

Om forløbet

Første hold af forløbet "Fra planlægger til Byudvikler" strakte sig fra november 2017 til november 2018. Kursusforløbet bestod af 7 dage fordelt på 5 seminarer. 21 projektledere fra 10 forskellige kommuner deltog. Realdania har støttet udviklingen af det første kursusforløb. 'Fra Planlægger til Byudvikler' bliver løbende videreudviklet og lige nu er hold II og hold III i gang med kompetenceudviklingsforløbet.



Det er så meget sjovere!

Direktørerne taler om det, fagcheferne taler om det, og nu taler projektlederne også om det... Strategisk byledelse er på alles læber. Men hvordan gør man egentlig – og er det overhovedet noget, man kan lære?

Af projektleder Marianne Bendixen, Dansk Byplanlaboratorium & arkitekt MAA Ny Øhlenschlæger partner i Nyforbyelse.dk

Der tales meget om strategisk byledelse og agil projektledelse indenfor byudvikling for tiden. Der er fokus på, at planlæggernes opgave ikke alene består i at sætte rammerne for byens fysik, men også at drive den ønskede udvikling fremad med et strategisk fokus på byens udvikling for øje. Mange politikere, direktører og fagchefer har allerede deltaget i kursusforløbene om Strategisk byledelse, ligesom det første hold af projektledere har gennemført kurset "Fra planlægger til byudvikler". Et kompetenceudviklingsforløb, der består af

fem seminarer henover et år, og tager afsæt i deltagernes egne komplekse byudviklingsprojekter.

Nogle af de temaer, vi kredser om, er: Netværksledelse, kompleksitet, innovationsprocesser, magt, politisk tæft, relationer, økonomi og kommunikation. Her er, hvad en række af deltagerne på det første hold siger om forløbet.

Netværksledelse og navigation

Deltagerne er allerede kompetente projektledere med redskaberne og begreberne fra den traditionelle



” Det var godt at få sat nogle andre begreber på magt, at magt også kan være andet end noget negativt – at der ligger en handlingskraft i det.”

Rikke Jægersdorf, projektleder i Gladsaxe Kommune



værktøjskasse i rygsækken. Så i stedet for milepælsplanlægning, KPI'er og målhierakier i en lineær projektstyringslogik tager vi afsæt i netværksledelse, iterative processer og hvordan man leder projekter i komplekse og foranderlige systemer. Og så rykker vi begreberne tættere på den enkelte planlægger. Her handler det om, hvordan man som person og projektleder kan lede opad og til siden i et netværk, og hvordan man kan lære at sætte retning og føle sig trykkere ved at navigere i 'kaos'.

Det kræver konstant opmærksomhed på den omverden projektet indgår i. På hvilke strategiske dagsordener, projekter og beslutninger der omgiver projektet. Man styrer altså efter projektets mål eller vision og navigerer i høj grad efter, hvad der sker i projektets omverden.

Relationer

Som projektleder skal man altså have en vis følsomhed overfor, hvad der sker rundt om projektet. Det gælder ikke mindst de aktører, man samarbejder med. Et tema i forløbet er vigtigheden af at kunne skabe gode relationer, et ord der går igen er 'professionel empati'. Det handler om forstå de aktører, der omgiver projektet, deres perspektiver og hvad der driver dem. Det er nødvendigt at forstå sine samarbejdspartnere, når man ikke har nogen formel magt over dem. Man bliver nødt til at kunne motivere dem til at byde ind, tage fra og drive projektet fremad – ellers kommer man ingen vegne.

Fra afmagt til magt

Et af seminarerne i kursusforløbet har særligt fokus på magt og politik.

Mange relaterer ordet til hierarki, formel magt og det, at nogen har magt over andre. Når vi efterfølgende taler med deltagerne, er det et af de begreber, de har fået meget ud af at reflektere over. Magt kan også forstås som evnen til at få ting til at ske i samspillet med andre mennesker. Så bliver det straks mere nærværende og ikke kun noget, der hænger sammen med hierarkier, titler og forklaringer på hvorfor ting ikke kunne lade sig gøre. Det at blive bevidst om og kigge efter de formelle og uformelle magtrelationer i et projekt, gør det nemmere at navigere og skaffe sig det nødvendige mandat til at handle.

Just do it

Deltagerne arbejder igennem hele kursusforløbet med deres egne projekter. Undervejs bliver de stillet hjemmeopgaver, hvor formålet er hurtigt at kaste sig ud i kontakten med projekternes aktører og afprøve 'nye virkeligheder' inden de implementeres til dyre lærepenge. Formålet er at tilegne sig viden om de steder, der er i spil og opleve, at man ikke behøver have en færdig plan, før man mobiliserer netværket.

Som Heidi Møller fra Haderslev Kommune formulerede det: "Vi har taget hul på processen ved at gå rundt og snakke med en masse mennesker i stedet for at starte med en masse analyser. Det er så meget sjovere!" Haderslev Kommune har i deres bymidtestrategi udpeget afprøvningsområder, hvor de tester fysiske tiltag for at finde ud af, hvad der virker. Afprøvningerne gennemføres i samarbejde med et forum af engagerede borgere, der blev nedsat i efteråret 2018.



” Det har været godt at få sat ord på betydningen af netværksledelse. For jeg er opdraget i sådan en traditionel projektledelseskultur med de værktøjer, der er der. De er jo rigtig gode at trække ind, når det er relevant. Men der er nogle af de her sammenhænge, hvor det er noget helt andet, man skal bruge tid på. Hvor det er en helt anden måde at drive fremdrift på.”

Anette Otto, projektleder i Gladsaxe Kommune



” Her har man læst 6 år på arkitektskolen og virkelig dygtiggjort sig, og så finder man ud af, at det er i virkeligheden ens tidlige socialisering, som er mest udslagsgivende for, hvordan man agerer, det er meget interessant! Men det er jo helt rigtigt. I projekterne er det jo hele tiden noget med at skabe alliancer eller at få folk med. At få en kollega i en anden afdeling - som også har drøntravlt - til lige at bruge en halv time på at hjælpe. Eller omvendt. Den der relationelle evne er enormt vigtig.”

Magnus Haahr Nielsen, planlægger i Roskilde Kommune