

RAPPORT

På vei mot en ny standard?

Erfaringer og anbefalinger fra Include-prosjektet Deltakende omstilling

Lars Wang | Kjetil Bjørklund | Hege Westskog | Ole SmørDAL | Eivind Selvig



Include

Forskningssenter for sosialt
inkluderende energiomstilling

Include – Forskningssenter for sosialt inkluderende energiomstilling
Rapport 1/2026
Mai, 2026 (versjon 1.1)
CC BY

På vei mot en ny standard?

Forfattere:

Lars Wang, Insam AS

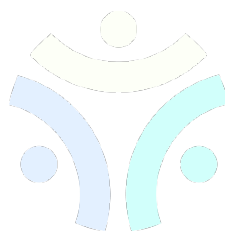
Kjetil Bjørklund, KS

Hege Westskog, Senter for global bærekraft, Universitetet i Oslo

Ole Smørdal, Institutt for pedagogikk, Universitetet i Oslo

Eivind Selvig, AS Civitas

Prosjektside: [Deltagende omstilling](#), [WP4](#).



Include er opprettet med finansiering fra Norges forskningsråd som et
Forskningssenter for Miljøvennlig Energi (FME Samfunn). Include ledes av
Senter for global bærekraft, Universitetet i Oslo (GLOBE) ved Universitetet i Oslo.

Include skal frembringe kunnskap om hvordan vi kan realisere et sosialt rettferdig
lavutslippssamfunn gjennom inkluderende prosesser og nære samarbeid mellom forskning og
offentlig, privat og frivillig sekt

Include
v/Senter for global bærekraft
Postboks 1116
Blindern
0317 OSLO

www.globe.uio.no/include

Forord

Include er et samfunnsvitenskapelig forskningssenter for sosialt inkluderende energiomstilling som produserer kritisk kunnskap gjennom samarbeid mellom forskere og praktikere. Både KS og flere kommuner og fylkeskommuner er partnere i Include. En viktig erfaring er at det er krevende å realisere samarbeid og samstyring på tvers av samfunnssektorer, forvaltningsnivåer og aktørgrupper spesielt ift. samfunnsfloker (wicked problems).

Dette er bakgrunnen for prosjektet Deltakende omstilling i Include som har som formål å forsterke praksisbaserte og inkluderende samfunnsinnovasjonsprosjekter som fremmer bærekraftig omstilling. Prosjektet inngår i forskningssenteret Include og ledes av Lars Wang insam AS. Andre deltakere er KS, Civitas, Institutt for pedagogikk ved Universitetet i Oslo (UiO) og Senter for utvikling og miljø (UiO).

I en forbedrende fase av prosjektet (Wang et al., 2024) var fokus hvordan underliggende forutsetninger eller forståelsesrammer legger føringer for hvordan komplekse utfordringer og samfunnsfloker håndteres. Dette la grunnlag for at prosjektet Deltakende omstilling som i 2024/2025 har vært en overbygning for følgende prosjekter:

- Nettverk for sirkulærøkonomi/Sirkulær Praksis i regi av KS med en rekke samarbeidspartnere
- Digital infrastruktur for deling og formidling – Samskapet (Include) i regi av Institutt for pedagogikk (IPED) ved Universitetet i Oslo (UiO).
- Kompetanseutvikling omstillingsledelse, EVU program SUM/Include i samarbeid med insam.
- Kompetanseutvikling ledelse av klimaomstilling. Foregangsprosjekt i Trøndelag fylkeskommune i samarbeid med Include og KS.
- Kompetanseutvikling - design i læring og omstilling (Include).
- Samskaping gjennom simulering, scenarier, samtaler og spill for og med ungdom (S4U) i regi av IPED.
- Bokprosjektet; Jorda, skogen, dyra og menneskene. Fortellinger fra småskalaliv. Småskalalandbrukets bidrag til klima- og miljøomstilling (2026).
- Den nye standarden (forprosjekt) i regi av KS og Include basert på arbeidsverksteder hvor ca. 40 personer har vært involvert og hvor fokus har vært lovende praksis (frø).

Denne rapporten oppsummerer og syntetiserer erfaringene i arbeidet så langt og drøfter hvordan Deltakende omstilling kan utvikles som en inkluderende arena (plattform) for prosjekter og prosesser rettet mot radikal og inkluderende omstilling.

Rapporten er også rettet mot å gi innspill til innretningen av et mulig oppfølgende forskningssenter (FME) etter avslutning av Include i 2027.

Oslo 28.05.2026

Innhold

1. Sammendrag.....	3
2. Bakgrunn.....	5
3. Hensikt.....	8
4. Metode	9
5. Tilknyttede prosjekter – erfaringer og perspektiver.....	10
Nettverk for sirkulærøkonomi og Sirkulær Praksis.....	10
Digital infrastruktur for deling og formidling (Samskapet).....	11
Kompetanseutvikling for bærekraftig lokal omstillingsledelse.....	11
Ledelse av klimaomstilling – foregangsprosjekt Trøndelag fylkeskommune	12
Kompetanseutvikling for å bruke design i læring og omstilling.....	13
Samskaping gjennom simulering, scenarier, samtaler og spill for og med ungdom (S4U).....	14
Småskala matproduksjon: potensial som omstillingsstrategi?.....	14
Den nye standarden (forprosjekt)	15
6. Forståelsesrammer	16
7. Hovedspørsmålene	17
Hva er «symptomene» ?.....	17
Hva er de viktigste utfordringene?	19
Hvordan snakke om bærekraft?	20
Hvorfor en «ny standard»?.....	21
8. Lovende praksis (frø)	22
By- og stedsutvikling.....	23
Kultur	25
Demokrati.....	26
Praksisbasert læring og innovasjon	28
9. Veien videre.....	30
Videreføring av Deltakende omstilling 2026-27	30
ROBIN som arena for radikal og inkluderende omstilling	30
Referanser.....	33
Vedlegg	
Forståelsesrammer som kan ha relevans til bærekraftig omstilling.....	35
Grunnstrategier for å utvikle innsikt/teori og praksis	36

1. Sammendrag

Prosjektet Deltakende omstilling i Include er en «overbygning» som har som formål å forsterke praksisbaserte og inkluderende samfunnsinnovasjon gjennom prosjekter som fremmer:

- Økologisk vekst: Utvikling som både reduserer det økologiske fotavtrykket (klimautslipp, ressursbruk, energibruk, arealpress, redusert biomangfold mv) og samtidig styrker økologiske kvaliteter.
- Sosial vekst: Prosesser som styrker sosial rettferdighet både mht. *fordeling, inkludering* omstillingsprosesser og *anerkjennelse*.
- Økonomisk verdiskaping som fremmer økologisk og sosial vekst.

Et utgangspunkt for prosjektet er at bærekraft kan forstås på følgende hovedmåter:

1. Fremme teknologisk innovasjon som gir nye forretningsmuligheter (grønn vekst).
2. Styre mot bærekraftig utvikling iht. FNs 17 hovedmål.
3. Legge til grunn at det er planetære grenser for økonomisk vekst.
4. Overskrider antroposentrismen, dvs. at mennesket er viktigere enn øvrig natur.

Prosjekt tar utgangspunkt forståelse 3 og 4 og bygger derfor på en radikal (grunnleggende) forståelse av bærekraft.

De prosjektene som er så langt er knyttet til Deltakende omstilling er: Nettverk for sirkulærøkonomi og konferansen, Kompetanseutvikling for omstillingsledelse (EVU program), Ledelse av klimaomstilling – foregangsprosjekt Trøndelag fylkeskommune, Kompetanseutvikling for å [bruke design i læring og omstilling](#) (Samskapet), Samskaping gjennom simulering, scenarier, samtaler og spill for og med ungdom(S4U) Bokprosjektet; Jorda, skogen, dyra og menneskene (2026) samt Den nye standarden (forprosjekt).

Det er gjennom prosjektet identifisert følgende hovedutfordringer for å realisere en tilstrekkelig grunnleggende (radikal) bærekraftig omstilling:

- Virkeligheten oppfattes og beskrives på måter som fastholder dagens tenkning og praksis.
- Fortellinger og språk som fremmer omstilling i praksis er svakt utviklet.
- Strukturer og kulturer som er rettet mot omstilling finnes i liten grad.
- Beslutninger tas ofte uten tilstrekkelige prosesser og anerkjennelse av relevant kunnskap og innsikt.
- Virkemidler er ikke innrettet for å få til nødvendig omstilling, men ofte rettet mot å bøte på negative effekter av rådende praksis.
- Mye politikk, forskning og institusjonsutvikling skjer uten at verken forståelsesrammer, vår forståelse av bærekraft eller underliggende utfordringer adresseres.

Symptomer på at vi, verken som enkeltmennesker eller som fellesskap, har klart å justere kursen og utvikle forståelsesrammer og praksis som bryter med «stivhengigheten» er:

- Utdanningssystem som «rekrutterer seg selv»
- Det er fortsatt ikke «standard» med gjenbruk/ombruk.
- Det aller meste av våre menneskelige og finansielle ressurser har er i dag en markedsmessig innramming uten nødvendig innretning mot eller mandat for bærekraftig omstilling.
- Svak koordinering av omstillingsprosesser mellom ulike samfunnssektorer og nivåer (fragmentering) og institusjonalisering mer drevet av «ildsjeler og tilfældigheter» enn et målrettet og bredt anlagt «samfunnsoppdrag».
- Mangel på arenaer (utviklingsorganisering) hvor dialog og refleksjon kan fremme læring og legge grunnlag for å håndtere samfunnsfloker og radikal omstilling.
- «Handlekraftige» løsninger ut fra avgrensede målsettinger (sektorer) undergraver mulighetene for å håndtere underliggende floker.
- Forskning og utdanning er både innholdsmessig og metodisk svakt fundert i humanioras og samfunnsvitenskapens egne forutsetninger.
- Overdrevet tro på at «planer» og «systemdesign» fremmer omstilling

Det finnes samtidig mange lovende praksiser (frø) som peker utover dagens standarder både når det gjelder samarbeid/samskaping og innovative problemstillinger/løsninger på tvers av fagfelt, sektorer, aktører og forvaltningsnivå.

Det anbefales at prosjektet Deltakende omstilling videreføres og forsterkes som satsning innen Include i 2026-27. Et viktig fokus bør være å konkretisere «Den nye standarden» gjennom å identifisere konkrete foregangsprosjekter som kan inngå i et prosjektnettverk eller «plattform for radikal og inkluderende omstilling». Et metodisk hovedgrep bør være at «den store samtalen» utvikles i lys av erfaringer og innsikter fra de mange «små samtalene» (konkrete foregangsprosjekter og prosesser). Gjennom et målrettet nettverksarbeid kan det utvikles innsikter (teori) som både bygger på og styrker/oppskalere praksis og styrker grunnlaget for en omstilling av Norge.

Nettverket anbefales innrettes som et samarbeidsdrevet innovasjonsnettverk basert på et aktivt samspill mellom forskere (som praktikere) og prosjektdeltakere og rettet mot felles *utforskning* av ny praksis og utvikling av nye innsikter (teori). Dette kan også legge grunnlag for en dynamisk utvikling av rammer og virkemidler. Det anbefales etablert en årlig møteplass/konferanse (nettverksarena).

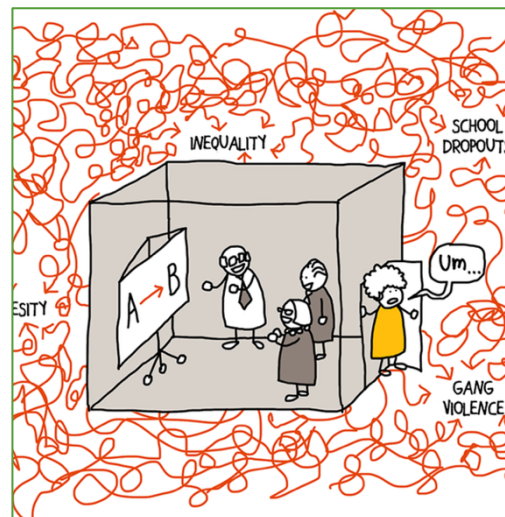
2. Bakgrunn

Ut av stivhengigheten

Det er krevende å realisere samarbeid og samstyring på tvers av samfunnssektorer, forvaltningsnivåer og aktørgrupper og spesielt for «samfunnsfloker». Svært mange prosjekter og initiativ har erfart at «samskaping» om (radikal) endring er svært krevende i praksis. Kanskje er veien fra visjon til virkelighet lengre enn det er vanlig å tro?

Mange floker er knyttet til underliggende forutsetninger, forståelsesrammer eller paradigmer (forbilder) som skaper «stivhengighet» (Wang et al. 2016, 2024, 2025, NOU 2023:25, Jakobsen 2023, Wils 2019), dvs. mønstre (kulturelle, institusjonelle, ideologiske, kompetansemessige mv.) som gjør det krevende å få til tilstrekkelig radikal omstilling. Med radikal omstilling mener vi her en samfunnsutvikling som fremmer:

- **Økologisk vekst:** Utvikling som både reduserer det økologiske fotavtrykket (klimautslipp, ressursbruk, energibruk, arealpress, redusert biomangfold mv) og samtidig styrker økologiske kvaliteter. Dette kan sees som en naturpositiv utvikling.
- **Sosial vekst:** Prosesser som styrker sosial rettferdighet (McCauley et al. 2013a) dvs. både mht. *fordeling* (byrder og goder ved omstilling), *prosesser* (hvem involveres i omstillingsarbeid og på hvilken måte) og *anerkjennelse* (at alle personer og grupper har en legitim og fri rolle).
- **Økonomisk verdiskaping som virkemiddel** for å fremme økologisk og sosial vekst.



I en slik helhetlig tilnærming er det mennesker og natur som gir rammer for økonomisk utvikling. Sosial vekst utvikles gjennom (primært) fysisk samvær og tillitsskapende prosesser.

For å realisere en nødvendig «systemendring» eller en tilstrekkelig grunnleggende (radikal) omstilling er det relevant å identifisere og overskride begrensningene i etablerte tankesett (mentale modeller). Det er også sentralt for kritisk forskning å belyse hvordan slike tankesett eller forståelsesrammer gir føringer for «hvordan verden er». Hvordan fungerer f.eks. «egentlig» økonomien og hva er idealer, ideologer eller praksisforbilder (paradigmer) for hvordan vi bør se og leve (sammen) i verden.

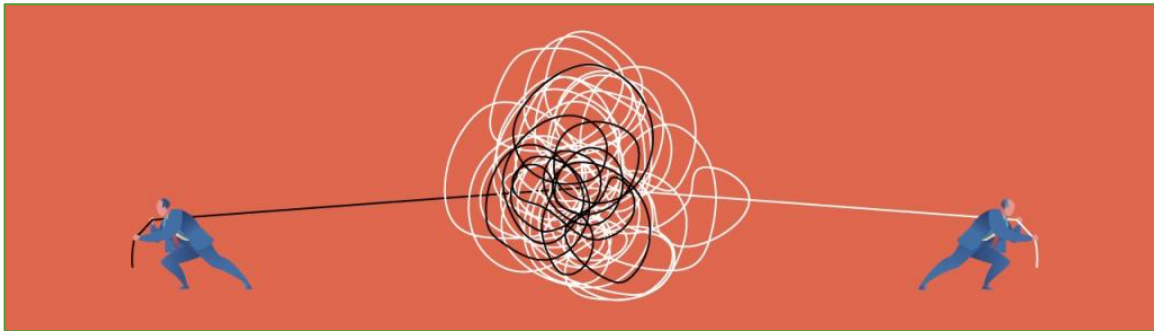
For å realisere en nødvendig «systemendring» eller en tilstrekkelig grunnleggende (radikal) omstilling, er det derfor viktig både å kunne å identifisere («se») og overskride begrensningene i etablerte tankesett (mentale modeller).

Det livsviktige samspillet

FNs naturpanel eller IPBES (2024a, 2024b) belyser sammenhenger mellom fem elementer (nexus); biologisk mangfold, vann, mat, helse og klima på en tydeligere måte enn tidligere forskning og viser at verden er i en «samspillskrise» med *negative* synergieffekter som øker risikoen for å nå

irreversible biofysiske vippepunkter som truer grunnleggende økologiske systemer og opprettholdelse av liv. Mangel på forståelse av kompleksiteten pekes på som en viktig grunn til at de fleste tidligere og nåværende tilnærminger har hatt som mål å *reformere* snarere enn transformere eksisterende systemer og derfor vist seg utilstrekkelige. Naturpanelet presiserer at tiltak må bygge på forståelse av sammenhenger på tvers av elementene og at økonomiske incentiver må endres. Det betyr f.eks. å investere i naturkvalitet fremfor å investere i ødeleggelsen av natur. Utsettelse av nødvendige investeringer vurderes ikke som økonomisk bærekraftig fordi både problemene og investeringsbehovet da vil øke. Det pekes videre på at transformativ endring krever grunnleggende skifter i perspektiver (paradigmer), strukturer og praksiser. Det er derfor nødvendig med strategier som bygger på:

- Rettferdighet og likhet
- Pluralisme og inkludering
- Respektfulle og gjensidige menneske–natur-relasjoner
- Adaptiv læring og handling



Transformativ læring som strategi

Læring kan innebære både å styrke kunnskap, innsikt og handlingsevne (capacity). Det gjør det relevant å bruke ledende praksis som utgangspunkt for både læring og/teoriutvikling (jf. vedlegg 2). Læringen kan være individuell og/eller kollektiv (organisasjonslæring) (Eikeland, 2022). Generativ læring innebærer aktiv integrering av nye ideer i våre eksisterende «mentale modeller». Det forutsetter også at de som lærer aktivt konstruerer mening (Osborne og Wittrock 1983).

For å realisere inkluderende omstilling kreves (Wang et al., 2016) en dynamisk utvikling av strukturer, prosesser (samhandlingsmønstre) samt andre tiltak og virkemidler. Dette representerer ulike former for institusjonalisering rettet mot å utvikle den samlede handlingsevne (total kapasitet). De utfordringer vi står overfor krever generative læringsprosesser (læringssirkler) som styrker både nødvendig kunnskap, innsikt og handlingsevne (makt) (Eikeland & Johannesen 2024).

Transformativ endring kjennetegnes av kvaliteten på læringsprosessene, herunder i hvilke grad disse er utforskende og dialogbaserte og fremmer (selv)refleksjon og nytenking. Det betyr at det i radikalt omstillingsarbeid er behov for dialoger som er åpne og likeverdige og hvor andre agendaer ikke «tar overhånd». I dette ligger også at sosial vekst og omstilling i praksis (primært) utvikles gjennom fysisk samvær og tillitsskapende prosesser.

Praksis som gir mening

Forståelsesrammer er grunnleggende når spørsmål f.eks. knyttet til demokrati, styring, inkludering og tillit settes på dagsorden. Slike rammer gir også føringer når det skal tas stiling til mer konkrete spørsmål som f.eks. om organisering, finansieringsmodeller og styring og ledelse av «felleskapet

forvaltning» og offentlig sektorer. Mange peker på at det er behov for å utvikle (sam)arbeidsformer og nyskapende praksis som fremmer radikal omstilling.

Med det er gode grunner til å ikke forskuttere konklusjoner eller undervurdere hvor krevende omstilling er i praksis. Forståelsesrammer og paradigmer er krevende å overskue, og må ofte tas for gitt også som utgangspunkt for forsknings- og innovasjonsprosjekter. For her er utgangspunktet ofte at det skal skapes klarhet og forutsigbarhet innenfor etablerte forståelsesrammer

Kanskje innebærer en ny standard i større grad en utforskende og eksperimenterende praksis som kan vurderes ut fra «hva som virker» eller gir mening. Dette kan være særlig tydelig i situasjoner hvor det også oppstår «kriser» dvs. når ting ikke utvikler seg iht. «planen» eller markedets mekanismer.

3. Hensikt

Deltakende omstilling er rettet mot å fremme nye praksiser lokalt og utforske initiativ og prosjekter basert på deltagelse og samfunnsinnovasjon.

Deltakende omstilling kan bidra til å:

- Styrke demokratisk innovasjon.
- Tydeliggjøre behov for organisasjons- og kompetanseutvikling
- Identifisere og unytte foregangsprosjekter for radikal inkluderende omstilling. Dette kan f.eks. inspirere til og gi grunnlag for spredning og «oppskalering» av løsninger.
- Identifisere potensial for lokal/regional næringsutvikling (ny praksis) basert på sirkulære og inkluderende forretningsmodeller.
- Gjennom deltakende (foregangs)praksis utvikle ny og relevante innsikter (teori gjennom praksis) og kompetanse.

Prosjektet skal styrke Include som kunnskaps- og omstillingsaktør og gi impulser til framtidige forskningssatsninger, prosjekter og initiativ.

4. Metode

Deltakende omstilling er et initiativ som griper på tvers og både «høyt og lavt» i utforskning av nye muligheter for praksis og tenkemåter. Prosjektet bygger på kunnskap/teori blant annet om rettferdig omstilling, lokale omstillingsprosesser, innovasjon og katalysatorledelse. Samtidig brukes arenaer for refleksjon, dialog og gjensidig læring som utgangspunkt for å forsterke og oppskalere foregangsprosjekter for praksisbasert og inkluderende omstilling. Deltakende omstilling trekker på erfaringer, innspill fra og dialoger med/mellom de tilknyttede prosjekter og prosesser (jfr. kap. 5).

Det legges vekt på at personer som involveres bidrar med sin samlede personlige kompetanse. Prosjektet er derfor ikke rettet mot å sikre «representativitet» fra ulike aktører og interessegrupper. På den annen side legges grunnlag for at erfaringer og innsikter kan bidra til styrket legitimitet for behovet for å utvikle institusjonelle og økonomiske rammebetingelser.

Metodikken er inspirert av demokratiske designeksperimenter, hvor utprøving av nye løsninger og er sentralt for å stimulere gjensidige læringsprosesser og omstilling i praksis. Slike prosesser kan fremmes gjennom fysiske møteplasser og/eller digital infrastruktur.

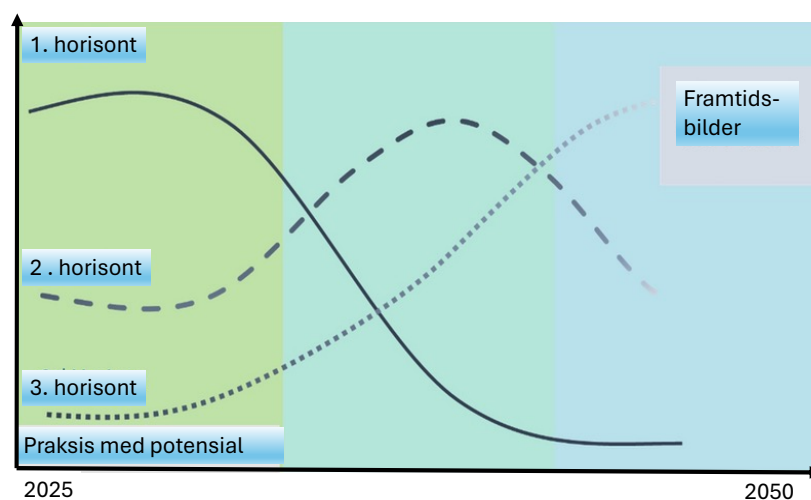
Metodikken «De tre horisonter» (Taimur et al., 2024) benyttes i prosjektet. Utfordringene utgjør «horisont 1» (jf. figuren). «Horisont 3» er både de mulighetene vi ser i dag (praksis med potensial) og det vi kan skimte i horisonten. Veien eller «broen» fra dagens praksis er «2. horisont».

Metodikken skiller seg fra tradisjonell planmetodikk ved

at i stedet for at mål, visjoner eller utopier brukes for å komme fram til tiltak legger til grunn at *alle de tre horisonten er dynamiske og endres over tid*. Metodikken kan derfor legge grunnlag for en både en spennende og «åpen» samtale både om «hvor skoen trykker», mulige framtider og hva det til enhver tid kan være mulig å gjøre.

Metoden bygger på åpne og likeverdige dialoger som fremmer:

- Demokratisk innovasjon
- Omstillingskompetanse
- Læring og teoriutvikling
- Kommunikasjon av erfaringer og innsikter



5. Tilknyttede prosjekter – erfaringer og perspektiver

De prosjekter som er knyttet til Deltakende omstilling har både et felles utgangspunkt og har samtidig innretninger (prosjektmandat) tilpasset det enkelte prosjekt. Tilknyttede prosjekter dokumenteres og rapporteres iht. sine rammer.

De prosjektene som er så langt er knyttet til Deltakende omstilling er:

- Nettverk for sirkulærøkonomi og konferansen Sirkulær Praksis/ Sirkulærkonferansen
- Digital infrastruktur for deling og formidling av inkluderende og radikale lokale omstillingsprosesser (Samskapet)
- Kompetanseutvikling for omstillingsledelse, EVU program
- Ledelse av klimaomstilling – foregangsprosjekt Trøndelag fylkeskommune (2025)
- Kompetanseutvikling for å bruke design i læring og omstilling.
- S4U (Samskaping gjennom simulering, scenarier, samtaler og spill for og med ungdom)
- Bokprosjektet; Jorda, skogen, dyra og menneskene. Fortellinger fra småskalaliv, Småskalalandbrukets bidrag til klima- og miljøomstilling (2026)
- Den nye standarden (forprosjekt 2025-26)

Nettverk for sirkulærøkonomi og Sirkulær Praksis

Nettverk for sirkulær økonomi ble etablert i 2023 med utgangspunkt i KS arbeid med veileder for sirkulærøkonomi samt utvikling av Eksempelbanken som omfatter sirkulærøkonomiske prosjekter, jfr. <https://www.ks.no/fagomrader/samfunnsutvikling/miljo/sirkular-okonomi/veileder-for-sirkular-okonomi/eksempelbanken/>

KS er ansvarlig for driften av nettverket som har en styringsgruppe bestående av representanter fra Fagforbundet, Miljødirektoratet, Samfunnsbedriftene, Akershus fylkeskommune, Bergen kommune, Asker kommune. INCLUDE, NMBU/NTNU. Nettverket er organisert som en LinkedIn-gruppe med 570 medlemmer fra kommuner, fylkeskommuner, ulike myndigheter, bransje og interesseorganisasjoner, bedrifter og enkeltpersoner. Det er de sju områdene i KS sin veileder for sirkulær økonomi med tilhørende eksempelbank som danner grunnlag for arbeidet i nettverket. INCLUDE har gitt inspirasjon til nettverkets aktiviteter, organisering og arbeidsform

Nettverket har digitale samlinger på Teams hver annen fredag. På disse samlingene presenteres gjennomførte prosjekter innenfor sirkulær økonomi med ulik grad av transformativ praksis og med overføringsverdi til andre aktører. Det er gjennomført om lag 40 digitale samlinger og to fysiske samlinger i nettverket.

Sirkulærkonferansen har utviklet seg til den nasjonale møteplassen for sirkulærøkonomi på tvers av aktørgrupper og tematikk. Et sentralt mål med konferansen er å samfunnsendring ved hjelp av erfaringsdeling og bidra til at sirkulærøkonomisk omstilling fremmer en inkluderende og demokratisk lokalsamfunnsutvikling.

Konferansen ble gjennomført for sjette gang 6-7. mai 2026 i Asker kulturhus. Konferansen Sirkulær praksis som ble gjennomført i Kristiansand 2022 og 23 ble fra 2024 en del av den store Sirkulærkonferansen gjennom et samarbeidsprosjekt mellom NCCE (Norsk senter for sirkulær økonomi), KS og Asker kommune.

Konferansen i 2024 hadde Samarbeid for en sirkulær økonomi som hovedtema og deltema var: Hvordan håndtere den kommende tekstiltsunamien, sirkulære bygg og fra avløp til kretsløp. Konferansen i 2025 hadde Grønn konkurransekraft i et geopolitisk perspektiv, sirkulær økonomi som konkurransefortrinn, veien fra lineær til sirkulær og samfunnsoppdraget om sirkulær økonomi som noen av temaene. Konferansen samlet om lag 300 deltakere (fysisk eller digitalt).

Sentrale tema for konferansen i 2026 var Det store bildet, robust mat og vannforsyning, robust transport, bygg og infrastruktur, robuste bedrifter og samfunn og robust økonomi - hva skal til?

Sirkulær Praksis er en arena (partnerforum for KS sitt engasjement i Sirkulærkonferansen) som har fokus spesielt på lokal/regional sirkulærøkonomisk praksis og bidrar til nettverksutvikling, tverrfaglighet, erfaringsdeling og samskaping. Forumet har 15 partnere (INCLUDE, Samfunnsbedriftene, Kristiansand kommune, FutureBuilt, Kommunalbanken, Asker kommune, Sirkulær ressursentral, NMBU, Fagforbundet, Akershus fylkeskommune, Circular Norway, Norsk Senter for sirkulær økonomi, Fortidsminneforeningen, PÅDRIV og KS) og og fasiliteres av KS (sekretariat/prosjektgruppe).

Digital infrastruktur for deling og formidling (Samskapet)

Prosjektet Digital infrastruktur for deling og formidling av inkluderende og radikale lokale omstillingsprosesser (Samskapet) er basert på at offentlige, private og frivillige organisasjoner utvikler løsninger gjennom langvarige og likeverdige samarbeidsrelasjoner. Prosjektet gjennomføres i regi av Include ved [Senter for global bærekraft](#) (GLOBE) i samarbeid med Institutt for pedagogikk (IPED) ved Universitetet i Oslo (UiO). Målet er å styrke Include som kunnskaps- og omstillingsaktør

Samskaping har til nå ikke vært støttet av egen forskningsinfrastruktur i HUMSAM-feltet, og prosjektet innebærer pionerarbeid innen dette feltet. Samskaping er særlig relevant for gjenstridige problemer ('wicked problems'). I prosjektet legges det særlig vekt på arbeidet med klima- og energiomstilling, demokratisk fornyelse, og gjennomgripende skoleutvikling med vekt på utdanning for bærekraftig utvikling.

Prosjektet skal etablere en database for å ta vare på resultater, prosesser, erfaringer, innspill og kommentarer fra samskaping. Databasen skal indekseres slik at innholdet er enkelt å finne og gjøre bruk av i nye samskapingsprosesser. Det legges avgjørende vekt på at også negative resultater skal inkluderes og indekseres, da dette er et felt som i sin natur er eksperimentelt og hvor også de mange feilslåtte initiativer gir grunnlag for læring og forbedret praksis. Databasen vil derfor utgjøre et prosjektarkiv som er en ressurs for forskning knyttet til inkluderende samskapingsprosesser.

Databasen har potensiale for å bli utviklet og driftet i partnerskap med relevante aktører som KS, kommuner, og relevante statlige aktører som Miljødirektoratet (ref. Klimasats) samt andre tilsvarende databaser, f.eks. i Utrecht.

Kompetanseutvikling for bærekraftig lokal omstillingsledelse

Omstilling til et bærekraftig samfunn krever radikale endringsprosesser, inkludert utvikling av nye arbeidsformer, roller og ansvarsfordeling innad i kommunen og mellom kommuner og andre forvaltningsnivåer og aktører i lokalsamfunnet. Både klimaomstilling, overgang til sirkulærøkonomi,

økt vekt på sosial rettferdighet, behov for å styrke økologiske kvaliteter og redusere naturtap er eksempler på utfordringer som stiller nye krav både til ledelse og organisering av lokalt utviklingsarbeid.

Include – Forskningscenter for sosialt inkluderende energiomstilling og insam as har på bakgrunn av dette utviklet et kurs som retter seg mot fagpersoner og ledere i offentlig, privat og frivillig sektor som har, eller ønsker å ta, ansvar for lokale omstillingsprosjekter, eller annet utviklingsarbeid knyttet til bærekraftig omstilling lokalt. <https://www.globe.uio.no/studier/evu/berekraftig-omstillingsledelse.html>

I løpet av studiet vil deltakerne tilegne seg innsikt i det komplekse utfordringsbildet tilknyttet bærekraftig omstilling, hva omstilling kan innebære i en lokal kontekst og mulige strategier og tiltak for lokal omstilling. Deltakerne skal også utarbeide forslag til grep som kan iverksettes i egen organisasjon.

Ledelse av klimaomstilling – foregangsprosjekt Trøndelag fylkeskommune

Både Trøndelag fylkeskommune, KS og Include ønsker å styrke kommunenes kompetanse i å lede klimaomstilling i praksis. De tre partene har derfor samarbeidet om å utvikle og gjennomføre et foregangsprogram for kompetanseutvikling i omstillingsledelse rettet mot å:

Dyktiggjøre deltakerne i lede omstillingsprosesser, skape samspill på tvers av fagområder og gjøre klimaarbeidet bedre integrert i fylkeskommunen.

Det ble ut fra dette laget et program som skulle:

- Styrke fylkeskommunens kompetanse¹ knyttet til å lede og fasilitere klimaomstillingsprosjekter og tiltak som krever samspill mellom flere samfunnsaktører.
- Bidra til en hensiktsmessig og dynamisk institusjonalisering av klimaarbeidet i fylkeskommunen med vekt på samspillet mellom klimalaget, fylkeskommunens linjeledelse samt beslutnings- og gjennomføringsprosesser.
- Bidra til oppfølging av handlingsprogram for klimaomstilling.

Prosjektet har tatt utgangspunkt i oppdatert forskningsbasert kunnskap om livslang læring (Eikeland & Johannesen 2024). Utgangspunktet har derfor vært deltakernes egen praksis. Alle deltakerne har arbeidet med egne case (pågående prosjekt, utfordringer, prosjektide, utviklingsideer e.l.) i programmet, både for å utvikle og styrke egne prosjekter/praksis og bidra til samspill og synergieffekter mellom prosjektene på tvers i organisasjonen.

Det ble tatt utgangspunkt i en bred/inkluderende forståelse av ledelse som «det å bringe en prosess» videre på en hensiktsmessig måte og til rett tid. Programmet har vektlagt på at ledelse kan utøves gjennom mange ulike roller f.eks. pådriver, fasilitator, kobler, «ambassadør», (faglig) rådgiver, tilrettelegger, initiator osv.

¹ Det ble ikke lagt opp til at deltakerne skulle få studiepoeng i universitets- og høyskolesystemet. Programmet har derfor være rettet mot å realkompetansen hos deltakerne samt synliggjøre muligheter for å gå videre med studier som gir formell studiekompetanse.

Samspillet mellom ledelse/fasilitering, faglig utvikling og forståelsen av kontekst/strategiske muligheter har vært et viktig utgangspunkt (jf. figur 1).



Figur 1 Samspillet mellom faglig utvikling, strategisk kompetanse og ledelse/fasilitering.

Kompetanseutvikling for å bruke design i læring og omstilling

Bruken av design som tilnærming i læring og omstilling forutsetter en bredere forståelse av kompetanse enn den en ofte finner i dagens utdanningstilbud. Designkompetanse er ikke bare kunnskap om metoder, teknikker og kreative verktøy, men må forstås som en situert, relasjonell og handlingsorientert ferdighet som utvikles gjennom praksis, refleksjon og samhandling.

Workshopene som er gjennomført peker på hvordan design kan fungere som en bro mellom komplekse samfunnsutfordringer og konkrete lærings- og utviklingsprosesser, nettopp fordi design inviterer til å utforske problemer som en viktig del av det å finne gode løsninger.

Designbasert utvikling skjer best når læring er tett koblet til reelle utfordringer i organisasjoner og lokalsamfunn. I stedet for å starte med teori og deretter anvende den i praksis, bygges forståelsen iterativt gjennom eksperimentering, prototyping, og trening på nye praksiser (Binder 2015). Dette innebærer at usikkerhet, tvil, motsetninger, maktstrukturer ikke betraktes som svakheter eller barrierer, men som nødvendige forutsetninger og "triggere" for læring. Samtidig utfordrer dette etablerte forestillinger om kontroll, planlegging og målstyring i både utdanning og offentlig sektor.

Workshopene som er gjennomført peker også på at designkompetanse ikke må forstås som en individuell egenskap, men en kollektiv kapasitet. Denne kapasiteten handler om flere ting, evnen til å fasilitere tverrfaglige prosesser, oversette mellom ulike kunnskapsdomener og sektorer, skape rom

for uenighet og å ta risiko og feile, samt prøve og eksperimentere. Dette forutsetter ressurser som kan være knappe som tid, tillit og organisatorisk støtte.

Design i læring og omstilling bør ikke forstås som kun et tillegg til eksisterende kompetanseutvikling, men som en utfordring av det. Det handler mindre om å lære *designmetoder*, og mer om å lære å arbeide utforskende, dialogisk og ansvarlig i møte med usikkerhet.

Samskaping gjennom simulering, scenarier, samtaler og spill for og med ungdom (S4U)

Samskaping av kommuneplaner hvor ungdom er involvert representerer et demokratisk ideal, men innebærer mange barrierer.

S4U bringer sammen tre kommunale arenaer, plan, skole og kultur. S4U arbeider med praksisutvikling, særlig knyttet til sosio-materielle perspektiver hvor f.eks. materielle ressurser som kart, simuleringer, og scenarier kan fungere som konkrete innganger til å involvere unge i dialoger med hverandre og til en viss grad med kommunalt ansatte og de folkevalgte i komplekse samfunnsspørsmål som angår deres egen framtid. I stedet for å invitere ungdom inn i ferdig definerte prosesser (betrakte planer som “matters of fact”), åpner disse tilnærmingene for å bygge fremtidsbilder i en felles utforskning av muligheter dilemmaer og konsekvenser på måter som er meningsfulle i deres hverdagskontekst.

Gjennom å lage fremtidsbilder får ungdom erfare hvordan valg, prioriteringer og strukturer henger sammen. Samtidig utfordrer dette forestillingen om at medvirkning primært handler om å uttrykke meninger; her handler det like mye om å utforske og utvikle sine anliggender (“matters of concern”) i fellesskap.

S4U ser på mulighetene for å koble skolens arbeid med de nye tverrfaglige emnene – folkehelse og livsmestring, demokrati og medborgerskap, og bærekraftig utvikling – til utvikling av kommunale planer. Dette innebærer bl.a. å prøve ut deltagelsesorientert demokratiopplæring, utforske skolens nærområder, sette seg inn i lokalhistorie, mm.

S4U-arbeidet illustrerer hvordan designbaserte tilnærminger kan bidra til å oversette ungdoms erfaringer og perspektiver til former som er gjenkjennelige og noe administrasjon og folkevalgte kan bruke. En viktig innsikt fra Include er at det skal mye til for at samskaping med ungdom fører til reell innflytelse. Slike prosesser blir symbolske dersom de ikke kobles til beslutningsprosesser eller infrastrukturer som gjør institusjonell oppfølging mulig.

S4U understreker behovet for langsiktighet, institusjonell forankring og vilje fra administrasjon og de folkevalgte om å være åpen om utfallet av slike prosesser (Smørødal & Amundrud, kommende).

Småskala matproduksjon: potensial som omstillingsstrategi?

Gjennom INCLUDE-prosjektet Småskalalandbruk i WP3 er det tidligere gjennomført både et forprosjekt og et hovedprosjekt om småskalalandbrukets rolle i bærekraftig lokalsamfunnsomstilling. En rekke aktører innenfor jordbruk og skogbruk er intervjuet. Som en del av hovedprosjektet inngår boka Jorda, skogen, dyra og menneskene: Fortellinger fra småskalaliv (Westskog m. fl., 2026).

Prosjektet tar utgangspunkt i at vi kanskje mer enn noen gang trenger både jorda, skogen, dyra og oss mennesker en annen historie, som viser andre løsninger og perspektiver – til inspirasjon og ettertanke i en tid med en stadig økende klima- og naturkrise. Potensialet småskalalandbruket har for å bidra til klima- og miljøomstilling er derfor belyst gjennom historiene til mennesker som har valgt å leve nær naturen – til jord, skog og dyr og som produserer i liten skala. Prosjektet gir derfor innsikt i hvordan småskalavirksomhet skaper potensial for sysselsetting, egenutvikling og lokalsamfunnsutvikling ved å bruke stedets jord- og skogressurser til lokalt forankra produksjon.

For å unngå aktivitet som leder til klima- og miljøskade (jf. Klimautvalget, 2023) er nettopp lokalsamfunnsutvikling sentralt (IPBES 2019, IPES 2024b). Lokalt kan vi leve gode, kortreiste liv dersom vi utvikler attraktive lokalsamfunn med kvalitet i relasjoner, produksjon og i vårt forhold til natur. I arbeidet med småskalalandbruket som en del av en omstillingsstrategi framhever vi spesielt:

- At småskalavirksomhet gir større mulighet for kontroll med verdikjeder og dermed også større mulighet til å sikre kvalitet i alle ledd. Dette innebærer også større mulighet for å sikre miljøvennlig og dyrevelferdsmessig drift.
- At småskalavirksomhet har en rolle i å bidra til gode lokalsamfunn ved å skape relasjoner mellom forbrukere og produsenter og ved å bidra til robuste lokalsamfunn.
- At historiene vi forteller kan gi inspirasjon til endret livsstil gjennom å vise hvordan man kan leve gode liv uten stort forbruk og hvordan man kan støtte denne type virksomhet gjennom egne valg.

Den nye standarden (forprosjekt)

For å utforske og konkretisere Den nye standarden er det gjennomført en prosess (forprosjekt) i 2025 med deltakelse fra personer som har praktisk erfaring med å jobbe «innenfor boksen» (inkl. «å møte veggen») samt kunnskap, innsikter og ideer basert på erfaringer fra ulike felt og bransjer. Forprosjektet har vært et samarbeid mellom KS og Include og har samlet om lag 40 personer med variert bakgrunn både erfaringsmessig, faglig og organisatorisk (jf. bildet under fra et av arbeidsverkstedene).

Proessen har vært rettet mot både å «synliggjøre boksen», se muligheter «utenfor boksen» og foreslå hvordan «veggene kan flyttes». Prosjektet er gjennomført i form av 3 arbeidsverksteder hos KS i Oslo basert mot metodikken «De tre horisonter» (jfr. kap. 4).

- **10. april: Elefanten i rommet.** Fokus var hvilke utfordringer og begrensninger «Den nye standarden» bør forholde seg til (dokumentert nedenfor).
- **2. juni: Det finnes mange alternativer.** Det vil bli belyst muligheter både på kort sikt (lovende frø) og på lengre sikt (fremtidsbilder) og hva «Den nye standarden» kan innebærer i praksis.
- **18. september: Fra visjon til virkelighet.** Hvordan kommer videre i utviklingen og bruken av «Den nye standarden?»

Resultater fra arbeidet ble også presentert og drøftet på Includes årskonferanse 16.10.25 og på møte i Includes partnerforum 07.05.26. Innspill fra disse drøftingene er også innarbeidet i foreliggende rapport.



Situasjonsbilde fra arbeidsverksted. Foto Kjetil Bjørklund

6. Forståelsesrammer

Det finnes et stort antall «mulige forståelsesrammer» eller paradigmer (jf. vedlegg 1). Vi her tatt utgangspunkt i sentrale paradigmer (forbilder) for offentlig sektor. Disse betegner både hva offentlig sektor «er» og hva som bør kjennetegne offentlig sektor. Forståelsesrammene gir også føringer for i hvilken grad «det offentlig» i det hele tatt kan og/eller bør sees som «en sektor».

Forståelse av paradigmer kan gi innsikt hva som fremmer eller hemmer en tilstrekkelig radikal og inkluderende omstilling (transformasjon). Innsikt i etablerte paradigmer (og hvordan de former egen tenkning og praksis) kan derfor være viktig for å kunne bidra til å utvikle mer hensiktsmessige forståelsesrammer.

Figur 2 illustrerer hvordan offentlig sektor i stor grad har utviklet seg fra å ha et forbilde basert på stabilitet, likebehandling og tilbudssideøkonomi (i regi av det offentlige) til å fra ca. 1990 å gi større plass til bruker/markedsorientering og skiller mellom de ulike rollene i det offentlige (New Public Management).

	A) Traditional public administration	B) New Public Management	C) Networked governance	D) Sustainable and transformative co-creation
Context	Stable	Competitive	Continuously changing	Critically "out of control", metamorphing.
Population	Homogenous	Atomized	Diverse	Diversity and common challenges
Need/problems	Straightforward, defined by professionals	Wants, expressed through the market	Complex volatile and prone to risk	Complex and super-wicked
Strategy	State and producer centred	Market and customer centred	Shaped by civil society	Establishing/reclaiming "the commons" in an extended sense.
Governance through actors	Hierarchies, Public servants	Markets, purchasers and providers, Clients and contractors	Networks and partnerships, civic leadership	Co-creation through institutional "panarchy" by citizens on all levels, spheres and across all kinds of institutionalized borders

Figur 2: Forståelsesrammer for offentlig sektor, Torfing m.fl. (2020) og Wang m.fl. (2016) (D).

Dages «nettverkssamfunn» representerer et paradigme som supplerer de to første paradigmene. Idealet er på det etableres frihet for den enkelte aktør (personer og/eller virksomhet) til å knytte seg opp til ulike nettverk ut fra at dette gir en positiv dynamikk for samfunnet.

Det siste paradigmet tar i større grad inn over seg at «felleskapets tragedie» er i ferd med å bli en realitet. Paradigmet er derfor rettet mot å være et utgangspunkt for å få has på de mange samfunnsflokene.

Det som forener alle paradigmene er at de, om enn på ganske ulike måter, er skapt av vår tenkning og praksis i et interaktivt samspill. Forståelsesrammer kan derfor både forstås og endres for å møte de utfordringer vi står overfor.

7. Hovedspørsmålene

Gjennom Deltakende omstilling følgende hovedspørsmål identifisert:

- Hva er «symptomer» på at vi ikke kommer ut av stivhengigheten ?
- Hva er de mest grunnleggende utfordringene for en inkluderende omstilling?
- Hvordan kan det være nødvendig å forstå bærekraft?
- Hvorfor kan det være behov for å utvikle en «ny standard»?

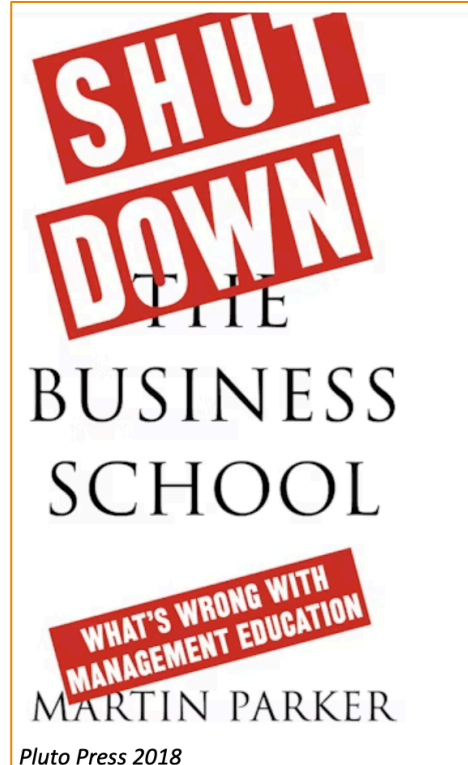
Hva er «symptomene» ?

I mange tilfelle er det «symptomer» (og ikke de mest grunnleggende utfordringene) som oppfattes som problemet. Det betyr i praksis at svært mye politikk, forskning og institusjonsutvikling skjer uten

at verken forståelsesrammer, vår forståelse av bærekraft eller underliggende utfordringer adresseres. Dette kan være en forklaring på at «veldig mye skjer» (innenfor dagens «standard») og «ingenting skjer» (ut fra en mulig «ny standard»).

Eksempler på symptomer som har blitt synliggjort gjennom Deltakende omstilling er:

- **Utdanningssystem som «rekrutterer seg selv»** ved at utdanning ikke fanger opp dagens og framtidens utfordringer. F.eks. er det påvist fravær av teori om ledelse og strategi som forholder seg til planetære grenser (Bansal m.fl. 2025). En konsekvens er (totalt) manglende fokus på «handlingskompetanse» for bærekraftig omstilling.
- Det er fortsatt **ikke «standard» med gjenbruk/ombruk**, men noe for de som er spesielt interessert. Det er også krevende rammer (innenfor dagens «standard») for sirkulære forretningsmodeller. Ombruk av bygninger istedenfor å rive er fortsatt ikke «det naturlige førstevalget».
- Det meste av menneskelige og finansielle **ressurser er i dag knyttet til prosesser og beslutninger med en markedsmessig innramming** og uten «mandat» for radikal og inkluderende omstilling. Dette inkluderer også selskaper eid av staten og kommunene.
- Det er **svak koordinering mellom ulike samfunnssektorer og nivåer** om inkluderende omstilling. Behovet for omstilling er i liten eller ingen grad adressert i offentlige styringsdokumenter. Det samme gjelder potensialet for samspill og synergieffekter mellom politikkområder.
- Dagens styringsmodell i **offentlig sektor er fragmentert og i praksis rettet mot at (praktisk talt) alle har et «primæroppdrag» hvor det ikke er «tid og ressurser» til omstilling**. Omstillingsperspektivet er derfor svakt eller fraværende og «bærekraft» blir i praksis redusert til retorikk og/eller symbolhandling (f.eks. gjennom FNs bærekraftsmål).
- Både bærekraft, miljø, klima og omstilling er drevet av «ildsjeler» **mer enn målrettet og bred institusjonalisering** (som kreves for «systemendring» i praksis).
- Det er stor **mangel på arenaer (prosesser) basert på dialog og læring** som ikke er knyttet til formelle roller/posisjoner (politikk/interessepolitikk). Dette svekker grunnlaget/impulsene til formelle (beslutnings)prosesser og forhandlinger. Samtidig gir det svakere grunnlag for å håndtere samfunnfloker, men kan skape grunnlag for resignasjon og nye «kriser».
- «**Handlekraftige» løsninger gjennomføres ut fra avgrensende målsettinger undergraver mulighetene for å adressere underliggende floker**. Energipolitikken er et eksempel på dette siden energi også kan forstå som et sosio-politisk tema og ikke bare et tekno-økonomisk felt.
- Innenfor forskning og utdanning er dagens paradigmer i stor grad knyttet til den naturvitenskapelige tradisjon og relativt **svakt fundert i humanioras og samfunnsvitenskapens egne forutsetninger**.



- Fortsatt er det stor **tro på at planlegging og planer til tross** for at praksis har vist at etablert planlegging kommer til kort. I praksis kan tvert imot planleggingsparadigmet fungere hemmende for å få til nødvendig radikal omstilling (Rittel & Webber1973). Til tross for dette er det stadig «gammel vin i ny flasker» f.eks. de målrettede samfunnsoppdrag eller «missons» (Meld. St. 5 2022–2023) som både har definerte problemer/utfordringer, klare mål og en klar framdrift med tidsfrister.
- Stor tro på at «**systemtenkning**» og «**systemendring**» kan løse flokene, men det er mye erfaringer med at kompleksiteten i praksis blir uoverstigelig (jf. illustrasjon).



Hva er de viktigste utfordringene?

Symptomene som er skissert ovenfor karakteriserer i hovedsak virkemidler og ulike former for institusjonalisering. Underliggende utfordringer kan ut fra dette være:

- **Virkeligheten** oppfattes og beskrives på måter som fastholder dagens tenkning og praksis. Vi oppfatter det vi opplever på måter som er preget av det vi allerede har tenkt og gjort og er derfor i utgangspunktet «på parti med fortiden».
- **Fortellinger og språk** som fremmer omstilling er svakt utviklet. Dette gjelder f.eks. hva som oppfattes som framgang/vekst/utvikling og hva som sees som «bivirkninger».
- **Strukturer og kulturer** som er rettet mot omstilling finnes i liten grad f.eks. i form av arenaer som legger grunnlag for å belyse utfordringer mulighetsrom. Dette reduserer vår kapasitet for løpende (dynamisk) å kunne håndtere samfunnsflokke.
- **Beslutninger** tas ofte uten tilstrekkelige prosesser og der anerkjent kunnskap blir ignorert.
- **Virkemidler** er ikke innrettet for å få til nødvendig omstilling, men ofte rettet mot å bøte på negative effekter av rådende praksis. Virkemidler som griper på tvers av sektorer og/eller (sirkulære) verdikjeder eller legger UFF-rammeverket til grunn er lite utviklet (jf. figur 3). Dette rammeverket «snur pyramiden» ved å prioritere å unngå (ressurs)forbruk, framfor å forandre (nye tjenester/produkter/konsepter/verdikretsløp mv) og forbedre (effektivisere innenfor rammen av dagens konsepter).



	BOLIG	NÆRING	BEREDSKAP	BYGG	TRANSPORT	MAT
Unngå Unngå og begrense aktiviteten	Boligkonsepter med sosiale og kulturelle kvaliteter	Arbeidsplasser som styrker tettstedet og gir lokal verdiskaping	Forebyggende strategier og tiltak	Sambruk- og delingsløsninger av bygg og uterom	Aktivitet uten transportbehov og mer aktiv transport	Økt andel mat basert på kilder lavere i næringskjeden
Flytt Endre gjennomføringen av aktiviteten	Areal/infrastruktur effektive løsninger	Miljøvennlig pendling	Mer robuste strukturer	Bruk av fornybare energikilder	Infrastruktur og kjøretøy med mindre økologisk fotavtrykk	Lokal dyrking som gir redusert energi- og ressursbehov
Forbedre Teknologi og ressursbruk	Lave boligpriser	Antall arbeidsplasser	Reaksjon når det skjer	Mindre energitap i bygg	Mer drivstoffgjerrige motorer	Redusert svinn i verdikjeden (dyrking, distribusjon, forbruk)

Figur 3: Omstilling rettet mot samspillseffekter mellom ulike politikkområder (noen eksempler i figuren) og som både bidrar til sosial, miljømessig og kommunaløkonomisk bærekraft (Wang m.fl. 2016 og NOU 2023:25, KS 2026).

Hvordan snakke om bærekraft?

En grunnleggende kritisk (gr. krinein; å skille mellom) dialog om hva som legges i bærekraft kan ha stor betydning for omstilling i praksis. Dryzeks (2021) skiller mellom følgende forståelser av bærekraft:

1. Fremme teknologisk innovasjon som gir nye forretningsmuligheter (grønn vekst).
2. Styre mot bærekraftig utvikling iht. FNs 17 hovedmål.
3. Sikre at det er planetære grenser for økonomisk vekst.
4. At vi overskrider antroposentrismen, dvs. at mennesket er viktigere enn (resten av) naturen.

«This inquiry rests on the contention that language matters, that the way we construct, interpret, discuss and analyse environment problems has all kinds of consequences. »

Dryzeks (2021)

Symptomene og utfordringene skissert ovenfor peker mot at forståelse 1 og 2 av bærekraft ikke er tilstrekkelig til å kunne bryte med uhensiktsmessig stivhengighet og fremme nødvendig radikal omstilling. Forståelse 3 evt. 4 eller kan derfor være et hensiktsmessig utgangspunkt for transformasjon. Et eksempel på en slik forståelse finnes allerede i Stetinderklæringen fra 1966 (jf. ramme).

Stetind-erklæringen

Vi har etter hvert forstått
at vår levemåte har skjebnesvangre konsekvenser for
natur og mennesker og dermed alt liv på jorden.

De utfordringer vi står overfor som enkeltmennesker og som fellesskap,
er ikke bare av økonomisk og teknologisk karakter. De handler om
verdier og om vår grunnleggende selvforståelse som mennesker.

Vi erkjenner at natur og menneske utgjør en helhet og et skjebnefellesskap:
Naturen er kulturens hjem
Livet handler om de forhold vi er vevet inn i:
Alt liv er liv i avhengighet

Naturverd og menneskeverd er på det nærmeste forent:
Det vi gjør mot naturen, gjør vi mot oss selv

Det finnes intet annet liv enn det sårbare og derfor alltid truede liv
Engasjementet for naturen er også et engasjement for økt rettferdighet:
Vår levemåte rammer særlig den fattige delen av jordens befolkning,
urbefolkningene og generasjonene som kommer etter oss

Vi vil
Arbeide for en fornyet forståelse
av forholdet mellom natur og menneske

La denne forståelsen prege våre valg,
både som enkeltmennesker og som fellesskap

Finne gleden ved å leve naturvennlig:
Det finnes ingen vei til naturvennlighet,
naturvennlighet er veien!

Menneskets muligheter er store,
både til å skape og legge øde.

Vi vil i denne skjebnetid vise ansvar og forplikte oss
til en tenke- og levemåte som tjener livet.

Jeg/vi vil arbeide for å innfri Stetind-erklæringen!

Stetinderklæringen (1966) er en norsk økofilosofisk erklæring om forholdet mellom menneske, natur og samfunn. Det ble utviklet som en del av framveksten av norsk dypøkologi og økofilosofi fra 1960-tallet og framover. Den har fått navn etter fjellet Stetind i Nordland, som ble et symbolsk sted for utviklingen av denne tenkningen.

Hvorfor en «ny standard»?

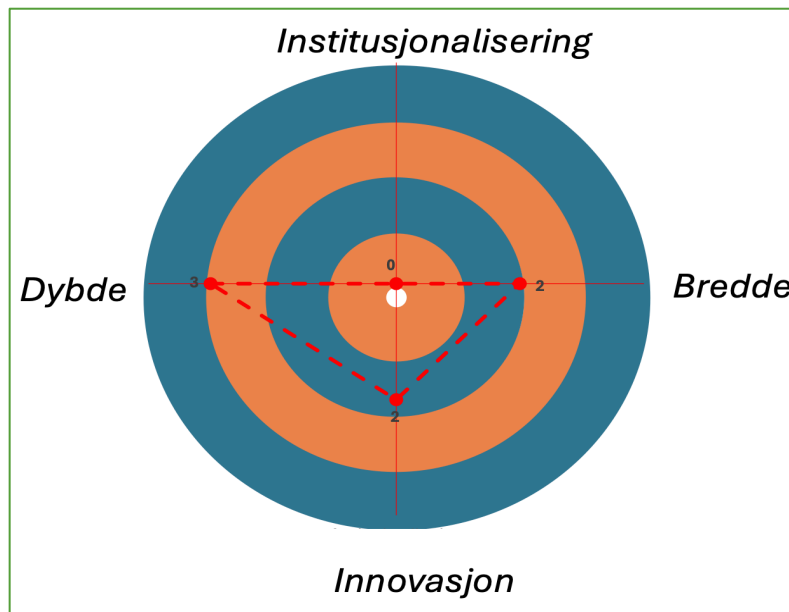
Utfordringsbildet som er skissert ovenfor innebærer at dagens utvikling er verken sosialt eller økologisk bærekraftig. Det overforbrukes natur og naturressurser i økende grad (16. april er Norges «Overshoot Day»). Vi har heller ikke klart, verken som enkeltmennesker eller som fellesskap, å justere kursen. Det kan derfor være grunnlag for å belyse om etablerte forståelsesrammer fremmer «stihengighet» og dermed utgjøre et utilstrekkelig grunnlag for nødvendig omstilling.

Det kan også være behov for å utvikle «den store samtalen» i lys av de mange «små samtalene» og se nye mønstre ut fra praktiske erfaringer fra foregangsprosjekter. Utvikling av en «ny standard» kan derfor bety at det utvikles andre løsninger og at dette skjer gjennom andre (sam)arbeidsformer og prosesser enn i dag.

8. Lovende praksis (frø)

Til tross for utfordringene knyttet til dagens praksis, er det gjennom arbeidet med Deltakende omstilling identifisert prosjekter og initiativ som har potensial for å være radikalt bærekraftige (jf. kap. 2).

Et utgangspunkt for å identifisere slike initiativ er i hvilken grad de bidrar til omstilling i praksis. Civitas m.fl. (2020) peker på sentrale aspekter ved omstillingsprosjekter er knyttet til hhv. *dybde* (hvor radikal tilnærming er mht. å redusere behovet for ressurs/energi/arealbruk), *bredde* (deltakelse/engasjement/samarbeid på tvers av politikkområder), *innovasjon* (hvor nyskapende) samt grad av *institusjonalisering*, jf. figur 4.



Figur 4 Aspekter ved omstilling. Civitas m.fl. (2020)

Det bildet som har kommet fram så langt gjennom Deltakende omstilling er langt fra «fullstendig», men antyder at det er et potensial for omstilling (transformasjon) ved å videreutvikle/oppskalere lovende praksis («frø»). Nedenfor er noen eksempler på «frø» og hva som kan «skimtes i horisonten» innenfor følgende områder:

- By- og stedsutvikling
- Kultur
- Demokrati
- Praksisbasert læring og innovasjon

Hensikten med å velge ut noen områder (blant langt flere som kunne vært mulig) er å konkretisere lovende praksis og skape tydeligere bilder av hva som kan skimtes i horisonten. De utvalgte områdene er også «brede» og knyttet opp mot mange ulike ansvarsområder, fagfelt og sektorer.

Erfaringene så langt er at lovende praksis først og fremst er knyttet til *prosesser og arbeidsformer*. Grunnen til dette er at fruktbare prosesser fremmer læring og innovasjon og legger grunnlag for (samarbeid om) et mangfold og konkrete prosjekter og resultater/løsninger. Generelt vurderes prosesser med høy kvalitet (intensitet, engasjement, energi, kommunikasjon, mening, medskapning m.v.) som undervurderte fordi de ofte er krevende å beskrive og er «usynlige» (Tortzen 2023).

På den annen side merkes det godt når en prosess ikke fungerer godt (nok), noe som blir svært tydelige også i media (kriser, konflikter og ulike former for krig). Det er også mye som tyder på at prosesser må ha substans (konkrete prosjekter mv) for å skape nok engasjement/energi. Generelle diskusjoner (eller enighet) om bærekraft er derfor ikke tilstrekkelig.



By- og stedsutvikling

Utfordringer og potensial

By- og stedsutvikling har de siste 10-årene blitt drevet i stor grad av markedsbaserte aktører, herunder organisasjoner helt eller delvis eid av stat og kommune. Dette har bidratt til at New Public Management som forståelsesramme har blitt et viktigere paradigme. Dette avspeiles også i ressursbruk og prioriteringer i by- og stedsutvikling. Dette har bidratt til kommunene som samfunnsaktører generelt har blitt mer reaktive og forvaltningsorienterte (jfr. den tradisjonelle forståelsesrammen for offentlig sektor og New Public Management). Samtidig er det mange som oppfatter at utviklingen ikke har gitt tilstrekkelig kvalitet verken mht. inkludering (rettferdighet) eller resultat (jf. f.eks. Arkitekturopprøret). Det er imidlertid mange eksempler på innovative prosjekter og prosesser med vekt på f.eks. fortetting og foredling av bebygde områder for å forebygge unødig arealbruk («planvask»).



Eksempler på lovende praksis («frø»)

Et felles utgangspunkt for gode initiativ og prosjekter er at de «finner sted» dvs. utvikles av eller sammen med lokalsamfunnet og ikke framstår «påklistret» eller utviklet på andres premisser. Noen eksempler på «frø» er:

- **Lys i gamle hus:** Et prosjekt initiert av Fortidsminneforeningen for å ta vare på, foredle og transformere eksisterende bygg og steder. <https://lysigamlehus.no/>
- **Dokkadeltaet Nasjonale Våtmarkssenter:** Naturkompetansesenter på Odnes eid av Nordre Land og Søndre Land kommuner som leverer miljøfaglige tjenester og driver naturinformasjonssenter på Odnes og Gardsetra i Synnfjellet. Overskudd fra

konsulentvirksomheten går til naturformidling og naturprosjekter i lokalsamfunnet. <https://www.dokkadeltaet.no/#>

- **FutureBuilt:** Utvikler forbildeprosjekter knyttet til klimavennlig byutvikling og arkitektur som gjennom dynamiske prosesser arbeider med innovative løsninger og utfordrer etablert tankesett. <https://www.futurebuilt.no/>
- **Transition Towns:** Et nettverk at by og steder som ble etablert i Storbritannia og Irland i 2006, har siden vokst til et internasjonalt nettverk av lokalsamfunn som strekker seg over 67 land. Det legges vekt på utforsker nye måter å samarbeide for å skape som er rettferdig og robuste og inkluderende og basert lokalsamfunnet premisser gjennom fornybare energiprojekter, lokal matproduksjon, næringsutvikling, tilbakeføring av natur styrke st forbindelser mellom mennesker og organisasjoner. <https://transitionnetwork.org/about/>
- **Pådriv:** Utvikler nye samarbeidsformer på tvers av aktører og hierarkier som løser opp i samfunnsfloke og utfordrer silotenkningen i byutviklingen. <https://paadriv.no/>
- **Sirkulær ressursentral:** Bidrar til økt ombruk av byggevarer og arbeider sammen med partnere for at ombruk blir førstevalget for byggebransjen. <https://www.ressurssentral.no/>
- **Sirkulærøkonomisk praksis:** KS' eksempelbank inneholder mange prosjekter knyttet til by- og stedsutvikling: <https://www.ks.no/fagomrader/samfunnsutvikling/miljo/sirkular-okonomi/veileder-for-sirkular-okonomi/eksempelbanken/>

Skimtes i horisonten

Prosjektene peker mot økt fokus på kvalitet (foredling) vs. en mer ensidig kvantitativ tilnærming (fortetting, forsyning, vekst mv). Utgangspunktet for prosjekter kan i økende grad bli at eksisterende ressurser brukes/gjenbrukes/oppgraderes på måter som *unngår* energi, ressurs og arealbruk. Dette betyr nye bygrep (rekonseptualisering) og økt fokus på kvalitet i design (urbant redesign). Også økt vekt på sosiale kvaliteter, naturbaserte løsninger og «korteiste kretsløp» kan bli viktigere. Foredling av «grå» og «svarte» områder som vei/trafikk/parkeringsareal/takflater er f.eks. aktuelle utgangspunkt for omstillingsprosjekter.

Det kan bli økt vekt på at man gjennom lokale/konkrete prosjekter fremmer flokehåndtering gjennom medvirkningsprosesser som gir økt tilfang av innsikt/ressurser/engasjement og bidrar til styrket demokratisk legitimitet. Samtidig kan dette fremme lokal verdiskaping og en mer bærekraftig kommuneøkonomi.

Casene peker også i retning av at institusjonalisering og hensiktsmessig ledelseskompetanse (f.eks. lokale/regionale omstillingsarenaer med systematisk fasilitering) kan bli viktigere.

«Bak de syv blåner» skimtes også styrket transformasjonsfinansiering f.eks. gjennom Husbanken, Kommunalbanken eller ved andre aktører som tar et styrket samfunnsansvar. Evt. kan man se for seg nye ordninger (pakker/organisasjoner) f.eks. «Omstillingspakker» eller «Transformasjonsbanken».

Kultur

Utfordringer og potensial

Kultur blir ofte forstått som det skjer innenfor kulturell og kreativ næring² som både omfatter ideelle og kommersielle aktører. Kultur i vid forstand er imidlertid nedarvet praksis knytter til hvordan vi forholder oss til hverandre. En bredere forståelse av kultur er nært knyttet til ulike praksiser, kompetanse/erfaring (innenfor alle felt) og etikk (jfr. gr. etos forstått som handlingsmønster).



Eksempler på lovende praksis («frø»)

Noen eksempler på prosjekter som på ulike måte og i ulike grad kan vurderes som radikalt bærekraftig er:

- **Acting for Climate:** Paraplyorganisasjon med mål om å involvere alle som er interessert i kunst og miljøvern for å skape et globalt nettverk som jobber mot et felles mål. <https://actingforclimate.com/europe/>
- **Samisk kunst- og kulturpraksis som Sámi Dáiddaguovddáš og Riddu Riđđu:** Bygger på urfolksbasert forståelse av bærekraft (ikke-vekst og naturforståelse) med en sterk demokratisk dimensjon. <https://samidaiddaguovddas.no/> og <https://riddu.no/nb>
- **Øyafestivalen:** Helhetlig bærekraftstrategi som integrerer miljø, lokalsamfunnsmiljø med klimaregnskap, sirkulær drift og fossilfri logistikk. oyafestivalen.no
- **Green Producers Tool:** Et klimaverktøy utviklet av kultursektoren selv og måler utslipp på tvers av hele bransjen. <https://www.greenproducers.club/>
- **Oslo Street Art Festival:** Legger vekt på sosial og demokratisk bærekraft og inngår også som en del av Oslos byutvikling. <https://oslostreetartfestival.no/no/>
- **Den kulturelle skolesekken:** Prosjekter som kobler kunst, utdanning og bærekraft. <https://www.kulturtanken.no/baerekraft/>

Skimtes i horisonten

Eksempelene ovenfor indikerer at «kultur» er en inngang til radikal omstilling og at kunst og kultur kan ha et betydelig potensial for å fremme inkluderende omstilling. Kulturfeltet knytter an til hvordan mennesker opplever verden og hva som er meningsfylt. Kulturfeltet har også fokus på språk, narrativ og den makt som utøves gjennom ulike diskurser (forståelsesrammer). Kultur kan derfor være mer enn «de skjønne kunster» og prege prosjekter som er både kritiske og radikalt

² En vanlig definisjon er at kulturelle og kreative næringer produserer varer og tjenester der kulturelt, kunstnerisk eller kreativt innhold er det bærende elementet, og hvor dette innholdet har en økonomisk verdi.

nyskapende eller transformerende. Kanskje kan kulturfeltet være en brobygger på veien «fra tilskuer til deltaker».

Demokrati

Utfordringer og potensial

Et velfungerende demokrati forutsetter tillit til demokratiske institusjoner og reelle muligheter for deltakelse på tvers av samfunnsgrupper. KS (Status kommune 2026) gir en beskrivelse av status mht. lokaldemokrati:

I mange land i verden er demokratiet fortsatt på retur, selv om det også er positive tegn. På verdensbasis er demokratiet på samme nivå som i 1978. Omkring halvparten av landene betegnes som demokratier, mens den andre halvparten beskrives som autokratier. Mediesensur og forverring av ytringsfriheten kjennetegner den globale utviklingen.

De nordiske landene kommer fortsatt best ut og ligger helt i toppen internasjonalt. Det norske demokratiet er stabilt, men er ikke immune mot demokratisk tilbakegang. De aller fleste er fornøyde med demokratiet og hvordan det fungerer, og trenden synes å ha stabilisert seg. Det samme gjelder for tilliten både til det nasjonale og lokale nivået, men sistnevnte går noe ned. Unge har høyere tillit til kommunestyret i egen kommune.

Valgdeltakelsen gikk tilbake i lokalvalget i 2023. I stortingsvalget i 2025 var det derimot en økning tog vi endte på den høyeste deltakelsen på mange år, med en spesiell økning blant unge menn. Selv om det generelt er høy tillit til valgsystemet, er det én av seks som ikke stemte i sist lokalvalg som ikke stoler på at valget gikk riktig for seg. Flertallet er interessert i lokalpolitikk, og deltar på ulike måter i politikken mellom valg. Forventningene om å bli lyttet til er likevel moderate.

Hatefulle ytringer og trusler mot lokale folkevalgte er en fare for ytringsfriheten og rammer demokratiet. Det er en nedgang i andelen som sier de har opplevd dette.

Den lokale autonomien i Norge har rettslig sett blitt styrket over tid. Samtidig griper andre tiltak, som bindende bemanningsnormer, mer og mer inn i kommunenes organisatoriske frihet. Det er mange kommuner som ikke klarer å ivareta det lovpålagte ansvaret fullt ut, samtidig som de møter økte forventninger både fra innbyggere og stat. I kombinasjon med trangere økonomi, behov for tøffe prioriteringer og manglende tilgang til kapasitet og kompetanse framover, kan det svekke tilliten til demokratiet.

Erfaringene fra Deltakende omstilling peker i retning av at problemene stikker dypere enn sviktende tillit. Det kan f.eks. være en utfordring at dagens demokratiske arenaer i stor grad er organisert rundt **formelle roller og representasjon** framfor **dialog og utforskning**. Beslutninger kan tas uten at prosesser oppleves som rettferdige eller at anerkjent kunnskap tas i for liten grad i bruk. Dette gir lite rom for å håndtere samfunnsfloker hvor åpen og likeverdig samtale på tvers av aktører og interesser er en viktig forutsetning. Spørsmålet er ikke bare hvem som tar beslutninger, men *hvilke prosesser* som gir borgere reell innflytelse på komplekse spørsmål og hvordan slike prosessene er koblet til beslutninger og gjennomføring.

Eksempler på lovende praksis («frø»)

- **Eksperimenter med folkepanel:** Representerer høy innovasjonsgrad: tilfeldig utvalgte borgere settes sammen over tid for å utforske komplekse spørsmål og komme frem til anbefalinger. Internasjonale erfaringer (særlig fra Irland og Frankrike) viser at slike panel kan behandle kontroversielle spørsmål med høy legitimitet. I norsk kontekst er folkepanel lite utviklet (lite institusjonalisert). Folkepanel avhenger også av politisk vilje og prosjektmidler fra gang til gang.
- **Medvirkning med ungdom (S4U):** Prosjektet (jf. kap. 4) er et eksempel på bred deltakelse fra ungdom som ikke ellers engasjerer seg politisk er koblet til reelle planprosesser. Erfaringene viser at slik medvirkning lett blir symbolsk dersom den ikke knyttes til beslutningsprosesser. Institusjonell forankring er avgjørende for om deltakelsen får reell effekt.
- **Nye Vardal ungdomsskole (under planlegging) og Abildsø gård:** Eksempler på at demokratisk praksis kan forankres i konkrete steder og hverdagserfaringer. Her kombineres læring, medvirkning og stedsutvikling på måter som styrker handlingskompetanse og demokratisk kultur over tid.
- **Digitale verktøy for medvirkning:** Senker terskelen for deltakelse og gjør det mulig å involvere bredere. Utfordringen er at digital medvirkning lett kan bli konsultasjon uten reell innflytelse, og at den kan forsterke eksisterende skjevheter i hvem som deltar.
- **Den Norske Turistforening (DNT): Foreningen** representerer en tradisjon (siden 1868) for frivillig, kollektiv handling knyttet sammen med demokratisk deltakelse på en relasjonell måte (tillit og likeverdighet).

Skimtes i horisonten

Erfaringene så langt peker mot et skifte fra demokrati som *struktur* til demokrati som *praksis og prosess*. Noen trekk ved en mulig ny standard:

- **Demokrati som aktivitet**, ikke bare som institusjon. Dette kan bety utvikling av arenaer og infrastruktur (fysiske og digitale) som fremmer reell utforskning og meningsdanning.
- **Korteste prosesser med kvalitet** gjennom lokalt forankrede dialoger som *finder sted* og over tid bygger tillit og handlingsevne for lokalsamfunnet.
- **Folkevalgte som fremmer åpne prosesser i tillegg til å representere egne** standpunkter/program. Dette krever en utvikling av rolleforståelse, deltagende infrastruktur (Bødker m.fl. 2017) og nye kompetanser.
- **Arenaer for håndtering av målkonflikter og innovasjon** og som gjør det mulig å utforske «vinn-vinn-veier» og komme videre fra låste posisjoner.
- **Skolen som demokratisk arena** hvor tverrfaglige temaer (demokrati og medborgerskap, bærekraftig utvikling) kobles til elvenes og skolens egne utfordringer/potensial.

For at disse praksisene skal flytte seg fra å unntak drevet frem av ildsjeler i pilotprosjekter kreves institusjonell og demokratisk innovasjon. Dette kan f.eks. skje gjennom utvikling av styringsdialoger, finansieringsmodeller og strategier for kompetanseutvikling.

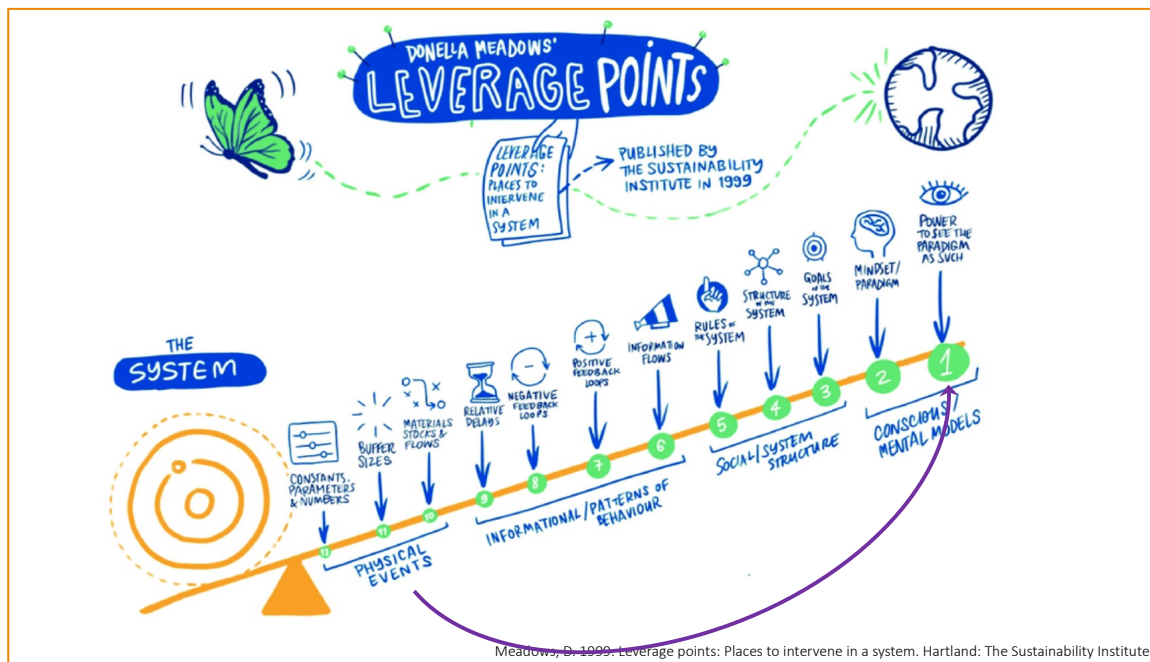
Praksisbasert læring og innovasjon

Utfordringer og potensial

Kommuner står i et spenningsfelt mellom økende kompleksitet i samfunnsutfordringene og styringsformer som i stor grad er utviklet for mer stabile og forutsigbare omgivelser enn de vi har i dag. Klimaendringer, press på urørt natur og større behov for å planlegge for, og gjennomføre bærekraftig omstilling lar seg i begrenset grad håndtere gjennom sektoriserte planer, standardiserte prosedyrer og hierarkisk styring. Samtidig finnes det et stort potensial i innovative lokale praksiser, iboende kreativitet i fagtradisjoner, og erfaringsbasert kunnskap om endring.

Offentlig utviklingsarbeid er fortsatt i hovedsak organisert rundt mål og planer som kan oppleves som abstrakte. Selv om slike prosesser kan gi oversikt og kontroll stimulerer det ikke nødvendigvis til konkrete omstillingsprosjekter når læring knyttes til implementering av «ferdige» løsninger med mindre rom for utforskning, tvil og lokale tilpassede løsninger. Resultatet kan bli begrensede, eller lite innovative endringsprosesser med svakt eierskap og lite læring

Samtidig viser både forskning og praksis når det åpnes mulighet for deltakelse i eksperimentering, dialoger og utprøving ut nye praksiser oppstår muligheter for mer inngående læring og varige løsninger (Smørdal m.fl. 2014; Munthe-Kaas & Hoffmann 2017, Bødker m.fl. 2017). Det er også et potensial knyttet til økt kompetanse i å finne «strategiske innganger» til omstillingsarbeidet. Dette kan f.eks. bety å utvikle prosjekter som er basert på nye eller andre forståelsesrammer som kan gir



Figur 5 Modell som viser hvordan ulike initiativ har potensial for endringer (leverage) og hvordan samspillet mellom praksis og forståelsesrammer (mentale modeller) kan skape læring (jf. pil på figuren).

mer grunnleggende endring (leverage), jf. figur 5.

Eksempler på lovende praksis («frø»)

Det har gjennom arbeidet med Deltakende omstilling vært synliggjort mange eksempler på praktisk læring som tar utgangspunkt i tradisjonshåndverk, restaurering av bygninger, lokal naturforvaltning,

restaurering av økosystemer og tilrettelegging av bærekraftig og respektfull fritidsbruk av natur (bærekraftig turisme).

Denne formen for læring utfordrer et snevert, teoretisk kunnskapssyn og er basert på sosio-materielle praksiser (Fenwick 2010), for eksempel knyttet til kompetanse innen byggeskikk, restaurering, ny bruk av bygninger, bærekraftig ressursbruk mm.

Slike læringsformer er ikke bare relevante for spesialiserte fagmiljøer, men kan også fungere som arenaer for tverrfaglig samarbeid og samskaping. Når f.eks. studenter, fagpersoner, frivillige og forvaltning møtes for å løse konkrete oppgaver, skapes felles materielle referanser. Dette gjør det mulig å skape forståelse mellom og kombinere ulike kunnskapsdomener og praksisformer.

Skimtes i horisonten

Flere utviklingstrekk peker i retning av et skifte i hvordan læring, ledelse og utvikling kan forstås og organiseres. Ett sentralt trekk er økende vektlegging av iterative tilnærminger – der læring skjer gjennom systematisk refleksjon over egen praksis, kombinert med at en bruker teori og erfaringsbasert kunnskap gjennom samarbeid med andre.

Metaforen om at «båten bygges mens vi ror» illustrerer potensialet i slike prosesser, og peker på hvordan det vi gjerne kaller dobbelkrets læring (Argyris & Schön, 1996). Da løses ikke bare et problem innenfor eksisterende rammer, men det stiller kritiske spørsmål ved de grunnleggende antakelsene, verdiene og målene som ligger til grunn for både problemet og løsningen.

Tverrfaglige samarbeidsmodeller, som ordningen med «eksperter i team», skimtes også i horisonten. Når studenter og fagpersoner fra disipliner som vanligvis ikke arbeider sammen likevel møtes rundt reelle problemstillinger, utfordres etablerte faggrenser og tilnærminger til problemløsning. Denne type samarbeid oppstår ikke av seg selv, men må fasiliteres, ledes og forankres institusjonelt.

Kunnskap om livslang læring peker mot et behov for å utvide hva som regnes som relevant kompetanse. Et ensidig naturvitenskapelig og instrumentelt kunnskapssyn kan fungere som et «jernbur» som begrenser både handlingsrom og motivasjon (Eikeland & Johannesen, 2024). Å trekke på hele bredden av menneskelige kompetanser, som praktiske ferdigheter, etisk dømmekraft, kulturell forståelse og evne til refleksjon, fremstår som avgjørende for å håndtere komplekse samfunnsutfordringer.

Forståelsen av kompetanse og læring har også implikasjoner for ledelse og ledelsesutvikling. I stedet for ledelse ensidig preget av hierarki og kontroll vil det være behov for å stimulere til desentralt ansvar og handlingskraft, noen ganger beskrevet som «strategiske korporaler». Slike ledelsesformer forutsetter tillit, men også tydelige intensjoner og forventninger på tvers av nivåer i organisasjonen. Læring og ledelse smelter her sammen i praksisbaserte og refleksive prosesser.

Flere av disse utviklingstrekkene peker mot et mulig «ledelsessystem 2.0», der læring forankres og bygges i egen kultur og tradisjon snarere enn gjennom importerte styringsstrategier. Overgangen fra kommunal planlegging som mål i seg selv til bygging av lokal kapasitet og kompetanse kan også innebærer et skifte fra fokus på avvik (mellom plan og resultat) til fokus på skapende og utforskende prosesser.

9. Veien videre

We cannot solve our problems with the same thinking we used when we created them.

Albert Einstein

Et fellestrekk er fra erfaringene med Deltakende omstilling så langt er at ulike felt/områder framover bør håndteres mer integrert eller helhetlig. Dette kan kreve økt grad av transdisiplinære utviklingsprosesser. «En ny standard» vil knyttes både *til hvordan* omstillingsprosesser skjer og *hvilke potensialer* som adresseres og realiseres. Gjennom arbeidet med Deltakende omstilling er det identifisert både barriere og potensialer. Det vurderes å være grunnlag for at resultatene kan brukes som et grunnlag (hypoteser) for videre arbeidet.

Videreføring av Deltakende omstilling 2026-27

Det anbefales at prosjektet Deltakende omstilling videreføres og forsterkes som satsning innen Include i 2026-27. Et viktig fokus bør være å konkretisere «Den nye standarden» gjennom å identifisere konkrete foregangsprosjekter som kan inngå i et prosjektnettverk eller *arena for radikal omstillingspraksis*. Utgangspunktet bør være prosjekter og initiativ rettet mot å utvikle og styrke sirkulære forretningsmodeller, kortreiste verdikretsløp og sosial inkludering og rettferdighet.

Arena for radikal omstillingspraksis kan fungere som en plattform som fremmer omstilling gjennom å brukes aktivt som grunnlag for læring, spredning, oppskalering og teoriutvikling. Arenaen kan innrettes som et samarbeidsdrevet innovasjonsnettverk basert som aktivt samspill mellom forskere (som praktikere) og prosjektdeltakere og rettet mot felles *utforskning* av innovasjon og å utvikle nye innsikter (teori) som kan legge grunnlag for en dynamisk utvikling av rammer og virkemidler (jf. vedlegg 2).

Det anbefales etablert en årlig møteplass/konferanse for nettverket. Dette kan også være en felles møteplass for de satsninger som er knyttet direkte opp mot Deltakende omstilling (jfr. kap. 5) og prosjekter/aktører som har ansvar for eller deltar i nettverk/foregangsprosjekter for samfunnsinnovasjon.

Det vurderes som hensiktsmessig at prosjektet i løpet av 2027 rapporteres som en del av Include. Samtidig rettet prosjektet også mot å kunne legge grunnlag for relevante FoU-satsninger i forlengelsen av eller som ringvirkninger av Include.

ROBIN som arena for radikal og inkluderende omstilling

Denne rapporten har vist at utfordringene knyttet til deltagende bærekraftig omstilling ikke primært skyldes mangel på kunnskap, teknologi eller gode intensjoner. Snarere handler de om at dominerende forståelsesrammer, styringslogikker og kompetansesystemer i for liten grad er rigget for å håndtere samfunnsfloker preget av kompleksitet, usikkerhet samt makt- og verdikonflikter.

Samtidig har vi sett et gap: Mange av de praksisene som fremstår som nødvendige for radikal og inkluderende omstilling, bryter med rådende styrings- og finansieringslogikker og er derfor krevende å finansiere/gjennomføre i praksis.

«Den nye standarden» kan derfor ikke forstås som et nytt sett med retningslinjer innenfor eksisterende rammer, men som et skifte i hva som kan betraktes som en radikal og inkluderende måte å arbeide med omstilling.

Erfaringene i rapporten viser at det allerede finnes lovende praksiser som peker utover dagens standard: prosesser som er utforskende fremfor målstyrte, relasjonelle fremfor sektoriserende og hvor det er plass til både praksisbasert kunnskap og teori. Disse lovende praksisene er imidlertid i stor grad avhengige av ildsjeler, midlertidige prosjektmidler og romslige tolkninger av mandat.

Det er behov for at ny og lovende praksisene flyttes fra å være perifere til å bli «en ny standard» som gradvis må institusjonaliseres og videreutvikles for å få samfunnsmessig effekt og og varig betydning.

I forlengelsen av Include som avsluttes i 2027 er det aktuelt å etablere et samfunnsvitenskapelig forskningssenter for rettferdig energiomstilling (ROBIN). Dette senteret har potensial for å fungere som en bro og fasilitator mellom lovende praksiser og prosesser som etablerer robuste infrastrukturer for læring, samskaping og eksperimentering på tvers av nivåer og sektorer. En slik brobyggerfunksjon kan være en sentral del av arbeidspakken om energifremtider i ROBIN som er planlagt utviklet i samarbeid med senterets partnere. I denne sammenhengen kan «den nye standarden» fungere som en inspirasjon og bidra med å utvikle normative og radikale tilnærminger til deltagende bærekraftig omstilling.

For å legge grunnlag for at ROBIN allerede tidlig i programmet kan skape samfunnsmessige endringer anbefales at arena for radikal omstillingspraksis videreføres, tilpasses og videreutvikles innenfor rammen av ROBIN. Det betyr at arenaen kan fungere som en møteplass mellom aktiviteter i ROBIN og ledende omstillingspraksis. Gjennom dette kan ROBIN utnytte den institusjonelle kapasitet som er etablert (case, aktører, relasjoner og kompetanser, prosjekter mv) gjennom arbeidet med Deltakende omstilling. Dette betyr at ROBIN vil være en ledende aktør og katalysator for læring, spredning, oppskalering og teoriutvikling rettet mot grønn og rettferdig omstilling i Norge.

Referanser

- Argyris, C. and Schön, D. (1996). *Organizational learning II: Theory, method and practice*, Reading, Mass: Addison Wesley.
- Bansal, T., Durand, R., Kreutzer, M., Kunisch, S., & McGahan, A. (2025). Strategy Can No Longer Ignore Planetary Boundaries: A Call for Tackling Strategy's Ecological Fallacy. *Journal of Management Studies*, 62(2), 965-985. <https://doi.org/10.1111/joms.13088>
- Binder, T., Brandt, E., Ehn, P., & Halse, J. (2015). Democratic design experiments: Between parliament and laboratory. *CoDesign*, 11(3-4), 152-165. <https://doi.org/10.1080/15710882.2015.1081248>
- Bødker, S., Dindler, C., & Iversen, O. S. (2017). Tying knots: Participatory Infrastructuring at work. *Computer Supported Cooperative Work*, 26(1-2), 245-273.
- Civitas m.fl. (2020). Effektevaluering av Klimasats i perioden 2016-2020 med forslag til nye dokumentasjonsmetoder. Rapport til Miljødirektoratet.
- Dryzek J. (2021). *The Politics of the Earth*. Oxford University Press
- Eikeland O. (2022). *På sporet av en syvende forfatning: Aristoteles og den norske samarbeidsmodellen - makt, dialog og organisasjonslæring*. New Deal Publishing
- Eikeland, O., & Johannesen, H. (2024). *Lifelong Learning*. Berlin: Peter Lang Verlag. <https://www.peterlang.com/document/1369306>
- Fenwick, T. (2010). Re-thinking the "thing": Sociomaterial approaches to understanding and researching learning in work. *Journal of Workplace Learning*, 22(1/2), 104-- 116. <https://doi.org/10.1108/13665621011012898>
- IPBES (2024a). Summary for Policymakers of the Thematic Assessment Report on the Underlying Causes of Biodiversity Loss and the Determinants of Transformative Change and Options for Achieving the 2050 Vision for Biodiversity of the Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services. O'Brien, K., Garibaldi, L., Agrawal, A., Bennett, E., Biggs, R., Calderón Contreras, R., Carr, E., Frantzeskaki, N., Gosnell, H., Gurung, J., Lambertucci, S., Leventon, J., Liao, C., Reyes García, V., Shannon, L., Villasante, S., Wickson, F., Zinngrebe, Y., and Perianin, L. (eds.). IPBES secretariat, Bonn, Germany. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.11382230>
- IPBES (2024b) International Panel of Experts on Sustainable Food Systems (IPES-Food) and ETC Group. A Long Food Movement: Transforming Food Systems by 2045; 2021; Available online: https://www.ipes-food.org/_img/upload/files/LongFoodMovementEN.pdf.
- IPBES (2019). Global assessment report on biodiversity and ecosystem services of the Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services (Version 1). Zenodo. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6417333>
- Jakobsen, O. (2023). *55 Shades of Green*. New Deal Publishing.
- KS (2025). Status kommune. Der folk bor. <https://www.ks.no/fagomrader/statistikk-og-analyse/status-kommune/status-kommune-2025-der-folk-bor/>
- McCauley D., Heffron R. J., Stephan H. and Jenkins K. (2013). Advancing energy justice: the triumvirate of tenets. *International Energy Law Review*. January 2013.
- Meld. St. 5 (2022-2023). Langtidsplan for forskning og høyere utdanning 2023-2032.
- Munthe-Kaas, P., & Hoffmann, B. (2017). Democratic design experiments in urban planning – navigational practices and compositionist design. *CoDesign*, 13(4), 287-301. <https://doi.org/10.1080/15710882.2016.1233284>

- NOU 2023:25: Omstilling til lavutslipp – Veivalg for klimapolitikken mot 2050. Klimautvalget 2050.
- Osborne, R. J., & Wittrock, M. C. (1983). Learning science: A generative process. *Science Education*, 67(4), 489–508.
- Rittel, H. W., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a General Theory of Planning. *Policy sciences*, 4(2), 155-169.
- Smørðal, O., & Amundrud, A. (forthcoming). Participatory design for local transformations.
- Smørðal, O., Stuedahl, D., & Sem, I. (2014). Experimental zones: Two cases of exploring frames of participation in a dialogic museum. *Digital Creativity*, 25(3), 224–232.
- Taimur, S., Luederitz, C., Gauthier, M., Salem, A., Martin, C. M., Etzion, D., & Potvin, C. (2024). Theorizing how the Three Horizons approach supports transformative learning: Insights from advancing climate action in a Canadian Biosphere Reserve. *Ecology and Society*, 29(2). <https://doi.org/10.5751/ES-15099-290218>
- Torfing J., Bøgh Andersen, L. Greve C. & Klausen K. K. (2020) Public Governance Paradigms: Competing and Co-existing. *Policy, administrative and institutional change*. Edward Elgar Publishing.
- Tortzen, A. (2023). Samskabende styring af bæredygtig planlægning og byudvikling. Hvad er behovet? Hvad står i vejen? Hvad skal der til for at lykkes? Notat, Center for Borgerdialog, September 2023.
- Wang L., Bjørklund K., Westskog H., Smørðal O. & Selvig (2024). Arenaer for inkluderende omstilling. Fase 1: Rammeverk, behov og prosjektforslag. Rapport 1/2024. Include – Forskningscenter for sosialt inkluderende energiomstilling.
- Wang L., Bjørklund K., Westskog H., Smørðal O. & Selvig (2025). Radikalt bærekraftig omstilling – fra retorikk til realitet. *Plan 1-2025*.
- Wang, L., Westskog, H., Selvig, E., Mygland, R., & Amundsen, H. (2016). Kortreist kvalitet. Hva betyr omstilling til et lavutslippssamfunn for kommunesektoren? (KS FoU-prosjekt nr. 154025. 162s.). Oslo.
- Westskog m. fl., (2026) Jorda, skogen, dyra og menneskene: Fortellinger fra småskalaliv. Kolofon.
- Wils, Jean-Pierre (2019). Resonanz: Im interdisziplinären Gespräch mit Hartmut Rosa, Baden-Baden: Nomos, 2019. <https://doi.org/10.5771/9783845288734>

Vedlegg

1. Forståelsesrammer som kan ha relevans til bærekraftig omstilling
2. Grunnstrategier for å utvikle innsikt og praksis

Vedlegg 1

Forståelsesrammer som kan ha relevans til bærekraftig omstilling

Felt	Paradigme	Beskrivelse
Systemteori & transformasjon	Komplekse adaptive systemer	Systemer endrer seg ikke-lineært; fokus på læring og tilpasning.
	Sosio-tekniske systemer (STS)	Samspill mellom teknologi, praksiser og institusjoner.
	Multi-Level Perspective (MLP)	Endring gjennom nisjer, regimer og omgivelsespåvirkning.
	Transitions theory	Teorier om hvordan samfunn transformeres mot bærekraft.
	Resilience thinking	Robusthet og evne til å tilpasse seg sjokk.
	Panarchy	Sykluser av vekst, kollaps og reorganisering.
	System dynamics	Modellering av systemers feedback og langtidseffekter.
Styring & politikk	Complexity leadership	Distribuert ledelse tilpasset kompleksitet.
	Mission-oriented policy	Samfunnsoppdrag som gir retning og mobilisering.
	Adaptive governance	Fleksibel styring som håndterer usikkerhet.
	Collaborative governance	Felles styring mellom mange aktører.
	Polycentrisk styring	Flere beslutningssentre som samhandler.
	Network governance	Nettverksbasert koordinering.
	Experimentalist governance	Prøve-lære-skalér-modell for politikk.
Samskaping & samfunn	Transformative policy mixes	Koordinerte virkemidler for systemendring.
	Regenerativ governance	Styring rettet mot gjenoppbygging av natur og samfunn.
	Triple-Helix	Samspill mellom stat-næring-akademia.
	Quadruple-Helix	+ sivilsamfunn.
	Penta-Helix	+ innbyggere/brukere.
	Co-creation	Problemløsning gjennom samskaping.
	Co-production	Felles utvikling og levering av tjenester.
Innovasjon & industri	Deliberativt demokrati	Borgerforsamlinger og inkluderende dialog.
	Community-based transitions	Lokalsamfunn som drivere av omstilling.
	Disruptiv innovasjon	Nye aktører utfordrer etablerte systemer.
	Radikal innovasjon	Gjennombrudd med høy endringseffekt.
	Open innovation	Åpen deling av kunnskap og ressurser.
	Mission-driven innovation	Innovasjon styrt av samfunns mål.
	Regime-shift innovation	Endring av etablerte markedsregimer.
Bærekraft & natur	Green industrial policy	Strategisk grønn industribygging.
	Planetary Boundaries	Økologiske tålegrenser for planeten.
	Doughnut Economics	Økologiske grenser + sosiale minimum.
	Regenerativt paradigme	Aktiv gjenoppbygging av natur og samfunn.
	Naturbaserte løsninger	Bruk av naturens prosesser for klima og tilpasning.
	Ecosystem-based management	Helhetlig ressurs- og naturforvaltning.
	Socio-materiality	Sosial praksis og teknologi formes sammen.
Sosiologi & kultur	Structuration theory	Struktur og handling påvirker hverandre.
	Practice theory	Hverdagspraksiser som driver samfunnsendring.
	Social movements theory	Sosiale bevegelser som drivkraft i endring.
	Cultural theory of risk	Kultur preger hvordan risiko forstås.
	Transformasjonsledelse	Visjonsdrevet, mobiliserende ledelse.
	Adaptive leadership	Lede i situasjoner uten klare løsninger.
	Distributed leadership	Ledelse som deles på tvers av aktører.
Organisasjon & ledelse	Systems leadership	Ledelse som kobler systemer og sektorer.
	Teal organizations	Selvorganiserende organisasjonsformer.
	Agile/Lean	Smidig og iterativ utvikling og implementering.
	Grønn vekst	Vekst med reduserte utslipp.
	Post-growth	Stabil økonomi uten vekstavhengighet.
	Degrowth	Planlagt reduksjon i forbruk og ressursbruk.
	Sirkulær økonomi	Lukkede ressurskretsløp.
Økonomi	Endogenous growth theory	Innovasjon og kunnskap som vekstmotor.
	Industrial ecology	Industri som økologiske kretsløp.

Vedlegg 2

Grunnstrategier for å utvikle innsikt/teori og praksis

Oversikten er basert på Olav Eikeland's tenking³ og forskning om forholdet mellom praksis og forskning med hensyn til teoriutvikling versus praktisk forbedring.

Kategori	Hovedformål / fokus
Praksis rettet mot teoriutvikling	Reflektere over og forstå praksis for å utvikle ny teori. Praksis forstås ikke bare som «handling», men som en kilde til <i>teoretisk innsikt</i> når praktikere og forskere reflekterer over hva som skjer i praksis. Bygger på begrepet <i>praxis</i> som et teoretisk fundament hvor handling og refleksjon er integrert, og praksis ikke bare er «instrumentell» men også epistemologisk viktig for kunnskapsutvikling.
Praksis rettet mot utførelse og forbedring	Bruke praksis for å forbedre konkrete handlinger og prosesser. Konkrete tiltak og endringer i handlinger, prosesser og organisering uten nødvendigvis å bygge teorier.
Forskning rettet mot teoriutvikling	Systematisk undersøkelse for å utvikle eller teste teori (<i>hypoteser</i>). Tradisjonell forskningsmodell: systematiske studier med mål om generell kunnskap og teorigenerering utover én konkret praksissituasjon.
Forskning rettet mot forbedret praksis (aksjonsforskning/praxisforskning)	Forskning som både forstår og forandrer praksis. Kalles også <i>aksjonsforskning</i> og <i>innebærer</i> forskning som skjer i <i>praksisfeltet</i>, med aktører, (intervensjonsforskning, samarbeidsforskning, anvendt forskning, «practitioner research» mv.). Kan overskride skillet mellom forskning og praksis ved at den både forstås som forskning og som praksisendring f.eks. gjennom, samarbeid med aktører, kritisk refleksjon, intervensjon og utviklingsprosesser.

³ Olav Eikeland (2012): Action Research – Applied Research, Intervention Research, Collaborative Research, Practitioner Research, or Praxis Research?

– Diskuterer ulike tilnærminger til aksjonsforskning og relaterer dem til forskjellige former for kunnskap, inkludert praksis og teori.

Olav Eikeland (2018): “(Why) Does Action Research Need To Intervene And Change Things?”

– Handler om hvorfor aksjonsforskning må kombinere forståelse og endring av praksis – en sentral kilde for å forstå forskning rettet mot forbedret praksis.

Olav Eikeland (2006): “The validity of action research – validity in action research”

– Drøfter begrepsmessige og metodiske spørsmål knyttet til aksjonsforskning, teori og praksis.

Olav Eikeland: Aristotle, Validity, and Action Research (kapittel i boka Towards Quality Improvement of Action Research)

– Binder sammen Aristoteles’ praksis- og teori-begrep med aksjonsforskningslogikk.



Include

Forskningssenter for sosialt
inkluderende energiomstilling