

INDHOLDSFORTEGNELSE

Forord	3
Prolog: The Art of City Building:	
'Byplanlægningens og byplanlæggerens vilkår'	5
Forfatteren	8
Begreber	9
DEL 1: SAMFUNDET	
Det hyperkomplekse samfund – og bysamfund	11
Den hyperkomplekse 'vilde' by	12
Byplanlægning kræver lederskab	13
Byudvikling og byforandring går hånd i hånd	16
DEL 2: BYEN	
'Byen' - Scenen sættes	19
Byen som relationer	19
Byen som social konstruktion	20
Den interessante by	21
Byens organisering som et løst koblet system	22
Byens stemninger	22
DEL 3: BYPLANLÆGNINGEN	
Et mere kompetent bylederskab – mod en ny byplanlægning	
Om byplanlægningens vilkår og arbejde	25
Samskabelse og samdrivelse	26
Mod en ny byplanlægger	26
Kræfter bag forandring og udvikling	27
Organiseringer med kapabilitet	27
Det lange seje træk og gentræk	28
Byplanlægning – et sisyfosarbejde	28
Epilog: Byer til alle	29
Litteratur	30

FORORD

KÆRE MEDLEMMER OG KOLLEGER I NORDIC CITY NETWORK!

Byplanlægning er en vanskelig sag. Spændende og kompliceret. Det er vores fag. Det er vores arbejde. Det forpligter.

Samfundet er meget komplekst. Forskellige interesser, holdninger og handlinger krydser hinanden på uoverskuelige og uigennemskuelige måder. På kryds og tværs!

Samfundsudviklingen fører til, at vi må forandre og forbedre vores arbejde, vores fag.

Der er behov for en ny opfattelse af byer, byudvikling, byforandringer og - af byplanlægningen. Også vore roller i byudviklingen må tages op til revision. Mange mener, at vi skal være facilitatorer, snarere end planlæggere.

Det kræver en bedre forståelse af det nuværende postindustrielle samfund, selvransagelse og fornyelse.

Og debat!

Dette debatoplæg handler om vilkårene for vort arbejde som byplanlæggere. Det er forhåbentligt provokerende nok til at skabe debat.

Debatoplægget fokuserer ganske vidst på vores arbejde, roller, processer, redskaber og planer. Men vi må ikke glemme, at vi skal bidrage til at udvikle byer for alle. Udenforskab og eksklusion i alle afskygninger er ikke acceptabel i vore bysamfund. Vi må have visioner om og løsninger for et retfærdigt bysamfund, hvor der er plads til alle og hvor alle har muligheder for at bidrage til samfundets og fællesskabets udvikling.

Ved en NCN konference i Odense i 2012 sagde Malmøs ordfører, Ilmar Repalu: 'Husk nu på hvem i arbejder for! For folket!'

Vi har bedt Maria Degn, inmoma (konsulentfirma) om at skrive dette debatoplæg til os. Hun er uddannet geograf, har været byplanlægger i flere kommuner og urbanist i forskellige sammenhænge. Hun har - som vi - erfaret, at byplaner ofte ikke holder, ofte ikke realiseres, ofte må laves om.

Hun peger på, at nogle tankegange, koncepter, roller, metoder og redskaber, der er en del af den nuværende byplanlægning, ikke holder længere. Årsagen er, at vi lever i et hyperkomplekst samfund, der er vanskeligt at over- og gennemskue og at planlægge. Samtidig med at borgere og virksomheder og andre handler og agerer selvstændigt og aktivt på kryds og tværs.

Hun har derfor søgt ny indsigt i samfundsudviklingen, menneskers holdninger og handlinger samt planlægningens rolle og koncepter. Hun har fundet frem til en ny tværfaglig indsigt, blandt andet gennem studier af ledelseslitteratur, antropologi, sociologi og filosofi.

På den baggrund har hun formuleret en ny opfattelse af byplanlægning, byudvikling, byforandringer og af byplanlæggerens arbejde og rolle.

Hvordan kan man kalde denne form hyperkompleks byplanlægning?

Kryds&tværs planlægning!

Byplanlægning, version 4.0!

Samskabelsesplanlægning.

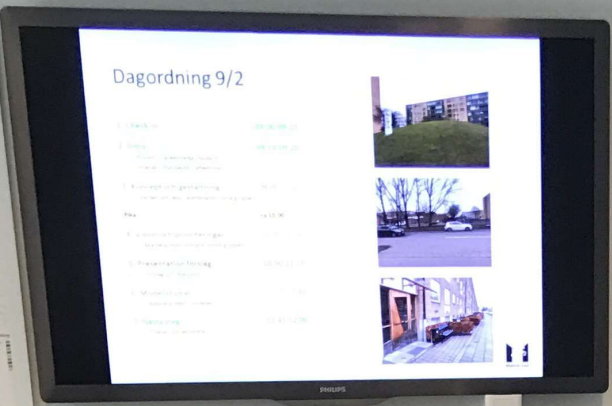
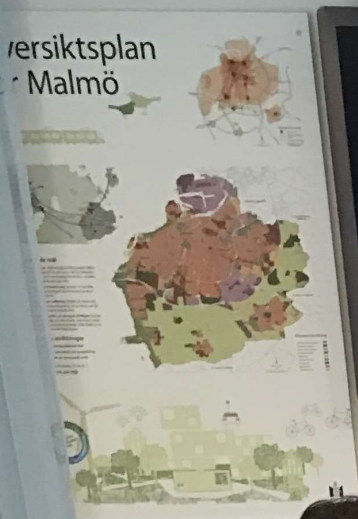
Demokratisk Byudvikling.

Læs det. Diskutér det. Vær uenig eller enig. Og vær med til at udvikle vores fag og roller.

Med venlig hilsen

Christer Larsson, formand for NCN og

Per Riisom, direktør i NCN.



PROLOG

THE ART OF CITYBUILDING
- BYPLANLÆGNINGENS OG
BYPLANLÆGGERENS VILKÅR.

En stadsarkitekt fortæller om sit arbejde: Jeg er uddannet arkitekt, men bedriver også nebengesjæft som amatør-økonom, amatør-forhandler, amatør-ejendomsmægler, amatør-jurist...

Det er jeg nødt til for at kunne varetage mit job!

Dette skrift er et debatoplæg om byudvikling, byforandring, byomdannelse og - byplanlægning. Det er et debatoplæg om byplanlæggernes, vores, arbejde, og vilkårene i det hyperkomplekse samfund - i den hyperkomplekse by.

Der er gang i denne debat overalt i faget. I tænkningen, i udførelsen af vort arbejde og i de metoder og redskaber, vi anvender.

Ambitionen med dette debatoplæg er at bidrage til denne debat ved at sætte tingene på spidsen, provokere, irritere - og bidrage til fagets og vort arbejdes udvikling.

Debatoplægget fokuserer ganske vidst på disse aspekter, men vi glemmer ikke, at vi må bidrage til at udvikle byer for alle. At udenforskab er en del af den aktuelle udvikling, som vi ikke må acceptere og som vi derfor må finde løsninger på.

Samfundet

Samfundets og byernes udvikling og forandring har altid været komplekse. I dag har det udviklet sig til at være hyperkomplekst. Det komplekse er i sig selv blevet komplekst! Komplexitet i 2.grad.

Når samfundet i stigende grad samtidig urbaniseres - den fjerde urbanisering - og når samfundet dermed trænges sammen i byens snævre rum, præget af stor tæthed, små afstande, intensitet og højt byggeri, funktionsblandet og med utallige mennesker, så kan man næsten tale om *urban super-hyperkompleksitet*.

I den hyperkomplekse by går udviklingen stærkt og forandringerne sker meget hurtigt. Også selvom byen som sådan er en fast fysisk struktur og dermed har en vis træghed overfor forandringer.

Udviklingen er præget af uoverskuelighed. Det er vanskeligt at redegøre for kausale sammenhænge. Der er snarere tale om korrelative relationer mellem handlinger og begivenheder, som er vanskelige at gennemskue. Du kan ikke på en simpel måde regne med, at sætter du et a, så kommer der et b.

Endelig er udviklingen og forandringerne uforudsigelige. Den kontekst du som byplanlægger, arbejder ind i, forandrer sig hele tiden, og det ændrer spillet.

Disse ting gør selvsagt byplanlægning meget vanskelig.

Byen som et kollektivt samskabelsesresultat

Blandt de drivkræfter, der forandrer byen, er de såkaldte markedskræfter. Dertil kommer de utallige beslutninger, der træffes og de mange handlinger, der gennemføres af borgere, virksomheder, institutioner, myndigheder og mange andre.

Skal markedskræfter styre byens udvikling og forandring?

Markedskræfter er en realitet, men også de andre drivkræfter følger en markedslogik. Byen er vel i sig selv et marked for beslutninger, handlinger, meninger, initiativer, byggeri, investeringer...

En af de interessante drivkræfter i byen er, når der sker en ændret anvendelse af et givet byggeri og et givet byrum. Selve den ændrede anvendelse af et eksisterende byggeri eller byrum forandrer deres virkninger.

Byens virkning og betydning ændres altså gennem ny anvendelse, uden at byen i sig selv ændres. Men det vil ske på langt sigt.

Når et tidligere industrikompleks i dag anvendes til nye videnbaserede og innovative virksomheder, så forandres stedets virkninger på mange måder: bygningernes funktion, arbejdskultur, byliv, trafik og andre forhold.

Byen er et kollektivt produkt af mennesker, virksomheder, myndigheder med flere, der bruger, forandrer og udvikler byen - og bykulturen. Byplanlægning og byplanlæggeren indgår i dette samvirke.

I gamle dage herskede der én autoritet, én sandhed, én mening, ét koncept for byudvikling. Et simpelt og entydigt hierarki - et monocentrisk system. Et funktionalistisk byplankoncept.

I dag er det erstattet af et polycentrisk system og det betyder, at der er mange om at påvirke udvikling og forandring i vore samfund og byer på en meget kompleks måde. Der er behov for en ny byopfattelse og en ny byplantænkning.

Byplanlægning i det hyperkomplekse bysamfund er tilmed præget af paradokser. Der kan være flere sandheder samtidig.

Du kan ikke objektivt afgøre, hvad der er sandt og falskt. Der findes ikke én rigtig beskrivelse af byen og dens helhed.

Du kan heller ikke på forhånd afgøre, hvilke virkninger, der vil komme af en plan, et byggeri osv. Lige som du heller ikke med sikkerhed kan beskrive, hvilke faktorer i fortiden, der førte til et nutidigt resultat, eller en aktuel udfordring.

Også vort arbejde er underkastet et paradoks. Det kan formuleres således: byplanlægning er principielt umuligt, men i praksis kan det - måske - godt lade sig gøre!

Hvordan skal det forstås?

Det drejer sig blandt andet om forskellen på styring og ledelse. Styring er et redskab, der er anvendt i byudviklingen i mange år. Man gik gradvist frem gennem successive handlinger, der til sidst - håbede man - førte til det ønskede resultat. Den går ikke mere!

Byen er et resultat af samskabelse

Derfor er byplanlægning ikke styring, men ledelse. Ledelse betyder, at man sætter sig så godt som muligt ind i, hvad der sker, hvad folk mener, hvordan byens forandres.... Man anvender dette begrænsede 'overblik' over byens forandringer til at sætte ind,

intervenere, påvirke, justere... man lytter og gør sig gældende i debatten om byens udvikling. Byplanlæggeren deltager i byens 'ledelsesmarked'.

Det forandrer vort arbejde og rolle!

Paradoksalt byplanlægning

I stedet for byplanlægning som en teknisk styringsdisciplin er det snarere en kunst: 'The Art of City Building'. Man skal have blik for det hele og handle i kaos (kaospilot).

Når byudvikling og byforandring er underkastet tilfældighedens uigennemskuelige spil, betyder det så, at byplanlægning og bypolitik ingen plads har?

At det gælder om at planlægge på nye måder. Desuden er det nødvendigt at planlægge!

Byens udvikling og forandring er *ikke* et resultat af fremmede kræfter. Det er vores eget værk. Det er den kollektive, uigennemskuelige livsudfoldelse, stedsindretning og stedsanvendelse, der er på spil. Når udvikling og forandring af byen er uforudsigelig - skønt vores eget værk - betyder det, at vort lederskab - og politisk lederskab - paradoksalt nok bliver helt afgørende.

Demokratisk byudvikling

Byplanlægning er lederskab. Politik og demokrati er grundlaget. 'Hvor vil vi hen med vores by?'

Derfor er bypolitik endnu mere afgørende end nogensinde før - i den hyperkomplekse by.

Politik og planlægning er byledelse, og byplanlæggerne er ledere. Et lederskab der må udføres i et samspil med det politiske lederskab og borgerne i en folkelig og demokratisk proces - i samskabelse!

Byplanlægning - eller demokratisk byudvikling - er endnu vigtigere end før, hvis vi skal kunne realisere vore fælles visioner og drømme.

Den demokratiske byplanlægger

Som byplanlægger skal vi udvikle vore evner, blive dygtigere, klogere. Vi skal udvikle vort fag. Det er vores arbejde, det handler om. Det er vores opgave at gøre det!

Nordic City Network



OM FÖRFATTAREN MARIA DEGN

I dette oplæg præsenteres en ny og anderledes tilgang til byens udvikling og forandring. Gennem mit arbejde med strategisk og helhedsorienteret byudvikling de sidste 20 år, har jeg erfaret, at de mere traditionelle tilgange og metoder til byudvikling ikke slår til i praksis. Byen er langt mere kompleks, dynamisk og fyldt med et utal af muligheder og mennesker end de fleste tilgange kan rumme.

Derfor satte jeg mig for at udvikle en ny tankegang - fra et filosofisk metaperspektiv til den konkrete operationelle praksis. Jeg fik en unik mulighed for gennem en lederuddannelse for at dykke ned i filosofiske, sociologiske og antropologiske tekster og derigennem få samlet mine egne tanker på en systematisk, overskuelig og handlingsorienteret måde.

Den helt store udfordring var at koble grundlæggende modsætninger inden for det videnskabsteoretiske grundlag. Jeg bruger på den ene side positivistiske tilgange og samtidig socialkonstruktivistiske perspektiver. Det medfører en sammenkobling af det enkle og kausale med det komplekse og korrelative. Min bagtanke er, ud over det byfaglige, at tage hensyn til strategisk kommunikation, formidling og pædagogik. For det har været helt afgørende for mig, at det kan bruges og give resultater i praksis. Jeg ved af egen erfaring, at der er behov for hurtigt og enkelt at kunne fokusere, kommunikere og oversætte den komplekse virkelighed til beslutningstagere, netværk, borgergrupper, erhvervsforeninger m.fl.

Gennem de sidste år har jeg så at sige smagt min egen medicin, både som kommunal embedsmand og som selvstændig konsulent. Jeg har brugt og videreudviklet de tanker som beskrives i debatoplægget. Jeg oplever, at disse tanker, tilgange og metoder hele tiden udvikler sig. Det vil fortsætte, og forhåbentligt kommer der nye tanker, refleksioner og ideer når dette debatoplæg læses og diskuteres rundt omkring.



Jeg har anvendt denne tænkning i mit arbejde med f.eks. programlægningen, analyser og procesarbejdet. I implementering af Havneudviklingsplanen for Svendborg Havn. Projektet: Det Inkluderende Forældresamarbejde i Vollsmose for Odense Kommune. Undervisning i at arbejde strategisk med udvikling af den almene sektor for Center for Offentlig Kompetenceudvikling for kommunale projektledere/koordinatorer/ledere Rammefortælling for helhedsorienteret vækst for de fire Sydfynske kommuner. Helhedsplan for Ærøskøbing. Desuden ligger tankerne til grund for , oplæg på konferencer og workshops afviklet for f.eks. SFI, Danmarks Almene Boliger, KL, boligorganisationer og kommuner.

God læselyst, Maria Degn

Uddannelser:

By- og regionalgeograf, Københavns Universitet
Projekt- og innovationsledelse, Copenhagen Business School
Pædagogisk antropologi, Danmarks Pædagogiske Universitet (selvstudier)
Lederuddannelse, Metropol

Ansættelser:

Fuldmægtig, Københavns Kommunes Kvarterløftsekretariat
Konsulent/forretningsfører, KAB
Projektleder og kommunal koordinator i Vollsmose, Odense Kommune
Chefkonsulent, Svendborg Kommune
Chefkonsulent og ejer af konsulentfirmaet: in-moma

BEGREBER:

Sted:

Steder: Steder (places) er fysiske og abstrakte rum (spaces) med betydning og mening. Steder virker dragende på og tiltrækker mennesker. Mennesker gør så at sige rum til steder.

Ontologi og epistemologi: Disse begreber anvendes til at skelne mellem to hovedtænkninger inden for filosofien. Ontologi henviser til 'tingenes natur' altså hvordan noget objektivt 'er'. Noget er rigtigt og noget forkert. Epistemologi henviser derimod til erkendelse, dvs. hvordan vi tænker om noget (subjektivt). Her er ikke noget, som er rigtigt eller forkert. Vores tænkning er forskellig og afhængig af hvem vi er og hvorfra vi erkender. Den ontologiske tænkning støder ofte hovedet mod muren, når den møder virkeligheden. I en overordnet byplan kan en by være 'kulturel' eller 'finanscentrum', men i virkeligheden er der flere måder at forstå (epistemologisk) byen på.

Styring og ledelse: Bruges ofte i flæng. I denne sammenhæng skelnes mellem styring som ontologiske målstyrede handlinger mhp. at sikre effektiv fremdrift fra et udgangspunkt til et andet punkt. Styring er dermed lineær. Omvendt tænkes ledelse epistemologisk og indeholder refleksion over det, der er i bevægelse, hvad der bringer os tættere på målet? Denne form for ledelse er derfor mere målsøgende og cirkulær.

I praksis vil de to tænkninger være tæt forbundet. Det er svært at forestille en succesfuld byudvikling, hvor enten styring eller ledelse er udeladt.

Lederskab:

Det reservoir af viden, erfaringer, holdninger og praktisk kunnen m.m., som det enkelte menneske bygger sin udøvelse af ledelse på (Højlund Andersen, s. 15-16).

Komplekst og kompliceret: Det afgørende er at skelne mellem de to begreber. Komplekst betyder uforudsigeligt. Tingene er flettet ind i hinanden

på et utal af måder. Hvis man forsøger at 'udflette' ødelægger man det. Der er så at sige ingen kerne. Omvendt kan noget der er kompliceret 'regnes ud'. Det er bare meget svært. Analysen af dette hele har mange lag og dybder.

Kausal og korrelativ: Kausal henviser til direkte forbindelse mellem årsag og virkning. Mens korrelativ henviser til sandsynlige sammenhænge mellem årsager og virkninger.

Government og governance: Government er betegnelsen for en legitim magt f.eks. en regering, et byråd eller leder (monocentrisk), som er tildelt magt over noget specifikt. Governance henviser modsat til magt som f.eks. netværk, personer (polycentri) har taget eller opbygget. De har dermed magt-til at kunne påvirke og få indflydelse.

Social robusthed: Henviser til den gradvise transformation af gamle og nye paradigmer eller samskabelsformer. Det gamle paradigme overlapper det nye. Gennem overlappning forandres begge paradigmer, idet de forholder sig til hinanden. Den gradvise transformation er således både relativ og kontekstuel. Ses f.eks. i mange købstæders handlegader, hvor nogle butikker lukker, mens nye butikker rykker ind. Gradvist sker forandringen som mindre strømme og modstrømme.

Paradokser og dilemmaer: Der er tale om modsatte begreber. I arbejdet med byen anskues modsatte drømme og behov som paradokser, dvs. som muligheder. Som dilemmaer lukkes for handlemuligheder og potentialer. Paradokser bruges i denne sammenhæng om modstridende ønsker eller behov, som åbnes og giver muligheder og innovation. Ved dilemma/krydspres forstås fikserede, lukkede modsætninger, som udlægges som et grundlæggende vilkår (Majgaard).



DEL 1: SAMFUNDET

DET HYPERKOMPLEKSE SAMFUND – OG BYSAMFUND

Vore samfund er forandrede.
Verden omkring os forandrer sig
uforudsigeligt. Vi oplever verden som
meget mere kompleks end tidligere. Vi
kan ikke forudsige, hvad der sker. Vi kan
ikke planlægge.



En urban arbejdsplads

Samfundet er under forandring. Det 'nye' samfund betegnes på mange måder; videnssamfund, netværksamfund, som postmodernitet, senmoderne mv. Fælles for alle disse betegnelser er at samfundene er mere komplekse. Magtens traditionelle elite udfordres, og ikke mindst deres givne 'magt-over'. 'Gud, kongen og fædreland' som 'store, sande fortællinger', er under pres. De fortolkes og genfortolkes på et utal af måder. Mennesker vil have frihed og plads til at være individuelle og særegne (Hammershøj), og have frihed og myndighed til at bestemme over eget liv. Samfundet forandres fra at være monocentrisk til at blive polycentrisk. Fra at en magt bestemmer over alle andre, til at mange bestemmer i et virvar af hierarkier, netværk og grupperinger. Samfundet er altså blevet mere komplekst.

Historisk var vores samfund opbygget med et lineært hierarki, hvor en lille gruppe af magtfulde mennesker havde fået magt over andre. Denne magtfulde elite og autoriteterne (government); kirken, kongen eller byrådet, kunne definere, hvad der var rigtigt og forkert, lovligt eller ulovligt. Som nævnt udfordres denne elitens 'magt-over'.

I dag er magten i højere grad differentieret, så flere har 'magt-til' (governance) at påvirke og beslutte. Tidligere tiders absolutte og universelle sandheder udfordres af mangfoldige fortællinger (Hammershøj) f.eks. om 'det gode liv' eller den 'attraktive by', som alle har deres bud på eller drøm om. Derfor flyttes magtudøvelsen gradvist fra et elitært magtcentrum, monocentri, til flere centre, polycentri (Qvortrup). Denne forandring fra ét til flere magtcentre har været i gang længe og vil fortsætte.

I dag findes de to positioner (magt-over og magt-til) side om side i vores samfund. Der er så at sige en form for socialt robusthed, hvor det nye og det traditionelle optræder samtidigt i forhold til hinanden (Danelund & Sanderhage). Hierarkier findes side om side med netværk. Regering og centraladministration påvirkes af folkestemninger, lobbyister, medier. Påvirkningen er gensidig og flersidig. Det betyder, at vores samfund ikke blot er komplekse. Det komplekse er i sig selv komplekst. Så derfor er samfundet ikke bare komplekst, det er hyperkomplekst (Qvortrup).

DEN HYPER KOMPLEKSE 'VILDE' BY

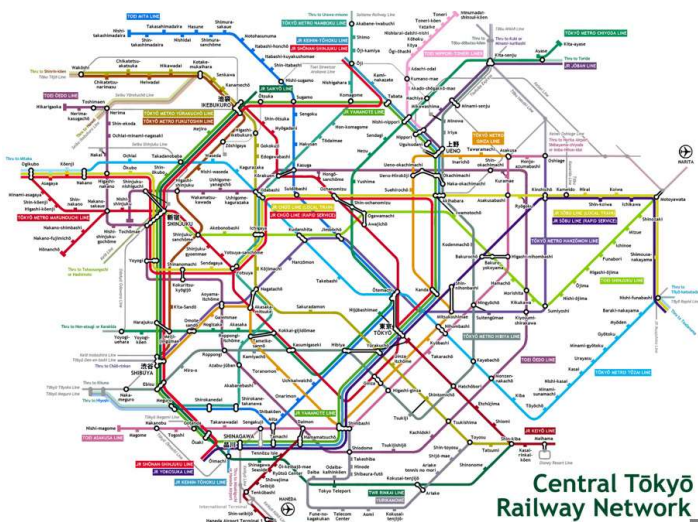
Steder er fysiske rum med betydning og mening. Byen er ikke bare komplekse steder. Byens steder er i sig selv hyperkomplekse, og dermed er byen som helhed hyperkompleks

Byen er ikke bare fysiske rum, veje, pladser, bygninger. Byen er mere end det. Den er intet uden mennesker og de relationer, som er mellem dem. Byen fremtræder og opleves gennem utallige måder at leve og være på. Byens rum er åbenlyst fyldt med liv, mange forskellige liv. Byens rum bliver til steder, mange steder. Med betydning for mennesker på hver deres måde. Vi vil ikke affinde os med en 'stor, sand fortælling' om vores by. Vi har vores egne fortællinger, som giver mening for os og dem vi er i relation med. Vi lever, bor og arbejder i en ny bykultur.

Byen er mangfoldig og uigennemskuelig. Byen vokser og fortættes. Byplanlægning er en vanskelig disciplin. For hvad er i grunden problemet og hvad er svaret?

Byer er lige som vores samfund ikke bare komplekse, men hyperkomplekse. Det er et vilkår, som vi kan (og må) drage fordel af (Qvortrup). Samtidig virker det umuligt at få fuldt overblik over alle byens betydningsfulde steder og forhold, og ikke mindst hvilke betydninger for mennesker, de har eller vil få. Selv en grundig analyse vil være ufuldstændig. Vi vil aldrig kunne få et rigtigt billede. Vi vil aldrig komme ind til kernen af byen. Den består af en samlet enhed – uoverskuelig og undefinerbar. Byer er ikke 'tamme problemer' (Krogstrup), der kan forstås og afgrænses enkeltvist og objektivt. Vi kan ikke løse den moderne bys udfordringer med universelle 'best practice'-løsninger. Situationen, udfordringerne og mulighederne er langt mere dynamiske og afhængige af den konkrete kontekst.

Byer erfares bedre ved at betragte dem som 'vilde problemer' (Krogstrup). Vilde problemer er vanskelige at definere eller fastslå. Derfor findes heller ikke objektive kriterier for den bedste løsning. Derimod vil mange forhold, aktiviteter, indsatser skulle indgå i løsningen, hvor ikke mindst den konkrete kontekst har betydning for løsningen og effekterne heraf (Krogstrup). De løsninger man kan finde og bruge vil selv være hyperkomplekse.



BYPLANLÆGNING KRÆVER LEDERSKAB

Byplanlægning handler traditionelt om at ville noget med byen og planlægge vejen derhen. Derfor er byplanlægning en ledelsesdisciplin.

Enkelt

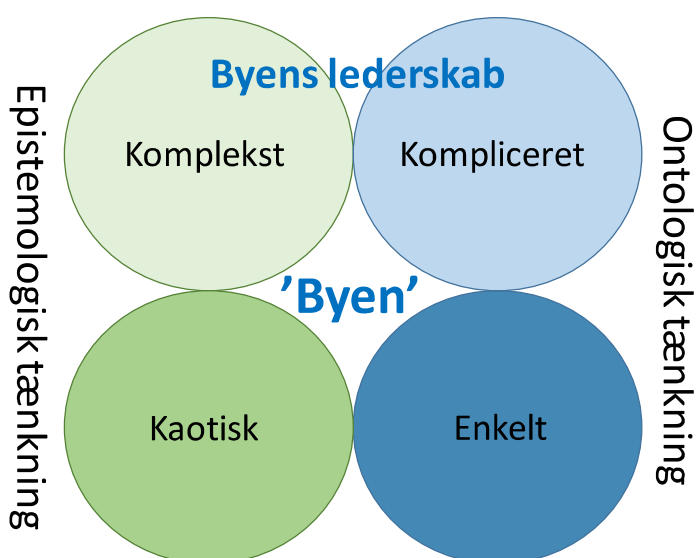
I den simple tænkning i figurens nederste højre felt er byen simpelthen ligetil. Den er f.eks. attraktiv, metropol, forstad, købstad. For at udløse byens potentialer kan anvendes en best-practice tilgang, hvor metoder overføres fra en by til en anden.

Kompliceret

I feltet ovenover ses byen kompliceret. Der er så at sige mange lag i byen, men den rummer en indre (ontologisk) sandhed, som kan afdækkes ved grundig - og ofte helhedsorienteret - analyse, hvor man ved overføring af metoder for god praksis, som tilpasses den konkrete kontekst, vil give ønskelige resultater. Man kan så at sige ved grundig belysning finde frem til at afdække byens potentialer. Hvor er de mest attraktive byggegrunde mv?

Komplekst

I feltet øverst til venstre forstås byen komplekst. Det betyder, at man ikke forsøger at analysere og forstå byen, men i stedet anvender en undersøgende, korrelativ og refleksiv tilgang, som skifter perspektiv og for hver sondering vil fremkomme med en ny forståelse eller praksis.



'Byen' kan anskues på flere måder.
(Se figuren).

Kaotisk

I det kaotiske perspektiv i nederste venstre felt opleves byen som et kaos uden sammenhænge. Signallerne går i modsatte retninger og skifter hurtigt, og end man kan nå at samle sine tanker og dermed opnå en opfattelse af byen.

Byplanlægning tænkes ofte simpelt med afsæt i best-practice (se figurens blå felt). Byen kan og skal styres mod en vision. Der beskrives klare, fokuserede mål for byens udvikling. F.eks. i en kommuneplan, hvor byvækst er målet. Bagefter lægges en plan for byudviklingen og dens faser, som kan være eller mindre overlappende, men ofte vil følge efter hinanden i en lige linie fremad. Sådan vil en 'rigtig' plan være. Metoden er logisk, rationel og overskuelig. Ideen i tænkning er, at den 'rigtige' (ontologisk) planlægningen automatisk (kausalt) vil føre til målet. Altså at en byudvikling kan styres gennem byplanlægningen.

Man skal dog ikke have deltaget i ret mange byudviklingsprojekter for at have indset, at sådan er virkeligheden ikke. Resultaterne af en langsigtet byudviklingsplan bliver nærmest aldrig som oprindeligt planlagt. Byplanerne bliver heller ikke gennemført som oprindeligt tilrettelagt. Der sker noget andet. Verden er mere kompleks, dynamisk og foranderlig end man kan forudse ved planlægningens start. Det er der egentligt ikke noget mærkeligt i, sådan er virkeligheden. Det er set mange gange, at lokalplaner og udlagte arealer til nybyggeri ikke bare førte til nye levende byområder. Der er mere på spil. Fra et simpelt styringsperspektiv kunne man sige, at der kom noget i vejen. Byudviklingsplanen var ikke en succes.

Traditionelle byudviklingsplaner har den fordel, at de er tydelige, lette at forklare og enkle at forstå. Hvad er det, man vil, og hvordan vil man vil gøre det. Disse planer er lette at kommunikere og dermed for andre at begribe. I et repræsentativt demokratisk samfund er det vigtigt, at borgernes repræsentanter kan forklare, hvad de gør og vil. Kort og klart.

'Jeg tror ikke, at vi kan få ledere til at slippe brugen af strategier og planer i dag. Dertil er udviklingen nået for langt. Men hvis vi kan få dem til at se på planer og strategier som de retoriske greb, de er, og som noget vi bruger for at skabe en form for tryghed, så er vi kommet langt.' (Stacey)

Nye planlægningsmetoder

Det ændrer ikke ved, at byudviklingsplaner tænkt 'ontologisk' som noget kausalt og simpelt ikke kan stå alene i byplanlægningen. De må suppleres/konfronteres med virkelighedens kompleksitet og dynamik, så byplanlæggeren bruger virkeligheden og dens uforudsigelighed aktivt og som noget positivt. De nye planlægningsmetodikker er 'epistemologiske', komplekse og 'korrelative' (se figurens venstre side).

Udgangspunktet er, at vi ikke kan styre og forudse fremtiden. Måske bliver noget som forudsat, men sandsynligvis ikke. Det betyder ikke, at der ikke vil ske noget. Det betyder, at der sker noget andet end det, du forestillede dig eller planlagde.

'Du kan jo ikke forudsige, hvordan den kontekst, du befinder dig i, vil være i morgen, da den vil være et resultat af en masse interaktioner, der foregår i dag. Ingen kan derfor præcist forudsige, hvad vi kommer til at gøre i morgen' (Stacey).

Hvad kan byplanlæggeren så gøre?

I stedet kan og må vi bruge, overveje og reflektere over mulige og konstruktive nye sammenhænge mellem de udstukne mål og udgangspunktet (se figurens lysegrønne felt). Vi må bringe 'ledelse' ind i 'styring'. Vi må stoppe op og kigge efter det, som sker og opstår undervejs, og ikke mindst se de muligheder, det kan føre med sig. 'Ledelse' er her tænkt epistemologisk og handler derfor om 'refleksion' over den iagttagede udvikling/forandring og om at iværksætte kloge initiativer og/eller processer på den baggrund, som kan præge udviklingen i den ønskede retning (visionen).

Denne epistemologiske byplanlægning forudsætter derfor kompetent lederskab (Højlund Larsen), og handler om at kunne skabe sammenhænge mellem ontologi (styring) og epistemologi (ledelse) for derefter at finde veje frem i det, som opleves som dilemmaer, krydspres og kaos. Med ledelse og styring skal disse åbnes, genforhandles klogt og omdannes til paradokser, kompleksitet og muligheder, som kan facilitere - og bruges aktivt i - en radikal fornyelse af byplanlægningen.



byplanlægger der studerer byen

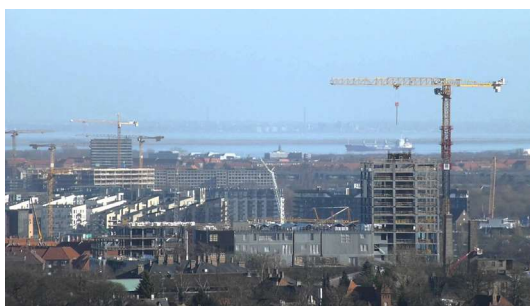
Dette nye lederskab i byudviklingen rummer en faglighed, som præsenteres og udfoldes senere i del 3. Hensigten er at løfte lederskabet i byplanlægningen. Flytte vores tanker, metoder og handlemuligheder i byudviklingen væk fra det simple og kaotiske til det komplekse og komplicerede (opad i figuren).



Mennesker debatterer byen.

BYUDVIKLING OG BYFORANDRING GÅR HÅND I HÅND

Uanset om der findes byudviklingsplaner eller ej, så forandrer byen sig hele tiden. Planlægning for byens udvikling må tage højde for og ikke mindst spille sammen med disse iboende forandringer.



Byggekranar i byen.



Fingerplanen.

Problemet med den traditionelle byplanlægning er, at den i for høj grad er en skrivebordsdisciplin, forsimplet og kausal (se figurens blå felt).

Det kan virke fornuftigt, at en byudviklingsplan tænkes ontologisk. Altså hvordan det, som 'er', er. Det er så at sige noget objektivt (Justesen & Mik-Meyer), som f.eks. en vedtagelsesdato, et budget eller en tidsplan.

Alligevel er indholdet af en vedtagelse eller et budget åbent for fortolkning og refleksion. Der er flere måder at forstå f.eks. en tidsplan på afhængigt af, hvilke dele af den, man lægger mest vægt på, og hvem man er. Det er et epistemologisk perspektiv. Det betyder, at vi overvejer, hvordan vi tænker på f.eks. et budget, en tidsplan og ikke mindst, hvad de betyder. Det er subjektivt.

Det metodiske greb i traditionel byudvikling er primært et styringsgreb. Det 'har mange år på bagen' og er fra en tid, hvor byerne voksede i størrelse og krævede massive investeringer i infrastruktur, nybyggeri, nye boligområder mv.

I dag er den eksisterende bys forandring i fokus og er mere kompleks fordi livet og verden er blevet mere kompleks, ja velsagtens mere fri. Det betyder, at de gamle metoder ikke længere kan stå alene. De kan ikke rumme og arbejde med store frihedsgader, uforudsigelighed og kompleksitet (se figurens venstre side).

For alle som betragter byer, erkendes det hurtigt, at byen vokser, omdannes og forandres i kompleks, vedvarende, dynamiske processer. Det skyldes, at mennesker handler og træffer beslutninger i deres liv – de flytter, bygger nyt, er iværksættere mv. Der er uendeligt mange forandringer, og de sættes ikke alle i gang fra rådhuset eller af embedsmænd eller politikere f.eks. ved at udarbejde en byudviklingsplan. Byforandringer iværksættes af mennesker, der lever deres liv og bruger deres by. Det bliver mere og mere tydeligt, at udviklingen 'går fra, at kommunen involverer aktive borgere, til at aktive borgere involverer kommunen'.

Forandringer der ikke kan styres. Hvad stiller vi så op med disse komplekse forandringer? Hvordan håndterer vi dem?

Det korte svar er, at vi ikke kan styre dem. At forsøge på det vil være som at 'arbejde mod tyngdeloven', så at sige. Det vil være meget ressourcekrævende og reelt umuligt. Det nytter ikke at udarbejde flere planer, eller ansætte flere embedsmænd, med det formål at reducere den herskende kompleksitet. I stedet må vi se de muligheder, der ligger i at forstå, at byens udvikling samtidigt rummer byens forandring. Vi kan ikke arbejde med byens udvikling uden også at arbejde med byens forandringer.

Med denne forståelse om byens forandring og udvikling i baghovedet er det indlysende, at byer som steder både udvikles og forandres i en samtidig proces. Det må lederskabet tage højde for og bruge proaktivt.

Betyder det, at vi ikke skal have en vision, en ide om retningen og måske en overordnet tidsplan? Nej, slet ikke. Men vi skal bruge byudviklingsplaner mere som strategiske og kommunikative virkemidler for at (sammen)sætte og (sam)tænke den store overordnede retning/vision for byen. Målene i en byplan må bruges mere dynamisk og processuelt til at illustrere og understrege pointer eller sammenhængene i en kompleks byudvikling.

Men vil det ikke være ustyrligt, fordi der er så mange ønsker og behov? Jo, sikkert. Pointen er, at hvis vi arbejder aktivt med kompleksitet, så åbner vi også for at drøfte denne og finde nye veje frem – og ikke mindst drøfte 'sagen' sammen med borgergrupper, erhvervsliv, uddannelsesinstitutioner, investorer.... Alle disse grupper findes jo side om side i enhver by, som de påvirker på utallige måder. De er aktive byforandrerere. Hensigten er måske ikke, at vi altid skal opnå enighed, men at vi kan se det store billede af byen 'i al dens pragt' og kompleksitet og samtidig det, som vi bliver enige om at se fælles.

Derfor skal der skrues ned for kausale
rationaler og skrues op for korrelative
sammenhænge i en paradoksal
polyfoni

(Rennison).

The Art of Citybuilding

Denne måde at arbejde på stiller nye krav til det lederskab, vi udøver i The Art of Citybuilding. Vi skal sætte den 'nye' faglighed i spil på andre måder end vanligt. Dette kompetente lederskab gør sig umage for at erkende byen som den er i sin mangfoldighed med dilemmaer, krydspres og åbne paradokser, som åbner for nye muligheder (Majgaard). Det handler om at kunne se udvikling og forandring samtidigt. Det er et kreativt og æstetisk arbejde.

'Når vi afvejer forskellige hensyn, gør vi brug af de sanser, følelser, energier, stemninger og sociale intensiteter, der fornemmes og mærkes under selve begivenheden... vi lægger ikke afstand til en igangværende begivenhed ved at reflektere over den eller skabe særlige fortællinger om den. Og vi lader os ikke presse af en profleksiv handlingstrang. Vi gør ikke, vi tænker ikke, Vi er'

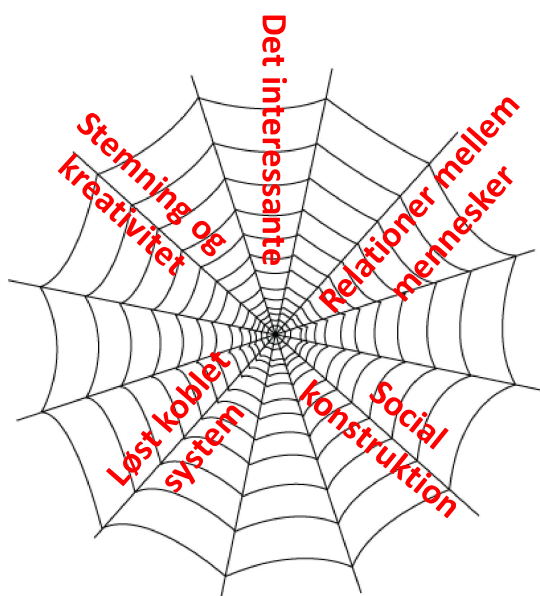
(Rennison).



DEL 2: BYEN

'BYEN' – SCENEN SÆTTES

At facilitere byens forandring med henblik på at understøtte byens udvikling kan betragtes som en kunstform. Mange elementer er på spil i byens hyper-komplekse sammenhæng. Det er umuligt at angive rækkefølge og væsentlighed.



Den hyper-komplekse by kan illustreres med et edderkoppespind for at åbne for de 'korrelative' perspektiver. Edderkoppespindet illustrerer ikke en kausal, konceptualiseret eller systematisk model, men giver i stedet mulighed for at samtænke flere 'metaperspektiver' (jf. nedenfor).

Metaforen (edderkoppespindet til venstre) bruges til at illustrere vores tænkning om byen som et 'vildt problem'. Metaperspektiverne (se nedenfor) ordnes eller kategoriseres ikke. I stedet fungerer de som opmærksomhedspunkter eller karakteristika, som er på spil hele tiden, og hele tiden har skiftende betydning for og i byen. Metodikken er så at sige cirkulær, refleksiv og uforudsigelig. Edderkoppespindet kan som 'forståelsesramme' både rumme 1) et overordnet mål, 2) de faste og objektive strukturer og 3) samtidig det flertydige og omskiftelige.

I det følgende præsenteres fem 'metaperspektiver', som hver især udfolder vores tænkning om 'byen' som et hyperkomplekst sted.

Byen som relationer
'Byer er mennesker'
(Katrin Stjernfeldt Jammeh, ordfører i Malmø Kommune).



Den fysiske by, eller måske rettere de fysiske rum (space) har kun betydning, når de bruges af mennesker og i forholdet mellem dem.

Den fysiske by, eller måske rettere de fysiske rum (space) har kun betydning, når de bruges af mennesker og i forholdet mellem dem.

Det 'relationelle' finder 'sted' i det fysiske rum, i mellem og i de fysiske objekter. En plads indbyder indlysende til ophold og tiltrækker mange mennesker, som mødes til arrangementer eller helt uformelt sidder på bænke og taler sammen. Andre 'steder' kan også være betydningsfulde f.eks. et busstoppested, et hjørne som giver læ og sol for skoleelever i frikvarteret, en parkeringsplads og så videre. Anvendelsen, fortolkning og bevidstheden om de fysiske strukturer og steder er mangfoldig og omskiftelig, og afhænger af tiden, sammenhængen og menneskerne.

Betydningen af et givet sted og dets virkning genforhandles og gives ny mening og betydning. Det er åbenlyst, at byen intet er uden mennesker. I tomme gader, pladser, boliger og butikker, uden mennesker mister de fysiske strukturer deres betydning og værdi. En mennesketom by bliver til en spøgelsesby. Samtidig er det indlysende, at byen som sted først får betydning for os, når vi er i relationer med andre. Relationer tilfører liv, stemning og følelser. Byen bliver betydningsfuld og værdifuld i kraft af menneskers relationer. Steder, hvor vi får lyst til at mødes eller hvor vi mødes, er værdifulde. Nogle steder er oplagte, andre kan være svære at få øje på, fordi man ikke selv finder dem dragende og/eller fordi man ikke ser dem med andres øjne.

Helt aktuelt er der opstået en ny udfordring i forhold til byens 'steder' i kølvandet på de mange terrorhandlinger rundt omkring i Europa, der finder sted i fysiske rum og f.eks. trafiksystemer. Steder som indbyder til ophold og byliv, og praktiske gøremål. Det vil sige, at de steder, som er tænkt som opholdssteder, nu pludseligt fremtræder som potentielt farlige.

Byen som social konstruktion
Byen som noget, der er stabilt og objektivt findes ikke. Byen 'er' kun i kraft af den betydning, vi giver den.

Byen som ontologisk objekt beskrives bl.a. i offentlige rapporter, masterplaner og strategier. Men også her er det indlysende, at beskrivelsen aldrig vil kunne omfatte de mange mennesker, som opholder sig i byen eller deres relationer, og deres tolkninger som subjektivt skaber byen. Alle mennesker vil opfatte og tilskrive betydning til en by eller en byplan på mange forskellige måder, og dermed vil alle disse mennesker finde anledning til at handle ud fra forskellige fortolkninger og baggrunde. Det påvirker byens virkninger. Vi læser så at sige alle en by eller en byplan med et specifikt filter, hvor vi betoner det vi er optagede af. Alt det andet ignorer vi.

At byen 'er', – det kan der være enighed om, men hvad den 'er' antager uendeligt mange former. Det væsentlige i denne sammenhæng er derfor, hvilke fælles betydninger vi kan have og som vil give mening. Vores forestilling om byen konstrueres altså i det sociale, i os mennesker, og ikke mindst mellem mennesker. Derfor er byen en 'social konstruk-



tion', men tilmed en 'social konstruktion' (Gergen & Gergen), hvor 'Net' i konstruktion henviser til, at betydningen skabes og forstærkes i relationen mellem mennesker og deres interesser. Det følger derfor også, at den måde, vi taler til hinanden om byen på, får betydning for os selv og dem vi taler med, om end betydningen forandres.

Den interessante by
Det spændende og interessante i byer drager mennesker. Det mobiliserer vores kræfter og lyst til handling. Byen er ikke interessant i sig selv – kun i kraft af de relationer, som dens steder tilbyder, og som får os til at agere.

Vi oplever et fravær af absolutte og almene sandheder i det senmoderne urbane samfund og samtidig har traditionelle autoriteter faldende betydning og magt over os og vores liv. Vi tillader at andre perso-

ner, forhold og værdier får betydning og 'magt-til' i betydningsdannelsen i vores liv.

Vi selv danner og selvudfolder os, og skifter flygtigt retning og sammenhæng afhængigt af vores skiftende interesser.

Det har selvsagt betydning for de fællesskaber, som vi vælger at indgå i. Det betyder, at senmoderne fællesskaber kun 'er' så længe, de er interessante at indgå i.

Samtidig sætter denne individualitet os i et paradoksalt pres i forhold til at gøre os interessante for andre, så vi kan indgå i sociale relationer med dem. Den enkeltes frihed er en vanskelig sag og medfører et eget ansvar for egne valg, som kun den enkelte kan redegøre for overfor sig selv og omverdenen. Vi kan ikke længere forlade os på andres argumenter eller handlinger.



Hermed er der en dobbelthed i betydningen af det 'interessante'. Individet navigerer efter det interessante, og skal samtidig kunne argumentere overfor andre individer, hvorfor netop dette interessante er interessant. Vi skal altså alle kunne 'agere narrativt', dvs. skabe en meningsfyldt fortælling i forhold til os selv og vores omverden. Dermed bliver den enkeltes opfattelse af sig selv og byen helt afgørende for, hvordan vi agerer (Hammershøj).

Byens organisering som et løst koblet system

Der er så meget på spil i byen. Byens magtstrukturer er utydelige, mangfoldige og omskiftelige. De påvirker hinanden på uforudsigelige måder, ofte uden at være direkte (kausalt) forbundne.

Vore relationer, omskifteligheden og individualiseringen har betydning for den måde vi agerer og organiserer os på. Nogle beskriver det negativt som en banal 'shoppe-kultur', men reelt er det en meget kraftfuld og nyskabende tendens. Mennesker vælger



til og fra ud fra interesse, og tillægger det mening. Vi skaber mening til det vi gør og oplever, individuelt i og i det sociale (Weick).

Det udfordrer forståelsen af byen som et fast system med én synlig magtfuld struktur og organisation. I stedet er byen i det senmoderne samfund præget af et utal af formelle organisationer, uformelle organisationer, fællesskaber, netværk, bekendtskaber og relationer mv. Alle berører og påvirker hinanden på uendeligt mange måder, som tilmed er meget dynamiske.

'Der opstår adskillige meningskabende sekvenser forskellige steder, som er løst kobledede, og hvor det er det samlede mønster og til- og fravalg, som har indflydelse på om organisationen (byen, red) overlever eller forsvinder' (Weick).

Mennesker træffer konstant beslutninger, som er gensidigt betingede og kan forventes at påvirke det samlede bysystem. Byen er et 'løst koblet system'.

Derfor er det heller ikke muligt at få fuldt overblik over byens og dens dynamik, dertil er der alt for mange 'blinde pletter' (Luhmann). Vi kan i stedet søge at holde øje med denne dynamik og forsøge at bevæge os rundt, tale med andre og dermed se byen fra forskellige sider, perspektiver mv. På den måde kan vi udvide vores tænkning om byen ved vidende, at vi aldrig vil se et fuldt og stabilt billede. Tværtimod er dynamikken og omskifteligheden i byen et tegn på kraft og iver til at gøre noget, skabe noget og få noget til at virke.

Byens stemninger

God stemning, ubehagelig stemning? Det kan være svært at forklare rationelt, men mennesker fornemmer og mærker stemninger. Det påvirker vores lyst og mod til at handle. Det påvirker, hvad byen er.

Byen udvikler sig hele tiden. Nye aktiviteter og sammenkomster opstår og afløser andre. Det både udvikler og forandrer byen. Byen er den samme, men anderledes. Næsten som en dannelsesproces. Byens forandringer kan betragtes som en kreativ proces og et kreativt potentiale.

Det er ikke noget iboende, som enten er til stede eller også ikke er til stede. Kreativitetens motor opstår hinsides relationer og personer og er bundet til 'stemninger' og menneskers evne til at 'sanser'. Der ved opstår i forholdet mellem den enkelte og de sociale relationer en 'overskridelse' mod noget større eller nyt. Der igennem formes noget nyt og slutteligt afgør vi ved en 'æstetisk smagsafgørelse' om overskridelsen til det nye leder hen til noget 'interessant' (Hammershøj). Byens steder sætter turbo på vores dannelse og omvendt.

Byens steder er motorrum for kreative processer. Hvor mennesker mødes, får ideer, udlever drømme og higer efter opfyldelse af behov. De kreative processer er ikke udefrakommende – og noget som bare 'er'. Kreative processer er derimod tæt koblet til 'stemninger og sanselighed'. Steder, stemning og sanselighed er derfor tæt forbundet med – faktorer for – byens forandring.





DEL 3: BYPLANLÆGNINGEN

ET MERE KOMPETENT BYLEDERSKAB – MOD EN NY BYPLANLÆGNING

Den stakkels byplanlægger eller politiker har fået en umulig opgave. Byer kan ikke udvikles, planlægges eller styres præcist. Byen kan heller ikke ledes på den gammeldags måde. Vejen kan ikke udstikkes. Men hvad er så mulighederne for at facilitere byens forandring mhp. byens udvikling?



Om byplanlægningens vilkår og arbejde

Byen er et 'vildt' og komplekst problem, som ikke kan udvikles i ontologisk forstand. Målet kan ikke udstikkes og vejen kan ikke tilrettelægges, så målet opnås.

Politikere, ledere og byplanlæggere har ikke magt over byen i traditionel forstand. Overvejelsen er, hvordan lederskabet kan få 'magt-til' at facilitere byens fortsatte forandring mhp. på at sammensætte retning for udviklingen.

Man kan i stedet gøre brug af en 'refleksiv forståelse' af magten til at kunne påvirke forandringer. Magten forstås i en diskursiv, dvs. sproglig forstand (Danelund og Sanderhage). Dermed udøves magt og indflydelse gennem sproget, i forhold til det mennesker taler om og hvordan der tales om det, som er interessant. Hensigten er at styrke kompetencen og kapaciteten i lederskabet.

Som tidligere nævnt ligger svaret ikke gemt i flere konkrete planer og strategier, som simplificerer forholdene og f.eks. anbefaler 'best-practice' løsninger. Muligheden ligger i stedet for i det komplekse og i mangfoldigheden, i at løfte det kaotiske op til paradokser, som udfoldes til nye muligheder.

'Vi er nødt til at acceptere og måske oven i købet drage fordel af kompleksiteten'

(Qvortrup).

Lederskabet i byen og i byplanlægningen må agere i dette potentielle kaos af hyperkompleksitet.

Den særligt komplekse udfordring ligger i, hvordan kan man på én gang kan 'reducere kompleksitet' ved at vælge et særligt sprogligt rationelt eller rationalesæt som en sammensat kommunikativ og narrativ præmis for byen og dens udvikling og samtidig producere og understøtte kompleksitet ved at opretholde mangfoldigheden og brede fortolkningsmatricer, og derved sikre den bredest mulige

forankring i en bæredygtig demokratisk platform. (Rennison). Denne særlige kompetence er afgørende for at beherske det kompetente bylederskab – og udvikle en ny byplanlægning.

Samskabelse og samdrivelse

Samskabelse, co-creation og andre mere eller mindre nymodens begreber bliver brugt overalt i udviklingen af vores samfund. Hensigten er god nok. De ændrede vilkår i det hyperkomplekse bysamfund risikerer at lade byplanlægningen tilbage med rigide, gammeldags metoder og utilstrækkelige værktøjer. Hensigten med en traditionel byplan kan f.eks. være at informere borgerne om planlagt anvendelse og rammer arealer i nye lokalplaner eller at invitere borgerne til at komme med forslag til fremtidig anvendelse af konkrete arealer. Byplanlæggere har dog ofte oplevet, at borgermøder ikke forløber efter hensigten. De kan være præget af kaos, frustration og/eller passivitet.

Samskabelse bliver derfor brugt til at italesætte kompleksiteten og dermed udfordre gængse tænkninger primært fra kommunen, hvor borgerne f.eks. inviteres til workshops om udformning af nye byrum, ny anvendelse af industriarealer mv. Paradoksalt oplever mange byplanlæggere nok, at ikke engang nyere tænkninger om samskabelse i forhold til borgerinddragelse er tilstrækkelige og/eller produktive.

Måske er en del af problemet, at afsættet for samskabelse fortsat bygger på en opfattelse af, at syste-

met eller kommunen er central og altdominerende aktør i byernes udvikling og forandring? Sådan opleves virkeligheden nok ikke fra mange andre steder i byen. Aktive og fortagsomme folk, uanset om de er foreningsaktive, erhvervsfolk, grupperinger, drømmer og agerer, måske næsten på trods af byplanlægningen. Små nye virksomheder og foreninger skyder op i forladte industriarealer – uden hensyn til gældende lokalplaner, men ofte i sammenhæng eller interaktion med hinanden. Ja, man kunne næsten betragte det som samskabelse.

En anden udfordring med samskabelse er, at det i praksis ofte bliver anvendt primært som kortvarige, indledende kreative processer, f.eks. i form af workshops, kortvarige eventlignende arrangementer eller projekter. Det er i sig selv gode processer, hvor der åbnes for paradokser og findes frem til nye mulige betragtninger, løsninger og/eller handlinger. Erfaringen viser, at den store udfordring opstår senere i processen. F.eks. når flere borgergrupper, foreninger, erhvervsfolk har drøftet ny og midlertidig anvendelse af tidligere industriarealer eller nye offentlige rum, og drøftelserne så skal omsættes til mere langsigtede handlinger, dvs. det vi ofte vil benævne 'det lange seje træk'. Her er de anvendte metoder i samskabelse ofte utilstrækkelige. Med fordel kan de kreative samskabende processer suppleres af radikalt anderledes metodikker i form af fokuserede samdrivende driftsfaser, hvor der er fokus på at omsætte fra ide til handling og resultater – uanset at resultaterne måtte være anderledes end oprindeligt tænkt og uanset, at byplanlæggerens rolle forandres, og måske slet ikke er ønsket af de aktive parter i byen.

Mod en ny byplanlægger

Hvordan udøves et nyt lederskab så for byen? Hvordan agerer byplanlæggeren i de hyperkomplekse, omskiftelige, samskabende og samdrivende processer? Den korte version er, at byplanlæggeren må tænke sig godt om, være nærværende og omhyggelig med kommunikationen og prøve at skabe mangfoldige meningsfulde resultater i processen. Byplanlæggeren må samtænke sammen med og agere i



forhold til de mange aktører, brændende platforme, drømme, samskabende processer og samdrivende faser.

Der findes ingen opskrift, planlæggeren kan følge, så du må være grundig, prøve dig frem, høre om det giver mening, fortsætte eller prøve noget nyt. Du må have blik for og huske på, at mange gør det samme, og at det alt sammen skaber betydning i byen og for byen.

Du må væk fra skrivebordet og ud i byen. Finde ud af hvad der er værd at tale om. Det betyder, at du må undersøge, hvad 'byen' er optaget af, indgå i samtaler med folk rundt omkring. Her kan du lytte, men mere end det. Du må overveje, om og hvordan, der er sammenhænge, og hvor der kan skabes nye sammenhænge mellem 'den store retning', og det som optager forskellige mennesker. Du vil komme til at indgå i samtaler, hvor der ikke er nogen sammenhæng. Her må du fortælle, hvad du oplever i systemet, hvad du synes der er vigtigt og hvorfor (Weick). Her igennem faciliteres dilemmaer, der åbnes som paradokser, så nye muligheder kan opstå og planer kan justeres, så folk kan ændre opfattelse m.v. (Majgaard)

Derfor er det helt afgørende i lederskabet – og i byplanlægningen – at have evne og vilje til at kunne agere i dette komplekse bysamfund hos dem, som påtager sig ledelse. Udvikling og forandring af byen indebærer dermed udvikling og forandring (og vel dannelse) af de, som påtager sig ledelse og planlægning. Derfor må planlæggeren stoppe op (om end narrativt) undervejs og tænke sig godt om. Tag en time-out (Weick) og reflekter over, om du har handlet klogt og skabt grundlag for god mening, til gavn for byen og dig selv (Kirkeby).

I det følgende beskrives en række perspektiver, som kan anvendes i dit lederskab.

Kræfter bag forandring og udvikling
Mange taler om den brændende platform som grundlag for udvikling og forandring. Tankegangen er, at vi gør det, som er vigtigt. Men udgangspunktet for handling indeholder mere end 'brændende platforme'. Der findes også drømme og visioner, som driver os og leder os til på vej.

Som nævnt tidligere så tilskriver mennesker mening til det, de oplever. Det gælder også udstukne mål og strategier. Meningen er omskiftelig, paradoksalt og kompleks. Reelt vil der være uendeligt mange mål til stede i byen, som det reelt er umuligt at navigere efter. Alle disse mål vil være samtidigt tilstede, fordi nogle finder dem vigtige, eller nødvendige (Kotter) eller, at de er udtryk for drømme og visioner; heliotrop (Voxsted). Derfor gælder det om at finde ud af, hvad mennesker synes er nødvendigt og hvad de drømmer om. Det, vi som mennesker synes er nødvendigt, gør vi noget ved om end momentvist, og det vi drømmer om vækker kræfter i os, som driver os fremad. I den sammenhæng er det afgørende, at vi føler os i stand til at igangsætte meningsfulde handlinger. Her må byplanlæggeren hjælpe med at finde veje frem, om end måske i små skridt, og dermed vise, at en forandring er i gang. At der sker noget.

Samtidig vil der være behov for, at mål sammenfattes under brede overskrifter, hvor flere kan tilskrive sig mening, også selvom indholdet af meningerne måske ikke er det samme. På den måde kan *de vigtige overordnede målsætninger* bruges narrativt som et kommunikativt værktøj til at skabe bevægelser i en ønskelig retning.

Organiseringer med kapabilitet
Der er så mange mennesker i byen, og du kan umuligt tale med alle. Det

samme gælder byens mange netværk og organiseringer. Nogle vil det være klogere at tale med end andre, fordi de har større 'magt-til' at påvirke end andre.

Hvem bør man snakke med, og hvem vil det være klogt at snakke med? Det kræver, at du har et bredt indtryk af byen og de netværk og grupperinger, som byen er og ikke mindst er på vej til at blive. Du må indsamle indtryk fra mange steder, velvidende at det er omskifteligt og uoverskueligt. På den måde vil du have mulighed for at påvirke og samle byens delelementer, og høre hvad der bliver talt om. 'Tillid og samtale' er centrale værktøjer i den sammenhæng. Derfor kan det være vigtigt at forsøge at identificere, hvem der kan være gode at samtale med. Findes der 'styrende koalitioner' (Kotter), som kan give mening i forhold til det store mål? For dele af byens elementer vil fremstå stærkere, have bredere udbredelse end andre og dermed være væsentlige brikker i det samlede overblik. Nogle organiseringer har en større grad af kapabilitet til forandring (Voxsted), og/eller vil kunne få det.

De 'styrende koalitioner' er afgørende i forhold til at udbrede og sammensætte retning, for hvad der bliver talt om og hvordan det bliver tilskrevet mening. Det har de magt til. Dit arbejde må være at have forbindelser ude til størst mulige dele af byens netværk, så du har godt blik for samtaler, bevægelser og handlinger der er i gang og/eller kan sættes i gang.

Tilmed kan du – mere eller mindre – formelt samle deltagere i en eller flere styrende koalitioner, hvor mennesker bredest muligt fra hele byen tilbydes plads. Her vil du skulle agere i paradokset mellem at italesætte mulighederne for indflydelse og samskabelse i en styrende koalition velvidende, at en etableret styrende koalition ikke vil have legitim magt over byen, og dermed ingen styrende magt i en ontologisk forstand.

Det lange seje træk og gentræk
Forandringer og udvikling skabes
ikke hurtigt. Det er langvarige
processer, som bevæger sig i alle
mulige – og umulige - komplekse
retninger. Lederskabet må veksle
og kommunikere mellem tempo og
tålmodighed.

Så hvad er det godt at tale om? I forsøget på at sammensætte retning i samtalerne i byen kan nogle mennesker blive utålmodige efter, at der 'sker noget'. Det lange seje, og nødvendige træk, bliver en udfordring. Mennesker har meget forskellig opfattelse af tid og tempo. Hvornår er det hurtigt at noget sker? Derfor kan det være godt at sætte lys på de fremskridt, som allerede findes, som er på vej og kan ses eller skabes, om end de måske er få og små. Det narrative element som skabende for fremdrift bliver afgørende vigtigt for lederskabet i byen.

Byplanlægning – et sisyfosarbejde
Bliv klar over om byens borgere kan være enige om 'noget' er en given succes. Det væsentlige er, om du kan forklare, hvorfor du synes, det er vigtigt, og hvordan det måske kan være vigtigt for dem. Dermed påvirker du, hvad der kan være interessant at tale om. I dialog-processer får ting ny betydning hele tiden, hvilket betyder, at du reelt indgår i løbende genforhandlinger om den betydning, som selv små fremskridt har og kan betyde. Samtidig kan du være opmærksom på, hvem der i løst koblede system kan være med-talere, og hvordan en styrende koalition muligvis kan indgå som understøttende eller supplerende partnere.

Du arbejder gennem en høj grad af kendskab til den størst mulige del af byen, og medskaber forventninger om fremtidig mening (Weick). Der kan du arbejde aktivt med at understrege narrativt små synlige fremskridt som en del af kommunikationen om den overordnede retning eller vision i dine samtaler.

EPILOG: BYER FOR ALLE!

Dette debatoplæg handler om, hvordan vi kan udføre vort arbejde med byen.

Det overordnede sigte for vort arbejde er imidlertid:

BYER FOR ALLE!

Det gælder på flere måder: socialt, kulturelt, regionalt, samfundsmæssigt, globalt og demokratisk.

Socialt

Det er uretfærdigt, hvis der ikke er plads til alle i vore byer. Hvis nogle befolkningsgrupper ikke har råd til at bo i byer. Så får vi et nyt urbant klassesamfund.

Det er ikke acceptabelt med vor samfundsmodel.

Kulturelt

Vi må have mulighed for at bo sammen på tværs af sociale og kulturelle skel i byen. Vi må have bydele, hvor der er plads til alle og hvor vi kan styrke de urbane fællesskaber og sammenhold. Fra segregering til inklusion. Vi have sammenhængskraft i bysamfundet.

Regionalt

Forskelle i livsvilkår i de forskellige dele af landet er ikke acceptabelt. Vi må udvikle den regionale by, der omfatter alle typer af steder og befolkningsgrupper. Den store by, større og mindre byer, landsbyer og bebyggelser, landbrugsområder og landskaber. Samfundsudviklingen skal give fremskridt til hele landet og for alle. Store forskelle vil splitte landene og skæppe de sociale, kulturelle og politiske skel i befolkningen og i landet.

Samfundsmæssigt

De nordiske lande har ret små befolkninger sammenlignet med mange andre lande. Og alligevel har vi nogle af verdens bedste samfund. Årsagen er, at alle medvirker i og bidrager til samfundets udvikling. Den nordiske samfundsmodel er præget af solidaritet og lighed, tillid og samarbejde.

Globalt

De nordiske bysamfund skal have og udvikle en global konkurrenceevne, der sikrer det økonomiske grundlag for samfundets videreudvikling. Det kræver veluddannede mennesker og medarbejdere i innovative virksomheder. Byer og regioner skal indrettes på at fremme dygtighed, innovation og vækst - på et bæredygtigt grundlag.

De nordiske byer har en rolle i verden, som en nordeuropæisk byregion, der på den ene side skal bidrage til verdens samfundets udvikling og på den anden side sikre de nordiske samfund gode vilkår i fremtiden.

Demokratisk

Vi lever i folkelige og demokratiske samfund og bysamfund. Det er grundlaget for vor samfundsmodel og for vore samfunds kvalitet og gode livsvilkår. De fleste mennesker kommer til at bo i bysamfund (den regionale by) i fremtiden. Det er derfor afgørende at vi forsat udvikler det urbane demokrati, med pligter og rettigheder, med samfundsengagement og aktivisme, med urbane fællesskaber og ansvarlighed. At vi bruger byudviklingen og byplanlægningen til forsat samfundsofbygning.

Et samfundseksperiment i fuld skala i 2018-2020

Nordic City Network gennemfører i perioden 2018-2020 Nordic City Lab og Verdensudstillingen af nordisk bykultur og byer. Et samfundseksperiment i fuld skala. Dette debatoplæg vil være et bidrag til dette. Et bidrag til udviklingen af den måde og med de metoder, hvorpå vi bedriver byudvikling, byforandringer.

Tidligere Ordfører i Malmø Stad, Ilmar Reepalu, holdt engang et foredrag ved en NCN konference. Han sagde til os planlæggere: 'I må ikke glemme, hvem I arbejder for: For folket!'



LITTERATUR

- Lene Andersen – Urbant gearskift
Danelund og Sanderhage – Medledelse med muligheder
Gergen & Gergen – Social konstruktion
Hammershøj – Selvdannelse og socialitet
Hammershøj – Kreativitet, et spørgsmål om dannelse
Hegelund & Mose – Lobbyistens lommebog
Højlund Larsen – Praktisk filosofi og ledelse
Justesen & Mik-Meyer – Kvalitative metoder, i organisations- og ledelsesstudier (2010)
Kotter – I spidsen for forandringer
Krogstrup – Evalueringsmodeller
Christer Larsson – Gestaltad livmiljø – en ny politik for arkitektur, form og design.
Majgaard – Slip paradokserne løs!
Qvortrup – Samfundets genbeskrivelse og Det hyperkomplekse samfund.
Rennison – Paradoksernes paradig – fra krydspres til kreativ polyfoni
Per Riisom – Det fjerde byrum
Stacey – Moderne ledelse er en illusion, artikel DJØF-bladet
Voxsted – Forandring af organisationer
Weick – (red. Hammer og Høpner) – Meningsskabelse, organisering og ledelse



**NORDIC
CITY
NETWORK**