

Samskabte Landskaber

En guide til at skabe bedre processer, helhedsorienterede planer
og lokalt engagement i klima-, miljø- og landskabsprojekter

Kathrine Dalsgaard, Inge-Merete Hougaard, Lone Søderkvist Kristensen og Stine Krøjer



Samskabte Landskaber

En guide til at skabe bedre processer, helhedsorienterede planer og lokalt engagement i klima-, miljø- og landskabsprojekter

Udgivet: Januar 2025.

Forfattere: Kathrine Dalsgaard, Inge-Merete Hougaard, Lone Søderkvist Kristensen og Stine Krøijer.

Illustration: Ann Villadsen.

Layout: StudioFrost.

Samskabte Landskaber er et resultat af forskningspraksisprojektet Lokale Landvindinger på Københavns Universitet, der sker i samarbejde med Naturstyrelsen Himmerland, Mariagerfjord Kommune, Viborg Kommune og Randers Kommune.

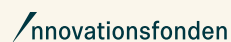
Guiden er støttet af midler fra VELUX FONDEN, Innovationsfonden, LIFE IP Natureman og Naturstyrelsen.

Guiden er udarbejdet som led i LIFE-projektet LIFE16 IPE/DK/006 – Natureman, der støttes af EU-Kommissionen. LIFE IP Natureman har fokus på at bevare og beskytte rigkær, kilder og overdrev i 11 Natura 2000-områder i Himmerland og Midtjylland. Projektet arbejder målrettet for at gøre det økonomisk interessant for landbruget at have naturarealer med afgræsning eller høst af biomasse med i driften og derved udvikle naturpleje til en særlig driftsgren.

I henhold til artikel II.7.2 i General Conditions kan de holdninger og den viden, der kommer til udtryk i guiden under ingen omstændigheder blive betragtet som EU-Kommissionens officielle holdning. EU-Kommissionen er ikke ansvarlig for den videre brug af oplysningerne i guiden.

The information in this guide only reflects the authors' position. The EU Commission is not responsible for any use of this information.

ISBN: 978-87-975785-0-6 (web) og 78-87-975785-1-3 (print)



VELUX FONDEN



Indhold

Resumé: Samskabte Landskaber	4
Abstract: Co-created landscapes	5
Indledning: Samskab et multifunktionelt landskab	6
Guidens anvendelse	7
Guidens opbygning	8
DEL 1: Centrale begreber	10
Samskabelse	11
Fortællinger	13
Typer af fortællinger	14
Kommunikation	16
DEL 2: Guide til samskabelse	18
FASE I · Formål og organisering	19
FASE II · Social forundersøgelse	23
FASE III · Borgermøder	30
FASE IV · Idéudvikling	35
FASE V · Implementering	41
FASE VI · Afslutning og evaluering	46
DEL 3: Læringer fra tre multifunktionelle projekter	48
PROJEKT I · Skalsådal	51
PROJEKT II · Nørreådal	55
PROJEKT III · Glenstrup Sø	59
Litteraturliste	64
Stikordsregister	66

Resumé:

Samskabte Landskaber

Samtidens kriser og arealknaphed kræver nye måder at forvalte landskabet på, og flere samfundsmål må indfries på samme tid. For at finde sammenhængende, holdbare løsninger må flere perspektiver inddrages i planlægning og projektledelse.

Guiden giver inspiration og værktøjer til samskabelse ved hjælp af fortællinger og kommunikation. Fortællinger er et greb til at udforske forskellige forståelser af landskabet og dets funktioner, til at få indsigt i lokale vidensformer og konflikter og til at skabe engagement og nye visioner for fremtidens landskab.

I samskabelse påvirker forskellige aktører et projekt og udvikler konkrete tiltag med deres ressourcer, viden og interesser i et landskab og dets fremtid. Guiden giver bud på, hvordan myndigheder kan samarbejde på tværs og med forskellige borgere og aktører for at mobilisere og realisere et steds multifunktionelle potentialer. Guiden udfordrer også den monofunktionelle, siloopdelte tilgang i mange projekter og ordninger ved at inspirere til at tænke på tværs af eksisterende rammer gennem samarbejde og samskabelse.

DEL 1 er en introduktion til de centrale begreber *samskabelse, fortællinger og kommunikation*.

DEL 2 er en guide til multifunktionel samskabelse i et projektforsløb opdelt i de seks faser:

- I. Formål og organisering.
- II. Social forundersøgelse.
- III. Borgermøder.
- IV. Idéudvikling.
- V. Implementering.
- VI. Afslutning og evaluering.

I hver fase illustreres det, hvordan fortællinger og kommunikation kan bruges til at samskabe og udvikle multifunktionelle løsninger.

DEL 3 præsenterer læringer og erfaringer fra tre multifunktionelle jordfordelingsprojekter, hvor fortællinger og kommunikation er brugt som metode til samskabelse.

Abstract:

Co-created landscapes

The global climate and biodiversity crises and land scarcity call for new ways of managing the landscape. Several societal goals must be reached simultaneously. This booklet suggests that more perspectives must be included in landscape planning and project management to ensure coherent projects and sustainable solutions.

The booklet offers a guide to co-creating landscapes through storytelling and communication tools. A storytelling approach is a method to explore understandings and uses of past and present landscapes, forms of knowledge and points of contestation. It also enables the creation of new visions for the future.

In co-creation, different landscape actors can influence a project and develop concrete plans and initiatives contributing with their resources, knowledge and interests in a place and its future. The booklet provides inspiration for how project managers can collaborate across institutions and with civil society actors to mobilize and achieve the multifunctional potentials of a landscape. Overall, the booklet seeks to challenge the often monofunctional approach of existing financial and administrative frameworks. It also suggests ways to work around the siloed framework through collaboration and co-creation.

PART 1 is a brief introduction to the central concepts: *co-creation, storytelling and communication*.

PART 2 is a guide to multifunctional and cross-institutional landscape co-creation. It is divided into six stages:

- I. Project aim and organization.
- II. The 'social feasibility study'.
- III. Public meetings.
- IV. Idea generation.
- V. Implementation.
- VI. Finalizing and evaluation.

At each stage, it is illustrated how communication and storytelling can be used to co-create multifunctional landscapes.

PART 3 is a presentation of best practices and learnings from three multifunctional and collaborative landscape projects in Denmark, where storytelling and communication have been employed as tools for co-creation.

Indledning: Samskab et multifunktionelt landskab

Klima-, miljø- og biodiversitetskrisen stiller nye krav til, hvordan vi bruger og indretter fremtidens landskab. Der skal findes plads til både rigere natur, energi, drivhusgasreduktioner, friluftsliv, grundvandsbeskyttelse, lokal udvikling samt land- og skovbrugsproduktion. Det skaber kamp om pladsen og pres på tempoet. Skal arealpuslespillet gå op i rette tid, må nye projekter og planer fokusere på helheder og tilgodese flere hensyn på én gang (Arler et al. 2017, Klimarådet 2024).

Samskabte Landskaber er en guide til at tilrettelægge og lede en god, samskabende proces i nye klima-, miljø- og landskabsprojekter. Fortællinger og kommunikation kan bruges til at udvikle helhedsløsninger, der løfter et områdes multifunktionelle potentialer, sikrer sammenhængende planlægning og bidrager til lokalt engagement, der gør projekter levedygtige.

Nye projekter ændrer både det fysiske landskab og relationer mellem lodsejere, borgere, myndigheder og andre aktører. Omstillingen af landskabet kan skabe nye løsninger og synergier, men også konflikt, usikkerhed og forstærke eksisterende skel. Derfor kræver multifunktionelle projekter strategisk planlægning og samarbejde med borgere og mellem forskellige fagligheder, forvaltninger og institutioner.

Mange finansielle og administrative projektrammer er snævre og tilrettelagt uden et multifunktionelt sigte. Den virkelighed udfordrer guiden ved at fremhæve fordele og potentialer ved helhedsorienterede, samarbejdsdrevne tiltag. Guiden giver også inspiration til at indtænke multifunktionalitet inden for monofunktionelle rammer, så nye indsatser bidrager til landskaber og planlægning, der hænger sammen.



Sådan er Samskabte Landskaber blevet til

Guiden er et resultat af forskningspraksisprojektet *Lokale Landvindinger - Landskabsfortællinger og samskabelse i multifunktionel jorddeling*, der undersøger fortællingers rolle i samskabelsen af fremtidens landskab. Projektet udføres af fire forskere fra Institut for Antropologi og Institut for Geovidenskab og Naturforvaltning på Københavns Universitet. Det sker i samarbejde med Naturstyrelsen Himmerland og de tre kommuner Viborg, Randers og Mariagerfjord. Med udgangspunkt i tre multifunktionelle projekter i det sydlige Himmerland udvikler projektet fortællemetoder til samskabelse.

Guidens anvendelse

Samskabte Landskaber er en guide til projektledere, som vil mobilisere ressourcer og nye ideer, skabe multifunktionelle løsninger og sikre lokalt engagement i landskabsforvaltningen. Jeres organisation har måske fået midler til et større eller mindre projekt. Eller I har en idé til at udvikle en helhedsplan eller nye tiltag i et område. Der findes mange slags projekter i forskellig skala. Guiden fokuserer på, hvordan fortællinger og kommunikation kan bruges til at samskabe både små og store tiltag.

Mange projekter og ordninger udstikker en fast procedure for inddragende processer og projektforløb. Men mennesker og landskaber er forskellige. Et projekt skal derfor planlægges og udføres med øje for sin kontekst og udfordringerne i det konkrete område. Samskabte Landskaber er en guide til at organisere og facilitere en helhedsorienteret proces ved at bruge samskabende greb og indtænke multifunktionalitet. Få inspiration og tips til aktiviteter og strategiske overvejelser at gøre jer forud for et projekt, ved projektstart, til borgermøder, idéudvikling, implementering, projektafslutning og evaluering.



Definitioner

Samskabelse er en måde at arbejde med forandring på. Tilgangen skaber rum for, at forskellige aktørers viden og interesser kan forme et forløb. Det kan bane vej for mere samarbejde, nye perspektiver og synergier, bedre resultater og større ejerskab til et projekt. *Læs mere på s. 11.*

Multifunktionalitet betegner en helhedsorienteret planlægning med blik for et landskabs alsidige funktioner og potentialer. Flere samfundsmål indfries på det samme areal ved at give plads til f.eks. både biodiversitet, CO₂-reduktion, landbrug, friluftsliv og lokal udvikling.

Fortællinger er et redskab til at lære et fysisk og socialt landskab at kende og til at inddrage både professionel, lokal og lægmandsviden i projekter og planer. Fortællinger kan bruges til at skabe bedre processer, se multifunktionelle potentialer og til at skabe en fælles vision eller strategi for fremtidens landskab. *Læs mere på s. 13.*

Kommunikation er både information om et projekt og struktureret dialog mellem forskellige aktører i et projektforløb. Det er nødvendigt at kommunikere løbende og målrettet for at involvere landskabets aktører, mobilisere deres viden og skabe et godt samarbejde. *Læs mere på s. 16.*

Landskab er både det fysiske og sociale rum, som et projekt former og finder sted i.

Projekt bruges om tiltag, der ændrer arealanvendelsen for at indfri nye samfundsmål.

Projektledelse dækker både over en projektejer og projektgruppe. Er det relevant at skelne, bruges f.eks. projektejer.

Borgere betegner lodsejere, andre borgere og aktører som NGO'er eller naboer til et projekt. Ordene lodsejer og borger bruges f.eks. til at skelne mellem særlige deltagergrupper.

Guidens opbygning

Guiden består af konkrete metoder til at arbejde med fortællinger og kommunikation i et projekt. Flere af redskaberne kan bruges i forskellige sammenhænge og tidspunkter i et forløb. Læs guiden fra ende til anden eller brug den som et opslagsværk og dyk ned i specifikke dele.

DEL 1: Centrale begreber introducerer guidens kernekoncepter *samskabelse*, *fortællinger* og *kommunikation*, som hver især er værktøjer til at planlægge og facilitere et multifunktionelt projekt.

DEL 2: Guide til samskabelse illustrerer, hvordan I kan samskabe i seks faser af et projektforsløb. Faserne er ikke kronologiske trin og kan overlape i en proces.

FASE I • Formål og organisering handler om, hvor vigtigt det er at overveje og træffe bevidste valg om et projekts formål, leverancer, metoder, facilitering og grad af samskabelse med forskellige aktører. Få tips til at definere en fortælling om projektet, som kan bidrage til at sikre lokal opbakning og engagement. Læs om, hvordan samarbejde i en tværfaglig projektledelse kan sikre fremdrift, et fælles sprog, vidensdeling og helhedsplanlægning. Få også redskaber til løbende, intern dialog og forventningsafstemning i projektledelsen.

FASE II • Social forundersøgelse har fokus på, hvordan projektledelsen kan vække lokale fortællinger om landskabet ved at lytte opmærksomt og stille de rette spørgsmål. Fortællingerne kan give indsigt i et projektområdes forhistorie og de lokale vidensformer. Den viden kan bruges til at designe en samskabelsesproces, finde multifunktionelle potentialer og helhedsorienterede løsninger og lave en kommunikationsstrategi, der passer til området.

FASE III • Borgermøder giver input til at tilrettelægge og afvikle et samskabende og inkluderende forløb på offentlige møder med relevante aktører. Få redskaber til at kommunikere projektets fortælling i øjenhøjde med deltagerne. Læs om, hvordan organisering og facilitering af et møde kan bidrage til at håndtere kritik og spændinger mellem mennesker.

FASE IV • Idéudvikling giver inspiration til, hvordan fortællinger kan bruges som redskab til at spotte de multifunktionelle potentialer i et landskab. Fortællinger er også et greb til at inkludere lokal viden og ideer i en vision, en landskabsstrategi eller i projektdesign. Læs om, hvor vigtigt det er at prioritere forslag fra en idéudviklingsproces, og hvordan I kan organisere den videre udvikling af tiltag sammen med forskellige borgere. Få også tips til at sammensætte en repræsentativ borgergruppe, sikre et frugtbart samarbejds-klima og en god kontakt til projektledelsen.

FASE V • Implementering har fokus på, hvordan ideer og tiltag fra en idéudviklings- eller strategiproces kommer ud at leve i landskabet. Få input til, hvordan opfølgende kommunikation, møder og andre aktiviteter kan bidrage til at fastholde lokalt engagement over tid. Bliv klogere på, hvordan fortællinger kan bruges til at følge et projekt og til at justere tiltag og samarbejdsrelationer. Monitorering kan hjælpe projektrealisering på vej og bidrage til at spotte ændringer i de multifunktionelle potentialer.

FASE VI • Afslutning og evaluering giver redskaber til at lære af et projektforsløb. Læs om, hvad I skal være opmærksomme på i jeres kommunikation, overlevering og organisering, når et projekt formelt slutter og skal leve videre i et fysisk og socialt landskab.

DEL 3: Læringer fra tre multifunktionelle projekter giver indblik i konkrete erfaringer med samskabelse, kommunikation og fortællinger fra projekter i Skalsådal, Nørreådal og Glenstrup Sø. Lær af gode eksempler og læs om faldgruber i arbejdet med borgergrupper, tværfaglig projektledelse, idéudvikling og mødeafvikling.

Guiden opererer med **fire typer af fortællinger**, der har forskellige funktioner i en samskabelsesproces.

Hver gang en type bringes i spil, illustreres den med sit ikon.

Læs mere om de fire fortælle typer på s. 14.



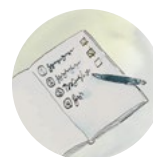
Fortællinger der inspirerer, motiverer og skaber opbakning.



Fortællinger der giver indsigt i et fysisk og socialt landskab.



Fortællinger der skaber fælles forestillinger om fremtiden.



Fortællinger der sikrer læring og evaluering.

I de blå faktabokse er der b.l.a. information om samskabelse, fortællinger og multifunktionel jordfordeling.



I de grønne tekstbokse er der værktøjer til at arbejde med fortællinger og kommunikation i samskabelse.



De gule tjeklister opridser relevante overvejelser at gøre sig for hver fase af DEL 2.



 Læs mere på side ...



Undervejs henvises der til konkrete redskaber og læringer i andre dele af guiden.

 Lyt til Landskabet ...



Der er løbende links til fortællinger fra landskaber i forandring på websiden Lyttillandskabet.dk.

 Se mere på www ...



Der er løbende links til eksterne kilder, som fx hjemmesider, rapporter mv.

Centrale begreber

SAMSKABTE
DEL 1
LANDSKABER



Samskabelse

Der findes ikke en entydig definition af, hvad samskabelse er. I guiden forstås samskabelse som en måde at udvikle og lede forandringsprojekter på. Samskabelse kan bidrage til at udveksle viden og til at se nye perspektiver og multifunktionelle potentialer i et landskab. På den måde kan man planlægge helhedsløsninger, som sikrer lokalt engagement, tillid og tilfredshed.

Deltagelsesrum

I samskabelse går forskellige aktører sammen om at løse en opgave eller indfri et samfundsmål. Det kan ske i et samarbejde mellem myndigheder og forskellige aktører som borgere, lodsejere, virksomheder og NGO'er eller på tværs af organisationer og forvaltninger. Initiativet til samskabelse kan tages 'fra oven' og komme fra myndighederne. Eller det kan komme 'nede fra' og udspringe fra borgere og andre civile aktører (*se Figur 1 herunder*).

Fælles for *myndighedsdrevet samskabelse* og *borgerdrevet samskabelse* er, at der ikke ligger en færdig plan eller et projekt klar, når de forskellige aktører finder sammen,

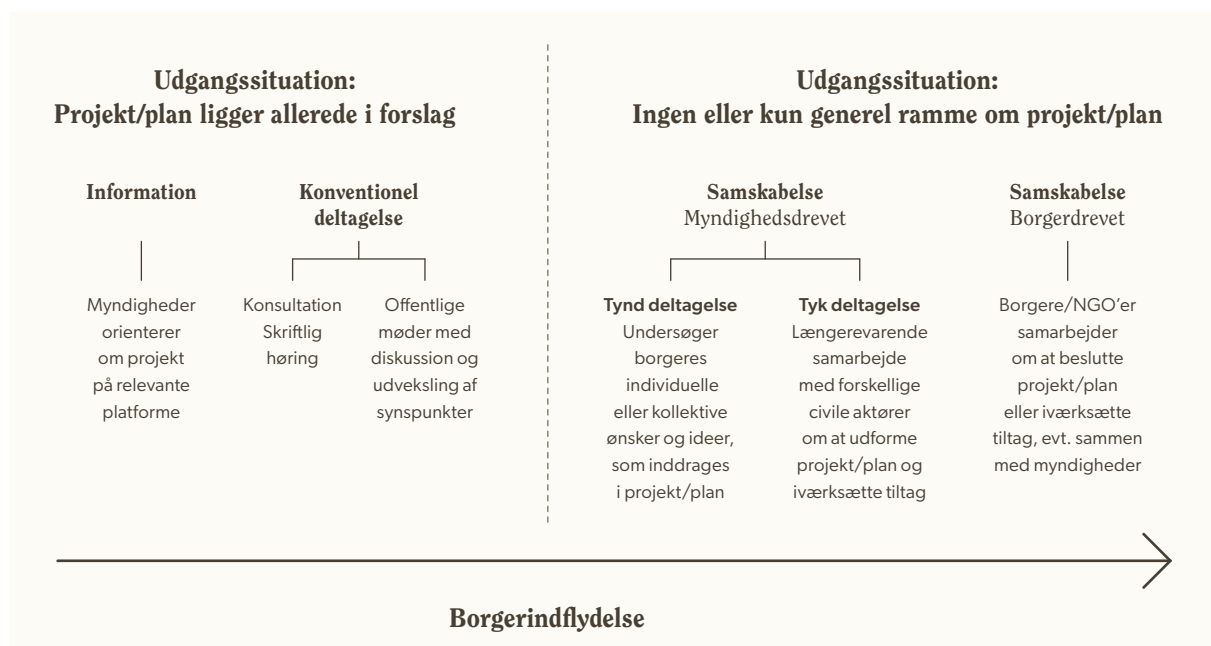
men kun løse ideer eller en generel ramme. Aktørerne kan aktivt deltage i alt fra at definere problemer, finde løsninger og træffe beslutninger om planer til at drive konkrete tiltag. Samskabelse adskiller sig fra *konventionel deltagelse*. Her er borgernes deltagelse begrænset til formelle høringsprocesser om allerede udformede projekt- eller planforslag. Deres mulighed for at sætte større aftryk på et projekts indhold og udformning er derfor små.

Tynd eller tyk deltagelse?

Samskabelse kan opdeles i forskellige typer, der afhænger af deltagelsesrummet og formen på samarbejde mellem aktørerne. I myndighedsdrevet samskabelse kan deltagelsen være *tynd* eller *tyk*. I tynd deltagelse inddrages borgernes individuelle eller kollektive ønsker – f.eks. undersøgt på møder eller i interviews – i projektbeskrivelser og planer. I tyk deltagelse samarbejder myndigheder og borgere i længere tid om at skabe fælles forståelse, udvikle ideer, mål og planer eller iværksætte og implementere konkrete tiltag i et område. I borgerdrevet samskabelse er civile aktører drivkraft bag projektet og samarbejder med offentlige organisationer i en kortere eller længere periode.

FIGUR 1

Deltagelsesspektrum



Kilde: Frit efter Nabatchi & Leighninger 2015.

Ved at give borgere og andre aktører mere medbestemmelse og ansvar for udvikling og udmøntning af et projekt kan samskabelse lede til bedre koordinering, vidensdeling, tillid og konfliktløsning. Omvendt kan tilgangen genskabe eksisterende magtforhold og skyde ansvar for udvikling og drift af tiltag fra myndigheder og over på private eller frivillige aktører.

Som projektleder eller projektejer er det måske uvant at slippe en del af kontrollen og invitere andre former for viden og erfaringer ind i en idéudviklings-, beslutnings- eller realiseringsproces. Det kan føles uforudsigeligt at samarbejde med borgere om et projekt, før de konkrete planer og projektbeskrivelser er på plads. Men uvished er et grundvilkår i projektledelse, som kan håndteres ved god facilitering og dialog. Set fra et borgerperspektiv kan det desuden opleves uforudsigeligt og utrygt, når myndigheder laver planer og projekter i deres landskab og hverdagsliv uden at invitere dem ind i maskinrummet. Eller hvis de ikke kommunikerer et projekts forløb og formål åbent og klart til dem.



Læs mere om samskabelse på siden **"Mobilisér de mange"** på Lyt til Landskabet.

Hvordan samskabe i det konkrete projekt?

Samskabelse kræver, at både myndigheder og borgere forstår hinandens rammer, viden og ønsker til udviklingen af et landskab. Det forudsætter, at I er dialog søgende og åbne for, at andre perspektiver kan give værdi og bidrage til helhedsplanlægning eller realisering af multifunktionelle tiltag. Tag den nødvendige tid til at lytte, og gå dia-

log i hele forløbet. Også når der er travlt med at opstarte et projekt, sikre dets finansiering og fremdrift, indfri mål eller nå milepæle. Eller når et projekt må omstilles til skiftende rammer i en samtid, hvor nye kriser og politiske prioriteter konstant presser sig på.

Samskabelse kan gribes an på flere måder. Det kan have projektets *resultat* som omdrejningspunkt og fokusere på det, som forskellige aktører konkret skaber sammen.

Samskabelse kan også have projektets *proces* som kerne og fokusere på at tænke og arbejde sammen på nye måder. Projektledelsen kan også lægge op til, at borgere og andre aktører selv løber med bolden. Det kan være med ideer, som kommer fra borgerne selv, og som I anerkender som gode, men ikke selv har kompetence eller politisk opbakning til at løfte.

Forskellige aktører kan deltage i et samskabelsesprojekt i længere eller kortere tid. Og samskabelse kan ske i hele forløbet eller dele af det. Et projekt kan derfor arbejde med både tyk og tynd deltagelse og bestå af flere dele, der er placeret forskellige steder på deltagerspektret (*Figur 1, s. 11*).

Forhold jer aktivt til, hvorfor, med hvem og hvornår der samskabelses i projektet. Formålet med at samskabe skal rammesætte design af projektets forløb, facilitering og kommunikation.



Find den rette samskabelsesform til et konkret projekt på s. 19.



En lovramme om deltagelse

Aarhuskonventionen fra 1988 er den formelle ramme for offentlighedens adgang til information og deltagelse på miljøområdet. Konventionen forpligter projektere som kommuner og styrelser på demokratisk åbenhed og på at involvere forskellige aktører i forvaltningen af landskabet. Det sker ved at garantere deres adgang til information og deltagelse i beslutningsprocesser, ved at sikre deres ret til klage og domstolsprøvelse og til at give input og fremsætte kommentarer til nye projekter og planer.



Principper for samskabelse

- Er nyskabende og har som mål at skabe værdi i en lokal kontekst.
- Skaber nye kvaliteter ved at kombinere forskellige ressourcer og kompetencer.
- Dialogbaseret proces, hvor man sammen kan definere problem og tiltag.
- Udbreder initiativ- og deltagelsesret til alle med relevans for problemstilling.
- Rummer bevidsthed om gensidig afhængighed.
- Forudsætter åbenhed og risikovillighed.

Kilde: Frivilligrådet 2014.

Fortællinger

At fortælle er en social handling. Mennesker bruger fortællinger til at skabe relationer, fællesskab og identitet og til at blive enige om formål og meningen med det, der sker i deres liv og i landskabet omkring dem. Fortællinger er livshistorier, myter og sagn, og det er historier om steder og beretninger fra hverdagens små og store begivenheder. Politiske dokumenter og projektbeskrivelser er også fortællinger om steder, grupper, og om en samtidsprioriteter.

Borgere, projektledere og andre aktører fortæller derfor hele tiden historier om hinanden og om landskabets indretning og udvikling. Det sker f.eks. på borgermøder og ved køkkenbordssamtaler.



Opdag ”**forskellige fortællinger**” på Lyt til Landskabet.

Brug fortællinger til samskabelse

Fortællinger kan bruges til at indsamle og frembringe ny viden om et område. Derfor er det vigtigt at lytte og skabe rum til, at landskabets forskellige stemmer og både lokal og faglig viden kommer til udtryk og får plads i et samskabelsesprojekt.

I fortællingerne i en lodsejers familiealbum er der væsentlig viden om den historiske brug af landskabet og om lokal tilknytning til et område. Og på en markvandring eller en udflugt i landskabet er der nyt at lære om alt fra lokale erfaringer fra tidligere projektdeltagelse til placering af drænrør og steder af herlighed.

Fortællinger er også et redskab til dialog, som kan bygge bro mellem forskellige aktører og skabe en oplevelse af at være fælles om en forandringsproces.

Når I lærer af flere former for viden og inkluderer landskabets multifunktionelle potentialer i et projekt, kan fortællinger bidrage til at skabe lokalt engagement og til helhedsplanlægning. Samskabte fortællinger og visioner for fremtidens landskab kan skabe både fysiske forandringer i et område og nye sociale og kulturelle forståelser og værdier.

Typer af fortællinger

Guiden beskriver fire slags fortællinger, der kan optræde i et projektforsløb.

Fortællingerne er et redskab til at kommunikere, finde multifunktionelle potentialer, samskabe helhedsorienterede tiltag og lære undervejs i et projekt.



Fortællinger der inspirerer, motiverer og skaber opbakning

Projektledere, eksterne facilitatorer, gæster eller eksperter rammesætter og fortæller om projektets baggrund, formål, planer og visioner.

Brug fortællingerne til at:

- informere borgere om muligheder, forløb og visioner.
- se multifunktionelle potentialer med tværfaglighed og dialog på tværs.
- skabe relationer, fælles sprog og tillid i et forløb.
- formidle gode, inspirerende historier fra andre projekter.
- se nye perspektiver og værdier i landskabet med et eksternt blik.



Fortællinger der giver indsigt i et fysisk og socialt landskab

Borgere, projektledere og eksperter fortæller om landskabets indretning, den nuværende og tidligere brug af det og deres fremtidige ønsker og planer for det.

Brug fortællingerne til at:

- forstå, hvordan borgere og andre aktører forstår, oplever og benytter landskabet.
- se de multifunktionelle potentialer.
- forstå, hvordan borgere ser sig selv, deres virke og lokalsamfund i relation til omverdenen.
- forstå, hvordan tidligere møder mellem borgere og myndigheder påvirker samarbejde i et projekt.
- forstå borgernes bekymringer for og interesser i landskabets udvikling.



Fortællinger der skaber fælles forestillinger om fremtiden

Borgere og projektledere fortæller om fremtidens landskab.

Brug fortællingerne til at:

- vise de forskellige ideer om fremtidens landskab, der eksisterer i et område.
- skabe fælles forståelse af multifunktionelle potentialer og løsninger.
- forstå hinandens ståsteder og blive enige om fremtidens landskab.
- lave en fælles plan for landskabets udvikling i en strategi eller vision.



Fortællinger der sikrer læring og evaluering

Borgere og projektledere fortæller om deres oplevelse af projektet og dets forløb.

Brug fortællingerne til at:

- holde øje med forandringer i multifunktionelle potentialer og tiltag.
- spotte ændringer i borgeres holdning til landskabets forandring.
- forstå, hvordan borgere oplever et forløb, samarbejde og kommunikation med projektledelsen.
- vurdere, tilpasse og justere et forløb ud fra den indhentede viden.
- undersøge og evaluere, hvad projektet gør ved det fysiske og sociale landskab.

Kommunikation

Målrettet kommunikation er en forudsætning for at få succes med samskabelse. Det er vigtigt at orientere om projektets formål og forløb til relevante målgrupper og aktører.

Der er naturlige pauser i en proces, f.eks. ved en ejendomsæssig forundersøgelse eller en myndighedsgodkendelse. Der kan også opstå pauser, når ordninger, regler, organisationer eller den politiske kontekst forandrer sig. Formidl løbende og vær tilgængelig for borgerne. Det gælder også, når der intet nyt er at fortælle.

En proces skal være overskuelig og transparent for borgerne, så de får mulighed for at deltage. Rammesæt formålet med formidlingen i hele forløbet med en kommunikationsstrategi, der tager afsæt i det konkrete projektoråde. Omsæt strategien til en plan.

 Få input til at lave en **kommunikationsstrategi** på s. 27.

Kommunikation er ikke kun deling af information. Samskabelse kræver også en løbende og god dialog mellem projektdeltagerne. At lytte, være nærværende og oprigtigt interesseret i forskellige aktørers fortællinger og perspektiver skaber bedre relationer og tillid. Kommunikation er et greb til at få landskabets mange fortællinger frem og derved skabe rum for bred deltagelse og repræsentation.

Deltagelsesrum, finansielle midler og roller skal klart kommunikeres og afstemmes. Både i projektledelsen, mellem projektledelse og forskellige aktører og mellem lodsejere og andre borgere.

Kommunikation er også det, man siger med sine handlinger, sit kropssprog, sin stemmeføring og påklædning. Formen på det, projektledelsen kommunikerer, har betydning for, hvordan mødet med borgere og andre aktører udspiller sig. Det kan skabe afstand og afkoble målgruppen, når formidling er afsenderorienteret og indforstået.

 Læs mere om **“fortællinger i smalt og bredt format”** på Lyt til Landskabet.





Guide til samskabelse

SAMSKABTE
DEL 2
LANDSKABER



FASE I

Formål og organisering



I Fase I er følgende type fortælling i spil:

Fortællinger der inspirerer, motiverer og skaber opbakning.

Find projektets fortælling

Ved projektstart skal projektledelsen tænke projektet godt igennem og klart definere opdrag, formål, planer, mål og virkemidler. Det gør det muligt at formidle, hvilke rammer I er underlagt. Det gør jer også i stand til at kommunikere, hvad projektet går ud på i en modtagervenlig fortælling til offentligheden. Fortællingen skal sætte sagen i centrum, ikke jeres organisation eller ordning. For at blive skarp på fortællingen om projektets opgave skal I afklare:

- Hvorfor starter projektet? Hvad er dets formål?
- Hvor og hvem kommer det fra? Er det blevet til på opdrag af jeres organisation(er), nationale og politiske prioriteter, eller er initiativet taget af borgere og/eller lodsejere?
- Hvad er der midler til?
- Hvad har projektledelsen mandat til?
- Hvilke ændringer af landskabet vil det medføre? Kan det påvirke uden for projektområdet? Hvordan?
- Kan I indtænke multifunktionelle elementer eller planlægge helhedsorienterede tiltag, hvis projektet sker inden for en monofunktionel ramme?
- Hvilke værktøjer og virkemidler skal bruges?

Hvordan samskabe og hvorfor?

Samskabelse kan involvere borgere, NGO'er, virksomheder og forskellige faggrupper i kommune og stat. Ethvert projekt er nyt, og forskellige projekter og ordninger kalder på forskelligt procesdesign. Ved projektstart skal I overveje, hvorfor I vil bruge samskabende metoder og med hvilket udbytte. Vær bevidst om, hvad rammerne for samskabelse er i jeres organisation(er) og projektvirkelighed.

Deltagelse er en forudsætning for ejerskab. Men en samskabelsesproces kan skabe modstand og mistillid, hvis den ikke stemmer overens med de deltagende aktørers faktiske indflydelse på projektet. I skal klart kommunikere, hvem der kan deltage, hvornår og hvordan i projektet.

Tag stilling til:

- Hvad er de ledelsesmæssige, administrative og finansielle rammer for samskabelse? Kan de udfordres eller udvides?
- Hvorfor skal borgere eller andre aktører være med? Hvad er deres rolle? Skal de høres rent formelt, informeres om projektet, legitimere det, eller påvirke det som medskabere?
- Hvor på deltagelsesspektret (*Figur 1, s. 11*) er projektet og dets dele placeret? Skal deltagelsen være tyk eller tynd? I hvilke faser af forløbet?
- Bruges samskabelse som resultat eller proces? Skaber I noget nyt sammen i projektet, eller samarbejder I på en ny måde?
- Hvem skal med? Er deltagerkredsen repræsentativ for det konkrete område? Hvordan inkluderes borgere, der tit ikke deltager, f.eks. udsatte eller særlige sociale grupper?
- Finder deltagelsen sted i en tværgående projektledelse og/eller med lodsejere og andre borgere på offentlige møder eller i borgergrupper?
- Hvordan fordeles magt, roller og ansvar? Hvilken indflydelse har de forskellige aktører? Hvordan bruges deres input? Hvem træffer de endelige beslutninger?
- Hvordan håndteres lokal viden om landskabet? Hvordan gør I plads til vidensdeling mellem forskellige aktører om et områdes forskellige funktioner og potentialer?

Projektledelse: Samarbejd på tværs

I samskabelse organiserer man sig omkring et problem eller en sag. Ved opstart skal I overveje, hvilken projektor-organisation der skal designes for at sikre helhedsplanlægning, og hvordan samarbejde med andre aktører i f.eks. den offentlige forvaltning skal foregå. Et samskabende og multifunktionelt projekt er ofte betinget af en tværgående projektledelse eller et flerfagligt forum, der kan koordinere tiltag, vidensdele, idéudvikle og sikre flerfunktionelle perspektiver og løsninger. Gruppen kan også sparre om samarbejde, facilitering og kommunikation undervejs i forløbet.

Det er godt med bredde i projektledelsens sammensætning. Dels for at udfordre monofunktionelle rammer og bidrage til langsigtede, sammenhængende tiltag. Dels for at sikre legitimitet og opbakning til projektet, både lokalt og blandt de deltagende aktører. Projektledelsen kan bestå af chefer og medarbejdere fra kommuner og styrelser, der geografisk har en aktie i projektet eller står bag det. For at sikre god borgerkontakt og inklusion af andre former for viden kan I inddrage landboforeninger, pumpe-lag, landbrugsrådgivning, NGO'er eller fonde i gruppen. Enten i hele forløbet eller i dele af det. Overvej også, om andre afdelinger i jeres organisation(er) skal med for at sikre tværfaglighed, synergi og helhedsplanlægning.



Få inspiration til "at sætte holdet" på Lyt til Landskabet.



Forventningsafstem i en tværgående projektledelse

For at skabe gode arbejdsgange og en klar organisering af intern kommunikation og ledelse bør I afstemme punkterne her ved opstart:

Sammensætning og ledelse

- Repræsentativitet, netværk og kompetencer: Hvem skal være med og hvor mange? Hvilke former for viden og hvilke fagligheder skal projektet bygge på?
- Hvem bærer projektlederansvaret? Hvilke beføjelser medfører det, f.eks. i tilfælde af uenighed med den øvrige projektledelse?
- Hvor og hvor tit mødes I? Hvem er mødeleder? Hvem samler op og hvordan?

Formål og arbejdsmetoder

- Hvad er projektets formål, succékriterier, metoder og mål for hvert medlem? Kan I samles om en fælles tilgang og fortælling om projektet? Hvis ikke, hvordan håndterer I så det?
- Organisationskulturer: Hvordan samarbejder I normalt? Hvornår skal I gøre som vanligt? Hvornår skal I arbejde på nye måder?
- Form for samskabelse med andre aktører: Hvilke metoder vil I bruge? Hvad er deltagelsesrummet? (Figur 1, s. 11).

Roller og arbejdsdeling

- Hvor mange ressourcer og tid kan I hver især lægge i projektet? Afstem forventninger til hinandens indsats. Er der forståelse for, at ikke alle har samme tid og kræfter?
- Arbejds- og ansvarsfordeling: Hvem er tovholder på hvilke dele af forløb?
- Hvem deltager i hvilke aktiviteter?
- Hvem er kommunikationsansvarlig og kontaktperson i mødet med borgere og andre aktører?



Afdæk forskellige tilgange

Fortællinger kan bruges som greb til dialog og til at udforske, hvad der er på spil for medlemmer i en projektledelse. På den måde kan I afstemme forskellige interne arbejdsgange, projektvirkeligheder og forvaltningskulturer. For at forstå, hvilken forståelse af projektet eller af samskabelse hvert medlem kommer med, kan alle på det første møde fortælle om en succes og en fiasko med at samarbejde eller med en arbejdsmetode i et andet projekt. I kan også medbringe en genstand, som repræsenterer jeres respektive syn på projektets formål, metoder og multifunktionelle potentialer. Fortæl om den. Uddrag læring fra historierne om, hvordan I konkret vil samarbejde og samskabe i projektet.

Få mandat til et tværgående team

Det er vigtigt at sikre ledelsesmæssig eller politisk opbakning til et multifunktionelt projekt og til at etablere en tværgående projektledelse. Det kræver tid og ressourcer at skabe et velfungerende samarbejde samt god dialog mellem forskellige aktører og vidensdeling på tværs af organisatoriske eller faglige søjler. En bred projektledelse kan bidrage til både innovative, multifunktionelle og mere legitime løsninger på den lange bane.


Dialog og deling af viden

Samtale og samspil er en nøgle, når helhedsplaner og multifunktionelle projekter skal udvikles, og flere aktører skal samarbejde på et fælles grundlag. Det er vigtigt med løbende kommunikation og forventningsafstemning i projektledelsen om forløb, aktiviteter og ansvarsområder. Som projektleder fortæller man om de andre involverede organisationer og forvaltninger i mødet med borgerne. Vær loyal i repræsentationen af kollegaer. Intern vidensdeling gør, at borgere møder en samstemt projektledelse. De må ikke opleve, at forskellige repræsentanter for projektet stiller de samme spørgsmål og ikke har afstemt mål og metoder. Eller at dialogen starter forfra, når nye medarbejdere kommer til. Intern dialog gør, at der skabes en rød tråd i projektledelsens fortælling og et fælles sprog om projektformål, forløb, metoder og leverancer.

Der kan ske ændringer af en projektledelse på grund af jobskifte, ubesatte stillinger og orlov. Det kan udfordre borgernes tillid til jer og deres oplevelse af et sammenhængende forløb. Derfor er det vigtigt med en strategi for, hvordan I håndterer organisatoriske forandringer.

Med en klar strategi kan I undgå, at overgange forstyrrer, og sikre, at projektets fortælling forbliver intakt.

Når projektledelsen mødes, bør I dele viden fra det fysiske og sociale landskab med hinanden. Det kan være alt fra information om, at borgere ikke har modtaget mødeinvitationer, til viden om lokale relationer og mulige placeringer af tiltag. En løbende dialog om indsigter fra landskabet muliggør fælles læring og samtænkning af langsigtede, helhedsorienterede løsninger. Det giver plads til samskabelse af multifunktionelle projekter, når forskellige faglige kompetencer tænker og arbejder sammen. At samarbejde på tværs hjælper også til at forstå og oversætte det lokale landskab og skabe et rigere fælles sprog, der kan opbygge lokal tillid og tryghed.

 Læs et eksempel fra Glenstrup Sø på, **hvordan samarbejde mellem organisationer og fagligheder kan skabe lokal tillid** på s. 60.

Til at sikre vidensdeling i projektledelsen kan I spørge:

- Hvilke fortællinger cirkulerer blandt aktører i landskabet? Hvem har fortalt hvad til hvem, hvornår? Kan det systematiseres eller arkiveres i en fælles vidensbank?
- Hvad virker? Hvad er udfordrende? Hvilken læring har I med fra andre forløb? Er der modstridende lovgivning, rammer og ordninger i projektet? Hvordan håndteres det?
- Hvordan vil I overlevere og overdrage ved udskiftning af medlemmer i projektledelsen, så borgere oplever kontinuitet i forløb og fortælling?



Kortlæg og del viden om landskabet

1. Identificér hver især de forskellige fortællinger, som borgere i området udtrykker om landskabet, dets potentialer og om relationen til projektet eller projektledelsen. Notér, hvor og hvornår de forskellige fortællinger optræder. Er det i individuel kontakt, på forskellige medier (online/offline), ved offentlige møder, i spørgeskemaer, på workshops eller markvandring?
2. Sammenlign jeres kortlægning. Brug den som afsæt for en samtale og refleksion over, hvad hvert gruppe medlem ser, og hvordan I vil håndtere det i processen.
3. Hvad siger fortællingerne om afsenderens position, interesser og oplevelse af landskabet og andre aktører?
4. Gentag øvelsen i løbet af projektperioden. Forandres fortællingerne? Betyder det, at forløb eller kommunikation skal tilpasses? *Se s. 43.*



Fase I: Formål og organisering

- ✓ Definér projektets fortælling.
- ✓ Afklar, hvorfor, hvordan og hvornår projektet vil samskabe.
- ✓ Beslut, hvordan projektforløb og samarbejde konkret organiseres.
- ✓ Skab rum for løbende vidensdeling om multifunktionelle potentialer, læring og udvikling af helhedsløsninger i en tværgående projektledelse.

FASE II

Social forundersøgelse



I Fase II er følgende typer af fortællinger i spil:

Fortællinger der giver indsigt i et fysisk og socialt landskab.

Fortællinger der inspirerer, motiverer og skaber opbakning.

Find landskabets fortællinger

I samskabelse indgår lokal viden og ønsker i udvikling og planlægning af et projekt. Ethvert sted har en fysisk og social forhistorie. Fortællinger er et redskab til at forstå et område, få øje på nye potentialer eller multifunktionelle løsninger og til at undersøge, om der er interesse for konkrete tiltag.

Et projekt formes af tidligere møder mellem borgere og myndigheder. Det kan være projekter, som er gået i stå, eller mange tiltag i samme område, der har skabt projekt-træthed. Andre lokale forhold som en skolelukning, konflikter eller uønskede offentlige afgørelser kan også farve

den lokale interesse i at tage del i projektet. Nye tilgange i naturforvaltning og planlægning eller egentlige skandaler andre steder i landet kan påvirke projektet. Det samme gælder områdets position på danmarkskortet, dets om-dømme, og hvordan borgerne oplever deres relation til myndighederne.

I en social forundersøgelse bruger projektledelsen fortællinger som greb til at kortlægge og få indsigt i landskabet. Den viden kan bruges til at planlægge kommunikation og samarbejde i projektet og bane vej for større engagement og tillid i forløbet. Forundersøgelsen er et supplement til gængse projektledelsesværktøjer som en interessentanalyse eller en risikoanalyse (f.eks. Bryson 2004, Klint 2021).



Bliv klogere på landskabet

Få en bedre social forforståelse, og lær at læse et projektområde ved uformelle samtaler, rundringninger, offentlige møder, køkkenbordssamtaler, spørgeskemaer, markvandring og ved at følge med i lokale og sociale medier. Der kan være kollegaer i jeres organisation(er), som har arbejdet med området og kender det. Snak med centrale aktører som:

- borgere og lodsejere – husk dialog med et bredt udsnit af grupper.
- borgerforeninger, lokale laug, idrætsforeninger, NGO'er.
- landboforeninger/landbrugsrådgivninger.
- lokalhistoriske arkiver, museer eller kulturinstitutioner.
- konsulentvirksomheder.
- lokale virksomheder.
- styrelser, kommuner og lokalpolitikere.
- forskere.

Den sociale forundersøgelse kan laves samtidig med eller i tillæg til en teknisk eller ejendomsræssig forundersøgelse. Udbyg og genbesøg den sociale forundersøgelse undervejs i forløbet, da et område og de multifunktionelle potentialer konstant udvikler sig.

Spørg og lyt til det lokale landskab

Kortlæg borgernes perspektiver og behov samt lokale forhistorier og dynamikker. Selvom en god dialog i et forløb ikke altid resulterer i, at en borger vil deltage i projektet, så kan relationen og indsigten i landskabet fremme andre tiltag eller fremtidige projekter på egnen.

Mange borgere har en mere praktisk og erfaringsbaseret form for viden om et landskab end den faglige viden i projektledelsen. Det er vigtigt at se udfordringer og mulige løsninger ud fra både et lægmandsperspektiv og en professionel optik for at samskabe et multifunktionelt projekt. Samtidig må I vide, hvad projektets målgrupper ved, og hvordan de ved det, for at kommunikere i øjenhøjde med dem.

Ligesom de ofte benytter landskabet til flere aktiviteter og formål, har borgere også forskellige interesser i det. Er der ikke plads til deres viden om landskabets forskellige funktioner og potentialer i processen, eller ekskluderes lokale værdier og ønsker til områdets udvikling, kan det skabe afstand, mistillid eller puste til eksisterende modfortællinger. Modfortællinger kan bremse engagement og projektfremdrift. Men de kan også give ny viden og indsigt i andre erfaringer fra et område og lede til nye måder at organisere et forløb eller at samarbejde på.



Læs et eksempel fra Skalsådal på, **hvordan fortællinger kan bruges til at kortlægge konflikt og spotte et multifunktionelt potentiale** på s. 53.



Læs om **“vandets vanskelige veje”** på Lyt til Landskabet.

FORSTÅ DET LOKALE LANDSKAB

Det er vigtigt med indsigt i de lokale magtforhold, i hvordan borgere forstår sig selv, hvad deres tilknytning er til projektområdet, og hvad deres bekymringer eller forhåbninger er til landskabets fremtidige indretning. Forstå lokale dynamikker, interesser og spot landskabets multifunktionelle potentialer ved at fokusere på aktører eller ting, der vækker drømme, enighed eller uenighed. Af-dæk f.eks.:

- Er der særlige elementer i landskabet af lokal betydning, som en sti eller en udsigt?
- Hvilke lokale institutioner, erhverv og fritids- og foreningsliv er der?
- Hvilke større byer ser man mod for uddannelse, sundhed, handel- og fritidsliv? Orienterer alle sig mod det samme sted?
- Hvor samles man og om hvad? Hvilke traditioner er der?
- Hvem har tillid til hvem? Hvem har en stemme lokalt? Hvem har ikke?
- Er der nogle lokale, som kan være ambassadører for projektet?



Hvad er modfortællinger?

Modfortællinger står i kontrast til de fremherskende fortællinger fra myndigheder og videnskab om f.eks. landbrugets rolle i den grønne omstilling, hvad biodiversitet er, eller hvorfor enge bliver vådere. Det kan være brede fortællinger båret af NGO'er og politiske partier eller lokale fortællinger om konkrete forandringer i landskabet.

FORSTÅ LOKALE ERFARINGER MED ANDRE PROJEKTER

Oplevelser fra tidligere projekter hænger ved. Det kan være fra klima-, miljø- og landskabsprojekter eller tiltag inden for landdistriktsudvikling, uddannelse eller sundhed. Erfaringerne skaber grobund for et godt samarbejde og lyst til at deltage. Eller de leder til skepsis mellem projektledelse og borgere. Et blakket ry etableret i et forløb kan forfølge fremtidige projekter – lokalt og andre steder. Det kan uden skelen stemple projektledelsen og andre myndigheder. Forstå, hvad der går forud for et projekt og former positioner, modstand eller opbakning. Afdæk f.eks.:

- Hvilke projekter har der været i området? Hvordan udspillede de sig? Hvordan var forholdet mellem borgere og projektledelse?
- Hvilke borgere tog del og hvem gjorde ikke? Hvad var 'ikke-deltagelsen' udtryk for?

- Er der sejlivede fortællinger eller modfortællinger om myndigheder, landskab eller samarbejde? Hvad handler de om? Hvordan blev de håndteret i andre projekter?
- Hvordan forstår borgere og lokalsamfund sig selv i forhold til stat, myndigheder, region og det øvrige Danmark? Oplever de at blive geografisk forfordelt?
- Hvordan påvirker andre projekter som nationalparker eller energiprojekter det lokale syn på projektet, dets formål og virkemidler?



Læs mere om **“hav blik for de sejlivede fortællinger”** på [Lyt til Landskabet](#).



Metoden **'den mest betydningsfulde forandring'** er et værktøj til at vurdere, hvilke lokale fortællinger om landskabet, der er vigtige at tage bestik af (s. 44).

**Undersøg et landskabs fortællinger****Tal mindre, lyt mere**

Dialog handler om at være parat til at forstå det, der er vigtigt for andre. Selvom I i projektledelsen er fageksperter på aspekter i det givne område, skal I være interesserede i borgerens oplevelser og perspektiv på stedet. Ærindet er ikke at forklare det, I ved, eller få bekræftet egne antagelser, men at blive klogere på alt det, I endnu ikke ved og kender til. Ved at lytte udforskende kan I lære nyt. Husk, at det at lytte ikke er det samme som at være enig, men at anerkende andres optik. Tænk over, hvad der giver mennesker lyst til at åbne op om værdifulde aspekter af tilværelsen for nogen, de ikke kender eller ikke naturligt har tillid til.

Lytteteknik

At lytte er en gestus, som forbinder os til andre. Fortællinger vækkes til live, når de høres af nogen. Som lytter er man lige så meget med til at skabe samtalen som den, der fortæller. Lytning handler om opmærksomhed, ydmyghed og respons. Skal fortælleren dele ud af sig selv og føle sig hørt, kræver det, at lytteren med gestik og mimik viser, at man er oprigtigt interesseret, er til stede, har tid og ikke nødvendigvis har et modsvar klar.

Man kan anspore til åbenhed og tillid med den måde, man kvitterer for det sagte på. At lære nyt kræver, at man lytter aktivt til det, den anden siger og ikke siger. Hav respekt for samtalsens små pauser. Giv borgeren plads til at tale ud og til at komme på banen. Undlad at afbryde eller at lægge den anden ord i munden. Skab også rum til tavshed undervejs. Tænkepauser er vigtige for, at fortællinger kan komme til udtryk.

– *Forsættes s. 26*



Undersøg et landskabs fortællinger

– *Fortsat fra s. 25*

Skab rum for en god dialog

I et møde mellem mennesker kommunikerer man ikke kun med det, man siger og spørger om, men også med sit kropssprog, ordvalg og stemmeklang. Det er vigtigt at skabe en behagelig atmosfære for samtalen, hvor borgeren føler sig mødt, forsøgt forstået og behandlet respektfuldt. Læs stemningen i rummet, og læg mærke til den andens kropssprog. Start gerne med småsnak om stort og småt i stedet for at gå direkte til mødets tema. En samtale kan finde sted i mange sammenhænge. Bed borgeren vise steder i projektområdet, som betyder noget særligt eller rummer værdifulde funktioner. Eller som personen er bekymret for vil forandres. At bevæge sig rundt i det konkrete landskab, I taler om, kan rammesætte en både fri og konkret samtale. Som lytter skal man overveje, hvordan man bedst husker fortællingen, og hvad notetagning eller det at føre samtalen over et kort over området gør for nærværet og for at skabe tryghed hos borgeren.

Som man spørger, får man svar

Stil enkle, neutrale spørgsmål, frem for ledende, lukkede spørgsmål, der bygger på antagelser. Spørg kun om en ting ad gangen. Stil åbne spørgsmål, der ikke kan besvares med et ja eller nej, men kræver uddybning. F.eks.: "Hvordan bruger du landskabet?", "Hvilke forandringer har du oplevet i de år, du har boet her?", "Hvad er dine ønsker til forandring af området?", "Hvilke funktioner i landskabet er vigtige at udvikle – hvorfor?"

Rækkefølge betyder noget. Start gerne med konkrete spørgsmål. Stil abstrakte eller svære spørgsmål til sidst, når der er opbygget mere gensidig tillid. Hvis det gør spørgeren mere tryk, kan man lave en interviewguide med spørgsmål. Afhængigt af atmosfæren kan man vælge at følge den mere eller mindre stringent. Det vigtigste er ikke altid at få svar, men at skabe en god relation og opdage, hvilke overvejelser den anden gør sig om landskabets potentialer og udvikling.

Hv-spørgsmål er gode til at få uddybende fortællinger og beskrivelser frem om borgerens behov og oplevelser i et landskab i fortid, nutid og fremtid. Spørg: "Hvordan vil du beskrive x?", "Hvordan plejer du at gøre?", "Hvad er dine erfaringer med x?", "Hvad værdsætter du særligt ved x?", "Hvad oplever du af udfordringer ved x?"

Vis interesse. Spørg ind til den andens syn på løsninger, landskabets funktioner og de ord, borgeren bruger. Stil gerne opfølgende spørgsmål, f.eks.: "Hvor kunne det konkret være?", "Kan du give et eksempel?", "Hvordan kan det være?", "Vil du sætte flere ord på det?"

Stil spørgsmål, hvor det er op til fortælleren at definere fokus, f.eks.: "Er der noget, du gerne vil tilføje?" eller "Er der andet, der er vigtigt for dig, som vi ikke har talt om?"

Ved at opsummere undervejs, kan man vise, at man lytter aktivt og afprøve sin forståelse af det fortalte. Sig: "Så det, du særligt værdsætter, er x?", "Er det rigtigt forstået, at du x?"

Kommunikationsstrategi

I kommunikation har afsenderen et formål med sin formidling. Vær bevidst om, hvordan landskabet og projektets formål repræsenteres i projektets fortælling. I kan ikke kontrollere, hvordan modtageren opfatter jeres fortælling, men som projektledelse skal I være skarpe på, hvad I vil fortælle. En social forundersøgelse giver viden om, hvad målgruppen er optaget af, og hvordan den opfatter projektledelsen. Den giver også indsigt i, hvad borgerne ved og har brug for at vide, og hvor og hvordan de kommunikerer med hinanden. Derfor kan den spille ind i en kommunikationsstrategi for projekt og proces.

Fortæl modtagerorienteret

Kommunikationen skal være nærværende og relevant for de lokale målgrupper, som deltager i projektet. Husk, at målgruppen ikke er kollegaer eller jer selv. Den eksterne kommunikation og fortælling skal være anderledes end den interne, ellers taler I forbi borgerne. Hvis I kender det sociale landskab og de multifunktionelle potentialer, kan I bedre fortælle om de forskellige lokale vindinger, så borgerne motiveres og kan spejle sig i projektet.

Borgere er ikke én ensartet masse. For at kommunikere modtagerorienteret må I kende virkeligheden i hvert projekt og forholde jer aktivt til, hvad borgerne kerer sig om.



Lav en kommunikationsstrategi

Tag afsæt i projektområdet og det konkrete forløb, så formidlingen appellerer til de primære målgrupper og sker på kanaler, der er relevante for dem. Genbesøg og udvikl løbende strategien, da I kan have fejlløst målgruppen, eller det lokale landskab ændrer sig. Afklar:

Afsender: Hvem kommunikerer?

Målgruppe: Hvem skal vide noget og hvorfor? Skeln eventuelt mellem primære og sekundære målgrupper. Det hænger sammen med projektets deltagerkreds.

Projektets fortælling: Hvad er sagen? Hvad er jeres budskab(er) om projektet til målgruppen? Hvordan vil projektet samskabe? Hvad er deltagelsesrummet (s. 11)?

Resultat: Hvad skal opnås med kommunikationen? Skal målgruppen forstå, acceptere, give feedback, deltage, blive ambassadører? Det hænger sammen med deltagelsesrummet.

Informationsbehov: Hvad ved målgruppen? Hvad skal den mere vide?

Form og indhold: Lixtal, fag-/hverdags-/direkte sprog, tone, referenceramme. Det hænger sammen med målgruppens vidensniveau og kommunikationsform.

Kanaler: Hvor orienterer målgruppen sig? På hvilke platforme kan den nås? Sociale medier, nyhedsbreve, lokalblade, annoncer, digital post, møder? Hvilke fordele og ulemper er der ved formidling på forskellige kanaler i forhold til at skabe lokalt engagement og deltagelse?

Lokale fortællinger om projektet: Hvad er borgernes holdning til projektet? Hvordan formes de? Kan de påvirkes?

Respons og krisekommunikation: Hvordan håndteres modfortællinger eller sejlivede fortællinger? Hvilke projekter i landskabet fra andre aktører og myndigheder kan skabe misforståelser eller påvirke projektet direkte og indirekte?

Omsæt kommunikationsstrategien til en konkret kommunikationsplan for, hvornår og hvordan I formidler til målgruppen i hele projektforsløbet.

Projektet kan italesættes på flere måder, så det giver mening og appellerer til forskellige målgrupper. Tænk over, om målgruppen identificerer sig som borger, ung, seniorer, børnefamilie, lodsejer, fremtidens arealforvalter eller jæger. Adressér folk, som de forstår sig selv.

Der kan være ultralokale målgrupper, som I må bruge forskellige platforme for at nå. Ved løbende at formidle om projektet er I med til at rammesætte, hvad der lokalt tales om. Det betyder ikke, at borgere ikke parallelt vil snakke internt om projektet. Men proaktiv kommunikation mindsker rygtedannelse, myter og mistro affødt af tavshed og vandtætte skotter.

Jeres kommunikation betyder noget for, om I opleves at tale op eller ned til borgerne eller i øjenhøjde med dem. Nonverbal kommunikation former også dialog, konfliktniveau og de roller, som aktører får og tager i et forløb. Overvej, i hvilke sammenhænge I bærer uniform eller kommer i firmabil, og hvordan det taler sammen med lokale fortællinger om jeres organisation(er).

Håndter lokale fortællinger om myndigheder

Borgere opfatter projektledere som repræsentanter for myndigheder eller organisationer, der arbejder for særlige politiske formål. Projekter skriver sig uundgåeligt ind i en samtid og verserende debatter. Det skal aktivt adresseres i måden at kommunikere og designe processen på. Hvis projektet udfordrer den enkelte organisations identitet eller rolle, bør I overveje, hvordan jeres fortælling vinkles. Det er en måde at håndtere modfortællinger eller sejlivede fortællinger på. Husk, at beslutninger og planer i landskabet fra eksterne aktører og andre myndigheder kan påvirke projektet både direkte og indirekte. Flere samtidige projekter i det samme område kan føre til misforståelser om, hvem de forskellige projektledere er, og hvad deres respektive formål er.

Kommunikationsplanen kan indeholde et budskabsark med enkle svar på forventede spørgsmål om målemetoder eller vidensgrundlaget for projektet. Tænk over, hvad I siger, når I mangler viden om et tema. Hvis man bliver spurgt om noget, man ikke ved, er det dumt at gå i forsvar, være påståelig eller risikere en troværdighedskonflikt. Vær ydmyg, anerkend manglende viden, henvis til kollegaer, eller tilbyd at vende tilbage.



Lær af kritik og modfortællinger

Mange mennesker finder negativ respons ubehagelig. Men husk, at uenighed er en motor til at finde nye, kreative løsninger. Der ligger læring og viden gemt i borgernes kritik og modfortællinger, som kan gøre projekter og samskabelsesprocesser bedre, hvis det kommer frem i lyset og håndteres konstruktivt. Vær nysgerrig på borgerens behov og bekymringer. Spørg: "Kan du beskrive, hvad der skete?", "Hvad er din oplevelse af situationen?"

I mødet med negative røster er det i sig selv afvæbnende og konfliktnedtrappende at lytte, anerkende den andens frustration og undlade at gå i forsvar. Sig: "Det er ærgerligt" eller "Det kan jeg godt forstå er svært," og overvej, hvilken kritik I kan imødekomme eller give videre i organisationer eller i projektledelsen.

I en samtale med meget kritiske beretninger kan I vende fokus mod handlemuligheder, alternative løsninger og det, borgere faktisk værdsætter og drømmer om. Spørg ind til gode oplevelser fra landskabet og skab rum til, at nye ideer kan komme på banen, f.eks.: "Hvad er det bedste ved x for dig?", "Hvordan skal her være, hvis det står til dig?", "Har du nogle forslag til x?", "Hvad ser du af løsninger?", "Hvad kan projektet gøre ved det?" eller "Hvad skal der til, for at du kan se dig selv i projektet?"



Fase II: Social forundersøgelse

- ✓ Lav en social forundersøgelse af lokale dynamikker, multifunktionelle potentialer, erfaringer med andre projekter og interessen for at deltage i et nyt projekt.
- ✓ Lyt til og udforsk landskabets forskellige stemmer.
- ✓ Lav en kommunikationsstrategi og omsæt den til en konkret kommunikationsplan.
- ✓ Overvej, hvordan kommunikationen adresserer sejlivede fortællinger og modfortællinger. Tænk over, hvilke projekter fra eksterne aktører der kan påvirke og udfordre projektet eller skabe misforståelser.

FASE III

Borgermøder



I Fase III er følgende typer af fortællinger i spil:

Fortællinger der inspirerer, motiverer og skaber opbakning.

Fortællinger der giver indsigt i et fysisk og socialt landskab.

I et forløb kan projektledelsen samskabe med en bredere kreds af borgere og andre aktører på offentlige møder, i mindre arbejdsgrupper og råd og som personlige møder. Dialogen kan udspille sig i forsamlingshuse, telte, skurvogne, på busture og markvandring eller som åbent kontor i jeres organisation(er).

Formålet med at samskabe skal rammesætte mødeforløb og møderække. Møderne skal organiseres med øje for det konkrete område og det deltagelsesrum, der er defineret i projektet (s. 11). Et enkelt møde i en længere proces kan have sit eget formål og sin egen fortælling, som borgerne skal tage med sig hjem.

Når I skal tænke et møde igennem og ind i den bredere plan, kan I hente viden fra den sociale forundersøgelse, kommunikationsstrategien og vidensdeling i projektledelsen.

Planlægning og information

Møderække

Tænk over, hvordan møderne er placeret tidsmæssigt i forhold til projektets milepæle. Dosér antallet for at undgå træthed over møder eller deltagelse. Justér mødeplanen afhængigt af de behov, der opstår undervejs i forløbet fra forskellige aktørers side. Tænk nøje over sammenhængen mellem større møder og individuelle forhandlinger med lodsejere og samtaler med andre borgere. Overvej også rækkefølgen af lodsejer- og borgermøder, og om de afholdes samlet eller hver for sig.

Læs om erfaringer fra Skalsådal og Glenstrup Sø med **rækkefølge på møder med lodsejere og andre borgere** s. 53 og s. 62.



Informér om et møde

I mødeinvitationen skal projektets fortælling være tydelig. Det skal være klart, hvilken proces borgeren inviteres til, hvem der er afsender og kontaktperson. Fra kommunikationsstrategien kender I vejene til at nå målgruppen. Udbred kendskabet til mødet blandt de relevante aktører, f.eks.:

- ring rundt til borgere, inviter med digital post, uddel fysiske breve eller bank på.
- lav en projektwebside, kommuniker på sociale medier eller brug eksisterende lokale platforme.
- indryk annoncer i ugeblade eller hæng sedler op i haller, butikker og biblioteker.
- udsend pressemeddelelser og kontakt lokale medier for artikler og reportager.
- få hjælp fra ambassadører, I har identificeret i den sociale forundersøgelse.

Mødetid og -sted

Mødested inkluderer og ekskluderer. Formatet for et møde betyder noget for, hvem der kommer, hvilken energi de deltager med, og hvilke ideer og perspektiver, der repræsenteres i projektet. Overvej om mødet:

- afholdes kl. 11, kl. 18 eller kl. 20, i en weekend eller på en hverdag.
- er med spising, har et legehjørne til børn, eller om terrænet er tilgængeligt for gangbesværede, hvis det afholdes som vandring i det fri.
- finder sted samtidig med en national begivenhed, et lokalt event som en generalforsamling, en byfest eller ligger i høst- eller jagsæsonen.
- afholdes med lokale som værter eller medværter.

Tænk over, hvor borgerne føler sig trygge og på hjemmebane, og brug det som mødested. Gå i dialog med borgerforeninger, lokale laug eller lodsejerrepræsentanter, før I fastsætter tid og sted. Overvej ultralokale møder, hvis projektet dækker flere forskellige lokalsamfund. Finder det sted på en egn med lokale skel, der kommer til udtryk i sociale rum som forsamlingshuse eller haller, kan I mødes i en neutral setting, som ikke afskærer nogen fra at deltage eller veksle mellem forskellige lokale samlingssteder.



Form og facilitering

Samskabelse kræver udveksling. Deltagerne skal opleve at få noget ud af at være med. Forskelligt udbytte er legitimt. Ud over en eller anden grad af indflydelse på projektets udvikling eller gennemførelse kan borgerne lære deres naboer at kende, få stærkere relationer og netværk, ny viden om lokal natur og historie eller blive inspireret til at se nye potentialer i landskabet. Udbyttet afhænger af en god mødefacilitering.

Roller

Overvej, hvem fra projektledelsen der deltager i hvilke møder. Selvom en kommunal projektleder ikke har ansvar for en jordfordeling eller en forundersøgelse, kan det være godt at være med til kendelsesmøder eller til de køkkenbordssamtaler, som et rådgivningsfirma eller en jordfordeler foretager. Det gør, at borgerne oplever nogle gennemgående figurer i forløbet. Det giver også projektledelsen gode kontakter og relevant viden om landskabet undervejs. Deltagelse af ledere eller politikere kan være en måde at vise organisatorisk opbakning til projektet på. På store møder skal I beslutte, hvem der:

- byder velkommen og viser vej.
- er vært.
- faciliterer mødet og samler op på forskellige dele og oplæg.
- forklarer projektets fortælling, mødets formål og det videre forløb.
- står på mål for kritiske spørgsmål.
- forklarer projektets vidensgrundlag, f.eks. om CO₂ eller biodiversitet.
- er tilgængelig til uformel snak i pauser og før og efter mødet.

Rollefordeling skal spille sammen med den generelle projektorganisering, så borgerne ved, hvem de skal gå til hvornår i forløbet. Roller kan afspejles i påklædning, så I bærer navneskilt, uniform eller logo for den organisation, I repræsenterer. Fordelingen skal også ske med blik for, hvem der befinder sig bedst i hvilke roller. Medarbejdere skal være trygge og har forskellige faglige og personlige kompetencer samt lokal viden og relationer i projektområdet. Møder mellem mennesker kan gå i hårdknude, og der skal være plads til at genforhandle ansvarsområder, hvis der er brug for en ny start.



Bliv klogere på **“kaffepausens potentiale”** på Lyt til Landskabet.

Rammesæt og hjælp forestillinger på vej

Jeres præsentation af projektet bør skabe klarhed om, hvad borgerne kan påvirke, hvornår de kan udøve indflydelse, og hvad der er finansiering til. Det er vigtigt at informere om forløbet trin for trin. Borgerne skal vide, hvad der sker i de forskellige faser, hvornår der er forventede pauser i processen – og at uventede pauser kan opstå. Vis gerne en tidslinje over projektførelsen.



Lav en drejebog

Afstem ansvarsfordeling, forløb, tidsstyring og aktiviteter med en drejebog for mødet. Det kan være en tabel med: *Tid, hvad, hvorfor, hvordan, hvem*. Lav en plan B, hvis det tænkte ikke fungerer i praksis. Overvej nøje rækkefølgen af forskellige aktiviteter. Nogle gange er det godt at starte mødet med et fagligt oplæg. Andre gange er det bedre først at invitere borgere til at dele deres blik på landskabets forskellige funktioner i grupper eller at starte med en relationskabende aktivitet som fællesspisning eller en sang. Tænk over talerække og taletid til projektledelse og borgere. Det er godt med pauser i mødet. Her kan forskellige stemmer og fortællinger komme mere til orde. I kan også bruge pausen til at afspænde konflikter. Eller til at udforske og følge op på temaer, I ikke nåede, eller det ikke var produktivt at udfolde i plenum.

Husk, at målgruppen kun kan huske få informationer fra et oplæg. Afstem budskaber internt i projektledelsen og med oplægsholdere. De forskellige oplæg skal tale ind i den fælles fortælling om projektet, i jeres rollefordeling på det enkelte møde og i det samlede forløb. Det betyder noget for borgernes oplevelse af jeres fortælling, om projektet introduceres med en rejse til fremtidens landskab, en forklaring af klimakrisens alvor eller med info om relevante tilskudsordninger.

Overvej også de forestillinger jeres fortælling vækker, om den forandring, projektet kan skabe. Borgere ved ikke altid, om de skal forholde sig positivt eller negativt, hvis det er uklart, hvad projektet konkret munder ud i og vil betyde lokalt. Som projektleder er det omvendt svært at være konkret om projektafgrænsning og resultater, når man vil have borgernes ideer på banen. Eller når klimakrisen påvirker landskabet på uforudsigelige måder, eller hvis et projekt afhænger af lodsejerforhandlinger eller af politiske aftaler. Vær alligevel tydelig i jeres fortælling om, hvad projektets formål og opgave er. Optegn de mulige scenarier og sig f.eks.: "Hvis x sker, kan det blive sådan eller sådan."

Vær bevidst om, hvordan landskabet repræsenteres visuelt. Borgernes billeder af, hvad et "højt hegn" er, eller hvordan en vådere eller en vildere natur ser ud, kan være anderledes end jeres. Visualisering og sammenligning med andre projekter kan skabe tryghed og de rette associationer hos dem. Tag også gerne målgruppen med ud i

landskabet, og vis dem, hvordan det konkret kan komme til at se ud i fremtiden.

Kommunikér i øjenhøjde

Forskellige kanaler supplerer hinanden. Al baggrundsviden og det interne opdrag for projektet skal ikke være med i jeres præsentation af projektet. Det kan stå på en hjemmeside, i en invitation eller i et referat. Det er vigtigt, at modtageren oplever kommunikationen som gennemsigtig og troværdig. Nævner I målinger og prøver som baggrund for projektet, kan der være behov for at formidle tal og fakta. Brug af oversigtskort er godt, hvis kortet er let at forstå og forklares. Bruger I ordet "eventuelt" om projektet, og "hvis" eller "når" "det bliver gennemført" i præsentationen? Husk, at jeres fortælling også skabes med de ord I bruger, udeladte ord og det, I siger mellem linjerne.

Overvej sværhedsgraden af jeres ordvalg, og brug talesprog. En rettesnor er, at I skal formidle projektet lokalt, som ved et middagsselskab. Videnstungt sprog og forkortelser kan positionere projektledelsen i en ekspertrolle og betyde, at borgere afkobles dialogen og ikke spørger til det, de ikke forstår. Undgå fagtermer, medmindre I står over for borgere, hvor de netop er en adgangsvej og en måde at vise, at I er inde i stoffet og kender til deres verden. Borgerne er en del af et lokalsamfund. I forhold til andre naboer har de ikke altid lyst til at udstille det, de mener eller ikke ved. Overvej, hvilken information I deler om dem i plenum, og hvilke beslutninger I her søger afklaring på.

Ambassadører

Invitér borgere, som er positivt stemte over for projektet, til at deltage, holde oplæg eller bidrage til mødeplanlægning. Lokale ambassadører er en god indgangsvinkel til et område, hvis de er vellidte. De kan hjælpe med at få de multifunktionelle potentialer i spil, hvis de kommer med forslag til, hvordan andre borgeres ønsker og ideer til landskabets fremtid bedst mobiliseres i en samskabelsesproces. De kan også agere modvægt til meget negative røster. Allierer I jer med enkelte borgere, kan I blive involverede i eller farvede af lokale interessekonflikter og alliancer. Der kan også opstå gnidninger om vederlag og om, hvilken rolle, hvilket ansvar og hvilke interesser en ambassadør varetager.



Læs mere om at have **“en ambassadør i marken”** på Lyt til Landskabet.

Bed borgere eller repræsentanter fra interessegrupper om at holde oplæg om særlige gevinster ved projektet. Eller invitér borgere fra andre projekter til at dele deres erfaring. De kan berette, hvordan lignende projekter er forløbet. Eller hvad de konkret har gjort ved et landskab. Den slags ambassadører kan fortælle den gode historie om en metode eller et resultat og hjælpe til at se multifunktionelle potentialer i området. De kan berette om det, der kan drille, og bidrage til lokal klarhed om, hvad projektet er og kræver.

Scenografi

Er der frit sædevalg, sidder man i rundkreds, ved langborde, eller står man spredt på en mark? Overvej, hvilke roller deltagerne sættes i ved organisering og indretning af et møde, og hvad det gør for måden, de handler på. Mødeformen har betydning for, om deltagerne føler sig inddraget, hvem der kommer til orde, og om der skabes en konfrontatorisk stil eller et produktivt rum for idéudvikling og udveksling. Det er ofte trygt at sidde sammen med en bekendt. Men det kan være svært at sidde ved siden af en nabo, når man skal tænke nyt og tale frit. Ofte er plenum et mekka for de ekstroverte, mens andre møder er præget af udbredt tavshed i det store rum. Skab gode rammer for at mobilisere borgernes ideer og drømme ved dialog og snak i små grupper.

Debat og konstruktiv respons

Der skal være tid og rum til kommentarer og opfølgende spørgsmål på et møde. Inviteres aktører ind i en samska-

belsesproces, hvor dialogen opleves lukket og mødeformen styret, kan det i sig selv skabe modstand. Gør plads til, at borgerne kan udtrykke deres ønsker til fremtidens landskab. Husk, at kommentarer og kritik fra forsamlingen er fortællinger, der giver ny viden om landskabet og dets multifunktionelle potentialer. I kan folde projektets dilemmaer ud, når I besvarer spørgsmål. Afhængigt af projektets deltagelsesrum skal I afgøre, om rammen for debat er åben eller lukket. Gør det klart, om der er emner, som ikke er til debat. Beslut, hvordan I forholder jer til bekymringer uden for projektets fokus. Og hvilke debatter der skal pareres eller vendes i andre fora som temamøder.

Vær lydher og respondér konstruktivt på input. Anerkend fejl i projektet og berettiget kritik af tidligere projekter. Respons er også nonverbal kommunikation. Vær imødekommende. Se folk i øjnene, når I taler. Forbered jer ved at gennemgå præsentationer og diskutere mulige spørgsmål og konfliktsituationer sammen før et møde. Giv gerne hinanden feedback på formidling og fremtoning.

Ekstern facilitering

Overvej, om en ekstern facilitator skal styre mødet og mediere dialogen. Det kan være en proceskonsulent eller fagekspert med særlige kompetencer til at facilitere interaktiv debat, idé- eller strategiudvikling. Det kan også være en kollega i en anden afdeling med særlige faglige kompetencer. Som ekstern kan det være lettere at indtage en mæglende rolle. Det skyldes, at man ikke associeres med projektarv og myndighedsrollen og opleves som mere uvildig end projektledelsen. I kan invitere fagekspert til at fortælle om værdier i landskabet og til at komme med indspark til tiltag. Med et eksternt blik og specialistviden kan de inspirere til nye måder at gribe udfordringer og muligheder an på. De kan hjælpe til at se multifunktionelle potentialer i et lokalt velkendt landskab.

Vær bevidst om, hvornår i et forløb eksterne inviteres. Er det bedst ved projektstart eller i en idéudviklingsproces? Den specifikke facilitator eller oplægsholder skal passe til det givne landskab og tale til målgrupperne. Personen skal holde sig inden for rammerne af projektets mål og fortælling. Afsæt derfor tid og ressourcer til kommunikation og forventningsafstemning ved brug af en ekstern facilitator.



Læs om erfaringer fra Nørreådal med brug af eksterne facilitatorer på s. 56.



Håndtér kritik

Plenumdebat kan få nogle borgere til at puste sig op. De kan sige ting mere hårdt end i en gruppe eller på to-mandshånd, fordi de skal tage sig mod til at tale og er nervøse for at dele deres mening offentligt. Gruppearbejde, hvor en person efterfølgende taler på vegne af sit bord, er et brobyggende greb. Det kan være mindre farligt at sige: "Vi har talt om, at x kan være et problem" end "Jeg synes, x er et problem." Samtale i mindre grupper kan gøre, at borgerne rent faktisk lytter til hinandens fortællinger, at de får større forståelse for andres ståsteder og ser, at de deler perspektiver.

Læs forsamlingen. De som fylder, kan være magtfulde lokale stemmer, nogen, som mange er trætte af eller nogen, som har noget særligt på spil i projektet. I kan overse et mørketal af positive eller neutrale stemmer ved at fokusere på kritiske røster, der gennemsyrrer debatten. Det gælder både i online kommunikation og til fysiske møder. En vej til at få de tavse i tale på et møde er f.eks. at sige: "Nu har vi hørt meget fra nogle få af jer. Er der andre, der har noget på hjerte?"

Det er vigtigt at sikre demokratisk repræsentation i en samskabelsesproces. En højroestet debat kan betyde, at nogle borgere lukkes ude. Skab et møde mellem mennesker, som er rart at være i for alle. Opsæt eventuelt spille-regler for mødet. Vær tydelig om, hvilken opførsel og tone I tolererer, og hvornår der er rum for debat.

Sig f.eks.: "Vi vil gerne forstå din bekymring, men lad os tage den snak separat, når vi er færdige". Opsummering er et greb til konfliktnedtrapning, hvor man kan få dominerende talere til at høre, hvad de faktisk siger, i den større forsamling, f.eks.: "Er det, jeg hører dig sige, så x?" eller "så bare for at være sikker, siger du så x?"



Fase III: Borgermøder

- ✓ Invitér og udbred kendskab til et møde.
- ✓ Kommunikér klart projektets fortælling, mødets formål og videre forløb.
- ✓ Tænk over, hvordan et godt, inkluderende møde tilrettelægges og faciliteres.
- ✓ Overvej ambassadører, der kan sikre lokal opbakning til projektet.
- ✓ Overvej eksterne oplægsholdere eller facilitatorer, der kan hjælpe til at tænke nyt og se multifunktionelle potentialer i landskabet.

FASE IV

Idéudvikling



I Fase IV er følgende type af fortælling i spil:


Fortællinger der skaber fælles forestillinger om fremtiden.

I samskabelse inviteres forskellige aktører til at forme et projekt, og fortællinger er en vej til at samskabe multifunktionelle løsninger. I en idéudvikling kan fortællinger dels bruges til at spotte og vække forskellig slags viden om et landskab og dets multifunktionelle potentialer. Dels kan de som en deltagelsesmetode få borgernes forskellige ideer og drømme om mulige fremtider til at spire.

I en idéudviklingsproces er det godt først at arbejde med fortælleøvelser i mindre grupper, for at få lokal viden og ideer i spil. Herefter er det vigtigt med en fælles udveksling og opsamling, så deltagerne hører hinandens per-

spektiver, interesser og viden. Overvej, hvornår det er vigtigt, at alle hører alt, og hvornår det er nok, at deltagerne blot hører noget.

Øvelserne kan suppleres med andre deltagelsesværktøjer, f.eks. problemtræer, ranking, scoring og mapping (f.eks. Mikkelsen 1995). Som projektledelse skal I vælge de konkrete metoder ud fra kontekst og mødets format.

 Læs om erfaringerne fra Skalsådalens med at **bruge fortællinger som greb til at samskabe et multifunktionelt projekt** på s. 51.



Væk fortællinger om landskabets potentialer

Bed deltagerne i et projekt:

- svare på spørgsmål om landskabets forskellige funktioner, deres nuværende brug af det og deres forventninger til fremtidig brug, f.eks. i spørgeskemaer med åbne bokse.
- udpege et sted på et kort, som de håber, vil forandre sig i fremtiden. Det giver indsigt i deres visioner for landskabet.
- beskrive landskabets vigtigste funktioner og potentialer eller et yndlingssted på et postkort eller anonyme sedler. Det giver indsigt i vigtige sociale aspekter eller steder af særlig værdi eller herlighed.
- dele billeder og fortælle om deres yndlingssted på sociale medier. Det kan sikre bredde i deltagelsen og mobilisere borgere, som ikke plejer at deltage på offentlige møder eller responderer på de traditionelle kommunikationskanaler.
- lave rollespil, tegne eller tage på fortids- eller fremtidsrejser.

Skab en vision eller landskabsstrategi


Fortællinger er et redskab til at se multifunktionelle potentialer og inkludere lokale ideer og viden om landskabet i en vision eller en helhedsplan for den fremtidige udvikling af et område. Når et landskab skal forandres, taler aktører ud fra forskellige udgangspunkter og historiske erfaringer. Landskabet, som det så ud i "gamle dage", eller "som det altid har været", er ikke ens for en tilflytter, for en på 15 år og en beboer gennem 70 år. Fortællinger er en vej til at forstå og spotte borgernes forskellige historiske referencerammer og tidsmæssige udgangspunkt. Fortællinger kan også bidrage til at skabe samtidighed for samskabelsen, når de peger mod en fremtidig horisont. Ved at se fremad kan I arbejde på at finde en ny, fælles fortælling om landskabet ved at stille spørgsmål som: "Hvordan skal her være om 20 år?" og "Hvad skal der til for at nå derhen"? Det kan ske ved at gøre projektet til en del af en bredere landskabsstrategi eller vision for udvikling af et område.

En vision er en ny, kollektiv fortælling om fremtidens landskab, som kan tage mange former. Det kan være en kort tekst om, hvordan landskabet skal være, en grafisk visualisering af området eller en rumlig beskrivelse af arealanvendelsen på et kort.

En landskabsstrategi kan bestå af én samlet vision for et område med mål og prioriterede projekter, der afspejler målene (se Figur 2 herunder og værktøjsboks på s. 37).

Strategien kræver en samskabelsesproces, hvor deltagerne kan diskutere områdets mulige fremtider. Det kan ske på flere workshops, hvor tiltag og projekter udvikles og diskuteres. Brug her fortællingerne til at:

- forstå sociale relationer og konflikter i fortid og nutid.
- forstå landskabets multifunktionelle potentialer, udfordringer og den lokale viden.
- skabe nye fælles fortællinger om landskabets mulige fremtider.

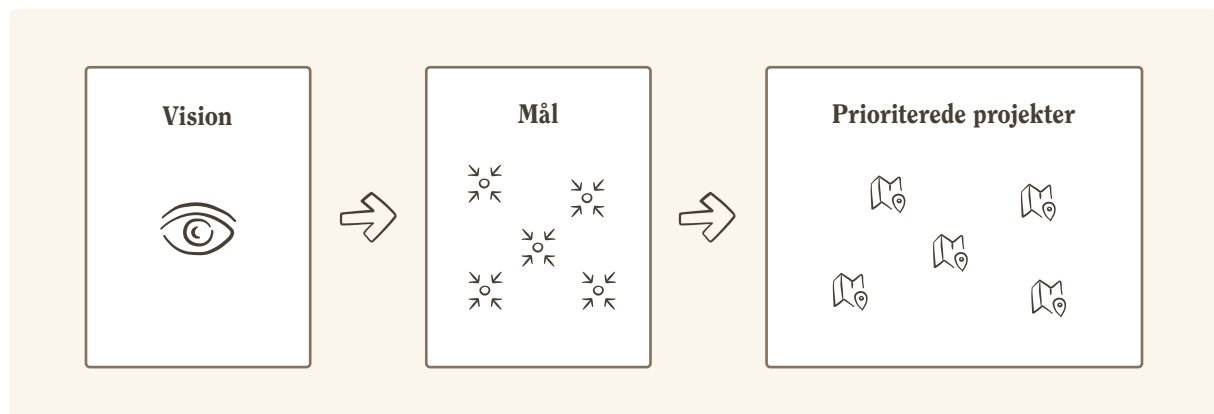
 Læs om erfaringer fra Nørreådalen med at udvikle landskabsstrategier på s. 55.

At udvikle en landskabsstrategi kan give deltagerne en fælles forståelse for et områdes multifunktionelle potentialer, skabe mere sammenhold og engagement. Det kan også forankre lokale ønsker til udvikling og danne grundlag for en sammenhængende planlægning, hvis strategien vedtages politisk. En landskabsstrategi kan inkludere en tidsplan for implementering af mål og udvalgte tiltag. Normalt vil en strategiproces, gennemført som tyk deltagelse (s. 11) med formål om at sikre solidt ejerskab blandt aktørerne, tage 10-18 måneder.

 Læs mere om "at lave og have en vision" på Lyt til Landskabet.

FIGUR 2

Landskabsstrategi





Lav en landskabsstrategi

1. Udvælg deltagere. Det kan være lodsejere, landbrugere, andre borgere, myndigheder, NGO'er, erhverv og kulturinstitutioner. Husk repræsentation af områdets forskellige aktører.
2. Skab engagement, og lad deltagerne udvikle en fælles forståelse af landskabet, dets værdier, funktioner, muligheder og udfordringer ved at gøre plads til dialog og forskellige fortællinger. Invitér evt. eksterne oplægsholdere eller facilitatorer med en særlig faglig viden eller erfaring med.
3. Skab en vision og mål for landskabets udvikling baseret på en fælles forståelse af det. En forudsætning for det, er at anerkende aktørernes forskellige interesser og perspektiver på landskabets funktioner. Det beror på accept af, at ikke alle ideer og forslag er lige vigtige.
4. Beslut, hvilke projekter der skal indfri visionen. Prioritér blandt forslagene, og inkludér principper for, hvor arealforandringerne bør ske. Definér, hvilke tiltag der er vigtigst på kort, mellem og langt sigt.
5. Udpeg projektansvarlige. Nedsæt eventuelt grupper, der kan arbejde videre med at udforme og realisere de valgte tiltag.

Udvælg ideer

Ikke alt kan indføres inden for rammen om et projekt. Enhver idéudviklingsproces bør følges op af en forhandling om landskabets vigtigste funktioner og munde ud i en rumlig prioritering. Der skal sættes en strategisk retning for udviklingen af et område, som udmøntes i en plan for, hvor de vigtigste forandringer af landskabet skal ske. Vær transparent om, hvor udvælgelsen sker. Det hænger sammen med projektets deltagelsesrum (s. 17). Afklar:

BESLUTNINGSRUM

- Er prioritering drevet af en borgergruppe, projektlejelse eller -ejer?
- Kan lodsejere og/eller andre borgere påvirke? Har nogle borgere en større stemme end andre?
- Hvilken vægt har politiske ønsker og prioriteter, hvis nogen?
- Sker prioritering i plenum, som en afstemning på sociale medier eller ved anonym afstemning?

UDVÆLGELSESPARAMETRE

- Arbejdes der videre med de mest påtrængende udfordringer?
- Forslag, som nogen tager ansvar for?
- De mest realistiske ideer?

- Dem med størst lokal opbakning?
- Eller de som kan realiseres indenfor projektets midler og tidsramme?

Det kan være godt at tale med borgere om prioritering og inddrage dem i afvejning af forskellige hensyn og funktioner i landskabet. Husk opsummering ved spørgsmål som: "Er vi blevet enige om x?" Gør det tydeligt, hvad mulighederne er for at realisere de valgte ideer og forslag både finansielt, tids- og ansvarsmæssigt.

Arbejdet med at videreudvikle eller realisere tiltag fra en idéudviklings- eller strategiproces kan ske i borgergrupper. De kan konkretisere de valgte tiltag, som så kan blive genpræsenteret og forfinet på opfølgende møder, før en endelig plan vedtages. Herefter fortsætter arbejdet med tiltagene. Beslutter I ikke, hvordan det videre arbejde organiseres, kan en idéudvikling ende med uforløste forventninger, utilfredshed, ressourcspild og bolde, som ingen griber.



Læs om erfaringer fra Glenstrup Sø med **prioritering af forslag fra en samskabelsesproces** på s. 62.

Borgergrupper

En lokal følge- eller arbejdsgruppe, et lodsejerudvalg, et landskabs- eller brugerråd kan være et supplement til borgerdeltagelsen. Eller det forum, hvor de fleste af projektledelsens møder med borgere og andre aktører finder sted. En borgergruppe kan spille en rolle i en social forundersøgelse som landskabskendere eller i lokal tillidskabse og kommunikation. Den kan også hjælpe tiltag fra en idéudviklings- eller landskabsstrategiproces på vej.

Etablering og repræsentation

Tænk nøje over gruppens sammensætning. Ofte nedsættes borgergrupper med repræsentanter for etablerede interessegrupper og NGO'er, som forventes at tale på vegne af og referere til et bagland. Det kan gøre, at medlemmer fortæller og agerer ud fra ensidige positioner og ikke fremstår som alsidige personer. Eller de agerer ud fra nationale dagsordener uden øje for den lokale kontekst. Tilgangen tager heller ikke højde for, at nogle interessenter først opstår eller bliver relevante undervejs i et forløb. Overvej, hvordan en bredere skare af stemmer får mulighed for at deltage. Tit består borgergrupper af ressourcestærke – midaldrende – borgere eller Tordenskjoldssoldater, der taler projektvirkelighedens sprog og kan begå sig inden for den gældende interessent-struktur. Ikke-organiserede borgere, etniske minoriteter eller ressourcetsvage grupper kan glimre ved deres fravær. Det udfordrer den demokratiske deltagelse og kan betyde, at vigtige erfaringer og viden om landskabets

multifunktionelle potentialer ikke får plads i en samskabelsesproces. Ræk derfor også aktivt ud til borgere, som ofte ikke er med i projekter eller udpeg nogle pladser til særlige grupper, I vil have perspektiver fra. Det kan være skoleelever eller unge, som repræsenterer fremtidens brugere af landskabet, men som ikke er formelt organiserede.

Tænk over, hvor stor en andel af gruppen der er mere eller mindre udtalte modstandere af selve projektet, og hvor dominerende de er. Hvad gør det for projektet og dynamikken i gruppen, hvis kritikere eller aktører, der ikke bor lokalt, inviteres med? Overvej, om det er relevant med en forperson, og hvad det betyder for kontakten til det politiske eller ledelsesmæssige niveau. I kan også vælge at trække på etablerede grupper i området som lokalråd, foreninger eller lodsejerudvalg, så der skabes synergi med eksisterende ressourcer, og deres viden og netværk aktiveres.

Beslut, hvornår i forløbet gruppen etableres, så det passer ind i projektets proces- og tidsplan. Find medlemmer som en del af en uformel, indledende dialog, ved offentlige møder eller under implementering. Overvej at sammensætte gruppen løbende. Det gør det muligt at favne nye ideer og inkludere flere aktører, i takt med at de bliver til, at I opdager dem, eller de selv melder sig på banen. Det kan dog gøre det svært at rammesætte, hvor mange medlemmer der maksimalt må være i gruppen. Det kan også være svært for dem, som ikke inkluderes, at forstå, hvem der 'får lov' til at deltage. Ved åbent at invitere alle, som ønsker at deltage, kan I undgå myter om en lukket klub.



Facilitér multifunktionelle fortællinger frem

I en gruppe, hvor medlemmer er inviteret som repræsentanter for interessegrupper med klare dagsordener, kan I på et opstartsmøde tale om ideer og visioner og ikke om, hvem man repræsenterer og deres synspunkter. Det får fokus hen på aktørernes ønsker og på det, der samler dem. Bed alle fortælle, hvordan de håber landskabet ser ud om 10 år. Hvert medlem kan også tage et foto med, der viser et særligt sted i landskabet, som de skiftevis fortæller om. En tredje fortælleøvelse er en check ind-check ud-runde, hvor hvert medlem ved mødestart fortæller, hvad de kommer med af håb eller ønsker. Ved mødeafslutning skal de fortælle, hvad de tager med sig af læring og inspiration til at skabe multifunktionelle løsninger. Dogmet er, at de kun må lytte til hinandens fortællinger, ikke kommentere dem.



Fælles spilleregler

For at skabe et godt samarbejdsklima bør I ved opstart lave et fælles arbejdsblad eller et kommissorium for gruppen, der afklarer:

- Er gruppen et høringsorgan, et orienterings- eller dialogforum, et rådgivende udvalg, et samskabelses- eller beslutningsrum? For hvilke tiltag i projektet og hvornår i forløbet?
- Hvilke beslutninger kan gruppen påvirke?
- Hvor ofte mødes den? Hvor? Hvem indkalder?
- Hvordan og hvem samler op på møder?
- Hvad forventer I af gruppen? Hvor længe forpligter den sig? Kan medlemmer udskiftes i forløbet?
- Hvad får medlemmer igen?
- Hvad indebærer det at tale på vegne af nogen? Hvordan udfylder et medlem den rolle?
- Hvordan informerer og involverer gruppen andre borgere? Hvordan kan de komme i kontakt med den?

Afklar rolle

Det skal være klart, hvad gruppens deltagelsesrum er. Det kan give bagslag, hvis borgere inviteres til noget, som viser sig ikke at være det, de troede. Måske får de ikke så meget at sige, som de var blevet stillet i udsigt, opgaven kræver mere arbejde, end de havde forstået, eller tiltag kun kan realiseres, hvis de selv finder finansiering. Gruppens navn skal afspejle dens rolle. Det signalerer noget forskelligt, om den f.eks. hedder råd, udvalg, bestyrelse, følge- eller arbejdsgruppe.

Medlemmerne skal forstå, hvad deres opgave er. Skal de være tovholdere for tiltag, skal de klædes på til det. Forventes de at engagere andre borgere eller tale på vegne af en bredere skare, skal de vide det. Det skal også være klart, hvor og hvordan de kommunikerer med lokalsamfundet. Husk at dele tilstrækkelig information og indsigt med gruppen, så den kan løse sin opgave. Medlemmerne skal kende forløbet, hvis de skal være ambassadører, kommunikationsled eller indgangsfigurer. Overvej, om meget myndighedsskeptiske borgere kan agere bindeled til et lokalsamfund. Husk at give gruppen nok tid til at komme med feedback eller forslag. Og send dagsorden ud før møder, så den kan nå at forberede sig.

Giv en hånd

Sørg for, at gruppen har en kontaktperson og én indgang til projektledelsen. Et eller flere medlemmer af projektledelsen kan også deltage i gruppen. Det kan sikre løbende dialog og koordinering. Skal samarbejdet fungere, må I afsætte tid og ressourcer til at servicere eller støtte gruppen. Afstem løbende opgaver, roller og ansvarsområder. Gruppen kan have brug for sparring og må ikke opleve at stå helt alene med ansvar for at realisere tiltag eller for at søge midler. Husk at afsætte ressourcer til oplæring og overdragelse, hvis gruppen skal tage ansvar for opgaveløsning som vedligehold og arealpleje eller føre tiltag videre efter projektafslutning.

Lyt og håndtér friktion

En gruppe kan være et rart fællesskab, som medlemmer bliver rigere af. Men når mennesker samarbejder, kan der også opstå friktion. Som projektledelse kan I opleve modstand fra en gruppe eller fra enkelte medlemmer, hvor de ikke spiller med eller sammen om projektet. I samskabelse kan en gruppe være samlet om en opgave eller sag, som deltagerne ser forskelligt på. De deler ikke altid fortælling om projektet og kommer måske ikke til det. Lyt opmærksomt til medlemmerne og bliv klogere på, hvad gnidningerne handler om. På den måde kan I bedre håndtere dem.

Gruppens spilleregler kan udstikke, hvordan I taler til hinanden og fungerer sammen. Gruppen bør være et trygt og inkluderende rum at være i for alle, også når bølgerne går højt. I en gruppe med meget modstand bør mødestedet og scenografien for samarbejdet, f.eks. stoleopsætning, ikke lægge op til at fastholde konfliktende positioner. Arbejd med facilitering, så medlemmerne ikke kun hører egne fortællinger, får bekræftet deres ståsteder og antagelser om hinanden eller om jer. Men få dem til rent faktisk at lytte til hinanden.

 Brug værktøjet '**Lær af kritik og modfortællinger**' på s. 28.

Tager ét emne fokus og støjer for den opgave, gruppen er samlet om, kan det håndteres på flere måder. Giv det en fast plads på dagsordenen, så de kritiske røster får ventileret deres utilfredshed og følelser. Eller lyt til problemet og parker det så til et separat møde eller forum. På den måde anerkender I bekymringen men viser, at det ikke er et emne, der skal fokuseres på i gruppen. Overholder enkelte medlemmer ikke spillereglerne eller obstruerer de samarbejdet, kan udelukkelse være nødvendigt.

 Læs om udfordringer fra Glenstrup Sø med at **samarbejde og definere en borgergruppes rolle** på s. 61.



Fase IV: Idéudvikling

- ✓ Brug fortællinger til at vække ideer om multifunktionelle tiltag og visioner for fremtidens landskab.
- ✓ Lav en vision eller landskabsstrategi.
- ✓ Prioritér projektforslag fra en idéudviklingsproces. Overvej, hvordan borgere kan deltage i beslutninger om landskabets udvikling.
- ✓ Etabler en borgergruppe, som kan hjælpe multifunktionelle tiltag og ideer på vej. Overvej dens sammensætning og husk bred repræsentation.
- ✓ Arbejd med at forstå friktioner og facilitere samarbejde i en gruppe.

FASE V

Implementering



I Fase V er følgende typer af fortællinger i spil:

Fortællinger der inspirerer, motiverer og skaber opbakning.

Fortællinger der skaber fælles forestillinger om fremtiden.

Fortællinger der sikrer læring og evaluering.

Projektledelsen skal ikke kun aktivere borgere ved projektstart eller i udvikling af en vision eller strategi for et landskab. Vedvarende deltagelse og kommunikation er en forudsætning for samskabelse af helhedsorienterede tiltag og for at fastholde lokal opbakning over tid.

Hav en plan, og tilpas den

Lav en samlet milepæls-, tids- og handleplan for de tiltag, som skal iværksættes i landskabet. Planen skal give overblik over, hvad der skal gennemføres på kort, mellem og langt sigt. Den kan også fastsætte, hvornår og hvordan borgere konkret deltager i projektrealisering. Den kan udstikke rammer for, hvem der har ansvar for drift og vedligehold af de tiltag, som udspringer af en samskabelsesproces. Planen kan laves af projektledelsen eller sammen med en borgergruppe.

Pauser og ændring af forløb, rammer og planer er virkelighed i mange projekter. Et projekt kan starte for at blive sat på pause, mens I venter på en forundersøgelse, afklaring på lovgivning, en jordfordeling eller en myndighedsgodkendelse. Andre projekter stoppes helt under en ny politisk ledelse, hvorefter projektledelsen må tage højde for nye politiske prioriteter eller organisationer. Projekter knopskyder eller får nye navne og nuancer under andre ordninger. Selvom I laver en risikanalyse, kan I ikke planlægge et projekt med øje for alle de ændringer, der kan opstå undervejs, f.eks. kommuneplaner, klimaforandringer eller uforudsete anlægs- eller energiprojekter. Forandringer og stilstand kan påvirke, hvordan borgerne oplever projekt og forløb. Derfor må I også være synlige, kommunikerende og tilgængelige i disse faser. Pausens timing og varighed betyder noget. Det skal håndteres forskelligt, alt efter om et forløb afbrydes i en opstarts- eller idéudviklingsproces eller under implementering af multifunktionelle tiltag.

Lyt og lær

Det lokale landskab, dets funktioner og potentialer udvikler og forandrer sig undervejs i forløbet. Husk løbende at mobilisere den lokale viden og sikre dialog i en tværgående projekt- eller borgergruppe. Genbesøg den sociale forundersøgelse, så I opdager forandringer i multifunktionelle potentialer. Eller kan tilpasse tiltag og planer, når virkeligheden omkring projektet forandres.

Det tager tid at gennemføre projekter. Ændringer af landskabet er ikke altid konkrete eller synlige med det samme. Ligesom planer om store forandringer ved projektstart kan skabe lokal modstand, kan der senere opstå frustration over, at der ikke sker noget. For at holde liv i lokalt engagement er det vigtigt med kommunikation og dialog. Oplever borgere, at I er opsøgende og lydhøre, skaber det større ejerskab, som er byggesten for fremtidens projekter. Lyt til lokale fortællinger om oplevelser og frustrationer over et projekts indhold og forløb. Husk, at det er viden at lære af. Brug feedback til at skabe holdbare, sammenhængende løsninger og inkludere et områdes forskellige og foranderlige funktioner i projektet.

Opfølgende møder

I et langt forløb er det godt med opfølgende møder med borgere og andre aktører. De kan være med til at holde liv i tiltag, sikre udvikling og fremdrift og aflive myter om, hvad der sker med projektet, og hvem det gavner. Afhold temamøder, når der er behov for at drøfte usikkerhed i et forløb. Det kan være møder om tilskudsordninger, friluftsliv, dyrevelfærd eller et konfliktfyldt emne. For at tilrettelægge et møde, der rammer plet og behandler temaet i dybden, må I forstå, hvad den lokale tvivl eller skepsis drejer sig om.



Læs om erfaringer fra Nørreådalens med at afholde temamøder på s. 56 og s. 58.

Projektledelsens virkelighed opdeler landskabet i budgetfaser, ordninger og siloer. Men i borgernes hverdagsliv hænger landskabet sammen. Derfor skal de holde tungen lige i munden, når projekter opdeler deres sted og hverdagsliv i nye kasser og målsætninger, eller omfavner det med nye fagsprog og fortællinger. Hvis et projekt har været sat på pause eller er overgået til en ordning med et andet formål, til en ny organisation eller har skiftet projektleder, er det godt med et genstarts- eller overgangsmøde. Her kan I forklare årsagerne til at sadle om, informere om det videre forløb, præsentere nye projektmedarbejdere og en ny, tilpasset projektfortælling. Ved at være lokalt opsøgende og kommunikere proaktivt om ændringerne kan I skabe kontinuitet for borgerne i et foranderligt landskab. På tærsklen fra en projekttype til en anden kan etablering af en borgergruppe være et forum for sparring og kontinuitet i arbejdet med f.eks. rekreative tiltag.

Fælles oplevelser og udflugter i landskabet er mødeformer, der kan inspirere til at videreudvikle ideer og multifunktionelle tiltag og skabe grundlag for et godt samar-

bejde. Besøg gerne steder, hvor tiltag gennemføres, så I kan formidle, hvordan det ser ud. Et medlem af en borgergruppe kan også være vært og fortælle om et sted og dets potentialer. For at bringe ny gejst til et langstrakt projekt kan I gøre opmærksom på den forandring, som borgere er med til at skabe. Inviter gerne frivillige til at realisere tiltag som at rejse skov, tæller arter eller træde en ny sti.

Kommunikation holder gryden i kog

Formidling er vigtig i et langvarigt projekt. Det kan skabe rum for deltagelse i pauser mellem offentlige møder og sikre ejerskab. Forvent ikke, at borgere selv opsøger viden og opdateringer. Genfortæl projektets formål undervejs, og informér proaktivt om dets fremdrift og forløb. Det gælder også, når planer ændrer sig, et projekt går langsommere end forventet eller går helt i stå, eller der ikke er meget nyt at fortælle. Ellers kan der opstå et informationstomrum, hvor borgere oplever at være hængt af processen og begynder at spekulere. De kan tænke, at luften er gået ud af projektet, eller at der sker ting efter en skyggeplan, de ikke kender.



Skriv et nyhedsbrev

En metode til at fastholde lokalt engagement er nyhedsbreve. De kan bidrage til en kontinuerlig, ekstern kommunikation af et multifunktionelt projekt, dets forgrenede tiltag, forløb og implementering. At være redaktion på et nyhedsbrev er en intern dialogøvelse i en tværfaglig projektledelse, der kan hjælpe til at koordinere, vidensdele og sikre bredde i formidlingen. Et nyhedsbrev kan indeholde invitation til udflugter i landskabet, korte referater fra workshops, borger- og lodsejermøder, status på projekttiltag, kontaktoplysninger på projektledere og oversigter over arrangementer.

Husk at sætte jer i målgruppens sted. Overvej, hvor tit det udsendes, og hvad I sidst meldte offentligt ud. Hvad skal borgerne vide for at føle sig orienteret og for at tage del? I en periode, hvor der ikke sker meget synligt i projektet, kan nyhedsbreve bruges til at fortælle om værdier i området, f.eks. et særligt insekt, lokale planter eller et udsigtssted. Bring et kort interview eller en Q&A med en projektaktør. Invitér borgere og foreninger til at indsende historier og billeder af landskabets multifunktionelle brug og potentialer undervejs i forløbet.



Læs de halvårige nyhedsbreve under 'Nørreådalens fremtid' på Viborg Kommunes hjemmeside.

Beslut, hvor lang tid der maksimalt må gå, før borgerne hører nyt. Ved afbrudte, ændrede eller meget lange forløb bør I overveje, om projektets fortælling er den samme.

Det skal være klart, hvor man kan finde projektinformation undervejs. Det er også vigtigt at nå ud til borgere i et område, der ikke tager del i offentlige møder og debatter. Vær bevidst om, hvordan I følger op på møder, og hvad der står i referater. Her er målgruppen både dem, der var til stede, og dem, som ikke deltog. Overvej detaljegrad, hvilke kommentarer og debatter I gengiver og ordvalg. Et referat kan være en måde at vise, at projektledelsen er lydhør over for kritik og kan svare for sig. Det er et medie til at gå mere i dybden med projektbaggrund end ved borgermøder.

Fortæl, når der realiseres tiltag i landskabet. Det kan være en nyhed om, at gravemaskiner går i gang, at der er rejsegilde, eller at en pumpe slukkes. Fra kommunikationsstrategien og den sociale forundersøgelse kender I de bedste platforme til at formidle, hvad der sker i både det konkrete projekt og i processen.

Et højt informationsniveau kan skabe gennemsigtighed. Men for meget information om forløb og tiltag kan gøre, at nogle oplever projektet som overkommunikeret. Borgere har forskellige informationsbehov, som skal indtænkes i kommunikationsplanen. Overvej at gøre det muligt at til- og fravælge indhold i f.eks. nyhedsbreve, så borgere selv kan tilpasse mængden.

At lytte, lære og justere et projekt

Samskabelse er eksperimenterende og beror på løbende læring, tilpasning og design af et forløb. Det er vigtigt at følge projektet tæt, så I kan gentænke og justere facilitering, fokus, organisering og kommunikation, når noget ændrer sig eller ikke fungerer. Monitering er et greb til at holde liv i projekter i en langstrakt implementeringsfase og til at holde øje med forandringer i multifunktionelle potentialer og tiltag.

Et projekt har ofte konkrete mål og milepæle, der skal nås. Der kan være kvantitative indikatorer på opfyldelse af resultater i forhold til landskabsforandringer, skovrejsning, kvælstofudledning eller biodiversitet. Projekter har sjældent opsat mål for ændringer af det sociale landskab, helhedsplanlægning og multifunktionalitet. Eller for god samskabelse eller kommunikation, som ellers er afgørende for projektets succes med at realisere tiltag i det fysiske landskab. Mange projektledere følger et projekt på en intuitiv måde. De løser udfordringer med samarbejde, i takt med at de opstår. Moniteres et samskabelsesprojekt mere systematisk, kan I lære undervejs, og resultatet kan blive bedre.

Spørgeskemaer er et greb til at få viden og feedback undervejs i et forløb og justere på det, som kan forbedres. I kan også udpege nøgleaktører, som repræsenterer forskellige grupper i det sociale landskab, og få deres løbende input.



Justér kortlægningen af landskabets fortællinger

Lav øvelsen 'Kortlæg og del viden om landskabet' (s. 22) med fokus på spørgsmålene:

- Hvilke forandringer af landskabet og dets funktioner oplever borgere og myndigheder? Stemmer fortællingerne overens? Svarer de til det forventede og planlagte?
- Hvordan oplever aktørerne samarbejde og kommunikation? Har de indflydelse nok eller føler de for stort et ansvar for realisering? Er der behov for ny aktivitet og opfølgende møder?

Genbesøg så tids-, aktivitets-, proces- og kommunikationsplaner. Revurdér og tilpas det, som er relevant.

Den mest betydningsfulde forandring

I en projektledelse eller i samarbejde med en borgergruppe kan metoden 'Den mest betydningsfulde forandring' (Davies & Dart 2004) bruges til at følge oplevelser

af forandring. Den kvalitative fortællemetode undersøger den betydning, som forskellige aktører tillægger forandringer i landskabet eller målsætninger i et projekt. Den kan bruges til dialog og til at justere praksis.



Find den mest betydningsfulde forandring i seks trin



1. Vælg domæner + indsamlingsperiode



2. Formulere spørgsmål + vælg deltagere



3. Indsamle fortællinger om forandring



4. Vurdere og filtrere fortællinger



5. Give feedback til deltagere om vurdering



6. Verificere og kvantificere (valgfrit)

1. Udvælg tre-fem domæner, I vil følge. Beslut hvor ofte, fortællingerne indsamles og den samlede tidsperiode for det. Et domæne er noget, som kan forandre sig med projektet. Det kan være en ændring af det fysiske landskab, de multifunktionelle potentialer eller samarbejdet mellem projektledelse og borgere.
2. Formulér spørgsmål til hvert domæne. Spørgsmål til landskabsforandring er: "Hvad er den mest betydningsfulde forandring, du har oplevet her i x periode?", "Hvad er den mest betydningsfulde forandring, du har oplevet i brugen af området i x periode?". Spørgsmål til samskabelse er: "Hvad er den mest betydningsfulde forandring, du har oplevet i samarbejdet mellem x og y i z periode?", "Hvad er den mest betydningsfulde forandring, du har oplevet i kommunikationen mellem x og y i z periode?" Spørgsmål til multifunktionalitet er: "Hvad er den mest betydningsfulde forandring af landskabets forskellige funktioner, du har oplevet i x periode?" For at fange utilsigtede eller uventede ændringer af projektet er det godt med et afsluttende spørgsmål til et åbent domæne, der ikke er defineret, f.eks.: "Er der andre betydningsfulde forandringer her?" Udvælg deltagere blandt borgere og relevante aktører.
3. Indsaml deres fortællinger. Det kan ske i individuelle interviews eller på borgermøder. I kan også bede borgere indsende deres fortællinger eller billeder af de mest betydningsfulde forandringer til et nyhedsbrev eller via sociale medier. Gør det klart, at de både kan berette om positive og negative ændringer. Bed deltagerne begrunde, hvorfor den forandring, de fortæller om, er særlig betydningsfuld.
4. Filtrér og vurder fortællingerne. Det kan ske ved, at I vælger de tre mest betydningsfulde fortællinger om forandringer fra forskellige domæner og formidler jeres vurdering til en borgergruppe sammen med begrundelsen. En projektleder kan også formidle sin vurdering til en overordnet eller det politiske niveau i overensstemmelse med en organisations hierarki. I kan også bede en borgergruppe udvælge fortællingerne.
5. Del vurderingen af de udvalgte fortællinger med projektledelse, borgergrupper, på borgermøder eller kommunikationsplatforme som et nyhedsbrev eller sociale medier. Hold øje med respons fra deltagerne. Det kan skabe dialog om, hvilke ændringer der er vigtige eller tilstræbte, og hvad man skal gøre mere eller mindre af i et projekt.
6. Et valgfrit trin er at verificere de valgte fortællinger. Det kan ske ved besøg på forandrede steder eller triangulering, hvor I sammenholder og sammenligner fortællingerne. Trinnet er vigtigt, hvis projektets afledte forandringer skal rapporteres troværdigt til en bevillingsgiver.

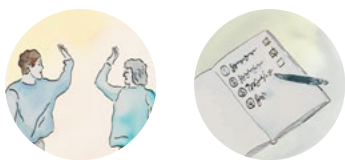


Fase V: Implementering

- ✓ Lav en tids- og handlingsplan for tiltag.
- ✓ Kommunikér løbende. Lav opfølgende information og aktivitet ved pauser og ændringer i et forløb.
- ✓ Hold opfølgende møder, og lav aktiviteter, der viser tiltag og multifunktionelle potentialer.
- ✓ Monitér og hold øje med forandringer i multifunktionelle potentialer og tiltag. Justér forløb og tiltag, hvis relevant.
- ✓ Brug fortællemetoder til at følge udvikling i samarbejdsrelationer, landskabsforandringer og multifunktionelle tiltag.

FASE VI

Afslutning og evaluering



I Fase VI er følgende typer af fortællinger i spil:

Fortællinger der inspirerer, motiverer og skaber opbakning.

Fortællinger der sikrer læring og evaluering.

Enhver projektafslutning er en overgang og en start på noget nyt og andet. Landskabet, dets funktioner og potentialer var der, før projektet begyndte, og det udvikler sig, når forløbet er forbi. Det er lige så vigtigt at afslutte ordentligt, som det er at komme godt i gang. Projektet bliver nemlig en del af den projektarv og af de lokale fortællinger om myndigheder og projektledere, der skaber betingelser for fremtidige tiltag. Et projekt får sin egen fortælling – både lokalt og i projektledelsen. Med en god afslutning kan projektledelsen være med til at sikre, at den fortælling er repræsentativ og baner vej for nye projekter. Det kræver en plan for overdragelse, for tiltagenes videre liv og organisering samt god resultatkommunikation.

Nogle gange tager det år, før anlægstekniske forandringer er gennemført. For at der ikke opstår dårlige fortællinger og kriser senere, må I følge den slags tiltag tæt. Brug indsigten fra den sociale forundersøgelse og den løbende monitoring til at overveje, hvordan projektet bedst afsluttes, evalueres og overdrages.

Fortæl, hvad der er sket og skal ske

Ved projektets formelle afslutning skal I formidle præcist, hvad der slutter, og hvilket forløb der følger. Nogle gange ender et projekt, før alt er implementeret, og der fortsat realiseres tiltag i landskabet. Det skal klart kommunikeres. Overvej, hvordan og på hvilke platforme afslutningen formidles, og hvad fortællingen om projektets lokale eller multifunktionelle betydning er. Det kan ske ved en indvielse med officiel deltagelse, et afsluttende offentligt møde eller en landskabstur til projektområdet. Markerin-

gen kan spille sammen med bredere mediedækning med pressemeddelelse, indhold på sociale medier, et opsamlende nyhedsbrev eller digital post. Beslut, på hvilke platforme der informeres om projektet fremover, og hvem der er kontaktperson og ansvarlig for opfølgende formidling. Kommunikation gør det lettere for tiltag at leve videre lokalt, selvom projektet slutter på jeres skrivebord. Der kan også være tilflyttere til et område eller borgere, der ikke har hørt om projektet før, som har behov for information om det, efter det er afsluttet eller realiseret.

Lav en plan for overdragelse

Overvej, hvor og hvordan det videre arbejde med tiltag forankres. Kommunikér klart, hvad jeres organisation(er) eller projektledelsen har ressourcer til at lægge i tiltag fremover, så lokale forventninger stemmer overens med virkeligheden. Tænk over, hvilke organisationer eller grupper der kan videreføre tiltag fra en idéudviklings- eller strategiproces.



Læs om erfaringerne fra Nørreådalens med at **ned sætte et lokalt landskabsråd** på s. 57.

Overvej, hvordan markering af projektets afslutning spiller sammen med tiltagenes videre liv i landskabet. I kan afholde et afsluttende borgermøde eller møder med mindre arbejds- eller borgergrupper, hvor I også beslutter, hvad der sker med de tiltag og multifunktionelle potentialer, som ikke blev indfriet i projektets levetid. Den slags møde er en anledning til at anerkende borgeres indsats og til at pleje og udvikle netværk.

Evaluering

Tag stilling til, om projektet skal evalueres, hvordan det skal ske og ud fra hvilke parametre. Borgere kan også deltage i evalueringen. Relevante spørgsmål at stille er:

- Har projektet ført til de ønskede forandringer i landskabet set fra projektlederens, borgernes og myndigheders side?
- Hvilke uforudsete ændringer (positive/negative) er opstået?
- Hvordan har projektledelse, samarbejdspartnere og borgerne oplevet proces og projekt?
- Har projektet skabt nye indsigter, initiativer eller samarbejde?
- Hvad har I lært om multifunktionel samskabelse? Hvad kan projektledelsen gøre anderledes og bedre næste gang?
- Hvilke nye funktioner er opstået i landskabet i perioden? Hvordan kan fremtidige projekter medtænke de multifunktionelle potentialer og løsninger?

En stringent og løbende opsamling i en projektledelse hjælper en evaluering på vej. Husk, at viden fra både monitoring og evaluering skal deles og forankres organisatorisk. Læringerne bør spille ind i overvejelser om kommunikation og organisering af tiltag efter projektets afslutning.



Projektet kan også evalueres med metoden '**den mest betydningsfulde forandring**' (s. 44).



Fase VI: Afslutning og evaluering

- ✓ Afsæt tid og ressourcer til at markere projektets afslutning.
- ✓ Kommunikér og illustrér, hvad der afsluttes, og hvilke multifunktionelle løsninger projekter har skabt i landskabet.
- ✓ Lav en plan for den videre kommunikation, og vedligehold kommunikationskanaler.
- ✓ Lav en plan for tiltags fremtidige liv og organisatoriske forankring.
- ✓ Evaluér projektet. Del jeres viden, og brug læring om multifunktionalitet og samskabelse i fremtidige projekter.

Læringer fra tre multifunktionelle projekter

SAMSKABTE
DEL 3
LANDSKABER



Lokale Landvindinger

Forskningspraksisprojektet *Lokale Landvindinger* løber fra 2021 til 2025. Det fokuserer på tre multifunktionelle projekter (se Figur 3 herunder) i det sydlige Himmerland under LIFE IP Natureman. Fire forskere fra Institut for Antropologi og Institut for Geovidenskab og Naturforvaltning på Københavns Universitet undersøger, hvordan fortællinger bruges i forhandlinger om landskabernes forandring og fremtid. Sammen med kommunerne Viborg, Randers og Mariagerfjord og Naturstyrelsens lokale enhed i Himmerland udvikler de fortællemetoder til at samskabe et multifunktionelt landskab.

De tre caseområder er udvalgt, fordi de dækker sammenlignelige typer landskaber på forskellige stadier i et projektforsløb. Skalsådalene er fulgt næsten fra projektstart. Nørreådalene var godt i gang, da forskerne trådte ind, og Glenstrup Sø blev fulgt i den afsluttende fase. Forskerne har deltaget på møder mellem borgere og projektledere og lavet kvalitative interviews med lodsejere, borgere, projektledere og andre aktører. I tæt samarbejde med ansatte i de tre kommuner og Naturstyrelsen har forskerne bidraget til at planlægge og afvikle strategiworkshops i Nørreådalene og borgermøder i Skalsådalene. De har også lavet en opsamling af erfaringer med samskabelse i Glenstrup Sø.



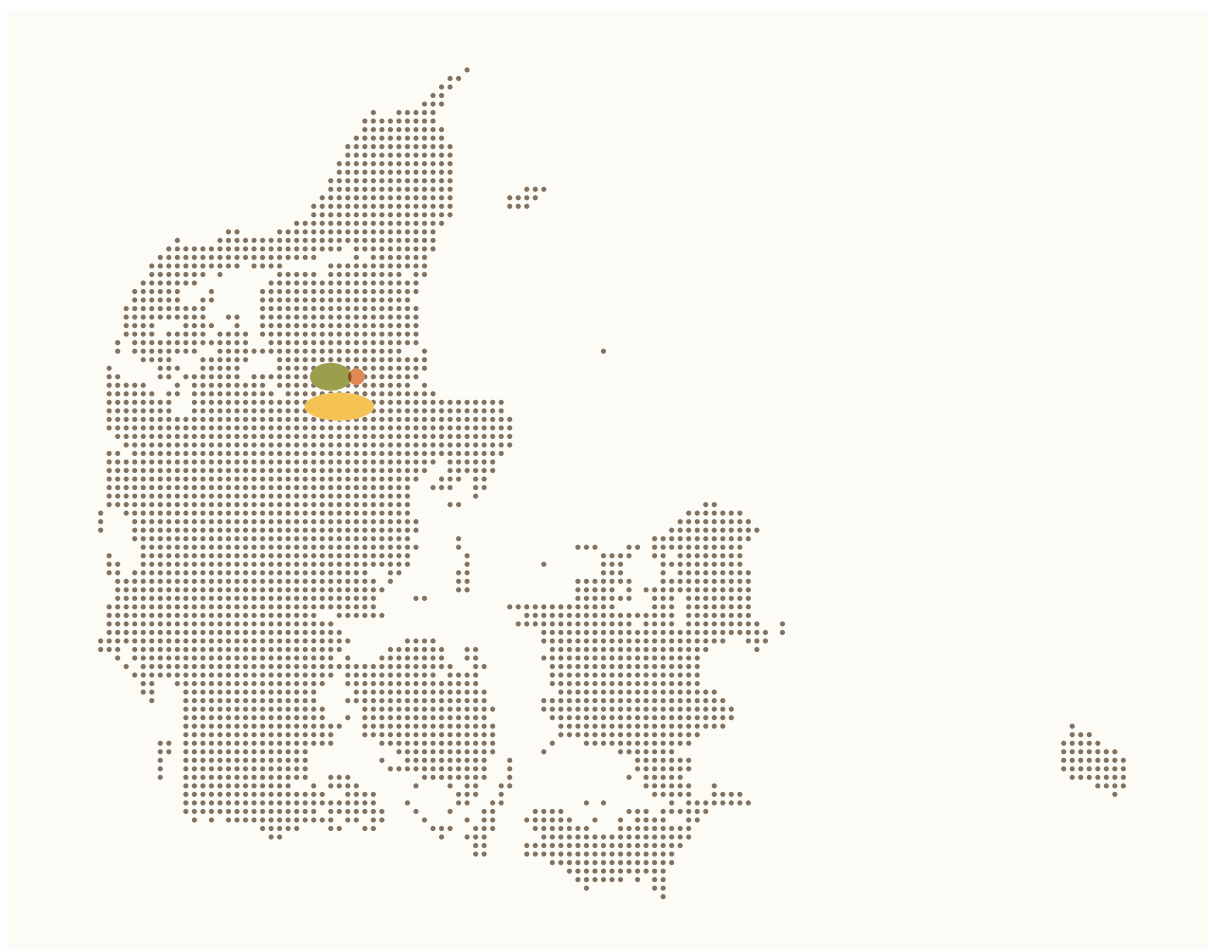
Læs mere om **Lokale Landvindinger** på Københavns Universitets hjemmeside.

FIGUR 3

Projektområder

Cirklene omkranser de tre projektområder, men er ikke udtryk for deres præcise størrelse.

● Nørreådalene ● Skalsådalene ● Glenstrup Sø



LIFE IP Natureman

LIFE IP Natureman er et EU-finansieret LIFE projekt fokuseret på at bevare og beskytte rigkær, kilder og overdrev i 11 Natura 2000-områder i Himmerland og Midtjylland. I 39 delprojekter, der omfatter 30.000 ha, afprøves forskellige metoder til at lave helhedsplaner, der kan skabe større sammenhæng mellem naturbeskyttelse, vandmiljø, klimastrategier og regional udvikling i ådale. Der er også fokus på at gøre det økonomisk interessant for

landbruget at inkludere naturarealer med afgræsning eller høst af biomasse i driften og derved udvikle naturpleje som en særlig driftsgren. Projektet løber fra 2018 til 2027 og ledes af Naturstyrelsen Himmerland. Det involverer otte kommuner, Naturstyrelsen samt Styrelsen for Grøn Arealomlægning og Vandmiljø, tidligere Landbrugsstyrelsen og Miljøstyrelsen.



Læs mere på
life-natureman.dk



Multifunktionel jordfordeling

Jordfordeling er et redskab til at omfordele jord. Det sker ved, at lodsejere i et område handler jord med hinanden i et afgrænset tidsforløb og på den samme overenskomst. Fokus er på arrondering, der samler marker i større sammenhængende arealer. Jordfordeling beror på frivillige aftaler. Forhandlingerne sker som køkkenbordssamtaler mellem lodsejere og landinspektører eller jordfordelingsplanlæggere. Jordfordelingens handler stadfæstes ved en jordfordelingskendelse. Traditionelt havde jordfordeling fokus på at fremme landbrugsproduktion. Siden 1990'erne bruges det også i natur- og landskabsprojekter.

Et multifunktionelt jordfordelingsprojekt sammentænker landbrugsproduktion med samfundsmål for biodiversitet, CO₂-reduktion, klimatilpasning, rent vandmiljø, friluftsliv og regional udvikling. I 2020 åbnede den daværende Landbrugsstyrelse pilotordningen for multifunktionel jordfordeling, MUFJO. Kommuner og Naturstyrelsen kunne frem til 2022 søge ordningen, der politisk blev omtalt som forløber for en større jordreform.

Parallelt med de multifunktionelle jordfordelingsprojekter er der foregået klima-lavbundsprojekter i caseområderne under Naturstyrelsen og den daværende Miljøstyrelse. Et klima-lavbundsprojekt har som formål at reducere udledning af CO₂ og andre klimagasser ved at tage kulstofrig landbrugsjord ud af drift og hæve vandstanden. Et projekt kan også bidrage til bedre natur, miljø og friluftsliv.

PROJEKT I

Skalsådal

Skalsådal er en bred smeltevandsdal, der løber fra Bjerregrav Mose nær Randers mod Hjarbæk Fjord med tilløb fra Vorning Å, Tjele Langsø og Glenstrup Sø. Området for det multifunktionelle projekt går fra Hvornum i nord til Nørbæk i syd og dækker kommunerne Viborg, Randers og Mariagerfjord. Store dele af området består af dræ-nede lavbunds-jorde og er et Natura 2000-område.

I 2022 fik Naturstyrelsen tilsagn til at gennemføre et MUFJO-projekt med et kerneområde på 6.000 ha og et forventet areal på 900 ha til jordfordeling, fordelt på 50 lodsejere. Projektet indeholdt to klima-lavbundsprojekter på 98 og 168 ha, skovrejsning, etablering af et boringsnært beskyttelsesområde, ekstensivering og sammenbinding af naturarealer. Der var også planlagt tiltag for naturpleje af fredskov, etablering af økologisk landbrug, arrondering samt friluftstiltag. Senere er to klima-lavbundsprojekter kommet til.

Jordfordelingen er stadig i gang. Indtil videre er der afholdt tre delkendelsesmøder på knap 480 ha. Omkostninger til jordfordelingen dækkes af MUFJO-ordningen. Øvrige tiltag inden for Natura 2000-området dækkes af midler fra LIFE IP Natureman. Samskabelsesprocessen dækkes delvist af Lokale Landvindinger.

Projektstart

Som start på LIFE IP Natureman-delprojektet i Skalsådal afholdt projektlederne fra Naturstyrelsen Himmerland et indledende møde med bestyrelsen i det lokale vandløbslaug. Formålet var at undersøge projektinteressen og svare på mulige spørgsmål og bekymringer over projektet. I starten af 2020 afholdt projektledere fra Naturstyrelsen et lodsejermøde, der skulle informere relevante lodsejere om projektet og de foreløbige ideer.

Da der ikke lå en færdig plan for området klar, kan den proces betegnes som myndighedsdrevet samskabelse (Figur 1, s. 11). Derefter blev forløbet afbrudt af covid-19.

I sommeren 2020 afholdt Naturstyrelsen et tre dages "åbent telt-møde". Her kunne interesserede borgere høre om planer og komme med forslag til områdets ud-

vikling. Det blev fulgt op af et mindre virtuelt møde i december 2020, hvor repræsentanter fra lokale borgerforeninger kom med input til områdets udvikling. Det er et eksempel på tynd deltagelse (Figur 1, s. 11), fordi projektledelsen ikke havde en færdig plan på forhånd og lyttede til borgernes ønsker.

Projektområdet indeholdt multifunktionelle potentialer, som i et LIFE IP Natureman-projekt kan indfries ved jordfordeling. Derfor søgte Naturstyrelsen Himmerland om midler i MUFJO og fik foreløbigt tilsagn i sommeren 2021. Herefter organiserede projektledelsen sig om det multifunktionelle projekt med en-to medarbejdere fra hver af de tre kommuner og Naturstyrelsen Himmerland som projektejer. Samtidig blev Skalsådal valgt som case i Lokale Landvindinger til at udvikle og afprøve forskellige fortællemetoder som greb til at samskabe fremtidens multifunktionelle landskab.

Borger- og lodsejermøder:

Fortællinger som redskab til samskabelse



For at genstarte processen efter covid-19-pausen og det foreløbige MUFJO-tilsagn afholdt projektledelsen et lodsejermøde i efteråret 2021. Her

blev det multifunktionelle projekt skitseret, og lodsejerne kunne vende konkrete emner med projektledelsen, landbrugsrådgivere og jordfordelingsplanlæggere.

For at undersøge lokale fortællinger om landskabet ud-delte forskerne et spørgeskema inspireret af metoden 'den mest betydningsfulde forandring' (s. 44). Lodsejerne blev spurgt om deres brug af landskabet, deres oplevelse af dets forandringer og deres forestillinger om dets fremtid. Det gav forskere og projektledelse mere viden om lokale interesser i projektområdet og indsigt i lodsejernes forventninger til landskabets udvikling.

Herefter designede forskere og projektledelse et forløb med tre borgermøder og onlineaktivitet i mellem med intentionen om at skabe tyk deltagelse (Figur 1, s. 11). Her skulle fortællinger bruges som metode til at afdække de eksisterende interesser i landskabet og samskabe en plan for udviklingen af fremtidens multifunktionelle landskab.



Borgermøde 1 havde fokus på at introducere det multifunktionelle projekt for en bredere skare af borgere. Formålet var også at mobilisere borgernes ideer til udvikling af landskabet via fortælleøvelser. Først fortalte en borger fra en nabokommune om, hvordan de i et lignende projekt havde samarbejdet med kommunen om at anlægge stier, shelters og en fiskeplads. Det skulle inspirere Skalsådalens borgere til at forestille sig nye og multifunktionelle potentialer i deres landskab. Så blev der brugt to fortælleøvelser. Først sad borgerne i mindre grupper omkring et kort over området. De blev bedt om at udpege et særligt sted og fortælle en historie knyttet til det. Derefter skulle de fortælle om mulige forandringer, som de kunne forestille sig i landskabet, og udpege dem på kortet. Øvelserne skulle give borgerne ejerskab til udviklingen af deres område og mulighed for at dele deres tilknytning til landskabet med hinanden. Øvelserne gav også projektledelsen indblik i de multifunktionelle interesser i landskabet, f.eks. stier og jagt, og i borgernes ønsker om, hvordan det skulle udvikle sig fremover.

På mødet uddelte projektledelsen det samme spørgeskema som på lodsejermødet for at undersøge borgernes tilknytning til og brug af landskabet. Til sidst blev der lanceret en online fotokonkurrence, som løb indtil næste borgermøde. Borgerne blev bedt om at tage et billede af et særligt sted i deres område, beskrive det og sende fortællingen til Naturstyrelsen. Projektledelsen og forskerne kårede ugentligt et vinderbillede på Naturstyrelsen Himmerlands facebookside. Formålet var at gøre borgerne opmærksomme på de mange særlige steder og små fortællinger i landskabet. Øvelsen gav også borgere, som ikke deltog på de større møder, en stemme i projektet. Det var et greb til at sikre en bredere repræsentation af lokale aktører.

Borgermøde 2 blev afholdt virtuelt på grund af covid-19. Det betød et mindre deltagerantal end på borgermøde 1 og gjorde mødet mere informerende end samskabende (*Figur 1, s. 11*). Forskerne præsenterede resultaterne fra fortælleøvelser og spørgeskemaer. Det skete med et kort over de landsbyer, som var repræsenteret på mødet, og søjle- og cirkeldiagrammer med borgernes spørgeskemasvar. Der var billeder af borgernes forslag til forandringer i landskabet, f.eks. stier, billeder og citater fra fotokonkurrencen, som man til sidst udtrak en vinder af.



Borgermøde 3 blev afholdt fysisk. Først præsenterede projektledelsen to forskellige fortællinger om landskabets mulige udvikling. Den ene var en teknisk fortælling: en modellering af den fremtidige vandstand i Skalsådalens med beskrivelse af, hvordan vandet ville ændre landskabet. Den anden fortælling handlede om et muligt fremtidslandskab set fra en storks perspektiv og beskrev storkens foretrukne forhold for redbygning og føde. Den fremhævede også, hvordan et storkevenligt landskab kunne skabe nye muligheder for rekreation og erhverv. Projektledelsen præsenterede også den vision for Skalsådalens, de havde formuleret på baggrund af fortællinger og input fra de andre borgermøder. Visionen fik ikke en nævneværdig rolle i det følgende forløb, da der ikke blev arbejdet aktivt med at forankre og bruge den. Ud fra de præsenterede input arbejdede borgerne i mindre grupper med konkrete tiltag for udviklingen af det multifunktionelle landskab. De blev opfordret til at melde sig til arbejdsgrupper og bidrage til det videre arbejde med stier, græsning og biodiversitet.

Se slides fra borgermøderne på



Viborg Kommunes hjemmeside under 'Multifunktionel jordfordeling i Skalsådalens'.

Projektledelse: Samskabelse på tværs



Efter borgermøderne begyndte projektledelsen at mødes en gang om måneden, skiftevis online og fysisk. Her deltog også en jordfordelingsplanlægger og en forsker fra Lokale Landvindinger. Mødet var et fælles rum for status og fremdrift i aktiviteter. Der opstod dog et hul i processen, hvor forskere og projektledelse ikke fik aftalt, hvordan de indsamlede landskabsfortællinger skulle bruges i det videre forløb. Forskerne forventede, at projektledelsen ville arbejde med de indsigter, der var præsenteret på borgermøderne, mens projektledelsen afventede flere input til det arbejde, f.eks. en samlet oversigt over typer af fortællinger. Det viser, hvor vigtigt det er med tydelig ansvarsfordeling og klar kommunikation om, hvem der tager teten på hvad, når I involverer eksterne facilitatorer.

Skalsådalens projektledelse er et eksempel på, hvordan man kan samskabe på tværs af fagligheder og organisationer. Medlemmerne har meget forskellig viden om landskabet og udfordrer og supplerer hinanden. Ud fra forskellige matrikel- og satellitkort taler de både om jordop-

køb, lavbundsprojekter, ekstensiv græsning og anlæg af stier og kanoplader. At samle forskellige fagligheder med indsigt fra flere kommunale baglande og styrelser på jævnlige møder sikrer en koordineret helhedsplanlægning af et multifunktionelt projekt. Det gør det også muligt at indtænke landskabets løbende udvikling i projektet. Planer justeres, og jordhandler samtænkes med ideer til rekreative tiltag, vådlægning og ekstensivering.

Borger- og lodsejere: Hvem skal inviteres og hvornår?

Samtænkning af jordhandler og rekreative ideer er ikke gnidningsfrit. Efter borgermøderne havde flere lodsejere en oplevelse af, at borgere "kom og lavede planer på deres areal". De så sig selv som de vigtigste interessenter og følte sig presset til at gå med på medborgernes ideer, fordi de var bange for, at de ellers kom til at stå i et dårligt lys lokalt. Det peger på et dilemma ved samskabelse i et multifunktionelt projekt og parallelle jordhandler på private lodsejeres arealer: rækkefølge mellem lodsejer- og borgermøder.

På den ene side, skal lodsejere føle sig trygge, have tillid til projektledelsen og opleve at de kan påvirke processen. Samtidig er det vigtigt, at andre borgeres ideer og ønsker kommer på banen relativt tidligt i et forløb, så de kan indtænkes i konkrete lodsejerforhandlinger og planer.

Selvom lodsejerne var inviteret til flere separate møder før borgermøderne, følte de sig forbigået. Invitationen til lodsejermøderne var sendt ud i e-Boks til alle jordejere med over 2 ha. Derfor deltog også mindre lodsejere. Det gav de større jordejere – ofte aktive landbrugere – en oplevelse af, at møderne inkluderede alle områdets borgere. En læring af det er at sætte en højere grænse for, hvor mange man skal have for at blive inviteret til et lodsejermøde. Det indebærer dog at man kun hører en mindre del af dem, der ejer landbrugsejendomme. En mellemvej er at afholde et opstartsmøde for en udvalgt gruppe af større lodsejere og aktive landbrugere og først senere invitere flere ind. Det var netop, hvad projektledelsen gjorde ved først at mødes med ålauget, hvor de store lodsejere kom til orde i en mindre forsamling. Alligevel følte nogle lodsejere senere i forløbet at øvrige borgere var blevet inviteret til at lave planer på deres jord. Ofte vil nogle borgere føle, at tingene skulle have været gjort anderledes. Det skal projektledelsen være parat til at håndtere ved løbende dialog og ved at lytte til forskellige erfaringer og synspunkter.

Lokale fortællinger om stedsidentitet og myndigheder



Skalsådal ligger i kanten af tre kommuner. Der er en generel fortælling om at være en del af 'udkanten', overladt til sig selv. Den materialiserer sig i en nedlagt togstation, et nedlagt lægehus og en nedlagt skole, som afspejler, at myndigheder og stat har vendt sig bort. Samtidig er der en fortælling om at kunne klare sig selv. Den illustreres i den selvopstartede, succesfulde privatskole, og at landsbyen Sdr. Onsild var et vigtigt knudepunkt på Hærvejen og i dag lægger hus til det, som lokale betegner som "Nordjyllands bedste slagter". En følelse af stolthed på trods karakteriserer altså den lokale stedsidentitet.

Skalsådal er også et eksempel på, hvordan tidligere møder mellem borgere og myndigheder påvirker nye processer. Gennem en social forundersøgelse fik projektledelsen en bedre forståelse af området og en konflikt om åens vandstand. Myndighederne mener, at de lavtliggende marker omkring åen oversvømmes som følge af stigende grundvandsstand og klimaforandringer. Samtidig omsættes det organiske materiale i de kulstofrige tørvejorde nær åen, og jorden synker ned eller "sætter sig". Omvendt mener det lokale ålaug, at kommunen misligholder sin pligt til jævnligt at rense åen for plantetilvækst. Derfor går åen over sine bredder og vådlægger marker. Konflikten har udspillet sig i årtier og påvirker muligheder for samarbejde mellem lodsejere og myndigheder i det multifunktionelle projekt.

Fortællinger og modfortællinger kan være en løftestang for nye samarbejder. Det ses i fortællingen om en nedlagt jernbanebro midt i projektområdet, hvor den lokale stedsidentitet og tilknytning fik borgerne til at organisere sig. Broen blev ikke længere brugt til landbrugsmaskiner og fungerede i mange år som motionssti og bindeled mellem to landsbyer. Den var altså et historisk monument og vigtigt lokalt samlingspunkt. Ved elektrificering af jernbanen blev broen til borgernes ærgrelse taget ned. Takket være projektets fokus på borgernes fortællinger – og modfortællinger – fik Mariagerfjord Kommune øjnene op for problemet. Den så en mulighed for samarbejde om stier med lokale kræfter. Det lykkedes en aktiv borgerforening at etablere en erstatningssti med kommunal støtte. Ved at lytte til de lokale fortællinger har projektledelsen skabt en tillidsfuld relation til borgerne. Det skaber grobund for fremtidigt samarbejde om stier og andre tiltag og for at realisere multifunktionelle tiltag.

Gode relationer



Projektet har fokuseret på at skabe gode lokale relationer. I 2022 lavede to specialestuderende i antropologi på Københavns Universitet feltarbejde om lodsejfortællinger i Skalsådal. De to studerende og forskerne har deltaget i aktiviteter arrangeret af lokale borgere og foreninger som høstfest, foredrag, vandreture og motionsløb. Det har hjulpet til at lære stedet og det multifunktionelle landskab at kende og til at opbygge gensidig tillid.

Forskerne har formidlet relevante indsigter fra møder og borgerdialog til projektledelsen i opsummeret, anonymiseret form. Deres viden om det lokale landskab har bidraget til projektledelsens arbejde med at finde multifunktionelle løsninger.

Som projektleder kan det være svært at afsætte tid til et egentligt feltarbejde. Men det er tid givet godt ud at deltage i lokale aktiviteter, opsøge lokalaviser og grupper på sociale medier og lytte til fortællingerne i et projektområde. Det bidrager nemlig til et godt lokalt samarbejde og til at finde sammenhængende løsninger.



PROJEKT II

Nørreådal

Nørreåen udspringer i udløbet fra Vedsø ved Viborg og løber sammen med Gudenåen ved Fladbro nær Randers. Ådalen gennemløber tre kommuner, Viborg, Favrskov og Randers, og er et markant landskab præget af en relativt flad bund og en overgangszonzone af skrænter, erosionskløfter og moræneplateauer.

I perioden 2018-2021 udviklede de tre kommuner sammen en regional landskabsstrategi, der skitserer en vision for Nørreådalens fremtidige udvikling og arealanvendelse. Kommunerne var fælles projektejere. Viborg Kommune var projektleder, da den største del af ådalen ligger her. Strategiudviklingen skete i samarbejde med forskere fra Institut for Geovidenskab og Naturforvaltning på Københavns Universitet som en del af forskningsprogrammet Regionale Landskaber. En styregruppe der bestod af en chef og afdelingsleder fra de tre kommuner, en projektleder fra henholdsvis Viborg Kommune og Københavns Universitet varetog generel udvikling og projektledelse af strategiprocesen. Til at stå for den daglige ledelse blev der nedsat en projektgruppe med projektlederen fra Viborg Kommune og projektmedarbejdere fra de to øvrige kommuner. Gruppen havde også en emnebestemt deltagelse af andre kommunale medarbejdere inden for planlægning, grundvand, trafik og veje.

Den del af Nørreådal, der ligger i Viborg Kommune, er sammenfaldende med arealer, der er delprojekt i LIFE IP Natureman. I 2020 fik Viborg Kommune og Naturstyrelsen Himmerland en MUFJO-bevilling til en central del af Nørreådal ved Ørum og Kvorning. For at have en detaljeret plan til at guide den multifunktionelle jordfordeling i området blev det besluttet at udvikle en lokal landskabsstrategi, som begyndte i april 2021. Det multifunktionelle jordfordelingsprojekt forløb fra november 2020 til juni 2023. Projektområdet dækkede 4.500 ha med forventning om jordfordeling mellem 140 lodsejere. Projektet skulle forbedre muligheden for naturpleje på Natura 2000-områder med fokus på rigkær og kilder. Det skulle også bidrage til grundvandsbeskyttelse, øget rekreativ adgang, til at realisere vådområde- og lavbundsprojekter og forbedre arrondering af land-

brugsarealer. Der er jordfordelt ca. 180 ha i den multifunktionelle jordfordeling.

Parallelt blev der gennemført jordfordeling i Kvorning klima-lavbundsprojektet og jordfordelt 420 ha. Der har været stor synergi mellem de to jordfordelinger og projektområder. Senere er der opstartet et klima-lavbundsprojekt syd for Øby. Et delprojekt om naturpleje under MUFJO-ordningen forløber nu som Velds og Ørum Enge klima-lavbundsprojekt.

Naturstyrelsen Himmerland var formel projektleder af MUFJO-projektet og Kvorning klima-lavbundsprojekt. Projektledelsen skete i tæt samarbejde med medarbejdere fra Viborg Kommune og den daværende Landbrugsstyrelse i en MUFJO-styregruppe.

Regional landskabsstrategi



I 2019 tilrettelagde og udførte forskere fra Institut for Geovidenskab og Naturforvaltning på Københavns Universitet en social forundersøgelse med 170 strukturerede lodsejerinterviews. Det skulle supplere den eksisterende faglige indsigt i området, så den regionale landskabsstrategiproces kunne tage afsæt i et fælles vidensgrundlag om ådalen og dens multifunktionelle potentialer. Fokus var på lodsejeres arealanvendelse, fremtidsplaner, forvaltning af natur og græsarealer og deres interesse i at deltage i kollektive landskabsprojekter som fælles græsning. Undersøgelsen blev brugt til at mobilisere lodsejernes interesse i processen og betød, at mange valgte at engagere sig i den regionale og lokale strategiproces. Som optakt til undersøgelsen blev der afholdt et lodsejermøde i hver kommune, der skulle informere om processen og vække lodsejeres interesse. Undersøgelsen blev fulgt op af orienteringsmøder for lodsejere, hvor resultaterne blev fremlagt og diskuteret. Der blev også taget hul på en debat om, hvilke emner der var vigtigst at behandle i strategiprocesen. Lodsejerne blev bedt om at skrive deres største ønske til ådalens fremtid på små sedler, som forskerne indsamlede. Det er et eksempel på, hvordan man kan skabe lokal tillid til et projekt ved at starte et samskabelsesforløb med at fokusere på lokal viden og fremtidsønsker.

MORGENKAFFE OG EKSTERN VIDEN



Nørreådal er et eksempel på, hvordan forskere kan bruges som sparringspartnere til at tilrettelægge et sammenhængende forløb og facilitere samskabende events. Til forskel fra en projektleder, der skal løse et konkret problem eller implementere en myndigheds specifikke mål, er eksterne facilitatorer som udgangspunkt uden en aktie i det, der er genstand for planlægning. Da forskerne stod for interviewundersøgelsen, kunne de facilitere strategiprocesen på et velinformeret grundlag.

I sommer og efterår 2020 blev der afholdt en række foredrag i samarbejde med Viborg Folkeuniversitet. Formålet var at bringe faglig viden ind i processen og skabe et fælles vidensgrundlag om ådalen hos de forskellige aktører. De gav et eksternt blik på området og handlede om geologi, biologi, kulturhistorie og landbrug. Til foredragene var der afsat tid til at diskutere fremtiden i lyset af de faglige landskabsfortællinger. Parallelt blev der afholdt tre morgenkaffemøder, hvor foreninger og andre relevante aktører var inviteret for at skabe interesse for processen og give input til strategien. Møderne var en blanding af inspirationsoplæg, åben debat og spørgsmål til deltagerne om ådalens udfordringer og mulige løsninger og tiltag.

De indledende aktiviteter viste, at der var mange fortællinger i spil om ådalens vandstand, som var en særlig udfordring for lodsejerne. Åen har et fald på fire meter på den 40 km lange strækning fra Viborg til Randers. Stigende mængde nedbør og det, at tørvejorden sætter sig, skaber problemer med at lede vandet væk fra de lavtliggende marker i ådalens bund. Nogle lodsejere mente, at den dårlige vandafledning skyldtes mangelfuld grødeskæring. Andre mente, at problemet kunne løses ved at uddybe vandløbet. Andre igen afviste, at sætning af tørvejord var årsag til oversvømmelser, da de ikke oplevede sætning af egne jorde. Viborg Kommune mente, at en uddybning og hyppigere grødeskæring ville forringe vandløbets økologiske tilstand og stride imod nationale forpligtigelser ifølge vandrammedirektivet. For at skabe en fælles forståelse af problemet og diskutere mulige løsninger blev der i efteråret 2020 afholdt en endagsworkshop om ådalens vand. Der var gjort plads til både lokale lodsejeres og foreningers oplevelser og til faglige fortællinger. Mødet blev faciliteret af en ekstern specialist i konflikthåndtering. Det betød, at kommunen kunne agere interessant på lige fod med de øvrige deltagere og fremføre sin fortolkning af

problemet og sine forpligtigelser til at regulere vandløbet. Den faglige viden om vandet blevet leveret af en hydrolog fra Aarhus Universitet, der delte viden om vandstand, vandets forløb og udfordringer med vandafledning i ådalen fra et ret neutralt ståsted. Mødet førte ikke til enighed om tiltag eller til fuld accept af den faglige viden. Men det bidrog til en fælles forståelse af vandets veje og de udfordringer, det skaber for arealanvendelse og forskellige interesser i ådalen. Det viser, at der skal være plads til temamøder i et forløb, når det er svært at opnå en fælles forståelse af en central problemstilling i projektet. Møder er et skridt på vejen i en dialogbaseret planlægning, selvom de ikke leder til enighed om fælles løsninger på den korte bane. En læring er også, at det kan være svært at skabe tillid til faglig viden om et konfliktfyldt emne. Dog kan åben dialog, tid til debat og fælles refleksion fremme fælles forståelse og tillid mellem aktører.

STRATEGIGRUPPE

På det sidste morgenkaffemøde kunne deltagerne melde sig til en regional strategigruppe. Der blev nedsat en gruppe på 30 personer, som mødtes fem gange. Møderne blev faciliteret af Københavns Universitet med Viborg Kommune som vært. Gruppen besøgte Nørreådalens landskaber og så multifunktionelle potentialer. Den udviklede en vision, generelle og specifikke mål samt forslag til strategiske projekter for ådalens fremtid. Den regionale strategi blev sammenskrevet af forskerne. Den blev fremlagt på et offentligt møde i september 2021 og sendt til politisk godkendelse i de tre kommuner og offentlig høring i 2022.



Læs strategien på Viborg Kommunes hjemmeside under 'Regional Landskabsstrategi for Nørreådalens fremtid'.

Lokal landskabsstrategi



Den lokale landskabsstrategiproces for Ø og Kvorning tog afsæt i den regionale proces. Fordi den havde skabt fælles forståelse og kendskab til ådalens centrale problemstillinger, tog det kun to måneder at udvikle den lokale strategi. På grund af covid-19 startede forløbet med et to timer langt virtuelt møde med knap 100 deltagere. Her indgik professionelle droneoptagelser af landskabet og korte interviews med udvalgte lodsejere, som projektledelsen havde mødt i interviewundersøgelsen. Lodsejerne fortalte om deres ønsker til fremtidens forvaltning af ådalen og deres håb for processen. Projektledelsen

fortalte om målet med den lokale proces og mulighederne i den multifunktionelle jordfordeling. Virtuelle møder er ikke så ideelle til deltagelse, da aktørerne ikke kan tale uformelt sammen. Omvendt kan projektledelsen nå ud til de borgere, som har svært ved at deltage i fysiske møder på hverdage. Det virtuelle opstartsmøde fungerede fint, da formålet var at informere bredt om projektet (*Figur 1, s. 11*).



Se det **virtuelle videomøde** på Viborg Kommunes hjemmeside under 'Naturpleje i Nørreådal'.

POSTKORT OG EKSTERNE BLIKKE



Der blev afholdt tre strategiworkshops med lodsejere og andre borgere. Til de to første var der kun plads til 25 deltagere per møde på grund af covid-19. Et antal på omkring 40 ville have skabt en bredere repræsentation. I alt deltog 33 personer i en eller flere workshops. 25 af dem var lodsejere og repræsentanter fra diverse foreninger. De øvrige deltagere var en byrådspolitiker og medarbejdere fra Viborg Kommune, Københavns Universitet og Naturstyrelsen.

På det virtuelle møde blev deltagerne opfordret til at skrive et postkort med deres visioner og ønsker til landskabets fremtidige udvikling og sende dem til forskerne.

På **workshop 1** var postkortene afsæt for en dialog om værdier og mål for udvikling af landskabet ved Ø. Dialogen skete i grupper med pauser til uformel snak og ledte til konkrete projektforslag.

På **workshop 2** blev forslag fra workshop 1 præsenteret, diskuteret og justeret. Opsummering fra workshop 1 blev lavet af en forsker fra Københavns Universitet i en Power-Point-præsentation på baggrund af referater og indtegninger på kort. Det blev suppleret med forslag fra postkortene samt et topografisk kort med indtegning af mulige nye stier, som en lokal stiggruppe havde lavet. En ny fælles fortælling om fremtidens multifunktionelle landskab var ved at opstå. Målet med workshop 2 var også at få omsat mål og visioner til en skitse på et kort med lokale ønsker til den fremtidige arealanvendelse. Som inspiration kom en landskabsarkitekt, en biolog og en forstkandidat med faglige bud på en rumlig vision for landskabet. Deres oplæg tog afsæt i den eksisterende viden om ådalens biologi, geologi, arealanvendelse og kulturhistorie samt deres observationer fra feltbesøg. Det ledte til en ny analyse af landskabet, som opdelte strategiområdet i delområder med for-

skellige karakteristika. Analysen betød et større fokus på ådalens skrænter og slugter. Det viser, hvordan faglige fortællinger kan give ny viden i en samskabelsesproces.

Med afsæt i input fra workshop 2 præsenterede forskerne på **workshop 3** et bud på en lokal landskabsstrategi, som blev diskuteret. Konkrete tiltag blev prioriteret ved, at deltagerne kunne stemme på fem af 20 forslag. Strategien blev sammenskrevet af forskerne og sendt til kommentering hos deltagerne. Den lokale strategi var i offentlig høring i sommeren 2022 og blev politisk vedtaget i november 2022.



Læs **strategien** på Viborg Kommunes hjemmeside under 'Lokal Landskabsstrategi for området omkring Ø'.

De to strategiproceser kan ses som myndighedsdrevet samskabelse (*Figur 1, s. 11*), da der ikke på forhånd var defineret planforslag, og borgerne kunne påvirke projektet. Processerne forløb som tyk deltagelse over en længere periode med en relativt fast gruppe af aktører. For at få input fra en bredere offentlighed og mobilisere interesse for projektet blev der arbejdet med tynd deltagelse. Her blev forskellige aktører bedt om at diskutere og tage stilling til særlige emner.

Landskabsråd

I Nørreådal var der pauser undervejs og flere overlappende ordninger med forskelligt tempo, som det var svært for borgerne at navigere i. Efter strategiprocesen oplevede nogle borgere at stå i et tomrum. Samtidig havde MUJJO-styregruppen behov for løbende dialog og sparring med lokale om udvikling af rekreative tiltag fra den lokale landskabsstrategi, mens man afventede høringen og den politiske behandling. Derfor blev det besluttet at nedsætte et lokalt landskabsråd. Det skulle fungere som et fælles forum for projektledelse, lodsejere og andre borgere og sikre kontinuitet og sammenhæng mellem de mange parallelle projektførøb. Rådet bestod af 15 repræsentanter fra en lokal strategigruppe og blev udpeget med det mål at sikre bredde og sammenhæng med den hidtidige proces. Gruppen holdt tre møder, hvor den vendte og konkretiserede muligheder for stier. Herudfra har Viborg Kommune nu etableret et stiforløb på ca. 3 km og arbejder på at realisere flere af gruppens forslag. Det viser, hvordan man kan skabe dialog og forankring i borgergrupper i perioder, hvor der ikke sker meget eksternt projektaktivitet.

Parallelt blev der ansøgt om midler fra Plan 22+ til at etablere et regionalt landskabsråd. De blev bevilget i 2023. Rådet mødtes første gang i april 2024 og skal ud fra både den lokale og regionale strategigruppens arbejde bidrage til at realisere de to landskabsstrategier og udvikle nye ideer.

I Danmark er der ikke mange erfaringer med landskabsråd, der aktivt involverer borgere i at videreføre og realisere en strategi. En generel udfordring er at afgrænse et råds kompetenceområde og koordinere deres indsats med anden aktivitet i et projektområde.

En læring fra rådets arbejde indtil nu er, at det er vigtigt at myndigheder informerer om alle aktiviteter og beslutninger, der kan påvirke Nørreådalens landskab. Også når et emne falder uden for rådets kompetence og fokus. Manglende information kan nemlig skabe usikkerhed og mistillid blandt medlemmerne.

Møder inspirerer og afliver myter



Det multifunktionelle projekt indeholdt et delprojekt om naturpleje. Flere lodsejere var bekymrede for, hvad indhegninger på 105 ha ville betyde for dyrevelfærd og fremtidige jagtmuligheder. Andre efterspurgte mere viden om projektet, før de kunne beslutte, om de ville deltage i jordfordelingen. De ønskede mere information, nærværende eksempler samt mulighed for at drøfte deres spørgsmål med projektledelsen.

MUFJO-styregruppen besluttede derfor at afholde et informations- og inspirationsmøde for lodsejerne i juni 2022, som landbrugsrådgivningen Velas bidrog til at planlægge. Det er et eksempel på, hvordan man kan bruge møder til at håndtere udfordringer og konkrete usikkerheder i et længere forløb.

På mødet holdt Velas et oplæg med eksempler på græsningsmetoder, der kunne sikre større biodiversitet. Og fortalte om økonomi ved opsætning af hegn, og hvordan jagt og græsning kan sameksistere. En lokal jæger delte også sin opbakning til projektet. Det viser, hvordan man kan få hjælp fra andre organisationer eller lokale ambassadører. Mødet var en lejlighed til at give status på den multifunktionelle jordfordeling og de forgrenede projekter.

Efterfølgende interviewede en forsker fra Lokale Landvindinger nogle af lodsejerne. De var glade for, at projektledelsen gik i dialog med dem og for at få en mundtlig gentagelse af projektets formål og forløb. Det var dog særligt tvivl om dyrenes trivsel, som gjorde nogle skeptiske. Det tema blev kun behandlet sporadisk på mødet. Det peger på vigtigheden af at forstå, hvad den lokale usikkerhed konkret handler om, når man planlægger et temamøde. Ellers kan man skyde forbi det, der er målgruppens faktiske bekymring.

PROJEKT III

Glenstrup Sø

Det multifunktionelle projekt *Fælles Forandring – vejen til en bedre brug af det åbne land* ved Glenstrup Sø og Østerkær Bæk syd for Hobro i Mariagerfjord Kommune blev gennemført fra 2019 til 2022. Det fandt sted i et langstrakt kerneområde på knap 10 km fra Østerkær Bæk i øst til Glenstrup Sø i vest.

Glenstrup Sø er en af Nordjyllands største søer og er privatejet. Området ved Glenstrup Sø og Østerkær Bæk er Natura 2000-område og kendetegnet ved naturtyperne rigkær, kildevæld og sjældne arter som Rust-Skæne.

Glenstrup Sø var det fjerde demonstrationsprojekt i Realdanias initiativ *Collective Impact – det åbne land* som

dobbelt ressource, der ville skabe langsigtede løsninger på tværs af sektorer, nationale og lokale interesser ved hjælp af blandt andet multifunktionel jordfordeling.

Området blev valgt ud fra en kortlægning af de multifunktionelle potentialer lavet af en tværfaglig forskergruppe. Det skete med brug af en spiderwebmodel (se *Figur 4 herunder*), der screener et muligt projektområde med en helhedsorienteret optik på parametrene driftsøkonomi, miljø, klima, natur, rekreative muligheder og landdistriktsudvikling samt deres interne synergi. Modellen kan betegnes som en ekstern fortælling om de stedbundne kvaliteter i det lokale landskab, der kan bidrage til at se nye perspektiver og multifunktionelle potentialer.

FIGUR 4

Spiderwebmodel



Kilde: Frit efter Johansen et al. 2018.

I den multifunktionelle jordfordeling blev der handlet 112 ha fordelt på 27 ejendomme. Der er realiseret delprojekter om fælles græsning ved Glenstrup By, åbning af et rørlagt vandløb i Gettrup og etablering af sammenhængende naturområde i Kravdalen. Der er også opstartet klima-lavbundsprojekter i Glenstrup Enge og ved Gettrup Bæk samt et hydrologiprojekt ved Østerkær Bæk. Collective Impact støttede borgerdeltagelse, kommunal projektledelse og Landbrugsstyrelsens jordfordelingsproces. LIFE IP Natureman støttede kommunal projektledelse samt kommunens og Agri Nords deltagelse i den tværfaglige projektledelse, Facilitatorfunktionen. Gruppen bestod af to landbrugsrådgivere fra Agri Nord, to jordfordelingsplanlæggere den daværende Landbrugsstyrelse og to medarbejdere fra Mariagerfjord Kommune, hvoraf den ene var gennemgående projektleder i Fælles Forandring.

Lokal Udviklingsplan



I foråret 2019 forløb en bred myndighedsdrevet samskabelsesproces (Figur 1, s. 11) på i alt fire borger- og lodsejermøder faciliteret og igangsat af kommunen. Efter et indledende lodsejermøde og et borgermøde blev der afholdt to møder, hvor borgere og lodsejere sad ved rundborde og sammen formulerede ideer til konkrete tiltag. Det skete ud fra en præmis om, at de berørte lodsejere bakkede op om projektet, og at en person eller gruppe ville tage ansvar for hver idé.

Forslagene blev samlet i en ønskebrønd, som Facilitatorfunktionen udviklede og præsenterede på et opfølgende møde. Den lokale arbejdsgruppe Råd for Lokal Forankring bidrog til at opsummere de multifunktionelle ideer og læste med på projektledelsens sammenskrivning af dem. Det resulterede i en lokal Udviklingsplan med 36 alsidige forslag til lokal udvikling. Bl.a. om afgræsning, arrondering, skinnecykler, turisme og en gårdbutik, der skulle forsøges indfriet ved den følgende jordfordeling og lods-ejerdialog. Processen kan ses som tynd deltagelse, hvor borgernes ønsker og ideer blev undersøgt og inddraget i udviklingsplanen (Figur 1, s. 11). På de offentlige møder lykkedes det at mobilisere den lokale viden om landskabets historie og de multifunktionelle potentialer og bringe forskellige ideer til udvikling i spil inden for den kommunale vision om at gøre kommunen til "et godt sted at bo, leve og arbejde". Samtidig vakte møderne lokale fortællinger om det sociale og fysiske landskab og om søens kollektive betydning som et sted af en stor herlighed og stolthed, som borgerne kerede sig om.



Læs udviklingsplanen på Collective Impacts hjemmeside under 'Demonstrationsprojekter'.

Facilitatorfunktion



Glenstrup Sø er et eksempel på, hvordan et samarbejde i en tværgående projektledelse kan bygge bro mellem fagligheder og aktører i landskabet og udvikle et rigere fælles sprog, der kan sikre dialog og bidrage til at se multifunktionelle potentialer. Facilitatorfunktionen skulle sikre en koordineret og helhedsorienteret projektledelse af det multifunktionelle projekt. Den faglige og organisatoriske bredde skabte en bredere forståelsesramme og en fantasi til at finde nye løsninger. Samarbejdet skabte også mere kontakt, netværk og tillid mellem de tre deltagende organisationer. Den tværfaglige dialog bidrog til at oversætte de forskellige borgeres sprog. Den hjælp gruppens medlemmer til bedre at forstå og tale ind i borgernes verden. Ved køkkenbordssamtaler deltog ofte både kommune, en jordfordelingsplanlægger og landbrugsrådgiver. Det skabte tillid i mødet med lodsejerne, at Agri Nord her kunne fortælle om forskellige ordninger og driftsmuligheder. Rådgiveren talte lodsejernes sprog og blev en lokal indgangsvinkel i et område med stor myndighedsskepsis.

FORSKELLIGE MÅL OG METODER

Facilitatorfunktionen brugte energi på at afstemme sin rolle og finde fælles fodfæste for samarbejdet. I gruppen var der forskellige syn på, om projektets mål var samskabelse som proces eller resultat (s. 12). Derfor var man uenige om, hvor meget tid man skulle bruge på at udvikle og afstemme det interne samarbejde, og hvor meget tid man skulle lægge i eksternt aktivitet. Kommunen fandt det vigtigt at bruge ressourcer på den interne dialog og læring i projektledelsen, som de så som et grundlag for at skabe et fælles sprog og vidensgrundlag, der skulle hjælpe projektet på vej. Med lodsejerforhandlingen for øje havde rådgivere og jordfordelingsplanlæggere fokus på at effektuere konkrete tiltag i landskabet her og nu. De forskellige opfattelser af samskabelse kom til udtryk i forskellige arbejdsmetoder. Kommunen fandt det vigtigt at være fleksibel og åben for, at tiltag, planer og mål kunne tage nye retninger. Omvendt ville jordfordelingsplanlæggerne ikke "spilde lodsejernes tid", før de vidste, at der var midler til et realiserbart projekt og en klar dagsorden for forhandlingerne. Det viser, hvor vigtigt det er med en åben, løbende dialog om metoder og formål internt i en tværgående projektledelse.

Råd for Lokal Forandring

Parallelt med borgermøderne blev der nedsat et Råd for Lokal Forandring, som skulle bidrage til at udvikle de multifunktionelle ideer i udviklingsplanen og aktivt understøtte deres realisering. Det kan ses som udtryk for en tyk deltagelse, hvor borgere over længere tid samarbejder med myndigheder om at iværksætte tiltag fra en plan (Figur 1, s. 11). De 12 medlemmer var lodsejere, andre borgere, to politikere fra udvalgene Kultur og Fritid og Teknik og Miljø og to lokale erhvervsfolk. De fik alle honorar for deltagelsen ud fra en betragtning om, at det ville højne deres engagement. Med undtagelse af lokalpolitikere, der ansøgte på opslag, udpegede kommunen medlemmerne. Det skete ud fra et mål om at sikre balance i repræsentation af alder, køn, lokalsamfund og interesser fra både landbrug, forenings- og friluftsliv. Flere i rådet fik via deltagelsen nye netværk i både erhvervsliv og kommune. De blev inspireret til nye måder at arbejde med forandring og lærte, hvem de skulle gå til med nye ideer. Andre medlemmer fik stærkere lokale relationer og øjnene op for nye værdier og potentialer i området. Undervejs blev der afholdt workshops med byråd og på flere udvalgsmøder. Sammen med den politiske repræsentation i rådet gjorde det vejen fra forvaltning til det politiske niveau kortere og bidrog til, at den multifunktionelle tilgang blev forankret i den kommunale organisation.

MODFORTÆLLING SPØGER



Forud for projektet var der konflikt mellem lodsejere og kommune om vandstanden i Glenstrup Sø. Lodsejerne kunne ikke afgræsse deres arealer, da der var for vådt. Da kommunen fjernede en 800 år gammel ålekiste for at skabe fri passage for fisk og smådyr, skabte det røre om vandstand. Borgerkontakten blev ikke bedre af, at kommunens forvaltninger ikke talte sammen. Lodsejere var også forvirrede over, at flere statslige og kommunale aktører parallelt lavede monofunktionelle natur- og vandmiljøprojekter i området. Da rådet blev nedsat, gik fire pladser til lokalt toneangivende lodsejere i konflikten om søens vandstand. Der er engagement i modstand. Projektledelsen håbede at skabe fremdrift og sænke konfliktniveauet i området, hvis man nu kunne vende modstanden til et medspil. Det at invitere kritikere med i rådet var også en strategi til at nedtone den lokale modfortælling om vandstand, hvis de andre medlemmer i rådet blev træt af deres tilbagevendende kritik og ekskluderede dem socialt. Selvom projektet ikke handlede om vandstand, blev det et stadigt punkt på rådets møder.

Projektledelsen havde svært ved at parkere emnet og oplevede som flere medlemmer af rådet, at modfortællingen tog energi fra arbejdet med at indfri de multifunktionelle ideer. En konflikt kan tage dagsordenen i en gruppe, selvom den kun berører og interesserer et fåtal. En læring herfra er, at man nøje overvejer, hvem man hører i facilitering og repræsenterer i sammensætning af en borgergruppe.

UKLAR ROLLE OG MANDAT

Rådet havde ingen beslutningskompetence. Den skulle rådgive Facilitatorfunktionen i at realisere de multifunktionelle tiltag og agere bindeled mellem projektledelse og civilsamfund. Samtidig var Facilitatorfunktionen sekretariat for rådet. Projektledelsen håbede, at rådet ville tage initiativ og "sælge projekterne". Man oplevede dog en passiv gruppe, der ikke tog ejerskab og forventede at blive betjent. Flere medlemmer vidste ikke, hvad de selv kunne gøre og var usikre på deres rolle. De afventede, at andre tog teten, og at projektledelsen uddelegerede ansvar. Trods et indledende arbejdsseminar med forventningsafstemning og et kommissorium savnede de en klar opgavebeskrivelse og udpegning af tovholdere for tiltag. Det peger på vigtigheden af løbende og tydelig dialog om rolle og ansvarsfordeling mellem projektledelse og en borgergruppe, hvis de multifunktionelle potentialer skal realiseres. Facilitatorfunktionen informerede rådet om projektets fremdrift og forløb via mail, møder og ture til mulige tiltag. Alligevel følte flere medlemmer ikke, de fik nok information om mellemregninger og havde indflydelse nok til, at de kunne udfylde den tiltænkte rolle som ambassadører og repræsentere et bagland. Det kan være svært at få et råd til at handle aktivt og som mere end et rådgivende organ. En læring er, at projektledelsen skal afgive kontrol og dele nok indsigt med en gruppe, hvis de skal bidrage til lokalt ejerskab og udøve en tyk deltagelse i projektet.

Jordfordeling og finansiering



Glenstrup Sø omkranses af små parceller af tørvejord med forskellige ejere. De fleste er ældre. Søen gør det prestigefyldt at eje jord. Mange lodsejere ville ikke sælge deres arealer, og det gjorde jordfordeling svært. Ved projektstart blev der ikke lavet en forundersøgelse. Da jordfordelingen gik i gang, viste det sig, at nogle lodsejere var imod offentlig adgang. Andre ønskede ikke, at arealerne ændrede sig. Andre igen ville ikke sælge på grund af mistillid til myndigheder eller mistillid mellem dem og potentielle købere.

Da området kun delvist er Natura 2000, kunne midler fra LIFE IP Natureman ikke bruges til realisering. Der var heller ikke midler til opkøb af erstatningsjord. Det viser, at en jordfordelings succes er betinget af et vist antal ha erstatningsjord samt lokal tillid og gode sociale relationer mellem potentielle købere og sælgere. En forundersøgelse er derfor et vigtigt redskab til at undersøge lokale behov og grobund for et landskabsforandrende projekt.

Jordfordelingen skulle være sket lige efter den brede borgerinddragelse, så der kunne skabes dynamik mellem de to forløb. På grund af covid-19 lå processen dog stille et års tid. Lodsejere og projektledelse oplevede pausen som en udfordring for jordfordelingens sammenhæng og fremdrift i et normalt kort tidsforløb. Det manglende flow og forsinkelsen skabte skuffelse hos flere lodsejere. De følte, at projektledelsen prioriterede borgermøder over individuel forhandling med dem. Det viser, hvor vigtigt det er at kommunikere, hvad man gør ved force majeure og længere pauser i et forløb.

Det var en udfordring at finde finansiering til projektet. Midler til realisering af tiltag fra udviklingsplanen, der ikke inkluderede jordfordeling, skulle findes i andre ordninger. Mange borgere fik fra projektledelsens fortælling ved projektstart indtryk af, at der var penge til at indfri alle ideer. De forstod først sent, at ikke alt var realiserbart inden for projektets tid og økonomi, og at de selv måtte søge midler. Projektledelsen mente, at rammerne blev formidlet flere gange. En læring af det er, at projektledelsen kontinuerligt og klart kommunikerer rammer og tidshorisonten for realisering, så borgere får realistiske forventninger og ved, hvad de selv har ansvar for.

Idéudvikling og prioritering



Lokal Udviklingsplan munder ikke ud i en strategi for implementering. Den lægger op til afvejning af forslagernes multifunktionalitet, realiserbarhed og værdiskabelse. Projektledelsen fandt det svært at prioritere i de multifunktionelle ideer, som betød noget for borgerne. Rådet ønskede heller ikke at udvælge deres egne eller naboers ideer. Derfor blev der først lavet en prioritering af tiltag et halvt år før projektafslutning. Her udvalgte projektledelsen otte projekter med relation til jordfordeling, som der var finansiering til at realisere.

En lokal kritik lyder, at projektet blev for meget snak, der ikke udmøntede sig i synlige resultater. Modsat kommunen forstod flere borgere samskabelse som produkt. De mente, at man burde have fokuseret på "lavthængende frugter" og at succes med få realiserbare tiltag ville motivere jordfordelingen og fastholde deres engagement. Flere mente, at en tidlig prioritering og rammesætning af projektets mål også ville have skabt proportioner i deres drømme.

Glenstrup Sø viser, hvor vigtigt det er at udvælge forslag fra et idéudviklingsforløb, have en klar beslutningsproces og lave en samlet tids- og handleplan for realisering.

En læring fra Glenstrup Sø er også, hvordan multifunktionel jordfordeling og samskabelse spiller sammen. Hvis projektet ikke indfrier det, borgerne stilles i udsigt, og projektledelsen ikke forklarer tydeligt, når muligheder og forløb ændrer sig, kan en god samskabelsesproces udvandes og lede til lokal skuffelse.

Mens mange borgere målte projektet i en kvantitativ målestok og efterspurgte konkrete resultater inden for en kort tidshorisont, så kommunen projektet i en kvalitativ målestok som led i en længerevarende forandningsproces mod et multifunktionelt landskab. I deres optik bidrog projektet til at modne området til nye projekter.

Internt i kommunen har projektet bidraget til en ny måde at være myndighed på. Man samarbejder mere på tværs af forvaltninger, og i borgermødet har man mere fokus på fælles læring. Man er nysgerrig på multifunktionelle løsninger, som baserer sig på lokalt kendskab til landskabet, så flere samfundsmål kan indfries på én gang.



Litteraturliste

Arealanvendelse og multifunktionel jordfordeling

Arler, F., M.S. Jørgensen & E.M. Sørensen. 2017. *Prioritering af Danmarks areal i fremtiden: Afsluttende rapport fra projektet*. København: Fonden Teknologirådet.

Johansen, P.H., S. Præstholt, J.V. Olsen, J. Schou, B. Kronvang & R. Ejrnæs. 2022. *Afsluttende rapport: fire pilotprojekter for multifunktionel jordfordeling 2015-2022*. Esbjerg: Syddansk Universitet.

Johansen, P.H., R. Ejrnæs, B. Kronvang, J. V. Olsen, S. Præstholt & J. S. Schou. 2018. Pursuing collective impact: A novel indicator-based approach to assessment of shared measurements when planning for multifunctional land consolidation. *Land Use Policy* 73: 102-114.

Klimarådet. 2024. *Danmarks fremtidige arealanvendelse. Sådan tager vi hensyn til klima, vandmiljø og biodiversitet*. København: Klimarådet.

Fortællinger

Andrews, M. 2002. Introduction: Counter-narratives and the power to oppose. *Narrative Inquiry* 12(1): 1-6.

Bo, I. G., Christensen, A. D. & T. L. Thomsen. 2016. *Narrativ forskning: Tilgange og metoder*. København: Hans Reitzels Forlag.

Bulkens, M.C. Minca & H. Muzaini. 2015. Storytelling as method in spatial planning. *European Planning Studies* 23(11):2310-2326.

Dart, J. & R. Davies. 2003. A dialogical, story-based evaluation tool: the most significant change technique. *American Journal of Evaluation* 24(2):137-155.

Hegelund, F.M., K.A.H. Vintov & I.M. Hougaard. 2023. Når forandringens vinde blæser over det åbne land: Fortællinger og landmandsfrihed i den grønne omstilling. *Tidsskriftet Antropologi* 87:43-62.

Jackson, M. 2002. *The Politics of Storytelling: Violence, Transgression, and Intersubjectivity*. Charlottenlund: Museum Tusulanum Press.

Little, R.M & L. Froggett. 2010. Making meaning in muddy waters. Representing complexity through community-based storytelling. *Community Development Journal* 45:458-473.

Sandercock, L. 2003. Out of the closet: the importance of stories and storytelling in planning practice. *Planning Theory & Practice* 4(1):11-28.

Van Hulst, M. 2012. Storytelling, a model of and a model for planning. *Planning Theory* 11(3):299-318.

Inddragelse og samskabelse

Agger, A. & B. Hoffmann. 2008. *Borgerne på banen: Håndbog til borgerdeltagelse i lokal byudvikling*. København: Velfærdsministeriet.

Agger, A. & A. Tortzen. 2015. *Forskningsreview om samskabelse*. Roskilde: Roskilde Universitet and University College Lillebælt

Agger, A., A. Tortzen & C. Rosenberg. 2018. *Hvilken værdi skaber vi med samskabelse?* Roskilde: Proffesionshøjskolen Absalon.

Aarhus Konventionen. 1998. Bekendtgørelse af Aarhuskonventionen af 25. juni 1998 om adgang til oplysninger, offentlig deltagelse i beslutningsprocesser samt adgang til klage og domstolsprøvelse på miljøområdet. BKI nr. 10 af 13/03/2003. *Løvtidende C*.

- Andersen, P. S., Horn-Petersen, L., Fryd, O., & H. Vejre. 2021. *Interessentinddragelse i kommunal klimatilpasning: Kortlægning af interesser og metoder*. IGN Rapport. København: Københavns Universitet.
- Byrnak-Storm, N., J. Holm & T.S. Grindsted. 2022. *Borgerinddragelse i udvikling og forvaltning af større naturområder – evaluering af resultater*. Roskilde: Roskilde Universitet.
- Emerson, K., & T. Nabatchi. 2015. Evaluating the productivity of collaborative governance regimes: a performance matrix. *Public Performance and Management Review* 38(4):717-747.
- Frivilligrådet. 2014. *Det lille metodehæfte om samskabelse – på tværs af civilsamfund og kommune*. Valby: Frivilligcenter Enghave.
- Johansen, P. H., & Chandler, T. L. 2015. Mechanisms of power in participatory rural planning. *Journal of Rural Studies* 40:12–20.
- Kristensen, L.S. & J. Primdahl. 2020. Landscape strategy making as a pathway to policy integration and involvement of stakeholders: examples from a Danish action research programme. *Journal of Environmental Planning and Management* 63(6):1114-1131.
- Kristensen, L.S., J. Primdahl & H. Vejre (red.). 2015. *Dialogbaseret planlægning i det åbne land: om strategier for kulturlandskabets fremtid*. Nykøbing Sjælland: Forlaget Bogværket.
- Kristensen, L.S., J. Primdahl & K. Hansen-Møller (red.). 2018. *Fremtidens landskaber: visioner og planer for det åbne land*. Nykøbing Sjælland: Forlaget Bogværket.
- Nabatchi, T. & M. Leighninger. 2015. *Public Administrators for 21st Century Democracy*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Nielsen, B.S & K. A. Nielsen. 2007. *Demokrati og naturbeskyttelse. Dannelse af borgerfællesskaber gennem social læring - med Møn som eksempel*. København: Frydenlund.
- Tortzen, A. 2017. Samskabelse som fortælling og praksis. Et kritisk blik på den aktuelle samskabelsesdagsorden. *Uden for nummer* 34:4-13.
- Tortzen, A. & A. Agger. 2023. *Klima, demokrati og samskabelse. Kommunen som katalysator for klimaengagement*. København: Akademisk Forlag.
- Kommunikation og projektledelse**
- Bryson, J.M. 2004. What to do when stakeholders matter: stakeholder identification and analysis techniques. *Public Management Review* 6(1):21-53.
- Jakobsen, P.B., K. Kent & M. Ullersted. 2023. *Tag teten. En guide til dig, der faciliterer møder og workshops*. Virum: Content Publishing.
- Klint, M. 2021. *Grundbog i projektledelse. Sådan planlægger, leder og styrer du et projekt sikkert fra A til Z*. København: Akademisk Forlag.
- Mikkelsen, B. 1995. *Methods for Development Work and Research: A Guide for Practitioners*. New Delhi: Sage Publications.
- Stahlschmidt, A. 2023. *Den opmærksomme lytter. Bliv bedre til at høre, hvad andre siger*. København: Lumholt & Stahlschmidt.

Stikordsregister

A

Aarhuskonventionen 12
 afslutning af projekt 7, 39, 46, 47, 62
 ambassadør for projekt 24, 27, 30, 33, 34, 39, 58, 61
 ansvarsfordeling 20, 32, 52, 61
 ansvarsområde 21, 31, 39
 arealanvendelse 7, 36, 55, 56, 57
 arealpuslespil 6

B

bekymringer, borgeres 14, 24, 28, 33, 34, 40, 51, 58
 beslutningsproces 12, 62
 beslutningsrum 37, 39
 borgerforening 23, 31, 51, 53
 borgergruppe 8, 19, 37, 38, 40, 41, 42, 44, 46, 57, 61
 borgermøde 7, 8, 13, 30, 34, 43, 44, 46, 49, 51, 52, 53, 60, 61, 62

C

Collective Impact 59, 60

D

debat 28, 33, 34, 43, 55, 56
 deltagelse, demokratisk 38
 deltagelse, konventionel 11
 deltagelse, tyk 11, 12, 19, 36, 51, 57, 61
 deltagelse, tynd 11, 12, 19, 51, 57, 60
 deltagelsesrum 11, 16, 20, 27, 30, 33, 37, 39
 deltagelsesspektrum 11, 12, 19
 design af forløb 12, 43, 51
 design af proces 8, 19, 28
 dialog 7, 8, 12, 13, 14, 16, 21, 23, 24, 25, 26, 28, 30, 31, 32, 33, 37, 38, 39, 41, 42, 44, 53, 56, 57, 58, 60, 61
 drejebog 32
 drømme 24, 28, 33, 35, 62

E

ejerskab 7, 19, 36, 41, 42, 52, 61
 ekspertrolle 32
 engagement 6, 7, 8, 11, 13, 23, 24, 36, 41, 42, 61, 62
 erfaringer, lokale 13, 25
 evaluering 7, 8, 15, 41, 46, 47

F

facilitator 14, 33, 34, 37, 52, 56, 60, 61
 facilitering 7, 8, 12, 20, 31, 34, 38, 40, 43, 61
 fagsprog 42
 finansiering 12, 16, 19, 31, 37, 39, 61, 62
 forandring, den mest betydningsfulde 25, 44, 51
 forestillinger 9, 15, 31, 32, 35, 41, 51
 forhistorie 8, 23, 24
 formål, projekt- 8, 12, 14, 16, 19, 20, 21, 22, 25, 32, 42, 58, 60
 forståelse, fælles 11, 15, 36, 37, 56
 fortid 26, 35
 fortællemetode 6, 44, 45, 49
 fortælleøvelse 35, 38, 52
 fortællinger, ekspert- 14, 33
 fortællinger, facilitator- 14
 fortællinger, fælles 32, 36, 57
 fortællinger, landskabets 23, 43
 fortællinger, mod- 24, 25, 27, 28, 29, 53, 61
 fortællinger, projektledelsens 21, 62
 fortælling, sejlivet 25, 27, 28, 29
 fortællinger, typer af 9, 14, 23, 30, 35, 41, 46, 52
 forvaltningskultur 21
 forundersøgelse, ejendomsræssig 16, 24
 forundersøgelse, social 8, 23, 27, 29, 38, 53, 55
 forventningsafstemning 8, 20, 21, 33, 61
 fremtidens landskab 6, 7, 13, 15, 32, 33, 36, 40
 frivillige aftaler 50
 funktioner, i landskabet 7, 19, 24, 26, 32, 35, 37, 41, 43, 44, 46, 47

G

Glenstrup Sø 8, 49, 59

H

ha 50, 51, 53, 55, 60
 helhedsorienteret 6, 8, 14, 19, 21, 41
 helhedsplanlægning 8, 12-13, 20, 43, 53
 høring 11, 56, 57

I

idéudvikling 7, 8, 12, 33, 35, 37, 38, 40, 41, 46, 62
 ikke-deltagelse 25, 38
 implementering 7, 8, 11, 36, 38, 41, 42, 43, 45, 46, 62
 indsigt, i landskabet 9, 14, 21, 23, 24, 30, 35, 51, 55
 informationsniveau 43
 informationstomrum 42
 informere 11, 12, 14, 31, 39, 42, 46, 51, 55
 Institut for Antropologi 6, 49
 Institut for Geovidenskab og Naturforvaltning 6, 49, 55
 interessegruppe 33, 38
 interessentanalyse 23
 interview 42, 44, 49, 55, 56, 58
 invitation, til møde 21, 30, 32, 33, 34, 42, 53, 56

J

jordfordeling, multifunktionel 50, 59, 62
 jordfordelingsplanlægger 31, 52, 60

K

klima-lavbundsprojekt 50, 51, 55, 60
 kommentarer, fra borgere 12, 33, 43
 kommunikation, krise- 27
 kommunikation, nonverbal 28, 33
 kommunikation, resultat- 46
 kommunikationsplan 16, 27, 28, 43, 46
 kommunikationsstrategi 8, 16, 27, 29, 30, 43
 konflikt 28, 32, 33, 34, 36, 39-40, 41, 53, 56, 61
 konfliktniveau 28, 61
 koordinering 12, 20, 39, 42, 58, 60
 kortlægning 22, 23, 24, 43, 59
 kritik, håndter 8, 33, 34, 43, 61
 kritik, lær af 28, 33
 Københavns Universitet 6, 49, 54, 55, 57
 køkkenbordssamtale 13, 23, 31, 50, 60

L

landboforening 20, 23
 landbrugsrådgivning 20, 23, 58
 Landbrugsstyrelsen 50, 55, 60
 landskabsråd 38, 57, 58
 landskabsstrategi 8, 36, 37, 40, 55, 56, 57
 LIFE IP Natureman 49, 50, 51, 55, 60, 62
 lodsejermøde 42, 51, 52, 53, 55, 60
 lodsejerudvalg 38
 Lokale Landvindinger 6, 49, 51, 52, 58
 lytteteknik 25-26, 39
 Lyt til Landskabet 9, 12, 13, 16, 20, 24, 25, 31, 33, 36
 læring 8, 9, 13, 14, 15, 23, 25, 38, 41, 43, 46, 47, 53, 54, 56, 58, 60, 61, 62
 løsning, multifunktionel 7, 11, 15, 20, 21, 23, 35, 38, 41, 47, 54, 62

M

Mariagerfjord Kommune 6, 49, 51, 53, 58, 60
 markvandring 13, 22, 23, 30, 31
 milepæle 12, 30, 41, 43
 Miljøstyrelsen 50
 mistillid 19, 24, 58, 61
 modstand 19, 25, 33, 38, 39, 40, 41, 61
 modtagerorienteret 27
 monitoring 8, 43, 45, 46, 47
 monofunktionel 6, 19, 20, 61
 MUFJO 50, 51, 55, 57, 58
 multifunktionalitet 6, 7, 43, 44, 47, 62
 multifunktionelle potentialer 6, 7, 8, 11, 13, 14, 15, 19, 21, 22, 24, 27, 29, 33, 34, 35, 36, 38, 41, 43, 44, 45, 46, 47, 51, 52, 55, 56, 59, 60, 61
 multifunktionelle tiltag 12, 40, 41, 42, 45, 53, 61
 multifunktionelt landskab 6, 8, 49, 62
 multifunktionelt projekt 8, 20, 21, 24, 42, 53
 myter 13, 28, 38, 41, 58
 møde, opfølgende 37, 41, 43, 45, 60
 mødeforløb 30, 31
 møderække 30
 mødetid 31
 målgruppe 16, 24, 27, 28, 30, 32, 33, 42, 43, 58

N

Naturstyrelsen 6, 49, 50, 51, 52, 55, 57
 nyhedsbrev 27, 42, 43, 44, 46
 Nørreådalen 8, 49, 55

O

opbakning 8, 9, 14, 19, 20, 21, 23, 25, 30, 31, 34, 37, 41, 46, 58
 oplæg, på møder 31, 32, 33, 34, 37, 56, 57, 58
 opstart på projekt 12, 20, 41, 51
 organisering, projekt- 8, 19, 22, 31, 43
 overdragelse 21, 39, 46

P

pause i forløb 16, 31, 41, 42, 45, 51, 57, 62
 pause på møde 31, 32, 57
 perspektiver, nye 7, 11, 14, 59
 plan 6, 7, 11, 12, 14, 15, 19, 28, 37, 41, 42, 46, 47, 51, 53, 55
 politisk godkendelse 36, 56, 57
 politisk opbakning 12, 21, 37
 postkort 35, 57
 prioritering 8, 36, 37, 40, 57, 62

R

rammesætning 12, 14, 16, 28, 30, 31, 38, 62
 Randers Kommune 6, 49, 51, 55
 realisering, projekt- 8, 12, 41, 43, 61, 62
 referat, møde- 32, 42, 43, 57
 repræsentation 16, 21, 31, 34, 37, 38, 40, 52, 57, 61
 risikoanalyse 23, 41
 roller 28, 31, 32, 33, 38, 39, 60, 61
 råd 30, 38, 39, 60, 61, 62

S

samarbejde 6, 7, 8, 11, 12, 20, 21, 23, 25, 39, 40, 43, 44, 50, 53, 60
 sammensætning af borgergruppe 8, 38, 40, 61
 sammensætning af projektledelse 20
 samskabelse, borgerdrevet 11
 samskabelse, definition 11
 samskabelse, myndighedsdrevet 11
 samskabelse, principper for 13
 samskabelse, som proces 12, 19, 60
 samskabelse, som resultat 12, 19, 60
 scenarier, optegn 32
 Skalsådalen 8, 49, 51
 spiderwebmodel 58
 spilleregler 34, 39, 40
 spørgeskema 22, 23, 35, 43, 51, 52
 spørgeteknik 8, 26
 spørgsmål, opfølgende 33
 strategiproces 8, 36, 37, 46, 55
 Styrelsen for Grøn Arealomlægning og Vandmiljø 50

T

tidsplan 31, 36, 38
 tillid 11, 12, 14, 16, 21, 23, 24, 25, 26, 38, 53, 54, 55, 56, 60, 62
 tilpasning, af forløb 15, 22, 41, 43
 tilpasning, af kommunikation 22, 42, 43
 tværfaglighed 14, 20
 tværgående projektledelse 8, 19, 20, 21, 22, 41, 42, 60

U

udflugt i landskabet 13, 42
 udviklingsplan 60, 61, 62
 udvælgelse 37, 44, 62
 udvælgelsesparametre 37
 uforudsigelighed 12, 32, 41

V

Viborg Kommune 6, 49
 viden, faglig 7, 13, 37, 52, 53, 56
 viden, form for 8, 24
 viden, lokal 7, 8, 19, 23, 31, 35, 55
 vidensdeling 8, 12, 19, 21, 22, 30, 42, 47
 videreførelse af tiltag 39, 46, 58
 virtuelt møde 51, 52, 56
 vision 7, 8, 13, 14, 15, 35, 36, 37, 38, 40, 41, 52, 55, 56, 57, 60
 visualisering 32, 36

W

workshop 22, 36, 42, 49, 56, 57, 61



Naturstyrelsen

/nnovationsfonden

NATUREMAN



VELUX FONDEN

KØBENHAVNS
UNIVERSITET

ISBN: 978-87-975785-0-6 (web) og 78-87-975785-1-3 (print)