

Projektledere i byudvikling... skal kunne rumme det uvisse

I byudviklingsprojekter skal projektlederen turde komme væk fra skrivebordet og kunne sætte sig i andres sted. Og så skal hun kunne håndtere, at byudvikling er en proces, hvor man sjældent kender slutningen. Det er nogle af konklusionerne, som Byplanlaboratoriets studie af ledelse i byudviklingsprojekter har kastet af sig.

Af NyWeisser Øhlenslæger, Dansk Byplanlaboratorium

Både store og små byer forandrer sig i øjeblikket, blandt andet på grund af urbanisering, migration, centralisering af service og ændrede detailhandelsmønstre. Det påvirker den måde, vi planlægger og udvikler vores byer, og det udfordrer rollerne hos dem, som arbejder med det. Mange steder bevæger man sig fra byplanlægning til byudvikling.

Det kræver noget særligt at lede byudviklingsprojekter. Det er noget andet end at arbejde med traditionel arealplanlægning – det er de fleste enige om. Men hvilke kompetencer er det, der skal i spil hos de projektledere, som arbejder med byudvikling? Det ønskede vi i Byplanlaboratoriet at undersøge nærmere, og derfor interviewede jeg i foråret 2017 projektledere, planchefer og eksterne aktører i hhv. Aabenraa og Viborg Kommuner.

dere, planchefer og eksterne aktører i hhv. Aabenraa og Viborg Kommuner.

En forandringsproces

„Man skal kunne håndtere, at man ikke ved, hvor man er på vej hen“.

De formulerer det lidt forskelligt, men Bo Riis Duun, planchef i Aabenraa, og Karl Johan Legaard, planchef i Viborg, er ikke i tvivl om, at det er en helt afgørende egenskab hos projektledere, som arbejder med byudvikling, at de er i stand til at rumme en høj grad af uvished. Specielt i de tidlige faser af et byudviklingsprojekt ved man nemlig sjældent, hvor processen skal ende.

Det er måske ikke så mærkeligt. Et byudviklingsprojekt er per definition en forandringsproces. Selvom vi bruger ordet 'projekt', så minder det oftere om det, man kan kalde et 'projekt', når man taler om innovation. Det vil sige den tidlige fase af et projekt, hvor man er åben og afsøger muligheder og ikke altid ved, hvor man er på vej hen. Projektlederen skal trives med at arbejde i sådan en proces. Det er meget anderledes end at skitsere og formulere rammer for byens udvikling og så vente på, at andre fylder dem ud.

Netværksledelse

Forud for studierne af Aabenraa og Viborg havde vi i Byplanlaboratoriet talt om, at netværksledelse var et vigtigt begreb i forbindelse med byudvikling. Interviewene understøttede

” Man skal være dygtig til at omsætte sin faglighed i et sprog, som alle kan forstå. Og så skal man være dygtig til at se, hvilken værdi det har for andre at bidrage til et projekt. Hvad kan motivere dem? Hvad enten man taler med politikere, andre fagområder, potentielle investorer eller borgere så skal man kunne stå i deres sted og forstå, hvad værdien er for dem“.

Anette Kold, tidligere programleder for Fremtidens Aabenraa, Aabenraa Kommune. Nu planchef i Billund Kommune.



” Det er utroligt, hvilken kraft man kan få sat i gang. Man skal forfølge den fælles dagsorden og det, man er fælles om med de andre aktører. Det kræver, at man snakker og lytter en hel masse. Og så skal man gøre plads til, at andre kan finde det, de er fælles om i projektet. Det allermost effektive er, hvis parterne bare kan finde ud af det selv. Man skal have øje for, om man kan trække sig ud, når folk selv finder det, de brænder for“.

Helle Gravesen, tidligere projektleder for Viborg Baneby, Viborg Kommune

Hovedkonklusioner fra casestudier

Komplekse byudviklingsprojekter, som Viborg Baneby og Fremtidens Aabenraa minder rigtig meget om de tidlige faser af en innovationsproces. Udgangspunktet er ofte et spørgsmål eller et mulighedsfelt, man undersøger, og ofte inviterer man en masse aktører inden for i flere iterative processer. Man ved ikke, hvor man er på vej hen, når man sætter ud.

Det kræver af projektlederne, at de skal:

- Have politisk tæft og forstå at navigere, kommunikere og agere strategisk. Både inden for det formelle hierarki og i alle andre relationer.
- Kunne lede i netværk uden formelt mandat. Det vil i høj grad sige at lede via motivation både inden for organisationen og udenfor. Det kræver nogle menneskelige kompetencer, som man kunne kalde professionel empati.
- Kunne håndtere at være i processer, hvor de ikke ved, hvor de er på vej hen.
- Turde komme i nærkontakt med alle aktørerne omkring projektet. Der skal drikkes kaffe, snakkes i telefon, lyttes og forklares en hel masse, for det er gennem alle de mange interaktioner, at man leder processen. Det er ikke noget, der kan klares bag skrivebordet.
- Være klar til at flytte sig og udvikle sig, for hvis man kaster sig ud i at forandre byen, så er der stor chance for, at man også selv bliver forandret.

dette og gav også os et klarere billede af, hvad det egentlig vil sige, og hvilke kompetencer netværksledelse kræver.

Netværksledelse handler om at lede aktører, som man indgår i netværk med. Det kan være kollegaer, beslutningstagere, grundejere, borgere eller andre involverede, som har indflydelse på udviklingen af projektet. Men fælles er, at man ikke har nogen som helst formel magt i relationen til dem. Den eneste måde, man kan lede eller påvirke aktørerne på, er gennem motivation. Det kræver en god portion menneskekendskab, for det handler om at forstå andre menneskers perspektiver, deres dagsorden og hvad der driver dem. Vel at mærke for at finde ud af, hvordan det fælles byudviklingsprojekt kan skabe værdi for netop dem. Den type social intelligens eller empati er helt nødvendig, hvis man som projektleder skal lykkes med at drive et byudviklingsprojekt.

Væk fra skrivebordet

Det handler ikke kun om at forstå aktørerne og deres perspektiver. Man skal også handle. Projektlederen kan hverken styre, koordinere eller lede et byudviklingsprojekt fra skrivebordet. Hun skal møde aktørerne, snakke, lytte, drikke kaffe, holde møder, forhandle og drikke mere kaffe. Det er i den proces, at hun kan påvirke og lede processen med at udvikle byen. I den proces påvirkes projektet naturligvis også af aktørerne, og pludselig kan processen rulle af sig selv.

'Kommunen' er mennesker

De to planchefer Bo Riis Duun og Karl Johan Legaard er enige om, at kommunens rolle i udviklingen af byen har ændret sig. I forhold til tidligere er kommunen langt mere proaktiv, og påtager sig ofte en faciliterende rolle som den, der kan bringe parterne sammen. Kommunen sætter altså ikke

bare rammerne i form af planlægningen, men går ind i at få tingene til at ske.

Men 'en kommune' består af en samling af mennesker og relationer, og derfor er det afgørende, at projektlederne af byudviklingsprojekterne har de kompetencer, der skal til for at facilitere og lede processen, når byen skal udvikles. Interviewene i foråret 2017 viste, at de kompetencer mere end noget andet er menneskelige egenskaber.

'Fra planlægger til byudvikler' er et nyt, et-årigt kursusforløb for projektledere i byudvikling. Første hold er støttet af Realdania og starter op i efteråret 2017. Andet hold starter op i foråret 2018.

Læs mere på byplanlab.dk.