

Bystrategifisering

Hvordan arbejdes med virkningsfuld bystrategifisering?

Bystrategifiseringens elementer

Vores forskellige baggrunde og faglige afsæt

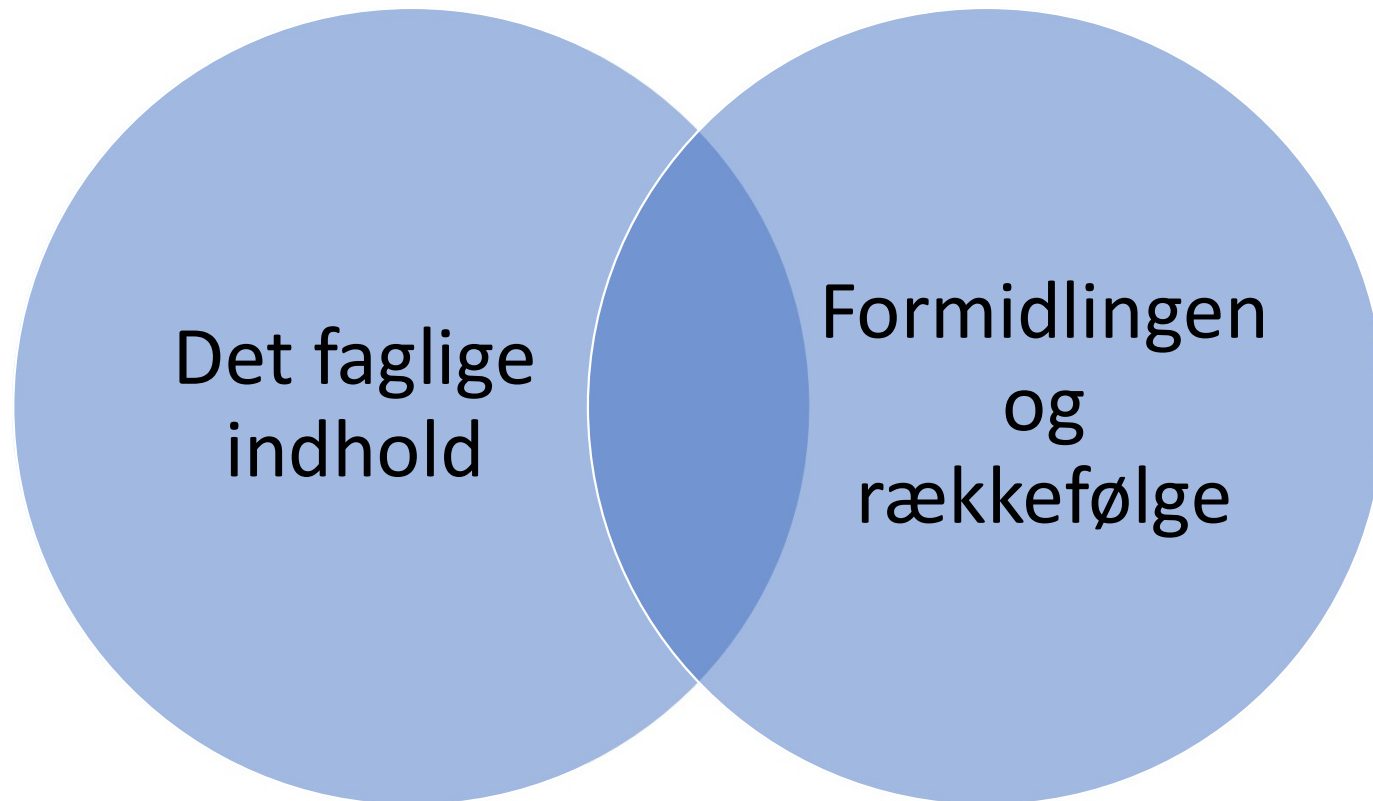


- Arkitekt, Arkitektskolen Aarhus
- Erfaring som byplanlægger og planchef/leder af byggesag
- Netværksledelse af komplekst megaprojekt (Ringby- Letbanesamarbejdet)
- Kursusudvikler Strategisk Byledelse for Fagchefer og 'Fra Planlægger til Byudvikler (Dansk Byplanlaboratorium).
- Netværk for Privat-Offentlige Bysamarbejder og Partnerskab for levende Bymidter
- Selvstændig siden 2020

- Bygeograf, KU
- Innovations- og projektledelse, CBS
- Pædagogisk antropologi, DPU
- Diplom i ledelse, Metropol
- Kvarterløftsekretariatet, Københavns Kommune
- Konsulent og forretningsfører, KAB
- Koordinator Vollsmose, Odense Kommune
- Chefkonsulent, Svendborg Kommune
- Selvstændig siden 2013



Tak



Dagens temaer:

Del 1: (hvorfor, hvad og lidt hvordan)

- Den komplekse by og byens udvikling/forandring
- Ledelsesparadigmer
- Magt og relationer

Pause og kaffe

Del 2: (mere hvordan med bystratificering)

- Komplicerede og komplekse tilgange og metoder
- Bystratificeringens 4 elementer og cases

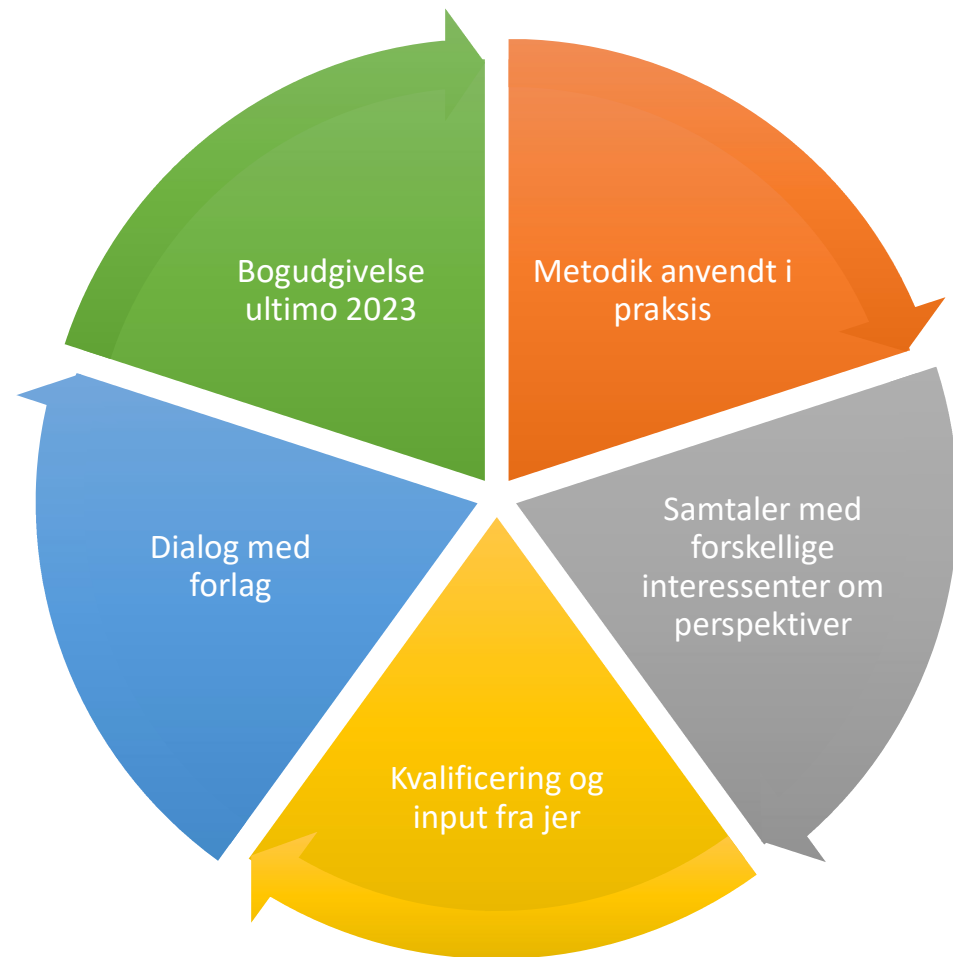
Frokost og fælles refleksion

(Næste gang: længere ned i bystratificeringens faglighed, metoder og processer – herunder de svære bysamarbejder. Vi kommer desuden til at diskutere nødvendige kompetencer, mind-set og betydningen af de narrativer og roller vi benytter, når vi taler om byudvikling.



Hvad er jeres forventninger til i dag?

Hvad vil vi med
bystrateficering?



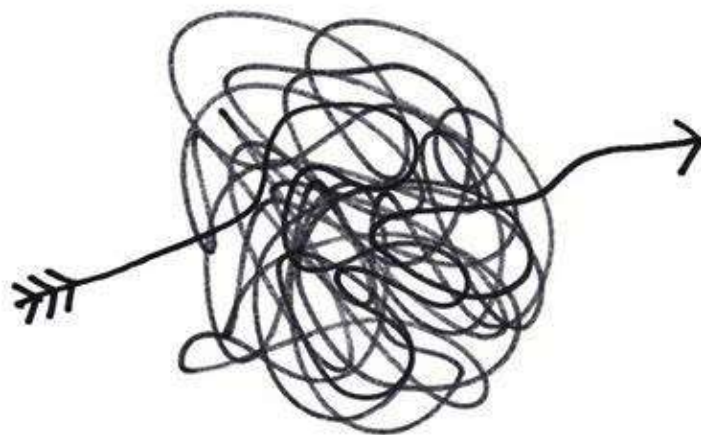
Tendenser i byudviklingen

- Hvorfor – makrotendenser, samfundsudvikling
- Hvad – demokratisk by, grønneste by, mest innovative by
- Hvordan – best-practice, samskabelse, midlertidighed, ejerskab, bysamarbejder

Nyt bud fra os på **hvordan**

- Bystrategisering – et dobbeltgreb operationelt, pragmatisk, konkret
- En samlet metodik – grundlæggende teori og faglighed – giver tryghed og kapabilitet

Den komplekse by og de vilde problemer



LIFE GOES LIKE THIS

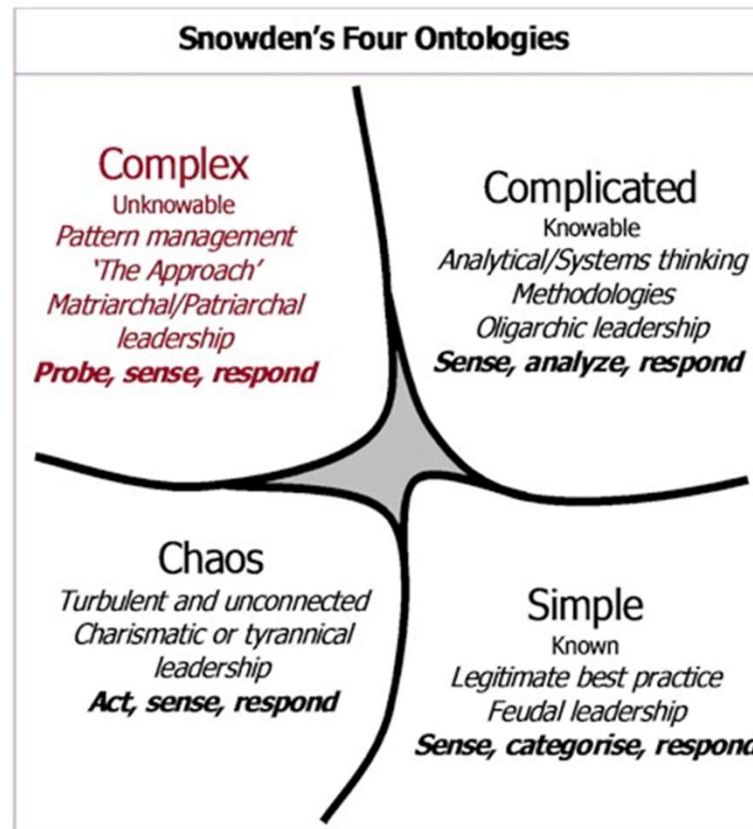
marc johas

Vilde problemer

- Vanskelige at definere
- Vanskelige at adskille fra andre problemer
- Der er ikke objektive kriterier for den bedste løsning
- Mange variable er inddraget i løsningen
- Kontekst har indflydelse på interventionen og på effekterne heraf

Tamme problemer

- Nemme at definere
- Kan adskilles fra andre problemer
- Klare kriterier for bedste løsning
- Løsningen er af teknisk karakter



<https://www.youtube.com/watch?v=N7oz366X0-8>

A photograph of a city street in winter. The ground is covered in snow. On the left, a white van is parked. In the center, a white delivery truck is driving away. On the right, a silver car is parked. The background features modern glass-fronted buildings and bare trees. The sky is blue with some clouds.

Byen er kompliceret og kompleks

Derfor må arbejdet med byens udvikling også være begge dele.

**Anvendelser
af byens
rum**

**Netværk,
foreninger
og systemer**

Liv

Oplevelser



**Veje
Pladser
Forbindelser
Bygninger
Kloakering**

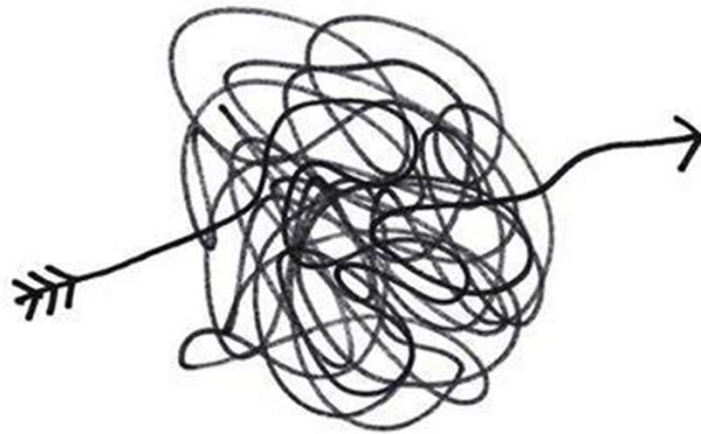


**skal løfte byliv og social
bæredygtighed i A.
Enggaards
udviklingsområder til
nye højder**

in

f

Ledelsesparadigmer



LIFE GOES LIKE THIS

marc johus

OBS: Lad os kalde
det
netværks*ledelse*!

Ledelsesparadigmer government og governance

- Government = Magten er samlet på rådhuset. Kommunen kan selv løse hele opgaven.
- Governance = Indflydelsen er spredt ud over en lang række aktører i samfundet. Kommunen kan ikke selv løse hele opgaven.

Netværksstyring

- Både centrale og decentrale magtcentre
- Indirekte styring, ikke entydige retningslinjer, forhandling
- Tvetydig ansvarsfordeling, ansvarsskabelse væsentlig del af netværksledelse
- Uklare roller og relationer
- Ledelsesopgave via dialog og forhandling at forankre proces lokalt og centralt

Hierarkisk ledelse

- Centralt magtcenter
- Top-down styring via regler og ordrer
- Entydig ansvarsfordeling
- Klare roller og relationer
- Ledelsesopgave at organisere rationel målrealisering

Kilde: SBI, 2010

Fordele ved netværket som "styresystem"

- Mere for mindre: Aktiverer ressourcer uden for egen organisation og skaber større impact
- Bedre løsninger: Innovation gennem vidensdeling
- Større legitimitet

Ofte stillede spørgsmål til netværket som "styresystem"

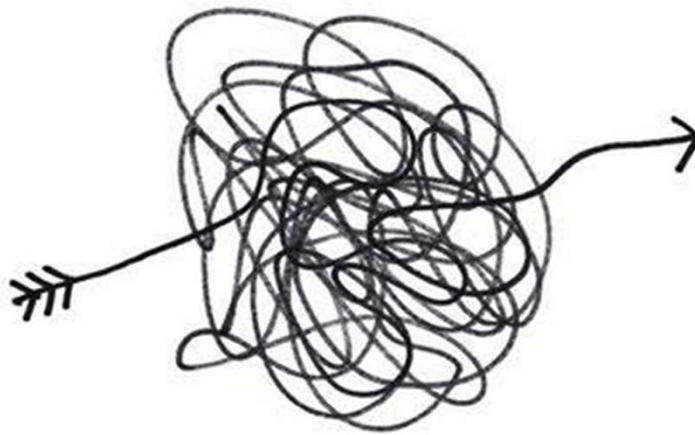
- Tab af kontrol (politisk, fagligt)?
- En demokratisk udfordring? Hvem er med?
- Netværket fungerer ikke af sig selv – hvem faciliterer?
- Har vi overhovedet ressourcer til det?

The chief difficulty Alice found at first was in managing her flamingo... Alice soon came to the conclusion that it was a very difficult game indeed.

*-Lewis Carroll
'Alice in Wonderland'*



Magt og relationer



LIFE GOES LIKE THIS

marc johas

Hvad forstår I ved begrebet 'magt'?

- Magt på dansk – en simpel google-søgning på billeder:





- Magt på spansk:
- Poder = kunnen!
- Magt på engelsk:
- Power = energi, kraft!

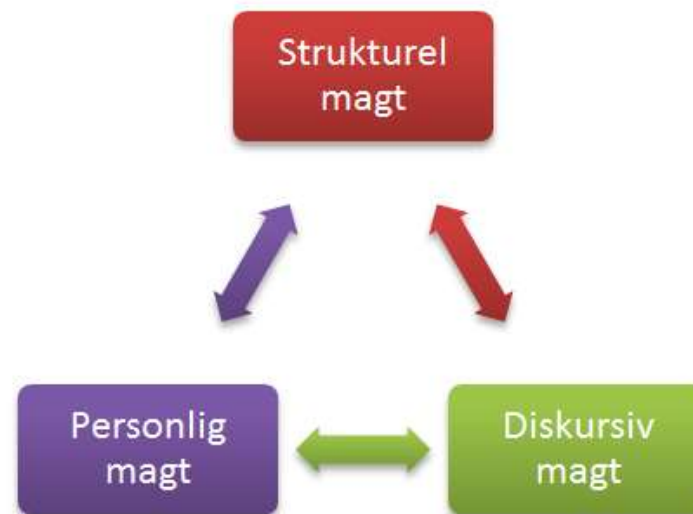
"Power concerns the ways that social relations shape capabilities, decisions, change;

These social relations can do things and they can block things unfolding.

Power is ultimately about the choices that we make, the actions we take, the evils we tolerate, the goods we define, the privileges we bestow, the rights we claim, and the wrongs we do."

Clegg, Courpasson & Philips 2006: 3

Magtens trekant – et magtanalytisk redskab



Tre magtformer vi balancerer imellem!

Se evt. artikel:

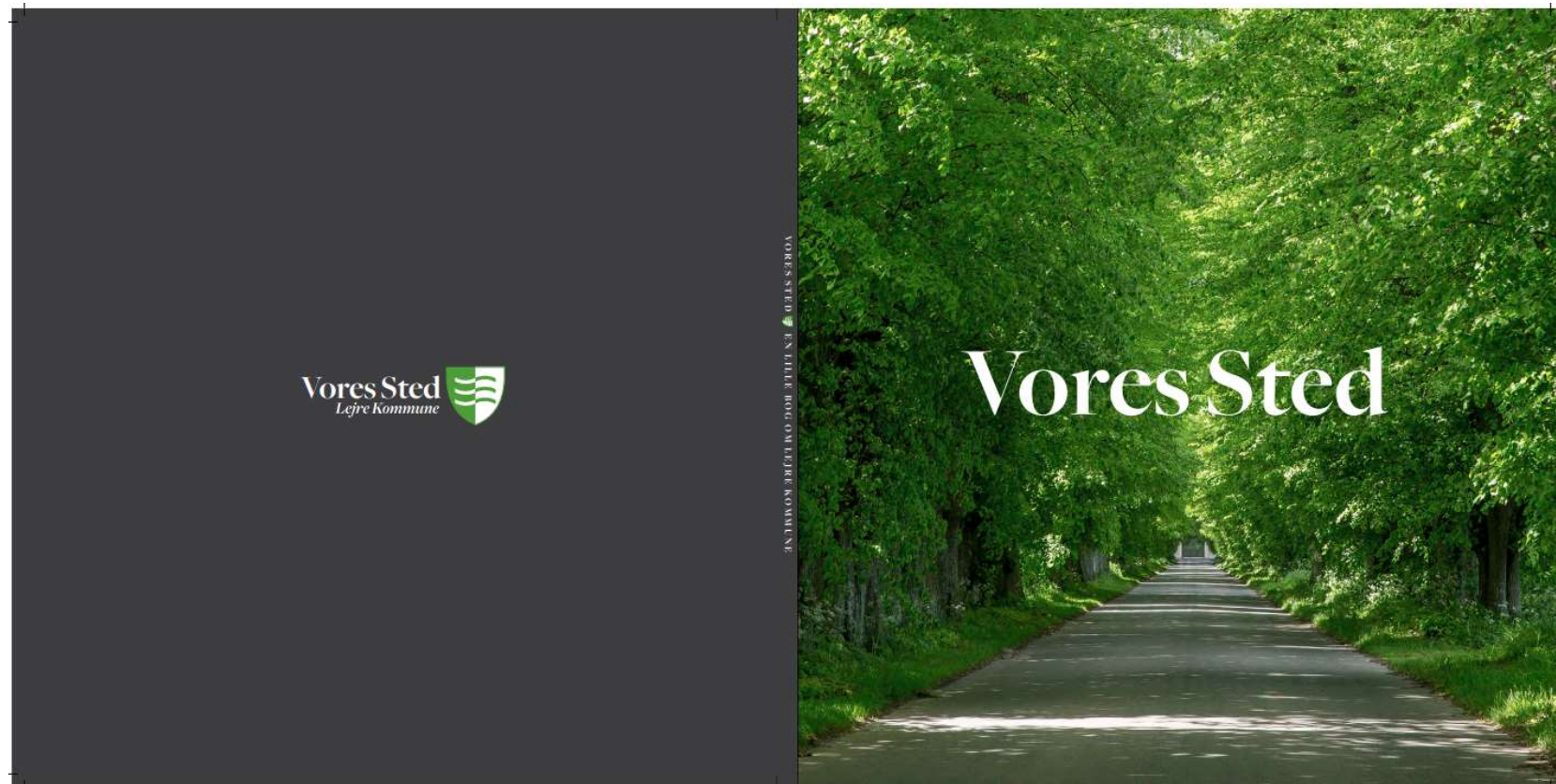
<https://www.leaderweb.dk/strategi/kommunikation/artikel/110881/magt-er-ogsaa-et-ledelsesredskab->

3 andre magtperspektiver:

1. MAGT-*OVER* – Suverænmagt
2. MAGT-*MED* – Samspilsmagt
3. MAGT-*TIL* – Subjektiveringsmagt

MAGT OVER	MAGT MED	MAGT TIL
Suverænmagt: Repressiv 'Command-and-control'	Samspilsmagt: Participativ 'Care-and-coach'	Subj.tiveringsmagt: Produktiv 'Empower-and-perform'
Individuel ressource	Kollektiv relations-regulering.	Identitetsspil ml. frie subjekter.
En 'ego-logical process' mhhp. at forandre hvad andre <i>gør</i> ; ændre andres adfærd	En 'eco-logical process' mhhp. at medbestemme hvad andre <i>vil</i> – og at nå den kollektive interesse	En subjektiveringsproces mhhp. at forme den måde individer former og omformer sig selv på
Skabt af aktører dominerende andre aktører; på direkte, indirekte, manipulerende el. strukturel vis	Skabt i relationer af forskellige, men ligeværdige partnere og netværksaktører	Skabt i det friheds- og usikkerhedsrum, hvori den selvledte fortolker forventninger og afsøger grænser
Magtramt 'target'. Frihedsberøvende; begrænset manøvrerum	Frivillig følgesvend (tillid og tilslutning)	Selvledt subjekt. Frihedstildelende: ubegrænset manøvrerum
Suveræn: Over/underordnet	Pastor: Hyrde/ Flok	Ass.coach: 'Selvet/ Selvet'
Konflikt; undertrykkelse, lydighed, magtesløshed	Kompromis; anerkendelse og herredømmefri dialog	Kontingens; mægtig-myndiggørelse ift. alternativer
<i>Government</i> ; kalkulerende styring af adfærd gn. regler og instruktioner ['Management']	<i>Governance</i> ; ledelse af aktører i netværk gn. fælles mål /værdier, forhandling og gensidig tilpasning ['Leadership']	<i>Governmentality</i> ; ledelse via selvledelse; rammesat af 'sandhedsregimer' og selvteknologier

Case:





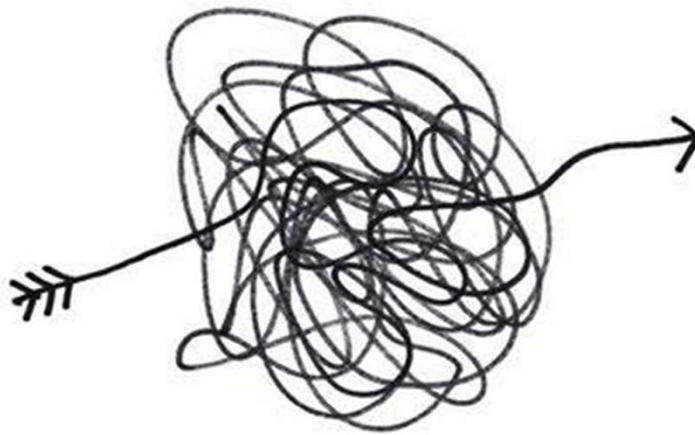
*THERE ARE SOME ENTERPRISES IN
WHICH A CAREFUL DISORDERLINESS
IS THE TRUE METHOD*

Herman Melville, *Moby Dick*.

Pause



Bystrategiseringens grundlæggende overvejelser



LIFE GOES LIKE THIS

marc johas

Byens udvikling

Byens forandring

Strategi

Stratificering

Grundlæggende
spørgsmål –
hvad skal/kan
byudviklingen?

Jeres bud?

Implementere en projektbeskrivelse?

Realisere en udviklingsplan?

Indfri mål og skabe de beskrevne resultater?

Skabe værdi?

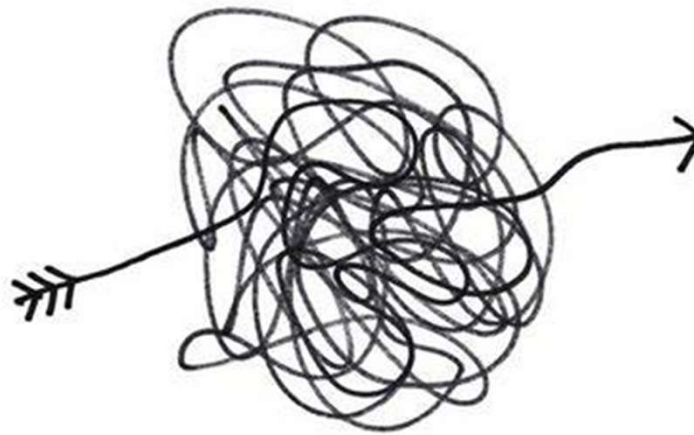
Arbejde med virkningsfuldhed?

MB0

Lad os stille dette spørgsmål åbent

Marianne Bendixen; 2023-03-23T06:35:00.169

Komplicerede og komplekse tilgange og metoder

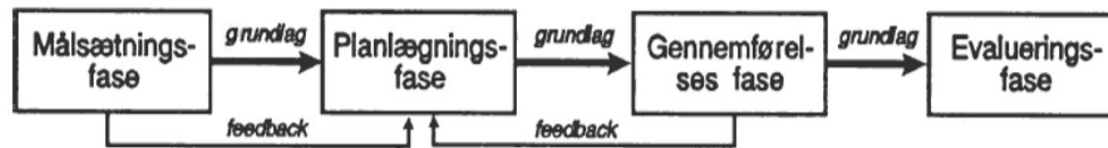


LIFE GOES LIKE THIS

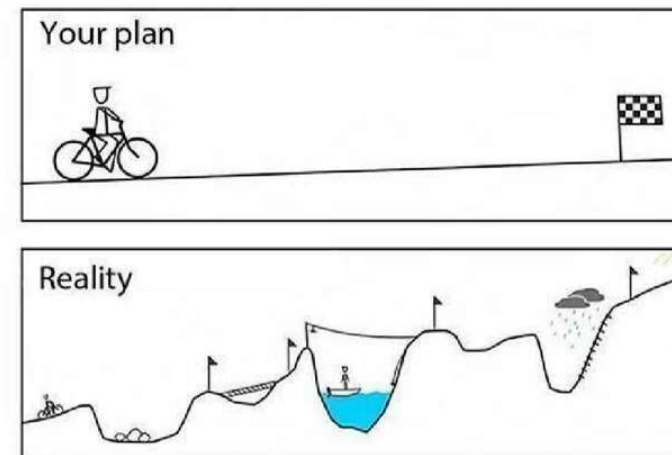
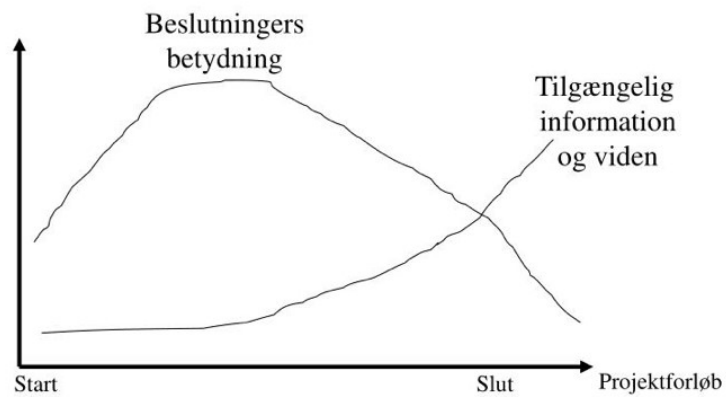
marc johas

Traditionel opfattelse af projekters forløb

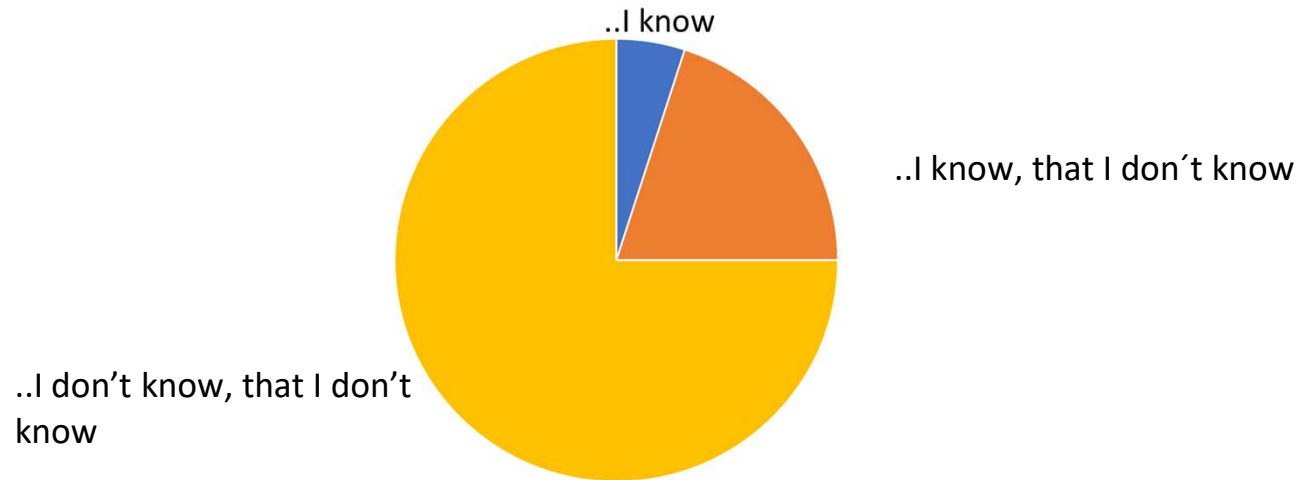
(Christensen og Kreiner, 1991:30)



Udfordringer:



Things that...



Iterative/agile modeller
Flere gennemløb af alle projektets faser baseret på overordnede mål (mission/vision).
Kunden og/eller brugeren inddrages aktivt og løbende i projektets forløb.
Detailkrav fastlægges løbende undervejs i projektet.

Eksempler på opgaverne

Komplekse opgaver

- Opbygge tillid til processen
- Skaffe sig adgang til byens fortsatte forandring
- Konfliktåndterning
- Innovation
- Prøvehandlinger

Komplicerede opgaver

- Vision
- Faseplan
- Budgetlægning
- Etablering af et byforum
- Semi-professionelle målgrupper
- Interessentanalyse
- Feasibility study

Slide nummer 35

MB0

Lad os starte denne åbent og evt. samle deres pointer op på en flipover....Så kan vi gå til vores bud bagefter...

Marianne Bendixen; 2023-03-23T06:41:38.847

Hvad er den faglige forskel?

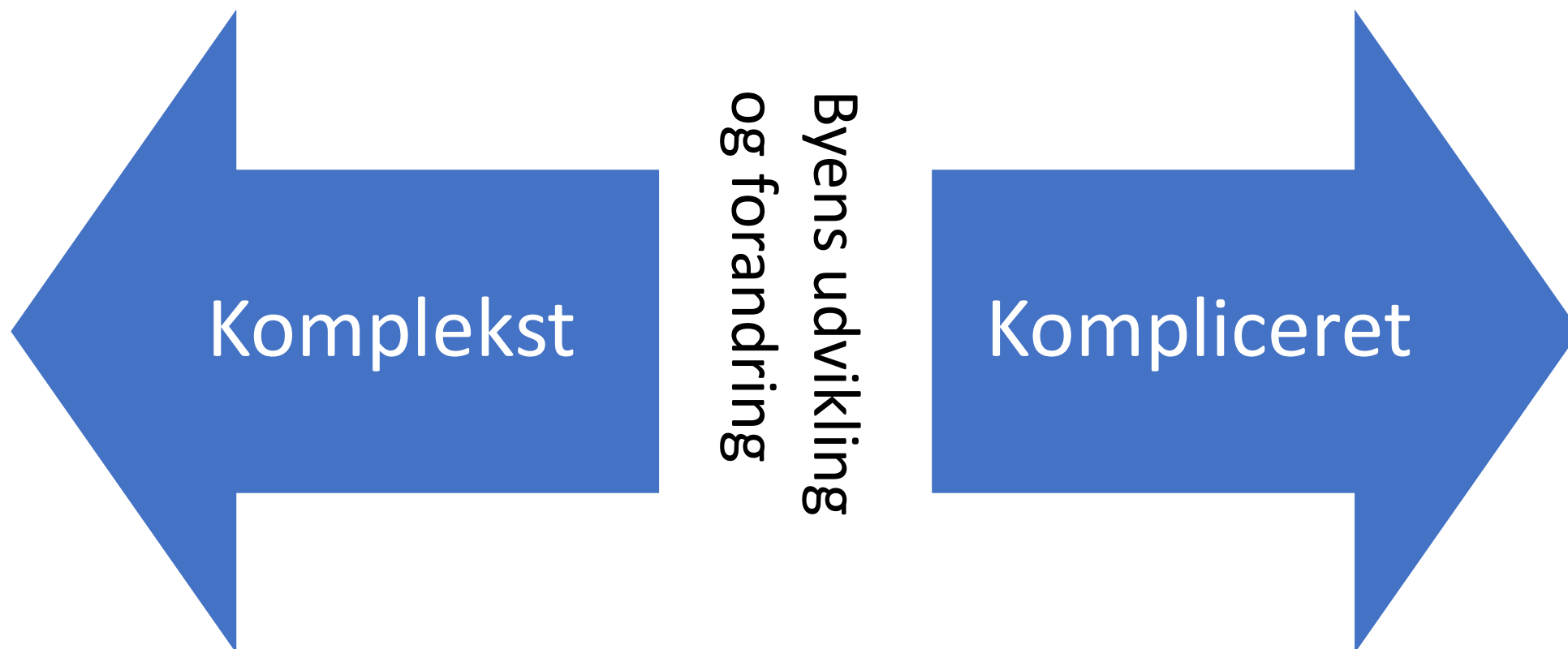
Komplekse (vilde) opgaver

- Epistemologisk forandringsledelse
- Cirkulær og søger efter mønstre eller muligheder
- Emergent og leder efter det, der måtte kunne opstå
- Findes ikke en skabelon, med metoder og erfaring styrker arbejdet med opgaven
- Opgaven kan ikke tillæres hurtigt, men f.eks. ved erfaring, test og mesterlære
- Analyse giver ikke overblik, men øget dybde og kompleksitet
- Giver dybde og tavs viden – vanskelig at løse opgaven med andre eller koordinere

Komplicerede (enkle) opgaver

- Ontologisk projektstyring
- Lineær og styrer mod målet
- Kender målet
- Ofte anvende en skabelon eller best-practice
- Kan tillæres relativt hurtigt
- Opgaven kan gennem grundig analyse afdækkes
- Kan give overblik og kommunikeres til andre – flere kan nemmere indgå i opgaven

Ofte bliver det enten-eller



Øvelse 1: MB0
Refleksion
over egen
case



MB0

Spørgsmålet konkretiseres

Marianne Bendixen; 2023-03-23T06:42:08.800

Øvelse 2:
Kunne
opgaverne
bytte plads?

MB0

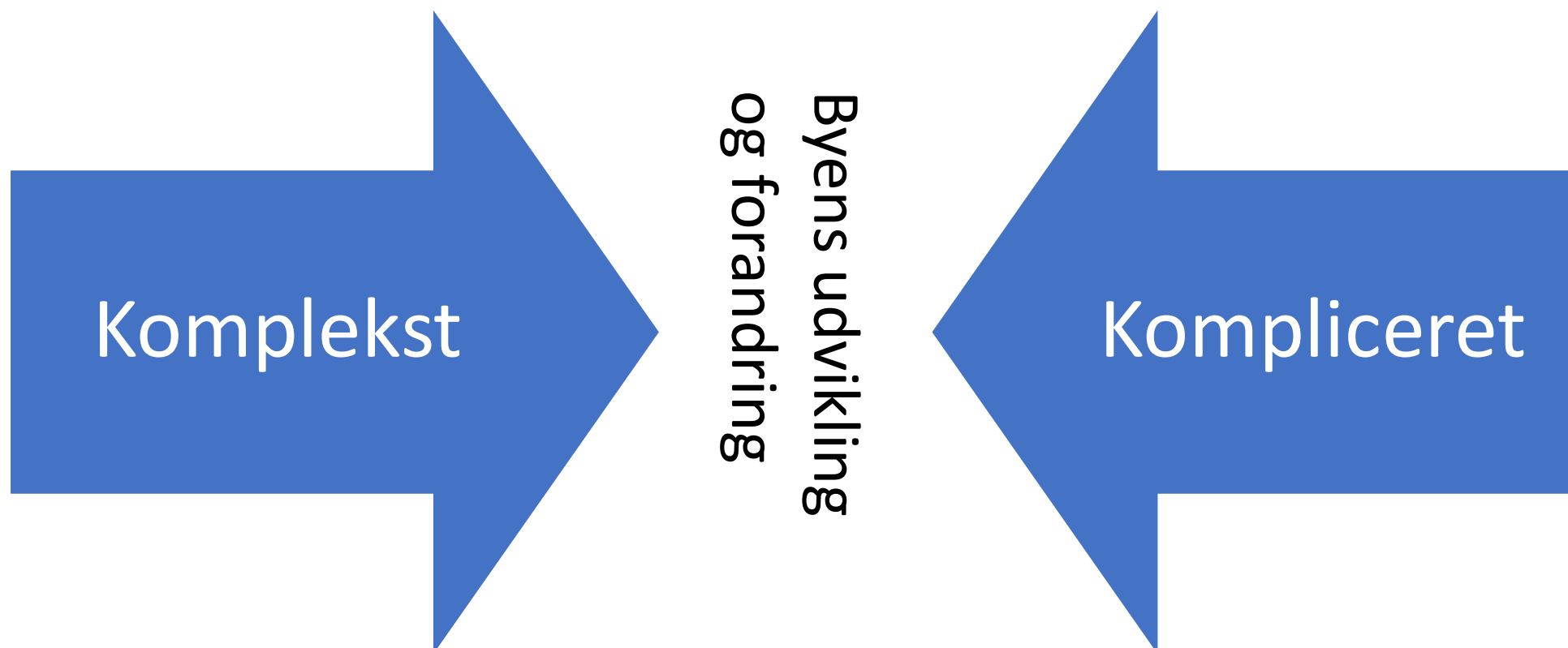


MB0

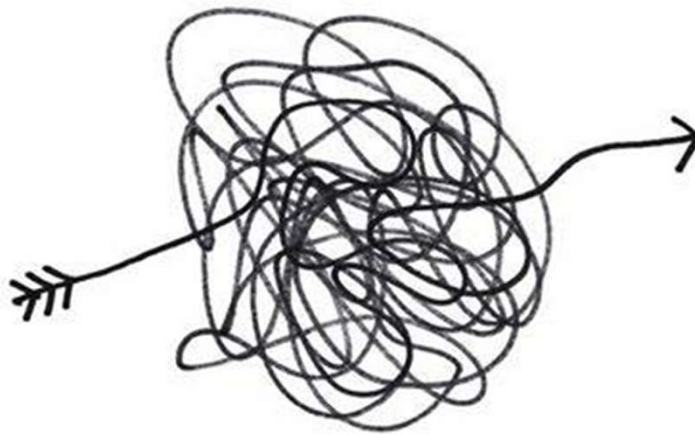
Har reformuleret - ofte sidder de ikke med 'egne' opgaver, men leder projektlederen... Måske spørgsmålet skal konkretiseres så det matcher øvelse 1 bedre?

Marianne Bendixen; 2023-03-23T06:47:09.258

Pointe: det er nødvendigt med både og



Bystrategifiseringens fire elementer



LIFE GOES LIKE THIS

marc johas

Metodik



MB0

OBS: Vi skal gøre noget ud af at forklare overskrifterne i de fire bokse.... Og at underpunkterne ikke er udtømmende. Metodik eller forståelsesramme?

Marianne Bendixen; 2023-03-23T06:50:40.253



Case: Fællesrum Vollsmose NV
Odense Kommune, FAB og Civica



Ny mening

Afsæt i mikroniveauer
Samtaler
Fokusgruppesamtaler
Refleksion
Innovation
Nye mønstre og værdi

Helhed

Programplanlægning og budgetter
Orienteringsmøder
Specifikke ekspertanalyser
Interessentanalyser
Kvantitative spørgeskemaundersøgelser
SWOT-analyser

Handling

Momentum og tempo
Test
Prøvehandlinger
Små, sikre, synlige succes' er

Enkelt

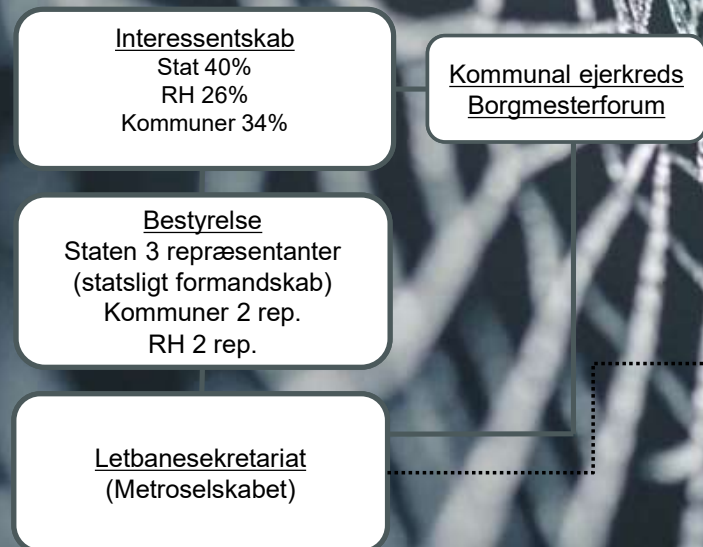
Strategisk kommunikation
Overordnet kort vision
Overordnede mål
Overordnede faser/tidsplan

**By-
stratificering**



Governance

Ring 3 Letbane I/S:



Ringby-Letbanesamarbejdet:



Government

Ny mening

Afsæt i mikroniveauer
Samtaler
Fokusgruppesamtaler
Refleksion
Innovation
Nye mønstre og værdi

Helhed

Programplanlægning og budgetter
Orienteringsmøder
Specifikke ekspertanalyser
Interessentanalyser
Kvantitative spørgeskemaundersøgelser
SWOT-analyser

Handling

Momentum og tempo
Test
Prøvehandlinger
Små, sikre, synlige succes' er

Enkelt

Strategisk kommunikation
Overordnet kort vision
Overordnede mål
Overordnede faser/tidsplan

By- stratificering

