



AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Aalborg Universitet

Strategisk Tænkning af Bæredygtighed

Quitza, Maj-Britt

Publication date:
2014

Document Version
Peer-review version

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):
Quitza, M-B. (2014). Strategisk Tænkning af Bæredygtighed: Inspiration til nye arbejdsmetoder i byudviklingen. Aalborg Universitet København.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- ? Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- ? You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- ? You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Strategisk Tænkning af Bæredygtighed

– Inspiration til nye arbejdsmetoder i byudviklingen



Maj-Britt Quitzau
Aalborg Universitet
December 2014



Udarbejdet i tæt samarbejde med forskere og byplanlæggere i Urban Transition Öresund projektet



Dette materiale er udarbejdet i tæt samarbejde med forskere og byplanlæggere i Urban Transition Öresund projektet.

Materialet afrapporterer arbejdet i aktivitet 4.1 (Planprocesser). Arbejdet er udført med Maj-Britt Quitzau (Aalborg Universitet) som projektleder.

Udgivet af:
Aalborg Universitet København
Institut for Planlægning
A.C. Meyers Vænge 15
2450 København SV
Danmark

© Maj-Britt Quitzau & Aalborg Universitet

Forsidefoto og fotos generelt:
Mette Agger Eriksen



Indhold

Forord.....	s. 3
Bæredygtig omstilling.....	s. 4
At planlægge for omstilling.....	s. 6
Arbejdsform #1 - Kendskab til stedet og udviklingsprojektet.....	s. 8
Arbejdsform #2 - Formning af en holdbar strategi.....	s.10
Arbejdsform #3 - Styring af udviklingsprocessen.....	s.13
Forandringer i planlægningen.....	s.16
Hovedbudskaber.....	s.23
Lidt om baggrunden.....	s.24
Referencer og Yderligere tak til til.....	s.28

Forord

Bæredygtighed er i dag en integreret del af at arbejde med byudvikling. Det er blevet til et kommunalpolitisk indsatsområde, som planlæggerne forventes at bære igennem i de lokale udviklingsprojekter. Samtidigt er det også blevet et anerkendt fagområde for byplanlæggerne.

Arbejdet med bæredygtighed stiller stigende krav til planlæggernes strategiske kompetencer indenfor projektledelse af lokale udviklingsprojekter. Til at starte med handlede bæredygtighed om tekniske løsninger til at mindske udledningerne. Senere har det handlet om at informere borgere og virksomheder om deres roller og løsningsmuligheder. I dag handler det om at transformere byens komplekse systemer, så infrastrukturen omkring os og byens formning kan bidrage til at støtte op om en bæredygtig udvikling. Der er tale om samfundsmæssige omstillinger, som ikke længere kan realiseres gennem den sædvanlige regulering. Der er brug for at videreudvikle den strategiske tænkning af bæredygtighed.

Det her inspirationsmateriale sætter fokus på byplanlæggernes strategiske position og tilgang i udviklingsprocessen. Det ser på, HVORDAN planlæggerne kan være med til at understøtte en kollektiv læreproces, som gør det muligt at omstille byerne mod bæredygtighed i praksis. Der er tale om en langsigtet omstillingsproces, som involverer og udfordrer alle de mange interessenter i byen. Det stiller særlige krav til planlæggernes evne til at lede og facilitere udviklingsprojekterne i det daglige arbejde.

Materialet henvender sig især til de planlæggere, som befinder sig i udviklingsprojekternes frontlinje (projektlederne), og som gerne vil blive bedre til at præge projekterne i en mere bæredygtig retning. Materialet ser nærmere på, hvad strategisk tænkning er, hvorfor det kan have en effekt og hvordan det påvirker måden at planlægge på. Kernen i den strategiske tænkning er at tilpasse planlægningen, så der bliver skabt en højere grad af synergi om de bæredygtige løsninger i et udviklingsprojekt. Det kræver, at planlæggeren oparbejder en særlig form for indsigt i projektet, har en specifik fokus på styring af processen og en åben form for kreativ tænkning i arbejdet med løsningsmodeller.

Der findes ingen facitliste for, hvordan man som planlægger arbejder med strategisk tænkning. Materialet giver derfor ikke en fix og færdig opskrift på strategisk tænkning, men har til hensigt at få den enkelte planlægger til at tænke over sine daglige arbejdsmetoder. Forhåbentlig vil materialet inspirere planlæggeren til at eksperimentere med arbejdsmetoderne ud fra nogle af tankerne i materialet.

Inspirationsmaterialet er udviklet gennem et Interreg projekt kaldet 'Urban Transition Öresund'. Projektet har gjort det muligt for danske og svenske planlæggere at lære af hinandens erfaringer på tværs af Øresundsregionen. Det tværkommunale samarbejde har været med til at belyse nogle af de fælles udfordringer, som kommunerne oplever i forhold til at arbejde med bæredygtighed i projektledelsen. Samtidigt har samarbejdet også involveret både forskere og planlæggere, hvilket har givet mulighed for at diskutere og afprøve den nyeste viden inden for strategisk planlægning i et praktisk perspektiv.

Det har været en fantastisk læreproces at udarbejde materialet for alle de involverede, og vi håber, at det er lykkedes at viderebringe de gode erfaringer. Vi vil gerne sige tak til alle de personer, som har været direkte eller indirekte involveret i arbejdet, fordi de har investeret deres tid, viden og erfaringer i dette udviklingsarbejde.

God fornøjelse!

Arbejdsgruppen bag materialet:

Aalborg Universitet København: Maj-Britt Quitzau & Stig Hirsbak
Malmö Stad: Ted Gustavsson, Maria Löof, Annette Larsson, Katarina Burle & Athanasios Patsias
Roskilde Universitet: Majken Toftager Larsen
Roskilde Kommune: Adam Voss & Esben Haarder Paludan
Lund Universitet: Naja Poulsen & Nora Smedby
Lund Kommune: Annika André
Malmö Högskola: Mette Agger Eriksen
Ballerup Kommune: Annegitte Hjort
Københavns Kommune: Dan Mogensen & Torkil Lauesen

Bæredygtig omstilling

Hensyn til miljøet indgår som ét af de centrale momenter i planlovens formålsparagraf. Arbejdet med bæredygtighed udgør derfor en væsentlig planlægningsmæssig begrundelse (Post 2009). Det betyder, at der er et stærkt fagligt og lovmæssigt belæg for, at planlæggerne løfter arbejdet med bæredygtighed i forbindelse med konkrete byudviklingsopgaver. Fokus vil hovedsageligt være på, hvordan planlæggerne kan løfte de bæredygtige tanker fra planstrategier og kommuneplaner ind i lokalplanlægningen af det enkelte byudviklingsprojekt. Det vil sige at bringe bæredygtighed konstruktivt på banen overfor bygherrer, byggefirmaer, borgere osv. i forbindelse med planlægning af lokale udviklingsprojekter såsom byfornyelse eller udvikling af nye byområder.

I det følgende peger vi på de tre udfordringer med at arbejde med bæredygtig omstilling, som dette materiale har fokus på.

Udfordring # 1 - fra resultat til procesorientering

Mange kommuner har store politiske drømme om at profilere sig som ansvarlige inden for bæredygtighed. De vil gerne vise, at de går foran, og derfor kan der være en tendens til at fokusere på de hurtige tekniske fix på bæredygtighed. Den form for tilgang afpejler en overfladisk tilgang til bæredygtighed, hvor løsningerne får præg af at handle mere om synliggørelse end om reel omstilling. Den form for overfladisk tilgang til byudviklingen er blevet kritiseret for at overse hensynet til lokale behov og maksimering af velfærden (Harvey 1989). For eksempel hersker der en udbredt tro på, at enhver by kan løse sine vækstudfordringer ved at etablere et indkøbscenter. Tendensen er måske lidt den samme i forhold til bæredygtig udvikling, nemlig at enhver by kan blive bæredygtig, hvis der blot bliver opsat en vindmølle et sted.

Imidlertid handler bæredygtig udvikling langt fra om opsætning af vindmøller og andre tekniske fix. Det handler derimod om en helhedsorienteret og langsigtet omstillingsproces, ”*hvor udnyttelsen af ressourcerne, styringen af investeringerne, retningen for den teknologiske udvikling og institutionelle ændringer kommer i overensstemmelse med fremtidige såvel som nutidige behov*” (Brundtland-kommissionen 1987). Sagt på en anden måde, så er det måske ikke så vigtigt om alle tagene i byen er grønne, men det er derimod vigtigt,

at byen får løst sine udfordringer med oversvømmelser og mangel på frisk luft. Vi skal passe på med, at de grønne tage bliver set som et resultat af bæredygtig udvikling (så har vi gjort det godt!), og måske snarere se det som et middel til det (derigennem kan vi løse nogle af byens udfordringer). Denne skelnen er vigtig at forstå, særligt i forhold til, hvad den betyder for måden at arbejde med bæredygtighed i et omstillingsperspektiv.

Ambitionen med materialet er at styrke den procesorienterede tilgang til bæredygtig byudvikling. Det handler ikke ’bare’ om at få ’noget’ til at ske. Det handler om at udnytte enhver mulighed i planlægningen til at arbejde målrettet og bevidst med bæredygtig omstilling. Bæredygtig byudvikling handler om at få sat fokus på at løse de bæredygtige udfordringer (som f.eks. trængsel, utryghed, social segregation, oversvømmelser), som byerne i dag står overfor. Ved at fokusere på disse udfordringer sker der et opgør med den overfladiske tilgang, fordi den bæredygtig udvikling kommer til at handle om at gøre byen til et bedre sted at være i. Det betyder samtidigt også, at der kommer mere fokus på processen, fordi mange af byens udfordringer ikke vil kunne løses nu og her, men kræver en langsigtet indsats. Ethvert byudviklingsprojekt er en mulighed for at arbejde med de bæredygtige udfordringer.

Udfordring # 2 - fra økonomisk vækst til velfærd og bykvalitet

Den økonomiske vækst er en stærk drivkraft i byudviklingen i dag. Kommunerne er presset på økonomien og konkurrerer om at tiltrække investorer, borgere og virksomheder. Det kan være svært at få hensyn til velfærd og bykvalitet med ind i ligningen, når politikerne samtidigt ønsker at sikre attraktive udviklingsvilkår for investorerne, borgerne og virksomhederne. F.eks. peger byplanskonsulent Arne Post på, at mange lokalplansprocesser indenfor detailhandel nok snarere bliver drevet fra detailhandlens hovedkontorer end fra planlægningsafdelingen (Post 2012).

Planlæggeren står med den svære opgave at integrere hensyn til velfærd og bykvalitet i en udviklingsproces, som de ikke har magt over. Opgaven er især svær, fordi de interessenter, som måske nok har mere fokus på behovet for at tage hensyn til mennesker, kultur og miljø, står svagt i udviklingsprocessen. Det manglende hensyn afspejler sig bl.a. i en kritik af behandlingen af den menneskelige skala i flere af den moderne tids større byudviklingsprojekter,

Hvad er de bæredygtige udfordringer i byerne?

Den miljømæssige dimension

Handler om at byens udvikling skal være i balance med naturens økosystemer. Er byens luft ren? Udleder byen affaldsstoffer? Gør byens systemer det nemt at tage hensyn til miljøet?

Den sociale dimension

Handler om at byens udvikling skal have en positiv indflydelse på de sociale vilkår og muligheder. Føles byen tryk? Er der en afbalanceret blanding af indbyggere? Muliggør byen et socialt liv? Er indbyggerne glade?

Den økonomiske dimension

Handler om at byens udvikling skal understøtte en sund økonomisk udvikling. Er byen i udviklingsmæssig balance? Kan byen tiltrække og fastholde investorer, borgere og virksomheder? Har byen en sund økonomi?

som f.eks. Ørestad (Gehl 2010). I praksis lader det altså til, at det kan være svært for planlæggeren at opretholde den ønskede balance mellem at skabe økonomisk vækst og hensynet til at beskytte mennesker, kultur og miljø.

Ambitionen med materialet er at styrke arbejdet med velfærd og bykvalitet i udviklingsarbejdet. Det handler om at identificere, hvordan byen kan gøres bedre med udgangspunkt i de tre dimensioner i bæredygtighed: miljø, social og økonomisk. De funktionelle og visuelle principper, som er stærke i planlægningen i dag, går ofte fint i spænd med ønsket om velfærd og bykvalitet, især i forhold til den sociale dimension.

Udfordring # 3 - fra regulering til strategisk tænkning

Regulering igennem lovgivning er et vigtigt middel for planlæggerne til at sikre, at der tages hensyn til mennesker, kultur og miljø i et konkret udviklingsprojekt. Reguleringen kan være med til at tvinge investorer, byggefirmaer og bygherrer til at følge de planer, der er lagt på papiret. Derfor er der i planlægningen stor fokus på at sikre beskyttelse af væsentlige kommunale interesser igennem lokalplanernes paragraffer.

Imidlertid er udfordringen, at reguleringen kun virker effektivt, når kommunen har hjemmel til at regulere. Desværre slår lovgivningen sjældent til i forhold til at sikre hensyn til mennesker, kultur og miljø. Både i Sverige og Danmark giver lovgivningen kun i få tilfælde hjemmel til at beskytte disse interesser. Der er dog flere eksempler i Øresundsregionen på, at kommunerne godt kan være kreative, når det kommer til at beskytte de ønskede hensyn. Det gælder f.eks. med det sydsvenske ’Miljøbyggprogram Syd’ eller med danske kommuner, der anvender privatretslige servitutter til at gennemtvinge miljømæssige krav. Begge initiativer kræver dog, at kommunerne ejer jorden. Desværre er der grænser for, hvor langt det er muligt at nå med bæredygtighed igennem lovkrav. Der er derfor brug for at kigge efter andre måder at sikre bæredygtige hensyn end reguleringen.

Der er en voksnede anerkendelse af at arbejde med bæredygtighed i planlægningen. Nogle kommuner viser vejen ved f.eks. at gå foran ved egne udviklingsprojekter. Nogle kommuner udnytter deres rolle som forsyningsvirksomhed til at udbrede mere bæredygtig infrastruktur. For eksempel viser Københavns Kommunes hvordan trængselsproblemerne godt kan løses ved at udbygge bæredygtige systemer som cykelinfrastrukturen frem for de ubæredygtige. Nogle kommuner forsøger også at styrke samspillet med de involverede interessenter i planlægningen med henblik på bl.a. at promovere bæredygtige løsninger. For eksempel har Malmö Stad udviklet en intern metode til at styrke bygherredialogen. Det afspejler forskellige former for strategisk tænkning, som kan styrke arbejdet med bæredygtig udvikling.

Udfordringen ved at arbejde med strategisk tænkning er, at den ikke har samme gennemslagskraft og træfsikkerhed, som lovkravene har. Der er tale om en strategisk proces, som indebærer mange faktorer, der ligger uden for planlæggerens kontrol. Processen vil derfor ikke altid være effektiv. Det kræver hårdt arbejde og lidt snilde at få omstillingsstrategien til at lykkes.

Ambitionen med materialet er at pege på nogle greb og arbejdsmetoder, som planlæggeren kan støtte sig til, når han eller hun vil prøve at realisere bæredygtige omstillinger uden brug af regulering.

At planlægge for omstilling

Byernes bæredygtige udfordringer har rod i nogle grundlæggende systemer og strukturer, og løsningerne kræver derfor omfattende omstillinger i samfundet. Det er vigtigt at slå fast, at der er tale om en særlig form for forandringsproces, og at den kræver en særlig form for forandringsledelse for at kunne ske. I det følgende tegner vi et billede af, hvordan denne særlige form for forandringsledelse kan se ud med udgangspunkt i planlæggerens rolle som projektleder.

Rollen som projektleder i lokale udviklingsprojekter giver planlæggeren en stærk position til at planlægge for omstilling. Vi peger på tre arbejdsformer i projektledelsen, hvor planlæggeren kan bringe den strategiske tænkning i spil i byudviklingen. De tre arbejdsformer er udpeget på baggrund af en blanding af erfaringer og indsigt i planlæggerens daglige arbejde samt grundlæggende viden om forandrings- og omstillingsprocesser. Der står mere om baggrunden for den strategiske tænkning sidst i materialet.

Hvorfor fokus på projektledelse i en forandringsproces?

Håndtering af byernes bæredygtige udfordringer kræver et opgør med de systemer og strukturer, som danner grundlag for dem. Den bæredygtige udvikling er en udviklingsretning, som på mange måder bryder med og udfordrer de veletablerede systemer og rutiner, der er i samfundet i dag. F.eks. har brugerne nogle specifikke forventninger til det sted, hvor de bor, og byggefirmaerne nogle helt særlige måder at arbejde på, som gør det nemt og billigt for dem at bygge. Når løsningerne på byens bæredygtige udfordringer griber ind i disse forventninger og måder at arbejde på, så er der tale om grundlæggende og svære forandringer.

Der findes mange teorier om balancen mellem stabilitet og forandring. Én af dem er Kurt Lewins forandringsmodel (se figur 1), som peger på, at forandring faktisk er noget forbigående og flygtigt, som forstyrrer en ellers stabil ligevægt. For at bryde den stabile ligevægt skal der sker en destabilisering af den nuværende situation (også kaldet optøning). Effektiv forandringsledelse handler i denne sammenhæng om at understøtte de drivkræfter, som flytter organisationen i retning af en forandring og samtidigt effektivt eliminerer de skjulte drivkræfter, som kæmper for fastholdelse.



Figur 1: Kurt Lewins forandringsmodel. Baseret på Lewin (1947).

Forandringsledelse i et byudviklingsprojekt er særligt kompliceret, fordi der ikke kun er tale om at ændre én organisation, men derimod om at ændre flere organisationer og deres samspil på én gang. For eksempel kan løsningerne kræve, at vejingeniørerne ikke kun tænker i veje, men også i cykelstier, og at investorerne samtidigt tager nogle risici, som de ikke ønsker at påtage sig. På den måde er der en masse forskelligartede drivkræfter på spil, som arbejder på højtryk for at fastholde den oprindelige stabile ligevægt. Tyngdepunktet for mange af disse drivkræfter ligger uden for, hvad kommunen direkte kan påvirke.

Spørgsmålet er selvfølgelig, hvordan planlæggere skulle kunne 'lede' så grundlæggende forandringer i vores samfund. Det kan godt lyde som en uoverskuelig opgave at give sig i kast med. Imidlertid har planlæggerne en stærk position i kraft af deres rolle som projektleder for udviklingsprocessen. Det betyder i hvert fald, at planlæggeren har mulighed for at påvirke, hvordan det enkelte udviklingsprojekt gribes an.

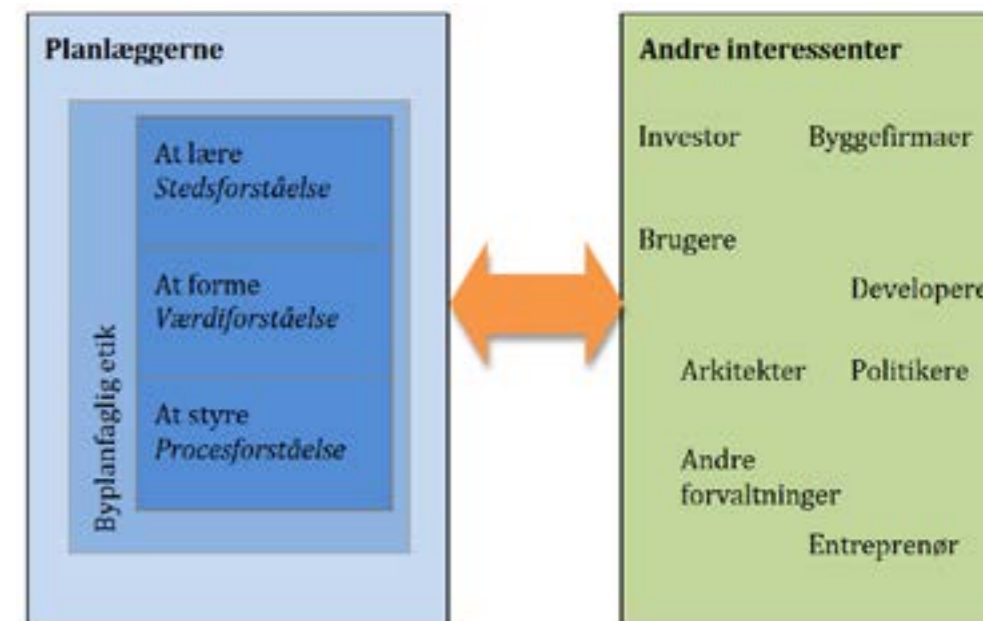
Vores påstand er, at planlæggeren som projektleder kan have mere øje for og arbejde med de skjulte drivkræfter i udviklingsprocessen, som medvirker til at fastholde ligevægten. Ved at planlæggerne bliver mere bevidste om deres rolle og muligheder i denne form for forandringsproces kan de forhåbentlig udnytte det enkelte byudviklingsprojekt til at komme mere i dybden med de bæredygtige udfordringer. Det handler om at styrke den strategiske tænkning i planlæggerens rolle som projektleder, og derigennem sætte skub i forandringsprocessen.

Hvordan kan planlæggeren lede en forandringsproces?

Planlæggeren kan som projektleder bidrage til at facilitere en mere langsigtet læreproces om bæredygtig byudvikling. Planlæggeren kan tage en proaktiv rolle i faciliteringen af denne læreproces ved at arbejde analytisk og strategisk med omstilling i det enkelte byudviklingsprojekt. Det handler i høj grad også om at sikre, at der sker et tæt samspil med byens interessenter om udviklingen. Planlæggerne har mulighed for at tilrettelægge den strategiske tænkning i projektledelsen gennem tre arbejdsformer (som illustreret på figur 2): at lære, forme og styre.

Kernen i den strategiske tænkning er, at der skal arbejdes på at opbygge ejerskab til bæredygtige løsninger gennem fælles værdiforståelser i projektudviklingen. I den sammenhæng er en vigtig arbejdsform at lære, fordi byudvikling handler om udvikling af et konkret sted, som har nogle særlige karakteristika, som er med til at påvirke, hvad der kan lade sig gøre. Anerkendelsen af disse karakteristika er helt central for, at der kan skabes ejerskab til de nødvendige forandringer. Det leder hen til formningen som den anden vigtige arbejdsform. Formningen handler om, at bringe de værdimæssige interesser og betingelser, som knytter sig til det at udvikle stedet, i spil på et strategisk niveau. I den forstand skal planlæggeren ikke nødvendigvis være en neutral projektleder, der faciliterer processen neutralt, men være en væsentlig bidragsyder i forhold til det byplanfaglige (og bæredygtige) indspil. Det tredje fundament i tænkningen er styringen, som handler om koordination og ledelse af processen. Projektledelsen handler jo netop om at sikre fremdrift i projektet og sørge for at mediere mellem de forskellige interessenter.

Dialog og samspil med byens interessenter er helt central i den strategiske tænkning, fordi det netop er deres forventninger og måder at arbejde på, som skal forandres. Det handler om at sikre, at der sker en læreproces undervejs. Interessenterne skal forstå baggrunden og visionerne for forandringsprocessen. Vidensdeling er derfor vigtigt i projektet, så interessenterne bliver opmærksomme på og forstår hinandens værdier. Det er også vigtigt at inkludere interessenterne i selve strategien for processen, fordi ejerskabet spiller en vigtig rolle for motivationen. Til sidst er det også vigtigt at involvere interessenterne, fordi det bidrager til en dybere form for læring at deltage aktivt i processen. Det er i sidste ende byens interessenter, som skal føre løsningerne ud i livet og



Figur 2: Samspil mellem planlæggerens strategiske tænkning og de øvrige interessenters læreproces.

anvende dem, og derfor er det også vigtigt, at de føler ejerskab.

Den strategiske tænkning ligger op til en åben og lærerig proces, men hvor der fortsat er en vis 'rationel' styring med udgangspunkt i ønsket om at løse byens bæredygtige udfordringer. Den rationelle styring er indtegnet i modellen på figur 2 som den byplanfaglige etik, som planlæggeren bør være garant for at få bragt i spil i udviklingsprocessen. Udgangspunktet er, at planlæggeren står overfor et konkret byudviklingsprojekt, hvor ønsket om bæredygtighed er blevet manifesteret på en eller måde som et centralt element. Udfordringen er at overtale de øvrige interessenter til at løfte løsningen af de bæredygtige udfordringer.

I det følgende gennemgår vi de tre arbejdsformer: at lære, forme og styre.

Arbejdsform #1 Kendskab til stedet og udviklingsprojektet

Den første arbejdsform handler om at opnå et vist kendskab til det pågældende sted og forudsætningerne for at udvikle det i en bæredygtig retning. Det handler om at systematisere den steds- og projektforståelse, som bliver opbygget og anvendt i byudviklingsprojekter. Denne form for kendskab udgør en vigtig grundsten i arbejdet med bæredygtighed, fordi anerkendelse af udfordringerne og potentialerne for forandring er helt centrale for, at den strategiske tilgang kan lykkes.

Stedets bæredygtige udfordringer

Byplanlæggere har en stærk tradition for at kortlægge og analysere steder. I mange udviklingsprocesser bliver der ligefrem udarbejdet en stedsanalyse forud for udarbejdelsen af en lokalplan. Denne analyse er med til at belyse og beskrive stedets karakteristika, og den skaber et fagligt grundlag for beslutninger om den videre udvikling af stedet.

I projektledelsen kan analyserne af stedet styrkes i forhold til arbejdet med bæredygtighed. Stedsanalysen kan anvendes som en metode til at konkretisere hvilke bæredygtige udfordringer, der er karakteristiske for det enkelte sted. Det betyder for det første, at der kan skabes fokus på centrale bæredygtige udfordringer. For det andet betyder det, at der kan skabes et solidt fagligt grundlag for at prioritere arbejdet med visse bæredygtige udfordringer frem for andre. På den måde er der større sandsynlighed for, at der vil ske en konkretisering af bæredygtige løsninger i forhold til det enkelte udviklingssted, frem for at der arbejdes med generelle løsninger.

Set i forhold til den miljømæssige og sociale dimension af bæredygtighed, så handler stedsanalysen om at identificere hvilke karakteristika, der gør sig gældende for stedet. Er der f.eks. gode betingelser til at kunne understøtte genanvendelse af affald? Eller er der risiko for særlige sociale udfordringer? Det handler om at screene de tekniske systemer, der er i et område, at kortlægge de energi- og ressourcemæssige strømme og at mappe de sociale strukturer og sammenhænge. Det er disse systemer, strømme, strukturer og sammenhænge,

som danner rammerne for, om det enkelte udviklingsprojekt understøtter en bæredygtig udvikling eller ej.

Udfordringen med stedsanalysen er, at den ligger på grænsen mellem det eksisterende og det nye. Stedets betingelser skaber nogle forudsætninger for, hvordan systemerne, strømmene, strukturerne og sammenhængene kan komme til at se ud. Samtidigt bringer udviklingsprojektet nogle muligheder med sig i form af f.eks. etablering af ny infrastruktur og tilflytning. Udfordringen er at se det eksisterende og det nye i relation til hinanden i forhold til bæredygtige udviklingsmuligheder. Det handler i høj grad om en løbende kritisk stedsanalyse af den bæredygtige betydning, som udviklingsplanerne har. På den måde, er der tale om en dynamisk stedsforståelse i forhold til den planlagte udvikling.

Forståelse for forudsætningerne for forandring

Projektforståelsen relaterer sig i højere grad til den økonomiske dimension af bæredygtighed. Det handler nemlig om at forstå betingelserne i projektet for at kunne realisere bæredygtige løsninger. Det er projektlederens opgave at afbalancere de byplanfaglige udviklingsmuligheder i forhold til interessenteres interesser. Det afspejler, at et byudviklingsprojekt bliver til i samspil med forskellige interessenter, som igennem deres deltagelse påvirker udviklingen af projektet. Der er tale om en form for forhandlingsproces, hvor projektlederen skal forsøge at skabe rum for fokus på den bæredygtige udvikling.

Projektforståelsen er et vigtigt supplement til stedsforståelsen, fordi betingelserne i projektet ofte er med til at forme og præge løsningsmulighederne. Selv om det er blevet mere naturligt med dialog omkring byudviklingsprojekter i dag, så er der stadigvæk en tendens til, at denne form for dialog primært handler om holdninger til projektet. Imidlertid er interessenteres holdninger typisk bundet op på forskellige rutiner og måder at gøre tingene på, som er udviklet over længere tid. Holdningerne afspejler altså nogle dybereliggende arbejdsrutiner, procedurer, guidelines osv. I Urban Transition projektet så vi, hvordan det sjældent er ond vilje, der er skyld i, at byggefirmaerne f.eks. ikke er interesserede i at arbejde mere med bæredygtige løsninger. Derimod er der helt legitime årsager til, at det er svært; såsom at det indebærer en investeringsmæssig risiko, merudgift, besvær eller lignende for dem.

Projektforståelsen handler om at projektlederen skal være nysgerrig efter at forstå hvilke sammenhænge, der er med til at forme interessenteres holdninger til projektet. Man kan ikke ændre på, at investorerne ønsker at få udbytte for en investering. Ved at forstå mekanismerne bag tænkningen om udbytte, er det måske muligt at designe løsningerne på en sådan måde, at der også er en gulerod i det for investoren. I figur 3 er der opstillet nogle eksempler på væsentlige projektinteresser blandt nogle af de vigtigste interessenter. Ved at forstå de underliggende dynamikker og mekanismer i projektet kan planlæggeren arbejde mere strategisk med at udpege holdbare løsninger.

Målrættede faglige begrundelser

Det systematiske arbejde med at opnå kendskab til stedet og udviklingsprojektet handler om at kunne målrette arbejdet med bæredygtighed til de ting, som betyder noget, og som kan komme til at fungere i praksis. Dette kendskab skaber et vigtigt udgangspunkt for at forme strategierne, så der ikke bliver tale om 'tilfældige' og løsrevne bæredygtige løsninger. Ved at have fokus på at målrette og forankre kommer arbejdet med bæredygtighed til at betyde noget for de involverede interessenter, og det kan skabe grobund for ejerskab og fremdrift af løsningerne.

Det systematiske arbejde betyder også, at der opbygges en viden og indsigt, som kan danne grundlag for faglige begrundelser. Kendskabet til stedet og projektet skal derfor ses som et væsentligt datagrundlag for formningen af strategien. I Urban Transition projektet var der flere eksempler på, at faglige begrundelser og argumentation var helt centrale for at oversætte arbejdet med bæredygtighed til et sprog, som interessenterne kan forstå. De faglige begrundelser og argumenter kan fungere som en slags tolk imellem planlæggeren og de enkelte interessenter i udviklingsarbejdet.

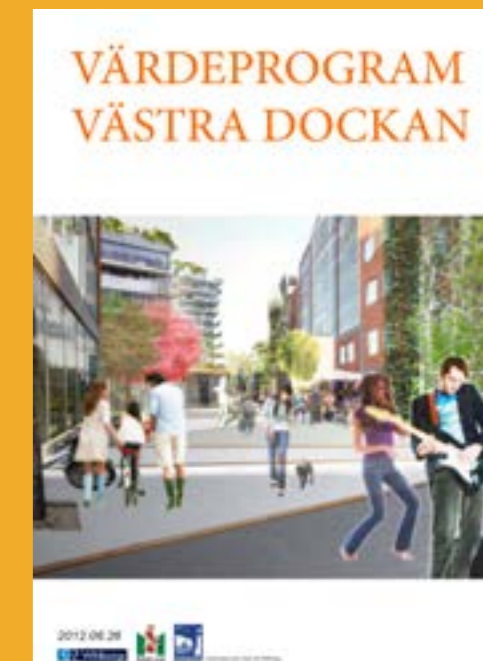
Selv om de faglige begrundelser skal være målrættede, så bør de ikke være statiske. Der er tale om et udviklingsprojekt, hvor planerne er under løbende udvikling. Kendskabet til stedet og projektet vil altså ændre sig undervejs. Det stiller krav om, at planlæggeren er i stand til løbende at udvikle og justere de faglige begrundelser ud fra de ændrede betingelser. På den måde skal arbejdet med at opnå kendskab til stedet og projektet ses som sideløbende med udviklingsprojektets fremdrift.

Investor	<ul style="list-style-type: none"> • Udbytte for investering • Videre salg/driftsindtjening
Developer	<ul style="list-style-type: none"> • Opfylde kontrakt inden for den økonomiske ramme • Lav risikovillighed
Bruger	<ul style="list-style-type: none"> • Sikre funktionel bydel • Daglige behov
Borger	<ul style="list-style-type: none"> • Undgå nabogener • Sikre funktionel bydel
Afdelingsingeniør	<ul style="list-style-type: none"> • Opfylde gældende regler • Teknisk funktionelle løsninger
Politiker	<ul style="list-style-type: none"> • Sikre popularitet blandt vælgerne • Sikre positiv udvikling

Figur 3: Oversigt over typiske interesser i projektudviklingen.

Kobling af analytisk stedsforståelse og strategisk arbejde med bæredygtighed

I et såkaldt 'Værdeprogram' for Västra Dockan i Malmö danner områdets kerneværdier udgangspunkt for formulering af de bæredygtige visioner for området. Denne form for kobling mellem den analytiske stedsforståelse og det strategiske arbejde med bæredygtighed kan videreudvikles ved at sætte større fokus på at identificere de bæredygtige udfordringer ved stedet, frem for visionerne. Det kan bidrage til at arbejde med lokale bæredygtige løsninger frem for generelle visioner.



Tre måder at skaffe indsigt i et sted og projekt

I Urban Transition projektet har vi arbejdet med forskellige måder til at opnå et større kendskab til et sted og et projekt. Det handler om den fysiske kortlægning, observationerne, samtalerne og diskussionerne.

1) Kortlægning, registrering og observation

I Viby Sjælland i Roskilde blev en del af stedsforståelsen skabt gennem brug af kortlægning, registrering og observation. Kommunale kort gjorde det muligt at se på bl.a. byens sammensætning. Registreringer i byen bidrag til at opleve stedet på egen krop og opnå lidt flere detaljer om stedet. Observationer viste hvordan byen blev brugt i dagligdagen. Kortlægningen, registreringerne og observationerne blev samlet op i form af oversigtskort, billeder og notater.

2) Faglige interview med interessenterne

I Västra Dockan i Malmö blev der gennemført interviews med både developere og brugere i udviklingsområdet. Interviewene handlede ikke om holdninger til udviklingsprojektet, men handlede om, hvordan developerne arbejder og hvordan brugernes dagligdag ser ud. Interviewene gav en dybere indsigt i nogle af forudsætningerne bag de holdninger, som interessenterne har tilkendegivet i løbet af processen. Interviewene blev samlet op i form af lydfiler og notater.

3) De personlige møder med interessenterne

I Sege Park i Malmö blev der etableret en løbende kontakt og dialog med borgerne omkring udvikling af området. Forskellige happenings etablerede en kontakt til borgerne. Kontakten blev videreudviklet over tid gennem personlige møder med nogle af de bærende kræfter i processen. Den langsigtede og personlige dialog var med til at opbygge en vigtig fortrolighed og tillid mellem planlæggerne og borgerne. Møderne blev samlet op i form af notater.

4) Workshops med interessenterne

I Viby Sjælland i Roskilde blev der gennemført en workshop om prioritering af bæredygtighed i forbindelse med opstart af en lokalplansproces. Forskellige repræsentanter fra projektet blev inviteret: developeren, lejeren, arkitekten, socialforvaltningen og planforvaltningen. Diskussionerne førte til en mere dynamisk forståelse for, hvordan de forskellige interesser i projektet spillede sammen med bæredygtighed. Workshopen blev samlet op i form af notater.

Arbejdsform # 2

Formning af en holdbar strategi

Den anden arbejdsform handler om det strategiske arbejde med at forme projekterne, så de skaber synergier omkring løsning af byens bæredygtige udfordringer. Baggrunden med synergierne er at få etableret nogle mere holdbare udviklingsveje, som har en værdi for de involverede interessenter. På den måde kan ejerskab til løsningerne blive en drivkraft.

Sikre at bæredygtig udvikling har bredere værdi

Ønsket om bæredygtig udvikling er på mange måder et ideologisk projekt. Forkæmperne for en bæredygtig udvikling understøtter deres sag gennem forskellige faglige opgørelser over, hvad bæredygtighed er, og hvorfor det er nødvendigt. Der hersker derfor specifikke faglige forståelser af, hvad bæredygtig udvikling bør være, og hvad det indebærer. Fagfolkene - som f.eks. byplanlæggere - forstår værdien af bæredygtighed igennem disse forståelser. Derimod har de sjældent helt samme betydning for de interessenter, som er involveret i planlægningen. Konsekvensen er, at der er brug for at oversætte nødvendigheden af bæredygtighed til et 'sprog', som de andre interessenter kan forstå.

Planlæggeren skal på den ene side sikre sig, at der er et fagligt belæg for den måde, der arbejdes med bæredygtighed på. Han eller hun skal opveje og opgøre, hvad de bæredygtige problemstillinger er og sørge for, at projekterne tilgodeser de forskellige facetter af bæredygtighed bedst muligt. Kommunale bæredygtighedsværktøjer eller den nationale certificeringsordning 'DGNB Urban' er eksempler på tiltag, som understøtter planlæggeren i at få tænkt bæredygtighed hele vejen rundt i et byudviklingsprojekt.

På den anden side skal planlæggeren også sikre sig, at interessenterne i udviklingsprojektet kan se og forstå værdien af at arbejde med bæredygtig udvikling. Det kræver, at der arbejdes med en konkretisering af bæredygtighed i forhold til projekteringen af udviklingsprojektet. Her kan interessenternes forskellige typer af interesser potentielt skabe synergi i forhold til bæredygtig udvikling. Eksempler på synergier kan være at et lavere energiforbrug kan give en bedre totaløkonomi for et udviklingsprojekt eller at en genbrugscafé kan tilføre mere

liv i et lokalområde. Det handler om at være bevidst om, hvilke bæredygtige løsninger, som giver en eller anden form for merværdi i forbindelse med udvikling af et område.

Synergieffekter gennem anerkendelse

Ved at arbejde med synergieffekter mellem bæredygtighed og interessenternes interesser kan der være grobund for, at interessenterne i højere grad vil tage ejerskab til bæredygtighed, og dermed føre det ud i livet. I den sammenhæng kan det være relevant at arbejde med merværdi som et strategisk greb – altså at identificere harmoni og overlap mellem intentionerne i den bæredygtige udvikling og de interesser, der er forbundet med byudviklingsprojektet.

At identificere synergieffekter kræver, at planlæggeren anerkender interessenternes værdigrundlag. Anerkendelsen handler ikke kun om at opstille fælles visioner, fordi de fælles visioner for bæredygtig udvikling ofte allerede eksisterer. F.eks. så vi i Urban Transition projektet, hvordan en projektudviklingsgruppe bestående af planlæggere og byggefirmaer sagtens kunne blive enige om visionerne om bæredygtighed på papiret. Derimod var der ikke enighed om, hvordan det skulle realiseres i praksis, da realiteterne i form af merudgifter, risici, ændrede standarder og lignende meldte sig på banen. Udfordringen er derfor at kombinere synergierne med nogle af de svære brudflader i forhold til de bæredygtige udfordringer i byerne. Det handler ikke om at eftergive og føje de øvrige interesser i projektet, men om at identificere brudfladerne og samarbejde analytisk for at finde en konstruktiv vej ud af dem.

I forhold til forandringsprocessen, så handler anerkendelsen om at få en dybere forståelse af, hvad der står i vejen for, at byggefirmaerne og andre interessenter bidrager i større grad til at løse de bæredygtige udfordringer i byerne. Ofte er der meget rationelle årsager til det, som knytter sig til forventninger og måder at arbejde på. Det er derfor vigtigt at anerkende, at bæredygtig udvikling er besværligt og kræver forandringer, som er svære for den enkelte interessent. Den værdimæssige forståelse er vigtig, fordi det er nødvendigt at forstå baggrunden for modstanden, og at kunne opbygge relationer, hvor denne modstand kan diskuteres åbent og ærligt i forhold til løsningsmulighederne.

Fra vision til projektering

Det er vigtigt at arbejde med projekteringen i arbejdet med bæredygtighed. Det er her, at de afgørende beslutninger bliver taget om prioritering af stedets udformning. En central udfordring er at omsætte de bæredygtige visioner til konkrete tiltag, som vil blive realiseret i praksis. Det kan lyde ligetil, men i praksis er der tale om svære beslutninger, hvor bæredygtighed ofte ender som taberen. Det er derfor helt centralt at slå et slag for bæredygtighed i projekteringen, hvor der sker en prioritering af hvilke behov, som det endelige projekt vil opfylde.

Projekterings vigtighed er blevet fremhævet i Jan Gehl's arbejde med at udvikle byer for mennesker. Han peger netop på, at hvis det skal lykkedes at skabe liv mellem husene, så kræver det, at der bliver draget omsorg for en række forskellige faktorer og detaljer i projekteringen (Gehl 2010). Det er nemt at tegne liv og mennesker på de visionære skitser af et projekt, men i praksis kræver det øje for særlige detaljer i projekteringen at etablere den tiltrækningskraft, som er nødvendig for, at mennesker gider at opholde sig i byens rum. Det betyder, at konkrete beslutninger i projekteringen omkring bl.a. højden på bygningerne, deres placering og udformning har afgørende betydning for om byrummene bliver attraktive for mennesker at opholde sig i.

En lignende parallel kan drages i forhold til den bæredygtige omstilling af byen, eftersom det også handler om at udvikle løsninger, der fungerer og er udformet i forhold til dem, der skal bruge løsningerne. Man kan sige nok så mange og flotte ord om f.eks. bæredygtig mobilitet, men hvis man ikke sørger for at indrette funktionelle løsninger, som fungerer i dagligdagen, så kan visionerne om den bæredygtige mobilitet let ende i tomme hensigtserklæringer og ubrugelige løsninger. Bæredygtig mobilitet handler bl.a. om at få folk til at bruge cyklen, og det er kun muligt, hvis det er nemt og attraktivt at gøre det. Set i det perspektiv er fokus på projekteringen vigtig for at få arbejdet med forankringen af de bæredygtige løsninger i den menneskelige skala, som projekteringen burde arbejde med. Det handler om at diskutere og blive enige om, hvad de bæredygtige løsninger betyder for manden eller kvinden på gaden.

Tre måder at skalere bæredygtighed på i forhold til forskellige målgrupper

1) Lovgivningsmæssigt minimum (varetagelse af statens interesser)

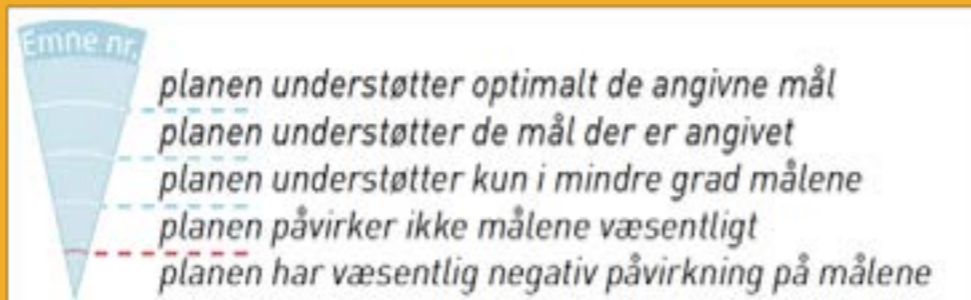
Ved planlægning af et nyt byudviklingsprojekt skal der som minimum foretages en screening og miljøvurdering af projektet i forhold til de statslige krav og interesser.

I Danmark foregår det som regel ved, at kommunen udfylder et skema over om et projekt har ingen, mindre eller stor indvirkning på miljøet i forhold til bl.a. kultur, landskab og bymiljø, naturbeskyttelse og ressourceanvendelse. I Sverige har Region Skåne bl.a. udviklet værktøjet 'SYNAPS' (Systemanalytisk processerklæring for sektorsintegrering), som har til formål at identificere effekter og tydeliggøre konflikter og synergier i forhold til miljørelaterede forhold.

	aktuelt/ikke indvirkning	ning	tlig indvirkning (medfører miljørapport)	dere	Begrundelser/bemærkninger:
Kultur, Landskab og bymiljø					Vurdering af de enkelte forhold mv.
Byarkitektonisk værdi f.eks. Bystruktur, Byprofil, Byafgrænsning, Visuel påvirkning, Særlige hensyn, sammenhænge mv.	X			PL	Lokalplanen har netop til formål at fastholde områdets karakter og rekreative miljø.

2) Kommunalpolitiske mål (varetagelse af kommunale interesser)

Ved planlægning af et nyt byudviklingsprojekt er mange kommuner begyndt på at prioritere bæredygtighed i forhold til de kommunalpolitiske mål. Det betyder, at kommunen forsøger at indarbejde kommunens egne politiske mål i lokalplanlægningen.



Københavns Kommune og Roskilde Kommune har til dette formål udarbejdet en form for rosette, som har til formål at vurdere om et projekt lever op til de politiske mål. Eftersom der findes mange kommunale mål, som ikke altid kan efterleves, er hensigten med denne proces også at få sat fokus på, hvilke mål der prioriteres og arbejdes med i projektet.

3) Strategiske mål (varetagelse af eksterne aktørers interesser)

Ved planlægning af et nyt byudviklingsprojekt er mange kommuner blevet mere opmærksom på vigtigheden af, at projektet også opfylder de private udvikleres og grundejernes interesser.

Malmö Stad har udviklet et såkaldt 'Värdeprogram'. Der er tale om en kort rapport, har til formål at etablere en fælles vision og strategi mellem kommunen og de private udviklere for et projekt. Denne tilgang bygger på bygherredialogen, som Malmö anvender aktivt i deres planlægning. Heri indgår bæredygtighed som et element.



Fælles projektering skaber grundlag for merværdi

I en af udviklingsprocesserne i Urban Transition projektet lykkedes det at skabe positiv synergi omkring etablering af en nærgenbrugsstation i udviklingsområdet. Det skete gennem en mere fælles form for projektering af emnet. På et møde med byggefirmaerne blev en affaldskonsulent inviteret ind for at præsentere idéen om en nærgenbrugsstation i området. Først præsenterede konsulent, hvordan det kunne udformes, og hvorfor det var relevant. Herefter kom byggefirmaerne med spørgsmål, indvendinger osv. Mødet mandede ud i, at idéen til en vis grad blev projekteret i fællesskab. Resultatet var, at der opstod en positiv synergi omkring idéen om at udforme genbrugsstationen som en form for café. Byggefirmaerne så nogle gode potentialer ved dette, fordi det kunne betyde, at der kunne skabes mere liv i området allerede fra starten af. Det er endnu usikkert om genbrugsstationen bliver etableret i praksis, men eksemplet viser i hvert fald, at en fælles projektering af idéen var med til at skabe positive synergier på tværs af planlæggere og byggefirmaer.

Relationer og tillid har betydning i medborgerdialogen

I et af udviklingsprojekterne i Urban Transition projektet blev det tydeligt, hvad der skal til for at sikre en god medborgerdialog. Det må tage den tid, det tager - fordi det handler om at opbygge relationer, og det sker ikke over en kop kaffe en enkelt gang. Dialogen skal være en måde for kommunen eller sagsbehandleren at arbejde på. Den skal være tilbagevendende, give mange muligheder for at komme med synspunkter eller åbne op for konkrete samarbejder. Man må indse at målgruppen er sammensat, og derfor må de enkelte målgrupper mødes og bydes ind på forskellig vis.

Bonding og bridging - det er at se på et områdes grupperinger og deres behov for at mødes. Det er nødvendigt med en analyse af området, dets grupper og deres samspil. Ved at have en god indsigt i dette og ved at tilpasse aktiviteterne strategisk til til dette kan man gøre grunden for en bred kommunikation og indhentning af synspunkter, få flere aktive deltagere og komme længere med deltagelsen. Eventuelt kan det være en god idé, at kommunen har specialister i, hvordan man oparbejder en god kommunikation med borgerne. De kan støtte de forvaltninger, som ønsker at drive offensive medborgerdialoger.

Arbejdsform #3

Styring af udviklingsprocessen

Den tredje arbejdsform handler om selve styringen i forhold til at fastholde fokus på bæredygtighed igennem selve projektledelsen. Der er mange bolde i luften og mange modsatrettede interesser på spil i udviklingsprocessen. Det skaber et behov for, at planlæggeren spiller en aktiv rolle i forhold til at bære bæredygtighed igennem i projektledelsen og projektudviklingen.

Integration af bæredygtighed i projektledelsen

Projektledelsen har afgørende betydning for, hvad der bliver sat fokus på i et byudviklingsprojekt. Der er mange interessenter involveret i udviklingsprocessen, og derfor bliver byudviklingsprojektet typisk trukket i alle mulige andre retninger end lige bæredygtighed. Til sammenligning med de øvrige interessenter, så har planlæggerne hjemmel i planloven til at påtage sig ansvaret for, at vores byer udvikles i en bæredygtig retning. Det giver planlæggerne et særligt ansvar til at rejse spørgsmålet om bæredygtighed overfor de øvrige interessenter.

Projektledelse handler om selve organiseringen og styringen af et projekt frem mod et fastlagt mål og formål ud fra de ressourcer, der er til rådighed. En udfordring i denne sammenhæng er, at andre dagsordener end bæredygtighed er drivende for processen i realiseringsfasen; også selv om bæredygtighed er blevet udpeget som en central vision. Meget tyder på, at det ikke nødvendigvis er visionerne for udviklingsprojektet, der er styrende i realiseringsfasen, men andre faktorer. Det kan f.eks. være praktiske faktorer omkring opfyldelse af vejledende normer og standarder eller administrative faktorer omkring gældende lovgivning.

Projektledelsen i realiseringsfasen skal formå at balancere det administrative og resultatorienterede med det faglige og procesorienterede. Hensigten med den bæredygtige udvikling er at udfordre indholdet af planerne. Det handler om, at visionerne for udviklingen af området (og herunder bæredygtighed) bliver mere fremtrædende i realiseringsfasen. I nogle tilfælde kan det faglige clashe med det administrative, og i den situation er det vigtigt at overveje om

Fra redegørelser til konkret samarbejde om projektering

En af udviklingsprocesserne i Urban Transition projektet viste, at redegørelser om praktiske forhold såsom parkeringsnormer, ledningsføring og støj udgør et vigtigt omdrejningspunkt i realiseringsfasen. Redegørelserne udspringer typisk af interne og eksterne høringer af f.eks. lokalplanen. På den måde kommer høringerne i centrum for udviklingen i denne fase. Det krævede en særlig indsats og opmærksomhed i projektledelsen at få drejet fokus tilbage til visionerne om bæredygtighed. Samarbejdet om projektering af bæredygtige løsninger blev besværliggjort af, at developperne og planlæggerne ønsker forskellige grader af konkretisering i planerne. Planlæggerne ønskede at konkretisere så meget som muligt for at skabe øget sikkerhed for det byplanfaglige indhold. Developperne, derimod, modarbejder denne konkretisering i den forstand, at de af udviklingsmæssige årsager helst vil have en så fleksibel og åben lokalplan, som muligt. På den måde kan den endelige udmøntning af projektet ændres over tid, hvis der måtte være behov for dette. Dette fremhæver tidsperspektivet, som en vigtig faktor i planlægningen, idet disse udviklingsprocesser kan være meget omskiftelige over tid. Der er brug for at finde en acceptabel afbalancering af disse behov med henblik på at kunne etablere et konstruktivt samarbejde om projekteringen.

det er muligt at udfordre de formelle formmæssige krav, frem for blindt at følge disse. Set i et omstillingsperspektiv er det jo netop hensigten at fremme løsninger, der udfordrer eksisterende rammer og regler.

Forvaltningen af projektlederrollen har stor betydning for om visionerne om bæredygtighed bliver løftet ind i realiseringsfasen. Det er også projektlederens rolle at afgøre hvornår det er relevant at arbejde strategisk med bæredygtighed og i hvilken grad. At arbejde med bæredygtighed ned til mindste detalje i projekteringen betyder, at det ikke vil give mening at arbejde strategisk med bæredygtig udvikling i alle planprocesser. Mange udviklingsprojekter foregår i en så lille skala (f.eks. et mindre boligprojekt på en lille grund), at det ikke vil give mening at bruge ressourcer på at forsøge at udfordre de eksisterende normer. Kommunerne har også meget forskellige betingelser for at fremme bæredygtig udvikling, afhængigt af bl.a. deres størrelse og placering. Planlæggeren skal derfor aktivt forholde sig til, hvornår det vil give mening at udfordre

eksisterende normer i et byudviklingsprojekt.

Nå ud over lokalplanen som virkemiddel

Realiseringen af bæredygtige tiltag i et byudviklingsprojekt besværliggøres af, at planlæggerne primært opstiller rammerne, mens developperne udfylder dem. Det vil sige, at udviklingsprocessen i dag typisk er delt op i to forskellige faser, hvor lokalplanen giver de overordnede rammer, mens projekteringen konkretiserer udviklingsprojektet. Tidsperspektivet bliver en vigtig faktor i denne sammenhæng, fordi udmøntningen af lokalplanen ikke nødvendigvis sker med det samme. Skellet mellem lokalplanen og projekteringen modarbejder muligheden for at tage spørgsmålet om konkretisering op i planlægningen.

I dag er planlægningen i høj grad centreret omkring selve lokalplanen, eftersom den ses som det rammegivende dokument. Imidlertid overses det, at der findes andre styringsredskaber end lokalplanen, som kan fungere som virkemiddel i en udviklingssammenhæng (Post 2009). I forbindelse med projekteringen findes der f.eks. andre virkemidler, som er styrende for, hvad der gennemføres i udviklingsprojektet. Et eksempel på dette er, at developperne f.eks. kan have interne retningslinjer og programmer for deres projektering. Det kan derfor være lige så virkningsfuldt at påvirke disse retningslinjer i det enkelte udviklingsprojekt, som det er at påvirke lokalplanen. Et element i den aktive styring i processen er derfor også at have et øje for, hvilke virkemidler (udover lokalplanen), der kan være styrende for implementeringen af bæredygtighed og så bringe disse andre virkemidler mere aktivt i spil i udviklingsprocessen.

Brud med den faglige vanetænkning

I planlægningen er den faglige vanetænkning ofte styrende for udviklingsprocessen. Den faglige vanetænkning kommer til udtryk ved, at ingeniører, biologer, sociologer og lignende fra forskellige forvaltninger i kommunen tænker løsningsmuligheder på en særlig måde. Trafikingeniørerne kan f.eks. være optaget af trafikikkerheden i løsningerne og føler ansvar for at sikre, at specifikke løsningsmodeller fra lærebøgerne overholdes. Landskabsarkitekterne kan være optaget af æstetikken i løsningerne og føler også et ansvar for at sikre sig, at et offentligt rum får en særlig karakter eller at alle skal have adgang til det. Denne form for vanetænkning er helt velbegrundet, men kan indsnævre løsningsrummet for de bæredygtige løsninger, fordi alting skal puttes ned i de

'normale' kasser. I en innovationsproces er sådanne rigide krav problematiske, fordi de nytænkende løsninger bliver hæmmet af at skulle tilpasses til de traditionelle rammer. I innovationsprocessen er der jo netop behov for at bryde med de traditionelle rammer og gøre noget på en ny måde.

I forhold til styringen, så er vanetænkningen relevant at være opmærksom på, fordi det er projektlederens opgave at sætte den enkelte fagperson i stand til at se udover sit faglige ansvarsområde og betragte udviklingsprojektet som en helhed. Dette kræver en form for styring af processen, hvor de involverede fagpersoner får tildelt nogle andre typer af roller, og hvor der arbejdes med dynamikkerne imellem disse roller på nye måder. Der findes forskellige eksempler inden for innovative processer på, hvordan man netop kan arbejde med at frigøre personer fra deres vanetænkning. Der er altså brug for også at styre og arbejde med selve processen for, hvordan de involverede fagpersoner interagerer og indgår i et samspil med hinanden. Ved at ændre tyngdepunktet i denne interaktion, så vil det også åbne op for at nye former for måder til at idéerne kan bringes i spil og realiseres, og at der findes løsninger på udfordringerne. Tanken her er ikke at ignorere spørgsmålene om trafikikkerhed og æstetik, men at finde nogle måder at omgås disse temaer på, som samtidig muliggør innovation og finde nogle løsningsveje.

Dette peger på, at vigtigheden af at få skabt en konstruktiv proces, hvor der bliver skabt åbninger i vanetænkningen. Det handler også om en innovativ tilgang til dialog og samarbejde med relevante interessenter både internt og eksternt i projektet med henblik på at opbygge de nødvendige relationer og åbninger, der skal til for at kunne realisere de ønskede bæredygtige løsninger.

Afgive styring i forhold til løsningsmuligheder

I forhold til styring af udviklingsprocessen er der også brug for at give slip på idéen om, at der skal styres mod én specifik løsning. Styringen handler primært om at få sat bæredygtighed på dagsordenen, men når det så er lykkedes, så bør processen omkring at identificere løsningsmuligheder være åben og iterativ. Baggrunden for dette er, at denne type af omstillingsproces er så kompleks, at planlæggeren ikke på forhånd kan forvente at vide, hvad den bedste løsning er. Det er vigtigt at erkende, at målet ikke er kendt på forhånd, og at det vil give de bedste resultater (i forhold til omstillingsprocessen) at lære igennem

Generelle faglige hensyn kontra lokale løsninger

Planlæggernes faglige hensyn fylder meget i arbejdet med løsninger, og det betyder, at løsningerne nogle gange bliver generelle, frem for at være lokale løsninger. Set i forhold til arbejdet med bæredygtighed betyder det, at løsningerne ofte bliver tænkt traditionelt i stedet for at afsøge nye udviklingsmuligheder. I det ene udviklingsprojekt i Urban Transition projektet var der flere eksempler på, at konkrete idéer og input til projektering af byrummene ikke blev fulgt videre op under henvisning til, at alle funktioner på en offentlig plads skal være til almen gavn. Byggefirmaernes ønske om at diskutere en mere funktionel indretning af cykelparkering i byrummet blev affejet med en generel regel om, at cykelparkering til beboelse skal håndteres indenfor byggefeltet. En visionær lokal virksomheds ønske om at anvende forpladsen til events blev fanget op af planlæggerne, men potentialerne ved mere aktivt at involvere virksomheden i projekteringen og eksperimenterere med deres forslag blev ikke udnyttet. Eksemplerne peger på, at der faktisk er en stærk interesse fra byens interessenter til at bidrage til at løsningerne i projekteringen bliver mere vedkommende, men at planlæggerne har en tendens til at falde tilbage på en mere traditionel tænkning af indretningen af byrummet.

handling, og dermed prøve sig frem.

Netop denne filosofi er stærk inden for designprocesser, hvor designtænkning (Design Thinking) udgør en grundlæggende tilgang. Tanken i designtænkning er illustreret på figur 4, som viser, at der sker en kombination af empati for konteksten ved et problem, kreativitet i produktion af muligheder og løsninger og rationaliteten til at analysere og tilpasse løsninger til konteksten. Der er altså tale om en helt specifik måde at udvikle løsninger på, hvor empatisk indlevelse, kreativitet og eksperimenter danner et vigtigt grundlag for at udvikle løsninger. Tilgangen lægger op til at løsningerne skal findes ved at undersøge, eksperimenterere og prøve sig frem.

Denne form for tilgang er selvfølgelig udfordrende, når vi taler om de byggede miljø, fordi der er tale om strukturer, som skal stå der i mange år. Derfor er det også vigtigt at overveje, hvordan man i sådanne processer kan arbejde med en eksperimenterende tilgang og stadigvæk sikre en lav risiko for den enkelte bygherre. Der er dog et stigende antal eksempler på brug af midlertidige løsninger

i byplanlægningen og på etablering af 'urban living labs', som begge repræsenterer en måde at afprøve og få feedback omkring nogle løsningsmodeller på.

Tilgangen lægger op til, at der er mange løsningsmuligheder, og at man ikke på forhånd kan vide, hvilke veje, der vil fungere bedst i en given situation. Den lægger også op til at udvikle løsninger som er specifikt tilpasset til den enkelte situation. Dette udfordrer opfattelsen af, at løsninger i en byudvikling skal være af almen interesse, som visse tilfælde hersker i byplanlægningen. I den sammenhæng er devisen at 'design for alle' er et dårligt design, fordi der er tale om kompromisløsninger, som ikke er rigtigt gode for nogen.



Figur 4: Design tænkning. Fra <http://www.lifeskills-enrichment.com.sg/portfolio/designthinking/>

Forandringer i planlægningen

Det strategiske arbejde med bæredygtighed forudsætter nye måder at gribe planlægningen an på. Det handler om, at den enkelte planlægger skal være bevidst om, hvilke forandringer i måden at planlægge på, der kan være med til at bære bæredygtighed stærkere igennem. I det følgende opsummerer vi materialets hovedpointer og sætter dem i perspektiv i forhold til at pege på forandringer i planlægningen i projektet, i organisationen og hos den enkelte planlægger.

Forandring #1 - Konkretiserende projektudvikling

At arbejde strategisk med bæredygtighed gør det nødvendigt at tage et skridt videre end den formelle måde at arbejde med planlægning på. Mange planlægningsprocesser i dag er centreret omkring de formelle elementer af planlægningen. Det vil sige, at en stor del af planlæggerens arbejde går ud på at sikre, at udviklingsplanerne er i overensstemmelse med den gældende lovgivning. I forhold til det strategiske perspektiv på bæredygtighed er der brug for en større fokusering på at kunne gøre det bedre end lovgivningen. Der er brug for en mere konkretiserende form for projektudvikling.

Faserne i planlægningen afspejler udviklingsarbejdet med at gå fra en indledende fase med en projektidé til en politisk behandling og sagsbehandling af den endelige plan. Først konkretiseres planerne og derefter formaliseres de gennem lokalplanlægningen (se figur 5). I den indledede fase foretager planlæggerne en vurdering af om projektidéen overholder gældende miljølovgivning og indfrier de politiske målsætninger. Det er også her, at visionsarbejdet omkring bæredygtighed foregår. I projektudviklingen bliver eventuelle problemområder fra vurderingen taget op med henblik på at identificere nogle bedre løsninger. I den politiske behandling redegør planlæggerne for, hvorvidt planerne efterlever miljølovgivningen og de politiske målsætninger.

I det strategiske arbejde med bæredygtighed er der derimod netop et ønske om, at det faglige udviklingsarbejde i højere grad kommer i fokus i udviklingsprocessen. Det hænger sammen med, at der netop er et ønske om, at planlæggerens faglige viden omkring bæredygtighed og udvikling af gode byer får en stærkere position og slår stærkere igennem i planerne. For at dette kan ske er det helt centralt, at planlæggeren er bevidst om, hvordan rollen som projektud-

vikler kan få en mere fremtrædende position i udviklingsprocessen sammenlignet med myndighedsrollen.

I udviklingsarbejdet kan der være en tendens til, at myndighedsrollen kommer til at veje tungere end rollen som projektudvikler. Planlæggerne må jonglere med disse to roller i løbet af udviklingsprojektet, fordi de både har et fagligt bidrag og nogle formelle forpligtelser. Myndighedsrollen kan godt komme til at spænde ben for det faglige udviklingsarbejde, fordi der er nogle helt formelle krav til, hvad planerne skal indeholde og redegøre for ifølge loven. Ofte vil det også være sådan, at den rigide lovgivning ikke tilgodeser de nye tendenser i det faglige udviklingsarbejde, som kan være ønskelige at gennemføre. Lovgivningen sikrer først og fremmest minimumsløsningerne. Når myndighedsrollen kommer til at dominere i udviklingsprocessen, så kan det betyde, at planlæggerne indirekte kommer til at orientere sig mod de acceptable løsninger i den måde, som de arbejder på.

Ved at styrke rollen som projektudvikler kan planlæggeren være med til at sætte mere fokus på arbejdet med at konkretisere løsningsmuligheder. Denne konkretisering er helt central i forhold til det strategiske arbejde, fordi der er brug for at idéudvikle og skitsere forskellige løsningsstrategier. Det handler om at invitere til en endnu mere åben dialog med interessenterne i projektet om idéudvikling og skitsering. Involveringen er vigtig, fordi der er tale om en omstillingsproces, hvor løsningsmulighederne ikke bare kan løftes ned fra hylden. De skal udvikles i fællesskab. Det er nødvendigt at udfordre vanetænkning i forhold til eksisterende procedurer og praksisser. Det kræver, at byens interessenter bliver en del af læreprocessen, og ikke bare står udenfor som passive modtagere af planen.

Dialogen med brugerne eller borgerne foregår i dag ofte igennem høringsprocesser. Her sker der en deling af information og viden, men høringen bliver sjældent taget alvorligt og bragt i spil i arbejdet med løsninger. I stedet for at afholde høringer kan planlæggerne mere løbende involvere og interagere med de omkringboende borgere med henblik på at skabe indsigt i og tryghed omkring den igangværende udvikling. Den endelige plan skal diskuteres med de omkringboende og eventuelle knaster skal tages alvorligt. Der vil ofte være en tendens til NIMBY-effekten i denne sammenhæng, men ofte handler det om

To hatte: myndighedshatten og projektudviklingshatten

Det kan være svært som planlægger at veksle mellem rollerne som myndighed og projektudvikler. Myndighedsrollen har en mere tilbageskuende og formel karakter, mens rollen som projektudvikler er mere fremadrettet og åben. Nogle af observationerne fra Urban Transition projektet er, at de to roller i praksis er blandet sammen i udviklingsforløbet. Det sker ved, at planlæggerne løbende veksler mellem at arbejde med de formelle og mere udviklingsorienterede dele af processen. I nogle af processerne var der en tendens til, at de formelle dele blev mere fremtrædende. En forklaring kan være, at processen i sidste ende bliver afrapporteret i form af et formaliseret dokument (lokalplanen), og derved kommer dialogen og udviklingsprocessen i høj grad til at få fokus på at levere indhold til den formelle del. I en af udviklingsprocesserne fulgte møderne med developerne en dagsorden, der byggede på formelle temaer til brug for udarbejdelsen af lokalplanen. I en af de andre udviklingsprocesser bar dialogen med interessenterne præg af at vurdere om de foreslåede løsninger var acceptable snarere end at sætte fokus på udviklingspotentialerne.



Figur 5: Planlægningsfaser i projektudviklingen i en typisk planlægningsproces (øverst), og en strategisk proces, hvor projektudviklingen indeholder flere delprocesser (nederst).

tryghed og manglende inddragelse, så det kan være vigtigt i denne sammenhæng netop at anerkende den utryghed det er at skulle være nabo til et udviklingsprojekt.

Interaktion med de kommende brugere er også meget centralt. Hvis der ikke findes nogle brugere i planlægningsfasen, så kan der arbejdes med beskrivelser af personaer over potentielle brugere. Det er også muligt at snakke med brugere, som ligner dem, som man forventer skal bo i området. Ofte hører man i planlægningssammenhæng, at man må opgive idéen om at arbejde med fremtidig brug, fordi der jo netop ikke er nogen brugere. Omvendt er brugerperspektiverne vigtige, fordi merværdien ofte ligger gemt her. Det er jo netop brugerne, som vil efterspørge den gode og bæredygtige by, og derfor er det centralt at få bragt denne type af værdi mere tydeligt i spil i udviklingsprocessen.

I forhold til selve udviklingsarbejdet, så går involveringen af grundejere, developere, rådgivere, arkitekter og andre interessenter, som er involveret i udviklingen af selve byggeprojektet ud på at få bragt disse interessenters kompetencer i spil i forhold til at udpege funktionelle bæredygtige løsninger for det pågældende projekt. Projekteringen bliver netop foretaget i et samspil mellem disse interessenter, og det er vigtigt, at planlæggerne i en eller anden grad får mulighed for indspil i dette idé- og skitseringsarbejde.

Ved at bringe det faglige udviklingsarbejde mere i spil bliver det analytiske arbejde i projekteringen også styrket. Det er det forberedende arbejde, som planlæggeren udfører for at være klædt på til at tage faglige beslutninger om områdets udvikling. Som tidligere nævnt, er det vigtigt i det strategiske arbejde med bæredygtighed, at planlæggeren opbygger et kendskab til stedet og projektet. Det sker ved at have en udadvent og nysgerrig indstilling i projektudviklingen i forhold til at forstå stedet og de øvrige interessenters bevæggrunde. Det analytiske arbejde danner grundlag for at kunne udpege synergieffekter. Hertil kommer en mere kreativ tilgang med fokus på idégenerering.

Inspiration: Sådan kan du bidrage til at konkretisere projektudviklingen

Læg en handlingsplan for hvordan du fastholder fokus på det faglige udviklingsarbejde (og bæredygtighed) i projektforløbet. Sørg for, at der er en afbalance mellem det analytiske, strategiske og formelle. Fremhæv gerne de punkter i processen, hvor spørgsmålet om bæredygtighed skal tages op, og overvej hvordan du kan påvirke det. Brug din procesforståelse aktivt i handlingsplanen, så du foregriber nogle af de udfordringer, som kan opstå i processen.

Udarbejd personaer med henblik på at arbejde analytisk med forståelser af forskellige interessenters behov. Personaer er en form for typologier over specifikke interessenter, som er relevante for ens projekt. Typologierne må ikke være for overordnede, fordi det er netop vigtigt, at de afspejler nogle helt konkrete måder at tænke på. Et eksempel på typologier kunne være børnefamilier, singler, ældre, velstillede, osv. Personaerne kan anvendes til at konkretisere projektudviklingen for at blive mere klar på, hvem projektet henvender sig til.

Eksperimentér med en interaktiv udviklingsproces. Tænk på at udviklingen af de bæredygtige løsninger ikke bør foregå ved skrivebordet. Det bør derimod ske gennem en interaktiv og involverende designproces, hvor byens interessenter er med til at forme planerne. Der kan være forskellige gradbøjninger af interaktionen alt efter om planlæggeren indsamler viden og arbejder med synergierne, eller om der arbejdes med synergierne i et fælles forløb. Men det er vigtigt at få bragt interessenterne i spil og også at være opmærksom på, hvordan sådan et forløb er med til at ændre dem, og dermed bringe de nødvendige forandringer på banen.

Anvend midlertidige løsninger, så nogle af idéerne kan blive afprøvet. Det behøver ikke at være en færdig og fix løsning, som man stiller op, men det kan være elementer af en løsning, som man på en eller anden måde prøver af. F.eks. kunne man sagtens afprøve en cykelparkeringsløsning i et allerede etableret område for at undersøge om det ville være værd at arbejde videre med. Ved at arbejde med midlertidige løsninger får du også planlægningen ned fra helikopterperspektivet og ned i gadeniveauet.

Forandring #2 - Langsigtet tænkning i organisationen

I beskrivelsen af det strategiske arbejde med bæredygtighed har vi lagt stor vægt på selve promoveringen af bæredygtighed i det enkelte udviklingsprojekt. Sandheden er imidlertid, at det enkelte byudviklingsprojekt kun er ét skridt på vejen mod omstilling. Derfor er der også brug for at tænke på tværs af projekterne og tænke på længere sigt, så der bliver skabt en sammenhængende udviklingsproces. Det betyder også, at hele indsatsen ikke kan koncentreres i det enkelte udviklingsprojekt, men også bør ske før og efter projektet, som illustreret på figur 6.

De langsigtede og tværgående linjer bliver i høj grad etableret gennem de politiske prioriteringer. Det er disse prioriteringer, som planlæggerne arbejder ud fra, og som giver de enkelte byudviklingsprojekter en retning. I den sammenhæng er det derfor vigtigt, at der sker en rådgivning af politikerne i forhold til det strategiske arbejde med bæredygtighed. Denne rådgivning kan være med til at sikre sammenhæng mellem arbejdet med bæredygtighed og de langsigtede politiske mål. Det er vigtigt på den længere bane, at der er en vis konsensus politikerne imellem, og mellem politikere og planlæggere om i hvilken retning

man vil. Det er denne konsensus, som skaber den røde tråd i udviklingsarbejdet.

Rådgivningen er også en vigtig del af formningen af det strategiske arbejde. Der er brug for, at vejen og målet hænger nøje sammen, og at de politiske visioner bliver en del af den iterative proces med at realisere bæredygtighed. Planlæggerne kan bidrage til at gøre de politiske visioner til mere håndgribelige målsætninger, der i højere grad kan understøtte byens bæredygtighedsstrategi. Det er en fin ambition at ville være CO₂-neutral inden for en vis årrække, men ofte er der tale om et helt urealistisk drømmescenarie, som ikke bidrager til at konkretisere hvordan vejen til bæredygtighed skal se ud for den enkelte kommune. På den måde kan planlæggerne bidrage til at skabe en tæt og konstruktiv udvikling mellem det byplanfaglige og det politiske. Planlæggerens rådgivning af politikerne er vigtig i denne sammenhæng.

Den langsigtede tænkning handler også om at se arbejdet med bæredygtighed som en langsigtet udviklingsproces, hvor de enkelte udviklingsprojekter skal ses som trin i processen. Læreprocessen og erfaringerne i de enkelte byudvik-



Figur 6: Sammentænkning og koordination på tværs af det enkelte udviklingsprojekt.

lingsprojekter er derfor vigtigere end de opnåede resultater. Det er vigtigt at anerkende, at der er tale om en langsigtet proces, hvor forandringerne tager tid at mobilisere. Det betyder, at de enkelte udviklingsprojekter godt kan have mere procesorienterede formål, såsom at oparbejde en stærkere platform for dialog, og hvor de bæredygtige løsninger i princippet er mindre interessante. Set i det perspektiv er koordination og løbende evaluering af de enkelte projekter og aktiviteter helt centralt, hvis omstillingsprocessen skal lykkes.

Koordinationen og evalueringen bør finde sted i forvaltningen, hvor planlæggerne bør evaluere udviklingsprojekterne og løsningsstrategierne. Det betyder f.eks., at erfaringer omkring modstand eller gode løsningsstrategier i de enkelte projekter bør tages op og bringes videre til de næste projekter. På den måde kan der opbygges en udviklingsproces, hvor der hele tiden bygges videre på erfaringerne. Denne form for arbejde nødvendiggør, at der afsættes tid til at samle op på arbejdet med bæredygtighed i det enkelte projekt. Desuden nødvendiggør det, at der er en høj grad af koordination på tværs af forvaltningen. I forhold til det politiske niveau, er det vigtigt, at der er ærlighed og åbenhed omkring udviklingsprocessen og de skabte resultater. Det betyder, at planlæggerne skal lægge udfordringerne ærligt på bordet og diskutere dem med politikerne. Hvis udfordringerne i udviklingsprojekterne gang på gang fejes ind under gulvtæppet, så er det svært at skabe forandring. Denne form for dialog på tværs af politikere og planlæggere kan f.eks. tages i forbindelse med den politiske godkendelse af planerne.

Fra et mere organisatorisk perspektiv kan der også være brug for at arbejde med at involvere og interagere med de øvrige forvaltninger for at mobilisere deres fagområder, identificere strategiske muligheder og skabe intern anerkendelse for den ønskede strategi. Som tidligere nævnt er vanetænkningen en stor udfordring i denne sammenhæng. Det er nødvendigt at involvere specifikke fagfolk til udvikling og udformning af konkrete løsninger, og det er vigtigt at udfordre disse fagfolk og få dem til at være loyale overfor projektets helhed, snarere end at fokusere på deres snævre ansvarsområder. Dette kræver, at der arbejdes med virksomhedens kultur, og er derfor en opgave, som også bør løftes udenfor det enkelte byudviklingsprojekt.

Inspiration: Sådan bidrager du til den langsigtede tænkning i organisationen

Identificér sparringspartnere i organisationen, som kan hjælpe dig med at rejse den langsigtede tænkning af bæredygtighed hos politikere og i forvaltningerne. Det skal være personer i organisationen, som fungerer som bindeled mellem politikerne og forvaltningerne og har erfaring med denne rolle, såsom f.eks. planchefen. Den type af personer vil typisk være godt klædt på til at skabe rum for en rådgivende dialog om udviklingen af de politiske målsætninger i forhold til visionerne om bæredygtighed.

Evaluér hvordan de enkelte byudviklingsprojekter understøtter målsætningerne om den ønskede udvikling. Evalueringen skal ikke fokusere på resultaterne, men kortlægge erfaringerne og modstanden i projektet. På den måde kan evalueringen bruges til at rejse nogle af udfordringerne i organisationen eller i nye udviklingsprojekter, så der måske kan skabes opløbning eller findes nogle alternative udviklingsveje. Det handler også om at se kommunens rolle i forhold til den øvrige omverden og tænke på, hvilke handlemuligheder I har som kommune og hvordan disse handlemuligheder kan styrkes, f.eks. gennem alliancer med ministerier, andre kommuner osv.

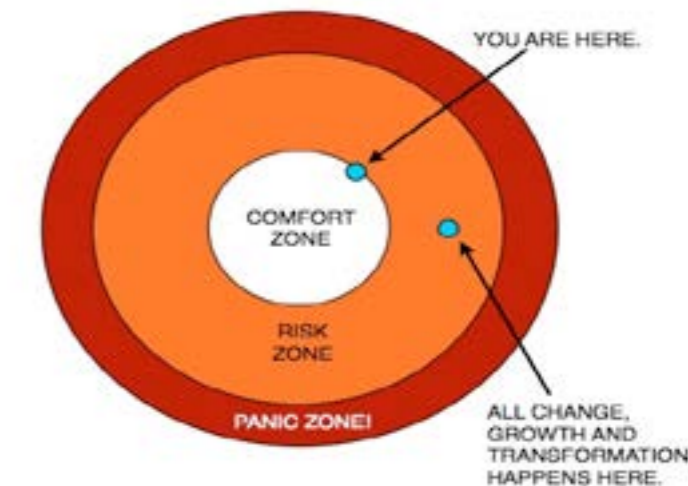
Etablér en eller anden form for koordination i forhold til arbejdet med bæredygtighed. Det kan være med til at sikre en faglig udvikling i forhold til bæredygtighed og bidrage til inspiration i forhold til styring af processen. F.eks. vil en udviklingskoordinator kunne sikre, at planlæggerne løbende diskuterer nødvendigheden af styring af processerne og arbejder med dette. Koordinationen kan være med til at sikre et tværgående fokus i organisationen, så de øvrige forvaltninger kommer med.

Arbejd med udviklingskulturen i kommunen, så både politikere og andre forvaltninger tager stærkere del i og anderkender omstillingsprocessen. Det kræver nye former for dialog mellem planlæggerne, politikerne og de øvrige forvaltninger. Tag spørgsmålet op til fælles møder, i sagsbehandlingen og projektudviklingen.

Tilgang #3 - nytænkning gennem personlige initiativer

En mere strategisk tilgang til bæredygtig udvikling kræver, at den enkelte planlægger tør at tage skridtet til at afprøve nye metoder og tilgange i planlægningen. Det handler ikke om at revolutionere måden at arbejde på, men om at være bevidst om, hvordan tilgangen til planlægningsopgaverne påvirker arbejdet med bæredygtighed. For hver af faserne i planlægningen har planlæggeren mulighed for at bidrage med personlige input, som illustreret på figur 7.

For at forandringer kan finde sted er det nødvendigt, at der sker et brud med vanetænkningen. Vanerne bliver opbygget efterhånden, som vi som individer tilegner os nogle særlige måder at gøre tingene på. Det er en praktisk hjælp i hverdagen, som betyder, at vi kan overskue flere ting på én gang. I forhold til en forandringsproces er vanerne imidlertid en udfordring, fordi de er med til at fastholde den enkelte i nogle specifikke rutiner og mønstre. I den sammenhæng taler man om, at det enkelte individ har en såkaldt komfortzone, som er illustreret på figur 8. Personlig udvikling og forandring sker først, når vi er



Figur 8: Komfortzonen. Fra: <http://michaelwarden.com>



Figur 7: Mulighed for personlige input (øverst) i planlægningsprocessen.

i stand til at bryde fri af vores komfortzone og prøve noget ny. Udfordringen ved det er, at det udgør en risiko, og dermed kræver det, at man gør sig ekstra umage for at få det til at ske.

I forhold til det strategiske arbejde med bæredygtighed, så handler det om at turde at tage skridtet til at afprøve nogle af de tilgange, som materialet peger på, når muligheden byder sig. Det kan f.eks. være at forsøge at styre et projekt mere målrettet i forhold til bæredygtighed, hvis planlæggeren har rollen som projektleder. Eller at prøve at indhente nye former for data om stedet og projektet for at se, hvad det kan betyde for arbejdet med løsningsmuligheder. Eller at afprøve nye former for samarbejde med interessenterne i projektet i et forsøg på at etablere en læreproces omkring bæredygtig udvikling. Den enkelte planlægger kan altså også arbejde reflekteret med at udvikle sin faglige profil.

En udfordring i denne sammenhæng er, at den strategiske tænkning ikke må falde tilbage på de nemme løsninger. Der kan være mange udviklingsveje, som ser umulige ud, når processen starter, fordi der er mange knaster, men hvor det lykkedes at mobilisere de nødvendige ændringer undervejs. Der findes flere eksempler på, at sådanne knaster kan ryddes af vejen med tålmodighed og kreativ tænkning, som f.eks. ved udnyttelsen af servitutter til at integrere lovkrav. Det er dog vigtigt, at planlæggeren bidrager til, at der tænkes udenfor boksen, eftersom de eksisterende betingelser er optimeret til den nuværende udvikling. Det handler om at identificere udviklingsmuligheder, som ikke nødvendigvis ligger lige om hjørnet, men som er vigtige set ud fra en bæredygtighedsideologi. Det kræver, at relevante åbningsmuligheder i de eksisterende betingelser opsøges og undersøges nærmere. Det er altså nødvendigt at tænke ud af rammen og bevæge sig ud af ens komfortzone – og også hjælpe andre til også at bevæge sig ud af komfortzonen.

Når der sker en prioritering af målsætninger i projektet, så kan planlæggeren spille en rolle i forhold til at argumentere for bæredygtige løsninger. Jo bedre planlæggeren er inde i projektet, jo bedre kan vedkommende pege på løsninger, som vil kunne tilpasses til projektets rammer. Den strategiske indsats handler i høj grad om kvaliteten af argumentation. Derfor er det forberedende og interagerende arbejde også så vigtigt: det kan danne grundlag for at identificere muligheder for bæredygtige løsninger.

Inspiration: Sådan bidrager du til nytænkning gennem personlige initiativer

Forbered møder og dialog, så der er et klart formål med mødet, og hvor mødeformen bruges aktivt til at rammesætte dialogen på en ønsket måde. Det handler dels om at få sat bæredygtighed på dagsordenen for mødet, men også om at sikre den fornødne tid, input, deltagere og opsamling på diskussionen i forhold til formålet. Det er vigtigt at eksperimentere med og prøve sig frem i forhold til, hvordan man kan komme til at snakke om bæredygtighed på nye måder med de involverede interessenter. Arbejd videre med de ting der virker.

Anvend metoder for kreativ tænkning til at hjælpe idéudviklingen på vej. Der findes mange anerkendte metoder til dette formål, som nemt kan findes på nettet og bringes på spil til et konkret møde eller lignende. Mange af disse metoder kan du sagtens selv bruge. Vær gerne åben og eksplicit omkring hvorfor du bruger metoden, så de andre deltagere også forstår hvad hensigten med at bruge metoden er. Det handler ikke om mængden af metoder, der bliver bragt i spil, men om at tænke over i hvilke situationer det ville være gavnligt at bryde med f.eks. vanetænkning eller brainstorme med henblik på og så tilrette initiativet. Evaluer gerne metoden efterfølgende.

Brug referencebilleder til at visualisere og konkretisere de bæredygtige løsninger. Det kan være med til at sætte deltagerne på den samme side og få en åben diskussion om forventninger og behov. Det kan både gøres ved at bringe billeder af steder i spil på møderne, men også ved at flytte møderne ud i byen for bedre at kunne se løsningerne for sig. Det handler også om at dele løsningerne ved at tegne og skitsere det. I dag er den form for visualiseringer i lokalplanerne anerkendte, som en måde at illustrere betydningen af kravene i planen (Post 2009).

Sørg for at afsætte tid til at indhente ny viden om bæredygtige løsninger og metoder til at arbejde med bæredygtighed. Der sker en hel del udviklingsarbejde, som kan bringe inspiration til udviklingsprocessen. I den sammenhæng kan faglige seminarer eller lignende på arbejdet bruges til at bringe inspirationsmaterialet i spil på tværs af forvaltningerne.

Hovedbudskaber

Hensigten med materialet er ikke at revolutionere måden at planlægge byerne på lige nu og her. Det handler om, at give nogle forståelser for de udfordringer, som planlæggerne står overfor, hvis vi ønsker at udvikle mere bæredygtige byer.

Materialet giver inspiration til, hvordan planlæggeren kan arbejde med bæredygtighed i et omstillingsperspektiv, selv om der er tale om en stor og samfundsmæssig udfordring. Der er et stort potentiale for omstilling i, at planlæggerne udnytter deres rolle og position i udviklingsprojekterne til at arbejde med bæredygtighed. Omstillingen kan meget vel starte i byudviklingen.

Hvad er strategisk tænkning?

Strategisk tænkning er en særlig form for forandringsledelse med udgangspunkt i planlæggerens rolle som projektleder for byudviklingsprojekter. Kernen i den strategiske tænkning er at opbygge ejerskab til bæredygtige løsninger ved at skabe fælles værdiforståelser i projektudviklingen. Det kan ske gennem: 1) at lære om stedets og projektets særlige karakteristika, 2) at forme en strategi med udgangspunkt i de værdimæssige interesser og betingelser, som knytter sig til at udvikle stedet, 3) at styre udviklingsprocessen, så strategien medieres mellem de forskellige interessenter.

Hvorfor kan strategisk tænkning have en effekt?

Den strategiske tænkning kan have en effekt, fordi den forsøger at identificere holdbare strategier til, hvordan byens interessenter kan bidrage til at udvikle bæredygtige byer. Det handler om en anerkendende måde at arbejde med, hvordan der kan gennemføres gennemgribende forandringer i den måde som vi bor, bygger og udvikler vores byer på. Tænkningen bygger på idéen om, at der kan udvikles synergier omkring bæredygtig udvikling, som kan udløse en merværdi i udviklingsprojektet.

Hvordan påvirker strategisk tænkning måden at planlægge på?

Den strategiske tænkning påvirker måden at planlægge på, ved at den sætter fokus på de bæredygtige udfordringer snarere end løsningerne. Tænkningen lægger op til en blanding af analyse og læring. På den ene side handler det om

at forstå og anerkende, hvordan byens interessenter bruger og udvikler byen. På den anden side handler det om gå sammen i en kreativ og åben proces om at identificere hvilke betingelser der skal til for at løse byens udfordringer. Det kræver, at planlæggeren bryder fri af komfortzonen og udfordrer sig selv, sine kollegaer og byens øvrige interessenter. Det handler om at prøve nogle nye måder at gribe planlægningen an på.

Spørgsmål til reflektere over

Hvordan kan du blive mere styrende for dine udviklingsprojekter?
Hvordan kan du udnytte din rolle i et udviklingsprojekt bedre?
Hvordan påvirker dine daglige arbejdsrutiner dine resultater?
Hvordan kan du blive bedre til at skabe gode argumenter?
Hvordan kan du balancere mellem fordybelse og generel gennemgang?
Hvordan er dine relationer til byens forskellige interessenter?
Hvordan kan du opnå større indsigt i forudsætningerne i et udviklingsprojekt?
Hvordan kan du som planlægger finde en etisk balance i det politiske arbejde?
Hvordan kan du sikre evaluering af dine udviklingsprojekter?



Inspirerende metoder og værktøjer

Mennesket og boligen: Vejen til social bæredygtighed gennem renovering og nybyggeri. Af Teknologisk Institut. 2014.

Trygt og skønt boligområde: En designguide til social bæredygtighed. Af Teknik og Miljøforvaltningen i Københavns Kommune. Uden årstal. Materialet kan downloades på: www.kk.dk/da/erhverv/ejendomme/stoettet-boligbyggeri

Adaptive streets: Strategies for transforming the urban right-of-way. Udarbejdet i et samarbejde mellem Green Futures, Gehl Architects, Schulze Grassov og Scan Design Foundation. Uden årstal.

Kreative metoder til idéudvikling. Af Kultur og Fritidsforvaltningen i Københavns Kommune. 2009.

Innovationsguiden. Udviklet af Mindlab. Se: www.innovationsguiden.dk

Redskaber til den bæredygtige by. Af Naturstyrelsen. Uden årstal.

Værktøj til bæredygtig udvikling: Vejledning. Realdania By. Uden årstal.

Human Centered Design: Toolkit. IDEO. Uden årstal. Materialet kan downloades på: www.ideo.com/work/human-centered-design-toolkit/

Det gode møde: med intensitet og energi. Af Nordisk Ministerråd. 2012. Materialet kan downloades på: www.dialognorden.org/det-gode-moede

Integrated Management: Towards local and regional sustainability. Af Annika Claesson og Linda Talve. Kan downloades på: www.localmanagement.eu

Promoting Local Economic Development through Strategic Planning: Volume 1: Quick Guide. Af United Nations Human Settlements Programme. 2005.

Lidt om baggrunden

Dette materiale bygger på et udviklingsforløb mellem praktikere og forskere i Øresundsregionen, hvor viden om strategisk planlægning og omstillingsprocesser er blevet afprøvet og diskuteret i praktiske forløb omkring byudvikling. I det følgende kan du få et større indblik i de praktiske erfaringer og viden, som udviklingsforløbet bygger på.

Praktiske erfaringer

Det primære formål med Urban Transition projektet har været at gøre viden om strategisk planlægning og omstillingsprocesser brugbar for planlæggere, der arbejder med bæredygtig udvikling af byer. Tanken har derfor ikke været at skabe grundlag for udvikling af ny og banebrydende viden, som sådan. Vægten har snarere været lagt på at finde ud af, hvad viden om strategisk planlægning og omstillingsprocesser kan bibringe planlæggerne i deres daglige arbejde.

Der findes forskellige former for teoretisk viden, der beskæftiger sig med de dynamikker, der er i spil i forhold til at få strategier og større omstillingssprocesser til at ske i praksis. I projektet har denne teoretiske viden fungeret som et grundlag for at analysere og inspirere til, hvordan planlægningen kunne videreudvikles med henblik på at styrke arbejdet med bæredygtighed. Det er foregået ved, at forskerne har set på, hvordan planlæggerne arbejder med bæredygtighed, og på den baggrund foreslået, afprøvet og evalueret andre måder at tilrettelægge arbejdet på.

Der er tale om en aktionsorienteret tilgang til forskning, hvor forskerne i projektet har lært om strategisk planlægning og omstilling ved at praktisere det i et samarbejde med planlæggerne. Fordelen ved en sådan tilgang er, at der sker en fælles læreproces, hvor forskernes viden og de praktiske erfaringer smilter af på hinanden, som resultat af det tætte samarbejde. Af praktiske hensyn lykkedes det kun at etablere denne tætte form for læreproces i Malmö Stad og Roskilde Kommune. I tillæg til de to tætte samarbejdsprocesser er erfaringerne blevet diskuteret sammen med repræsentanter fra Lunds Kommune, Ballerup Kommune og Københavns Kommune samt forskere fra flere universiteter.

De to tætte læreprocesser er foregået siden sommeren 2013 og frem til slut-

ningen af 2014. I begge læreprocesser er en af forskerne fra projektet blevet tilknyttet en igangværende udviklingsproces i kommunen. Efter aftale med planlæggerne har forskeren spillet forskellige roller i udviklingsprocesserne i forhold til at udfordre udformningen af processerne. I begge processer har forskeren i første omgang observeret og analyseret måderne at arbejde med bæredygtighed på. Herefter er der i samspil med planlæggerne i de to processer aftalt at gennemføre nogle initiativer med henblik på at afprøve nogle andre arbejdsmetoder. Læreprocessen er primært blevet samlet op af forskeren, som har optaget, bearbejdet og analyseret alle møder i processen.

De opnåede erfaringer i projektet skal ikke ses som dækkende og generisk viden. Der er altså ikke tale om velafprøvet og systematisk testning af specifikke initiativer, men snarere om en fælles læreproces omkring håndtering af bæredygtighed i udviklingsprojekter. Erfaringerne giver nogle dybere forståelser af nogle af de centrale dynamikker og mekanismer, der er på spil, når planlæggere forsøger at promovere bæredygtige løsninger i byudviklingen. Set i denne sammenhæng skal materialets forslag og idéer heller ikke opfattes som en facitliste. Der er tale om inspiration til, hvordan planlæggeren kan arbejde videre med den læreproces, som Urban Transition projektet har været med til at løbe i gang.

Strategisk planlægning

En af de centrale fokusområder i projektet har været at forstå hvilke potentialer den strategiske planlægning har i forhold til arbejdet bæredygtig udvikling. Set i et historisk perspektiv er der kommet en øget fokus på strategisk planlægning i de fleste europæiske lande (Salet og Faludi 2000). Det ses bl.a. ved, at kommunerne i højere grad arbejder med strategisk udvikling omkring bæredygtighed, hvor der er et markant politisk og offentligt pres for en bedre styring af ressourcer og investeringer (Sehested 2009). En sådan styring kræver en højere grad af strategisk tænkning og prioritering.

Analysen af den strategiske planlægning peger på, at der findes forskellige måder at praktisere den på, ligesom der findes forskellige opfattelser af, hvilke tilgange til strategisk planlægning, der er mest effektive. Bl.a. har Sehested (2009) peget på, at der typisk kan identificeres en kombination af en analytisk og en lærende tilgang til strategisk planlægning i dansk planlægning. Den ana-

lytiske tilgang manifesterer sig ved, at planlæggerne forsøger at træffe bevidste, strategiske valg på baggrund af analyser og viden om problemer og mulige løsninger. Der er altså tale om at forsøge at lægge en rationel ramme ned over planlægningsprocessen. Den lærende tilgang manifesterer sig ved, at planlæggerne lægger vægt på at facilitere skabelsen af fælles meningsdannelser. Der er tale om, at man arbejder med en såkaldt 'passenhedslogik', som er en logik om, hvad der er passende at gøre i en bestemt situation (Sehested 2009). Der er altså tale om to forskellige paradigmer, som bliver praktiseret side om side.

Erfaringerne fra projektet har været, at de to tilgange har forskellige styrker og svagheder i forhold til arbejdet med bæredygtighed. I forhold til at etablere et grundlag for argumenter og etablering af en faglig platform for udviklingsprocessen, så fungerede den analytiske tilgang godt. I forhold til at få sat fokus på udviklingsprocessen i stedet for specifikke resultater fungerede den lærende tilgang godt. Frem for at dyrke den ene tilgang frem for den anden, så har erfaringen fra dette projekt været, at de to tilgange supplerer hinanden godt. Den rationelle ramme i den analytiske tilgang er medvirkende til at fastholde et solidt fagligt grundlag for udviklingsprocessen i modsætning til den lærende tilgang, som har en tendens til at lade interessenterne styre processen. Omvendt, så fungerer den rationelle ramme dårligt i forhold til prioriteringen af løsninger, fordi den bliver for resultatorienteret til forskel fra den lærende tilgang, som bringer udviklingsprocessen og læringen i fokus.

Kombinationen af de to tilgange peger også på, at der er brug for vidt forskellige kompetencer til at arbejde med bæredygtighed i byudvikling. På den ene side er der brug for de ingeniør- eller arkitekturorienterede kompetencer, som relaterer sig til den mere fysiske planlægning, som typisk er mere analytisk og rationelt orienteret. På den anden side er der brug for de mere samfundsorienterede kompetencer, som relaterer sig mod den mere procesorienterede form for planlægning, som typisk er orienteret mere mod det institutionelle og relationelle. Udfordringen er, at de to tilgange peger på forskellige positioner af planlæggeren i udviklingsprocessen i forhold til i hvor høj grad de definerer det indholdsmæssige, faciliterer og styrer processen.

En central pointe i forhold til arbejdet med bæredygtighed er, at det er vigtigt at skabe en balance mellem at arbejde med, HVAD bæredygtig udvikling er

(analytisk) og så HVORDAN det kan opnås (lærende). I udgangspunktet har materialet lagt hovedvægten på, HVORDAN den bæredygtige by kan skabes snarere end på, hvad den bæredygtige by er. Det afspejler, at bæredygtighed ikke ses som noget, som 'er' eller kan 'findes', men som noget, der skal skabes og faciliteres. Omvendt spiller arbejdet med HVAD den bæredygtige by er også en vigtig rolle i udviklingsprocessen, fordi det selvfølgelig ikke er ligegyldigt, i hvilken retning vi arbejder og på hvilket grundlag, vi beslutter, hvor vi bevæger os hen.

Omstilling mod bæredygtige byer

Et andet centralt fokusområde i projektet har været at se arbejdet med bæredygtighed i et bredere omstillingsperspektiv. Forskere som bl.a. Frank Geels og Johan Schot har inden for 'Transition Theory' udarbejdet studier af grundlæggende teknologiske omstillingsprocesser (f.eks. fra hestevogn til biler), som peger på, at denne form for omstilling involverer radikale forandringer i normer, viden, institutioner osv. over en længere årrække. F.eks. blev der samtidigt med introduktionen af spildevandssystemet indarbejdet nogle helt nye normer omkring hygiejne, og der blev opbygget et omfattende vidensapparat omkring håndtering af spildevand. Dette perspektiv på forandringsprocesserne peger på, at udviklingen af bæredygtige løsninger (og byer) ikke 'bare' handler om at erstatte én løsning med en anden, men at der er tale om mere grundlæggende forandringer i vores samfund.

I projektet har omstillingsperspektivet været med til at sætte arbejdet med bæredygtighed i et kritisk perspektiv i forhold til, hvilke grundlæggende forandringer der er på spil i forhold til byernes udvikling. Set i det perspektiv er idéen om bæredygtig udvikling større end det enkelte udviklingsprojekt, idet det handler om en egentlig forandring af vores samfund og den måde det er indrettet på. Byudviklingsprojekterne spiller en vigtig rolle i den sammenhæng, fordi de kan være med til at udfordre gældende normer og systemer, og dermed støtte mere grundlæggende forandringer i samfundet. Det handler om at se på, hvordan det enkelte byudviklingsprojekt støtter op om de bæredygtige udviklingsprocesser, som er i gang, både i forhold til den enkelte bys bæredygtige udvikling, men også i forhold til landets og verdens udvikling.

En bæredygtig udvikling handler i bund og grund om 'radikale' forandringer

i den måde, som vi lever og bruger byen på. Vi skal cykle og gå i stedet for at tage bilen. Vi skal leje og låne ting i stedet for at købe og eje dem. Vi skal ud og være aktive udenfor i stedet for at bruge strøm på at se fjernsyn. Disse forandringer er ikke nemme at gennemføre, fordi det handler om at ændre på de daglige rutiner og vaner. Strategien til at udfordre disse rutiner og vaner har indtil videre ofte været at fokusere på det ansvar, som det enkelte individ har for at ændre sig. Men en sådan strategi overser fuldstændigt de strukturer og netværk, som individerne agerer i. Derfor er der et behov for at strategierne i højere grad anerkender at en forandring i rutiner og vaner kræver et opgør med den måde, som vi indretter og udvikler byen på.

Det er her, at byplanlæggerne kommer ind i billedet, som en vigtig mediator for forandring. Byplanlægningen som fag handler i bund og grund om at udvikle og promovere ideologier om, hvad det gode liv i byen er. Et eksempel er 'havebyerne', som var et forsøg på at skabe gode betingelser for at børnene kunne løbe frit, et stærkt lokalsamfund, nem adgang til naturen og et tættere, mere harmonisk og sundt familieliv (Shove et al. 2012). Som vi ser det, er der en stærk sammenhæng mellem det gode og det bæredygtige liv. Set i den sammenhæng har byplanlæggerne et stærkt fundament til at spille en afgørende rolle i omstillingen til et mere bæredygtigt samfund.

Udover at iscenesætte bæredygtig udvikling som en mere omfattende og radikal forandringsproces, så bidrager omstillingsperspektivet også til at forstå nogle af de dynamikker, som er på spil i denne form for forandring. Bl.a. peger perspektivet på at normer og forandring eksisterer side om side, og at der løbende sker en gensidig påvirkning mellem veletablerede systemer og opblomstrende nye tiltag. De veletablerede systemer kaldes for 'regimer' og innovationerne kaldes for 'nicher' i den teoretiske viden. Herudover tales der også om den mere langsigtede diskurs, som kaldes for 'landskabet', og som afspejler nogle af de dybereliggende strukturer, såsom diskurser osv. Analyserne af forskellige omstillingsprocesser i samfundet viser, at der på forskellige måder sker et samspil mellem disse niveauer, og at der derigennem sker radikale forandringsprocesser i vores samfund.

Et af de begreber i omstillingsperspektivet, som vi har arbejdet med i projektet,

er 'windows of opportunity', som peger på, at forandringerne typisk er sket, når der er opstået en mulighed for at opbygge nicherne eller nedbryde regimerne. Lokale byudviklingsprojekter udgør et vigtigt moment i byernes udvikling, hvor byens strukturer kan ændres, og hvor der er lejlighed til at iværksætte vigtige læreprocesser i byggeriet og hos dets brugere. Der er tale om et 'window of opportunity' for at omstille byerne til en bæredygtig udvikling. Selv om byudviklingsprojekterne aldrig vil kunne resultere i globale forandringer fra den ene dag til den anden, så er der potentiale for, at de på forskellige måder kan hjælpe omstillingen på vej. Det kræver dog, at udviklingsprojekterne ses som en del af en større proces, og udnyttes strategisk til at fremme visse elementer af udviklingen. Omstillingsperspektivet drejer opmærksomheden hen på, hvor udviklingspotentialerne i de etablerede systemer og hvilke nye udviklingstendenser der er brug for at arbejde med.

At oversætte

Et sidste centralt fokusområde i projektet har handlet om udfordringen med at oversætte de bæredygtige idealer til konkrete handlinger i praksis. Oversættelse er nødvendigt, fordi bæredygtige løsninger på forskellige måder udfordrer de strukturer og systemer, der er i samfundet i dag. Det betyder, at der skal noget til, for at den nuværende ligevægt forskyder sig og stabiliserer sig i en ny ligevægt.

I den såkaldte 'Aktør-Netværks Teori', som er udviklet af bl.a. Bruno Latour og Michel Callon, der introducerer de en særlig måde at forstå den form for ligevægt og destabilisering af samfundsmæssige systemer. Samfundet ses som et virvar af netværk bestående af både humane og non-humane aktører (altså mennesker og ting), som er under løbende udvikling. Nogle gange er netværkene meget stabile i forhold til, hvordan de fungerer og udvikler sig. Andre gange er netværkene ustabile. Der foregår en løbende kamp mellem disse forskellige netværk i forhold til at sætte dagsordenen i forskellige samfundsmæssige sammenhænge og hensigten med den teoretiske viden er at forstå, hvordan dette samspil foregår.

De bæredygtige idealer bliver ikke delt af alle i dag. Der er tale om en specifik samfundsinteresse, som især kommer til udtryk i lokale politikker. Den gennemsynder også på mange måder byplanlæggernes fagområde, hvor bæ-

redygtighed udgør en vigtig dimension. Det er også i denne sammenhæng, at netop byplanlæggerne og byplanlægningen skal ses som en vigtig motor i forandringsprocessen. Udfordringen er, at det aktør-netværk, som bæredygtigheden er forankret i ikke er særligt kraftfuldt eller dominerende. Det er andre aktør-netværk, som primært driver byudviklingen, og dermed er det også andre interesser, der dominerer byudviklingen. Med udgangspunkt i idéen om aktør-netværk vil en effektiv strategi være at arbejde på at 'indrullere' – altså overbevise og inkludere – de andre aktør-netværk i forhold til det med bæredygtighed. En sådan proces handler ikke kun om at overbevise andre, men også om at gøre plads til de andre ved at omfortolke ens eget aktør-netværk.

I byplanlægningen i dag udgør regulering en væsentlig strategi til at oversætte bæredygtighed til konkrete løsninger. Der er tale om en effektiv strategi, fordi planlæggerens aktør-netværk i den sammenhæng har nogle non-humane aktører (hjemmel i planloven), som giver dem mulighed for at presse elementer fra deres netværk ned over de øvrige netværk. Imidlertid virker den strategi kun, når der er hjemmel i lovgivningen til det, og det er der ikke altid. Der skal derfor udvikles andre strategier til at 'overtale' de øvrige netværk til at overtage idéen om bæredygtig udvikling.

Der findes ingen facitliste på, hvilke strategier der effektivt kan medvirke til at omsætte bæredygtighed til konkrete løsninger, da det afhænger af hvilke løsninger der er tale om, hvordan de bliver modtaget og hvilke styringsinstrumenter der er til rådighed. Det, som vi fremstiller her, er en særlig filosofi, som kan bringes i spil i strategiarbejdet med henblik på at styrke effekten af det. En af de tilgange, som vi har arbejdet med i projektet har været at forsøge at bringe netværkene tættere på hinanden - altså at få de øvrige netværk til at arbejde med bæredygtighed ved simpelthen at omdefinere nogle elementer i planlæggerens netværk.

For at denne form for strategier kan fungere i praksis kræver det en indgående viden om, hvordan netværkene fungerer. Det er derfor, at vi i materialet har lagt vægt på vigtigheden af, at planlæggerne arbejder med at forstå, hvordan de øvrige interessenter tænker, og hvordan de arbejder. Gennem denne forståelse er det nemlig muligt at se, hvordan de to netværk kan bringes nærmere på hinanden. Herudover udgør også tankegangen om merværdi en måde at få

bragt netværkene tættere på hinanden. Løsningerne vil afhænge af den konkrete situation.

Udfordringen er, hvordan idealerne om det gode og bæredygtige liv kan føres ud i livet, når nu så mange interesser er på spil. Der er ingen tvivl om, at byplanlæggerne står i en gunstig position i den sammenhæng, fordi planlægningen af byudviklingen netop udgør en mulighed for at ændre på samfundets strukturer. Derimod er det vigtigt at erkende, at det ikke er nogen let opgave at ændre på de strukturer, som dominerer vores samfund. Der er aldrig nogen sikkerhed for, at en strategi vil virke efter hensigten, eftersom der er så mange delelementer, som skal gå op i en større enhed (Bryson et al. 2010). Der er tale om en forandringsproces, som byplanlæggeren ikke har kontrol over, men som de kan bidrage til via gennem deres rolle i byudviklingsprocessen.

Referencer

- Brundtland-kommissionen (1987). *Vor Fælles Fremtid*. Brundtland-kommissionens rapport om miljø og udvikling. FN-forbundet og Mellemfolkeligt Samvirke.
- Bryson, J.M.; Crosby, B.C., Bryson, J.K. (2009). Understanding strategic planning and the formulation and implementation of strategic plans as a way of knowing: the contributions of actor-network theory. I: *International Public Management Journal*, 12, s. 172-207.
- Gehl, J. (2010). *Livet mellem husene*. Arkitektens forlag.
- Harvey, D. (1989). *From Managerialism to Entrepreneurialism: The Transformation in Urban Governance in Late Capitalism*. I: *Geografiska Annaler. Series B, Human Geography*, vol. 71, nr. 1, s. 3-17.
- Lewin, K. (1947). *Frontiers in Group Dynamics. Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change*. I: *Human Relations*, vol. 1, s. 5-41.
- Post, A. (2012). *Lokalplanlægning i Danmark 2009-2011. Sammenfattende rapport*. Dansk Byplanlaboratorium.
- Post, A. (2009). *Byplanhåndbogen*. Dansk Byplanlaboratorium.
- Salet, W. og Faludi, A. (2000). *The Revival of Strategic Spatial Planning*. Royal Netherlands Academy of Arts and Sciences.
- Sehested, K. (2009). *Evaluering af kommuneplanstrategier. Notat 1: Litteraturstudie om strategisk planlægning*. Arbejdsrapport Skov & Landskab nr. 61-2009. Skov & Landskab, Københavns Universitet.
- Shove, E. Pantzar, M. og Watson, M. 2012. *The Dynamics of Social Practice. Everyday Life and how it Changes*. Sage publications Ltd.

Yderligere tak til...

I projektet skylder vi en stor tak til alle de planlæggere og projektinteressenter, som har været åbne over for, at Urban Transition projektet blev involveret i de udviklingsprocesser, som de var med i. Det har været uundværlige erfaringer at få lov til at medvirke i konkrete udviklingsprojekter.

Vi skylder også en stor tak til studerende fra kandidatuddannelsen i Sustainable Cities på Aalborg Universitet, som har bidraget til projektet gennem deres praktikophold og projekter: Katrine Wowereit Enevoldsen, Hjalte Emil Juliussen, Simon Stendorf Sørensen, Helle David Jensen, Desislava Angelova Nikolova, Michala Fels, Martin Jensen, Simon Kolby Christensen og Tine Alrø Christensen.

Sidst, men ikke mindst, skylder vi også en stor tak til alle kollegaerne omkring os for at bidrage til diskussionerne, til at hjælpe materialet på vej og bringe det videre i de enkelte organisationer.

