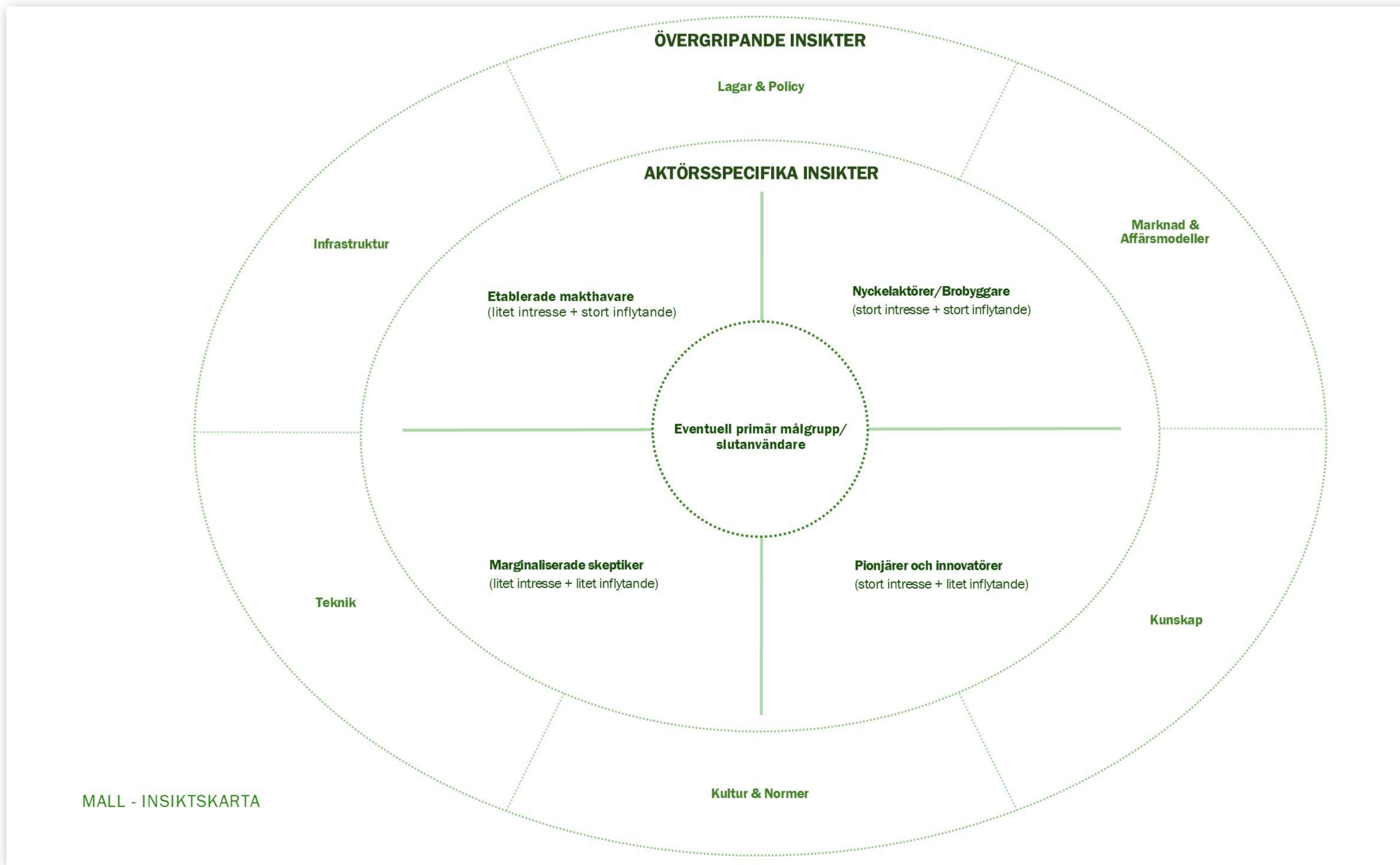
- 1. Avsätt tid för analys:** Arbeta både enskilt och tillsammans i grupp. Växla mellan att läsa materialet, formulera egna reflektioner och diskutera era tolkningar gemensamt. ☐
- 2. Förbered Insiktskartan:** Använd mallen *Insiktskarta*, eller rita upp liknande på en stor whiteboard, för att strukturera er analys. ☐
- 3. Genomför övningen:** Gör övningen tillsammans, med stöd av instruktionerna på kommande sidor. Dokumentera resultatet innan ni går vidare till nästa steg. ☐

Insiktskarta

Mallen *Insiktskarta* hjälper er att strukturera och analysera resultatet från researchen. Syftet är att identifiera både insikter om enskilda aktörer och mönster som påverkar utvecklingen inom området.

Aktörsspecifika insikter (inre cirkeln): Vilka drivkrafter, perspektiv, hinder och möjligheter kännetecknar de olika aktörsgrupperna i aktörmatrisen?

Övergripande insikter (yttre cirkeln): Vilka återkommande mönster, beroenden eller strukturella hinder framträder när ni jämför insikterna mellan olika aktörsgrupper? Det kan exempelvis handla om regelverk, finansiering och affärsmodeller, kulturella normer eller andra faktorer som påverkar möjligheterna till förändring.



Mall Insiktskarta (sidan 79). Samtliga mallar finns samlade för utskrift under kapitlet “Mallar”.

Guide för steg 2.4: Analysera och sammanställ insikter

Analysera ert material utifrån tre perspektiv.

Lins 1: Förstå aktörernas drivkrafter och förutsättningar

Gå igenom materialet och identifiera återkommande drivkrafter, behov, hinder och möjligheter hos de olika aktörsgrupperna. Uppmärksamma särskilt individer som driver nya idéer, utmanar etablerade arbetssätt eller fungerar som brobyggare mellan olika grupper.

Lins 2: Identifiera återkommande mönster

Sortera insikterna i olika områden, exempelvis: Teknik, produkter och processer, Affärsmodeller och investeringar, Policy och regelverk, Kultur, normer och beteenden, och Infrastruktur. Syftet är att synliggöra vilka faktorer som återkommande möjliggör eller försvårar utveckling.

Lins 3: Förstå relationer, beroenden och inflytande

Analysera inte aktörerna var för sig, utan även relationerna mellan dem. Var fungerar samarbete väl och var uppstår målkonflikter, maktobalanser eller friktion? Finns det

aktörer som har större inflytande än deras formella roll antyder?

Så här kan ni gå tillväga:

1. Dela upp researchmaterialet, gå igenom enskilt och skriv ner insikter om aktörerna.
2. Samlas i gruppen och ta fram aktörsspecifika insikter i *Insiktskartan*, utifrån de olika aktörsgrupperna.
3. Identifiera samband, relationer, beroenden och återkommande mönster mellan olika aktörer. Dra streck och gör markeringar i er *Insiktskarta* för att tydliggöra relationer.
4. Titta på helheten: Vad ser ni för återkommande hinder och möjliggörare? Skriv ner dessa insikter i den yttre cirkeln av *Insiktskartan*.

Reflektera också över era tidigare antaganden. Vad har bekräftats, vad har utmanats och vilka nya frågor har uppstått?

AI som stöd i analysen

AI kan vara ett värdefullt stöd för att strukturera material, identifiera mönster och hjälpa arbetsgruppen att upptäcka perspektiv som annars riskerar att förbises.

Samtidigt är det viktigt att arbetsgruppen själv arbetar aktivt med materialet. Det är ofta genom analys, diskussion och gemensam reflektion som förståelsen för aktörerna, relationerna och de bakomliggande strukturerna växer fram.

Förankra insikterna internt

Om insikterna stannar i arbetsgruppen blir det svårt att skapa mandat och stöd för det fortsatta arbetet. För att nya arbetssätt och perspektiv ska få genomslag behöver förståelsen delas med ledning, kollegor och andra berörda.

Genom att sammanfatta och sprida kunskap om aktörernas drivkrafter, hinder och behov ökar möjligheten att prioritera rätt, agera mer samordnat och skapa uthållighet i den omställning ni jobbar med över tid.

FAS 3

Så går ni tillväga
Mobilisera: Engagera aktörer

Vad menar vi med mobilisering av aktörer i den här guiden?

Mobilisering handlar om att skapa förutsättningar för att aktörer ska kunna bidra, lära av varandra och agera utifrån sina egna roller, perspektiv och förutsättningar.

Det kan exempelvis handla om att skapa förståelse för en gemensam utmaning, bygga relationer mellan aktörer, synliggöra möjligheter att bidra, undanröja hinder, eller skapa arenor för lärande, tester och gemensamt arbete.

Olika aktörer kommer att bidra på olika sätt. Mobilisering handlar därför inte om att alla ska göra samma sak, utan om att skapa förutsättningar för meningsfullt deltagande utifrån respektive aktörs situation och möjligheter.

Fas 3 Mobilisera **Engagera aktörer**



● **Varför är fasen viktig?**

Att förstå aktörerna är en viktig grund. Men förståelse leder inte i sig till förändring. Förändring blir möjlig först när människor och organisationer får anledning, möjlighet och förutsättningar att bidra.

● **Hur går det till?**

Arbetet handlar om att omsätta kunskap om aktörerna till aktiviteter som skapar engagemang och handlingskraft i riktning mot en omställning.

● **Vem deltar i arbetet?**

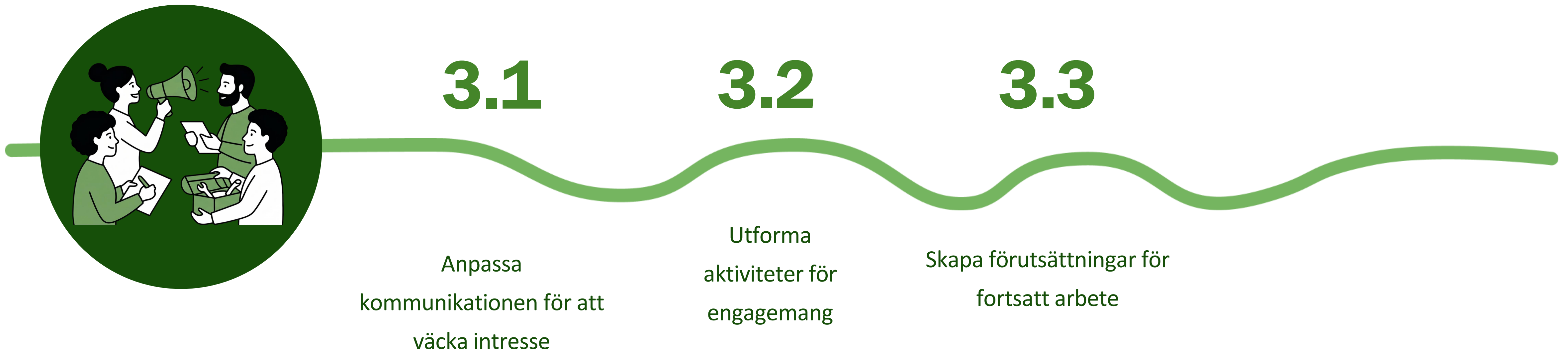
Arbetsgruppen planerar och genomför arbetet, ofta tillsammans med andra aktörer som kan bidra med kommunikation, nätverk, legitimitet, processledning eller sakkunskap.

● **Resultat från fasen**

Aktörer har fått bättre förutsättningar att bidra, lära av varandra och agera i relation till den fråga eller förändring som arbetet handlar om.

Så går det till i Fas 3: Engagera aktörer

Att skapa förutsättningar för aktörer att bidra, lära av varandra och agera kan ske på många olika sätt beroende på uppdrag, sammanhang och vilka aktörer som berörs. Det underlättar att dela upp arbetet i tre delar.



3.1

Anpassa kommunikationen för att väcka intresse

När det är dags att engagera aktörerna har ni stor nytta av den kunskap ni samlat in under Fas 2. Insikter om aktörernas drivkrafter och hinder är nycklar till att kunna utforma kommunikation och aktiviteter som upplevs som relevanta och meningsfulla.

Var samtidigt tydliga med syftet, vad deltagandet innebär och vilka möjligheter att påverka som faktiskt finns.

Språk och kommunikation spelar roll

Om ni vill nå aktörer som ni inte vanligtvis arbetar med behöver ni vara uppmärksamma på hur ni kommunicerar.

Vanliga missar:

- **Internt språk och förkortningar:** Ord och begrepp som är självklara i den egna organisationen kan upplevas exkluderande eller vara svåra att förstå för andra. Exempel: interna förkortningar eller myndighetsspecifika begrepp som inte förklaras.
- **Onödigt abstrakt språk:** Om kommunikation bygger på alltför generella eller teoretiska begrepp kan det bli svårt för mottagaren att förstå vad frågan handlar om i praktiken. Exempel: akademiska begrepp och modeller som används utan förklaring eller koppling till mottagarens vardag.

Hur gör man istället?

- **Använd klarspråk:** Anpassa språket till de aktörer ni vill nå. Beskriv frågan på ett konkret sätt och använd exempel som gör det lättare att förstå varför den är relevant. Använd ett språk som gör det enkelt för alla att delta i samtalet, oavsett om de kommer från offentlig sektor, civilsamhället eller industrin.

Guide för steg 3.1: Anpassa kommunikationen för att väcka intresse

- **Utgå från mottagarens perspektiv**

Ett vanligt misstag är att börja med frågan: Hur får vi ut vårt budskap? Börja istället med att fundera på vad som kan göra frågan relevant för de aktörer ni vill nå. Olika aktörer kan ha olika skäl att vilja bidra, exempelvis att få bättre förståelse för en fråga som påverkar dem, framtidssäkra affären, bygga relationer med andra aktörer, hitta nya samarbeten, eller påverka utvecklingen inom ett område i en viss riktning.

- **Var transparent**

Var tydliga med syftet med arbetet, vad deltagandet innebär, vad aktörer kan påverka och vad som ligger utanför processen. Tydliga förväntningar bygger förtroende och minskar risken för besvikelse senare i arbetet.

- **Sänk trösklarna för deltagande**

Fundera över vilka praktiska hinder som kan göra det svårt för aktörer att delta. Det kan exempelvis handla om tid, resor, språk, tillgänglighet eller resurser. Överväg om det finns sätt att underlätta eller ekonomiskt kompensera deltagande för aktörer som annars har svårt att avsätta tid eller resurser.

- **Använd etablerade relationer och nätverk**

Om ni vill nå nya aktörer räcker det inte alltid med egna kanaler och utskick. Identifiera personer, organisationer eller nätverk som redan har förtroende hos de aktörer ni vill nå. De kan hjälpa till att exempelvis sprida information, testa budskap, öppna dörrar till nya sammanhang, eller ge återkoppling på om kommunikationen upplevs som relevant.

Se också caset "Identifiera bortom etablerade nätverk" sidan 69.

Tips: Jobba med kommunikation som en integrerad del av mobiliseringen

Kommunikation är inte bara ett sätt att sprida information. Den kan också hjälpa er att skapa engagemang, bygga relationer och få fler aktörer att vilja bidra till arbetet.

En kommunikatör kan exempelvis hjälpa er att:

- formulera budskap som engagerar och som olika aktörer kan känna igen sig i
- välja rätt kanal vid rätt tillfälle
- skapa tydlighet kring varför frågan är viktig och hur olika aktörer kan bidra
- synliggöra resultat och lärdomar på ett tilltalande sätt

3.2

Utforma aktiviteter för engagemang

När intresset är väckt behöver ni skapa aktiviteter som hjälper aktörerna att utforska frågor och komma ur sina invanda perspektiv tillsammans.

Relationer och förtroende är ofta avgörande för att aktörer ska vilja bidra, utforska gemensamma utmaningar och fortsätta engagera sig i arbetet. Därför behöver aktiviteterna ge utrymme både för sakfrågor och för att bygga relationer som kan bära arbetet vidare.

Checklista för att bygga tillit



Tillit är den absolut viktigaste tillgången för att aktörer ska våga gå bortom sina traditionella roller. Att designa möten och aktiviteter för social tillit är därför en kritisk framgångsfaktor.

Har ni skapat utrymme för att aktörerna ska lära känna varandra?

Det kan vara något så enkelt som att de i samband med presentation berättar om en dold talang, att de får jobba i mindre grupper och att det finns tid för relationsbyggande samtal.

☐

Har ni balans mellan presentation och samskapande?

Om merparten av tiden består av presentationer riskerar deltagarna att bli passiva. Skapa utrymme för dialog, reflektion och gemensamt arbete.

☐

Har ni valt en lokal eller plats som stimulerar möten?

Även valet av plats spelar roll för att skapa tillit. Att ta aktörerna bort från traditionella konferensrum och istället mötas i en kreativ miljö eller utomhus hjälper deltagarna att kliva ur sina vanliga roller och relatera till varandra som människor.

☐

Guide för steg 3.2: Utforma aktiviteter för engagemang

- **Samskapa – sälj inte in en färdig lösning**

Undvik att bjuda in aktörer enbart för att ge synpunkter på en redan färdig idé. Skapa istället utrymme för att tillsammans utforska utmaningar, behov och möjliga vägar framåt. När aktörer får möjlighet att påverka arbetet från början ökar ofta både engagemanget och kvaliteten i de lösningar som utvecklas.

- **Framkalla oväntade möten**

Para aktivt ihop aktörer som normalt inte möts. Designa grupper och placering så att hälften av personerna aldrig har träffats. Detta bryter invanda mönster i tänkande och roller.

- **Använd framtiden för att öppna upp samtalet**

I frågor där aktörer har olika intressen eller låsta positioner kan det vara hjälpsamt att diskutera möjliga framtider snarare än dagens konflikter. Framsynsmetoder och framtidsscenarier kan bidra till att bredda perspektiven och öppna för nya handlingsalternativ.

Läs caset "Runda konflikterna med framsyn" (sidan 65).

- **Sikta inte alltid på full enighet**

Utgå inte ifrån att alla ska vara överens om allt. Leta istället efter minsta gemensamma nämnare. Målet kan vara att hitta en tydlig gemensam riktning snarare än detaljerade mål.

- **Skapa tydliga ramar för dialogen**

I samarbeten mellan olika aktörer kan frågor om sekretess, konkurrens eller informationsdelning skapa osäkerhet och göra samtalen mindre öppna. Var därför tidigt tydlig med syftet med dialogen, vilka spelregler som gäller och vilken information som förväntas delas. Det kan bidra till att deltagarna känner sig trygga att bidra med erfarenheter, perspektiv och idéer utan att behöva lämna ut känslig information.

Tänk på: Alla aktörer behöver inte övertygas samtidigt

I komplexa förändringsprocesser befinner sig aktörer ofta på olika platser. Vissa är redan engagerade och vill bidra aktivt, andra är avvaktande, osäkra eller upptagna av andra frågor.

Anpassa aktiviteter och förväntningar utifrån var aktörerna befinner sig. I många fall handlar nästa steg inte om att skapa fullt engagemang, utan om att väcka nyfikenhet, bygga relationer eller skapa bättre förståelse för frågan.

Målet är inte att alla ska vilja samma sak, utan att fler aktörer kan hitta en meningsfull roll i det fortsatta arbetet.

3.3

Skapa förutsättningar för fortsatt arbete

Att gå från gemensamt utforskande till handling är ofta ett stort steg.

Nya idéer, arbetssätt eller samarbeten möter ofta organisatoriska, juridiska eller praktiska hinder. Därför är det värdefullt att tidigt säkerställa att det finns rätt förutsättningar för att ta arbetet vidare, oavsett om det handlar om fortsatt utveckling, praktiska tester eller andra former av genomförande.

Förankra hos ledning och chefer

- **Säkerställ mandat att agera på det ni lär er:** Gemensam handling synliggör ofta hinder, målkonflikter och behov av förändring. Insikterna handlar sällan bara om andra aktörer, utan kan också utmana den egna verksamhetens arbetssätt, prioriteringar och antaganden. Säkerställ att det finns stöd att hantera och agera på det som upptäcks.
- **Skapa realistiska förutsättningar:** Nya arbetssätt kräver ofta tid, resurser och prioriteringar. Var tydlig med vilka behov som kan uppstå och hur de förhåller sig till övrig verksamhet.
- **Involvera ledningen tidigt:** Om arbetet visar lovande resultat kan det behövas beslut, resurser eller organisatoriska förändringar för att sprida och ta saker vidare. Tidig förankring ökar möjligheterna att omsätta lärdomar i praktiken.

Guide för steg 3.3: Skapa förutsättningar för fortsatt arbete

Reflektera över om ni och de involverade aktörerna har förutsättningar att ta nästa steg i arbetet.

- **Är vi redo att ta nästa steg?** Finns det tillräckligt engagemang, mandat och förutsättningar för att gå från dialog och utforskande till handling? Är det tydligt vad som ska prövas, utvecklas, testas eller tas vidare?
- **Finns det utrymme att lära av det som inte fungerar?** Nya arbetssätt, samarbeten och initiativ leder inte alltid till de resultat man hoppas på. Säkerställ att deltagarna vågar lyfta hinder, misstag och oväntade resultat utan att det ses som ett misslyckande. Det som inte

fungerar kan ofta ge lika värdefulla insikter som det som fungerar.

- **Är myndighetens roll tydlig?** Har ni varit tydliga med vilken roll myndigheten ska ha framåt? Det kan exempelvis handla om att möjliggöra dialog, synliggöra hinder, sprida lärdomar eller skapa förutsättningar för fortsatt samverkan.
- **Hur tar vi vara på engagemanget?** Alla aktörer kommer inte att delta i nästa steg på samma sätt. Fundera över hur ni kan behålla relationer och engagemang även hos aktörer som får en mindre aktiv roll framöver.



FAS 4

Så går ni tillväga
Mobilisera: Aktivera aktörer

Fas 4 Mobilisera **Aktivera aktörer**



● **Varför är fasen viktig?**

För att mobilisera aktörer i konkreta aktiviteter och initiativ. Det kan handla om att utveckla nya arbetssätt, etablera samarbeten, genomföra gemensamma insatser eller testa nya lösningar i praktiken. Här omsätts engagemanget, nätverken och tilliten som skapats i Fas 3 i handling.

● **Hur går det till?**

Hur arbetet ser ut beror på er roll, ert uppdrag och vilka möjligheter ni har att bidra till utvecklingen. För vissa handlar det om att finansiera eller möjliggöra tester. För andra om att skapa lärande mellan aktörer, utveckla regelverk eller bidra till samordning och genomförande.

● **Vem deltar i arbetet?**

I vissa fall driver aktörerna själva arbetet. I andra fall har myndigheten en mer aktiv roll. Roller och ansvar kan också förändras över tid, där myndigheten ibland går från processledare till möjliggörare eller stödjande part.

● **Resultat från fasen**

Erfarenheter och resultat från praktiskt arbete som kan användas för fortsatt lärande, utveckling och beslut om nästa steg. Insikterna kan bidra till förändrade arbetssätt, nya samarbeten eller utveckling av styrning, stöd och regelverk.⁵²

Så går det till i Fas 4: Aktivera aktörer

I Fas 4 skiljer sig arbetet åt beroende på vilket uppdrag ni har och vilken roll ni spelar i sammanhanget. Det kan vara hjälpsamt att dela upp arbetet i tre delar:



4.1

Pröva i praktiken

När ni har identifierat möjliga vägar framåt är det dags att gå från planering till handling.

Genom att pröva idéer, tekniska lösningar, arbetssätt eller samarbeten i praktiken kan aktörer börja omsätta engagemang och ambitioner i konkret förändring.

Hur detta sker beror på frågan, aktörerna och de resurser som finns tillgängliga.

Från engagemang till handling

Att pröva nya arbetssätt, lösningar eller samarbetsformer handlar inte bara om att utveckla något nytt. Det är också ett sätt att mobilisera aktörer kring en gemensam utmaning och skapa erfarenheter som inte går att få genom planering och dialog enbart.

Gemensamt arbete skapar rörelse: När aktörer börjar arbeta med konkreta utmaningar tillsammans förändras ofta relationerna mellan dem. Frågor som tidigare varit abstrakta blir konkreta, och nya samarbeten kan växa fram.

Konkreta erfarenheter minskar osäkerhet: Nya idéer kan upplevas riskfyllda så länge de bara diskuteras. Genom att pröva dem i liten skala blir det lättare att förstå vad som faktiskt fungerar, vad som behöver utvecklas och vilka aktörer som behöver involveras.

Verkligheten synliggör hindren: Många organisatoriska, juridiska eller praktiska hinder blir synliga först när nya arbetssätt möter verkligheten. Det som inte fungerar är därför ofta lika viktigt att lära av som det som fungerar.

Förmågan att driva förändring byggs i praktiken: När aktörer tillsammans hanterar hinder, målkonflikter och osäkerheter utvecklar de inte bara nya lösningar. De bygger också erfarenheter, relationer och handlingskraft som kan bära det fortsatta förändringsarbetet.

Guide för steg 4.1: Pröva i praktiken

- **I rollen som finansiär**

→ Möjliggör praktiska initiativ

Så kan ni göra: Finansiera pilotinsatser, tester eller andra aktiviteter där aktörer får möjlighet att pröva nya lösningar, tekniker eller arbetssätt i praktiken. Det kan skapa värdefulla erfarenheter, synliggöra hinder och ge underlag för fortsatt utveckling.

- **I rollen som regelgivare**

→ Skapa utrymme för lärande kring regler och styrning

Så kan ni göra: Arbeta tillsammans med berörda aktörer för att förstå hur regelverk fungerar i praktiken. Det kan ske genom policylab, regulatoriska sandlådor eller andra former av avgränsade initiativ där nya lösningar, tekniker eller arbetssätt kan utforskas samtidigt som myndigheten får kunskap om vilka hinder eller oklarheter som finns.

- **I rollen som regional samordnare**

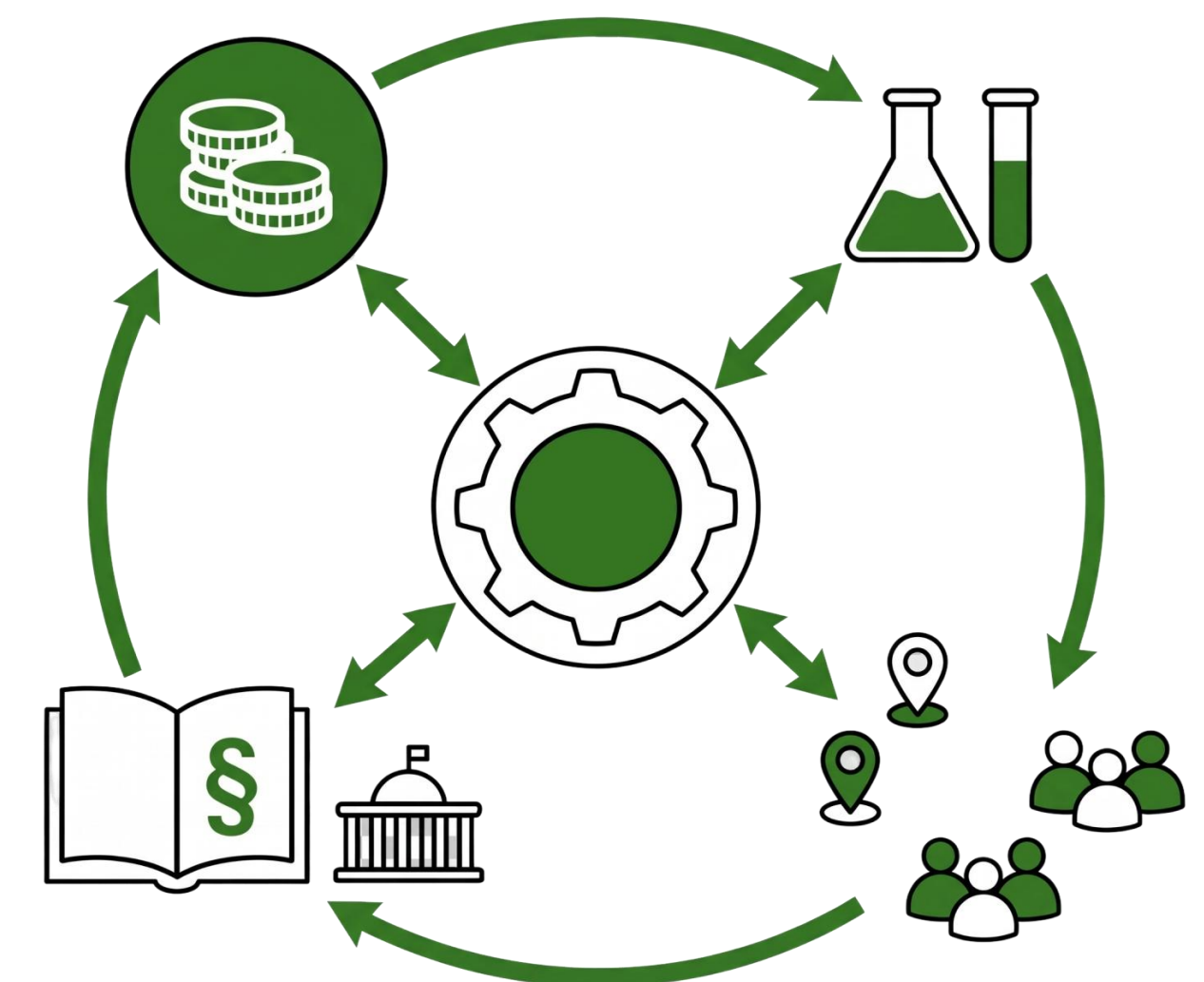
→ Skapa förutsättningar för lokalt genomförande

Så kan ni göra: Samla aktörer kring konkreta lokala utmaningar och möjligheter. Det kan handla om att bygga samarbetsformer, etablera gemensamma åtaganden eller identifiera hinder och behov som behöver hanteras för att arbetet ska komma vidare.

- **I rollen som tvärsektoriellt nav**

→ Skapa arenor för gemensamt utvecklingsarbete

Så kan ni göra: Samla aktörer från olika sektorer för att utforska gemensamma utmaningar, pröva idéer och utveckla lösningar tillsammans. Sådana miljöer kan bidra till lärande, nya relationer och ökad förståelse för vilka förändringar som behöver ske hos olika aktörer.



4.2

Följ upp och lär

När aktiviteter, tester eller andra initiativ är igång blir en viktig uppgift att fånga upp erfarenheter och omsätta dem i fortsatt arbete.

Det som fungerar väl kan visa vilka lösningar, arbetssätt eller samarbeten som har potential att växa. Samtidigt kan hinder, målkonflikter och oväntade resultat synliggöra vad som behöver förändras för att omställningen ska komma vidare.

Format för lärande med aktörer

Det finns många olika format för att lära tillsammans med aktörerna. Vilket ni väljer styrs av syfte och aktörernas förutsättningar att delta.

- **Demodagar:** Träffar där aktörer visar upp vad de testat, vilka resultat de ser och vilka utmaningar de möter.
- **Lärandeluncher:** Korta och återkommande träffar för erfarenhetsutbyte, reflektion och gemensam problemlösning.
- **Reflektionsworkshops:** Avstämningar under arbetets gång där aktörerna tillsammans analyserar vad de lärt sig och vad som behöver justeras framåt.
- **Nätverksträffar:** Längre möten med fokus på relationer, erfarenhetsutbyte och gemensamt lärande mellan aktörer.
- **Bokcirklar eller andra gemensamma kunskapsspår:** Ett sätt att bygga ett gemensamt språk, introducera nya perspektiv och fördjupa förståelsen för komplexa frågor över tid.

Guide för steg 4.2: Följ upp och lär

I komplexa frågor är det svårt att i förväg veta exakt vad som kommer göra skillnad. Därför är det viktigt att under arbetets gång löpande reflektera och kritiskt utvärdera arbetet så att insatser, roller och samarbete kan justeras för att uppnå största möjliga effekt. Samtidigt behöver utveckling, resultat och lärande med jämna mellanrum också följas upp mer strukturerat.

Guiden ger därför både förslag på mer generella frågor att ställa längs vägen för att utveckla arbetet och säkra viktiga perspektiv, men också en mall för mer strukturerade uppföljningstillfällen (se *sid 58*).

Generella frågor för löpande reflektion:

Spana & upptäcka i stunden

- Vad har överraskat oss mest under den senaste tiden?
- Ser vi tendenser till några nya trender eller mönster som vi inte sett tidigare?
- Vilka av våra tidigare antaganden har visat sig inte stämma?

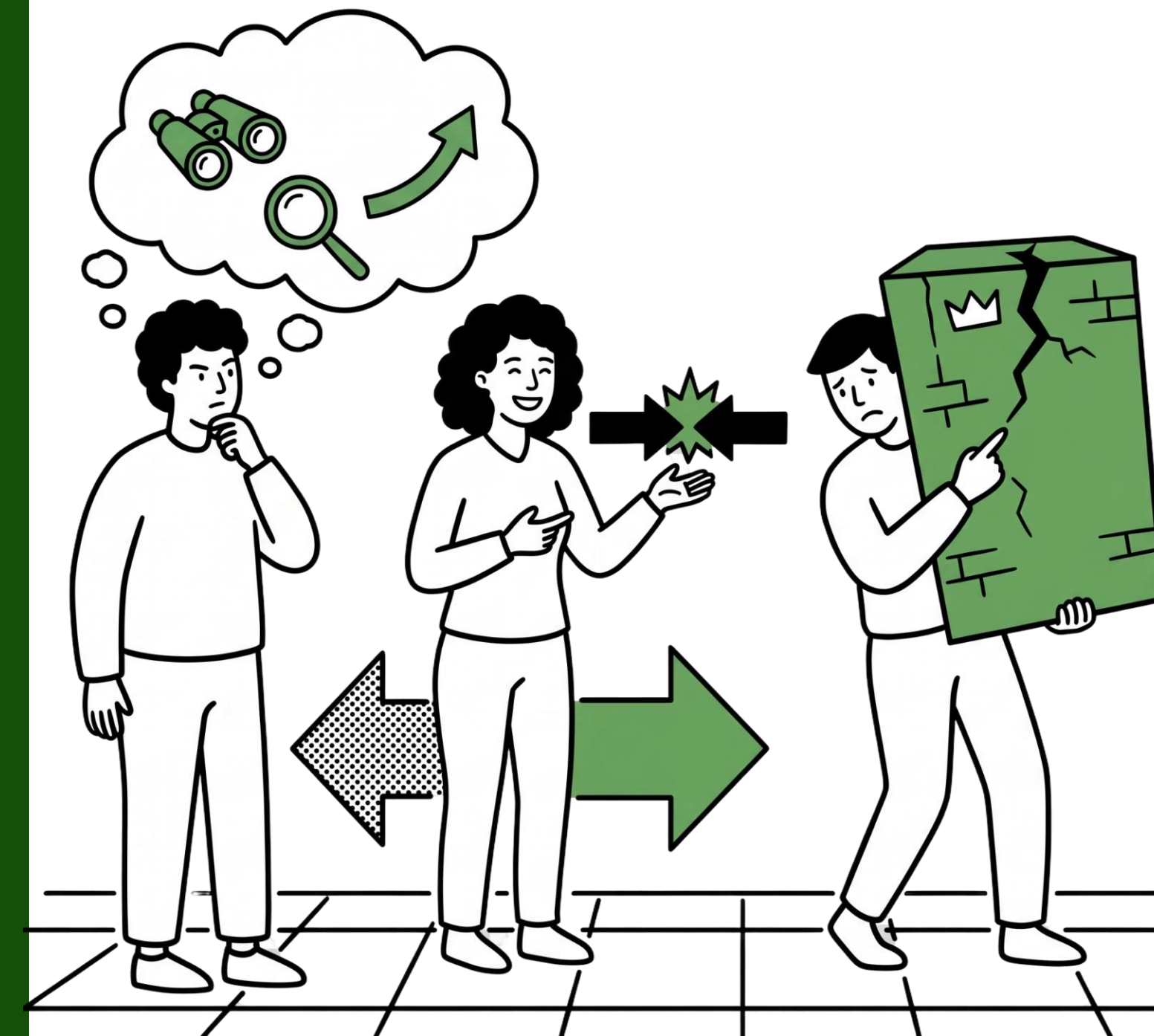
- Hur har engagemanget i gruppen förändrats – var finns det medvind och var finns det friktion?
- Vilka oundvikliga målkonflikter har kommit upp till ytan, och hur hanterar vi dem?
- Vilka aktörer har klivit fram som nya ledare eller möjliggörare i processen?

Strukturer & makt

- Var stöter vi på krafter eller strukturer som håller tillbaka utvecklingen?
- Har språket vi använder, eller formatet för arbetet, påverkat vilka som kan delta på lika villkor?

Skruva & navigera

- Baserat på vad vi lärt oss av senaste tidens arbete: Vad behöver vi omedelbart skruva på?
- Vad bör vi hålla fast vid och skydda, vad bör vi släppa taget om?



Mall för uppföljning

Instruktion:

- 1. Använd mallen vid mer strukturerade träffar för uppföljning och lärande.
- 2. Dokumentera och spara alltid mallen för att kunna följa utvecklingen över tid.

Mall för uppföljning

Relevans

Löser vi fortfarande rätt problem? Hur användbara har våra gemensamma insatser varit?

Resultat

Vilka konkreta, nya samarbeten eller handlingar har faktiskt uppstått som ett direkt resultat av vårt arbete?

Regler och policy

Vilka lagar, regler, tillämpning eller upphandlingskrav har vi identifierat som hindrande eller möjliggörande?

Kultur och normer

Vilka invanda beteenden eller kulturer har varit svårast att rubba, och vart samt hur ser vi att förändring spirar?

Ekonomi och affärsmodeller

Hur har resursflöden eller affärsmodeller påverkat vår förmåga att skala upp våra lösningar?

Viktigaste lärdomen

Vilken är den enskilt viktigaste insikten vi har fått genom denna process, som har förändrat vårt sätt att tänka eller agera?

Justering av riktning

Baserat på det vi lärt oss och de utmaningar vi identifierat idag – vad måste vi sluta göra, och vad måste vi förändra i vår approach framåt?

MALL - UPPFÖLJNING

Mall för uppföljning (sidan 80). Samtliga mallar finns samlade för utskrift under kapitlet Mallar.

4.3

Ta resultaten vidare

När aktiviteter, tester eller pilotinsatser går mot sitt slut är det viktigt att fundera över vad som händer härnäst.

Värdefulla resultat riskerar annars att stanna vid en enskild insats, samtidigt som relationer, kunskap och erfarenheter går förlorade.

Vårda nätverket – en investering

Relationer, förtroende och gemensamma erfarenheter är ofta viktiga resultat i sig. Fundera över hur ni kan skapa förutsättningar för fortsatt kontakt, erfarenhetsutbyte och samarbete mellan aktörerna så att omställningsarbetet kan leva vidare.

Så kan ni underhålla relationerna:

- **Skapa en enkel, vardaglig arena:** Skapa enkla former för fortsatt kontakt, till exempel nyhetsbrev, digitala nätverk eller återkommande träffar.
- **Dela på värdskapet:** Dela på ansvaret för nätverket och låt flera aktörer bidra till att hålla kontakten levande över tid.

Guide för steg 4.3: Ta resultaten vidare

1. Fundera på hur resultaten kan få genomslag

Lärdomar från aktiviteter, tester och andra initiativ får sällan effekt av sig själva. Fundera över hur erfarenheterna kan användas och spridas, till exempel genom nya arbetssätt, förändrade regelverk, fortsatt samverkan eller bredare tillämpning i andra verksamheter. Använd mall "Plan för skalning" (sidan 81).

2. Använd lärdomarna i den egna verksamheten

Resultaten kan ge värdefull kunskap om vad som fungerar, vilka hinder som behöver hanteras och vilka förutsättningar som krävs för fortsatt omställning. Fundera över vilka konsekvenser lärdomarna får för den egna verksamheten och hur de kan användas i det fortsatta utvecklings- och beslutsarbetet. Använd mall "Plan för skalning" (sidan 81)

Läs caset "Policylabbet – så testade TLV fram nya regelverk" (sidan 73).

3. Planera för långsiktighet

Många lovande initiativ tappar fart när den första finansieringen, samordningen eller

uppmärksamheten försvinner. Fundera därför tidigt över vad som krävs för att arbetet ska kunna fortsätta och utvecklas även efter att den aktiva insatsen avslutats. Det kan exempelvis handla om att säkra ägarskap, bygga in arbetssätt i ordinarie verksamhet, etablera långsiktiga samarbeten eller identifiera vilka resurser, beslut eller regeländringar som krävs för nästa steg.

Använd mall "Plan för överlämning" (sidan 82).

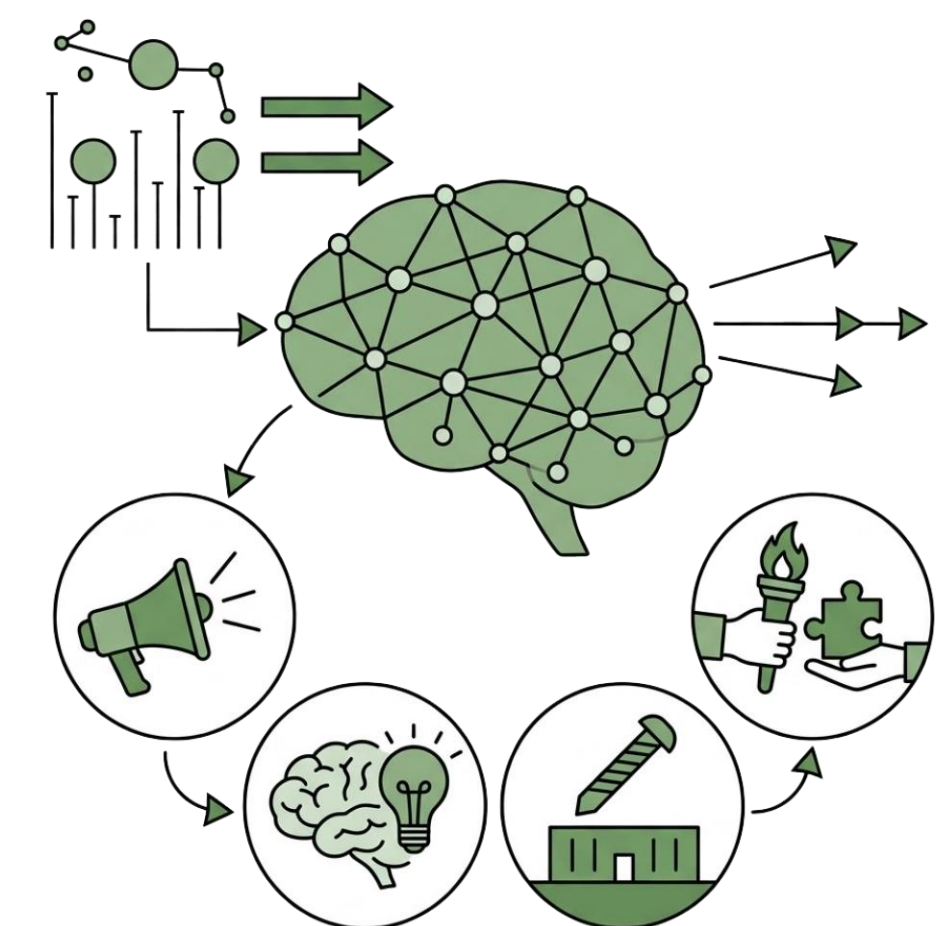
4. Tydliggör ägarskapet framåt

Myndighetens roll är inte alltid att driva arbetet långsiktigt. Identifiera därför vilka aktörer som har mandat, ansvar eller möjlighet att ta arbetet vidare och hur överlämningen kan ske på ett strukturerat sätt.

Använd mallen "Plan för överlämning" (sidan 82).

Från erfarenheter till förändring med AI

När aktiviteter, tester eller andra initiativ genererar stora mängder lärdomar kan AI hjälpa till att strukturera och analysera materialet. Det kan göra det lättare att synliggöra återkommande hinder, framgångsfaktorer och utvecklingsbehov, och omsätta erfarenheterna i underlag för beslut, policyutveckling eller fortsatt arbete.



Plan för skalning

Instruktion:

1. Använd mallen när ni ser att ett arbetssätt, en lösning eller ett samarbete har potential att utvecklas vidare eller få bredare genomslag.
2. Fyll i mallen tillsammans med de aktörer som deltagit i arbetet för att identifiera vad som behöver hända för att resultaten ska kunna leva vidare, spridas eller få genomslag i större skala.

Plan för skalning

1. Skala UT (breddning)

*Hur ser vi till att fler drar nytta av arbetet?
Vilka nya aktörer, tex kommuner eller andra myndigheter, skulle vi kunna kontakta och erbjuda dem att ta del av lärdomar från arbetet?*

2. Skala UPP (regler och policy):

Hur skulle vi kunna göra systemets grundläggande spelregler mer ändamålsenliga? Vilka regler, eller tolkning och tillämpning av regler, skulle kunna bidra till vårt arbete på ett bättre sätt? Vilka myndigheter på nationell, regional, lokal nivå är involverade i utformning och tillämpning?

3. Skala PÅ DJUPET (kultur och normer)

*Hur kan vi bidra till bättre kunskap och förståelse hos människor, och på sikt få till en kulturförändring inom våra frågor?
Vilka organisationer från akademi, civilsamhälle, näringsliv eller offentlig sektor behöver involveras för att förändra invanda föreställning och beteenden?*

MALL - PLAN FÖR SKALNING

Mall Plan för skalning (sidan 81). Samtliga mallar finns samlade för utskrift under kapitlet Mallar.

Plan för överlämning

Instruktion:

- 1. Använd mallen när ni börjar planera för hur arbetet ska leva vidare efter att den aktiva insatsen avslutats.
- 2. Fyll i mallen tillsammans med aktörer som varit drivande i arbetet eller som kan ha en viktig roll i det fortsatta genomförandet för att tydliggöra ansvar, ägarskap och nästa steg.

Plan för överlämning

1. Ägarskap och stafettpinne

Vem eller vilka aktörer har intresse och mandat att ta över det långsiktiga ägarskapet för arbetet?

2. Hantering av data och annat insamlat

Vad händer rent praktiskt med den data, de fysiska testmiljöerna eller annat som samlats in under testet?

3. Ekonomisk brobyggnad

Vilka andra i ekosystemet kan vi koppla ihop aktörerna med för att säkra långsiktighet i finansiering?

MALL - PLAN FÖR ÖVERLÄMNING

Mall "Plan för överlämning" (sidan 82). Samtliga mallar finns samlade för utskrift under kapitlet Mallar.

FAS 4 - MOBILISERA - AKTIVERA AKTÖRER

62

Inspirerende case

Exempel från praktiken

Följande exempel visar hur metoder och arbetssätt som beskrivs i guiden har använts i olika typer av förändrings- och omställningsprocesser. De flesta casen bygger på erfarenheter från Vinnovas arbete, kompletterat med en internationell utblick.

Syftet är att ge konkreta illustrationer av hur aktörer kan identifieras, engageras, mobiliseras och involveras i praktiken.

Exemplen är inte tänkta att kopieras rakt av, utan att fungera som inspiration och underlag för reflektion kring hur arbetssätten kan anpassas till olika uppdrag och sammanhang.

Runda konflikterna med framsyn – så samlades skogsvärdekedjan genom framtidsprototyper

Genom att lyfta blicken från dagens polariserade debatt och i stället använda strategisk framsyn, signalspaning och framtidsprototyper så lyckades Vinnova samla den splittrade skogsvärdekedjan. Metoden avväpnade låsta positioner, fick aktörerna att lyssna på varandra och väckte ett starkt engagemang för att gemensamt leda omställningen.

Projektnamn: Hållbar Skogsvärdekedja, Vinnova

Komplex omställningsprocess:

Att skapa en gemensam riktning för en hållbar och cirkulär skogsvärdekedja som håller sig inom de planetära gränserna. Skogen är en konfliktfylld och polariserad fråga där intressen kring bevarande och biologisk mångfald ofta krockar med ekonomiska intressen hos skogsindustrin.

Exempel på aktörer som var involverade:

Över 50 aktörer från helt olika delar av värdekedjan, bland annat skogsägare, skogsbrukare, skogsindustrier, branschorganisationer, sågverk, ideella skogsaktörer, startups, arkitekter, produktdesigners, skogsforskare, kommuner och myndigheter.



Så gick man tillväga för att engagera aktörer

I system där aktörerna befinner sig i låsta positioner blir det snabbt ett skyttegravskrig om man försöker diskutera dagens problem. För att kunna mobilisera aktörerna valde arbetsgruppen på Vinnova att byta tidshorisont. De initierade en "omställningsresa" som inleddes med verktyg från metoden strategisk framsyn för att tvinga aktörerna att lyfta blicken.

Initiativet samlade över 50 aktörer från hela värdekedjan – parter som normalt aldrig sitter vid samma bord – till gemensamma workshops. I stället för att förhandla fick de tillsammans öva på signalspaning, ett sätt att identifiera och tolka tidiga tecken på förändring. Signalerna klustrades och sedan fick aktörerna gemensamt arbeta fram fyra framtidsscenarier. Genom att tvingas blicka mot 2050 sänktes garden och aktörerna fick verktyg för att lyssna på varandra.

Nästa steg var att utlysa medel för framtidsprototyper. En framtidsprototyp är ett konkret föremål, en berättelse eller en upplevelse som skapas för att göra en möjlig framtid påtaglig och lättare att utforska, testa och diskutera i nuet.

Syftet var att skapa upplevelser och föremål från framtiden. För att bryta invanda mönster krävdes att kreatörer och sakkunniga från skogsbranschen samarbetade, vilket tvingade fram nya, otraditionella konstellationer.

Prototyperna, till exempel ett brädspel om skogens framtid och "Skogsparlamentet", skapade emotionella diskussioner. Att interagera kring gestaltade framtidsbilder istället för rapporter skapade precis det genuina intresse och sociala kitt som krävdes för att aktörerna skulle vilja agera.

[Här kan du läsa om alla 10 prototyperna](#)

"Att börja resan i en framtidsinsats var ett medvetet val. Vi såg mycket konflikter inom skogsvärdekedjan och ett behov av att lyfta blicken. I aktörsintervjuer hörde vi också att flera Innovationsavdelningar idag inte arbetar utifrån hur framtida utmaningar såsom klimatförändringar påverkar deras affär eller utveckling."

Susanne Fornander, Strategisk designer, Vinnova



Resultatet

Nio projekt utvecklar nu nya affärsmodeller för en hållbar skogsvärdekedja. Bland dem finns lösningar för att ge biologisk mångfald ett marknadsvärde, logistiklösningar som gör återbruk kostnadseffektivt och franchisemodeller som gör naturnära skogsbruk lönsamt och skalbart.

Från tung forskning till branschrörelse – så gjordes det svåra begripligt och engagerande för den danska byggbranschen

Hur får man en hel bransch att gå samman och kräva hårdare reglering av sin egen verksamhet? Svaret ligger inte i politiska kompromisser utan i en oväntad kombination av tung klimatvetenskap, kommersiell marknadsföring och strategisk psykologi. Här är berättelsen om hur Reduction Roadmap vände upp och ned på den danska byggbranschen.

Projektnamn: [Reduction Roadmap](#), CEBRA, EFFEKT & Artelia

Komplex omställningsprocess:

Att radikalt minska koldioxid-utsläppen inom den danska byggsektorn för att branschen ska rymmas inom Parisavtalets gränser. Utsläppen för nybyggnation behövde sänkas från snittet 9,5 kg CO₂/m² till max 5,8 kg fram till 2025, och sedan krympa till nära noll fram till 2030 – ett enormt systemskifte som kräver helt nya lagar, standarder och beteenden.

Exempel på aktörer som var inblandade:

Arkitekt- och ingenjörbyråerna CEBRA, EFFEKT och Artelia (initiativtagare), forskare från flera ledande universitet (bl.a. Aarhus och DTU).



Så gick man tillväga för att omvandla vetenskap till en branschledd folkrörelse

Den danske arkitekten och systemtänkaren

Kasper Bjørkskov insåg att forskarsamhället satt på avgörande kunskap om klimatkrisen, men att tjocka akademiska forskningsrapporter inte driver politisk förändring. För att omvandla vetenskapen till en konkret kampanj integrerade man design, strategisk kommunikation och marknadsföringstekniker. Resultatet blev Reduction Roadmap, en visuellt tilltalande och pedagogisk paketering av forskningen kring planetära gränser, översatt till byggbranschen. De använde helt enkelt samma professionella metoder som kommersiella varumärken använder för att sälja produkter – fast här för att sälja in ett systemskifte.

När branschen skulle mobiliseras valde arbetsgruppen medvetet bort att inleda dialogen med maktens centrum. Tidigare erfarenheter visade att de tyngsta etablerade aktörerna ("regimaktörerna") sällan vill förändra ett system de själva gynnas av, och om man söker breda

kompromisser urvattnas snabbt de radikala kraven. Istället tillämpade de strategin att "organisera periferin". I tysthet kartlade och samlade de först branschens pionjärer – de mest ambitiösa aktörerna som redan stod på tröskeln och var redo att agera.

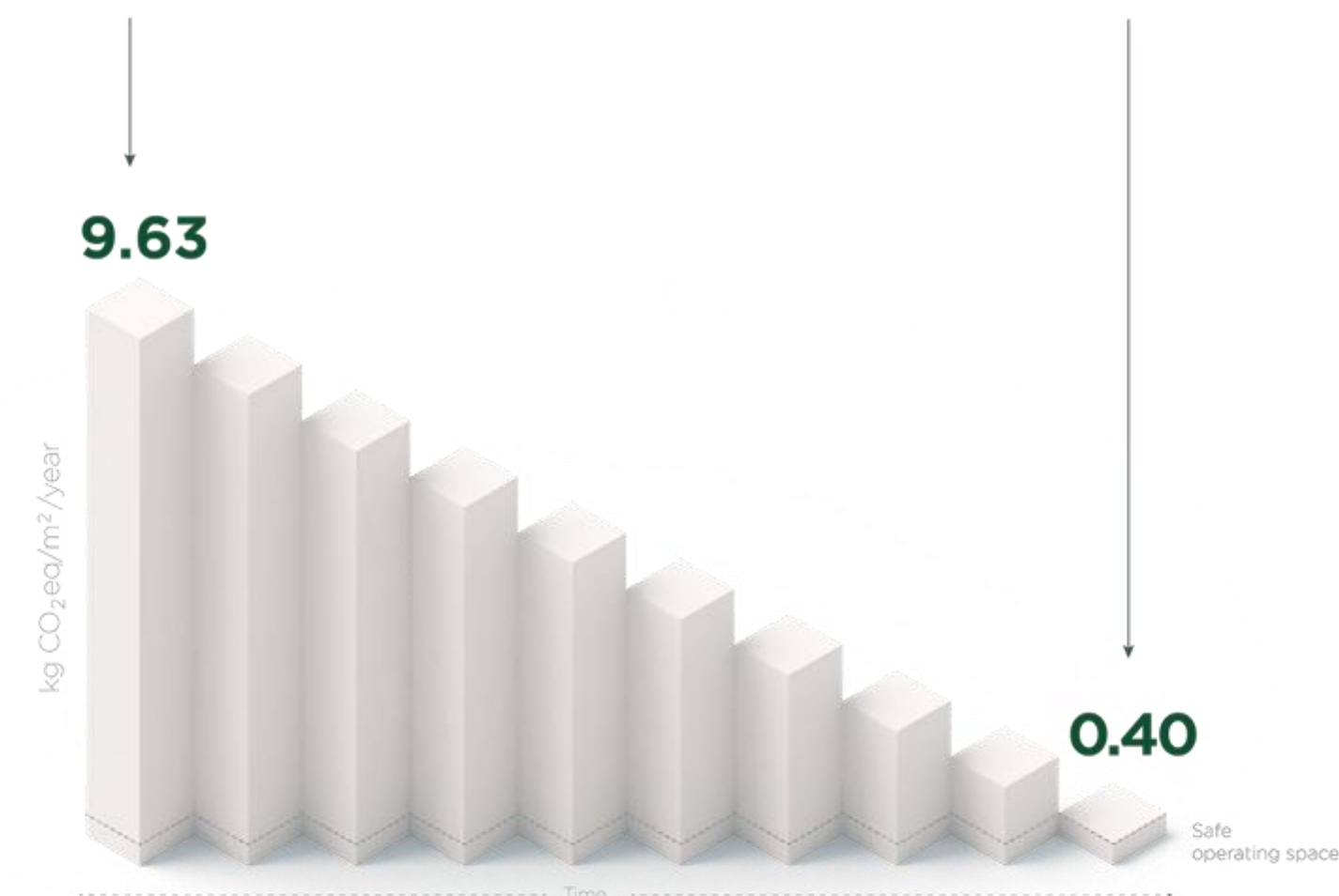
När kampanjen sedan lanserades offentligt fanns redan en stark och enad kritisk massa ombord. Den professionella paketeringen och den plötsliga uppslutningen förändrade branschens sociala normer. Detta skapade en omedelbar "FOMO" (Fear Of Missing Out) hos de trögrörliga giganterna i systemets centrum. Rädslan för att framstå som omoderna, förlora marknadsandelar och hamna utanför gemenskapen gjorde att även de största aktörerna kände sig tvungna att ansluta sig. Genom att organisera marginalen hade minoritetens insikt snabbt omvandlats till majoritetens handling.

Resultatet

Arbetet gick extremt snabbt från att vara ett forskningsbaserat verktyg till att bli en av de starkaste branschrörelserna i Danmark. På bara en månad samlade initiativet några av de mest inflytelserika aktörerna, och idag backar över 630 företag och organisationer kravet om hårdare reglering. Rörelsen har formellt överlämnat sina slutsatser till det danska parlamentets bostadsutskott inför lagförhandlingarna 2025, och initiativet har nyligen permanentats som en oberoende NGO (förening) med säte hos Dansk Erhverv för att långsiktigt fortsätta driva omställningen.

”Verklig förändring börjar när experter slutar prata enbart med andra experter, och människor lär sig kommunicera bortom sin egen sfär. Detta skifte hänger helt på vår förmåga att göra komplexa idéer begripliga och agerbara för alla.”

Kasper Benjamin Reimer Bjørkskov



Identifiera bortom etablerade nätverk

Vad händer när en statlig myndighet inser att deras egna processer stänger ute delar av framtidens innovationskraft? Genom att vända blicken inåt och utmana sina invanda normer lyckades Vinnova identifiera de blinda fläckar som gjort att man missat aktörernas nya metoder och sätt att samverka.

Projektnamn: Nätverket – en kraftsamling för orten och Sverige, Vinnova

Komplex omställningsprocess:

Att ställa om det svenska innovationssystemet till att bli genuint inkluderande. Statistik visar att endast 0,8 procent av risk-kapitalet i Sverige når personer bosatta i socioekonomiskt utsatta områden, en underrepresenterad grupp i dagens struktur. Uppdraget handlade om att korta avstånden/länka samman det otraditionella innovationssystemet med det traditionella samt stärka dem enskilt.

Exempel på aktörer som var involverade:

Changers Hub, Folkets Husby, Reach for Change, Bling, Möllans Basement och underinvesterade entreprenörer.



Så gick man tillväga för att identifiera aktörer

Istället för att börja med ett blankt papper gjorde arbetsgruppen en dataspaning i sina befintliga nätverk efter aktörer som redan lyft frågan om “underinvesterade entreprenörer”. Genom förutsättningslösa samtal med nyckelaktörer, som en riskkapitalfond i Malmö, bad de om tips på hur man rörde sig vidare i fältet. På så sätt nystade de sig fram genom nätverkens nätverk och fick en djupare förståelse för de lokala krafter man saknade direktkontakt med.

Parallellt började gruppen rita upp en aktörskarta. Kartan synliggjorde hur aktörerna i marginalen – då de upplevde att traditionella vägar som Vinnova inte var tillgängliga för dem – hade hittat helt egna, otraditionella metoder och krokant arm med bland annat filantroper. Det var detta unika sätt att samverka som hade lagt grunden för det dynamiska "sidoekosystem" som nu växte fram utanför det etablerade innovationssystemet.

Under hela processen var gruppens viktigaste och ständigt återkommande fråga: "Vilka röster hörs inte runt bordet?". För att få svart på vitt granskade de sin

egen interna data över vilka typer av aktörer som historiskt sett beviljats finansiering. Flera av aktörerna hade förvisso fått finansiering tidigare men genom att analysera datan utifrån nya perspektiv framträdde systemets blinda fläckar.

Det blev uppenbart att myndighetens invanda språk och processer skapade en osynlig exkludering av dessa innovatörer – och insikten landade i att när en specifik grupp saknas runt det strategiska bordet, går systemet också miste om de unika lösningar som de sitter på.

I mötet med de för myndigheterna okända aktörerna analyserades deras unika förutsättningar. Snabbt blottades myndighetens egen svaghet: bristen på direkt tillit och trovärdighet hos målgruppen i förorten. Aktörer som Changers Hub, Folkets Husby, Reach for Change och Bling kategoriserades därför som oundgängliga intermediärer, eller brobyggare. Analysen underströk också vikten av att inte bunta ihop otraditionella krafter till en homogen grupp; de drivs av olika incitament, och att naivt anta att de automatiskt skulle kunna samverka utan anpassade förutsättningar fungerade inte.

Resultatet

Den självkritiska kartläggningen och aktörsanalysen synliggjorde systemets gap och vilka roller olika aktörer måste spela. Genom att tydligt ha identifierat behovet av intermediärer kunde Vinnova finansiera ett nytt arbetssätt, vilket bland annat stöttade utvecklingen av tävlingen "För-orten". Arbetet lade grunden för ett plattformslikt nätverk som utmanar, utvecklar och länkar ihop det lokala ekosystemet i orten med det traditionella innovationssystemet.

”Flera viktiga frågeställningar dök upp för oss längs vägen, t ex – Vilka är de underrepresenterade entreprenörerna? – Vilka systemperspektiv och begrepp saknar vi kunskap om idag för att nå dem? – Hur får vi ihop traditionella och otraditionella ekosystem för att täppa till glapp och accelerera innovationstakten?”

Moa Persdotter, Ansvarig handläggare för startup- och ekosystemsfrågor för Vinnova i Silicon Valley.



Slutanvändaren som kompass – så kartlades skolmåltidssystemets dolda drivkrafter

Hur får man fart på omställningen av ett helt skolmåltidssystem? Först och främst genom att gå bortom antaganden och istället genomföra en massiv kvalitativ research. Insikter om allt från barnens upplevelse av matsalen till de lokala böndernas upphandlingshinder lade grunden för innovativa lösningar som idag har blivit permanenta arbetssätt i flera kommuner.

Projektnamn: Ett nytt recept för skolmåltiden, Livsmedelsverket

Komplex omställningsprocess:

Att ställa om det svenska skolmåltidssystemet för att fungera som en motor för hela livsmedelssystemets hållbara omställning. Projektet, drivet av bland annat Livsmedelsverket och Vinnova, utgick från missionen att alla barn i Sverige år 2030 ska äta en hållbar och god skolmat, vilket kräver systemförändringar kopplade till klimat, folkhälsa och upphandling.

Exempel på aktörer som var inblandade:

Livsmedelsverket, Vinnova, en designbyrå, skolbarn, pedagoger, skolkockar, kostchefer, rektorer, lokalpolitiker, lokala livsmedelsproducenter och grossister.



Så gick man tillväga för att förstå aktörer

Med ambitionen att ställa om hela skolmåltidssystemet insåg arbetsgruppen att de måste förstå aktörernas verklighet på djupet. Researchen byggde på tjänstedesign och systemtänkande. Istället för att skicka ut massenkäter genomförde man 78 djupintervjuer (40–60 minuter långa) med representanter från hela värdekedjan utspridda över landet.

Genom samtalen fick man en helt ny förståelse för aktörernas verkliga drivkrafter och hinder. För slutanvändarna – barnen – handlade skolmaten sällan om själva recepten.

Forskningen visade att barnens val i hög grad styrdes av måltidsmiljön (som ofta upplevdes stökig) och av de vuxnas normer; insikten var att barn gör som pedagogerna gör i matsalen. Hos kostcheferna fångade man upp en genuin rädsla för att driva omställningen för snabbt, illustrerat av citatet: "Om jag kör 100 % eko och vego får jag inga elever i matsalen".

Resultatet

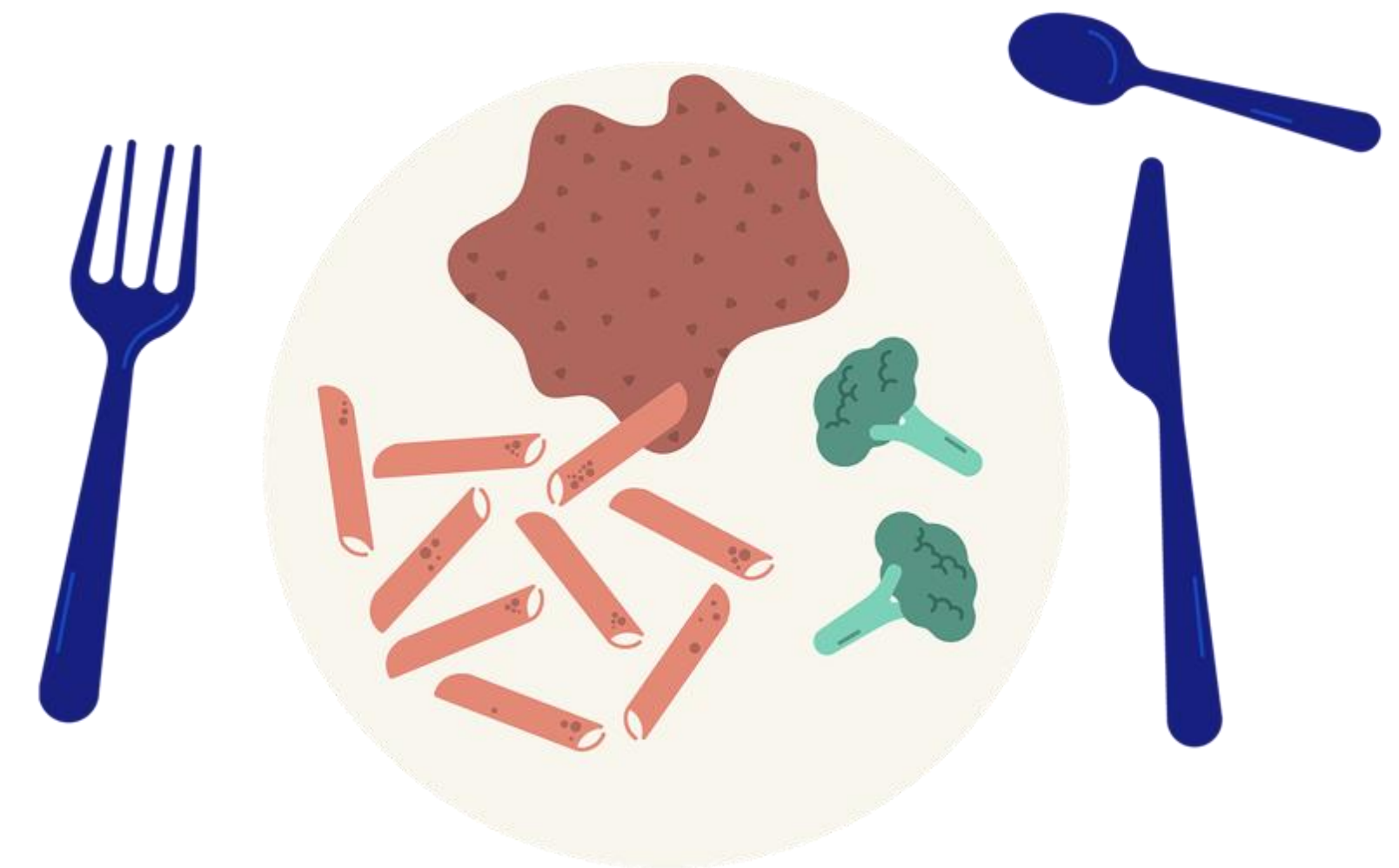
Den kvalitativa researchen resulterade i identifierade hävstångspunkter som i sin tur ledde till utvecklingen av flera konkreta prototyper ute i kommunerna. Genom att basera lösningarna på djup förståelse för aktörerna lyckades kommunerna inte bara öka elevernas acceptans för hållbar mat och minska matsvinnet, utan metoderna har på vissa håll permanentats och införlivats i kommunernas ordinarie verksamheter för en långsiktig systemförändring.

Researchen blottade även systemhinder hos lokala livsmedelsproducenter; de ville gärna leverera hållbar mat till skolorna, men exkluderades av stela, fyraåriga upphandlingsavtal som krävde volymgarantier en liten gård omöjligen kunde lova.

All kvalitativ data klustrades och visualiserades i en stor "Systemkarta" över skolmåltids-systemet, som pekade ut exakta hävstångspunkter där en liten förändring kunde ge stor effekt. Eftersom arbetsgruppen nu förstod varför aktörerna agerade som de gjorde kunde de designa träffsäkra tester (prototyper) i fyra pilotkommuner: Karlstad, Vallentuna, Hofors och Munkedal.

”När vi ska göra något som ska gagna eleverna så har det viktigaste varit att se till att det funnits ett rejält elevinflytande. De hade så många idéer som vi inte hade tänkt på.”

Skolrepresentant involverad i innovationsarbetet



Policylabbet – så testade TLV fram nya regelverk i verkligheten

Genom att byta ut den traditionella statliga utredningen mot ett utforskande "policylabb" kunde Tandvårds- och läkemedelsförmånsverket, TLV, bryta ett låst läge. Genom att testa nya tjänster skarpt på apotek kunde myndigheten forma nya regelverk och ersättningsmodeller baserade på verklig data och nära samverkan med branschen.

Projektnamn: Försöksverksamhet med farmaceutisk tjänst, TLV

Komplex omställningsprocess:

Felaktig läkemedelsanvändning kostar samhället 12–19 miljarder kronor årligen och orsakar stort mänskligt lidande.

TLV (Tandvårds- och läkemedelsförmånsverket) fick i uppdrag av regeringen att genomföra en försöksverksamhet med farmaceutiska tjänster (utökad rådgivning) på apotek. Utifrån försöken skulle myndigheten ta fram förslag på nationella regelverk och en modell för offentlig ersättning.

Exempel på aktörer som var inblandade:

TLV, Sveriges Apoteksförening och de stora apotekskedjorna, 150 lokala apotek och deras farmaceuter, forskare från Uppsala universitet, patientföreträdare (t ex Astma- och Allergiförbundet), läkare och sjuksköterskor, Vinnova samt systemmyndigheterna Läkemedelsverket, IVO och E-hälsomyndigheten.



Så gick man tillväga för att aktivera genom tester

När TLV fick i uppdrag att införa farmaceutiska tjänster, och ta fram regelverk och ersättningsmodeller för detta, stod de inför ett komplext problem. Branschen var splittrad och hur skapar man lagar för en tjänst som ännu inte existerar i Sverige?

Istället för en traditionell skrivbordsutredning valde TLV att starta ett Policylabb. Det fungerade som en trygg testbädd där policys och regler kunde utvecklas i realtid. Arbetsgruppen på myndigheten klev ur sin traditionella roll och bildade en gemensam projektgrupp med apoteksbranschen. Tillsammans med en rådgivande expertgrupp bestående av 18 organisationer (vård, patienter och myndigheter) designades skarpa tester i verklig miljö.

Under två omgångar testades tjänsterna "Inhalationsvägledning" och "Läkemedels-samtal" av hundratals farmaceuter på över 140 apotek runt om i landet. Labbet innebar att TLV kunde arbeta på flera

nivåer parallellt. Samtidigt som patienter fick rådgivning och forskare utvärderade tjänsternas hälsoeffekter, satt TLV och skruvade på det juridiska ramverket och ersättningsmodellen baserat på testernas faktiska utfall.

När de stötte på strukturella systemhinder, som behovet av ett digitalt register för att betala ut ersättning, kunde de tack vare att E-hälsomyndigheten ingick som samarbetspart i labbet tidigt ringa in behoven.

Det lade grunden för det regeringsuppdrag och de resurser som E-hälsomyndigheten nu har fått för att utveckla den tekniska lösningen i nästa fas. Genom att utvärdera löpande och samskapa regelverket skapades en bro från isolerat test till permanent systemförändring.

”Försöksverksamheten var en positiv upplevelse. Policylabb-metodiken möjliggjorde ett närmare samarbete än andra regeringsuppdrag, med en mer flexibel form och löpande avstämningar.”

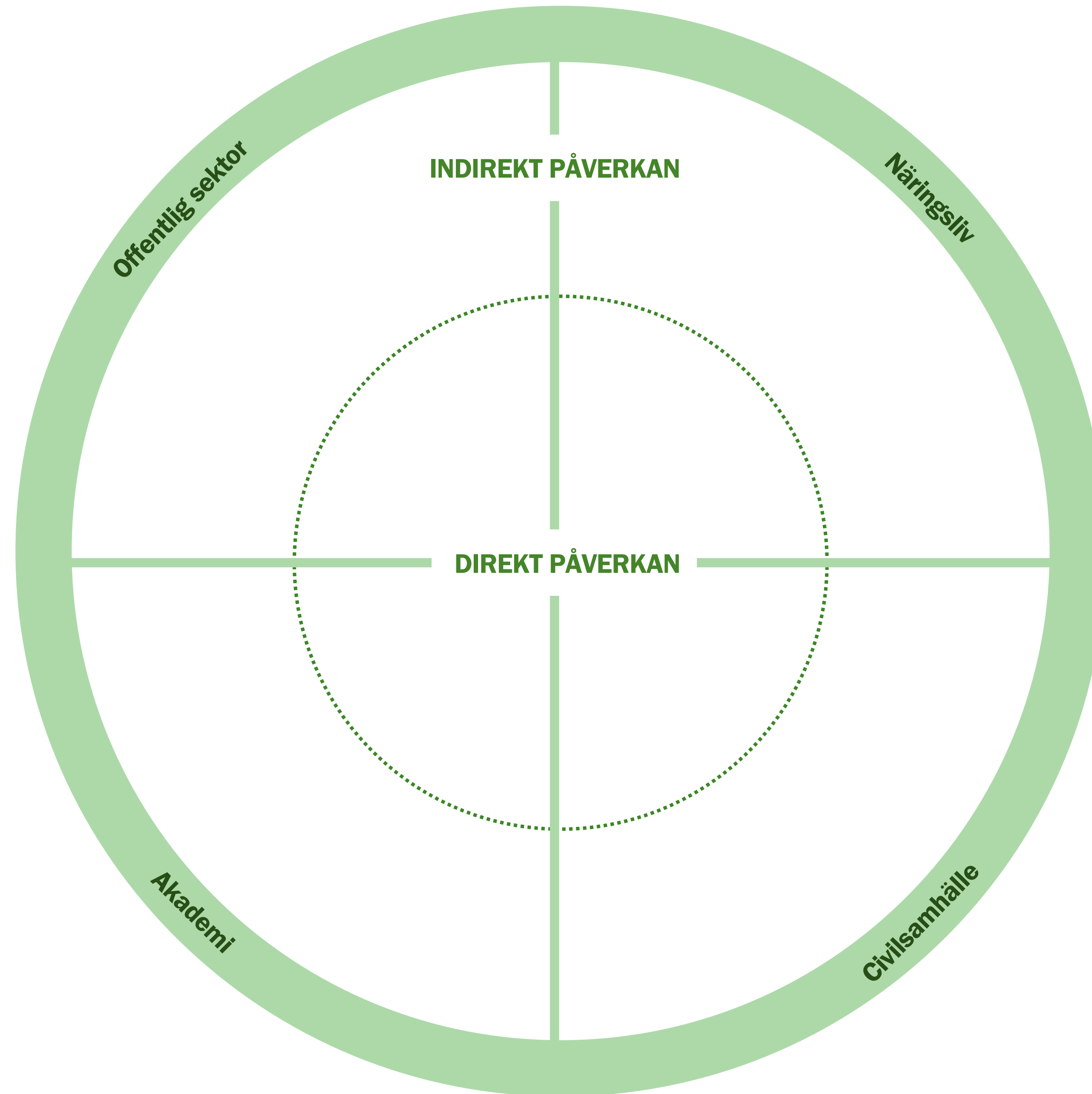
Fredrik Boström, Sveriges Apoteksförening

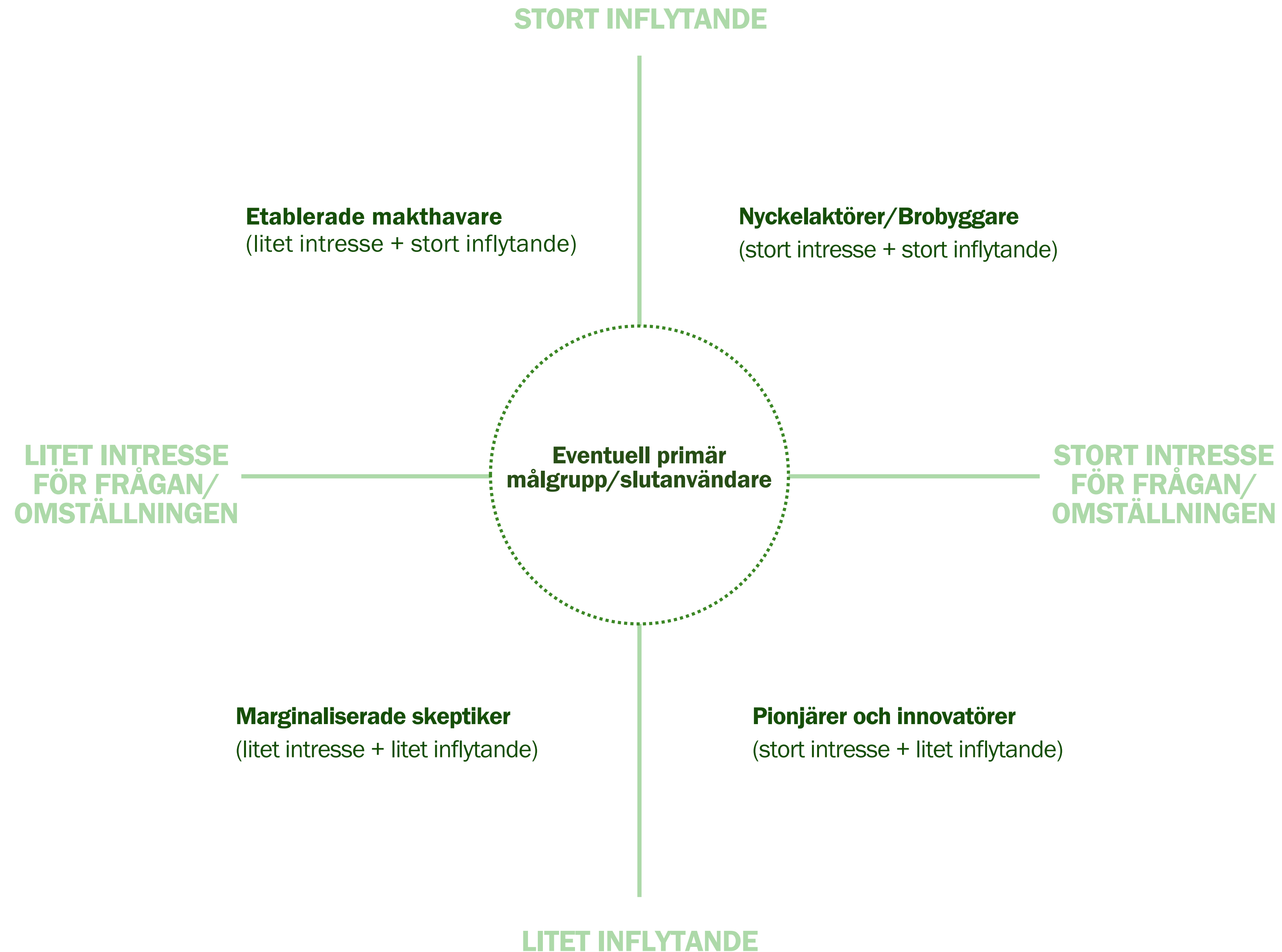


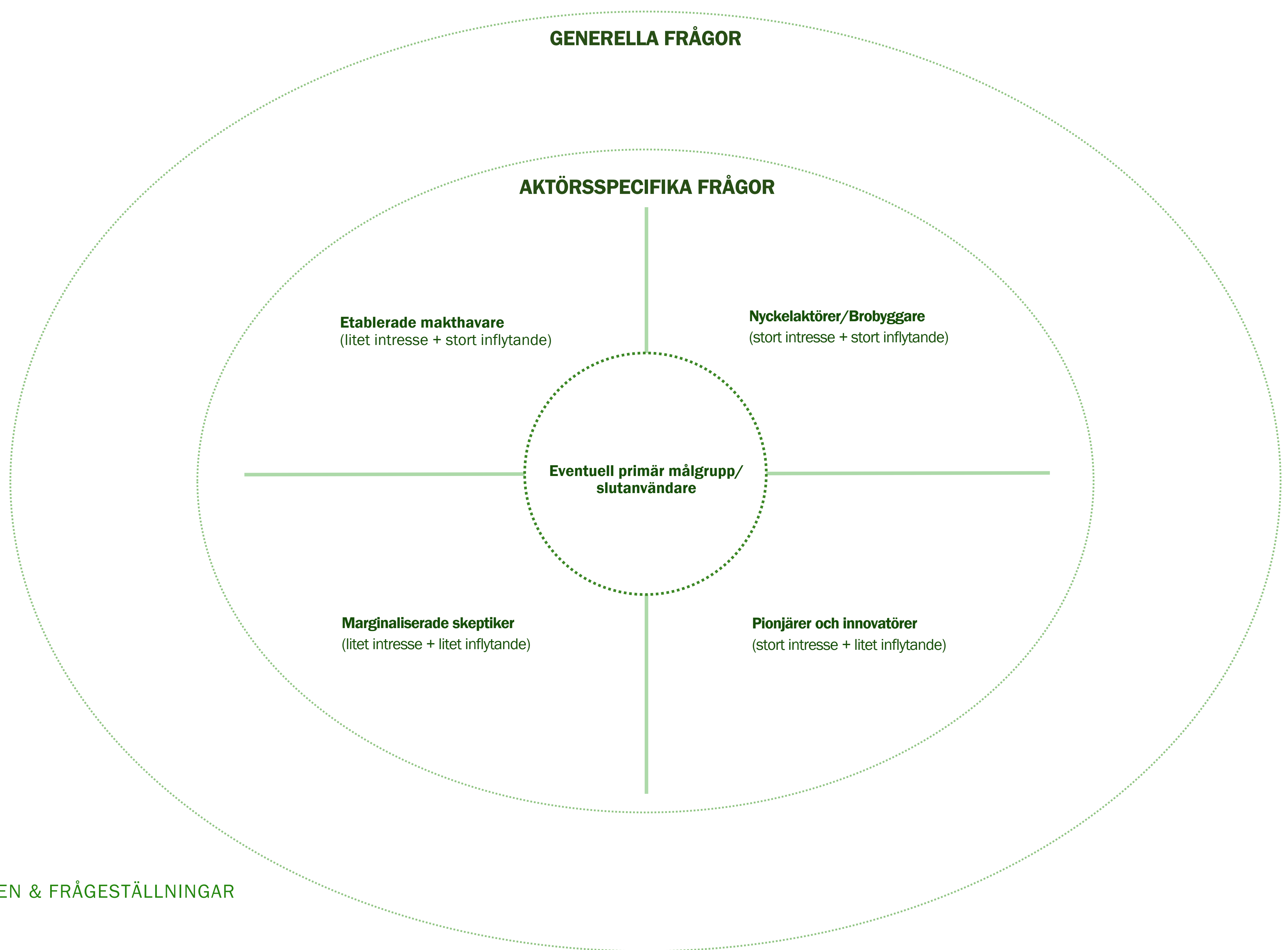
Resultatet

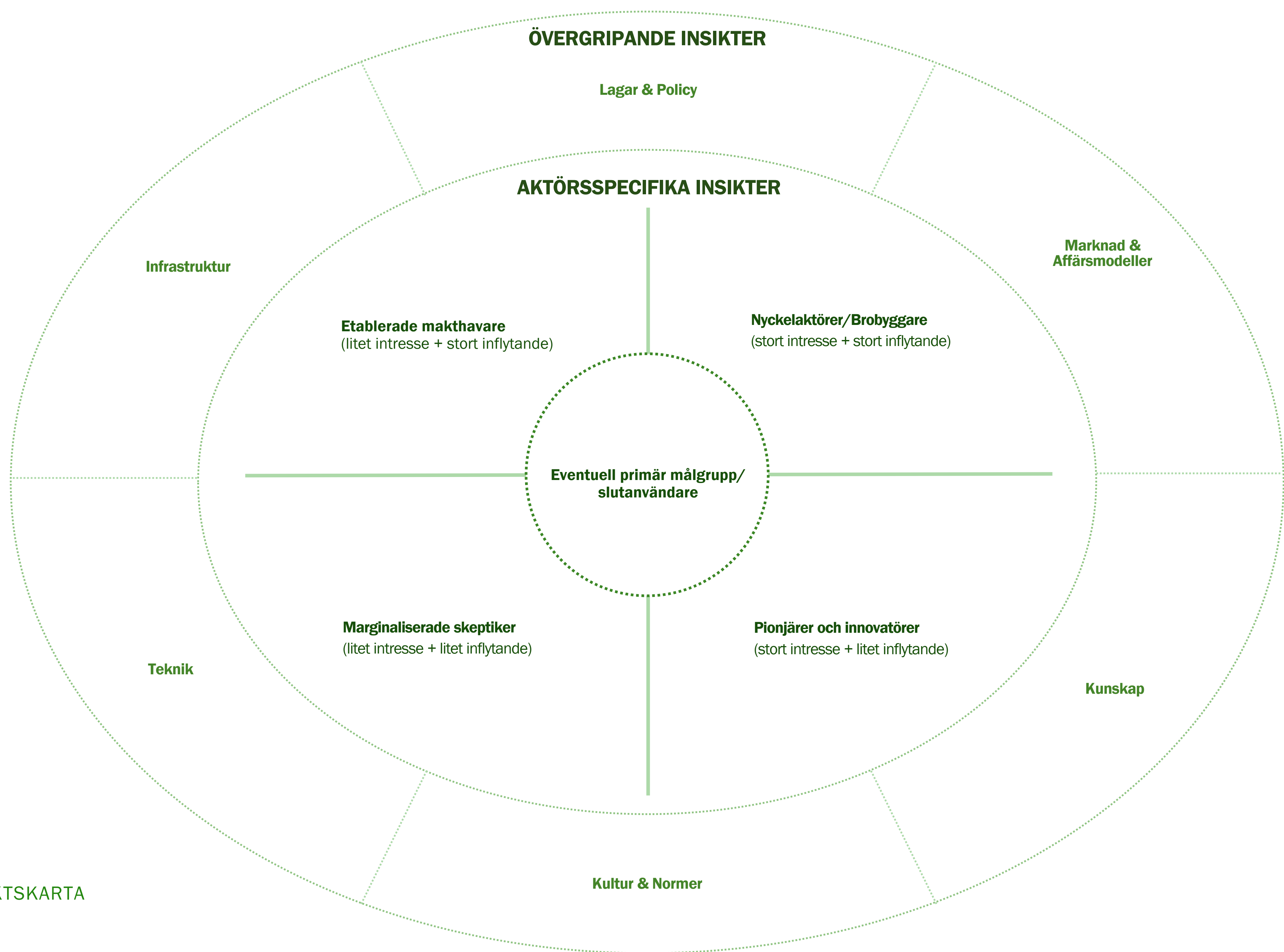
Testerna i policylabbet bevisade att tjänsterna fungerade i verkligheten och bidrog till högre uttagsföljsamhet och bättre inhalationsteknik hos patienterna. Tack vare att testet gjordes skarpt kunde TLV överlämna ett komplett och evidensbaserat beslutsunderlag till regeringen. Detta innehöll en exakt ersättningsmodell (till exempel 105 kr per inhalationsvägledning), konkreta författningsförslag för ett stegvist införande, och en tydlig exitstrategi där ansvaret för tillsyn och digital infrastruktur fördelades ut på IVO, Läkemedelsverket och E-hälsomyndigheten.

Mallar









Mall för uppföljning

Relevans

Löser vi fortfarande rätt problem? Hur användbara har våra gemensamma insatser varit?

Resultat

Vilka konkreta, nya samarbeten eller handlingar har faktiskt uppstått som ett direkt resultat av vårt arbete?

Regler och policy

Vilka lagar, regler, tillämpning eller upphandlingskrav har vi identifierat som hindrande eller möjliggörande?

Kultur och normer

Vilka invanda beteenden eller kulturer har varit svårast att rubba, och vart samt hur ser vi att förändring spirar?

Ekonomi och affärsmodeller

Hur har resursflöden eller affärsmodeller påverkat vår förmåga att skala upp våra lösningar?

Viktigaste lärdomen

Vilken är den enskilt viktigaste insikten vi har fått genom denna process, som har förändrat vårt sätt att tänka eller agera?

Justering av riktning

Baserat på det vi lärt oss och de utmaningar vi identifierat idag – vad måste vi sluta göra, och vad måste vi förändra i vår approach framåt?

Plan för skalning

1. Skala UT (breddning)

*Hur ser vi till att fler drar nytta av arbetet?
Vilka nya aktörer, tex kommuner eller andra myndigheter, skulle vi kunna kontakta och erbjuda dem att ta del av lärdomar från arbetet?*

2. Skala UPP (regler och policy):

Hur skulle vi kunna göra systemets grundläggande spelregler mer ändamålsenliga? Vilka regler, eller tolkning och tillämpning av regler, skulle kunna bidra till vårt arbete på ett bättre sätt? Vilka myndigheter på nationell, regional, lokal nivå är involverade i utformning och tillämpning?

3. Skala PÅ DJUPET (kultur och normer)

*Hur kan vi bidra till bättre kunskap och förståelse hos människor, och på sikt få till en kulturförändring inom våra frågor?
Vilka organisationer från akademi, civilsamhälle, näringsliv eller offentlig sektor behöver involveras för att förändra invanda föreställning och beteenden?*

Plan för överlämning

1. Ägarskap och stafettpinne

Vem eller vilka aktörer har intresse och mandat att ta över det långsiktiga ägarskapet för arbetet?

2. Hantering av data och annat insamlat

Vad händer rent praktiskt med den data, de fysiska testmiljöerna eller annat som samlats in längs vägen?

3. Ekonomisk brobyggnad

Vilka andra inom våra nätverk kan vi koppla ihop aktörerna med för att säkra långsiktighet i finansiering?

Metod

Metod

Guiden togs ursprungligen fram av designbyrån Antrop på uppdrag av Vinnova. Arbetet omfattade intervjuer, analys av tidigare material samt utveckling av metodik, mallar och processmodell. Guiden har därefter bearbetats av Vinnovas metodteam, med inspel från Tillväxtverket, för att öka dess relevans och användbarhet i myndigheters arbete med omställning och förändring.

Innehållet bygger på flera kunskapskällor:

- **Erfarenheter från praktiken**

Djupintervjuer med medarbetare på Vinnova med erfarenhet av komplexa omställningsprocesser, samt med Johan Magnusson, professor i informationssystem vid Göteborgs universitet.

- **Dokumenterade erfarenheter**

Analys av Vinnovas strategiska material, guider och utvärderingar, med särskilt fokus på lärdomar från satsningar som Impact Innovation.

- **Metod- och designkompetens**

Ramverk, teorier och verktyg från bland annat systeminnovation, tjänstedesign, facilitering och förändringsledning har använts för att strukturera och utveckla guidens innehåll.

