

Byledelse kræver tålmodighed, mod og nærvær

Tre eksperter deler deres bedste råd

Af **Mads Angelsø**,
projektleder, Dansk
Byplanlaboratorium

Hvordan sikrer man, at byudvikling skaber værdi – både for byen, borgerne og fremtiden? Vi har spurgt tre erfarne profiler, der hver dag står midt i komplekse beslutninger: Hans Stavnsager, borgmester i Faaborg-Midtfyn Kommune, Jens Rex, stadsarkitekt og planchef i Aalborg Kommune, og Merete Dissing, kommunaldirektør i Kolding Kommune.

De understreger, at god strategisk byledelse ikke handler om, at chefen altid får ret. Det handler om tålmodighed, evnen til at holde hovedet koldt, når beslutninger strækker sig over flere valgperioder, og modet til at invitere nye aktører med ind i processen.

Nærvær og blik for sammenhæng i komplekse og langstrakte projekter er det, der virkelig skaber resultater for både byen og borgerne.



”
Vi må kunne
tænke langt frem,
og måske er det en
anden, der får lov til at
klippe den røde snor.
Sådan er det.



Hans Stavnsager

Borgmester i Faaborg-Midtfyn Kommune

Hvad er god byledelse for dig?

God byledelse består naturligvis af forskellige elementer. Men noget af det vigtigste er at have en overordnet plan og et klart mål. Dernæst kræver god byledelse tålmodighed, for det tager tid at udvikle en landkommune som vores, hvor investorerne ikke nødvendigvis står i kø for at investere. Og demokrati tager tid. Som politisk leder skal man være i stand til at inddrage bredt – både politisk og lokalt. Det er min erfaring, at succesfuld byudvikling kræver opbakning fra en bred kreds i kommunalbestyrelsen og naturligvis fra lokalråd, borgere, foreninger og erhverv, der alle bør inddrages.

Har du et godt eksempel, hvor byledelse har skabt effekt eller resultater?

Udviklingen af Årslev er et godt eksempel på en succes, når vi taler byudvikling. For snart ti år siden lavede vi en plan, der skulle styrke Årslevs bymidte og skabe bedre sammenhæng i byen. Og selvom vi ikke er helt i mål endnu, er vi lykkedes med rigtig meget af det, vi ville. Vi har haft respekt for det, der var i byen, og bygget oven på. Politisk har vi haft fælles front og samarbejdet tæt med lokalområdet, og det har været afgørende for vores succes.

Mine tre bedste råd til en kollega

- 1** Det er først og fremmest nødvendigt at have tålmodighed. Vi kommunalpolitikere tænker ofte i fireårsperioder, men det er ikke særlig visionært. Vi må kunne tænke langt frem, og måske er det en anden, der får lov til at klippe den røde snor. Sådan er det.
- 2** Dernæst er det nødvendigt at tænke i samarbejde. Sørg for bred politisk inddragelse – både når projektet vedtages, men også når det skal føres ud i livet. Sæt ressourcer af til løbende drøftelser – igen både politisk og lokalt.
- 3** Mit tredje råd er at have is i maven. I en landkommune som vores kan man føle sig fristet til at tage imod den første investor, der kommer forbi. Men det skal man ikke nødvendigvis, hvis investoren vil ændre en masse på det, der er planlagt. Her må ledelsen stole på, at vi ved, hvad der er bedst for vores lokalsamfund. Vi har også haft projekter, der er trukket ud, fordi vi ventede på den helt rigtige investor, der matchede vores behov og ønsker.

Mine tre bedste råd til en kollega

- 1** Anerkend byens kompleksitet. Sæt retninger, strategier og principper, men vær klar til at afvige, når virkeligheden kalder på noget andet – det er i forståelsen af konteksten, at kvaliteten opstår. Byledelse er ikke en manual – det er en praksis.
- 2** Vær til stede. God ledelse kræver nærvær – i sagerne, hos borgerne, med udviklerne, blandt medarbejderne og i dialogen med de mange aktører, der tilsammen væver byen fysisk og mentalt.
- 3** Kig ned. Stop op. Spørg dig selv – ofte – ”er det her bedst for byen og borgerne?”

”

Som leder træder man ofte ind i noget, der allerede er i bevægelse – og hvor modstanden kan være stor.

FOTO: LARS HORN

Jens Rex

Stadsarkitekt og planchef i Aalborg Kommune



Hvad er god byledelse for dig?

God byledelse er for mig en kompleks disciplin med to primære roller. Som stadsarkitekt rådgiver jeg det politiske niveau, hvilket kræver kommunikations- evne og evne til at omsætte fagligt komplekse problemstillinger til noget, der er forståeligt og beslutningsmodent.

Jeg mødes med borgere for at få en bedre forståelse for dem og deres lokal- områder. Samtidig forhandler jeg med udviklere og sikrer, at byens interesser bliver varetaget.

Som forvaltningsgrenschef for Plan- lægning og Bykvalitet leder jeg et bredt fagligt felt – fra kommuneplanlægning, lokalplanlægning og strategisk byudvik- ling til mobilitet og landskab – sammen med to afdelingsledere og 55 dygtige medarbejdere. God byledelse hand- ler derfor for mig om at kunne skifte perspektiv og stemme, alt efter hvilket ”ansigt” jeg har på. Det kræver både

faglig dybde, organisatorisk overblik og evnen til at skabe forbindelse på tværs af fagligheder og niveauer.

Har du et godt eksempel, hvor byledelse har skabt effekt eller resultater?

God byledelse viser sig sjældent i én enkelt sag, men i evnen til at skabe sammenhæng i komplekse og ofte lang- strakte beslutningsprocesser. Mange af de sager, jeg arbejder med, har været undervejs i flere år og involverer både politiske, juridiske og økonomiske hensyn. Som leder træder man ofte ind i noget, der allerede er i bevægelse – og hvor modstanden kan være stor.

I sådanne situationer handler det ikke om at presse en løsning igennem, men om at lytte – både til det politiske niveau og til borgernes bekymringer. Jeg har oplevet, hvordan en plan, der umiddel- bart virkede fastlåst, kunne åbnes op ved at tage dialogen ud i virkeligheden:

ved at mødes med borgere i øjenhøjde, gå en tur sammen og tale om, hvad der faktisk skaber modstand. Når man samtidig har politiske signaler og egne faglige vurderinger med i baghovedet, opstår der et rum, hvor man kan justere planen med få, men præcise greb – og dermed skabe en løsning, der balance- rer hensynene og står stærkere.

Det er i de situationer, hvor man lykkes med at forbinde strategi, faglighed og nærvær, at byledelse for alvor skaber værdi. Ikke bare i spændingsfeltet mellem faglighed og politik, men også i oversættelsen mellem plan og praksis.

For mig er det en form for demokratisk håndværk – hvor ledelse ikke handler om at have alle svarene, men om at kunne skabe en proces, hvor de rigtige spørgs- mål bliver stillet, og hvor løsningerne vokser frem i mødet mellem aktører, interesser og steder.

Mine tre bedste råd til en kollega

- 1** Hav fokus på det gode hverdagsliv for mennesker og på byudvikling i gadeplan i stedet for kun at lægge energi i de store prestigeprojekter.
- 2** Iscenesæt fælles kompetenceudvikling mellem byrådspolitikere, forvaltning og evt. øvrige samarbejdspartnere. Og hent inspiration udefra. Det giver fælles sprog og referencebilleder og skaber samarbejdsånd.
- 3** Kommunikation, kommunikation, kommunikation. Det er vigtigt at have transparente processer. Selv den dårligste begyndelse kan reddes med kaffe og gode samtaler, der opbygger tillid.

Merete Dissing**Kommunaldirektør i Kolding Kommune**

FOTO: KOLDING KOMMUNE

Det handler om at tænke i helhedsorienterede løsninger, der tager udgangspunkt i borgerens centrum.

Hvad er god byledelse for dig?

God byledelse er, når det lykkes at få alle relevante parter mobiliseret til at engagere sig i et projekt og arbejde sammen om det. Lige fra fagfolk og politikere til lokale borgere. Det kan kun ske, når der er en tydelig retning, der udspringer af områdets karakteristika, hvor man gør sig umage med for alvor at forstå områdets historie, potentialer, udfordringer og samspil med omgivelserne.

Det kræver også mod: at invitere alle aktører ind, lytte til dem med kendskab til området og være åben over for, at projektet kan udvikle sig anderledes end forventet.

Hos os arbejder vi ud fra en designtankegang, hvor vi øver os i at stille flere spørgsmål i den indledende fase, end vi giver svar. Og når vi gennemfører et projekt, designer vi det sammen med slutbrugerne. Når vi planlægger et VE-anlæg, gør vi det sammen med bebo-

erne i området, og vi sikrer os, at anlægget giver værdi tilbage til dem. Når vi udvikler vores campusområde, gør vi det sammen med uddannelserne og de studerende. Det lyder enkelt, og det burde være åbenlyst, men det kan være svært at praktisere i virkeligheden.

God strategisk byledelse handler ikke om, at chefen får ret. Det handler om at tænke i helhedsorienterede løsninger, der tager udgangspunkt i borgerens centrum, og som efterlader borgeren et bedre sted og helst med højere livskvalitet, når projektet er gennemført.

Har du et godt eksempel, hvor byledelse har skabt effekt eller resultater?

Vi har mange, men hvis jeg skal fremhæve ét eksempel, bliver det en stor solcellepark, der ligger ved Viuf i Kolding Kommune og rækker ind i Vejle Kommune. Hele området er på knap 350 hektar. I dag er ca. to tredjedele beklædt

med solceller, og det indebærer naturligvis forandring og påvirkning af landskabet. Den sidste tredjedel er anlagt som rekreativt område. Marker er omdannet til ny natur. Der er etableret en cykelsti under hovedvejen, genåbnet et vandløb, rejst skov, anlagt stier og opført sheltere og madpakkehuse.

Løsningen kom energiselskabet, beboerne og kommunen frem til i fællesskab, og vi har arbejdet sammen om at føre den ud i livet. Det var strategisk byledelse, når det er bedst, fordi projektet endte med at give stor værdi tilbage til lokalsamfundet, som borgerne havde drømt om længe. De har fået noget, som reelt kan øge deres livskvalitet.

Og endnu mere fantastisk er det, at det endte godt, da optakten til projektet var konfliktfyldt. Men med masser af kaffe kom dialogen på ret køl, og tilliden blev skabt.