

Center for Strategisk Byforskning er et tværfagligt forskningscenter uden mure, der består af forskere fra flere danske universiteter og arkitektskoler. Centret arbejder med byens arkitektur, planlægning og socio-rumlige forhold i krydsfeltet mellem forskning og praksis med fokus på bæredygtig byudvikling og strategisk viden til fremtidens byer.

Sammen med Dansk Byplanlaboratorium arrangerer centret den årlige konference Byforskning uden Grænser, hvor forskere og praktikere mødes om aktuelle udfordringer og muligheder i byudviklingen.

Strategisk byledelse

– fra viden til virkning

En efterrefleksion om strategisk byledelse, når konferencens inspiration møder lokale beslutninger, samarbejder og valg i hverdagen.

Af Anette Kold, direktør, partner og bystrategisk rådgiver ved Grandville

Der er en særlig efterklang efter en god konference. Sætninger, der bliver hængende. Dilemmaer, der bliver skarpere. Eksempler, der giver lyst til at gøre noget anderledes.

For nylig havde jeg fornøjelsen af at være moderator og oplægsholder på konferencen Byforskning uden grænser – et paradigmeskifte i strategisk byledelse? En dag mellem forskning og praksis – store samfundsordener og lokale dilemmaer.

Jeg gik derfra med en bekræftelse af behovet for et langt sigte, bysamarbejder, tydelige prioriteringer og evnen til at navigere i den kompleksitet, byerne står i.

Men jeg gik også derfra med et spørgsmål, der rumsterede: Hvad så nu?

Ikke som et skeptisk skuldertræk, men som en nysgerrighed på, hvad vi tager med hjem, når konferencen er slut, og hverdagen rammer. Når kalenderen igen er fuld, sagerne venter, og de kendte arbejdsgange står klar til at tage imod os.

Vi kan blive klogere sammen – men hvordan omsættes nye indsigter til betydning, når vi er tilbage i sagerne, budgetterne og de lokale beslutningsrum?

Planlægningsparadokset som hverdagsvilkår

Jeg vender jævnligt tilbage til projektverdenens planlægningsparadoks: Planer er nødvendige – og utilstrækkelige.

Vi har brug for planer, strategier og visioner til at skabe retning, koordinering og prioritering. De hjælper os med at samle aktører, formulere ambitioner, træffe valg og holde fast, når hverdagen bliver kompleks.

Men virkeligheden ændrer sig, og planerne skal kunne følge med. Nye politiske dagsordener opstår. Økonomien ændrer sig. Aktører skifter position. Borgernes engagement samler sig om konkrete steder. Klima, demografi og velfærdspresser flytter sig fra analyser til praktiske spørgsmål om arealer, anlæg, drift og prioritering.

Flere af konferencens praksiseksempler ramte netop dette vilkår præcist: Opgaven er ikke kun at lave bedre og mere

adaptive planer. Den er også fortsat at udvikle en praksis, hvor planværktøjer bruges som fælles kurs, mens vi lærer, justerer og handler undervejs.

Netop her ligger ledelsesopgaven: evnen til at fastholde retning, skabe fælles forståelse og justere klogt, mens virkeligheden bevæger sig.

Mellem langt sigte og hverdagens tyngdekraft

Konferencen spændte bredt: fra forskningsoplæg til praksisfortællinger fra kommuner, projekter og samarbejder. Netop bredden gjorde efterklangen stærk. Den viste, at vi ikke mangler kompleksitet. Vi mangler heller ikke nødvendigvis viden. Udfordringen er måske snarere at bygge bro mellem

Panelsamtale: Hvordan kan strategisk byledelse bidrage, når vi skal løse brede samfundsordener? Hvad skal vi mestre? FOTO: HERMAN BLAAUW

”

Planer er nødvendige – og utilstrækkelige.





Et praktikerperspektiv på planlægning som forandringsledelse og konkrete erfaringer med organisering af byens ledelse fra Jan Krarup, plan- og byggechef, Kolding Kommune. FOTO: HERMAN BLAAUW



Strategisk byledelse står for mig som det, vi gør, når vi oversætter fra viden til virkning.

Hvad er Byforskning uden grænser?

“Byforskning uden grænser – Et paradigmeskifte i strategisk byledelse?” blev arrangeret af Center for Strategisk Byforskning og Dansk Byplanlaboratorium og afholdt på Roskilde Universitet. Den satte fokus på, hvordan byledelse kan bevæge sig væk fra en vækst- og konkurrencelogik og i stedet styrke strategisk retning, relationer og samarbejde mellem politik, forvaltning, forskning og praksis i arbejdet med komplekse udfordringer som klimaomstilling og velfærd. Der var oplæg fra Thomas Skou Grindsted, Majken Toftager Larsen, Kasper Albrektsen, Høgni Kalsø Hansen, Ole Fryd, Eva Kirstine Fabricius, Tine Vinther Clausen, Siggie W. Kristoffersen, Jan Krarup Laursen og Anna Als Nielsen. Anette Kold var moderator.



viden og virkning – og oversætte det til lokale forhold og handlekraft.

Jeg hæftede mig bl.a. ved oplæg, der satte spørgsmålstejn ved, om den aldrende befolkning alene skal forstås som et bispænd, og hvordan klimatilpasning kan bevæge sig fra reaktiv beskyttelse til transformativ byudvikling.

Det bliver tydeligt, at de store dagsordener ikke kan løses som isolerede fagopgaver eller isoleret inden for kommunegrænsen. De kræver oversættelse til arealer, budgetter, partnerskaber og hverdagsvalg.

Samtidig udspiller byudvikling sig i forskellige tidshorisonter. Budgetåret kalder på prioritering nu. Valgperioden kalder på politisk retning og synlige resultater. Byudviklingen selv strækker sig ofte over 10 eller 12 år – nogle gange længere.

Betyder det, at strategisk byledelse ikke kun er en opgave for toppen? At flere skal mestre den: i sagsforberedelsen, i projektledelsen, i dialogen med aktører og i de konkrete prioriteringer?

Planen som ledelsesgreb
Det stod også på dagen klart, at løsninger på klima, demografi, livskvalitet, mobilitet,

bynatur og økonomi ikke findes i det abstrakte.

De skal lande i lokalplaner, anlægsprojekter, borgerdialoger, myndighedsbehandling, budgetprioriteringer og samarbejder med byens mange aktører. Og det forudsætter for det meste både oversættelse og mellemregninger, hvis flere skal se meningen.

Byledelse er måske netop at vise, hvilke konsekvenser der følger med, hvad vi vælger fra – og hvorfor. Når mellemregningerne bliver tydelige, bliver beslutninger ikke nødvendigvis lettere. Men de bliver mere forståelige, og måske bliver det dermed lettere at være fælles om byen.

Måske kan mellemformsplaner, strategiplaner, idékonkurrencer og andre retningsgivende planer få fornyet styrke som ledelsesgreb. Ikke som endnu et lag papir, men som oversættelser mellem samfundsordre og lokale handlinger – og som afsæt for nye strukturer og samarbejdsmodeller.

De kan hjælpe os med at stille bedre spørgsmål tidligere: Hvad forsøger vi egentlig at opnå? Hvem skal kunne se sig selv i realiseringen? Hvilke beslutninger haster, og hvilke kræver modning?

Hvad er til forhandling – og hvad er ikke? De kan også hjælpe os med at tydeliggøre valg mellem hensyn, der alle har betydning for nogle. Mere byliv kan udfordre ro. Mere natur kan udfordre byggemuligheder. Mere inddragelse kan udfordre fremdrift.

Hvis planer er nødvendige, men også utilstrækkelige, bliver byledelsesopgaven så at bruge dem på en anderledes måde? Ikke som tjeklister – men som fælles arbejdsgrundlag, der kan samle aktører, tydeliggøre valg og understøtte handling. Flere af dagens praksiseksempler viste netop, hvordan planer kan bruges til at skabe fælles læring, retning og handlekraft.

Strategisk byledelse dér, hvor byen formes
En anden efterklang fra konferencen var, at byledelse ikke kun må forstås fra toppen. Vi taler ofte om den strategiske ledelsesopgave som noget, der hører til direktørgangen, det politiske rum, de store beslutninger og de fælles visioner. Det er fortsat afgørende. Uden retning, politisk mod og prioritering bliver det svært at flytte noget.

Men projektlederen og sagsmedarbejderen udøver også strategisk byledelse, når de holder fast i en retning,

som ikke kan udfoldes som en færdig opskrift. De skal kunne oversætte, lytte, argumentere, skabe tillid og vurdere, hvornår en sag skal løftes, hvornår et kompromis er klogt, og hvornår et fravalg bør gøres tydeligt.

Det er her, de store dagsordener oversættes til konkret form. Klimahensyn møder lokale bekymringer. Byliv møder parkering. Fortætning møder bevaring. Partnerskaber møder mandatspørgsmål. Ingen udvikler byer alene. Det sker i dialogen med fonde, forsyninger, investorer, kulturaktører, civilsamfund, politikere, kommunale driftsområder og lokale fællesskaber.

Når byudvikling ledes med og gennem flere, bliver det også afgørende at forstå både bidrag, incitamenter og beslutningskompetencer. Hvem kan handle? Hvem skal tættere på beslutningen? Og hvordan bliver engagement til fremdrift?

For projektlederen eller sagsmedarbejderen handler strategisk byledelse derfor ikke alene om at følge planen, men også om at forstå aktørerne, sprogene og incitamenterne – og om at opretholde en forandringsenergi, når byen udvikles gennem flere.



Anna Als, projektleder, Svendborg Kommune, giver et projektlederperspektiv på byledelse med afsæt i arbejdet med klimatilpasning af havnen i Svendborg. FOTO: HERMAN BLAAUW

Fra efterklang til ny melodi
Strategisk byledelse står for mig som det, vi gør, når vi oversætter fra viden til virkning. Fra forskningsperspektiver til lokale prioriteringer. Fra direktørgang til sagsmapper. Fra strategi til samarbejde. Fra inspiration til afprøvning.

Særligt er jeg bekræftet i at betragte strategisk ledelse af byens udvikling som en netværksdisciplin: fælles mestring af at sætte retning, bygge beslutningsgrundlag, mobilisere aktører og justere, når virkeligheden ændrer sig.

Men hvad så nu?
Når konferencen er slut, skal erfaringerne omsættes til hverdagspraksis. Hermed er mine refleksioner efter dagen givet videre – og tænk gerne selv med ...

Hvad får du lyst til at gøre anderledes end sidst? Hvordan leder du det næste forløb, så planer og strategier bliver afsat for fælles retning, læring og handlekraft – og så de store spørgsmål oversættes til en lokal agenda, også når det skal gå stærkt, og der skal sikres resultater og fremdrift?

Tak for en inspirerende dag til alle, der tog sig tid til at berige andre med viden og erfaringer.