

Forskel på ledelse af lærende og målstyrede strategier

Det bevidste valg



Agenda

Planlægning og klima

Forskningsbaserede tilgange til strategisk ledelse og planlægning.

Spot på forskellige natursyn

Udgangspunkt

Hverken planlæggere eller mennesket i mere almindelighed kan ændre praksis uden at ændre den måde, som vi taler og tænker om det, vores praksis er rettet imod. Altså byerne og naturen.

Grundlæggende handler det om at forstå, at vi bygger byer på et naturgrundlag, som vi siden industrialiseringen har glemt.

Professor Tom Nielsen

Lidt reklame og et afsæt Eksempler på artikler – plan 22+



Strategisk planlægning Forskellige definitioner

Strategisk planlægning er:

”En disciplineret bestræbelse på at producere fundamentale *beslutninger* og handlinger, der guider hvad en kommune er, hvad den gør og hvorfor den gør det.” (Bryson 1995)

Eller:

”En kreativ og lærende proces med at syntetisere og transformere oplevelser, erfaringer og engagement fra alle dele af kommunen til nye strategier og mentale billeder i en fælles meningsdannelsesproces.” (Mintzberg 1994, Healey 2008)

Eller:

”Et sæt af begreber, procedurer og værktøjer, der må skræddersys nøjagtigt til enhver planlægningssituation, hvis det ønskede resultat skal opnås.” (Albrechts 2004)

Paradigme 1

ANALYTISK STRATEGISK PLANLÆGNING

- Det rationelle og funktionelle perspektiv
- Planlægningsstrategier der knytter sig til det traditionelle planlægningssystem.
- Rationel målopfyldelse (management)
- Legitimering og implementering af politiske beslutninger.

Paradigme 2

LÆRENDE STRATEGISK PLANLÆGNING

”Udvikling i politiske organisationer, og dermed også i planlægningen, vedrører dermed ikke kun rationel beslutningstagen, men også skabelse af fælles mening – meningsdannelse – der danner grundlag for, at bestemte beslutninger træffes, og at de opfattes som legitime.”

Forskellige rationaler – forskellige sprog

© Karina Sehested

Paradigme 1

ANALYTISK STRATEGISK PLANLÆGNING

Paradigme 2

LÆRENDE STRATEGISK PLANLÆGNING

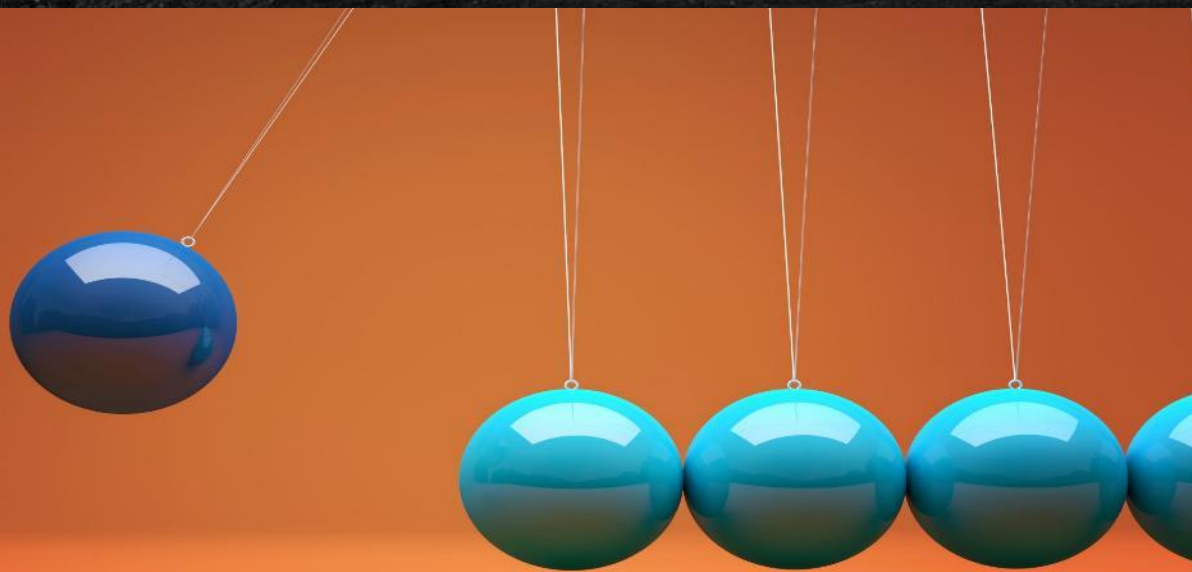
Tabel 3: Den analytiske og lærende strategiske planlægning:

	Strategier som struktur-planlægning	Strategier som rational mål-opfyldelse (management)	Strategier som legitimering og implementering	Strategier som retorik og symbolik	Strategier som fælles reference-ramme	Strategier som mobilisering
Formål	Langsigtet styring af kommunens strukturer	Øge politisk styringskapacitet Deduktion fra strategi over princip til handling	Klargøre anvendte mål og visioner Sikre implementering	Dokumentere ordrefølge, men skærme egen organisation "hypocrisy"	Skabe meningsfuld udvikling for mange aktører	At mobilisere og skabe forbindelse mellem aktører for at skabe viden og alternative scenarier
Proces	Topstyret og intern: fagspecialiseret	Topstyret og intern: Politisk og faglig	Topstyret: forhandling	"Udllicitering" til konsulenter Kort effektiv og faglig proces	Bred og inddragende dialogproces	Bred, inddragende dialog og handleproces
Delta-gere	Fagfolk og politikere Høringsberettigede	Fagfolk og politikere Korporativ inddragelse, Høringsberettigede	Fagfolk og politikere, der skal implementere Høringsberettigede	Få udvalgte fagfolk og politikere Meget lille inddragelse	Inddragelse af alle berørte og repræsentanter	Inddragelse af alle berørte og repræsentanter
Red-skaber	Tekniske analyser Planer som kort Omfattende strategier	Tekniske analyser Kortere politiske dokumenter	Tekniske analyser, Kontrakter Handleplaner	Tekniske analyser Symbolske dokumenter	Kollektive læreprocesser Politiske debatter Midlertidige "opholdssteder"	Kollektive forhandlingsprocesser, Kollektive læreprocesser Konkret problemløsning

Klimaledelsens vigtige rolle

At forstå og formidle de forskellige tilgange og sprog

At skabe rum for uenighed, diskussion og refleksion



Ellen Højgaard Jensen maj 25



Eksempel på
forskellige sprog
og regimer

Rapporteringsregimet

Relationsregimet

Rettighedsregimet

*Phd Lotte Nystrup Lund Byrumsmonitor
September 24*



Ellen Hørgaard Jensen, september 24

3 regimer med indbyggede konflikter

Lotte Nystrup Lund

- **Rapport-regimet** fokuserer på at måle og kvantificere biodiversitet, fx ved at tælle arter og bruge lister og certificeringer som DGNB for at vurdere naturens værdi. Det er en systematisk og målbar tilgang til at forvalte biodiversitet.
- **Relations-regimet** handler om den følelsesmæssige og intellektuelle forbindelse til naturen. Her fokuserer man på relationen til arter og naturområder, som kan skabe velvære og dybere samspil med naturens mangfoldighed, fx gennem byplanlægning, hvor man integrerer naturen i dagligdagen.
- **Rettigheds-regimet** anlægger en etisk vinkel, hvor alle arter og økosystemer har en iboende ret til at eksistere uden at blive undertrykt eller erstattet. Det handler om retfærdighed og respekt for naturens livsformer, uanset deres nytte for mennesker.

Klimaledelse handler om at holde målet for øje - og samtidig undgå tunnelsyn



Kernø et al., 2022; illustratør
Anton Malmkjær Møller

Hvilket sprog taler din leder, de andre siloer og politkerne ?

Paradigme 1

ANALYTISK STRATEGISK PLANLÆGNING

Tabel 3: Den analytiske og lærende strategiske planlægning:

	Strategier som struktur-planlægning	Strategier som rational målopfyldelse (management)	Strategier som legitimering og implementering	Strategier som retorik og symbolik	Strategier som fælles reference-ramme	Strategier som mobilisering
Formål	Langsigtet styring af kommunens strukturer	Øge politisk styringskapacitet Deduktion fra strategi over princip til handling	Klargøre anvendte mål og visioner Sikre implementering	Dokumentere ordrefølge, men skærme egen organisation "hypocrisy"	Skabe meningsfuld udvikling for mange aktører	At mobilisere og skabe forbindelse mellem aktører for at skabe viden og alternative scenarier
Proces	Topstyret og intern: fagspecialiseret	Topstyret og intern: Politisk og faglig	Topstyret: forhandling	"Udllicitering" til konsulenter Kort effektiv og faglig proces	Bred og inddragende dialogproces	Bred, inddragende dialog og handleproces
Delta-gere	Fagfolk og politikere Høringsberettigede	Fagfolk og politikere Korporativ inddragelse, Høringsberettigede	Fagfolk og politikere, der skal implementere Høringsberettigede	Få udvalgte fagfolk og politikere Meget lille inddragelse	Inddragelse af alle berørte og repræsentanter	Inddragelse af alle berørte og repræsentanter
Red-skaber	Tekniske analyser Planer som kort Omfattende strategier	Tekniske analyser Kortere politiske dokumenter	Tekniske analyser, Kontrakter Handleplaner	Tekniske analyser Symbolske dokumenter	Kollektive læreprocesser Politiske debatter Midlertidige "opholdssteder"	Kollektive forhandlingsprocesser, Kollektive læreprocesser Konkret problemløsning

Paradigme 2

LÆRENDE STRATEGISK PLANLÆGNING

Ledelsesmæssig forankring af klimaspørgsmål i den kommunale organisation

- Fælles sprog og forståelse

Stationen.co – 23. oktober 2025

Laila Kildesgaard, Steder Skaber Folk





FRA LUKKET LAND TIL ÅBENT LANDSKAB

ANALYSE AF ARBEJDET MED
IMPLEMENTERING AF DEN
GRØNNE TREPARTSAFTALE

September 2025

Astrid Haug & Laila Kildesgaard

Guld i muld – borgerinddragelse i energiprojekter



Astrid Haug & Laila Kildesgaard



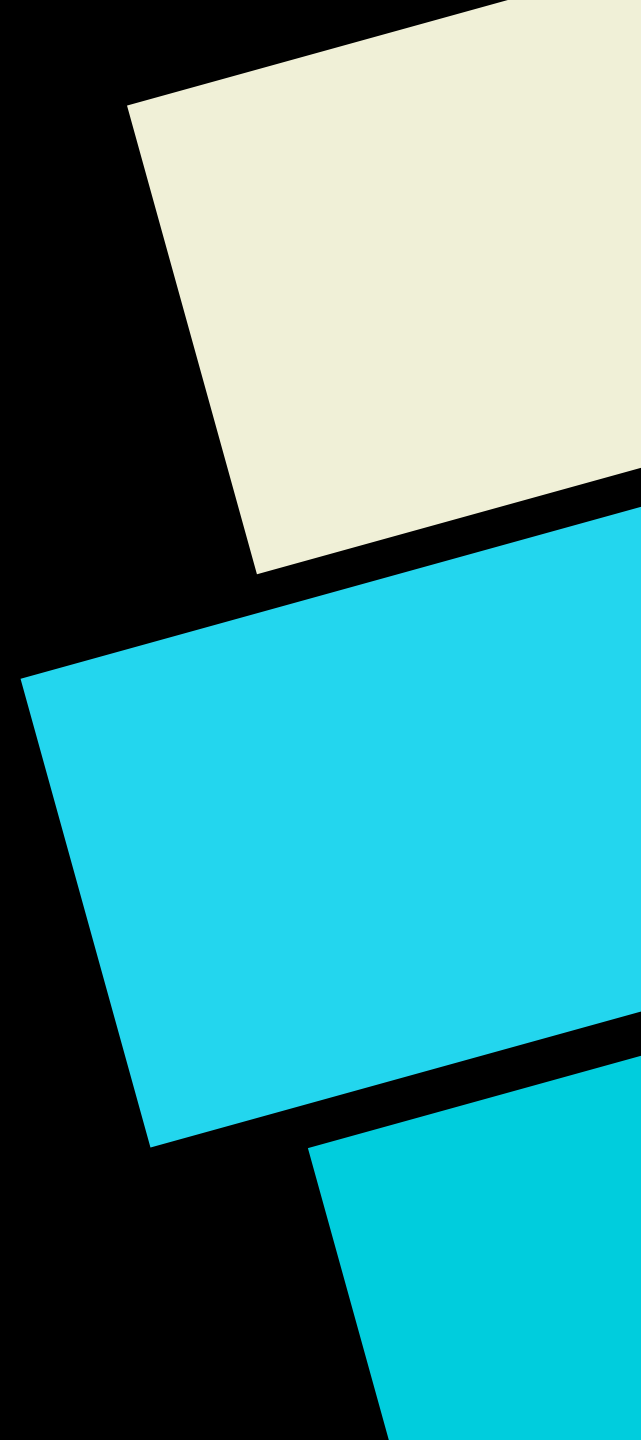
Guld ⁱ muld

borgerinddragelse
i energiprojekter

KOMMUNALVALGET ER GÅET
I SORT PÅ 4 ÅR

SOLCELLER
AFFALDSSORTERING
FJERNVARME

....





FRA LUKKET LAND TIL ÅBENT LANDSKAB

ANALYSE AF ARBEJDET MED
IMPLEMENTERING AF DEN
GRØNNE TREPARTSAFTALE

September 2025

To sæt af
observationer

Nr. 1 opad i
organisationen

Astrid Haug & Laila Kildesgaard

Guld i muld

borgerinddragelse i energiprojekter

energi

Astrid Haug & Laila Kildesgaard

Guld i muld

borgerinddragelse
i energiprojekter

HOVEDPUNKTER

1

UDARBEJDELSE AF
OMLÆGNINGSPLANER,
UDTAGNING AF JORD OG
REDUKTION AF KULSTOF
HAR 1. PRIORITET

2

VISIONERNE ER
STADIG UKONKRETE

3

RUMLIGHED OG
TREDIMENSIONELLE
TÆNKES IKKE
AKTIVT IND

4

STOR TRAVLHED PÅ
TVÆRS AF NIVEAUER
PRÆGER ARBEJDET

5

INTERESSENT-
HÅNDTERING TRÆKKER
RESSOURCER –
SÆRLIGT MED
LODSEJERNE

6

GRADEN AF BORGER-
INVOLVERING
VARIERER
BETYDELT

7

PROJEKTLEDER-
KOMPETENCER,
INTERESSENTHÅNDTERING
OG KOMMUNIKATION
EFTERSPØRGES

8

EKSISTERENDE
NATURPROJEKTER
TÆNKES IND I
TREPARTEN

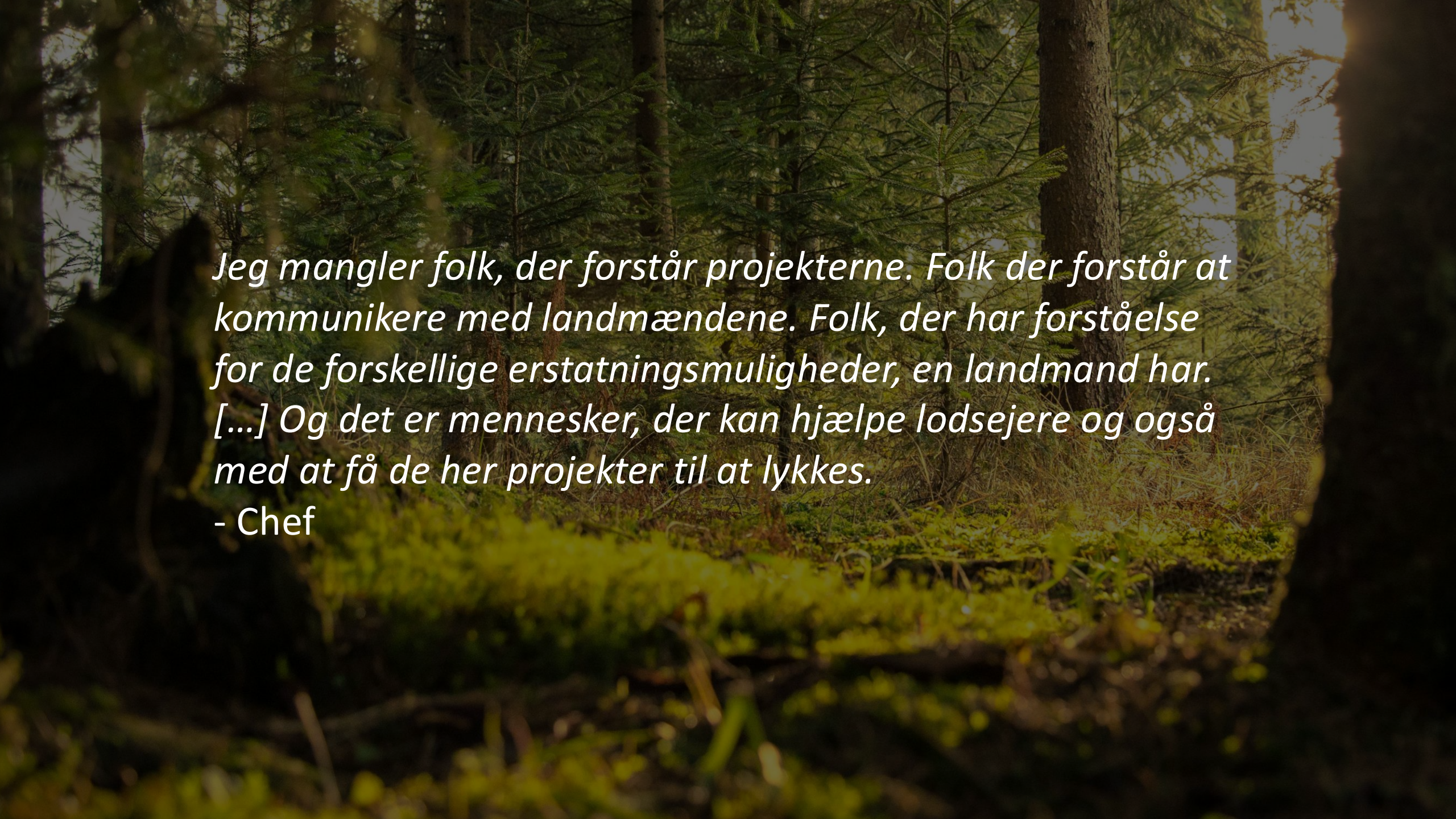
9

LAVT
KENDSKAB TIL
FAGLIGHEDER
DER KAN SKABE
LANDSKABER



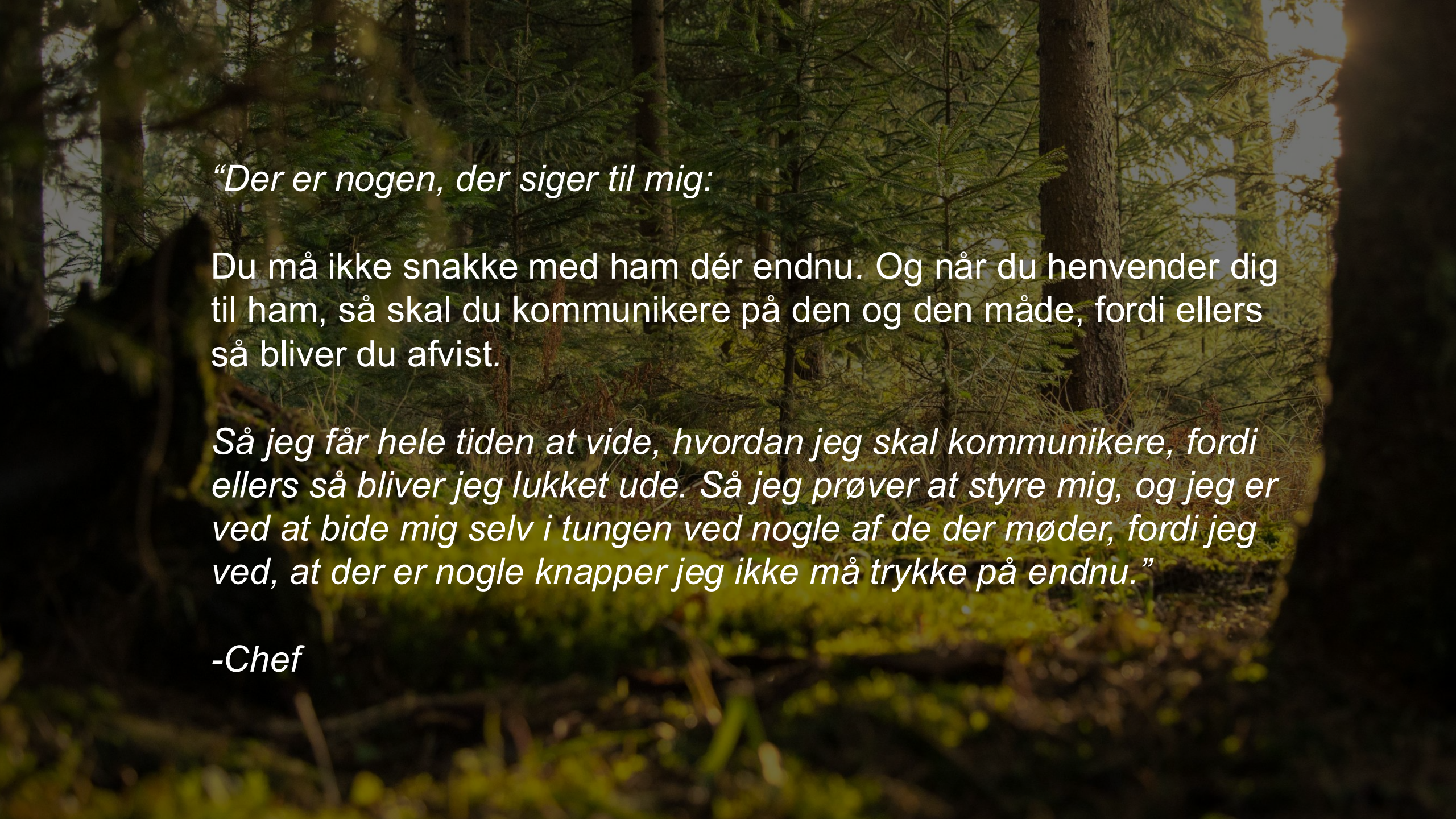
"Jamen [hvis jeg tænker på min vision i fremtiden], så har vi jo rejst en hulens masse skov. Vi har taget en masse lavbundsjord ud og har fået skabt en masse fri natur og større sammenhængende natur. Vi har forhåbentlig også fået udtaget nogle arealer, som kan være med til at beskytte vores drikkevand og vores grundvand."

- Politiker



Jeg mangler folk, der forstår projekterne. Folk der forstår at kommunikere med landmændene. Folk, der har forståelse for de forskellige erstatningsmuligheder, en landmand har. [...] Og det er mennesker, der kan hjælpe lodsejere og også med at få de her projekter til at lykkes.

- Chef



“Der er nogen, der siger til mig:

Du må ikke snakke med ham dér endnu. Og når du henvender dig til ham, så skal du kommunikere på den og den måde, fordi ellers så bliver du afvist.

Så jeg får hele tiden at vide, hvordan jeg skal kommunikere, fordi ellers så bliver jeg lukket ude. Så jeg prøver at styre mig, og jeg er ved at bide mig selv i tungen ved nogle af de der møder, fordi jeg ved, at der er nogle knapper jeg ikke må trykke på endnu.”

-Chef

Ord vil skal eje

POLITIKERE

Udtagning af land, reduktion af kvælstof: Har et klart fokus på de definerede politiske mål - og er et stykke fra implementering og konkrete visioner.

Lokale samarbejdsformer og organisering: Har fokus på balancen mellem lodsejere og borgerinteresser.

Udfordringer med egen tid og ressourcer til arbejdet: Oplever et tidspres og generelt en manglende viden til kvalificeret at gå ind i de mere tekniske diskussioner.

DIREKTØRER

Koordination og struktur: Er overordnet ansvarlig og har perspektiv for de politiske spørgsmål - mere end for de tekniske.

Ressourcer og kapacitet: Påpeger at ambitioner og økonomiske midler ikke matcher – særligt ift. konsulenter og finansieringsmodeller.

Strategiske synergier: Fremhæver at Den Grønne Trepartsaftale skal kobles til eksisterende klima- og miljøtiltag, så projekterne får multifunktionalitet.

CHEFER

Tværgående organisering: Leder ofte de lokale processer – chefer koordinerer arbejdet og trækker på biologer, ingeniører, arkitekter m.fl.

Interessenthåndtering: Prioriterer dialog med lodsejere højt; afholder borgermøder afhængig af situation og ressourcer.

Langsigtet planlægning: Ønsker mere tid til at udvikle analyser og helhedsplaner frem for kun at levere på kortsigtede frister.

MEDARBEJDERE

Implementeringskraft: Fremhæver, at den største udfordring ligger efter principgodkendelserne – i selve gennemførelsen af projekterne.

Tværfaglighed og brobygning: Ser sig selv som brobyggere mellem plan og miljø, mellem fagligheder og mellem forvaltning og borgere.

Rekreative hensyn: Argumenterer for at tænke rekreation ind fra start, fordi borgerinddragelse uundgåeligt bringer det på banen.

Metoder til dialog: Bruger busture og workshops med “drømmescenarier” til at skabe forståelse for helhed og synergier i landskabet.

Styrkeposition: Har teknisk indsigt i implementering og praktiske udfordringer, hvilket kvalificerer arbejdet med at skabe multifunktionelle løsninger under politisk pres.



FRA LUKKET LAND TIL ÅBENT LANDSKAB

ANALYSE AF ARBEJDET MED
IMPLEMENTERING AF DEN
GRØNNE TREPARTSAFTALE

September 2025

To sæt af observationer Nr. 2 ud af organisationen

Astrid Haug & Laila Kildesgaard

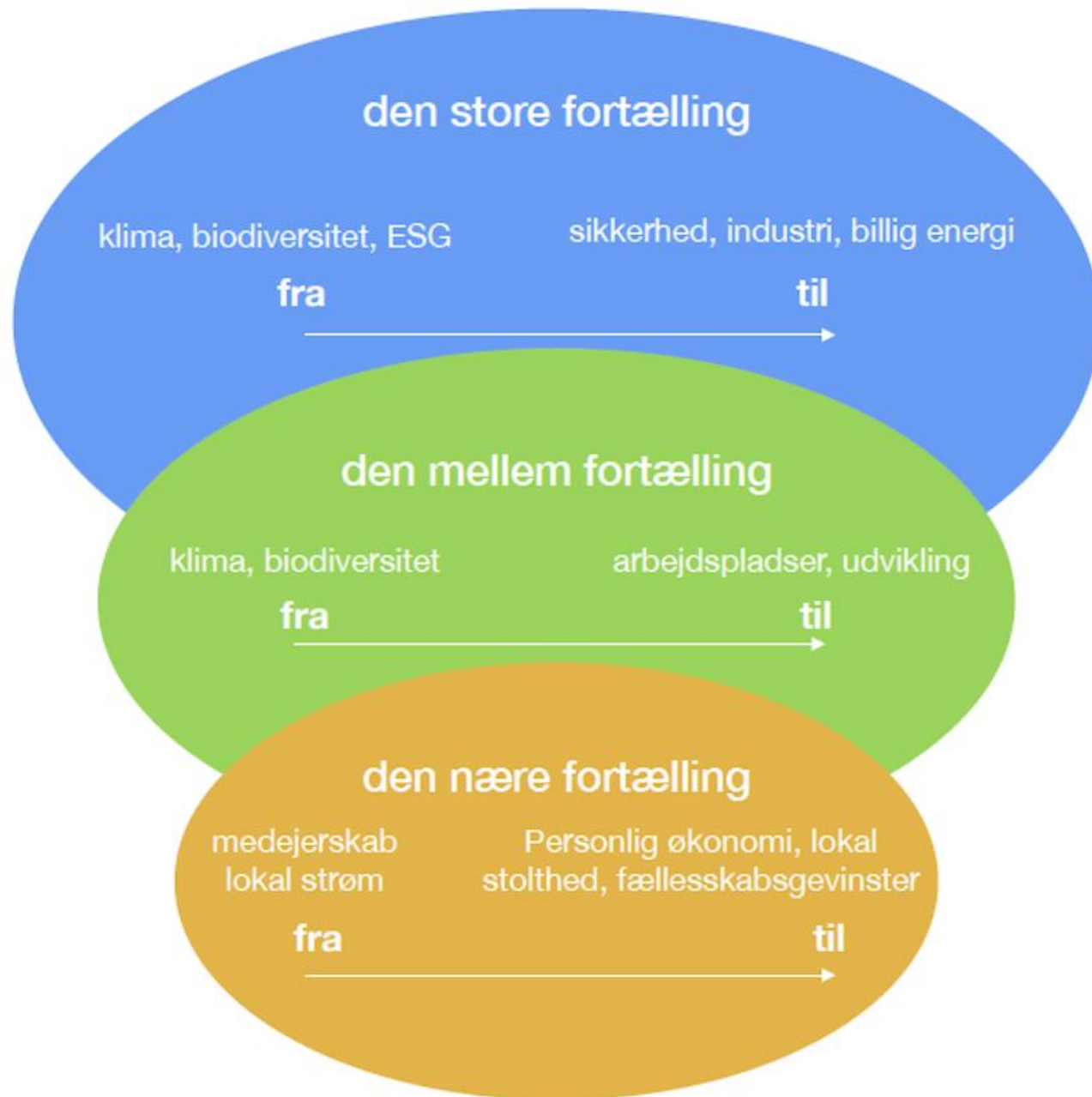


Guld i muld

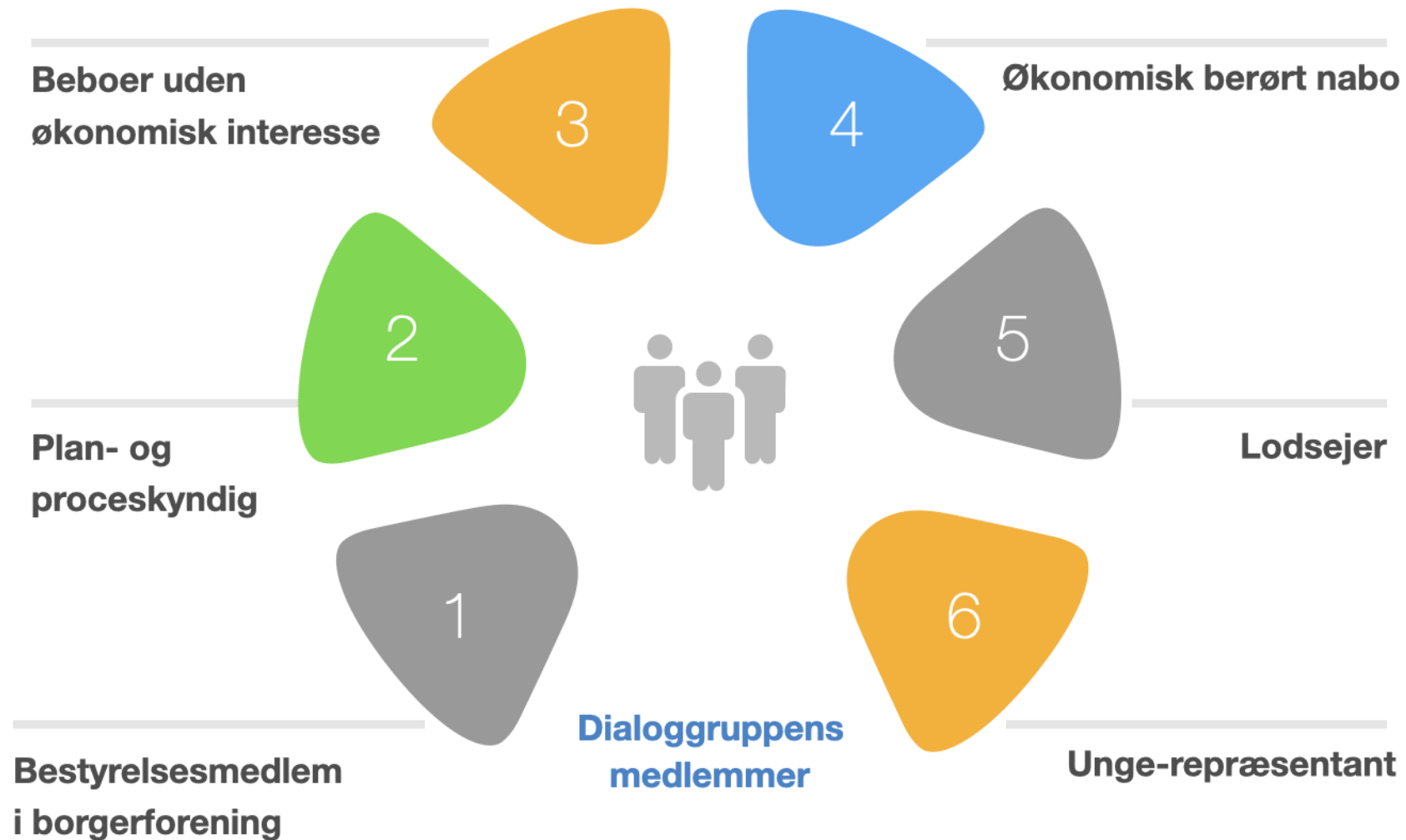
borgerinddragelse
i energiprojekter

Steder skaber folk

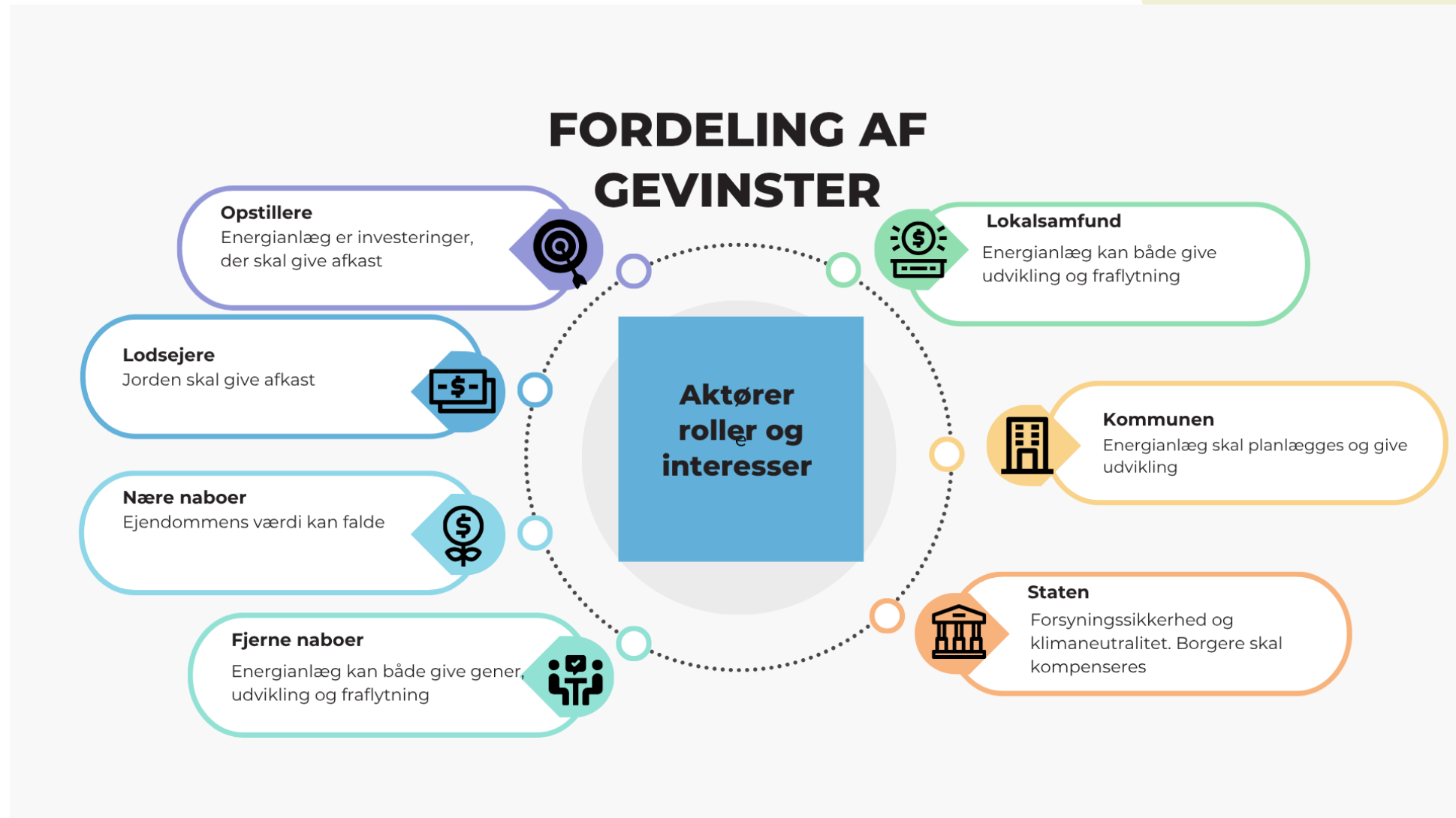
Hvorfor?



Hvem?



Hvad?



Steder skaber folk

Magten i taktstokken

Offentliggørelse af projektforslag og
indkaldelse af ideer og andre forslag



Tidlig inddragelse



Vurdering af projektets miljøpåvirkninger



Ny lokalplan



Politisk vedtagelse



Hvordan?



Hvor er der opdrift og "urgency"?

Byggeriet

Solceller på tage

Klimasikring og beredskab – ændret status i Klimaalliance og forsikringsbranchen (røde gummistøvler) – flyt eller beskyt – Copenhagen Island

Opgørelse af forbrugsudledninger i stedet for produktion

Kobling til miljø og biodiversitet

Landbrugsdelen af klimahandlingsplanerne – bevaring eller udvikling

Råstoffer – Midtsjælland bliver gravet op

...

Steder skaber folk

Behov for "supervision" i forvaltningen



Links

[Aftale](#) om udbygning af sol og vind på land 2025

Fra lukket land til åbent landskab – [rapport](#) oktober 2025

Guld i muld – [bog](#) på vej

Hvis tid tæller – dugfrisk [artikel](#) af Simon Lex m.fl.



Steder skaber folk



LinkedIn/I.kildesgaard



stederskaberfolk



Konflikter og brok – veje til konstruktive dialoger

om at finde retning i modvind og
mening i modstand

Klimaalliancen dag 2

v. Annika Agger, Lektor med speciale i borgerinddragelse,
Roskilde Universitet



Lille fortælling

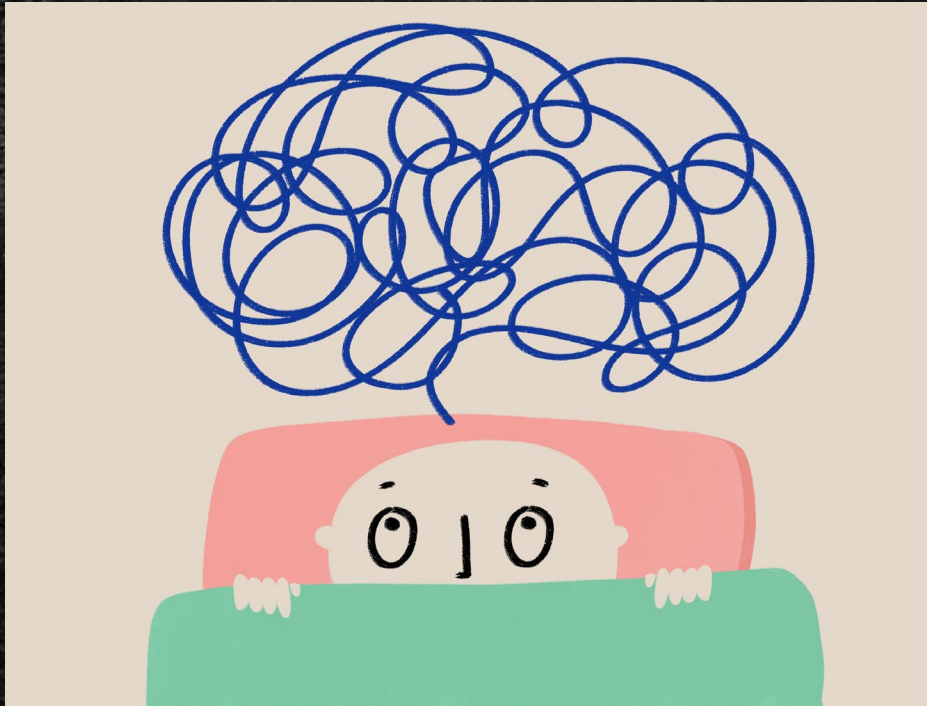
- *Jeg kan mærke, at det her slår benene væk under mig*
- *Vi bliver anklaget for- at det er tegn på utroværdighed. Der er ingen samarbejde, de står helt af. Det her kan jeg ikke magte. Jeg er rigtig ked af det her og jeg er helt drænet af det!*



Det kan være lidt overvældende



Modvind I praksis – hvad oplever i?



- Inspireret af picha kucha process:
- Runde: Hvad gør dig frustreret i dit arbejde – og hvorfor?
- (2 min)
- Hold tempoet - gælder om hurtige runder – man kan også sige pas!

Gruppeinddeling

- Gruppe 1 (lilla stue):

- Ditte, Roskilde
- Mathilde, Vordingborg
- Carsten, Holbæk
- Niels, Slagelse

- Gruppe 2 (grøn stue):

- Karsten, Vordingborg
- Emil, Holbæk
- Marie, Lejre
- Anette, Næstved
- Caroline, Solrød

- Gruppe 3 (Salen):

- Sonja, Holbæk
- Frederik, Greve
- Johan, Kalundborg
- Tanja, Ringsted
- Mikkel, Solrød

- Gruppe 4 (rød stue):

- Runa, Holbæk
- Julie, Greve
- Laura, Næstved
- Mette, Slagelse
- Ulrikke, Solrød

- Gruppe 5 (tørreloftet)

- Sanne, Faxe
- Anne-Louise, Guldborgsund
- Kristoffer, Greve
- Marie, Odsherred

- Gruppe 6 (tørreloftet)

- Mikkel, Guldborgsund
- Clara, Holbæk
- Anne, Lolland
- Susanne, Sorø

3 Tips til at navigere i modvind

Tip 1: Vær klar
til at rum – vrede
og frustration –
se den produktivt

- Not in my back yard
og caring for place
?



Hvordan går man fra Nimby – til Yimby?

DEBATINDLÆG AF RIKKE TRIKKER

Kommunikationsdirektør og Senior Vice President i Andel

Erfaringer fra naboer viser, at frygt for grøn energi ofte er ubegrundet.

Frygten for vindmøller og solcelleparker er overdrevet

LYT TIL ARTIKLEN

GEM ARTIKLEN

Når DR i dokumentarserien 'Ikke i min baghave' beskriver en solcellepark i Vestjylland som et projekt, der møder »massiv modstand« og stiller spørgsmålet: »Hvor meget skal man ofre for klimaet – og hvem skal betale prisen?«, skabes et dramatisk billede, der fremstiller grøn omstilling som et enten-eller-projekt, hvor fællesskabets grønne mål står i kontrast til den enkelte borgers hverdag.

En undersøgelse, som Norstat har gennemført på vegne af energikongressen Andel, viser, at 93 pct. af naboer til vindmøller oplever ingen eller kun få gener. For langt de fleste er livet ved siden af grøn energi ikke et offer – men en almindelig hverdag.

DEBATINDLÆG

26. SEPTEMBER 2025, 21.56

Dette er et debatindlæg. Indlægget er udtryk for skribentens holdning. Alle holdninger, som kan udtrykkes inden for straffelovens og presseetikens rammer, er velkomne, og du kan også sende os din mening [her](#).

KOMMENTARER

Tip 2: Giv dig tid til at lytte og forstå hvad der er på spil hos folk

People Skills for Public Managers



Suzanne McCorkle and Stephanie L. Witt



Planlæggere:

“Det er så meningsfuldt og tilfredsstillende når det lykkes at favne borgernes behov med den professionelle viden og få det integreret med de politiske visioner. Det motiverer mig enormt!”

- "Jeg står hele tiden i spændet mellem borgernes krav, politikernes udmeldinger og systemets regler – det påvirker alt i mit arbejde."

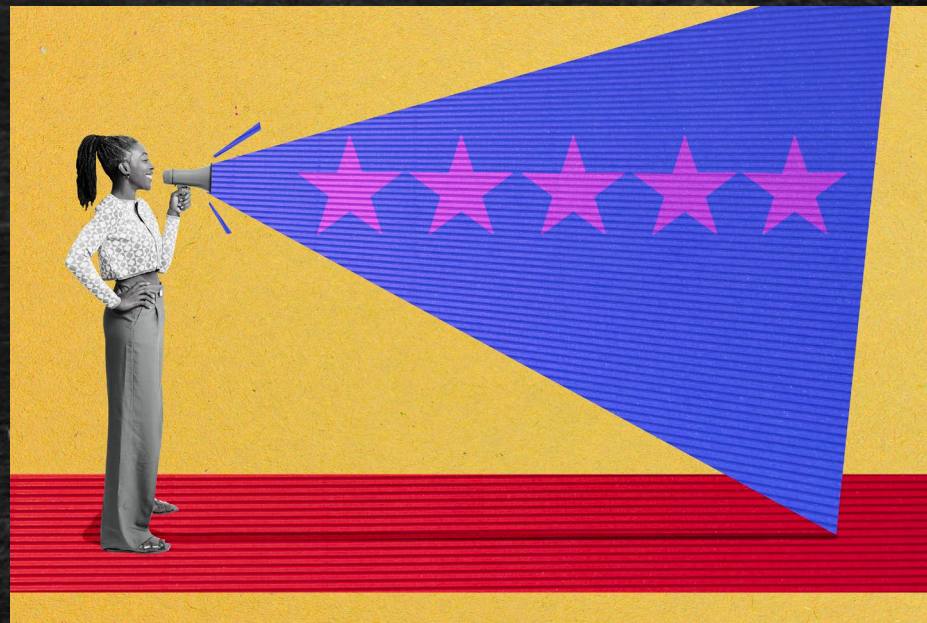


Kaffekop strategien



- *"Man skal være i øjenhøjde og ikke komme og tro, at man ved noget, for det gør man ikke. Man aner ikke noget om deres lokalsamfund "*
- *"Det er helt afgørende, at vi møder folk med en oprigtig åbenhed over for deres virkelighed og de ressourcer, de bringer med sig. Vi skal have blik for at støtte op dér, hvor initiativet faktisk findes – ikke dér, hvor vi selv kunne mene, det burde være"*

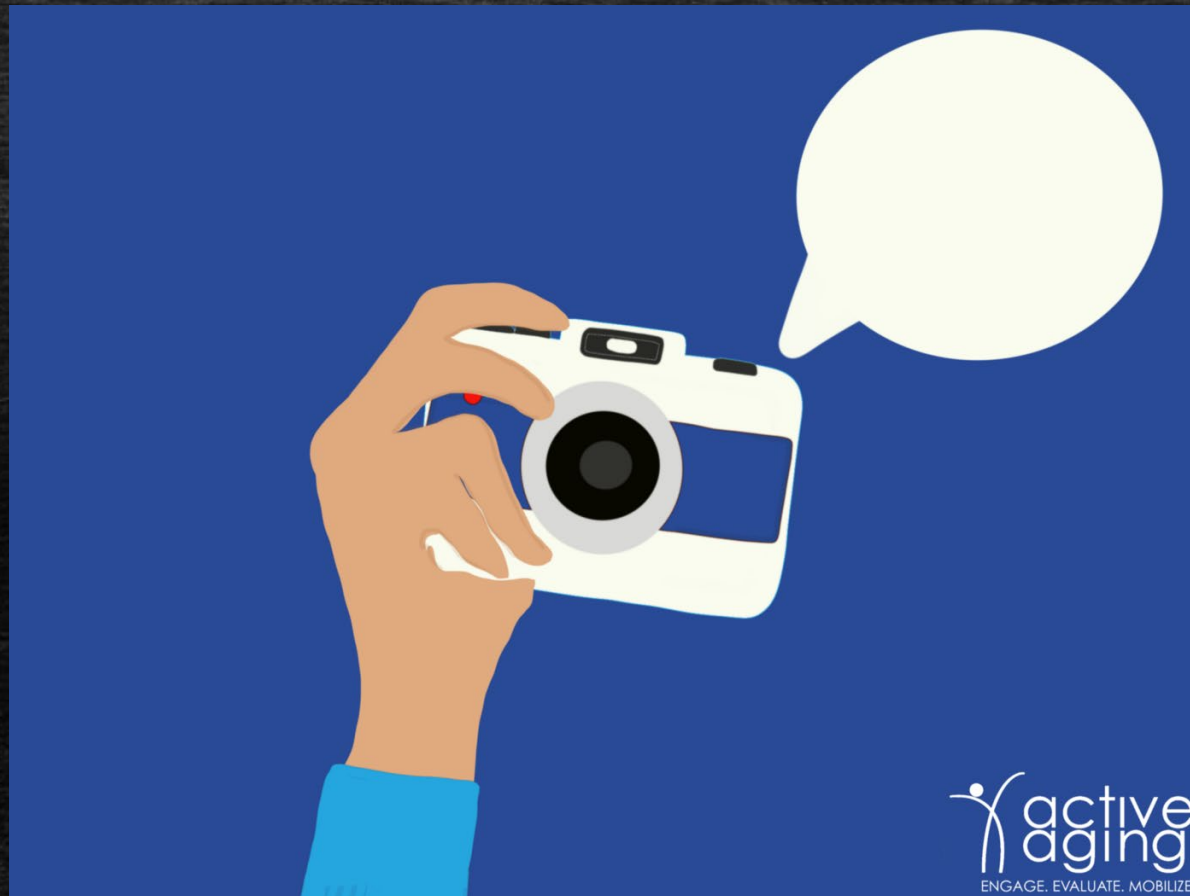
Tip nr 3: Skab klarhed om formål og retning
i Klimaarbejdet – uagtet om det er opad-udad
eller indad



Hvorfor en sten i skoen ikke er så ringe
endda!



Photovoice – en teknik til at give stemme til tavse perspektiver



Eksempler





Øvelse: Gåtur hvor I anvender Photo Voice – Klimasprog i praksis

- Med afsæt i dagens oplæg – drøft hvordan og om I oplever jeres kommuner har et fællessprog
- Hvis muligt så tag billed undervejs af noget der kan illustrere barrierer eller dilemmaer – eller som kan medvirke til at rykke og skabe fremdrift.
- Afsæt de sidste 10 min til at vise hinanden billeder – og fortæl hvor for i valgte det
- Vælg et billed fra gruppen, der bedst illustrer jeres samtale.

Gavegivning



Proces

- Tag en runde ved bordet – og nævn et eksempel på et initiativ i oplevede fungerede godt
- Tæl hvor mange i er ved bordet – og tilpas tiden til det
- Nyd at høre om de gode eksempler som vi samler til et samlet dokument til slut