

PLANKULTUR

- Afdækning og kompetenceløft

Vejen Kommune, Plan09 og Kuben Management

Dag 2

2008

PLAN09



KUBEN
Vi giver dig plads

PROGRAM FOR DAG 2

- 9.00 - 9.10: Sidste gang.....
- 9.10 - 9.15: Formål med dag 2
- 9.15 -11.00: At forstå handlinger
– en dybere indsigt i planlægning og adfærd
- 11.00 -13.00: On location - Mannehøj
- 13.00 -13.30: Frokost
- 13.30 -15.00: Mannehøj – diagnose: levede vi op til planerne, hvad kunne have været bedre, (spørgsmål skal formuleres her)
- 15.00 -15.45: Hvilken kultur havde ført til et mere optimalt resultat?
- 15.45 -16.00: Opsamling og slut

Der er tale om cirka-tider

2008

PLAN09



KUBEN
Vi giver dig plads

OVERORDNET FORMÅL MED FORLØBET

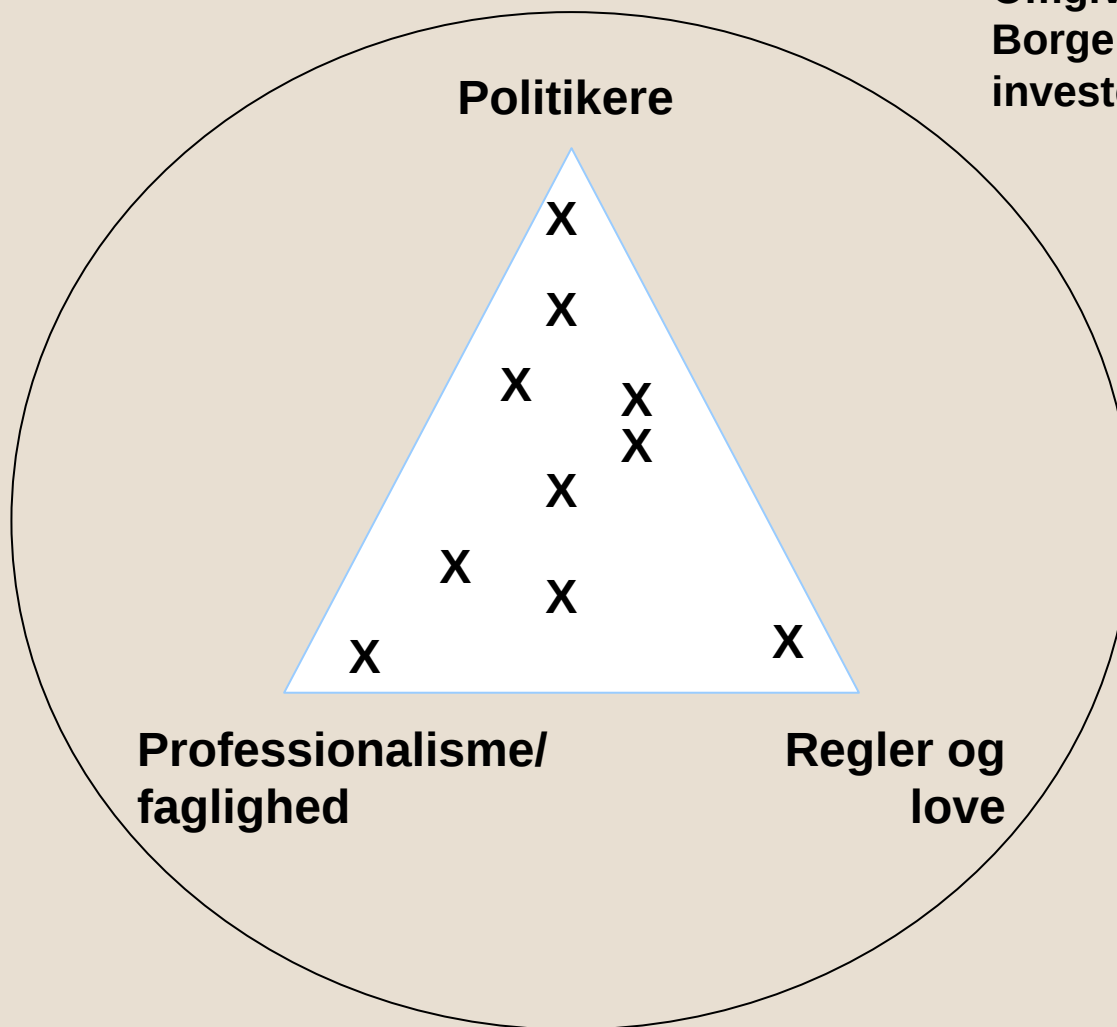
- At afdække de udfordringer og problemer I står med i det daglige.
- At sætte dem i relation til de ændringer, der er sket i forudsætningerne for jeres arbejde.
- At udvikle kompetencer og værktøjer, der bedre matcher behov og efterspørgsel – arbejde med plankulturen.
- At brede erfaringerne ud, så andre kan lære af jer.
- Testpiloter.

SIDSTE GANG....

- Mange interesser at varetage som planlægger
 - Borgernes behov
 - Projektudviklernes behov
 - Kommunens mål.

KRYDSPRES

Omgivelser –
Borgere og
investorer/markedet



2008

PLAN09



KUBEN
Vi giver dig plads

KULTURBEGREBET I CENTRUM

Kultur er det fælles sæt af værdier, normer, vaner og adfærd, som medlemmer af en enhed/organisation/et samfund bruger til at håndtere og forstå omgivelserne og hinanden. Kulturen er en fælles forståelsesramme, der deles af medlemmerne. Kulturen sætter grænser og samler indad til. Kulturen videreføres til nye medlemmer.

”Organisationer forgår, Kultur består” (Steen Hildebrand)

HVAD ER PLANKULTUR SÅ?

....fælles sæt af værdier, normer, vaner osv. som påvirker vores adfærd og måden, vi arbejder og tager beslutninger på

- Handlinger er altså bundet op på nogle rammer

PÅSTANDE OM UDVIKLINGEN

Der er sket ændringer, men kultur er ikke altid fulgt med

- Kommunesammenlægninger
- Den kommunale udvikling generes i stigende grad af private
- Sammenblanding af private og offentlige penge og interesser (OPP, Realdania, partnerskaber osv.)
- Stigende konkurrence mellem kommuner
- Markedskræfterne fylder mere i det kommunale liv
- Fra regler til dialog og samarbejde
- Fra fokus på drift til fokus på udvikling.

VI FORTALTE NOGLE HISTORIER.....

Nu skal I bare høre.....

Der var en gang - ikke i jeres kommune men i en anden kommune
– hvor.....



2008

PLAN09



KUBEN
Vi giver dig plads

.... OG PÅSTOD

- Kravene vil stige
- Den kommunale udvikling vil i stigende grad skulle genereres af private
- Forventning om kommunen som konsulenter – ikke regelstyret
- Kommunen som partner og sparringspartner
- Fagligheden flytter fokus
 - Mere dialog og samarbejde
 - Mere politik (strategi)
 - Mere fokus på efterspørgsel
 - Flere fagligheder indblandes?
- Længere afstand til politikerne – ændret rolle

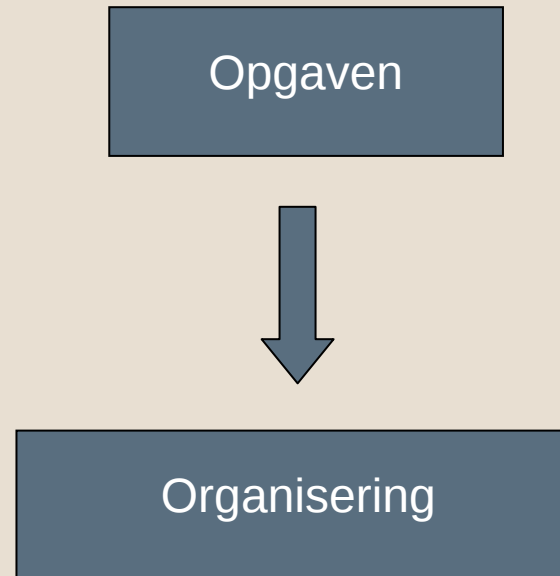
2008

.... OG PÅSTOD VIDERE

- "Inde-fra-ude-perspektiv"

til

- "Ude-fra-ind-perspektiv"



KONKLUSION PÅ DAG 1

- Forholdet mellem jeres afdelinger har betydning for samarbejdet (subkulturer?)
- Der er noget at arbejde med – lyst til at forsøge noget nyt
- Begreberne er komplekse og diffuse – kan vi komme tættere på at definere kultur?
- Kultur vs. strukturer
- Kommunalreformen er central
 - Kommuneplan
 - Ens regler og procedure er ikke på plads
 - Reaktiv planlægning – ikke proaktiv
- På trods af dette: Meget fokus på adfærd og hvad den enkelte kan og skal gøre (velvidende at situationen ikke er optimal)

FORMÅL MED DAG 2

- Indblik i kulturens betydning for adfærd
- Indblik i den indflydelse I har på planer og beslutninger
- Tage fat på at skabe en fælles forståelse og en fælles kultur omkring planlægning

Visionen er, at vi skaber en fælles, sammenhængende plankultur i kommunen, der modsvarer behovene i det moderne samfund.

PROGRAM FOR DAG 2

9.00 - 9.10: Sidste gang.....

9.10 - 9.15: Formål med dag 2

9.15 -11.00: At forstå handlinger
– en dybere indsigt planlægning og adfærd

11.00 -13.00: On location - Mannehøj

13.00 -13.30: Frokost

13.30 -15.00: Mannehøj – diagnose: levede vi op til planerne, hvad kunne have været bedre, (spørgsmål skal formuleres her)

15.00 -15.45: Hvilken kultur havde ført til et mere optimalt resultat?

15.45 -16.00: Opsamling og slut

Planlægningens univers og rammer for adfærd

Frit efter
Alex Tolstrup
Donald A. Schön
Schein

2008

PLAN09



KUBEN
Vi giver dig plads

PLANLÆGNINGENS UNIVERS

2008

PLAN09



Vejen
KOMMUNE

KUBEN
Vi giver dig plads

GRUNDLOVEN

§ 82

Kommunernes ret til under statens tilsyn selvstændigt at styre deres anliggender ordnes ved lov.

Dvs: inden for nogle rammer har kommuner frihed til at tilrettelægge deres lokale politik.

FRIHEDSGRADER

- Mange love regulerer (sociale love, ældre, veje osv.)
- Men *hvordan* opgaverne løses er i høj grad overladt til kommunerne
- → decentralisering af opgaveansvar → forskellighed
- → strukturreformen medfører endnu mere variation – også internt

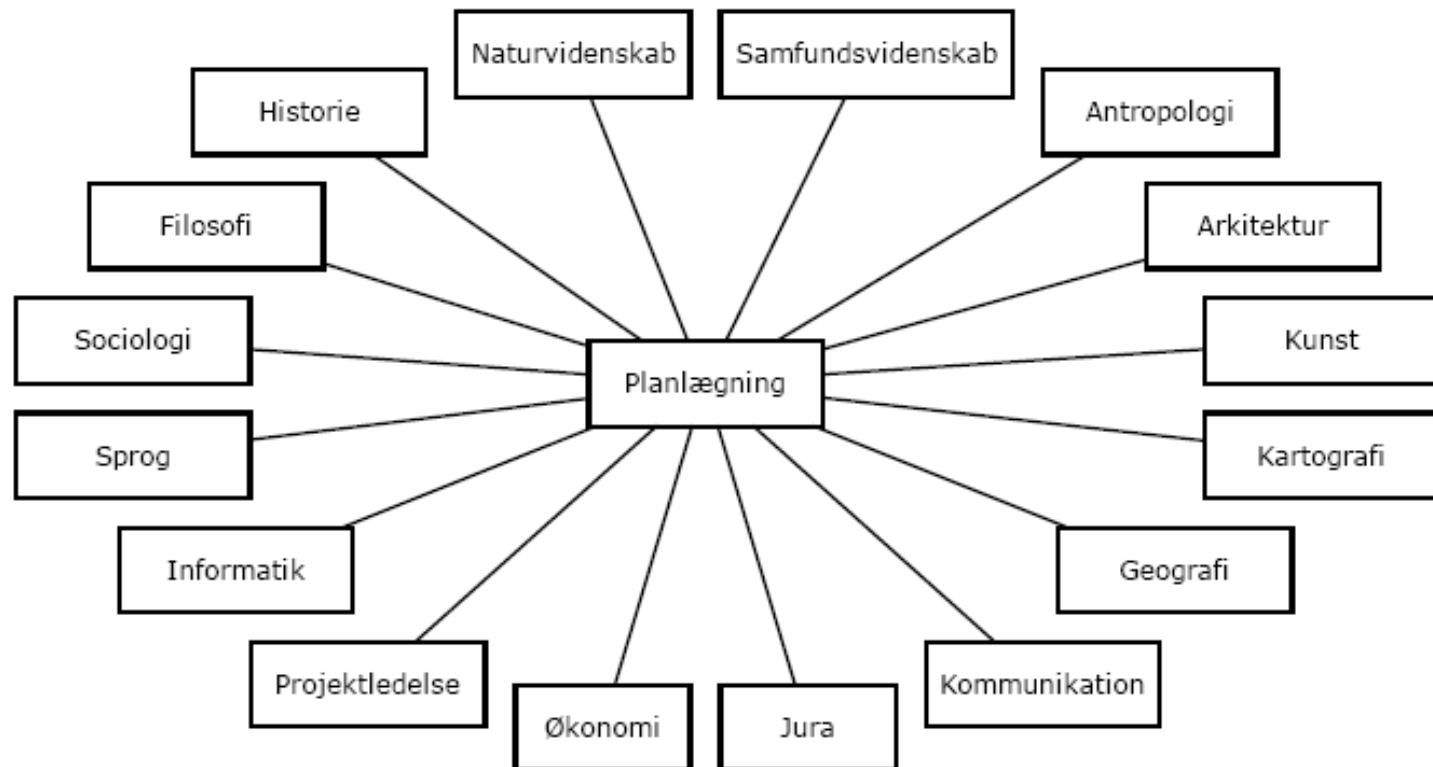
SPECIELT FOR PLANLÆGGERE

- Alle andre fagområder har også ret store frihedsgrader i opgaveløsningen, dvs. den lokale kultur betyder også noget her.
- Hvad gør plankulturen speciel væsentlig?
- At planlæggere ikke alene arbejder med opgaveløsning *men også med forudsætningerne og kriterierne for politikformulering/planer.*
- De store frihedsgrader kan dermed få langt større strukturelle konsekvenser.

TEORI, PRAKTIK OG TRADITION

- En del teori om planlægning
- Kun lidt teori om kommunalplanlægning
- Typisk fra universitetsmiljøerne – kun lidt rod i virkeligheden – politikere forskere og planlæggere har forskelligt perspektiv (læger)
- Tidsånden råder – byplanmøder = ét tema
- Derfor er det tit traditionerne, der bærer = den lokale plankultur

ET MULTIDISCIPLINÆRT FAG (I)



Figur 2.1 Et udsnit af planlæggerens vidensverden. Frit fra Jørgensen [2002].

ET MULTIDISCIPLINÆRT FAG (II)

- Ingen kan have al viden
- Grundviden inden for socio-fysiske processer, der fører til de fysiske:
 - Urbane processer
 - Regionale forandringsprocesser (forskellige bycentre)
 - Kulturelle forskelle
 - Transformation af natur
 - Kommunal politik og inddragelse
- Hmmm..... 75% af alle planlæggere i DK var arkitekter, ingeniører og landinspektører (i 2000)

DEN PROFESSIONELLE PRAKTIKER

Donald A. Schön: Den reflekterende praktiker

- Hvordan tænker professionelle, når de arbejder?

DEN PROFESSIONELLE PRAKTIKER

Professionens udvikling:

Oprindeligt teknisk rationalitet – det handler om tekniske løsninger på simple problemer.

- Mål og midler er kendte – og der er enighed om begge.
- Ingeniørpraksis.

Overfor det senmoderniteten – komplekse problemer

- Der er uenighed og usikkerhed om mål – og midlerne er ikke klare.
- Kunstnerpraksis?

DEN PROFESSIONELLE PRAKTIKER

Fra professionsoptimisme til professionskrise.

- Det handler ikke længere om at finde den rigtige løsning på problemet,
- men om at få defineret, hvad er problemet, og så vælge den løsning, der passer bedst.

DEN PROFESSIONELLE PRAKTIKER

Schön undersøger, hvordan professionelle arbejder:

1. Formel uddannelse; arkitekt, ingeniør, biolog, bygningskonstruktør
2. Erfaring og læring
3. Normer og værdier
4. Giver den professionelles repertoire!
5. Viden i handling
6. Refleksion i handling
7. Refleksion over handling

UDVIKLINGEN

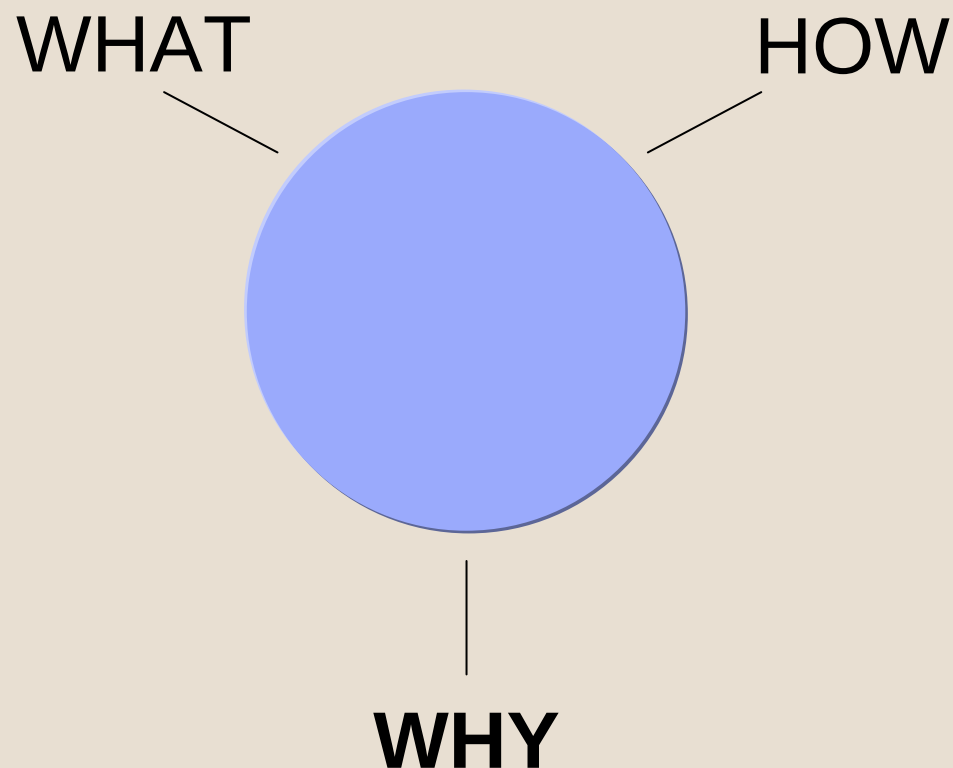
- **Fra:**
 1. Arealregulering
 2. Opbygning af velfærdsstaten i industrisamfundet
- **Til:** Videnssamfund, individualisering og immaterielle behov
- Har planlægningen udspillet sin oprindelige rolle?
- Hvad er den gode by/det gode liv i dag? Er det nok at arbejde ned
 - Formgivning, arkitektur, liv, mødesteder?
 - En billig bolig og god service?
 - Et godt socialt liv med gode naboer?
- Rammer vi de reelle behov på den måde vi planlægger på?
- Rammer vi borgernes drømme og selvrealiseringsmuligheder?

HVEM OG HVAD PLANLÆGGER VI FOR?



2008

KAN I HUSKE DENNE?



PLANLÆGNINGENS UNIVERS – ANDRE TENDENSER

- Globalisering og bykonkurrence
 - Kommunerne er på et marked (både mikro og makro)
- Miljø og bæredygtighed
 - Nye hensyn, nye muligheder
- Fra government til governance
 - Flere interessenter
 - Ny organisering af planopgaven – internt og eksternt

SPØRGSMÅL 2X2

- Er vi bevidste om de nye træk i samfundet, og ændrer vi adfærd, kultur og plantilgang som følge her af?
- Er vi *for* optaget at det fysiske og for lidt af det immaterielle (*indholdet* i "det gode liv")?

RAMMER FOR ADFÆRD

2008

PLAN09



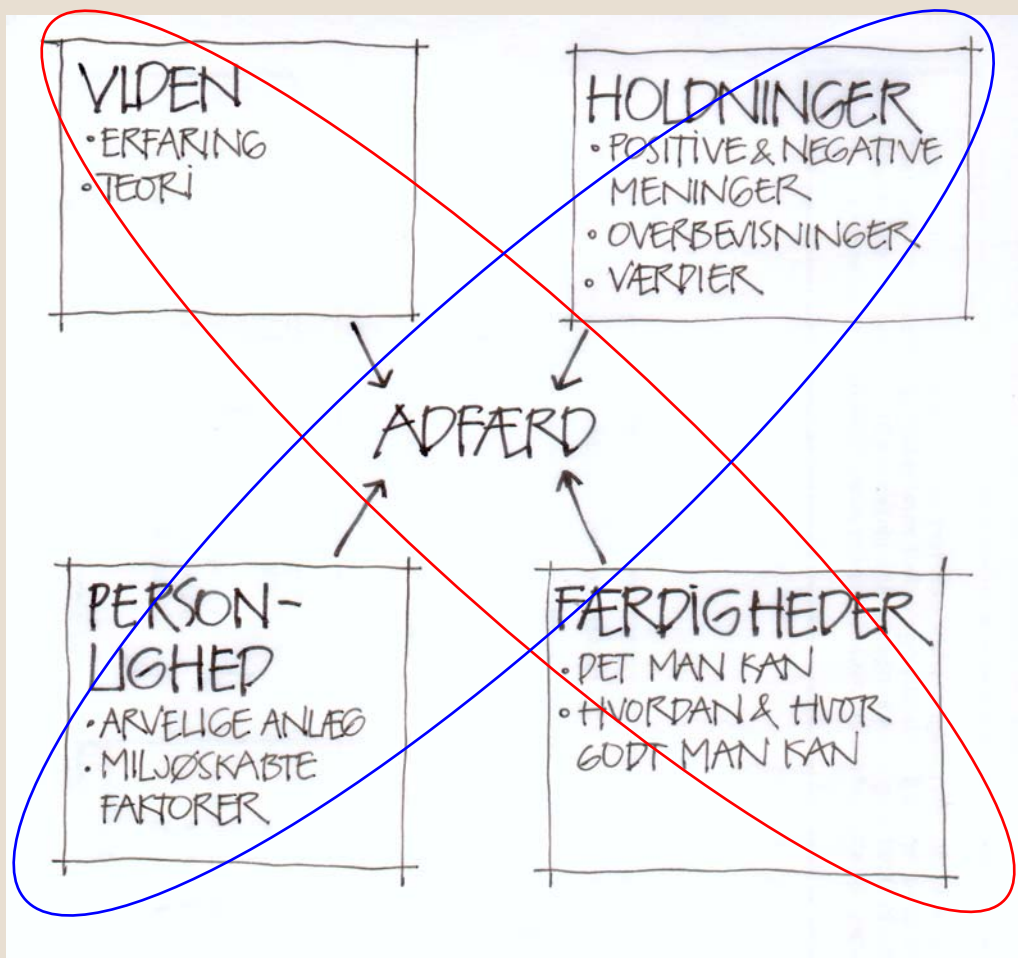
Vejen
KOMMUNE

KUBEN
Vi giver dig plads

PASSENHEDSLOGIK

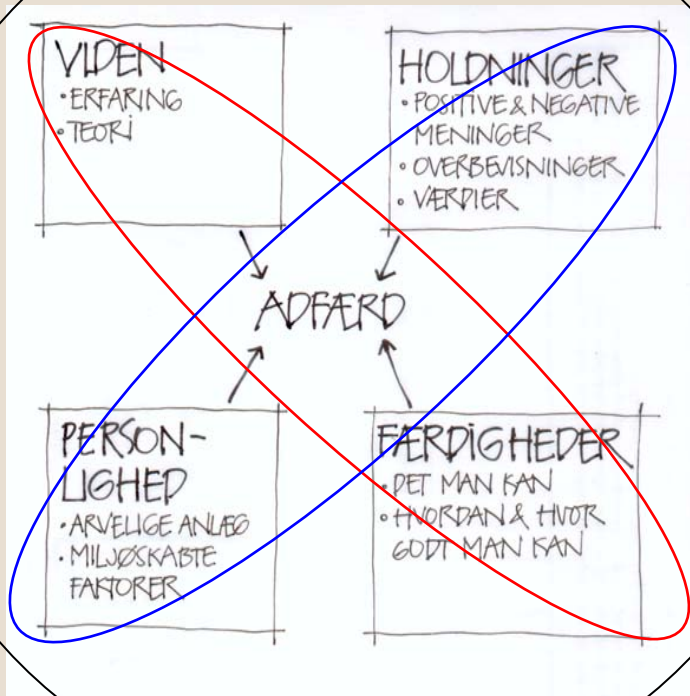
- Vores adfærd er bl.a. betinget af normer og værdier.
- "Den rette adfærd" styres af organisationens normer og værdier – hvilken adfærd er passende?
- **Passenhedslogik** = hvilken adfærd er passende og giver mening
- Plankultur er den passenhedslogik, som giver mening i kommunen/afdelingen

GRUNDELEMENTERNE I ADFÆRD (I)



2008

GRUNDELEMENTERNE I ADFÆRD (II)



Normer og værdier =

Passenhedslogik

Opgaven løses efter,
hvad der giver mening
i institutionen

HVAD INDEHOLDER INSTITUTIONER

TRE GRUNDPILLER

- Institutioner (som omgiver os) består af *regulative, normative og kognitive* strukturer og aktiviteter, som skaber stabilitet og mening i adfærden
 - Regulativ: Hvordan *skal* vi handle?
 - Normativ: Hvorledes *bør* vi handle?
 - Kognitiv: Hvorledes handler vi *normalt*?
- Dvs. fra det bevidste til det ubevidste.

HVAD INDEHOLDER INSTITUTIONER TRE GRUNDPILLER

Regulative elemeter

- EU, grundloven, planloven, miljølove, forvaltningslov, vejloven osv.
- Stort skøn i kommunerne → retsgrundsætninger (lighedsprincip, proportionalitetsprincip)

HVAD INDEHOLDER INSTITUTIONER TRE GRUNDPILLER

Normative elementer

- Hvilke normer ligger bag vores planlægning?
(politisk ejerskab, lokal dialog, retssikkerhed
(*Identificeret i Magtudredningen*))

Kognitive elementer

- Ubevidst, tages-for-givet. Viden vi er enige om,
men som vi ikke sætter spørgsmålstegn ved.

HVAD INDEHOLDER INSTITUTIONER TRE GRUNDPILLER

Opsummering

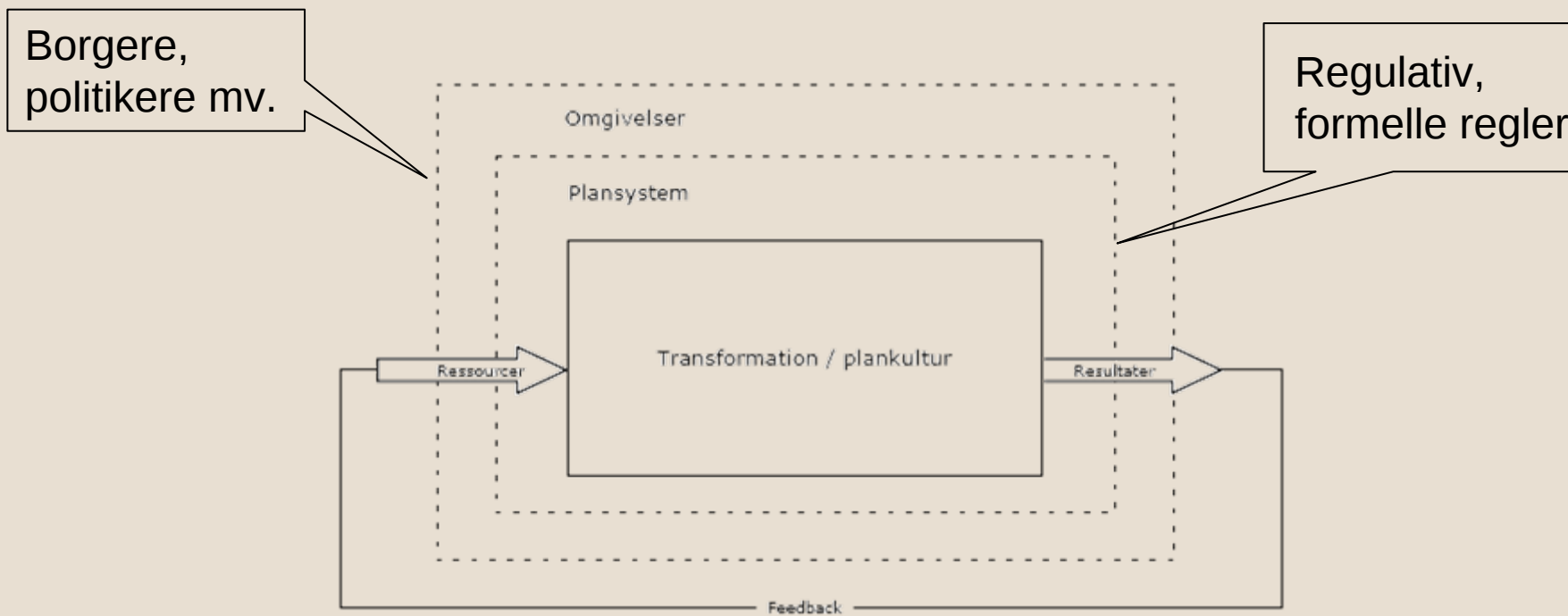
Tabel 5.1 Institutioners tre grundpiller, frit efter [Scott, 2001].

Grundpille	Fortolkning	Styringsmetoder
Regulativ	Hvorledes skal vi handle?	Regler og love
Normativ	Hvorledes bør vi handle?	Værdier og normer
Kulturel-kognitiv	Hvorledes handler vi normalt?	Strukturer og ting der er taget for givet

PLANLKULTUREN BESTÅR AF

- **Normative og kognitive elementer**
- De regulative elementer er en del af *plansystemet*.

PLANKULTUR BESTÅR AF



- Plankultur omfatter, *holdninger*, (*fagligheder*) og *handling*
- Som de kommer til udtryk igennem beslutninger og arbejdsindsats i transformationsprocessen

ON LOCATION (I)

Iagttagelse:

Vi tager til Mannehøj

I skal gå rundt i området – hver for sig –
og iagttage og vurdere:

- Hvordan fremstår området som helhed
- Arkitekturen
- Samspillet med naturen i og omkring området
- Miljøet i området
- Infrastrukturen?

2008

ON LOCATION (I)

lagttagelse

Men I skal ikke gøre det frit.

I skal vurdere det ud fra:

- Vejen Kommunes vision.
- Lokalplanen for området.

ON LOCATION (III)

lagttagelse

Vejen Kommunes vision

Vejen Kommune vil være en attraktiv erhvervs- og bosætningskommune, der skaber rammer og muligheder for trivsel, kvalitet og vækst

2008

PLAN09



KUBEN
Vi giver dig plads

ON LOCATION (IV)

lagttagelse: Lokalplanen for området

Kommuneplanen

Det er byrådets mål:

at skabe bedre bolig- og byområder med et bymiljø af høj kvalitet, hvad angår arkitektur, indpasning, funktion og mulighed for socialt samvær.

at søge byøkologiske aspekter indarbejdet ved fremtidige projekter.

Syd for Dalgårdsvej udlægger kommuneplanen arealer til nyt boligbyggeri i områderne Mannehøj og Kongehøj. De to områder er smukt beliggende i landskabet mellem Vejen by og Skibelund Krat med udsigt over Kongeådalen.

1

Det er målet, at kvartererne udformes som "grønne" bydele med beplantninger mod de overordnede veje og det åbne land, og at områdets beliggenhed med udsigten over Kongeådalen udnyttes i planlægningen.

2008

PLAN09



KUBEN
Vi giver dig plads

ON LOCATION (VI)

lagttagelse:

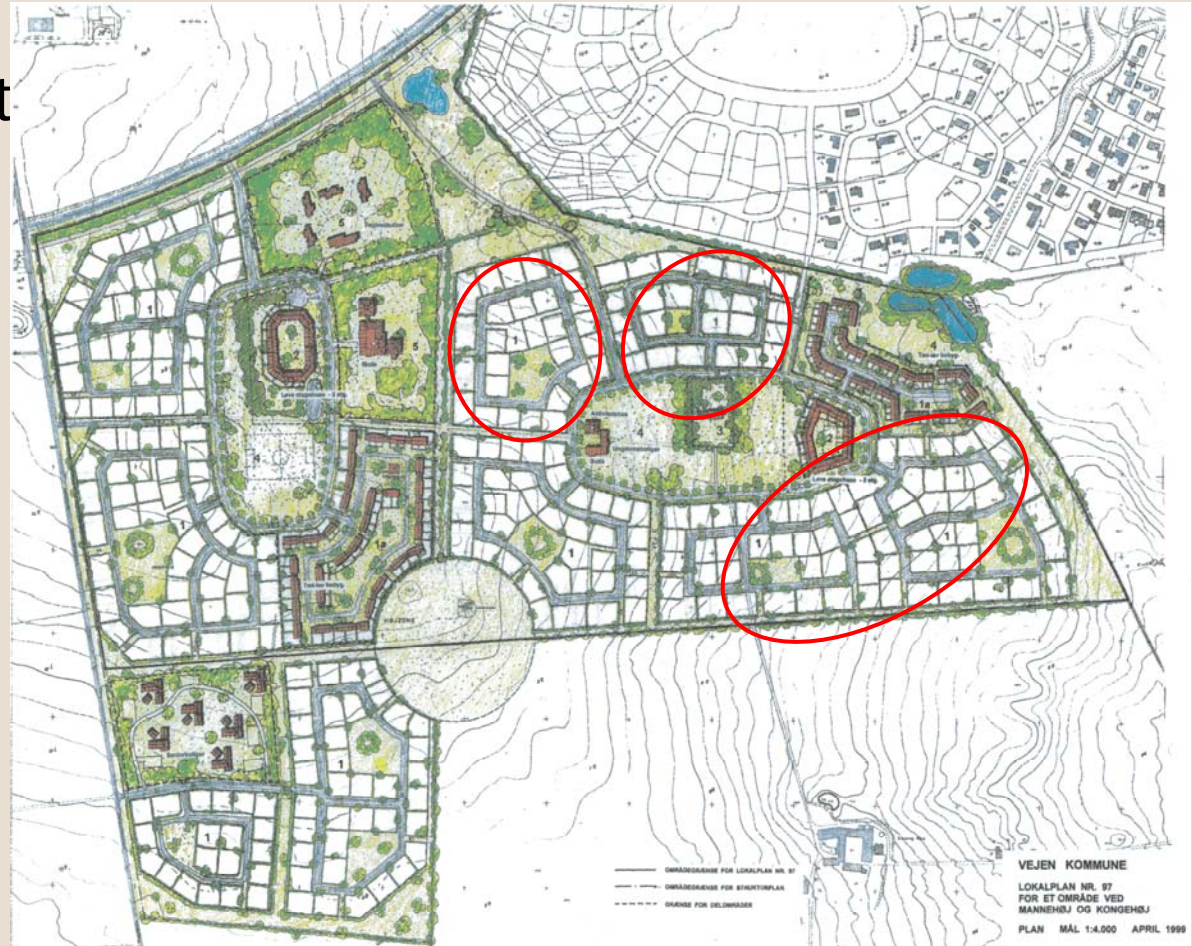
I skal slutte af med at vurdere 3 huse ud fra kriterierne:

- Husets arkitektur
- Husets samspil med grundens udenomsarealer, og samspil med øvrige huse i området
- Samspillet med naturen i og omkring området

ON LOCATION (V)

lagttagelse:

Kort over området



2008

PLAN09



Vejle
KOMMUNE

KUBEN
Vi giver dig plads

GRUPPEARBEJDE EFTER TUREN

2008

PLAN09



Vejle
KOMMUNE

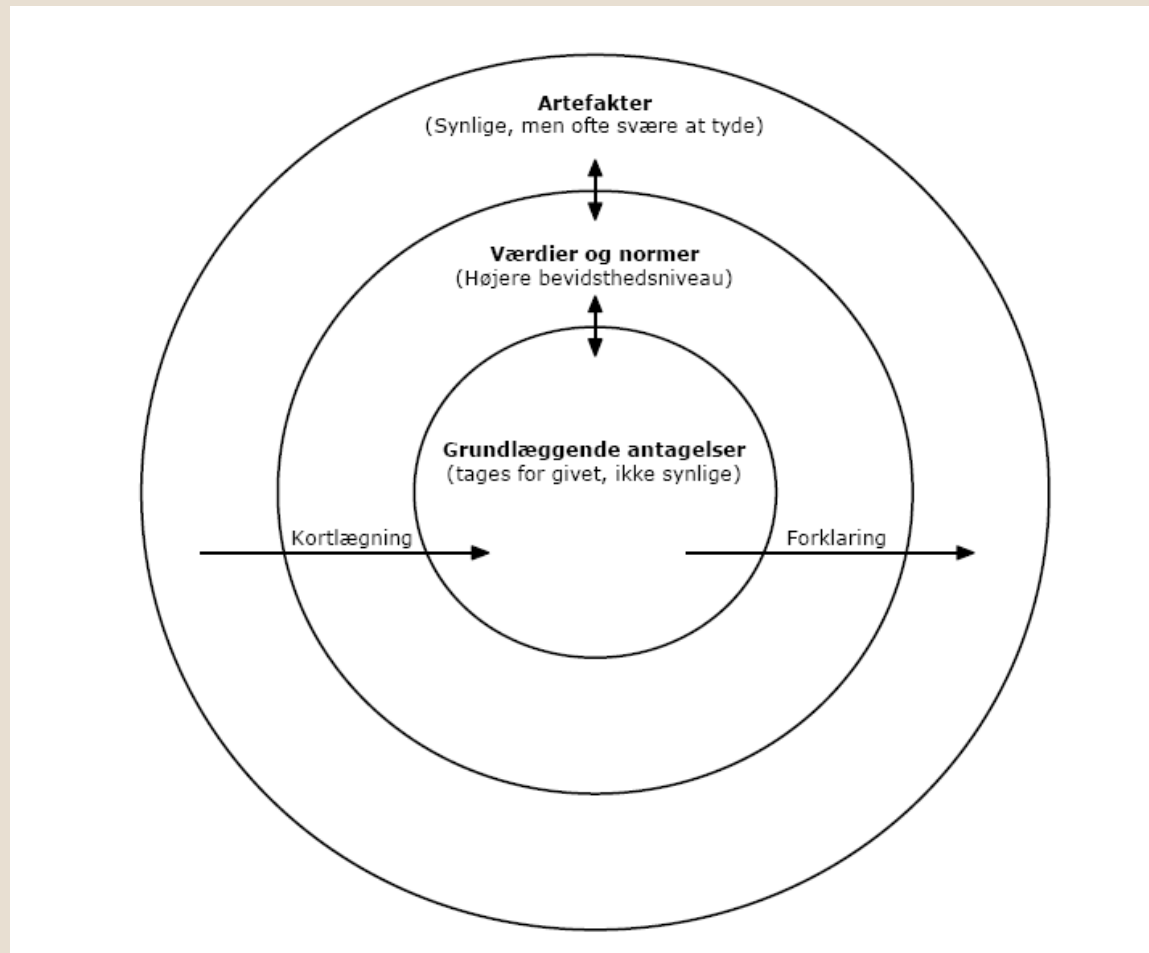
KUBEN
Vi giver dig plads

SPØRGSMÅL

lagttagelse:

1. Hvordan oplevede I området ud fra jeres faglighed, jf. de 5 kriterier, som I vurderede området på.
2. Hvordan oplevede I de tre huse ud fra jeres faglighed, jf. de 3 kriterier, som I vurderede husene ud fra.
3. Hvis vi havde den fælles sammenhængende plankultur (vores vision), hvad ville så være anderledes planlagt i området?
Hvad ville der have været mere af? Hvad ville der have været mindre af?

MODEL TIL FORSTÅELSE/SYNLIGGØRELSE AF KULTURBEGREBET (I)



2008

MODEL TIL FORSTÅELSE/SYNLIGGØRELSE AF KULTURBEGREBET (II)

Grundlæggende antagelse (usynlige)

- Passenhedslogik, der ikke sættes spørgsmålstegn ved.

Værdier og normer (svære at få øje på)

- Hvad en planlægger *siger*, og ikke hvad han/hun *gør*. Nogle gange er værdier formuleret af ledelsen. Forskellige værdier → subkulturer. En bevidsthed om, hvad er passende.

Artefaktor (handling)

- Sprog og historier
- Adfærd og synlige traditioner
- Fysiske udtryk

2008

MODEL TIL FORSTÅELSE/SYNLIGGØRELSE AF KULTURBEGREBET (III)

Scheins model

- Kultur kan forklares ved at
 - Analysere/tolke artefakter
 - Derigennem afdække værdier og normer
 - Derigennem afdække de grundlæggende antagelser

SPØRGSMÅL 2 GRUPPER

Artefaktor:

Er der klare synlige forhold i kommunen som siger noget om værdier og normer og grundlæggende antagelser?

Hvilke historier, sprog og symboler bruges?

Hvilken synlig adfærd og traditioner siger noget om kulturen?

Er der fysisk udtryk som giver et billede af kulturen?

NÆSTE GANG

- Ændring af kultur og adfærd
 - Fokus på bygherrens udgangspunkt
 - Rollespil
-
- Har I andre forslag efter i dag?