



**Copenhagen
Business School**
HANDELSHØJSKOLEN



**Realdania
By**

Byledelse og netværk - fremtiden skabes gennem lederskab

Byplandage 2013
Peter Andreas Norn, Realdania By og CBS



**Copenhagen
Business School**
HANDELSHØJSKOLEN



**Realdania
By**

Byer er ikke maskiner





Temperaturen på lokaldemokratiet og det politiske lederskab

- Interessen for lokalpolitik er vigende
 - Færre vil stemme i 2013.
 - Færre har været lokalt aktive.
- Anbefaling: Et styrket politisk lederskab
 - *"Politikerne skal lede kommunen på en måde, hvor borgere, foreninger og virksomheder i fællesskab former den langsigtede udvikling og finder svar på fremtidens udfordringer... Det stiller krav om god politisk ledelse"*

Vilkårene for at lede byer er forandret:

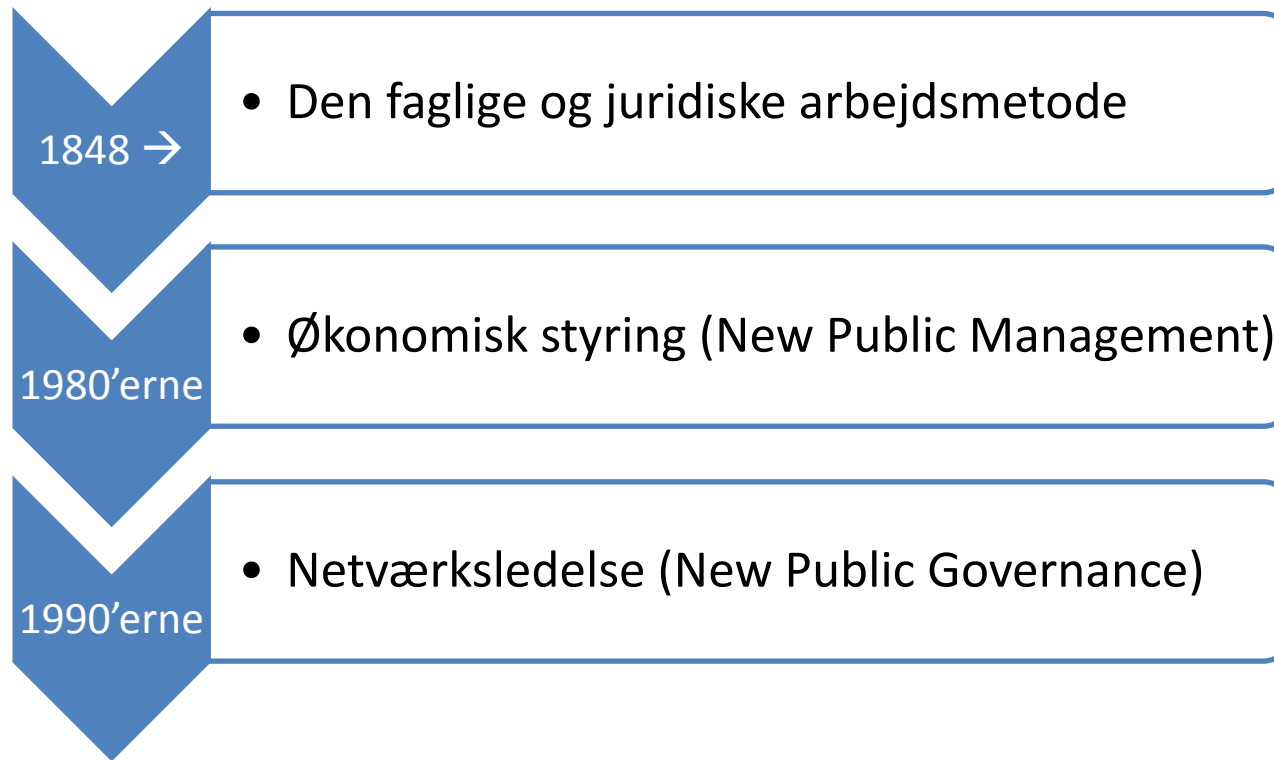
Fra government



Til governance



Tre styringsformer



Kilde: Sørensen, 2013

Eksempler på netværk

Gate 21 (Albertslund)

- Offentlig/privat netværksforening. Formål: Klimavenligt samfund.

Holbæk Kommunes 17 lokalfora

- Formål: Styrke nærdemokrati gennem tæt kobling til det politiske system.

Lyngby-Taarbæk Vidensby

- Offentlig/privat netværksforening. Målsætningen: Udvikle en levende videns- og universitetsby.

Fordele ved netværket som ”styresystem”

- Mere for mindre: Aktiverer ressourcer uden for egen organisation
- Bedre løsninger: Innovation gennem videndeling
- Større legitimitet: Skaber bredt ejerskab

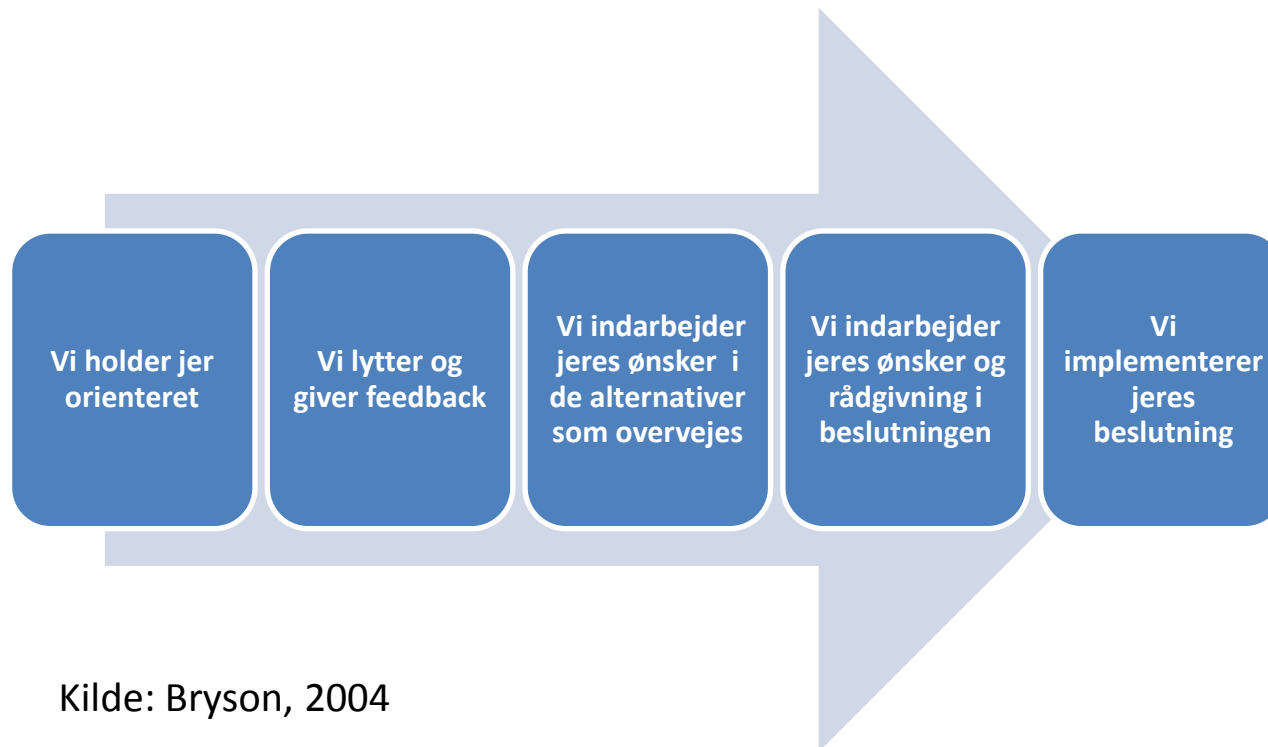


Ulemper ved netværket som ”styresystem”

- Tab af kontrol
- En demokratisk udfordring?
- Netværket fungerer ikke af sig selv
- Har vi overhovedet tid til det?



Tab af kontrol: Hvor langt går man?



Kilde: Bryson, 2004



En demokratisk udfordring?

- Hvem må være med i netværket?
- Hvem bliver inviteret og hvem kommer faktisk?
- Alle har måske ikke de samme forudsætninger for at gøre deres holdning gældende. Hvad gør man så?

Netværk fungerer ikke af sig selv

Barrierer for samarbejde

- Alle er lige
- Samarbejdet er frivilligt og ikke-bindende
- Usikkerhed og konflikt
- Deltagerne kommer fra forskellige verdener



**Copenhagen
Business School**
HANDELSHØJSKOLEN



**Realdania
By**

Har vi overhovedet tid til det?

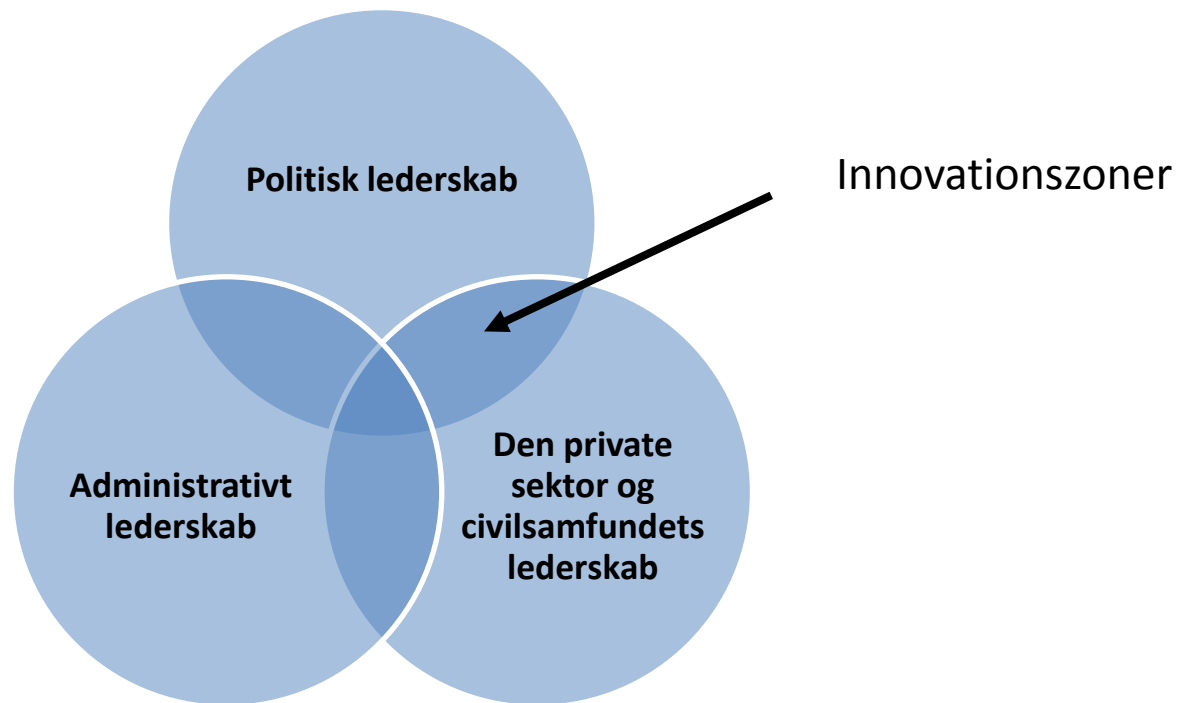


Netværksstyring er mere kompliceret

Hierarkisk ledelse	Netværksstyring
<ul style="list-style-type: none">• Centralt magtcenter	<ul style="list-style-type: none">• Både centrale og decentrale magtcentre
<ul style="list-style-type: none">• Top-down styring via regler og ordrer	<ul style="list-style-type: none">• Indirekte styring, ikke entydige retningslinjer, forhandling
<ul style="list-style-type: none">• Entydig ansvarsfordeling	<ul style="list-style-type: none">• Tvetydig ansvarsfordeling, ansvarsskabelse væsentlig del af netværksledelse
<ul style="list-style-type: none">• Klare roller og relationer	<ul style="list-style-type: none">• Uklare roller og relationer
<ul style="list-style-type: none">• Ledelsesopgave at organisere rationel målrealisering	<ul style="list-style-type: none">• Ledelsesopgave via dialog og forhandling at forankre proces lokalt og centralt

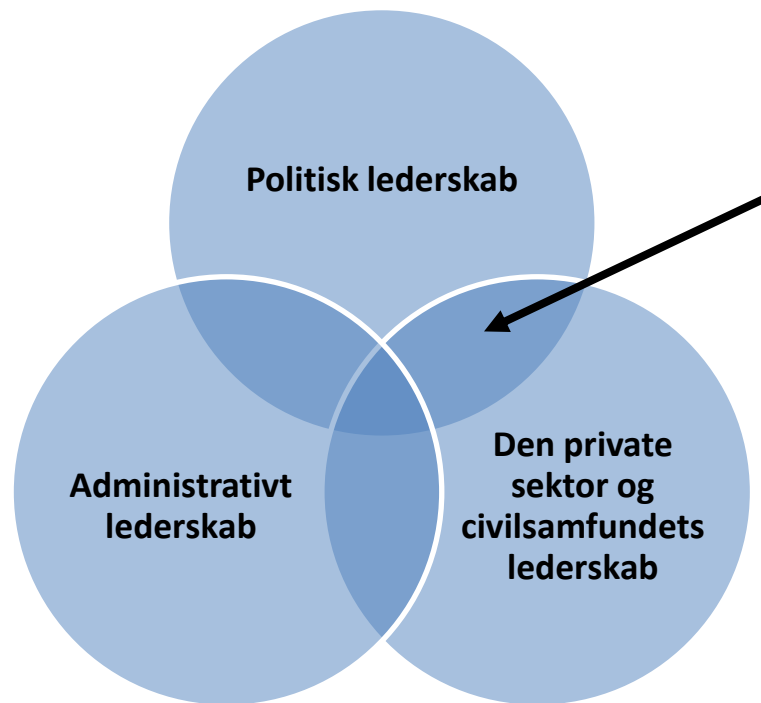
Kilde: SBI, 2010

Hvordan netværksleder leder man en by?



Kilde: Inspireret af Hambleton, 2013

Hvad skal være det bærende princip for beslutninger i netværket?



- Retssikkerhed?
- Effektivitet?
- Kvalitet?
- Demokratiske processer?

Mulige roller for politikere i netværksledelse

Rolle	Fokus
Spilfordeleren	<ul style="list-style-type: none">• Understøtter processen inden for de givne rammer• Skaber tillid og løser konflikter• Søger kompromisser• Fokus på samarbejde
Spilforandrereren	<ul style="list-style-type: none">• Ser nyt på problemerne• Opstiller nye visioner• Forstyrrer vante omgangsformer og processer• Fokus på innovation

Kilde: Inspireret af Kljin et. al, 1995



Mulige roller for embedsmænd (ikke kun i netværksledelse)

Rolle	Fokus
Eksperten	Faglig professionalisme. Det fagligt gode produkt
Manageren	Politik og implementering. Det politisk rigtige produkt
Markedsplanlæggeren	Markedet. Det finansielt mulige produkt
Procesplanlæggeren	Netværket. Den gode demokratiske proces

Kilde: Inspireret af Sehested, 2009

Fremtiden





Spørgsmål til diskussion

- Hvor fungerer netværk godt for jer?
- Får i nok ud af at skabe og deltage i netværk?
- Hvilke roller spiller politikere og embedsmænd og hvad forventer vi af hinanden?