

# Organisering og ledelse av bærekraftig omstilling

---

**Bærekraftfredag**

**29. november 2024**

**Lars Wang**

[lars@insam.no](mailto:lars@insam.no)

+47 90 52 30 21

**insam**

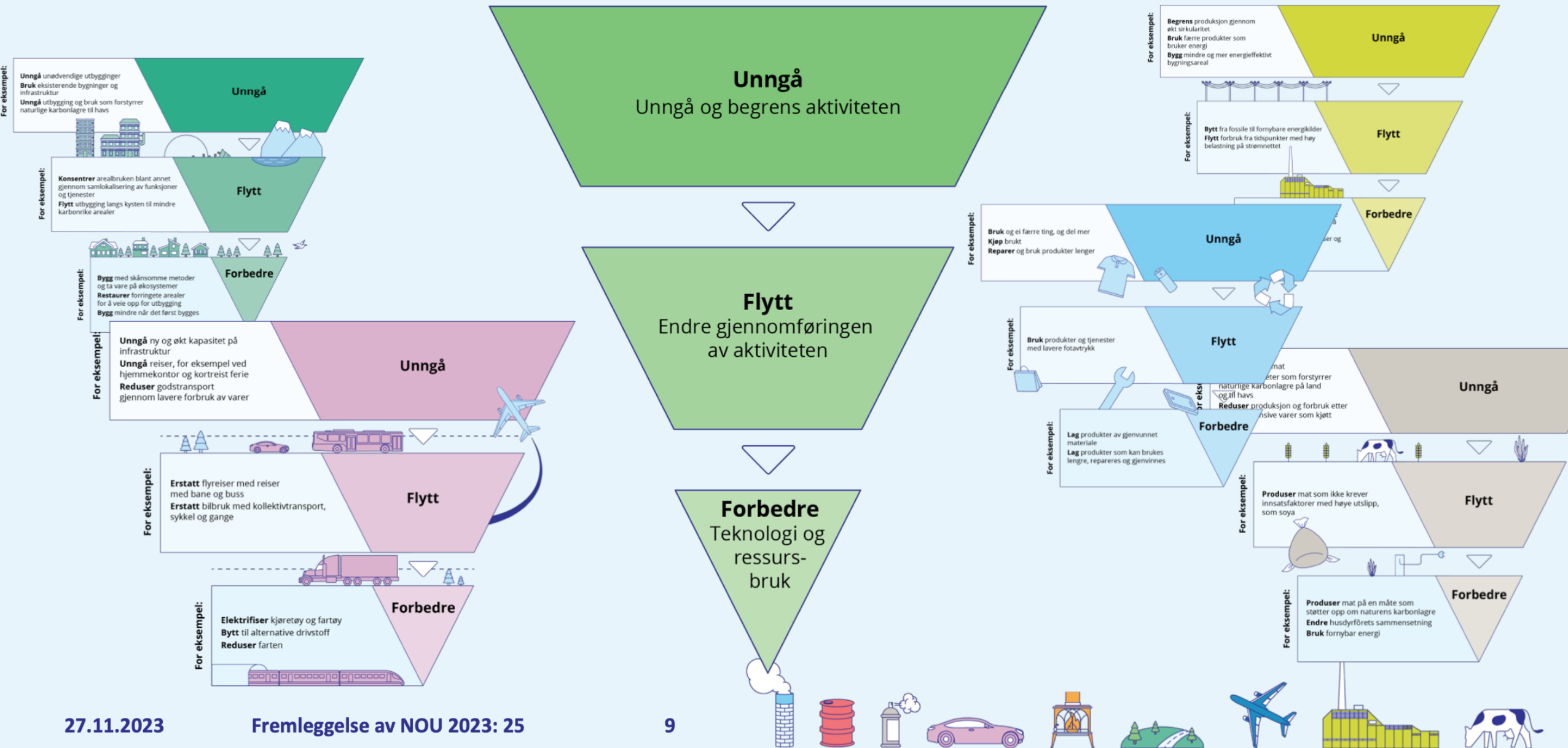


# Klimapolitikken må favne bredere

- Det er ikke nok å arbeide for å redusere utslippene fra norsk territorium.
- Norges innsats for å redusere utslipp andre steder, blant annet knyttet til norsk eksport, norsk import, bistand og teknologiutvikling må samordnes og intensiveres .
- Det er også vesentlig at klimapolitikken ses i sammenheng med naturkrisen og politikk for bærekraftig bruk av arealer både på land og til havs.
- Oppfattes som rettferdig



# Sirkularitet og ressursbruk



# Samfunnsfloker

(Rittel & Webber, 1973 og Conklin 2006)

- ✓ Ikke enighet om hva som er problemet
- ✓ Kan ikke løses en gang for alle.
- ✓ Løsning ikke “riktig”
- ✓ Ikke mulig å beskrive gjennom planer
- ✓ “Løsninger” påvirke flokene.
- ✓ Mange problemet er symptomer.
- ✓ Problemet forstås først etter gjennomføring.



Vrangfoss, Telemark

# Karbonfotavtrykk (tonn CO2/pers) og materialfotavtrykk (tonn/pers)

<https://www.sustainabledevelopmentindex.org/>

Rank	Country	SDI	Life Expectancy (years)	Expected Years of Schooling	Mean Years of Schooling	Income (GNI per capita constant 2011\$ PPP)	CO2 emissions per capita (tonnes)	Material Footprint per capita (tonnes)
163	Singapore	0.081	82.8	16.1	11.5	78,742	28.78	74.19
152	Qatar	0.251	78	13.4	9.8	117,896	25.91	13.35
162	Kuwait	0.102	74.6	13.6	7.1	73,657	24.89	46.54
161	United Arab Emirates	0.108	77.1	13.8	10.6	66,923	24.55	48.10
160	Australia	0.153	82.7	23.3	12.8	43,138	19.08	42.70
159	United States of America	0.184	79.2	16.5	13.3	53,741	18.35	32.36
156	Estonia	0.209	77.4	16.1	12.7	26,985	17.27	27.93
158	Canada	0.194	82.2	16.3	13.1	42,512	16.05	34.99
118	Saudi Arabia	0.461	74.4	16.9	9.5	51,885	14.51	12.31
157	Norway	0.200	82	17.7	12.5	67,028	14.38	37.71
148	Bahamas	0.284	75.5	12.8	11.1	27,602	14.13	20.96
149	Turkmenistan	0.263	67.7	10.8	9.8	14,293	13.56	20.68
154	Iceland	0.233	82.6	19.3	12.2	42,425	12.97	33.94
155	Finland	0.227	81.1	17.6	12.4	39,248	12.74	35.39

Rank	Country	SDI	Life Expectancy (years)	Expected Years of Schooling	Mean Years of Schooling	Income (GNI per capita constant 2011\$ PPP)	CO2 emissions per capita (tonnes)	Material Footprint per capita (tonnes)
163	Singapore	0.081	82.8	16.1	11.5	78,742	28.78	74.19
161	United Arab Emirates	0.108	77.1	13.8	10.6	66,923	24.55	48.10
162	Kuwait	0.102	74.6	13.6	7.1	73,657	24.89	46.54
160	Australia	0.153	82.7	23.3	12.8	43,138	19.08	42.70
157	Norway	0.200	82	17.7	12.5	67,028	14.38	37.71
92	Uruguay	0.551	77.3	15.9	8.7	19,278	3.97	35.78
155	Finland	0.227	81.1	17.6	12.4	39,248	12.74	35.39
158	Canada	0.194	82.2	16.3	13.1	42,512	16.05	34.99





## Kortreist kvalitet

Hva betyr omstilling til et lavutslippssamfunn for kommunesektoren?

	BYGG	TRANSPORT	MAT
FORBEDRE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mindre energitap i bygg.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mer drivstoffgjerrige motorer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Redusert svinn i verdikjeden (dyrking, distribusjon, forbruk).</li> </ul>
FLYTTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bruk av fornybare energikilder.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Infrastruktur og kjøretøy med mindre økologisk fotavtrykk.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lokal dyrking som gir redusert energi- og ressursbehov.</li> </ul>
UNNGÅ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sambruk- og delingsløsninger av bygg og uterom</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utdanning, rekreasjon, diagnostisering, arbeid mv uten transportbehov.</li> <li>Fra transport til opplevelse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Økt andel mat basert på vegetabiliske kilder (lavere i næringskjeden).</li> </ul>

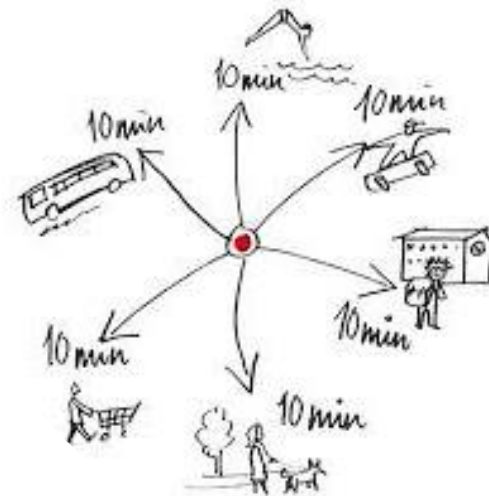
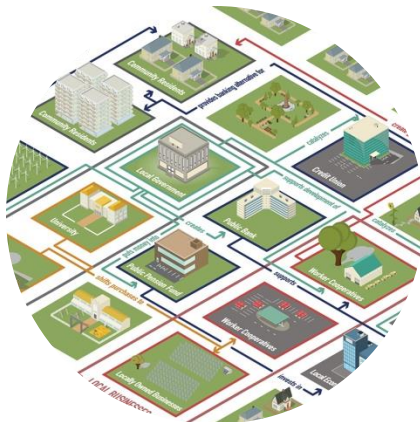
# Bærekraftig omstilling i praksis

	BOLIG	HELSE	NÆRING	BEREDSKAP (ROBUSTHET)	BYGG	TRANSPORT	MAT
FORBEDRE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lave boligpriser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Medisinering</li> <li>Opptrening</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Antall arbeidsplasser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reaksjon når det skjer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mindre energitap i bygg.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mer drivstoffgjerrige motorer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Redusert svinn i verdikjeden (dyrking, distribusjon, forbruk).</li> </ul>
FLYTTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Areal/infrastruktur effektive løsninger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strukturer som styrker samhandling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Miljøvennlig pendling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mer robuste strukturer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bruk av fornybare energikilder.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Infrastruktur og kjøretøy med mindre økologisk fotavtrykk.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lokal dyrking som gir redusert energi- og ressursbehov</li> </ul>
UNNGÅ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Boligkonsepter med sosiale og kulturelle kvalitet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Forebyggende helse og folkehelse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arbeidsplasser som styrker tettstedet og lokal verdiskaping</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Forebyggende strategier og tiltak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sambruk og delingsløsninger av bygg og uterom.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aktivitet uten transportbehov og mer aktiv transport</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Økt andel mat basert på kilder lavere i næringskjeden.</li> </ul>

# Langreist hver for oss





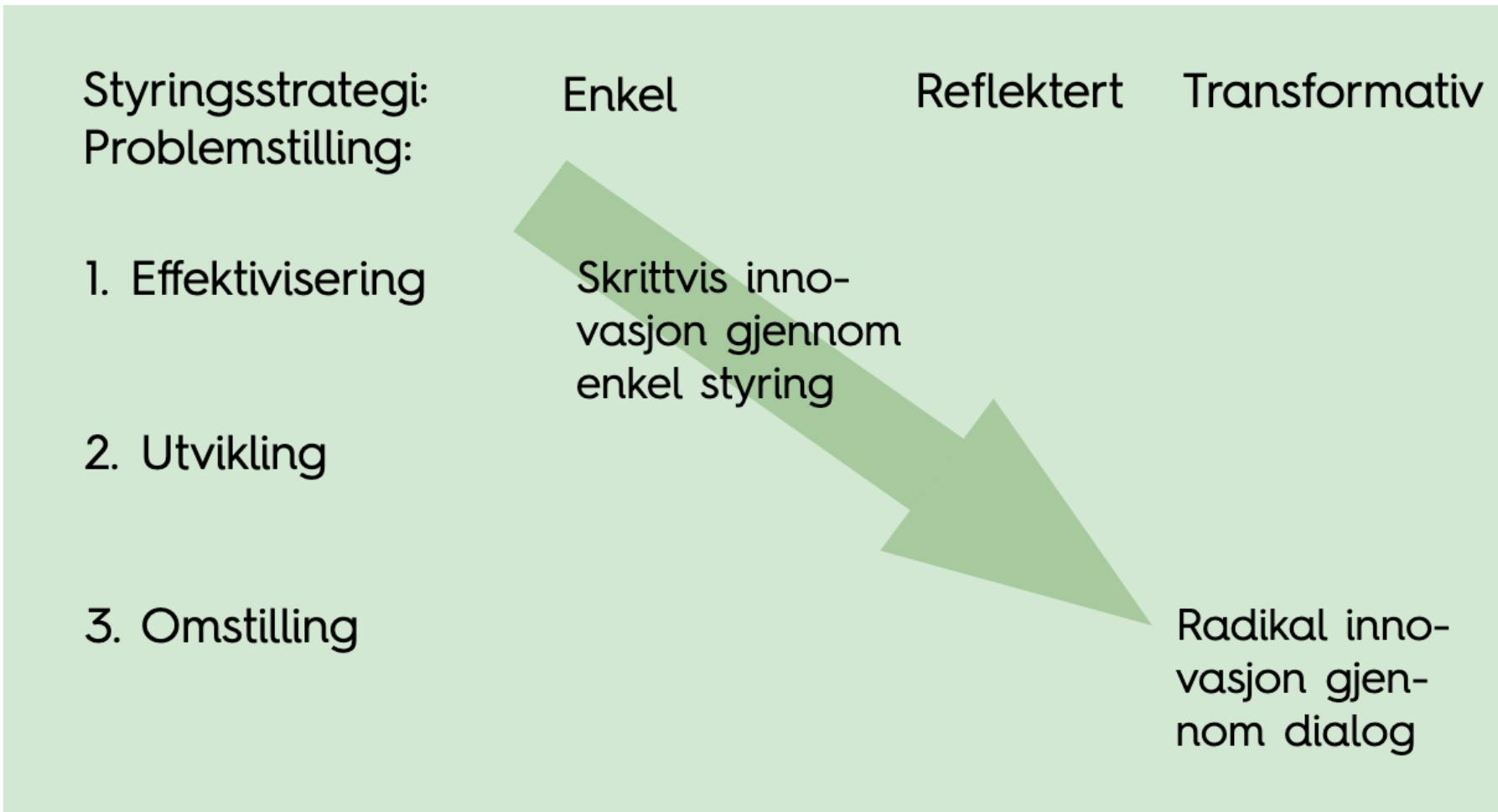


Kortreist sammen

# Forståelsesrammer (paradigmer) for offentlig sektor

	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 “panarcy” by citizens on all levels, spheres and across all kinds of institutionalized borders

# Omstilling krever andre prosesser



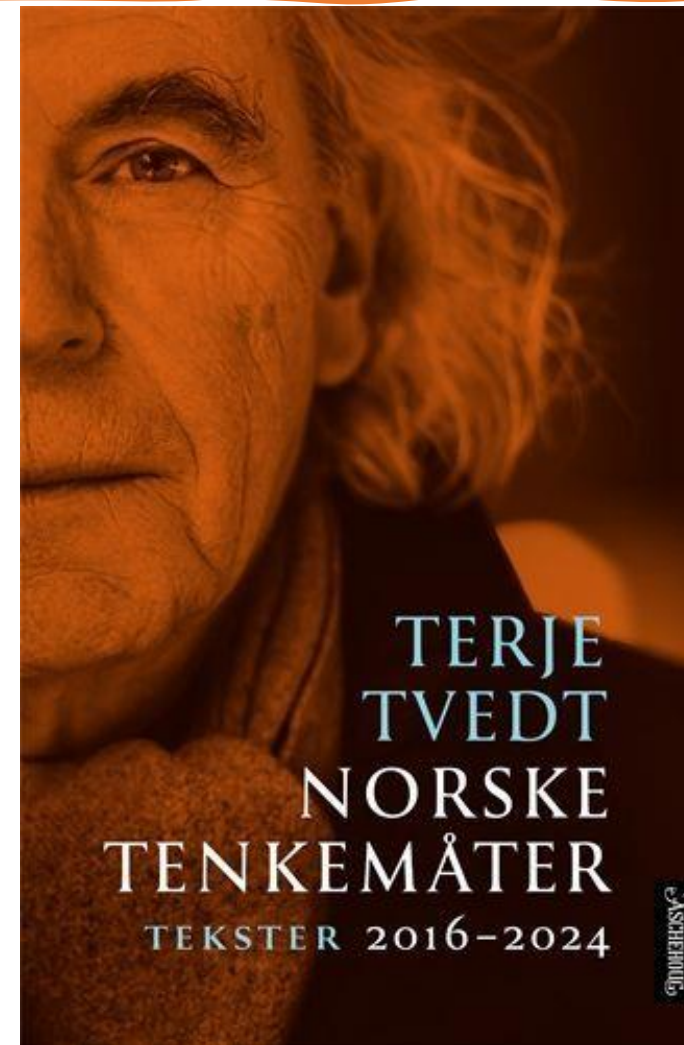
## Kortreist kvalitet

Hva betyr omstilling til et lavutslippssamfunn for kommunesektoren?

# Institusjonalisering – «samfunnledelse 2.0»

- Normer for adferd
- Tenkemåter (kulturelt felles grunnlag)
- Forbilder (paradigmer eller «de dypeste hjulsporene»)
- Lover, forskrifter
- Sedvaner
- **Ansvar og roller (organisering)**
- Finansieringsordninger
- Budsjett- og regnskapsrutiner
- Planer og rapport
- Programmer og prosjekter
- Laugsvirksomhet
- Titler og autoriteter
- Feiringer og ritualer

Tolbert, P. S. og L.G. Zucker (1996). The institutionalization of institutional theory. in S. Clegg, C. Hardy & W. Nord (ed.), *Handbook of organization studies*. London: SAGE, 174-190.



# På sporet av omstillingsorganisering

- Den røde tråd fra antikkens og fram mot til dagens glemte og oversette innsikter.
- Sentralt grunnlag for utvikling av den norske samarbeidsmodellen.
- Stor relevans for dagens samfunnsutfordringer.



OLAV EIKELAND

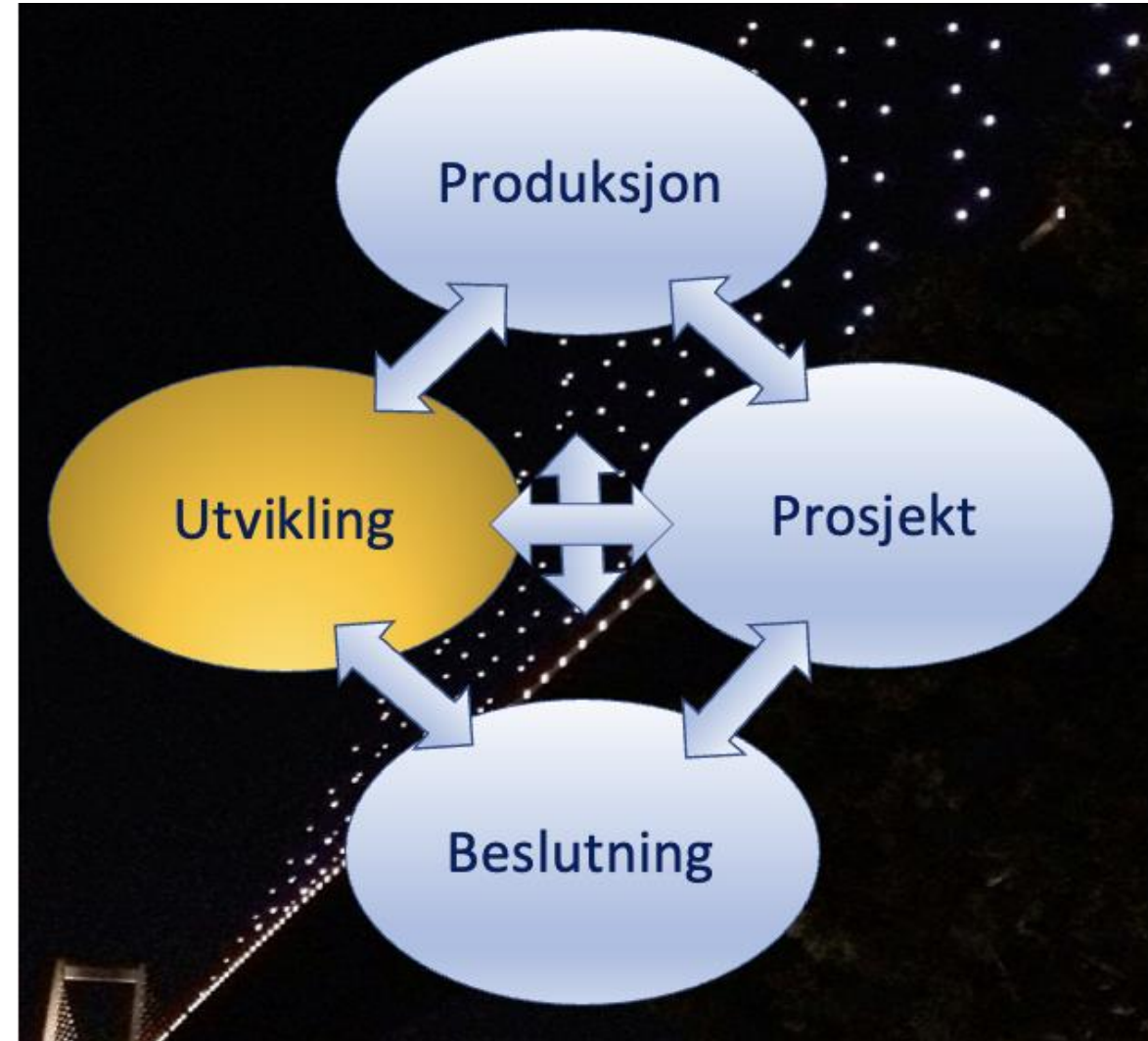
## På sporet av en syvende forfatning

Aristoteles og den norske samarbeidsmodellen  
– makt, dialog og organisasjonslæring

NEW DEAL  
PUBLISHING

# Å bruke hele banen

- Samspill mellom «modusene» produksjon, beslutning, prosjekt og utvikling.
- Brobygging og bruk av «hele banen»
- Fra «alt-i ett organisasjon» med høy BMI (Hamel 2021) til «agil» og konteksttilpasset.
- Styrker lokale/desentrale prosesser som bygger tynn tillit (Putnam 1993)
- Åpner for transdisiplinære prosesser
- «Saken» blir sjefen
- Avgjørende for håndtering av samfunnfloker



# Livslang organisasjonslæring

1. Strukturert, planmessig og systematisk veksling mellom ulike organisatoriske modus.
2. Kompetanse i samtaleformer - retorikk, didaktikk, oppgaveløsning, utforskende dialoger etc.
3. Nødvendig reorganisering som konsekvens av læring – ut av «fastgrodd» institusjonalisering



Olav Eikeland (†) &  
Hedvig Skonhoft Johannesen (eds.)

## Lifelong Learning

Expanding Concepts and Practices

# Fra forskning og utredning til utforskning

Direktør for DFØ, Hilde Singsaas om den nye instruksen og i veileder for utredning (2024):

- «Veilederen belyser at det finnes et stort **handlingsrom** til å jobbe utforskende og bruke ulike metoder og arbeidsmåter.

Fungerende avdelingsdirektør Elise Rasmussen DFØ:

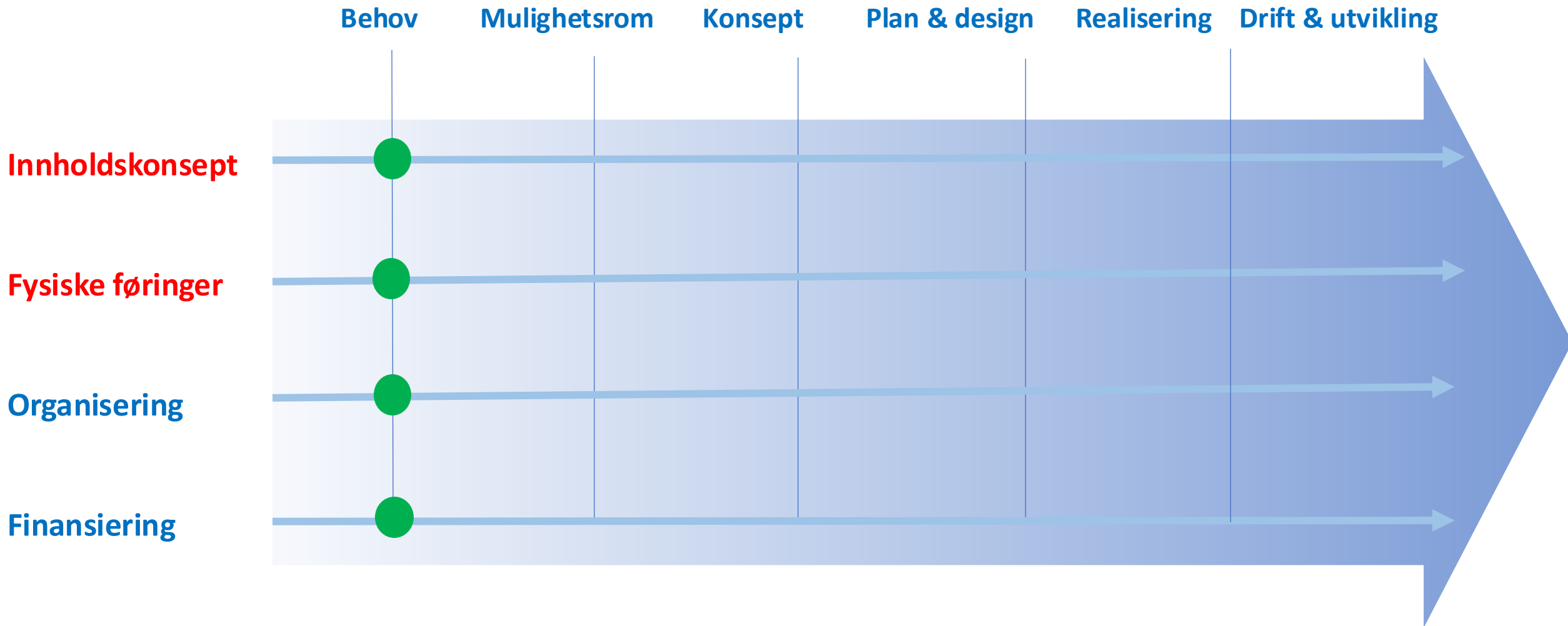
- «En utredning er en **læringsprosess**, man finner ut mer underveis både om problemet, om ulike tiltak og virkningen av disse.»

Og veilederen selv:

- «Politiske målsettinger kan ofte være formulert som hvordan et problem skal løses, og ikke hva som skal oppnås. I slike tilfeller anbefaler vi at man som en hovedregel håndterer **politiske føringer som ett av flere tiltak** som utredes, og at disse ikke tas med som en del av målformuleringene».



# Kortreist koordinering

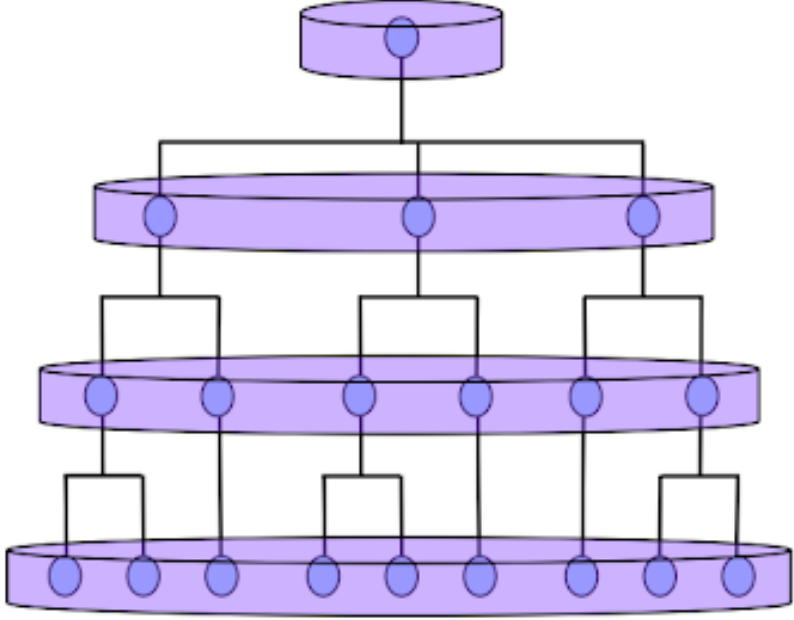


# Roller og funksjoner som spiller sammen

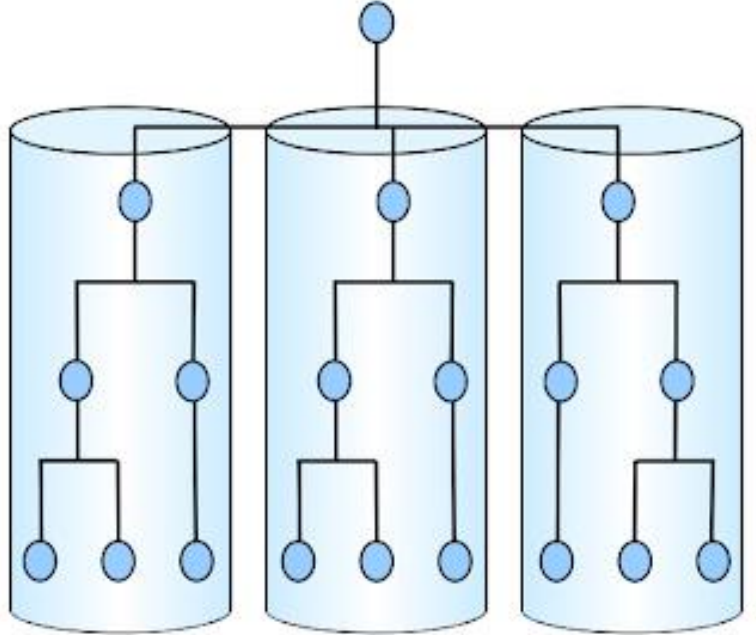
- Forvaltningsmyndighet
- Økonomiske virkemidler
- Bruk av eiendom
- Bruk av formålsfunksjoner
- Medvirkning og deltakelse
- Avtalebasert samarbeid
- Bruk av eierposisjon – styring og endring i virksomhetsmodeller/idegrunnlag
- Markedsføring og kommunikasjon
- Kompetanseutvikling – intern og på tvers av aktører
- Innovasjon og forskning – foregangsprosjekter, lokale/regionale missions



# Siloer eller betongdekker ?



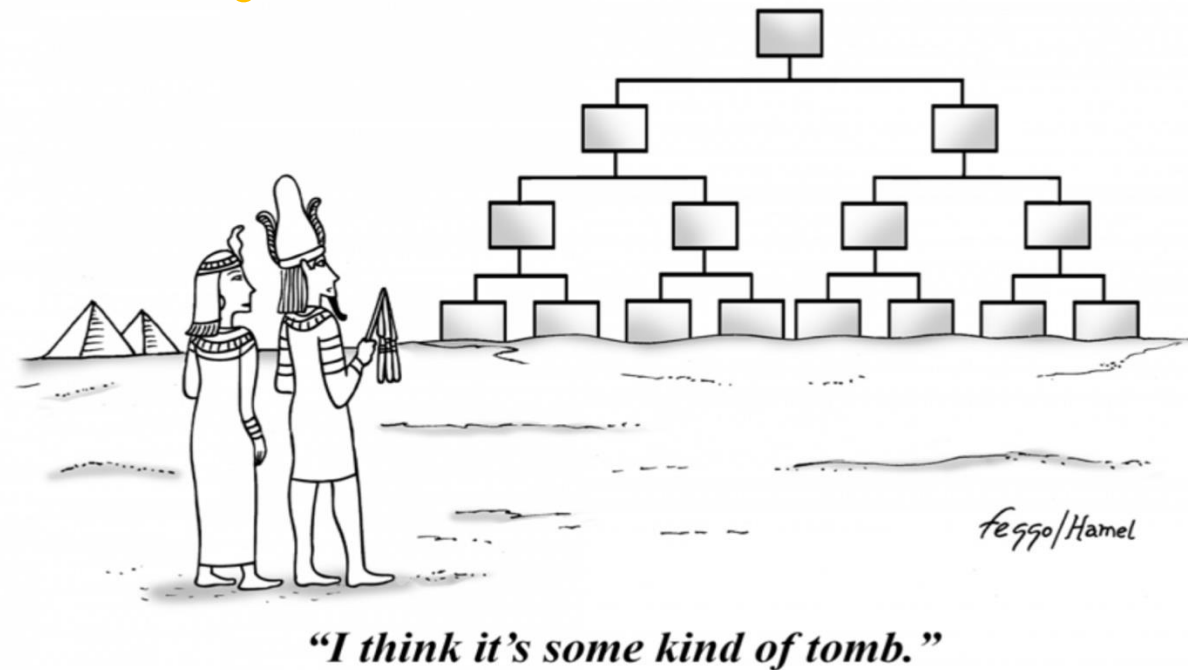
PPT Organization Short (including I/PM) Feb 2015  
© Henry Mintzberg



PPT Organization Short (including I/PM) Feb 2015  
© Henry Mintzberg

# Organisasjonsmodeller

- Linje
- Prosjekt
- Utviklingsprosesser (på tvers)
- Programmer og satsninger «på tvers» («missions»)
- Nettverk
- Forum
- KF
- IKS (selskap og prosjekter)
- AS (hel-, deleiede evt. ideelle)
- Verdikjede og verdikretsløporganisering (nye forretnings- og finanseringsmodeller)
- Plattformer



# Hvordan fremme omstillingsorganisering?

1 - Egentrening



2 - Lokale/regionale nettverk



**Nordland**  
FYLKESKOMMUNE



Statsforvalteren i Nordland

3 - Formell kompetanse (studiepoeng)



**NORD**  
universitet

**UNIVERSITETET  
I OSLO**

Senter for utvikling og miljø



Nytt erfaringsbasert  
masterstudium 2024/2025

**Lokal bærekraftig omstillingsledelse**

4 – «Turlederkurs»



