



Bærekraftig strategisk byledelse – utprøving av verktøy for transformativ og regenerativ ledelse

KS FoU-prosjekt «Bærekraftig strategisk byledelse - pilot 2022-2024»

Miljødirektoratets seminar 4. juni 2025

Grethe Salvesvold, prosjektleder
Samferdsel, plan og miljø, KS

Min bakgrunn:

- Regional utvikling i hovedstadsområdet - samordnet areal- og transportutvikling generelt, og by- og stedsutvikling spesielt.
- Erfaring fra tre av de største Akershuskommunene: Oppegård (planlegger), Ski (plan- og næringssjef) og Skedsmo (kommunaldirektør).
- Siden 2020: Tidsavgrensede engasjementer som prosjektleder for ulike FoU-prosjekter i KS:

2022 - 25: Bærekraftig strategisk byledelse (pilot)

2021 - 24: Regional arealpolitikk

2020: Helhetlig kommunal boligpolitikk

2021-22:

NMBU: Bedre medvirkning i planlegging

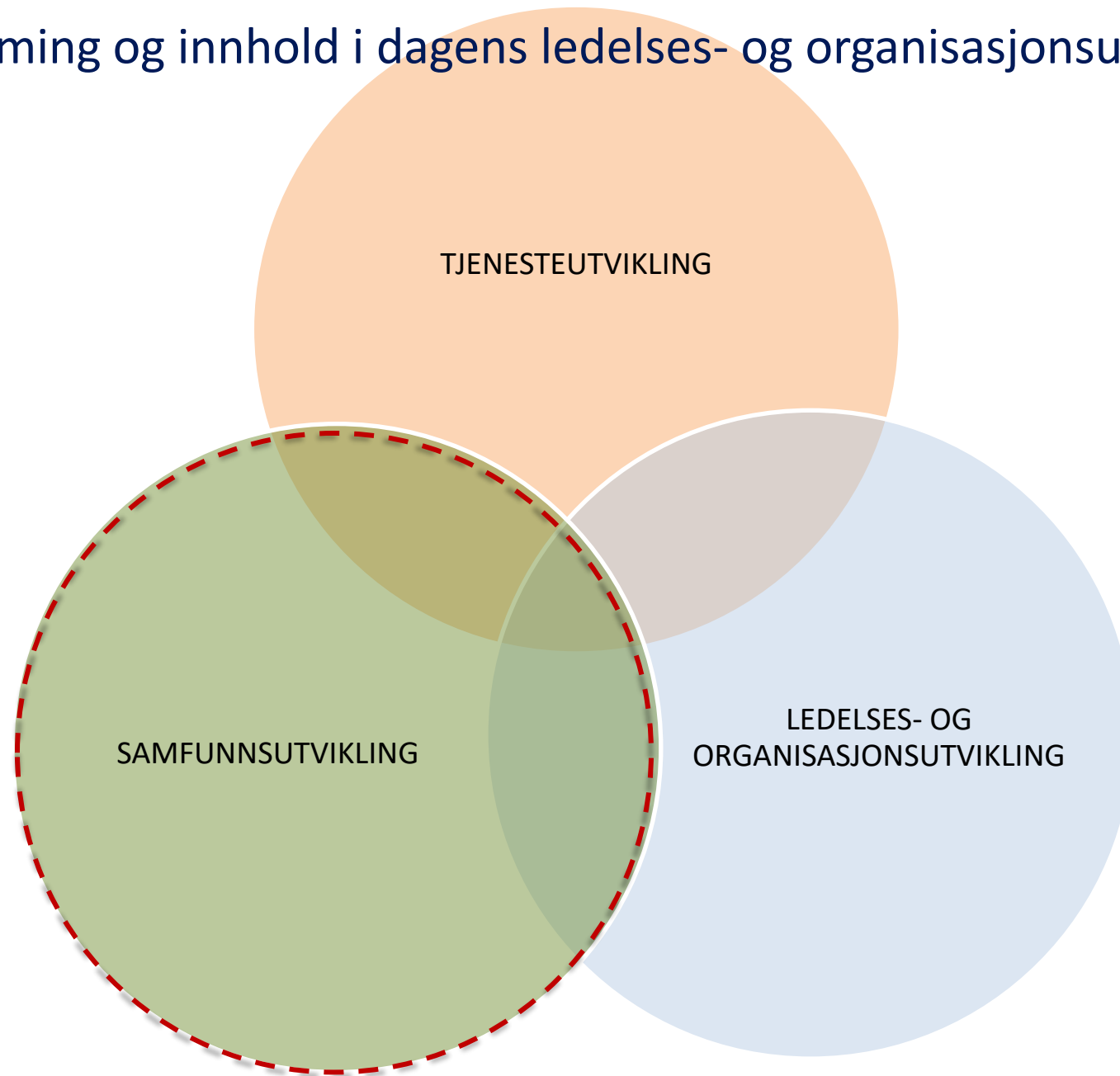
Utgangspunkt for FoU-prosjektet

Samfunnsmål 2050:

Et tilnærmet
utslippsfritt,
arealnøytralt og
sosialt rettferdig
samfunn bygd på
sirkulærøkonomiske
prinsipper.

- Er det en god ide å etablere et kompetanseprogram som gir økte ferdigheter og handlingsevne til å lede kompleks byutvikling i ønsket retning?
- Hvordan bør et slikt program innrettes hvis det skal bidra til bærekraftig og sosialt rettferdig samfunnsomstilling?
- Hvilke muligheter ligger i å flette sammen kompetanse og arbeidsformer fra organisasjons- og ledelsesutvikling og samfunnsutvikling i dette arbeidet?
- Byene som muskel og løftestang for ønsket samfunnsutvikling. Hvor godt egnet er byene for å prøve ut nye løsninger og arbeidsformer for å håndtere sammensatte samfunnsutfordringer?

Utfordre tilnærming og innhold i dagens ledelses- og organisasjonsutvikling

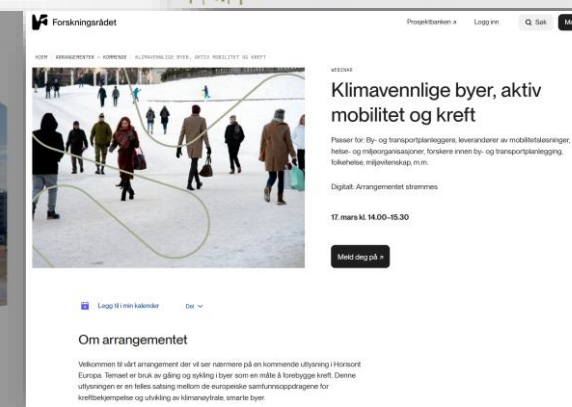


Bærekraftig strategisk byledelse

- er mer enn fysisk planlegging
- forener det beste fra ulike faglige disipliner
- godt (og nødvendig) svar på bærekraftmålene
- bidrar til endret tankesett og handlingsmønstre



Strategi for attraktive små byer og større tettsteder som kraftsentre for regional vekst og utvikling



Strategisk byledning – danskene inspirerte oss (et stykke på vei)



Strategisk byledning for direktører



Strategisk byledning for fagchefer



Strategisk byledning for politikere

Hvorfor er strategier og strategisk ledelse viktig?

Strategisk tenking og ledelse:

- hvor er vi, hvor skal vi, og hvordan skal vi komme dit?
- Setter agenda, påvirker og mobiliserer
- Setter rammer og retning for tiltak og prioriteringer (løse opp i målkonflikter og avveie kryssende hensyn)

Et virkemiddel for å:

- Utøve styringsmakt, både på lang, mellomlang og kort sikt
- Skape omforent (nok) forståelse mellom ulike aktører som er gjensidig avhengig av hverandre
- Løse opp i målkonflikter og avveie kryssende hensyn
- Ivareta (mer av) helheten

Kompetanseprogram i bærekraftig strategisk byledelse - mål

- Mål: Gi et kunnskaps- og erfaringsgrunnlag for å vurdere om det bør etableres et landsdekkende kompetanseprogram der deltakerne skal få **økte ferdigheter og handlingsevne** til å lede kompleks byutvikling i bærekraftig retning.
- Målgruppe: administrativ ledelse i kommuner med mellomstore og mindre byer.
- Arbeidsform: Behov for å gjennomføre en **pilot** før det tas stilling til om det skal settes i gang et kompetanseprogram.



Foto: Larvik kommune

Nærmere om piloten

Bykommuner som deltok i piloten: Horten, Larvik, Porsgrunn og Tønsberg

Kommunene deltok med 4-5 deltakere hver, hovedsakelig på ledernivå to og tre. Tverrfaglig deltakelse: plan, samferdsel, kultur, folkehelse, næring m.fl.

Fem dagssamlinger over et drøyt år.

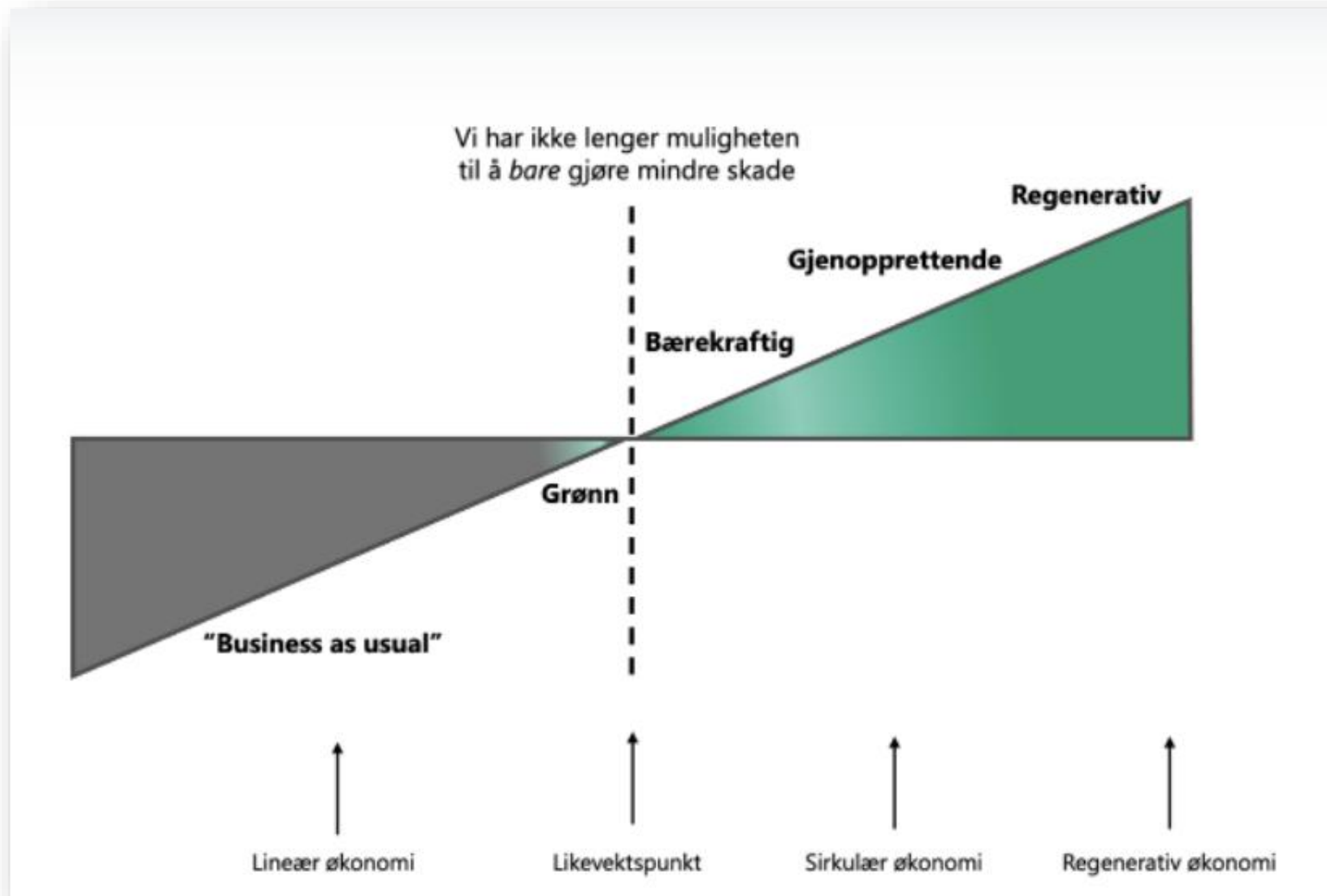
Arrangør:

KS v/Grethe Salvesvold (prosjektleder) og Lillin Knudtzon Vestfold og Telemark fylkeskommune v/Hilde Hanson
KS konsulent v/Åsbjørn Vetti og Bettina Bødtker Nordahl

- Forutsetning for deltakelse: Lyst til å jobbe med eget lederskap, egen rolle og egen kommuneorganisasjon i samspillet med omverdenen i det å lede byens utvikling.
- Utfordre tilnærming og innhold i dagens ledelses- og organisasjonsutvikling.
- Utgangspunkt:
 - relevant ledelses- og organisasjonsutviklingsteori
 - meny av «byfaglige» temaer
 - **flette disse to tilnærmingene sømløst sammen**

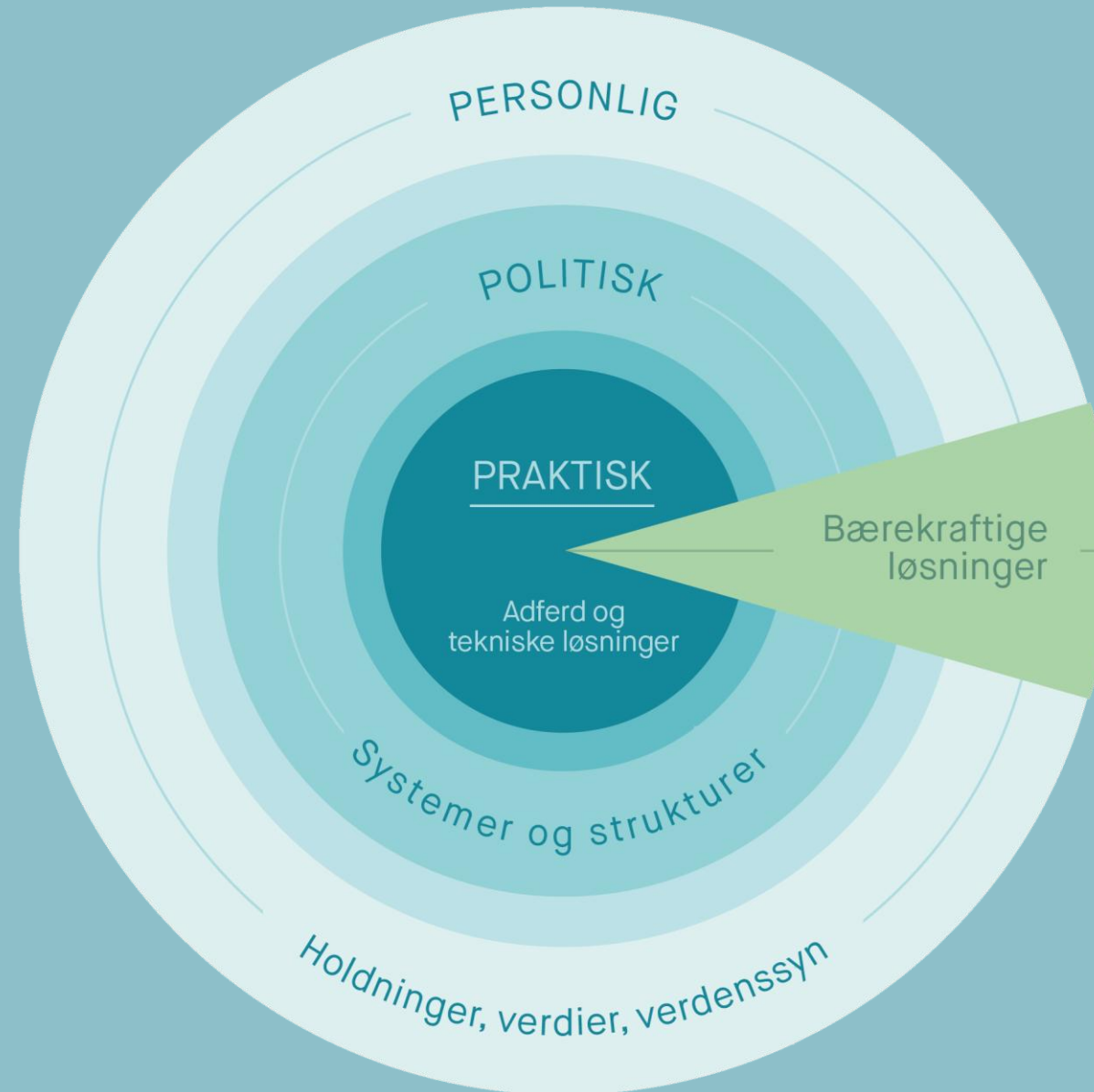


Regenerativ ledelse – hva kreves av vårt lederskap for framtida?



Figuren er laget på bakgrunn av boka «Regenerativ leadership», Hutchins and Storm 2019.

Gjennomgripende omstilling – hva krever det av oss som ledere og av organisasjonen vi er en del av?



| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Gjennomgripende samfunnsendring</p> | <p>Nye modeller for ledelse – transformativ/regenerativ ledelse.</p> |
| <p>Økte ferdigheter og handlingsevne til å lede kompleks byutvikling i bærekraftig retning</p> | <p>Flette sammen kompetanse og arbeidsformer fra samfunnsutvikling og organisasjons- og lederutvikling.</p> |
| <p>Bærekraftig strategisk byledelse</p> | <p>Byene som muskel og løftestang for bærekraftig og sosialt rettferdig omstilling.</p> |
| <p>Strategisk byledelse</p> | <p>Lede det «ledelsesløse»: koordinering av aktører og som er gjensidig avhengige av hverandre, og løsninger som påvirker hverandre. Løse opp i målkonflikter og avveie kryssende hensyn.</p> |
| <p>Strategisk byutvikling</p> | <p>Sette rammer og retning for tiltak og prioriteringer i byens langsiktige utvikling.</p> |

Læringspunkter

| Gjennomgripende samfunnsendring | Nye modeller for ledelse – transformativ/regenerativ ledelse. |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Økte ferdigheter og handlingsevne til å lede kompleks byutvikling i bærekraftig retning | Flette sammen kompetanse og arbeidsformer fra samfunnsutvikling og organisasjons- og lederutvikling |
| Bærekraftig strategisk byledelse | Byene som muskel og løftestang for bærekraftig og sosialt rettferdig omstilling. |
| Strategisk byledelse | Lede det «ledelsesløse»: koordinering av aktører og som er gjensidig avhengige av hverandre, og løsninger som påvirker hverandre. Løse opp i målkonflikter og avveie kryssende hensyn. |
| Strategisk byutvikling | Sette rammer og retning for tiltak og prioriteringer i byens langsiktige utvikling. |

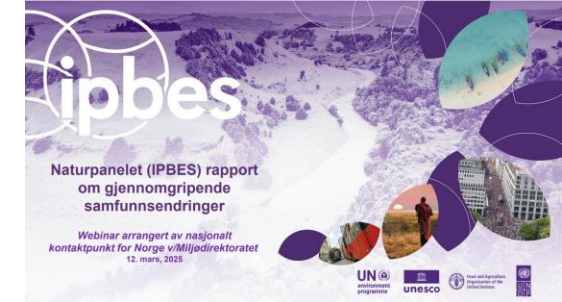
- Kompetansebygging i ledelse av gjennomgripende samfunnsomstilling bør skje på organisasjonsnivå og sees i sammenheng med systemendringer i nasjonale rammebetingelser.
- Teoretiske modeller for gjennomgripende samfunnsomstilling kan være krevende å ta i bruk.
- Å flette sammen innsikt fra ulike tilnærminger og kunnskapssystemer er virkningsfullt, men krevende. Det stiller nye krav til de som skal utvikle og gjennomføre slike programmer.
- Byene (stedlig tilnærming) godt egnet som muskel og løftestang i ønsket omstilling – både for radikalt nye tanker og for skrittvis utvikling.



Spørsmål til videre drøfting



Hvordan kan **nasjonal** innsats for bærekraftig by- og stedsutvikling fornyes, styrkes og samordnes?



Til videre drøfting:

Bærekraftig by- og stedsutvikling: Hvordan vurderer nasjonale myndigheter selv sin rolle og sin innsats for å sikre at norske kommuner har et relevant tilbud innen organisasjons- og lederutvikling relatert til bærekraftig by- og stedsutvikling?

Internasjonale forventninger som brekkstang: Hvordan kan internasjonalt rammeverk brukes som brekkstang i nasjonal satsing på bærekraftige byer og tettsteder?

Balanse mellom systemer/strukturer og lederferdigheter: Hva er de viktigste suksessfaktorene for en riktig/effektfull balanse mellom systemendringer på den ene siden (endring av nasjonale rammebetingelser) og kompetansebygging knyttet til å lede offentlig forvaltning frem mot ønskede endringer (nye verdier og ferdigheter) på den andre?

Samle og målrette: Hva kan gjøres for at nasjonale ressurser til disse formålene kan samles og målrettes bedre?

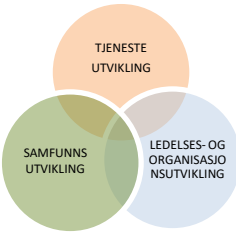
Hvilken rolle bør fylkeskommunene spille, og hvilke effekter kan **regional** tilnærming til bærekraftig strategisk by- og stedsutvikling gi?



Til videre drøfting:

- a) **Bærekraftig by- og stedsutvikling:** Hvilken rolle kan og bør fylkeskommunene spille for å sikre at norske kommuner har et relevant tilbud innen organisasjons- og lederutvikling relatert til bærekraftig by- og stedsutvikling?
- b) **Gjennomgripende samfunnsendringer og systemskifte:** Bør og kan fylkeskommunene ha en rolle i utvikling av kompetansetilbudet i Norge relatert til de endringer i rammebetingelser og arbeidsformer som må til for at vi skal få til ønsket utvikling frem mot 2050?
- c) **Samle og målrette:** Hva kan gjøres for at regionale ressurser til disse formålene kan samles og målrettes bedre?
- d) **Kompetansebehov internt i fylkeskommunen:** Forutsatt at fylkeskommunene tar en ny rolle her, hvilke kompetansebehov gjør seg da gjeldende for å fylle en slik rolle?

Hvilke spørsmål bør **KS** stille seg i videreutvikling av et helhetlig kompetansetilbud innen organisasjons- og ledelsesutvikling?



Til videre drøfting:

Helheten i KS samlede medlemstilbud innenfor organisasjons- og ledelsesutvikling:

- Hva vet KS om det samlede behovet hos medlemmene for organisasjons- og ledelsesutvikling? Er det noe vi ikke vet, som det bør bygges kunnskap om?
- Representerer dagens kompetansetilbud innen ledelses- og organisasjonsutvikling en riktig balanse mellom tilbud knyttet til hhv. tjenesteutvikling og samfunnsutvikling? Hvis nei: Hva bør gjøres for å få til ønsket balanse?
- Hvordan påvirker dagens rolledeling mellom områdene i KS knyttet til organisasjons- og ledelsesutvikling medlemstilbudene i dag? Hvordan kan områdene (ulike organisatoriske enheter) samhandle bedre for å utnytte flerfagligheten optimalt?

KS' rolle i utvikling av organisasjons- og ledelsesutvikling knyttet til gjennomgripende samfunnsendringer

- Hvilke farbare veier til implementering av regenerativ ledelse i Norge finnes allerede i dag? Hvilke grep og rolle kan KS ta i det videre arbeidet?
- Hvordan bør KS evt. innrette sitt samarbeid med nasjonale myndigheter om dette temaet, på tvers av ulike sektordepartement og deres underliggende etater?



Les mer om prosjektet på KS' hjemmeside:

[Bærekraftig strategisk byledelse – et utvidet tanke sett - Hjem](#)

A screenshot of the KS website showing an article page. The page has a light green header with navigation menus. The main content area is white with a large title and a short introductory paragraph. Below the text is a wide landscape photograph of a coastal town and harbor.

KS  [Fagområder](#) [Forskning og statistikk](#) [Regioner](#) [Hovedtariffavtalen](#) [Kalender](#) [Om KS](#) [Søk](#)

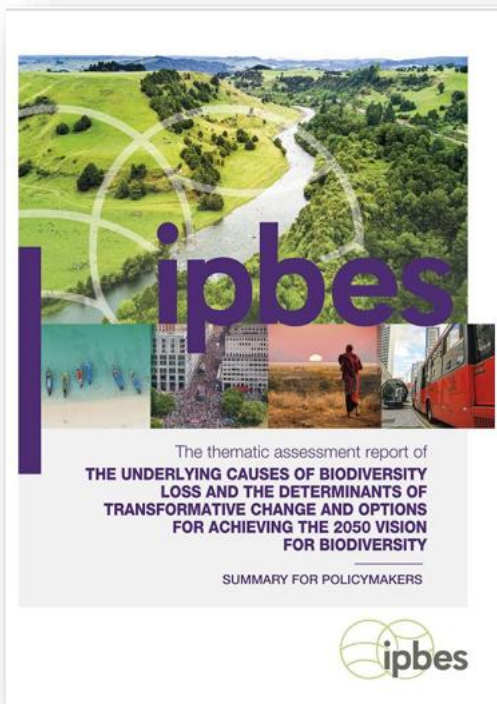
[KS mener](#) [Prosjekter og verktøy](#) [FoU-rapporter](#) [Kommunespeilet](#) [Forventningsgapet](#)

[Hjem](#) | [Samfunnsutvikling](#) | [Samfunnsplanlegging](#) | [Bærekraftig strategisk byledelse – et utvidet tanke sett](#)

Bærekraftig strategisk byledelse – et utvidet tanke sett

Trenger vi et kompetansetilbud som gir økte ferdigheter og handlingsevne til å lede kompleks byutvikling i ønsket retning, og hvordan flette sammen kompetanse og arbeidsformer fra organisasjons- og ledelsesutvikling og samfunnsutvikling i dette arbeidet.

A wide-angle landscape photograph showing a coastal town built on a hillside overlooking a large blue harbor. The town has a mix of residential and commercial buildings. In the background, there are green hills and a clear blue sky.



De tre viktigste underliggende årsakene til tap av naturmangfold:

- Frakopling fra og dominans over natur og mennesker
- Konsentrasjon av makt og rikdom
- Prioritering av kortsiktige, individuelle og materielle gevinster

Fem hovedutfordringer mot gjennomgripende samfunnsendringer:

1. Maktstrukturer i samfunnet som dominerer natur og mennesker
2. Økonomisk og politisk ulikhet
3. Utilstrekkelig politikk og institusjoner som ikke fungerer
4. Produksjonssystemer og forbruk som ikke er bærekraftig
5. Begrenset tilgang til rene teknologier og ukoordinerte kunnskaps- og innovasjonssystemer

Å flette sammen innsikt fra ulike tilnærminger og kunnskapssystemer kan styrke og forbedre strategier og tiltak for gjennomgripende endring.

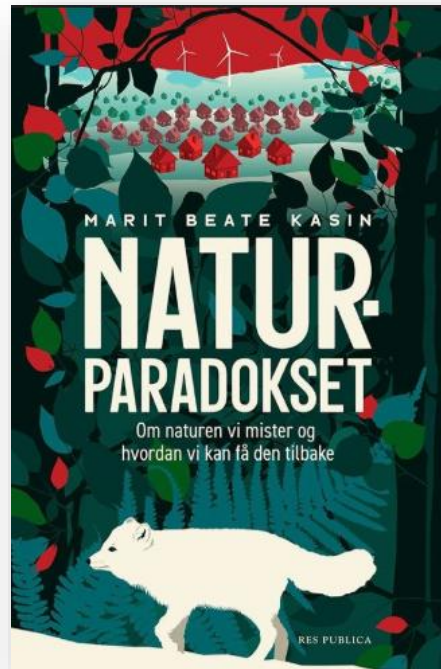
**Norge i rødt,
hvitt og grått**

**NRK avslører: 44.000 inngrep
i norsk natur på fem år**

A 39:23

Oppsynsmannen

Se TV-serien Oppsynsmannen: Bård blir kastet ut på en reise i et land med skog som ikke er skog og fjord som ikke er fjord. Forstå det den som kan.




Endring på samfunnsnivå (systemnivå)

KRONIKK

Naturen setter rammen for menneskelig utvikling

Mennesker har bygget ned naturen i mer enn 5000 år. Nå er det på tide at naturen får sette rammene.



Andreas Bjelland Eriksen
Klima- og miljøminister (Ap)

Publisert i går kl. 14:45

Det er på høy tid at vi setter naturpolitikken i system og legger om måten vi utvikler samfunnet vårt, skriver Klima- og miljøminister Andreas Bjelland Eriksen. Bildet er tatt i Østmarka nasjonalpark i Oslo.
FOTO: OLE BERG-RUSTEN / NTB

De fleste nordmenn er glade i og stolte av naturen vår. I fjorder og fjell. Skog og mark. Og spør du et representativt utvalg av oss om vi ønsker å ta vare på denne naturen, tror jeg et overveldende flertall vil svare ja.

Likevel bygger vi ned denne naturen i et skremmende tempo, noe ny teknologi nå viser for fullt. NRK har ved hjelp av kunstig intelligens kunnet dokumentere 44 000 små og store inngrep bare de siste fem årene. Og ikke engang disse tusenvis av sakene gir det fulle bildet.

Send oss din ytring

Lyst til å skrive?
Kontakt gjerne oss i NRK Ytring med ditt innlegg.
Retningslinjene finner du [her](#).

f
t
e

«Vi trenger mål, verktøy og systemer for en areal- og naturpositiv samfunnsutvikling. Det er på høy tid at vi at vi setter naturpolitikken i system.

Mitt mål er enkelt, men vanskelig: Vi skal bli arealnøytrale, før det er for sent.»

*Klima- og miljøminister
Andreas Bjelland Eriksen*

Kilde: NRK



Grethe Salvesvold, prosjektleder
Salvesvold rådgiving
grethe.salvesvold@gmail.com
48088828

