

Omställning för hälsa och hållbarhet

John Holmberg

John Holmberg, Professor, Avdelningen för fysik resursteori,
Chalmers tekniska högskola. E-post: John.Holmberg@Chalmers.se

Utgående från en beskrivning av kopplingar mellan begreppen hälsa och hållbar utveckling tar texten sin utgångspunkt i tre nyckelord som nämns i samband med Agenda 2030 för en hållbar utveckling: transformation (omställning), integration (samverkan), och universalitet. Dessa nyckelord flyttar fokus från vad-frågan, som ofta resulterar i checklistor utan transformativ kraft, till varför- och hur-frågan. Texten fördjupar sig i behovet av att lägga större vikt vid de två senare frågorna och hur detta kan göras i praktiken.

Based on a description of the links between the concepts of health and sustainable development, the text is based on three key words mentioned in the context of Agenda 2030 for sustainable development: transformation, integration and universality. These keywords move the focus from the what-question, which often results in checklists without transformative power, to the why- and how-question. The text deepens the need to put more emphasis on the two later questions and how this can be done in practice.

Introduktion

Begreppet hälsa har många likheter med begreppet hållbar utveckling. Båda är begrepp som ständigt utvecklas. Vilken del vi fokuserar på ändras liksom själva förståelsen av begreppet. Vi reflekterar oftast inte över dess innebörd förrän vi upplever att de saknas, trots att de båda är livsviktiga för oss. Vi tenderar att mäta dess motsats, ohälsa och ohållbarhet och vi satsar största delen av våra resurser på att lösa symptom snarare än att åtgärda grundorsaker och förebygga. Insikten om att vi borde arbeta mer proaktivt med både hälsa och hållbarhet finns, men det kräver nya angreppssätt som ofta hindras av kortsiktiga silostrukturer. Denna text kommer därför

fokusera på *hur* vi kan åstadkomma hälsofrämjande och hållbar systemförändring. Men först lite mer om begreppen.

Begreppen hälsa och hållbarhet har inte bara likheter utan även viktiga skillnader. Medan begreppet hälsa är mer individuellt och mer närvarande i vardagen, faktiskt så närvarande att vi ofta inleder våra hälsningsfraser med frågor liknande ”Hur mår du?”, är hållbar utveckling ett mer distanserat begrepp. Hållbar utveckling gäller längre tidsperspektiv — ofta flera generationer och det gäller oss tillsammans. I takt med att de stora samhällsutmaningarna, som sociala orättvisor och klimatfrågan, blir alltmer påtagliga kanske hållbar utveckling också får allt större plats i vardagskommu-

nikationen. Vi kanske kommer att följa upp frågan ”Hur mår du?” med frågan ”Hur mår vi?”

Begreppet hållbar utveckling fick sin stora spridning 1987 i samband med rapporten ”Vår gemensamma framtid” (WCED, 1987). Rapporten var sammanställd av Världskommissionen för miljö och utveckling ledd av Norges dåvarande statsminister Gro Harlem Brundtland. Den utgjorde ett centralt dokument inför det stora FN-toppmötet i Rio de Janeiro 1992. Ett möte som präglades av stor framtidstro efter murens fall, kalla kriget slut och Nelson Mandelas frigivning. Vid mötet lanserades en Agenda för hur världens alla länder skulle arbeta för en hållbar utveckling i det 21:a århundrandet — Agenda 21.

Brundtlandkommissionens rapport innehåller den mest citerade definitionen av hållbar utveckling: ”En hållbar utveckling är en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov”. Enligt denna definition är alltså de mänskliga behoven i centrum. Här finns en annan stark koppling mellan begreppen hälsa och hållbarhet. Även om det finns många olika förslag på vilka de mänskliga behoven bör vara menar Doyal och Gough (1991) att hälsa och autonomi är de mest grundläggande. De menar att hälsa inkluderar både fysisk och mental hälsa och är det viktigaste behovet att få tillfredsställt före alla andra behov. Autonomi handlar om att ha en egen identitet med frihet att agera för att nå sina mål i livet. Hälsa kopplar även till det mest fundamentala inom FN-arbetet med

de mänskliga rättigheterna. Deklarationen om de mänskliga rättigheterna antogs av FNs generalförsamling i Paris redan den 10 december 1948.

För att garantera hållbar utveckling, hälsa och autonomi även för framtida generationer, brukar man i samband med Brundtlandskommissionens definition av hållbar utveckling även nämna att tre dimensioner av hållbar utveckling behöver garanteras över tid: ekologisk, social och ekonomisk hållbarhet. Vi bör alltså utveckla våra samhällen så att den ekologiska basen inte utarmas; de samhälleliga institutionerna inte försämras så att tilliten inom och mellan grupper i samhället inte minskar; och så att viktigt kapital inte förlösas (naturråvaror, infrastruktur, kunskap och pengar). I många fall är utgångsläget så pass illa att det inte räcker att dessa dimensioner inte utarmas över tid, de behöver snarare stärkas för att utvecklingen ska vara hållbar.

23 år efter Rio-konferensen och lanseringen av Agenda 21 antogs Agenda 2030 med sina 17 hållbarhetsmål i New York den 25 september 2015 (Förenta Nationerna, 2015). Aldrig tidigare hade så många stats- och regeringschefer träffats. Förutom att Agenda 2030 lyftes till regeringschefsnivå involverade processen med att ta fram de 17 hållbarhetsmålen en bred skara av samhällsaktörer. Dessutom riktar sig de 17 hållbarhetsmålen till både globala Nord och globala Syd medan 7 av de 8 milleniemålen (som hållbarhetsmålen ersatte) riktade sig främst till globala Syd. Flera av hållbarhetsmålen kopplar starkt till begreppet hälsa. Dessa kopplingar och

hållbarhetsmålen innehåll hittar ni säkert i andra delar av detta temanummer. Som nämntes ovan kommer denna text främst att ha sitt fokus på *hur* man åstadkommer hälsofrämjande och hållbar systemförändring. Texten kommer därför att istället för hållbarhetsmålen utgå från de tre nyckelord som ständigt nämns i samband med Agenda 2030: transformation (omställning), integration (samverkan) och universalitet.

Transformation

Ordet transformation (omställning) är centralt i Agenda 2030. Insikten ökar på olika håll i samhället om att marginella förändringar inom rådande system och strukturer inte förmår att hantera de stora samhällsutmaningarna, som t.ex. tydliggörs i de 17 hållbarhetsmålen. Ska vi klara klimatutmaningen, sociala orättvisor och garantera hälsa i framtiden behöver vi förändra hela system. Det är till exempel en väsentlig skillnad på att minska utsläppen av växthusgaser med 5-20 % jämfört med att minska dem med 80-100 %. Upp till ca 20 % kan vi klara inom rådande energi- och transportsystem genom bland annat effektiviseringsåtgärder, men 80 % reduktion kräver att rådande energi- och transportsystem ersätts med nya. Transformation av system möter naturligtvis stort motstånd eftersom t.ex. rådande socio-tekniska system är inlåsta i rådande kunskaps-, teknik-, marknads-, policy-, och normstrukturer (Markard m.fl., 2012). Exempelvis jublar troligen inte en kunnig dieselmotorutvecklare på Volvo när

utvecklingsverksamheten styrs om mot eldrift.

För att åstadkomma en transformation (systemomställning) finns det många fördelar i att starta i den önskvärda framtiden samt att ha en insikt om de inlåsningsmekanismer som råder i dagens system.

Att starta i den önskvärda framtiden

En tydlig idé om vad som är viktigt att styra mot ger syfte och riktning. Eller som Nietzsche uttryckte det: *“If we have our own why in life, we shall get along with almost any how”*.

Att stanna i varför-frågan tillräckligt länge kan ge den kraft som behövs för att åstadkomma systemomställning. I de flesta omställningsprocesser jag har varit involverad i är detta en stor utmaning, men ger samtidigt förändringskraft. Vi verkar vara programmerade för att rusa på lösningar snarare än att först fördjupa förståelsen av varför och på vilka olika sätt förändringen är viktig. Att ställa sig frågor om vad som är riktigt viktigt och vilka principer som bör vägleda förändringen innebär inte att de små stegen är oviktiga. Tvärt om, det är samspelet mellan tydliga vägledande principer och praktiskt prövande, som är poängen. Tänk till exempel på vad Gandhi lyckades med i Indien med starka vägledande principer om människors lika värde och icke-våld, samtidigt som de hela tiden tillämpades i praktiken. Hans självbiografi bär också titeln *”Historien om mina experiment med sanningen”*. Dag Hammarskjöld uttryckte vikten av att börja i den önskvärda framtiden på följande sätt:

“*Never look down to test the ground before taking your next step; only he who keeps his eye fixed on the far horizon will find the right road*”. Det behöver naturligtvis inte vara så storslaget som omställningen av en hel nation för att det ska vara en poäng med att starta i framtiden. I de små förändringsprocesserna kan det vara kraftfullt att ställa frågorna: Om vi verkligen lyckas med detta arbete vad har vi då åstadkommit? Vad är viktigast för att veta om vi lyckats?

När det gäller systemomställningar är ofta dagens system och trender en stor del av problemet. Det är ett starkt skäl till att skapa sig en förmåga att tänka bortom dagens system. Detta påtalas av många forskare. Ringland (2002) pratar om “*the tyranny of present*” och Stewart (1993, s. 98) uttrycker det så här: “*what IS can be great barrier to WHAT COULD BE. Those who want to move forward through bold and effective change, should begin at the end - with where they want to be*”.

Att börja i framtiden flyttar också fokus från att lösa (dagens) problem till att skapa en önskvärd situation. Redan Sokrates (496-399BC) såg kraften i det: “*The secret of change is to focus all of your energy, not on fighting the old, but on building the new*”. Det har också uttryckts på ett fint sätt av Senge (2003): “*In problem solving we seek to make something we do not like go away. In creating, we seek to make what we truly care about exist*”

Om vi nu kan konstatera att det finns fördelar med att stanna i varförfrågan för att ge omställningsprocessen en tydlig riktning och motivering finns det fortfarande olika sätt att uttrycka detta på. Visioner är vanliga,

men dessa resulterar ofta i fina dokument, som alltför sällan berör på djupet för att ge kraftfull riktning och motivation. Om visionerna blir alltför detaljerade är det dessutom svårt att nå bred uppslutning runt dem, eftersom de flesta av oss har olika idéer om detaljerna i den framtid vi önskar. Det kan därför istället vara relevant att fokusera beskrivningen av framtiden och varför-frågan på tavlans ramar (principerna) istället för dess innehåll. En sådan beskrivning behöver inte vara mindre kraftfull eller önskvärd och den kan uttryckas i positiva termer snarare än som restriktioner. Martin Luther King sa: “*I have dream...*”, inte “*I have a nightmare...*” och talet handlade till stor del om grundläggande principer som människors lika värde och rättigheter.

Att utgå från principer skiljer sig väsentligt från att utgå från mål. Det sägs ofta att ett bra mål bör vara SMART, dvs specifikt, mätbart, accepterat, realistiskt, tidsatt. Som vägledning för transformation leder detta till begränsningar. Det blir ofta för fokuserat (oflexibla checklistor) och för knutet till det rådande systemet som behöver förändras. Idén är ofta att utvecklingen kan styras och kontrolleras om man implementerar mål som mäts och följs upp. Om systemet man verkar i behöver utmanas kan det vara mer relevant att möta den osäkra framtiden med principer som ger meningsfull vägledning och inspiration och som dessutom kan verka i olika situationer och på olika skalor (Patton, 2017). Exemplet från Indien ovan är ett sådant exempel. Om det inte är möjligt att formulera kraftfulla princi-

per kan en uppsättning frågor om den önskvärda framtiden, som täcker in temat för förändringen, och som hålls levande genom förändringsprocessen vara ett gott alternativ (Holmberg & Larsson, 2018).

Ett tydligt ”Varför?”, kanske uttryckt som vägledande principer, ger ett sammanhang som i sin tur är en viktig komponent för inre motivation. Även autonomi är viktigt för inre motivation - att inte känna sig styrd och kontrollerad (Ryan & Deci, 2000). Min erfarenhet är att det ger ett stort värde att tidigt i förändringsprocessen reflektera över de personliga grundvärderingarna och hur de kopplar till förändringsprocessens ”Varför?”.

Inläsningsmekanismer i dagens system

Insikten om att dagens system och trender är en stor del av problemet och insikten om att detta system har många inläsningsmekanismer (Unruh, 2000) är avgörande om man ska komma bortom marginella förändringar (Geels, 2002). Det faktum att, t ex rådande socio-tekniska system är inlåsta i rådande kunskaps-, teknik-, marknads-, policy-, och normstrukturer leder till insikten att det inte är lätt för nya idéer att bryta sig in och förändra annat än på marginalen. Mer genomgripande förändringar kräver en analys av vilka faktorer som låser fast systemet och på vilket sätt (Elzen, Geels, & Green, 2004; Grin, Rotmans, & Schot, 2010).

Om arbetet med varför-frågan är genomfört och vad som är viktigt i den önskvärda framtiden är formulerat är det möjligt att i analysen av det

rådande systemet konstatera de viktigaste gapen mellan *vad som är* och *vad som borde vara*. Det är i dessa gap man vill leta efter smarta hävstångspunkter som kan ge systemförändring (Meadows, 1997). Ofta kan man utnyttja idéer som redan bubblar och utmanar rådande system, samt kanske även yttre trender som utmanar systemet (Geels, 2002)

Ofta är vi själva en del av systemet som behöver förändras. Att fortsätta att göra det vi gör ännu kraftfullare eller smartare kommer troligen inte leda till systemförändring. Verkligen förändring börjar med insikten om att vi är en del av systemet som vi vill förändra. Rädslan och misstron vi försöker förändra finns också inom oss själva. Våra ansträngningar blir troligen inte mer effektiva förrän vi ändrar de tankar som ligger bakom vårt handlande (Senge, Hamilton, & Kania, 2015).

Integration

Ordet integration är också centralt och handlar om integrering av perspektiv och aktörer.

Integrering av perspektiv

När vi arbetar med systemförändringar behöver olika perspektiv integreras. Vi kan till exempel inte först fokusera på klimataspekter när transportsystemet ställs om och därefter ta hänsyn till social rättvisa. Vi behöver ha alla relevanta perspektiv integrerade i arbetet från början. Detta är en utmaning eftersom vår vana är att dela upp problem i delar och lösa delarna. Kanske löser vi stora problem bättre genom att först göra dem ännu *större*?

Perspektivmedvetenhet är alltså en viktig strävan i omställningsprocesser (Jordan, 2011). Inte minst insikten om att vi inte beskriver världen vi ser, utan ser världen vi beskriver (Bohm, 2002).

Olika personer bär flera och olika perspektiv. Hur lyssnandet sker är därför avgörande för huruvida alla viktiga perspektiv ska komma fram. Ett neutralt, men aktivt, lyssnande i alla riktningar utifrån insikten att personer inte *är* sina perspektiv ger en god grund (Williamson & Sande, 2014). En fortsatt dialog där man pratar med människor och inte om dem genom att aktivt bjuda in marginaliserade perspektiv och nej-röster bygger tillit och minskar motstånd (Lewis, 2008). Igen ställs krav på god facilitering.

Integrering av aktörer

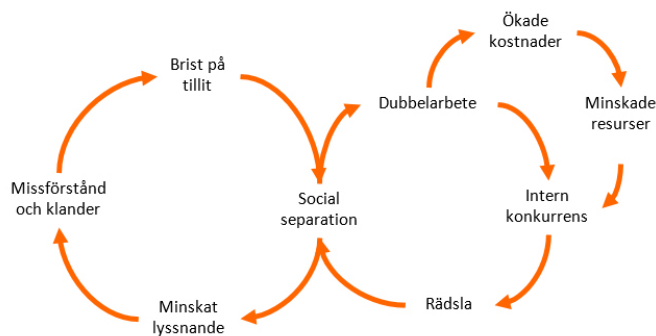
Ingen enskild aktör har rådighet över en systemomställning, som därför ofta kräver nya former av samverkan. Det behövs alltså även en integration av olika aktörsgupper i arbetet. Detta är en utmaning eftersom vi under

lång tid har byggt silostrukturer inom och mellan organisationer. Lösningen är ofta att sätta frågan i centrum och bjuda in relevanta aktörer från berörda aktörsgupper. Men vem definierar frågan, vem bjuder in och får till en konstruktiv process som löper horisontellt över våra inarbetade silostrukturer?

Att ägna tid åt varför-frågan, se ovan, kan ge ett stort värde som en gemensam mental modell för den medskapande processen (Senge, 1990). En annan viktig förutsättning för att en grupp ska kunna ta sig an en komplex uppgift är att det finns tillit inom gruppen, annars kommer gruppen falla tillbaka till enklare uppgifter (Wendelheim, 1997). Jewell-Larsen och Sandow (1999) har illustrerat hur investering i lyssnande, dialog och vilja till fördjupad förståelse bygger tillit och hur detta lägger grunden för medskapande (figur 1). De visar också hur motsatsen leder till dubbelarbete, minskade resurser, intern konkurrens och rädsla som motverkar medskapande (figur 2).



Figur 1. Lyssnade leder till tillit och samverkan (Baserad på (Jewell-Larsen och Sandow, 1999)



Figur 2. Minskad lyssnande leder till brist på tillit och social separation (Baserad på (Jewell-Larsen och Sandow, 1999).

Om idén är att medskapa i komplexa system med stor osäkerhet finns det en stor poäng att sätta lärandet i centrum. Finns tilliten vägar man experimentera och även lära av misstag, eller som Nelson Mandela sa: "I never lose. I either win or learn". Vad kan vi lära av nya perspektiv, av att se varandras styrkor snarare än svagheter och av att utforska snarare än försöka övertyga? Det blir därför naturligt att eftersträva god dialog snarare än argumentation (Isaacs, 1993; Schein, 1993).

En vanlig brist i denna typ av medskapandeprocesser är att inte tillräcklig omsorg ägnas åt själva faciliteringen av mötena. Det är en konst att få människor känna sig involverade och tillräckligt trygga för att utmana sin antaganden och förutfattade meningar för att konstruktivt bidra till en medskapande process. Idén om att tro att medskapade processer sker bara för att man bjuder in rätt människor är som att tro att vacker vävning uppstår bara man samlar rätt trådar.

Det handlar till stor del om att medvetet skapa ett rum (utrymme) för förändring och att på ett neutralt och

respektfullt sätt engagera människor i äkta frågor utan en dold agenda. Det skapar en helt annan energi än att försöka få människor att ansluta sig till en fördefinierad plan (Senge mfl., 2015).

Universalitet

Det tredje nyckelordet, universalitet, handlar om att det inte räcker att finna lokala lösningar. De måste även kunna fungera i ett globalt sammanhang. De flesta av de stora samhällsutmaningarna är globala i sin karaktär, vilket innebär att lokala lösningar måste vara del av de globala lösningarna om de ska vara hållbara. Agenda 2030 uttrycker universalitet kraftfullt med orden "Leave no one behind".

Det nya landskapet

De samhällsutmaningar som vi står mitt i ställer alltså krav på en genomgripande förändring. Insikten är inte minst påtagligt på lokal nivå, där den komplexa verkligheten gör sig synlig. Samtidigt sitter vi ofta fast i dagens planerings- och arbetsrutiner, affärs-

modeller och uppföljningssystem. Eftersom varje enskild aktör inte förmår att skapa förändringen på egen hand inser vi också att omställningen kräver samverkan med aktörer som vi kanske inte är vana att arbeta med. Många organisationer upplever en ökande spänning mellan behovet av att förändra och svårigheten att verkligen ta sig an utmaningen. Det upplevs både riskfyllt och svårt att bryta invanda mönster och de åtgärder man vågar sig på upplevs ofta alltför marginella i förhållande till utmaningarna.

Hur ska vi navigera in i framtidens okända terräng? Hur ska vi kunna ta oss an hållbarhetsutmaningarna på ett transformativt, integrerat och universellt sätt? Troligen behöver vi nya arbetssätt, kanske baserat på en annan logik; vi behöver troligen också finna nya former för samverkan över gränserna; och vi behöver troligen experimentera och våga göra misstag i syfte att lära.

Det finns idag många spännande försök runt om i världen att hitta former för att skapa rum/utrymme för att transformera inlåsta ohållbara system genom att samla relevanta aktörer för att experimentera och lära ihop (Loorbach, 2007; Nevens, Frantzeskaki, Gorissen, & Loorbach, 2013; Hassan, 2014). Lite extra spännande i den här kontexten är kanske 'change laboratories' som bland annat använts inom finska sjukvården (Engeström, 2001). Frågorna ovan har också intresserat min forskargrupp sedan 25 år, då jag, tillsammans med dåvarande cancerläkaren Karl-Henrik Robèrt, utvecklade en uppsättning principer för hållbar utveckling tillsammans

med en backcastingmetodik, som låg till grund för Stiftelsen Det Naturliga Stegets internationella arbete (Holmberg & Robèrt 2000). Metodiken är nu vidareutvecklad och tillämpas vid Challenge Lab vid Chalmers Tekniska Högskola (Holmberg, 2014) och i flera pågående omställningsprocesser som Space for Change Institute är involverad i, t.ex. fossiloberoende Västra Götaland (Klimat 2030), elektromobilitet i Göteborg och arbetet med social hållbarhet och demokrati i Ale kommun.

Ett motto inom både Challenge Lab och Space for Change är: Think big, start small, act now and learn fast!

Avslutningsvis några ord om den regeringens proposition 2017/2018:249 "God och jämlik hälsa – en utvecklad folkhälsopolitik", som innehåller mycket tänkvärt och många goda förslag, men skulle kunna utvecklas i två avseenden. För det första, och detta kopplar till rubriken "att starta i den önskvärda framtiden" i denna text, är propositionens diskussion om hållbar utveckling mycket bristfällig, vilket gör att propositionens inte ger ett bra stöd för en diskussion om den önskvärda framtiden. Om vissa samhällssystem är del av folkhälsoproblematiken kanske de inte kan åtgärdas med förslagen till lösningar i propositionen. Då kan det vara viktigt att, som ett komplement till att föreslå lösningar, också skapa en förmåga till att stanna i frågan och ifrågasätta dagens system utifrån vilka krav som bör vara uppfyllda i framtiden. Här är en bra diskussion av som menas med hållbar utveckling ett gott stöd (Holmberg & Larsson 2018). För det

andra, pratar texten mycket om mål, mätning och uppföljning. Detta är viktigt för att lägga ut kursen för pågående verksamhet. Men om rådande verksamheter inte förmår att ta sig an utmaningarna, kanske på grund av för snäva budget- och/eller verksamhetsramar behöver denna logik kompletteras. Då behöver frågan sättas i centrum och rätt aktörer bjudas in för att hitta nya stigar framåt. Att skapa rum och förutsättningar för detta viktiga experimenterande och lärande, vilket denna text handlar om, nämns inte mycket av i propositionen.

Referenser

1. Bohm, D. (2002). *Wholeness and the implicate order*. London; New York: Routledge.
2. Doyal, L., & Gough, I. (1991). *A Theory of Human Need*. New York: Guilford Press.
3. Elzen, B., Geels, F. W., & Green, K. (2004). *System Innovation and the Transition to Sustainability: Theory, Evidence and Policy*. Edward Elgar Publishing.
4. Engeström, Y. (2001). Expansive Learning at Work: Toward an activity theoretical reconceptualization. *Journal of Education and Work*, 14(1), 133–156. <https://doi.org/10.1080/13639080020028747>
5. Förenta Nationerna. (2015). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. New York: United Nations.
6. Geels, F. W. (2002). Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: a multi-level perspective and a case-study. *Research policy*, 31(8), 1257–1274.
7. Grin, J., Rotmans, J., & Schot, J. W. (2010). *Transitions to sustainable development: new directions in the study of long term transformative change*. New York: Routledge.
8. Hassan, Z. (2014). *The Social Labs Revolution: A New Approach to Solving our Most Complex Challenges*. San Francisco, California: Berret-Koehler Publishers, Inc.
9. Holmberg, J. (2014). Transformative learning and leadership for a sustainable future: Challenge Lab at Chalmers University of Technology. I P. B. Corcoran, B. P. Hollingshead, H. Lotz-Sisitka, A. E. J. Wals, & J. P. Weakland (Red.), *Intergenerational learning and transformative leadership for sustainable futures* (s. 91–102). The Netherlands: Wageningen Academic Publishers. Hämtad från http://www.wageningenacademic.com/doi/pdf/10.3920/978-90-8686-802-5_4
10. Holmberg, J. & Larsson, J. (2018). A sustainability lighthouse – supporting transition leadership and conversations on desirable futures. *Sustainability*, 10, 3842; doi:10.3390/su10113842.
11. Holmberg, J. & Robèrt, K.-H. (2000). Backcasting — a framework for Strategic Planning. *Int. J. Sustain. Dev. World Ecol.* 7, 291-308.
12. Isaacs, W. N. (1993). Taking flight: Dialogue, Collective Thinking and Organizational Learning. *Organizational Dynamics*, 22(2), 24–39.
13. Jewell-Larsen, S., & Sandow, D. (1999). Personal Development: The Key to Change Acceleration in Global Operations. *Target*, 15(4), 15–20.
14. Jordan, T. (2011). Skillful Engagement with Wicked Issues - A Framework for Analysing the Meaning-making Structures of Societal Change Agents. *Integral Review: A Transdisciplinary and Transcultural Journal for New Thought, Research, and Praxis*, 7(2), 47–91.
15. Lewis, M. (2008). *Inside the no: Five Steps to Decisions that Last*. Pretoria: M. Lewis.
16. Loorbach, D. (2007). *Transition management: new mode of governance for sustainable development = Transitie management: nieuwe vorm van governance voor duurzame ontwikkeling*. Utrecht: Internat. Books.
17. Meadows, D. (1997). Places to Intervene in a System. *Whole Earth*, 91, 78–84.
18. Nevens, F., Frantzeskaki, N., Gorissen, L., & Loorbach, D. (2013). *Urban Transition Labs: co-creating trans-*

- formative action for sustainable cities. *Journal of Cleaner Production*, 50, 111–122. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.12.001>
19. Ringland, G. (2002). *Scenarios in Business*. Chichester, UK: Wiley.
 20. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
 21. Schein, E. H. (1993). On dialogue, culture, and organizational learning. *Organizational dynamics*, 22(2), 40–51.
 22. Senge, P. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization* (1. Currency paperback ed). New York, NY: Currency Doubleday.
 23. Senge, P., Hamilton, H., & Kania, J. (2015). The dawn of system leadership. *Stanford Social Innovation Review Winter*, 2015, 27–33.
 24. Stewart, J. M. (1993). Future state visioning - A powerful leadership process. *Long Range Planning*, 26(6), 89–98.
 25. Unruh, G. C. (2000). Understanding carbon lock-in. *Energy Policy*, 28, 817–830.
 26. WCED. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*.
 27. Wendelheim, A. (1997). *Effectiveness and Process in Experiential Group Learning* (Dissertation). Stockholm University, Department of Psychology.
 28. Williamson, A., & Sande, M. (2014). *From Arrogance to Intimacy. A Handbook for Active Democracies*. lulu.com.

Du gillar väl Socialmedicinsk tidskrift?



Just nu har vi över 400 följare på Facebook.
Följ oss du med så blir du alltid uppdaterad
när vi har ett nytt nummer eller något
annat spännande på gång.
@socialmedicinsktidskrift