

Dogmer i planlægningen

En case fra Roskilde Kommunes planafsnit

En planchefs liv er fuld af udfordringer! En af dem er, at han er nødt til at kunne forklare for omverdenen, hvorfor han planlægger som han gør. Den fysiske planlægning taler ikke for sig selv. Den skal skæres ud i pap, så den bliver forståelig for politikere såvel som for borgere. Det er ikke nogen let opgave, og det kræver at både planchef og planlæggere ved hvad de selv laver, og hvorfor planlægningen former sig som den gør.

Planchefen og planafsnittet i Roskilde tog udfordringen op og sagde ja tak til et projekt, der havde til formål at skærpe planlæggernes bevidsthed om deres egen faglighed. Indsatsen var en "dogmebaskerproces", der forløb over to eftermiddage i september. Resultatet blev en ny og fælles bevidsthed om de faglige dogmer, der præger afsnittet, - dogmer som gør, at planlægningen og byen former sig som den gør.

En dogmebaskerproces?

Planafsnittet i Roskilde kastede sig ud i temaet *dogmer i planlægningen*. Dogmer forstået som de praktiske og helt almindelige ideer, der ligger bag planlægningen, som fx at "røde teglsten er pæne", "vi bør holde os til en jordfarvepalet" eller "parcelhuskvarterer er grimme og bør begrænses". Eller med en definition:

Dogmer er noget, vi godtager som rigtigt eller godt, og som vi godtager uden at stille spørgsmål ved det – en ideologisk eller underliggende antagelse.

- *Eksperimentet* gik ud på at undersøge hvilke dogmer, der er på spil i Roskildes planafsnit, hvordan de påvirker den konkrete planlægning og at kvalificere planlægningen ved at blive bevidst om dem.
- *Metoden* var en 'dogmebaskerproces', der grundlæggende bestod af tre komponenter: Et refleksivt rum, et dogmekompas og god tid til at snakke sammen.
- *Resultatet* blev dels en dogmebank: En kortlægning af afsnittets dogmer, der udgør nu et redskab for planafsnittet i det videre værdiarbejde. Og dels en ny, fælles bevidsthed i afsnittet om, hvor vigtigt det er at prioritere tid til faglige diskussioner og vidensdeling faggrupperne imellem. Men også om nødvendigheden af at kunne forklare sin planlægning udadtil, selvom den virker logisk nok for én selv.

Processen – første dag

Processen forløb over to halve dage i september 2008. En ekstern konsulent tilrettelagde og styrede processen, som alle planafsnittets tolv medarbejdere og afdelingslederen deltog i.

Forventningsafklaring og fælles mål Processen startede med, at deltagerne i fællesskab definerede formålet med eksperimentet. Konsulenten bad om, at deltagerne kort interviewede hinanden om deres forventninger. Alle forventningerne blev skrevet op på tavlen, og derudfra formulerede gruppen i fællesskab fire spørgsmål, de gerne ville have svar på under eksperimentet:

- Hvad er dogmer?
- Hvilken betydning har de for vores arbejde?
- Har vi de samme eller forskellige dogmer – og hvad lærer det os?
- Hvilke udfordringer giver dogmerne os?

Fortællinger Konsulenten illustrerede hvad et dogme er med et eksempel fra eventyrernes verden: I historien om de tre små grise og ulven bliver tre grise sendt ud i verden for at klare sig selv. Den første lille gris er doven, bygger hurtigt et hus af halm og går derefter ud og leger. Kort efter blæser ulven hans hus omkuld og æder ham. Det samme sker for den anden bror, der også er doven og bygger sit hus af pindebrænde. Den ældste og flittige bror – praktiske gris – derimod, bygger møjsommeligt sit hus af solide mursten. Da ulven ikke kan blæse det omkuld, kravler den i stedet ned gennem skorstenen og ender i grisens suppegryde.



Moralen er, at den flittige, langsigtede gris klarer sig godt, mens den dovne og dumme ikke gør – og også selv er ude om det. Den morale sluger vi råt. I forhold til dogmer er pointen, at for kunne sluge moralen, er der en masse ved fortællingens univers, der ikke skal stilles spørgsmål ved: Her er fx ingen, der anfægter, at det grundlæggende planlægningsprincip i fortælleuniverset tilsyneladende kun indeholder ét kvalitetskriterium; nemlig om ulve kan eller ikke kan komme ind i huse. Ingen spørger til andre måder at anskue forholdet mellem ulv og bebyggelse. Ingen finder

på, at borgerinddrage ulven i en proces om "det gode lokalmiljø". Ingen finder på at sende ulven på socialiseringskursus. Ingen finder på at smide ham i fængsel. Ingen ser et visionært bæredygtighedsperspektiv i den yngste gris' forsøg med halmhuset, ingen tænker på at udnytte flydeevnen i mellemste gris pindebrænde og flytte det ud på vandet, hvor ulven måske ikke kunne komme - osv.

Der er kort sagt et væld af uudnyttede og oversete muligheder i fortællingens univers, og det gør - ved nærmere øjesyn - universet stift og ufleksibelt. Alligevel godtager vi, der lytter til fortællingen, det, og det gør vi fordi vi har travlt og er på jagt efter hurtig mening i form af en pointe eller en morale. I det daglige arbejde forholder det sig på samme måde, når resultaterne skal nås og den ene eller den anden planopgave løses: Der er mange muligheder, som *ikke* bliver grebet, fordi det ofte er hurtigere *ikke* at gribe efter dem.

Videre til virkelige eksempler på dogmer hentet fra en københavnsk områdeløfters arbejde. Konsulenten præsenterede:

BYEN

- *"Det er godt at revitalisere nedslidte byområder - det gør alle glade!"*
- *"Et godt kvarter er et man som borger føler identitet i forhold til"*
- *"Et godt byrum er: Smukt, velholdt men med patina, æstetisk, trygt, finurligt, levende og mangfoldigt - uden synlige alkoholikere, psykisk syge og indvandrerbander."*
- *"Den gode by er borgerens by - og borgeren synes vel (ligesom jeg) at fx et Østerbro-agtigt cafémiljø er rigtig dejligt"*
- *"Et København med sammenhængende bydele er det vi vil have"*

MIN ROLLE/RELATIONER

- *"Det er borgernes proces - men det er (bedst at det er) mig der styrer den."*
- *"Jeg ved hvilke af borgernes ideer der er gode. Det er jeg - modsat borgerne - uddannet og ansat til at kunne gennemskue."*
- *"Borgere elsker at blive inddraget"*
- *"Borgerne kan se det indlysende positive i projektet"*

Øvelse om dogmer Med en fælles forståelse af dogmebegrebet, fik alle et kvarter til hver især at reflektere over deres personlige dogmer - både i forhold til byen og i forhold til deres egen rolle som planlægger:

<p>BYEN <i>Et godt byrum er...</i> <i>I Roskilde ønsker vi os...</i> <i>Jeg tror på at den gode by er en by</i></p>	<p>MIN ROLLE SOM PLANLÆGGER <i>Jeg er uddannet og ansat til at vide/kunne....</i> <i>Min rolle i planlægningen er...</i> <i>Som planlægger har jeg pligt til at sørge for....</i></p>
--	---

Herefter valgte hver især nu hvilke dogmer han eller hun havde lyst til at dele med de andre. De blev skrevet op på store stykker papir, hængt op på tavlen i en fælles dogmebank og beskuet i fællesskab.

Eksempler på Roskildes dogmer Dogmerne fra Roskildes planafsnit handlede både om planlægningens genstand – byen, kvarteret, landskabet – som fx:

"Bymidter skal have liv i gaden og på pladser – men ingen biler"

"Det er forfærdeligt, når gamle rødstensvillaer bliver pudset op og får sortglaseret tegl"

"Byspredning er dårligt!"

"Fortætning er godt."

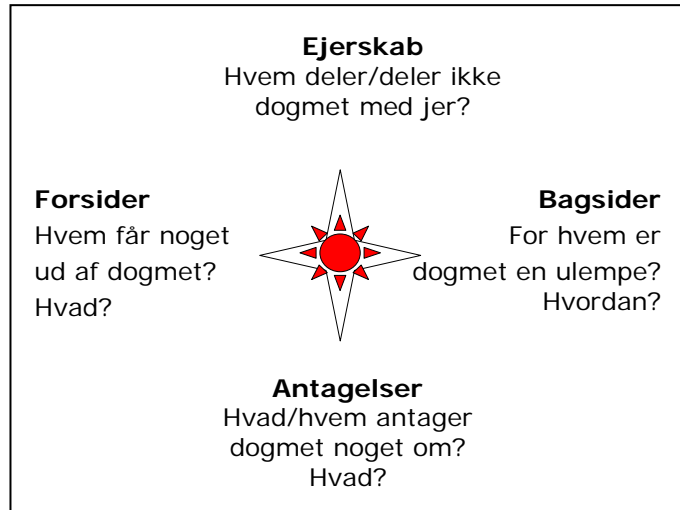
"Grusgrave er grimme ar i landskabet"

Og de handlede om de aktører, der indgår i planlægningen - borgere, politikere og planlæggere:

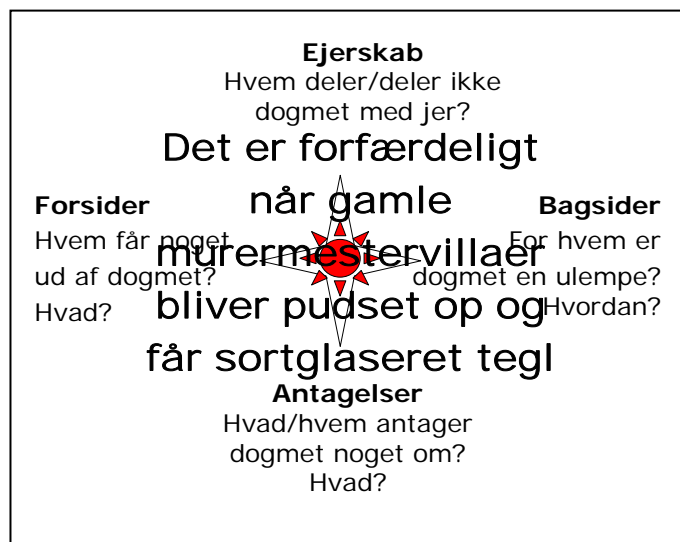
"Borgere er bange for forandring"

"Vi skal inspirere vores politikere med vores faglige viden"

Dogmekompasser Næste skridt var at komme lidt ind under huden på de enkelte af planafsnittets dogmer og finde ud af, hvad der var godt og skidt ved dem. Til det brugte deltagerne et dogmekompass, som egentlig blot er et diskussionsredskab:



Ideen er at endevende dogmerne ved at spørge til de fordele og ulemper, ejerskab og antagelser, der knytter sig til dem – og det gjorde deltagerne nu i grupper på tre og tre. De udfyldte små sedler og klistrede dem op på dogmerne og bagefter forklarede grupperne til hinanden, hvad de havde skrevet.



Dogmet "Det er forfærdeligt, når gamle rødstensvillaer bliver pudset op og får sortglaseret tegl" åbnede fx for en diskussion om planlæggerens rolle og

ansvar. Den gruppe, der arbejdede med dogmet, gav dogmekompasset flg. svar:

Forsiden ved dogmet er, at *"Vi kan klappe hinanden på ryggen"* – den fælles æstetiske vurdering giver en følelse af menings- og fagfællesskab, som er både konstruktivt og meningsfuldt i arbejdet.

Bagsiden er til gengæld er, at det skaber *"frustration hos planlæggerne"* og en oplevelse af, at det *"går imod vores faglighed"* - hvis borgerne alligevel vil noget andet. Kompasset peger altså på et vanskeligt forhold mellem planlæggerens faglighed og ønskerne hos nogle borgergrupper. Forholdet kommer også klart til udtryk i spørgsmålet om ejerskab – her svarer gruppen, at de deler dogmet med andre planlæggere, men ikke med *"folk, der ikke har forstand på arkitektur og æstetik"*.

Det er en ærlig besvarelse, som peger på nogle af de vanskeligheder, der knytter sig til at være planlægger. Planlæggeren har bl.a. til opgave at vurdere og vælge mellem mange mulige løsninger på borgerens vegne. Det er en funktion, der forpligter, og som planlæggeren udfører på grundlag af sin faglige overbevisning og kompetence. Men det er også en funktion han varetager med fare for at vælge forkert, blive udråbt som smagsdommer eller skældt ud af borgeren eller politikerne, som måske ønsker noget helt andet.

Har man kompetencen til at vælge, så følger også en forpligtelse overfor dem man vælger for – borgeren. Hvordan varetager man den? Hvordan lærer man fx at forklare sig, så ens faglige argumenter også giver mening i borgerens verden? Ja – der er et første skridt måske at blive bevidst om hvilke faglige argumenter, der ligger bag de eventuelle udtalte dogmer, man deler med sine fagfæller.

Opsummering på 1. dagen

Den første dag handlede altså om at synliggøre

- 1) at vi faktisk har dogmer
- 2) at det er naturligt og i orden at have dogmer
- 3) hvilke dogmer har vi her i afsnittet?
- 4) hvordan påvirker et udfyldt dogmekompas vores daglige arbejde – hvor og hvornår indtager dogmerne en rolle vi skal være opmærksomme på?

Processen – anden dag

De diskussioner, der udspillede sig omkring de enkelt dogmer, tydeliggjorde langsomt to store udfordringer, som præger planlæggernes arbejde:

Udfordringer

Eksternt: At håndtere dogmerne i den eksterne kommunikation – at kunne forklare hvorfor man planlægger som man gør til borgere og politikere på en måde, der giver mening for modtageren.

Internt: At kende hinandens dogmer, både dem, som knytter sig til personer og til faggrupper – og dermed kunne respektere og udnytte forskelligheden og styrken i en sammensat medarbejdergruppe.

Indsigter Udfordringerne blev udgangspunktet for processens anden dag, der formede sig som én lang gruppediskussion, faciliteret af konsulenten med spørgsmål og opsamlinger undervejs. Konsulenten havde egentlig planlagt en række øvelser, der skulle styrke planlæggernes kompetencer som kommunikatører – men det var tydeligt, at gruppens energi lå i bare at have tid til at tale sammen. Derfor blev det prioriteret.

Diskussionerne om afsnittets udfordringer kom vidt omkring, og blev samlet op som en række indsigter:

Vi har alle dogmer – men de er ikke nødvendigvis ens for alle inden for samme fagområde

Nogen gange er dogmerne i konkurrence med hinanden: Fx er vi enige om at et godt princip i planlægningen er "at være ærlig overfor bygningen". Men det betyder noget helt forskelligt for hhv. afsnittets bygningsingeniør og arkitekter. Ingeniøren tænker reelle og holdbare bygningsmaterialer, der taler sammen med bygningens tekniske natur, mens 'ærlighed' for arkitekten måske er et spørgsmål om at bevare noget oprindeligt. Det har stor betydning, når man skal løse den konkrete opgave, at vide hvordan ens kolleger og chefer tænker og at kunne udnytte de forskellige fagligheders måder at tænke på.

Vi taler ikke om overordnede dogmer til daglig - det er en personlig sag.

Dogmer, som vi er fælles om, letter arbejdet. Når vi synliggør den enkeltes dogmer, får vi en bedre forståelse af den samlede gruppes midler til at agere

Vi har som planlæggere pligt til at forholde os kritisk til vores dogmer - spørge os selv om vi har "urimelige" dogmer, for mange dogmer eller om vores dogmer er for styrende

Dogmer kommer ikke ud af det blå, men knytter sig til de planlægningsredskaber, vi har til rådighed – fx lokalplaner. Et andet sted at starte er derfor at forholde sig kritisk til redskaberne og spørge om de kan det, der er vigtigt?

Vi har ikke tid til at reflektere over dogmer i det daglige arbejde

Vi har brug for at få talt om hinandens faglighed og dogmer. Vidensdeling skaber øget respekt mellem medarbejdere og kvalificerer planarbejdet

Der er uanede vinkler i planlægningsfaget. Refleksion om dogmerne kan gøre dem tilgængelige.

Hvorfor rykkede det?

Oplevelsen både fra medarbejdere, ledelse og konsulenten var at domebaskerprocessen var udfordrende, givende og spændende, og at det rykkede i forhold til ens egen faglighed i planlægningen. Spørgsmålet er hvorfor det lykkedes?

Deltagerne tog ejerskab og lod sig udfordre

- Processen blev fra konsulentens side lagt an som et eksperiment.
- Deltagerne var med til at forme den fra start til slut, tage ejerskab over den og afgøre hvordan den skulle bruges i forhold til deres daglige arbejde.
- De turde lade sig udfordre af hinanden og af konsulenten, og de var åbne overfor at stille kritiske spørgsmål til sig selv.

Der var tid til refleksion

- Frem for alt var der TID – tid til at tænke anderledes.
- Det var afgørende, at der fra start blev sat en klar ramme - konsulenten definerede, at det velkendte projektlokale nu i stedet var et refleksivt rum, hvor det handlede om at forstå og blive klogere frem for at opnå resultater eller mål.
- Hun opfordrede alle til at gribe chancen og forholde sig kritisk, åbent og nysgerrigt, og reflektere både alene, i grupper, tavst, på skrift og i tale.
- Kaffe, the, sodavand, slik, papir, tuscher, farver, lim og sakse bidrog også til at definere rummet som et ikke-kontor og lægge op til at ændre tanke-modus.

Ledelsen deltog og ideen blev bakket op ovenfra

- At sætte et så langhåret eksperiment i gang var kun muligt, fordi både planchefen og afdelingslederen var med på at tænke anderledes ofte giver afkast først på lang sigt.
- Et eksperiment, som dette, kræver en udviklingsparat ledelse, der ved, at udvikling kræver refleksion, og at refleksion kræver tid – og som er villig til at bruge tiden på det.
- Dette eksperiment var ledelsesmæssigt bakket 100% op, og kun derfor kunne det lade sig gøre.
- Afdelingslederen deltog selv meget aktivt i processen. Han var den, der bookede datoer, bestilte lokaler, sørgede for forplejning og han deltog åbent og entusiastisk i alle diskussioner. Dette var afgørende og positivt for processen: Dogme-diskussionerne kom naturligt nok også til at handle om hvordan hans ledelse påvirker planlægningen på godt og ondt. Fordi han selv deltog, fik han afgørende indsigt i hvordan medarbejderne oplever fordele og ulemper ved hans ledelse. Ligeledes fik medarbejderne mulighed for at komme til orde med deres perspektiver.
- Planchefen satte processen i gang, men deltog ikke selv i processen. Det havde været frugtbart at inddrage ham, og det kan være et fremtidigt ønske eller mål.

Selvopfattelsen i plankulturen

Et afsluttende bemærkning handler om selvopfattelsen i plankulturen - og hvilke frugtbare spørgsmål casen i Roskilde kan stille til plankulturen generelt. Et oplagt spørgsmål er, om plankulturen er præget af en selvforståelse om at 'man ikke behøver forklare sig' – eller om man undlader at forklare sig, fordi det er lettere at lade være?

Her er svaret først og fremmest, at de hurtige løsninger ikke bunder i arrogance eller en "vi er sku gode nok, vi behøver ikke forklare os"-holdning! I Roskilde er der tværtimod et stort ønske om faktisk at kunne forklare sig og tilmed en klar holdning om, at det er nødvendigt at gøre. Problemet ligger ikke i selvopfattelsen, men derimod i kulturen: Der er (endnu) ikke tradition for at man forklarer sig grundigt, og det er ikke prioriteret som den store del af planarbejdet det faktisk er nødt til at være, hvis man vil lykkes med det. Refleksion, selvbevidsthed og faglig argumentation skal tænkes ind i arbejdsprocesserne som opgaver, der kræver tid. Problemet ligger ikke i den enkelte planlæggers selvforståelse, men i plankulturens rutiner og arbejdsprocesser - og derfor er det her, man overskueligt kan sætte ind, hvis man vil udvikle plankulturen.