

Perspektiver fra forskningen

Et fælles plansprog er en vigtig nøgle til strategisk byledelse

Danske kommuner står over for komplekse udfordringer som byudvikling, klimaforandringer og demografiske ændringer. Strategisk byledelse skaber et fælles sprog og styrker samarbejdet mellem politikere og embedsfolk om langsigtede visioner.

Af **Henrik Toft Jensen, Majken Toftager Larsen** og **Thomas Skou Grindsted**, lektorer ved Roskilde Universitet

Henrik Toft Jensen og Majken Toftager Larsen, lektorer ved Roskilde Universitet, har de sidste tre år som følgeforskere fulgt DAC's kompetenceforløb i strategisk byledelse for kommunale direktører, fagchefer og kommunalpolitikere. Lektor Thomas Skou Grindsted har været tilknyttet følgeforskningsprojektet.

Politikere og den administrative topledelse i danske kommuner har øget opmærksomheden omkring strategisk byledelse. De danske kommuner står over for en række udfordringer: nye investorer, usikre globale forhold, klimatilpasning og arbejde med oversvømmelsesstrategier samt demografiske ændringer, bl.a. med et faldende befolkningstal i 2024 i 32 kommuner. De nye udfordringer øger nødvendigheden af visionsdiskussioner og strategisk tænkning i kommunerne. Ligesom det forudsætter nye vurderinger af politikeres og embedsværkets roller.

Kommunale ledere tager mere proaktiv rolle i strategisk byudvikling

Politikere, direktører og fagchefer, der deltager i DAC's kurser, er enige om én ting: Mange af kommunernes udfordringer – som fremtidig velfærd, byudvikling, klimaforandringer og bæredygtighed – kræver mere samlede og visionsbårne greb om kommunernes udvikling. Det er en af konklusio-

nerne bag følgeforskningen i Dansk Arkitektur Centers (DAC) kurser i strategisk byledelse. Nedenfor gengives nogle af de kommunale ledes vurderinger.

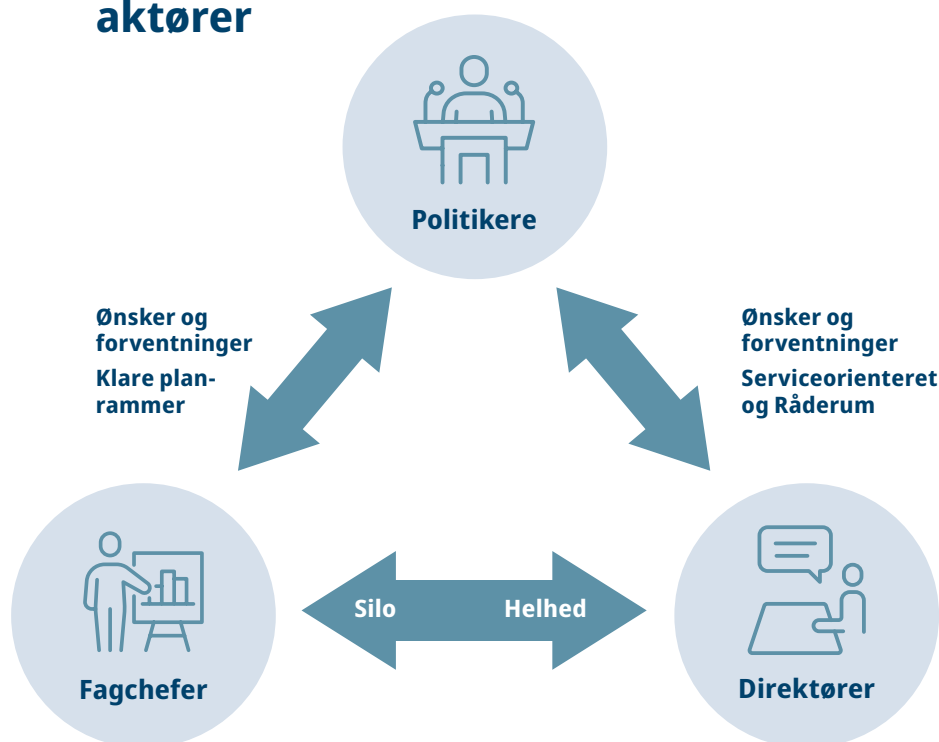
Der skabes nye roller og dynamikker i det politisk-administrative samarbejde. Direktører og fagchefer arbejder nu mere proaktivt og bidrager til politikudvikling. Professor emeritus ved Aarhus Universitet Jørgen Grønnegård Christensen har i Altinget 1. september 2024 også peget på denne udvikling og finder den ønskelig og nødvendig, selvom nogle vil mene, at en del af initiativet flyttes fra politikerne til administrative embedsfolk.

Udviklingen kan skabe dilemmaer om, hvordan den mere proaktive embedsmandsrolle i praksis understøtter de folkevalgte i det bystrategiske arbejde uden at overtage det. Dette diskuteres ofte af deltagerne i DAC's kurser. Rollefordelingen lægger fundamentet for, hvilken samarbejdskultur der etableres i kommunerne, og hvordan visioner og projekter udformes og styres.

Strategisk byledelse som en del af kommunernes styringsrationale

Bystrategisk ledelse kræver vilje til at tænke helhedsorienteret og langsigtet, når det gælder kommunens udvikling. Enkeltager fylder ofte

Relationer mellem de kommunale aktører



De tre kategorier af kommunale aktører: **Politikere**, **direktører** og **fagchefer** har hver deres styrker og fokus i relation til de kommunale beslutninger og administration.

Politikerne forventer service, idéer og beskrivelser fra direktørerne, og at de i stigende grad bidrag til visioner og strategier.

Politikerne forventer sagkundskab og klare planrammer fra fagcheferne, der betragtes som dem, der har sagkundskaben og den professionelle viden.

Direktørerne er orienteret mod kommunen som helhed, mens **fagcheferne** er specialister på hver deres område.

Kunsten er at få helhedsorienteringen til at respektere sagkundskaben i "siloerne" og sagkundskaben til at respektere helhederne i de løsninger, som den tilbyder.

meget i den politiske debat, så det kan være udfordrende at sætte visioner på dagsordenen. Det kræver en bred politisk beslutningskraft at gøre det.

Strategisk planlægning er planlægning på et overordnet chefniveau. Det er imidlertid vigtigt at inddrage de faglige afdelingers kompetencer som et værktøj i håndteringen af flere af tidens store udfordringer.

Flere af de direktører, der deltager i kurserne, peger på, at de nu også lægger vægt på at inddrage byplanfaglighed i deres ledelse. Det er nyt og styrker samspillet med kommunens øvrige politik- og forvaltningsområder på et samlet strategisk niveau. Det forudsætter en løbende sparring med kommunalbestyrelse og politiske udvalg, hvor bl.a. arkitekturpolitik er kommet på dagsordenen i flere kommuner.

Kursusdeltagerne peger på, at de selv som kommunale topledere også kan medvirke til samarbejde med byernes aktører og interessenter tidligt i planprocesserne. Direktørerne kan kommunikere den overordnede historiefortælling. De kan også facilitere samarbejdet mellem forskellige parter. På den måde kan forskellige interesser oversættes til en fælles vision. Der peges imidlertid også på, at embedsfolket ikke må fylde for meget i proces

og kommunikation i forhold til borgmester og de øvrige kommunalpolitikere, der har ansvaret for de langsigtede byvisioner. Det er en vigtig balance, så der ikke opstår uløselige dilemmaer.

Et fælles sprog er centralt

Direktører, politikere og fagchefer lægger vægt på, at DAC's kurser har givet dem et fælles sprog vedrørende visioner, planlægning, strategier og byledelse. Dette fælles sprog havde hidtil manglet, fordi de hver især arbejdede ud fra de forståelser og det sprog, der præger deres egen forvaltning eller ledelsesgruppe.

Det fælles sprog er en vigtig referenceramme for samarbejdet omkring visions- og strategiarbejde mellem politikere og embedsværk. Også i forhold til forskellige fagforvaltninger er et fælles sprog væsentligt for at modvirke silotænkning og sikre kommunikation mellem afdelingernes faglige kompetencer.

Med nye bymæssige udfordringer, kommunalvalg og udskiftninger på ledelsesposterne er der løbende brug for initiativer, der sikrer udvikling af kompetencer og et fælles sprog i strategisk byledelse. De overordnede visioner må løbende kunne tilpasses de forandringer, som kommunerne til stadighed oplever. Her er fælles fora med sparringsmuligheder vigtige.

Du kan læse mere om følgeforskningen i Henrik Toft Jensen og Majken Toftager Larsen: Strategisk byledelse, Følgeforskning: Afsluttende rapport, kursugennemførelse og kursusudvikling, Roskilde Universitet, Institut for Mennesker og Teknologi, 2025.