
Arkitektskolen Aarhus

Dialogværktøjet 3 x 4 x 5

Indhold

Intro

- 1 Formål, principper og partnere
 - 2 Mødestruktur
 - 3 Kanaler
 - 4 Bilag: Mødediagram
-

Intro

Denne rapport skitserer et dialogværktøj for Arkitektskolen Aarhus' interne kommunikation. Et værktøj, der kan sikre den interne dialog om skolens drift, udvikling og faglige identitet.

Der er konkret tale om en beskrivelse af de mødefora og de kommunikationskanaler, der sikrer skolens "puls" som både fagligt fællesskab og professionel arbejdsplads.

Dialogværktøjet trækker på såvel eksisterende fora og kanaler som nye, der forekommer nødvendige. Der er tale om et værktøj, som ledere og medarbejdere kan holde hinanden op på – men som også løbende skal udvikles og tilpasses i forhold til skolens udvikling, udfordringer og muligheder.

Dialogværktøjet hedder 3 x 4 x 5. Der er tale om tre typer formål (ledelse, faglig udvikling og socialt fællesskab), fire arenaer (topledelse, administration, faglig ledelse og faglig identitet) og fem partnere (topledere, faglige ledere, forskere/undervisere, teknisk/administrativt personale og studerende).

1. Formål, principper og partnere

FORMÅL

Arkitektskolen Aarhus' interne kommunikation har tre overordnede formål:

01. At sikre en effektiv ledelse af skolens uddannelser, forskning og administrative drift. Der er tale om såvel topledelse, faglig ledelse og administrativ ledelse.
02. At sikre og udvikle skolens faglige identitet som en levende diskussion af arkitektfaglige og arkitekturpolitiske prioriteringer med relevans for skolen og samfundet.
03. At sikre fællesskabets sociale og kulturelle rammer for både studerende og medarbejdere.

Den interne kommunikation har også en række konkrete mål:

- At være **præcis**. Alle medarbejdere og studerende er fælles om deres arkitektfaglige interesse – men deres roller er forskellige. Kommunikationen skal være præcis og målrettet, så alle kan fokusere på det, der for dem er væsentligt.
- At være **relevant**. Arkitektskolen Aarhus er både en professionel arbejdsplads og et fagligt fællesskab med sin helt egen identitet og kultur. Den interne kommunikation skal handle om det væsentlige.
- At være **dialogbaseret**. Arkitektskolen Aarhus tror ikke på blinde ordrer og ansigtsløst bureaukrati. Engang imellem skal topledelsen angive retningen, andre gange skal tingene kunne diskuteres i et engageret fællesskab. Den interne kommunikation skal give plads til begge dele.

PRINCIPPER

Arkitektskolen Aarhus er en særlig organisation præget af krav til både ledelse og arkitektfaglighed – og med medarbejdere og studerende, hvis opgaver og interesser udover det umiddelbare fællesskab også kan være vidt forskellige. Fra topledelsens "elevatorblik" over de administrative medarbejders ansvar for rammer og drift til de arkitektfaglige medarbejders og de studerendes fokus på fagets indhold.

Den interne kommunikation skal favne det hele. Dialogværktøjet bygger derfor på en række nødvendige, fælles præmisser for god kommunikation:

Need To Know

Alle vil ikke vide alting. Der er ting, som en enkelt gruppe skal vide – og der er andre ting, som måske kan være rare og inspirerende at vide, men som lige så ofte er "støj." Den formelle, interne kommunikation – dvs. mødefora og kanaler – skal derfor dels fokusere på det, der er nødvendigt, og dels dyrke hver medarbejders og studerendes ansvar for egen viden: Man har ansvar for selv at søge informationen der, hvor den findes. Skolen har en levende, mundtlig og uhøjtidelig "puls", og vi holder ikke møder blot for at holde møder.

Klart indhold

Vi kan regne med det, der bliver sagt og skrevet – uanset hvor det kommer fra. Det betyder, at vi aldrig er i tvivl om, hvorvidt et møde eller en meddelelse har at gøre med (1) en beslutning, (2) en dialog eller (3) en orientering.

Dialogbaseret fællesskab

Som arbejdsplads har skolen en række nødvendige hierarkier. Som fagligt fællesskab går dialogen på kryds og tværs. I alle tilfælde tror vi på, at dialogen er nødvendig for at bevare og udvikle skolens identitet. Dialogværktøjet opererer derfor ikke med afsendere/modtagere af informationer – men af partnere i den løbende kommunikation.

PARTNERE

Arkitektskolens interne kommunikation foregår naturligt i forskellige arenaer med hver deres formål: Topleddelse (den samlede ledelse af skolens både faglige, administrative, politiske og kommunikative anliggender), den faglige ledelse af uddannelserne og forskningen (kvalitetsudvikling og ressourceallokering), skolens administration og drift, skolens faglighed (identitet og profil) samt de studerende (uddannelserne, pædagogikken, studiemiljøet).

Det vil være forkert at anskue den interne kommunikation som fx en top-down kommunikation med faste afsender- og modtagerrelationer. Der er snarere tale om en dialog med fem partnere og forskellige, respektive roller:

- Topleddelse: Rektor, prorektor og administrationschef.
- Faglig ledelse (dvs. forskning og uddannelse): Programledere, kompetenceledere og forskningschef.
- Administration: Administrationschef, leder af forskningsadministrationen, leder af uddannelsesadministrationen + teknisk/administrativt personale.
- VIP: Forskere og undervisere.
- Studerende.

2. Mødestruktur

Det er afgørende, at der er en klar og effektiv mødestruktur, som tilgodeser alle formål for skolen som helhed. Med effektiv mødestruktur menes bl.a., at der er klare formål med møderne (hvilke opgaver skal løses?), og at der kun deltager de relevante personer.

Enkelt sagt: Vi tror på få og effektive møder. Og vi tror på præcis kommunikation snarere end ”mere” kommunikation.

Nedenstående er Arkitektskolen Aarhus’ hensigtsmæssige mødestruktur dels beskrevet, dels visualiseret i et diagram: Appendiks A. Mødestrukturen afspejler logikken 3 x 4 x 5: Vi kan om de forskellige møder sige følgende – idet hver arena har sine møder med indbygget ledelsesforpligtelse:

TOPLEDELSE

På topledelsesmøder drøftes sager af strategisk og bærende be-

3 formål: Ledelse (topledelse, faglig ledelse, administrativ ledelse), faglig udvikling og socialt fællesskab.

4 arenaer: Topledelse, administration, faglig ledelse og skolens faglige identitet.

5 partnere: Topledere, faglige ledere, forskere/undervisere, teknisk/administrativt personale og studerende.

tydning for den samlede skole.

- Frekvens: Topledelsen mødes ugentligt.
- Deltagere: På møderne deltager rektor, prorektor og administrationschefen (samt efter behov kommunikationschef og repræsentanter fra den faglige ledelsesgruppe).
- Kommunikation: Mødets beslutninger af umiddelbar, fælles interesse meddeles efterfølgende på (1) faglige

fællesmøder (af rektor), (2) i administrations-gruppen (af administrationschefen) og (3) i rektors ugentlige skolemail: Mandag Morgen.

FAGLIGE LEDELSESMØDER

De faglige fællesmøder ledes af topledelsen (rektor), og målet er strategiske beslutninger ift. skolens faglige ledelse.

- Frekvens: Møderne finder sted månedligt med fast dagsorden og mødegrundlag (analyser, projektforslag mv.).
- Deltagere: På møderne deltager topledelsen + den faglige ledelse (programlederne, kompetencelederne og forskningschefen). Møderne kan efter behov deles i to, således den første del omhandler strategi med deltagelse af daglig ledelse, mens anden del omhandler det praktiske arbejde med deltagelse af programledere, kompetenceledere og forskningschefen. VIP’ere og TAP’ere vil blive indkaldt til de faglige fællesmøder efter behov.
- Kommunikation: Mødets referat til deltagere.

TAP-MØDER

TAP-møderne ledes af topledelsen (administrationschefen), og målet er strategisk orientering og diskussion i gruppen af administrative medarbejdere. Hertil kommer efter behov/ønske orientering mv. fra VIP, topledelse eller andre ad hoc deltagere.

- Frekvens: Møderne finder sted månedligt med fast dagsorden og mødegrundlag (analyser, projektforslag mv.).
- Deltagere: På møderne deltager som udgangspunkt alle administrative medarbejdere. På møderne kan efter behov deltage topledelsen og repræsentanter fra VIP-gruppen.
- Kommunikation: Mødets referat til samlet TAP- og ledergruppe samt topledelse.

„Møder er til problemløsning og opfølgning. I problemløsningen forbedres og udvikles driften. I opfølgningen konkretiseres det formelle ansvar, og chefen står til regnskab.“

FÆLLESMØDER/SKOLEMØDER

Fællesmøder er for alle skolens studerende og medarbejdere, hvor topledelsen (rektor) i direkte og mundtlig form udlægger ”rigets tilstand.”

- Frekvens: Møderne finder sted kvartalsvis uden dagsorden, men gerne med et varslet tema.
- Deltagere: På møderne deltager alle studerende og medarbejdere.
- Kommunikation: Mødets temaer samles efterfølgende op i rektors fællesmail Mandag Morgen.

RÅD OG UDVALG

Det Faglige Råd (rådgiver rektor i faglige anliggender og høres af rektor i sager, der vedrører institutionens overordnede interesser som kunstnerisk uddannelses- og forskningsinstitution), Studienævnet (Studienævnet fører tilsyn med undervisningens faglige niveau og bidrager til at kvalitetssikre og kvalitetsudvikle uddannelser og undervisning), Samarbejdsudvalget (Samarbejdsudvalgets formål er at udvikle samarbejdet overalt på skolen til gavn for både skolen og den enkelte medarbejder) m.fl.

- Frekvens: Varierende.
- Deltagere: Råd og udvalg er dels sammensat af rektor (Fagligt Råd), dels bestående af valgte repræsentanter.
- Kommunikation: Referaterne er tilgængelige på nettet.

PLATFORMSMØDER

Platformsmøderne ledes af programlederne/kompetencelederne og målet er sikring af platformenes drift og administration samt koordineringen af de faglige profiler.

- Frekvens: Møderne finder sted kvartalsvis for hver platform med fast dagsorden og mødegrundlag.
- Deltagere: Programledere, platformsansvarlige VIP + kompetenceledere.
- Kommunikation: Mødets referat til deltagerne.

FAGLIG DEBAT/VIP-MØDER

Det er mødernes formål at sikre og udvikle skolens faglige identitet sammen med eksterne mødepartnere (fx aftagerrepræsentanter), ikke som en fast størrelse, men som en løbende og levende diskussion af arkitektfaglige, pædagogiske og arkitekturpolitiske prioriteringer med relevans for skolen og samfundet. Mødet tager ikke formelle beslutninger, men er det arkitektfaglige dialogforum ift. der sikrer skolens helt overordnede arkitektfaglige dialog med sig selv og relevante partnere fra det omgivende samfund.

- Frekvens: Møderne finder sted kvartalsvis som temamøder. Form og indhold forberedes og afvikles af VIP-gruppen.
 - Deltagere: Topleddelse, eksterne repræsentanter samt VIP.
 - Kommunikation: Møderne har hver gang et slutprodukt – notat, hvidbog, responsum – efter behov.
-

3. Kanaler

Skolens ”puls” mundtlig og direkte. De formelle, interne kommunikationskanaler erstatter ikke den direkte kommunikation mellem mennesker – de er det fundament, der sikrer, at dialogen og udvekslingen af informationer finder sted også mellem mennesker, der ikke mødes, og som måske endda ikke engang kender hinanden.

Skolen har i dag en lang række interne og eksterne kommunikationskanaler. Det gælder for Arkitektskolen Aarhus, at grænsen mellem intern og ekstern kan være svær at trække, og nogle gange også er irrelevant, fordi et formelt set eksternt medie (web-site eller PR-arbejde) udmærket kan have en intern nytteværdi.

Nedenstående beskrives de væsentligste – eksisterende og nye – kanaler, der alle har betydelig intern effekt i forhold til de tre formål: Ledelse (topledelse, faglig ledelse, administrativ ledelse), faglig udvikling og socialt fællesskab.

SKOLENS FÆLLES MEDIER

- **Dansk website:** Skolens væsentligste informationskanal til omverdenen, men også et internt ”modermedie” i den forstand, at studerende og medarbejdere kan orientere sig om skolens overordnede pejlemærker, faglige diskussioner i arkitektur- og designfeltet mv.
- **Engelsk website:** Af ressourcemæssige årsager en mere stationær udgave, der først og fremmest præsenterer skolen og orienterer om mulighederne for internationale studerende.
- **Intranet:** Er naturligt internt hovedmedie – som et ”vertikalt” medie, dvs. ét der indeholder grundinformationer, som medarbejdere/studerende kan søge efter ift. den enkeltes behov: Videndeling, referater mv. En mangelfuld brugerflade gør, at meget få i dag benytter intranettet – og kun administrativt personale. Sitet skal derfor ombygges i et helt nyt system.
- **Digitalt nyhedsbrev – internt:** Et digitalt nyhedsbrev, der sendes til alle skolens ansatte og studerende i begyndelsen af hver måned – dog ikke juli og august.
- **Magasin:** Et print-magasin, der udkommer fire gange årligt, med både internt og eksternt sigte. Formålet er intern identitetsopbygning og ekstern branding: Et magasin med fokus på arkitektfaglighed, nybrud og tendenser i feltet arkitektur og design.

REKTORS STEMME

- **Rigets Tilstand:** Rektor skriver hver mandag morgen kl. 9.00 en fællesmail til alle medarbejdere og studerende. En personlig hilsen, der indeholder strategiske nyheder om skolens liv og fremtid, personlige observationer og fagligt interessante noter. En ”håndskrevet” hilsen fra kaptajnen – 200 ord.

GENERELLE KANALER: E-MAILS; MØDEREFERATER, DESIGN, SPROG MV:

- **Kodeks:** Der udarbejdes kodeks for god mødekultur, god e-mailkultur og god sprogkultur. Principperne er i dag delvis beskrevet under ”personalepolitikker.”
- **Designpolitik:** Arkitektskolen Aarhus bør naturligt sætte en designstandard inden for præsentationer, e-mails, stationary mv. I dag stritter tingene i mange retninger.
- **Engelsk:** Det er afgørende, at vi viser en stor bevidsthed ift. anvendelse af det engelske sprog, hvor en række fællesinformationer, der involverer alle studerende, der naturligvis skal finde sted på engelsk. Der bør udarbejdes kodeks/procedurer for, hvordan/hvornår engelsk bruges.

4. Bilag: Mødediagram



Arkitektskolen Aarhus' mødestruktur

Møder, deltagere, frekvens, varighed, mandat, kommunikation

M Mødeleder

D Deltagere

	Deltagere mv.	Eksterne partnere	Topledelse	Ledelse	VIP	Adm	Studerende	Frekvens	Uge	Måned	Kvartal	Varighed: Timer
Møder												
1 Topledelse			M D						X			1
2 Faglige ledelsesmøder			M	D	(D)	(D)				X		2
3 TAP-møder			M	(D)	(D)	(D)				X		2
4 Fællesmøder/ skolemøder			M	D	D	D	D				X	1
5 Råd og udvalg			M	D	D	D	D					1-2
6 Platformsmøder				M	D	D					X	1-2
7 Faglig debat/ VIP-møder		D	D	D	M						X	4-6

Arkitektskolen Aarhus

Grundfortælling 2012

Indhold

Intro

- 1 Grundfortælling: Engaging through architecture
 - 2 Next Steps
 - 3 Note: Den særlige position
-

Intro

De seneste års strukturændringer har omfattet både organisatoriske, faglige og ledelsesmæssige forandringer for Arkitekt-skolen Aarhus. Forandringerne skaber et behov for, at skolen kommunikerer klarere både internt og eksternt.

På den baggrund lancerede skolens ledelse i august 2012 **Kommunikationsprojekt 2012**, der skal sikre, at skolen fremadrettet kommunikerer fokuseret, tilstrækkeligt og i den rigtige form. Det gælder kommunikationen fra den øverste ledelse (der ofte vil handle om Arkitektskolen Aarhus som organisation og arbejdsplads), og det gælder kommunikationen mellem ledere, medarbejdere og studerende, der i sagens natur ofte vil være arkitektfaglig.

Projektets mål har i første omgang været at styrke den **interne kommunikation** med henblik på at skabe fælles forståelse, viden og trækraft i den nye struktur. I en senere fase vil målet være eksternt at profilere Arkitektskolen Aarhus over for potentielle medarbejdere, studerende, samarbejdspartnere og omverdenen mere generelt.

Projektet er gennemført af Kresten Schultz Jørgensen fra konsulenthuset LEAD Agency i tæt samarbejde med skolens topledelse.

Projektet forløb fra august til november 2012 og har resulteret i en række værktøjer, som både internt og eksternt vil medvirke til at fokusere og prioritere kommunikationen. Værktøjerne er udviklet på workshops mv., hvor ledelsen, medarbejdere og studerende har været involveret.

Der er konkret tale om:

- En **Grundfortælling** (der er nærværende dokument) med en klar beskrivelse af Arkitektskolen Aarhus' position/kvaliteter. Grundfortællingen har strategisk rækkevidde og bør holde 2-3 år,

- Et **Dialogværktøj**, der kan sikre videndeling/dialog omkring de løbende, interne kommunikationsaktiviteter. Populært sagt: Hvem siger hvad til hvem hvornår? Et værktøj, som ledere og medarbejdere kan udvikle sammen og holde hinanden op på.

PROJEKTFORLØB

Grundfortællingen bygger i betydeligt omfang på en "samproduktion" med inputs fra skolens interne interessenter – ledelsesgruppen, det videnskabelige personale (VIP), studentergruppen (spARK) og det administrative personale (TAP).

Der har været tale om:

- Gruppeinterviews med de fire grupper.
- Stormøde for skolen – fælles midtvejs-orientering.
- Workshops med de fire grupper.

I de fire gruppeinterviews med de fire grupper – TAP, VIP, Ledelsesgruppen og spARK – orienterede Kresten Schultz Jørgensen deltagerne om projektets indhold samt om Arkitektskolen Aarhus' kommunikationsplatform set udefra.

Interviewene skabte inputs og en diskussion af skolens kommunikationsmæssige styrker, svagheder og muligheder.

De indledende møder blev efterfulgt af et stormøde, der skulle sikre, at den samlede skole var informeret om projektet og projektets status, herunder om processen, den helt overordnede feedback fra gruppeinterviews og det overordnede indhold til efterfølgende workshops.

De efterfølgende workshops' primære mål var inputs, ejerskab og involvering. De fire workshops blev udformet på basis af en analyse af de tidligere gruppeinterviews og gav idéer og inspiration til Grundfortællingen og Dialogværktøjet.



1. Grundfortælling: *Engaging through architecture.*

ARKITETSKOLEN AARHUS' GRUNDFORTÆLLING

Engaging Through Architecture

Arkitektskolen Aarhus uddanner de arkitekter, der bygger fremtidens samfund. Vi tror på, at den gode arkitekt giver formmæssige svar og stiller menneskenære spørgsmål om livskvalitet, arbejdsliv og kultur.

Som arkitekter tror vi på, at arkitekturen viser sin værdi i mødet med samfund og mennesker. Som skole er vi derfor optaget af tre ting frem for alt: Det internationale, det adrætte og det relevante.

Skolen er Danmarks internationale arkitektskole. Globalisering er et konkurrencevilkår for alle virksomheder, institutioner og uddannelser, og vores svar er at åbne verden her fra Aarhus. Vi har en unik tradition for både praksis og samfundsengagement – og i dag bringer vi engagementet i spil med globale antenner i både uddannelse og forskning. Det giver dobbelt udbytte for både studerende og medarbejdere.

Skolen er adræt. Kravene fra bygherrer, brugere og samfund forandrer sig konstant, og det samme gør vores egne perspektiver på både infrastruktur, design og arkitektur. Arkitektskolen Aarhus følger ikke blot med tiden, vi definerer den. Vi lægger derfor vægt på, at skolen er strukturelt fleksibel og administrativt veldrevet, så både studerende og medarbejdere kan fokusere på det væsentlige: Arkitektur, design og nybruddene inden for kunst og praksis.

Skolen har relevans. Arkitektskolen Aarhus' særlige kvalitet kan mærkes og måles i den konkrete relevans, vi har for studerende, aftagere og det samfund, vi indgår i. Vi uddanner fagligt stærke arkitekter, der også har en kulturel, social og samfundsmæssig involvering. Vi uddanner arkitekter, der gør en forskel.

GRUNDFORTÆLLINGENS INDHOLD

Grundfortællingen giver mening og trækraft både internt og eksternt. Grundfortællingen er den essens, der samler identitet, strategi og markedskrav.

Der er for Arkitektskolen Aarhus tale om en fortælling, der kan anvendes direkte ift. medarbejdere, studerende og samarbejdspartnere – ikke nødvendigvis som "slogans," men som den tekst, der inspirerer og guider al intern og eksternt kommunikation.

Der er to krav til vores arbejde med Arkitektskolen Aarhus' grundfortælling, hvis teksten skal give mening. Grundfortællingen skal på én og samme tid indeholde:

Strategisk fokus – et ledelsesfokus, der prioriterer og iscenesætter visse elementer fremfor andre ved at indkredse det fokus og den retning, der nu engang er produktivt for organisationen.

Ejerskab – et krav om dynamisk medproduktion, hvor medarbejdergrupper og studerende hele tiden udvikler og oversætter Grundfortællingen.

„Grundfortællingen for Arkitektskolen Aarhus er naturligt fortællingen som ”vejviser,” dvs. samlende, strategisk retning.“

Grundfortællingen skal være så klar og præcis, at den giver alle et kvalitativt ”spring” af inspiration og erkendelse. For at Grundfortællingen opnår den kvalitet, skal fortællingen dels have det rigtige indhold, dels det rigtige, sproglige format.

Det gælder for indholdet, at det i overensstemmelse med klassisk branding-metodologi skal trække på både identitet (hvad er vores kultur?), strategi (hvor er vi på vej hen?) og markedskrav (hvad er relevant for vores interessenter?). Vi kan mere mundret sige, at Grundfortællingen skal

- **Være sand** - som enten statusbeskrivelse eller vision.
- **Være kommunikerbar** – ved at rumme en inspirerende, tiltrækkende og måske overraskende essens. Grundfortællingen skal eksempelvis også kunne ”aktiveres” i andet end prosa, det vil sige visuelt, designmæssigt mv.
- **Være markedsrelevant** – ved at knytte sig til strategiske forretningsmål og ved at give mening for interessenter og målgrupper.
- **Være unik** – dvs. har en række særkender i forhold til konkurrenterne.

GRUNDFORTÆLLINGENS SPROGLIGE FORMAT

Grundfortællingen lægger sig efter én af de store hovedretninger inden for kommunikationsfeltet, der groft sagt har tre ”arketyper”:

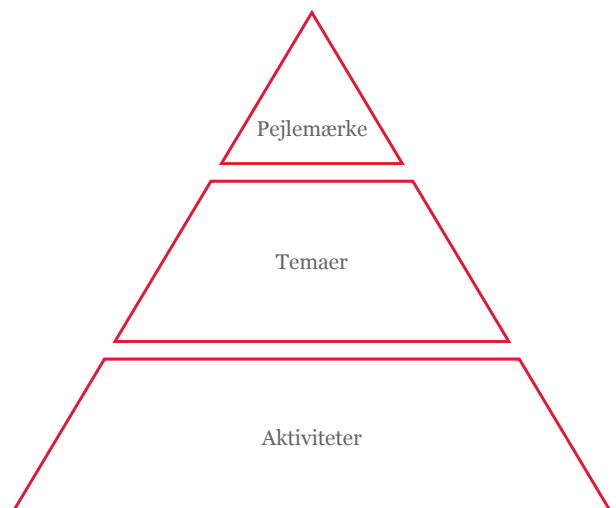
- Den store **narrative** fortælling - ofte som Aktantmodel og særlig anvendt inden for branding. Denne type bør være dramatisk og dynamisk, dvs. følelsesmæssigt involverede.
- Fortælling som **vejviser** - som ledelsesredskab og ofte med udgangspunkt i værdier, kultur og kompetencer: Hvad står vi for? Denne type bør være meningsfuld ift. reelle, strategiske formål: Hvordan udleveres værdierne, hvordan aktiveres kompetencerne – og den bør frem for alt adressere reelle spørgsmål om produkter, nytte og leverancer.
- **Storytelling** - en opsamling eller dramatisk ”aktivering” af medarbejderes personlige fortællinger. Denne type er personlige, fulde af tolkninger og med plads til individuel meningsudfyldelse.

Hvad angår Grundfortællingens format, arbejder vi med

- Et grundformat på ca. 200 ord som den sproglige essens,

der samler kultur, strategi og omdømme, og som – efter behov – kan udmøntes i konkrete produkter og services (det vi gør), konkret markedsføring (budskaber og medier) og æstetik (logo, design, æstetik mv.).

- Et budskabshierarki i tre niveauer: Pejlemærke på strategisk niveau, tre prioriterede temaer på taktisk niveau samt eksempler på konkrete aktiviteter og kanaler på det operative niveau.



PEJLEMÆRKET:

ENGAGING THROUGH ARCHITECTURE

Vi har identificeret Pejlemærket Engaging through architecture som den samlende essens for Arkitektskolen Aarhus; et ”løfte” til både interne og eksterne interessenter, der samler identitet, strategi og markedskrav. Et løfte om engagement, relevans, praksis.

Pejlemærket giver **mening**,

- fordi det allerede i dag er titlen på *skolens vision*. Grundfortællingen bidrager således til at ”aktivere” skolens vision snarere end at lancere nye begreber;
- fordi det knytter an til skolens *organisation og struktur*: En skole, der internt er præget af omstilling og dynamik - og eksternt er en netværksskole, hvor der etableres betydelige eksterne relationer og samarbejder nationalt og internationalt;
- fordi det understreger skolens *særlige samfundssyn*: Ar-

kitektur- og designfeltets mulighed for aktivt at bidrage til at gribe og engagere sig i de udfordringer, som verden og kommende generationer står over for;

- fordi det understreger de mål, der driver *pædagogik og didaktik*: At uddanne de studerende til en særlig form for praksis: Konstant at reagere på og med verden, at tro på eksperimentet og gennem det at tage ansvar for værdiskabelsen i det samfund, de lever i.

Pejlemærket fungerer **sprogligt**,

- fordi det er på engelsk og dermed også i en dansk kontekst sender signal om *Danmarks internationale arkitektskole*;
- fordi det med sit aktive verbum (*engaging*) signalerer både *fællesskab og dynamik/handlekraft*.

Pejlemærket fungerer **indholdsmæssigt**, fordi det rummer en vinkel på de bærende temaer på Grundfortællingens taktiske niveau:

- *International* – vi er Danmarks internationale arkitektskole, en del af arkitekturfeltets europæiske og globale strømninger.
- *Dynamisk* – vi har en struktur, der hele tiden sikrer omstillingen, og en undervisning og forskning, der søger eksperimentet.
- *Relevant* – vores kunst, videnskab og praksis søger hele tiden mod de muligheder og udfordringer, som det menneskelige samfund står over for.

TEMA 1: INTERNATIONAL

Arkitektskolen Aarhus er Danmarks internationale arkitektskole. Globaliseringen er et konkurrencevilkår for både virksomheder, videninstitutioner og uddannelser. Vi skal i vores tænkning, didaktik mv. spejle vores aktiviteter globalt, dvs. med en forpligtelse på de globale antenner.. Globaliseringen handler ikke om, at vi skal ligne andre, udenlandske arkitektskoler. Den handler om, at vi åbner os for verden – og styrker interessen både for danske og udenlandske studerende, medarbejdere og samarbejdspartnere.

Arkitektskolen Aarhus

- er præget af en international atmosfære i både **adfærd, rammer og aktiviteter** – på alle niveauer. Kantinen, værksteder og undervisningslokaler byder alle velkommen, uanset sprogligt og etnisk udgangspunkt.
- henter sin styrke i at være en del af det dynamiske netværk, både nationalt og internationalt. Et **netværk**, der omfatter andre undervisere, forskere og undervisere, nationale og internationale kunst-, viden- og uddannelsesinstitutioner, offentlige statslige og kommunale

institutioner organisationer, virksomheder, tegnestuer og enkeltpersoner;

- integrerer globale perspektiver i alle **uddannelsens tre ben**: kunst, videnskab og praksis. Vi uddanner til globalt orienterede arbejdspladser.
- satser på den højest mulige **ind- og udgående studenter-, underviser- og forskermobilitet** gennem både administrative støtte- og hjælpeprogrammer. Akkreditering, ranking, benchmarking og andre dokumentationsformer fungerer gnidningsløst.
- kommunikerer og **underviser på engelsk** som ét af skolens to hovedsprog.

TEMA 2: ADRÆT

For at kunne uddanne fagligt stærke arkitekter med en kulturel rolle og forpligtelse er det nødvendigt, at skolen er i konstant bevægelse. Kravene fra bygherrer, brugere og samfund forandrer sig konstant. Skolen skal derfor være adræt i både struktur og faglige prioriteringer for at kunne møde samfundsforandringerne, tendenserne på arbejdsmarkedet og nybruddene inden for kunst og praksis med relevante svar og spørgsmål.

Arkitektskolen Aarhus

- tror på, at arkitektfaget befinder sig i et konstant *spændingsfelt* mellem tradition og fornyelse, mellem dannelse og innovation. Vi uddanner til at kunne give (formmæssige) svar, men vi stiller også de relevante spørgsmål.
- har en *struktur*, der hele tiden sikrer omstillingen gennem platforme, units og studios, der oprettes og nedlægges – alt efter behov.
- har en undervisning og forskning, der *søger eksperimentet*.
- henter sin styrke i at være en del af et *netværk*, både nationalt og internationalt. Et netværk, som indbefatter andre forskere og undervisere, nationale og internationale uddannelsesinstitutioner, statslige og kommunale organisationer, virksomheder, tegnestuer og enkeltpersoner. Alle med højt fagligt niveau.
- styrke den enkelte medarbejders mulighed for *selvledelse* gennem en ledelsesform og -kultur, der er åben og giver mulighed for fleksibilitet og forandring, når der er brug for det – en genforhandlingsstruktur.

TEMA 3: RELEVANT.

Arkitektskolen Aarhus' særlige kvalitet kan mærkes og måles i den konkrete relevans, som vi har for studerende, aftagere og det samfund, vi indgår i. Vi uddanner fagligt stærke arkitekter, der også har en kulturel, social og samfundsmæssig involvering.

Arkitektskolen Aarhus

- har studerende, der gøres **engagerede, kritiske og bevidste** om den udfordring og det ansvar, de påtager sig som fremtidens formgivere af den fysiske og immaterielle verden, vi omgiver os med;
 - har en **udadvendt, aktiv rolle**, hvor vi gør os selv, de studerende og de uddannede kandidater i stand til at scanne verden og reagere på og med den. Skolen kan ses i det offentlige rum, og det samme kan vores studerende og medarbejdere.
 - er åben over for **nye teknologier, materialer og bæredygtighed**.
 - bygger på respekten for, at arkitekturen vil **mere** end den fysiske bygning. Historisk har det betydet en forståelse for landskab og by, historie og kultur. I dag omfatter respekten også fx brugerinddragelse, proces, politik, teknologier, metodebevidsthed, bæredygtighed, energi og interaktion;
 - har en **struktur og undervisningsform**, der gentænkt snitfladerne mellem de enkelte fagområder og især på kandidatuddannelsen styrke det tværfaglige samarbejde samt relationen til praksis.
-

2. Next Steps

Grundfortællingen samler og fokuserer Arkitektskolen Aarhus' identitet, strategi og markedskrav. Den rummer i sagens natur to strategiske indsatser:

Strategisk udvikling, hvor grundfortællingen nødvendigvis skal "oversættes" internt og eksternt til konkrete aktiviteter, produkter og services, lønsomme processer og en hensigtsmæssig organisering.

Kommunikationsstrategi og markedsføring, hvor grundfortællingen definerer og integreres i konkrete budskaber, konkrete marketingaktiviteter samt konkrete medievalg.

I forhold til kommunikationsindsatsen er der tre naturlige indsatsområder:

- Ledelseskommunikation og intern kommunikation
- Ekstern kommunikation – herunder markedsføring, PR, branding og dialog med myndigheder og samarbejdspartnere.

LEDELSESKOMMUNIKATION OG INTERN KOMMUNIKATION

Grundfortællingens fokus skal naturligt præge de kanaler, det udgør ryggraden i skolens ledelseskommunikation og interne kommunikation.

Kanalerne og deres indhold er særskilt beskrevet i Dialogværktøjet (herunder skolens mødestruktur, der er en selvstændig informationskanal). Her kan yderligere fremhæves:

- **Mund-til-mund:** Skolens "puls" mundtlig og direkte.
- **Intranet:** Er naturligt internt hovedmedie – som ét, der indeholder grundinformationer, som medarbejdere/studerende kan søge efter ift. den enkeltes behov: Videndeling, referater mv. Status: Kræver nyt system.
- **Digitalt nyhedsbrev** - internt: Et digitalt nyhedsbrev, der sendes til alle skolens ansatte og studerende i begyndelsen af hver måned – dog ikke juli og august. Status: Fungerer.

- **Mandag Morgen:** Rektor skriver hver mandag morgen kl. 9.00 en fællesmail til alle medarbejdere og studerende. En "håndskrevet" hilsen fra kaptajnen. Status: Skal udvikles og implementeres.
- **Kodeks:** Der udarbejdes kodeks for god mødekultur, god e-mailkultur og god sprogkultur. Status: Principperne er i dag delvis beskrevet under "personalepolitikker."
- **Designpolitik:** Arkitektskolen Aarhus bør naturligt sætte en designstandard inden for præsentationer, e-mails, stationary mv. Status: Designpolitik udvikles og fastholdes i regi af kommunikationschefen.

EKSTERN KOMMUNIKATION

Grundfortællingens budskaber skal præge skolens eksterne kommunikationsaktiviteter, der i klassisk forstand omfatter

- Rekruttering af studerende
- Rekruttering af medarbejdere
- PR – hvor Arkitektskolen Aarhus løbende profileres i lokale, nationale og internationale nyhedsmedier og fagmedier
- Branding – hvor Arkitektskolen Aarhus i særlige medier (fx i et særligt magasin, gennem events mv.) positioneres og profileres.
- Dialog med myndigheder og samarbejdspartnere

Markedsføring og brandingaktiviteter beskrives i en særskilt brandingstrategi for Arkitektskolen Aarhus.

3. Note: den særlige position

UDFORDRINGEN

Arkitektskolen Aarhus har i 2011 gennemført en omfattende strukturændring fra en søjleopdelt institutstruktur til en ny og mere adræt struktur forankret i en række tværfaglige platforme.

Strukturændringen har medført en række organisatoriske, faglige og ledelsesmæssige forandringer, herunder en ny faglig ledelsesstruktur, ønsket om en fladere og mere transparent organisation og en mere tydelig ledelse. Yderligere er der ved årsskiftet 2011/2012 udpeget en professionel bestyrelse med eksternt flertal.

Fra et strategisk perspektiv er skolens nuværende situation præget af bl.a. følgende udfordringer og muligheder:

- Strategisk momentum i form af en målrettet ledelse samt en formuleret, men endnu ikke udfoldet vision:
Engaging through Architecture.
- Ønske om en højere grad af opbakning fra og involvering af medarbejderne.
- En række megatrends og eksterne faktorer, der påvirker såvel arkitektfaget som skolens rammevilkår, herunder (a) den aktuelle beskæftigelsessituation og nye kompetencekrav, (b) globaliseringen, der øger den internationale konkurrence mellem arkitektskolerne, (c) rammebetingelser under forandring, herunder stigende krav til forskning, hvilket medfører en re-tænkning af skolens traditionelle 1:1 undervisningsmetode.

Grundfortællingen skal på den baggrund styrke Arkitektskolen Aarhus' kommunikation ift. medarbejdere, studerende og samarbejdspartnere. Grundfortællingen tænkes i det lys at indgå i en proces med to efterfølgende elementer:

- **Skolens strategiske udvikling**, hvor grundfortællingen kan inspirere og påvirke ift. aktiviteter og en hensigtsmæssig organisering.

- **Kommunikationsstrategi og markedsføring**, hvor grundfortællingen integreres i konkrete budskaber, konkrete marketingaktiviteter samt konkrete medievalg.

PLATFORMEN: IDENTITET, STRATEGI OG MARKED

Det gælder for den samlede kommunikationsplatform, at den med fordel kan tage udgangspunkt i skolens identitet, strategi og markedsbetingelser:

Identitet: Hvad er skolens særkende, historie og identitet?

Strategi: Hvor er skolen på vej hen?

Markedskrav: Hvad er skolens eksisterende og mulige position ift. interessenter og offentlighed?

Identiteten omfatter organisationens historie og egenart. Den manifesteres for Arkitektskolen Aarhus i en naturlig "dobbelt-hed": Arkitektfagligt fællesskab og professionel organisation.

I dobbeltheden ligger både udfordringer og muligheder: Skolen skal administreres som virksomhed, og det samme skal dens "produkter" inden for uddannelse og forskning. Men administrationen må ikke fylde så meget, at den bliver til selve organisationens liv; administrationen skal ideelt set være usynlig således, at den giver plads til det egentlige: Dialogen om design og arkitektur.

Identiteten rummer også historien og den særlige kontekst, der er Arkitektskolen Aarhus'. Skolen kan med en vis ret siges at være bygget på modkultur som både en arkitektfaglig og regionalpolitisk reaktion på Kunstakademiets Arkitektskole. Det er en modkultur, som pletvis stadig synes at fylde meget: Man indtager de positioner, der er modsat hovedstadens. Hvis Kunstakademiet er kunst, er Arkitektskolen Aarhus "praksis." Hvis Kunstakademiet er konservativt, er Arkitektskolen Aarhus "progressiv" osv.

„Arkitektskolen Aarhus er defineret af sin særlige arkitektfaglighed. Men skolen er også en organisation, der som alle professionelle organisationer skal organiseres, administreres og ledes i forhold til både interne og eksterne interessenter.“

Fra et strategisk perspektiv kan modkultur repræsentere en produktiv energi for enhver organisation. Men den har også sin begrænsning – og for Arkitektskolen Aarhus er modkulturen næppe længere produktiv som fremadrettet **strategi**.

Arkitektskolen Aarhus har igennem de seneste år taget ambitiøse skridt i retning af at fastlægge skolens fremtidige retning. Udgangspunktet har været anerkendelsen af, at en uddannelsesinstitution som Arkitektskolen Aarhus mere eller mindre konstant befinder sig i et "spændingsfelt mellem tradition og fornyelse, mellem dannelse og innovation."

Svaret har i første omgang været

- **En ny struktur** baseret på *platforme, units og studios*, dvs. en selvorganisering og netværkstanke. Et af hovedformålene med skolens nye struktur er at få dannet en skole, som kan omstille sig hurtigt, men som også er markant i sin profil og sin tilgang til faget og ikke mindst til det at uddanne i arkitektur. Nøglebegreber er "adræthed" og "pionerånd".
- **En vision**, der dyrker engagementet ift. både mennesker og samfund. Med visionen *Engaging through Architecture* skal skolen uddanne bachelorer og kandidater, der via eksperimentet og undersøgelsen kan gentænke arkitekturen som engagerende i samfundets og menneskers fremtidige hverdagsliv.

Identitet og strategien skal naturligt stå sin prøve i mødet med det omgivende samfund, dvs. markedet og skolens interesser. Er strategien relevant, nyttig og produktiv?

Der er næppe tvivl om, at **markedet** for også Arkitektskolen Aarhus forandrer sig i disse år, som det er tilfældet inden for det samlede arkitekturfelt:

- **Arbejdsmarkedet forandrer sig.** De traditionelle tegnestuer er i dag under pres, samtidigt med at de studerendes fremtidige ansættelse kan ligge inden for en lang række andre sektorer og brancher. Udfordringen er et dobbelt pres: De arkitektstuderende skal beherske nye kompetencer (fx inden for proces, ledelse og kommunikation), og de skal konkurrere på "udebane" med kandidater fra andre uddannelser.
- **Globaliseringen.** Teknologi, transparens og fysisk mobilitet betyder, at Arkitektskolen Aarhus konkurrerer på en større bane end tidligere; det er i mindre grad end nogensinde Aarhus mod København. Man kan tiltrække ressourcer, studerende og medarbejdere fra hele verden – og man kan "tabe" til hele verden.
- **Markedsføringen.** Den strategiske kommunikation inden for arkitektur-feltet synes at betyde mere og mere. Markedsføringen har sine steder fået sit eget liv, hvor det i princippet er uklart, hvor arkitekturen slutter, og hvor eventmageriet begynder. Tilbage står, at heller ikke Arkitektskolen Aarhus kan leve sit eget liv. Engagementet i det omgivende samfund og den konstante synlighed er et grundvilkår. Hvad har skolen på hjerte? Hvad er dens grundfortælling?

Tilsammen er der tale om en kommunikationsplatform, hvor både identitet, strategi og markedskrav bør pege fremad og udad: Arkitektskolen Aarhus er en international skole, hvis strategi handler om at engagere sig i verden, og hvor midlerne omfatter en ambitiøs faglighed, en effektiv administration og en levende kommunikation.