

Der er brug for et PARADIGME- SKIFTE indenfor strategisk planlægning

Vi oplever, at der ofte er alt for langt fra det, der står i planer og visioner for en bæredygtig fremtid og de udbygningsplaner, der rent faktisk vedtages. Hvorfor er det sådan – og hvordan bliver vi bedre til at revidere de langsigtede planer?



Af **Gustavo Ribeiro**, arkitekt MAA, ph.d. og lektor, **Holger Bisgaard**, arkitekt MAA og ekstern lektor, og **Ellen Højgaard Jensen**, kulturgeograf og ekstern lektor, Det Kongelige Akademi

I Byplan Nyt nr. 2 fra 2024 er der en spændende artikel om strategisk byledelse af Henrik Toft, der er følgeforsker for DACs kurser om Strategisk Byledelse. De kurser har været en stor inspiration for mange generationer af kommunale direktører og har sat sit tydelige aftryk på, hvordan vi taler om planlægning, og hvordan landet ser ud. Det har været rigtig godt at få et fælles sprog. Et vigtigt mål i arbejdet med strategisk planlægning for planlæggere og rådgivere, der skal oversætte det strategiske sprog til praksis.

Måske står vi i et paradigmeskifte, hvor vores måde at tilgå strategisk planlægning på skal revideres, så den bliver mere adaptiv og lærende og mindre målstyret.

Henrik Toft peger på et dilemma, der handler om den strategiorienterede ledelse contra den sektorspecifikke faglige kompetence, stolthed og autonomi.

Vi vil gerne supplere med et andet dilemma, nemlig afstanden mellem visioner om bæredygtighed og visioner om vækst, der af og til – om ikke ofte – peger i forskellige retninger. Vores pointe er, at det er af afgørende betydning at have et begrebsapparat til at tale om og forstå, hvordan de udspiller sig i den daglige planlægning. Vi vil gerne understrege, at de begreber, der anvendes, er gode til at skabe

konsensus og fælles forståelse mellem aktører, men i den daglige planlægningspraksis skal de naturligvis oversættes til konkret handling. Her opstår der ofte dilemmaer mellem visioner om vækst og visioner om bæredygtig udvikling.

Resiliens og adaptiv planlægning

Dette nummer af Byplan Nyt handler om resiliens og adaptiv planlægning, hvilket er evnen til at tilpasse sig nye forhold. Det kan vi nok godt, men med den hastighed, som forandringerne udviser i disse år, så har vi svært ved at følge med – og der er uden tvivl en del af den planlægning, der udføres nu, som vil vise sig at være uhensigtsmæssig om bare 10 år. Vi vil derfor advokere for, at det ikke kun er vigtigt at kunne sætte en retning, men at det er mindst lige så vigtigt at kunne stoppe op og ændre kurs.

Eksempler på dilemmaer og stiafhængighed

Strategisk fokus	Virkelighed
Klimatilpasning	Fortsat nye boligprojekter i vandkanten – blandt andet store havneprojekter
Byfortætning	Øget byspredning og medfølgende CO ₂ -forbrug



Det er afgørende, at der på længere sigt stræbes mod en tættere sammenhæng mellem diskurs (politik) og handling (byudvikling og byomdannelse), med andre ord mellem det man siger, og det man gør.

De danske byer spreder sig over større og større arealer.

FOTO: ISTOCK/
CHRISTIANTDK

Afstanden mellem det strategiske fokus og virkeligheden

Vi må forstå den strategiske planlægning som både en diskursiv og en rumlig praksis og være opmærksomme på den afstand, der kan opstå mellem politiske visioner og planlægningspraksis.

Strategisk byledelse er et virkelig vigtigt instrument, og kommuneplanen kan være med til at udstikke nye retninger for lokalplaner og anden planpraksis. Vi bliver ofte spurgt, hvad den enkelte planlægger kan stille op med mod de store kræfter, der er på spil. Vi er af den overbevisning, at planlæggerne skal gøre opmærksom på, hvis der i en kommune er ved at opstå en brug af tomme begreber. Det er afgørende, at der på længere sigt stræbes mod en tættere sammenhæng mellem diskurs (politik) og handling (byudvikling og byomdannelse), med andre ord mellem det man siger, og det man gør. Når det er tilfældet, så styrker borgernes ejerskab og det politiske arbejde ved at skabe troværdighed på længere sigt.

Det betyder, at kommunerne skal klædes på til at håndtere de vanskelige dilemmaer. Klimakrisen er alvorlig og vores natursyn skal omtænkes. Det kræver at vækstbegrebet retænkes. Derfor er det af største vigtighed, at klimaet og den grønne omstilling ikke bliver set som en sektor.

Det er ikke en specialistopgave at omstille os til nye tankegange. Det er en fælles opgave, der går hele vejen fra ledelsestoppen til de udførende planlæggere og driftsfolk. Det er netop her, at det strategiske kommer ind, og i denne sammenhæng må klimaet og den grønne omstilling ikke underlægge sig det, som ellers er den strategiske planlægnings normale hovedmål: den økonomiske vækst.

Adaptiv planlægning og resiliens handler om at etablere en fælles vision en fælles retning, men også om samarbejde og feed-back-mekanismer, der kan justere og måske helt ændre retningen undervejs. Og det er netop det, der er så svært. Den strategiske byledelse giver et godt udgangspunkt, men målet flytter sig løbende, og planlæggerne befinder sig i et hårdt krydspres. Det er vilkårene, men hvis vi insisterer på samtalen om netop dilemmaerne, så bliver det lettere for os alle.