

PROJEKTLEDERSTRESS MIDT I JULERÆSET

Kommuneplanlæggerne er i gang med et enormt projekt. Efter hvad vi hører på vandrørerne er der 50.000 sider kommuneplaner på vej i høring i 2009. Plan09 sætter spot på projektlederens spændende, men også vanskelige nøgleposition.

Stående applaus til projektlederne, der styrer en kommuneplan-proces over flere år og med mange involverede. Det er en svær rolle at afstemme forventninger og skabe kompromiser mellem mange interessenter og leverandører på og udenfor rådhuset. Plan09 har observeret seks udfordringer og mulige løsninger på projektlederens kommuneplan-stress. Andre kan læse med for at blive mindet om deres medansvar i kapløbet med tiden for at få kommuneplanen færdig i 2009.

1. Den førerløse kommuneplan

Kommuneplanprocessen er en kompleks og tværfaglig opgave, som i de fleste kommuner organiseres med projektleder, styregruppe, arbejdsgrupper osv. Og effektiv projektledelse kræver, at der udpeges en projektleder med et klart defineret ansvar. Alligevel er nogle chefer tilbageholdende med at udpege en stærk projektleder i en plan- eller udviklingsafdeling, som er nyetableret efter kommunalreformen, og det kan være et følsomt emne at fremhæve nogle medarbejdere frem for andre. I andre tilfælde kan en meget stærk planchef eller teknisk chef, som også i detaljerne har det sidste ord, ufrivilligt skabe uklarhed om projektlederens autoritet og ansvar.

En uklart defineret projektlederrolle indebærer en stor risiko for, at kommuneplanen bliver "førerløs" og ingen tager reelt ansvar for tidsplaner, koordinering og delleverancer fra andre forvaltninger. I bedste fald fungerer planchef eller teknisk chef som brandslukker. Men det svækker projektlederens rolle og motivation.

Giv som chef opbakning til projektlederen – definer projektlederrollen klart og undgå at overstyre og dermed demotivere og svække projektlederen.

2. Projektstyringsfælden

Nogle kommuner har benyttet kommunalreformen til at profesjonalisere projektarbejdet fx ved at oprette et særskilt projektsekretariat i kommunen. Planchef og teknisk chef har erkendt, at ansvaret for projektledelsen må uddelegeres. Der etableret et stort antal arbejdsgrupper, som skal levere input til kommuneplanen. Kommissorier, koordineringsmøder, styregruppemøder og referater fylder meget i projektlederens kalender - og sådan skal det være. Men frem mod deadline vokser projektlederens frustrationer over, at nogle deltagere i arbejdsgrupperne betragter projektorganisering som konsensusdemokrati, hvor alle skal være enige om kommuneplanforslagets indhold og vægtning mellem temaer.

Brug projektstyringsværktøjerne, men vurder dem kritisk ifht. opgaven. Overvej undervejs at skrue ned for tid til organisering og proces og op for tid til produktionen af kommuneplanen. Overvej at koncentrere redigeringsarbejdet i en kernegruppe på 2-4 medarbejdere i den afsluttende fase.

3. Perfektionistiske planlæggere

Der har været talt om Kommuneplan 2009 siden kommunalreformen blev besluttet. Der er mange gode ambitioner! Men ønsker om, at alle emner i planen skal have samme vægt og at alle bydele og delområder skal beskrives lige grundigt, kan også lægge et betydeligt pres på tidsplanen. Et pres der ikke altid udspringer af ønsker fra politikere og chefer, men ofte også fra planlæggerne selv. For projektlederen er presset særlig stort. For hver side produceret i organisationen bruger projektlederen hurtigt en time på koordinering, redigering osv.



Måske ser skrivebordet hos kommuneplanens projektleder også sådan ud i din kommune! Eller er du projektlederen selv, og føler, at det indvendige af dit hoved i virkeligheden ser ud som det overfyldte bord? Brug otte minutter på at læse artiklen og yderligere seks minutter på at overveje, om et af de seks råd kan gøre din/jeres hverdag lettere. Hvis ja, så kan du på 14 minutter indlede begyndelsen til et mere overskueligt bord!

Giv som kollega opbakning til projektlederens behov for at foretage ændringer, som sikrer at kommuneplanprocessen kan gennemføres efter tidsplanen.. Fx ved at sænke ambitionsniveauet på dele af planen eller udskyde behandlingen af nogle temaer til senere.

4. Sektorsnæversyn

Kommunalreformen har bragt mange nye fagligheder sammen. By og land er kommet under samme tag. Det giver i nogle kommuner sammenstød mellem fagligheder, der repræsenterer hhv. beskyttelses- og benyttelsesinteresser. Skal byudviklingen ske der, hvor der ikke er andre interesser? Eller i de mest attraktive områder, hvor beskyttelsesinteresserne er store? Tidligere regionplanlæggere skal vænne sig til, at kommuneplanen også er en benyttelsesplan. Og tidligere kommuneplanlæggere skal vænne sig til, at kommuneplanen også er en beskyttelsesplan.

Accepter at kommuneplanen er en helhedsorienteret plan med både benyttelses- og beskyttelseshensyn. Respekter projektlederens behov for at finde løsninger, der afvejer sektorinteresserne. Vær villig til at indgå fagligt forsvarlige kompromiser.

5. Det svære samarbejde med konsulenterne

En række kommuner hyrer konsulenter til at gennemføre analyser og udarbejde dele af kommuneplanen. En del planlæggere ser dog meget skeptisk på konsulenternes arbejde, selvom det ikke altid er berettiget. To klassiske problemstillinger er, at kommunen ikke definerer opgaven tilstrækkelig klart, så konsulenten leder i blinde, eller at konsulenten ikke forholder sig selvkritisk til egne kompetencer. Nogle kommuner og konsulenter har derimod

rigtig gode erfaringer med et tæt samarbejde, som bygger på en gennemarbejdet opgavebeskrivelse. Enkelte etablerer en fælles arbejdsplads, hvor konsulenten sidder i planafdelingen i et par uger for at etablere en langt tættere samarbejdsrelation end man kan opnå gennem møder.

Opfat konsulentbistand som en udvidelse af planafdelingen. Overvej en fælles arbejdsplads på rådhuset.

6. Der er et liv efter Kommuneplan 2009!

En række kommuner nedjusterer ambitionsniveauet undervejs. Analyser af landskaber og detailhandel fravælges. Revisionen af rammerne bliver mindre ambitiøs end planlagt. Det kan være fagligt utilfredsstillende, men desto mindre nødvendigt, at nedjustere ambitionsniveauet. Opgaverne må i stedet tages op i temaplaner, som følger efter Kommuneplan 2009.

Notér løbende hvilke analyser og opgaver, der fravælges. Lav et arbejdsprogram på 1-2 sider med opfølgende opgaver. Send arbejdsprogrammet til politisk vedtagelse sammen med kommuneplanforslaget.

Det er en spændende og meget krævende opgave at gennemføre en fuld kommuneplanrevision. Men der er lys for enden af tunnelen. De første er allerede nået i mål.

Se eksempler på www.plan09.dk/kommuneplanforslag.

Svend Erik Rolandsen, Plan09