

Interview med Mette Margrethe Elf,
projektchef i Realdania

Fra silotænkning til fælles retning

Komplekse samfundsudfordringer – også inden for byplanlægning og byudvikling – kræver mere end én aktør og ét perspektiv. De kalder på fælles retning samt tålmodige og tillidsfulde samarbejder på tværs af sektorer og fagligheder over mange år. Det er tænkningen bag arbejdsformen Collective Impact, som Realdania som de første satte i spil i en dansk kontekst for over ti år siden. Et mindset, der ikke er blevet mindre relevant.

Af **Mads Angelsø**,
projektleder, Dansk
Byplanlaboratorium

Jeg har talt med Mette Margrethe Elf, projektchef i Realdania, om, hvad det kræver at lede en Collective Impact-proces – og hvad andre kan tage med sig, især inden for projektledelse i komplekse udviklingssammenhænge.

Når klassisk projektledelse ikke rækker

“Klassisk projektledelse er et solidt og legitimt værktøj,” slår hun fast. “Men står man over for komplekse udfordringer og problemstillinger – også inden for byudvikling – er det ikke sikkert, det rækker. Det afgørende spørgsmål er: Har jeg metoder, der på relevant vis kan hjælpe med at finde løsninger på den kompleksitet, jeg står i?”

Hun nævner social ulighed, hjemløshed, klimaudfordringer og utryghed som eksempler på problemer, som samfundet har forsøgt at løse i årevis uden varige resultater.

Det gælder også i byudvikling, hvor traditionelle indsatser ofte støder på grænserne for, hvad sektoropdelte løsninger og kortsigtede projekter kan løfte.

“Måske skyldes det, at vi har brugt tilgange, der ikke matcher problemernes karakter. Der er for eksempel behov for en mere grundlæggende forandring i de systemer, som problemerne er indlejret i – på tværs af forvaltninger, sektorer og aktører. Her kan Collective Impact være en relevant metode, fordi den netop er designet til at tackle systemisk forandring. Den giver en fælles ramme for aktører, der har behov for vedvarende koordinering og et fælles ansvar over tid.”

“Forstå problemet, før du vælger værktøj. Gør ikke enkle ting komplicerede, men forenkler heller ikke kompleksitet,” lyder rådet fra Mette Margrethe Elf.



”

Tålmodighed er en dyd
– og helt afgørende.
Samtidig er tålmodighed
nok også noget af det
sværeste at have som
arbejdsprincip i
vores samtid.

PRIVAT FOTO

Sådan arbejder du med Collective Impact

”Det første og vigtigste skridt er at bruge tid sammen på at få en fælles problemstilling og overblik over, hvad man ved og ikke ved – for så at begynde at tegne en fælles vision og sætte fælles mål for en forandring. Brug tid på det. Det kan betyde, at du må håndtere både din egen, dine samarbejdspartneres og måske endda din øverste chefs utålmodighed efter at komme i gang med løsninger,” fortæller Mette Margrethe Elf.

Det handler grundlæggende om at analysere, hvilke aktører der er nødvendige for at skabe reel forandring: ”Komplekse problemer som social ulighed eller bæredygtig arealudvikling involverer typisk flere aktører, målgrupperne selv, der hver besidder forskellige ressourcer, erfaring og indflydelse. Det er essentielt at samle de rette – for det er i mødet mellem forskellige perspektiver og fagligheder, at vi får et nuanceret billede af problemet og kan bygge løsninger på solide hypoteser.”

Parallelt med det skal der opbygges en tillidsstruktur og etableres fælles kommunikationsformer.

”Det kræver tid og vilje til at forstå hinandens perspektiver og organisatoriske handlemuligheder. Løsninger opstår ikke automatisk, hvis man arbejder isoleret i hver sin organisation. Og så skal

der naturligvis sættes klare, fælles mål – det skaber retning og sikrer, at indsatsen tjener helheden frem for enkeltstående dagsordener.”

Samarbejdets praktik

Etablering af en backbone-organisation er et centralt princip i Collective Impact-arbejdet. Den fungerer som et sekretariat, der samler trådene, sikrer kontinuitet og fremdrift og gør samarbejdet på tværs af sektorer mindre besværligt: ”Samarbejdets praktik kan være tung, så derfor oplever vi stor værdi i at have et backbone-sekretariat, der koordinerer indsatsen og holder processen i gang.”

Hun sammenligner det med at bage en kage: ”Ligesom når man bager, skal flere ingredienser bringes sammen. Nogen skal drive processen, beslutte hvilken kage man vil bage, holde overblikket og samle de rigtige ingredienser for at lykkes. Forskellen er, at komplekse problemstillinger ikke har en kendt opskrift. Målet defineres i fællesskab, og opskriften skal partnerskabet selv finde. Det er en god idé at planlægge et forløb, hvor man udvikler løsningshypoteser, afprøver dem i praksis, samler op og diskuterer læringen i partnerskabet – og derefter går videre med de løsninger, der ser ud til at skabe resultater. Den proces hjælper backbonen med at facilitere eller lede.”

Troldhedestien forbinder Kolding og den gamle Dybvadbro Station. FOTO: STEFFEN STAMP, REALDANIA



Små aktører er vigtige brikker i det store puslespil

Da jeg spørger, hvordan mindre aktører uden større ressourcer kan arbejde med Collective Impact, understreger hun, at metoden kan bruges på flere niveauer og med forskelligt ressourceforbrug og forskellige roller: "Man kan for eksempel involvere både nationale og lokale aktører. Det gør vi i Real-dania, når vi arbejder med Bo trygt, som handler om at bekæmpe og forebygge indbrud og dermed øge beboernes tryghed og livskvalitet. For en mindre organisation er det ofte mere oplagt at indtage rollen med at bidrage med viden, problemforståelse og med at afprøve løsninger lokalt." Selv hvis man kun opererer i mindre skala og organisation, kan man spille en unik rolle i at løse komplekse udfordringer, tilføjer hun.

Konkrete handlinger driver de store forandringer

Hvordan sikrer I både langsigtede visioner og løbende fremdrift, der kan mærkes?

"Et godt eksempel er Troldhedestien i Kolding – en nedlagt jernbanestrækning, der er omdannet til en rekreativ stiforbindelse med forskellige typer

inkluderende mødesteder og rammer for aktiviteter. Collective Impact-gruppen og ikke mindst Kolding Kommune var fra starten optaget af at finde løsninger på social inklusion – en kompleks dagsorden at lykkes med.

Den konkrete prøvehandling bestod af en række landskabsarkitektoniske projekter, udviklet med omfattende involvering af forskellige lokale målgrupper, herunder også mennesker med forskellige sårbarheder, som ofte ikke har mulighed for at benytte sheltere og dermed ikke kan deltage i det udendørs fællesskab. Kommunen etablerede en backbone-rolle og arbejdede på tværs af forvaltninger.

I dag er Troldhedestien – og eksempelvis shelterområdet på strækningen – et konkret eksempel på, hvordan man kan lykkes med social inklusion gennem indsatser i det byggede miljø. Projektet løser naturligvis ikke hele inklusionsdagsordenen, men bidrager med værdifulde erfaringer, der også kan anvendes nationalt. Det handler om at arbejde strategisk på nationalt plan, kombinere det med lokale handlinger og opsamle og dele læringerne."



Syv danske collective impact-inspirerede initiativer 2014-2022

Eksempelsamlingen samler erfaringer fra Realdanias og andre fondes arbejde med systemforandrende partnerskaber inden for komplekse samfundsudfordringer. Publikationen bygger på interviews med kerneaktører fra syv initiativer og tematiserer tværgående læring og indsigt i arbejdet med langsigtede forandringer.



Scan QR-koden for at downloade rapporten.

At lede kompleks forandring kræver tålmodighed og vedholdenhed

Da jeg spørger, hvad hendes bedste råd til en projektleder eller byleder, der skal arbejde med komplekse problemer, er, svarer hun: "Tålmodighed er en dyd – og helt afgørende. Samtidig er tålmodighed nok også noget

af det sværeste at have som arbejdsprincip i vores samtid. Men over ti års erfaring hos os i Realdania og andre viser, at det kræver et langsigtet engagement for at lykkes. Den gode nyhed er, at vi også ved, at denne måde at arbejde på faktisk kan skabe resultater på samfundsudfordringer, som længe har kørt i ring."

Collective Impact i praksis – fra klima til tryghed

Siden 2014 har Realdania arbejdet med komplekse samfundsudfordringer gennem langsigtede, tværgående samarbejder. Under overskriften **Collective Impact** er der sat gang i en række initiativer frem mod 2029, hvor løsninger udvikles i brede partnerskaber på tværs af sektorer og interesser.

Et eksempel er **Fremtidens Bæredygtige Landskaber**, hvor 15 aktører fra bl.a. landbrug, natur, energi og miljø samarbejder om at finde nye

måder at anvende landbrugs- og naturarealer som aktive redskaber i den grønne omstilling. Projektet adresserer Danmarks forældede arealstruktur og har gennem flere år udviklet og afprøvet modeller for en mere bæredygtig og helhedsorienteret arealanvendelse.

Et andet eksempel er **Bo trygt**, der har til formål at forebygge indbrud og øge trygheden i danske hjem. Danmark har markant flere indbrud end vores nabo-

lande, og mange danskere bekymrer sig om indbrud i eget hjem. Initiativet er skabt i samarbejde med TrygFonden, Videntretet Boliu og Det Kriminalpræventive Råd og bygger på et bredt partnerskab med bl.a. Justitsministeriet, Rigspolitiet, Forsikring & Pension, kommuner, forskere og brancheorganisationer. Dansk Byplanlaboratorium bidrager til at udbrede tryghedsfremmende og kriminalpræventive principper til danske planlæggere.