Strategiseminarer om systemendring i regi av initiativet Bærekraftig økonomi

Initiativet Bærekraftig økonomi tar utgangspunkt i en felles ambisjon: å realisere livskvalitet for alle innenfor planetens tålegrenser. Samtidig erkjennes det at dette ikke lar seg gjøre gjennom dagens virkemidler alene. Til tross for betydelig innsats over tid, ser vi at utviklingen på sentrale områder fortsatt går i feil retning. Dette reiser et grunnleggende spørsmål: Hvorfor lykkes vi ikke bedre med å omsette våre verdier i praksis?

En viktig del av svaret er at mye av dagens arbeid – både politisk og i sivilsamfunnet – retter seg mot konkrete utslag av problemene, snarere enn de bakenforliggende årsakene. Det arbeides med å stoppe enkeltprosjekter, redusere utslipp og påvirke konkrete beslutninger. Dette er nødvendig og viktig arbeid, men erfaringen er at nye problemer stadig oppstår. Dette skyldes at de handlingene som skaper problemene, er forankret i mer grunnleggende forhold ved de økonomiske og politiske systemene våre. Dersom vi ønsker mer varige endringer, må vi derfor i større grad rette oppmerksomheten mot disse underliggende strukturene – det som gjerne omtales som systemet eller samfunnets spilleregler.

Med bakgrunn i dette foreslås det at det organiseres strategiseminarer med mål om å bidra til en mer operativ forståelse av hva systemendring innebærer og hvordan slike endringer kan utvikles i praksis. Utgangspunktet er at endringsarbeid krever en kombinasjon av to typer kunnskap: en generell forståelse av hvordan systemer fungerer og endres, og organisasjonenes egen erfaringsbaserte kunnskap fra konkrete prosjekter og arbeid over lang tid. Seminarene legger til rette for at disse kunnskapsformene møtes, slik at deltakerne kan utvikle analyser og strategier som både er faglig forankret og praktisk relevante.

Poenget er å flytte oppmerksomheten fra enkeltutfall til de betingelsene som former dem. Dette innebærer å stille spørsmål som: Hvilke handlinger skaper problemene vi arbeider med? Hvilke regler, institusjoner og rammer gjør disse handlingene rasjonelle? Og hvilke endringer i disse betingelsene kan bidra til å skape bedre utfall – at mål og verdier realiseres? Ved å arbeide systematisk med slike spørsmål kan organisasjonene utvikle strategier som i større grad retter seg mot rotårsaker og dermed har potensial for mer omfattende og varige effekter.

Samtidig er det avgjørende at arbeidet er forankret i det som er politisk og sosialt mulig. Seminarene bygger derfor på en såkalt «dobbel-bunn-strategi». Dette innebærer å utvikle tiltak som både kan få støtte og gjennomslag innenfor dagens rammer, og som samtidig inneholder elementer som kan bidra til å åpne for mer grunnleggende endringer over tid. Et slikt perspektiv gjør det mulig å kombinere kortsiktige forbedringer med mer langsiktig systemendring.

Det foreslås to alternative opplegg. Det ene består av én samling på om lag fire timer, med introduksjon til systemtenkning og betydningen av struktur, kombinert med gruppearbeid basert på deltakernes egne saker. Dette opplegget gir en første innføring og kan bidra til å identifisere muligheter for mer systemrettet arbeid. Det andre opplegget består av to samlinger, og gir bedre rom for fordypning og videreutvikling av konkrete forslag til strukturelle endringer og strategier. Erfaring tilsier at dette gir større læringsutbytte og mer anvendbare resultater, men gjennomføringen må tilpasses organisasjonenes kapasitet.

Etter seminaret skal organisasjonen ha:

- identifisert ett eller flere sentrale strukturelle forhold som bidrar til problemet de arbeider med – som gjør at mål og verdier ikke realiseres
- analysert hvordan disse strukturene påvirker aktørenes handlinger

- utviklet minst ett forslag til system-rettet endring basert på en dobbelt-bunn-strategi
- identifisert mulige allianser eller målgrupper for videre arbeid
- identifisere ett eller flere konkrete steg for videre oppfølging

Opplegget for seminarene skal utvikles i dialog med de deltakende organisasjonene. Sentrale spørsmål vil være valg av format, organisering av deltakelse og eventuell gjennomføring på tvers av organisasjoner. Målet er å etablere en læringsarena som styrker organisasjonenes evne til å gå fra å påvirke enkeltutfall til i større grad å påvirke spillereglene som skaper dem.

Vedlegg 1

Notat 16.06.26; justert 25.08.26
Arild Vatn

Spesifisert forslag til strategiseminar(er) i regi av initiativet Bærekraftig økonomi

Formålet med dette vedlegget er å skissere et opplegg for strategiseminarer mer i detalj. To ulike opplegg skisseres: Et kortere opplegg i form av ei 4 timers samling og et opplegg for to 4 timers samlinger. Det siste opplegget gjør det mulig for organisasjonene å utvikle konkrete forslag de kan bruke videre. Erfaring tilsier at det siste gir langt større verdi, men det er selvsagt et spørsmål om hva de ulike organisasjonene har kapasitet til.

1. Motivasjon og formål

Initiativet Bærekraftig økonomi (BØ) er basert på visjonen om å realisere et samfunn med livskvalitet for alle innenfor planetens tålegrenser. Samtidig bygger initiativet på den erkjennelsen at visjonen ikke lar seg realisere uten systemendringer – se NSN (2025). 'Alle' snakker nå om behovet for slik endring siden vi etter mange års forsøk på å skape bedre livskvalitet og verne natur snarere er kommet lengre fra målet. Samtidig er det uklart både hva som menes med systemendringer og hvordan man kan klare å få til noe slikt.

Motivasjonen bak strategiseminarene er både å skape arenaer der vi arbeider med begrepet systemendring og at vi som sivilsamfunnsorganisasjoner klarer å gi det konkret innhold tilpasset utsiktspunktet til hver organisasjon. Dette krever både at vi har en dypere forståelse av hva som menes med at 'systemet er feil' og hvilken type endringer som er viktige å skape. Det er altså kunnskapselementer involvert på to plan. Det ene nivået gjelder grunnleggende kunnskap om systemer og systemendring. Vi kan kalle det *generell kunnskap* om endring. Det andre nivået gjelder organisasjonenes egen erfaring fra praksis. Vi kan kalle det *situasjonsbestemt kunnskap* som basis for endring.

Formålet med seminaret/seminarene er at disse typene kunnskap møtes og at medlemmer i organisasjonene og deres sekretariater utvikler konkrete analyser og strategier for handling basert på disse kunnskapsgrunnlagene. Formålet er det samme for begge oppleggene, men mulighetene for læring og utvikling er selvsagt større dess mer man investerer av tid til å utvikle nye ideer og praksiser.

Vi tar for gitt at verdiene som ligger til grunn – livskvalitet for alle innenfor planetens tålegrenser – deles av organisasjonene. Vi skal altså ikke utvikle et nytt verdigrunnlag, men forbedre vår evne til å realisere det.

2. Grunnleggende tenkemåte om samfunnsmessig endring - basis for seminarene

Fokus for systemendring innebærer å identifisere det som kalles *rotårsaker.* Organisasjonene gjør et viktig arbeid i dag som uten tvil har stor verdi. Samtidig er fokus i stor grad på symptomer – altså effekter – og ikke årsaker (se Vatn og Røkås 2026). Man arbeider for eksempel med å stoppe eller endre et prosjekt som medfører skadelige utslipp, naturtap som følge av en ny vei osv. Det er viktig arbeid, men selv om man iblant skulle lykkes, oppstår det

hele tida nye skadelige prosjekter siden 'systemet' er konstruert på en måte som gjør at det må vokse for å fungere godt. Konsekvensen er at man stadig må ta i bruk nye ressurser/omforme natur. Å søke etter rotårsaker betyr å identifisere hva som grunnleggende sett skaper problemet.

BØ-initiativet er derfor basert på følgende tankegang om systemendring (se Vatn og Røkås 2026):

- er rettet mot å endre **grunnleggende forhold** i økonomi og politikk – paradigme, mål og økonomiske/politiske strukturer
- er **demokratisk**
- er basert på **stegvise endringer** som er/kan bli legitime i dag, men som evner å **utløse dypere endringer** etter hvert – skape ny legitimitet. Dette kan kalles en **'dobbelt-bunn' strategi**

Sett fra organisasjonenes ståsted betyr det å spørre spørsmål som:

- Hvilke **handlinger skaper problemet** som organisasjonen er opptatt av?
- **Hvilke betingelser skjer disse handlingene unde**r og **hva er det ved disse betingelsene** som skaper det uønskede utfallet?
- **Hvem tjener på dagens system** – hvilke interesser vil forsvare status quo?
- **Hvilke endringer i disse betingelsene** kan være i stand til å redusere eller fjerne problemet – skape bedre utfall i forhold til mål og verdier? Er viktig(e) **'dobbelt-bunn'** element(er) vektlagt? Hvordan styrke mulighetene for at **mer omfattende endringer kan skje over tid**?
- **Hvilke mulige allierte finnes**. Hvordan kan de engasjeres?

Sentrale betingelser er de eksisterende 'spillereglene' – dvs. institusjoner som definerer hvem som har ansvar og makt til å handle, hvordan ting skal eller må gjøres etc. Det sentrale med BØ-initiativet er å skifte fokus fra å påvirke utfallene av dårlige spilleregler til å fokusere mer på spillereglene selv. Dette kan gjelde både spilleregler i offentlig forvaltning, i politikkutforming og ikke minst i det økonomiske systemet. Vektleggingen av at prosessen skal være demokratisk og ha en 'dobbelt-bunn' er viktig. Endringene som trengs, er omfattende og vi må selvsagt ha folk med oss. De må inkluderes i læringsprosessen. Videre er dobbelt-bunn strategien avgjørende svar på det sentrale dilemmaet: At noe må kunne få støtte i dag – gitt eksisterende system – men samtidig har i seg frøene til en større (og nødvendig) endring i systemet[1].

Ordet spilleregler er et synonym for det som oftest menes med begreper som 'systemet' eller 'strukturer'. Det kan være lovverk, rettigheter til ressurser, forhold – e.g., normer – som motiverer ressursbruk, prosedyrer for beslutninger, regler for arbeidsdeling i samfunnet. Kort sagt er det snakk om regler for handling og for samhandling på ulike samfunnsarenaer. Slik sett er det et implisitt formål med seminaret/seminarene at organisasjonene blir observante på hvilke regler som skaper de handlingene som i sin tur er årsak til de problemene de er opptatt av å løse.

[1] Et eksempel på dobbelt-bunn strategi er å innføre kommunale naturregnskap som fast del av planprosessene og at konsekvenser for natur synliggjøres i alle større plansaker. På kort sikt gir det bedre kunnskap. På lengre sikt kan det føre til endring i hva som er legitim naturbruk. Et annet er innføring av kommunale bærekraftsråd i form av folkepaneler. Dette er en mulig legitim endring gitt ønsket om fordypet demokrati som kan evne å øke det langsiktige fokuset på bærekraft.

3. Opplegg 1: Basert på ei samling med begrenset forberedelse

Formålet med dette opplegget er å gi deltakerne en konsentrert innføring i systemtenkning og bidra til at de, med utgangspunkt i egne saker, identifiserer sentrale strukturelle årsaker til problemene de arbeider med og utvikler en første retning for mer systemrettet strategi.

Opplegget for ei samling kan se slik ut:

- Tidsramme: Anslagsvis 4 timer med pauser (inkl. 1/2 time til lunsj + to pauser a 15 min)
- Forberedelse: Ha lest plattformen (NSN 2025) og notatet om samfunnsmessig endring (Vatn og Røkås 2026)
- Elementer:
    - Motiverende innledning med vekt på (45 min med tid til spørsmål/kommentarer)
        - om hva som kan og bør endres (Meadows sitt hierarki)
        - om hvordan strukturer (regler) påvirker hva vi gjør
        - om dobbelt-bunn som strategi for endring – om å skifte fra søkelys på effekter til å fokusere på rotårsaker; om tiltak som har dypere endringer i seg som 'frø'
        - Et eksempel for å konkretisere
    - Pause (15 min)
    - Gruppearbeid nr 1. **Formål:** Styrke evnen til å identifisere strukturelle årsaker til utfordringer. Organiseres med deltakere fra samme organisasjon (35 min – 5 min til organisering og 30 min til gruppearbeidet)
        - Velg en sak (et problem) som organisasjonen prøver å gjøre noe med.
        - Hva prøver dere å gjøre med problemet i dag? I hvilken grad lykkes dere?
        - Hvilke regler eller rammer er viktigst for at problemet oppstår?
        - Hvem har formulert disse reglene og hvem har interesse av at de består?
        - Hvordan påvirker disse reglene de faktisk handlingene til sentrale aktører?
    - Plenum: Korte presentasjoner fra (noen av) gruppene for å få fram variasjoner i saker og forslag til endringer – øke den kreative kapasiteten (20 min)
    - Lunsj (30 min)
    - Gruppearbeid nr 2. **Formål**: Å trenes i å utvikle mer systemrettede strategier. De samme gruppene. 45 min – 5 min til organisering og 40 min til gruppearbeid)
        - Ta utgangspunkt i de strategiene dere arbeider med i dag for å løse det aktuelle problemet
        - Hvilken struktur eller regel er det viktigst å påvirke for å komme videre? (velg én)
        - Hvordan kan noe av det dere allerede gjør brukes som inngang til å påvirke denne?
        - Formuler ett konkret forslag til endring (kort sikt).
        - Hva er det langsiktige systemskiftet dette kan bidra til (10–20 år)?
        - Hvilke alliansepartnere finnes?
    - Pause (15 min)
    - Plenum (25 min)
        - Korte presentasjoner fra (noen av) gruppene for å få fram variasjoner i saker og forslag til endringer – øke den kreative kapasiteten.

    - Diskusjon om erfaringer og utvikling av læringspunkter
  - Oppsummering (10 min)

4. Opplegg 2: Basert på to samlinger med mer forberedelse

Formålet med dette opplegget er å utvikle organisasjonenes evne til å arbeide systematisk med systemendring gjennom en prosess der deltakerne først utvikler en dypere forståelse av hvordan strukturer former problemene de arbeider med, og deretter omsetter denne forståelsen til konkrete og gjennomførbare strategier for å påvirke disse strukturene over tid.

Opplegget for to samlinger kan se slik ut:

- Tidsramme: Hver samling på anslagsvis 4 timer med pauser (inkl. 1/2 time til lunsj + to pauser a 15 min)
- Forberedelse til begge samlingene: Ha lest plattformen (NSN 2025) og notatet om samfunnsmessig endring (Vatn og Røkås 2026)

<u>Samling 1: Fra sak til struktur</u>

- **Formålet med samling 1** er å utvikle deltakernes evne til å se egne saker i systemperspektiv ved å identifisere de institusjonene, maktforholdene og forestillingene som skape de problemene de arbeider med. Hvorfor skjer det vi ikke ønsker?
- Forberedelse spesielt til denne samlinga: Ha hørt episode 5 (Institusjoners rolle) og 6 (Hvorfor gjør vi som vi gjør?) av Podkasten (de postes ca. uke 41 og 42)
- Elementer:
  - Motiverende innledning med vekt på dialog (45 min)
    - Kort gjennomgang av hovedpoengene fra episodene 5 og 6 (symptomer, drivere og rotårsaker, om hvordan strukturer (institusjoner) påvirker hva vi gjør, hvordan segler/institusjoner formes.
    - Oppklarende spørsmålsrunde og samtale om hovedpoengene: om det som er presentert i episodene er gjenkjennelig, relevant, gir retning for måter å tenke på. Hva som eventuelt mangler.
  - Pause (15 min)
  - Gruppearbeid nr 1: Institusjoners rolle. **Formål:** Flytte fokus fra "sak" til "struktur". Organiseres med deltakere fra samme organisasjon (40 min – 5 min til organisering og 35 min til gruppearbeidet)
    - Velg en sak/et sakskompleks som organisasjonen arbeider med.
    - Hva er symptomet/problemet?
    - Hvilke handlinger skaper problemet?
    - Hvilke aktører utfører disse handlingene?
    - Hvilke regler og rammer gjør handlingene rasjonelle?
    - Hvilke interesser opprettholder disse reglene?
    - Hvilke samfunnsmål eller forestillinger legitimerer dem?
  - Plenum: Korte presentasjoner fra (noen av) gruppene for å få fram variasjoner i saker og forslag til endringer – øke den kreative kapasiteten 20 min)
  - Lunsj (30 min)

- Gruppearbeid nr 2: Hvorfor gjør vi som vi gjør. **Formål:** Synliggjøre systemets effekt på adferd. De samme gruppene. 40 min – 5 min til organisering og 35 min til gruppearbeid)
  - Hvor i deres arbeid ser dere at mennesker handler "annerledes enn verdiene tilsier"?
  - Hvilke institusjoner skaper denne adferden/har størst betydning?
  - Hva kjennetegner en situasjon der 'gode valg' blir naturlige? Hva skal til for at dette skal kunne skje?
- Pause (15 min)
- Plenum (30 min)
  - Korte presentasjoner fra (noen av) gruppene for å få fram variasjoner i saker og forslag til endringer – øke den kreative kapasiteten.
  - Diskusjon om erfaringer og utvikling av læringspunkter
- Oppsummering (5 min)

<u>Samling 2: Fra struktur til strategi</u>

- **Formålet med samling 2** er å styrke evnen til å utvikle strategier som gjør at det vi ønsker faktisk skjer. Vi skal bygge videre på analysene fra samling 1 og utvikle konkrete, gjennomførbare strategier for å påvirke de strukturer og betingelser som ligger til grunn for problemene, med vekt på tiltak som både gir effekt på kort sikt og bidrar til mer langsiktig systemendring.
- Forberedelse spesielt til denne samlinga: Ha hørt episode 7 (Politiske og økonomiske systemer) og 9 (Hvordan skape endring?) av Podkasten (de postes ca. uke 44 og 47)
- Elementer:
  - Motiverende innledning med vekt på (45 min med hovedvekt på dialog)
    - Kort gjennomgang av hovedpoengene fra episodene 7 og 9 (hvordan skjer samfunnsmessig endring, Meadows sitt hierarki som verktøy for utforming av strategier, dobbelt-bunn strategi, allianser)
    - Oppklarende spørsmålsrunde og samtale om hovedpoengene: om det som er presentert i episodene er gjenkjennelig, relevant, gir retning for måter å tenke på. Hva som eventuelt mangler.
  - Pause (15 min)
  - Gruppearbeid nr 1: Politiske og økonomiske systemer. **Formål:** Forstå muligheter og begrensninger ved ulike strategier. Organiseres med deltakere fra samme organisasjon (35 min – 5 min til organisering og 30 min til gruppearbeidet)
    - Velg et problem dere jobber med der dere ønsker bedre løsninger
    - Hvilke strukturer skaper problemet?
    - Er deres nåværende strategier fokusert på disse strukturene eller er fokus mest på symptomer?
    - Hva i dagens system må endres for at problemet faktisk skal kunne løses?
    - Hvem må påvirkes?
  - Plenum: Korte presentasjoner fra (noen av) gruppene for å få fram variasjoner i saker og forslag til endringer – øke den kreative kapasiteten 20 min)

- Lunsj (30 min)
- Gruppearbeid nr 2: Hvordan skape endring? Formål: Utvikle forslag basert på en dobbelt-bunn tenkning. Meadows hierarki og egne erfaringer. De samme gruppene. 40 min – 5 min til organisering og 35 min til gruppearbeid)
  - Arbeid videre med samme sak
  - Kan noen av dagens strategier omformes til også å endre strukturer?
  - Lag et konkret forslag til systemrettet endring som gruppa mener er særlig viktig. Hva er forventede effekter på kort sikt. Hvilke endringer i systemet ser dere for dere på lengre sikt (10-20 år)
  - Hvem kan dere bygge allianser med?
  - Hvem må støtte/ikke motsette seg forslaget for at dere skal lykkes?
- Pause (15 min)
- Plenum (35 min)
  - Korte presentasjoner fra (noen av) gruppene for å få fram variasjoner i saker og forslag til endringer – øke den kreative kapasiteten.
  - Diskusjon om erfaringer, utvikling av læringspunkter og ideer om mulig samarbeid (i den grad flere organisasjoner deltar på samme samling)
- Oppsummering (5 min)

5. Avsluttende merknader

Opplegget skal videreutvikles i samarbeid med organisasjonene. Videre må det lages opplegg for praktisk gjennomføring. Et viktig spørsmål er om det bør gjennomføres for en organisasjon ad gangen eller om man samler i grupper – for eksempel tre-fire organisasjoner som deltar sammen. Videre, er det også et spørsmål om vi skal invitere med organisasjoner som ikke er med i nettverket, men som kan ha interesse av å delta.

Kilder:

NSN (Nettverket Smultringøkonomi Norge), 2025. Plattform for en bærekraftig økonomi https://www.smultringokonomi.no/nyokonomi/

Vatn og Røkås, 2026. Om samfunnsmessig endring. Forståelsen bak plattformsnotatet om en Bærekraftig økonomi.

Vedlegg 2

Forslag til invitasjon til strategiseminar: Fra enkeltsaker til systemendring

Det kan være aktuelt å invitere organisasjoner med som ikke er del av nettverket. Jeg har laget et utkast til tekst for en invitasjons-epost

Tekstforslag:

Hvordan kan vi få større gjennomslag for de målene vi allerede arbeider for? Erfaring viser at mye av dagens innsats retter seg mot konkrete utslag av problemer – samtidig som de samme utfordringene oppstår igjen og igjen.

Initiativet Bærekraftig økonomi inviterer derfor til strategiseminar om systemendring: hvordan vi kan gå fra å påvirke enkeltutfall til å påvirke de spillereglene som former dem. Seminarene kombinerer systemforståelse med organisasjonenes egne erfaringer og legger opp til utvikling av konkrete strategier med både kortsiktige effekter og langsiktig retning («dobbel-bunn»).

Det tilbys to alternative opplegg: én samling (4 timer) eller to samlinger (hver på 4 timer) med større mulighet for fordypning og utvikling av konkrete forslag.

Ta kontakt dersom dette er av interesse for deres organisasjon.