

**Dato: 2012-09-11**

**Til: Torben Nielsen, Arkitektskolen Aarhus**

**Fra: LEAD/KSJ**

**Vedrørende: Kommunikationsprojekt 2012.**

## KOMMUNIKATIONSPROJEKT 2012: STATUS.

Nedenstående skitseres aktuel status for Kommunikationsprojekt 2012 med særligt henblik på

- Baggrund og formål
- Proces
- Udvidelse af oprindelig projektskitse
- Konklusion

Jeg henviser i øvrigt til *Projektbeskrivelse* fra 16/4 2012 samt notatet *Afrapportering fra gruppesamtaler* fra 21/8 2012.

### **Baggrund.**

Det seneste års strukturændring har omfattet både organisatoriske, faglige og ledelsesmæssige forandringer for Aarhus Arkitektskole. Forandringerne skaber et behov for, at skolen kommunikerer klarere – både internt og eksternt.

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

Projektets mål vil i første omgang være at styrke den interne kommunikation med henblik på at skabe fælles forståelse, viden og trækraft i den nye struktur. I anden fase vil fokus være eksternt på at profilere Aarhus Arkitektskole over for potentielle medarbejdere, studerende, samarbejdspartnere og omverdenen mere generelt.

Projektet gennemføres af Kresten Schultz Jørgensen fra konsulenthuset LEAD Agency i tæt samarbejde med skolens ledelse. Kresten har mange års erfaring med kommunikation i både offentlige, kreative og også arkitektfaglige sammenhænge.

Projektet løber fra august til oktober og vil resultere i en række værktøjer, som både internt og eksternt vil medvirke til at fokusere og prioritere kommunikationen. Værktøjerne vil blive udviklet på workshops mv., hvor ledelsen og nøglepersoner vil blive involveret.

Der er konkret tale om:

- En *Grundfortælling*, der indeholder en klar beskrivelse af Aarhus Arkitektskoles position/kvaliteter – og herunder integrerer indholdet i strategien meningsfuldt. Grundfortællingen har strategisk rækkevidde og bør holde 2-3 år,
- Et *dialogværktøj*, der kan sikre videndeling/dialog omkring de løbende kommunikationsaktiviteter. Populært sagt: Hvem siger hvad til hvem hvornår? Et værktøj, som ledere og medarbejdere kan udvikle sammen og holde hinanden op på.

### **Proces.**

Kommunikationsprojekt 2012 omfatter følgende formelle elementer

1. AUG: Indledende analyse + gruppeinterviews/stormøder med hhv.(a) ledergruppen, (b) 1-14 repræsentanter for VIP'erne, (c) 8-10 repræsentanter for TAP'erne og (d) studenterorganisationen SPARK. På disse stormøder har KSJ redegjort for projektet og (med naturlig anonymitet ift. svar og diskussioner) spurgt ind til, hvordan man oplever skolens "kommunikationsmæssige styrker, svagheder og muligheder."
2. SEP: Analyse og produktion af Grundfortælling 1.0 og Dialogværktøj 2.0, der afstemmes på et antal møder med Torben Nielsen/Leif Leer.
3. SEP: Et stormøde 18/9 for alle skolens medarbejdere og studerende, hvor KSJ orienterer "bredt" om projektet.
4. SEP: Fire workshops ultimo september, hvor de fire interviewede grupper (Ledergruppen, VIP'erne, TAP'erne og studerende) på baggrund af versionerne 1.0 "producerer" og udvikler hhv. Grundfortælling og Dialogværktøj. KSJ faciliterer og målet er ejerskab og involvering.
5. OKT: Endelig produktion af Grundfortælling og Dialogværktøj, herunder i de relevante formater: prosa, visuelt mv.

### Udvidelse af oprindelig projektskitse

I forhold til den oprindeligt aftalte projektskitse (Projektskitse 16/4 2012) er projektet udvidet med ét stormøde og 3 workshops således, at der nu gennemføres i alt 4 workshops. Dette medfører for Aarhus Arkitektskole en merudgift på 50.000 kr. således, at det samlede projekt nu andrager en konsulentydelse på 173.500 kr.

Anledningen er resultatet af de afholdte stormøder i fase 1., hvor det var og er min klare anbefaling, at processen blev udvidet med en større grad af involvering af leder-, medarbejder- og studentergrupperne. Stormøderne er særskilt overfor Torben Nielsen/Leif Leer beskrevet i notatet *Tilbage melding fra gruppesamtaler fra 21/8 2012*; hovedkonklusioner er:

- Betydelig afmagt ift. til den nye struktur, men store forskelle fra gruppe til gruppe. Ledergruppen føler helt generelt en manglende klarhed/bemyndigelse. VIP'erne føler for norges vedkommende, at "arkitektfagligheden" har tabt til "strukturenkningen," om end den ældre generation er markant mere negativ end den unge (der også ser muligheder). TAP'erne er udpræget loyale, men nervøse for, om de omfattende besparelser vil koste på driftssikkerhed og kvalitet.
- Betydelig frygt for om projekt *Ny Skole* bliver "det strå, der knækker kamelens ryg." Man anerkender behovet for nye bygninger, men anbefaler generelt, at ledelses- og kommunikationsfokus handler om at skabe klarhed over situationen nu, ikke nye landvindinger.
- Pletvis stor forekomst af myter og *anekdotisk baserede fordomme* om, at samfundet er af lave, at systemtænkningen kvæler arkitektfagligheden, og at "alting" var bedre tidligere. Disse holdninger trives hos en håndfuld VIP'ere, der "fylder" meget i debatten og i nogen grad intimiderer deres yngre kolleger.
- En berettiget understregning af, at "*situationsanalysen*" i for høj grad mangler i ledelsens kommunikation. Hvad er den brændende platform, hvad er den pludselig "urgency" bag de mange planer? De afgørende megatrends på fagets vegne samt de konkrete udfordringer for skolen bør stå lysende klare – så følger forandringsvilligheden.
- En generelt stor, personlig *sympati for rektor* og hans kompetencer – og en tilsvarende meget stor *manglende respekt* mellem hhv. ledergruppen og VIP'erne.
- En generel fokusering på, at skolens primære ledelses- og kommunikationsudfordring handler om "*ledelseskommunikationen*," dvs. *intern kommunikation* snarere end fx markedsføring, PR etc. Der bruges mange ord og begreber om ondets rod – men i et kommunikationsfagligt regi vil jeg analysere det oplevede problem som bestående af oplevede uklarheder ift.
  - *Bemyndigelse*: Hvad beslutter hvad? Hvem har magt? Hvem kan man få klare svar – og hvem gi'r dem?
  - *Roller*: Hvilke ledere tager hvilket ansvar – arkitektfagligt, pædagogisk, strukturelt?
  - *Timing og transparens*: Hvornår gives hvilken information (fx om ny skole, om strukturændringer) og med hvilke forventninger om deltagelse, indflydelse?
  - *Struktur og fora*: Hvilke mødefora beslutter hvad? Hvad er god mødekultur? Hvad er beslutningskompetencen i hvilke regier?
  - *Ledelse*: Kan ledelsesgruppen på det personlige plan "stå på mål" for både struktur, arkitektfaglighed og kommunikation – eller er stolen for ofte ét-benet?

### Konklusion.



Projektets udvidelse repræsenterer en betydelig og positiv mulighed – for involvering. Undertegnede oplever de gennemførte stormøder som særdeles nyttige og produktive – for alle vedkommende afholdt i en stemning, der indledtes med betydelig skepsis fra deltagersiden, men sluttede i pragmatisk interesse og lyst til øget involvering i projektet.

Det planlagte outcome – Grundfortælling og Dialogværktøj – er fortsat projektets sigte og retning, men der er (1) tilført et betydeligt element af involvering og (2) Dialogværktøjet har fokus på ledelseskommunikation snarere end ekstern kommunikation.

- *Grundfortællingen* indeholder en klar beskrivelse af Arkitektskolens position/kvaliteter – og den integrerer indholdet i strategien meningsfuldt. Grundfortællingen har strategisk rækkevide og bør holde 2-3 år.
- *Dialogværktøjet* bør være enkelt og no-nonsense; det skal introducere et enkelt kodeks for god ledelse/kommunikation, som stiller krav til rektor, ledergruppe, VIP'ere og i princippet alle medarbejdere – et kodeks, der også trækker en streg i sandet i forhold til illoyalitet, rygter og murren i krogene. Kodekset rummer – som et praktisk framework - konkrete retningslinjer for bemyndigelse, roller, timing, struktur og fora samt personlig ledelse.

--